

# GRAMMER QUALITÄT

Jahresbericht 2007

## STREBEN NACH PERFEKTION (08)

Gemeinsam Mehrwert schaffen ist das Ziel.  
Grammer macht Qualität zur Aufgabe aller Unternehmensbereiche.

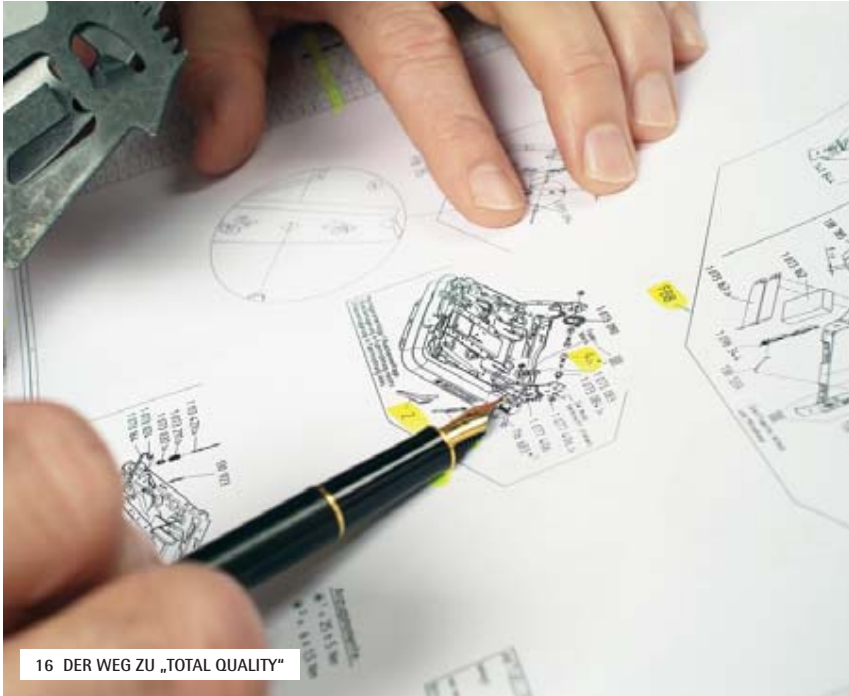
## GEHEIMNIS DES ERFOLGS (30)

Partnerschaft bedeutet Vertrauen. Gemeinsam setzen Grammer und seine Partner auf Arbeitsprozesse von höchstem Niveau.

## LÖSUNG MIT SYSTEM (44)

Zusammenarbeit muss optimal abgestimmt sein. Eine einheitliche IT-Plattform verbindet die Standorte von Grammer weltweit.

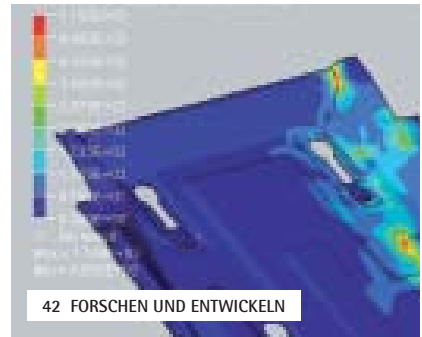




16 DER WEG ZU „TOTAL QUALITY“



20 AUS DER PRAXIS LERNEN – JEDEN TAG!



42 FORSCHEN UND ENTWICKELN



46 MIT SYSTEM GESTALTEN



26 TEAMWORK FÜR DEN SIEG



10 QUALITÄT HAT VIELE GESICHTER



40 QUALITÄT IST PLANBAR (PICK BY LIGHT)



49 GRAMMER PRODUKTE

# INHALT

## 02 DER VORSTAND

- 02 Dr. Rolf-Dieter Kempis
- 04 Hartmut Müller
- 06 Alois Ponnath

## 08 MENSCH

- 09 Kommentar Prof. Dr.-Ing. Gerd Kamiske
- 10 Qualität hat viele Gesichter
- 16 GPO – Der Weg zu „Total Quality“
- 18 Fehler als Chance
- 20 Aus der Praxis lernen – jeden Tag!

## 24 PROZESSE

- 25 Kommentar Ellen Lohr
- 26 Teamwork für den Sieg
- 30 Partnerschaft auf höchstem Niveau
- 34 Das Ziel ist der Kunde
- 38 Zwei Unternehmen, ein Ziel
- 40 Qualität ist planbar
- 42 Forschen und Entwickeln – für erstklassige Produkte

## 44 SYSTEM

- 45 Kommentar Dr. Olaf Sauer
- 46 Geschäftsprozesse mit System gestalten

## 48 QUALITÄT

- 49 Grammer Produkte
- 52 Fünfjahresüberblick

# QUALITÄT TREIBT DEN UNTERNEHMENSERFOLG!

Die Grammer AG konnte 2007 ihre führende Marktposition ein weiteres Mal ausbauen. Gleichzeitig startete der Konzern eine groß angelegte Qualitätsoffensive. Herr Dr. Kempis, wie passt das zusammen? Wer Markterfolg hat, muss doch auch Qualität aufweisen können.

Selbstverständlich ist Qualität für uns kein neues Thema. Im Gegenteil. Grammer besitzt fundiertes Know-how im Umfeld des technischen Qualitätsmanagements. Wir verfügen hier seit langem über bewährte Systeme, die verlässliche Gütestandards garantieren. Mit unserer Qualitätsoffensive vernetzen wir diese Stärke noch enger mit der Unternehmenskultur. So eröffnet sich eine zusätzliche Dimension: Wir verankern das Bewusstsein für Qualität im Denken und Handeln jedes einzelnen Mitarbeiters.

Was wollen Sie konkret erreichen?

Ziel ist, bis zum Jahr 2010 den Status der Operative Excellence zu erlangen. Dies wird ein Meilenstein sein, bedeutet aber nicht den endgültigen Abschluss. Denn das Streben nach Total Quality ist kein Prozess, der irgendwann erfolgreich beendet wird. Raum für Verbesserungen gibt es immer und überall. Unter diesem Aspekt bleibt Qualität für Grammer auch langfristig ein sehr entscheidender Punkt.

Betrachten Sie die Qualitätsoffensive als Teil der Wachstumsstrategie?

Auf jeden Fall. Qualität ist erwiesenermaßen ein äußerst wirksamer Wachstumsfaktor. Unternehmen, die nach dem Excellence-Modell arbeiten, sind eindeutig erfolgreicher. Sie generieren höhere Umsätze, erzielen bessere Ergebnisse und überzeugen am Aktienmarkt. Nicht zuletzt sichert der damit verknüpfte Zuwachs an Produktivität auch Arbeitsplätze.

Ob es gelingt, durch Qualität zu überzeugen, beurteilt der Kunde. Dessen Erwartungen allerdings nehmen stetig zu. Was tut Grammer, um den Wünschen zu entsprechen?

Qualität wird im Unternehmen gemacht. Das heißt aber nicht, dass wir uns auf einem abgegrenzten, ausschließlich internen Feld bewegen. Entscheidend ist, dass man Qualität aus der Sicht des Kunden definiert und in alle relevanten Bereiche der Prozesskette integriert. Unter diesem Aspekt wollen wir Leistungen erbringen, die den Kundenerwartungen in allen Dimensionen entsprechen. Also sowohl bei den Produkten als auch im Hinblick auf unsere Dienstleistungen. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, setzen wir auf intensive Kundenkontakte. Marktanforderungen werden methodisch ermittelt, Erfahrungen aus vorangegangenen Projekten systematisch integriert. Nicht zuletzt richten wir den Blick auch auf die Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten.

Jedes Unternehmen ist so gut wie seine Mitarbeiter. Dies bewahrheitet sich immer wieder. Welchen Beitrag leisten die Grammer Mitarbeiter in Sachen Qualität? Spitzenleistungen beruhen stets auf Idealismus, Leidenschaft und fachlichem Können. Dies allein ist aber kein Erfolgsgarant: Auf Dauer beteiligen sich Mitarbeiter nur dann mit hoher Motivation, wenn sie partnerschaftlich eingebunden sind. Es muss selbstverständlich sein, dass sie verantwortlich handeln können und ihre Vorschläge aufgegriffen werden. Je stärker die Beschäftigten integriert sind, desto nachhaltiger der Unternehmenserfolg.

*Dr. Rolf-Dieter Kempis  
Jahrgang 1953  
Vorsitzender des Vorstands seit  
01. August 2007  
Unternehmensbereich Automotive  
Arbeitsdirektor  
Internal Control*



# VON DER METHODEN- KOMPETENZ ZUR QUALITÄTSKULTUR

Grammer strebt nach Total Quality – in allen Unternehmensbereichen und an sämtlichen Standorten weltweit. Als Initiator der Qualitätsoffensive 2008 sind Sie, Herr Müller, maßgeblich an diesem Vorhaben beteiligt. Wie wollen Sie das ambitionierte Ziel erreichen?

Grammer hat die Qualitätsstrategie des Unternehmens weiterentwickelt. Dabei ist der Qualitätsbegriff von der engen Fokussierung auf das Produkt gelöst, und es wird ein umfassendes Total Quality Management etabliert. Mehr denn je befassen wir uns mit Prozessen und Organisationsabläufen.

Konkret haben wir bereits 2007 ein umfangreiches Maßnahmenpaket entwickelt, um die Qualität im gesamten Unternehmen nachhaltig zu steigern. Die Umsetzung ist in vollem Gange: So können wir schon heute zusätzliche Potenziale effektiv ausschöpfen und in allen Bereichen belegbare Verbesserungen erzielen.

In beiden Unternehmensbereichen – bei Seating Systems ebenso wie bei Automotive – arbeitet Grammer mit neuen Strukturen. Was genau hat sich geändert? Unser Qualitätsmanagementsystem verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz: Die Verantwortung aller Beteiligten wird gefördert. Gleichzeitig steigt der Stellenwert von Produkt-, Prozess- und Systemaudits. Neu eingeführt wurden auch systematische GPQ-Meetings, bei denen Probleme direkt erkannt und nachhaltig beseitigt werden. Die Teilnehmer der Meetings kommen aus unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern. So fließen die Potenziale verschiedener Disziplinen zusammen, was oftmals sehr innovative Lösungen ermöglicht.

Grammer arbeitet schon seit längerem mit Programmen wie 20 Keys oder FMEA. Welche qualitätssichernden, innovativen Konzepte unterstreichen die neue Strategie? Über etablierte Techniken hinaus stehen insbesondere technische Verbesserungen und die weltweite Integration innovativer Verfahren im Vordergrund. Hier ist Grammer

zum Beispiel durch den Einsatz richtungweisender Poka-Yoke-Ansätze wie „Pick by light“ auf dem Weg zur Null-Fehler-Produktion. Übergeordnetes Ziel ist, in den Fertigungsprozessen technischen Prüfsystemen den Vorrang zu geben.

Welche Qualitätskriterien legt Grammer bei der Zusammenarbeit mit Lieferanten an?

Unser Konzern generiert rund zwei Drittel seiner Wertschöpfung über Zulieferunternehmen. Die eigenen hohen Qualitätsanforderungen gelten dabei gleichermaßen für diese Partner. Wir nehmen unsere Lieferanten stärker in die Pflicht durch frühzeitige und intensive Einbindung zum Beispiel in die Produktentstehung oder den Problemlösungsprozess.

Was sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Vorteile der konzernweiten Qualitätsstrategie?

Das Ergebnis aller unserer Maßnahmen sind optimierte Arbeitsabläufe, schlankere Prozesse, geringere Kosten. Bessere Produkte auf hohem Qualitätsniveau garantieren Zuverlässigkeit und höhere Kundenzufriedenheit. Kombiniert mit dem in der Unternehmenskultur verwurzelten Qualitätsbegriff entstehen so beste Voraussetzungen für erfolgreiches Total Quality Management.

Wir geben uns aber nicht mit dem Erreichten zufrieden, sondern arbeiten weiter daran, hohe Qualitätsstandards zu erfüllen. Denn Qualität ist ein Versprechen an die Kunden, das wir täglich einlösen müssen. Und nur wenn das gelingt, können wir auf lange Sicht Wachstum, Rendite und Liquidität des Unternehmens steigern.

*Hartmut Müller  
Jahrgang 1963  
Vorstandsmitglied seit 01. Februar 2007  
Unternehmensbereich Seating Systems  
Quality  
Einkauf/SCM  
Operations Performance Management  
R&D*



# TRANSPARENZ UND SICHERHEIT SIND QUALITÄTSMERKMALE

Herr Ponnath, Total Quality – dieser Anspruch gilt bei Grammer in der gesamten Unternehmensgruppe. Was heißt das für die kaufmännischen Bereiche?

Nicht anders als in der Produktion gibt es auch im Verwaltungsbereich eine Vielzahl an Prozessen, die optimal gestaltet sein müssen. Ein ideal organisiertes kaufmännisches Umfeld schafft Freiräume für das operative Geschäft. Es sorgt für den passenden finanziellen Rahmen und trägt dazu bei, dass notwendige administrative Abläufe das Kerngeschäft nur wenig in Anspruch nehmen. Darüber hinaus können kaufmännische Best-Practice-Prozesse den Total Quality Approach der Geschäftsaktivitäten auch direkt fördern. Ein gutes Beispiel ist die Lieferantenauswahl im Einkauf.

Als CFO verantworten Sie auch die Bereiche Finance und Controlling des Grammer Konzerns. Welche Bedeutung hat Total Quality in diesem Zusammenhang?

Höchste Qualität bringt hier gleich in mehrfacher Hinsicht Vorteile. Neben dem Sicherstellen einer soliden finanziellen Basis zur Unterstützung der Wachstumsstrategie ist vor allem die jederzeit zutreffende Sicht auf betriebswirtschaftliche Zahlen sehr wichtig. Unter internen Aspekten ermöglicht sie wirksames Controlling und die stets angemessene Steuerung des Unternehmens. Im Hinblick auf externe Bezugsgruppen fördert sie schnelles Reporting und damit zeitnahe Berichterstattung gegenüber Aktionären und Öffentlichkeit.

Stichwort Fast Closing – wie schafft es ein Global Player, die benötigten Zahlen umgehend zu erhalten?

Hier spielt die IT-Struktur eine entscheidende Rolle. Wir arbeiten weltweit mit einem durchgängigen System und führen alle Daten auf einheitlicher Plattform zusammen. Damit sind sowohl eine homogene Datenbasis als auch ein durchgängiger Datenfluss gegeben. Über die Bestimmung der Ist-Situation hinaus forciert dies ebenso die

Treffsicherheit unserer Planungsprozesse: Teilpläne zum Umsatz, zum Personalbedarf oder zur Werkentwicklung lassen sich verknüpfen und über bedarfsgerechte Koordination sehr exakt auf künftige Gegebenheiten abstimmen.

Über die Transparenz hinaus geht es also auch um Sicherheitsaspekte.

Qualitätsorientiertes Rechnungswesen generiert stets ein hohes Maß an Sicherheit. Und dies unter verschiedensten Gesichtspunkten. Ganz wichtig ist hierbei die Gewährleistung von Compliance als Mittel zur Risikoversorge oder auch das interne Controlling. Darüber hinaus gibt es viele weitere Vorzüge, zum Beispiel die Ausstattung der Gesellschaften mit dem benötigten Eigenkapital oder die Absicherung von Wechselkursrisiken im Rahmen des effektiven Risikomanagements. Nicht zuletzt kann Total Quality im Verwaltungsbereich auch der Ertragsstärke zugutekommen, etwa über gezieltes Forderungsmanagement, präzise Vertragsprüfungen oder den Patentschutz.

Mit welchen Maßnahmen wollen Sie das Ziel eines umfassenden Total-Quality-Managements künftig voranbringen?

Wir möchten insbesondere die Datenverfügbarkeit beschleunigen. Dabei geht es uns vor allem darum, die Situationsbestimmung des Unternehmens zu perfektionieren und Informationen für wirtschaftlich relevante Entscheidungen noch schneller bereitzustellen. Auch wenn wir schon einiges erreicht haben, geht unser Anspruch weiter. Denn Raum für Verbesserungen ist immer gegeben.

*Alois Ponnath*

*Jahrgang 1958*

*Vorstandsmitglied seit 12. Dezember 2000*

*Kaufmännische Zentralbereiche*

*Investor Relations*

*Marketing/Communications*

*Strategy & Corporate Development*





FORTSCHRITT PRÄGT  
UNSERE ZEIT. VERFAHREN  
WERDEN IMMER  
AUSGEREIFTER, TECHNO-  
LOGIEN JEDEN TAG  
PERFEKTER. DOCH OHNE  
DIE **MENSCHEN** LÄUFT  
NICHTS. SIE SPIELEN  
NACH WIE VOR DIE  
HAUPTROLLE.



„Qualität entsteht durch Technik und Geisteshaltung – so ein Lehrsatz der Qualitätswissenschaft. Kenner raten allerdings, die Reihenfolge umzukehren, also die Geisteshaltung zuerst zu nennen. Warum? Selbst wenn alle qualitätssichernden Werkzeuge und Techniken zusammengestellt werden, ergibt dies nicht automatisch Total Quality. Denn dazu gehört noch ein weiteres wesentliches Element: die Geisteshaltung.

Wenn Qualität nicht als stärkster Impulsgeber verstanden und gelebt wird, sondern rational an Werkzeugen festgemacht

ist, wenn nicht überzeugt, sondern angewiesen wird, wenn die Mitarbeiter nicht mitdenkende Akteure, sondern eher Beobachter dessen sind, was sich da tut, dann ist Total Quality Management noch in weiter Ferne.“

*Prof. Dr.-Ing. Gerd Kamiske, Gründungsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Qualitätswissenschaft und Ehrenmitglied der Deutschen Gesellschaft für Qualität.*

# QUALITÄT HAT VIELE GESICHTER

**Alle reden von Qualität. Und meinen oftmals ganz unterschiedliche Dinge. Der Sternekoch schwärmt von erlesenen Zutaten, aus denen er mit großer Kunstfertigkeit Menüs zaubert. Die Druckerei betont ihren qualitätsfördernden Maschinenpark. Und der fliegende Händler wirbt mit „bekannter Markenqualität“. Bei all diesen Sichtweisen stellt sich die Frage: Was macht Qualität denn eigentlich aus?**

Eine eindeutige Definition existiert bislang nicht. Betrachtet man die ursprüngliche sprachliche Bedeutung, beschreibt Qualität ganz einfach bestimmte Kennzeichen oder Eigenschaften. Die Norm ISO 9000 bezeichnet Qualität etwas umständlich als den „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt“ – bei Waren oder Dienstleistungen. Und nach W. Edwards Deming, dem amerikanischen Qualitätsexperten, soll Qualität darauf abzielen, sowohl die gegenwärtigen als auch die zukünftigen Wünsche des Kunden zu erfüllen.

Auf jeden Fall gilt: Im Endeffekt entscheidet alleine der Kunde, was gute Qualität ausmacht – er kauft nur, wenn das Angebot aus seiner Sicht stimmt. Qualitätsbewusstsein ist dem Menschen angeboren, und das nicht erst seit heute. Sobald er begann, Waren herzustellen, damit zu handeln oder sie zu kaufen, spielte auch die Qualität der Produkte eine große Rolle. Im Laufe der Zeit veränderte sich die Qualitätswahrnehmung allerdings grundlegend. Das zeigt insbesondere die Automobilindustrie: Noch in den sechziger Jahren waren ständige Reparaturen gang und gäbe; Zuverlässigkeit und lange Lebensdauer eines Pkw galten nicht als selbstverständlich.

**Die Zeiten ändern sich** Heutzutage sind die Anforderungen höher. Selbst mit fehlerfreier Technik und reibungslosem Fahrbetrieb lockt man niemanden mehr hinter dem Ofen hervor. Beide Eigenschaften werden als Grundvoraussetzung empfunden. Der Kunde von heute will mehr: Er möchte sich mit seinem Auto nicht nur fortbewegen, sondern Fahrspaß erleben. Und dafür braucht es zusätzliche Pluspunkte, nämlich innovatives Design, perfekte Verarbeitung,

ausgeprägtes Markenimage und umfassenden Service. Der Faktor Beratung spielt eine entscheidende Rolle, zum Beispiel bei Kauf, Wartungen und Reparaturen oder beim Kundendienst an der Hotline. Aus diesem Gesamtpaket – Produktgüte plus Betreuung – resultiert die „wahrgenommene“ Qualität, und das nicht nur in der Automobilindustrie.

**Andere Länder, andere Qualitätsvorstellungen** Die subjektive Bewertung des Qualitätsbegriffs lässt sich nur schwer durch Marktforschung erfassen. Denn aufgrund persönlicher Erwartungen und Vorlieben hat jeder Mensch sein eigenes Qualitätsverständnis. Während dem einen die Funktionsvielfalt des Produktes wichtig ist, bevorzugt der andere womöglich leichte Bedienbarkeit.

Nicht nur verschiedene Personen haben differente Vorstellungen. Es gibt auch kulturelle Besonderheiten: Was gute Qualität auszeichnet, bewerten Kunden aus Deutschland, Russland, China, Mexiko oder Japan sehr unterschiedlich.

## **Japan – Vorreiter im Qualitätsmanagement**

Das Land der aufgehenden Sonne steht in einem besonders intensiven Bezug zur Qualität: Geduldiges Streben nach absoluter Perfektion und bedingungsloses Zurückstellen eigener Interessen zugunsten des gemeinsamen Ziels fungieren als grundlegende gesellschaftliche Prinzipien. Dementsprechend hoch sind die Erwartungen an Produkte und Dienstleistungen. Nicht umsonst stehen japanische Autos bei Qualitäts- und Sicherheitstests regelmäßig in der vordersten Reihe.

Während der siebziger Jahre konnten japanische Automobilunternehmen in kurzer Zeit erhebliche Weltmarktanteile hinzugewinnen. Woher kam der plötzliche Erfolg? Während westliche Fabriken darauf ausgerichtet waren, fehlerhafte Teile auszusortieren, schlossen japanische Unternehmen diese bereits im Vorfeld aus. Spezielle Qualitätsmanager ermutigten die japanischen Arbeiter, sich selbst für Qualität verantwortlich zu fühlen. Jeder Betriebsangehörige war angehalten, Verbesserungsvorschläge



Durch Qualität erzeugen wir nicht nur materielle Werte. Eigentlich profitiert die gesamte Gesellschaft.

Grammer Hudson, USA



Qualität beginnt im Kopf. Wenn du dies nicht verinnerlichst, wirst du das Ziel nicht erreichen.

Grammer Querétaro, Mexiko



Ein Unternehmen, das für hervorragende Qualität bekannt ist, hat treue Kunden, zufriedene Mitarbeiter und glückliche Aktionäre.

Grammer Atibaia, Brasilien



Effektives Arbeiten und ständige Optimierung von Abläufen, Prozessen und Systemen – das ist Qualität.

Grammer San Martin, Argentinien



Für mich bedeutet Qualität,  
Kundenwünsche ohne jeden  
Vorbehalt zu erfüllen.

Grammer Amberg, Deutschland



Wer sich täglich bemüht,  
Aufgaben perfekt zu  
erledigen – der schafft  
Qualität.

Grammer Olèrdola, Spanien



Ein ständiges Wollen, Dinge  
besser zu machen.

Grammer Limonest, Frankreich



Wenn ein Produkt absolut einwandfrei ist – im Design und in der Funktion – dann hat es Qualität.

Grammer Kaliningrad, Russland



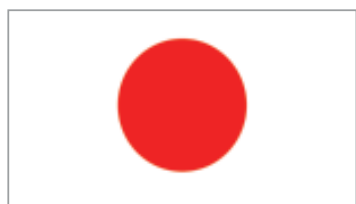
Wenn Bestellungen in großer Zahl kommen, nicht aber Reklamationen – dann ist das Qualität!

Grammer Bursa, Türkei



Qualität meint die Kunst, Kunden nicht nur mit dem Produkt, sondern mit dem ganzen Unternehmen zufrieden zu stellen.

Grammer Tianjin, China



Kennzeichen für Qualität ist, dass ein bestimmter Ablauf in der geplanten Zeit abgeschlossen wird. Und zwar fehlerfrei.

Grammer Tsuruma, Japan



zu machen. Mit dem Ergebnis, dass Prozesse stetig optimiert wurden und der Ausschuss mit der Zeit gegen null ging.

Dieses Denken setzte sich auch in Deutschland und vielen anderen westlichen Ländern durch. Mittlerweile sind die japanischen Methoden ein fester Bestandteil der internationalen Geschäftskultur.

**Russland – Ausland wird bevorzugt** Im Land des Bären haben einheimische Produkte meist einen schweren Stand. Ein Sprichwort besagt: „Genauso wie das Auto Moskwitsch 2141 nie gut sein wird, kann ein Volkswagen nicht schlecht sein.“ Unter den ausländischen Fahrzeugen sind vor allem die neuesten Modelle gefragt. Denn stärker noch als in Deutschland gehen russische Käufer davon aus, dass die jüngsten Produkte stets auf den besten Technologien basieren. Auch der Preis gilt vielen als Indikator für Qualität.

**China – Qualität noch in der Entwicklungsphase** Im Reich der Mitte wird Qualität als „so gut wie notwendig“ definiert. Basisfunktionen entscheiden darüber, ob ein Produkt überzeugt. Damit sind die Kundenansprüche bei weitem nicht so ausgeprägt wie in den westlichen Industriestaaten.

Doch man kann sicher sein: In dynamischen Schwellenländern werden sich Kundenwünsche und Ansprüche extrem schnell ändern. Das gilt auch für China. Landeskenner berichten, dass die Qualitätsbedürfnisse schon jetzt steigen und die Chinesen mehr und mehr bereit sind, für Qualität auch einen höheren Preis zu zahlen.

**Mexiko – hohe Standards angepeilt** In Mexiko hat vor allem die Produktqualität einen hohen Stellenwert. Mit Rückenwind vom Staat: Die Regierung fördert schon lange die Umsetzung internationaler Qualitätsrichtlinien in Fabriken und öffentlicher Verwaltung. Auch die Fertigung für die internationale Automobilindustrie zwingt zunehmend zur Anwendung westlicher Standards. Dementsprechend tun heimische Unternehmen sehr viel dafür, den Kundenerwartungen zu entsprechen. Zum Beispiel werden technische Führungskräfte umfassend weitergebildet, um anschließend die Produktion ihrer Betriebe nach internationalen Qualitätskriterien auszurichten. So ist ein Prozess in Gang gesetzt, der mit der Zeit die gesamte Wirtschaft des lateinamerikanischen Vorzeigelandes beeinflusst.

**Erwartungen müssen überall erfüllt werden** Qualität spielt also überall eine Rolle – nur die Inhalte differieren. Sorgfältige Analysen der länderspezifischen Kundenwünsche sind demnach für global agierende Unternehmen elementare Bedingung. Nur wer den Markt kennt, kann seine Produkte auf unterschiedliche Erwartungen abstimmen und dadurch global als Garant für ausgezeichnete Qualität antreten!

# GPO – DER WEG ZU „TOTAL QUALITY“

**Ehrgeizige Qualitätsvorgaben, perfektes Qualitätsmanagement, zuverlässige Qualitätskontrollen. Reicht dies aus, um höchsten Ansprüchen gerecht zu werden? Grammer meint nein und hat eine Philosophie entwickelt, die das Qualitätswesen auf eine völlig neue Stufe stellt. Mit „Grammer Produces Quality“ – kurz GPO – wird das Streben nach Qualität zur konzernweiten Gemeinschaftsaufgabe.**

Früher ging es vor allem um die Güte von Produkten. Qualität war ein Thema für Spezialisten: festumrissen und als Tätigkeitsfeld einzelnen Abteilungen zugeordnet. Diese Zeiten sind vorbei. Das neue Prinzip umfasst auch Prozesse und Arbeitsabläufe. Und es bezieht konsequent die Mitarbeiter ein. Der Leitgedanke lautet: „Quality in everybody's mind“. Mit dieser Ausrichtung ist GPO kein weiteres Tool, sondern eine Qualitätsphilosophie, welche die gesamte Unternehmenskultur umfasst.

„Niemand kennt die Abläufe eines Arbeitsbereichs besser als die dort tätigen Mitarbeiter“, erklärt Anton Riedl, Leiter des Bereichs Qualitätsmanagement der Grammer AG. „Sie kennen die Praxis, verfügen über weitreichende Erfahrungswerte und können Potenziale am besten entdecken. Durch konsequentes Einbinden der Beschäftigten erschließen wir – quasi bottom-up – ein bisher ungenutztes Reservoir an vielfältigen Optimierungsmöglichkeiten.“

**Wandel der Grundeinstellung** In der Praxis bedeutet GPO eine kleine Revolution: Stärker als je zuvor ist das persönliche Engagement jedes Einzelnen gefragt, aber auch innere Überzeugung und der Wille zur ständigen Verbesserung. Darüber hinaus wird ein großes Maß an Ehrlichkeit und Courage abverlangt, denn im Sinne offener Diskussion sind eigene Fehler ebenfalls sofort zu kommunizieren.

Wie jede Änderung in der Grundeinstellung der Menschen lässt sich auch GPO nicht durch die alleinige Proklamation einer neuen Ära realisieren. Vielmehr sind es viele Einzelinstrumente, die in ihrer Kombination den Wandel ermöglichen. Grammer setzt bei der praktischen Umsetzung besonders auf drei Instrumente: tägliche GPO-Meetings, Schulungen und Best Practice.

**Disziplin und Konsequenz** Qualität als gemeinsame Herausforderung – das ist nicht zuletzt auch mit sehr viel Disziplin und spürbaren Konsequenzen verknüpft. Verbindliche Vorgaben definieren die Rahmenbedingungen des neuen Systems. Sie geben die erforderlichen Standards vor, legen definitive Fristen fest und bestimmen die Parameter zur Erfolgskontrolle. So sind auch Messverfahren und Effizienzanalysen feste Bestandteile von GPO.

**GPO-Meetings: Qualität wird zum Tagesthema** Bei der Produktion von Fahrer- und Passagiersitzen arbeitet Grammer bereits seit 2007 erfolgreich mit GPO. 2008 folgt der Automotive-Bereich mit verschiedenen Pilotwerken, darunter das Produktionswerk der Grammer AG in Amberg sowie die Standorte Zwickau in Thüringen und Tachov in der tschechischen Republik. Ob Entwicklung,

Fertigung oder Logistik – in den GPO Areas finden nun täglich kurze Mitarbeitertreffen statt. Sie zielen darauf ab, Schwachstellen ebenso präzise wie systematisch aufzuspüren und zu beseitigen.

Im Mittelpunkt der Meetings steht die Ursachenfindung, aber auch die konsequente Nutzung erkannter Optimierungspotenziale. Das Teilnehmerteam umfasst Mitarbeiter verschiedenster Hierarchieebenen. Neben Beschäftigten des jeweiligen Bereichs sind oftmals Kollegen angrenzender Felder mit dabei, zum Beispiel aus Industrial Engineering oder aus Forschung und Entwicklung.

**Schulung: Qualitätsbewusstsein für jeden** Wer die Qualität des ganzen Unternehmens steigern will, muss Mitarbeiter entsprechend schulen. Weltweite On-the-Job-Trainings sind daher ein zentraler Punkt bei der Umsetzung von GPO. Das Schulungssystem berücksichtigt alle Hierarchieebenen. So ist das Top-Management ebenso eingebunden wie die einzelnen Mitarbeiter vor Ort. Zusätzlich gibt

## SCHULUNG: HOHE ANFORDERUNGEN AN AUDITOREN

Zu den On-the-Job-Trainings zählen unter anderem Auditschulungen. Dabei liegt die Messlatte hoch: Auditor im Qualitätsmanagement kann nur werden, wer bereits fünf Jahre als Meister, Techniker oder Ingenieur gearbeitet hat. Zusätzlich müssen mindestens zwei Jahre Erfahrung im Qualitätsbereich mitgebracht werden. Die Schulung umfasst 40 Seminarstunden. In dieser Zeit lernen die Teilnehmer, wie man Audits durchführt und nachbereitet. Doch nicht nur das. Vermittelt werden auch theoretische Grundlagen des Qualitätsmanagements, Informationen über Normenwerke und statistische Methoden zur Fehlererkennung. Der praktische Part befasst sich mit der Umsetzung von Qualitätselementen in Produktionsprozessen. Wer es geschafft hat, begleitet zunächst noch vier Audits als Trainee. Erst dann übernimmt der Auditor das erste eigene Projekt. Sein Können muss er auch weiterhin unter Beweis stellen und sich alle drei Jahre erneut qualifizieren.

es Lehrgänge für GPO-Spezialisten, die als sogenannte Plant Trainer ihr Know-how im Tagesgeschäft weitervermitteln. Auf diese Weise wird ein Kommunikationsprozess in Gang gebracht, der im gesamten Unternehmen greift.

**Gute Ideen weitergeben** Erfahrungen teilen, gemeinsam profitieren – erprobte Innovationen werden systematisch auf alle Standorte übertragen. So lassen sich weltweit Abläufe optimieren und Kosten senken. GPO fördert aber nicht nur Best Practice Sharing im großen Stil. Vielmehr wird auch der kontinuierliche, alltägliche Erfahrungsaustausch forciert. Dazu werden IT-gestützte Kommunikationsplattformen eingerichtet. Der Vorteil: Grammer Mitarbeiter können nicht nur im eigenen Werk, sondern in der ganzen Welt ihr Fachwissen austauschen und voneinander lernen. Gewonnene

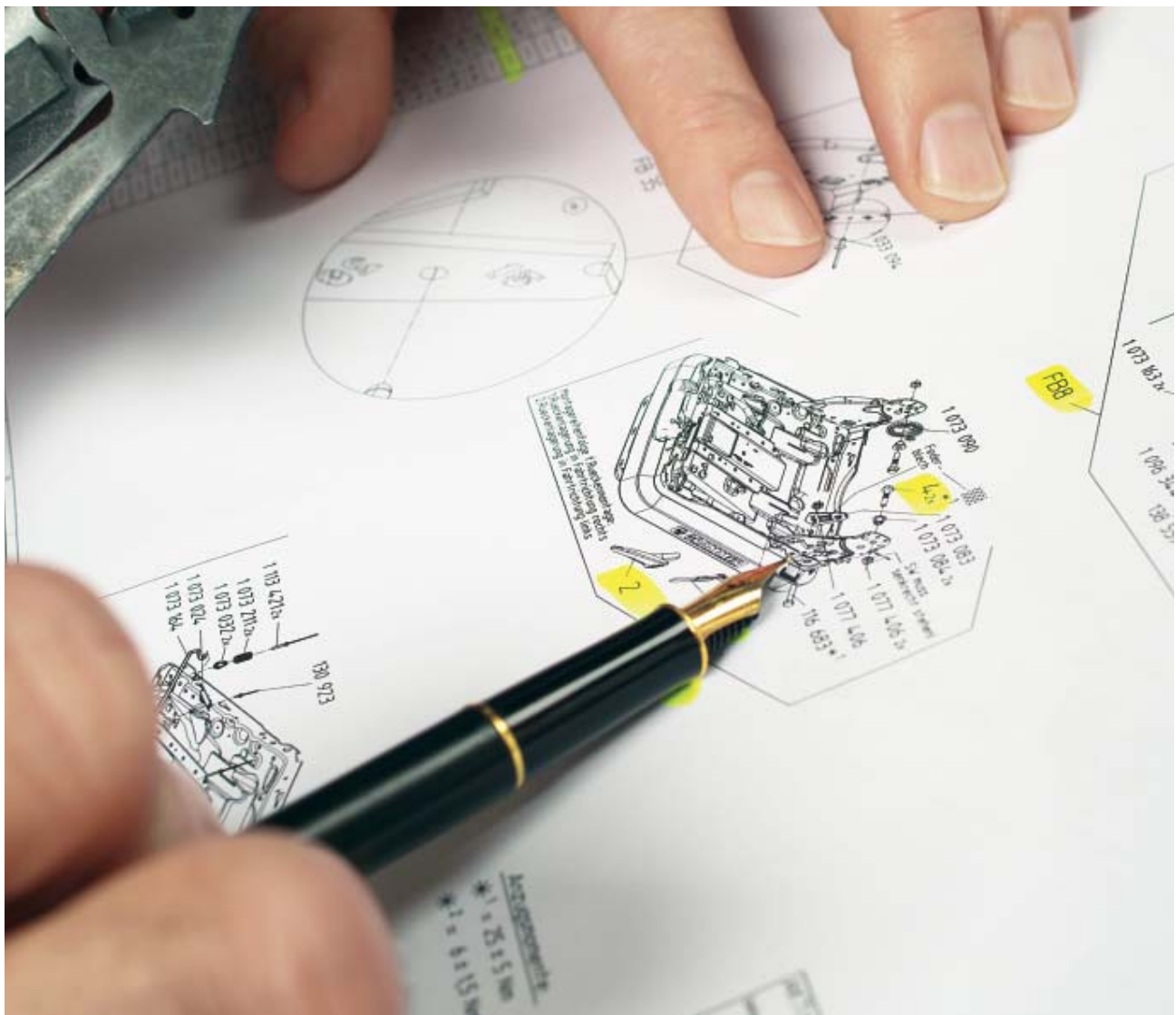
Erkenntnisse, relevantes Wissen und neue Erfahrungen stehen allen zur Verfügung; aufwändige Lösungswege müssen nicht doppelt entwickelt werden.

**GPO zeigt Wirkung** Obwohl die Verankerung der neuen Philosophie noch am Anfang steht, konnten bereits deutliche Fortschritte erzielt werden – und zwar sowohl in den einzelnen Prozessketten als auch im gesamten Standortnetz. Anton Riedl: „Schon nach ersten Erfahrungen steht fest: GPO beseitigt nicht nur Schwächen in der täglichen Arbeit. Die neue Philosophie verleiht unseren Optimierungsaktivitäten generell mehr Dynamik und Kontinuität.“

Durch seinen grundsätzlichen Ansatz unterstützt GPO zusätzlich die vorhandenen Grammer Qualitätsprogramme. So profitiert allein das unternehmensweite „20 Keys“-Programm in mindestens acht seiner insgesamt 20 Bausteine.

#### BEST PRACTICE: DIGITALE GRENZMUSTER STATT ÜBERFÜLLTER MODELLTISCHE

Früher wurden Bauteile an Modelltischen mit Musterstücken abgeglichen. Das Grammer Werk in Immenstetten entwickelte eine Lösung zur Normenkontrolle: Jetzt überprüfen Mitarbeiter die Qualitätsmerkmale per Computer. Dabei nutzen sie digitale Grenzmuster und Messverfahren. Kunden und Lieferanten sind in das Netzwerk zur Datenübertragung eingebunden. Die Vorteile: Eventuelle Anpassungen lassen sich nicht nur zuverlässig und kostensparend abstimmen, sondern auch schneller durchführen. Das neue Verfahren ist grundsätzlich auf alle Produktlinien übertragbar.



FEHLER  
REPARATUR  
MATERIALS  
CHANCE

**In den Zustand der Fehlerlosigkeit wird die Menschheit wohl nie gelangen. Das muss aber kein Nachteil sein: Schließlich bieten erkannte Fehler auch immer Möglichkeiten zur Verbesserung. Grammer Mitarbeiter berichten von ihren Erfahrungen, Meinungen und Einstellungen zum Thema.**

Menschen sind nicht vollkommen – Fehler können immer passieren. Wo liegen aus Ihrer Sicht oftmals die Ursachen?

**Georg Flor** Ich glaube, da gibt es die verschiedensten Gründe. Fehler entstehen zum Beispiel, wenn unklare Vorgaben gemacht werden, aber auch durch mangelnde Schulung der Mitarbeiter. Nicht zuletzt sind manche Arbeitsprozesse so komplex, dass es schon einmal zu Fehlern kommen kann.

**Birgitt Raith** Auch der Zeitfaktor spielt eine Rolle. Wenn es hektisch zugeht und man unter Stress steht, ist die Wahrscheinlichkeit von Nachlässigkeiten einfach höher.

Wie wichtig ist die offene Gesprächskultur bei Grammer für den positiven Umgang mit Fehlern?

**Enrique Martinez** Sie ist sehr wichtig. So lassen sich Schwachstellen sofort entdecken und direkt angehen.

**Zheng Zhaowu** Da jeder frei seine Meinung äußert, werden Probleme von mehreren Seiten beleuchtet und umso schneller behoben. Durch die vertrauensvolle Atmosphäre sind Mitarbeiter zudem eher bereit, Fehler einzugestehen und an der zukünftigen Vermeidung mitzuarbeiten.

Wie werden in Ihrem Arbeitsbereich Fehler effektiv erkannt und behoben?

**Zheng Zhaowu** In Tianjin arbeiten wir bereits mit GPQ. Die Mitarbeiter der Produktion überprüfen ihre Arbeit täglich selbst – anhand von Vorgaben und des Feedbacks der nächsten Produktionskettenstation. Abweichungen werden direkt dem Vorgesetzten gemeldet. Er stoppt sofort die Unregelmäßigkeit und leitet Schritte ein, um das Problem zu analysieren und zu lösen. Korrektur- und Präventionsmaßnahmen werden wenn möglich sofort ergriffen oder innerhalb eines Arbeitstages zur weiteren Analyse adressiert.

**Enrique Martinez** In meinem Verantwortungsbereich kommt es darauf an, auch unternehmensübergreifend zu agieren. So werden zum Beispiel Zulieferer umgehend informiert, falls mit ihren Lieferungen etwas nicht stimmt. Damit alles glattläuft, erarbeiten wir darüber hinaus an die Lieferanten gerichtete Verbesserungsvorschläge.

**Birgitt Raith** Bei uns werden schon in der Entwicklung Fehler bei Bezügen über Sammelkarten erfasst und ausgewertet. Dennoch ist die durchgängige Fehlerbehandlung für die Verantwortlichen oft noch schwierig. Um dies zu verbessern, wollen wir bald die Methoden von GPQ anwenden.

Fehler positiv handhaben heißt nicht, sich ständig welche zu erlauben. Wie können mögliche Fehler minimiert oder ausgeschlossen werden?

**Georg Flor** Konsequente Umsetzung der Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse FMEA sowie das Einhalten von Spielregeln schaffen hier eine gute Basis.

**Birgitt Raith** Wir vermeiden Fehler, indem wir bereits vorliegende Erfahrungswerte beachten, Machbarkeitsstudien anfertigen und neue Technologien positiv annehmen. Außerdem beziehen wir sehr früh Experten aus Entwicklung und Fertigung mit ein – idealerweise sobald die ersten 3D- oder Konstruktionsdaten vom Kunden vorliegen.

**Hans Holleder** Gebündelte Fachkompetenz kann einen Großteil möglicher Probleme ausschließen. Fachübergreifende Diskussionen sind ein notwendiges Projekttool. Das interne Wissen zu stärken, ist eine absolute Notwendigkeit!

**Zheng Zhaowu** Erfahrungsaustausch ist wichtig. Darüber hinaus überwachen wir – nicht nur in Tianjin – aufmerksam und konsequent alle Arbeitsprozesse. So lassen sich sogar kleinste Symptome erkennen, die zu größeren Fehlern führen könnten.

Kann der ebenso schnelle wie kompetente Umgang mit Fehlern helfen, den Unternehmenserfolg zu steigern?

**Enrique Martinez** Ja, auf jeden Fall. Der Kunde ist zufrieden, wenn er sieht, dass wir ihn ernst nehmen und uns der Wertschöpfungskette mit höchster Sorgfalt widmen.

**Georg Flor** Die Vermeidung von Fehlern muss oberste Priorität haben und ein Teil der Unternehmenskultur sein.

**Birgitt Raith** Dies schafft auch im Bezug zum Kunden ein sehr konstruktives Klima. Es stärkt unsere Glaubwürdigkeit und festigt das Kundenvertrauen. Schließlich dokumentiert Grammer hierdurch auch, dass wir uns mit unseren Produkten identifizieren.

**Zheng Zhaowu** Professionelle Fehlerbearbeitung fördert ja nicht nur Qualität. Sie optimiert ebenso die Arbeitseffizienz, spart Zeit und erschließt Potenziale für Fortschritt. All dies sind Stärken im Wettbewerb.

Nobody is perfect. Darum noch eine kurze Frage zum Schluss: Wie gehen Sie persönlich mit Fehlern um?

**Zheng Zhaowu** Zunächst versuche ich, eigenen Fehlern mutig ins Auge zu sehen und sie weder zu ignorieren, noch vor ihnen davonzulaufen. Dann analysiere ich die Gründe, um den gleichen Fehler nicht zu wiederholen.

**Birgitt Raith** Ich bin Perfektionistin. Darum ärgern mich Fehler umso mehr. Also versuche ich, sie frühzeitig zu erkennen und abzustellen.

**Georg Flor** Wenn ich einen Fehler mache, gebe ich den eigentlich ungern zu. Aber ich habe gelernt: Fehler einzugestehen, ist der beste Weg. Sowohl für mich als auch für mein Umfeld und die gemeinsame Zielsetzung.

**Zheng Zhaowu** arbeitet als Supervisor Foaming im Grammer Werk in Tianjin, China.

**Georg Flor** ist als Bereichsleiter Operations im Produktbereich Seating Systems für die internationale Werksstruktur zuständig.

**Hans Holleder** verantwortet den technischen Einkauf der Business Unit Bahn am Standort Haselmühl.

**Enrique Martinez** (SOA & Quality Product Engineer) kümmert sich im mexikanischen Querétaro um die Qualitätssicherung der Zulieferteile.

**Birgitt Raith** leitet im Competence Center Grammer Automotive Immenstetten die Entwicklung von Bezügen für Sitze, Seitenpolster, Kopfstützen und Mittelarmlehnen.

# AUS DER PRAXIS LERNEN – JEDEN TAG!



Tägliche Praxis im Werk Haselmühl: In der Produktion kommt ein GPQ-Team zusammen, um eventuelle Qualitätsabweichungen zu besprechen und zeitnahe Korrekturen einzuleiten. Neben Bereichsleiter und Qualitätsmanager nehmen Kollegen aus der Produktion teil. In diesem Fall dreht sich alles um Fahrersitze und die dazugehörigen Bauteile!

# 08:02



Heute stehen geringe Unregelmäßigkeiten bei der Federung eines Fahrersitzes auf der Tagesordnung. Das betreffende Bauteil wird gründlich analysiert und unter verschiedensten Aspekten bewertet. Praktische Erfahrungen stehen dabei im Vordergrund.



Die Ursachen sind erkannt. Gemeinsam wird ermittelt, was sie hervorgerufen hat. Trotz der frühen Stunde geht es dabei hochkonzentriert zur Sache! Alle Überlegungen werden akribisch notiert.

# 08:10

**Wer perfekte Produktionsabläufe anstrebt, muss besonders achtsam sein. Die Kunst besteht darin, eventuelle Fehlerpotenziale so schnell wie möglich zu erkennen und nachhaltig zu beheben. Tägliche GPQ-Meetings sind darum für Grammer ein wichtiger Bestandteil der umfassenden Qualitätsoffensive.**

Ob Kümmersbruck in Deutschland oder Bursa in der Türkei – in allen Werken des Unternehmensbereichs Seating Systems hat der Tag ein festes Ritual: In Eingangskontrolle, Vorproduktion, Fertigung und Logistik versammeln sich die Teilnehmer der bereichsinternen Qualitätsrunde.

Beispiel Fertigung. Hier kommt das Team aus Mitarbeitern, Vorarbeiter, Qualitätsverantwortlichem und Produktionsleiter zusammen. Bei Bedarf sind zusätzlich Kollegen aus Forschung und Entwicklung oder aus Industrial Engineering mit dabei. Die kleine Gruppe besteht aus maximal zehn Teilnehmern. Dies, so die Erfahrungen von Grammer, ist eine perfekte Teamgröße für effektive Zusammenarbeit.

**Schnelle und direkte Lösungen** Einziges Thema der maximal halbstündigen Besprechung sind intern erkannte Qualitätsabweichungen oder Rückmeldungen von Kunden. Das jeweilige Produkt

# 08:22



Auf dem Flipchart werden die wesentlichen Erkenntnisse des Meetings festgehalten. So geht keine Information verloren. Der entwickelte Lösungsansatz ist zuverlässig dokumentiert und lässt sich auch nach dem Treffen jederzeit nachvollziehen.



# 08:15

Nun geht es darum, Ansätze für Lösungen zu entwickeln, die das Problem schnell beheben. Hier bewährt sich die Qualitätsanalyse vor Ort: Ideen oder Vorschläge können sofort in Bezug auf Machbarkeit und Wirkung überprüft werden.

oder Einzelteil, bei dem eine Auffälligkeit registriert wurde, liegt üblicherweise gut sichtbar auf dem Tisch. Gleich daneben befindet sich ein fehlerfreies Gegenstück – zur besseren Vergleichbarkeit. Das macht Unterschiede direkt erfahrbar und anschaulich. Gemeinsam analysiert die Runde, woran es liegt.

Jeder bringt sein fachtypisches Wissen und seine spezifischen Erfahrungen ein. So wird es möglich, Fehler aus verschiedensten Blickwinkeln zu betrachten, individuelle Ideen zusammenzutragen und unterschiedlichste Denkansätze zu verknüpfen. Ist die Ursache erkannt, erdenken und besprechen die Teilnehmer umgehend mögliche Lösungswege.

**Keine Bürokratie, kein Zeitverlust** Die angesprochenen Punkte und Lösungsvorschläge werden kurz und knapp handschriftlich auf einem Flipchart festgehalten. Diese unbürokratische Methode erübrigt lange Dienst- und Formularwege. Theorie und schriftlich fixierte Berichte treten in den Hintergrund. Das spart Zeit und eröffnet den Vorteil, sehr schnell agieren zu können.

**Individuelle Verantwortung steigt** Noch während des Treffens wird ein fachkompetenter Experte bestimmt – entweder ein Mitarbeiter aus der Gruppe oder ein Kollege aus einem anderen Unternehmensbereich. Auf Basis aller gesammelten Erkenntnisse





Das Endergebnis dieser Qualitätsrunde:  
Eine optimal eingestellte Sitzfederung, die in allen Dimensionen den Anforderungen und Erwartungen des Kunden entspricht! Ein gutes Gefühl für Grammer und seine Mitarbeiter.



Nachdem die Korrekturmaßnahmen auf den Weg gebracht sind, wird Bilanz gezogen. Zum Abschluss bespricht das Team vorangegangene Optimierungsprojekte und überprüft die in den letzten Tagen erzielten Verbesserungen.

## 08:25

der Qualitätsrunde muss er innerhalb kurzer Zeit konkrete Korrekturmaßnahmen erarbeiten. So ist garantiert, dass der Verbesserungsprozess umgehend startet.

Die Zuweisung von persönlicher Verantwortung, das hat die Praxis bewiesen, forciert bei Problemlösungen insbesondere die Effizienz der Optimierung. Denn Zuständigkeitsbereiche sind dadurch konkret umrissen und sofort eindeutig festgelegt.

Aber das ist nicht der einzige Vorteil: Hinzu kommen deutliche Verbesserungen in der Bearbeitungszeit. So besagen die internen Vorgaben, dass zwischen Qualitätsrunde und praktischer Umsetzung der Lösung nicht mehr als drei Tage vergehen dürfen.

**Stete Überprüfung des Fortschritts** Nachdem die Behebung erfolgreich auf den Weg gebracht wurde, prüft die Qualitätsrunde die Fortschritte der Projekte vorangegangener Meetings. Die Schlüsselfrage lautet: Was haben wir gestern verbessert? Ergebnisse werden überprüft, offene Fragen angesprochen oder noch bestehender Handlungsbedarf konkretisiert. Für die Teilnehmer ist dies meist der schönste Teil ihres täglichen Treffens: Fast immer können sie die Qualitätsthemen der Vortage als erfolgreich erledigt abhaken.

FAST ALLES, WAS EIN  
WELTWEIT AGIERENDER  
KONZERN WIE GRAMMER  
TUT, SCHLIESST  
UNZÄHLIGE PROZESSE  
EIN. VIELE KLEINE  
ZAHNRÄDER GREIFEN  
DABEI INEINANDER, UM  
PERFEKTE ERGEBNISSE  
ZU LIEFERN.



„Im Motorsport steht der Sieger am Ende allein auf dem Treppchen. Aber der Erfolg beruht auf einer geschlossenen Mannschaftsleistung. Denn ich als Fahrerin kann den Sieg nicht alleine holen; dazu ist immer das gesamte Team gefragt: Techniker, Ingenieure und alle anderen Teammitglieder. Sie alle arbeiten perfekt zusammen und ziehen immer an einem Strang. Beispiel Boxenstopp: hier muss jeder Handgriff der Mechaniker perfekt sitzen und ineinander übergehen, damit keine Sekunde verloren geht!

Aber die Zusammenarbeit im gesamten Team beginnt natürlich nicht erst beim Rennen: Sie fängt schon bei der

Entwicklung des Fahrzeugs an, geht weiter mit der Rennvorbereitung und hört auch mit der Zielflagge nicht auf. In jeder Saison- und Rennphase arbeiten alle Mitarbeiter hochkonzentriert und harmonisieren als eingespielte Mannschaft.“

*Ellen Lohr, erfolgreichste Tourenwagenpilotin der neunziger Jahre. Sie gewann als bisher einzige Frau einen Lauf der Deutschen Tourenwagen-Meisterschaft DTM. 2004 sattelte sie auf den Offroad-Sport um und startet seitdem regelmäßig bei der legendären Rallye Dakar.*

# TEAMWORK...

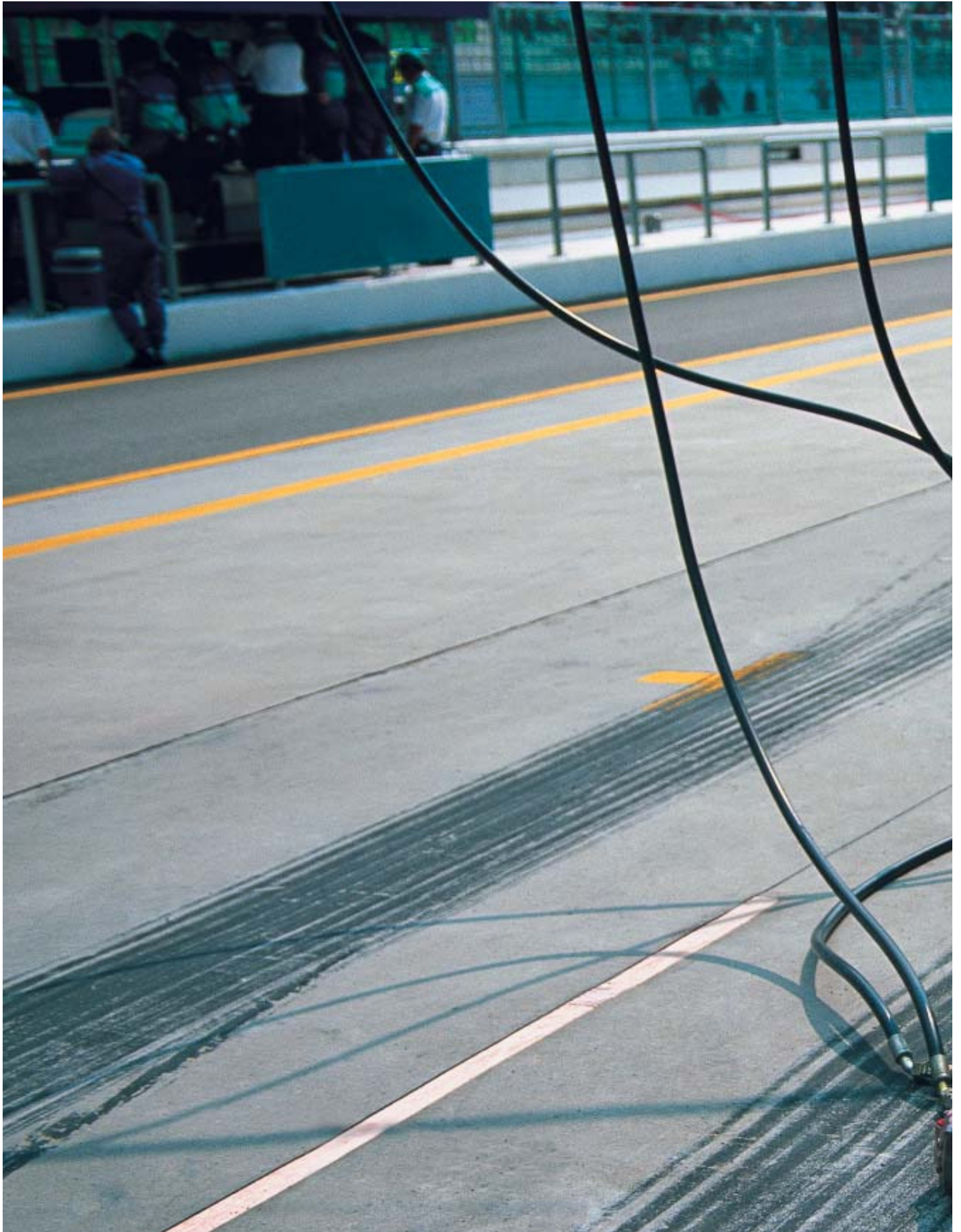
**Reifen quietschen, Motoren heulen auf, Autos rasen vorbei – bei der Deutschen Tourenwagen-Meisterschaft geschieht alles blitzschnell.**

Vor allem in der Boxengasse, wo ein Stopp im Schnitt nur sieben Sekunden dauert. In kürzester Zeit werden Reifen getauscht, Fahrzeuge betankt, Getriebe neu eingestellt. Das geht nur mit einem gut eingespielten

Team. Die Mechaniker in den Boxen sind präzise vorbereitet, jeder hat seine Aufgabe, jedes Werkzeug und jedes Bauteil ist genau platziert. Während der Fahrt überwachen die Ingenieure den Wagen – im Leitstand laufen sämtliche Messdaten zusammen. Von dort erhalten die Fahrer Informationen per Bordfunk und setzen sie gekonnt in Rennmanöver um. So erzielen die Piloten immer wieder unglaubliche Höchstleistungen.







# ... FÜR DEN SIEG

Bei Unternehmen läuft es nur wenig anders. Wie in der DTM ist das Zusammenspiel vieler Komponenten extrem wichtig. Teams arbeiten Hand in Hand, denn sie wissen: Jedes Produkt ist nur so gut wie die Summe aller Teile. Fachkräfte aus Entwicklung, Herstellung und Qualität bündeln ihr Know-how. Sie proben jeden Vorgang und optimieren Prozesse, Systeme, Technologien. Durch

stete Weiterentwicklung reiht sich Fortschritt an Fortschritt. So erobert das Unternehmen die Pole-Position. Und schiebt sich im Rennen Runde für Runde weiter nach vorn. Alles zu koordinieren, zu überwachen und ständig zu verbessern, ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Aber eine, die sich lohnt – denn so gelingt jede Überholaktion und als erster erreicht man die Ziellinie!





JÖRG PRIGL (MERCEDES BENZ)



ROBERT MEIER (GRAMMER AG)



# PARTNERSCHAFT AUF HÖCHSTEM NIVEAU

**Erfolgreiche Zusammenarbeit in der Automobilindustrie ist geprägt durch absolute Zuverlässigkeit und erstklassige Qualität der Produkte. Für Grammer ist das nicht genug: Auch enger persönlicher Kontakt und vertrauensvolles Teamwork sind eine Selbstverständlichkeit. Die erfolgreiche Kooperation mit Mercedes-Benz folgt ebendiesen Grundprinzipien – und das nicht erst seit heute. Bereits seit 1988 fertigt das Zulieferunternehmen Komponenten und Systeme für die unterschiedlichsten Modellreihen des Stuttgarter Premiumherstellers. Im gemeinsamen Interview berichten Jörg Prigl von Mercedes-Benz und Robert Meier, Kundenmanager der Grammer AG, wie sich die Zusammenarbeit gestaltet.**

Herr Prigl, was verbinden Sie als Programm-Manager von Mercedes-Benz mit dem Begriff „Qualität“?

**Jörg Prigl** Qualität ist das Verhältnis zwischen realisierter Beschaffenheit von Bauteilen und den an sie gestellten Anforderungen. Die Qualität unserer Produkte bedeutet für mich, den Anforderungen des Kunden im Hinblick auf Funktion und Ausführung in vollem Umfang gerecht zu werden. Bei der Qualität sind wir kompromisslos, so wie es unsere Kunden von Mercedes erwarten.

In der aktuellen Studie zur Kundenzufriedenheit des US-Marktforschungsunternehmens J.D. Power liegt Mercedes ja auch dementsprechend wieder ganz weit vorne.

**Jörg Prigl** Die Qualität unserer Fahrzeuge – und daraus resultierend die Zufriedenheit unserer Kunden – haben für uns oberste Priorität! Somit sind Studien, wie zum Beispiel von J.D. Power, für uns eine neutrale und unabhängige Messgröße für das Erreichte. Und gleichzeitig ein wichtiges Werkzeug, um eventuell auch Korrekturen einzuleiten.

Herr Meier, auch für den Grammer Konzern stehen höchste Qualität und absolute Kundenzufriedenheit im Mittelpunkt. Wie kann dieser Anspruch übergreifend an den weltweiten Produktionsstandorten gewährleistet werden?

**Robert Meier** Garant für optimale Qualität an allen Standorten ist insbesondere unser eigenes, einheitliches Qualitätsmanagement-System. Dieses leben wir seit Jahren intensiv und verbessern es permanent. Im System haben wir innerhalb der Grammer Welt einheitliche Standards und Vorgaben definiert, die es den Werken leichter machen, die gleiche „Qualitätssprache“ zu sprechen.

Zur Grammer Welt gehören zahlreiche Werke im Ausland. Sie produzieren in einem internationalen Verbund mit komplexen logistischen Strukturen. Welche Herausforderungen ergeben sich daraus, um Kunden-erwartungen just in time erfüllen zu können?

**Robert Meier** Hier sehe ich ganz klar die permanente Kundennähe als zentrale Herausforderung. Nicht als mittlerweile häufig gebrauchte Floskel, sondern als gelebte und aktive Beziehung zum Kunden auf allen Ebenen. Dazu ist nicht nur der Vertrieb gefordert, sondern alle Mitarbeiter leisten ihren Beitrag. Unsere Logistiker arbeiten eng zusammen mit den Produktionsverantwortlichen unserer Partner – wie zum Beispiel Mercedes. Und auch Projektverantwortliche sowie Qualitätsleute sowohl auf Grammer Seite als auch bei unseren Kunden stimmen sich laufend miteinander ab.

Jeder einzelne unserer Mitarbeiter hat also den Gedanken der aktiven Beziehungspflege mit dem Kunden im Blut. Darum bedeutet ein „Just in time“ kein Problem.

Wie darf man sich den Informationsfluss innerhalb der Supply Chain zwischen Mercedes und seinen Zulieferunternehmen in der Praxis vorstellen?

**Jörg Prigl** Nur über eine sehr enge Zusammenarbeit kann die prozesssichere und wirtschaftliche Beschaffungs- und Versorgungslogistik sichergestellt werden. Unterstützend haben wir und unsere Zulieferer verschiedene Systeme im Einsatz, mit denen unter anderem tagesaktuelle Informationen zum Lieferstatus ausgetauscht werden.

**Robert Meier** Ich möchte dazu gerne an die vorhin genannte Kundennähe anknüpfen. Wir haben 2006 ein permanent besetztes Büro direkt vor Ort, nahe des Daimler-Werks in Sindelfingen, installiert. Hier treffen wir uns einerseits mit dem Kunden; andererseits steht dieses Büro mit flexiblen Arbeitsplätzen den Projektmitarbeitern, Ingenieuren und Vertriebsmitarbeitern zur schnellen Koordination und Kommunikation mit den Verantwortlichen von Mercedes zur Verfügung. Darüber hinaus haben wir auf vielen unterschiedlichen Ebenen diverse Regeltermine installiert. So können die Themen jeweils kurzfristig und aktiv besprochen sowie in die Umsetzung gebracht werden.

Unsere langjährige Verbindung zu Mercedes schafft natürlich auch eine gewisse Vertrauensposition, in welcher wir schon oft in einer sehr frühen Phase mit dem Kunden Änderungsideen aktiv mitgestalten.

Ein Produkt kann immer nur so gut sein wie seine einzelnen Komponenten. Welche Qualitätserwartungen hat Mercedes an ein Zulieferunternehmen? Und wie überprüfen Sie diese?

**Jörg Prigl** Wir fordern und erwarten von unseren Zulieferunternehmen in der gesamten Wertschöpfungskette die gleiche kompromisslose Einstellung und Überzeugung zum Thema Qualität, wie sie für Mercedes-Benz gilt. Nur in enger Zusammenarbeit und mit intensivem Austausch während Produktentwicklung und Fertigung können wir dieses Ziel erreichen.

Begleitet wird diese Kooperation durch laufende Audits zur Entwicklungsleistung und Fertigungsqualität; nicht zuletzt auch durch engste persönliche Abstimmung unserer Ingenieure in Entwicklung sowie Produktion. So arbeiten wir bereits im frühen Entwicklungsprozess partnerschaftlich mit unseren Lieferanten zusammen, um Grundlagen und Voraussetzungen für robuste Produkte sowie stabile Prozesse zu schaffen.

Und wie hat sich Mercedes aufgestellt, um innerhalb des Unternehmens durchgängige Qualitätsstandards zu gewährleisten?

**Jörg Prigl** Wir haben während der gesamten Produktentstehung Prozesse installiert, um den hohen Mercedes-Benz-Qualitätsstandard sicherzustellen. Digitale Prozesse unterstützen uns bei der Absicherung der funktionalen Anforderungen. Ein wichtiges Instrument zur Erfüllung der Standards ist auch das konsequente Abstellen von Fehlern. Dazu trägt unter anderem die durchgängige Anwendung von Qualitätsmanagement-Methoden bei – wie zum Beispiel FMEA, Six Sigma oder die Reifegraderprobung unserer Produkte.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist die Reduzierung und damit die Beherrschbarkeit der Produktkomplexität. Die konsequente Umsetzung unserer Modulstrategie trägt hierzu erheblich bei – und liegt, davon bin ich überzeugt, auch im Interesse unserer Partner in der Zulieferindustrie.

Für hochklassige Produkte, die in Zusammenarbeit mehrerer Werke und Unternehmen entstehen, muss die Qualität prozessbegleitend integriert werden. Wie ist das in einer komplexen Supply Chain überhaupt machbar?

**Robert Meier** Sicherlich eine interessante Frage. Wir begegnen diesen Anforderungen in jedem Projekt neu. Innerhalb von Grammer sind deshalb vor allem der Prozessplanung viel Raum und einheitliche Standards zugeordnet. So werden die Prozessschritte

bereits in der frühen Projektplanung fixiert sowie mittels schneller und einfacher Überwachung laufend überprüft. Diese aktive Kontrolle auf hohem Niveau ermöglicht uns, die zum Teil werksübergreifende Supply Chain permanent im ‚Visier‘ zu behalten. Eventuell auftauchende Abweichungen können wir so rechtzeitig korrigieren.

Auch wenn die Zusammenarbeit wie bei Mercedes-Benz und Grammer bereits hohe Qualitätsstandards erfüllt, sind Verbesserungen möglich. Wodurch können gemeinsam Abläufe und Prozesse noch optimiert werden?

**Jörg Prigl** Voraussetzung für herausragende Qualität ist ein gut abgestimmter, kontinuierlicher Verbesserungsprozess zwischen uns und unseren Zulieferern. Dazu fließen vielfältige Messwerte aus Reklamationen, Garantiefällen oder Marktstudien in den Produktentstehungsprozess und in die Fertigung ein.

Darüber hinaus erwartet Mercedes-Benz von seinen Zulieferunternehmen schnelle Reaktionsfähigkeit und ein funktionierendes Management des eigenen Zulieferprozesses.

Stichwort Zulieferprozesse. Grammer greift ebenfalls auf externe Zulieferer zurück.

Auch für sie gelten höchste Qualitätsvorgaben – wie werden diese jederzeit sichergestellt?

**Robert Meier** Die Sicherung und ständige Optimierung der Qualität unserer eigenen Zulieferunternehmen ist für Grammer natürlich ein ganz wichtiges Thema. Darum legen wir großen Wert auf die frühe Einbindung unserer Lieferanten bei der Produktentwicklung, nehmen regelmäßige Auditierungen vor und entwickeln gemeinsam mit unseren Partnern Verbesserungsstrategien.

Neben dieser übergreifenden Zusammenarbeit installieren wir auch interne Prozesse, um entlang der gesamten Wertschöpfungskette auf höchstem Niveau zu agieren: zum Beispiel, indem wir die globale Lieferantenentwicklung optimieren, uns

verstärkt auf Kernlieferanten und feste Entwicklungspartner konzentrieren oder das kontinuierliche Projektmanagement bei der Produktions- und Qualitätsplanung weiter voranbringen.

Das ist ein umfassendes Maßnahmenpaket von Grammer. Wie kann die Zusammenarbeit mit Kunden und auch eigenen Lieferanten in Zukunft da überhaupt noch optimiert werden?

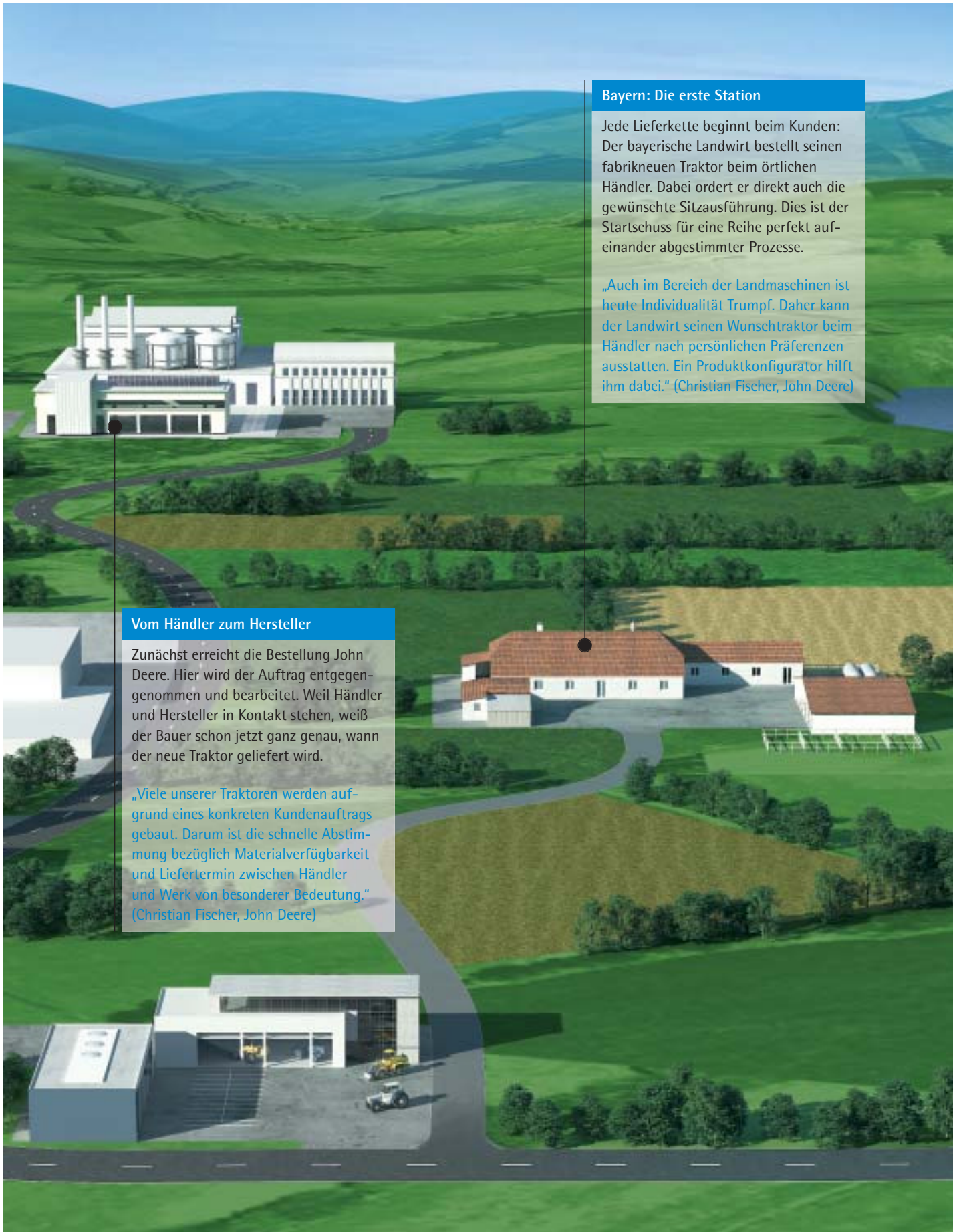
**Robert Meier** Der Schlüssel zur Optimierung liegt meiner Meinung nach in intensiver und aktiver Kommunikation. Genaues Zuhören auf der einen Seite, klares Formulieren auf der anderen Seite. Das hilft oftmals sehr viel mehr als der Versuch, Abläufe in schematische Prozesse zu zwingen. Und damit bin ich wieder bei der Kundennähe: Wenn jeder einzelne Mitarbeiter sich seinen Teil der Kundenverantwortung bewusst macht und diese tagtäglich neu und aktiv mitgestaltet, dann funktionieren auch firmenübergreifende Abläufe erfolgreich und lassen sich immer weiter verbessern.

Herr Prigl und Herr Meier, vielen Dank für dieses interessante Gespräch und alles Gute für die zukünftige Zusammenarbeit!

*Jörg Prigl ist Leiter des Bereichs Programm-Management A-/B-Klasse und Smart von Mercedes-Benz Cars mit Sitz in Sindelfingen.*

*Robert Meier ist Leiter der Business Unit Daimler der Grammer AG.*





### Bayern: Die erste Station

Jede Lieferkette beginnt beim Kunden: Der bayerische Landwirt bestellt seinen fabrikneuen Traktor beim örtlichen Händler. Dabei ordert er direkt auch die gewünschte Sitzausführung. Dies ist der Startschuss für eine Reihe perfekt aufeinander abgestimmter Prozesse.

„Auch im Bereich der Landmaschinen ist heute Individualität Trumpf. Daher kann der Landwirt seinen Wunschtraktor beim Händler nach persönlichen Präferenzen ausstatten. Ein Produktkonfigurator hilft ihm dabei.“ (Christian Fischer, John Deere)

### Vom Händler zum Hersteller

Zunächst erreicht die Bestellung John Deere. Hier wird der Auftrag entgegengenommen und bearbeitet. Weil Händler und Hersteller in Kontakt stehen, weiß der Bauer schon jetzt ganz genau, wann der neue Traktor geliefert wird.

„Viele unserer Traktoren werden aufgrund eines konkreten Kundenauftrags gebaut. Darum ist die schnelle Abstimmung bezüglich Materialverfügbarkeit und Liefertermin zwischen Händler und Werk von besonderer Bedeutung.“ (Christian Fischer, John Deere)

# DAS ZIEL IST DER KUNDE

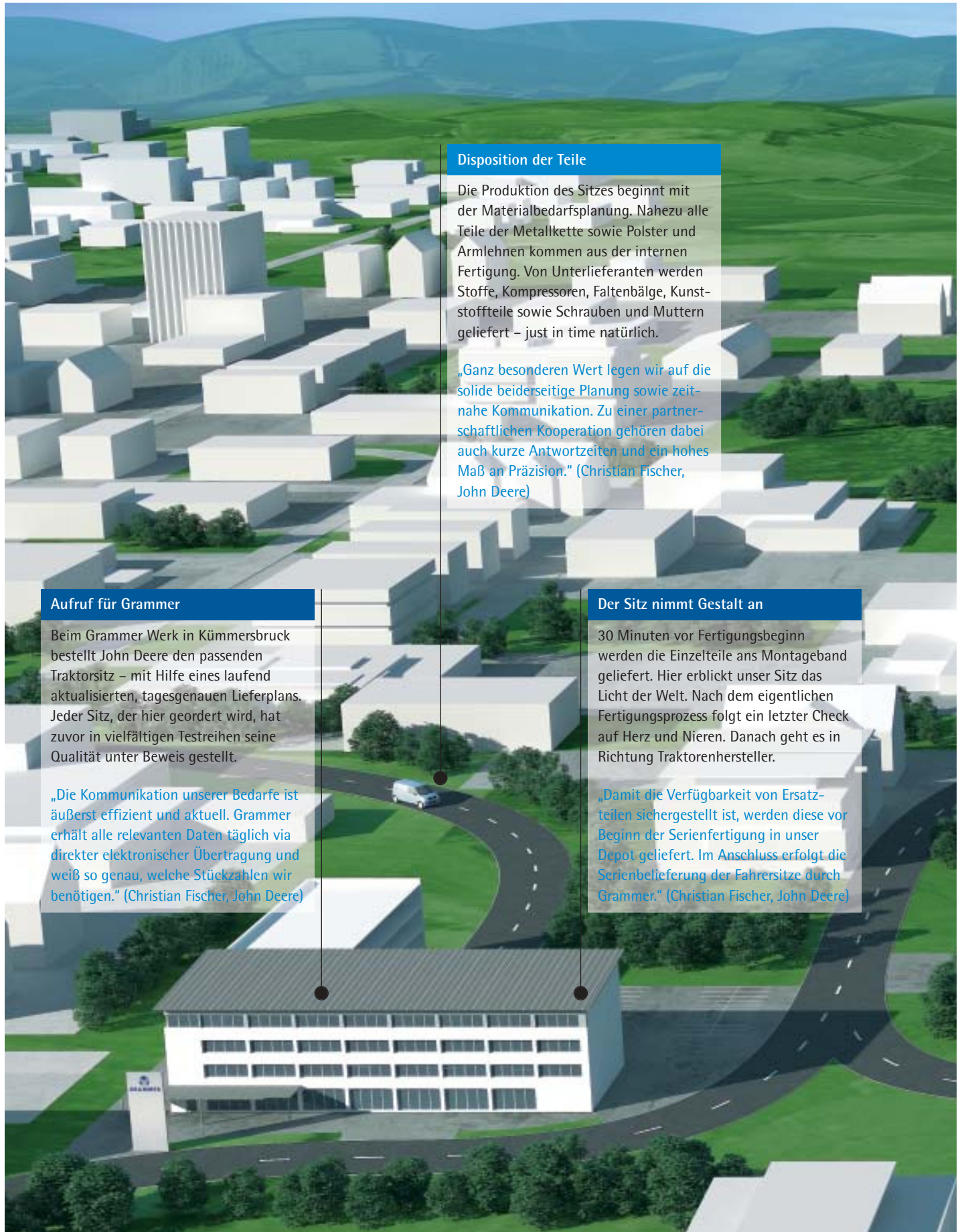
**Irgendwo in Bayern: Gleichmäßig pflügt ein Landwirt die dunkle Erde eines Ackers und sitzt dabei entspannt auf seinem komfortablen Traktorsitz. Kein Wunder, es handelt sich schließlich um ein Modell von Grammer. Aber wie kommt das Produkt auf die moderne Landmaschine? Und welche Wege absolviert es bis zum Einsatz in der Feldarbeit?**

Eins ist sicher: Bevor der Bauer Platz nehmen kann, durchläuft der Sitz so manche Station – denn als Partner großer Landtechnikproduzenten wie John Deere ist Grammer Teil komplexer Lieferketten.

Mit dem Hersteller verbindet Grammer seit langer Zeit eine enge Partnerschaft. Christian Fischer, SCM-Manager bei John Deere, nennt Gründe für die erfolgreiche Zusammenarbeit: „Sowohl für uns als auch für Grammer zählen Verlässlichkeit, Know-how und Kostenbewusstsein. Die Abläufe und Prozesse in der Lieferkette funktionieren deshalb außerordentlich gut!“

Aber wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen Grammer und dem Landtechnik-Experten denn nun genau? Ein typisches Beispiel aus der Praxis, kommentiert von Christian Fischer, gibt Aufschluss.





#### Disposition der Teile

Die Produktion des Sitzes beginnt mit der Materialbedarfsplanung. Nahezu alle Teile der Metallkette sowie Polster und Armlehnen kommen aus der internen Fertigung. Von Unterlieferanten werden Stoffe, Kompressoren, Faltenbälge, Kunststoffteile sowie Schrauben und Muttern geliefert – just in time natürlich.

„Ganz besonderen Wert legen wir auf die solide beiderseitige Planung sowie zeitnahe Kommunikation. Zu einer partnerschaftlichen Kooperation gehören dabei auch kurze Antwortzeiten und ein hohes Maß an Präzision.“ (Christian Fischer, John Deere)

#### Aufruf für Grammer

Beim Grammer Werk in Kümmersbruck bestellt John Deere den passenden Traktorsitz – mit Hilfe eines laufend aktualisierten, tagesgenauen Lieferplans. Jeder Sitz, der hier geordert wird, hat zuvor in vielfältigen Testreihen seine Qualität unter Beweis gestellt.

„Die Kommunikation unserer Bedarfe ist äußerst effizient und aktuell. Grammer erhält alle relevanten Daten täglich via direkter elektronischer Übertragung und weiß so genau, welche Stückzahlen wir benötigen.“ (Christian Fischer, John Deere)

#### Der Sitz nimmt Gestalt an

30 Minuten vor Fertigungsbeginn werden die Einzelteile ans Montageband geliefert. Hier erblickt unser Sitz das Licht der Welt. Nach dem eigentlichen Fertigungsprozess folgt ein letzter Check auf Herz und Nieren. Danach geht es in Richtung Traktorenhersteller.

„Damit die Verfügbarkeit von Ersatzteilen sichergestellt ist, werden diese vor Beginn der Serienfertigung in unser Depot geliefert. Im Anschluss erfolgt die Serienbelieferung der Fahrersitze durch Grammer.“ (Christian Fischer, John Deere)



### Der große Augenblick

Wo die Lieferkette begann, geht sie auch zu Ende. Zum bestätigten Termin erhält der Landwirt seinen neuen Traktor, ausgerüstet mit dem Wunschsitze von Grammer. Ab sofort bewähren sich beide in der täglichen Arbeit.

„Für den Produktionsprozess ist dies der Abschluss, für den Kunden jedoch ein Auftakt. Die erste Fahrt wird ihm noch lange in bester Erinnerung bleiben.“  
(Christian Fischer, John Deere)

### Ab auf den Traktor

Der Sitz trifft beim Landmaschinenhersteller ein. In Form und Ausführung wie bestellt und genau zur richtigen Zeit. Kaum angekommen, erfolgt schon die Montage des Fahrersitzes auf den bestellten Traktor. Der spätere Stolz des Landwirts ist damit komplett – mit allen Features, die sich der Bauer gewünscht hat.

„Aus unserer Sicht funktionieren die etablierten Abläufe und Prozesse zwischen Grammer und John Deere sehr gut. Die gemeinsame, zielkostenorientierte Entwicklung von innovativen Produkten ist eine der Herausforderungen für die Zukunft.“ (Christian Fischer, John Deere)

### On the road again

Zum Verschnaufen bleibt keine Zeit. Jetzt heißt es: auf nach Bayern! Sicher verstaubt im Tieflader oder in Spezialwaggons machen sich Traktor und Sitz auf den Weg zum nächsten Punkt der Lieferkette, dem Handelspartner vor Ort.

„Hinter jedem erfolgreichen Produkt steht ein systematischer Entwicklungsprozess. So beginnt die Serienfertigung von Sitzen für John Deere erst, wenn zahlreiche Vorstufen gemeistert sind. Sie reichen von Prototypen und Vorserienteilen über Testreihen und Pilotbauten bis zu Audits und Erstmustern.“  
(Christian Fischer, John Deere)

# ZWEI UNTERNEHMEN, EIN ZIEL



**„Das wollen wir noch besser machen.“ Seit fast 100 Jahren ist dieser Leitspruch fest im Bewusstsein der CLAAS Gruppe verankert. Nicht nur aus diesem Grund gilt das westfälische Familienunternehmen weltweit als Paradebeispiel für innovative Landtechnik. Ein wichtiger Partner des Landmaschinenherstellers ist Grammer. Dr. Hermann Garbers von CLAAS gibt Auskunft über die Rolle der Zulieferindustrie für sein Unternehmen.**

CLAAS besetzt seit Jahren eine führende Position im deutschen Landmaschinen-Ranking. Und das nicht ohne Grund: Hochwertige Produkte und modernste Techniken zeichnen das Unternehmen aus. Herr Dr. Garbers, welche Bedeutung hat Qualität für die CLAAS Gruppe?

**Dr. Hermann Garbers** Kundenerwartungen wollen wir zuverlässig erfüllen und sogar übertreffen. Dazu gehört auch kontinuierliche Verbesserung. Erklärtes Ziel ist der konsequent fortgesetzte Ausbau unserer hohen Qualitätsstandards – und zwar entlang der gesamten Lieferkette.

Als Agrartechnik-Hersteller mit internationalem Wirkungskreis arbeitet CLAAS eng mit unterschiedlichen Zulieferunternehmen zusammen. Worauf legen Sie ganz besonderen Wert?

**Dr. Hermann Garbers** Innovationsgrad, Zuverlässigkeit und Qualität unserer Produkte oder Dienstleistungen hängen maßgeblich von der Kompetenz und Leistungsfähigkeit der Lieferanten ab. Bereits bei der Auswahl achten wir darauf, dass die jeweiligen Lieferpartner gut zu unserer Produktstrategie passen. Dazu gehört auch

ihre Bereitschaft, sämtliche Prozesse der Lieferkette ständig zu überprüfen und jederzeit zu optimieren.

Inwieweit werden Lieferanten auch in die vorbereitende Produktplanung eingebunden?

**Dr. Hermann Garbers** Mit Lieferanten, die sich durch besondere Innovationskraft und große Motivation auszeichnen, gehen wir Entwicklungspartnerschaften ein. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit entwickeln wir gemeinsam zukunftsorientierte Systemlösungen für unsere Produkte. Ein verlässliches und vertrauensvolles Verhältnis ist in diesem Bereich unverzichtbare Basis für erfolgreiche Kooperation.





Innerhalb globaler Versorgungsketten ist der ständige Informationsfluss von großer Wichtigkeit. Wie stimmen Sie sich mit Ihren Partnern bezüglich Lieferbedarf und aktuellen Planungsdaten ab?

**Dr. Hermann Garbers** Je effizienter und aktueller wir unseren Bedarf kommunizieren können, desto besser erfüllen wir die Kundenanforderungen. Insgesamt bieten wir unseren Lieferanten verschiedene Kommunikationswege an, wobei Papier, Fax und E-Mail eher Auslaufmodelle sind.

Welche anderen Möglichkeiten gibt es denn?

**Dr. Hermann Garbers** Mit mehr als 150 Lieferanten arbeiten wir auf Basis von Web-EDI, also internetbasiertem elektronischem Datenaustausch, oder klassischem EDI. Durch die regelmäßige Übermittlung von rollierend überarbeiteten Jahresplanungen, Monats- und Wochenbedarfen sowie stückzahlgenauen Tagesbedarfen und Sequenzen können unsere Lieferanten ihre interne Planung optimieren. Das bietet die Möglichkeit, gemeinsam noch exakter auf Kundenwünsche einzugehen. Zusätzlich zu den Bestell- und Lieferdaten geben wir auch

technische Informationen elektronisch an Lieferanten weiter. Dazu nutzen wir unser internes Zeichnungsaustauschportal.

Auch in der Landmaschinentechnik geht der Trend zur Individualität. Wie gewährleistet CLAAS ein hohes Maß an Flexibilität?

**Dr. Hermann Garbers** Flexibilität ist ein entscheidendes Wettbewerbsargument. Mittlerweile bauen wir mehr als 70 Prozent der Traktoren und selbstfahrenden Erntemaschinen aufgrund eines konkreten Kundenauftrags. Bei der Bestellung haben unsere Kunden auch die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Sitzausführungen zu wählen.

An unserem Produktionsstandort Harsewinkel wird die erforderliche Flexibilität unter anderem durch ein Konsignationslager vor Ort erreicht. Hier werden verschiedene Fahrersitze so lange zwischengelagert, bis wir sie aufgrund eines spezifischen Kundenauftrags benötigen. So lassen sich kurzfristige Bedarfsschwankungen zuverlässig abdecken. Durch die sequenzgenaue Belieferung unserer Montagelinien können wir darüber hinaus noch bis kurz vor Fertigstellung des Endprodukts flexibel auf Kundenwünsche reagieren.

Und wie kommt die fabrikneue Landmaschine zum Kunden?

**Dr. Hermann Garbers** Nach der Montage werden die CLAAS Produkte direkt an Handelspartner und Importeure ausgeliefert. Aufgrund der Dimensionen kommt dabei nur spezielles Equipment in Frage – also Tieflader oder bei großen Distanzen auch Spezialwaggons. Wenn der Traktor oder die Erntemaschine dann dem neuen Besitzer übergeben wird und dieser zum ersten Mal auf dem komfortablen Sitz Platz nimmt, ist dies immer wieder ein besonderer und spannender Moment.

Herr Dr. Garbers, herzlichen Dank für das aufschlussreiche Gespräch und weiterhin viel Erfolg!

*Dr. Hermann Garbers ist Geschäftsführer Technologie und Qualität CLAAS Gruppe.*

# QUALITÄT IST PLANBAR

Durchschnittlich 6% ihres Umsatzes wendet die Industrie weltweit für Qualitätsmaßnahmen auf. Der größte Teil dieser enormen Summe besteht aus Kosten, die anfallen, wenn es darum geht, Produkte zu prüfen oder nachzubessern. Nur minimale Anteile dienen der vorbeugenden Qualitätssicherung. Dabei lassen sich mit vorausschauenden Analysen rund 70% aller Qualitätsschwächen schon im Vorfeld erkennen und zuverlässig vermeiden.

Studien belegen: Je eher Qualitätsaspekte berücksichtigt werden, desto besser. Wer denkbare Risiken bereits in der Entwicklungsphase analysiert, bewertet und ausschließt, erspart sich erhebliche Kosten. Zu den wesentlichen Präventionsinstrumenten zählt FMEA, die Fehler-Möglichkeiten- und Einfluss-Analyse. Als entwicklungs- und planungsbegleitendes Tool hat sich diese Methode des Quality Engineering in zahlreichen Hightechbranchen bewährt.

Zum Einsatz von FMEA in der Automobilindustrie beispielsweise entwickelte der VDA eigene, branchenspezifische Richtlinien.

## Standards für konzernweite Optimierung

Auch Grammer arbeitet mit FMEA. Als effizienter Weg zu höheren Gütestandards ist das System fest in die Konstruktions- und Planungsbereiche integriert: Bei jeder Neuentwicklung wird schon in einem sehr frühen Stadium konsequent nach denkbaren Schwachstellen geforscht. Dazu hat Grammer einen firmeninternen Standard eingeführt, der die FMEA standardisiert und auf eine konzernweit einheitliche Basis stellt.

Kern des Systems sind verbindlich vorgegebene Maßstäbe, mit deren Hilfe spezielle FMEA-Teams sowohl das Produktkonzept als auch die Detaillierung und Umsetzung kritisch hinterfragen. Um Optimierungspotenziale möglichst vollständig aufzudecken, stehen sämtliche Merkmale

des späteren Produkts und seines Fertigungsprozesses auf dem Prüfstand. Dabei spielen insbesondere drei Fragen eine Rolle: Welche Fehler könnten überhaupt theoretisch auftreten? Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein bestimmter denkbarer Fehler auftritt? Und wie groß ist die Chance, dass dieser Fehler bei einem eventuellen Auftauchen sofort bemerkt wird?

Anhand der gewonnenen Erkenntnisse erarbeitet das Team wirksame Vermeidungsstrategien; kritische Punkte werden sowohl beim konzipierten Produkt als auch bei den dafür vorgesehenen Entstehungsabläufen konsequent eliminiert. Das Ergebnis ist eine fertigungsgerechte Produktentwicklung, die von Beginn an auf qualitätsbestimmte Herstellungsprozesse setzt. In der Praxis bedeutet das: reibungslose Neuanläufe, funktionale Serienproduktion und vor allem bessere Produkte.

## Ganz einfach: Perfektion mit Poka Yoke

**Viele Strategien zur Qualitätssicherung kommen aus Japan. Und obwohl die eine oder andere schon ein echter Klassiker ist, haben sie bis heute nichts von ihrer Wirksamkeit verloren. Kein Wunder, denn manche dieser Strategien sind wahrhaft genial: Mit kleinsten Mitteln erzielen sie größte Effekte.**

Fehlerfrei arbeiten – das heißt auf Japanisch „Poka Yoke“. Menschen sind nicht in der Lage, dieses hohe Ziel zuverlässig zu erreichen, Maschinen hingegen schon. Deshalb muss Technik so eingesetzt werden, dass der Mensch gar nichts falsch machen kann. Dies ist der Grundgedanke von Poka Yoke.

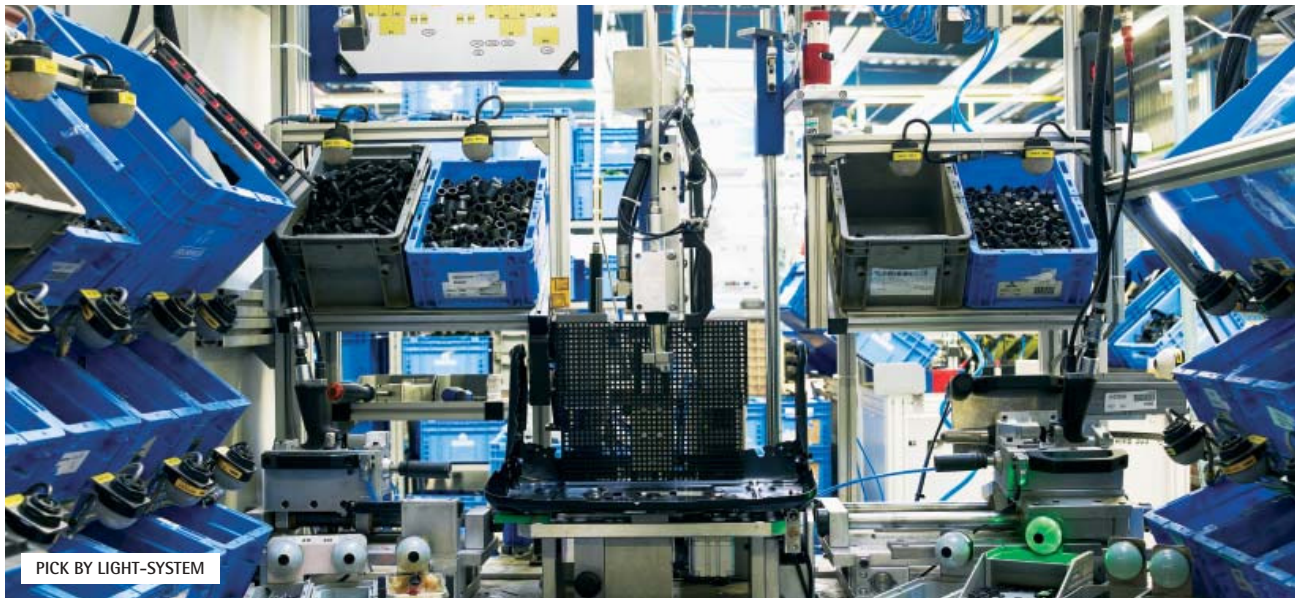
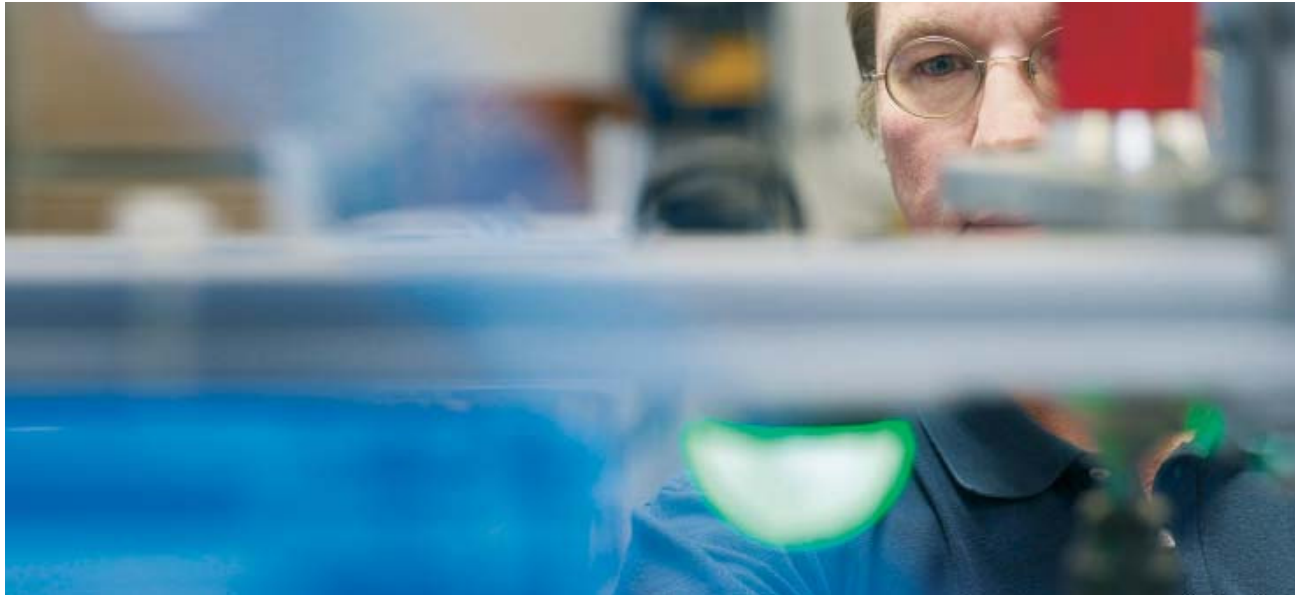
Das international anerkannte Poka-Yoke-Prinzip ist sowohl auf Produkte als auch auf Prozesse anwendbar und im Alltag vielfach anzutreffen. Zum Beispiel lässt sich ein Telefonstecker nur richtig herum einstöpseln, denn Stecker und Buchse sind so geformt, dass sie nur auf eine Weise zusammenpassen. Oder der Geldautomat: Banknoten kommen erst dann heraus, wenn die EC-Karte entnommen wurde. So kann sie unmöglich zurückbleiben.

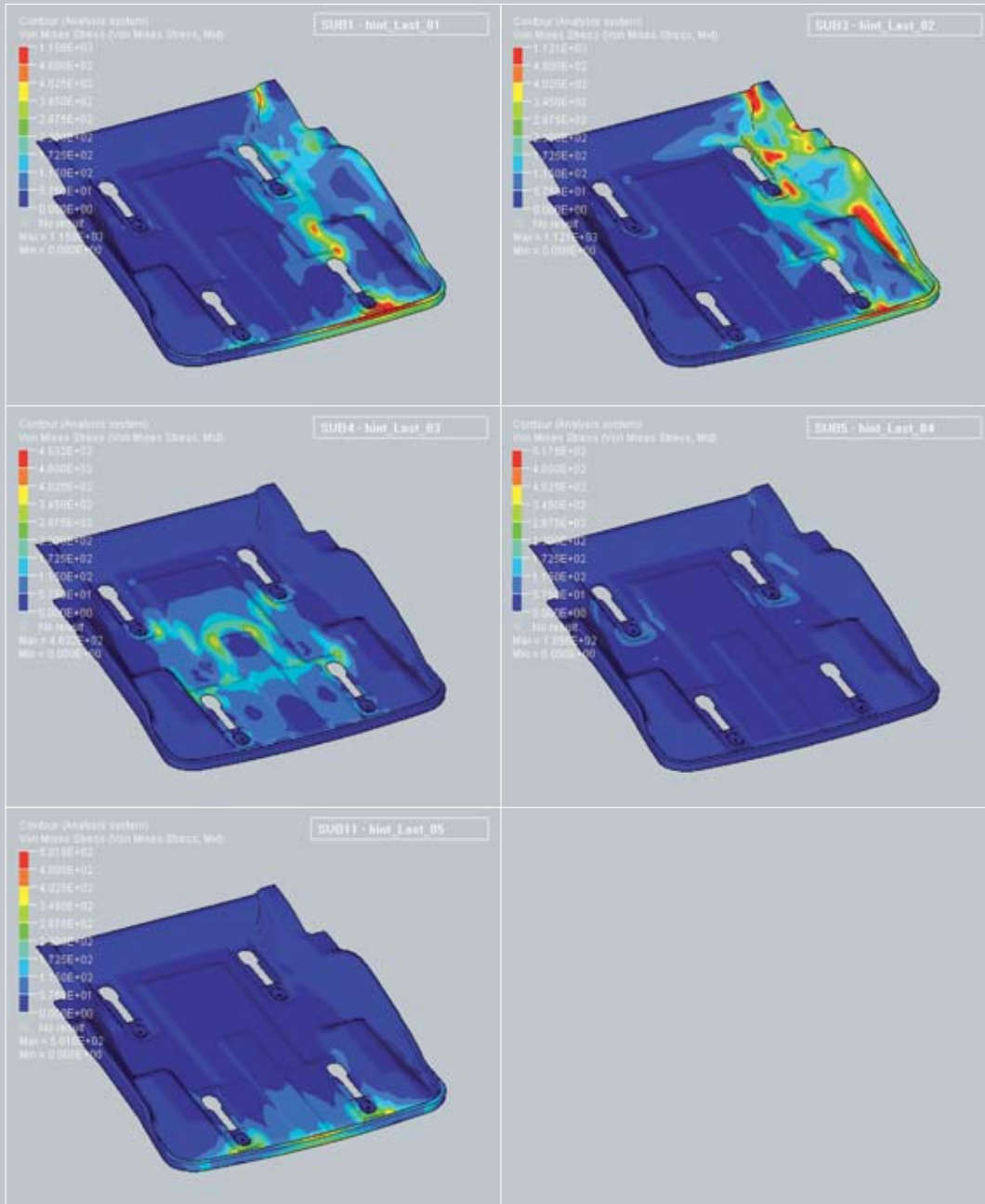
Grammer nutzt Poka Yoke in beiden Geschäftsfeldern, Automotive und Seating Systems. Charakteristisch für die Vorzüge ist die Sitzplattenmontage im Werk Haselmühl. Hier werden 200 verschiedene Sitzplatten-Typen zusammengebaut, und

für jede Art benötigt man andere Bauteile, die in einer festgelegten Reihenfolge zu montieren sind.

„Pick by light“, ein Poka-Yoke-Verfahren, sorgt dafür, dass nichts schiefgeht. Das Leitsystem arbeitet mit Signalleuchten: Bei jedem Montageschritt leuchtet über der Teile-Box mit dem gerade anstehenden Element eine Lampe auf. Lichttaster kontrollieren die korrekte Entnahme. Sensoren prüfen, ob der Mitarbeiter das jeweilige Modul an der passenden Stelle einbaut. Startet die Montage des nächsten Sitzmodells, zeigt ein Monitor die zu tausenden Teile-Boxen an.

Hinter „Pick by light“ steht ein IT-System, das die Produktionsvorgänge steuert. Es greift auf zentrale Datenbanken zurück, in denen die Montageabläufe für alle Sitzvarianten gespeichert sind. Die technischen Informationen werden automatisch an die Arbeitsplätze übertragen. So ist gewährleistet, dass stets das richtige Teil zur richtigen Zeit an der richtigen Position eingesetzt wird.





# FORSCHEN UND ENTWICKELN – FÜR ERSTKLASSIGE PRODUKTE

**Wesentliche Grundsteine für die Qualität eines Produkts legt der Entstehungsprozess. Hier entwerfen Spezialisten aus Forschung und Entwicklung alle Merkmale des späteren Erzeugnisses. Sie bestimmen so den in der späteren Serienfertigung erreichbaren Qualitätsgrad. Kein Wunder also, dass die Sicherung und Optimierung der Produktqualität im gesamten Entstehungsprozess hohen Stellenwert genießt – auch in Zeiten immer kürzerer Entwicklungszeiten und steigender Komplexität.**

Bei der Entwicklung neuer Produkte verfolgt Grammer einen Qualitätsansatz, der Zeichen setzt. Ob im Bereich Seating Systems oder Automotive – die erstklassige Güte der Produkte ist dafür ein druckvoller Beleg. Und das nicht erst seit heute. „Ob die Anstrengungen von Forschung und Entwicklung erfolgreich sind, zeigt sich, wenn das neue Produkt zur Serienreife gebracht wird“, erklärt Frank Himmelhuber, Vice President des Bereichs F&E. „In dieser Hinsicht haben unsere Arbeitsabläufe ihre Effektivität schon mehrfach eindrucksvoll nachweisen können, unter anderem bei der Entwicklung der Sitzplattformen MSG 95 Varemo oder MSG 65/75.“

**Vorgaben, Normen und feste Regeln** Um die Qualität der späteren Serienprodukte auf höchstem Niveau sicherzustellen, vereint der Entwicklungsprozess verschiedene Ansätze. Mit dazu gehört ein konsequentes Lieferantenmanagement. Denn nur wenn die Zulieferer alle Qualitätsvorgaben erfüllen, kann das Endprodukt den gewünschten Standard erreichen.

Ein wichtiger Bestandteil sind die umfangreichen Testreihen. Sie begleiten nahezu jede Etappe der Entwicklung. Verbindliche Grundlage sind die fest definierten Grammer Normen. Und dieses Regelwerk hat es in sich: Auf jeweils mehr als 50 Seiten werden die Vorgaben aufgeschlüsselt und detailliert beschrieben – für jede Produktart.

**Entwickeln mit Weitsicht** Der eigentliche Entstehungsprozess folgt einem standardisierten Prozess. Erster Schritt ist die anscheinend simple Frage: „Was für ein Produkt wollen wir entwickeln?“ – Das hört sich einfach an, erfordert aber in der Praxis streng systematisches Vorgehen. Denn Grammer bindet bereits jetzt jedes einzelne Bauteil in seine Überlegungen ein und ist dadurch später vor Überraschungen sicher. „Nur weitblickende Planung garantiert, dass das Endprodukt vollständig den Vorstellungen entspricht“, erklärt Frank Himmelhuber. „Darum sammeln wir zunächst eigene Ideen, holen Informationen vom Kunden und Markt ein und führen Benchmarks mit anderen Produkten durch. Mit all diesen Informationen im Hintergrund definieren wir dann das exakte Produkt.“

**Konzepte für die Praxis** Wenn die Definition feststeht, beginnt die eigentliche Konzeptentwicklung. Schon jetzt wird geprüft, ob alle Anforderungen an das Produkt erreichbar sind. Ist dies der Fall, entsteht ein Modell, das sogenannte Konzeptmuster. Optisch ähnelt es bereits stark seinem späteren Serienbruder, doch werden zur Herstellung keine originalen Bauteile oder Montageverfahren verwendet.

An diesem Punkt kommt das Grammer Competence Center Haselmühl ins Spiel: Hier wird das Produkt zum ersten Mal ausgiebigen Tests unterzogen und muss seine Qualität nachhaltig unter Beweis stellen. In dieser Phase stehen insbesondere Funktionsprüfungen auf dem Programm. So wird unter anderem sichergestellt, dass das Produkt in seiner geplanten Form überhaupt montierbar ist. Auch werden spätere Produktkosten sowie die wirtschaftliche Machbarkeit einem effektiven Check unterzogen.

**Detailarbeit für optimale Ergebnisse** Steht das gesamte Konzept, wird es detailgenau ausgearbeitet. Auch hier bleibt die Qualität des späteren Produkts im Mittelpunkt. Beispielsweise, indem die Grammer Experten jede einzelne Schweißnaht detailgenau anlegen oder das Material so weit reduzieren, bis das Produkt ein optimales Gewicht besitzt. Eine Arbeit, die viel Zeit und Mühe kostet – aber es lohnt sich. Nur auf diese Weise ist es möglich, ein Pilotprodukt herzustellen, das bereits zu fast 100 Prozent aus Originalteilen besteht. Im Competence Center muss sich dieses Pilotprodukt harten Tests unterziehen – und zwar im Dauereinsatz. Nur wenn es unter ständiger Belastung überzeugt, ist es ein Kandidat für die spätere Serienreife.

**Härter als die Wirklichkeit** Sind sämtliche Prüfungen mit Bravour bestanden, folgt die Entwicklung des Prototypen, der ebenfalls ausgiebig getestet wird. Jetzt stehen Material-Belastungstests im Vordergrund. Zusätzlich gilt es, Dauereinsätze unter schwierigsten klimatischen Bedingungen fehlerfrei zu meistern. Nur so können die Leistungsgrenzen des Produktes zweifelsfrei nachgewiesen werden – auch wenn die extremen Belastungen im Labor in der Realität nur schwer eine Entsprechung finden.

Im letzten Schritt folgt die Null-Serie. Sie besteht aus einer Reihe von Prototypen, die bereits unter Produktionsbedingungen gefertigt werden. Wenn alles klappt, kommt der Lohn der monatelangen Entwicklungsarbeit: Der Serienanlauf des finalen Produkts beginnt.

KOMPLEXE ABLÄUFE  
BRAUCHEN ORDNENDE  
STRUKTUREN. DURCH-  
DACHTE SYSTEME  
SORGEN FÜR ZIEL-  
GERICHTETE AKTIONEN  
UND REIBUNGSLOSES  
ZUSAMMENSPIEL.  
GANZ VORN MIT DABEI:  
DIE INFORMATIONEN-  
TECHNOLOGIE.



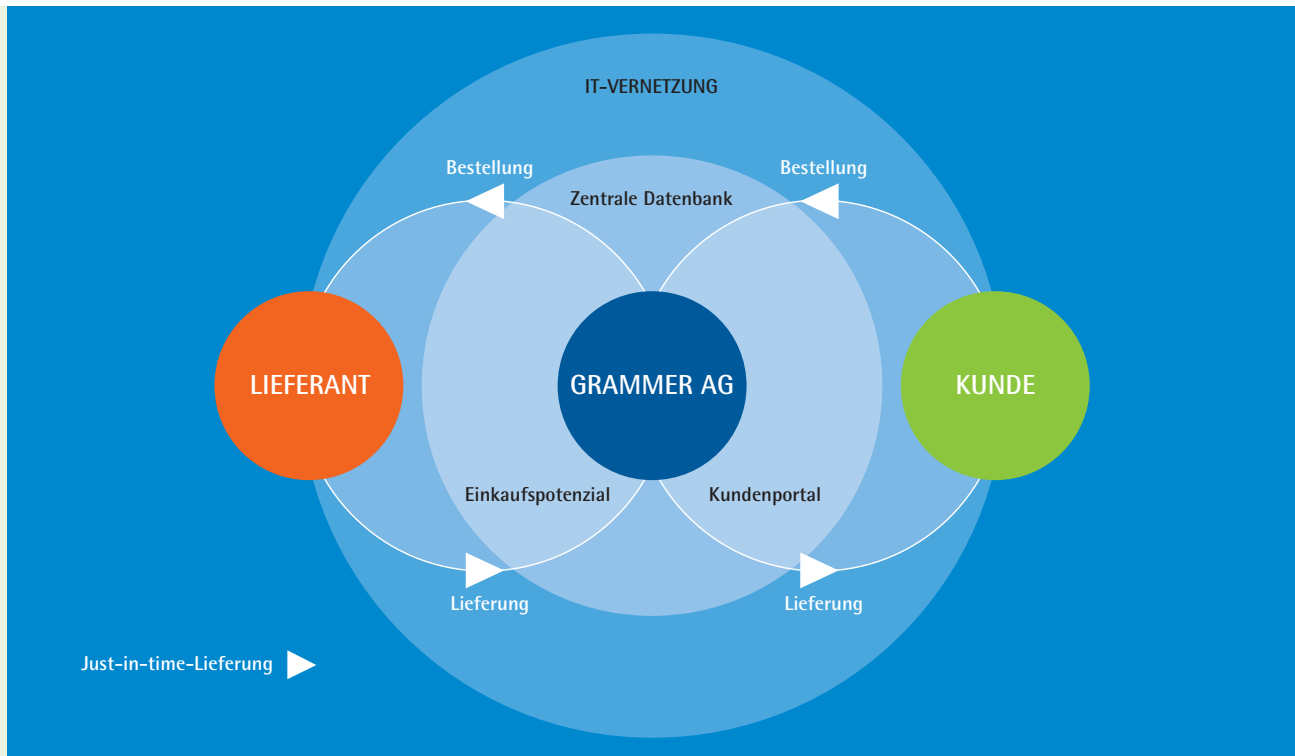
„IT-Systeme sind Werkzeuge für Wertschöpfung. Von der Entwicklung bis zur Produktion unterstützen sie Unternehmensprozesse, in denen Mehrwert geschaffen wird. Aus Qualitätsgründen sind heute viele Abläufe automatisiert. Beispielsweise, weil sie reproduzierbar sein müssen. Oder weil Menschen sie nicht sinnvoll ausführen können.

Auch wenn sich Produktionssysteme ändern, beweisen IT-Systeme ihre Stärken: Mit virtuellen Werkzeugen lassen sich Auswirkungen im Voraus überprüfen und anschließend

Daten aus Planungssystemen in produktionsnahe IT-Systeme übernehmen. Das reduziert Fehler und spart Projektierungszeit. Informationstechnologie sichert damit durchgängige, qualitativ hochwertige Prozesse – schon jetzt und erst recht in Zukunft.“

*Dr. Olaf Sauer, Leiter des Geschäftsfelds Leitsysteme am Fraunhofer IITB, Karlsruhe*

# GESCHÄFTSPROZESSE MIT SYSTEM GESTALTEN



Ob in Technik und Elektronik oder als theoretisches Modell: Systeme sind elementarer Bestandteil des Lebens. Sie geben komplexen Abläufen Struktur und Ordnung. Bei global tätigen Konzernen haben insbesondere die übergreifenden IT-Architekturen entscheidende Bedeutung. Im Netz der weltweiten Standorte steuern sie unterschiedliche Prozesse und stimmen diese perfekt aufeinander ab. So wird aus einzelnen Teilen ein homogenes Ganzes.

Gründe für den Erfolg eines Unternehmens gibt es viele. Einer der wichtigsten ist die konsequente Ausrichtung der Geschäftsprozesse am Kunden. Bei einem Unternehmen wie Grammer muss vor allem das reibungslose Zusammenspiel der internationalen Produktionsstandorte garantiert sein. Zusätzlich ist es notwendig, sich eng mit Partnern zu vernetzen. Denn als Zulieferer ist Grammer Teil einer globalen Lieferkette, deren Mitglieder flexibel zusammenarbeiten und schnell auf spezielle Kundenwünsche oder kurzfristige Änderungen reagieren

müssen. Eine wesentliche Voraussetzung, um diese Herausforderungen zu meistern, sind effiziente IT-Strukturen.

In der Praxis scheitern übergreifende IT-Systeme häufig an fehlenden Verknüpfungen und dem Wildwuchs an verwendeten Programmen. Typische Auswirkungen sind langwierige Antwortzeiten, Reaktionen oder Durchlaufzeiten. Darüber hinaus ist es in der Regel nicht einfach, einen zuverlässigen Informationsfluss entlang der gesamten Lieferkette darzustellen. Im Arbeitsalltag bedeutet dies: unnötig komplex und langwierig gestaltete Prozesse, aber auch hoher Wartungs- und Zeitaufwand bezogen auf die IT. Hinzu kommen Auswirkungen auf die Qualität.

**Die Lösung: Harmonisierung der IT** Um das Supply Chain Management grundlegend zu optimieren und interne Abläufe noch exakter an Kundenerfordernisse anzupassen, stellte Grammer die Informationstechnologie neu auf: Unternehmensweit wurde

eine einheitliche SAP-Plattform eingeführt. Die verschiedenen Dependancen arbeiten nun auf gleicher technischer Grundlage und verwenden identische Anwendungen. Der besseren Vernetzung innerhalb der Lieferkette dienen zwei Unternehmensportale, eines für Kunden und eines für Lieferanten. Grundlage beider Portale ist eine webbasierte zentrale Oberfläche, auf die intern und extern zugegriffen werden kann.

Aufgrund der konsistenten Datenbestände lassen sich Arbeitsabläufe und Prozesse deutlich transparenter darstellen. Durch die komplett digitale Abwicklung können Arbeitsabläufe ohne einen Wechsel des Mediums abgebildet und gesteuert werden. Das bringt Kostenvorteile, spart Zeit und bringt mehr Sicherheit in Bezug auf die Qualität.

Der Erfolg gibt Grammer Recht: VW zeichnete das Unternehmen als einen der besten Lieferanten aus. Dabei wurde nicht nur höchste Qualität bei Produkten hervorgehoben, auch die Abläufe gelten als vorbildlich.



**Technischer Aufwand wird minimiert**

Innerhalb des Grammer Konzerns erschließt die Zentralisierung enorme Vorzüge. Durch ihre Arbeit auf gleicher technischer Basis eröffnet sich zum Beispiel für die Mitarbeiter eine umfassende Sicht auf relevante Informationen und Daten. So können sie unter anderem genau verfolgen, wie weit ein Produkt jeweils gediehen ist. Dies gilt nicht nur für einzelne Fertigungsphasen, sondern auch für vorgelagerte Stationen der Beschaffung sowie spätere Etappen, darunter Qualitätstests, Produktprüfungen oder Liefervorgänge auf dem Weg zum Kunden.

Den erheblich verbesserten Informationsfluss ergänzen nachhaltige Arbeitserleichterungen. Alle Daten müssen nur ein einziges Mal in das System eingepflegt werden. Über die zentrale Datenbank stehen sie im Anschluss jederzeit up to date zur Verfügung – an jedem Standort, an dem sie gebraucht werden.

Lieferanten sofort auch die für ihre Fertigungsmengen wichtigen Kennzahlen parat. Zusätzlich liegen direkt transparente Informationen über die Verfügbarkeit des Materials oder der Bauteile vor. Schnelle Reaktionszeiten sind damit ebenso gewährleistet wie umgehende Anpassungen in der Zusammenarbeit.

Durch das effiziente Kommunikationsmanagement steigt zum einen die Versorgungssicherheit aller Partner – vom Zulieferer über Grammer bis zum Endkunden. Zum anderen liegen in der gesamten Versorgungskette nur noch wenige Produkte auf Lager. Für die beteiligten Unternehmen bedeutet dies: niedrigere Kosten, höhere Liquidität und somit ein Zuwachs an Wettbewerbsfähigkeit.

**Wie geht es weiter?** Die Optimierung der Supply Chain per IT hat bereits ein hohes Niveau erreicht. Dennoch sind für die

42 Grammer Standorte über identische Anwendungen. Gleichzeitig ist geplant, die interne Durchdringung mit IT-Lösungen zu forcieren, zum Beispiel zur Steigerung der Prozesseffizienz bei Produktanläufen. So will der Produktbereich Seating Systems SAP-Lösungen nutzen, um den Neuanlaufprozess zu straffen und damit seine Kostenstrukturen weiter zu verbessern. Auch der Ausbau fertigungsnaher IT soll weiter vorangetrieben werden. Ein Beispiel, das bereits heute Schule macht, ist das Montagekonzept „Pick by light“.

All dies unterstützt Grammer darin, elementare Ziele zu erreichen und den Anforderungen der Zukunft gerecht zu werden. Durch schnellere Gesamtprozesse, übergreifende Vernetzung, höhere Wertschöpfung und mehr Wettbewerbsstärke.



„Strategisches Ziel war, durchgängig für alle Standorte eine einheitliche IT-Plattform zu schaffen.“  
Wolfgang Enders, Vice President Grammer IT

**Informationen just in time – für alle**

**Partner** Die zentrale IT-Basis vereinfacht insbesondere auch die Zusammenarbeit über eigene Unternehmensgrenzen hinaus. Es entsteht ein homogenes Netzwerk, das Grammer Lieferanten und Kunden mit einbezieht. Alle zusammen können wie ein einziges virtuelles Unternehmen agieren.

Erweitert beispielsweise ein Automobilhersteller seine Bestellung, werden damit verbundene Informationen sofort sämtlichen relevanten Partnern der Lieferkette mitgeteilt. So haben involvierte Grammer

Zukunft weitere Meilensteine geplant. Um strategische Fortschritte regelmäßig zu messen und faktisch zu überprüfen, erfolgt unter Federführung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young ein jährliches Benchmarking der IT.

Auf der operativen Ebene ist vorgesehen, die vier noch nicht integrierten Werke in Shanghai (China), Atibaia (Brasilien), San Martin (Argentinien) und Aleksinac (Serbien) an das zentrale SAP-System anzuschließen. 2009 verfügen dann sämtliche

DIE ENTSCHEIDUNGEN  
IM UNTERNEHMEN TRIFFT  
IMMER DER **MENSCH**.  
ER SETZT DAMIT ZAHL-  
REICHE ABLÄUFE  
UND VERSCHIEDENE  
**+PROZESSE** IN GANG.  
DIESE WERDEN VON  
**+SYSTEMEN** GESTEUERT.  
ALLE TEILE VERBINDEN  
SICH ZU EINEM GANZEN  
**=QUALITÄT.**

# GRAMMER PRODUKTE



**Mittelkonsole Land Rover** Im luxuriös ausgestatteten Range Rover dürfen besondere Service-Elemente nicht fehlen. Die Idee der Grammer Konstrukteure: Der mittlere Sitz der Rückbank lässt sich als Konsole umklappen. Damit genießen auch die Passagiere im hinteren Teil des Premium-SUV optimale Benutzerfreundlichkeit. Neben zwei Cupholdern und einer geräumigen Ablagefläche bietet die Mittelkonsole sogar ein integriertes Staufach. Und wenn im Fond drei Fahrgäste mitfahren, wird die Komponente ganz einfach wieder zum bequemen Mittelsitz mit Kopfstütze.



**Crashaktive Kopfstütze** Bestmöglicher Komfort und umfassender Schutz sind die Markenzeichen von Grammer. Die crashaktive Kopfstütze denkt in Gefahrensituationen mit: Bei Unfällen wird der Kopf vor einem harten Rückstoß bewahrt. Das Steuergerät des Airbags gibt dazu das Signal. Darauf verschiebt sich die Stütze automatisch nach vorne. Sie gibt Nacken und Kopf optimalen Halt – in einer Zeitspanne von lediglich 55 Millisekunden. Verletzungsrisiken werden dadurch minimiert. Im alltäglichen Gebrauch bietet die Kopfstütze wie gewohnt eine bequeme und ergonomische Sitzhaltung.



**VibroControl** Landwirtschaftliche Nutzfahrzeuge sind auf rauen Wegen unterwegs. Auch ihre Fahrer müssen großen Belastungen standhalten, vor allem den Vibrationen der starken Maschinen. Mit VibroControl leistet Grammer einen wichtigen Beitrag zur Gesundheit am mobilen Arbeitsplatz. Das kompakte Messgerät ist überall einsetzbar. Es erfasst permanent Schwingungen, denen die Fahrer ausgesetzt sind. Durch optische und akustische Signale weist VibroControl auf mögliche Gefährdungen hin. Dies ermöglicht frühzeitige Gegenmaßnahmen, wenn Grenzwerte überschritten werden.



**Maximo Evolution active** Der Maximo Evolution active erweitert die Grammer Maximo Baureihe um einen neuen Meilenstein in Sachen Ergonomie und Federungskomfort. Seine elektronisch geregelte Federung führt zu einer Schwingungsreduzierung von durchschnittlich 40 Prozent gegenüber der herkömmlichen Niederfrequenzfederung. Maximalbeschleunigungen werden sogar bis zu 75 Prozent verringert. Mit der aktiven Sitzklimatisierung, die Körperfeuchtigkeit abtransportiert, sitzt der Fahrer nie wieder durchgeschwitzt am Steuer. An kalten Tagen sorgt die Sitzheizung für angenehme Temperaturen.



**Premium** Der Lounge Chair aus edlem Leder bietet Bahnreisenden Komfort der Extraklasse. Durch ergomechanics® passt sich die Kontur der Rückenlehne den drei unterschiedlichen Sitzpositionen an. Alle Bedienelemente des Systems sind ergonomisch optimal platziert. Die besonders tiefe Kopfstütze grenzt den Premium Sitz effektiv zum Gang ab und verschafft damit ein Höchstmaß an Privatsphäre. Mit dazu gehört ein Laptop-freundlicher Tisch inklusive Tassenhalter. Der Tisch lässt sich individuell verstellen und bei Bedarf in der Seitenverkleidung versenken.



**Kingman** Der „König der Straße“ aus der bewährten Sitzgeneration Route 66 besticht mit durchdachter Ergonomie und höchster Sicherheit. Seine integrierte Kopfstütze und der 3-Punkt-Gurt bieten umfassenden Schutz im Lkw-Cockpit. Zu den exklusiven Features zählen optimierte Dämpfer, pneumatische Federung und die 100-mm-Höheneinstellung. Der Kingman Comfort weist zusätzlich ein ergonomisch geformtes Nackenkissen, Sitzkissentiefeinstellung und Sitzheizung aus. Auf Wunsch gibt es auch Armlehnen in Komfortausführung. Wegweisend ist die einfache Bedienbarkeit.



**Mittelkonsole VW Passat** Zu den wichtigsten Komponenten des automobil Innenraums zählt die Mittelkonsole. Sie sorgt dafür, dass Fahrzeuginsassen entspannen, arbeiten und kommunizieren können. Damit eine Konsole diese Aufgabe erfüllt, steckt viel Hightech darin. Systemführer Grammer hat als Tier-1-Zulieferer für den VW Passat eine Lösung mit elegantem Design realisiert. Dank intelligenter Konzeption bietet die Konsole viel Platz und Freiheit. Grammer Automotive erhielt dafür den begehrten „Volkswagen Group Award“, der jährlich an herausragende Zulieferer vergeben wird.



**Kopfstütze Porsche Cayenne** Luxus pur ist das Markenzeichen von Porsche – so auch im Cayenne, dem schnellsten und stärksten in Serie gefertigten SUV. Sicherheit und Bequemlichkeit – die Anforderungen sind hoch. Vor allem den Kopfstützen kommt bei großen Geschwindigkeiten und sportlicher Fahrweise eine wichtige Rolle zu. Die Kopfstützen von Grammer sehen nicht nur elegant aus. Sie sind mit erstklassiger Verarbeitung Bestandteil des Fahrgastsschutzes der Premiumlimousine. Darüber hinaus erfüllen sie besondere Ansprüche in puncto Ergonomie, Komfort und Stützfunktion – für perfektes Fahrvergnügen.

# FÜNFJAHRES- ÜBERBLICK

(in Mio. EUR)	IFRS Standard				HGB Standard	
	2007	2006	2005	2004		2003
<b>Konzernumsatz</b>	<b>998,1</b>	<b>881,0</b>	<b>859,3</b>	<b>824,9</b>		<b>786,5</b>
Umsatz Automotive	657,7	574,8	569,5	540,3		539,5
Umsatz Seating Systems	363,3	311,5	296,2	286,4		247,7
<b>Gewinn- und Verlustrechnung</b>						
Bruttoergebnis	126,7	127,0	109,1	117,2	Rohergebnis	335,9
EBIT/Operatives Ergebnis	32,1	38,9	32,6	40,1		30,9
EBIT Rendite	3,2%	4,4%	3,8%	4,9%		3,9%
Finanzergebnis	- 9,3	- 6,9	- 7,2	- 8,4		- 6,4
Ergebnis vor Steuern	22,8	32,0	25,4	31,8	EGT	24,5
Steuern	- 5,3	- 10,7	- 8,7	- 10,5		- 9,2
Ergebnis nach Steuern	17,6	21,3	16,8	21,3	Jahresüberschuss	10,4
<b>Bilanz</b>						
Bilanzsumme	497,5	476,6	429,7	413,7		356,8
Langfristige Vermögenswerte	201,6	193,8	190,2	179,3	Anlagevermögen	144,8
Kurzfristige Vermögenswerte	296,0	282,8	239,6	234,4	Umlaufvermögen	211,1
Eigenkapital	184,7	174,8	173,8	163,9		130,2
Eigenkapitalquote	37%	37%	40%	40%		36%
Nettofinanzverbindlichkeiten	69,9	57,9	37,0	50,3		73,6
<b>Kapitalflussrechnung</b>						
Investitionen	34,6	32,1	33,0	25,5		21,0
Abschreibungen	23,5	23,7	24,1	26,6		30,5
Mittelzufluss/-abfluss aus operativer Geschäftstätigkeit	38,6	30,9	56,9	51,1		51,9
<b>Mitarbeiter</b>						
(im Jahresdurchschnitt)	<b>9.326</b>	<b>8.610</b>	<b>8.197</b>	<b>7.707</b>		<b>7.369</b>
Mitarbeiter Inland	2.754	2.695	2.673	2.582		2.561
Mitarbeiter Ausland	6.572	5.915	5.524	5.125		4.808
Personalaufwand	232,0	214,2	200,8	190,2		181,8
<b>Aktienkennzahlen</b>						
Jahresschlusskurs (XETRA, in EUR)	16,02	25,79	19,67	24,80		19,29
Börsenkapitalisierung (in Mio. EUR)	168,1	270,7	206,4	260,3		202,5
Dividende (in EUR)	1,00	1,00	1,00	1,00		0
Ergebnis je Aktie (in EUR)	1,72	2,09	1,59	2,02		1,00

# IMPRESSUM

## Impressum

**Herausgeber**  
Grammer AG  
Postfach 14 54  
92204 Amberg

**Erscheinungsdatum**  
31. März 2008

**Konzeption**  
Kuhn, Kammann & Kuhn AG, Köln

**Text**  
Blackpoint communications gmbh, Hagen

**Fotografie/Illustration**  
Claudia Kempf, Düsseldorf  
Corbis  
Oliver Hasselluhn, Hamburg  
Marc Hillesheim, Köln  
MB Design, Stuttgart  
CLAAS Archiv  
John Deere Archiv  
Grammer Archiv

**Lithografie**  
Klischee Union GmbH, Köln  
ORT Medienverband GmbH, Krefeld

**Satz**  
Zerres GmbH, Leverkusen

**Druck**  
Frischmann Druck & Medien GmbH & Co. KG,  
Amberg

## Kontakt

**Grammer AG**  
Postfach 14 54  
92204 Amberg  
Telefon 0 96 21/66 0  
Telefax 0 96 21/66 1000  
[www.grammer.com](http://www.grammer.com)

**Investor Relations**  
Telefon 0 96 21/66 2200  
Telefax 0 96 21/66 32200  
E-Mail [investor-relations@grammer.com](mailto:investor-relations@grammer.com)

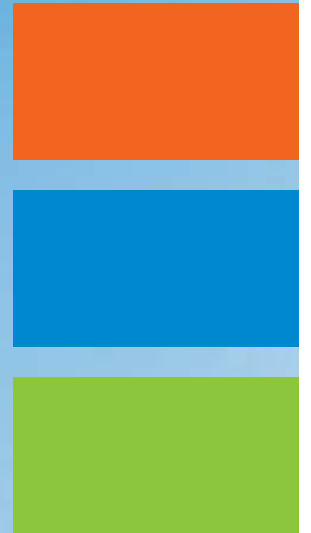
Das Magazin und der Finanzbericht des Grammer Konzerns liegen in deutscher und englischer Sprache vor.

## Herausgeber

Grammer AG  
Postfach 14 54  
92204 Amberg  
Telefon 0 96 21/66 0  
www.grammer.com

## Kontakt

Investor Relations  
Telefon 0 96 21/66 2200  
Telefax 0 96 21/66 32200  
investor-relations@grammer.com



**GRAMMER**



# GRAMMER

## FAKTEN

Finanzbericht 2007

### CHANCEN FÜR WACHSTUM (03)

Was Grammer für die Zukunft noch stärker macht.  
Vorstandsvorsitzender Dr. Rolf-Dieter Kempis gibt Auskunft.

### FAKTEN MIT MEHRWERT (12)

Wie sich die Finanzen 2007 entwickelt haben.  
Im Lagebericht des Konzerns steht die Antwort.

### VORSPRUNG DURCH WISSEN (42)

Worüber man zusätzlich Bescheid wissen sollte.  
Der Anhang informiert über alle Fragen zum Jahresabschluss.



**GRAMMER**

# KENNZAHLEN

nach IFRS	2007	2006
	Mio. EUR	Mio. EUR
<b>Konzernumsatz</b>	<b>998,1</b>	<b>881,0</b>
Umsatz Automotive	657,7	574,8
Umsatz Seating Systems	363,3	311,5
<b>Gewinn- und Verlustrechnung</b>		
EBITDA	55,6	62,6
EBITDA Rendite	5,6%	7,1%
EBIT	32,1	38,9
EBIT Rendite	3,2%	4,4%
Ergebnis vor Steuern	22,8	32,0
Ergebnis nach Steuern	17,6	21,3
<b>Bilanz</b>		
Bilanzsumme	497,5	476,6
Eigenkapital	184,7	174,8
Eigenkapitalquote	37%	37%
Nettofinanzverbindlichkeiten	69,9	57,9
Gearing	38%	33%
Investitionen	34,6	32,1
Abschreibungen	23,5	23,7
<b>Mitarbeiter (im Jahresdurchschnitt)</b>	<b>9.326</b>	<b>8.610</b>
<b>Aktienkennzahlen</b>		
Jahresschlusskurs (XETRA, in EUR)	16,02	25,79
Börsenkapitalisierung (in Mio. EUR)	168,1	270,7
Dividende (in EUR)	1,00	1,00
Dividendenrendite (Jahresschlusskurs)	6,2%	3,9%
Ergebnis je Aktie (in EUR)	1,72	2,09

## Versicherung der gesetzlichen Vertreter

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Konzernlagebericht der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

Amberg, im März 2008

Grammer AG  
Der Vorstand

# INHALT

## 02 VORWORT DES VORSTANDS

## 06 BERICHT DES AUFSICHTSRATS

## 12 KONZERNLAGEBERICHT

- 13 Unternehmensstruktur und Geschäftstätigkeit
- 13 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
- 15 Geschäftsentwicklung
- 16 Seating Systems
- 17 Umsatz- und Ertragslage
- 18 Ergebnisse
- 19 Dividendenvorschlag
- 19 Umsatz- und Ertragslage der Sparten
- 20 Finanzlage
- 20 Vermögenslage
- 21 Angaben zum Kapital
- 22 Investitionen
- 23 Mitarbeiter
- 25 Corporate Governance
- 25 Forschung und Entwicklung
- 26 Chancen- und Risikomanagement
- 28 Nachtragsbericht
- 29 Prognosebericht

## 32 GRAMMER AKTIE

## 36 JAHRESABSCHLUSS DES GRAMMER KONZERNS

- 37 Gewinn- und Verlustrechnung
- 38 Bilanz
- 40 Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 41 Kapitalflussrechnung
- 42 Anhang zum Konzernabschluss
- 121 Bestätigungsvermerk

## 122 CORPORATE GOVERNANCE

## 127 JAHRESABSCHLUSS DER GRAMMER AG – KURZFASSUNG

- 127 Gewinn- und Verlustrechnung
- 128 Bilanz

- 130 Fünfjahresüberblick
- 131 Informationen für Aktionäre

# VORWORT DES VORSTANDS

## Sehr geehrte Aktionäre, liebe Mitarbeiter und Freunde von Grammer!

Das Geschäftsjahr 2007 brachte Grammer einen deutlichen Wachstumsschub. Die kräftige Umsatzsteigerung um 13% erhöhte den Konzernumsatz auf 998,1 Mio. EUR. Damit sind wir dem Meilenstein von einer Milliarde Euro Umsatz bereits sehr nahe gekommen.

Die positive Entwicklung wurde von beiden Geschäftsfeldern getragen. Sowohl im Geschäftsfeld Automotive als auch im Bereich Seating Systems profitierten wir von der ausgezeichneten Stellung im Markt und vom guten Renommee der Grammer Produkte. Zusätzlich sorgten im Segment Seating Systems der nach wie vor starke Lkw-Markt sowie die gute Nachfrage im Offroad-Markt für Rückenwind.

### Profitables Wachstum forcieren

Der deutliche Umsatzsprung unterstreicht das große Potenzial, über das unser Konzern verfügt. Kein Zweifel: Grammer ist wachstumsstark und das Unternehmen gut aufgestellt. Dies darf uns jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass es im Konzern noch einiges zu tun gibt – und dabei blicke ich ganz besonders auf die Ertragsstärke.

Im vergangenen Jahr ging der operative Gewinn (EBIT) auf 32,1 Mio. EUR zurück. Damit können wir uns nicht zufriedengeben. Tatsache ist: Die Bedingungen unserer Märkte sind zum Teil widrig. Steigende Rohstoffpreise, der schwache Dollar, deutliche Kostenanstiege an den Standorten Tschechien und Polen – all dies sind Herausforderungen, die es zu meistern gilt. Aber für die Ertragsschwäche des Konzerns sind auch interne Faktoren verantwortlich. Dies müssen wir uns eingestehen.

Eine wesentliche Ursache der Ertragsdefizite sind Schwächen in der Sparte Automotive. Dieses Geschäftsfeld erwirtschaftet zwar zwei Drittel des Konzernumsatzes, weist aber in weiten Feldern nicht die Margenstärke auf, die wir uns zum Ziel gesetzt haben. Wie Sie wissen, ist der Markt, in dem wir hier agieren, hart umkämpft. Das drückt die Preise und bringt die Margen unter Druck. Genau dieser Situation müssen wir uns entgegenstemmen.

### Organisation und Betriebsabläufe straffen

Erste Grundlagen hierzu sind geschaffen. Und zwar in doppelter Weise: Einerseits passen wir die Kostenstrukturen an. Andererseits ergreifen wir Initiativen, mit denen sich die Ertragsstärke gezielt und effizient fördern lässt. In beide Richtungen haben wir im Berichtsjahr zusätzliche Maßnahmen ergriffen, die tiefgehend sind. Dazu zählen Optimierungen des weltweiten Produktionsnetzes, aber auch Verbesserungen unserer internen Strukturen und Prozesse.

So wurde beispielsweise das Geschäftsfeld Automotive grundlegend neu geordnet. Der gesamte Bereich ist nun in Business Units aufgeteilt. Er erhielt damit jene Struktur, die sich in der Sparte Seating Systems eindrucksvoll bewährt hat. Über die Gliederung in einzelne Einheiten gelingt es, Vertrieb, Entwicklung, Konstruktion und Produktion stärker miteinander zu vernetzen. Gleichzeitig werden klare Zuständigkeiten geschaffen. Dies geht einher mit einer stärkeren Verantwortung in der Führungsriege unterhalb des Vorstands. Und mit Verantwortung meinen wir vor allem Ergebnisverantwortung. In Kombination mit Transparenz und eindeutigen Zielvorgaben entstehen hieraus wirksame Erfolgsfaktoren.

Höhere Profitabilität wollen wir aber nicht nur durch Umstrukturierungen und einen rigiden Sparkurs erreichen. Parallel kommt es darauf an, die Chancen des Marktes intensiver zu nutzen und weitgehender auszuschöpfen als bisher. In diesem Zusammenhang richtet sich Grammer noch stärker international aus. Dabei gehen wir mit Augenmaß vor und erschließen zusätzliche Märkte sowohl mit bestehenden als auch mit neuen Kunden.

### **Zukunftsmärkte vorausschauend erschließen**

Dass die Internationalisierungsstrategie Erfolge bringt, zeigt das Beispiel Brasilien. In diesem vielversprechenden südamerikanischen Markt konnten wir 2007 einen bedeutenden Serienauftrag für Lkw-Sitze akquirieren. Oder das Engagement in China, wo unsere Produktionsstandorte in Tianjin und Changchun beeindruckende Fortschritte verbuchen.

Vom Engagement in Asien konnte Grammer 2007 in beiden Geschäftsparten nachhaltig profitieren. Vor allem die Aktivitäten in den dortigen wachstumsstarken Schwellenländern brachten ansehnliche Resultate. Den Kurs, unsere geografische Expansion auf eine breite Basis zu stellen, setzen wir mit Nachdruck fort. Die Präsenz in aufstrebenden Regionen erschließt unseren Geschäftsfeldern zusätzliche Absatzchancen. Zugleich sichert sie Grammer einen angemessenen Platz in dynamischen Wachstumsmärkten mit großer Zukunft.

Vor dem Hintergrund der vielfältigen Optimierungsmaßnahmen bin ich sicher, Ihnen im kommenden Jahr an dieser Stelle von guten Fortschritten berichten zu können. Die Voraussetzungen sind günstig. Denn über die strategischen Weichenstellungen hinaus hat Grammer zahlreiche Pluspunkte vorzuweisen, die unsere Anstrengungen in Bezug auf ertragsstarke Expansion unterstützen. Zu den wichtigsten zählt sicherlich der hohe Innovationsgrad unserer Produkte. Nicht ohne Grund gilt Grammer als Technologieführer. Ein Prädikat, das wir immer wieder aufs Neue verteidigen und bestärken.

### **Pionier für marktstarke Neuheiten**

Innovative Produkte sind für unser Unternehmen ein Königsweg zu höherer Ertragskraft. Zum Beispiel im Bereich Automotive: Gut ein Sechstel des Spartenumsatzes generieren wir mit hochgradig innovativen Produkten. In die Entwicklung dieser Produkte muss investiert werden. Doch diese Aufwendungen sind gut angelegt. Denn es sind die richtungweisenden Neuerungen, die durch Margenstärke überzeugen. Sie verschaffen uns einen Marktvorsprung. Sie differenzieren Grammer noch stärker vom Wettbewerb. Und sie bereiten den Weg, mit dem wir aus dem Kostendruck herauskommen.

Ein Paradebeispiel ist die crashaktive Kopfstütze. Es brauchte seine Zeit, bis wir den Markt von dieser Neuerung überzeugen konnten. Heute fertigen wir sie für die Volumenmodelle der C-Klasse von Mercedes-Benz, für die 5er- und 6er-Reihe von BMW und für den X3 und X5 der bayerischen Premiummarke. Und das, davon bin ich überzeugt, ist erst der Anfang. Auch mit der Etablierung als Systemanbieter sind wir ein beachtliches Stück vorangekommen: Zusätzlich zur Mittelkonsole für den VW Passat liefert Grammer nun die Konsole für den Range Rover.

Ebenso wichtig wie die Innovationskraft ist die stabile finanzielle Ausstattung. Wir sind ein grundsätzliches Unternehmen, wie die Bilanzkennzahlen ein weiteres Mal bestätigen. Nehmen Sie nur die Eigenkapitalquote – mit gut 37% liegt sie deutlich über dem Durchschnitt.

### Vorschau auf 2008

Welche Projekte werden uns im laufenden Geschäftsjahr bewegen? Ihrer Bedeutung entsprechend, werden wir weiterhin Innovationen vorantreiben. Dazu gehört, dass die Vorentwicklung im Geschäftsfeld Automotive gestärkt wird. Hierdurch kann sich Grammer noch deutlicher als technisch innovativer Systemlieferant positionieren. In Bezug auf das Automotive-Portfolio wird ein doppelter Weg verfolgt: Wir kräftigen die Kernprodukte und entwickeln uns zugleich in Richtung auf neue Fahrzeugreihen fort.

Vor allem im Segment Seating Systems treiben wir die Internationalisierung weiter voran. Im Zentrum stehen die NAFTA-Märkte sowie die interessanten Länder Asiens und Russland. In diesen Regionen dürften auch die größten Umsatzzuwächse des laufenden Geschäftsjahres liegen.

In Europa erwarten wir ebenfalls eine Ausweitung des Geschäfts. Neben größeren Kundenprojekten dürften hier Impulse aus der höheren Wertschöpfung zum Tragen kommen. Insgesamt gesehen sind wir zuversichtlich, den Konzernumsatz von 2007 im laufenden Jahr leicht übertreffen zu können.

Und die Ertragslage? Hier setzen wir unser Optimierungsprogramm mit der gebotenen Intensität fort. Jede identifizierte Schwachstelle wird umgehend aufgegriffen und angegangen. Unser oberstes Ziel ist profitables Wachstum – und so werden wir alles daransetzen, neben dem Umsatz auch den Ertrag voranzubringen.

### Kontinuität bei Dividende

Seit Wiederaufnahme der Dividendenzahlungen vor zwei Jahren gehört Grammer zu den dividendenstärksten Titeln der deutschen Indizes. Wie schon in der Vergangenheit, möchten wir unsere Aktionäre auch in diesem Jahr an der Entwicklung des Unternehmens angemessen beteiligen. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen der Hauptversammlung daher erneut eine Dividende von 1,00 EUR pro Aktie vor. Bezogen auf den Jahresschlusskurs 2007 würde dies einer Dividendenrendite von 6,2% entsprechen.

Unseren Kunden und Aktionären danke ich – auch im Namen meiner Vorstandskollegen – für das Vertrauen, das sie Grammer entgegenbringen. Ein herzlicher Dank geht ebenso an die Mitarbeiter. Ohne ihr Engagement in vielen Ländern rund um den Globus ist der Erfolg unseres Unternehmens nicht möglich.

Mit freundlichen Grüßen



Dr. Rolf-Dieter Kempis  
Vorsitzender des Vorstands der Grammer AG

# BERICHT DES AUF SICHTSRATS



## Sehr geehrte Damen und Herren Aktionäre, liebe Freunde des Unternehmens!

Im Geschäftsjahr 2007 konnte die Grammer AG ihren Wachstumskurs der vergangenen Jahre erfolgreich fortsetzen. Der kräftige Umsatzanstieg unterstreicht das große Potenzial des Unternehmens. Mit seiner Strategie zur Umsatz- und Ertragssteigerung ist Grammer gut aufgestellt.

Während des Berichtsjahrs nahm der Aufsichtsrat sämtliche Aufgaben, die ihm nach Gesetz und Satzung obliegen, gewissenhaft wahr. Wir informierten uns ebenso regelmäßig wie umfassend über die wirtschaftliche Lage und Entwicklung der Grammer AG sowie des Grammer Konzerns. Über die Entwicklung der Vermögens- und Ertragslage – sowohl in den Produktbereichen als auch im Konzern – informierte der Vorstand den Aufsichtsrat in ausführlichen monatlichen Berichten sowie in einer außerordentlichen und vier ordentlichen Aufsichtsratssitzungen. Die Leitung der Geschäfte durch den Vorstand überwachten wir auf Grundlage regelmäßiger mündlicher und schriftlicher Berichterstattung. Entsprechend beauftragten wir den Vorstand, in den Sitzungen regelmäßig einen umfassenden Bericht zur Lage des Unternehmens abzugeben sowie über die wichtigsten strategischen Projekte und Maßnahmen zu berichten. Ergänzend waren die Strategie und der Risikobericht Gegenstand der Diskussion im Strategieausschuss bzw. im Finanzausschuss.

Zeitnah und offen diskutierte der Aufsichtsrat zusammen mit dem Vorstand wichtige Geschäftsereignisse – dabei standen wir dem Vorstand jederzeit beratend zur Seite. Regelmäßige Einzelgespräche nahm ich als Aufsichtsratsvorsitzender wahr, um auch außerhalb der Aufsichtsratssitzungen mit den Mitgliedern des Vorstands die strategische Ausrichtung des Unternehmens, seine aktuelle Lage, die Entwicklung des Geschäftsverlaufs sowie das Risikomanagement zu erörtern.

### Arbeit der Ausschüsse

Zum 27. September 2007 wurden die Bezeichnungen von zwei Ausschüssen geändert: Der vormalige Personalausschuss heißt nun Ständiger Ausschuss. Der bisherige Ständige Ausschuss benannte sich um in Strategieausschuss. Die personelle Besetzung beider Ausschüsse blieb unverändert. Neu eingerichtet wurde zum gleichen Stichtag der Nominierungsausschuss.

Drei der vier Ausschüsse trafen sich im Berichtsjahr, um den Aufsichtsrat in seiner Arbeit zu unterstützen. Der Strategieausschuss kam einmal zusammen, um insbesondere die künftige Unternehmensstrategie zu erörtern. Die Mitglieder des Finanzausschusses trafen sich im Jahresverlauf dreimal, unter anderem um den Jahresabschluss der Grammer AG und des Konzerns zu besprechen, den Wirtschaftsprüfer satzungsgemäß zu beauftragen und den Risikobericht zu erörtern. Der Ständige Ausschuss (vorher Personalausschuss) tagte an vier Terminen und besprach organisatorische Veränderungen in zentralen Funktionen sowie die allgemeine Situation des Unternehmens. Darüber hinaus war die Organisation der Unternehmensführung ein wichtiges Thema. Der Nominierungsausschuss berief im Berichtsjahr keine Sitzung ein.

Die Ausschüsse sind derzeit wie folgt zusammengesetzt:

- **Strategieausschuss:**  
Dr. Bernd Blankenstein (Vorsitzender)  
Udo Fechtner  
Jürgen Ganss  
Dr. Klaus Probst
  
- **Finanzausschuss:**  
Udo Fechtner  
Wolfram Hatz (Vorsitzender)  
Tanja Jacquemin  
Dr. Bernhard Wankerl
  
- **Ständiger Ausschuss:**  
Dr. Bernd Blankenstein (Vorsitzender)  
Udo Fechtner  
Jürgen Ganss  
Georg Liebler
  
- **Nominierungsausschuss:**  
Dr. Bernd Blankenstein  
Wolfram Hatz  
Dr. Klaus Probst

#### **Beratungsschwerpunkte des Aufsichtsrats**

Der Aufsichtsrat ist im Berichtsjahr regelmäßig zusammengekommen, um über die Strategie sowie die aktuelle Geschäfts-, Finanz- und Beschäftigungsentwicklung sowohl der Grammer AG als auch des Konzerns zu beraten.

Am 29. März traf sich der Aufsichtsrat zu seiner ersten Sitzung des Jahres, an welcher auch der Wirtschaftsprüfer teilnahm. Themen waren die Vorstellung des Jahresabschlusses vom Grammer Konzern und AG sowie der Beschluss über die Gewinnverwendung für das Geschäftsjahr 2006. Darüber hinaus stellte der Aufsichtsrat die Beschlussvorschläge für die Hauptversammlung am 28. Juni fest und diskutierte Fragen bezüglich der Firmengründung zum Aufbau eines Nähstandorts in Serbien.

In der Sitzung vom 27. Juni wurde die Hauptversammlung vorbereitet. Außerdem gaben externe Berater einen Zwischenbericht zum Strategieprozess im Automotive-Bereich.

Anlass und Thema der außerordentlichen Aufsichtsratssitzung am 24. Juli war die unzureichende Erfolgsentwicklung, insbesondere im Produktbereich Automotive. Als Konsequenz entschied der Aufsichtsrat eine organisatorische Änderung der Geschäftsführung: Mit dem Ziel, eine straffere Organisation im Sinne schlanker Unternehmensprozesse durchzusetzen, wurde zum 1. August 2007 Herr Dr. Rolf-Dieter Kempis zum neuen Vorstandsvorsitzenden berufen. Bis zu seiner Berufung war Herr Dr. Kempis Mitglied des Aufsichtsrats der Grammer AG. Dieses Amt hat er entsprechend am 24. Juli 2007 niedergelegt.

Als Konsequenz der Organisationsänderung im Vorstand verließ Herr Uwe Wöhner, Bereichsvorstand Automotive, das Unternehmen im gegenseitigen Einvernehmen am 27. September 2007. Herr Dr. Kempis übernahm hiermit die direkte Verantwortung für den Bereich Automotive und gleichzeitig die Funktion des Arbeitsdirektors.

Während der Sitzung vom 27. September stellte der Vorstand die Unternehmensstrategie für 2008 bis 2010 vor. Zusätzlich wurden der Nominierungsausschuss gegründet und die Aufsichtsrats-Geschäftsordnung an aktuelle Änderungen des Corporate Governance Kodex angepasst. Nicht zuletzt änderten die Mitglieder den Geschäftsverteilungsplan in der Vorstands-Geschäftsordnung.

Die letzte Sitzung des Jahres fand am 7. Dezember statt. Schwerpunkt war unter anderem die Vorstellung des Budgets für 2008. Ergänzend wurde die neue Organisationsform des Bereichs Automotive intensiv erläutert und die Neufassung der Entsprechenserklärung zum Corporate Governance Kodex abgegeben.

Darüber hinaus verabschiedeten wir im Berichtsjahr einen Umlaufbeschluss zur Veräußerung der Grammer s.r.l. im Zuge eines Management-Buy-outs und somit die Trennung vom europäischen Hauptsitz für die Produktion von Bus-Passagiersitzen.

### **Feststellung der Jahresabschlüsse**

Zum Abschlussprüfer für das Berichtsjahr bestellte die ordentliche Hauptversammlung am 28. Juni 2007 die Ernst & Young AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft, München. Der Finanzausschuss erteilte in seiner Sitzung am 29. September 2007 den entsprechenden Prüfungsauftrag für den Einzel- und Konzernabschluss 2007.

Ernst & Young prüfte den nach den Regeln des HGB aufgestellten Jahresabschluss der Grammer AG und den nach IFRS aufgestellten Jahresabschluss des Grammer Konzerns sowie beide Lageberichte. Der Abschlussprüfer erteilte jeweils den uneingeschränkten Bestätigungsvermerk. Wie festgestellt wurde, geben die Lageberichte der Grammer AG sowie des Konzerns die Lage der Gesellschaften ebenso korrekt wieder wie Chancen und Risiken der künftigen Entwicklung.

Die Berichte und Abschlussunterlagen des Abschlussprüfers lagen dem Aufsichtsrat rechtzeitig vor und wurden von uns eingehend geprüft. Während entsprechender Sitzungen des Finanzausschusses sowie der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats berichtete Ernst & Young über die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung. Der Aufsichtsrat erhob auf Basis seiner eigenen Prüfung des Jahres- und des Konzernabschlusses sowie der Lageberichte keine Einwände; wir schlossen uns daher dem Prüfungsergebnis von Ernst & Young an und billigten die vom Vorstand aufgestellten Jahresabschlüsse. Damit sind die Jahresabschlüsse festgestellt. Dem Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns und der Zahlung einer Dividende von 1,00 EUR je dividendenberechtigter Stückaktie für das Geschäftsjahr 2007 schließen wir uns an.

### **Corporate Governance**

Auch im Geschäftsjahr 2007 beschäftigte sich der Aufsichtsrat intensiv mit dem Thema Corporate Governance. Dabei befürworten wir innerhalb der Grammer AG und des Konzerns nachdrücklich die Weiterentwicklung hoher Corporate Governance Standards.

Während der Aufsichtsratssitzung am 7. Dezember 2007 haben Aufsichtsrat und Vorstand eine Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG abgegeben; danach folgt die Grammer AG bis auf zwei begrenzte Ausnahmen der aktualisierten Fassung des Deutschen Corporate Governance Kodex vom 14. Juni 2007. Die vollständige Version der Entsprechenserklärung ist in diesem Geschäftsbericht abgedruckt und kann auf der Unternehmens-Homepage eingesehen werden. Die Leitlinien zur Unternehmensführung entsprechen jetzt und auch in Zukunft im Wesentlichen den Empfehlungen des Kodex.

#### Weitere Veränderungen im Vorstand

Neben den vorgenannten Veränderungen in der Führungsverantwortung berief der Aufsichtsrat zum 1. Februar 2007 Herrn Hartmut Müller in den Vorstand. Als Nachfolger von Herrn Peter Nagel übernahm Herr Müller zum 1. Juli 2007 die Gesamtverantwortung für den Geschäftsbereich Seating Systems.

Herr Nagel schied mit dem Erreichen seines sechzigsten Lebensjahrs wunschgemäß zum 30. Juni aus dem Vorstand der Grammer AG aus. Bis zum Ende des Geschäftsjahrs 2007 stand er dem Unternehmen weiterhin als Berater für das Projekt MoTIS zur Seite.

#### Veränderung im Aufsichtsrat

Herr Dr.-Ing. Peter M. Stehle wurde mit Beschluss des Amtsgerichts Amberg vom 19. September als Nachfolger von Herrn Dr. Kempis zum Mitglied des Aufsichtsrats bestellt.

Der Aufsichtsrat dankt den Mitgliedern des Vorstands, allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Arbeitnehmervertretern für die im Geschäftsjahr 2007 erbrachten Leistungen. Insbesondere aufgrund ihres außerordentlichen Engagements nahm das Berichtsjahr einen erfolgreichen Verlauf.

Amberg, im März 2008

Für den Aufsichtsrat:



Dr. Bernd Blankenstein  
Vorsitzender

# KONZERN- LAGEBERICHT

- Konzernumsatz um 13,3% gesteigert
- Wachstums- und Optimierungsstrategie wird 2008 fortgeführt

## Unternehmensstruktur und Geschäftstätigkeit

Der Grammer Konzern ist auf die Entwicklung und Herstellung von Komponenten und Systemen für die Pkw-Innenausstattung sowie von Fahrer- und Passagiersitzen spezialisiert. Neben dem Mutterunternehmen Grammer AG mit Sitz in Amberg werden im Konzern 21 weitere Gesellschaften vollkonsolidiert. Weltweit sind wir als Grammer Gruppe in 17 Ländern vertreten.

### Unternehmenssparten

Die Sparte Automotive beliefert namhafte Pkw-Hersteller und Systemlieferanten der Fahrzeugindustrie unter anderem mit Sitzkomponenten wie Sitzbezügen, Kopfstützen und Armlehnen, Mittelkonsolen sowie integrierten Kindersitzen. In der Sparte Seating Systems ist das Unternehmen mit Komplettsitzen und Sitzsystemen sowohl im Erstausrüster- als auch im Nachrüstgeschäft aktiv. Wir beliefern hier Hersteller von Lkw und Offroadfahrzeugen – dazu zählen Land-, Forst- und Baumaschinen sowie Flurförderfahrzeuge. Zudem zählen auch Erstausrüster und Betreiber von Bahnen sowie Bushersteller zu den belieferten Kundengruppen.

### Unternehmenssteuerung

Das unternehmensinterne, wertorientierte Steuerungssystem arbeitet im Wesentlichen mit den Steuerungsgrößen Umsatz, Operatives Ergebnis vor Steuern und Zinsen, Working Capital, Gearing sowie mit dem Return on Capital Employed (ROCE). Diese für Grammer bedeutende Kennziffer benennt die Kapitalverzinsung; sie spiegelt die Effizienz, mit der unser Unternehmenskapital eingesetzt wird.

## Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

### Weltwirtschaft entwickelt sich positiv

Die weltweite Konjunktur setzte 2007 ihre Expansion weiter fort. Trotz der Finanzmarktkrise und hoher Ölpreise wuchs die Weltwirtschaft um 3,7%. Motor waren erneut die Schwellenländer, allen voran China. Im Berichtsjahr legte die Wirtschaftsleistung hier um 11,7% zu. In den USA kam es dagegen zu einer merklichen Verlangsamung der konjunkturellen Dynamik. Dies hatte seine Ursache unter anderem in der Abschwächung der Bruttoanlageinvestitionen, insbesondere im privaten Wohnungsbau. Zusätzlich bremste die schwache Ausweitung des privaten Konsums – bedingt durch zunehmende Unsicherheiten aufgrund der Subprime-Krise. Insgesamt erreichte das Bruttoinlandsprodukt in den Vereinigten Staaten ein Plus von 2,1% gegenüber dem Vorjahr.

Auch in der Europäischen Union verlief die konjunkturelle Entwicklung erfreulich; das Bruttoinlandsprodukt (BIP) stieg um 2,9%. Von den wirtschaftlich besonders leistungsfähigen Mitgliedstaaten waren vor allem Großbritannien (+3,0%) und Spanien (+3,7%) Treiber der Konjunktur.

Mit einem BIP-Anstieg von 2,5% konnte Deutschland erneut einen wesentlichen Beitrag leisten. Dabei war die konjunkturelle Dynamik in der Bundesrepublik ein weiteres Mal vom starken Export getrieben, der um 8,3% zulegen konnte. Im Inland trugen insbesondere expandierende Ausrüstungsinvestitionen zur positiven Gesamtentwicklung bei. Der private Konsum blieb um 0,1% hinter dem Vorjahreswert zurück, was vorrangig auf die dämpfenden Effekte der Mehrwertsteuererhöhung zurückzuführen ist.

### Europas Pkw-Markt mit leichtem Plus

Im weltgrößten Automobilmarkt USA gingen die Verkaufszahlen 2007 etwas zurück. So sank der Absatz von Light Vehicles um knapp 3,0% auf 16,1 Mio. Fahrzeuge. Auch der Gesamtmarkt für Light Trucks, zu denen Geländewagen und Minivans gehören, gab um etwa 2,0% nach. Gegen den allgemeinen Trend konnten die deutschen Hersteller weiter zulegen: Bezogen auf den US-Gesamtmarkt steigerten sie ihren Anteil auf über 10,0%. Mit 948.000 verkauften Light Vehicles erzielten sie in diesem Segment einen Anstieg von 3,0%. Im Bereich der Light Trucks legte der Absatz deutscher Marken um 14,0% zu.

Als wachstumsstarker Automobilmarkt zeigte sich erneut China, wo in 2007 insgesamt 5,0 Mio. Pkw verkauft wurden. Gegenüber dem Vorjahr entspricht dies einem Plus von 22,0%. Von der starken Nachfrage konnten auch die deutschen Hersteller profitieren.

Innerhalb Europas wurden nach Angaben des Automobilherstellerverbands ACEA 2007 rund 16,0 Mio. Pkw neu zugelassen. Damit stieg der europäische Gesamtabsatz verglichen mit dem Vorjahr um 1,1%. Die klassischen Volumenmärkte Frankreich (+3,2%), Großbritannien (+2,5%) und besonders Italien (+7,1%) konnten deutliche Zuwachsraten verzeichnen. Mindernd wirkten sich der Absatzrückgang in Spanien (-1,2%) und insbesondere in Deutschland (-9,2%) aus.

In Deutschland wurden laut Kraftfahrt-Bundesamt (KBA) im vergangenen Jahr 3,15 Mio. Pkw abgesetzt. Diese im Vergleich zum Vorjahreswert deutlich niedrigere Zahl war unter anderem bedingt durch Mehrwertsteuererhöhung, Klimadebatte und allgemeine Teuerung. Der Anteil deutscher Fabrikate an den gesamten Zulassungen innerhalb der Bundesrepublik belief sich ähnlich wie 2006 auf 64,1%. Lediglich Porsche (+1,0%) und Smart (+5,6%) konnten Zuwachsraten verzeichnen. Volumenhersteller wie Opel (-14,7%) und Ford (-12,3%) verloren dagegen Marktanteile; auch die Premiummarken Mercedes (-4,4%), Audi (-5,0%) oder BMW (-4,2%) mussten leichte Einbußen verkraften. VW registrierte einen Umsatzrückgang von 11,7%, bleibt aber mit einem Anteil von 19,3% deutlicher Marktführer.

Im Exportgeschäft erzielten die deutschen Hersteller den fünften Rekord in Folge: 4,3 Mio. Fahrzeuge wurden 2007 ausgeführt; das sind noch einmal 11% mehr als im Vorjahr. Auf dem europäischen Markt gewannen insbesondere BMW (+2,8%), Audi (+2,8%) und Mercedes Benz (+0,3%) hinzu. VW verkaufte in Europa 4,1% weniger Fahrzeuge als im Jahr zuvor.

### Lkw-Markt mit hohen Absatzsteigerungen

In den Vereinigten Staaten war der Lkw-Absatz durch neue Abgasregelungen beeinträchtigt. Die geänderten Vorschriften führten zu Preissteigerungen, welche den Investitionswillen der Speditionen zunächst verringerten.

Steigende Verkaufszahlen verbuchte der westeuropäische Lkw-Markt. In der Kategorie über 3,5 t wurden laut Angaben von ACEA 1,5% mehr Fahrzeuge neu zugelassen als 2006. Im Bereich der Lkw über 16 t lagen die Erstanmeldungen um 2,7% über dem Niveau des Vorjahres. Mit Ausnahme von Großbritannien, Irland und den Niederlanden zählten alle europäischen Länder einen Anstieg bei den Anmeldungen von schweren Lkw.

Die deutsche Lkw-Konjunktur verzeichnete erneut zweistellige Wachstumsraten. Nach einer Mitteilung des Kraftfahrt-Bundesamts wurden insgesamt 275.000 Lkw neu zugelassen, was gegenüber dem Vorjahr ein Plus von 10,1% bedeutet. Sowohl in der Klasse bis 6 t (+24%) als auch bei den Fahrzeugen über 6 t (+11%) erzielte der Export Rekordwerte.



Bei den land- und forstwirtschaftlichen Zugmaschinen wurden 2007 laut Statistik des Bundesamts mehr Einheiten angemeldet als im Vergleichszeitraum. Die insgesamt 34.521 Erstzulassungen sind gleichbedeutend mit einem Zuwachs von 1,6%. Dem Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V. (VDMA) zufolge waren die Neuzulassungszahlen von Erntemaschinen, wie zum Beispiel Mähdrescher, in der Bundesrepublik leicht rückläufig. Im Traktorenbereich entwickelte sich der europäische Absatzmarkt zurückhaltend: Während Frankreich und vor allem Großbritannien zulegten, gab es in Spanien, Italien und Deutschland eine schwächere Nachfrage.

Für die deutsche Baumaschinenindustrie war 2007 ein erfolgreiches Jahr. In den ersten sechs Monaten des Jahres nahmen die Exporte um 13,6% zu. Nach Erkenntnissen des Bundesverbands der Baumaschinen-, Baugeräte- und Industriemaschinenfirmen e.V. (bbi) entwickelte sich auch der Handel mit Flurförderfahrzeugen in weiten Teilen positiv.

#### **Bahnindustrie mit neuem Umsatzrekord**

Einen äußerst erfreulichen Geschäftsverlauf registrierten die Bahntechnik-Hersteller. Angaben des Verbands der Bahnindustrie in Deutschland e. V. (VDB) zufolge, konnte der Umsatz im ersten Halbjahr um 7,5% auf 4,3 Mrd. EUR gesteigert werden. Die Auftrags-eingänge gaben im gleichen Zeitraum um 17,6% nach, blieben aber mit 4,2 Mrd. EUR auf einem insgesamt hohen Niveau. Hier wirkte sich vor allem das dynamische Auslandsgeschäft förderlich aus.

#### **Bussitze mit schwierigem Umfeld**

Die Märkte für Busse waren weiterhin in einem schwierigen Umfeld. Insgesamt war die Situation verhalten, bei den kleineren Bussen belebte sich der Markt (+36,4%) im Nahen Osten und in der Türkei, was in erster Linie auf anhaltende Nachholeffekte und Exporte zurückzuführen ist.

#### **Beurteilung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen durch den Vorstand**

Die dynamische Gesamtwirtschaft förderte auch 2007 die Absatzchancen auf unseren Märkten. So wurde die schwache Entwicklung des deutschen Pkw-Markts beispielsweise durch Zuwächse in Europa und den asiatischen Schwellenländern abgefedert. In der Sparte Seating Systems profitierte Grammer insbesondere vom starken Lkw-Markt, einer unvermindert guten Nachfrage im Offroad-Bereich sowie von einem wachstumsorientierten Marktumfeld in der Türkei und Asien.

## **Geschäftsentwicklung**

#### **Automotive: Gestärkte Kompetenz als Systemlieferant**

Im Automotive-Bereich verzeichneten wir im Berichtsjahr eine gute Auftragsituation. Dabei wirkten sich insbesondere auch positive Effekte aus Modellwechsellern günstig aus. Zu den 2007 in Serie gegangenen Volumenmodellen zählte die neue C-Klasse von Mercedes-Benz, welche Grammer mit crashaktiven Kopfstützen bestückt. Darüber hinaus begann die Produktion von crashaktiven Kopfstützen für die 5er- und 6er-Reihe von BMW sowie die X3- und X5-Modelle der bayerischen Marke. Zusätzlich gelang es, den Entwicklungsauftrag für die Mittelkonsole eines deutschen Premiumherstellers zu akquirieren. Die erweiterte Tätigkeit in diesem Produktfeld stärkt unsere Position als anerkannter Systemlieferant und -entwickler.

Erfreulich zeigte sich das Engagement in Asien. Ein Jahr nach Einweihung unserer chinesischen Produktionsstandorte in Tianjin und Changchun konnten wir das bestehende Kundenportfolio um BMW und Audi ergänzen. Beide Marken agieren sehr erfolgreich auf dem chinesischen Markt. So konnte Audi seinen Absatz in China im vergangenen Jahr um rund 25% auf knapp 102.000 verkaufte Fahrzeuge steigern.

Entsprechend trieben wir den Aufbau unserer neuen asiatischen Standorte weiter voran. Im Mittelpunkt standen das Werk in Shanghai mit der zukünftigen Fertigung von Mittelkonsolen für die Epsilon-Plattform von General Motors sowie der Aufbau eines Vertriebsstandorts in Japan, der das Kontaktmanagement zu asiatischen Automobilherstellern intensivieren soll.

Um die Ertragssituation des Automotive-Bereichs nachhaltig zu stärken, ergriffen wir zusätzliche Maßnahmen zur Verbesserung der Profitabilität und Kosteneffizienz. Neben Initiativen zur Prozess- und Strukturverbesserung betreffen diese auch Optimierungen des weltweiten Produktionsnetzwerks. In diesem Zusammenhang investierte Grammer unter anderem in den Aufbau eines neuen Fertigungsstandorts in Serbien.

Die positiven Wachstumseffekte wurden gedämpft durch die in Deutschland verhaltene Nachfrage nach neuen Pkw. Zusätzlich verzeichneten im dritten Quartal verschiedene osteuropäische Währungen einen Aufwertungsschub. In Verbindung mit wachsenden Lohn- und Infrastrukturkosten führte dies zur deutlichen Verteuerung einiger unserer Produktionsstandorte. Erschwerend wirkten sich auch erhebliche Rohstoffpreiserhöhungen sowie die anhaltende Schwäche des US-Dollars aus.

## Seating Systems

### Lkw- und Offroad-Bereich mit starker Performance

Wie in den Vorjahren zählte die Sparte Seating Systems zu den Wachstumsmotoren des Grammer Konzerns. Die dynamische Geschäftsentwicklung war geprägt von einer durchgehend positiven Auftragslage. Sie spiegelte die günstige konjunkturelle Lage, aber auch unsere starke Marktstellung in den Bereichen Offroad und Lkw. Insbesondere im Offroad-Bereich profitiert Grammer von technisch innovativen Produkten. So konnten wir 2007 unsere Marktführerschaft in Westeuropa stärken und die Position in zahlreichen Ländern erweitern, insbesondere in Brasilien und China.

Bezogen auf das Lkw-Geschäft bauten wir die führende Stellung im südamerikanischen Markt aus. Dank starker internationaler Vertriebsaktivitäten gelang es unter anderem, einen neuen Serienauftrag für Lkw-Sitze in Brasilien zu akquirieren. Auch in Europa und im Mittleren Osten konnten wir deutlich mehr absetzen.

Während sich der Landmaschinenbereich eher verhalten entwickelte, legte der Markt für Baumaschinen und Flurförderfahrzeuge zu. Hier sorgte Grammer unter anderem durch seine Präsenz auf der internationalen Baumaschinenmesse Bauma für neue Impulse.

Im Berichtszeitraum führten wir zudem verschiedene Standortoptimierungen durch. Im Werk Haselmühl wurde beispielsweise die Produktionskette im Bereich Metall modernisiert. Im amerikanischen Hudson bauen wir unser Werk schrittweise zu einem eigenständigen Entwicklungs-, Vertriebs- und Produktionszentrum aus, das den amerikanischen Offroad-Markt beliefert. Es ist somit ein wesentliches Element in der konsequenten Umsetzung unserer Pläne zur weiteren Erschließung des US-Marktes.

### Neuausrichtung bei Bussen und Bahnen weiter vorangeschritten

Die Restrukturierung der Geschäftsfelder Busse und Bahnen kam im vergangenen Geschäftsjahr wesentlich voran. Nach sorgfältiger Prüfung aller strategischen Optionen trennte sich Grammer zur Jahresmitte vom Passagiersitzgeschäft mit Reise- und Stadtbussen in Europa. Dementsprechend wurde die italienische Grammer s.r.l. im Rahmen eines Management-Buy-outs für 7,4 Mio. EUR verkauft. Dies macht den Weg frei für eine verstärkte Fokussierung auf unsere Zielmärkte und Kernkompetenzen. Gleichwohl wird Grammer beim Vertrieb von Fahrersitzen auch in Zukunft mit dem italienischen Unternehmen kooperieren. Da der Verkauf im Juni erfolgte, sind die Umsatz- und Ertragszahlen der Grammer s.r.l. für das erste Halbjahr 2007 im Konzernabschluss berücksichtigt. Die Bussitzaktivitäten im Mittleren Osten und der Türkei sowie die Busfahrersitze bleiben davon unberührt, zumal gerade letztere unser Kerngeschäft betreffen und weiter Zuwächse erwarten lassen.

Im Zuge der Restrukturierung hat die Business Unit Bahn unter anderem die Prozessfähigkeit optimiert und stabilisiert. Hierdurch konnten wir umfangreichere Projekte beliefern und damit die Geschäftstätigkeit im Jahr 2007 deutlich ausdehnen. Die Produktanläufe wurden überwiegend von internationalen Neuaufträgen getragen. So fertigen wir zum Beispiel nun die Passagiersitze für den Sprinter Light Train der niederländischen Staatsbahn Reiziger. Zusätzlich stellt Grammer die Sitze für ein neues Zugmodell her, das von der Deutschen Bahn im Regionalverkehr eingesetzt wird. Von Bombardier, einem Kunden, der uns als Plattformlieferant listet, erhielten wir einen Optionsauftrag.

## Umsatz- und Ertragslage

### Konzern: Gesamtumsatz deutlich gesteigert

Der Grammer Konzern erwirtschaftete 2007 vor diesem gesamtwirtschaftlichen und branchenspezifischen Hintergrund einen Gesamtumsatz von 998,1 Mio. EUR (Vj. 881,0). Im Vergleich bedeutet das einen Anstieg von 117,1 Mio. EUR gegenüber 2006.

Der Umsatz konnte in allen Regionen verbessert werden. In Europa stieg er um 64,9 Mio. EUR auf 752,1 Mio. EUR. Der deutliche Anstieg wurde von beiden Unternehmenssparten getragen. Überdurchschnittlich wuchs der Umsatz in Übersee. Hier erwirtschaftete Grammer 151,8 Mio. EUR. Dies entspricht im Vorjahresvergleich einem Zuwachs von 41 %. Positiv entwickelten sich auch unsere Geschäfte im asiatischen Raum. In den zum geografischen Segment Ferner Osten/Rest zählenden Ländern stiegen die Umsätze auf 94,2 Mio. EUR (Vj. 86,2). Dies zeigt noch einmal deutlich die strategische Bedeutung unseres Engagements in diesem dynamischen Marktumfeld.

### Ertragslage von Entwicklungen im Automotive-Bereich beeinflusst

Das Bruttoergebnis vom Umsatz verharrte in 2007 auf 126,7 Mio. EUR (Vj. 127,0). Mit 32,1 Mio. EUR (Vj. 38,9) war damit auch das operative Ergebnis vor Zinsen und Steuern schwächer als im Vorjahr. Der Rückgang ist vor allem bedingt durch ein geringeres operatives Ergebnis im Automotive-Bereich. Die Rendite des operativen Ergebnisses verringerte sich auf 3,2% (Vj. 4,4).

### Kostenrahmen im Zeichen eines schwierigen Umfeldes

Die Kosten des Umsatzes nahmen um 117,3 Mio. EUR auf 871,3 Mio. EUR zu. Der Anstieg ist vorrangig auf die Umsatzzuwächse zurückzuführen. Die Kosten des Umsatzes stiegen relativ zum Umsatz moderat um 1,7% in einem von starken Preisauftrieben und Währungsturbulenzen gekennzeichneten Umfeld. Mittelfristig laufende Lieferverträge, die wir zum Beispiel für Stahl oder mineralölbasierte Produkte abgeschlossen haben, wirkten dem kräftigen Preisauftrieb erfolgreich entgegen.

Der Personalaufwand stieg um 17,8 Mio. EUR auf insgesamt 232,0 Mio. EUR (Vj. 214,2). Neben der tariflichen Entwicklung wirkten sich hier umsatzbedingte Einstellungen aus. Bezogen auf den Umsatz verringerte sich der Personalaufwand im Vorjahresvergleich um 1,1%. Somit sind erste Erfolge in den Optimierungen der Produktionskosten erkennbar.

Der Vertriebsaufwand konnte im Berichtsjahr nahezu konstant gehalten werden. Mit 32,0 Mio. EUR lag er sogar leicht unter dem Niveau des Vorjahres.

Die Verwaltungskosten stiegen auf 72,2 Mio. EUR (Vj. 64,1). Zunächst führte die Ausweitung der Geschäftstätigkeit in den USA sowie in China zu einem Anstieg administrativer Kosten. Zusätzlich wurden Anstrengungen unternommen, den Aufbau der Low-Cost-Standorte auch mit Hilfe externer Beratungsleistung zu forcieren. Weiterhin haben Abfindungsleistungen diese Position belastet. Zur Verbesserung der Kostenstrukturen wurde noch in 2007 ein auf die Senkung der Verwaltungs- und Strukturkosten abzielendes Restrukturierungsprogramm gestartet. Der Anstieg ist aber auch insbesondere durch die in dieser Position enthaltenen Kursgewinne und -verluste aus Bewertungen beeinflusst. Aufgrund der Entwicklung des EUR und der internationalen Ausrichtung unseres Geschäfts stiegen die Kursverluste mit einem Zuwachs von 3,1 Mio. EUR stark an, während die Kursgewinne nahezu auf Vorjahresniveau verharrten.

#### **Sonstige betriebliche Erträge**

Die sonstigen betrieblichen Erträge erreichten 9,6 Mio. EUR (Vj. 8,4). Der Anstieg begründet sich durch gestiegene Erträge aus dem Verkauf von Sachanlagevermögen und Schrottchargen sowie der Weiterbelastung von Kosten an Lieferanten.

#### **Finanzaufwendungen**

Die Finanzaufwendungen stiegen aufgrund der erweiterten Geschäftstätigkeit sowie diverser Bewertungseinflüsse weiter an. Somit konnten wir den Zinsaufwand mit 11,7 Mio. EUR (Vj. 8,2) nicht auf dem Niveau des Vorjahres halten. Die Zinserträge aus Wertpapieren und kurzfristigen Anlagen des Finanzvermögens erhöhten sich um 1,2 Mio. EUR auf 2,5 Mio. EUR.

#### **Steuern**

Die Steuern vom Einkommen und Ertrag sanken auf 5,3 Mio. EUR (Vj. 10,7). Die Steuerrechtsänderungen im In- und Ausland führten insbesondere bei den latenten Steuern zu einer signifikanten Entlastung. Der Rückgang der operativen Ergebnisbestandteile im Inland lies die Steueraufwendungen weiter zurückgehen. Mit 23,2% (Vj. 33,4) lag die Steuerquote deutlich unter dem Niveau des Vorjahres.

## **Ergebnisse**

Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit des Grammer Konzerns ging im laufenden Berichtsjahr auf 22,8 Mio. EUR zurück, nachdem im Vorjahr ein Ergebnis von 32,0 Mio. EUR ausgewiesen worden war. Das Ergebnis nach Zinsen und Steuern des Grammer Konzerns lag bei 17,6 Mio. EUR (Vj. 21,3), was maßgeblich an den geringeren Steuern auf Einkommen und Ertrag lag.

Das Ergebnis pro Aktie erreichte 1,72 EUR (Vj. 2,09), was gleichbedeutend mit einem Rückgang von 17,7% ist. Bei Einbeziehung der eigenen Anteile in die Rechnung ergibt sich ein Ergebnis von 1,67 EUR je Aktie (Vj. 2,02).

## Dividendenvorschlag

Der Grammer Konzern weist für das Geschäftsjahr 2007 einen Bilanzgewinn von 66,2 Mio. EUR aus. Maßgeblich für die Ausschüttung ist allerdings das Ergebnis der Grammer AG. Die Grammer AG weist einen Bilanzgewinn von 21,8 Mio. EUR für das Geschäftsjahr 2007 aus. Dabei wurden der Gewinnvortrag von 25,7 Mio. EUR und die Einstellung in die anderen Gewinnrücklagen von 6,3 Mio. EUR sowie die neutrale Umgliederung der Rücklage für eigene Aktien von 2,2 Mio. EUR in die anderen Gewinnrücklagen berücksichtigt. Der Vorstand wird dem Aufsichtsrat und der Hauptversammlung vorschlagen, eine Dividende in Höhe von 1 EUR pro Aktie auszuschütten und den verbleibenden restlichen Betrag von 11,7 Mio. EUR vorzutragen. Dabei wurde beachtet, dass die Gesellschaft 330.050 eigene Aktien in Besitz hat, die keine Berechtigung einer Dividende aufweisen. Falls sich die Anzahl der dividendenberechtigten Stückaktien bis zur Hauptversammlung ändert, wird der Vorstand der Hauptversammlung einen entsprechend angepassten Gewinnverwendungsvorschlag machen.

## Umsatz- und Ertragslage der Sparten

Im Geschäftsjahr 2007 hat der Konzern nach der Umstellung der internen Organisations- und Managementstruktur zu Beginn des Geschäftsjahres nun auch die Segmentberichterstattung angepasst. Das Segment Passagiersitz entwickelte und produzierte ebenso wie das Segment Fahrersitze komplette Sitzsysteme. In den Geschäftsfeldern Bahnen und Busse ergeben sich in den Produkten und Dienstleistungen, der Art des Produktionsprozesses sowie der Ertragsentwicklung keine signifikanten Unterschiede mehr. Die Zusammenführung der Produktion, die Integration der Managementbereiche und Reportingstrukturen der beiden Bereiche Fahrersitze und Passagiersitze in das Segment Seating Systems ist somit sinnvoll.

### Automotive: Deutlicher Umsatzanstieg

Im Bereich Automotive produzieren wir Innenraumkomponenten für namhafte Pkw-Hersteller und Systemlieferanten der Fahrzeugindustrie. Das Segment generiert seinen Umsatz hauptsächlich mit Serienprodukten aus dem Konzern sowie dem Projektgeschäft. Die Sparte erwirtschaftete 2007 einen Umsatz von 657,7 Mio. EUR (Vj. 574,8), was einem Zuwachs von 14,4% entspricht. Damit stellte diese Sparte 65,9% des Konzernumsatzes. Das operative Ergebnis vor Zinsen und Steuern betrug 10,7 Mio. EUR (Vj. 22,7) und gab damit gegenüber dem Vorjahr deutlich nach. Produktbezogene Schwierigkeiten beim Hochlauf, unter anderem in den USA, sowie die Umsetzung von digitalen Anläufen kurzfristig übernommener Projekte führten zu wesentlichen Mehraufwendungen in diesem Segment.

### Seating Systems: Umsatz und Ertrag erheblich höher

Die Sparte Seating Systems profitierte von der allgemein guten Auftragslage. Sowohl im Offroad-Bereich als auch im Lkw-Sitzgeschäft konnten die Umsätze ausgebaut werden. Wir profitieren hier insbesondere von unserer Fokussierung auf technisch innovative Produkte, ohne dabei die Vielfalt des Produktportfolios zu vernachlässigen. Insgesamt erwirtschaftete das Segment einen Umsatz von 363,3 Mio. EUR – und damit 51,8 Mio. EUR mehr als 2006. Auch das EBIT konnte nachdrücklich auf 24,1 Mio. EUR gesteigert werden (Vj. 16,8). Die Restrukturierung der Geschäftsfelder Busse und Bahnen schlägt sich auch im Umsatz erfolgreich nieder. Mit 55,5 Mio. EUR (Vj. 45,2) gab es merklich höhere Erlöse als im Vergleichszeitraum. Das operative Ergebnis vor Steuern summierte sich auf –0,8 Mio. EUR (Vj. –1,4).

## Finanzlage

### Finanzlage: Nach wie vor solide aufgestellt

Die Umsatzausweitung war mit verstärkten Finanzierungstätigkeiten verknüpft. Trotzdem konnte der Grammer Konzern die verfügbare Liquidität (flüssige Mittel sowie nicht in Anspruch genommene Kreditlinien) in etwa auf dem Niveau des Vorjahres halten. Die lang- und kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten stiegen leicht auf 92,9 Mio. EUR (Vj. 87,3), von denen 70,0 Mio. EUR über das Schuldscheindarlehen langfristig finanziert sind.

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit konnte trotz des Aufbaus in China und den Projekten in den USA verbessert werden und liegt deutlich über dem Vorjahr. Der Cashflow aus Investitionen lag leicht über dem Vorjahresniveau, da Umsatzwachstum und Erhöhung der Wertschöpfung verstärkt Investitionen forderten. Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit wich stark ab, da im letzten Jahr die Anleihe in ein langfristiges, an die neuen Anforderungen angepasstes Schuldscheindarlehen umfinanziert und zusätzliche Liquidität bereitgestellt wurde.

Darüber hinaus stellte ein von Grammer gebildetes Bankkonsortium wie im Vorjahr kurzfristige Kreditlinien über 90,0 Mio. EUR bereit. Der Kreditrahmen wurde auf drei Jahre zugesagt und kann täglich in Anspruch genommen werden. Somit sind auch für die langfristige Wachstumsstrategie der Grammer Gruppe ausreichende finanzielle Mittel verfügbar.

## Vermögenslage

Zum Bilanzstichtag am 31. Dezember 2007 betrug die Bilanzsumme des Grammer Konzerns 497,5 Mio. EUR (Vj. 476,6). Sie übertraf damit den Vergleichswert des Vorjahres um 4,4%.

### Anlagevermögen etwas höher als 2006

Die langfristigen Vermögenswerte summierten sich auf 201,6 Mio. EUR (Vj. 193,8). Nahezu unverändert blieben die Sachanlagen mit 131,0 Mio. EUR (Vj. 130,4). Die immateriellen Vermögensgegenstände erreichten 44,6 Mio. EUR (Vj. 43,2).

### Umlaufvermögen nimmt merklich zu

Verglichen mit dem Vorjahresstichtag erhöhten sich die kurzfristigen Vermögenswerte auf 296,0 Mio. EUR (Vj. 282,8). Beeinflusst wurde diese Zunahme durch den Umsatzanstieg und die damit verbundene Ausweitung des Geschäftsbetriebs. Die Vorräte waren mit 95,1 Mio. EUR um 9,7 Mio. EUR höher als im vergangenen Jahr. Die Forderungen stiegen von 111,3 Mio. EUR umsatzbedingt auf 116,8 Mio. EUR. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte reduzierten sich zum Vorjahr um 9,3 Mio. EUR auf 38,6 Mio. EUR und die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte erhöhten sich um 1,8 Mio. EUR. Insgesamt zeigen sich im Umlaufvermögen deutlich die Zunahmen aus dem ausgeweiteten Geschäftsbetrieb und der Internationalisierung des Waren- und Zahlungsstroms. In Zusammenhang mit kurzfristigen Kundenzahlungen zum Jahresende stiegen die liquiden Mittel auf 22,9 Mio. EUR (Vj. 18,3).

### Eigenkapital mit moderatem Anstieg

Am 31. Dezember 2007 verbesserte sich das Eigenkapital leicht auf 184,7 Mio. EUR (Vj. 174,8). Das Eigenkapital entspricht damit 91,6% der langfristigen Vermögenswerte. Die Eigenkapitalquote stieg ebenfalls moderat auf 37,1%.

### Veränderungen der Verbindlichkeiten

Die langfristigen Verbindlichkeiten wiesen ein Volumen von 140,9 Mio. EUR (Vj. 143,5) auf. Begründet ist der Rückgang unter anderem durch eine Verringerung der langfristigen Bankverbindlichkeiten auf 70,4 Mio. EUR (Vj. 73,1). Die Verpflichtungen für Pensionen betragen 50,9 Mio. EUR und blieben damit in etwa auf Vorjahresniveau. Die latenten Ertragsteuerverpflichtungen gingen überwiegend aufgrund von Steuersatzänderungen im In- und Ausland auf 15,6 Mio. EUR (Vj. 17,3) zurück.

Kurzfristige Verbindlichkeiten waren mit 172,0 Mio. EUR (Vj. 158,3) zu bilanzieren. Die Zunahme ist in erster Linie eine Folge gestiegener kurzfristiger Bankverbindlichkeiten von 22,4 Mio. EUR (Vj. 14,1). Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung bestanden in Höhe von 89,8 Mio. EUR (Vj. 89,9). Mit 44,0 Mio. EUR (Vj. 36,6) schlugen sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten zu Buche. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten reduzierten sich zum Vorjahr auf 2,1 Mio. EUR (Vj. 2,7).

## Angaben zum Kapital

### Kapitalstruktur

Das gezeichnete Kapital der Grammer AG beträgt 26.867.607,04 EUR und ist eingeteilt in 10.495.159 Stückaktien, die alle auf den Inhaber lauten. Sonderrechte für Inhaber von Aktien sowie Belegschaftsaktien bestehen nicht. Nach § 5 Abs. 3 der Satzung ist der Vorstand gemäß § 202 AktG ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital bis zum 25. August 2011 einmalig oder mehrmals durch Ausgabe neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien um bis zu insgesamt 13,4 Mio. EUR zu erhöhen. Der Vorstand ist ferner ermächtigt, jeweils mit Zustimmung des Aufsichtsrats, über den Ausschluss des gesetzlichen Bezugsrechts der Aktionäre zu befinden. Darüber hinaus ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht für einen Betrag von bis zu 2.686.760,7 EUR (10% des Grundkapitals) auszuschließen, wenn der Ausgabebetrag der neuen Aktien den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien zum Zeitpunkt der endgültigen Festlegung des Ausgabebetrags, der möglichst zeitnah zur Platzierung der Aktien erfolgen soll, nicht wesentlich unterschreitet. Auf die vorgenannte 10%-Grenze werden diejenigen Aktien angerechnet, die aufgrund einer Ermächtigung der Hauptversammlung erworben und gemäß § 71 Absatz 1 Nr. 8 Satz 5 AktG i.V.m. § 186 Absatz 3 Satz 4 AktG während der Laufzeit dieser Ermächtigung veräußert wurden. Im Übrigen ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats über den Ausgabebetrag, den Inhalt der Aktienrechte sowie die sonstigen Bedingungen der Aktienausgabe zu entscheiden. Gemäß den bei der Grammer AG bis zum Abschlussstichtag eingegangenen Mitteilungen entsprechend § 21 Abs. 1 WpHG halten nachfolgende Gesellschaften direkt oder indirekt Anteile von mehr als 5% an der Grammer AG. Die Axxion S.A. mit Sitz in Munsbach/Luxemburg hält 5,548% und die Electra QMC Europe Development Capital Funds plc in Dublin/Irland hat 10,001% der Anteile der Grammer AG.

### Erwerb eigener Anteile

Der Vorstand der Grammer AG war durch die Hauptversammlung 2006 zum Erwerb eigener Aktien gemäß § 71 I Ziffer 8 AktG ermächtigt. Diese Ermächtigung galt bis zum 1. Dezember 2007. Sie wurde durch die Hauptversammlung vom 28. Juni 2007 aufgehoben. Gleichzeitig erteilte die Hauptversammlung 2007 dem Vorstand die Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien, befristet bis zum 1. Dezember 2008. Im Berichtsjahr machte der Vorstand der Grammer AG weder von der einen noch von der anderen Ermächtigung Gebrauch. Insgesamt hält Grammer 330.050 Aktien, die vollständig im Geschäftsjahr 2006 erworben wurden. Der darauf entfallende Betrag des Grundkapitals beträgt 844.928,00 EUR und entspricht 3,1448% des Grundkapitals. Diese 330.050 eigenen Aktien haben keine Stimmrechte und sind auch nicht dividendenberechtigt.

### Einschätzung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens

Auf Basis der erläuterten Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage beurteilen wir die wirtschaftliche Lage des Grammer Konzerns als positiv. In unseren Kern-Geschäftsfeldern haben wir eine gute bis sehr gute Marktposition und aufgrund der innovativen Produkte genießen wir hohe Akzeptanz im Markt.

## Investitionen

Die Investitionen des Grammer Konzerns betragen 34,6 Mio. EUR (Vj. 32,1). Im Bereich Automotive investierten wir 14,9 Mio. EUR (Vj. 16,6). Schwerpunkte waren neue Produktionsanlagen für anstehende Kundenprojekte sowie der Ausbau des Standorts Immenstetten.

Im Segment Seating Systems addierten sich die Investitionen auf 18,1 Mio. EUR (Vj. 14,1). Zur Steigerung der Energieeffizienz des Werks Haselmühl und des Umweltschutzes verwendeten wir ca. 4,2 Mio. EUR für ein innovatives Wärmeverbundnetz mit Modellcharakter. Ziel des – in Zusammenarbeit mit dem regionalen „Netzwerk Energietechnik“ durchgeführten – Projekts ist die Errichtung, Erprobung und Optimierung eines ganzheitlich vernetzten thermischen Ringleitungskonzepts. Dadurch können wir den Energieverbrauch senken, neue energiesparende Produktionsverfahren entwickeln sowie Abwärme und Rezyklierungsmöglichkeiten effizient ausnutzen. Im Berichtsjahr machte das Projekt hervorragende Fortschritte; erste Einsparerfolge konnten bereits erzielt werden.

Zur Optimierung und Neuauslegung der Material- und Logistikströme wurden die Werksanbindung sowie verschiedene Gebäudeteile neu gestaltet. Die Fortführung der Investitionen in den Aufbau modularer Fertigungseinheiten der Metallkette und neuer Produktionswerkzeuge stellte mit 1,3 Mio. EUR ebenfalls einen Schwerpunkt dar. Diese Investitionen dienen der Effizienzsteigerung und Standortoptimierung. Sie zeigen auch das Bekenntnis des Unternehmens zum Standort Deutschland.

Zusätzlich wurden ca. 0,6 Mio. EUR in die Entwicklungsbereiche investiert, um unsere Innovationskraft weiter zu stärken und die Entwicklung neuer Produktgenerationen zu forcieren, die sich bereits auch in den Werkzeug- und Vorrichtungsinvestitionen niederschlagen. Im Bereich der Sachanlagen wurde in die Erweiterung und Optimierung vieler bestehender Anlagen investiert.

In den Zentralbereichen wurden 1,6 Mio. EUR (Vj. 1,4) investiert. Wir erwarben weitere Upgrades und Erweiterungslizenzen für unser SAP-System und bauten auch die dafür notwendige Hardware aus. Zusätzlich optimierten wir unsere CAD-Software und deren Anbindung.



## Mitarbeiter

### Beschäftigtenzahl nahm weiter zu

Im Vergleich zum Vorjahr stieg die Mitarbeiterzahl um 6,7%. Zum Stichtag am 31. Dezember 2007 waren innerhalb des Grammer Konzerns 9.527 Mitarbeiter (Vj. 8.925) beschäftigt. Davon zählten 6.216 Beschäftigte (Vj. 5.831) zum Automotive-Bereich, 3.153 (Vj. 2.950) zur Sparte Seating Systems und 158 (Vj. 144) zu den Zentralbereichen. Im Jahresdurchschnitt waren 9.326 Mitarbeiter im Unternehmen tätig.

### Programm zur Personalkostenreduktion zeigt Erfolge

Das 2006 gestartete Programm zur Senkung der Personalkosten an den deutschen Standorten kam weiter voran. Mit dem Ziel, die Beschäftigung an den Standorten der Grammer AG zu sichern, wurden unter anderem Arbeitszeiten flexibler gestaltet sowie allgemeine Lohnkosteneinsparungen beschlossen. Das umfangreiche Maßnahmenpaket und dessen Erweiterungen sollen bis Ende 2010 vollständig umgesetzt sein.

### Ausbildung, Weiterbildung, Personalwesen

Personalentwicklung ist ein zentrales Element, um unternehmerischen Erfolg zu sichern und voranzutreiben. Denn Mitarbeiter mit neuen Ideen, erweitertem Wissen und hinzugewonnenen Kompetenzen tragen entscheidend dazu bei, etablierte Standards zu sichern und Wettbewerbsstärke weiter auszubauen. Grammer bietet aus diesem Grund eine Vielzahl unterschiedlicher Initiativen für Beschäftigte aller Bereiche und Ebenen an. Unser Weiterbildungsprogramm basiert auf drei Ansätzen, die sich hierarchisch gliedern: Das „General Management Programme“ fokussiert auf die strategische Fortbildung des Topmanagements; das „Management Development Programme“ richtet sich vorrangig an Werks- und Abteilungsleiter, und das Programm „GO!2002“ ist auf die Förderung der Nachwuchsführungskräfte zugeschnitten. Alle drei Entwicklungskonzepte richten ihre Inhalte an Leitbild, Zielen und Strategie der Grammer AG aus.

Zu den wesentlichen Punkten der Personalpolitik zählt ebenso die Ausbildung qualifizierter Nachwuchskräfte. Sie sind der Motor unserer zukünftigen Entwicklung. Auch 2007 stellten wir in allen Unternehmenssparten motivierte Auszubildende ein, die sich in zukunftssträchtigen Berufsfeldern bewähren können. Zusätzlich vergaben wir Praktika und boten die Möglichkeit, Studien- oder Diplomarbeiten praxisnah innerhalb unseres Unternehmens zu verfassen. Hochqualifizierte Nachwuchskräfte gewinnen wir auch über Recruitingveranstaltungen im universitären Umfeld. Ein Beispiel für unser erfolgreiches Engagement auf dem Hochschulsektor ist die enge und langjährige Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Amberg-Weiden.

### Aufsichtsrat und Vorstand

Die Bestimmungen zur Ernennung und Abberufung der Mitglieder des Vorstands richten sich nach den Vorschriften des § 84 AktG. Es sind keine anderen oder zusätzlichen Bestimmungen in der Satzung enthalten.

### Veränderung im Vorstand

Peter Nagel, Vorstand Seating Systems der Grammer AG, schied am 30. Juni 2007 auf eigenen Wunsch aus seinem Amt aus und ging in den Ruhestand. Nach 24-jähriger Tätigkeit als Geschäftsführer und Vorstand zog er sich mit Erreichen seines 60. Geburtstags aus dem operativen Geschäftsleben zurück. Er stand dem Unternehmen jedoch noch bis Ende Dezember 2007 beratend für das Projekt MoTIS (Modular Truck Interior System) zur Verfügung. Als Nachfolger wurde zum 1. Februar 2007 Hartmut Müller in den Vorstand berufen, der die volle Verantwortung für den Bereich Seating Systems am 1. Juli 2007 übernahm.

Der Aufsichtsrat der Grammer AG bestellte am 24. Juli 2007 Dr. Rolf-Dieter Kempis für zwei Jahre als neuen Vorstandsvorsitzenden des Unternehmens. Dr. Kempis war bis zu diesem Zeitpunkt Mitglied des Aufsichtsrats; sein entsprechendes Mandat legte er umgehend nieder. Am 1. August 2007 übernahm er den Vorsitz des Vorstands. Alois Ponnath, der als Sprecher des Vorstands und Finanzvorstand bis dahin arbeitete, zeichnet auch weiterhin als Finanzvorstand verantwortlich.

Im gegenseitigen Einvernehmen hat Uwe Wöhner, zuständig für den Bereich Automotive und Arbeitsdirektor, das Unternehmen am 27. September 2007 verlassen. Der Aufsichtsrat berief daraufhin Dr. Rolf-Dieter Kempis zum Leiter des Segments und zum Arbeitsdirektor.

#### **Grundzüge der Vergütungssysteme für Vorstand und Aufsichtsrat**

Die jährlichen Bezüge des Vorstands setzen sich aus folgenden Elementen zusammen: dem Zieleinkommen, das sich aus einer erfolgsunabhängigen Vergütung und einer erfolgsabhängigen Komponente bei 100 % Zielerfüllung zusammensetzt, und den Leistungen zur Altersvorsorge, die analog zu den Pensionszusagen an die Arbeitnehmer gestaltet sind. Dabei besteht die erfolgsunabhängige Vergütung aus einem Fixum. Die erfolgsabhängige Komponente berechnet sich über Umsatz- und Ergebniskennzahlen des Konzernabschlusses der Grammer AG beziehungsweise auch über die Kapitalverzinsung (Return on Capital Employed = ROCE). Sie ist mit bis zu 30,0% des Zieleinkommens definiert. Die Umsatzkomponente im erfolgsabhängigen Entgelt ergibt sich aus der prozentualen Umsatzsteigerung zum vorangegangenen Geschäftsjahr. Die Ergebniskomponente wird als EBIT- bzw. Jahresüberschussrendite in Relation zum Umsatz und als Kapitalrendite ermittelt. Bei Übererfüllung der durch den Aufsichtsrat gesetzten Vorgaben ist die erfolgsabhängige Komponente auf maximal 60,0% des Fixums limitiert. Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung wie Aktienoptionsprogramme oder Gewährung eigener Aktien sind nicht Bestandteil der Vergütung des Vorstands.

Die Aufsichtsratsmitglieder erhalten für jedes volle Geschäftsjahr ihrer Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat eine feste Vergütung. Sie beträgt für das einzelne Mitglied 10.000 EUR. Der Aufsichtsratsvorsitzende erhält das Doppelte, der stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats das Eineinhalbfache dieser Vergütung. Ferner bekommen die Mitglieder des Aufsichtsrats eine variable Vergütung von 200 EUR für jeweils 0,1 Prozentpunkte des ROCE im Grammer Konzern, der 8,0% übersteigt. Maximal beträgt die variable Vergütung im Geschäftsjahr pro Aufsichtsratsmitglied 6.000 EUR. Die Kennzahl ROCE wird unter Zugrundelegung der Angaben im geprüften Konzernabschluss der Grammer AG wie folgt bestimmt: Operatives Ergebnis abzüglich Ertragsteueraufwand dividiert durch die Summe aus Eigenkapital zuzüglich verzinsliches Fremdkapital, Pensionsverpflichtungen und finanzielle Verpflichtungen.

Des Weiteren erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats pro Aufsichtsratssitzung sowie pro Ausschusssitzung, an der sie persönlich teilnehmen, ein Sitzungsgeld in Höhe von jeweils 1.000 EUR zuzüglich Erstattung ihrer Auslagen. Der Vorsitzende eines Ausschusses erhält pro Ausschusssitzung ein Sitzungsgeld von weiteren 1.000 EUR. Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung, wie Aktienoptionsprogramme oder Gewährung eigener Aktien, sind nicht Bestandteil der Vergütung des Aufsichtsrats.

## Corporate Governance

Die Entsprechungserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex wurde am 7. Dezember 2007 aktualisiert und an die Neufassung des Kodex vom 14. Juni 2007 angepasst. Gemäß § 161 AktG erklären Vorstand und Aufsichtsrat, dass die Leitlinien der Grammer AG zur Unternehmensführung im Wesentlichen den Empfehlungen des Kodex heute entsprechen und in der Zukunft entsprechen werden. Die vollständige Erklärung ist im Geschäftsbericht 2007 abgedruckt und kann darüber hinaus dauerhaft auf der Homepage des Unternehmens unter [www.grammer.com/corporate\\_governance](http://www.grammer.com/corporate_governance) eingesehen werden.

## Forschung und Entwicklung

Forschung und Entwicklung ist ein zentraler Faktor für den Grammer Konzern, um sich auch in Zukunft erfolgreich am Markt zu positionieren. Denn technologischer Vorsprung generiert innovative Produkte und eine breite Produkt-Range. So erschließen wir neue Marktpotenziale und sichern die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit.

Vor allem auf dem Automobilssektor sind Investitionen in Forschung und Entwicklung von herausragender Bedeutung. Die Entwicklung neuer Pkw-Komponenten und -Systeme verlagert sich zunehmend auf die Zulieferunternehmen. Aus diesem Grund positioniert sich der Bereich Automotive in immer stärkerem Maße als Entwicklungspartner und Impulsgeber namhafter Hersteller. Technologischer Vorsprung und erstklassige Lösungen sichern uns hier wichtige Marktvorteile. Intensive Forschung und Entwicklung ist aber nicht nur die Grundlage unseres aktuellen unternehmerischen Erfolgs, sondern auch Basis der erfolgreichen Weiterentwicklung: Neue, innovative Produkte versetzen uns in die Lage, den Kundenanforderungen auch künftig in höchstem Maße gerecht zu werden.

Das Ergebnis unserer konsequenten Forschung und Entwicklung sind richtungweisende Komponenten für den Pkw-Innenraum wie höhenverstellbare Türaromauflagen oder sensor-gesteuerte, crashaktive Kopfstützen. Dieses anspruchsvolle System ist bereits erfolgreich im Markt positioniert. Es wird unter anderem in den Modellvarianten der Mercedes-Benz C- und E-Klasse eingesetzt. Crashaktive Kopfstützen kommen auch in den Modellen der 5er-, 6er- und 7er-Reihe bei BMW zum Einsatz. Das Sicherheitsfeature schützt die Insassen im Ernstfall vor einem Schleudertrauma der Halswirbelsäule.

Auch im Bereich Seating Systems verschafft uns intensive Forschung und Entwicklung nachhaltige Marktvorteile. Verschiedene Auszeichnungen bestätigen unsere Erfolge: Unter anderem wurde der Prototyp eines elektronisch aktiv geregelten Federungssystems für Sitz und Kabine im Rahmen der Agritechnica mit der Silbermedaille 2007 der Deutschen Landwirtschafts-Gesellschaft e.V. ausgezeichnet.

## Chancen- und Risikomanagement

### Risikoleitbild

Grammer verfolgt das Ziel, Chancen des unternehmerischen Handelns nachhaltig zu nutzen und Risiken wirksam zu begrenzen. Derzeitige und zukünftige Unternehmenspotenziale werden mit Hilfe eines effizienten Chancen- und Risikomanagements gesichert. Aus diesem Grund sieht sich der Grammer Konzern verschiedenen Unwägbarkeiten gegenüber, die untrennbar mit seinem unternehmerischen Handeln verbunden sind. Insbesondere aufgrund der internationalen Ausrichtung entstehen Chancen und Risiken, die beherrscht werden müssen. Im Konzernrisikoleitbild sind hierfür unter anderem nachfolgende Grundsätze festgelegt:

- Risikobewusstsein bedeutet für uns die stete Bemühung, Risiken unserer Handlungen frühzeitig zu erkennen, begleitend zu überwachen und ihre Auswirkungen für das Unternehmen so gering wie möglich zu halten.
- Im Sinne dieses Risikomanagements sind Risiken Ereignisse, welche weitreichende Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und/oder Ertragslage haben (bestandsgefährdende Risiken). Wenn möglich, sind sie zu beseitigen, wenigstens jedoch zu minimieren.
- Risikomanagement sehen wir als eine permanente Aufgabe des jeweiligen Verantwortlichen an.
- Der Fachbereich Risikomanagement unterstützt die Verantwortlichen bei der Identifizierung von Risiken und deren Behandlung (zentrales Risikomanagement).

Hierfür betreibt der Fachbereich Risikomanagement ein EDV-gestütztes Risikomanagement-System, das die Risiken zentral verwaltet und notwendige Maßnahmen zur Reduzierung des Risikos verfolgt. Zusätzlich werden wir unser Risikomanagement weiter ausbauen und mit zusätzlichen Validierungssystemen optimieren.

### Risikopolitische Grundsätze

Auf Basis des für die Grammer Gruppe vorgegebenen Konzernrisikoleitbilds konkretisieren wir zur Identifikation, Analyse und Steuerung der Risiken in unserem Konzern die folgenden risikopolitischen Grundsätze:

- Alle Mitarbeiter des Unternehmens sind dazu aufgefordert, Risiken in ihrem Verantwortungsbereich wahrzunehmen und so weit wie möglich zu minimieren.
- Im Betriebsablauf auftretende Gefahren und Risiken sind von jedem Mitarbeiter umgehend dem zuständigen Verantwortlichen mitzuteilen.
- Ereignisse mit einer Schadenshöhe  $\geq 2$  Mio. EUR sehen wir als strategische Risiken an.
- Systemseitig werden neben diesen strategischen Risiken auch operative Risiken ab einer möglichen Schadenshöhe  $\geq 0,5$  Mio. EUR geführt.

### Identifizierung von Chancen und Risiken

Regelmäßige Managementgespräche mit den Führungsebenen der Unternehmens- und Zentralbereiche dienen als Informationsquellen für das Identifizieren von Risiken bei Grammer. In den Gesprächen werden schwerpunktmäßig die bestehenden Risiken diskutiert und das Maßnahmenmanagement beurteilt. Zusätzlich greifen wir neue Risiken auf und überführen sie ins Maßnahmenmanagement.

So erhalten wir einen vollständigen Überblick über Chancen und Risiken für den Grammer Konzern. Dazu zählen Projekte wie die Erschließung neuer Märkte oder die weitere Entwicklung von Energie- und Rohstoffpreisen.

### Umfeld- und Branchenrisiken

Wettbewerbsrisiken bestehen beispielsweise im unverminderten Kostendruck der Fahrzeughersteller auf die Unternehmen der Zulieferindustrie: Hier forcieren wir neben intensiverer Forschung und Entwicklung auch vielseitige Prozessoptimierungen.

Wir streben die Verbesserung unserer Marktstellung in sämtlichen Geschäftsfeldern an, damit diese Wettbewerbsrisiken reduziert werden. Aus diesem Grund setzt Grammer auf technische Innovationen und Weiterentwicklung bestehender Produkte. Ziel ist es, mit verstärkten Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung die Technologieführerschaft mit unseren Kernprodukten zu übernehmen oder auszubauen, um uns so Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Ebenfalls großes Gewicht besitzt die Einhaltung der hohen internen Qualitätsstandards – mögliche Fehlerquellen werden frühzeitig identifiziert und beseitigt, Doppelarbeiten und Leerläufe vermieden.

### Beschaffungsrisiken

Um die Unsicherheiten der Rohstoffmärkte punktuell auszugleichen, schließt Grammer Sicherungsgeschäfte für Aluminium und Öl ab, welche entsprechend den Anforderungen auch auf andere börsengehandelte Rohstoffe ausgeweitet werden sollen. Die Sicherung erfolgt mit Rohstoffderivaten, die aktiv zu den Lieferungen und benötigten Mengen gemanagt werden.

Risiken, die durch den Ausfall von Zulieferern oder von ihnen verursachten Qualitätsproblemen entstehen, begegnet Grammer neben einer Dual-Source-Strategie und intensiver Lieferantenentwicklung auch mit regelmäßigen Lieferantenaudits. Dadurch pflegen wir kontinuierlich einen intensiven Kontakt mit unseren Zulieferern und vermeiden nach Möglichkeit Abhängigkeiten.

### Finanzwirtschaftliche Risiken

Zins-, Währungs-, Liquiditäts- und Debitorenausfallrisiken werden im Konzernfinanzwesen zentral erfasst. Mit Hilfe eines strategischen Treasury Managements, dessen Wirksamkeit regelmäßig überprüft wird, verringern wir diese Risiken.

Grammer hat hauptsächlich Währungsrisiken im US-Dollarraum zu managen. Darüber hinaus ergeben sich aus der Ansiedlung der Produktionsstandorte unter anderem Währungsrisiken in Tschechischer Krone, Türkischer Lira, Polnischem Sloty und Mexikanischem Peso, die sowohl aus Lieferungen und Leistungen als auch aus der Beschaffung resultieren. Für Teile der voraussichtlichen Währungsrisiken schließen wir Sicherungsgeschäfte ab.

Zur Sicherung der Liquidität wurde ein ausreichend bemessenes langfristiges Schuldscheindarlehen aufgenommen sowie zusätzlich die fest vereinbarten kurzfristigen Linien beibehalten und auf drei Jahre festgeschrieben. Die Debitorenausfallrisiken sind durch die Kundenstruktur begrenzt und werden durch aktives Debitorenmanagement und Kundenliquiditätsüberwachung kontrolliert.

### Rechtliche Risiken

Zur Absicherung rechtlicher Risiken setzen wir ein System aus intensiver Vertragsprüfung, Vertragsmanagement sowie systematisierter Dokumentierung und Archivierung ein. Sogenannte Normalrisiken und existenzgefährdende Risiken sind ausreichend versichert.

#### **Personalrisiken**

Grammer ist auf hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte angewiesen, um seine Chancen effizient zu nutzen. Aus diesem Grund legen wir äußersten Wert auf umfassende Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter auf allen Ebenen und Bereichen. Darüber hinaus richten wir uns mit umfangreichen Recruiting-Veranstaltungen an motivierte Nachwuchskräfte.

#### **Ökologische Risiken**

Mit Hilfe eines regelmäßigen Ökoaudits, das umfangreich über umweltrelevante Aktivitäten berichtet, minimieren wir ökologische Risiken. Auch die Zertifizierung unserer Produktionsstandorte nach den Vorgaben des Umweltzertifizierungsstandards ISO 14001 treiben wir weiter voran.

#### **Beurteilung des Gesamtrisikos**

Nach eingehender Überprüfung der derzeitigen Risikosituation stellen wir fest, dass Grammer ausreichend vorgesorgt hat. Die beschriebenen Risiken resultieren aus der Geschäftstätigkeit und können bei sehr ungünstiger Entwicklung und nachteiliger Überlagerung einzelner Faktoren einen negativen Einfluss auf die zukünftige Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben. Aus heutiger Sicht sind unserer Meinung nach keine bestandsgefährdenden Risiken zu erkennen.

### **Nachtragsbericht**

#### **Veränderungen der Aktionärsstruktur**

Die österreichische Polytec Group teilte am 15. Januar 2008 mit, dass sie 1.006.009 Aktien der Grammer AG erworben hat. Das entspricht einem Anteil von 9,6% der Stimmrechte.

Es ergaben sich keine weiteren nennenswerten Sachverhalte nach dem Bilanzstichtag des Konzernabschlusses.

## Prognosebericht

### Aufschwung der Weltwirtschaft verliert leicht an Fahrt

Der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung rechnet für 2008 mit einer Zunahme des globalen Bruttoinlandsprodukts (BIP) von 3,3%. Diese im Vergleich zum Vorjahr geringere Steigerung basiert unter anderem auf rückläufigen Wachstumsraten in den USA und Japan. In den Vereinigten Staaten rechnet der Sachverständigenrat mit einem Zuwachs des Bruttoinlandsprodukts von 2,0%. Wachstumstreiber der globalen Konjunktur dürften die asiatischen Länder und insbesondere China sein, dessen Wachstum mit einem voraussichtlichen Plus von 10,0% stark zulegen wird. Für die Europäische Union prognostizieren die Experten einen Anstieg der Wirtschaftsleistung von 2,3%. In Deutschland zeichnet sich ein zurückhaltendes Wirtschaftswachstum ab. Die Vorhersagen erwarten einen Zuwachs von 1,9% für das laufende Geschäftsjahr.

### Automotive: Deutscher Markt vor leichter Erholung

Der weltweite Automobilmarkt wird laut führenden Prognose-Instituten auch 2008 wachsen. Für den US-Automarkt rechnet der VDA im laufenden Jahr mit einem Rückgang auf rund 15,7 Mio. verkaufte Einheiten (-2%). Dennoch erwartet der Branchenverband ein weiteres Wachstum der deutschen Marken auf dem größten Automobilmarkt der Welt. Deutliche Zuwachsraten dürften sich auf dem chinesischen Markt ergeben: Hier prognostizieren Experten einen Anstieg zwischen 15 und 20%.

In der Bundesrepublik könnten hohe Mobilitätskosten und schwächeres Wirtschaftswachstum die Verbraucher verunsichern. Positiv hingegen beeinflussen die steigenden Beschäftigtenzahlen und die damit einhergehenden höheren Haushaltseinkommen. Beleg für die Stabilisierung des privaten Konsums ist auch der robuste GfK-Konsumklimaindex im Januar. Insgesamt rechnet der VDA mit einem leichten Anstieg der Pkw-Neuzulassungen auf 3,2 Mio. Einheiten. Beim Export geht der Verband von einem weiterhin hohen Niveau aus. Für die Produktion wird ein Volumen auf Vorjahreshöhe erwartet.

Von besonderer Bedeutung für die Geschäftsentwicklung des Bereichs Automotive werden 2008 neben der inländischen Marktentwicklung auch mehrere Komponenten für globale Modell-Neuanläufe von namhaften deutschen Premiumherstellern sein, die im Grammer Konzern entwickelt werden und anschließend in die Fertigung einfließen. Grammer erwartet aus der gelungenen Umsetzung eine positive Entwicklung mit den neuen Produkten, die den Umsatz und Ertrag nach dem Anlauf positiv beeinflussen. In den Übergangsphasen der Modellabwicklung kann es zu leichten Rückgängen im Umsatz kommen.

### Seating Systems Prognosen stimmen positiv

In Bezug auf die Nutzfahrzeuge erwartet der Verband der Internationalen Kraftfahrzeughersteller e.V. (VDIK) einen leicht nachgebenden Lkw-Markt. Für die internationalen Landtechnikmärkte rechnet der VDMA mit günstigen Entwicklungen. Auch die Prognosen für den Baumaschinenmarkt fallen erneut optimistisch aus: Voraussichtlich wird vor allem die aufstrebende Baukonjunktur in wichtigen Absatzmärkten wie Europa, Russland oder Indien zu guten Verkaufszahlen beitragen.

Wir rechnen damit, dass die Geschäftsfelder Lkw und Offroad auch im laufenden Geschäftsjahr zu den Wachstumstreibern von Grammer zählen werden und entsprechend auch die Ergebnisse positiv beeinflussen werden.

Im Bahngeschäft erwarten wir für 2008 ein Geschäftsvolumen unter Vorjahresniveau. Hier werden vor allem die intensiven Bemühungen zur Fortsetzung der operativen Optimierung positiv auf den Ertrag wirken. Die Entwicklung des Bussitzgeschäftes in der Türkei und im Nahen Osten wird ebenfalls weiterhin positiv prognostiziert. Somit sind auch aus diesen beiden Aktivitäten positive Tendenzen zum Ergebnis zu erwarten.

### **Geschäftsentwicklung im Konzern**

Zu den mittel- und langfristig wirkenden strukturellen Veränderungen im Unternehmen zählt weiterhin die Fortsetzung der Optimierung der Produktion sowie die Verschlan-  
kung der Verwaltungsbereiche. Im Bereich Seating Systems wirkt zusätzlich in 2008 die operative  
Sanierung der Bahnsparte nach. Deren Modernisierung des Produktportfolios kommt in  
ersten Schritten zur Markteinführung, aber wir wollen die Innovationen des Segments  
weiter vorantreiben.

### **Investitionen**

In Bezug auf die Investitionen planen wir einen leichten Zuwachs in 2008. Um das Unter-  
nehmenswachstum weiter voranzutreiben, soll vorrangig in die Märkte NAFTA und Asien  
weiter investiert werden. In Europa werden ebenfalls in 2008 Zuwächse aufgrund der Größe  
der Kundenprojekte und der erweiterten Wertschöpfung erwartet.

### **Forschung und Entwicklung**

Im Bereich Automotive zielen wir insbesondere auf die Weiterentwicklung des aktuellen  
Produktportfolios. Dabei liegt unser Schwerpunkt auf der Ausdehnung in neue Fahrzeug-  
reihen und einer Stärkung in den Kerngeschäften. Die Vorentwicklung wird weiter gestärkt,  
um sich als technisch innovativer Systemlieferant noch stärker vom Wettbewerb zu diffe-  
renzieren. In der Sparte Seating Systems steht weiter die neue Lkw-Sitzplattform „Echo“ im  
Mittelpunkt. Zusätzlich werden wir die geografisch marktspezifischen Entwicklungen weiter  
vorantreiben und die Produktpalette auch nach unten abrunden. Dazu werden sowohl in  
den NAFTA-Märkten als auch in Asien die Aktivitäten zielgerichtet ausgeweitet.

### **Mitarbeiter**

Die Entwicklung der Beschäftigtenzahl wird wesentlich von der Kostenentwicklung in  
Deutschland, aber auch durch das Unternehmenswachstum in Fernost und Übersee be-  
stimmt. Zusätzlich werden die internen Restrukturierungsmaßnahmen sowohl in den ferti-  
gungsnahen Bereichen als auch in den administrativen Bereichen vorangetrieben. Dies wird  
für den Konzern Personalabbau in allen Funktionen und Bereichen zur Folge haben, der,  
angepasst an die Umsatz- und Auftragsentwicklung, trotzdem gravierende Einschnitte vor-  
sieht. Somit geht der Konzern umsatzbereinigt von deutlich sinkenden Mitarbeiterzahlen  
aus.

### **Chancen und Risiken**

Aus der weiteren konjunkturellen Entwicklung ergeben sich sowohl Chancen als auch  
Risiken.

Die Geschäftsentwicklung des Grammer Konzerns ist eng an gesamtwirtschaftliche  
sowie branchenspezifische Rahmenbedingungen gekoppelt und somit wesentlich von  
externen Faktoren bestimmt. Risiken sind weiterhin die Weltmarktpreise für Stahl und  
Legierungsmetalle. Hinzu kommt die eventuell weiterhin ungünstige Marktentwicklung des  
Ölpreises, die auch Kunststoff- und Schaumkomponenten tangiert. Darüber hinaus können  
der US-Dollarkurs und hohe Tarifforderungen belastend wirken. Zur Absicherung werden  
unter anderem die vom Vorstand eingeleiteten Effizienzmaßnahmenpakete unvermindert  
fortgesetzt und noch forciert.



### **Umsatz- und Ertragsentwicklung**

Auch in den kommenden Jahren rechnet der Grammer Konzern entsprechend den Planungen mit einem weiter wachsenden Umsatz und wird 2008 den Vorjahreswert wahrscheinlich leicht übertreffen. Die weitere Entwicklung für ein qualitatives Umsatzwachstum hängt an den Faktoren der Produktionskostenentwicklung am Standort Deutschland sowie den Preisentwicklungen von Absatz- und Beschaffungsmarkt. Die Umsatzzuwächse sollen vor allem in den außereuropäischen Märkten erzielt werden.

Die Ergebniserwartungen sehen wir für 2008 leicht über dem Niveau des abgelaufenen Geschäftsjahres, was aber maßvolle Rahmenbedingungen für Tarifverhandlungen sowie ebensolche Einkaufspreis- und Währungsentwicklungen voraussetzt. Zudem könnten auch Restrukturierungskosten belasten, da Grammer die Umstrukturierungen zielgerichtet und unvermindert fortsetzen wird.

Im Segment Automotive werden weiter kundenspezifische Produktentwicklungen durchgeführt, die sowohl im Inland als auch an den internationalen Produktionsstätten für Umsätze sorgen. Hier wird entscheidend sein, inwieweit die Kunden die Globalisierung weiter vorantreiben und sich mit Produktgruppen aus dem Standort Deutschland zurückziehen. Der Aufbau der neu integrierten Produktionen und deren erfolgreiche Inbetriebnahme mit Serienanlauf wird die Ergebnisse des Grammer Konzerns stark beeinflussen.

Die Sparte Seating Systems ist wiederum mit einer guten Auftragslage in das Jahr gestartet. Die Entwicklung wird auch für das Gesamtjahr als positiv eingestuft; wir erwarten leicht höhere Umsätze als dies bereits in 2007 der Fall war. Für die Geschäftsfelder Offroad und Lkw erwarten wir die Fortsetzung des hohen Niveaus. Im Geschäftsfeld Bahn wird ein projektbedingt niedrigerer Umsatz als im Vorjahr erwartet; der Verlauf im Busgeschäft erhält vorwiegend von den Märkten im Nahen Osten positive Impulse.

### **Gesamtaussage zur Prognose durch den Vorstand**

Mit Blick auf die stabile Geschäftslage der ersten Monate 2008 und vor dem Hintergrund eines positiven Wirtschaftsumfelds beurteilen wir die Entwicklung des Grammer Konzerns auch in den kommenden Jahren als positiv. Wir sehen gute Voraussetzungen, in den Jahren 2008 und 2009 weiter zu wachsen und eine günstige Ertragslage zu erreichen.

Amberg, 14. März 2008

Grammer AG  
Der Vorstand

# GRAMMER AKTIE

## Turbulentes Börsenjahr mit Höhen und Tiefen

2007 war ein abwechslungsreiches Börsenjahr, das die Anleger oftmals Nerven kostete. An den weltweiten Aktienmärkten setzte sich der Aufwärtstrend zumindest bis in den Sommer 2007 fort. Die ersten Wochen zeigten sich vielversprechend: Aussichtsreiche Konjunkturperspektiven und die starke Verfassung der Weltwirtschaft sorgten für positive Signale. Einen ersten Dämpfer erhielten die internationalen Börsen Ende Februar, ausgehend von Kurseinbrüchen in China. Die Kapitalmärkte in Europa und den USA erholten sich jedoch relativ schnell, so dass die internationalen Indizes in den ersten sechs Monaten neue Höchststände verzeichnen konnten.

Im zweiten Halbjahr zeigten sich die internationalen Börsen deutlich nervöser. Auslöser war insbesondere der amerikanische Kredit- und Immobiliensektor, dessen Probleme ab Juli immer stärker erkennbar wurden. Die sogenannte Subprime-Krise führte zu Insolvenzen von einigen beteiligten US-Hypothekenbanken. Auch in Deutschland waren die Auswirkungen für involvierte Banken deutlich spürbar. Zusätzlich sorgten hohe Ölpreise, steigende Inflationsraten sowie Rezessionsängste in den USA für Kursverluste. Die US-Notenbank reagierte Mitte September mit einer ersten Zinssenkung, die den Aktienmärkten kurzzeitig Erholung brachte: Der Dow Jones verzeichnete ein Allzeithoch; auch die europäischen und asiatischen Finanzmärkte legten wieder zu. Im Anschluss kühlten die Kurse zunächst leicht ab, zwei weitere US-Zinssenkungen stabilisierten die Börsen dann jedoch bis zum Jahresende.

### Leitindex DAX erreichte 2007 neuen Höchststand

Trotz des schwierigen Umfelds konnte der Deutsche Aktienindex 2007 im sechsten Jahr hintereinander an Wert zulegen. Ausgehend vom Schlusskurs des Vorjahrs von 6.597 Punkten gewann er in den ersten zwei Monaten knapp 6% hinzu. Die nachgebenden Märkte in China brachten das Börsenbarometer der deutschen Blue Chips Ende Februar kurzzeitig ins Minus, doch der Index erholte sich relativ schnell: Im Juli markierte er ein Allzeithoch von 8.106 Punkten. Die hemmenden Einflüsse des zweiten Halbjahrs überstand der DAX einigermaßen unbeschadet. So konnte er das Jahr mit einem Stand von 8.067 Punkten beenden und lag damit nur leicht unter dem historischen Rekordniveau des Sommers. Bezogen auf das Gesamtjahr bedeutet dies einen Anstieg von rund 22%.

### SDAX und Grammer Aktie mit Verlusten

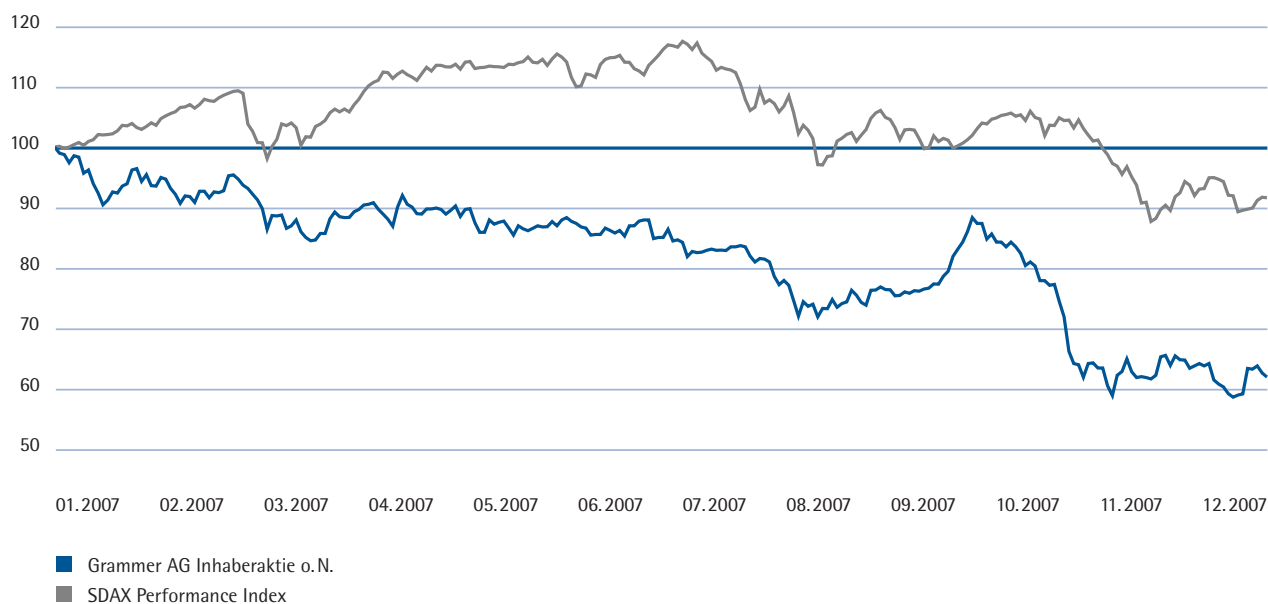
Mit der Performance des deutschen Leitindex konnte der SDAX nicht mithalten. Das Börsensegment der Grammer Aktie schloss das Jahr 2006 mit einem Stand von 5.567 Punkten. Nach einem Höchststand von 6.659 im Juli gab der SDAX in der Folgezeit deutlich ab und beschloss das Jahr mit 5.192 Zählern. Das entspricht einem Gesamtrückgang von rund 7%.

Auch für die Grammer Aktie war 2007 ein enttäuschendes Jahr. Nachdem sie das Vorjahr mit einem Kurs von 25,79 EUR beendet hatte, erreichte unsere Aktie bereits am ersten Handelstag in 2007 den Jahreshöchststand von 25,87 EUR. In der Folge des marktbedingten Kursrutsches im Februar 2007 bewegte sich die Grammer Aktie bis Ende September größtenteils seitwärts. Die kurzfristige Kurssteigerung im Oktober wurde durch eine veröffentlichte Ergebniskorrektur beendet. Von diesem niedrigeren Kursniveau konnte sich die Grammer Aktie in den folgenden Wochen nicht mehr erholen und schloss das Jahr 2007 mit einem Kurs von 16,02 EUR.

Im Jahr 2008 konnte sich die Grammer Aktie gegen den allgemeinen negativen Markttrend deutlich absetzen und erzielte Ende Februar mit einem Kurs von 18,33 EUR einen Kursanstieg von über 14% gegenüber dem Jahresschlusskurs 2007.

## Kursentwicklung Grammer Aktie und SDAX Performance Index

29. Dezember 2006 = 100%



### Dividendenrendite weiterhin sehr interessant

Für das Geschäftsjahr 2006 hat die Hauptversammlung am 28. Juni 2007 eine Dividende von 1,00 EUR je Aktie beschlossen. Bezogen auf den Jahresschlusskurs 2006 bedeutet das eine Dividendenrendite von 3,9%. Auf Basis der 10.165.109 dividendenberechtigten Stückaktien wurden somit im Berichtsjahr insgesamt 10,2 Mio. EUR an die Aktionäre ausgeschüttet.

Der Hauptversammlung am 28. Mai 2008 schlagen Vorstand und Aufsichtsrat vor, für das Geschäftsjahr 2007 ebenfalls eine Dividende von 1,00 EUR pro Aktie auszuschütten. Legt man den Jahresschlusskurs von 2007 zugrunde, entspräche dies einer Dividendenrendite von 6,2%. Mit diesem Wert gehört Grammer zu den dividendenstärksten Titeln der deutschen Indizes.

### Finanzkommunikation nochmals intensiviert

Die Grammer AG setzt auf den engen Kontakt zu institutionellen und privaten Anlegern sowie Analysten. Dementsprechend haben wir unsere Investor-Relations-Tätigkeiten 2007 weiter verstärkt. Prämissen der Finanzkommunikation sind hohe Glaubwürdigkeit, transparente Informationen und ein vertrauensvoller Dialog mit allen Zielgruppen.

Die Qualität und Effektivität unserer Investor Relations wurde 2007 erneut durch gute Bewertungen bestätigt. So erzielte beispielsweise der Geschäftsbericht der Grammer AG eine Top-Ten-Platzierung im jährlichen Ranking der SDAX-Unternehmen, erstellt von der deutschen Wirtschaftszeitschrift „manager magazin“.

Mit Pressemitteilungen und Quartalsberichten informierten wir im Jahresverlauf regelmäßig über die Konzernentwicklung. Zusätzlich gaben wir Analysten und Journalisten erneut die Möglichkeit, durch Telefonkonferenzen persönliche Stellungnahmen des Vorstands zu relevanten Themenfeldern einzuholen.

#### Roadshows an wichtigen Finanzplätzen

Management und Team der Investor Relations absolvierten auch in 2007 zahlreiche Roadshows. Neben Deutschland und Großbritannien lag der Schwerpunkt in den Finanzzentren der Schweiz und Italien. Darüber hinaus führten wir zahlreiche Einzelgespräche mit institutionellen Investoren und Analysten. Nicht zuletzt beteiligten wir uns im November am Deutschen Eigenkapitalforum in Frankfurt, der europaweit größten Plattform zur Eigenkapitalfinanzierung mittelständischer Firmen.

#### Umfassendes Angebot im Internet

Insbesondere für Privatanleger berichten wir auf unserer Homepage zu Themen rund um die Aktie. Investoren finden auf den Internetseiten [www.grammer.com/investor\\_relations](http://www.grammer.com/investor_relations) ausführliche Informationen sowie Angaben zur Strategie und zu den Finanzergebnissen des Konzerns. Zusätzlich zeigt ein Kalender die Termine von relevanten Konferenzen, Versammlungen und Veröffentlichungen. Außerdem bieten wir die Möglichkeit, Aufzeichnungen unserer Telefonkonferenzen als digitalen Audiostream herunterzuladen. Auch 2008 werden wir unsere Internetseite weiter optimieren, um alle Informationswünsche bestmöglich zu erfüllen.

Unsere Investor-Relations-Aktivitäten werden wir im laufenden Jahr noch einmal deutlich intensivieren. Durch zahlreiche Roadshows, Konferenzen und One-on-one-Meetings wollen wir möglichst vielen Analysten sowie Investoren die Attraktivität unseres Unternehmens nahe bringen und so die Coverage für die Grammer Aktie erhöhen.

#### Aktionärsstruktur ohne Änderung in 2007

Unsere Großaktionäre und deren Anteile an der Grammer AG blieben 2007 unverändert. EQMC war mit 10,0% und Axxion mit 5,6% beteiligt. Der Freefloat betrug dementsprechend nach wie vor gut 84%. Im laufenden Jahr hat sich die Aktionärsstruktur leicht verändert: Im Januar 2008 meldete die österreichische Polytec Group den Erwerb von rund 10% der Aktienanteile.

	2007	2006
Jahreshöchstkurs	25,87 EUR	25,95 EUR
Jahrestiefstkurs	15,16 EUR	18,20 EUR
Jahresschlusskurs	16,02 EUR	25,79 EUR
Anzahl der Aktien	10.495.159	10.495.159
Börsenkapitalisierung (in Mio. EUR) zum 31. Dezember	168,1	270,7
Ergebnis je Aktie	1,72 EUR	2,09 EUR
Kurs-Gewinn-Verhältnis	9	12
Dividende	1,00 EUR*	1,00 EUR
Dividendenrendite bezogen auf den Jahresschlusskurs	6,2%*	3,9%

\* Auf Basis des Dividendenvorschlags an die Hauptversammlung 2008

# JAHRESABSCHLUSS DES GRAMMER KONZERNS

## Grammer Aktiengesellschaft Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung für das Geschäftsjahr zum 31. Dezember 2007

		2007	2006
	Anhang	TEUR	TEUR
Umsatzerlöse	6	998.065	880.950
Kosten der Umsatzerlöse	7	- 871.325	- 753.956
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>		<b>126.740</b>	<b>126.994</b>
Vertriebskosten	7	- 32.028	- 32.389
Verwaltungskosten	7	- 72.175	- 64.099
Sonstige betriebliche Erträge	7	9.576	8.355
<b>Operatives Ergebnis</b>		<b>32.113</b>	<b>38.861</b>
Finanzerträge	7	2.480	1.340
Finanzaufwendungen	7	- 11.745	- 8.198
<b>Ergebnis vor Steuern</b>		<b>22.848</b>	<b>32.003</b>
Ertragsteueraufwand	8	- 5.293	- 10.692
<b>Jahresüberschuss</b>		<b>17.555</b>	<b>21.311</b>
Davon entfallen auf:			
Anteilseigner des Mutterunternehmens		17.514	21.248
Minderheitenanteile		41	63
		<b>17.555</b>	<b>21.311</b>
Ergebnis je Aktie unverwässert/verwässert, bezogen auf den den Stammaktionären des Mutterunternehmens zurechenbaren Periodengewinn	9	1,72 EUR	2,09 EUR

Grammer Aktiengesellschaft Konzern-Bilanz für das Geschäftsjahr zum 31. Dezember 2007

<b>Aktiva</b>		2007	2006
	Anhang	TEUR	TEUR
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>			
Sachanlagen	11	131.043	130.384
Immaterielle Vermögenswerte	12	44.593	43.201
Sonstige finanzielle Vermögenswerte*	15	9.362	5.379
Latenter Steueranspruch	8	16.567	14.805
		<b>201.565</b>	<b>193.769</b>
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>			
Vorräte	13	95.128	85.400
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	14	116.822	111.332
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte*	15	38.582	47.857
Ertragsteuerforderungen		4.928	4.067
Zahlungsmittel und kurzfristige Einlagen	17	22.904	18.333
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte*	16	17.606	15.803
		<b>295.970</b>	<b>282.792</b>
<b>Bilanzsumme</b>		<b>497.535</b>	<b>476.561</b>



<b>Passiva</b>		2007	2006
	Anhang	TEUR	TEUR
<b>Auf die Anteilseigner des Mutterunternehmens entfallendes Eigenkapital</b>			
Gezeichnetes Kapital	18	26.868	26.868
Kapitalrücklage	18	58.237	58.237
Eigene Anteile	18	- 7.441	- 7.441
Gewinnrücklagen*	18	106.551	96.628
<b>Eigenkapital vor Minderheiten</b>		<b>184.215</b>	<b>174.292</b>
Minderheitenanteile	18	493	468
<b>Gesamtsumme Eigenkapital</b>		<b>184.708</b>	<b>174.760</b>
<b>Langfristige Schulden</b>			
Langfristige Finanzschulden	20	70.433	73.132
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten*	23	3.769	3.825
Sonstige Verbindlichkeiten*	24	193	115
Pensionsverpflichtungen	19	50.903	49.073
Passive latente Steuern	8	15.564	17.332
		<b>140.862</b>	<b>143.477</b>
<b>Kurzfristige Schulden</b>			
Kurzfristige Finanzschulden	20	22.413	14.128
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen*	22	89.783	89.868
Sonstige kurzfristige finanzielle Verpflichtungen*	23	2.104	2.692
Sonstige Verbindlichkeiten*	24	43.960	36.594
Ertragsteuerverbindlichkeiten	24	7.420	5.775
Rückstellungen	21	6.285	9.267
		<b>171.965</b>	<b>158.324</b>
<b>Gesamtsumme Schulden</b>		<b>312.827</b>	<b>301.801</b>
<b>Bilanzsumme</b>		<b>497.535</b>	<b>476.561</b>

Das Bilanzgliederungsschema wurde aus Gründen der Transparenz in 2007 in den mit \* gekennzeichneten Positionen angepasst und diese Änderungen der Vorjahreswerte sind im Anhang unter 2.3 erläutert.

## Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung für das Geschäftsjahr zum 31. Dezember 2007

Anhang 18	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklage	Gewinnrücklage	Eigene Anteile	Sonstige Rücklagen	Summe	Minderheitenanteile	Konzern-eigenkapital
	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR
<b>Saldo zum 1. Januar 2006</b>	<b>26.868</b>	<b>58.237</b>	<b>79.410</b>	<b>0</b>	<b>8.741</b>	<b>173.256</b>	<b>495</b>	<b>173.751</b>
Dividende	0	0	- 10.500	0	0	- 10.500	0	- 10.500
Konzernergebnis	0	0	21.248	0	0	21.248	63	21.311
Folgebewertung IAS 39	0	0	0	0	202	202	0	202
Währungsänderung	0	0	0	0	- 1.953	- 1.953	- 20	- 1.973
Eigene Anteile/sonst.	0	0	0	- 7.441	0	- 7.441	- 70	- 7.511
Veränderung Nettoinvestitionen IAS 21/39	0	0	0	0	- 520	- 520	0	- 520
<b>Saldo zum 31. Dezember 2006/ 1. Januar 2007</b>	<b>26.868</b>	<b>58.237</b>	<b>90.158</b>	<b>- 7.441</b>	<b>6.470</b>	<b>174.292</b>	<b>468</b>	<b>174.760</b>
Dividende	0	0	- 10.170	0	0	- 10.170	0	- 10.170
Konzernergebnis	0	0	17.514	0	0	17.514	41	17.555
Folgebewertung IAS 39	0	0	0	0	- 287	- 287	0	- 287
Währungsänderung	0	0	0	0	4.408	4.408	- 16	4.392
Eigene Anteile/sonst.	0	0	0	0	0	0	0	0
Veränderung Nettoinvestitionen IAS 21/39	0	0	0	0	- 1.542	- 1.542	0	- 1.542
<b>Saldo zum 31. Dezember 2007</b>	<b>26.868</b>	<b>58.237</b>	<b>97.502</b>	<b>- 7.441</b>	<b>9.049</b>	<b>184.215</b>	<b>493</b>	<b>184.708</b>

## Konzern-Kapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr zum 31. Dezember 2007

Anhang 25	2007	2006
	TEUR	TEUR
<b>1. Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>		
Ergebnis vor Steuern	22.848	32.003
Zahlungsunwirksam:		
Abschreibungen und Wertminderung auf/von Sachanlagen	21.481	21.947
Abschreibungen und Wertminderung auf/von immaterielle(n) Vermögenswerte(n)	1.986	1.715
Veränderung der Rückstellungen und Pensionsrückstellungen	- 1.275	2.020
Sonstige zahlungsunwirksame Veränderungen	1.784	- 656
Veränderungen des Nettoumlaufvermögens		
Zunahme der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Forderungen	- 9.046	- 24.496
Zunahme der Vorräte	- 9.728	- 5.180
Zunahme der sonstigen Aktiva	- 2.623	- 2.434
Zunahme der Verbindlichkeiten und sonstigen Passiva	16.951	14.416
Gewinn aus Anlageabgängen	2.999	- 826
Gezahlte Ertragsteuern	- 6.852	- 8.816
<b>Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>38.525</b>	<b>29.693</b>
<b>2. Cashflow aus der Investitionstätigkeit</b>		
Erwerb		
Erwerb von Sachanlagen	- 29.763	- 26.677
Erwerb von immateriellen Vermögenswerten	- 4.857	- 5.377
Erwerb von Finanzinvestitionen	- 4.443	- 300
Abgänge		
Abgänge von Sachanlagen	4.995	3.901
Abgänge von immateriellen Vermögenswerten	1.433	4
Abgänge von Finanzinvestitionen	490	1.046
Erhaltene Zinsen	2.480	1.340
Erhaltene Zuwendungen der öffentlichen Hand	300	0
<b>Cashflow aus der Investitionstätigkeit</b>	<b>- 29.365</b>	<b>- 26.063</b>
<b>3. Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit</b>		
Dividendenzahlung	- 10.170	- 10.500
Erwerb von eigenen Anteilen	0	- 7.441
Tilgung der Anleihe	0	- 42.000
Veränderung der langfristigen Bankverbindlichkeiten	- 2.699	70.435
Veränderung der kurzfristigen Bankverbindlichkeiten*	3.320	7.089
Veränderung der Leasingverbindlichkeit	- 1.956	- 1.023
Gezahlte Zinsen	- 9.200	- 4.910
<b>Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit</b>	<b>- 20.705</b>	<b>11.650</b>
<b>4. Finanzmittelfonds am Ende der Periode</b>		
Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelfonds (Zwischensumme 1 - 3)*	- 11.545	15.280
Wechselkursbedingte Änderungen des Finanzmittelfonds	96	- 538
Finanzmittelfonds zum 1. Januar*	26.954	12.212
<b>Finanzmittelfonds zum 31. Dezember</b>	<b>15.505</b>	<b>26.954</b>
<b>5. Zusammensetzung des Finanzmittelfonds</b>		
Liquide Mittel	22.904	18.333
Wertpapiere	0	11.003
Kontokorrentverbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten*	- 7.399	- 2.382
<b>Finanzmittelfonds zum 31. Dezember*</b>	<b>15.505</b>	<b>26.954</b>

Die Kapitalflussrechnung wurde in den mit \* gekennzeichneten Positionen angepasst und im Anhang unter 25 erläutert.

## Anhang zum Konzernabschluss für das Geschäftsjahr zum 31. Dezember 2007

### 1 Informationen zum Unternehmen Grammer Konzern

Der Konzernabschluss der Grammer AG (die „Gesellschaft“) für das Geschäftsjahr zum 31. Dezember 2007 wurde am 7. März 2008 durch Beschluss des Vorstands zur Veröffentlichung freigegeben. Die Grammer AG ist eine nach deutschem Recht errichtete Aktiengesellschaft. Sie ist im Wege der formwechselnden Umwandlung der Grammer GmbH in eine Aktiengesellschaft entstanden und im Handelsregister des Amtsgerichts Amberg unter HRB 1182 unter der Firma Grammer Aktiengesellschaft eingetragen. Sitz und Geschäftsadresse der Gesellschaft ist die Georg-Grammer-Str. 2 in 92224 Amberg, Deutschland. Die Aktien der Gesellschaft werden seit 1996 an der Börse (Wertpapierbörsen Frankfurt am Main und München) gehandelt.

International Securities Identification Number (ISIN): DE0005895403

Wertpapier-Kenn-Nummer (WKN): 589540

Common Code: 006754821

Börsenkürzel: GMM

Die Grammer AG ist seit August 2005 ein im SDAX an der Frankfurter Börse gelistetes Unternehmen.

Der Grammer Konzern ist mit seinen Kernprodukten ein führender Entwickler und Hersteller von Komponenten und Systemen für die Pkw-Innenausstattung sowie von Fahrer- und Passagiersitzen für Nutzfahrzeuge (Lkw und Offroad), Busse und Bahnen. Zum 31. Dezember 2007 waren 9.527 Mitarbeiter (ohne Auszubildende, inklusive 158 Mitarbeiter im Zentralbereich) in 28 Produktions- und Logistikstandorten in Europa, im NAFTA-Raum, im Mercosur-Raum, in Asien sowie im Zentralbereich des Grammer Konzerns in Amberg beschäftigt.

Der Grammer Konzern hat seine Aktivitäten in die Segmente Automotive und Seating Systems gegliedert. Die Hauptaktivitäten des Konzerns sind in Anhangsangabe 5 beschrieben.

### 2 Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

#### 2.1 Grundlagen der Erstellung des Abschlusses

Die Grammer AG war nach Artikel 4 der Verordnung (EG) Nr. 1606/2002 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 19. Juli 2002 betreffend die Anwendung internationaler Rechnungslegungsstandards (ABl. EG Nr. L 243 S. 1) dazu verpflichtet, für das Geschäftsjahr 2005 erstmals einen Konzernabschluss nach International Financial Reporting Standards (IFRS) aufzustellen; die IFRS-Konzerneröffnungsbilanz wurde auf den 1. Januar 2004 aufgestellt (Tag des Übergangs auf IFRS gemäß IFRS 1). Die Kapitalkonsolidierung wurde für Unternehmenserwerbe vor dem 1. Januar 2004 nach dem bisherigen Konsolidierungsverfahren gemäß § 301 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 HGB (Buchwertmethode) durch Verrechnung der Buchwerte der Anteile mit dem anteiligen Eigenkapital der in den Konzernabschluss einbezogenen Tochterunternehmen zum Zeitpunkt ihres Erwerbs bzw. der erstmaligen Einbeziehung in den Konzernabschluss weitergeführt (IFRS 1). Die Kapitalkonsolidierung des quotaleinbezogenen Gemeinschaftsunternehmens erfolgte nach den gleichen Grundsätzen.

Die Erstellung des Konzernabschlusses erfolgt grundsätzlich unter Anwendung des Anschaffungskostenprinzips. Hiervon ausgenommen sind die derivativen Finanzinstrumente und zur Veräußerung verfügbare Finanzinvestitionen, die zum beizulegenden Zeitwert bewertet wurden. Die Buchwerte der in der Bilanz erfassten Vermögenswerte und Schulden, die Grundgeschäfte im Rahmen von Absicherungen des beizulegenden Zeitwerts darstellen, werden aufgrund von Änderungen der beizulegenden Zeitwerte, die auf die abgesicherten Risiken zurückgeführt werden können, angepasst. Der Konzernabschluss wird in Euro aufgestellt. Sofern nichts anderes angegeben ist, werden sämtliche Werte auf Tausend (TEUR) gerundet.

#### **Erklärung zur Übereinstimmung mit IFRS**

Der Konzernabschluss der Grammer AG und ihrer Tochterunternehmen wurde in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, aufgestellt.

#### **Konsolidierungsgrundsätze**

Der Konzernabschluss umfasst den Abschluss der Grammer AG und ihrer einbezogenen Tochterunternehmen zum 31. Dezember eines jeden Geschäftsjahres. Die Abschlüsse der Tochterunternehmen werden unter Anwendung einheitlicher Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden aufgestellt, wie der Abschluss des Mutterunternehmens. Die Stichtage der Abschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Gesellschaften entsprechen dem Konzernabschlussstichtag. Sofern erforderlich werden die Jahresabschlüsse der Tochterunternehmen angepasst, um die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden an die im Konzern zur Anwendung kommenden anzugleichen.

Alle konzerninternen Salden, Transaktionen, Erträge, Aufwendungen sowie Gewinne und Verluste aus konzerninternen Transaktionen, die im Buchwert von Vermögenswerten enthalten sind, werden in voller Höhe eliminiert.

Tochtergesellschaften werden ab dem Erwerbszeitpunkt, d. h. ab dem Zeitpunkt, an dem der Konzern die Beherrschung erlangt, voll konsolidiert. Die Einbeziehung in den Konzernabschluss endet, sobald die Beherrschung durch das Mutterunternehmen nicht mehr besteht. Die Ergebnisse der im Laufe des Jahres erworbenen oder veräußerten Tochterunternehmen werden entsprechend vom tatsächlichen Erwerbszeitpunkt oder bis zum tatsächlichen Abgangszeitpunkt in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Die sich aus der Kapitalkonsolidierung ergebenden Unterschiedsbeträge werden den Vermögenswerten und Schulden insoweit zugerechnet, als deren Zeitwerte von den Buchwerten zum Zeitpunkt der erstmaligen Einbeziehung abweichen. Danach noch verbleibende aktive Unterschiedsbeträge werden grundsätzlich als Geschäfts- oder Firmenwert ausgewiesen.

Die Geschäftswerte werden einem jährlichen Wertminderungstest unterzogen (IAS 36). Planmäßige Abschreibungen werden nicht vorgenommen.

Im Geschäftsjahr 2007 erwarb der Konzern weitere 0,28% an der Grammer AD und erhöhte den Anteilsbesitz auf 88,63%. Der Erwerb von Minderheitsanteilen wird nach der sogenannten „Parent-Entity-Extension“-Methode bilanziert. Dabei wird die Differenz zwischen dem Kaufpreis und dem Buchwert des anteilig erworbenen Nettovermögens als Geschäfts- oder Firmenwert behandelt. Aufgrund eines passivischen Unterschiedsbetrages wurde die Differenz von 6,6 TEUR unter den sonstigen betrieblichen Erträgen erfasst. Im Juni 2007 veräußerte der Konzern die Grammer s.r.l. (Anhangsangabe 4).

Minderheitsanteile stellen den Anteil des Ergebnisses und des Nettovermögens dar, der nicht dem Konzern zuzurechnen ist. Minderheitsanteile werden in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung und in der Konzernbilanz separat ausgewiesen. Der Ausweis in der Konzernbilanz erfolgt innerhalb des Eigenkapitals, getrennt vom auf die Anteilseigner entfallenden Eigenkapital. Minderheitsanteile sind der Teil des Periodenergebnisses und des Reinvermögens der Grammer do Brasil Ltda., Brasilien, Grammer Koltuk Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.S., Türkei, und Grammer AD, Bulgarien, die auf Anteile entfallen, die nicht vom Konzern gehalten werden. Minderheitsanteile werden vom Eigenkapital des Mutterunternehmens gesondert in der Gewinn- und Verlustrechnung und innerhalb des Eigenkapitals in der Konzernbilanz ausgewiesen.

Auf die ergebniswirksamen Konsolidierungsvorgänge wurden latente Steuern gemäß IAS 12 abgegrenzt.

#### **Konsolidierungskreis**

In den Konzernabschluss sind neben der Grammer AG vier inländische und 16 ausländische Gesellschaften, die von der Grammer AG gemäß IAS 27 direkt oder indirekt beherrscht werden, einbezogen. Dazu wird noch eine weitere Gesellschaft unter gemeinschaftlicher Führung im Sinne des IAS 31 quotaal einbezogen. An diesem Gemeinschaftsunternehmen halten wir 50% der Stimmrechte.

## **2.2 Schätzungen und Ermessensspielräume**

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind zu einem gewissen Grad Ermessensentscheidungen und Annahmen zu treffen sowie Schätzungen vorzunehmen, die sich auf Höhe und Ausweis der bilanzierten Vermögenswerte und Schulden, der Erträge und Aufwendungen sowie der Eventualverbindlichkeiten der Berichtsperiode auswirken. Die Annahmen und Schätzungen beziehen sich im Wesentlichen auf die Beurteilung der Werthaltigkeit von immateriellen Vermögenswerten, die konzerneinheitliche Festlegung wirtschaftlicher Nutzungsdauern für Sachanlagen, die Einbringbarkeit von Forderungen, sowie die Bilanzierung und Bewertung von Rückstellungen. Den Annahmen und Schätzungen liegen Prämissen zugrunde, die auf dem jeweils aktuell verfügbaren Kenntnisstand beruhen. Insbesondere wurden bezüglich der erwarteten künftigen Geschäftsentwicklung die zum Zeitpunkt der Aufstellung des Konzernabschlusses vorliegenden Umstände ebenso wie die als realistisch unterstellte zukünftige Entwicklung des globalen und branchenbezogenen Umfelds zugrunde gelegt. Durch von den Annahmen abweichende und außerhalb des Einflussbereichs des Managements liegende Entwicklungen dieser Rahmenbedingungen können die sich einstellenden Beträge von den ursprünglich erwarteten Schätzwerten abweichen. Wenn die tatsächliche Entwicklung von der erwarteten abweicht, werden die Prämissen und, falls erforderlich, die Buchwerte der betreffenden Vermögenswerte und Schulden entsprechend angepasst.

### Unsicherheiten bei der Schätzung

Die wichtigsten zukunftsbezogenen Annahmen sowie sonstige am Stichtag bestehende wesentliche Quellen von Schätzungsunsicherheiten, aufgrund derer ein beträchtliches Risiko besteht, dass innerhalb des nächsten Geschäftsjahres eine wesentliche Anpassung der Buchwerte von Vermögenswerten und Schulden erforderlich sein wird, werden im Folgenden erläutert.

### Wertminderung des Geschäfts- oder Firmenwerts

Der Konzern überprüft mindestens einmal jährlich, ob der Geschäfts- oder Firmenwert wertgemindert ist. Dies erfordert eine Schätzung des Nutzungswerts der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen der Geschäfts- oder Firmenwert zugeordnet ist. Zur Schätzung des Nutzungswertes muss der Konzern die voraussichtlichen künftigen Cashflows aus der zahlungsmittelgenerierenden Einheit schätzen und darüber hinaus einen angemessenen Abzinsungssatz wählen, um den Barwert dieser Cashflows zu ermitteln. Zum 31. Dezember 2007 betrug der Buchwert des Geschäfts- oder Firmenwerts 32.591 TEUR (Vj. 33.950). Weitere Einzelheiten hierzu sind in Anhangangabe 12 zu finden.

### Entwicklungskosten

Entwicklungskosten werden entsprechend der in Anhangangabe 2.3 dargestellten Bilanzierungs- und Bewertungsmethode aktiviert. Die erstmalige Aktivierung der Kosten beruht auf der Einschätzung des Managements, dass die technische und wirtschaftliche Realisierbarkeit nachgewiesen ist. In der Regel ist dies dann der Fall, wenn ein Produktentwicklungsprojekt einen bestimmten Reifegrad in einem bestehenden Projektmanagementmodell erreicht hat. Für Zwecke der Ermittlung der zu aktivierenden Beträge wurden Annahmen und Schätzungen über die zu erwartenden künftigen Cashflows aus Vermögenswerten, die anzuwendenden Abzinsungssätze und den Zeitraum des Zuflusses von erwarteten zukünftigen Cashflows, die die Vermögenswerte generieren, getroffen.

### Langfristige Fertigungsaufträge

Fertigungsaufträge (Construction Contracts) werden nach der Percentage-of-Completion-Methode (PoC-Methode) bilanziert, die in Anhangangabe 2.3 erläutert ist. Zur Schätzung der Fertigstellungsgrades muss der Konzern die voraussichtlichen Kosten und Erlöse schätzen. Für die Ermittlung werden Annahmen über Dauer und Durchführung sowie Effizienz der Entwicklungen getroffen. Zu Beginn eines Auftrages sind aufgrund des Entwickelns von Funktion und Design die Unsicherheiten höher.

### Aktive latente Steuern

Aktive latente Steuern werden für alle nicht genutzten steuerlichen Verlustvorträge in dem Maße erfasst, in dem es wahrscheinlich ist, dass hierfür zu versteuerndes Einkommen verfügbar sein wird, so dass die Verlustvorträge tatsächlich genutzt werden können. Für die Ermittlung der Höhe der aktiven latenten Steuern ist eine wesentliche Ermessensausübung der Unternehmensleitung auf der Grundlage des erwarteten Eintrittszeitpunktes und der Höhe des zukünftig zu versteuernden Einkommens sowie der zukünftigen Steuerplanungsstrategien erforderlich. Weitere Angaben sind in der Anhangangabe 8 dargestellt.

**Pensionen und andere Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses**

Der Aufwand aus leistungsorientierten Plänen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses wird anhand von versicherungsmathematischen Berechnungen ermittelt. Die versicherungsmathematische Bewertung erfolgt auf der Grundlage von Annahmen in Bezug auf die Abzinsungssätze, erwartete Erträge aus dem Planvermögen, künftige Lohn- und Gehaltssteigerungen, die Sterblichkeit und künftige Rentensteigerungen. Entsprechend der langfristigen Ausrichtung dieser Pläne unterliegen solche Schätzungen wesentlichen Unsicherheiten. Die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen betragen zum 31. Dezember 2007 50.903 TEUR (Vj. 49.073). Weitere Einzelheiten sind in der Anhangsangabe 19 zu finden.

**2.3 Zusammenfassung wesentlicher Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden****Anteile an einem Joint Venture**

Der Konzern ist an einem Joint Venture beteiligt. Ein Joint Venture wird als eine vertragliche Vereinbarung von zwei oder mehreren Parteien zur Durchführung einer wirtschaftlichen Tätigkeit, die einer gemeinschaftlichen Führung unterliegt, definiert. Der Konzern bilanziert seinen Anteil an dem Joint Venture unter Anwendung der Quotenkonsolidierung. Der Konzern fasst seinen Anteil an den Vermögenswerten, Schulden, Erträgen und Aufwendungen des Joint Ventures mit den entsprechenden Posten im Konzernabschluss zusammen. Die Abschlüsse des Joint Ventures werden unter Anwendung einheitlicher Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden für das gleiche Berichtsjahr aufgestellt wie der Abschluss des Mutterunternehmens.

Werden an das Joint Venture Einlagen geleistet oder Vermögenswerte verkauft, so wird bei der Erfassung des Anteils von aus diesem Geschäftsvorfall stammenden Gewinnen oder Verlusten der wirtschaftliche Gehalt des Geschäftsvorfalles berücksichtigt. Erwirbt der Konzern von einem Joint Venture Vermögenswerte, so erfasst der Konzern seinen Anteil am Gewinn des Joint Ventures aus diesem Geschäftsvorfall erst dann, wenn er die Vermögenswerte an einen unabhängigen Dritten weiterveräußert.

Das Joint Venture wird bis zu dem Zeitpunkt, zu dem die gemeinschaftliche Führung des Joint Ventures durch den Konzern endet, unter Verwendung der Quotenkonsolidierung in den Abschluss des Konzerns einbezogen.

**Währungsumrechnung**

In den Einzelabschlüssen der Grammer AG und der einbezogenen Tochtergesellschaften werden Fremdwährungsgeschäfte mit den Kursen zum Zeitpunkt der Erstverbuchung der Geschäftsvorfälle umgerechnet. Kursgewinne und -verluste werden ergebniswirksam erfasst.



Abschlüsse, die in fremder Währung aufgestellt sind und Transaktionen in fremder Währung werden nach dem Konzept der funktionalen Währung gemäß IAS 21 umgerechnet. Danach ist ausschlaggebend, welche Währung hauptbedeutend für die Geschäftstätigkeit des jeweiligen Unternehmens ist; seine Aktivitäten und finanzielle Struktur sollen so in den Konzernabschluss einfließen, wie sie sich in dieser Währung darstellen. Transaktionen in fremder Währung werden mit dem Kurs am Tag der Transaktion in die funktionale Währung umgerechnet. Am Bilanzstichtag werden monetäre Posten zum Stichtagskurs umgerechnet. Hieraus resultierende Umrechnungsdifferenzen werden erfolgswirksam erfasst. Hiervon ausgenommen sind Währungsdifferenzen aus Fremdwährungskrediten, soweit sie zur Sicherung einer Nettoinvestition direkt im Eigenkapital und erst bei deren Abgang im Periodenergebnis erfasst werden. Aus diesen Währungsdifferenzen entstehende latente Steuern werden ebenfalls direkt im Eigenkapital erfasst. Die Abschlüsse von Konzernunternehmen, deren funktionale Währung von der Berichtswährung des Konzerns (EUR) abweicht, werden nach der modifizierten Stichtagskursmethode umgerechnet. Im Konzernabschluss werden die Vermögenswerte und Schulden der Konzernunternehmen von der jeweiligen Landeswährung in EUR mit den Mittelkursen am Bilanzstichtag umgerechnet.

Die Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung werden mit dem Jahresdurchschnittskurs in Euro umgerechnet. Das so ermittelte Jahresergebnis wurde in die Konzernbilanz übernommen. Die Umrechnungsdifferenzen werden ergebnisneutral im Eigenkapital erfasst.

Für die Währungsumrechnung wurden hinsichtlich der für den Konzern wichtigsten Währungen der Länder, die nicht an der Europäischen Wahrungunion teilnehmen, folgende Wechselkurse zugrunde gelegt:

		Durchschnittskurs 2007 (2006)	Stichtagskurs 2007 (2006)
Argentinien	ARS	0,234 (0,259)	0,216 (0,247)
Brasilien	BRL	0,375 (0,365)	0,382 (0,355)
Bulgarien	BGN	0,511 (0,511)	0,511 (0,511)
China	CNY	0,096 (0,100)	0,093 (0,097)
Großbritannien	GBP	1,459 (1,466)	1,361 (1,489)
Indien	INR	0,018 (0,018)	0,017 (0,017)
Japan	JPY	0,006 (0,007)	0,006 (0,006)
Kanada	CAD	0,681 (0,704)	0,693 (0,654)
Mexiko	MXN	0,067 (0,073)	0,062 (0,070)
Polen	PLN	0,264 (0,256)	0,278 (0,260)
Russland	RUB	0,029 (0,029)	0,028 (0,029)
Schweiz	CHF	0,609 (0,635)	0,604 (0,622)
Slowenien	EUR (SIT)	(0,004)	(0,004)
Tschechien	CZK	0,036 (0,035)	0,038 (0,036)
Türkei	TRY	0,559 (0,560)	0,584 (0,533)
USA	USD	0,729 (0,797)	0,680 (0,759)

### Sachanlagevermögen

Das Sachanlagevermögen wird zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten, vermindert um planmäßige lineare Abschreibungen und kumulierte Wertminderungsaufwendungen angesetzt (IAS 16). Die dabei zugrunde gelegten Nutzungsdauern entsprechen der voraussichtlichen Nutzbarkeit der Vermögenswerte. Restwerte wurden, sofern wesentlich, bei der Berechnung der Abschreibungen berücksichtigt.

Der Ansatz der Anschaffungs- oder Herstellungskosten erfolgt auf Basis der direkt zurechenbaren Einzelkosten sowie anteiliger Material- und Fertigungsgemeinkosten einschließlich Abschreibungen. Reparaturkosten und Zinsen auf Fremdkapital werden als laufender Aufwand erfasst.

Das Sachanlagevermögen wird linear pro rata temporis über die voraussichtliche Nutzungsdauer abgeschrieben.

Außerplanmäßige Abschreibungen auf Sachanlagen werden gemäß IAS 36 vorgenommen, wenn der Buchwert den Nutzungswert bzw. den Nettoveräußerungspreis des betreffenden Vermögenswertes übersteigt. Bei Wegfall der Gründe für die in Vorjahren erfassten Wertminderungen nehmen wir entsprechende Zuschreibungen bis zu den fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellkosten vor.

Leasingverhältnisse, die der Konzern als Leasingnehmer eingegangen ist, werden unter Anwendung von IAS 17 entweder als Operating-Leasing oder als Finanzierungsleasing klassifiziert. Die Feststellung, ob eine Vereinbarung ein Leasingverhältnis enthält, wird auf Basis des wirtschaftlichen Gehalts der Vereinbarung zum Zeitpunkt des Abschlusses der Vereinbarung getroffen und erfordert eine Einschätzung, ob die Erfüllung der vertraglichen Vereinbarung von der Nutzung eines bestimmten Vermögenswertes abhängig ist und ob die Vereinbarung ein Recht auf Nutzung des Vermögenswertes enthält. Bei der Nutzung von gemieteten Sachanlagen sind die Voraussetzungen des Finanzierungsleasings nach IAS 17 erfüllt, wenn alle wesentlichen Risiken und Chancen, die mit dem Eigentum in Verbindung stehen, auf die betreffende Konzerngesellschaft übertragen wurden (wirtschaftliches Eigentum). In diesen Fällen werden die jeweiligen Sachanlagen mit dem beizulegenden Zeitwert oder zum niedrigeren Barwert der Mindestleasingzahlungen aktiviert und linear entsprechend der wirtschaftlichen Nutzungsdauer oder über die kürzere Laufzeit des Leasingvertrages abgeschrieben. Entsprechend wird die Verbindlichkeit, die aus dem Leasingverhältnis entsteht, passiviert und um den Tilgungsanteil der geleisteten Leasingraten gemindert.

Soweit konsolidierte Gesellschaften als Leasingnehmer im Rahmen von Operating-Leasingverhältnissen auftreten, werden Leasingraten bzw. Mietzahlungen direkt als Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Zur Veräußerung bestimmte Sachanlagen werden gemäß IFRS 5 mit dem Nettozeitwert (Fair Value abzüglich Veräußerungskosten), jedoch maximal mit den fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten zum Zeitpunkt der erstmaligen Klassifizierung angesetzt.

Eine Sachanlage wird entweder bei Abgang ausgebucht oder dann, wenn aus der weiteren Nutzung oder Veräußerung des Vermögenswertes kein wirtschaftlicher Nutzen mehr erwartet wird. Die aus der Ausbuchung des Vermögenswertes resultierenden Gewinne oder Verluste werden als Differenz zwischen den Nettoveräußerungserlösen und dem Buchwert ermittelt und in der Periode, in der der Posten ausgebucht wird, erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Die Restwerte der Vermögenswerte, Nutzungsdauern und Abschreibungsmethoden werden am Ende eines jeden Geschäftsjahres überprüft und gegebenenfalls angepasst.

Bei Durchführung jeder größeren Wartung werden die Kosten im Buchwert der Sachanlage als Ersatz erfasst, sofern die Ansatzkriterien erfüllt sind.

### Geschäfts- oder Firmenwert

Geschäfts- oder Firmenwerte aus einem Unternehmenszusammenschluss werden bei erstmaligem Ansatz zu Anschaffungskosten bewertet, die sich als Überschuss der Anschaffungskosten des Unternehmenszusammenschlusses über den Anteil des Konzerns an den beizulegenden Zeitwerten der erworbenen identifizierbaren Vermögenswerte, Schulden und Eventualschulden bemessen. Nach dem erstmaligen Ansatz wird der Geschäfts- oder Firmenwert zu Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Wertminderungsaufwendungen bewertet. Geschäfts- oder Firmenwerte werden mindestens einmal jährlich oder dann auf Wertminderung getestet, wenn Sachverhalte oder Änderungen der Umstände darauf hindeuten, dass der Buchwert gemindert sein könnte.

Zum Zweck der Überprüfung, ob eine Wertminderung vorliegt, muss der Geschäfts- oder Firmenwert, der bei einem Unternehmenszusammenschluss erworben wurde, vom Übernahmetag an jeder der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten bzw. Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten des Konzerns, die aus den Synergien des Zusammenschlusses Nutzen ziehen sollen, zugeordnet werden. Dies gilt unabhängig davon, ob andere Vermögenswerte oder Schulden des Konzerns diesen Einheiten oder Gruppen von Einheiten bereits zugewiesen worden sind. Jede Einheit oder Gruppe von Einheiten, zu der der Geschäfts- oder Firmenwert zugeordnet worden ist,

- stellt die niedrigste Ebene innerhalb des Konzerns dar, auf der der Geschäfts- oder Firmenwert für interne Managementzwecke überwacht wird; und
- ist nicht größer als ein Segment, das entweder auf dem primären oder dem sekundären Berichtsformat des Konzerns basiert, wie es gemäß IAS 14 „Segmentberichterstattung“ festgelegt ist.

Die Wertminderung wird durch die Ermittlung des erzielbaren Betrags der zahlungsmittelgenerierenden Einheit (Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten), auf die sich der Geschäfts- oder Firmenwert bezieht, bestimmt. Liegt der erzielbare Betrag der zahlungsmittelgenerierenden Einheit (Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten) unter ihrem Buchwert, wird ein Wertminderungsaufwand erfasst. In den Fällen, in denen der Geschäfts- oder Firmenwert einen Teil der zahlungsmittelgenerierenden Einheit (Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten) darstellt und ein Teil des Geschäftsbereiches dieser Einheit veräußert wird, wird der dem veräußerten Geschäftsbereich zuzurechnende Geschäfts- oder Firmenwert als Bestandteil des Buchwerts des Geschäftsbereiches bei der Ermittlung des Ergebnisses aus der Veräußerung des Geschäftsbereiches einbezogen. Ein Geschäfts- oder Firmenwert, der auf diese Weise veräußert wird, wird auf der Grundlage des Verhältnisses des veräußerten Geschäftsbereiches zum nicht veräußerten Anteil der zahlungsmittelgenerierenden Einheit ermittelt.

### Immaterielle Vermögenswerte

Entgeltlich erworbene immaterielle Vermögenswerte wurden bei Zugang zu Anschaffungskosten aktiviert und planmäßig linear über ihre wirtschaftliche Nutzungsdauer (Software 3 – 6 Jahre) abgeschrieben (IAS 38). Forschungskosten sind gemäß IAS 38 als laufender Aufwand ausgewiesen.

Entwicklungskosten werden grundsätzlich mit ihren Anschaffungs- oder Herstellungskosten aktiviert, sofern die Herstellung dieser Vermögenswerte dem Grammer Konzern wahrscheinlich einen wirtschaftlichen Nutzen bringen wird. Die Generierung eines wirtschaftlichen Nutzens durch den Vermögenswert, die Verfügbarkeit von Ressourcen zur Vollendung des Vermögenswertes und die Fähigkeit, die dem immateriellen Vermögenswert während seiner Entwicklung zurechenbaren Ausgaben zuverlässig ermitteln zu können, werden belegt. Falls die Voraussetzungen für eine Aktivierung nicht gegeben sind, werden die Aufwendungen im Jahr ihrer Entstehung ergebniswirksam verrechnet. Die Anschaffungs- oder Herstellungskosten umfassen dabei alle dem Entwicklungsprozess direkt zurechenbaren Kosten sowie angemessene Teile der entwicklungsbezogenen Gemeinkosten. Finanzierungskosten werden nicht aktiviert.

Entwicklungskosten für selbst erstellte Patente haben wir zum Zeitpunkt des Übergangs auf IFRS zum 1. Januar 2004 grundsätzlich mit den Anschaffungs- und Herstellungskosten bewertet. Der Bilanzansatz wurde aufgrund der Kriterien in IAS 38 limitiert auf die erwartete Fähigkeit, Cashflows innerhalb der entsprechenden Cash Generating Unit zu generieren. Die Abschreibung erfolgt linear über die voraussichtliche Nutzungsdauer der jeweiligen Patente (1 Jahr bis 19 Jahre).

Der aktivierte Betrag der Entwicklungskosten wird einmal jährlich auf Wertminderung überprüft, wenn der Vermögenswert noch nicht genutzt wird oder wenn unterjährig Indikatoren für eine Wertminderung vorliegen.

Immaterielle Vermögenswerte mit begrenzter Nutzungsdauer werden über die wirtschaftliche Nutzungsdauer abgeschrieben und auf eine mögliche Wertminderung untersucht, wann immer es einen Anhaltspunkt dafür gibt, dass der immaterielle Vermögenswert wertgemindert sein könnte. Die Abschreibungsperiode und die Abschreibungsmethode werden für einen immateriellen Vermögenswert mit einer begrenzten Nutzungsdauer mindestens zum Ende eines jeden Geschäftsjahres überprüft. Hat sich die erwartete Nutzungsdauer des Vermögenswerts oder der erwartete Abschreibungsverlauf des Vermögenswerts geändert, wird ein anderer Abschreibungszeitraum oder eine andere Abschreibungsmethode gewählt. Derartige Änderungen werden als Änderungen einer Schätzung behandelt.

Bei immateriellen Vermögenswerten mit unbestimmter Nutzungsdauer werden mindestens einmal jährlich für den einzelnen Vermögenswert oder auf der Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit Werthaltigkeitstests durchgeführt. Diese immateriellen Vermögenswerte werden nicht planmäßig abgeschrieben. Die Nutzungsdauer eines immateriellen Vermögenswerts mit unbestimmter Nutzungsdauer wird einmal jährlich dahingehend überprüft, ob die Einschätzung einer unbestimmten Nutzungsdauer weiterhin gerechtfertigt ist. Ist dies nicht der Fall, wird die Änderung der Einschätzung von einer unbestimmten Nutzungsdauer zur begrenzten Nutzungsdauer auf prospektiver Basis vorgenommen.

Die Abschreibungen des Geschäftsjahres haben wir den entsprechenden Funktionsbereichen zugeordnet.

Gewinne oder Verluste aus der Ausbuchung immaterieller Vermögenswerte werden als Differenz zwischen den Nettoveräußerungserlösen und dem Buchwert des Vermögenswerts ermittelt und in der Periode, in der der Posten ausgebucht wird, erfolgswirksam erfasst.

### Wertminderung von nicht finanziellen Vermögenswerten

Der Konzern beurteilt an jedem Bilanzstichtag, ob Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass ein Vermögenswert wertgemindert sein könnte. Liegen solche Anhaltspunkte vor oder ist eine jährliche Überprüfung eines Vermögenswerts auf Wertminderung erforderlich, nimmt der Konzern eine Schätzung des erzielbaren Betrags vor. Der erzielbare Betrag eines Vermögenswerts ist der höhere der beiden Beträge aus beizulegendem Zeitwert eines Vermögenswerts oder einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit abzüglich Veräußerungskosten und dem Nutzungswert. Der erzielbare Betrag ist für jeden einzelnen Vermögenswert zu bestimmen, es sei denn, ein Vermögenswert erzeugt keine Mittelzuflüsse, die weitestgehend unabhängig von denen anderer Vermögenswerte oder anderer Gruppen von Vermögenswerten sind. Übersteigt der Buchwert eines Vermögenswerts seinen erzielbaren Betrag, wird der Vermögenswert als wertgemindert betrachtet und auf seinen erzielbaren Betrag abgeschrieben. Zur Ermittlung des Nutzungswerts werden die geschätzten künftigen Cashflows unter Zugrundelegung eines Abzinsungssatzes vor Steuern, der die aktuellen Markterwartungen hinsichtlich des Zinseffektes und der spezifischen Risiken des Vermögenswerts widerspiegelt, auf ihren Barwert abgezinst. Wertminderungsaufwendungen der fortzuführenden Geschäftsbereiche werden in den Aufwandskategorien erfasst, die der Funktion des wertgeminderten Vermögenswerts entsprechen.

An jedem Berichtsstichtag wird geprüft, ob Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass ein Wertminderungsaufwand, der in früheren Berichtsperioden erfasst worden ist, nicht länger besteht oder sich vermindert haben könnte. Liegt ein solcher Indikator vor, wird der erzielbare Betrag geschätzt. Ein zuvor erfasster Wertminderungsaufwand ist dann aufzuheben, wenn sich seit der Erfassung des letzten Wertminderungsaufwands eine Änderung in den Schätzungen ergeben hat, die bei der Bestimmung des erzielbaren Betrags herangezogen wurden. Wenn dies der Fall ist, ist der Buchwert des Vermögenswerts auf seinen erzielbaren Betrag zu erhöhen. Dieser erhöhte Buchwert darf nicht den Buchwert übersteigen, der sich nach Berücksichtigung der Abschreibungen ergeben würde, wenn in den früheren Jahren kein Wertminderungsaufwand erfasst worden wäre. Eine solche Wertaufholung ist sofort im Periodenergebnis zu erfassen, es sei denn, dass der Vermögenswert zum Neubewertungsbetrag erfasst wird. In diesem Fall ist die Wertaufholung als eine Wertsteigerung durch Neubewertung zu behandeln. Nachdem eine Wertaufholung vorgenommen wurde, ist der Abschreibungsaufwand in künftigen Berichtsperioden anzupassen, um den berichtigten Buchwert des Vermögenswerts, abzüglich eines etwaigen Restbuchwertes, systematisch auf seine Restnutzungsdauer zu verteilen.

### Finanzinstrumente

Finanzinstrumente sind Verträge, die bei einem Unternehmen zu einem finanziellen Vermögenswert und bei einem anderen zu einer finanziellen Schuld oder einem Eigenkapitalinstrument führen. Als finanzielle Vermögenswerte oder finanzielle Verbindlichkeiten erfasste Finanzinstrumente werden grundsätzlich getrennt ausgewiesen. Sie werden nur dann saldiert ausgewiesen, wenn bezüglich der Beträge zum gegenwärtigen Zeitpunkt ein Aufrechnungsrecht besteht und beabsichtigt wird, den Ausgleich auf Nettobasis herbeizuführen. Finanzinstrumente werden erfasst, sobald der Konzern Vertragspartei des Finanzinstruments wird. Bei marktüblichen Käufen oder Verkäufen im Rahmen eines Vertrags, dessen Bedingungen die Lieferung des Vermögenswerts innerhalb eines Zeitraums vorsehen, der üblicherweise durch Vorschriften oder Konventionen des jeweiligen Marktes festgelegt wird, ist für die erstmalige bilanzielle Erfassung sowie den bilanziellen Abgang der Erfüllungstag relevant, d. h. der Tag an dem der Vermögenswert an oder durch den Konzern geliefert wird.

Der erstmalige Ansatz von Finanzinstrumenten erfolgt zum beizulegenden Zeitwert. Der beizulegende Zeitwert von Finanzinvestitionen, wird soweit sie auf organisierten Märkten gehandelt werden, durch den am Bilanzstichtag notierten Marktpreis bestimmt. Sofern kein Marktpreis mangels eines aktiven Marktes vorhanden ist, wird der Marktwert anhand geeigneter Bewertungsverfahren, zum Beispiel Discounted-Cashflow-Methoden, unter Berücksichtigung der am Bilanzstichtag vorliegenden Marktdaten ermittelt. Dem Erwerb oder der Emission direkt zurechenbare Transaktionskosten werden bei der Ermittlung des Buchwerts berücksichtigt, wenn die Finanzinstrumente nicht erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden.

Für die Folgebewertung werden die Finanzinstrumente einer der in IAS 39 aufgeführten Bewertungskategorien zugeordnet. Die Designation in die Bewertungskategorie erfolgt bereits bei ihrem erstmaligen Ansatz. Sofern Umwidmungen erforderlich und zulässig sind, werden diese zum Ende des Geschäftsjahres vorgenommen.

Finanzielle Vermögenswerte im Sinne von IAS 39 werden als finanzielle Vermögenswerte, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, als Kredite und Forderungen, als bis zur Endfälligkeit gehaltene Finanzinvestitionen oder als zu Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte klassifiziert.

#### **Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte**

Finanzielle Vermögenswerte, die als zu Handelszwecken gehalten klassifiziert sind, sind in der Kategorie „erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte“ enthalten. Finanzielle Vermögenswerte werden als zu Handelszwecken gehalten klassifiziert, wenn sie für Zwecke der Veräußerung in der nahen Zukunft erworben werden.

Derivate, einschließlich getrennt erfasster eingebetteter Derivate, werden ebenfalls als zu Handelszwecken gehalten eingestuft, mit Ausnahme solcher Derivate, bei denen es sich um eine Finanzgarantie handelt oder die als Sicherungsinstrument designiert wurden und als solche effektiv sind. Enthalten Verträge eingebettete Derivate, werden die Derivate getrennt vom Basisvertrag bilanziert, wenn die wirtschaftlichen Merkmale und Risiken des eingebetteten Derivates nicht eng mit den wirtschaftlichen Merkmalen und Risiken des Basisvertrages verbunden sind. Der Konzern ermittelt zu dem Zeitpunkt, an dem er erstmalig Vertragspartei wird, ob eingebettete Derivate getrennt vom Basisvertrag zu bilanzieren sind. Eine Neubeurteilung erfolgt nur bei erheblichen Änderungen der Vertragsbedingungen und einer daraus resultierenden signifikanten Änderung der Zahlungsströme.

Gewinne oder Verluste aus finanziellen Vermögenswerten, die zu Handelszwecken gehalten werden, werden erfolgswirksam erfasst.

Weder im Geschäftsjahr 2007 noch im Vorjahr wurden originäre finanzielle Vermögenswerte als zu Handelszwecken gehalten klassifiziert, noch wurde von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, finanzielle Vermögenswerte bei ihrem erstmaligen Ansatz als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert zu bewertende Vermögenswerte zu designieren.

#### **Kredite und Forderungen**

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Kredite und sonstige Forderungen mit festen oder bestimmbar Zahlungen, die nicht in einem aktiven Markt notiert sind, werden als „Kredite und Forderungen“ kategorisiert. Diese werden nach der erstmaligen Erfassung zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode abzüglich etwaiger Wertminderungen bewertet, außer bei kurzfristigen Forderungen, da der Zins-effekt unwesentlich wäre. Gewinne und Verluste werden in der Periode erfolgswirksam erfasst, wenn diese ausgebucht oder wertgemindert werden oder sich über Amortisierung verringern.

#### **Bis zur Endfälligkeit gehaltene Finanzinvestitionen**

Nicht derivative Finanzinstrumente mit festen oder bestimmaren Zahlungen sowie einer festen Laufzeit, bei denen der Konzern die eindeutige Absicht und Fähigkeit besitzt, diese bis zur Endfälligkeit zu halten, werden als „bis zur Endfälligkeit gehaltene Finanzinvestitionen“ kategorisiert. Nach der erstmaligen Erfassung werden sie unter Anwendung der Effektivzinsmethode zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Gewinne und Verluste werden in der Periode erfolgswirksam erfasst, wenn diese ausgebucht oder wertgemindert werden oder sich über Amortisierung verringern.

Finanzinstrumente dieser Kategorie waren im Konzern weder am Bilanzstichtag noch im Vorjahr vorhanden.

#### **Zur Veräußerung verfügbare Vermögenswerte**

Zur Veräußerung verfügbare Vermögenswerte sind nicht-derivative finanzielle Vermögenswerte, die als zur Veräußerung verfügbar klassifiziert sind und nicht in eine der vorstehenden Kategorien eingestuft sind. Nach der erstmaligen Erfassung werden zur Veräußerung gehaltene finanzielle Vermögenswerte zum beizulegenden Zeitwert bewertet, wobei die nicht realisierten Gewinne oder Verluste direkt im Eigenkapital erfasst werden. Sofern bei Finanzinvestitionen in Eigenkapitalinstrumente kein auf einem aktiven Markt notierter Preis vorliegt und ihr beizulegender Wert nicht verlässlich ermittelbar ist, erfolgt die Bewertung zu Anschaffungskosten und im Falle einer dauerhaften Wertminderung wird eine Abwertung auf den Barwert der zukünftigen Cashflows vorgenommen. Bei Abgang von solchen finanziellen Vermögenswerten wird der zuvor im Eigenkapital erfasste kumulierte Gewinn oder Verlust erfolgswirksam in die Gewinn- und Verlustrechnung umgebucht.

#### **Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten**

Finanzielle Verbindlichkeiten, die unter die Kategorie „erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten“ fallen, werden auch in den Folgeperioden zum beizulegenden Zeitwert angesetzt und die daraus resultierenden Gewinne und Verluste ergebniswirksam erfasst.

Diese Kategorie umfasst zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Verbindlichkeiten, die beim erstmaligen Ansatz als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert designiert wurden. Derivate mit negativem Marktwert, die nicht als Sicherungsinstrumente designiert wurden oder als solche ineffektiv sind, werden ebenfalls als zu Handelszwecken gehalten eingestuft.

Im Geschäftsjahr 2007 und im Vorjahr waren keine originären finanziellen Verbindlichkeiten als zu Handelszwecken gehalten klassifiziert und es wurde nicht von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, finanzielle Verbindlichkeiten bei ihrem erstmaligen Ansatz als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert zu bewertende Verbindlichkeiten zu designieren.

### **Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten**

Alle finanziellen Verbindlichkeiten, die nicht in die Kategorie „erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten“ fallen und keine derivativen Finanzinstrumente sind, werden zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode bewertet. Bei kurzfristigen Verbindlichkeiten entspricht der Rückzahlungs- oder Erfüllungsbetrag den fortgeführten Anschaffungskosten. Gewinne und Verluste werden erfolgswirksam erfasst, wenn die Schulden ausgebucht werden sowie im Rahmen von Amortisationen.

### **Derivative Finanzinstrumente**

Der Grammer Konzern setzt zur Sicherung von Bilanzpositionen und zukünftigen Zahlungsströmen derivative Finanzinstrumente ein. Dafür werden als Sicherungsinstrumente vor allem Swaps, Termingeschäfte und Optionen verwendet. Voraussetzung für die Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen ist, dass der eindeutige Sicherungszusammenhang zwischen Grundgeschäft und Sicherungsinstrument dokumentiert und nachgewiesen ist. Die bilanzielle Berücksichtigung der Fair-Value-Änderungen der Sicherungsinstrumente ist von der Art der Sicherungsbeziehung abhängig. Im Falle der Absicherung gegen Wertänderungsrisiken von Bilanzpositionen (Fair-Value Hedges) wird sowohl das Sicherungsgeschäft als auch der gesicherte Risikoanteil des Grundgeschäfts zum Zeitwert angesetzt. Bewertungsänderungen werden ergebniswirksam erfasst.

Bei der Sicherung von zukünftigen Zahlungsströmen (Cash-Flow Hedges) erfolgt die Bewertung der Sicherungsinstrumente auch zum Zeitwert. Bewertungsänderungen werden zunächst erfolgsneutral in einer besonderen Rücklage und erst bei Realisierung des Zahlungsstroms erfolgswirksam erfasst. Der ineffektive Teil eines Hedge wird sofort erfolgswirksam erfasst. Derivate, die im Grammer Konzern nach betriebswirtschaftlichen Kriterien der Zins-, Währungs- oder Preissicherung dienen, jedoch die strengen Kriterien des IAS 39 nicht erfüllen, werden in die Kategorie „erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte und Schulden“ eingeordnet.

### **Wertminderung von finanziellen Vermögenswerten**

Finanzielle Vermögenswerte, mit Ausnahme der erfolgswirksam zum beizulegenden Teilwert bewerteten finanziellen Vermögenswerte, werden zu jedem Bilanzstichtag auf das Vorhandensein von Indikatoren für eine Wertminderung untersucht. Somit sind finanzielle Vermögensgegenstände wertgemindert, wenn infolge eines oder mehrerer Ereignisse, die nach dem erstmaligen Ansatz des Vermögenswertes eintraten, ein objektiver Hinweis dafür vorliegt, dass sich die erwarteten künftigen Cashflows der Finanzlage negativ verändert haben.

#### **Vermögenswerte, die mit ihren fortgeführten Anschaffungskosten angesetzt werden**

Gibt es einen objektiven Hinweis, dass eine Wertminderung bei mit fortgeführten Anschaffungskosten bilanzierten Krediten und Forderungen eingetreten ist, ergibt sich die Höhe des Verlusts als Differenz zwischen dem Buchwert des Vermögenswertes und dem Barwert der erwarteten künftigen Cashflows (mit Ausnahme künftiger, noch nicht eingetretener Kreditausfälle), abgezinst mit dem ursprünglichen Effektivzinssatz des finanziellen Vermögenswertes (d. h. dem bei erstmaligem Ansatz ermittelten Zinssatz). Der Buchwert des Vermögenswertes ist entweder direkt oder unter Verwendung eines Wertberichtigungskontos zu reduzieren. Der Verlustbetrag ist ergebniswirksam zu erfassen.



Der Konzern stellt zunächst fest, ob ein objektiver Hinweis auf Wertminderung bei finanziellen Vermögenswerten, die für sich gesehen bedeutsam sind, und bei finanziellen Vermögenswerten, die für sich gesehen nicht bedeutsam sind, individuell oder gemeinsam besteht. Stellt der Konzern fest, dass für einen einzeln untersuchten finanziellen Vermögenswert, sei er bedeutsam oder nicht, kein objektiver Hinweis auf Wertminderung besteht, nimmt es den Vermögenswert in eine Gruppe finanzieller Vermögenswerte mit vergleichbaren Ausfallrisikoprofilen auf und untersucht sie gemeinsam auf Wertminderung. Vermögenswerte, die einzeln auf Wertminderung untersucht werden und für die eine Wertberichtigung neu bzw. weiterhin erfasst wird, werden nicht in eine gemeinsame Wertminderungsbeurteilung einbezogen.

Verringert sich die Höhe der Wertberichtigung in einer der folgenden Berichtsperioden und kann diese Verringerung objektiv auf einen nach der Erfassung der Wertminderung aufgetretenen Sachverhalt zurückgeführt werden, wird die früher erfasste Wertberichtigung rückgängig gemacht. Eine anschließende Wertaufholung wird ergebniswirksam erfasst, soweit der Buchwert des Vermögenswerts zum Zeitpunkt der Wertaufholung nicht die fortgeführten Anschaffungskosten übersteigt.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind nach objektiver Betrachtung und konkreten Hinweisen, dass nicht alle fälligen Beträge gemäß den ursprünglich vereinbarten Rechnungskonditionen eingehen, unter Verwendung eines Wertberichtigungskontos entsprechend wertüberichtigten. Ist eine Forderung als uneinbringlich eingestuft, so ist diese auszubuchen.

#### **Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte**

Ist ein zur Veräußerung verfügbarer Vermögenswert in seinem Wert gemindert, wird ein im Eigenkapital erfasster Betrag in Höhe der Differenz zwischen den Anschaffungskosten (abzüglich etwaiger Tilgungen und Amortisationen) und dem aktuellen beizulegenden Zeitwert, abzüglich etwaiger, bereits früher ergebniswirksam erfasster Wertberichtigungen dieses finanziellen Vermögenswerts in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Wertaufholungen bei Eigenkapitalinstrumenten, die als zur Veräußerung verfügbar eingestuft sind, werden nicht im Periodenergebnis erfasst. Wertaufholungen bei Schuldinstrumenten werden ergebniswirksam erfasst, wenn sich der Anstieg des beizulegenden Zeitwerts des Instruments objektiv auf ein Ereignis zurückführen lässt, das nach der ergebniswirksamen Erfassung der Wertminderung aufgetreten ist.

## Ausbuchung finanzieller Vermögenswerte und finanzieller Schulden

### Finanzielle Vermögenswerte

Finanzielle Vermögenswerte werden ausgebucht, wenn eine der drei folgenden Voraussetzungen erfüllt ist:

- Die vertraglichen Rechte auf den Erhalt von Cashflows aus einem finanziellen Vermögenswert sind ausgelaufen.
- Der Konzern behält zwar die vertraglichen Rechte auf den Bezug von Cashflows aus finanziellen Vermögenswerten zurück, übernimmt jedoch eine vertragliche Verpflichtung zur Zahlung der Cashflows ohne wesentliche Verzögerungen an eine dritte Partei im Rahmen einer Vereinbarung, die die Bedingungen in IAS 39.19 erfüllt („pass-through arrangement“).
- Der Konzern hat seine vertraglichen Rechte auf Cashflows aus einem finanziellen Vermögenswert übertragen und hat (a) im Wesentlichen alle Risiken und Chancen, die mit dem Eigentum am finanziellen Vermögenswert verbunden sind, übertragen oder hat (b) im Wesentlichen alle Risiken und Chancen, die mit dem Eigentum am finanziellen Vermögenswert verbunden sind, weder übertragen noch zurückbehalten, jedoch die Verfügungsmacht über den Vermögenswert übertragen.

### Finanzielle Verbindlichkeiten

Finanzielle Verbindlichkeiten werden ausgebucht, wenn die der Verbindlichkeit zugrunde liegende Verpflichtung erfüllt, gekündigt oder erloschen ist. Wird eine bestehende finanzielle Verbindlichkeit durch eine andere finanzielle Verbindlichkeit desselben Kreditgebers mit substanziell verschiedenen Vertragsbedingungen ausgetauscht oder werden die Bedingungen einer bestehenden Verbindlichkeit wesentlich geändert, wird ein solcher Austausch oder eine solche Änderung als Ausbuchung der ursprünglichen Verbindlichkeit und Ansatz einer neuen Verbindlichkeit behandelt. Die Differenz zwischen den jeweiligen Buchwerten wird im Periodenergebnis erfasst.

### Vorräte

Die Vorräte werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten unter Berücksichtigung des Niederstwertprinzips bewertet. Anschaffungskosten werden im Konzern mit einem gleitenden Durchschnittspreis und einem angemessenen Teil der zuordenbaren Warenbezugskosten bewertet. Die Herstellungskosten umfassen neben den direkt zurechenbaren Kosten auch angemessene Teile der notwendigen Fertigungs- und Materialgemeinkosten sowie Abschreibungen. Kosten der Verwaltung werden berücksichtigt, soweit sie der Produktion zuzurechnen sind. Kosten der allgemeinen Verwaltung und Fremdkapitalzinsen werden nicht aktiviert. Grundsätzlich basiert die Bewertung gleichartiger Gegenstände des Vorratsvermögens, die nicht als Einzelzuordnung zu behandeln sind, auf der Methode des gleitenden Durchschnitts. Die Ermittlung der Herstellungskosten für Vorräte aus konzerninternen Lieferungen erfolgte aus Anlass der Zwischengewinneliminierung durch retrograde Abschläge auf die Konzernverrechnungspreise. Sofern die Nettoveräußerungswerte am Abschlussstichtag aufgrund gesunkener Preise am Absatzmarkt niedriger sind, werden diese angesetzt.

### Fertigungsaufträge

Fertigungsaufträge (Construction Contracts) werden gemäß IAS 11 nach der Percentage-of-Completion-Methode (PoC-Methode) bilanziert. Der anzusetzende Fertigstellungsgrad wird im Verhältnis der bis zum Bilanzstichtag angefallenen Auftragskosten zu den am Bilanzstichtag geschätzten gesamten Auftragskosten (Cost-to-Cost-Verfahren) ermittelt. Der Ausweis der Aufträge erfolgt aktivisch unter der Position „Sonstige finanzielle Vermögenswerte“ soweit die kumulierte Leistung die erhaltenen Anzahlungen übersteigt. Wenn das Ergebnis eines Fertigungsauftrages nicht verlässlich bestimmt werden kann, sind die Auftrags Erlöse nur in Höhe der angefallenen Auftragskosten zu erfassen, die wahrscheinlich einbringbar sind. Auftragskosten werden in der Periode, in der sie entstehen, als Aufwand erfasst. Zu erwartende Auftragsverluste werden durch Rückstellungen berücksichtigt.

### Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente

Zahlungsmittel und kurzfristige Einlagen in der Bilanz umfassen den Kassenbestand, Bankguthaben und kurzfristige Einlagen mit ursprünglichen Fälligkeiten von weniger als drei Monaten.

Für Zwecke der Konzernkapitalflussrechnung umfassen Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente die oben definierten Zahlungsmittel und kurzfristigen Einlagen sowie die in Anspruch genommenen Kontokorrentkredite.

### Eigene Anteile

Der Erwerb der eigenen Anteile durch das Aktienrückkaufprogramm wird gemäß IAS 32.33 nicht erfolgswirksam erfasst. Die erworbenen eigenen Anteile werden vom Eigenkapital abgezogen.

### Sonstige Rückstellungen

Gemäß IAS 37 werden Rückstellungen gebildet, soweit gegenüber Dritten eine gegenwärtige Verpflichtung aus einem vergangenen Ereignis besteht, die künftig wahrscheinlich zu einem Abfluss von Ressourcen führt und deren Höhe zuverlässig geschätzt werden kann.

Sofern der Konzern für eine passivierte Rückstellung zumindest teilweise eine Rückerstattung erwartet (wie zum Beispiel bei einem Versicherungsvertrag), wird die Erstattung als gesonderter Vermögenswert nur dann erfasst, wenn die Erstattung so gut wie sicher ist. Der Aufwand zur Bildung der Rückstellung wird in der Gewinn- und Verlustrechnung nach Abzug der Erstattung ausgewiesen. Ist die Wirkung des Zinseffekts wesentlich, werden Rückstellungen zu einem Zinssatz vor Steuern abgezinst, der gegebenenfalls die für die Schuld spezifischen Risiken widerspiegelt. Im Falle einer Abzinsung wird die durch Zeitablauf bedingte Erhöhung der Rückstellungen als Zinsaufwand erfasst. Rückstellungen für Gewährleistungskosten werden zum Zeitpunkt des Verkaufs des betreffenden Produktes erfasst. Der als Rückstellung angesetzte Betrag stellt die bestmögliche Schätzung der zur Erfüllung der gegenwärtigen Verpflichtung erforderlichen Ausgabe dar.

Restrukturierungsrückstellungen werden zu dem Zeitpunkt erfasst, an dem im Konzern ein formeller Plan für die Restrukturierung existiert und dieser den betroffenen Bereichen mitgeteilt worden ist.

### Pensionsverpflichtungen und sonstige Leistungen an Arbeitnehmer

Die versicherungsmathematische Bewertung der Pensionsrückstellungen beruht auf dem in IAS 19 vorgeschriebenen Anwartschaftsbarwertverfahren für leistungsorientierte Altersversorgungspläne. Bei diesem Verfahren werden neben den am Bilanzstichtag bekannten Renten und erworbenen Anwartschaften auch künftig zu erwartende Steigerungen von Gehältern und Renten berücksichtigt. Der in den Pensionsaufwendungen enthaltene Zinsanteil wird als Zinsaufwand im Finanzergebnis ausgewiesen.

Versicherungsmathematische Gewinne oder Verluste ergeben sich aus Bestandsänderungen und Abweichungen der tatsächlichen Trends (zum Beispiel Einkommens-, Rentenerhöhungen) gegenüber den Rechnungsannahmen. Entsprechend dem Wahlrecht von IAS 19 wird dieser Betrag im Grammer Konzern über die künftige durchschnittliche Restdienstzeit der Belegschaft bilanziell erfasst und erfolgswirksam verrechnet, soweit die zu Beginn des Geschäftsjahres nicht erfassten versicherungsmathematischen Gewinne oder Verluste 10% des höheren Betrages aus der Pensionsverpflichtung oder dem Zeitwert des Planvermögens zu Beginn des Geschäftsjahres übersteigen.

Die sonstigen Post-Employment-Leistungen an Arbeitnehmer werden gemäß IAS 19 entsprechend bewertet.

#### **Ertrags- und Aufwandsrealisierung**

Die Erfassung von Umsatzerlösen bzw. sonstigen betrieblichen Erträgen erfolgt grundsätzlich erst dann, wenn die Leistungen erbracht bzw. die Waren oder Erzeugnisse geliefert worden sind, d. h. der Gefahrenübergang auf den Kunden realisiert worden ist. Bei langfristigen Fertigungsaufträgen (zum Beispiel Entwicklungsaufträgen von Kunden) werden die Umsätze entsprechend dem Leistungsfortschritt am Bilanzstichtag erfasst. Der Leistungsfortschritt ermittelt sich aus dem Verhältnis der bis zum Bilanzstichtag angefallenen Auftragskosten zu den geschätzten gesamten Auftragskosten. Somit werden Teilgewinnrealisierungen erfasst und diese als Umsätze ausgewiesen.

Ist es wahrscheinlich, dass die gesamten Kosten die gesamten Auftragslöhne übersteigen, so wird der erwartete Verlust sofort in der Periode der Erkenntnis vollständig als Aufwand erfasst.

Zinserträge und -aufwendungen werden periodengerecht erfasst.

Dividenerträge erfassen wir grundsätzlich zum Zeitpunkt ihres rechtlichen Entstehens.

#### **Zuwendungen der öffentlichen Hand**

Zuwendungen der öffentlichen Hand werden erfasst, wenn eine hinreichende Sicherheit dafür besteht, dass die Zuwendungen gewährt werden und das Unternehmen die damit verbundenen Bedingungen erfüllt. Im Falle von aufwandsbezogenen Zuwendungen werden diese planmäßig als Ertrag über den Zeitraum erfasst, der erforderlich ist, um sie mit den entsprechenden Aufwendungen, die sie kompensieren sollen, zu verrechnen. Bezieht sich die Zuwendung auf einen Vermögenswert, wird diese in einem passivischen Abgrenzungsposten erfasst und über die erwartete Nutzungsdauer des betreffenden Vermögenswerts linear erfolgswirksam aufgelöst.

#### **Steuern**

##### **Tatsächliche Steuererstattungsansprüche und Steuerschulden**

Die tatsächlichen Steuererstattungsansprüche und Steuerschulden für die laufende Periode und für frühere Perioden sind mit dem Betrag zu bewerten, in dessen Höhe eine Erstattung von den Steuerbehörden bzw. eine Zahlung an die Steuerbehörden erwartet wird. Der Berechnung des Betrags werden die Steuersätze und Steuergesetze zugrunde gelegt, die am Bilanzstichtag gelten oder bereits verabschiedet sind.

### Latente Steuern

Die Bildung latenter Steuern erfolgt unter Anwendung der bilanzorientierten Verbindlichkeitsmethode auf alle zum Bilanzstichtag bestehenden temporären Differenzen zwischen dem Wertansatz eines Vermögenswerts bzw. einer Schuld in der Bilanz und dem steuerlichen Wertansatz.

Latente Steuerschulden werden für alle zu versteuernden temporären Differenzen erfasst. Hierzu gibt es folgende Ausnahmen:

- Die latente Steuerschuld aus dem erstmaligen Ansatz eines Geschäfts- oder Firmenwerts oder eines Vermögenswerts oder einer Schuld bei einem Geschäftsvorfall, der kein Unternehmenszusammenschluss ist und der zum Zeitpunkt des Geschäftsvorfalles weder das Periodenergebnis noch das zu versteuernde Ergebnis beeinflusst, darf nicht angesetzt werden.
- Die latente Steuerschuld aus zu versteuernden temporären Differenzen, die im Zusammenhang mit Beteiligungen an Tochterunternehmen, assoziierten Unternehmen und Anteilen an Joint Ventures stehen, darf nicht angesetzt werden, wenn der zeitliche Verlauf der Umkehrung der temporären Differenzen gesteuert werden kann und es wahrscheinlich ist, dass sich die temporären Unterschiede in absehbarer Zeit nicht umkehren werden.

Latente Steueransprüche werden für alle abzugsfähigen temporären Unterschiede, noch nicht genutzten steuerlichen Verlustvorträge und nicht genutzten Steuergutschriften in dem Maße erfasst, in dem es wahrscheinlich ist, dass zu versteuerndes Einkommen verfügbar sein wird, gegen das die abzugsfähigen temporären Differenzen und die noch nicht genutzten steuerlichen Verlustvorträge und Steuergutschriften verwendet werden können. Hierzu gibt es folgende Ausnahmen:

- Latente Steueransprüche aus abzugsfähigen temporären Differenzen, die aus dem erstmaligen Ansatz eines Vermögenswerts oder einer Schuld bei einem Geschäftsvorfall entstehen, der kein Unternehmenszusammenschluss ist und der zum Zeitpunkt des Geschäftsvorfalles weder das Periodenergebnis noch das zu versteuernde Ergebnis beeinflusst, dürfen nicht angesetzt werden.
- Latente Steueransprüche aus zu versteuernden temporären Differenzen, die im Zusammenhang mit Beteiligungen an Tochterunternehmen, assoziierten Unternehmen und Anteilen an Joint Ventures im Zusammenhang stehen, dürfen nur in dem Umfang erfasst werden, in dem es wahrscheinlich ist, dass sich die temporären Unterschiede in absehbarer Zeit umkehren werden und ein ausreichendes zu versteuerndes Ergebnis zur Verfügung stehen wird, gegen das die temporären Differenzen verwendet werden können.

Der Buchwert der latenten Steueransprüche wird an jedem Bilanzstichtag überprüft und in dem Umfang reduziert, in dem es nicht mehr wahrscheinlich ist, dass ein ausreichendes zu versteuerndes Ergebnis zur Verfügung stehen wird, gegen das der latente Steueranspruch zumindest teilweise verwendet werden kann. Nicht angesetzte latente Steueransprüche werden an jedem Bilanzstichtag überprüft und in dem Umfang angesetzt, in dem es wahrscheinlich geworden ist, dass ein künftiges zu versteuerndes Ergebnis die Realisierung des latenten Steueranspruches ermöglicht.

Latente Steueransprüche und -schulden werden anhand der Steuersätze bemessen, deren Gültigkeit für die Periode, in der ein Vermögenswert realisiert wird oder eine Schuld erfüllt wird, erwartet wird. Dabei werden die Steuersätze (und Steuervorschriften) zugrunde gelegt, die zum Bilanzstichtag gültig oder angekündigt sind.

Ertragsteuern, die sich auf Posten beziehen, die direkt im Eigenkapital erfasst werden, werden im Eigenkapital und nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Latente Steueransprüche und latente Steuerschulden werden miteinander verrechnet, wenn der Konzern einen einklagbaren Anspruch auf Aufrechnung der tatsächlichen Steuererstattungsansprüche gegen tatsächliche Steuerschulden hat und diese sich auf Ertragsteuern des gleichen Steuersubjektes beziehen, die von derselben Steuerbehörde erhoben werden.

#### **Umsatzsteuer**

Umsatzerlöse, Aufwendungen und Vermögenswerte werden nach Abzug von Umsatzsteuern erfasst. Hierzu gibt es folgende Ausnahmen:

- wenn beim Kauf von Gütern oder Dienstleistungen angefallene Umsatzsteuer nicht von den Steuerbehörden eingefordert werden kann, wird die Umsatzsteuer als Teil der Herstellungskosten des Vermögenswerts bzw. als Teil der Aufwendungen erfasst; und
- Forderungen und Schulden werden mitsamt dem darin enthaltenen Umsatzsteuerbetrag angesetzt.

Der Umsatzsteuerbetrag, der von der Steuerbehörde erstattet wird oder an diese abgeführt wird, wird unter den Forderungen oder Schulden in der Bilanz erfasst.

### Änderungen in der Bilanzgliederung zum Vorjahr

Die Bilanzgliederung wurde unter Anwendung des IFRS 7 und zur Erhöhung der Transparenz in nachfolgenden Positionen verändert und die Vorjahreszahlen entsprechend angepasst:

#### Bilanzumgliederungen zur Erhöhung der Transparenz

	2007	2006
	TEUR	TEUR
Sonstige Finanzanlagen	1.027	476
Andere finanzielle Vermögenswerte	8.335	4.903
<b>Sonstige finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>9.362</b>	<b>5.379</b>
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	55.164	51.607
plus finanzielle Vermögenswerte	1.024	12.053
abzüglich sonstige Vermögenswerte	- 17.606	- 15.803
<b>Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>38.582</b>	<b>47.857</b>
Gewinnrücklage	97.503	90.158
plus sonstige Rücklagen	9.049	6.470
<b>Gewinnrücklage</b>	<b>106.552</b>	<b>96.628</b>
Sonstige Verbindlichkeiten	3.962	3.940
abzüglich sonstige Verbindlichkeiten	- 193	- 115
<b>Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>3.769</b>	<b>3.825</b>
Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung	90.186	91.531
abzüglich sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	- 403	- 1.663
<b>Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung</b>	<b>89.783</b>	<b>89.868</b>
Finanzielle Verpflichtungen	1.072	63
plus sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	1.032	2.629
<b>Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>2.104</b>	<b>2.692</b>
Sonstige Verbindlichkeiten	44.589	37.560
abzüglich sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	- 1.032	- 2.629
plus sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	403	1.663
<b>Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>43.960</b>	<b>36.594</b>

## 2.4 Anwendung von Standards der IFRS

Die angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden entsprechen grundsätzlich den im Vorjahr angewandten Methoden mit folgenden Ausnahmen:

Der Konzern hat im Geschäftsjahr die nachfolgend aufgelisteten neuen und überarbeiteten Standards angewendet:

- IFRS 7 – Finanzinstrumente Angaben
- IFRIC 8 – Anwendungsbereich von IFRS 2
- IFRIC 9 – Neubeurteilung eingebetteter Derivate
- IFRIC 10 – Zwischenberichterstattung und Wertminderung
- IFRIC 11/IFRS 2 – Geschäft mit eigenen Aktien und Aktien von Konzernunternehmen

Aus der Anwendung dieser neuen oder überarbeiteten Standards ergaben sich keine Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns, jedoch zusätzliche Angaben im Anhang sowie in einigen Fällen Änderungen zu Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden.

### IFRS 7 Finanzinstrumente Angaben

Im laufenden Geschäftsjahr hat der Konzern IFRS 7 Finanzinstrumente Angaben und die damit zusammenhängende Änderung des IAS 1 Darstellung des Abschlusses angewendet. Dieser Standard verlangt Angaben, die es dem Abschlussadressaten ermöglichen, die Bedeutung der Finanzinstrumente für die Ertragslage und die Ertragskraft des Konzerns sowie die Art und das Ausmaß der aus diesen Finanzinstrumenten resultierenden Risiken zu beurteilen. Die hieraus resultierenden neuen Angaben ziehen sich durch den gesamten Abschluss. Aus der Anwendung ergaben sich keine Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Die betreffenden Vergleichsinformationen wurden angepasst.

### IFRIC 8 Anwendungsbereich von IFRS 2

Diese Interpretation fordert die Anwendung des IFRS 2 für alle Transaktionen, bei denen ein Unternehmen einige oder alle erhaltenen Güter oder Dienstleistungen nicht spezifisch identifizieren kann. Die Anwendung hatte keine Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns, da Transaktionen mit unspezifizierten Leistungen oder Lieferungen oder durch das Unternehmen gewährte Eigenkapitalinstrumente nicht vorlagen.

### IFRIC 9 Neubeurteilung eingebetteter Derivate

Gemäß IFRIC 9 muss ein Unternehmen einen Vertrag über ein strukturiertes Instrument stets zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses daraufhin beurteilen, ob ein eingebettetes Derivat vorliegt. Da der Konzern keine vom Basisvertrag zu trennenden eingebetteten Derivate aufweist, hatte die Interpretation keine Auswirkungen auf die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage des Konzerns.



#### **IFRIC 10 Zwischenberichterstattung und Wertminderung**

Der Konzern hat die IFRIC Interpretation erstmals zum 1. Januar 2007 angewandt. Darin wird geregelt, dass ein im Rahmen eines Zwischenabschlusses erfasster Wertminderungsaufwand für den Geschäfts- oder Firmenwert, für gehaltene Eigenkapitalinstrumente oder finanzielle Vermögenswerte, die zu Anschaffungskosten bilanziert werden, im Folgeabschluss nicht rückgängig gemacht werden darf. Da der Konzern in der Vergangenheit keine derartigen Berichtigungen des erfassten Wertminderungsaufwandes vorgenommen hat, hatte diese Interpretation keine Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns.

#### **IFRIC 11/IFRS 2 Geschäft mit eigenen Aktien und Aktien von Konzernunternehmen**

Da in den Konzernabschluss einbezogene Unternehmen keine aktienbasierten Vergütungen im Anwendungsbereich dieser Interpretation gewähren, hat diese Interpretation keine Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns.

#### **IAS-Amendments, IFRS und IFRIC Interpretationen, die noch nicht in Kraft getreten sind**

Der Konzern hat die folgenden Standards und IFRIC Interpretationen, die bereits herausgegeben wurden, nicht angewendet, da diese erst zukünftig verpflichtend anzuwenden sind:

- IAS 1 – Änderung – Darstellung des Abschlusses (nicht endorsed)
- IFRS 2 – Änderung – Aktienbasierte Vergütungen (nicht endorsed)
- IFRS 3 – Überarbeitung – Unternehmenszusammenschlüsse (nicht endorsed)
- IAS 23 – Überarbeitung – Fremdkapitalkosten (nicht endorsed)
- IAS 27 – Änderung – Konzern- und separate Einzelabschlüsse nach IFRS (nicht endorsed)
- IAS 32 – Änderung – Finanzinstrumente (nicht endorsed)
- IFRS 8 – Geschäftssegmente (endorsed)
- IFRIC 12 – Dienstleistungskonzessionsvereinbarungen (nicht endorsed)
- IFRIC 13 – Kundenbonusprogramme (nicht endorsed)
- IFRIC 14 – Die Begrenzung eines leistungsorientierten Vermögenswerts, Mindestfinanzierungsvorschriften und ihre Wechselwirkung (nicht endorsed)

#### **Änderung IAS 1 Darstellung des Abschlusses**

Die Anwendung des Standards „Änderung IAS 1 Darstellung des Abschlusses“ wird erstmals für die Geschäftsjahre nach dem 1. Januar 2009 verbindlich. Der Standard wird Einfluss haben auf die Art und Weise der Veröffentlichung von Finanzinformationen des Konzerns, jedoch nicht auf den Ansatz und die Bewertung von Vermögenswerten und Schulden im Konzernabschluss.

#### **Änderung IFRS 2 Aktienbasierte Vergütungen**

Die Änderung des IFRS 2 ist erstmals für Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2009 beginnen. Die Änderung betrifft zum einen die Klarstellung, dass der Begriff der Ausübungsbedingungen ausschließlich die Dienst- und die Leistungsbedingungen beinhaltet. Zum anderen werden die Regelungen zur Bilanzierung einer vorzeitigen Beendigung von anteilsbasierten Vergütungsplänen auch auf die Fälle einer Beendigung durch die Mitarbeiter angewendet. Die Übergangsbedingungen sehen eine retrospektive Anwendung der Neuregelung vor.

#### **Änderung IFRS 3 Unternehmenszusammenschlüsse**

Der geänderte Standard IFRS 3 ist erstmals für Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Juli 2009 beginnen. Die wesentlichen Änderungen betreffen insbesondere die Einführung eines Wahlrechts bei der Bewertung von Minderheitsanteilen und die erfolgswirksame Neubewertung bei sukzessiven Erwerben. Da der Konzern bei zukünftigen Unternehmenszusammenschlüssen voraussichtlich weiterhin die Purchased-Goodwill-Methode anwenden wird, werden sich aus der Neuregelung keine Auswirkungen ergeben. Die Neubewertung im Rahmen sukzessiver Unternehmenserwerbe und die zwingende Berücksichtigung bedingter Gegenleistung zum Erwerbszeitpunkt werden tendenziell zu höheren Geschäfts- oder Firmenwerten führen.

#### **Überarbeitung IAS 23 Fremdkapitalkosten**

Die Anwendung des IAS 23 wird ab dem 1. Januar 2009 verbindlich. Entsprechend den Übergangsvorschriften wird der Konzern diesen prospektiv anwenden. Demnach werden Fremdkapitalkosten ab dem 1. Januar 2009 auf qualifizierte Vermögenswerte aktiviert. Für bisherige und bis dahin anfallende Fremdkapitalkosten, die sofort aufwandswirksam erfasst wurden, ergeben sich daraus keine Änderungen.

#### **Änderung IAS 27 Konzern- und separate Einzelabschlüsse nach IFRS**

Der geänderte Standard IAS 27 ist erstmals für Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Juli 2009 beginnen. Der Konzern hat auf eine vorzeitige Anwendung des Standards verzichtet. Die Änderungen betreffen primär die Bilanzierung von Anteilen ohne Beherrschungscharakter (Minderheitsanteile), die künftig in voller Höhe an den Verlusten des Konzerns beteiligt werden, und von Transaktionen, die zum Beherrschungsverlust bei einem Tochterunternehmen führen und deren Auswirkungen erfolgswirksam zu behandeln sind. Auswirkungen von Anteilsveräußerung, die nicht zum Verlust der Beherrschung führen, sind demgegenüber erfolgsneutral im Eigenkapital zu erfassen. Die Übergangsbestimmungen, die grundsätzlich eine retrospektive Anwendung vorgenommener Änderungen fordern, sehen für oben aufgelistete Sachverhalte eine prospektive Anwendung vor. Für Vermögenswerte und Schulden, die aus solchen Transaktionen vor dem Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung des neuen Standards resultieren, ergeben sich daher keine Änderungen. Da im Geschäftsjahr der erstmaligen Anwendung im Konzern weder mit den genannten Transaktionen noch einem negativen Betrag bei den Minderheitsanteilen zu rechnen ist, ergeben sich aus der Anwendung dieses Standards keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

#### **Änderung IAS 32 Finanzinstrumente**

Der geänderte Standard IAS 32 ist erstmals für Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2009 beginnen. Die Änderung betrifft die Klassifizierung von kündbaren Gesellschaftereinlagen als Eigen- oder als Fremdkapital. Nach bisheriger Regelung waren Unternehmen teilweise gezwungen, das gesellschaftsrechtliche Kapital aufgrund gesetzlich verankerter Kündigungsrechte der Gesellschafter als finanzielle Verbindlichkeiten auszuweisen. Künftig sollen diese Gesellschaftereinlagen in der Regel als Eigenkapital klassifiziert werden, sofern eine Abfindung zum beizulegenden Zeitwert vereinbart wird und die geleisteten Einlagen den nachrangigsten Anspruch auf das Nettovermögen des Unternehmens darstellen. Aufgrund der Rechtsform des Mutterunternehmens und der einschlägigen gesetzlichen und gesellschaftsrechtlichen Bestimmungen werden sich aus der Neuregelung in der Zukunft keine Auswirkungen auf die Klassifizierung, Bewertung und Ausweis von Gesellschaftereinlagen im Konzernabschluss ergeben.

#### **IFRS 8 Geschäftssegmente**

Die Anwendung des IFRS 8 wird erstmals für die Geschäftsjahre nach dem 1. Januar 2009 verbindlich. Der Konzern hat auf eine vorzeitige Anwendung von IFRS 8 verzichtet und wendet weiterhin IAS 14 Segmentberichtserstattung an. Diese neuen Bestimmungen werden zu einer Ausweitung der Anhangsangaben im Zusammenhang mit den Segmentinformationen führen. Da der Standard die Angabepflichten betrifft, werden derzeit keine Auswirkungen dieser Anwendung im Geschäftsjahr 2009 auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage erwartet.

#### **IFRIC 12 Dienstleistungskonzessionsvereinbarungen**

Die Interpretation IFRIC 12 ist erstmals für Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2008 beginnen. Die in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen sind keine Konzessionsnehmer im Sinne von IFRIC 12. Diese Interpretation wird daher keine Auswirkungen auf den Konzern haben.

#### **IFRIC 13 Kundenbonusprogramme**

Die Interpretation IFRIC 13 ist erstmals für Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2008 beginnen. Da der Konzern derzeit keine Kundenbonusprogramme gewährt, wird diese Interpretation keine Auswirkungen auf den Konzern haben.

#### **IFRIC 14 Die Begrenzung eines leistungsorientierten Vermögenswerts, Mindestfinanzierungsvorschriften und ihre Wechselwirkung**

Die Interpretation IFRIC 14 ist erstmals für Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2008 beginnen. Da der Konzern derzeit nicht über Vermögenswerte verfügt, die speziell für Zwecke der Finanzierung und Absicherung von Versorgungsleistungen eingesetzt werden, werden aus dieser Interpretation keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss erwartet.

### 3 Anteile an einem Joint Venture

Grammer AG besitzt einen Anteil von 50% an der GRAMAG Truck Interior Systems LLC (GRAMAG LLC). Die GRAMAG LLC ist ein gemeinschaftlich geführtes Unternehmen in den USA, das im Segment Seating Systems tätig ist.

Der dem Konzern zuzurechnende Anteil an den Vermögenswerten, Schulden, Erträgen und Aufwendungen des gemeinschaftlich geführten Unternehmens zum 31. Dezember 2007 und zum 31. Dezember 2006 stellt sich wie folgt dar:

	2007	2006
	TEUR	TEUR
Kurzfristige Vermögenswerte	1.546	1.826
Langfristige Vermögenswerte	331	393
	<b>1.877</b>	<b>2.219</b>
Kurzfristige Schulden	- 814	- 855
Langfristige Schulden	- 6.848	- 7.348
	<b>- 7.662</b>	<b>- 8.203</b>
Erträge	4.562	6.459
Aufwendungen	- 5.010	- 6.512

### 4 Verkauf Grammer s.r.l.

Die Grammer s.r.l. wurde am 26. Juni 2007 mittels einer MBO Transaktion verkauft. Die Grammer s.r.l. gehörte seit 1996 zum Verbund des Grammer Konzerns. Mit der Veräußerung der italienischen Gesellschaft trennt sich die Grammer AG von ihrem europäischen Hauptsitz für die Produktion von Bus-Passagiersitzen. Der Verkauf erfolgte mit wirtschaftlicher Wirkung zum 1. Januar 2007 und die Endkonsolidierung erfolgte zum 26. Juni 2007. Eine Aufgabe des Geschäftsbereiches „Passagiersitze“ erfolgte nicht. Für Grammer bildete der Bus-Passagiersitzbereich gemeinsam mit dem Bahngeschäft, das vom Verkauf nicht betroffen ist, die kleinste Sparte „Passagiersitze“. Für den Konzern Grammer stellte das Geschäft der Grammer s.r.l. weder einen gesonderten, wesentlichen Geschäftszweig dar noch ist die Veräußerung des gesamten Segments geplant, zumal Grammer über andere Tochtergesellschaften weiterhin Passagiersitze produziert und verkauft. Auch wird die neue Gesellschaft mit Sitzen für Busse weiterhin beliefert, womit das Geschäft teilweise für den Konzern erhalten bleibt.

Die Transaktion stellt sich wie folgt dar:

#### Konzernergebnis des Verkaufs Grammer s.r.l.

	2007
	TEUR
<b>Veräußerungserlös</b>	<b>7.400</b>
abzgl. Vermögenswerte Grammer s.r.l. davon	– 10.313
Anlagevermögen	2.700
zzgl. Rückstellungen und Schulden Grammer s.r.l. davon	4.425
Rückstellungen (inkl. Pensionsrückstellungen)	1.654
abzgl. abgegangener Goodwill	– 1.359
<b>Konzernergebnis aus Verkauf Grammer s.r.l.</b>	<b>153</b>

In Zusammenhang mit dem Verkauf der Grammer s.r.l. wurde ein vereinbarter Verkaufspreis von 7.400 TEUR liquiditätswirksam vereinbart. Zugleich sind aus dem Finanzmittelbestand flüssige Mittel in Höhe von 3.464 TEUR und Kontokorrentverbindlichkeiten von 0 TEUR abgegangen.

## 5 Segmentberichterstattung

Geschäftssegmente bilden das primäre Format für die Segmentberichterstattung des Konzerns, da die Risiken und Erträge des Konzerns sowie die Management- und Finanzstruktur von Unterschieden in den Produktbereichen beeinflusst werden. Die geografischen Segmente stellen das sekundäre Segmentberichtsformat dar. Die Geschäftsbereiche werden basierend auf der Art der Produkte und Dienstleistungen unabhängig voneinander organisiert und geführt. Jedes Segment stellt dabei einen strategischen Geschäftsbereich dar, dessen Produktpalette und Märkte sich von denen anderer Segmente unterscheiden.

Das Segment **Automotive** stellt das größte Segment innerhalb des Grammer Konzerns dar und hat im Geschäftsjahr 2007 65,0% (Vj. 65,3) des Konzernumsatzes erzielt. In diesem Segment ist der Grammer Konzern als Zulieferer der Automobilindustrie tätig und entwickelt und produziert Kopfstützen, Armlehnen, Mittelkonsolen-Systeme, integrierte Kindersitze, Sitzbezüge und Seitenpolster und vertreibt diese an Automobilhersteller vor allem im gehobenen und Premiumsegment sowie an deren Tier-1-Lieferanten.

Im Geschäftsjahr 2007 hat der Konzern nach der Umstellung der internen Organisations- und Managementstruktur zu Beginn des Geschäftsjahres nun auch die Segmentberichterstattung angepasst. Das Segment Passagiersitze entwickelte und produzierte ebenso wie das Segment Fahrersitze komplette Sitzsysteme. In den Geschäftsfeldern Bahnen und Busse ergeben sich in der Struktur der Produkte und Dienstleistungen, der Art des Produktionsprozesses sowie der Ertragsentwicklung keine signifikanten Unterschiede mehr. Die Zusammenführung der Produktion, die Integration in die Managementbereiche und Reportingstrukturen des Segmentes Fahrersitze sowie die permanente signifikante Unterschreitung der 10%-Grenze hinsichtlich Umsatz, Segmentvermögen und Segmentschulden haben den Konzern veranlasst, nun die Segmentberichterstattung anzupassen.

Das Segment **Seating Systems** hat somit im Geschäftsjahr 2007 35,0% (Vj. 34,7) des Konzernumsatzes erzielt. In diesem Segment ist der Grammer Konzern als Zulieferer der Nutzfahrzeugindustrie tätig und entwickelt und produziert Fahrer- und Beifahrersitze für Lkw und Fahrersitze für Offroad-Nutzfahrzeuge (landwirtschaftliche Nutzmachines, Baumaschinen und Gabelstapler) und vertreibt diese an Nutzfahrzeughersteller und im Rahmen des Nachrüstgeschäfts. Zudem werden Fahrer- und Passagiersitze entwickelt und produziert und an Hersteller von Bussen und Schienenfahrzeugen sowie Bahnbetreiber vertrieben. Das Segment Seating Systems ist nun in die Geschäftsfelder Lkw und Offroad (landwirtschaftliche Nutzmachines, Baumaschinen und Gabelstapler) sowie Busse und Bahnen gegliedert.

Das ehemalige Segment **Passagiersitze** hat im Geschäftsjahr 2007 5,6% (Vj. 5,1) des Konzernumsatzes erzielt.

Neben diesen zwei Segmenten nimmt der am Hauptsitz des Grammer Konzerns angesiedelte Zentralbereich konzernweite Aufgaben in den Bereichen Controlling, Corporate Communications (Unternehmenskommunikation), Einkauf, Finanzwesen, Internal Control (Datenschutz, Risikomanagement, Revision), IT, Personalwesen, Rechnungswesen und Rechtswesen wahr.

Die Verrechnungspreise zwischen den Geschäftssegmenten werden anhand der marktüblichen Konditionen unter fremden Dritten ermittelt. Segmenterträge, Segmentaufwendungen und das Segmentergebnis umfassen Transfers zwischen Geschäftssegmenten. Diese Transfers werden bei der Konsolidierung eliminiert.

Die geografischen Segmente des Konzerns werden nach dem Standort der Vermögenswerte des Konzerns bestimmt. Verkäufe an die externen Kunden, die in den geografischen Segmenten angegeben werden, werden entsprechend dem geografischen Standort der Unternehmung den einzelnen Segmenten zugewiesen.

### Geschäftssegmente

Die folgenden Tabellen enthalten Informationen zu Erträgen und Ergebnissen sowie bestimmte Informationen zu Vermögenswerten und Schulden der Geschäftssegmente des Konzerns für die Geschäftsjahre zum 31. Dezember 2007 und 2006.

#### Segmentberichterstattung neue Struktur

Geschäftsjahr zum 31. Dezember 2007	Fortzuführende Geschäftsbereiche			Summe
	Seating Systems	Automotive	Zentralbereich/ Konsolidierung	
	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR
<b>Umsatzerlöse</b>				
Erlöse aus Verkäufen an externe Kunden	349.266	648.794	5	998.065
Erlöse aus Transaktionen mit anderen Segmenten	14.018	8.872	- 22.890	0
<b>Summe der Umsatzerlöse</b>	<b>363.284</b>	<b>657.666</b>	<b>- 22.885</b>	<b>998.065</b>
<b>Ergebnis</b>				
<b>Segmentergebnis</b>	<b>24.067</b>	<b>10.732</b>		<b>34.799</b>
Nicht zuordenbare Aufwendungen				- 2.686
Operatives Ergebnis				32.113
Finanzergebnis				- 9.265
Steueraufwand				- 5.293
<b>Ergebnis</b>				<b>17.555</b>
<b>Vermögenswerte und Schulden</b>				
Segmentvermögen	166.951	284.401		451.352
Nicht zuordenbare Vermögenswerte				46.183
<b>Gesamtsumme Vermögenswerte</b>				<b>497.535</b>
Segmentsschulden	- 96.252	- 99.347		- 195.599
Nicht zuordenbare Schulden				- 117.228
<b>Gesamtsumme Schulden</b>				<b>- 312.827</b>
<b>Sonstige Segmentinformationen</b>				
Investitionen:				
Sachanlagen	15.575	13.702	486	29.763
Immaterielle Vermögenswerte	2.540	1.174	1.142	4.856
Abschreibung auf Sachanlagen	- 9.030	- 11.762	- 689	- 21.481
Abschreibung auf immaterielle Vermögenswerte	- 803	- 625	- 558	- 1.986
<b>Zahlungsunwirksame Aufwendungen</b>				
Zuführung zu den Pensionsrückstellungen	848	594	387	1.829

## Segmentberichterstattung neue Struktur

Geschäftsjahr zum 31. Dezember 2006	Fortzuführende Geschäftsbereiche			
	Seating Systems	Automotive	Zentralbereich/ Konsolidierung	Summe
	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR
<b>Umsatzerlöse</b>				
Erlöse aus Verkäufen an externe Kunden	306.170	574.777	3	880.950
Erlöse aus Transaktionen mit anderen Segmenten	5.335	20	- 5.355	0
<b>Summe der Umsatzerlöse</b>	<b>311.505</b>	<b>574.797</b>	<b>- 5.352</b>	<b>880.950</b>
<b>Ergebnis</b>				
<b>Segmentergebnis</b>	<b>16.813</b>	<b>22.651</b>		<b>39.463</b>
Nicht zuordenbare Aufwendungen				- 602
Operatives Ergebnis				38.861
Finanzergebnis				- 6.858
Steueraufwand				- 10.692
<b>Ergebnis</b>				<b>21.311</b>
<b>Vermögenswerte und Schulden</b>				
Segmentvermögen	145.355	279.264		424.619
Nicht zuordenbare Vermögenswerte				51.942
<b>Gesamtsumme Vermögenswerte</b>				<b>476.561</b>
Segmentschulden	- 84.944	- 102.253		- 187.197
Nicht zuordenbare Schulden				- 114.604
<b>Gesamtsumme Schulden</b>				<b>- 301.801</b>
<b>Sonstige Segmentinformationen</b>				
Investitionen:				
Sachanlagen	11.275	15.031	454	26.760
Immaterielle Vermögenswerte	2.853	1.560	964	5.377
Abschreibung auf Sachanlagen	- 9.459	- 11.788	- 700	- 21.947
Abschreibung auf immaterielle Vermögenswerte	- 692	- 519	- 504	- 1.715
<b>Zahlungsunwirksame Aufwendungen</b>				
Zuführung zu den Pensionsrückstellungen	1.458	622	410	2.490



## Vergleichsstruktur nach Segmentberichterstattung Vorjahr

Geschäftsjahr zum 31. Dezember 2007	Fortzuführende Geschäftsbereiche				
	Fahrersitze	Passagiersitze	Automotive	Zentralbereich/ Konsolidierung	Summe
	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR
<b>Umsatzerlöse</b>					
Erlöse aus Verkäufen an externe Kunden	293.841	55.425	648.794	5	998.065
Erlöse aus Transaktionen mit anderen Segmenten	13.983	35	8.872	- 22.890	0
<b>Summe der Umsatzerlöse</b>	<b>307.824</b>	<b>55.460</b>	<b>657.666</b>	<b>- 22.885</b>	<b>998.065</b>
<b>Ergebnis</b>					
<b>Segmentergebnis</b>	<b>24.857</b>	<b>- 790</b>	<b>10.732</b>		<b>34.799</b>
Nicht zuordenbare Aufwendungen					- 2.686
Operatives Ergebnis					32.113
Finanzergebnis					- 9.265
Steueraufwand					- 5.293
<b>Ergebnis</b>					<b>17.555</b>
<b>Vermögenswerte und Schulden</b>					
Segmentvermögen	146.609	20.342	284.401		451.352
Nicht zuordenbare Vermögenswerte					46.183
<b>Gesamtsumme Vermögenswerte</b>					<b>497.535</b>
Segmentsschulden	- 87.978	- 8.274	- 99.347		- 195.599
Nicht zuordenbare Schulden					- 117.228
<b>Gesamtsumme Schulden</b>					<b>- 312.827</b>
<b>Sonstige Segmentinformationen</b>					
Investitionen:					
Sachanlagen	13.701	1.874	13.702	486	29.763
Immaterielle Vermögenswerte	2.528	12	1.174	1.142	4.856
Abschreibung auf Sachanlagen	- 7.983	- 1.047	- 11.762	- 689	- 21.481
Abschreibung auf immaterielle Vermögenswerte	- 698	- 105	- 625	- 558	- 1.986
<b>Zahlungsunwirksame Aufwendungen</b>					
Zuführung zu den Pensionsrückstellungen	2.100	- 1.252	594	387	1.829

## Vergleichsstruktur nach Segmentberichterstattung Vorjahr

Geschäftsjahr zum 31. Dezember 2006	Fortzuführende Geschäftsbereiche				
	Fahrersitze	Passagiersitze	Automotive	Zentralbereich/ Konsolidierung	Summe
	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR
<b>Umsatzerlöse</b>					
Erlöse aus Verkäufen an externe Kunden	260.963	45.206	574.777	3	880.950
Erlöse aus Transaktionen mit anderen Segmenten	5.320	16	20	- 5.355	0
<b>Summe der Umsatzerlöse</b>	<b>266.283</b>	<b>45.222</b>	<b>574.797</b>	<b>- 5.352</b>	<b>880.950</b>
<b>Ergebnis</b>					
<b>Segmentergebnis</b>	<b>18.220</b>	<b>- 1.407</b>	<b>22.651</b>		<b>39.463</b>
Nicht zuordenbare Aufwendungen					- 602
Operatives Ergebnis					38.861
Finanzergebnis					- 6.858
Steueraufwand					- 10.692
<b>Ergebnis</b>					<b>21.311</b>
<b>Vermögenswerte und Schulden</b>					
Segmentvermögen	122.152	23.203	279.264		424.619
Nicht zuordenbare Vermögenswerte					51.942
<b>Gesamtsumme Vermögenswerte</b>					<b>476.561</b>
Segmentsschulden	- 73.074	- 11.870	- 102.253		- 187.197
Nicht zuordenbare Schulden					- 114.604
<b>Gesamtsumme Schulden</b>					<b>- 301.801</b>
<b>Sonstige Segmentinformationen</b>					
Investitionen:					
Sachanlagen	8.843	2.432	15.031	454	26.760
Immaterielle Vermögenswerte	2.063	790	1.560	964	5.377
Abschreibung auf Sachanlagen	- 8.174	- 1.285	- 11.788	- 700	- 21.947
Abschreibung auf immaterielle Vermögenswerte	- 491	- 201	- 519	- 504	- 1.715
<b>Zahlungsunwirksame Aufwendungen</b>					
Zuführung zu den Pensionsrückstellungen	1.803	- 345	622	410	2.490

### Geografische Segmente

Die folgenden Tabellen enthalten Informationen zu Umsatzerlösen, Aufwendungen und zu bestimmten Vermögenswerten der geografischen Segmente des Konzerns für die Geschäftsjahre zum 31. Dezember 2007 und 2006.

Geschäftsjahr zum 31. Dezember 2007	Europa	Übersee	Ferner Osten/ Rest	Zentralbereich/ Konsolidierung	Gesamt
	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR
<b>Umsatzerlöse</b>					
Erlöse aus Verkäufen an externe Kunden	752.072	151.777	94.216	0	998.065
Erlöse aus Transaktionen mit anderen Segmenten	35.191	1.460	45.781	- 82.432	0
<b>Segmenterlöse</b>	<b>787.263</b>	<b>153.237</b>	<b>139.997</b>	<b>- 82.432</b>	<b>998.065</b>
Sonstige Segmentinformationen					
Segmentvermögen	316.146	71.108	55.496		442.750
Nicht zuordenbare Vermögenswerte					54.785
<b>Gesamtsumme Vermögenswerte</b>					<b>497.535</b>
Investitionen:					
Sachanlagen	22.334	3.645	3.784		29.763
Immaterielle Vermögenswerte	4.701	57	98		4.856
<b>Geschäftsjahr zum 31. Dezember 2006</b>	<b>Europa</b>	<b>Übersee</b>	<b>Ferner Osten/ Rest</b>	<b>Zentralbereich/ Konsolidierung</b>	<b>Gesamt</b>
	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR
<b>Umsatzerlöse</b>					
Erlöse aus Verkäufen an externe Kunden	687.238	107.554	86.158	0	880.950
Erlöse aus Transaktionen mit anderen Segmenten	28.826	0	0	- 28.826	0
<b>Segmenterlöse</b>	<b>716.064</b>	<b>107.554</b>	<b>86.158</b>	<b>- 28.826</b>	<b>880.950</b>
Sonstige Segmentinformationen					
Segmentvermögen	311.685	62.125	48.114		421.924
Nicht zuordenbare Vermögenswerte					54.637
<b>Gesamtsumme Vermögenswerte</b>					<b>476.561</b>
Investitionen:					
Sachanlagen	16.660	5.012	5.088		26.760
Immaterielle Vermögenswerte	4.599	594	184		5.377

## 6 Struktur der Umsatzerlöse des Konzerns

Der Grammer Konzern realisiert im Wesentlichen Umsatzerlöse aus dem Verkauf seiner Produkte mit Lieferung an die Kunden. Die Strukturverteilung der Segmente wurde in der Segmentberichterstattung dargestellt.

In den Umsatzerlösen von 998.065 TEUR (Vj. 880.950) sind mit Hilfe der PoC-Methode ermittelte Auftrags Erlöse von 21.529 TEUR (Vj. 27.627) enthalten. Die dafür angefallenen Aufwendungen entsprechen den Erlösen. Diese Erlöse betreffen Entwicklungsaktivitäten sowie Betriebsmittel, die vom Grammer Konzern bis zur Serienreife aufgewendet und vorfinanziert werden müssen, bis erste Umsätze erzielt werden. Diese sind im Wesentlichen dem Segment Automotive zuzuordnen, wobei nun auch in der Sparte Seating Systems PoC-Umsätze entstanden sind.

## 7 Sonstige Erträge und Aufwendungen

### 7.1 Sonstige Erträge

Die sonstigen betrieblichen Erträge enthalten überwiegend Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen und Wertberichtigungen in Höhe von 333 TEUR (Vj. 1.141) sowie 3.168 TEUR (Vj. 2.371) Erlöse aus Schrottverkauf und Handlingskosten. Ebenso enthalten sind Zuwendungen der öffentlichen Hand in Höhe von 300 TEUR (Vj. 325), rund 1.244 TEUR (Vj. 501) Erträge aus Verrechnungen von Kosten sowie Erträge aus dem Verkauf von Sachanlagevermögen von 323 TEUR (Vj. 1.170).

### 7.2 Finanzergebnis

	2007	2006
	TEUR	TEUR
<b>Zinserträge</b>		
Zinserträge aus Guthaben bei Kreditinstituten	1.325	979
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	75	11
Erträge aus Finanzinvestitionen	1.080	350
<b>Summe Finanzerträge</b>	<b>2.480</b>	<b>1.340</b>
<b>Finanzierungsaufwendungen</b>		
Darlehen und Kontokorrentkredite	- 8.872	- 4.740
Aufzinsung von Pensionsrückstellungen	- 2.440	- 2.412
Zeitwertbewertungsveränderung für Zins-Swaps	- 330	- 876
In Leasingraten enthaltener Zinsaufwand	- 103	- 170
<b>Finanzierungsaufwendungen</b>	<b>- 11.745</b>	<b>- 8.198</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>- 9.265</b>	<b>- 6.858</b>

Die Finanzerträge enthalten im Wesentlichen die kurzfristig angelegten Mittelüberschüsse aus dem aktiven Cash-Management. Zeitwertänderungen der Zins-Swaps, für die die Voraussetzungen des Hedge Accounting nicht erfüllt sind, sind nach IAS 39 ergebniswirksam zu erfassen, was zu unrealisierten Aufwendungen und Erträgen innerhalb des Finanzergebnisses führt.

Ebenso sind im Finanzergebnis der Zinsanteil der Zuführungen zu den Pensionsleistungen sowie der Zinsanteil nach IAS 17 für Leasingaufwendungen enthalten.

### 7.3 In der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung enthaltene Abschreibungen, Währungsumrechnungsdifferenzen und Anschaffungs- und Herstellungskosten der Vorräte

#### Kosten des Umsatzes

In den Kosten des Umsatzes sind die Aufwendungen der den Umsätzen zuzuordnenden Herstellungskosten und die Aufwendungen für die Handelsware enthalten. Unterbeschäftigungs- und andere Gemeinkosten sind, soweit sie auf den Herstellungsbereich entfallen, enthalten. Auch produktionsbezogene Verwaltungskosten werden hier mit einbezogen. In dieser Position sind auch die Aufwendungen der Dotierung von Rückstellungen für Gewährleistung enthalten. Die nicht aktivierungsfähigen Forschungs- und Entwicklungskosten in Höhe von 50.249 TEUR (Vj. 46.120) sowie die Abschreibungen auf Entwicklungskosten werden ebenfalls unter den Kosten der Umsatzerlöse ausgewiesen. Ebenso werden Aufwendungen in den Auf- und Ausbau von Standorten, die im Hinblick auf die bevorstehende Serienproduktion getätigt werden (sogenannte „Industrialisierungskosten“), hier erfasst, soweit eine Abgrenzung nicht möglich ist. In den Segmenten Fahrersitze und Passagiersitze wird zumeist als „Design to market“ entwickelt und diese Kosten sind entsprechend ebenfalls ausgewiesen. Die Herstellkosten der Vorräte, die als Aufwand in den Kosten des Umsatzes erfasst sind, betragen 813.732 TEUR (Vj. 707.836).

#### Vertriebskosten

Vertriebskosten sind die Aufwendungen des Funktionsbereiches Vertrieb. Hierzu zählen vor allem die Aufwendungen für die Verkaufs-, Werbe- und Marketingabteilungen sowie alle diesen Funktionen oder Aktivitäten zuzuweisenden Gemeinkosten. Es sind als Vertriebs Einzelkosten auch Frachtkosten, Provisionen oder Versandkosten enthalten.

#### Verwaltungskosten

Die Verwaltungskosten beinhalten alle Verwaltungsaufwendungen, die den anderen Funktionsbereichen nicht direkt zuzuordnen sind. Dazu zählen Aufwendungen für die allgemeine Verwaltung, Geschäftsleitung sowie anderer übergeordneter Abteilungen. Auch die Erträge aus Wechselkursveränderungen in Höhe von 13.834 TEUR (Vj. 13.618), die im Wesentlichen Gewinne aus Kursveränderungen zwischen Entstehungs- und Zahlungszeitpunkt von Fremdwährungsforderungen und -verbindlichkeiten sowie Kursgewinne aus der Bewertung zum Stichtagskurs enthalten, werden in den sonstigen Verwaltungskosten ausgewiesen. Kursverluste in Höhe von 17.638 TEUR (Vj. 14.525) werden ebenfalls in den sonstigen Verwaltungskosten ausgewiesen.

#### Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen

Auf immaterielle Vermögenswerte entfallen planmäßige Abschreibungen von 1.986 TEUR (Vj. 1.715), die aufwandsgerecht in den Kosten des Umsatzes, den Vertriebs- und Verwaltungskosten zugeordnet sind. In den Abschreibungen sind 633 TEUR (Vj. 359) für aktivierte Entwicklungsleistungen enthalten, die in den Kosten des Umsatzes enthalten sind.

Auf Sachanlagen wurden planmäßige Abschreibungen in Höhe von 21.481 TEUR (Vj. 21.947) vorgenommen.

Aufwendungen aufgrund eines niedrigeren Zeitwertes (Impairment) sind im Geschäftsjahr 2007 wie in 2006 nicht angefallen.

Die planmäßigen und sonstigen Abschreibungen sind in der Gewinn- und Verlustrechnung in den Kosten der Umsatzerlöse, den Vertriebskosten sowie den allgemeinen Verwaltungskosten ausgewiesen.

## 7.4 Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer

	2007	2006
	TEUR	TEUR
Löhne und Gehälter	188.899	172.738
Sozialversicherungsbeiträge		
davon für Altersversorgung 2.822 TEUR (Vj. 1.873 TEUR)	43.123	41.498
	<b>232.022</b>	<b>214.236</b>

## 8 Ertragsteuern

Die wesentlichen Bestandteile des Ertragsteueraufwands für die Geschäftsjahre 2007 und 2006 setzen sich wie folgt zusammen:

	2007	2006
	TEUR	TEUR
<b>Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung</b>		
Tatsächliche Ertragsteuern		
Tatsächlicher Ertragsteueraufwand Inland	- 4.740	- 4.399
Tatsächlicher Ertragsteueraufwand Ausland	- 4.297	- 3.574
<b>Tatsächlicher Ertragsteueraufwand</b>	<b>- 9.037</b>	<b>- 7.973</b>
Latente Ertragsteuern		
Latenter Steueraufwand/-ertrag Inland	355	- 3.580
Latenter Steueraufwand/-ertrag Ausland	3.389	861
<b>Latenter Steueraufwand/-ertrag</b>	<b>3.744</b>	<b>- 2.719</b>
<b>In der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesener Ertragsteueraufwand</b>	<b>- 5.293</b>	<b>- 10.692</b>
<b>Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung</b>		
Latente Ertragsteuern in Bezug auf Posten, die direkt dem Eigenkapital belastet oder gutgeschrieben wurden		
Neubewertung der Sicherungsgeschäfte zur Absicherung des Cashflows	- 214	- 157

Die Überleitungsrechnung zwischen dem Ertragsteueraufwand und dem Produkt aus bilanziellem Periodenergebnis und dem anzuwendenden Steuersatz des Konzerns für die Geschäftsjahre 2007 und 2006 setzt sich wie folgt zusammen:

	2007	2006
	TEUR	TEUR
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern (aus fortzuführenden Geschäftsbereichen)</b>	<b>22.848</b>	<b>32.003</b>
Ertragsteueraufwand zum Steuersatz in Deutschland von 39% (2006: 39%)	- 8.911	- 12.481
Anpassungen von im Vorjahr angefallenen tatsächlichen Ertragsteuern	489	0
Anpassungen von im Vorjahr angefallenen latenten Ertragsteuern	- 509	0
Steuerminderung aufgrund genutzter Verlustvorträge	1.280	0
Erträge aus Steuerrechtsänderungen/Steuersatzänderungen	2.608	614
Steuerfreie Zuwendungen der öffentlichen Hand	16	64
Nicht abzugsfähige Aufwendungen	- 2.102	- 708
Effekt unterschiedlicher ausländischer Steuersätze	2.082	1.993
Sonstige, netto	- 246	- 174
<b>Ertragsteueraufwand zum effektiven Ertragsteuersatz von 23% (2006: 33%)</b>	<b>- 5.293</b>	<b>- 10.692</b>

### Latente Ertragsteuern

Die latenten Ertragsteuern setzen sich zum Bilanzstichtag wie folgt zusammen:

	2007	2006	
	TEUR	TEUR	TEUR
	Bilanz	Bilanz	Veränderung
<b>Latente Ertragsteuerschulden</b>			
Sachanlagevermögen	- 5.601	- 7.317	1.716
Immaterielles Anlagevermögen	- 2.499	- 2.465	- 34
Firmenwert	- 2.515	- 2.754	239
Finanzierungsleasing	- 58	- 594	536
Sonstige Vermögenswerte	- 289	- 411	122
Forderungen	- 4.090	- 3.611	- 479
Sonstige	- 512	- 180	- 332
	<b>- 15.564</b>	<b>- 17.332</b>	
<b>Latente Ertragsteueransprüche</b>			
Pensionsrückstellungen	4.459	5.367	- 908
Andere Rückstellungen	1.890	2.026	- 136
Steuerliche Verlustvorträge	7.672	5.154	2.518
Finanzielle Vermögenswerte	1.174	1.264	- 90
Sonstige	1.372	994	378
	<b>16.567</b>	<b>14.805</b>	<b>3.530</b>
Im Eigenkapital verrechneter Anteil			214
<b>Aufwand lt. GuV</b>			<b>3.744</b>

Der gesetzliche Körperschaftsteuersatz in Deutschland betrug für die Veranlagungszeiträume 2007 und 2006 25% zuzüglich eines Solidaritätszuschlages von 5,5%. Hieraus resultiert unter Berücksichtigung der Gewerbesteuer mit deren unterschiedlichen Hebesätzen eine Steuerbelastung von rund 39%. Der oben genannte Steuersatz wird sich in 2008 infolge der deutschen Unternehmenssteuerreform ab 2008 auf ca. 31% reduzieren. Das ist im Wesentlichen auf die Reduzierung des Körperschaftsteuersatzes von 25% auf 15% zurückzuführen. Die Steuersatzreduzierung wurde bereits bei der Ermittlung der latenten Steueransprüche und -verbindlichkeiten der deutschen Gesellschaften berücksichtigt. Die angewandten lokalen Ertragsteuersätze für ausländische Gesellschaften variierten zwischen 15% und 41%.

Für die Beurteilung der Werthaltigkeit aktiver latenter Steuern ist die Einschätzung der Wahrscheinlichkeit der Umkehrung der Bewertungsunterschiede und die Nutzbarkeit der Verlustvorträge maßgeblich, die zu aktiven latenten Steuern geführt haben. Aufgrund der Erfahrung aus der Vergangenheit sowie der zu erwartenden steuerlichen Einkommenssituation wird davon ausgegangen, dass die entsprechenden Vorteile realisiert werden können. Für die steuerlichen Verlustvorträge geht der Konzern davon aus, dass ausreichend positives, zu versteuerndes Einkommen für die Realisierung zur Verfügung stehen wird.

Im Jahr 2007 wurden steuerliche Verlustvorträge aus Vorjahren in Höhe von 3.282 TEUR (Vj. 4.824) realisiert.

Verlustvorträge in Höhe von insgesamt 7.961 TEUR (Vj. 7.060) wurden als nicht nutzbar eingeschätzt. Diese bestehen im Wesentlichen in den steuerlichen Ergebnissen der mexikanischen, amerikanischen und chinesischen Tochterunternehmen.

Nach Berücksichtigung der nicht realisierbaren Verlustvorträge verbleiben zum 31. Dezember 2007 aktive latente Steuern auf Verlustvorträge in Höhe von 7.672 TEUR (zum 31. Dezember 2006: 5.154). Die steuerlichen Verlustvorträge sind in Zeiträumen von 10 bis 20 Jahren vortragbar bzw. vereinzelt sogar rücktragbar.

Aus der Ausschüttung der Dividenden der Grammer AG an die Anteilseigner ergaben sich weder 2007 noch 2006 ertragsteuerliche Konsequenzen.



## 9 Ergebnis je Aktie

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie errechnet sich aus der Division des Konzernergebnisses und der nominellen Anzahl der während des Geschäftsjahres in Umlauf befindlichen Aktien abzüglich der per Rückkauf erworbenen eigenen Aktien.

Neben dem unverwässerten Ergebnis je Aktie ist bei Vorliegen von sogenannten potenziellen Aktien (Finanzinstrumente und sonstige Vereinbarungen, die deren Inhaber zum Bezug von Stammaktien berechtigen, wie zum Beispiel Wandelschuldverschreibungen und Optionen) auch ein verwässertes Ergebnis anzugeben. Da der Grammer Konzern keine solchen Finanzinstrumente ausgegeben bzw. entsprechende Vereinbarungen getroffen hat, sind das unverwässerte und das verwässerte Ergebnis je Aktie identisch.

	2007	2006
Gewichtete durchschnittliche Anzahl an Stammaktien zur Berechnung des unverwässerten/verwässerten Ergebnisses je Aktie	10.165.109	10.165.109
Ergebnis in TEUR	17.514	21.248
Unverwässertes/verwässertes Ergebnis je Aktie	1,72	2,09

In der Zeit zwischen dem Bilanzstichtag und der Aufstellung des Konzernabschlusses haben keine Transaktionen mit Stammaktien oder potenziellen Stammaktien stattgefunden.

## 10 Gezahlte und vorgeschlagene Dividenden

	2007	2006
Während des Geschäftsjahres beschlossen und ausgeschüttet:		
Dividenden auf Stammaktien:		
<b>Schlussdividende für 2006: 1 EUR (2005: 1 EUR)</b>	<b>10.165</b>	<b>10.495</b>
Auf der Hauptversammlung zur Genehmigung vorgeschlagen (zum 31. Dezember nicht als Schuld erfasst)		
Dividenden auf Stammaktien:		
<b>Schlussdividende für 2007: 1 EUR (2006: 1 EUR)</b>	<b>10.165</b>	<b>10.165</b>

Der Gewinnvorschlag berücksichtigt, dass die Gesellschaft 330.050 eigene Aktien hält, die nicht dividendenberechtigt sind. Sollte sich bis zur Hauptversammlung die Anzahl der dividendenberechtigten Stückaktien ändern, wird der Hauptversammlung vom Vorstand ein entsprechend angepasster Gewinnverwendungsvorschlag unterbreitet.

## 11 Sachanlagen

	Grundstücke und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen	Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Finance Leasing	Summe
	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR
<b>Anschaffungskosten</b>						
Stand 1. Januar 2007	74.202	120.777	133.474	4.905	6.120	339.478
Zugänge	1.611	10.736	10.093	6.971	352	29.763
Abgänge	- 3.009	- 5.213	- 9.684	- 919	- 5.438	- 24.263
Effekte aus						
Wechselkursänderungen	776	1.175	- 47	5	36	1.945
Umbuchungen	1.541	661	991	- 3.193	0	0
<b>Stand 31. Dezember 2007</b>	<b>75.121</b>	<b>128.136</b>	<b>134.827</b>	<b>7.769</b>	<b>1.070</b>	<b>346.923</b>

	Grundstücke und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen	Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Finance Leasing	Summe
	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR
<b>Abschreibungen</b>						
Stand 1. Januar 2007	29.703	78.060	99.295	0	2.036	209.094
Zugänge – Abschreibung des Geschäftsjahrs	2.462	8.569	9.910	0	540	21.481
Abgänge	- 872	- 4.660	- 8.553	0	- 2.182	- 16.267
Effekte aus						
Wechselkursänderungen	269	1.279	0	0	24	1.572
Umbuchungen	0	- 130	130	0	0	0
<b>Stand 31. Dezember 2007</b>	<b>31.562</b>	<b>83.118</b>	<b>100.782</b>	<b>0</b>	<b>418</b>	<b>215.880</b>

<b>Buchwert</b>						
<b>1. Januar 2007</b>	<b>44.499</b>	<b>42.717</b>	<b>34.179</b>	<b>4.905</b>	<b>4.084</b>	<b>130.384</b>
<b>Buchwert</b>						
<b>31. Dezember 2007</b>	<b>43.559</b>	<b>45.018</b>	<b>34.045</b>	<b>7.769</b>	<b>652</b>	<b>131.043</b>

	Grundstücke und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen	Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Finance Leasing	Summe
	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR
<b>Anschaffungskosten</b>						
Stand 1. Januar 2006	72.768	120.235	123.011	4.387	5.936	326.337
Zugänge	743	11.837	10.185	3.911	84	26.760
Abgänge	- 192	- 3.803	- 3.652	- 1.398	- 34	- 9.079
Effekte aus						
Wechselkursänderungen	- 171	- 3.457	- 713	- 160	44	- 4.457
Umbuchungen	1.054	- 4.035	4.643	- 1.835	90	- 83
<b>Stand 31. Dezember 2006</b>	<b>74.202</b>	<b>120.777</b>	<b>133.474</b>	<b>4.905</b>	<b>6.120</b>	<b>339.478</b>

	Grundstücke und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen	Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Finance Leasing	Summe
	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR
<b>Abschreibungen</b>						
Stand 1. Januar 2006	27.462	75.676	91.445	0	1.402	195.985
Zugänge – Abschreibung des Geschäftsjahrs	2.199	8.495	10.631	0	622	21.947
Abgänge	- 165	- 2.338	- 3.480	0	- 20	- 6.003
Effekte aus						
Wechselkursänderungen	- 68	- 2.257	- 494	0	16	- 2.803
Zuschreibungen	0	0	0	0	0	0
Umbuchungen	275	- 1.516	1.193	0	16	- 32
<b>Stand 31. Dezember 2006</b>	<b>29.703</b>	<b>78.060</b>	<b>99.295</b>	<b>0</b>	<b>2.036</b>	<b>209.094</b>
<b>Buchwert</b>						
<b>1. Januar 2006</b>	<b>45.306</b>	<b>44.559</b>	<b>31.566</b>	<b>4.387</b>	<b>4.534</b>	<b>130.352</b>
<b>Buchwert</b>						
<b>31. Dezember 2006</b>	<b>44.499</b>	<b>42.717</b>	<b>34.179</b>	<b>4.905</b>	<b>4.084</b>	<b>130.384</b>

Den planmäßigen Abschreibungen liegen im Wesentlichen folgende wirtschaftliche Nutzungsdauern zugrunde:

- |  |               |
|--|---------------|
| ■ Gebäude und Einbauten                              | 10 – 40 Jahre |
| ■ Grundstückseinrichtungen                           | 5 – 40 Jahre  |
| ■ Technische Anlagen und Maschinen                   | 5 – 25 Jahre  |
| ■ Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung | 2 – 15 Jahre  |
| ■ Gemietete Vermögenswerte (Finanzierungsleasing)    | 3 – 12 Jahre  |

Eine Abschreibung von Grundstücken wird nicht vorgenommen.

Wir haben verschiedene Vereinbarungen über **Finanzierungs- und Operating Leasing** für Gebäude, Technische Anlagen und Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattung und Kraftfahrzeuge getroffen. Die Laufzeiten betragen zwischen 3 und 12 Jahren. Die meisten Leasingvereinbarungen sehen keine Verlängerungs- und Kaufoptionen vor mit Ausnahme der Gebäude und wenigen Anlagen, für die solche Optionen bestehen. Bei den Gebäuden handelt es sich im Wesentlichen um übliche optionale Verlängerungsangebote, die nach Ablauf eine Neuverhandlung zur Fortführung vorsehen.

Die geleasteten Vermögenswerte, die uns entsprechend IAS 17 wirtschaftlich zuzurechnen sind, setzen sich wie folgt zusammen:

	Technische Anlagen	Geschäfts-ausstattung	Kraftfahrzeuge	Gesamt
	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR
<b>Anschaffungskosten</b>				
Stand 1. Januar 2006	5.237	111	588	5.936
Zugang	0	0	84	84
Abgang	0	0	- 34	- 34
Umbuchungen	0	0	90	90
Währungsdifferenz	0	0	44	44
Stand 31. Dezember 2006	5.237	111	772	6.120
<b>Abschreibungen</b>				
Stand 1. Januar 2006	1.218	26	159	1.402
Zugang	436	14	172	622
Abgang	0	0	- 20	- 20
Umbuchungen	0	0	16	16
Währungsdifferenz	0	0	16	16
Stand 31. Dezember 2006	1.654	40	343	2.036
<b>Buchwert zum 31. Dezember 2006/Stand 1. Januar 2007</b>	<b>3.583</b>	<b>71</b>	<b>430</b>	<b>4.084</b>
<b>Anschaffungskosten</b>				
Stand 1. Januar 2007	5.237	111	772	6.120
Zugang	0	18	334	352
Abgang	- 5.237	0	- 267	- 5.504
Umbuchungen	0	0	66	66
Währungsdifferenz	0	0	36	36
Stand 31. Dezember 2007	0	129	941	1.070
<b>Abschreibungen</b>				
Stand 1. Januar 2007	1.654	40	343	2.036
Zugang	364	21	157	542
Abgang	- 2.018	0	- 166	- 2.184
Umbuchungen	0	0	0	0
Währungsdifferenz	0	0	23	23
Stand 31. Dezember 2007	0	61	357	418
<b>Buchwert zum 31. Dezember 2007</b>	<b>0</b>	<b>68</b>	<b>584</b>	<b>652</b>

Aus den Finanzierungsleasingverhältnissen werden in den Folgeperioden folgende Leasingzahlungen (einschließlich garantierter Restwerte) fällig:

	Bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre
	TEUR	TEUR	TEUR
<b>2006</b>			
Leasingzahlungen	2.240	101	0
Abzgl. Zinsaufwand aufgrund			
Abzinsung	- 84	- 11	0
Barwerte	2.156	90	0
<b>2007</b>			
Leasingzahlungen	142	181	
Abzgl. Zinsaufwand aufgrund			
Abzinsung	8	24	
Barwerte (laut Bilanz)	134	157	0

Für die über **Operating-Leasing-Verträge** angemieteten Vermögenswerte werden zukünftige Mindestleasingzahlungen wie folgt fällig:

	Bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre
	TEUR	TEUR	TEUR
<b>2006</b>			
Leasingzahlungen	10.943	28.936	8.074
<b>2007</b>			
Leasingzahlungen	10.323	28.419	10.086

#### Zum Verkauf bestimmte Sachanlagen

Im Geschäftsjahr ergaben sich keine zum Verkauf bestimmten Sachanlagen.

## 12 Immaterielle Vermögenswerte

	Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte	Geschäfts- oder Firmenwert	Aktivierte Entwicklungs- leistungen	Geleistete Anzahlungen	Summe
	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR
<b>Anschaffungskosten</b>					
Stand 1. Januar 2007	15.422	46.101	6.785	39	68.347
Zugänge	2.030	0	2.822	4	4.856
Abgänge	- 905	- 2.363	0	0	- 3.268
Effekte aus Wechselkursänderungen	- 27	0	0	0	- 27
<b>Stand 31. Dezember 2007</b>	<b>16.520</b>	<b>43.738</b>	<b>9.607</b>	<b>43</b>	<b>69.908</b>
<b>Abschreibungen</b>					
Stand 1. Januar 2007	11.998	12.151	997	0	25.146
Zugänge – Abschreibung des Geschäftsjahrs	1.353	0	633	0	1.986
Abgänge	- 831	- 1.004	0	0	- 1.835
Effekte aus Wechselkursänderungen	18	0	0	0	18
<b>Stand 31. Dezember 2007</b>	<b>12.538</b>	<b>11.147</b>	<b>1.630</b>	<b>0</b>	<b>25.315</b>
<b>Buchwert 1. Januar 2007</b>	<b>3.424</b>	<b>33.950</b>	<b>5.788</b>	<b>39</b>	<b>43.201</b>
<b>Buchwert 31. Dezember 2007</b>	<b>3.982</b>	<b>32.591</b>	<b>7.977</b>	<b>43</b>	<b>44.593</b>

	Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte	Geschäfts- oder Firmenwert	Aktiviere Entwicklungs- leistungen	Geleistete Anzahlungen	Summe
	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR
<b>Anschaffungskosten</b>					
Stand 1. Januar 2006	17.698	46.101	3.871	5	67.675
Zugänge	2.424	0	2.914	39	5.377
Abgänge	- 4.777	0	0	- 5	- 4.782
Effekte aus Wechselkursänderungen	- 6	0	0	0	- 6
Umbuchungen	83	0	0	0	83
<b>Stand 31. Dezember 2006</b>	<b>15.422</b>	<b>46.101</b>	<b>6.785</b>	<b>39</b>	<b>68.347</b>

	Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte	Geschäfts- oder Firmenwert	Aktiviere Entwicklungs- leistungen	Geleistete Anzahlungen	Summe
	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR
<b>Abschreibungen</b>					
Stand 1. Januar 2006	15.384	12.151	638	0	28.173
Zugänge - Abschreibung des Geschäftsjahrs	1.356	0	359	0	1.715
Abgänge	- 4.777	0	0	0	- 4.777
Effekte aus Wechselkursänderungen	3	0	0	0	3
Umbuchungen	32	0	0	0	32
<b>Stand 31. Dezember 2006</b>	<b>11.998</b>	<b>12.151</b>	<b>997</b>	<b>0</b>	<b>25.146</b>
<b>Buchwert 1. Januar 2006</b>	<b>2.314</b>	<b>33.950</b>	<b>3.233</b>	<b>5</b>	<b>39.502</b>
<b>Buchwert 31. Dezember 2006</b>	<b>3.424</b>	<b>33.950</b>	<b>5.788</b>	<b>39</b>	<b>43.201</b>

EDV-Software wird nach der linearen Methode über die voraussichtliche Nutzungsdauer von 3 bis 6 Jahren abgeschrieben.

Die aktivierten Entwicklungsleistungen betreffen selbst erstellte Patente. Diese werden planmäßig über ihre voraussichtliche Nutzungsdauer von 1 bis 19 Jahre nach der linearen Methode abgeschrieben. Von den im Jahr 2007 insgesamt angefallenen Forschungs- und Entwicklungskosten von 50.249 TEUR (Vj. 46.120) erfüllten 2.822 TEUR (Vj. 2.372) die Aktivierungskriterien nach IAS 38.



### Geschäfts- und Firmenwerte

Die Geschäfts- und Firmenwerte aus der Konsolidierung wurden den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (CGUs) wie folgt zugeteilt:

Die Produktbereiche Seating Systems und Automotive stellen die primären wirtschaftlichen Grundlagen des Grammer Konzerns dar. Die Geschäfts- und Firmenwerte wurden für Zwecke des Werthaltigkeitstests den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (CGUs) wie folgt zugeteilt:

	Zahlungsmittel- generierende Einheit	31. 12. 2007 Buchwert Geschäftswert	31. 12. 2006 Buchwert Geschäftswert
CGU I	Seating Systems	3.199	4.558
CGU II	Automotive	29.392	29.392

Im Geschäftsjahr ist durch den Verkauf der Grammer s.r.l. ein Firmenwert in der CGU I in Höhe von 1.359 TEUR mit abgegangen.

#### Zahlungsmittelgenerierende Einheit Automotive:

Der erzielbare Betrag der zahlungsmittelgenerierenden Einheit CGU II Automotive ist auf Basis beizulegenden Zeitwertes unter Verwendung von Cashflow-Prognosen ermittelt worden. Die Cashflow-Projektionen beruhen auf einem Drei-Jahres-Zeitraum mit von der Unternehmensleitung genehmigten Finanzplänen und mit einem marktkonformen Diskontierungssatz von ca. 9%, ermittelt auf Basis des WACC-Ansatzes. Cashflows nach dem Zeitraum von 3 Jahren werden mit Berücksichtigung einer Wachstumsrate von 1% extrapoliert. Außerplanmäßige Abschreibungen wegen Wertminderungen ergaben sich nicht, da der erzielbare Betrag der einzelnen zahlungsmittelgenerierenden Einheit den jeweiligen Buchwert übersteigt.

#### Zahlungsmittelgenerierende Einheit Seating Systems:

Der erzielbare Betrag der zahlungsmittelgenerierenden Einheit CGU I Seating Systems ist auf Basis des beizulegenden Zeitwertes unter Verwendung von Cashflow-Prognosen ermittelt worden. Die Cashflow-Projektionen beruhen auf einem Drei-Jahres-Zeitraum mit von der Unternehmensleitung genehmigten Finanzplänen und mit einem marktkonformen Diskontierungssatz von ca. 9%, ermittelt auf Basis des WACC-Ansatzes. Cashflows nach dem Zeitraum von 3 Jahren werden mit Berücksichtigung einer Wachstumsrate von 1% extrapoliert. Außerplanmäßige Abschreibungen wegen Wertminderungen ergaben sich nicht, da der erzielbare Betrag der einzelnen zahlungsmittelgenerierenden Einheit den jeweiligen Buchwert übersteigt.

### Grundannahmen für die Berechnung des Nutzwerts

Bei der Berechnung des Nutzungswerts der beiden Einheiten „Seating Systems“ und „Automotive“ bestehen bei den zugrunde gelegten Annahmen Schätzungsunsicherheiten:

- operatives Ergebnis,
- Abzinsungssätze,
- Preisentwicklung bei Rohstoffen,
- Entwicklung der Währungen,
- Marktanteile im Berichtszeitraum.

#### Operatives Ergebnis

Die operativen Ergebnisse ergeben sich aus einer im Unternehmen durchgeführten Mehrjahresplanung, mit einer Umsatz- und Aufwandsplanung als Basis. Für die Prognose der Herstellkosten werden aktuell vorliegende Werte, modifiziert um zukünftige Änderungen, herangezogen. Für die zahlungsmittelgenerierende Einheit „Seating Systems“ ergab sich ein Faktor Bruttogewinnmargensteigerungsfaktor von durchschnittlich 1,3% für die nächsten drei Jahre, für „Automotive“ ein Faktor von durchschnittlich 1%.

#### Abzinsungssätze

Die Abzinsungssätze spiegeln die Schätzungen der Unternehmensleitung wieder. Diese bilden die Basis für angewandte Benchmarks zur Beurteilung der Betriebsleistung und zur Bewertung zukünftiger Investitionsvorhaben. Bei der Ermittlung der angemessenen Abzinsungssätze für die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wurde die Rendite eines Bundeswertpapiers mit einer Laufzeit von 15 Jahren berücksichtigt.

#### Preisentwicklung bei Rohstoffen

Den Schätzungen werden die veröffentlichten Preisindices der Länder, aus denen die Rohstoffe bezogen werden, sowie Daten, die spezifische Rohstoffe betreffen, zugrunde gelegt. Prognosedaten werden dann verwendet, wenn sie öffentlich zugänglich sind, andernfalls werden tatsächliche Rohstoffpreisentwicklungen der Vergangenheit als Indikator für künftige Preisentwicklungen herangezogen.

#### Annahmen über den Marktanteil

Diese Annahmen sind insofern wichtig, als die Unternehmensleitung beurteilt, wie sich die Position der zahlungsmittelgenerierenden Einheit im Vergleich zu ihren Wettbewerbern während des Budgetzeitraums ändern könnte. Die Unternehmensleitung erwartet, dass der Bereich „Seating Systems“ während des Budgetzeitraums seinen Marktanteil weiter ausbaut und der Bereich „Automotive“ seine Position international stärker positioniert.

#### Sensitivität der getroffenen Annahmen

Die Unternehmensleitung ist der Auffassung, dass keine nach vernünftigem Ermessen grundsätzlich mögliche Änderung einer der zur Bestimmung des Nutzungswerts der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten „Seating Systems“ und „Automotive“ getroffenen Grundannahmen dazu führen könnte, dass der Buchwert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit ihren erzielbaren Wert wesentlich übersteigt.

### 13 Vorräte

	2007	2006
	TEUR	TEUR
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	56.672	49.577
Unfertige Erzeugnisse und Leistungen	9.934	10.980
Fertige Erzeugnisse und Leistungen	23.384	18.209
Geleistete Anzahlungen	5.138	6.634
<b>Gesamtsumme der Vorräte</b>	<b>95.128</b>	<b>85.400</b>

Die gesamten Vorräte sind zu Anschaffungs- und Herstellungskosten angesetzt. Wesentliche Wertminderungen auf den niedrigeren beizulegenden Zeitwert ergaben sich nicht.

## 14 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

### Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

	2007	2006
	TEUR	TEUR
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen</b>	<b>116.822</b>	<b>111.332</b>

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind im Allgemeinen nicht verzinslich und haben in der Regel eine Fälligkeit von 30 – 120 Tagen. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in fremder Währung sind teilweise durch Devisentermingeschäfte gesichert. Eigentums- oder Verfügungsbeschränkungen bestehen nicht.

Zum 31. Dezember 2007 wurden Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 5.388 TEUR (Vj. 2.433) vorgenommen. Die Entwicklung der Wertminderungen stellt sich wie folgt dar:

	Einzelwert- berichtigung	Wertberichtigung auf Portfoliobasis	Summe
	TEUR	TEUR	TEUR
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen</b>			
Stand 1. Januar 2006	360	0	360
Zugänge	695	1.541	2.236
Inanspruchnahme	- 163	0	- 163
<b>Stand 31. Dezember 2006</b>	<b>892</b>	<b>1.541</b>	<b>2.433</b>
Zugänge	4.246	540	4.786
Inanspruchnahme	- 658	- 1.065	- 1.723
Auflösungen	- 108	0	- 108
<b>Stand 31. Dezember 2007</b>	<b>4.372</b>	<b>1.016</b>	<b>5.388</b>

Folgende Tabelle zeigt lang- und kurzfristige finanzielle Forderungen, die am Bilanzstichtag weder wertgemindert noch überfällig sind, sowie die überfälligen Forderungen, die nicht wertgemindert sind.

	Forderungen gesamt	überfällig					
		nicht fällig	0 – 30 Tage	30 – 60 Tage	60 – 90 Tage	91 – 180 Tage	> 180 Tage
<b>2007</b>							
Lieferung und Leistung	116.822	76.944	30.162	5.466	3.578	1.252	436
Aus Fertigungsaufträgen	32.866	32.866					
Sonstige	11.137	11.137					
<b>2006</b>							
Lieferung und Leistung	111.332	79.328	24.007	5.068	3.891	155	424
Aus Fertigungsaufträgen	35.113	35.113					
Sonstige	4.433	4.433					

Das maximale Kreditausfallrisiko der Forderungen beläuft sich auf den Buchwert des Forderungsbestands. Hinsichtlich der weder wertgeminderten Forderungen noch des in Zahlungsverzug befindlichen Bestands an Forderungen ergaben sich am Abschlussstichtag keine Anzeichen dafür, dass die Schuldner ihren Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen werden.

## 15 Sonstige finanzielle Vermögenswerte

	2007	2006
	TEUR	TEUR
<b>Langfristig</b>		
Ausleihungen	5.640	3.693
Wertpapiere	1.886	1.157
Beteiligungen	1.031	480
Sonstiges	805	49
	<b>9.362</b>	<b>5.379</b>
<b>Kurzfristig</b>		
Forderungen aus Fertigungsaufträgen	32.866	35.113
Sonstige Forderungen	4.692	691
Wertpapiere	0	11.003
Derivative Finanzinstrumente	1.024	1.050
	<b>38.582</b>	<b>47.857</b>

Die Ausleihungen beinhalten überwiegend ein Darlehen an ein Gemeinschaftsunternehmen in konzernfremder Währung mit einem Zeitwert zum Ausreichungszeitpunkt in Höh€ von 5.121 TEUR, das mit dem beizulegenden Zeitwert am Bilanzstichtag in Höh€ von 3.237 TEUR (Vj. 3.614) bewertet wurde. Die Rückzahlung dieses Darlehens ist derzeit weder geplant noch wahrscheinlich, so dass es einen Teil der Nettoinvestition in diesem Gemeinschaftsunternehmen darstellt. Die damit verbundenen Währungsschwankungen wurden erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst.

Bei den kurzfristigen Wertpapieren handelt es sich im Vorjahr um liquide Mittel, die vorübergehend in Geldmarktfonds angelegt wurden.

Die Forderungen aus Fertigungsaufträgen beinhalten den mittels der Percentage-of-Completion-Methode ermittelten aktivischen Saldo gegenüber Kunden aus Fertigungsaufträgen.

Die derivativen Finanzinstrumente enthalten die positiven beizulegenden Zeitwerte aus den Zins-Swaps sowie Devisentermingeschäften.

## 16 Sonstige kurzfristige Vermögenswerte

	2007	2006
	TEUR	TEUR
Sonstige Vermögenswerte	15.356	11.976
Rechnungsabgrenzungsposten	2.250	3.827
	<b>17.606</b>	<b>15.803</b>

In den sonstigen Vermögenswerten sind vor allem Forderungen aus Durchlaufsteuern wie Mehrwertsteuern 10.296 TEUR (Vj. 6.301), Forderungen gegen Mitarbeiter 88 TEUR (Vj. 229) sowie debitorische Kreditoren 820 TEUR (Vj. 300) enthalten.

Für die ausgewiesenen sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte bestehen keine wesentlichen Eigentums- oder Verfügungsbeschränkungen. Wertberichtigungen ergaben sich nicht.

## 17 Zahlungsmittel und kurzfristige Einlagen

Die Guthaben bei Kreditinstituten bestehen bei verschiedenen Banken in unterschiedlichen Währungen.

	2007	2006
	TEUR	TEUR
<b>Zahlungsmittel und kurzfristige Einlagen</b>	<b>22.904</b>	<b>18.333</b>

Guthaben bei Kreditinstituten werden mit variablen Zinssätzen für täglich kündbare Guthaben verzinst. Kurzfristige Einlagen erfolgen für unterschiedliche Zeiträume, die in Abhängigkeit vom jeweiligen Zahlungsmittelbedarf des Konzerns zwischen einem Tag und drei Monaten betragen. Diese werden mit den jeweils gültigen Zinssätzen für kurzfristige Einlagen verzinst.

Für Zwecke der Konzern-Kapitalflussrechnung setzt sich der Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten zum 31. Dezember wie folgt zusammen:

	2007	2006
	TEUR	TEUR
Zahlungsmittel und kurzfristige Einlagen	22.904	18.333
Sonstige finanzielle Vermögenswerte (Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte)	0	11.003
	<b>22.904</b>	<b>29.336</b>
Kontokorrentkredite gegenüber Kreditinstituten	- 7.399	- 2.382
	<b>15.505</b>	<b>26.954</b>

## 18 Gezeichnetes Kapital und Rücklagen

Das gezeichnete Kapital im Grammer Konzern beträgt am 31. Dezember 2006 und 31. Dezember 2007 26.868 TEUR und ist eingeteilt in 10.495.159 Stückaktien mit einem Nennwert von je 2,56 EUR. Am Bilanzstichtag besteht ein genehmigtes Kapital von 13.434 TEUR, das bis zum 25. August 2011 einmalig oder mehrfach zur Ausgabe neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien genutzt werden kann.

Die Kapitalrücklage beträgt per 31. Dezember 2007 58.237 TEUR (zum 31. Dezember 2006 58.237 TEUR). Die Kapitalrücklage beinhaltet das Agio aus der Kapitalerhöhung 1996 sowie das Agio aus der Kapitalerhöhung 2001.

Die gesetzliche Rücklage der Grammer AG beträgt zum 31. Dezember 2007 und 2006 jeweils 1.183 TEUR und steht nicht für Ausschüttungen zur Verfügung.

Die Gewinnrücklagen enthalten die in der Vergangenheit erzielten Ergebnisse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, soweit sie nicht ausgeschüttet wurden. Die Gewinnrücklagen sind gegenüber dem Vorjahr um 8,15% auf 97.502 TEUR (Vj. 90.158) gestiegen. Sie erhöhten sich im Geschäftsjahr 2007 um den Jahresüberschuss in Höhe von 17,6 Mio. EUR und verminderten sich durch die Auszahlung der Dividende für 2006 in Höhe von 10,2 Mio. EUR.

Die sonstigen Rücklagen beinhalten im Wesentlichen die Differenzen aus der erfolgsneutralen Währungsumrechnung von Abschlüssen ausländischer Tochterunternehmen, die Effekte aus der erfolgsneutralen Folgebewertung von Finanzinstrumenten sowie die verrechneten Veränderungen aus den Nettoinvestitionen nach IAS 21 sowie die darauf verrechneten latenten Steuern. Die sonstigen Rücklagen stiegen von 6.470 TEUR auf 9.049 TEUR.

Die Dividendenausschüttung der Grammer AG richtet sich gemäß § 58 Abs. 2 AktG nach dem im handelsrechtlichen Jahresabschluss der Grammer AG ausgewiesenen Bilanzgewinn. Nach dem handelsrechtlichen Abschluss der Grammer AG ist ein Bilanzgewinn von 21.841 TEUR ausschüttungsfähig. Vorstand und Aufsichtsrat der Grammer AG schlagen der Hauptversammlung vor, eine Dividendenausschüttung in Höhe von 1,00 EUR je Stammaktie, also insgesamt 10.165 TEUR, zu beschließen und den Restbetrag von 11.676 TEUR als Gewinnvortrag auf neue Rechnung vorzutragen und davon 6.289 TEUR in die anderen Gewinnrücklagen einzugliedern. Der vorstehende Gewinnverwendungsvorschlag berücksichtigt, dass die Gesellschaft 330.050 Stück eigene Aktien hält, die nicht dividendenberechtigten sind. Bis zur Hauptversammlung kann sich die Anzahl der dividendenberechtigten Stückaktien verändern. In diesem Fall wird der Hauptversammlung ein entsprechend angepasster Gewinnverwendungsvorschlag unterbreitet.

#### **Eigene Anteile**

Die Grammer AG hält zum 31. Dezember 2007 einen Bestand an eigenen Aktien von 330.050 Stück, der komplett im Vorjahr erworben wurde. Der darauf entfallende Betrag des Grundkapitals beträgt 844.928 EUR und entspricht 3,1448% des Grundkapitals.

#### **Erwerb eigener Anteile**

Der Vorstand der Grammer AG hat am 16. August 2006 beschlossen, von der Ermächtigung der ordentlichen Hauptversammlung vom 28. Juni 2006 zum Erwerb eigener Aktien gemäß § 71 I Ziffer 8 AktG Gebrauch zu machen. Es können seitens der Gesellschaft bis zu 10% des Grundkapitals, das heißt bis zu 1.049.515 eigene Aktien, erworben werden. Der Aktienrückkauf erfolgte für die durch den Hauptversammlungsbeschluss festgelegten Zwecke, die sowohl den Erwerb von Unternehmen oder Beteiligungen, den Verkauf über die Börse oder über ein an alle Aktionäre gerichtetes Angebot als auch die Einziehung vorsehen. Diese Ermächtigung galt vom 16. August 2006 bis zum 1. Dezember 2007 und wurde durch die Hauptversammlung vom 28. Juni 2007 aufgehoben. Gleichzeitig erteilte die Hauptversammlung 2007 dem Vorstand die Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien befristet bis zum 1. Dezember 2008. Der Rückkauf der Aktien nach diesem Vorstandsbeschluss erfolgt in Übereinstimmung mit den Safe-Harbour-Regelungen §§ 14 II, 20a III WpHG in Verbindung mit der Verordnung (EG) Nr. 2273/2003 der Kommission vom 22. Dezember 2003. Der Erwerb der 330.050 Aktien erfolgte über die Börse zu dem im Beschluss der Hauptversammlung angegebenen Erwerbspreis und ist im Internet auf der Homepage des Unternehmens veröffentlicht. Eine Verwendung der Aktien wurde noch nicht vom Vorstand vorgeschlagen.



Die Erwerbe mit den jeweiligen Erwerbspreisen inkl. Erwerbsnebenkosten sind in der nachfolgenden Tabelle wochenweise dargestellt:

	Stückzahl Erwerb	darauf entfallen- der Betrag des Grundkapitals	Anteil am Grundkapital	Erwerbskurs pro Stück	Anschaffungs- kosten
KW	Stück	EUR	%	EUR	EUR
34	27.520	70.451,20	0,2622	20,4099	561.680,45
35	19.975	51.136,00	0,1903	20,8554	416.586,62
36	20.475	52.416,00	0,1951	21,1613	433.277,41
37	20.475	52.416,00	0,1951	21,0737	431.484,22
38	20.475	52.416,00	0,1951	20,9031	427.990,97
39	20.475	52.416,00	0,1951	21,0088	430.155,18
40	16.380	41.932,80	0,1560	21,5929	353.691,70
41	20.475	52.416,00	0,1951	22,6201	463.146,55
42	20.475	52.416,00	0,1951	23,0759	472.479,05
43	20.475	52.416,00	0,1951	23,4521	480.181,75
44	20.475	52.416,00	0,1951	23,4665	480.476,59
45	20.475	52.416,00	0,1951	23,9850	491.092,88
46	20.475	52.416,00	0,1951	24,0375	492.167,81
47	20.475	52.416,00	0,1951	24,5950	503.582,63
48	20.475	52.416,00	0,1951	24,2722	496.973,30
49	20.475	52.416,00	0,1951	24,7347	506.442,98
	<b>330.050</b>	<b>844.928,00</b>	<b>3,1448</b>	<b>22,5463</b>	<b>7.441.410,09</b>

Zum 31. Dezember 2007 sind 10.165.109 Stückaktien (Vj. 10.165.109) im Umlauf.

#### Minderheitenanteile

Die Anteile anderer Gesellschafter am Eigenkapital entfallen im Wesentlichen auf Anteilseigner an der Grammer Koltuk Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.S., Türkei, und der Grammer AD, Bulgarien.

## 19 Pensionen und andere Pläne für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen werden aufgrund von Versorgungsplänen für Zusagen auf Alters-, Invaliden- und Hinterbliebenenleistungen gebildet. Die Leistungen des Konzerns variieren je nach rechtlichen, steuerlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten des jeweiligen Landes und hängen in der Regel von der Beschäftigungsdauer und dem Entgelt der Mitarbeiter ab.

Die betriebliche Altersversorgung erfolgt im Konzern auf Basis von Leistungszusagen.

Diese werden gemäß IAS 19 (Leistungen an Arbeitnehmer) nach dem international üblichen Anwartschaftsbarwertverfahren (Projected-Unit-Credit-Methode) ermittelt. Dabei werden die zukünftigen Verpflichtungen auf der Grundlage der zum Bilanzstichtag anteilig erworbenen Leistungsansprüche bewertet. Bei der Bewertung werden Trendannahmen für die relevanten Größen, die sich auf die Leistungshöhe auswirken, berücksichtigt. Bei allen Leistungssystemen sind versicherungsmathematische Berechnungen erforderlich.

Bei der Berechnung der DBO (Defined Benefit Obligation) für die Leistungszusagen wurden im Wesentlichen folgende Bewertungsparameter zugrunde gelegt:

	2007	2006
	%	%
Zinssatz	5,25	4,50
Gehaltstrend	2,0 p. a.	1,75 p. a.
Einkommensdynamik Einzelzusagen	2,0 p. a.	1,75 p. a.
Inflationsrate	2,0 p. a.	1,50 p. a.

Bei der Berechnung der DBO (Defined Benefit Obligation) für die sonstigen Leistungen (Post-Employment Benefits) wurden im Wesentlichen folgende Bewertungsparameter zugrunde gelegt:

	2007	2006
	%	%
Zinssatz	5,0 – 6,5	4,0 – 5,49
Gehaltstrend	3,0 – 4,5 p. a.	3,0 – 4,5 p. a.
Inflation	3,0 – 10,0 p. a.	3,0 – 10,0 p. a.

Für Sterblichkeit und Invalidität wurden grundsätzlich die Heubeck-Richttafeln 2005 G bzw. vergleichbare ausländische Sterbetafeln verwendet. Die Fluktuationswahrscheinlichkeiten wurden konzernspezifisch ermittelt.

Die in der Bilanz erfasste Nettoschuld ist in den Pensionsverpflichtungen enthalten. Planvermögen (Plan Assets) zur Deckung der zukünftigen Pensionsverpflichtungen besteht nicht.

Im Geschäftsjahr 2007 wurden Renten für Pensionszusagen in Höhe von 1.180 TEUR (Vj. 1.825) ausgezahlt. Für sonstige Leistungen an Arbeitnehmer (Post-Employment Benefits) wurden insgesamt 233 TEUR (Vj. 0) ausgezahlt.

Folgende Beträge wurden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst:

	Pensionsplan	Sonstige Leistungen
	TEUR	TEUR
Erdiente Ansprüche 2007	1.650	410
Zinsaufwendungen 2007	2.364	76
Erfasste versicherungsmathematische Gewinne/Verluste 2007	94	0
<b>Gesamt</b>	<b>4.108</b>	<b>486</b>

	Pensionsplan	Sonstige Leistungen
	TEUR	TEUR
Erdiente Ansprüche 2006	1.724	115
Zinsaufwendungen 2006	2.278	25
Erfasste versicherungsmathematische Gewinne/Verluste 2006	173	0
<b>Gesamt</b>	<b>4.175</b>	<b>140</b>

Die obigen Beträge sind grundsätzlich in den Personalkosten der Funktionsbereiche enthalten; der Zinsaufwand auf die jeweilige Verpflichtung wird im Finanzergebnis ausgewiesen.

Die in der Bilanz erfassten Verpflichtungen (Unterdeckung) aus Leistungen an Arbeitnehmer gemäß IAS 19 ergeben sich wie folgt:

	Pensionsplan	Sonstige Leistungen
	TEUR	TEUR
DBO am 31. Dezember 2007	53.124	1.418
Ungetilgte versicherungsmathematische Verluste (-)	- 3.639	0
<b>Rückstellungen am 31. Dezember 2007</b>	<b>49.485</b>	<b>1.418</b>

	Pensionsplan	Sonstige Leistungen
	TEUR	TEUR
DBO am 31. Dezember 2006	54.396	1.165
Ungetilgte versicherungsmathematische Verluste (-)	- 6.488	0
<b>Rückstellungen am 31. Dezember 2006</b>	<b>47.908</b>	<b>1.165</b>

Die Entwicklung der DBO stellt sich somit wie folgt dar:

	Pensionsplan	Sonstige Leistungen
	TEUR	TEUR
Stand 1. Januar 2006	52.533	1.025
+ Erdiente Ansprüche 2006	1.724	115
+ Zinsaufwendungen 2006	2.278	25
- Tatsächliche Zahlungen 2006	- 1.825	0
Versicherungsmathematische Verluste	- 314	0
<b>Stand 31. Dezember 2006/1. Januar 2007</b>	<b>54.396</b>	<b>1.165</b>
+ Erdiente Ansprüche 2007	1.650	410
+ Zinsaufwendungen 2007	2.364	76
- Tatsächliche Zahlungen 2007	- 1.180	- 233
Abgänge von Verpflichtungen 2007	- 1.311	0
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste	- 2.795	0
<b>Gesamt</b>	<b>53.124</b>	<b>1.418</b>

Die Veränderung der Annahmen und die planmäßig erwarteten Veränderungen stellen sich wie folgt dar:

	2007	2006
	TEUR	TEUR
Erwartete DBO zum 31. Dezember des jeweiligen Jahres	55.919	54.710
Aktueller Wert der DBO zum 31. Dezember des jeweiligen Jahres	53.124	54.396
Überdeckung/Unterdeckung davon	- 2.795	- 314
erfahrungsbedingte und eingetretene		
Strukturänderungen	1.033	- 241
Änderungen der Annahmen	- 3.828	- 73

## 20 Finanzschulden

Verzinsliche Darlehen	Fälligkeit	Effektivzins	2007	2006
		%	TEUR	TEUR
<b>Kurzfristig</b>				
Kontokorrentkredite	täglich fällig	EONIA	7.399	2.382
<b>Kurzfristige Darlehen</b>				
Darlehen EUR	31. 12. 2008	3,90	1.987	2.039
Darlehen CNY	16. 12. 2008	6,56	2.328	2.429
Darlehen CNY	18. 4. 2008	5,58	931	972
Darlehen CNY	18. 7. 2008	5,91	922	962
Darlehen CNY	8. 1. 2008	6,30	5.121	5.344
Darlehen CNY	12. 9. 2008	6,32	1.862	0
Darlehen CNY	11. 4. 2008	5,91	1.863	0
			<b>22.413</b>	<b>14.128</b>
<b>Langfristig</b>				
Schuldscheindarlehen	28. 8. 2013	4,84	69.685	69.630
Darlehen				
Darlehen	25. 3. 2009	4,01	208	1.077
Darlehen	30. 6. 2009	3,85	240	743
Darlehen	31. 3. 2009	3,50	300	929
Darlehen	31. 3. 2009	5,72	0	753
			<b>70.433</b>	<b>73.132</b>

### Kontokorrentkredite

Bei den Kontokorrentkrediten handelt es sich um täglich fällige, mit dem EONIA des Tages verzinste Kontokorrentkredite.

### Kurzfristige Darlehen

Die kurzfristigen Darlehen sind in chinesischer Landeswährung nach einjähriger Laufzeit zurückzuzahlen und sind nicht besichert.

### Schuldscheindarlehen

Das Schuldscheindarlehen ist mit einem festen Zinssatz von 4,842% im Gesamtnennwert von 70 Mio. EUR verzinst und ist am Ende der Laufzeit zurückzuzahlen.

### Langfristige Darlehen

Die übrigen Darlehen haben eine Laufzeit bis 2009 und werden vierteljährlich zur Tilgung fällig. In 2007 wurden langfristige Darlehen von Tochterunternehmen vorzeitig abgelöst.

Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten in Höhe von 1.111 TEUR (Vj. 2.000) sind durch Grundpfandrechte gesichert. Darüber hinaus wurden einem Kreditgeber für ein Darlehen (Restschuld zum 31. Dezember 2007 767 TEUR, zum 31. Dezember 2006 1.278 TEUR) Vermögensgegenstände des Anlagevermögens zur Sicherung übereignet.

## 21 Rückstellungen

	Marktorientierte Rückstellungen	Organisations- maßnahmen	Übrige Rückstellungen	Summe
	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR
Stand 1. Januar 2006	8.840	440	2.788	12.068
Zuführung	2.461	0	612	3.073
Inanspruchnahme	- 3.791	- 320	- 79	- 4.190
Nicht verwendete, aufgelöste Beträge	- 1.170	- 120	- 24	- 1.314
Effekte aus Wechselkursänderungen	- 370	0	0	- 370
<b>Stand 31. Dezember 2006</b>	<b>5.970</b>	<b>0</b>	<b>3.297</b>	<b>9.267</b>
Kurzfristige Rückstellungen 2006	5.970	0	3.297	9.267
Langfristige Rückstellungen 2006	0	0	0	0
Stand 1. Januar 2007	5.970	0	3.297	9.267
Zuführung	425	0	602	1.027
Inanspruchnahme	- 3.134	0	- 327	- 3.461
Nicht verwendete, aufgelöste Beträge	- 624	0	- 23	- 647
Effekte aus Wechselkursänderungen	112	0	- 13	99
<b>Stand 31. Dezember 2007</b>	<b>2.749</b>	<b>0</b>	<b>3.536</b>	<b>6.285</b>
Kurzfristige Rückstellungen 2007	2.749	0	3.536	6.285
Langfristige Rückstellungen 2007	0	0	0	0

In den **marktorientierten Verpflichtungen** sind Rückstellungen enthalten, die alle Risiken aus dem Verkauf von Teilen und Produkten bis hin zur Entwicklungsleistung einschließen. Im Wesentlichen sind dies Gewährleistungsansprüche, die unter Zugrundelegung des bisherigen beziehungsweise des geschätzten zukünftigen Schadenverlaufs ermittelt werden. Des Weiteren sind hierin Rückstellungen für aufgrund rechtlicher oder faktischer Verpflichtungen zu gewährende Rabatte, Boni und Ähnliches enthalten, die nach dem Bilanzstichtag anfallen, jedoch durch Umsätze vor dem Bilanzstichtag verursacht wurden.

In den Rückstellungen für **Organisationsmaßnahmen** sind Verpflichtungen für die Umstrukturierungen und Veränderungen bezogen auf Personal, Produktionsabläufe und Betriebsstätten enthalten.

Die **Übrigen Rückstellungen** sind Verpflichtungen aus dem Personal- und Sozialbereich wie Altersteilzeit und Jubiläumsaufwendungen sowie eine Vielzahl von erkennbaren Einzelrisiken und ungewissen Verpflichtungen, zum Beispiel Prozesskostenrückstellungen, die in Höhe ihres wahrscheinlichen Eintritts berücksichtigt werden.

## 22 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

	2007	2006
	TEUR	TEUR
<b>Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen</b>	<b>89.783</b>	<b>89.868</b>

Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung sind nicht verzinslich und haben in der Regel eine Fälligkeit von 30 – 90 Tagen. Bei den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen bestehen die handelsüblichen Eigentumsvorbehalte von Lieferanten.

### 23 Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten

Die sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten beinhalten:

	2007	2006
	TEUR	TEUR
<b>Kurzfristig</b>		
Derivative Finanzinstrumente	1.072	63
Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen	134	2.156
Verbindlichkeiten gegen verbundene Unternehmen	898	473
<b>Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>2.104</b>	<b>2.692</b>
<b>Langfristig</b>		
Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen	157	90
Verbindlichkeiten gegenüber beteiligten Unternehmen	3.612	3.735
<b>Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>3.769</b>	<b>3.825</b>

### 24 Sonstige Verbindlichkeiten

	2007	2006
	TEUR	TEUR
<b>Kurzfristig</b>		
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	1.788	2.030
Verbindlichkeiten aus Steuern	7.724	5.229
Erhaltene Anzahlungen	404	1.663
Sonstige Verbindlichkeiten	31.168	26.577
Rechnungsabgrenzungsposten	2.876	1.095
<b>Kurzfristige sonstige Verbindlichkeiten</b>	<b>43.960</b>	<b>36.594</b>
<b>Langfristig</b>		
Verbindlichkeiten aus Steuern	176	105
Andere Sonstige	17	10
<b>Langfristige sonstige Verbindlichkeiten</b>	<b>193</b>	<b>115</b>
<b>Gesamt sonstige Verbindlichkeiten</b>	<b>44.153</b>	<b>36.709</b>

Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit sind weitgehend Verbindlichkeiten gegenüber Sozialversicherungsträgern.

Die sonstigen Verbindlichkeiten enthalten im Wesentlichen Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern aus ausstehendem Urlaub, Überstunden, Gleitzeit oder Ähnliches. Zudem sind Verbindlichkeiten aus Mehrwertsteuern und Warenbezug enthalten.

Die Verbindlichkeiten aus Steuern enthalten im Wesentlichen die Steuern vom Einkommen und Ertrag für das Geschäftsjahr 2007.

## 25 Kapitalflussrechnung

In der Kapitalflussrechnung werden die Zahlungsströme erläutert, und zwar getrennt nach Mittelzu- und Mittelabflüssen aus dem laufenden Geschäft, aus der Investitions- und aus der Finanzierungstätigkeit, unabhängig von der Gliederung der Bilanz. Ausgehend vom Ergebnis vor Steuern wird der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit indirekt abgeleitet. Das Ergebnis vor Steuern wird um die nicht zahlungswirksamen Aufwendungen (im Wesentlichen Abschreibungen) und Erträge bereinigt. Unter Berücksichtigung der Veränderungen im Working Capital ergibt sich der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit. Die Investitionstätigkeit umfasst Auszahlungen für Sachanlagen und Finanzinvestitionen im Sach- und Finanzanlagevermögen, nicht aber die Zugänge aktivierter Entwicklungskosten. In der Finanzierungstätigkeit ist neben Zahlungsmittelabflüssen aus Dividendenzahlungen und der Tilgung von Anleihen auch die Veränderung der übrigen Finanzschulden enthalten. Der Grammer Konzern betrachtet als Finanzmittelfonds flüssige Mittel, kurzfristig veräußerbare Geldmarktfonds abzüglich der Kontokorrentverbindlichkeiten gegenüber den Banken. Der Finanzmittelfonds wurde im Vorjahr angepasst, um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten, da kurzfristige revolving fällige Finanzierungen in China nicht mehr in die Kontokorrentverbindlichkeiten einbezogen wurden.

## 26 Rechtsstreitigkeiten

Zur Absicherung rechtlicher Risiken arbeiten wir mit einem System aus intensiver Vertragsprüfung, Vertragsmanagement und systematisierter Archivierung. Für sogenannte „Normalrisiken“ und existenzgefährdende Risiken besteht ausreichender Versicherungsschutz. Wesentliche Rechtsstreitigkeiten gab es im Geschäftsjahr nicht.

## 27 Haftungsverhältnisse

	2007	2006
	TEUR	TEUR
<b>Bürgschaften</b>	<b>2.749</b>	<b>1.647</b>

Die Bürgschaften wurden vor allem für gemietete Geschäftsräume sowie als Erfüllungsbürgschaft für Vertragsverletzungen gewährt.



## 28 Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen

In dem Konzernabschluss sind die Abschlüsse der Grammer AG als Mutterunternehmen und der folgenden Tochterunternehmen einbezogen:

Name der Tochtergesellschaft	Sitz	Kapitalanteil %
<b>1. Vollkonsolidierte Unternehmen</b>		
1. Grammer do Brasil Ltda.	Atibaia, Brasilien	99,99
2. Grammer Seating Systems Ltd.	Bloxwich, England	100,00
3. Grammer Mexicana S.A. de C.V.	Querétaro, Mexiko	100,00
4. Grammer Koltuk Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.S.	Bursa, Türkei	99,25
5. Grammer Inc.	Hudson, USA	100,00
6. Grammer Wackersdorf GmbH	Wackersdorf, Deutschland	100,00
7. Grammer CZ s.r.o.	Most, Tschechien	100,00
8. Grammer Japan Ltd.	Tokio, Japan	100,00
9. Grammer AD	Trudovetz, Bulgarien	88,63
10. Grammer Automotive GmbH	Amberg, Deutschland	100,00
11. Grammer System GmbH	Amberg, Deutschland	100,00
12. Grammer Automotive Metall GmbH	Amberg, Deutschland	100,00
13. Grammer Automotive Slovenija d.o.o.	Slovenji Gradec, Slowenien	100,00
14. Grammer Automotive Espanola S.A.	Olérdola, Spanien	100,00
15. Grammer Industries Inc.	Piedmont SC, USA	100,00
16. Grammer Automotive Puebla S.A. de C.V.	Puebla, Mexico	100,00
17. Grammer Automotive Polska Sp. Z.o.o.	Bielsko - Biala, Polen	100,00
18. Grammer Seating (Xiamen) Ltd.	Xiamen, China	100,00
19. Grammer Interior (Tianjin) Co. Ltd.	Tianjin, China	100,00
20. Grammer Interior (Changchun) Co. Ltd.	Changchun, China	100,00
<b>2. Quotenkonsolidiertes Unternehmen</b>		
1. GRAMAG Truck Interior Systems LLC	Novi, USA	50,00

Die Gesellschaften Grammer System GmbH, Grammer Wackersdorf GmbH und die Grammer Automotive Metall GmbH nehmen die Erleichterungsvorschrift des § 264 Abs. (3) HGB in Anspruch.

**Konditionen der Geschäftsvorfälle mit nahe stehenden Unternehmen und Personen**  
Verkäufe an und Käufe von nahe stehenden Unternehmen und Personen erfolgen zu marktüblichen Konditionen. Die zum Geschäftsjahresende bestehenden offenen Posten sind nicht besichert, unverzinslich und werden durch Barzahlung beglichen. Für Forderungen oder Schulden gegen nahe stehende Unternehmen und Personen bestehen keinerlei Garantien. Zum 31. Dezember 2007 hat der Konzern keine Wertberichtigung auf Forderungen gegen nahe stehende Unternehmen und Personen gebildet (Vj. 0). Die Notwendigkeit des Ansatzes einer Wertberichtigung wird jährlich überprüft, indem die Finanzlage des nahe stehenden Unternehmens oder der Person und der Markt, in dem diese tätig sind, überprüft werden.

Die folgende Tabelle enthält die Gesamtbeträge aus Transaktionen zwischen nahe stehenden Unternehmen und Personen für das betreffende Geschäftsjahr:

Nahе stehende Unternehmen und Personen		Erlöse aus Verkäufen an nahe stehende Unternehmen und Personen	Käufe von nahe stehenden Unternehmen und Personen	Von nahe stehenden Unternehmen und Personen geschuldete Beträge	Nahе stehenden Unternehmen und Personen geschuldete Beträge
		TEUR	TEUR	TEUR	TEUR
Joint Ventures, an denen das Mutterunternehmen als Partnerunternehmen beteiligt ist:					
GRAMAG Truck Interior Systems LLC	2007	541	0	7.143	0
	2006	209	0	7.457	0

#### GRAMAG Truck Interior System LLC

Der Konzern hält einen Anteil von 50% an der GRAMAG Truck Interior Systems LLC (Vj. 50%).

Die GRAMAG beschäftigte zum 31. Dezember 2007 38 Mitarbeiter (Vj. 26).

#### Erklärungen zum Vorstand/Aufsichtsrat

Unternehmen des Grammer Konzerns haben mit Mitgliedern des Vorstands oder des Aufsichtsrats der Grammer AG bzw. mit Gesellschaften, in deren Geschäftsführungs- oder Aufsichtsgremien diese Personen vertreten sind, keine wesentlichen Geschäfte vorgenommen. Dies gilt auch für nahe Familienangehörige dieses Personenkreises.

## 29 Zusätzliche Informationen über Finanzinstrumente

### Beizulegender Zeitwert

In den nachfolgenden Tabellen wird ein umfassender Überblick über die Bedeutung von Finanzinstrumenten für den Konzern gegeben und zusätzliche Informationen über Bilanzpositionen geliefert, die Finanzinstrumente enthalten. In der nachfolgenden Tabelle werden die Buchwerte aller Kategorien von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten dargestellt:

	2007	2006
	Buchwert	Buchwert
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>		
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	22.904	18.333
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	2.918	12.640
Darlehen und Forderungen	160.824	150.877
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte	1.024	577
Derivate mit Hedge-Beziehung	0	473
	<b>187.670</b>	<b>182.900</b>
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>		
Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	187.429	183.580
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Verbindlichkeiten	688	63
Derivate mit Hedge-Beziehung	384	0
	<b>188.501</b>	<b>183.643</b>

Die nachfolgende Tabelle zeigt die beizulegenden Zeitwerte sowie Buchwerte der finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten:

	Bewertungs-kategorie nach IAS 39	Buchwert 31.12.07	Wertansatz Bilanz nach IAS 39				Wert-ansatz Bilanz nach IAS 17	Fair Value 31.12.07
			Fortge-führte Anschaf-fungskosten	Anschaf-fungskosten	Fair Value erfolgs-neutral	Fair Value erfolgs-wirksam		
<b>Aktiva</b>								
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	LaR	22.904	22.904				22.904	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	116.822	116.822				116.822	
Sonstige finanzielle Vermögenswerte								
Darlehen und Forderungen	LaR	44.002	44.002				44.002	
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	AfS	2.918		1.032	1.886		2.918	
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte	HfT	1.024				1.024	1.024	
<b>Passiva</b>								
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	89.783	89.783				89.783	
Verbindlichkeiten gegenüber								
Kreditinstituten	FLAC	23.160	23.160				25.152	
Schuldscheindarlehen	FLAC	69.685	69.685				69.468	
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten								
Sonstige unverzinsliche Verbindlichkeiten	FLAC	4.510	4.510				4.510	
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	n.a.	291				291	291	
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte	HfT	688				688	688	
Derivate mit Hedge-Beziehung	n.a.	384			384		384	

	Bewertungs- kategorie nach IAS 39	Buchwert 31. 12. 06	Wertansatz Bilanz nach IAS 39				Wert- ansatz Bilanz nach IAS 17	Fair Value 31. 12. 06
			Fortge- führte Anschaf- fungs- kosten	Anschaf- fungs- kosten	Fair Value erfolgs- neutral	Fair Value erfolgs- wirksam		
<b>Aktiva</b>								
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	LaR	18.333	18.333				18.333	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	111.332	111.332				111.332	
Sonstige finanzielle Vermögenswerte								
Darlehen und Forderungen	LaR	39.545	39.545				39.545	
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	AfS	12.640		480	12.160		12.640	
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte	HfT	577				577	577	
Derivate mit Hedge-Beziehung	n.a.	473			473		473	
<b>Passiva</b>								
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	89.867	89.867				89.867	
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	FLAC	17.630	17.630				19.737	
Schuldscheindarlehen	FLAC	69.630	69.630				70.900	
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten								
Sonstige unverzinsliche Verbindlichkeiten	FLAC	4.207	4.207				4.207	
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	n.a.	2.246				2.246	2.246	
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte	HfT	63				63	63	

Folgende Tabelle zeigt die Gewinne und Verluste aus Finanzinstrumenten:

	2007	Nettoergebnis 2006
Kredite und Forderungen	- 6.077	- 3.862
Zur Veräußerung verfügbare Finanzinstrumente	- 258	
Sonstige	0	0
	<b>- 6.335</b>	<b>- 3.862</b>

Aufgrund der kurzen Laufzeiten der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstigen kurzfristigen Forderungen wird angenommen, dass die Buchwerte den beizulegenden Zeitwerten entsprechen.

Die beizulegenden Zeitwerte von sonstigen langfristigen Forderungen mit Restlaufzeiten über einem Jahr entsprechen den Barwerten der mit den Vermögenswerten verbundenen Zahlungen unter Berücksichtigung der jeweils aktuellen Zinsparameter.

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Verbindlichkeiten haben regelmäßig kurze Restlaufzeiten. Die bilanzierten Werte stellen daher näherungsweise die beizulegenden Zeitwerte dar.

Die beizulegenden Zeitwerte von Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten werden als Barwerte der mit den Schulden verbundenen Zahlungen unter Zugrundelegung der jeweiligen gültigen Zinsstrukturkurven ermittelt.

### 30 Risikomanagement und Finanzderivate

Die wesentlichen im Konzern verwendeten originären finanziellen Verbindlichkeiten umfassen Schuldscheindarlehen, Bankdarlehen, Kontokorrentkredite und Finanzierungs-Leasingverhältnisse sowie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. Die Finanzierung der Geschäftstätigkeit ist der Hauptzweck dieser finanziellen Verbindlichkeiten. Der Konzern verfügt über verschiedene finanzielle Vermögenswerte wie Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Zahlungsmittel, die unmittelbar aus seiner Geschäftstätigkeit resultieren.

Zudem verfügt der Konzern auch über derivative Finanzinstrumente. Hierzu gehören vor allem Zins-Swaps und Devisenterminkontrakte. Zweck der derivativen Finanzinstrumente ist die Absicherung gegen Zins- und Währungsrisiken, die aus der Geschäftstätigkeit des Konzerns und seinen Finanzierungsquellen resultieren.

Der Konzern hat in seinen konzerninternen Richtlinien in 2007 und 2006 den Handel mit Derivaten ausgeschlossen und strebt dies auch nicht für die Zukunft an.

Schwankungen der Marktpreise können für den Konzern signifikante Cashflow- sowie Gewinnrisiken zur Folge haben. Änderungen von Fremdwährungskursen und Zinssätzen beeinflussen sowohl das operative Geschäft als auch die Finanzierungs- und Investitionstätigkeiten. Alle Darstellungen der potenziellen wirtschaftlichen Auswirkungen sind Abschätzungen und basieren auf den Annahmen der jeweiligen Sensitivitätsanalyse und -methode. Die tatsächlichen Auswirkungen auf die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung können davon aufgrund der dann real eingetretenen Marktentwicklungen deutlich abweichen. Dennoch hat der Konzern Strategien und Verfahren zur Steuerung einzelner Risiken entwickelt, die im Nachfolgenden beschrieben werden:

#### Zinsrisiko

Das Unternehmen verfolgt die Strategie, die langfristigen Fremdkapitalien festverzinslich zu gestalten und somit Zinsschwankungsrisiken zu vermeiden. Für die kurzfristigen Darlehen ergeben sich aktuelle Marktzinsen beim Abschluss, so dass das Zinsrisiko auf die Schwankungen der Märkte zum Zeitpunkt der Aufnahme begrenzt wird. Bei Kontokorrentkrediten werden die Zinsen auf Roll-over-Basis vereinbart.

Das Konzern-Treasury sichert den überwiegenden Teil des daraus entstehenden Zinsrisikos mittels Zins-Swaps und -Caps mittelfristig ab, um somit auch die kurzfristigen Risiken möglichst schwankungsfrei zu machen.

Das Nominalvolumen dieser Zinsderivate betrug zum Bilanzstichtag 25,6 Mio. EUR (Vj. 27,5). Sie weisen eine Restlaufzeit von bis zu 8 Jahren auf. Da alle Derivate mit erstklassigen Geschäftsbanken abgeschlossen werden, wird das Kontrahenten-Risiko als sehr gering eingestuft.

Der Konzern führt alle im Rahmen dieser Strategie eingesetzten Zinsderivate zum Marktwert. Die positiven Marktwerte in Höhe von 436 TEUR (Vj. 8) werden unter der Position „Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte“ ausgewiesen, die negativen Marktwerte in Höhe von 98 TEUR (Vj. 0) unter der Position „Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten“. Die Veränderungen des Marktwertes bucht das Unternehmen erfolgswirksam im Finanzergebnis. Entsprechend wurde ein Nettoertrag von 330 TEUR im Finanzergebnis erfasst.

Zur Optimierung der Zinsaufwendungen und Minimierung der Risiken steuert das Konzern-Treasury dieses Risiko zentral für alle Gesellschaften. Soweit es nicht durch länder-spezifische Regelungen begrenzt wird, stellt das Konzern-Treasury sämtlichen Bereichen und den verbundenen Unternehmen den Finanzierungsbedarf in Form von Darlehen zur Verfügung.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Sensitivität des Konzernergebnisses vor Steuern gegenüber einer nach vernünftigen Ermessen grundsätzlich möglichen Änderung der Zinssätze. Alle anderen Parameter bleiben konstant.

	Erhöhung/ Verringerung in Basispunkten	Auswirkung auf das Ergebnis vor Steuern
2007	- 100	- 684
	+ 100	+ 600
2006	- 100	- 917
	+ 100	+ 735

#### Währungsrisiko

Infolge der internationalen Ausrichtung und Geschäftstätigkeit ist das Unternehmen Währungsrisiken ausgesetzt. Die Wechselkursschwankungen der Märkte können zu unvorhersehbaren und ungünstigen Ergebnis- und Cashflow-Volatilitäten führen. Durch Geschäftsabschlüsse in von den funktionalen Währungen der jeweiligen Konzernunternehmen abweichenden Währungen können durch die zukünftigen Zahlungsströme Risiken entstehen. Das Risiko wird durch die Vorgabe gemindert, Geschäftstransaktionen hauptsächlich in der jeweiligen funktionalen Währung abzurechnen. Zudem werden, soweit es möglich und rentabel ist, Rohstoffe und Dienstleistungen in der entsprechenden Fremdwährung beschafft sowie in den lokalen Märkten produziert. Den operativen Einheiten ist es nicht gestattet, aus spekulativen Gründen Finanzmittel in Fremdwährungen aufzunehmen oder anzulegen. Nach Maßgabe der Konzernrichtlinien werden Devisentermingeschäfte abgeschlossen, um bestimmte Fremdwährungseinzahlungen und -auszahlungen in Höhe von 70% – 80% des Exposures zu sichern. Dabei verfolgt der Konzern vorwiegend einen konzernweiten Portfolioansatz, der darin besteht, die Risiken zentral zu bündeln. Eine solche Strategie erfüllt nicht die Voraussetzungen für Hedge Accounting nach IAS 39. Dementsprechend erfasst der Konzern alle diese Derivate erfolgswirksam zum Marktwert und weist sie in der Konzernbilanz unter Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte oder Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten aus. Zum Bilanzstichtag bestanden Devisensicherungsgeschäfte mit einem Volumen von 783 TEUR (Vj. 12.898) und einer Restlaufzeit von bis zu 12 Monaten. Die Marktwertänderungen der zum Bilanzstichtag bestehenden Devisentermingeschäfte, die erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung zu verbuchen waren, betragen im Geschäftsjahr – 577 TEUR (Vj. – 210).

Im Vorjahr bestanden Devisentermingeschäfte zur Absicherung von festen Verpflichtungen sowie erwarteten Fremdwährungstransaktionen im operativen Bereich, für die die Voraussetzungen des Hedge Accounting (Cashflow Hedge) vorlagen. Die Sicherung betraf die tschechische Krone. Zum 31. Dezember 2006 betrug der gesamte Betrag unrealisierter Verluste aus Devisentermingeschäften, der in die Rücklage aus Sicherungsgeschäften eingestellt wurde, 284 TEUR. Der Cashflow aus den Grundgeschäften erfolgte im Geschäftsjahr 2007. Die erfolgsneutral im Eigenkapital erfassten Marktwertänderungen wurden zum Zeitpunkt des Eintritts des Grundgeschäfts erfolgswirksam über die Gewinn- und Verlustrechnung im Währungsergebnis gebucht.

Alle Devisenterminkontrakte werden vom Konzern-Treasury vorgegeben und entsprechend überwacht.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Sensitivität des Konzernergebnisses vor Steuern gegenüber einer nach vernünftigen Ermessen grundsätzlich möglichen Wechselkursänderung des US\$:

	Kursentwicklung des US\$	Auswirkung auf das Ergebnis vor Steuern
2007	+ 5 %	359
	- 5 %	- 359
2006	+ 5 %	372
	- 5 %	- 372

#### Rohstoffpreisrisiko

Zur Absicherung von Preisrisiken im Rohstoffeinkauf werden Warenterminkontrakte eingegangen. Die Sicherungsbeziehung zur Absicherung der Cashflows der erwarteten künftigen Käufe wird als hocheffektiv eingestuft. Der Konzern hat einen nicht realisierten Verlust in Höhe von 384 TEUR aus diesen Kontrakten im Eigenkapital erfasst. Die Gesellschaft wird diese im Laufe des Geschäftsjahres mit Eintreten der abgesicherten Lieferung in die Kosten des Umsatzes umbuchen.

#### Kreditrisiko

Unter dem Kreditrisiko versteht man das Risiko eines Verlustes für den Konzern, wenn eine Vertragspartei ihren Verpflichtungen nicht nachkommt. Die Konzernrichtlinien sehen vor, dass Geschäfte ausschließlich mit kreditwürdigen Dritten eingegangen werden, um die Risiken aus der Nichterfüllung von Verpflichtungen zu mindern. Sind Rating-Informationen nicht verfügbar, verwendet der Konzern andere verfügbare Finanzinformationen sowie seine eigenen Handelsaufzeichnungen, um die Großkunden zu bewerten. Auch werden regelmäßig Kunden, die mit dem Konzern erstmalig Geschäfte auf Kreditbasis abschließen möchten, einer Bonitätsprüfung unterzogen. Die Forderungsbestände werden fortlaufend überwacht, so dass der Konzern keinem wesentlichen Ausfallrisiko ausgesetzt ist. Bei größeren Transaktionen, die nicht im Land der jeweiligen operativen Einheit durchgeführt werden, ist eine vorherige Genehmigung durch das Konzernfinanzwesen einzuholen. Im Konzern bestehen keine wesentlichen Konzentrationen von Ausfallrisiken.



### Liquiditätsrisiko

Der Konzern steuert Liquiditätsrisiken durch das Halten von angemessenen Rücklagen, Kreditlinien in Höhe von 90,0 Mio. EUR (Vj. 90,0) bei Banken sowie durch ständiges Überwachen der prognostizierten und tatsächlichen Cashflows sowie Abstimmungen der Fälligkeitsprofile von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten. Ziel ist es, das Gleichgewicht zwischen der kontinuierlichen Deckung des Finanzmittelbedarfs und der Sicherstellung der Flexibilität durch Nutzung von Kontokorrentkrediten, Darlehen, Schuldverschreibungen, Factoring, Finanzierungs-Leasingverhältnissen und Mietkaufverträgen zu wahren. Zusätzlich soll nach interner Richtlinie ein Sicherungspuffer von 50 Mio. EUR auf die Nettofinanzverbindlichkeiten durch mittelfristige Kreditzusagen abgedeckt sein.

Zum 31. Dezember verfügte der Konzern über nicht in Anspruch genommene Kreditlinien in Höhe von 68.700 TEUR (Vj. 77.700), für die alle für die Inanspruchnahme notwendigen Bedingungen bereits erfüllt waren. Aus den nachfolgenden Tabellen sind die vertraglich vereinbarten (undiskontierten) Zins- und Tilgungszahlungen der originären finanziellen Verbindlichkeiten sowie der derivativen Finanzinstrumente mit negativem beizulegenden Zeitwert ersichtlich:

	Buchwert	Cashflow		
		2008	2009 – 2011	2012 und danach
		TEUR	TEUR	TEUR
<b>2007</b>				
<b>Originäre finanzielle Verbindlichkeiten</b>				
Schuldscheindarlehen	69.685	3.389	10.168	76.778
Bankdarlehen	15.761	15.419	757	0
Kontokorrentkredite	7.399	7.399	0	0
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	291	142	181	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	89.783	89.783	0	0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	4.510	890	3.612	0
<b>Derivative finanzielle Verbindlichkeiten</b>	1.072	1.072	0	0
		<b>118.094</b>	<b>14.718</b>	<b>76.778</b>

	Cashflow			
	Buchwert	2007	2008 – 2010	2011 und danach
	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR
<b>2006</b>				
<b>Originäre finanzielle Verbindlichkeiten</b>				
Schuldscheindarlehen	69.630	3.389	10.168	80.168
Bankdarlehen	15.248	2.873	14.545	0
Kontokorrentkredite	2.382	2.382	0	0
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	2.246	2.240	101	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	89.867	89.867	0	0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	4.208	440	3.768	0
<b>Derivative finanzielle Verbindlichkeiten</b>	63	63	0	0
		<b>101.254</b>	<b>28.582</b>	<b>80.168</b>

Einbezogen wurden alle Instrumente, die am Bilanzstichtag im Bestand waren und für die bereits Zahlungen vertraglich vereinbart waren. Planzahlen für künftige neue Verbindlichkeiten gehen nicht ein. Fremdwährungsbeträge wurden jeweils mit dem Stichtagskassakurs umgerechnet. Jederzeit rückzahlbare finanzielle Verbindlichkeiten sind immer dem frühesten Zeitband zugeordnet. Die variablen Zinszahlungen aus Finanzinstrumenten wurden unter Zugrundelegung der zuletzt vor dem Bilanzstichtag gefixten Zinssätze ermittelt.

#### Kapitalsteuerung

Mit der Kapitalsteuerung versucht der Konzern sicherzustellen, dass sowohl ein hohes Bonitätsrating als auch eine angemessene Eigenkapitalquote zur Unterstützung der Geschäftstätigkeit und zur Optimierung des Value-Ansatzes des Konzerns erzielt wird. Mit dieser Zielsetzung steuert der Konzern seine Kapitalstruktur und passt diese unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zur Zielsetzung an.

Der Konzern überwacht seine Kapitalstruktur mit dem Nettoverschuldungsgrad, der dem Verhältnis von Nettofinanzschulden zur Summe aus Eigenkapital entspricht. Die Nettofinanzschulden umfassen die langfristigen und kurzfristigen Bankverbindlichkeiten sowie die Verbindlichkeiten aus Finanzleasing abzüglich der Zahlungsmittel, Wertpapiere und kurzfristigen Einlagen. Das Eigenkapital umfasst das auf die Anteilseigner des Mutterunternehmens entfallende Eigenkapital.

Nach internen Vorgaben muss der so definierte Verschuldungsgrad unter 50% liegen.

	2007	2006
	TEUR	TEUR
Langfristige Bankverbindlichkeiten	70.433	73.132
Kurzfristige Bankverbindlichkeiten	22.413	14.128
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	291	2.246
Abzüglich Zahlungsmittel und Wertpapiere	– 22.904	– 29.336
<b>Nettofinanzschulden</b>	<b>70.233</b>	<b>60.170</b>
Eigenkapital vor Minderheiten	184.215	174.292
	<b>113.982</b>	<b>114.122</b>
	<b>38 %</b>	<b>35 %</b>

### 31 Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Bis zum 23. März 2007 (Freigabe zur Veröffentlichung) ergaben sich folgende nennenswerte Ereignisse:

#### Veränderungen der Aktionärsstruktur

Die österreichische Polytec Group teilte am 15. Januar 2008 mit, dass sie 1.006.009 Aktien der Grammer AG erworben hat. Das entspricht einem Anteil von 9,59% der Stimmrechte.

### 32 Sonstige Angaben

#### Personal/Beschäftigte

Im Jahresdurchschnitt beschäftigte der Grammer Konzern folgende Mitarbeiter:

	2007	2006
Gewerbliche Mitarbeiter	7.151	6.612
Angestellte	2.175	1.998
<b>Gesamt</b>	<b>9.326</b>	<b>8.610</b>

Zum Stichtag 31. Dezember waren in den Segmenten folgende Mitarbeiter beschäftigt:

	2007	2006
Seating Systems	3.153	2.950
Automotive	6.216	5.831
Central Services	158	144
<b>Gesamt</b>	<b>9.527</b>	<b>8.925</b>

#### Honorare des Abschlussprüfers im Sinne von § 314 Abs. 1 Nr. 9 HGB

Das im Geschäftsjahr als Aufwand erfasste Honorar des Konzernabschlussprüfers beträgt für die Abschlussprüfung 295 TEUR (Vj. 260), für sonstige Bestätigungs- und Bewertungsleistungen 0 TEUR (Vj. 0), für Steuerberatungsleistungen 9 TEUR (Vj. 8) und für sonstige Leistungen 12 TEUR (Vj. 11).

### Veränderungen im Vorstand

Peter Nagel, Vorstand Seating Systems der Grammer AG, schied am 30. Juni 2007 auf eigenen Wunsch aus seinem Amt aus und ging in den Ruhestand. Nach 24-jähriger Tätigkeit als Geschäftsführer und Vorstand zog er sich mit Erreichen seines 60. Geburtstags aus dem operativen Geschäftsleben zurück, stand dem Unternehmen jedoch noch bis Ende Dezember 2007 beratend für das Projekt MoTIS (= Modular Truck Interior System) zur Verfügung. Als Nachfolger wurde zum 1. Februar 2007 Hartmut Müller in den Vorstand berufen, der die volle Verantwortung für den Bereich Seating Systems am 1. Juli 2007 übernimmt. Hartmut Müller war zuvor General Manager North and Eastern Europe, Climate Control, der Valeo-Unternehmensgruppe.

Der Aufsichtsrat der Grammer AG bestellte weiterhin am 24. Juli 2007 Dr. Rolf-Dieter Kempis für zwei Jahre als neuen Vorstandsvorsitzenden des Unternehmens. Dr. Kempis war bis zu diesem Zeitpunkt Mitglied des Aufsichtsrats; sein entsprechendes Mandat legte er umgehend nieder. Am 01. August 2007 übernahm er den Vorsitz des Vorstands. Alois Ponnath, der dieses Amt bis dahin innehatte, zeichnet auch weiterhin als Finanzvorstand verantwortlich.

Im gegenseitigen Einvernehmen hat Uwe Wöhner, zuständig für den Bereich Automotive und Arbeitsdirektor, das Unternehmen am 27. September 2007 verlassen. Der Aufsichtsrat berief daraufhin Dr. Rolf-Dieter Kempis zum Leiter des Segments und zum Arbeitsdirektor.

### Bezüge des Vorstands und des Aufsichtsrats

	2007	2006
	TEUR	TEUR
Die Gesamtbezüge des Vorstands betragen	1.764	2.568
Der Aufsichtsrat erhielt Gesamtbezüge von	239	225

Von den Gesamtbezügen des Vorstands betrug der variable Anteil 428 TEUR (Vj. 414).  
 Von den Gesamtbezügen des Aufsichtsrats betrug der variable Anteil 9,5 TEUR (Vj. 14).

Individualisiert gliedern sich die Vorstandsbezüge für das Geschäftsjahr 2007 wie folgt auf:

	Erfolgs- unabhängige Komponenten	Erfolgs- abhängige Komponenten	Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung	Summe
	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR
Dr. Rolf-Dieter Kempis (ab 1. August 2007)	192	91	0	283
Alois Ponnath	366	81	0	447
Peter Nagel (bis 30. Juni 2007)	160	98	0	258
Uwe Wöhner (bis 27. September 2007)	273	0	0	273
Hartmut Müller (ab 1. Februar 2007)	345	158	0	503
	<b>1.336</b>	<b>428</b>	<b>0</b>	<b>1.764</b>

An frühere Mitglieder der Geschäftsführung bzw. des Vorstands und ihre Hinterbliebenen wurden von der Gesellschaft TEUR 293 (Vj. 174) bezahlt. An Abfindungen für in 2006 und 2007 vorzeitig ausgeschiedene Vorstandsmitglieder wurden in 2007 950 TEUR und in 2006 1.100 TEUR gewährt.

Für Pensionsverpflichtungen gegenüber früheren Mitgliedern der Geschäftsführung bzw. des Vorstands bzw. deren Hinterbliebenen wurden nach IAS 19 3.584 TEUR (Vj. 2.348) zurückgestellt.

Ferner ist für aktive Mitglieder des Vorstands laufender Dienstzeitaufwand für die Dotierung der Pensionsrückstellung von 52 TEUR (Vj. 86) entstanden. Davon entfallen auf Herrn Ponnath 24 TEUR, auf Herrn Müller 28 TEUR.

Die Aufsichtsratsbezüge gliedern sich individualisiert folgendermaßen auf:

	Festvergütung	Erfolgsorientierte Vergütung	Summe
	TEUR	TEUR	TEUR
Dr. Bernd Blankenstein	35,0	0,8	35,8
Jürgen Ganss	25,0	0,8	25,8
Wolfram Hatz	21,0	0,8	21,8
Dr. Rolf-Dieter Kempis	8,6	0,8	9,4
Georg Liebler	19,0	0,8	19,8
Dr. Klaus Probst	16,0	0,7	16,7
Dr. Peter Stehle	3,9	0,0	3,9
Dr. Bernhard Wankerl	18,0	0,8	18,8
Udo Fechtner	23,0	0,8	23,8
Tanja Jacquemin	15,0	0,8	15,8
Anton Kirschbauer	15,0	0,8	15,8
Monika Kugler-Fleischmann	15,0	0,8	15,8
Horst Übelacker	15,0	0,8	15,8
	<b>229,5</b>	<b>9,5</b>	<b>239</b>

### 33 Corporate Governance

#### Erklärung zum Corporate Governance Kodex gemäß § 161 AktG

Am 7. Dezember 2007 wurde die Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex aktualisiert. Vorstand und Aufsichtsrat erklären gemäß § 161 AktG, dass die Leitlinien der Grammer AG zur Unternehmensführung den Empfehlungen des Kodex grundsätzlich bereits heute und auch in Zukunft entsprechen. Die Erklärung steht der Öffentlichkeit auf unserer Website unter [www.grammer.com/corporate\\_governance](http://www.grammer.com/corporate_governance) dauerhaft zur Einsicht bereit und ist zusätzlich Bestandteil dieses Geschäftsberichts.

#### Angaben zu Organen der Gesellschaft

##### Aufsichtsrat:

Herr Dr.-Ing. Bernd Blankenstein, Aachen  
Vorsitzender

Herr Jürgen Ganss, Schwabach  
Stellv. Vorsitzender/Arbeitnehmervertreter

Herr Dipl.-Betriebswirt (FH) Wolfram Hatz jun., Ruhstorf

Herr Dr. Rolf-Dieter Kempis, Waldenburg  
(bis 24. Juli 2007)

Herr Georg Liebler, Möglingen

Herr Dr. Klaus Probst, Heroldsberg

Herr Dr. Bernhard Wankerl, Schwandorf

Herr Dr. Peter Stehle, Bad Homburg  
(seit 19. September 2007)

Herr Udo Fechtner, Kümmersbruck  
Arbeitnehmervertreter

Frau Tanja Jacquemin, Frankfurt am Main  
Arbeitnehmervertreterin

Herr Anton Kirschbauer, Ursulapoppenricht  
Arbeitnehmervertreter

Frau Monika Kugler-Fleischmann, Hahnbach  
Arbeitnehmervertreterin

Herr Horst Übelacker, Hohenburg  
Arbeitnehmervertreter

**Vorstand:**

**Herr Dr. Rolf-Dieter Kempis**, Waldenburg, ab 1. August 2007  
Vorsitzender des Vorstands

**Herr Dipl.-Kfm. Alois Ponnath**, Kümmersbruck

**Herr M. Sc. BWL Dipl.-Ing. (FH) Hartmut Müller**, Bad Vilbel, ab 1. Februar 2007

**Herr Dipl.-Ing. Peter Nagel**, Amberg, bis 30. Juni 2007, in Ruhestand

**Herr Dipl.-Ing. Uwe Wöhner**, Amberg, bis 27. September 2007, Aufhebungsvertrag

**Ausgeübte Berufe und weitere Mandate der Aufsichtsratsmitglieder:**

**Herr Dr.-Ing. Bernd Blankenstein**, Ingenieur, ehem. Vorstandsvorsitzender der Grammer AG  
 – Mitglied des Aufsichtsrats der Aksys GmbH, Worms  
 – Mitglied des Beirats der Stabilus GmbH, Koblenz  
 – Mitglied des Beirats der KTP Palettentechnik GmbH, Bous

**Herr Jürgen Ganss**, 1. Bevollmächtigter der IG Metall  
 – Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der Luitpoldhütte AG, Amberg

**Herr Dipl.-Bw. (FH) Wolfram Hatz jun.**, Selbstständiger Unternehmer, Geschäftsführer der Motorenfabrik Hatz GmbH & Co. KG sowie der Hatz Holding GmbH  
 – Mitglied des Beirats der Dresdner Bank AG, Frankfurt am Main

**Herr Dr. Rolf-Dieter Kempis**, Ingenieur (Mitglied des Aufsichtsrats bis 24. Juli 2007)  
 – keine weiteren Mandate

**Herr Georg Liebler**, ehem. Mitglied des Vorstands der Kolbenschmidt Pierburg AG  
 – Mitglied des Beirats der E.G.O. Elektrogeräte AG, Zug/Schweiz  
 – Mitglied des Verwaltungsrats der E.G.O. Elektro-Gerätebau GmbH, Oberderdingen  
 – Mitglied des Verwaltungsrats der E.G.O. Blanc und Fischer & Co. GmbH, Oberderdingen  
 – Mitglied des Aufsichtsrats der Golfclub Monrepos AG, Ludwigsburg  
 – Mitglied des Beirats der CERTUSS GmbH, Krefeld

**Herr Dr. Klaus Probst**, Diplom-Ingenieur, Vorsitzender des Vorstands der Leoni AG  
 – Mitglied des Beirats der Lux-Haus GmbH & Co. KG, Georgensgmünd  
 – Mitglied des Aufsichtsrats der Zapp AG, Ratingen

**Herr Dr. Peter Stehle**, Geschäftsführer der SYN GmbH,  
 (Mitglied des Aufsichtsrats ab 19. September 2007)  
 – Mitglied des Aufsichtsrats der Edscha AG, Remscheid  
 – Mitglied des Beirats der Marquardt GmbH, Rietheim-Weilheim  
 – Mitglied des Beirats der Norma GmbH, Maintal  
 – Mitglied des Aufsichtsrats der BOA GmbH, Stutensee  
 – Mitglied des Aufsichtsrats der Prym GmbH, Stolberg  
 – Mitglied des Beirats der Ribe GmbH, Schwabach  
 – Mitglied des Beirats der Spheros GmbH, Stockdorf  
 – Mitglied des Beirats der Zeitfracht GmbH, Berlin

**Dr. Bernhard Wankerl**, Rechtsanwalt

- keine weiteren Mandate

**Herr Udo Fechtner**, Werkzeugmacher

- keine weiteren Mandate

**Frau Tanja Jacquemin**, Politische Sekretärin

- keine weiteren Mandate

**Herr Anton Kirschbauer**, Techniker

- keine weiteren Mandate

**Frau Monika Kugler-Fleischmann**, Damenmaßschneiderin

- keine weiteren Mandate

**Herr Horst Übelacker**, Bereichsleiter Global Operations

- keine weiteren Mandate

**Ausgeübte Berufe der Vorstandsmitglieder und ihre Mandate im Sinne von § 285 HGB:**

**Herr Dr. Rolf-Dieter Kempis**, Vorstandsvorsitzender, Arbeitsdirektor (ab 1. August 2007)

- Präsident des Verwaltungsrats der Grammer Automotive Española S.A.,  
Olèrdola/Spanien (ab 14. November 2007)

**Herr Dipl.-Kfm. Alois Ponnath**, Vorstandsmitglied, Bereich Central Services

- Mitglied des Verwaltungsrats der Grammer s.r.l, Monsano/Italien (bis 18. Juni 2007)
- Mitglied des Aufsichtsrats der Grammer AD, Trudovec/Bulgarien
- Mitglied des Verwaltungsrats der Grammer Automotive Puebla S.A. de C.V.,  
Puebla/Mexiko
- Mitglied des Verwaltungsrats der Grammer Mexicana S.A. de C.V., Querétaro/Mexiko
- Stellv. Verwaltungsratsvorsitzender Grammer Koltuk Sistemleri Sanayii ve Ticaret  
A.S., Bursa/Türkei
- Mitglied des Board of Directors der Grammer Interior (Tianjin) Co. Ltd., Tianjin/China
- Mitglied des Board of Directors der Grammer Interior (Changchun) Co. Ltd.,  
Changchun/China
- Mitglied des Board of Directors der Grammer Interior (Shanghai) Co. Ltd.,  
Shanghai/China (ab 26. September 2007)
- Mitglied des Board of Directors der Grammer Seating (Xiamen) Co. Ltd.,  
Xiamen/China (ab 26. September 2007)
- Mitglied des Board of Directors der GRAMAG Truck Interior Systems, Novi/USA  
(ab 27. Juni 2007)



**Herr M. Sc. BWL Dipl.-Ing. (FH) Hartmut Müller, Vorstandsmitglied,**

Produktbereich Seating Systems (ab 1. Februar 2007)

- Mitglied des Board of Directors der GRAMAG Truck Interior Systems, Novi/USA (ab 16. Februar 2007)
- Vorsitzender des Aufsichtsrats der Grammer AD, Trudovec/Bulgarien (ab 10. August 2007)
- Mitglied des Board of Directors der Grammer Industries Inc., Piedmont/USA (ab 1. Mai 2007)
- Chairman des Board of Directors der Grammer Inc., Hudson/USA (ab 1. Mai 2007)
- Verwaltungsratsvorsitzender der Grammer Koltuk Sistemleri Sanayii ve Ticaret A.S., Bursa/Türkei (ab 12. Mai 2007)
- Mitglied des Board of Directors der Grammer Interior (Shanghai) Co. Ltd., Shanghai/China (ab 26. September 2007)
- Chairman des Board of Directors der Grammer Seating (Xiamen) Co. Ltd., Xiamen/China (ab 11. Juni 2007)

**Herr Dipl.-Ing. Peter Nagel, Vorstandsmitglied, Produktbereich Seating Systems**

(bis 30. Juni 2007)

- Präsident des Verwaltungsrats der Grammer s.r.l., Monsano/Italien (bis 18. Juni 2007)
- Mitglied des Board of Directors der GRAMAG Truck Interior Systems, Novi/USA (bis 27. Juni 2007)
- Vorsitzender des Aufsichtsrats der Grammer AD, Trudovec/Bulgarien (bis 10. August 2007)
- Mitglied des Board of Directors der Grammer Industries Inc., Piedmont/USA (bis 1. Mai 2007)
- Chairman des Board of Directors der Grammer Inc., Hudson/USA (bis 1. Mai 2007)
- Verwaltungsratsvorsitzender der Grammer Koltuk Sistemleri Sanayii ve Ticaret A.S., Bursa/Türkei (bis 12. Juli 2007)
- Mitglied des Board of Directors der Grammer Interior (Tianjin) Co. Ltd., Tianjin/China
- Mitglied des Board of Directors der Grammer Interior (Changchun) Co. Ltd., Changchun/China
- Chairman des Board of Directors der Grammer Seating (Xiamen) Co. Ltd., Xiamen/China (bis 11. Juni 2007)

**Herr Dipl.-Ing. Uwe Wöhner, Arbeitsdirektor, Produktbereich Automotive**

(bis 27. September 2007)

- Mitglied im Beirat des Verbandes der deutschen Automobilindustrie VDA, Deutschland
- Präsident des Verwaltungsrats der Grammer Automotive Española S.A., Olèrdola/ Spanien (bis 27. September 2007)
- Präsident des Verwaltungsrats der Grammer Mexicana S.A. de C.V., Querétaro/Mexiko (bis 27. September 2007)
- Verwaltungsratsvorsitzender der Grammer Automotive Puebla S.A. de C.V., Puebla/Mexiko (bis 27. September 2007)
- Stellv. Aufsichtsratsvorsitzender der Grammer AD, Trudovec/Bulgarien (bis 27. September 2007)
- Vorsitzender des Verwaltungsrats der Grammer Industries Inc., Piedmont/USA (bis 27. September 2007)
- Vorsitzender des Board of Directors der Grammer Interior (Tianjin) Co. Ltd., Tianjin/China (bis 27. September 2007)
- Vorsitzender des Board of Directors der Grammer Interior (Changchun) Co. Ltd., Changchun/China (bis 27. September 2007)
- Mitglied des Board of Directors der Grammer Seating (Xiamen) Co. Ltd., Xiamen/China
- Legal Representative der Grammer Interior (Shanghai) Co. Ltd., Shanghai/China (ab 26. September 2007)

## Bestätigungsvermerk

Wir haben den von der Grammer Aktiengesellschaft, Amberg, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, Konzern-Bilanz, Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung, Konzernkapitalflussrechnung und Anhang zum Konzernabschluss – sowie den Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2007 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzernlagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben im Konzernabschluss und Konzernlagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen der gesetzlichen Vertreter sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Nürnberg, 14. März 2008

Ernst & Young AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft

Schubert  
Wirtschaftsprüfer

Helgert  
Wirtschaftsprüfer

# CORPORATE GOVERNANCE

## Corporate Governance bei der Grammer AG

Verantwortungsbewusste Unternehmensführung ist ein elementarer Grundsatz der Grammer AG. Die konsequente Anwendung entsprechender Leitlinien und zuverlässige Kontrolle durch den Aufsichtsrat stärken das Vertrauen der Aktionäre in die zukunftsgerichtete Strategie und das Management des Unternehmens. Aus diesem Grund folgt Grammer nahezu allen Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex und greift auch dessen Anregungen auf.

### Entsprechenserklärung zum Corporate Governance Kodex

Am 7. Dezember gaben Vorstand und Aufsichtsrat der Grammer AG folgende Entsprechenserklärung ab, die den Aktionären auf der Internet-Homepage – ebenso wie die Erklärungen früherer Jahre – dauerhaft zugänglich ist:

Vorstand und Aufsichtsrat der Grammer AG erklären gemäß § 161 AktG, dass sie den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 14. Juni 2007 mit folgenden Ausnahmen entsprechen werden und in der Vergangenheit entsprochen haben:

1. Für Aufsichtsräte, Vorstände und Geschäftsführer im Grammer Konzern besteht eine Directors & Officers Liability Insurance (sog. „D&O Versicherung“), jedoch ohne Selbstbehalt (Kodex Ziffer 3.8).
2. Bei der Grammer AG besteht weder ein Aktienoptionsplan noch ein vergleichbares, am langfristigen Erfolg des Unternehmens orientiertes Vergütungssystem mit langfristiger Anreizwirkung und Risikocharakter (Kodex Ziffer 4.2.3).

Erläuterung zu 1.: Die Grammer AG ist der Überzeugung, dass ein Selbstbehalt in der D&O kein geeignetes Mittel darstellt, um das Verantwortungsbewusstsein der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder bei der Erfüllung ihrer Aufgaben noch weiter zu stärken.

Erläuterung zu 2.: Neben fixen Beständen enthält das derzeitige System der Vorstandsvergütung auch variable Bestandteile, die sich hauptsächlich am Erfolg des Unternehmens bemessen. Damit stimmt es in Teilen mit der Empfehlung des Corporate Governance Kodex überein. Die Einführung eines Aktienoptionsprogramms hat der Vorstand bisher nicht beschlossen.

### Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat

Die Grammer AG ist eine Gesellschaft deutschen Rechts, auf dem auch der Deutsche Corporate Governance Kodex beruht. Grundlegendes Merkmal des deutschen Aktienrechts ist das duale Führungssystem mit Vorstand und Aufsichtsrat. Beide Organe sind mit jeweils eigenständigen Kompetenzen ausgestattet.

Vorstand und Aufsichtsrat der Grammer AG arbeiten in Fragen der Steuerung und Überwachung des Unternehmens äußerst intensiv und mit vollstem Vertrauen zusammen. Mindestens einmal im Jahr erörtern sie, ob die Grundsätze des Deutschen Corporate Governance Kodex eingehalten werden. Zuletzt geschah dies in der Sitzung des Aufsichtsrats am 7. Dezember 2007.

In den turnusgemäßen Sitzungen wird der Aufsichtsrat zeitnah und ausführlich in schriftlicher Form durch den Vorstand informiert. Schwerpunkte liegen hierbei im Geschäftsverlauf, in der Lage des Konzerns sowie im Risikomanagement. Wesentliche Ereignisse werden gegebenenfalls in außerordentlichen Aufsichtsratssitzungen erörtert.

In der Geschäftsordnung für den Vorstand sind Entscheidungen des Vorstands festgelegt, die einer Zustimmung durch den Aufsichtsrat bedürfen.

Vorstand und Aufsichtsrat der Grammer AG sind dem Interesse des Unternehmens verpflichtet. Treten Interessenskonflikte von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern auf, sind diese dem Aufsichtsrat unverzüglich mitzuteilen. Dies war im abgelaufenen Geschäftsjahr nicht der Fall.

### Vorstand

Zu Jahresbeginn 2007 bestand der Vorstand der Grammer AG aus drei Mitgliedern. Zum 1. Februar des Berichtsjahrs wurde Herr Hartmut Müller berufen, um später als Nachfolger von Herrn Peter Nagel die Gesamtverantwortung für den Geschäftsbereich Seating Systems zu übernehmen. Damit erhöhte sich die Zahl der Vorstandsmitglieder auf vier. Mit Erreichen des 60. Lebensjahrs schied Herr Nagel zum 30. Juni auf eigenen Wunsch aus dem Vorstand aus. Im folgenden Monat agierte der Vorstand als Dreier-Gremium. Zum 1. August wurde Herr Dr. Rolf-Dieter Kempis in den Vorstand berufen und zum Vorstandsvorsitzenden der Grammer AG bestellt, wodurch sich die Zahl der Vorstände auf vier erhöhte. Am 27. September verließ Herr Uwe Wöhner das Unternehmen. Seitdem gehören dem Vorstand wie zuvor drei Mitglieder an.

Als Leitungsorgan führen die Vorstandsmitglieder die Geschäfte der Gesellschaft und tragen gemeinschaftliche Verantwortung. Sowohl die Geschäftsverteilung als auch die Zusammenarbeit sind durch eine Geschäftsordnung geregelt.

### Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat der Grammer AG besteht nach Gesetz und Satzung aus zwölf Mitgliedern. Die Aktionäre wählen sechs Aufsichtsratsmitglieder, die Arbeitnehmer weitere sechs. Vor seiner Berufung in den Vorstand legte Herr Dr. Kempis sein Aufsichtsratsmandat nieder. Mit Beschluss des Amtsgerichts Amberg vom 19. September wurde Herr Dr.-Ing. Peter M. Stehle als Nachfolger von Herrn Dr. Kempis zum Mitglied des Aufsichtsrats bestellt.

Eine ausreichende Zahl der Aufsichtsratsmitglieder ist unabhängig vom Unternehmen und steht in keiner geschäftlichen oder persönlichen Beziehung zur Gesellschaft oder deren Vorstand. Die Amtsperiode jedes Aufsichtsratsmitglieds ist auf fünf Jahre angelegt.

Bei der Leitung des Unternehmens wird der Vorstand vom Aufsichtsrat beraten und überwacht. Der Aufsichtsrat ist in Strategie und Planung eingebunden sowie in alle Themen, welche von essentieller Bedeutung für das Unternehmen sind.

Für seine Arbeit hat sich der Aufsichtsrat der Grammer AG eine Geschäftsordnung gegeben. Seine Mitglieder kommen regelmäßig in vier Ausschüssen zusammen: Strategieausschuss (vier Mitglieder), Finanzausschuss (vier Mitglieder), Ständiger Ausschuss (vier Mitglieder) und Nominierungsausschuss (drei Mitglieder). Entsprechend Ziffer 5.6 des Deutschen Corporate Governance Kodex führt der Aufsichtsrat regelmäßige Effizienzprüfungen durch. Der Bericht des Aufsichtsrats gibt ausführlich Auskunft über die Tätigkeit des Gremiums und dessen Zusammenarbeit mit dem Vorstand. Hier finden sich auch nähere Angaben zu Veränderungen in der Ausschussstruktur, zu den behandelten Fragestellungen und den Mitgliedern der einzelnen Ausschüsse.

### Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat

Die angemessene Vergütung der Unternehmensleitung ist ein zentraler Punkt unserer Corporate Governance. Dementsprechend beinhaltet die Vergütung der Vorstandsmitglieder neben festen Bezügen auch erfolgsabhängige Komponenten. Diese dienen als Leistungsanreize, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Die festen Bezüge orientieren sich an der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens sowie in besonderem Maße auch am Aufgaben- und Verantwortungsbereich des jeweiligen Vorstandsmitglieds. Der Aufsichtsrat betrachtet darüber hinaus im Rahmen einer regelmäßigen Überprüfung die persönliche Leistung sowohl der einzelnen Mitglieder als auch des gesamten Gremiums. Beide Punkte werden bei eventuellen Anpassungen berücksichtigt. Die Vergütung des Aufsichtsrats beinhaltet ebenfalls einen flexiblen Anteil, der sich am Unternehmenserfolg orientiert. Im Lagebericht auf Seite 24 werden die Grundzüge der Vergütungssysteme für Vorstand und Aufsichtsrat erläutert.

### Directors' Dealings

Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat sowie bestimmte Mitarbeiter mit Führungsaufgaben sind laut § 15a Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) verpflichtet, Erwerb und Veräußerung von Grammer Aktien sowie von Finanzinstrumenten, die sich auf die Grammer Aktie beziehen, zu melden. Diese Verpflichtung bezieht sich auch auf Personen, die mit dem genannten Kreis in einer engen Beziehung stehen. Im Berichtsjahr wurden der Grammer AG hierzu folgende Transaktionen mitgeteilt:

Datum	Transaktion	Stück	Preis in EUR	Person
30. Oktober 2007	Aktienkauf	1.700	17,20	Dr. Rolf-Dieter Kempis
31. Oktober 2007	Aktienkauf	150	16,83	Dr. Rolf-Dieter Kempis
31. Oktober 2007	Aktienkauf	43	16,91	Dr. Rolf-Dieter Kempis
31. Oktober 2007	Aktienkauf	128	16,84	Dr. Rolf-Dieter Kempis
31. Oktober 2007	Aktienkauf	879	16,89	Dr. Rolf-Dieter Kempis
01. November 2007	Aktienkauf	300	16,35	Josef Trettenbach
06. November 2007	Aktienkauf	550	16,62	Barbara Zanzinger
07. November 2007	Aktienkauf	411	16,76	Dr. Rolf-Dieter Kempis
07. November 2007	Aktienkauf	149	16,70	Dr. Rolf-Dieter Kempis
07. November 2007	Aktienkauf	1.415	16,75	Dr. Rolf-Dieter Kempis
07. November 2007	Aktienkauf	1.025	16,90	Dr. Rolf-Dieter Kempis
03. Dezember 2007	Aktienkauf	1.700	16,40	Dr. Rolf-Dieter Kempis

Zum Stichtag am 31. Dezember 2007 hielten Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats direkt oder indirekt weniger als 1,0% der Gesellschaftsaktien. Miteingerechnet sind dabei auch Aktienbesitze von Personen, die mit einem Vorstand bzw. Aufsichtsrat im Sinne von § 15a Absatz 1 Satz 2 WpHG in enger Beziehung stehen.

### Aktionäre und Hauptversammlung

Auf der jährlichen ordentlichen Hauptversammlung üben die Aktionäre der Grammer AG ihre Mitbestimmungs- und Kontrollrechte aus. Die Hauptversammlung beschließt alle durch das Gesetz bestimmten Angelegenheiten mit verbindlicher Wirkung für Aktionäre und Gesellschaft. Bei den Abstimmungen gewährt jede Stückaktie eine Stimme.

Zur Teilnahme an der Hauptversammlung ist jeder Aktionär berechtigt, der sich rechtzeitig anmeldet. Abwesende Aktionäre können ihr Stimmrecht per Bevollmächtigung oder durch einen weisungsgebundenen Stimmrechtsvertreter ausüben lassen.

Die Einladung zur Hauptversammlung sowie Berichte und Informationen, welche zur Beschlussfassung erforderlich sind, veröffentlichen wir den aktienrechtlichen Vorschriften entsprechend. Zusätzlich stehen diese Informationen auf unserer Homepage [www.grammer.com](http://www.grammer.com) zur Verfügung.

### **Transparenz genießt absolute Priorität**

Unser Unternehmen verfolgt konsequent den Grundsatz, allen Zielgruppen zur gleichen Zeit identische Informationen zur Verfügung zu stellen. Vorstand und Aufsichtsrat setzen sich somit stetig dafür ein, die Transparenz weiter zu erhöhen.

Auf unserer Website [www.grammer.com](http://www.grammer.com) können sich sowohl institutionelle Investoren als auch Privatanleger intensiv und direkt über relevante Themen informieren. Neben aktuellen Meldungen veröffentlichen wir hier auch alle Entsprechenserklärungen zum Corporate Governance Kodex, Angaben zu Vorstand und Hauptversammlung sowie Jahresabschlüsse und Quartalsberichte. Zusätzlich beinhaltet der Internetauftritt einen Finanzkalender mit allen wesentlichen Terminen und Veröffentlichungen, Ad-hoc-Mitteilungen sowie meldepflichtige Wertpapiergeschäfte (Directors' Dealings). Eingebunden sind auch das Jährliche Dokument gemäß § 10 WpHG und weitergehende Informationen für Investoren, wie zum Beispiel Roadshow-Präsentationen.

### **Rechnungslegung und Abschlussprüfung**

Grammer erstellt den Konzernabschluss nach den Vorschriften des International Financial Reporting Standards (IFRS). Der Abschluss der Grammer AG erfolgt nach deutschem Handelsrecht (HGB).

Der von der Hauptversammlung gewählte Abschlussprüfer – Ernst & Young AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft – prüfte sowohl den Konzernabschluss als auch den Jahresabschluss der Grammer AG. Beide Prüfungen erfolgten unter Einhaltung aller deutschen Prüfungsvorschriften sowie mit Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer festgelegten Grundsätze ordnungsgemäßer Abschlussprüfung.

Zu den Prüfungsbestandteilen zählten auch das Risikomanagement und die Einhaltung der Berichtspflichten zur Corporate Governance nach § 161 Aktiengesetz. Mit dem Abschlussprüfer wurde vertraglich vereinbart, dass er den Aufsichtsrat umgehend über möglicherweise auftretende Ausschluss- oder Befangenheitsgründe sowie über wesentliche Feststellungen und Vorkommnisse während der Prüfung unterrichtet. Dazu gab es keinerlei Anlass.

### **Risikomanagement**

Der verantwortungsvolle Umgang mit geschäftlichen Risiken ist ein grundlegender Bestandteil guter Corporate Governance. Aus diesem Grund verfügen Vorstand und Management über umfassende – sowohl konzernübergreifende als auch unternehmensspezifische – Berichts- und Kontrollsysteme. Mit Hilfe dieser Instrumente können mögliche Risiken erfasst, bewertet und gesteuert werden. Die kontinuierliche Weiterentwicklung dieser Systeme, ihre Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen und die Prüfung durch den Abschlussprüfer ist wichtiges Element des Risikomanagements. Im Lagebericht finden sich zusätzliche Details zu diesem Thema.



## Grammer Aktiengesellschaft Gewinn- und Verlustrechnung\* für das Geschäftsjahr zum 31. Dezember 2007

	2007	2006
	TEUR	TEUR
Umsatzerlöse	480.839	408.874
Verminderung (Vj. Erhöhung) des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen	- 529	7.343
Andere aktivierte Eigenleistungen	816	779
Sonstige betriebliche Erträge	4.622	4.074
Materialaufwand	289.045	249.481
Personalaufwand	126.535	118.607
Abschreibungen	10.882	10.757
Sonstige betriebliche Aufwendungen	55.762	46.200
Beteiligungsergebnis	19.326	23.556
Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens	6.696	3.226
Zinsergebnis	814	- 827
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>16.968</b>	<b>15.528</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	4.103	4.572
Sonstige Steuern	286	272
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>12.579</b>	<b>10.684</b>

\* Abschluss nach HGB

Grammer Aktiengesellschaft Bilanz\* für das Geschäftsjahr zum 31. Dezember 2007

<b>Aktiva</b>	31. 12. 2007	31. 12. 2006
	TEUR	TEUR
<b>A. Anlagevermögen</b>		
Immaterielle Vermögenswerte	2.711	1.994
Sachanlagen	43.844	43.111
Finanzanlagen	90.885	95.007
	<b>137.440</b>	<b>140.112</b>
<b>B. Umlaufvermögen</b>		
Vorräte	43.039	39.852
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	124.128	98.374
Wertpapiere	5.288	18.444
Schecks, Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten	2.343	3.039
	<b>174.798</b>	<b>159.709</b>
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>350</b>	<b>438</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>312.588</b>	<b>300.259</b>

\* Abschluss nach HGB

<b>Passiva</b>	31. 12. 2007	31. 12. 2006
	TEUR	TEUR
<b>A. Eigenkapital</b>		
Gezeichnetes Kapital	26.868	26.868
Kapitalrücklage	58.236	58.236
Gewinnrücklagen	15.388	9.098
Bilanzgewinn	21.841	25.717
	<b>122.333</b>	<b>119.919</b>
<b>B. Rückstellungen</b>		
Rückstellungen für Pensionen	35.919	33.303
Übrige Rückstellungen	24.183	20.020
	<b>60.102</b>	<b>53.323</b>
<b>C. Verbindlichkeiten</b>		
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	78.255	75.329
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	27.560	29.337
Übrige Verbindlichkeiten	24.338	22.351
	<b>130.153</b>	<b>127.017</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>312.588</b>	<b>300.259</b>

\* Abschluss nach HGB

# FÜNFJAHRES- ÜBERBLICK

(in Mio. EUR)	IFRS Standard				HGB Standard	
	2007	2006	2005	2004		2003
<b>Konzernumsatz</b>	<b>998,1</b>	<b>881,0</b>	<b>859,3</b>	<b>824,9</b>		<b>786,5</b>
Umsatz Automotive	657,7	574,8	569,5	540,3		539,5
Umsatz Seating Systems	363,3	311,5	296,2	286,4		247,7
<b>Gewinn- und Verlustrechnung</b>						
Bruttoergebnis	126,7	127,0	109,1	117,2	Rohergebnis	335,9
EBIT/Operatives Ergebnis	32,1	38,9	32,6	40,1		30,9
EBIT Rendite	3,2%	4,4%	3,8%	4,9%		3,9%
Finanzergebnis	- 9,3	- 6,9	- 7,2	- 8,4		- 6,4
Ergebnis vor Steuern	22,8	32,0	25,4	31,8	EGT	24,5
Steuern	- 5,3	- 10,7	- 8,7	- 10,5		- 9,2
Ergebnis nach Steuern	17,6	21,3	16,8	21,3	Jahresüberschuss	10,4
<b>Bilanz</b>						
Bilanzsumme	497,5	476,6	429,7	413,7		356,8
Langfristige Vermögenswerte	201,6	193,8	190,2	179,3	Anlagevermögen	144,8
Kurzfristige Vermögenswerte	296,0	282,8	239,6	234,4	Umlaufvermögen	211,1
Eigenkapital	184,7	174,8	173,8	163,9		130,2
Eigenkapitalquote	37%	37%	40%	40%		36%
Nettofinanzverbindlichkeiten	69,9	57,9	37,0	50,3		73,6
<b>Kapitalflussrechnung</b>						
Investitionen	34,6	32,1	33,0	25,5		21,0
Abschreibungen	23,5	23,7	24,1	26,6		30,5
Mittelzufluss/-abfluss aus operativer Geschäftstätigkeit	38,6	30,9	56,9	51,1		51,9
<b>Mitarbeiter</b>						
(im Jahresdurchschnitt)	<b>9.326</b>	<b>8.610</b>	<b>8.197</b>	<b>7.707</b>		<b>7.369</b>
Mitarbeiter Inland	2.754	2.695	2.673	2.582		2.561
Mitarbeiter Ausland	6.572	5.915	5.524	5.125		4.808
Personalaufwand	232,0	214,2	200,8	190,2		181,8
<b>Aktienkennzahlen</b>						
Jahresschlusskurs (XETRA, in EUR)	16,02	25,79	19,67	24,80		19,29
Börsenkapitalisierung (in Mio. EUR)	168,1	270,7	206,4	260,3		202,5
Dividende (in EUR)	1,00	1,00	1,00	1,00		0
Ergebnis je Aktie (in EUR)	1,72	2,09	1,59	2,02		1,00

# INFORMATIONEN FÜR AKTIONÄRE

## Termine 2008

Analysten- und Bilanzpressekonferenz Geschäftsjahr 2007:	31. März 2008
Zwischenbericht 1. Quartal 2008:	8. Mai 2008
Hauptversammlung 2008: Ort:	28. Mai 2008 ACC (Amberger Congress Centrum), 92224 Amberg
Zwischenbericht 2. Quartal und 1. Halbjahr 2008:	12. August 2008
Zwischenbericht 3. Quartal 2008:	11. November 2008

## Impressum

**Herausgeber**  
Grammer AG  
Postfach 14 54  
92204 Amberg

**Erscheinungsdatum**  
31. März 2008

**Konzeption**  
Kuhn, Kammann & Kuhn AG, Köln

**Text**  
Blackpoint communications gmbh, Hagen

**Lithografie**  
Klischee Union GmbH, Köln  
ORT Medienverband GmbH, Krefeld

**Satz**  
Zerres GmbH, Leverkusen

**Druck**  
Frischmann Druck & Medien GmbH & Co. KG,  
Amberg

## Kontakt

**Grammer AG**  
Postfach 14 54  
92204 Amberg  
Telefon 0 96 21/66 0  
Telefax 0 96 21/66 1000  
[www.grammer.com](http://www.grammer.com)

**Investor Relations**  
Telefon 0 96 21/66 2200  
Telefax 0 96 21/66 32200  
E-Mail [investor-relations@grammer.com](mailto:investor-relations@grammer.com)

Das Magazin und der Finanzbericht des  
Grammer Konzerns liegen in deutscher und  
englischer Sprache vor.

## Herausgeber

Grammer AG  
Postfach 14 54  
92204 Amberg  
Telefon 096 21/66 0  
www.grammer.com

## Kontakt

Investor Relations  
Telefon 096 21/66 2200  
Telefax 096 21/66 32200  
investor-relations@grammer.com

