

Ordentliche Hauptversammlung der Grammer AG
Amberg, 28. Mai 2008

Rede von Herrn Hartmut Müller
Mitglied des Vorstands

Es gilt das gesprochene Wort.
Sperrfrist: 11:00 Uhr

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Aktionärinnen und Aktionäre!

auch ich möchte Sie auf der diesjährigen Hauptversammlung der Grammer AG
recht herzlich willkommen heißen.

Nachdem Ihnen Herr Dr. Kempis die Markt- und Wettbewerbssituation unseres
größten Unternehmensbereichs erläutert hat, darf ich Ihnen, als verantwortliches
Vorstandsmitglied, den Bereich Seating Systems vorstellen.

Der Bereich Seating Systems hat als starke Säule im Grammer Konzern rund
35% des Umsatzes, aber mehr als 70% des EBIT erwirtschaftet.

In diesem Segment baute Grammer 2007 seine führende Marktposition weiter
aus und steigerte den Umsatz um 16,6 Prozent auf 363,3 Mio. Euro (Vj. 311,5
Mio.). Grammer profitierte hier insbesondere von einer guten Auftragslage im
Offroad-Bereich und im Geschäftsfeld Lkw. Einen Umsatzzuwachs verzeichnete
der Konzern auch im Geschäftsfeld Busse und Bahnen.

Die Fokussierung auf Nischenprodukte und die erfolgreich umgesetzten
Maßnahmen der Produktivitäts- und Qualitätsoffensive schlugen sich positiv in
der Ertragslage des Konzernbereichs nieder. Durch eine gleichzeitige
Optimierung unserer Abläufe in den Werken konnten wir den signifikanten
Umsatzanstieg auch im EBIT abbilden – in einem Anstieg um 43 % auf 24,1 Mio.
Die Marge verbesserte sich auf 6,6 % (VJ 5,4%)

Diese erfreuliche Entwicklung konnte im ersten Quartal 2008 sogar noch einmal
deutlich verbessert werden. Die Zahlen des ersten Quartals wird Ihnen Herr
Ponnath in seinem Vortrag später erläutern.

Was macht den Bereich Seating so profitabel? Hierzu möchte ich Ihnen im Folgenden die Marktposition und strategische Ausrichtung der einzelnen Produktbereiche erläutern. Wie ist Grammer beispielsweise im Bereich Offroad aufgestellt? Was sind unsere Stärken? Und wo wollen wir in Zukunft hin?

Im Offroad-Segment ist Grammer Markt- und Technologieführer in Europa. Mit der vorhandenen Innovationskraft, wird es gelingen, als „Global Player“ mit lokaler Präsenz in allen relevanten Märkten vertreten zu sein. Das sehr gute Markenimage und die breite Kundenbasis bilden ein starkes Fundament für die weitere Entwicklung des Segments.

Beispielhaft für die Innovationskraft des Grammer Konzerns steht unsere Neuentwicklung in der Federungstechnologie. Das von uns mit „SeatCab“ umschriebene Projekt ist die Kombination von Sitz- und Kabinenfederung. Erstmals kommunizieren ein elektronisch aktiv geregelter Sitz und eine elektronisch aktiv geregelte Kabinenfederung miteinander. Eine innovative Einheit, die beim Fahrer für ein Maximum an Sitzkomfort sorgt.

Sitz- und Kabinenfederung arbeiten nicht mehr autonom. Durch einen intelligenten Algorithmus in der gemeinsamen Elektronik teilen sich Sitz- und Kabinenfederung den Schwingungsabbau, abhängig von Frequenz und Amplitude, optimal auf. Die beiden Einzelsysteme Sitz und Kabine werden so zu einem perfekt funktionierenden Gesamtsystem. Die zusätzliche Schwingungsreduktion beträgt 20 Prozent. Eine Größenordnung, die durch herkömmliche Technik nicht erreicht werden kann.

Für diese Entwicklung wurde uns, im Vorfeld der letzten Agritechnica im November 2007, die Silbermedaille der Deutschen Landwirtschafts-Gesellschaft e.V. verliehen.

Werfen wir nun einen Blick auf die LKW-Sitze. In Südamerika ist Grammer bereits heute Markt- und auch Technologieführer. Vor dem Hintergrund, dass Staaten wie Brasilien und Argentinien in den Nutzfahrzeugmärkten eine immer größere Rolle spielen, ist das eine gute Ausgangsbasis.

Grammer ist auch in vielen anderen Ländern ein wichtiger Partner. Nehmen Sie das Beispiel Russland, dort gelang uns kürzlich der Markteintritt.

In China und Indien, verfügen unsere Sitze ebenfalls über ein äußerst positives Markenimage und werden verstärkt nachgefragt.

Strategisches Ziel ist es, weltweit nicht nur die Qualitäts- sondern zusätzlich auch die Kostenführerschaft zu besetzen. Darüber hinaus geht es darum, die Kundenbasis zu erweitern und speziell unsere Präsenz in den Wachstumsregionen China, Indien und Russland weiter zu stärken. Auf diese Weise wollen wir uns im internationalen Wettbewerb ganz vorne positionieren.

Auf der letzten HV hatten wir Ihnen die Studie Motis, ein neuartiges LKW-Kabinnenkonzept, vorgestellt. Das von uns zugrunde gelegte Geschäftsmodell war auf eine Zusammenarbeit mit den LKW-Herstellern ausgerichtet. Im Fortgang des Projektes fokussierte sich die Markt-/ Kundenresonanz allerdings auf die des Endverbrauchers – und entfernte sich somit stark vom ursprünglich angedachten Modell. Grammer hat sich somit entschlossen, die Konsortialführerschaft aufzugeben und in der Zukunft das Projekt lediglich als Zulieferer für Sitze zu unterstützen.

Wir kommen zum dritten Bereich des Unternehmenssegments Seating Systems – dem Bereich BAHN.

Bei den Bahntechnik-Herstellern genießt Grammer hohe Anerkennung für wegweisende Innovationen, anspruchsvolles Design und optimale Ergonomie. Bestätigt wurde uns dies im vergangenen Jahr durch den Erhalt des begehrten „Red Dot Award“ für das Design des neuen Fahrgast-Sitzes im Premium-

Segment. Bei Sitzen für Hochgeschwindigkeits- und Fernzügen ist Grammer gut aufgestellt und nach eigener Einschätzung ein echter Global-Player.

Auch künftig ist vom europäischen Markt die größte Nachfrage zu erwarten – überwiegend in Form von Projektaufträgen. Um die daraus resultierenden Kapazitätsschwankungen auszugleichen, haben wir unsere Kostenstrukturen in diesem Bereich deutlich angepasst. Parallel werden wir eine Neuausrichtung unserer Wertschöpfungskette vornehmen und unsere Kernkompetenzen neu definieren.

Nicht zuletzt werden wir auch unsere Lieferanten vermehrt in die Pflicht nehmen, um den hohen Kundenanforderungen noch besser zu entsprechen. Auf diese Weise legen wir ergänzende Potenziale frei, die für Grammer einen nachhaltigen Ergebnisbeitrag leisten werden.

Darüber hinaus zeichnet sich im Markt- und Wettbewerbsumfeld eine Konsolidierung ab, die wir gegebenenfalls für uns aktiv nutzen wollen. Dazu gehört auch das Verifizieren von Beteiligungs- und Kooperationsmöglichkeiten.

Sehr geehrte Damen und Herren,

Sie kennen nun die Märkte und die strategische Ausrichtung der einzelnen Unternehmensbereiche von Grammer. Wie Ihnen Herr Dr. Kempis bereits zu Beginn seines Vortrags erläutert hat, kann und darf eine EBIT Rendite von 3,2% für den Grammer-Konzern nicht zufriedenstellend sein. Wir haben deshalb im letzten Jahr ein umfangreiches Maßnahmenpaket initiiert, mit dem wir die Ertragskraft nachhaltig steigern werden.

Wenn es darum geht, unser Programm auf einen kurzen Nenner zu bringen, würde ich ihm den Titel geben: Die Organisation von Grammer für die Zukunft stärken.

Unser Weg zum Erfolg richtet sich an drei übergeordneten Leitlinien aus. Sie bilden die Eckpfeiler für die strategische Ausrichtung und werden im gesamten Unternehmen konsequent umgesetzt. Werfen wir einen kurzen Blick auf diese drei Grundsätze.

Da ist zunächst die Definition von transparenten und einfachen Prozessen. Hierzu gehört vor allem die intrinsische Gliederung in Unternehmensbereichen. So ergibt sich eine klare Zuordnung von Verantwortung und Ressourcen – mit den Vorteilen eindeutiger Ergebnisverantwortung und schneller Entscheidungsfindung mit klarer Fokussierung auf Kunde und Markt.

Durch die Zusammenlegung und Restrukturierung der beiden Konzernbereiche in den Fachabteilungen Entwicklung und Qualität erreichen wir größere Flexibilität und eine Bündelung von Know-how. Systematisch unterstützt wird dies durch das im Geschäftsbericht ausführlich beschriebene GPQ - Programm - aber auch durch die gezielte, forcierte Nutzung von Synergien. Der Einsatz von Instrumenten zur Effizienzsteigerung begleitet diesen Prozess.

Bei der Restrukturierung der operativen Bereiche geht es unter anderem darum, die Strukturen und Methoden des Industrial Engineering zu vereinheitlichen und gleichzeitig die Felder Design, Entwicklung und Produktion noch enger miteinander zu vernetzen. Parallel setzen wir jetzt ein standardisiertes Produktionssystem um, das bis Ende 2009 in allen Werken Anwendung findet. Das Ziel ist dabei, dass wir uns noch stärker dem Status der „Operativen Excellence“ nähern. Eng verknüpft ist dies auch mit unserem zweiten Leitsatz: Dem Streben nach Total Quality.

Unsere Qualitätsoffensive 2008 stellt mit grundlegenden Veränderungen in Bezug auf Organisation und Unternehmensphilosophie das Qualitätswesen auf eine neue Stufe.

Kernpunkt der Offensive ist, dass wir den Qualitätsbegriff erheblich umfassender definieren. Früher war Qualität ein Thema für Spezialisten – auf das Produkt konzentriert und einzelnen Fachbereichen zugeordnet. Das neue Prinzip umfasst ebenso Prozesse wie Arbeitsabläufe und bezieht konsequent alle Mitarbeiter ein. In der Praxis bedeutet dies, dass sich beispielsweise Mitarbeiter der Fertigung und Entwicklung vor Ort, d.h. in der Produktion zu täglichen Qualitäts-Meetings treffen. Fehler oder Unregelmäßigkeiten werden gemeinsam besprochen und Lösungen systematisiert erarbeitet, damit die festgestellten Probleme unmittelbar abgestellt werden können.

Unter dem Motto „First time right!“ nutzt Grammer vermehrt Tools, um Prozesse im Vorfeld zu simulieren und Fehler vorausschauend zu vermeiden. Dabei fokussieren wir uns ganz bewusst auf die Konzeptphase: Denn 80 % der durch Fehler entstehenden Kosten, gehen auf Versäumnisse zu diesem frühen Zeitpunkt zurück. Null Fehler - und zwar von Anfang an – das ist die Devise.

Leitlinie drei ist die Vermeidung jeglicher Art von Verschwendung. Meine Damen und Herren, unnötiger Aufwand kostet Zeit und Geld! Um Grammer in dieser Hinsicht noch besser aufzustellen, forcieren wir das neu konzipierte Grammer-Produktionssystem, welches die Einführung von effektiven und schlanken Prozessen gewährleistet.

Exemplarisch kann hier die konsequente Umsetzung der Poka-Yoke-Philosophie aufgeführt werden. Diese japanische Vorgehensweise zur Qualitätssicherung sorgt mit einfachen technischen Hilfsmitteln dafür, dass Fehler unmöglich werden. Das dahinter stehende Konzept ist leicht verständlich: Einzelne Arbeitsschritte können nur auf eine einzige, nämlich die richtige Weise erledigt werden.

Bei dem Poka-Yoke-Konzept „Pick-by-light“ arbeitet ein Leitsystem mit Signalleuchten. Sie geben den Montageablauf mit den zugehörigen Teileentnahmen vor. Ein Verwechseln oder Vertauschen von Teilen wird damit unmöglich.

Grammer wird Poka Yoke künftig in beiden Konzernbereichen nutzen, in Automotive und Seating Systems.

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

Qualität ständig zu verbessern ist wichtig. Doch das allein reicht nicht aus. Wir müssen mehr tun, um im internationalen Wettbewerb dauerhaft eine führende Rolle einzunehmen. Darum hat sich Grammer ein Fitnessprogramm auferlegt. Dieses Programm

- reduziert Material- und Sachkosten
- verschlankt unseren gesamten Overhead auf Gruppenebene durch konsequente Nutzung von Synergien der beiden Konzernbereiche
- hinterfragt kritisch Standorte und deren Wertschöpfungstiefe

und verbessert damit entscheidend unsere Kostenstruktur und Wettbewerbsfähigkeit.

Erste Etappenziele sind erreicht, und wir können konkrete Resultate vorweisen.

Unsere Verlagerung von Produktionsprozessen an Standorte mit günstigeren Kostenstrukturen macht erkennbar Fortschritte. Die Entscheidungen bezüglich Wackersdorf und Langenfeld sind getroffen und befinden sich in der Umsetzungsphase. Ein weiteres Beispiel ist der Transfer der Kopfstützenmontage von USA nach Mexiko, der im 2. Halbjahr vollzogen wird. Oder auch das neue Werk in Serbien, das voraussichtlich im 3. Quartal dieses Jahres seinen vollen Beitrag zur Kostenoptimierung leisten wird.

Bei Auftragsneuvergaben stehen unsere Standorte zukünftig in einem internen Wettbewerb. Es gilt ein weltweiter Benchmark, der streng an Profitabilitätsvorgaben gebunden ist.

Auf dem Gebiet der Material-, Sach- und Personalkostenreduzierung konnten ebenfalls einige Kernaufgaben erfolgreich gelöst werden. Bis ins nächste Jahr hinein wird uns noch die globale Rohstoffstrategie begleiten. Zur Reduzierung von Materialkosten setzen wir hier auf eine definierte, globale Lieferantenbasis mit kostengünstigen Zulieferunternehmen in Low-Cost-Ländern. Um Lieferanten länderübergreifend vergleichen zu können, initiieren wir derzeit globale Preis-Benchmarks.

Zusammen mit unseren Kunden und Lieferanten erweitern wir unsere Wertanalyseprozesse, um dadurch Kosteneinsparungspotentiale direkt im Produkt zu identifizieren. Hierfür wurde ein Arbeitsteam auf Gruppenebene organisatorisch implementiert und von externen Beratern angeleitet.

Meine Damen und Herren, wie Ihnen Herr Dr. Kempis in seinem Vortrag bereits erläutert hat, wurde das Ergebnis im Jahr 2007 auch von Anlauf-Problemen in der NAFTA-Region signifikant belastet. Im Zuge der Umsetzung eines umfangreichen Turnaround-Plans sind dort seit zwei Monaten erste operative Verbesserungen der Liefersituation und der damit verbundenen Kostenabweichungen zu verzeichnen. Die Neuplanung des Werkslayouts ist abgeschlossen und die Realisierung wird im 2. Halbjahr vollzogen. Künftig wird somit eine gezieltere Bestandsführung möglich sein und die Anmietung zusätzlicher Hallenflächen kann damit entfallen.

Die Verschlinkung der allgemeinen Overheadstruktur ist bereits in der Realisierungsphase und wird bis zum Ende des Jahres abgeschlossen sein. In den Fachbereichen Qualität, Operations, Einkauf und Entwicklung sind die Aufgabeninhalte – unter der Berücksichtigung der Zusammenführung der beiden

Konzernbereiche - neu zugeordnet und die internen Prozesse danach ausgerichtet. Hiermit sorgen wir dafür, dass Sparpotenziale gehoben werden, die unsere Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig stärken.

Am Ende meines Vortrags möchte ich Ihnen nun die geschilderten Maßnahmen quantifizieren. Denn die positiven Effekte des Fitness-Programms lassen sich sehr konkret berechnen.

Alles in allem werden wir ca.40 Mio. EUR brutto einsparen – eine stolze Summe. Ein Anteil von 25 Mio. EUR kommt dabei aus Einsparungen im Personalbereich, 15 Mio. EUR stammen aus dem Bereich Beschaffung und der Optimierung der Prozesse im Overhead-Bereich.

Neben einem starken Fokus auf Innovationen und Qualität muss ein Unternehmen wie Grammer seine Kostenstrukturen regelmäßig auf den Prüfstand stellen, um im internationalen Wettbewerb erfolgreich zu sein. Nur so können wir auf Dauer unsere Ertragskraft und Wettbewerbsfähigkeit sichern und somit Wert für unsere Aktionäre schaffen.

Nun möchte ich das Wort an Herrn Ponnath übergeben, der Ihnen zunächst das Geschäftsjahr 2007 erläutert und im Anschluss auf die Entwicklung des laufenden Jahres eingeht.

Vielen Dank für Ihr Interesse.