

Ordentliche Hauptversammlung der Grammer AG  
Amberg, 28. Mai 2008

Rede von Dr. Rolf-Dieter Kempis  
Vorsitzender des Vorstands

Es gilt das gesprochene Wort.  
Sperrfrist 11:00 Uhr

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,  
liebe Gäste,  
meine sehr verehrten Damen und Herren,

auch im Namen meiner Vorstandskollegen begrüße ich Sie sehr herzlich zur diesjährigen Hauptversammlung der Grammer AG. Wir freuen uns, dass Sie der Einladung in das Amberger Congress Centrum so zahlreich gefolgt sind, um sich aus erster Hand über die Situation Ihres Unternehmens zu informieren. Wir, das heißt meine Vorstandskollegen und ich möchten Ihnen in den folgenden Vorträgen einen Überblick über die aktuelle Situation und die Perspektiven des Grammer Konzerns geben.

Zunächst möchte ich Ihnen die strategische Aufstellung des Grammer Konzerns und des Unternehmensbereichs Automotive näher erläutern. Im Anschluss wird Sie mein Vorstandskollege Hartmut Müller über die Entwicklungen im Bereich Seating Systems sowie die laufenden Optimierungsprogramme und deren aktuellen Stand informieren. Mit dazu zählen unsere Qualitätsinitiativen. Qualität ist für Grammer ein entscheidender Faktor. Daher haben wir dieses Thema auch im diesjährigen Geschäftsbericht umfassend aufgegriffen. Über die Geschäftszahlen 2007 berichtet im Anschluss unser Finanzvorstand Alois Ponnath. Zusammen mit Ihnen wird er auch einen Blick auf das erste Quartal des laufenden Jahres werfen.

Meine Damen und Herren, im Geschäftsjahr 2007 ist für Grammer die prägnante Umsatzmarke von einer Milliarde Euro in greifbare Nähe gerückt. Bei aller Freude über diese Geschäftsausweitung lässt sich jedoch nicht darüber hinweg sehen, dass es innerhalb des Konzerns noch viel zu tun gibt. Dabei blicken wir insbesondere auf die Ertragskraft. Eine EBIT Rendite von 3,2% kann und darf uns nicht zufriedenstellen. Die Verlässlichkeit von abgegebenen Prognosen und

ein ergebnisorientiertes Denken und Handeln müssen in der gesamten Organisation gelebt werden, denn sie sind wichtigste Voraussetzungen für unternehmerischen Erfolg.

Daher arbeiten wir mit Hochdruck daran unsere Produktionsprozesse zu verbessern, die Betriebsabläufe zu straffen und schlanke Organisationsformen sicherzustellen. Wir wollen Grammer eine kostenoptimierte Aufstellung verschaffen. Unsere Position im Markt – die heute vorrangig von der führenden Stellung in Innovation, Sicherheit, Design und Komfort geprägt ist – muss in dieser ertragsorientierten Komponente gestärkt werden, nur so können wir die bestehenden Marktchancen im Sinne des wirtschaftlichen Erfolgs wirklich nutzen.

Lassen Sie mich unsere Überlegungen zur strategischen Positionierung der Grammer AG anhand dieser Matrix kurz erläutern. Die Matrix stellt eine Segmentierung der Fahrzeugzuliefererindustrie anhand der Dimensionen Entwicklungsbeitrag und Montagebeitrag dar.

Zunächst einmal die gute Nachricht: In jedem dieser neun Felder kann sich ein Zulieferer wie wir erfolgreich positionieren – wie eine umfassende Studie, die ich in meiner Zeit bei McKinsey durchgeführt habe, belegt.

In jedem der neun Felder gibt es erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen. Voraussetzung für Erfolg ist eine zum Segment passende Strategie und Konsequenz in der Umsetzung. Dabei ist es durchaus üblich, dass große Unternehmen mit ihren Aktivitäten in unterschiedlichen Feldern agieren – Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg ist allerdings, dass die segmentspezifischen Erfolgsfaktoren beachtet werden. Denn die einzelnen Felder stellen unterschiedliche Anforderungen. Die Ansprüche bezüglich Entwicklungs-Know-how nehmen von unten nach oben zu. Genauso wächst von links nach rechts die Komplexität des Montagebeitrags und damit die

Herausforderung eine geeignete Wahl von Automatisierung und dem Einsatz von „low-cost“ Produktionsstandorten zu treffen.

Zum Beispiel reicht es im Feld 1 aus, wenn ein Zulieferer Massenprodukte wie Schrauben wettbewerbsfähig herstellen kann. (Eine Aufgabe, die man nebenbei gesagt auch nicht unterschätzen sollte!) Im Feld 9 hingegen muss er vollständige Klimaanlage entwickeln und fertigen können.

In welchen Segmenten ist Grammer tätig?

Wir fertigen Komplettsitze für anspruchsvolle Anwendungsbereiche – dies ist eindeutig Segment 9. Hohe Entwicklungskompetenz zur Sicherstellung unseres Technologievorsprungs, insbesondere im Bereich Offroad-Sitze, ist ebenso wichtig, wie eine kompetente Produktionsmannschaft zur Fertigung dieser hochkomplexen Produkte.

Einfache Sitze, crash-aktive Kopfstützen, komplexe Mittelarmlehnen und Mittelkonsolen für Luxusfahrzeuge sind zwar technologisch nicht ganz so anspruchsvoll wie komplexe Offroad-Sitze – dennoch ist auch hier eine kompetente Entwicklungsmannschaft und der konsequente Aufbau von Prozessketten in der Fertigung zwingend erforderlich – diese Produkte fallen in das Segment 6.

Einfache Kopfstützen, für die der Kunde nicht einmal mehr 5 € pro Stück bezahlt sowie Blue Print Produkte, bei denen der Entwicklungsaufwand ganz in den Händen der Fahrzeugproduzenten liegt, werden ebenfalls von Grammer gefertigt. Diese Produkte sind dem Segment 2 zuzuordnen. Technologische Differenzierung ist hier nur in untergeordnetem Umfang möglich, entscheidend ist, diese einfachen Produkte mit wettbewerbsfähigen Montageeinrichtungen und unter Nutzung von „low-cost Standorten“ (d.h. Billiglohnländern) zu fertigen.

Wozu ist diese Segmentierung des Grammer Geschäfts erforderlich? Wir tun dies um uns zwingend auf die jeweiligen Erfolgsfaktoren der Segmente einzustellen und geeignete Vorgaben für unsere Entwicklungsabteilungen und unsere Produktionswerke zur Wiedererlangung bzw. zur Erhaltung unserer Wettbewerbsfähigkeit zu formulieren.

Ich formuliere dies so deutlich, da ich glaube, dass uns jeder abnimmt, dass Grammer technologisch einwandfreie Produkte entwickeln kann, die Konsequenz mit der wir sie aber kostenbewusst entwickeln und zu wettbewerbsfähigen Preisen produzieren ist in den letzten Jahren etwas vernachlässigt worden. Hier setzen wir mit unseren Verbesserungsprogrammen an, zu denen Ihnen mein Kollege Herr Müller im nachfolgenden Vortrag interessante Details erläutern wird.

Im folgenden möchten wir Ihnen nun eine Übersicht über die Marktposition und die strategische Ausrichtung der Grammer Produktbereiche geben. Ich sage „wir“ weil ich mir diesen Teil mit meinem Kollegen Herrn Müller geteilt habe: Ich werde auf den Automotive Bereich eingehen, Herr Müller wird Ihnen den Seating Bereich erläutern.

Der Bereich Automotive stand im Jahre 2007 mit ca. 660 Mio. € für ca. 2/3 des Umsatzes, aber mit einem EBIT von rund 10 Mio. € für nur 30% des Ergebnisses des Grammer Konzerns. Im 2. Halbjahr 2007 und im 1. Quartal 2008 ist diese Ergebnisschwäche des Automobilbereiches mit einem jeweiligen „Nullergebnis“ noch transparenter geworden.

Worin liegen die Gründe für diese unbefriedigende Ertragslage?

Zum einen kennen Sie die aktuellen Rahmenbedingungen unserer Märkte: steigende Rohstoffpreise, ein schwacher US-Dollar und eine deutliche Verteuerung der Personal- und Infrastrukturkosten an unseren osteuropäischen Standorten. Diese Faktoren haben das Ergebnis im Automotive-Bereich negativ beeinflusst. Zu diesen ökonomischen Rahmenbedingungen kamen aber auch

signifikante interne Einflüsse hinzu, die zu spürbaren Mehraufwendungen führten. So waren die notwendigen Ratio-Programme im Einkauf und in den Produktionswerken nicht ausreichend dimensioniert, um die jährlichen Kostensteigerungen und Preisnachlässe auszugleichen – im Klartext: es wurde nicht rechtzeitig genug und nicht konsequent genug reagiert - Dazu kamen produktbezogene Start-up-Kosten, die insbesondere unser Geschäft in den USA belastet haben.

Dennoch sind wir, die Führungsmannschaft des Grammer Konzerns, überzeugt davon, dass wir den Bereich Automotive in diesem Jahr mittels des eingeschlagenen Restrukturierungsprogramms sanieren werden.

Was macht uns so sicher?

Wir haben Möglichkeiten der deutlichen Effizienzsteigerung durch Reduzierung der Fixkosten und Steigerung der Produktivität in den Werken weltweit.

Wir haben kein Marktproblem. Grammer Produkte zeichnen sich durch hohe Qualität und gutes Design aus und werden daher von unseren Kunden im Automotive-Bereich sehr geschätzt.

Schon seit langem ist Grammer anerkannter Entwicklungspartner aller westlichen Hersteller. Mit Zentren für Forschung und Entwicklung ist das Unternehmen in den drei wesentlichen Regionen der automobilen Welt präsent: in den USA, Europa und Asien.

Ein Beleg für die Innovationsstärke von Grammer ist die von uns entwickelte crashaktive Kopfstütze. Bei einem Unfall schützt sie die Fahrzeugpassagiere, indem sie, ausgelöst durch den ABS-Sensor, innerhalb weniger Millisekunden, nach vorne schnellt. Dadurch kann die Verletzungsgefahr für Kopf und Halswirbelsäule, insbesondere bei einem Heckaufprall deutlich reduziert werden. Mit diesem innovativen System hat Grammer im Bereich Insassenschutz ein

Marktfeld erschlossen, das immer stärker an Bedeutung gewinnt. Vor allem Premium-Hersteller statten deshalb ihre Fahrzeuge jetzt auf breiter Linie mit dieser neuen Technologie aus. Auch Chrysler hat sich für seine Fahrzeugflotte neuerdings für Grammer entschieden. Ab dem Jahr 2009 beliefern wir 50% aller Chrysler-Fahrzeuge mit crash-aktiven Kopfstützen. Bei den crashaktiven Kopfstütze und auch im Produkt-Segment Armlehnen geht es vor allem darum, die Innovationsführerschaft von Grammer weiter auszubauen.

Zu den wichtigsten Komponenten im automobilen Innenraum zählt die Mittelkonsole. Sie sorgt dafür, dass Fahrzeuginsassen entspannen und kommunizieren können. In diesen Bereich wollen wir zukünftig stärker vertreten sein. Nachdem wir bereits erfolgreich die Mittelkonsole für den VW Passat liefern, konnten wir nun einen weiteren attraktiven Neuauftrag für die Herstellung der Mittelkonsole im Premium-SUV VW Touareg gewinnen. In Bezug auf Mittelkonsolen treiben wir die Entwicklung zum System-Hersteller voran. Der VW-Passat, der VW Touareg und der neue Range Rover sind zugkräftige Modelle, bei denen wir unsere Kompetenz als Systemlieferant für Mittelkonsolen bereits eindrucksvoll unter Beweis stellen. In Zukunft wird Grammer hier auch die Leistungstiefe erweitern, indem wir zusätzliche Funktionen übernehmen.

Von höchster Priorität ist es, im Bereich Automotive kostengünstiger zu produzieren. Was dafür auf den Weg gebracht wurde, stellt Ihnen Herr Müller im Anschluss noch genauer vor.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.