

**Ordentliche virtuelle
Hauptversammlung 2022**

Rede Thorsten Seehars
Vorsitzender des Vorstands, GRAMMER AG

Ursensollen, 18. Mai 2022

Es gilt das gesprochene Wort!
- Änderungen bleiben vorbehalten -

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre!

Sehr geehrte Familie Wang!

Sehr geehrte Mitglieder des Aufsichtsrats!

Meine Damen und Herren!

Unsere Welt befindet sich in einer Ausnahmesituation:

- seit bald zweieinhalb Jahren die **Corona-Pandemie** und
- seit einem Vierteljahr der **Ukraine-Krieg**.

In der Folge

- viele **Schicksale**, viele **Einschränkungen** und
- viele **verunsicherte Menschen**.

In der Bewältigung dieser Ausnahmesituation
haben auch wir unseren Beitrag geleistet:

Gegen die **Pandemie** haben wir

umfangreiche **Schutz-Maßnahmen** ergriffen.

Und wir tragen unvermindert **Sorge**

für die **Gesundheit** unserer Mitarbeiter:innen.

Deshalb stellen wir weiterhin **Impfangebote** und **Masken**

für das Grammer-Team bereit.

Unsere **Belegschaft in Shanghai und Changchun**

arbeitet und schläft inzwischen **im Werk**,

damit die Produktion dort weiter geht.

Ganz besonderen Dank dafür von hier aus!

Richtung **Ukraine** haben unsere Mitarbeiter:innen
gemeinsam mit dem Unternehmen **100.000 Euro**
für Notleidende in der **dortigen Bevölkerung gespendet.**

Niemand von uns hätte gedacht,
dass unsere **Nachkriegsgeneration** nochmals so nahe
mit einer so **gefährlichen militärischen Auseinandersetzung**
in Berührung kommen würde.

Und **rein wirtschaftlich** gesehen:

- **fehlende Zulieferteile** wie Halbleiter oder Kabelbäume
- **massiv verteuerte Kosten**
für Energie, Rohstoffe und Transport
- sowie eine **allgemeine Inflation**,
die sich seit vergangenem Jahr
und verstärkt durch den Ukraine-Krieg
in vielen Volkswirtschaften der Welt abzeichnet.

Das betrifft alle **Unternehmen** unserer Branche.

Ausnahmslos.

Grundüberzeugungen und strategischen Pläne

in einer solchen Situation zurückzustellen,
halte ich persönlich für einen **Fehler**.

Eine Strategie muss wie der **verlässliche Kompass** sein,
der **gerade in der rauen See** die **Richtung weist**.

Nie war es so wichtig wie heute,
als Unternehmen stets **schnell und flexibel**
auf **neue Rahmenbedingungen** zu reagieren.

Und gleichzeitig seinen **strategischen Kurs**
fest im Blick zu behalten.

Wir haben beides getan.
Gegengesteuert und weiter an der Zukunft gearbeitet.

Denn wir wollen **nicht nur auf externe Herausforderungen**
reagieren, wir wollen **weiterhin agieren**.

Immerhin sind wir mitten in der **größten Transformation**
der Autoindustrie.

Deshalb gebe ich Ihnen heute

- neben einer Einordnung der **Geschäftsentwicklung 2021**
- auch einen Überblick über unsere **Roadmap 2025**.

Meine Damen und Herren,

unser Konzernabschluss für das **Geschäftsjahr 2021** liegt Ihnen vor.

Wir haben unseren **Umsatz um 11,2 Prozent gesteigert**
– auf etwas mehr als **1,9 Milliarden Euro**.

Unsere Division Commercial Vehicles

ist erneut **deutlich schneller als der Markt** gewachsen.

Gegenüber dem Vorjahr verzeichnen wir ein **Plus von 31 Prozent**
auf rund **668 Millionen Euro**.

Die Division Automotive hat ihren Umsatz
um knapp **3 Prozent** gesteigert.

Hier machte sich bereits der **Halbleitermangel** bemerkbar,
der bei vielen unserer Kunden oft die **Bänder stillstehen** ließ.

Deshalb haben sie immer wieder **kurzfristig bei uns**
die Bestellungen storniert bzw. ihre Abrufe geändert.

Das führte ab dem Frühsommer 2021 zu einer **Unterauslastung** unserer Werke und auch zu einer **niedrigeren Effizienz**.

Beides hat unser **Ergebnis stark beeinflusst**.

Unter dem Strich ist die **positive Umsatzentwicklung** von Grammer erfreulich.

Parallel haben wir unser **Programm zur Effizienzsicherung** weiter umgesetzt.

Das **Ergebnis vor Zinsen und Steuern** - den so genannten EBIT - haben wir 2021 wieder ins Positive gedreht und schließen das Jahr mit **plus 18,9 Millionen Euro** ab.

Das entspricht einer **EBIT-Rendite von 1,0 Prozent**.

Auch das **operative EBIT** lag deutlich über Vorjahresniveau:

22,8 Millionen Euro

– mit einer **operativen EBIT-Rendite von 1,2 Prozent**.

Hier sind unter anderem **gegenüber dem EBIT bereinigt**:

- positive **Wechselkurseffekte**

- Kosten für **Corona-Schutz- und Handlungsmaßnahmen** und
- die Aufwendungen aus dem **Verkauf einer Tochterfirma in Spanien.**

Doch wollen und werden wir uns mit dieser Geschäftsentwicklung **nicht zufriedengeben.**

Ergebnis und **Rendite** müssen deutlich besser werden.

Und dafür **tun** wir auch etwas.

Blicken wir in die **Regionen.**

Denn Grammer hat in **allen drei Weltregionen Wachstum** erzielt.

Das größte Geschäftsvolumen haben wir seit Jahren in der Region **EMEA.**

Dort haben wir unseren **Umsatz um knapp 10 Prozent gesteigert** – auf **1,06 Milliarden Euro.**

Diese Steigerung ist auf das Wachstum bei **Commercial Vehicles** zurückzuführen.

Das operative EBIT haben wir in EMEA auf 47 Millionen Euro erhöht.

Das entspricht einer operativen **EBIT-Marge von 4,4 Prozent** gegenüber **minus 0,7 Prozent im Vorjahr**.

Die Region AMERICAS hat einen **Umsatz von 518 Millionen Euro verbucht**.

Das entspricht einem Umsatzplus von **knapp 9 Prozent**,

Damit **erholte** sich die Region etwas von den **pandemiebedingt geringeren Umsätzen des Vorjahres**.

Außerdem hat auch in den AMERICAS die Nachfrage bei **Commercial Vehicles** deutlich angezogen.

Im **Automotive-Sektor** haben

- die **Halbleiter-Krise**,
- ein ungünstiger **Produktmix**
- und fehlende **Mitarbeiter:innen**

unsere **Produktion regelrecht gelähmt**.

Das operative EBIT in AMERICAS hat sich deshalb weiter verschlechtert. Hier lagen wir 2021 bei **minus 61,5 Millionen Euro**.

Die operative EBIT-Marge ist damit auf **minus 11,9 Prozent** abgerutscht.

Was sind die **Ursachen dafür?**

- sehr **volatile Abrufe** seitens unserer Automotive-Kunden
- stark erhöhte **Rohstoffpreise**
- sprunghaft gestiegene **Personalkosten und -fluktuation.**

Sie müssen sich das einmal vorstellen:

2021 haben in den **USA 45 Millionen Menschen**
ihren **Arbeitsplatz gekündigt.**

Viele spekulierten **nach der pandemiebedingten Rezession**
auf **besser bezahlte Jobs.**

Ein weiterer Beleg dafür, wie Covid die **Arbeitswelt verändert** hat.
Unter dieser Fluktuation haben auch **wir** in den USA sehr gelitten.

Es gibt jedoch auch **interne Gründe**

in unserer amerikanischen Organisation:

zu schleppend laufende Verhandlungen mit den Kunden und
allen voran ein **ungünstiger Produktmix** im Bereich Automotive.

Wie steuern wir **dagegen?**

Erstens haben wir ein **neues regionales Management-Team** berufen.

Das betraf die **erste**

und zum Teil auch **zweite Reihe** unserer Führung.

Inzwischen hat das neue Team Fahrt aufgenommen.

Zweitens hatten wir noch im vierten Quartal das Programm

„**P2P - Path to Profitability**“ in der Region Americas aufgesetzt.

Dieses Restrukturierungsprogramm umfasst:

- inflationsbedingte **Preisanhebungen** bei unseren Kunden und
- Maßnahmen zur Erhöhung der **Produktivität** in unseren Werken.
- Außerdem planen wir die Schließung **unwirtschaftlicher Standorte** und zielen so auf eine bessere **Auslastung in der Region**.
- Und wir haben eine Vielzahl von Maßnahmen zur besseren Mitarbeiter:innen-Bindung entschieden, um die **Fluktuation** in unserer Belegschaft zu verringern.

Wir waren erst kürzlich als Vorstandsteam erneut in einigen unserer amerikanischen **Werke und** haben einen **guten Eindruck** von dem **neuen Spirit**, den wir in diesem **mehrtägigen Review** erlebt haben.

Wir müssen jetzt die **finanzielle Performance** von Grammer in der Region AMERICAS kurzfristig verbessern und unser Geschäft dort **nachhaltig profitabel** entwickeln.

Damit zu unserem größten Wachstumstreiber:
der **Region APAC** – Asien-Pazifik.

Dort haben wir **um ein Fünftel zugelegt**.

Der Umsatz erreichte **406 Millionen Euro**.

Das verdanken wir vor allem der Division **Commercial Vehicles**,
die ihr Geschäft **um ein Drittel ausgebaut** hat.

Und das **gegen** den allgemeinen Trend,
denn der **asiatische Lkw-Markt** ist **deutlich eingebrochen**.

Mit beiden Sparten haben wir in Asien einiges erreicht:

- unsere **Marktpräsenz** ausgebaut
- viele **neue Projekte** gewonnen
- **Produktionskapazitäten** erweitert
– etwa mit den neuen Werken in Shenyang und Qingdao –
- und günstig war für alle Unternehmen auch die **Normalität**,
mit der China zumindest 2021 durch die Pandemie gehen konnte.

Das **operative EBIT** stieg in der Region APAC
auf mehr als **53 Millionen Euro**.

Die **operative EBIT-Rendite** verbesserte sich dort
von 9 auf 13 Prozent.

Heute kann ich bekannt geben, dass wir **entschieden** haben:
Wir werden in **Indien** eine **eigene Fertigung**
für unser **Nutzfahrzeuggeschäft** aufbauen.

Dabei folgen wir zunächst
internationalen Kunden wie zum Beispiel John Deere,
die ihre Produktion nach Indien **verlagern** oder dort **ausbauen.**
Im **zweiten Schritt** wollen wir auch den **lokalen Markt erobern.**

Meine Damen und Herren,

dieser Rückblick auf Grammer im Jahr 2021
eröffnet **trotz der enormen Herausforderungen**
insgesamt ein **solides Geschäftsergebnis.**

In den vergangenen beiden Jahren hat unser Team
seine **Resilienz** und **Krisenfestigkeit** wirklich unter Beweis gestellt.

Darüber hinaus haben wir **unbeirrt**
unsere **strategischen Initiativen weiterverfolgt:**

- Die Transformation von Grammer zu einer **Green Company** ist weit fortgeschritten.
Von 2021 **bis 2030** wollen wir unseren **CO2-Fußabdruck halbieren**.
Die **Fortschritte auf dem Weg dahin** werden wir **Ihnen jährlich berichten**.

- Der Ausbau unserer **Präsenz in Asien** geht weiter voran.
Wir kooperieren beispielsweise eng mit **Chinas größtem Nutzfahrzeug-Hersteller, der FAW-Group**.
Und wir gewinnen wichtige Neuprojekte im Bereich Konsole und Interior Components bei chinesischen EV-Herstellern.

- Auch auf der **Innovationsseite** gibt es Erfreuliches zu berichten:
 - Unser zukunftsweisendes **Interieur-Konzept Ubility One** hat viel **positive Resonanz** erzeugt.
Damit beweisen wir **im urbanen Bus- und Bahnverkehr** erneut unsere **Innovationskraft**.

 - Außerdem haben wir hier in Haselmühl den Aufbau einer **Smart Factory**

zur **Sitzfertigung 4.0 für Nutzfahrzeuge** angestoßen.

Diese Investition dient Commercial Vehicles als

Blaupause für unsere Sitz-Produktion der Zukunft.

Unser **Strategieprojekt** ist nun abgeschlossen.

Wir haben die **Ausrichtung** von Grammer beschrieben.

Und wir haben trotz aller Widrigkeiten

erste **Maßnahmen zur Strategieumsetzung** auf den Weg gebracht.

Denn ich habe eingangs gesagt:

Wir bei Grammer wollen **nicht nur reagieren**, sondern vor allem **agieren**.

Wenn wir allerdings das **erste Quartal 2022** ansehen,

dann ist dort **viel neuer, akuter Handlungsdruck** entstanden.

- Die gute Nachricht ist ein **Umsatzplus von 2 Prozent** auf **515 Millionen Euro** in Q1.

Auch dank der **anhaltenden Zuwächse** bei **Commercial Vehicles**.

In den **meisten Märkten** und **Marktsegmenten** haben wir uns **besser als der Wettbewerb** entwickelt.

- Doch auch wir leiden unter **Engpässen** auf den **Beschaffungsmärkten** und dem **US-amerikanischen Personalmarkt**.

Und vor allem unter den eingangs erwähnten

dramatischen **Kostensteigerungen**.

Die Kompensations-Verhandlungen mit unseren Kunden und das Programm P2P in den AMERICAS bleiben daher ganz oben auf unserer Agenda.

- In der Region APAC trafen die neuen **Corona-Lockdowns in Shanghai** und **Changchun** auch uns.
- Und der aktuelle **Krieg in der Ukraine beeinflusst** natürlich unser Europageschäft.

Weniger wegen der **entfallenen Fahrzeugproduktion in Russland**.

Vielmehr wegen der **fehlenden Verfügbarkeit von Zulieferteilen**, die vor allem die **deutschen Pkw-Hersteller** zum **Drosseln ihrer Produktion** gezwungen hat.

Doch Grammer hat in Europa trotz des Rückgangs im ersten Quartal noch besser abgeschnitten als der Markt.

Unterm Strich hat diese weltweite Entwicklung einen **Quartalsverlust** von **zwei Millionen Euro** vor und **acht Millionen Euro** nach Steuern bewirkt.

Auch hier steuern wir im Jahresverlauf weiter **gegen**.

Doch ich sagte es: **Nicht nur reagieren**, auch **agieren**!

Trotz der Unwägbarkeiten im laufenden Jahr zeigen wir Ihnen deshalb heute einen Korridor für unsere **mittelfristige Geschäftsentwicklung** auf.

Die **Roadmap 2025**

entstammt dem mehr als einjährigen **Strategieprozess**.

Wir haben dafür **Märkte, Wettbewerber** und **Trends untersucht** und **Kunden befragt**.

Die Roadmap unseres Teams weist **die Handlungs-Schwerpunkte** und daraus abgeleitete **Umsatz- und Ergebnisziele** bis zur **Mitte dieses Jahrzehnts** aus.

Wir wissen sehr wohl, wo uns heute noch der **Schuh drückt**:

- Unsere **Performance in Nordamerika** ist inakzeptabel.
- Unser **globaler Werkeverbund** ist **in der alten Organisationsform** entstanden – hier bauen wir seit zwei Jahren erfolgreich um, denn der Verbund war zu komplex.
- Unser **Produktportfolio** ist an einigen Stellen noch zu wenig fokussiert, leider auch geprägt von Akquisitionen der Vergangenheit.

- Darüber hinaus schlummern weitere **Potenziale im Unternehmen**, die wir mit unverminderter Kraft heben werden.

Darauf geht die Roadmap 2025 ein.

Erfolgsfaktor eins: Die **Kunden**.

Sie wünschen sich laut unserer Befragung

- mehr Innovation
- und mehr Nachhaltigkeit
- für weniger Geld.
-

⇒ Es muss unser Ehrgeiz sein,

Mehrwert zu wettbewerbsfähigen Preisen zu bieten,
indem wir **schneller Innovationen schaffen**.

Daher werden wir **noch praxisorientierter** als bisher
effiziente und nachhaltige Lösungen für die Kundenbedarfe
in den **unterschiedlichen Regionen** entwickeln.

⇒ Und wir werden **Standards** setzen – bei **Produkten, Einmalaufwänden**
und in unserem **Kundenservice**.

⇒ Dazu gehören **Schnelligkeit bei Kundenanfragen**,
eine **hohe Produktqualität** und **100% Liefertreue**.

⇒ Nur mit **weniger Komplexität**
gewinnen wir in der **Transformation**.

Erfolgsfaktor zwei: Die **Märkte**.

- Seit 2020 hat sich der **Automobil-Sektor fundamental verändert**.
- Gleichzeitig erleben wir bei **Commercial Vehicles** eine hohe Nachfrage und sehen hier einen besonderen **Ertragshebel für Grammer**.

⇒ Konkret ist es unser Ziel,
im **europäischen Automotive-Sektor**
wieder zu **früherer Stärke** zurückzufinden.

⇒ Und im **europäischen Commercial Vehicles Geschäft**:
unsere **Marktführerschaft** zu sichern
und die **Profitabilität** zu steigern.

⇒ Es muss unser Anspruch sein,
in den **Americas** – unserem heute zweitgrößten Markt –
bis 2024 den **Turnaround** hinzubekommen

⇒ In **den Americas** und in **China**

liegt der **Schlüssel für profitables Wachstum**
in der **Zusammenarbeit mit den lokalen OEMs**.

In China hilft uns die enge Partnerschaft mit **Ningbo Jifeng**
beim Zugang zu den lokalen **E-Auto-Herstellern**.

Erfolgsfaktor drei: Unsere **Position im Wettbewerb**.

- Der **Wettbewerbsdruck steigt**
in **allen Produktsegmenten** und
in **allen Regionen**.
- **Neue Anbieter** im Feld der **E-Mobilität**
werden den Wettbewerb weiter **drastisch verändern**.

⇒ Wir werden unsere Aktivitäten in unserem Commercial Vehicle Geschäft
im **mittleren Marktsegment** ausbauen.

⇒ Bei Automotive blicken wir insbesondere auf **E-Fahrzeuge**.

Jüngstes Beispiel ist die Mittelkonsole im BMW iX –
auf die sind wir bei Grammer ziemlich stolz.

Das freistehende Design verleiht dem Innenraum
eine Lounge-Atmosphäre und schafft Platz,

vor allem viel Beinfreiheit für die Fondpassagiere,
weil der Mitteltunnel wegfällt, der im E-Auto nicht benötigt wird.

Wir haben diese Innovation
gemeinsam mit BMW Group Designern und Interieur-Experten gestaltet.

Erfolgsfaktor vier: Die **Trends**.

- Im **Automotive Geschäft**
eröffnen **E-Mobilität und autonomes Fahren** die Chance,
den automobilen **Innenraum neu zu denken**:
Multi-funktional und **modular**.
 - Bei den **Commercial Vehicles**
wird der Ruf nach **alternativen Antrieben**
und einer **Industrialisierung im Bereich Offroad** laut.
- ⇒ Nur mit **mehr Tempo** werden wir diesen **Trends gerecht**.
Nur mit **mehr Tempo** geht unsere **Zwei-Säulen-Strategie** auf,
die beiden Marktsegmente systematisch weiter zu entwickeln.
- ⇒ Wir dürfen auch nicht davor zurückschrecken,
Kunden- oder Produktsegmente zu verlassen,
die nur **wenig Aussicht auf Profitabilität** versprechen.

⇒ Nur so erreichen wir

mehr Investitions- und Handlungsspielräume

für profitable und nachhaltige Technologien und Innovationen.

Erfolgsfaktor fünf: Allgemeine **Rahmenbedingungen**.

- Der **Ukraine-Krieg** und die **Pandemie-Effekte** führen zu massiven Kostensteigerungen bei **Energie, Transport** und **Rohstoffen**. Die einhergehende **Inflation** treibt auch die **Personalkosten**.

⇒ Es muss eine Selbstverständlichkeit sein, dass wir die **gestiegenen Kosten** und auch Ausfallkosten durch kurzfristigen Nichtabruf an unsere **Kunden weitergeben**.

⇒ Die Krise darf nicht auf dem **Rücken des Zuliefer-Mittelstands** ausgetragen werden.

Wir haben bereits **viele dieser wichtigen Gespräche mit unseren Kunden geführt**,

auf die **Teuerungen unserer Vormaterialien** hingewiesen und um **nachhaltige Preisanpassungen gebeten**.

Gerade bei einigen **Pkw-OEMs** brauchen wir an dieser Stelle **dringend mehr Verständnis**.

Es muss möglich sein,
so **gravierend veränderte Rahmenbedingungen**
miteinander zu **diskutieren** und gemeinsam **Lösungen** zu suchen.

Wir können diese Teuerungen schlichtweg
nicht alleine schultern.

Das ist eine Frage des wirtschaftlichen Überlebens aller Zulieferer.

Hinzu kommt ein weiterer Kostenfaktor:
Nachhaltiges Wirtschaften wird immer mehr
zum Standard für **OEMs, Banken** und **Gesetzgeber**.

ESG-Kriterien zu erfüllen, ist **kein Nice-to-have** mehr.
Mehr Nachhaltigkeit in **Umwelt, Sozialem** und **Governance**
ist ein **Muss**.

Und für uns als Unternehmen wichtig!
Und doch ist es eine **Gemeinschaftsaufgabe**
von **OEMs** und **uns**.

Soweit die fünf Erfolgsfaktoren **Kunden, Märkte, Wettbewerb, Trends und Rahmenbedingungen**.

Unsere **Roadmap bis 2025** ist damit klar.

Und genau darauf haben wir auch unsere **Key Performance Indikatoren ausgerichtet**.

- **Exzellenz** im Umgang mit unseren **Kunden** als oberster Maßstab

Ziel: **Zuverlässigkeit** in der **Lieferung** und keine Kompromisse bei **Produktqualität** durch **optimierte Produktentwicklungsprozesse**.

- **Nachhaltigkeit** als unser Wertbeitrag für eine lebenswerte Zukunft.

Ziel: Ein um 25 Prozent kleinerer **CO₂-Footprint bis 2025**.

Bis 2030 dann die erwähnte Halbierung unserer CO₂-Emissionen.

- **Innovation und Digitalisierung** für mehr Wettbewerbsfähigkeit.

Ziel: Eine Steigerung der **anteiligen Entwicklungs-Ausgaben** und der damit verbundene Anspruch an unsere **Innovationspipeline**.

Besonderen Fokus legen wir auf nachhaltige Innovationen.

Ein **RDP von Faktor 5** heißt: Wir wollen immer **fünf Mal** so viel **mit neuen Produkten erwirtschaften** wie wir dafür in die R&D, also in die **Entwicklungsarbeit, stecken**.

- **Arbeitgeber der Wahl** in unserer Industrie zu werden.

Ziel: Ein Index > 80 in unserer **Mitarbeiter:innen-Befragung 2025** zu WoW – dem neuen **Way of Working** bei Grammer.

Wir sehen schon jetzt **deutlich mehr Offenheit und Teamplay!**

- **Profitables Wachstum**, das den Bestand von Grammer sichert.

Ziel: Ein **Umsatz** von 2,5 Milliarden Euro bis 2025

und eine **Operative EBIT-Rendite** von mehr als 5 Prozent.

Mit einer **Verdopplung des Umsatzes** in der Region Asien-Pazifik.

Meine Damen und Herren,

damit komme ich zum Schluss.

Für das laufende Geschäftsjahr

haben wir im März eine **Prognose** abgegeben.

- Es gibt weiter Unsicherheiten bei den weltweiten **Lieferketten**. Insbesondere bei der **Halbleiter**-Versorgung für die Autoindustrie.
- Auch die **Material- und Energiepreise** könnten weiter steigern.
- Weitere Risiken kann der **Krieg in der Ukraine** mit sich bringen.

Deshalb haben wir uns zwar **Steigerungen vorgenommen**,

jedoch **moderat** und – wie Sie verstehen werden –

unter den **genannten Vorbehalten**:

- Wir wollen 2022 **Umsatzerlöse von 2 Milliarden Euro** einfahren.
- Und das **operative EBIT** wollen wir in etwa **verdoppeln**
– auf 35 bis 40 Millionen Euro.

Die **internen Voraussetzungen** dafür

haben wir **geschaffen**.

Grammer ist mit seinem **Produktspektrum gut positioniert**.

- Wir adressieren die **wesentlichen Megatrends**
im Automobil- und Nutzfahrzeugsektor.

- Und liefern deshalb die **passenden Antworten** auf die **Transformation der Mobilität**.

In der Division **Automotive** fokussieren wir uns, und zwar auf

- **Mittelkonsolen**
- **Interieur-Komponenten**
- und **exzellenten Kundenservice** von der Produktentwicklung bis zum Vertrieb.

Insbesondere bei den **Sitzkomponenten** werden wir **nachschärfen** und mit einer **modularen Produktplattform** unsere Wettbewerbsfähigkeit wiederherstellen.

Bei den **funktionalen Plastikkomponenten** werden wir uns auf bestimmte Produktlinien in Nordamerika fokussieren.

In der Division **Commercial Vehicles** werden wir in den kommenden Jahren bei

- **Offroad**
- **Rail & Road**
- und im **Ersatzteil- und Zubehör-Markt** wachsen.

Im Jahr 2021 haben wir mehr als **1,9 Millionen Sitze** ausgeliefert. Und Tag für Tag kommen mehr als **zehn Millionen Menschen** mit diesen Produkten in Berührung.

Wir haben eine **sehr gute Reputation am Markt.**

Unsere Produkte sind **best-in-class.**

Attraktiv bei der **Total Cost of Ownership.**

Die **Konsolidierung des Commercial Vehicles-Marktes** geht weiter.

Da sind wir mit **Innovationen** für die zentralen Trends zur Stelle.

Wir wollen auf dem **europäischen Lkw-Markt**
zu alter Stärke zurückkehren.

Und wir bieten der **Bahnsparte** spezifische Produkte und Prozesse an,
denn diese kann mit den **Automotive-Prozessen** nicht viel anfangen.

Im **Ersatzteilhandel** wollen wir insbesondere in den **USA**
unser **Partnernetzwerk vergrößern.**

Mit diesem Kurs zahlen wir auf unser **großes Ziel** ein.

Denn die **Vision**, die Grammer verfolgt, lautet:

“Solutions for a world on the move”.

Wir schaffen **Lösungen für eine Welt in Bewegung.**

Diese Lösungen setzen Standards.

Sie sind

- komfortabel und ergonomisch
- kundenzentriert und spezifisch
- und sie sind nachhaltig.

Dabei sehen wir es als unsere **Mission** ...

We deliver what matters.

In anderen Worten: **Wir liefern, worauf es ankommt.**

Unsere Lösungen machen bei den Kunden
den **entscheidenden Unterschied.**

Unser **Leitstern** dabei:

weltweit der führende Anbieter von **Sitzen**

für Offroad, Lkw, Busse und Bahnen

und ein führender Anbieter von **Interieur-Lösungen für Pkw.**

We deliver what matters.

Innovation und Qualität gehen dabei Hand in Hand.

Wir wollen, dass uns **Kunden** und Partner bei den OEMs
für unsere **tolle Unterstützung schätzen.**

Das ist es, worauf wir als Grammer-Team gemeinsam hinarbeiten.

An dieser Stelle möchte ich auch ganz offiziell Danke zu sagen.

Danke an unsere Mitarbeiter:innen in aller Welt.

Dort, wo die **Nachfrage sehr hoch** war,
habt Ihr alles gegeben – und auch **Wochenendeinsätze** gefahren.

Dort, wo es **kurzfristige Abrufstornierungen** gab,
habt Ihr **sehr viel Verständnis** aufgebracht
– wenn das bei uns **alle Pläne durcheinandergewirbelt** hat.

Als Vorstand leben wir den Grundsatz **größter Offenheit**.

Weil jeder Mensch mit einer Situation **am besten umgehen** kann,
wenn er oder sie diese Situation für sich einordnen kann.

Danke für Euer **Engagement und Herzblut** in einem weiteren Ausnahmejahr.

Wir sind **stolz** auf so ein Team!

Deshalb sage ich **trotz der außerordentlichen Rahmenbedingungen**:

Wir können mit **Zuversicht** auf die großen Aufgaben
und vielen Chancen blicken, die vor Grammer liegen.

Und noch ein Dankeschön gilt es heute zu sagen:

Zwei Vertreter der Anteilseignerseite im Aufsichtsrat
legen mit dem heutigen Tag ihr **Mandat nieder**.

Der Aufsichtsratsvorsitzende der GRAMMER AG, **Alfred Weber**,
und der Vorsitzende des Prüfungsausschusses, **Dr. Peter Merten**,
scheiden mit Ablauf dieser Jahreshauptversammlung
aus **persönlichen Gründen** aus ihren Ämtern aus.

Wir bedauern ihr Ausscheiden und danken Herrn Weber und Dr. Merten für ihr
großes Engagement und die **sehr gute Zusammenarbeit**
in **herausfordernden Jahren**.

Meine Damen und Herren,
liebe Aktionärinnen und Aktionäre.

Wir als Vorstand danken Ihnen für Ihr **Vertrauen**.

Dieses Vertrauen **bestätigt uns** auf unserem Weg
durch den Ausnahmezustand dieses Jahrzehnts.

- Jetzt heißt es, die **strategischen Initiativen fortzusetzen**.
- Unsere **Restrukturierung** insbesondere in **Nordamerika**
konsequent weiterzuverfolgen.

- Und Grammer durch die aktuell **raue Großwetterlage**
sicher zu navigieren.

Damit werden wir Ihre **Investition in Grammer sichern** und **vermehrten**.

Danke sehr!