

Till:

Vänernsborgrs tingsrätt

Samtliga kända fordringsägare för nedanstående företag

VÄNERSBORGRS TINGSRÄTT

Ink: 2011 -10- 31

Akt.....

Aktbil.....

Preliminär rekonstruktionsplan

Enligt lagen (1996:764) om företagsrekonstruktion

Målnummer: Ä 5688-11 Saab Automobile AB

Ä 5689-11 Saab Automobile Powertrain AB

Ä 5690-11 Saab Automobile Tools AB

Den 31 oktober 2011

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning.....	2
1. Introduktion och bakgrund	3
2. Utvecklingen sedan förra rekonstruktionen och konsekvenser därav	3
3. Vägen framåt.....	6
3.1. Viktiga omedelbara åtgärder	6
3.2. Nya ägare och ”Extended Saab”	7
3.3. Återstart	9
3.4. Långsiktig strategi och hållbarhet.....	12
3.4.1. Positionering & Portfölj	12
3.4.2. Verksamhet.....	13
3.4.3. Långsiktig volymprognos	14
4. Finansiering.....	15
5. Preliminär rekonstruktionsplan	16
6. Tidplan och nästa steg.....	16

1. Introduktion och bakgrund

Den 20 februari 2009, medan SAAB fortfarande ägdes av General Motors, beviljades Bolaget en första rekonstruktion. Rekonstruktionen slutfördes den 20 augusti 2009 då målsättningarna ansågs uppfyllda i och med de vidtagna åtgärderna.

Medan rekonstruktionen fortfarande pågick fortsatte tidigare ägaren General Motors att förhandla med potentiella köpare. En initialt förhandlad uppgörelse med Koenigsegg Group avbröts emellertid den 24 november 2009.

Den 18 december 2009 meddelade General Motors att de avsåg att lägga ned Bolaget. Den 12 januari 2010 ansökte General Motors om likvidation av Bolaget och svenska Bolagsverket utsåg två likvidatorer. Men den 23 februari 2010 avbröt General Motors likvidationen och sålde Bolaget till Spyker Cars N.V. (nu känt som Swedish Automobile N.V. ("SWAN")).

En lånefacilitet på 400 MEUR från Europeiska Investeringsbanken ("EIB") säkrades i februari 2010. Svenska Riksgälden gick i borgen för lånet med en betydande andel av Saab Auto Group's tillgångar som säkerhet, och man kom överens om att lånet skulle betalas ut som delbetalningar fram till 31 augusti 2012 med återbetalning under 2017.

Efter vissa betalningssvårigheter drabbades Saab av ett antal produktionsavbrott. Den 6 april beslutade företaget att stoppa produktionen. Så snart ytterligare finansiering hade säkrats återupptogs produktionen den 27 maj 2011. Dagarna efter följde dock nya produktionsavbrott som en följd av en oregelbundet inkommande leverans av delar och komponenter för produktionen. Den 9 juni 2011 stoppade Bolaget produktionen igen.

Till följd av eskalerande likviditetsproblem under sommaren 2011 lämnades en andra ansökan om företagsrekonstruktion in den 7 september 2011, som beviljades den 21 september 2011. Sedan dess har ägarna, Saabs ledning och potentiella investerare arbetat hårt på att utveckla en hållbar turnaroundplan för Saab.

2. Utvecklingen sedan förra rekonstruktionen och konsekvenser därav

Första framstegen

Under det första året av självständighet från GM presenterades två nya modeller för allmänheten. Lanseringen av 9-5 Sedan i segmentet "Executive Premium" var ett första steg i processen att minska produktportföljens snittålder. Med den medelstora 9-4X SUV, som snart kommer att lanseras, utökas produktportföljen med ett erbjudande i segmentet "Premium Crossover" som har 10 % årlig tillväxt.

Båda bilarna fick ett mycket bra mottagande av pressen. Med rubriker som *Bjorn again* (Car & Driver, USA) och *Den bästa bil Saab någonsin har byggt* (Aftonbladet), *Het Saab har X-faktorn* (Auto Express, UK) lämnade Saab de tidigare negativa rubrikerna bakom sig och vände pressens reportage tillbaka till positiva nyheter kring sina produkter. Internationell press lovordade 9-5 som den potentiella *Starten på ännu ett av Saabs fantastiska äventyr* (Car & Driver, USA) och som *Samverkan mellan tradition och innovation* (L'Illustré, Switzerland). Dessutom mottogs 9-4 X utmärkt och sågs som en konkurrent till BMW X3 och Audi Q5 (Road & Track, USA).

Samtidigt uppnådde Saab en sänkning av lönsamhetsgränsen från 150 000 till 120 000 enheter per år genom strukturella kostnadsbesparingar (minskning av personalstyrkan med 1200 heltidsanställda sedan början av 2009) och förbättring av täckningsbidrag genom den nya 9-5. En ytterligare sänkning av lönsamhetsgränsen planeras för att få den under 100 000 enheter år 2013. Detta ska uppnås genom ytterligare minskning av kostnaderna och förbättrade täckningsbidrag till följd av nya produktanseringar.

Dessutom fick Saab, efter sin separation från General Motors i februari 2010, fullständig operativ självständighet. Den tidigare ägaren GM är nu en viktig affärspartner.

Ett globalt oberoende försäljningsnätverk, inklusive tillhörande finansieringslösningar, är på plats i Europa och Nordamerika och på god väg att utvecklas i Kina, Ryssland, Mexiko, Japan, Australien och andra länder. Tidigare "integrerade" funktioner som teknik, IT, kvalitet, inköp, finans, juridik etc. är nu helt självständiga. IT-infrastrukturen är - till stor del - skild från GM, med en tydlig tidsplan för det som återstår.

Problemen

Trots att avsevärda kostnadsminskningar uppnåddes och ökningen av produktion och försäljning var i linje med det som planerats försenades hela omstarten av Saab sex månader på grund av den ovan nämnda likvidationsprocessen som hade påbörjats. De förseningarna förvandlades till stora hinder för en framgångsrik väg till lönsamhet och krävde ytterligare kortfristig finansiering.

De inledande förhandlingarna med General Motors, likvidationsprocessen och övergången av ägandet till Spyker tog betydligt längre tid än väntat - och orsakade därmed ett produktionsstopp under Q1 2010 och en försening på sex månader av försäljningsökningen. Den ursprungliga planen var baserad på en rivstart under Q1 2010 med löpande produktion och en orderökning på 20 % varje kvartal med början på 3 500 enheter per månad. Det kvartalsvisa tillväxtmålet på omkring 20 % i orderingången uppnåddes faktiskt hela vägen fram till produktionsstoppet i april 2011 - det kulminerade i en grossistförsäljning på 4700 enheter i mars 2011, på god väg mot en årlig volym på cirka 60 000.

Dock ledde den inledande förseningen till att målen uppnåddes med sex månaders försening, vilket resulterade i volymerna för kalenderåret 2010 och att det sammanlagda täckningsbidraget var 50 % lägre jämfört med den ursprungliga affärsplanen.

Dessutom visade sig vissa åtgärder för separation från General Motors försäljningsorganisation vara mer komplicerade än väntat, vilket bidrog till att det försenade schemat för produktionsökning inte kunde tas igen snabbare.

Till exempel var Saabs försäljningsverksamhet i Nordamerika helt integrerad med General Motors North America fram till 2010. Att utforma och på nytt bygga upp ett eget nationellt försäljningsbolag visade sig snabbt vara en utmaning, vilket resulterat i att Saabs amerikanska försäljning förblivit lägre än väntat sedan dess. GM:s rykte som ett "avvecklat varumärke" tillsammans med Hummer, Saturn och Pontiac var inte heller till hjälp.

Dessutom övergick Saab till en modell med direktförsäljning till återförsäljare på vissa marknader (t.ex., Tyskland, Frankrike, Norge och Österrike) för att betjäna återförsäljare direkt från Trollhättan istället för att bygga upp egna nationella försäljningsbolag efter separationen från GM. Att etablerar en sådan verksamhet under återstartsfasen tog för mycket uppmärksamhet från att göra den verkliga nylanseringen till en framgång.

Medan den säkrade finansieringen baserades på en omedelbar start och ökning av produktionen förbrukades likviditeten under den försenade starten. Att få tillgång till ytterligare finansiering för att överbrygga klyftan för sex månaders försening visade sig vara svårt. Nuvarande ägare hade inget utrymme att tillhandahålla likviditet och eftersom de flesta tillgångarna redan hade använts som säkerhet för Riksgälden som en del av lånet från EIB - ett lån som endast kan användas för att finansiera utveckling av projekt - visade sig tillgång till ytterligare kapital och finansiering vara omöjlig.

Konsekvenserna

Bristen på medel på grund av den försenade produktionsökningen hade allvarliga konsekvenser för Saab, vilket slutligen ledde till en ny ansökan om rekonstruktion.

Bristen på likviditet ledde till att Saab inte kunde finansiera viktig verksamhet under lanseringar av helt nya bilar och nödvändiga marknadsinvesteringar. Saabs reklamutgifter var exempelvis 50 % lägre än ursprungligen planerat (och lägre än branschens standard) under de två senaste kvartalen innan produktionen stoppades. Samtidigt orsakade försenade leverantörsbetalningar störningar i materialförsörjningskedjan för produktion- och eftermarknadsverksamheten.

Medan pressens reportage om de nya produkterna 9-4X och 9-5 var mycket positiva och uppmuntrande, överskuggade negativa företagsnyheter sedan det första produktionsstoppet i april den positiva utvecklingen. Sjunkande förtroende hos kunder, återförsäljare och leverantörer gällande Saabs långsiktiga möjligheter vände verksamheten in i en nedåtgående spiral. På vissa marknader anses Saab inte längre konkurrera i premiumklassen utan i volymsegmentet.

Saabs återförsäljare tillsammans med Saab påverkades negativt under denna period och fortsätter göra det än idag. Vissa återförsäljare har inte fått produkter under flera månader och nivåerna på eftermarknadsservicen minskar kontinuerligt i takt med att tillgången på reservdelar i centrallagren minskar. Dessutom har Saab haft ökade personalavgångar under de senaste sex månaderna. En betydande andel har dock signalerat att de kommer att återvända när ett livskraftigt och hållbart upplägg finns.

3. Vägen framåt

3.1. Viktiga omedelbara åtgärder

Med överenskommelsen ("MoU") som nåddes i förra veckan mellan de kinesiska parterna Youngman och Pang Da å ena sidan och SWAN å andra sidan har grunden för en lyckad återstart av Saab fastställts.

Saab Automobile AB med dess dotterbolag och Saab GB Ltd. (tillsammans "Saab Auto Group") kommer till 100 % att ägas och kontrolleras av de kinesiska parterna.

Detta ger Saab Auto Group nya och finansiellt starka ägare och industriella partners med ett strategisk och långsiktig intresse. De är engagerade och har möjlighet att finansiera turnaroundplanen som presenteras nedan. Kortsiktig finansiering för rekonstruktionsprocessen har säkerställts genom ett bryggån om 50 miljoner Euro.

Långsiktig finansiering av turnaroundplanen kommer också att komma från de båda kinesiska ägarna genom finansieringsutfästelser om 5,5 miljarder RMB (ca 610 miljoner euro) för 2012 och framåt samt ett ytterligare nyttjande av EIB-krediterna med 63 miljoner Euro.

På grund av den korta tiden sedan MoU ingicks mellan tidigare och nya ägare har återbetalningsplanen till Bolagets fordringsägare ännu inte färdigställts. Detta kommer att presenteras under de planerade ackordssammanträdena.

Saab har också ytterligare reducerat sina strukturella kostnader för att minska lönsamhetsgränsen och finansieringsbehoven. Program och initiativ finns på plats för omedelbara strukturella kostnadsbesparingar om 1 miljard kronor.

Den viktigaste punkten är att återställa förtroendet och skapa trovärdighet för Saab efter den offentliga debatten om Saabs framtid. På grund av att överenskommelsen mellan nuvarande/tidigare och framtida ägare skedde så sent har Saabs ledning ännu inte haft tid eller möjlighet att delge alla fakta och planer med viktiga intressenter. Förutsatt att Saab kan fortsätta sin rekonstruktion kommer ledningens uppmärksamhet vara på att återställa förtroendet och tilliten hos leverantörer, återförsäljare och anställda baserat på en solid turnaroundplan och konkurrenskraftiga produkter.

3.2. Nya ägare och ”Extended Saab”

Saabs framtida utveckling är baserad på en solid grund eftersom två nya ägare förbundit sig att finansiera den nya turnaroundplanen: Pang Da Automobile Trade Co. Ltd. och Youngman Automotive Group. Båda parterna har tillsammans för avsikt att äga 100 % av aktierna i Saab Auto Group.

Pang Da har framstående erfarenhet inom distribution av bilar i Kina. Med ett nätverk på mer än 1000 försäljningsställen, en omsättning på 50 miljarder RMB och en tillväxt på 49 % per år från 2008-2010 är Pang Da det största privatägda bilhandelsföretaget i Kina. VD, ordförande och ägare av 30 % är Pang Qinhua. Företaget har uppnått bruttomarginaler på 10-11 %. Pang Da's investeringar är avgörande för finansieringen av denna turnaround och för omedelbar tillgång till den kinesiska marknaden.

Youngman Automotive Group, å andra sidan, är en tillverkare av kommersiella fordon, personbilar och bildelar. Företaget har 8000 anställda och leds av Pang Qingnian. Dessutom kontrollerar det tillgångar av kol, kisel och andra mineraler värda mer än 30 miljarder RMB. Zhejiang Youngman Lotus Automobile Co Ltd är ett dotterbolag till Youngman Automotive Group som samarbetar med brittiska Lotus Cars och fokuserar på produktionen av personbilsmodellen LF. Youngmans investeringar kommer att bidra till finansiering och säkerställa långsiktig operativ effektivitet med produktionskapacitet i Kina.

Investeringsmotiv för nya ägare

Pang Da och Youngman är inte ute efter snabb avkastning som en rent finansiell investerare skulle vara. Deras investering i Saab drivs av affärsintressen och en långsiktig strategi. Pang Da, Youngman och Saab bildar tillsammans ett nytt bolag som kombinerar styrkan hos alla tre parter - med Saabs varumärkeskapital och varumärkesarv,

produktportfölj och kompetens som de viktigaste inslagen i ett partnerskap som kan sammanfattas i följande punkter:

- Tillgång till ett av de sista tillgängliga varumärkena i den globala fordonsindustrin - med varumärkesarv och varumärkeskapital på många utvecklade marknader;
- Befintlig produktportfölj och en serie kommande mycket konkurrenskraftiga produkter;
- En ny modellserie och en viktig variant av denna modellserie inom tre månader från återstart;
- Gott anseende inom kvalitet och säkerhet;
- Erfaren teknisk organisation för globala premiumstandarder;
- Möjlighet att utnyttja Saabs globala distributionsnätverk;
- En global kundbas med en befintlig bilpark på mer än en miljon fordon; samt
- Stor potential vid sammanslagning - Saab som ett marknadsförings- och teknikföretag, Pang Da som omedelbart ger tillgång till försäljningskanaler i Kina, samt Youngman med tillgänglig produktionskapacitet och leverantörsbas i Kina.

Med denna turnaroundplan skulle Saab inte längre vara ett fristående bilföretag utan en integrerad del av den nya strukturen.

Ny struktur

Genom investeringen av Youngman och Pang Da i Saab, tillsammans med skapandet av två nya bolag i Kina, ska ett nytt "Extended Saab" skapas (se bild 1).

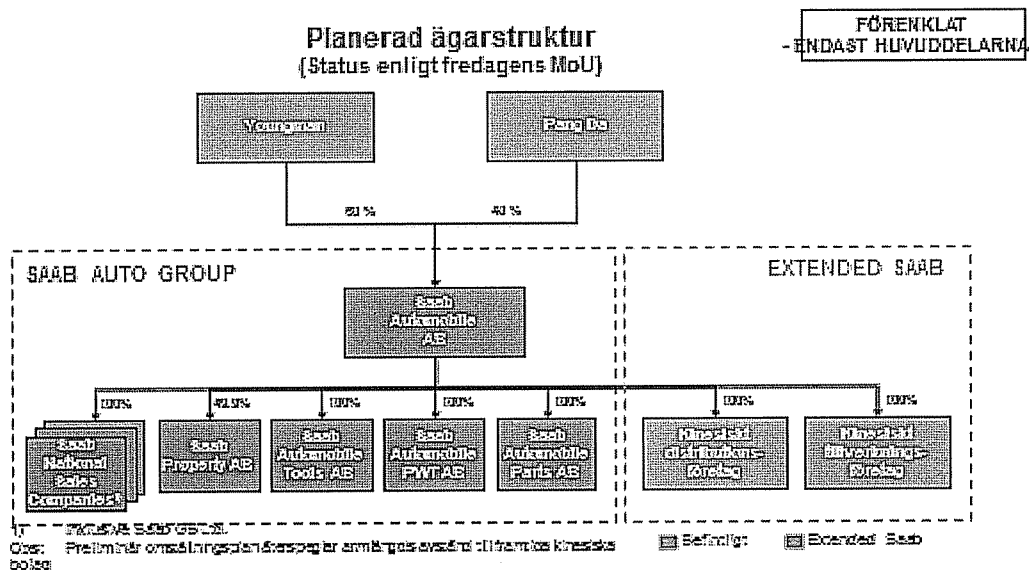


Bild 1: Planerad framtida ägarstruktur

Youngman (60 % ägande) och Pang Da (40 % ägande) kommer gemensamt att kontrollera Saab Auto Group. Saab Automobile AB kommer att fortsätta bestå av dess dotterbolag Saab Property AB, Saab Automobile Tools AB, Saab Automobile Powertrain AB, Saab Automobile Parts AB samt nationella försäljningsbolag och andra mindre bolag. Som en del av transaktionen blir Saab GB Ltd. (Saabs nationella försäljningsbolag för Storbritannien) också ett dotterbolag till Saab Automobile AB. Saab Auto Group kommer att förbli en fullfjädrad biltillverkare med design, utveckling, tillverkning samt försäljning av fordon över hela världen. Alla bolag som för närvarande är under rekonstruktion innefattas i Saab Auto Group.

För att utnyttja möjligheterna i, och som härrör från, Kina avser Saab, Youngman och Pang Da att bilda två nya bolag i Kina:

- Ett kinesiskt distributionsbolag som kommer att ansvara för försäljningsverksamhet av Saab-fordon på den kraftigt växande kinesiska marknaden; samt
- Ett kinesiskt tillverkningsbolag som kommer att tillhandahålla tillverkningsanläggningar i Kina och bygga Saab-fordon både för den kinesiska och internationella marknaden. Utvecklingen av fordonen som tillverkas av tillverkningsbolaget kommer att ske inom Saab Automobile AB i Trollhättan

Med alla bolag inom "Extended Saab" tätt sammanlänkade är de nya ägarna fast beslutna att säkra den långsiktiga lönsamheten genom att garantera tillräcklig långsiktig finansiering av alla de berörda bolagen.

Då Saab Automobile AB är i rekonstruktion avser de finansiella delarna som presenteras i detta dokument endast verksamhet rörande Saab Auto Group samt dess affärsförbindelser med de två nya bolagen - den innehåller inte affärsplanerna för de nya kinesiska bolagen. En gemensam affärsplan för "Extended Saab" är för närvarande under utveckling.

3.3. Återstart

Som i alla framgångsrika turnarounds inom fordonsindustrin är även den här intäkt- och produktstyrd. En osäkerhetsfaktor är förlusten av försäljningskapacitet och nyckelpersonal ute hos återförsäljarna, pga. att de har varit utan produkter under en längre tid. Med tanke på den potentiellt förlorade försäljningskapaciteten hos återförsäljarna är det av största vikt att kunna erbjuda nya och spännande produkter som tar hänsyn till kundernas behov.

Det skapar positiva produktnyheter i kundernas medvetande, ökar trafiken hos återförsäljarna och lockar duktiga försäljare tillbaka till varumärket.

Saab har tidigare varit ett tvåproduktsföretag med en föråldrad produktportfölj, men har idag ett antal färdiga produkter som ännu inte har lanserats på grund av ekonomiska begränsningar.

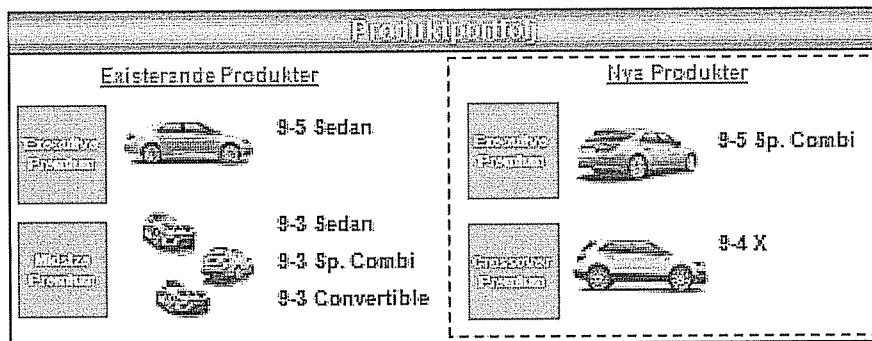


Bild 2: Saabs produktportfölj MY 2012 med befintliga och nya produkter

I samband med återstarten har Saab nya produkter att erbjuda på sina tre nyckelmarknader (65 % av historisk volym) Sverige, Storbritannien och USA. Nya 9-5 Sportkombi är planerad till 2012 och ska ligga till grund för återhämtningen i Sverige och Storbritannien. Kombin är traditionellt det starkaste segmentet på den svenska marknaden och här har Saab den nyaste produkten. Återhämtningen i Storbritannien stöds av nya 9-5 med ett utsläpp på 120 g/km, som därmed uppfyller kraven från företagskunder och tjänstebilsköpare. Planen förutsätter även att viss tid kommer att krävas för att återregistreras hos större leasingföretag och för att komma in på den svenska tjänstebilsmarknaden igen.

9-4X är grunden för nylanseringen i USA och ger tillgång till ett helt nytt segment för Saab kombinerat med en ompositionerad 9-5 Sedan. Båda modellserierna är inriktade på traditionellt starka segment i USA.

Förutom traditionella marknader inriktar sig Saab även på marknader med hög tillväxt. På grund av ägarnas bakgrund kommer Kina att vara i fokus för verksamheten på växande marknader. Lanseringen av Saab i Kina tillsammans med Pang Da's distributionskapacitet kommer att stå på flera ben. 9-4X är i ett snabbt växande segment i Kina och den ett år gamla 9-5 Sedan med dess axelavstånd på 2837 mm passar bra på den kinesiska marknaden. För båda finns redan en betydande orderbank. Dessutom har ett nytt importörsavtal för Ryssland och Ukraina redan ingåtts.

Turnaroundplanen utgår konservativt från att volymökningskurvorna följer det genomförda verkliga mönstret i förra årets återstart trots att fler modellserier finns tillgängliga än då var fallet. Förutom detta planeras volym att genereras genom tillträde till den stora och snabbt växande kinesiska marknaden. Medan ca 35-55 000 enheter förväntas säljas under 2012 väntas försäljningen nå 78-86 000 under 2013.

Återstarten är tänkt att följas av marknadsinriktade aktiviteter för att återskapa förtroendet för varumärket Saab under de närmaste 2-3 åren på de traditionella marknaderna och rivstarta försäljningskanalerna. Dessa aktiviteter kännetecknas av snabb försäljningseffekt och små investeringar.

De kommer att rikta sig mot kunder, återförsäljare samt den viktiga tjänstebils- och leasingkanalen. Specifika kampanjer kommer att erbjudas tillfälligt under återstartsperioden - differentierade och skraddarsyddade för utvalda marknader. Exempel:

Riktade mot kunder

- Lojalitetsincitament
- Erbjuder servicepaket
- Erbjuder provkörningskampanj

Riktade mot återförsäljare

- Organisera återstarts- och produktevents
- Tillfälliga incitament för nya ordrar
- Stödja återförsäljare i rekrytering (försäljning, service)

Riktade mot tjänstebils- och leasingföretag

- Organisera återstartsevent
- Tillfälliga orderbonusar
- Subventionera restvärden på utvalda volymer

Efter att den framgångsrika försäljningsåterstarten har genomförts kommer Saab att skifta aktiviteterna mot en förstärkning av varumärkets position genom bilutställningar, event samt traditionella och icke-traditionella kommunikationskanaler.

3.4. Långsiktig strategi och hållbarhet

3.4.1. Positionering & Portfölj

Saab är ett nischat premiumvarumärke som utnyttjar sitt unika varumärkesarv med inriktning på det övre välbärgade kundsegmentet - det strävar efter en särskild ställning jämfört med traditionella premiumvarumärken. Saabs varumärkesposition och kundsegment ger möjligheter till högre priser och höga täckningsbidrag per enhet. Detta ger en lönsam verksamhet på låg volym jämfört med volymvarumärken i premiumklassen som BMW, Audi och Volvo. Andra nischade varumärken som konkurrerar om realisering av högt pris vid låga volymer är till exempel Jaguar, Land-Rover, Mini och Porsche.

Saabs traditionella positionering är unik och Saab har som mål att ytterligare stärka sin unika ställning genom särskiljning från andra premiumbilar. Från och med nästa generation av bilar avser Saab att förstärka varumärket för att tillhandahålla icke-traditionella bilar och konkurrera mindre med befintliga bilmärken och fordon.

Genom att bygga vidare på Saabs rötter och arv är kultförklarade produkter tänkta att bli grunden för framtiden, baserat på fyra principer:

- Mest progressiva designen av alla;
- Fokus på föraren;
- Prestanda på ett ansvarsfullt sätt; samt
- Sportiga bilar med Saabsjäl.

Den kinesiska marknaden kräver en dedikerad positioneringsstrategi och diskussioner med våra partners för att utarbeta detaljerna pågår för närvarande.

Saab har en bred portfölj kommande produkter av nya generationens bilar som är nästan fullt utvecklade och nära lansering på marknaden. Den senaste lanseringen av 9-5 Sedan och den kommande lanseringen av 9-4X på marknaden har en betydande inverkan på den genomsnittliga portföljåldern, som minskas från sju till fyra år 2011. Dessutom är 9-5 Sportkombi redo att lanseras under 2012. Saab planerar ytterligare en minskning av den genomsnittliga portföljåldern med en ny generation konkurrenskraftiga bilar:

- Saabs huvudprodukt - 9-3 i klassen för medelstora bilar - är planerad att introduceras 2013/2014 med en ny - unik i segmentet - fastback och cabriolet.
- Dessutom planerar Saab att lansera ett nytt erbjudande inom det kompakta premiumsegmentet.
- Nästa generations Crossover i premiumsegmentet förväntas öka marknadsandelen i detta växande segment.

- Slutligen planeras ett nytt inträde i storbilssegmentet som fullt ut återspeglar Saabs nya ikoniska positionering.

3.4.2. Verksamhet

Saabs nya strategi kommer att backas upp av den historiskt starka verksamheten och tekniken, vilket kommer att öppna möjligheter för kostnadsbesparingar och innovationer. Viktiga aspekter av detta är:

Effektiv verksamhet:

- Trollhättan är en av de mest effektiva bilfabrikerna i sitt segment - med 29 produktionstimmar per bil. Saab planerar att utnyttja detta och den välutbildade personalen för att snabbt öka produktionstakten igen.
- Flexibiliteten i tillverkningskapaciteten är tänkt att förbättras avsevärt genom lokal tillverkning i Kina. Framöver planerar Saab att i högre grad tjäna på att tillverka bilarna närmare kunderna och utnyttja kostnads fördelarna som förutses från att producera i Kina.
- Trots att betydande verksamhetsoptimering redan har skett vill Saab fortsätta att på den vägen skapa en mer strömlinjeformad verksamhet.
- Under produktionsavbrottet sedan april har Saab investerat mycket i utbildning av personalen för att öka framtida konkurrenskraft - varje anställd har deltagit i 140 timmars utbildning.
- Även möjligheter till effektivisering av distributionskedjan utvärderas. Program för minskning av rörelsekapitalet pågår genom att förkorta ledtiderna. Saabs ledning räknar med att minska nuvarande tillverkningsrelaterat rörelsekapital med 40 % fram till slutet av nästa år.
- Saab planerar att utnyttja lokal materialförsörjning i Kina för nya produkter.
- Genom granskning av leverantörsbasen, med en reviderad produktionskapacitet och genom att växa på nya marknader, som Kina, förväntas ytterligare minskning av riskerna genom en mer balanserad valutaexponering.

Innovativ teknik:

- Saab utvecklar för närvarande en egen skalbar teknisk arkitektur (Phoenix) för alla framtida Saab-modeller som kommer att säkerställa stordriftsfördelar och andra synergieffekter över modellserier. Denna arkitektur baserad på modulär teknik omfattar alla Saab-segment inklusive crossover- och SUV-kapacitet - vilket möjliggör snabba förändringar och korta ledtider.
- Inom denna tekniska arkitektur tillämpar Saab alla ledande tekniker (t.ex. öppen infotainment-plattform, elektriska XWD/hybrider/E-REV (Extended Range Electric Vehicle-teknik), toppmoderna aktiva och passiva säkerhetssystem), som uppfyller globala premium- och kvalitetsstandarder (t.ex. 5-stjärnig säkerhet, låga utsläpp, överlägsen körning & hantering, hybrid/elektrifiering).

- Saabs ingenjörer har djupgående erfarenhet av att utveckla banbrytande innovationer- de har varit ”centre of excellence” för nyckelområden och teknologier (t.ex. turbo-laddning, drivlina/programvaruteknik för kontroller, aktiv och passiv säkerhet, allhjulsdraft) och samtidigt vara en del av General Motors.
- Medan utvecklingen av bilar och drivlina var separerade i det förflutna, är Saab nu i slutfasen av att slå samman dessa två organisationer för att bilda en komplett teknikorganisation.
- Som en nisch tillverkare med premiumstandarder planerar Saab att samarbeta med de bästa leverantörerna, biltillverkarna och strategiska partners för att:
 - Få tillgång till teknik och uppnå skal fördelar genom partnerskap; och
 - Licensiera ut egna produkter till det nya bolaget i Kina, såväl som till andra biltillverkare.

3.4.3. Långsiktig volymprognos

Saabs volymprognos bygger på tre huvudsakliga tillväxtfaktorer:

1. Tillträde till Kina

Den nya ägarstrukturen med två starka kinesiska partners underlättar Saabs tillträde till den kinesiska marknaden. Med en årlig volym i premiumsegmentet på en miljon (FC 2011, total marknad på 19 miljoner) och en förväntad årlig tillväxt på mer än 15 % (8 %) under de närmaste åren är den kinesiska marknaden den mest attraktiva globalt. Medan Saabs marknader historiskt var i väst, med 64 % andel av försäljningen i Europa och 30 % i Nordamerika, förväntas Saabs fokus i framtiden flytta till Kina - som kommer att uppta 1/3 av försäljningen.

2. Bredare produktportfölj

Tillsammans med den geografiska spridningen kommer en variation av modellserierna. Medan Saab förlitat sig på två modellserier (9-3 och 9-5) fram till 2011 kommer tillägget av 9-4X nu och Compact-bilen i ett senare skede att fördubbla antalet modellserier. Variationen i kombination med nylanseringar av stora bilar i premiumklassen leder också till en produktföryngring, vilket minskar den genomsnittliga fordonsåldern från sju år i början av 2010 till två år 2014. Alla målpremiumsegment förväntas växa kraftigt under de kommande 5 åren (CAGR (Compound Annual Growth Rate); hela världen): Premium Executive (5%); Premium Midsize (8%); Premium Compact (10%); Premium Crossovers (10%).

3. Lönsamhetsfokus

Den nya turnaroundsplanen tar hänsyn till marknadsdynamiken i de relevanta segmenten samt fokuserar på lönsamhet, snarare än på volym med alla medel. Eftersom Saabs produktion och försäljning har varit låg under perioden av ekonomisk åtstramning

2010/2011 och konkurrenter har kommit in på marknaden, förutspås Saabs andelar på traditionella marknader ligga under historiska nivåer. De högsta volymerna i Sverige, USA och Storbritannien för de traditionella modellserierna (9-3/9-5) är mellan 53 % och 70 % av historiska genomsnitt – men med ett bättre täckningsbidrag per bil.

Således förväntas tillväxt i Saabs försäljning från nya marknader, främst Kina, samt från nya produkter som 9-4X och Compact. Kina väntas stå för 1/3 av den globala volymen och de två nya modellserierna förväntas bidra med 40 % av de globala volymerna 2017.

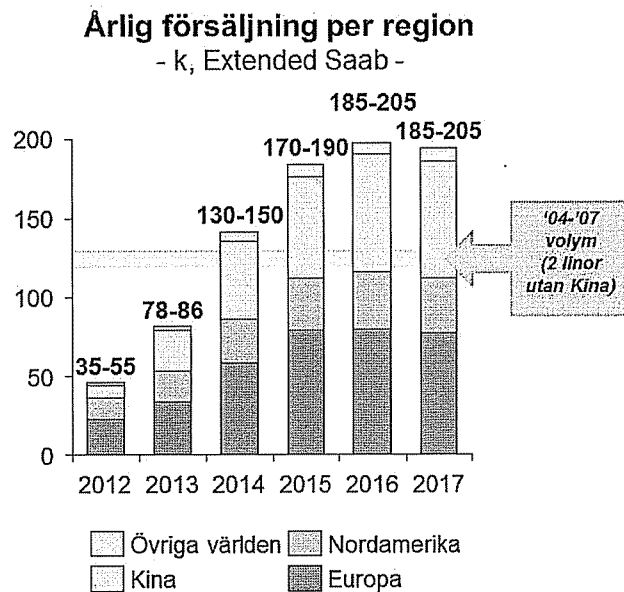


Bild 3: Årlig volym av bilförsäljning i antal 1000 enheter

Denna globala försäljning härrör från "Extended Saab". Saab Auto Group kommer att fortsätta att producera i Trollhättan och vara ansvarigt för global distribution för hela "Extended Saab". Saab Auto Group står för cirka 70 % av volymen av "Extended Saab" 2017, vilket återspeglas i den preliminära turnaroundplanen för denna rekonstruktion. Tillverkningsbolaget i Kina planeras att leverera till både distributionsbolaget i Kina och till Saab Auto Group.

4. Finansiering

Kort- och långsiktig finansiering säkras genom de nya ägarna. Youngman och Pang Da har åtagit sig en omedelbar bryggfinansiering på 50 miljoner Euro och har även åtagit sig en finansiering på 5,5 miljarder RMB (ca 610 miljoner euro) på medellång sikt för 2012 och framåt samt ett ytterligare nyttjande av EIB-krediten med 63 miljoner Euro.

På grund av den korta tiden sedan avsiktsförklaringen i MoU ingicks mellan tidigare och nya ägare har återbetalningsplanen till Bolagets fordringsägare ännu inte färdigställts. Detta kommer att presenteras till det planerade ackordssammanträdet.

5. Preliminär rekonstruktionsplan

Alla aktiviteter i kombination med ny ägarstruktur och finansiering leder till en finansierad preliminär turnaroundplan för Saab Auto Group.

Översikt:

- 175-200 000 sålda enheter genom "Extended Saab" - 130-145 000 intäktsgenererande enheter för Saab Auto Group
 - 1,7 % marknadsandel i Executive Premium
 - 3,8 % marknadsandel i Midsize Premium
 - 4,9 % marknadsandel i Midsize Premium SUV
 - 3,4% marknadsandel i Compact Premium
- Hållbar långsiktig lönsamhet
 - Nettoomsättning på ca 35 miljarder SEK
 - Hållbar 5 % avkastning på försäljning
- Det negativa resultatet för 2012 och 2013 täcks av den beskrivna finansieringen
- Positivt resultat och kassaflöde 2014

Under de kommande veckorna kommer ledningen att arbeta grundligt med de nya ägarna och de nybildade kinesiska bolagen för att omvandla denna preliminära rekonstruktionsplan till en fullständig turnaroundplan för "Extended Saab" som omfattar alla relaterade bolag.

6. Tidplan och nästa steg

Saab och de nya ägarna är starkt beslutna att genomföra den nya turnaroundplanen. Nytt ägarskap och ny finansiering har överenskommits i detta skede och ytterligare detaljer i affärsplanen för "Extended Saab" är på gång. Så snart som finansiering för återstarten erhålls och senast i samband med ackordssammanträdena kommer Saab att diskutera en preliminär plan för uppstart med leverantörer.

Eftersom leverans av delar och material är avgörande för en snabb återstart kommer den slutliga tidplanen för återstart av produktion att sammanställas baserat på erhållen information från leverantörer under november 2011. Samtidigt, innan den första bilen lämnar monteringsbandet, kommer Saab att starta försäljning och marknadsföring, inklusive de tidigare diskuterade selektiva stimulerande åtgärderna för återförsäljare samt event för slutkunderna.

När verksamheten är igång igen kommer fokus att ligga på att återställa varumärkes- och marknadspositionen på alla viktiga marknader och att på medellång sikt starta aktiviteter såsom att positionera varumärket som ett nischat premiummärke på viktiga marknader.

Guy Lofalk
Rekonstruktör