

## **„Innovation treiben. Potenzial entfalten“**

**Rede von Andreas Busemann, Vorsitzender des Vorstands  
der Vossloh AG,  
anlässlich der ordentlichen Hauptversammlung für das  
Geschäftsjahr 2017**

Düsseldorf, den 09. Mai 2018

– Es gilt das gesprochene Wort –

## **Teil I:**

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre der Vossloh AG,  
verehrte Aktionärsvertreter,  
liebe Mitarbeiter und Kollegen,  
sehr geehrte Damen und Herren,

im Namen des gesamten Vorstands heiÙe ich Sie herzlich willkommen zur diesjähri-gen Hauptversammlung der Vossloh AG. Vielen Dank, dass Sie so zahlreich erschienen sind. Ich sehe das als ein eindeutiges Indiz dafür, dass Ihnen Vossloh unverändert am Herzen liegt, und es Ihnen wichtig ist, Informationen aus erster Hand zu Ihrem Unternehmen zu erhalten. Auch für uns – und hier spreche ich sowohl für den Vorstand als auch für den Aufsichtsrat – ist der Austausch mit Ihnen, unseren Aktionären, ein immerwähren-des Anliegen.

Daher freue ich mich darauf, Ihnen heute gemeinsam mit meinem Vorstandskollegen Oliver Schuster einen genauen Überblick über die Ereignisse und die operative Entwicklung von Vossloh im abgelaufenen Geschäftsjahr 2017 zu geben. Das gesamte Vorstandsteam wird Ihnen anschließend gerne für Fragen zur Verfügung stehen. Im zweiten Teil meines Vortrags werde ich Ihnen verstärkt darlegen, welche Schwerpunkte ich künftig für die Entwicklung unseres Unternehmens als wesentlich erachte.

Lassen Sie mich mit einigen persönlichen Bemerkungen beginnen. Seit dem 01. April 2017 führe ich als Vorstandsvorsitzender gemeinsam mit meinen beiden Vorstandskollegen Ihr Unternehmen. Meine ersten 13 Monate im Konzern waren ebenso wie das Geschäftsjahr 2017 durchaus von Gegensätzen geprägt.

Einerseits hat sich unser Kerngeschäft Bahninfrastruktur über die MaÙen gut entwickelt. Die Umsätze stiegen deutlich und die erzielte Profitabilität übertraf unsere eigene Erwartung. Erstmals seit Beginn der Neuausrichtung konnten wir 2017 für das

Kerngeschäft von Vossloh einen positiven Wertbeitrag ausweisen. Der Einstieg in das Geschäft mit Betonschwellen in den USA verlief bemerkenswert erfolgreich, die Integration ist abgeschlossen. Wir können unsere Aktionäre endlich wieder am Erfolg des Unternehmens beteiligen. Die deutliche Profitabilitätsverbesserung im Kerngeschäft sowie die stabile Finanzlage machen es möglich. Die Zahlung einer Dividende ist sichtbares und wegweisendes Zeichen der Fortschritte, die wir gemacht haben und weiter machen werden.

Andererseits musste ich erkennen, dass an der einen oder anderen Stelle unser Anspruch an operative Höchstleistung noch nicht erfüllt ist – und dass der Weg zur Erfüllung langwieriger sein kann, als wir uns das wünschen. Dies trifft zum Beispiel auf unser zur Veräußerung vorgesehenes Geschäftsfeld Locomotives zu. Aufgrund fortgeschrittener Verkaufsgespräche für unsere letzte verbliebene Einheit im Geschäftsbereich Transportation haben wir den Bereich als nicht fortgeführte Aktivitäten ausgewiesen. Dies bedeutet, dass wir mit überwiegender Wahrscheinlichkeit von einem Verkauf im Laufe des Geschäftsjahres 2018 ausgehen. Eine Wertminderung von 26 Mio.€ und das negative operative Ergebnis des Geschäftsfelds für das Jahr 2017 belasteten jedoch das Konzernergebnis. Das ist nicht zuletzt deshalb so schmerzhaft, weil Vossloh Locomotives moderne Produkte hat, die Auftragsbücher voll sind und der Umzug in die wahrscheinlich modernste Lokfabrik Europas gerade vollzogen wurde.

Eine tiefgreifende Transformation des Geschäfts endet eben nicht von einem Tag auf den anderen, das gilt auch in Kiel. Es waren auch ausgerechnet die großen Absatzerfolge der vorangegangenen Jahre, die eine schnellere Rückkehr in die Gewinnzone vereitelt haben. Die Vorbereitungen im Engineering, der Prototypenbau und die Zulassungsverfahren haben so viel Kapazitäten gekostet, dass wir nicht so viele Lokomotiven ausliefern konnten wie ursprünglich geplant. Damit mussten wir auf Umsatz und damit auch auf Ergebnis in 2017 verzichten.

Und ich habe großes Verständnis dafür, dass man uns fragt, warum sich die Verkaufsgespräche offenbar so schwierig gestalten. Dazu kann ich Ihnen sagen: Das Geschäft mit Rangierlokomotiven ist ein Nischengeschäft. Der Gesamtmarkt dafür wächst

nicht gerade dynamisch. Das Lokomotivenwerk in Kiel war über viele Jahre ein Verlustbringer, und nicht zuletzt sind mit dem Lokgeschäft hohe Garantievolumina verbunden. Aber – und das ist die, letztlich entscheidende, gute Nachricht – es gibt ein hohes strategisches Interesse für unser Geschäft am neuen Standort in Kiel. Mehrere Interessenten sind als potenzielle Käufer noch im Rennen. Wir erwarten aus dem Verkauf aus heutiger Sicht einen positiven Nettomittelzufluss.

Meine Damen und Herren, die Welt der Eisenbahn steht vor großen und ungewohnt schnellen Veränderungen. Auslöser dafür sind neue Möglichkeiten, die teure und kapitalintensive Infrastruktur besser und effizienter nutzbar zu machen.

Durch jahrzehntelang gewachsene Bahnkompetenz hat Vossloh mit Produkten und Lösungen schon hohe Standards in der Branche gesetzt. Der heutige Stand der Informations- und Kommunikationstechnik gibt uns jetzt neue, leistungsfähige Werkzeuge an die Hand, um einen bedeutenden Sprung nach vorn zu machen.

Wir wissen sehr wohl, dass wir uns in dieser Welt ganz anders bewegen müssen um unsere Ziele zu erreichen. An guten Ideen mangelt es nicht. Wir arbeiten täglich daran, viel schneller zu werden, vor allem auch offener und innovativer. Dabei schauen wir über den Tellerrand der eigenen Branche hinaus und forcieren Dialog und Kooperation mit anderen Disziplinen.

Als Systemanbieter für den Schienenweg ist Vossloh gefragt, aus den neuen Möglichkeiten der Datenbereitstellung und Datenanalyse Anwendungen für die Bahnwelt zu entwickeln, die den Betreibern Mehrwert in Form maximal verfügbarer Strecken bieten. Der Fahrweg Schiene ist ein komplexes System, und Vossloh versteht umfassend dessen Physik im Zusammenspiel mit dem rollenden Material. Dieses Know-how bildet die Grundlage für die Auswahl und Analyse der richtigen Messgrößen und Daten in diesem System. Nur mit diesem Know-how ist es überhaupt möglich, die entscheidenden Zusammenhänge zu benennen und sie in Produkte, Lösungen oder Empfehlungen für die Betreiber einfließen zu lassen.

Für die Zukunft stellen wir uns vor, dass wir unsere Kunden intensiver dabei unterstützen, Schienenwege maximal verfügbar zu machen. Dabei geht es darum, deren Status zu erfassen. Mit geeigneter Sensortechnik lassen sich die maßgeblichen Messgrößen, Belastungen und Umwelteinflüsse erfassen und auswerten – zum Beispiel Spurweite, Schienenprofil, Achslasten, Zuggeschwindigkeiten, Luft- und Schientemperatur und Verschiedenes mehr. Der entscheidende Schritt ist dann das Verständnis der Daten. Gewinnt man die relevanten Informationen aus den Daten, ist nicht nur der aktuelle Streckenzustand im Detail bekannt, sondern es werden in einem weiteren Schritt Prognosen über den Eintritt von Schädigungen, differenziert für jeden Trassenabschnitt, möglich. Im Ergebnis kann man so eine in Qualität und Kosten deutlich verbesserte Instandhaltung der Bahninfrastruktur realisieren. Der laufende Instandhaltungsaufwand wird gesenkt, die Lebensdauer der Fahrwegkomponenten verlängert. Ein vorzeitiger Austausch wird vermieden. Der Fahrweg wird nur im Bedarfsfall instandgehalten und steht somit dem Betrieb maximal zur Verfügung.

Das verstehen wir unter „The Smart Rail Track by Vossloh“. Mit dieser zentralen Idee werden wir uns auf der diesjährigen Leitmesse der weltweiten Bahnindustrie, der InnoTrans in Berlin im September, präsentieren.

Bereits im Berichtsjahr 2017 haben wir ein Innovationsteam etabliert, besetzt mit veränderungsbereiten, motivierten Kolleginnen und Kollegen aus allen Geschäftsbereichen. Sie nennt sich selbst die „Smart Track Crew“ und arbeitet bereits konkret an sehr innovativen Ideen und Projekten für einen intelligenteren Schienenweg. Zu unserem Innovationsmanagement werde ich Ihnen im zweiten Teil meiner Rede noch mehr sagen.

Ein weiteres Highlight 2017, das vergleichsweise konventionell war: Mit dem führenden russischen Schwellenhersteller hat Vossloh eine Technologieallianz geschmiedet. Unser Gemeinschaftsunternehmen in Russland fertigt Schienenbefestigungen zur Modernisierung der dortigen Bahninfrastruktur. Unter Einbeziehung lokal tätiger Unternehmen werden die Systemkomponenten vollständig vor Ort produziert.

Internationalisierung ist auch seit Jahren ein großes Thema in unserem Geschäftsbereich Lifecycle Solutions, und die Erfolge bleiben nicht aus. Als erster französischer Betreiber vertraut Tisséo aus Toulouse bei der Instandhaltung seiner Straßenbahnschienen auf das Hochgeschwindigkeitsschleifen von Vossloh. Für den regelmäßigen Einsatz des HSG-city wurde ein zunächst drei Jahre laufender Rahmenvertrag geschlossen. Durch den Schliff kann schnell eine deutliche Verbesserung des Geräuschpegels und des Fahrkomforts im gesamten Netz erreicht werden. Der kleine HSG-city ist überhaupt eine Erfolgsgeschichte. Im Oktober 2017 hat er auch noch die Zulassung des Eisenbahn-Bundesamtes (EBA) als schweres Nebenfahrzeug erhalten. Dadurch ergeben sich zusätzliche Einsatzmöglichkeiten, insbesondere im Bereich S-Bahnen.

Meine Damen und Herren, ich möchte heute wiederholen, was ich vor einem Jahr an gleicher Stelle gesagt habe. Auf Vossloh kann man sich verlassen, als Kunde, als Mitarbeiter und als Aktionär. Vossloh ist so auf Kurs, wie wir es versprochen haben. Dies zeigen wieder die Geschäftszahlen für das Jahr 2017, mein Kollege Oliver Schuster wird sie Ihnen gleich detailliert erläutern.

Den Mitarbeitern im Vossloh-Konzern gilt hierfür größter Respekt und höchste Anerkennung. Das Team hat mit großem persönlichen Engagement, viel Herzblut und klarer Zielorientierung die Transformation und die heutigen Erfolge erst möglich gemacht. Ich denke, Sie stimmen mit mir überein, dass ich an dieser Stelle allen Mitarbeitern von Vossloh einen großen Dank ausspreche.

Es spricht im Übrigen für die besondere Qualität dieser Mannschaft, einschließlich des Führungsteams, dass sie nie so ganz zufrieden ist und stets hungrig danach bleibt, es immer noch besser machen zu wollen. Wir haben deshalb unsere bewährte Strategie weiterentwickelt. Das möchte ich Ihnen im zweiten Teil meiner Rede erläutern.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit einstweilen und hiermit übergebe ich das Wort zurück an Herrn Dr. Kefer.

### **Teil III**

Vielen Dank, Herr Dr. Kefer,  
vielen Dank, Herr Schuster.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, den Worten von Herrn Schuster möchte ich nun unsere Einschätzung des weiteren Geschäftsverlaufs im Jahr 2018 folgen lassen, um dann mit Ihnen gemeinsam, wie eingangs angekündigt, einen Blick auf die Themen für Vossloh in den nächsten Jahren zu werfen.

Für 2018 erwartet der Vossloh-Konzern Umsätze auf dem Niveau des Geschäftsjahres 2017. Das EBIT und damit die EBIT-Marge werden unter den Werten von 2017 erwartet. Ausschlaggebender Grund dafür war die sehr starke Geschäftsentwicklung in unserem margenstarken Fokusmarkt China im Geschäftsjahr 2017, die zum Teil zu Lasten des Folgejahres geht, da ursprünglich für 2018 geplante Lieferungen seitens unserer Kunden vorgezogen wurden. Diese projektbedingten Schwankungen führen zu einer temporär schwächeren Geschäftsentwicklung im laufenden Geschäftsjahr. Diese Entwicklung wird aus heutiger Sicht trotz erwarteter steigender Ergebnisse in den anderen Geschäftsbereichen des Konzerns nicht vollständig kompensiert werden können. Insgesamt werden für 2018 Konzernumsätze zwischen 875 Mio.€ und 950 Mio.€ sowie eine EBIT-Marge zwischen 6,0 % und 7,0 % erwartet. Im kommenden Jahr 2019 wird wieder ein Anstieg der Geschäftstätigkeit von Vossloh Fastening Systems in China und eine spürbare Belebung der Nachfrage der großen US-amerikanischen Frachtbetreiber erwartet – und damit eine entsprechende Verbesserung der Profitabilität.

Für Vossloh steht nach der Neuausrichtung des Konzerns nicht nur die Forcierung nachhaltig profitablen, organischen Wachstums im Fokus der kommenden Jahre, sondern auch die gezielte Suche nach geeigneten Akquisitionsobjekten und Kooperationspartnern. Wir haben aktuell eine recht gut gefüllte Liste möglicher Akquisitionsziele, und wir haben das Ziel, eine schlagkräftige, kompetente Allianz im Feld der präventiven und prädiktiven Schieneninstandhaltung auf der soliden Basis unserer Produkte und Systeme im Fahrweg Schiene zu bilden.

Meine Damen und Herren, Sie haben in den vergangenen vier Jahren die tiefgreifende, heute bereits erfolgreiche Transformation Ihres Unternehmens mitgetragen und manchmal auch ertragen müssen. Sie erwarten deshalb mit Recht insgesamt gute Nachrichten von uns. Ich denke, diese Erwartungen konnten wir gut erfüllen. Was wir versprochen haben, haben wir gehalten.

Meine Damen und Herren, Vossloh nutzt alle Möglichkeiten, um sich vom Status quo konsequent weiterzuentwickeln. Die strategische Neuausrichtung hat die richtigen Voraussetzungen geschaffen: Das Zusammenrücken der Geschäftsbereiche unter der Leitidee One Vossloh sowie die Fokussierung auf den Fahrweg Schiene. Die Ausgangsposition stimmt, nun hat Vossloh vier strategische Handlungsfelder für Wachstum definiert.

Erstens: Innovation fördern, offen denken. Forschung und Entwicklung sowie Ideenmanagement sind bislang dezentral in den jeweiligen Entwicklungsabteilungen der Geschäftsfelder angesiedelt. Mit einem konzernweit koordinierten Innovationsmanagement haben wir begonnen, die Entwicklung innovativer Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle gemeinsam voranzutreiben, immer orientiert an einer ganzheitlichen Betrachtung des Fahrwegs. Auch wenn Schieneninfrastruktur sehr langlebig, sehr investitionsintensiv und im Kern recht analog ist: Wir geben Offenheit Neuem gegenüber höchste Priorität. Hier profitieren wir von unserer Leitidee des integrierten Konzerns und der bereits sehr guten Zusammenarbeit zwischen den Geschäftsbereichen. Des Weiteren haben wir ein interdisziplinär besetztes Innovationsteam etabliert, das auch mit neuen Methoden und Instrumenten arbeitet. Ein innovatives Vossloh-Produkt ist gerade auf dem Weg in erste Teststrecken und soll – Stand heute – auf der InnoTrans im Herbst präsentiert werden: Eine Art Kunststoffschwelle, Fachbegriff Engineered Polymer Sleeper. Sie zielt auf den Ersatz der unter Umweltgesichtspunkten zunehmend nicht länger geduldeten imprägnierten Holzschwelle und kann mit 50 Jahren Lebensdauer aufwarten.

Zweitens: Kompetenz erweitern über Akquisitionen und Kooperationen. Die übliche Denkweise in Produktsegmenten haben wir deshalb modifiziert. Für unseren



ganzheitlichen Ansatz segmentieren wir auch nach Know-how und Kompetenzen. Was Vossloh nicht selbst kann oder was über eigene Innovationen nicht erreichbar ist, muss entweder zugekauft oder gemeinsam mit Partnern realisiert werden. So entsteht eine schlagkräftige Allianz, die die richtigen Produkte, Dienstleistungen und Kompetenzen im Sinne unserer Kunden bündelt. Natürlich können auch die sogenannten konventionellen Produktsegmente über Käufe oder Kooperationen weiterentwickelt werden. So hat der Erwerb des US-Schwellenherstellers Rocla Concrete Tie, heute Vossloh Tie Technologies, positive Auswirkungen auch auf den Absatz von Schienenbefestigungen und Weichen im nordamerikanischen Markt.

Drittens: Menschen machen den Unterschied. Bahninfrastruktur ist Bestandteil der Vossloh-DNA. Die Vossloh-Geschäftsbereiche stehen für jahrzehntelang erworbene Expertise in der Branche. Unsere Vision „The Smart Rail Track by Vossloh“ steckt nun auch neue Ziele für die Organisation. Es ist an der Zeit, vorhandene Potenziale voll auszuschöpfen und zur Entfaltung zu bringen. Die Menschen arbeiten bereits heute gut vernetzt und kooperativ unter dem One-Vossloh-Dach. Wir bringen die Geschäftsbereiche jetzt noch näher zusammen, damit Personalentwicklung auch über Rotation und gegenseitiges Lernen stattfindet.

Viertens: Mehrwert für Kunden durch industrielle Höchstleistung. Modernste Fertigungen, die in einem regionalen Verbund richtig verteilt und mit den richtigen Kompetenzen ausgestattet werden, sind ebenso essenziell wie mehr eigene Wertschöpfung. Unsere Fortschritte an dieser Stelle werden uns erlauben, sowohl technologisch anspruchsvolle Märkte zu bedienen als auch die Kostenposition abzusichern, mit der wir hohen Wettbewerbsdruck aushalten können. Dafür wird an einer ganzen Reihe von Standorten investiert. Mit der Fabrik der Zukunft am Stammsitz Werdohl, die Ihnen bereits im Vorjahr vorgestellt wurde, werden Vossloh-Kunden von einem völlig neuen und exzellenten Serviceniveau dank digitalisierter Prozesse profitieren. Die Wertschöpfungstiefe wird erhöht, Lieferzeiten werden verkürzt, auch weil zusätzliche Komponenten aus Vossloh-Eigenfertigung kommen.

Meine Damen und Herren, erlauben Sie mir noch einige abschließende, grundsätzliche Bemerkungen.

Der Gesamtmarkt für Bahninfrastrukturtechnik bleibt für Vossloh unverändert attraktiv. Ein wesentlicher Treiber ist die zunehmende Urbanisierung der Welt. Allein in China gibt es bereits rund 150 Millionenstädte. Mobilität in den Ballungsräumen ist ohne schienen-gebundene Infrastruktur mit ihren hohen Transportleistungen und ihrem geringen Flächenverbrauch kaum denkbar. Pläne und Projekte für eine „Neue Seidenstraße“ oder eine Querung Südamerikas vom Atlantik zum Pazifik beflügeln nicht nur die Fantasie von Logistikexperten. Genereller Pluspunkt für die Eisenbahn: Sie schafft klimafreundliche Mobilität!

Natürlich machen wir uns Sorgen um protektionistische Tendenzen. Schon heute sind weniger als zwei Drittel des weltweiten Bahntechnikmarkts frei zugänglich. Andererseits gilt Vossloh dank seiner weltweiten Präsenz, auch mit Produktionsgesellschaften, vielerorts als lokaler Anbieter. Des Weiteren stehen die Chancen gut, dass sich der attraktive japanische Markt in näherer Zukunft öffnen wird.

Alle wollen, dass Züge pünktlich und störungsfrei fahren, dass die Instandhaltungskosten nicht explodieren und dass die Anwohner ruhig schlafen. Vossloh hat frühzeitig hauseigene Kompetenzen gebündelt und kann den Netzbetreibern schon heute Mehrwert durch maßgeschneiderte kombinierte Systeme und Services bieten. Wir sind uns sicher: Die Verfügbarkeit und der Einsatz hochleistungsfähiger Informations- und Kommunikationstechnik werden einen Quantensprung auslösen, und zwar in erster Linie bei den Geschäftsmodellen. Vossloh-Kunden denken schon lange nicht mehr in Produktsegmenten, sondern sie erwarten, dass Vossloh mit Produkten und Lösungen zunehmend auch Verantwortung für die Verfügbarkeit von Strecken übernimmt.

Vossloh hat längst begonnen, das System Schiene neu zu denken. Mit historisch gewachsener Bahnkompetenz, vielen innovativen Ideen und ausgesuchten Partnern werden wir das Beste aus der analogen und der digitalen Welt verknüpfen, um unseren Kunden im Ergebnis eine maximal mögliche Streckenverfügbarkeit anzubieten. Wir sind

überzeugt, dass das Vossloh-Team bereits enorme Potenziale in sich trägt, die sich durch unsere Strategie und unsere Herangehensweise noch weiter entfalten werden. Der Lohn: Mehrwert für unsere Kunden, eine bessere Marktposition für uns. Davon sollen sie als die Eigentümer von Vossloh künftig wieder stark profitieren.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie uns weiter auf dieser Reise begleiten. Vielen Dank!