

## **„Enabling green mobility“**

**Rede von Oliver Schuster, Vorstandsvorsitzender der  
Vossloh AG,  
anlässlich der ordentlichen Hauptversammlung für das  
Geschäftsjahr 2020**

Düsseldorf, den 19. Mai 2021

– Es gilt das gesprochene Wort –

## Teil I

Vielen Dank sehr geehrter Herr Dr. Grube.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre der Vossloh AG,  
sehr geehrte Aktionärsvertreterinnen und -vertreter,  
sehr geehrte Gäste,

auch ich möchte Sie sehr herzlich willkommen heißen zu unserer Hauptversammlung 2021. Dies erstmals auch im Namen meiner beiden neuen Vorstandskollegen, Herrn Jan Furnivall sowie Herrn Dr. Thomas Triska. Beide sind für mich überaus geschätzte und langjährige Wegbegleiter aus den eigenen Reihen. Wir haben in den letzten Jahren Vieles gemeinsam erreicht und ich freue mich außerordentlich darauf, unsere fruchtbare Zusammenarbeit nun in dieser neuen Konstellation fortzusetzen.

Aus offensichtlichen und guten Gründen kann diese Hauptversammlung nun zum zweiten Mal in Folge nur virtuell stattfinden und ich bedauere das. Diejenigen unter Ihnen, die Vossloh schon länger begleiten, wissen, wie sehr ich den persönlichen Austausch mit Ihnen schätze. Der direkte Dialog mit Ihnen ist durch kein noch so ausgefeiltes virtuelles Format zu ersetzen. Dennoch geht der Schutz unser aller Gesundheit vor und wir müssen versuchen, aus der Situation das Beste zu machen. Mit diesem Ziel vor Augen haben wir im Vergleich zum Vorjahr einiges getan, um unseren gegenseitigen Austausch zu befördern und anzureichern. Unter anderem haben wir Ihnen die Kernaussagen aus den Vorstandsreden im Vorfeld der heutigen Veranstaltung zur Verfügung gestellt, um Ihnen so die Möglichkeit zu geben, mit Ihren Fragen und Kommentaren direkt darauf Bezug zu nehmen. Über die neu eingerichtete Möglichkeit zum Einspielen von Videobotschaften hatte Herr Dr. Grube bereits berichtet.

Ich habe für den heutigen Tag zwei Redebeiträge für Sie vorbereitet. Im ersten Teil lade ich Sie ein, mit mir gemeinsam einen Blick zurück auf die großen Ereignisse des abgelaufenen Geschäftsjahres zu werfen. Herr Dr. Triska wird den Rückblick dann mit Fokus auf finanzielle Aspekte bereichern und komplettieren. Außerdem wird er kurz zu den Ergebnissen des ersten Quartals des laufenden Geschäftsjahres sprechen. Im Anschluss möchte ich dann den Blick nach vorne richten und mit Ihnen einige unserer strategischen Überlegungen sowie unsere Erwartungen für das laufende Geschäftsjahr teilen. Dies tue ich nicht zuletzt auch im Angedenken an unseren verstorbenen und von uns allen hoch geschätzten Hauptaktionär und ehemaligen Vorsitzenden unseres Aufsichtsrats Herrn Heinz Hermann Thiele. Er hat uns

unerschütterlich und treu durch die zurückliegenden schweren Jahre begleitet und ich hätte mir gewünscht, er könnte nun sehen, wie sehr sich bei Vossloh alles zum Guten wendet.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, vom ehemaligen Bundespräsidenten Richard von Weizsäcker stammt das folgende Zitat: „Wo immer wir die Herausforderungen unserer Zeit mit Verstand und mit Herz annehmen, werden wir die notwendige Kraft finden.“

An Herausforderungen für uns alle und damit natürlich auch für Vossloh hat es im zurückliegenden Jahr nun wahrlich nicht gemangelt. Und um im Bild von Herrn von Weizsäcker zu bleiben: Wir haben uns dieser mannigfachen Herausforderungen mit Verstand und selbstverständlich auch mit Herz angenommen. Tatsächlich sind wir angesichts der großen Aufgaben, mit denen wir uns 2020 konfrontiert sahen, an eben diesen Aufgaben gewachsen. Im Ergebnis haben wir Ihr Unternehmen nicht nur sicher und weitgehend unbeschadet durch ein unfassbar turbulentes Jahr gebracht. Wir haben es gleichzeitig stabilisiert, entscheidend weiterentwickelt und in jeder Hinsicht gestärkt. Lassen Sie uns gemeinsam einmal die großen Themen des Geschäftsjahres 2020 sowie deren Bedeutung für Ihr Unternehmen Vossloh Revue passieren und dabei mit dem unvermeidlichen und medial omnipräsenten Thema beginnen.

Die Pandemie hat Menschen, Gesellschaften und Wirtschaftssysteme rund um den Globus auf eine unerwartet harte Bewährungsprobe gestellt und vielfach existenziell bedroht. Sie hat unfassbares Leid verursacht und wirtschaftliche Schäden in astronomischer Höhe angerichtet. Und das tut sie noch immer. Doch sie hat sich auch als eine Art Lackmустest für die Stabilität und Krisenresistenz von Industrien und Geschäftsmodellen entpuppt.

Die Bahnindustrie im Allgemeinen und das Geschäft mit Bahninfrastruktur im Speziellen haben in der aktuellen Krise ein überdurchschnittliches Maß an Resilienz bewiesen. Der Grund hierfür liegt auf der Hand. Schienengebundene Mobilität von Menschen vor allem aber auch von Gütern ist systemrelevant! Auch und gerade in Krisenzeiten muss sie daher gewährleistet sein. Und genau das ist, bezogen auf den Fahrweg Schiene, unser Geschäft. Mit unseren Produkten und Dienstleistungen tragen wir maßgeblich zum Funktionieren des Verkehrsträgers Schiene bei. Ein bedeutender Anteil unseres Geschäfts besteht gerade darin, die für den Erhalt der Funktionsfähigkeit und Sicherheit des Schienenverkehrs notwendigen Komponenten herzustellen und zu liefern. Ein weiteres wichtiges Betätigungsfeld von Vossloh ist, Sie alle wissen das, die regelmäßige Wartung und Instandhaltung bestimmter Teile der Bahninfrastruktur. Beides, die Befriedigung des Ersatzbedarfs als auch die werterhaltenden und sicherheitsrelevanten Serviceleistungen, ist letztendlich unverzichtbar. So ist es zu

erklären, dass wir seit Beginn der Coronapandemie nahezu keine Stornierungen von Aufträgen seitens unserer Kunden gesehen haben. Projekte haben sich aus vielerlei nachvollziehbaren Gründen verschoben, aber kein Geschäft ist letztendlich verloren gegangen. Ein weiterer sehr wesentlicher Faktor, der zur Widerstandskraft unseres Geschäfts beiträgt, ist die Struktur unserer Kunden. Ein bedeutender Anteil unserer weltweiten Kundenbasis entfällt direkt oder indirekt auf Auftraggeber der öffentlichen Hand. Diese Tatsache entkoppelt uns ein Stück weit von kurzfristigen Konjunkturschwankungen und gibt uns ein hohes Maß an Stabilität. Dazu kommt, dass Investitionen, auch in Bahninfrastruktur, für Regierungen ein probates Mittel sind, Wirtschaftssysteme während und im Nachgang zu Krisen wiederzubeleben und zu stärken.

Und bei all dem darf Eines nicht übersehen werden. Megatrends wie das weltweite Bevölkerungswachstum, die exponentiell voranschreitende Urbanisierung, die Digitalisierung und natürlich das Thema Nachhaltigkeit behalten, völlig losgelöst vom Pandemiegeschehen, ihre Relevanz und werden das Wachstum der schienegebundenen Mobilität auf Jahrzehnte hinaus beflügeln. Meiner persönlichen Einschätzung nach gilt dies auch, in jedem Fall mittel- und langfristig, für die Globalisierung von Handelsströmen und die damit verbundenen Transportvolumina auf der Schiene.

Unsere Mitarbeitenden haben der Krise und allen Einschränkungen zum Trotz im Geschäftsjahr 2020 eine beeindruckende Leistung erbracht und meine Vorstandskollegen und ich sind stolz auf jede und jeden Einzelnen von ihnen. Wir dürfen nicht vergessen, dass ein großer Teil unserer Mannschaft nicht die Möglichkeit hat, sicher und virtuell aus dem Home-Office heraus ihrer oder seiner Arbeit nachzugehen. Wir sind ein Industrie- und Serviceunternehmen. Unsere Wertschöpfung geschieht zu einem guten Teil in Fabrikhallen und draußen im Gleis. Natürlich haben wir umgehend nach Beginn der Pandemie umfangreiche Maßnahmen zum Schutz unserer Mitarbeitenden beschlossen und umgesetzt. Natürlich haben wir Masken und Tests bereitgestellt, Schichtmodelle und Arbeitsabläufe so umgestellt, dass Begegnungen reduziert und Mindestabstände eingehalten werden konnten. Natürlich haben wir aufgeklärt. Die größte Hürde aber mussten die Menschen täglich aufs Neue selbst überwinden: Die mehr als verständliche Angst. Ich verneige mich persönlich vor dieser Leistung, diesem Mut und dieser Loyalität zu Vossloh. Mit diesem Team können wir jeder Krise trotzen. Mein Dank gilt an dieser Stelle auch ausdrücklich unseren Betriebsräten, die uns auch und gerade in diesem besonderen Jahr als Vermittler und Ratgeber sehr maßgeblich unterstützt haben.

Das Geschäftsjahr 2020 war für Vossloh aber weit mehr als ein Jahr der Pandemie. Rückblickend wird 2020, und hier übertreibe ich nicht, als ein Wendepunkt in die Geschichte Ihres Unternehmens eingehen. Ich selbst bin nun seit sieben Jahren in unterschiedlichen Rollen Vorstand Ihres Unternehmens. Und während eines Großteils dieser Zeit waren wir bei Vossloh neben der Führung der laufenden Geschäfte damit befasst, Themen aus der Vergangenheit zu bewältigen. Geerbte Probleme lösen zu müssen, Aufräumarbeiten zu leisten. Den markanten Schlusspunkt dieser Kraftanstrengung markiert der Verkauf unseres Geschäftsfelds Vossloh Locomotives an die chinesische CRRC mit Wirkung zum 31. Mai 2020. Bereits im Jahr 2014 hatte der Vorstand der Vossloh AG beschlossen, das Unternehmen künftig auf sein Kerngeschäft Bahninfrastruktur zu fokussieren und den damaligen Geschäftsbereich Transportation zum Verkauf zu stellen. Dieser Prozess hat sich, wie Ihnen allen schmerzhaft bekannt ist, als sehr viel aufwändiger und langwieriger erwiesen als wir alle uns das damals hätten vorstellen können. Ein Verkauf im Ganzen war trotz Gesprächen mit Dutzenden potenzieller Erwerber schlicht nicht darstellbar. Aus ursprünglich einem geplanten Verkaufsprozess wurden am Ende drei. Das mit großem Abstand am schwierigsten zu veräußernde Geschäft Vossloh Locomotives belastete im Ergebnis die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Vossloh deutlich länger als geplant. Allein während der ersten fünf Monate des abgelaufenen Geschäftsjahres, und damit bis zum Vollzug des Verkaufs, flossen in diesem Geschäft operativ und unter Berücksichtigung von Zinsen, Steuern und Leasinggebühren sage und schreibe rund 60 Millionen Euro ab. Die gute Nachricht ist, dass diesen Mittelabflüssen im letzten Geschäftsjahr Zahlungen seitens des Erwerbers an Vossloh in Höhe von insgesamt rund 45 Millionen Euro gegenüberstanden und die Belastung der Nettofinanzschuld dadurch deutlich abgefedert werden konnte.

Last but not least haben wir das Geschäftsjahr 2020 dazu genutzt, unsere Konzernstrategie zu überarbeiten und diese zu präzisieren. In einer mehrmonatigen Kraftanstrengung haben wir dabei mit über hundert Mitarbeitenden quer über Regionen, Geschäftsbereiche und Hierarchieebenen hinweg unseren Weg in die Zukunft erarbeitet. Die Erkenntnisse, die wir hierbei gewonnen haben und die sich daraus ergebenden Schussfolgerungen für unseren Weg nach vorne werde ich Ihnen etwas später, im zweiten Teil meiner Rede, erläutern.

Wenngleich Herr Dr. Triska Ihnen im Nachgang gleich umfassend die finanziellen Details des Geschäftsjahres 2020 vorstellen und erläutern wird, möchte ich doch auf einige wenige Kernaussagen bereits an dieser Stelle kurz eingehen. Wie Sie sich zweifellos erinnern, hatten wir bei Vossloh das Jahr 2019 dazu genutzt, unsere finanzielle Leistungsfähigkeit, namentlich unsere Ertrags- und Eigenfinanzierungskraft, im Rahmen eines konzernweiten Performance-Programms zu steigern. Die entsprechenden Maßnahmen waren hinsichtlich der mit Ihnen

verbundenen Aufwendungen im Jahresabschluss 2019 abgebildet worden. Die tatsächliche Umsetzung bzw. der Abschluss einiger Maßnahmen dagegen konnte erst im Geschäftsjahr 2020 erfolgen. Exemplarisch möchte ich an dieser Stelle den Verkauf unserer Signaltechnik-Aktivitäten in den USA sowie unseres Weichengeschäfts in Argentinien nennen. Im Januar 2021 schließlich erfolgte der Verkauf einer Mehrheitsbeteiligung an unserer brasilianischen Tochtergesellschaft, die ebenfalls Teil unseres Geschäftsbereichs Customized Modules war. Damit haben wir unsere Agenda aus dem Performance-Programm abgearbeitet und unser Kerngeschäft Bahninfrastruktur zusätzlich gestärkt.

Ich denke, Sie werden mir zustimmen, dass wir unser Performance-Programm aus heutiger Sicht zweifellos zu keinem besseren Zeitpunkt hätten durchführen können. Denn nicht zuletzt dadurch haben wir die Grundlage dafür geschaffen, auch in finanzieller Hinsicht bisher stabil und insbesondere ohne jede staatliche Finanzierungshilfe durch die Krise zu kommen.

Portfoliobereinigt lag der Umsatz im Berichtsjahr 2020 mit rund 870 Millionen Euro leicht über dem Vorjahr. Und dies obwohl Lieferungen und Leistungen im Umfang von 90 Millionen Euro seitens unserer Kunden pandemiebedingt in die Zukunft verschoben werden mussten. Der Auftragseingang lag 2020 auf vergleichbarer Basis um 5,6 % über dem Vorjahreswert, der Auftragsbestand zum Jahresende übertraf den Vergleichswert 2019 sogar um 8,2 %. Lassen Sie mich an dieser Stelle exemplarisch einige besonders bedeutende Vertriebsfolge aufzählen: Nach vielen Jahren ist es uns erstmals wieder gelungen, die Marktführerschaft für Schienenbefestigungssysteme in Deutschland zurückzuerobern. In China konnte, ebenfalls im Geschäftsfeld Fastening Systems, ein weiterer wichtiger Großauftrag gewonnen werden. Im Geschäftsbereich Customized Modules wurden bedeutende, umfangreiche Aufträge etwa in Ägypten und Australien gewonnen. Unser Servicegeschäft Lifecycle Solutions hat den Wiedereintritt ins Fräsengeschäft bei der Deutschen Bahn geschafft. Und nicht zu vergessen, konnten wir im letzten Geschäftsjahr in Schweden den weltweit ersten Tender für sogenannte smarte Weichen für uns entscheiden. Somit konnten wir erstmals den Beweis antreten, dass unsere umfassenden Anstrengungen im Bereich der sensorischen Zustandserfassung und Datenanalyse als Grundlage für eine deutlich effizientere Instandhaltung des Fahrwegs Schiene zu messbaren Erfolgen führen.

Die EBIT-Marge, einer der wichtigsten finanziellen Leistungsindikatoren für Vossloh, übertraf trotz pandemiebedingter Belastungen mit 8,4 % die ursprüngliche erwartete Spanne von 7-8%. Hierin enthalten sind pandemiebedingte Belastungen von rund 25 Mio.€, die zum Teil durch einen positiven Bucheffekt von knapp 16 Mio.€ im Zusammenhang mit der Übergangskonsolidierung eines Joint Ventures ausgeglichen werden konnten. Eliminiert man

diesen positiven Sondereffekt, führt dies zu einer EBIT-Marge von 6,6% und damit noch immer zu einer spürbaren Verbesserung gegenüber dem Jahr 2019. In 2019 lag unsere operative EBIT-Marge bei 6,1%. Auch mit Blick auf die Finanzlage konnte Vossloh im abgelaufenen Geschäftsjahr bemerkenswerte Verbesserungen erreichen. So ist es uns gelungen, trotz der zuvor erwähnten Belastung aus dem Bereich Vossloh Locomotives, die Nettofinanzschuld ohne Leasingverpflichtungen von 321 Millionen Euro im Vorjahr auf 307 Millionen Euro zum Ende 2020 zu reduzieren. Ermöglicht wurde dies durch einen im Jahresvergleich signifikant verbesserten Free Cashflow aus unserem Kerngeschäft. Der Kurs der Vossloh-Aktie schließlich konnte im Jahresverlauf 2020 um knapp 12% zulegen.

Vor dem Hintergrund dieser hart erarbeiteten und neu gewonnenen Stärke, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der Vossloh AG Ihnen heute die Ausschüttung einer Dividende in Höhe von einem Euro je Aktie vor. Gemessen am Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Aktivitäten entspricht das einer Ausschüttungsquote von etwas über 40%.

Zusammenfassend bin ich der Überzeugung, dass sich die Ergebnisse unserer Arbeit im abgelaufenen Geschäftsjahr sehr gut sehen lassen können. Das bisher Erreichte spornt uns zusätzlich an, unseren eingeschlagenen Erfolgskurs konsequent in die Zukunft fortzusetzen und damit vor allem für Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, Wert zu schaffen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit bis hierher.

Ich gebe das Wort zurück an Herrn Dr. Grube.

=====

## Teil II

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

nun komme ich also, wie angekündigt, zum zweiten Teil meiner Rede und lade Sie ein, mit mir gemeinsam einen Blick in die Zukunft zu werfen.

Schienegebundene Mobilität jeglicher Couleur wird über die kommenden Jahrzehnte einen in seiner Bedeutung kaum zu überschätzenden Beitrag leisten zur Bewältigung eines stetig steigenden Transportbedarfs sowie zur Erreichung von Klimazielen. Kein anderes Verkehrsmittel ist umweltfreundlicher als die Bahn, wenn es um den zuverlässigen und sicheren Transport vieler Menschen und großer Mengen von Gütern geht. Kein anderes Verkehrsmittel kann durch die Vergrünung von Strom schneller einen 100%igen Anteil an erneuerbarer Energie erreichen. Um die Erderwärmung zu begrenzen, führt im Ergebnis an einer massiven Verlagerung von Verkehr auf die Schiene kein Weg vorbei. Die klimapolitischen Aktionspläne der Regierungen rund um den Globus sind vielfältig und unterschiedlich. Die Erkenntnis hinsichtlich der besonders wichtigen Rolle des Verkehrsträgers Bahn jedoch ist allen gemeinsam. Völlig losgelöst von akademischen Diskussionen darüber, was genau alles bei der Quantifizierung der ökologischen Vorteilhaftigkeit zu berücksichtigen ist. Bitte führen Sie sich vor Augen, dass, gemessen in Tonnen-Kilometern und unter Außerachtlassung von Luftfracht, der Anteil des innereuropäischen Gütertransports auf der Straße seit mehr als einem Jahrzehnt bei rund 75% stagniert. Auf die Bahn entfielen im europäischen Durchschnitt nach den jüngsten Zahlen von Eurostat zuletzt weniger als 18%. Dies entspricht in etwa auch dem Wert in Deutschland. Die Bahn steht, und hieran kann nach meinem Dafürhalten kein Zweifel bestehen, am Anfang einer Renaissance und hat hervorragende Aussichten, über die kommenden Jahre und Jahrzehnte in ihrer Bedeutung deutlich zuzulegen. Das Entscheidende für Vossloh dabei ist, dass all dies eine funktionierende und hoch verfügbare Bahninfrastruktur voraussetzt.

Am propagierten politischen Willen, die Bahn zu stärken, mangelt es ganz sicher nicht. Weltweit wurden in den letzten Monaten Programme zur Förderung der schienegebundenen Mobilität in bisher ungekanntem Ausmaß aufgelegt. Erst vor wenigen Wochen hat US Präsident Joe Biden ein 2,3 Billionen Dollar schweres Investitionsprogramm angekündigt, von dem rund 165 Milliarden Dollar dem öffentlichen Nahverkehr sowie dem Personenfernverkehr zugutekommen sollen. China plant den weiteren Ausbau seines Hochgeschwindigkeitsnetzes von aktuell 39.000 auf 70.000 Kilometer bis 2035. Australien hat ein nationales Bahn-Programm aufgelegt und plant alleine auf Bundesebene Investitionen von über 6 Milliarden

Euro bis 2028. Die Deutsche Bahn hat ihre Dachstrategie „Starke Schiene“ verabschiedet und erwartet eine Verdopplung der Fahrgastzahlen im Fernverkehr auf jährlich über 260 Millionen Menschen. Die Verkehrsleistung der DB Cargo soll um 70% wachsen, die Netzkapazität um 30% steigen. Unter der aktuellen Leistungs- und Finanzierungsvereinbarung stellt der Bund der Deutschen Bahn 86 Milliarden Euro bis 2030 zur Verfügung. Zusätzliche Milliarden werden speziell für das Thema Digitalisierung fließen. Italien plant bis 2023 Investitionen in Bahninfrastruktur von rund 28 Milliarden Euro. Die EU-Kommission hat vor dem Hintergrund ihres Green-Deal 2021 zum „Europäischen Jahr der Schiene“ erklärt. Dies sind nur einige Beispiele von vielleicht zwei Dutzend, die wir momentan beobachten.

Ich hatte Ihnen im Vorjahr an dieser Stelle die Zusammenhänge zwischen weltweit steigendem Transportbedarf einerseits und den vielfältigen Restriktionen bei der proportionalen Erweiterung von Schienennetzen andererseits ausführlich dargelegt. Die Erkenntnis war, dass Letzteres weder in angemessener zeitlicher Kongruenz noch in finanzieller Hinsicht und schon gar nicht unter Praktikabilitätsgesichtspunkten realisierbar ist. Ich möchte Sie, meine sehr verehrten Damen und Herren, ganz sicher nicht mit Wiederholungen langweilen und erspare Ihnen von daher jedes unnötige verbale Beiwerk. Die Schlüsselwörter meiner damaligen Rede aber waren „Digitalisierung“ und „Streckenverfügbarkeit“. In diesen beiden Wörtern kondensiert sich unverändert meine persönliche und feste Überzeugung, dass Ihr Unternehmen Vossloh eine überaus vielversprechende Zukunft hat. Im Zuge einer deutlich intensiveren Nutzung vorhandener Bahninfrastruktur wird der Bedarf an Produkten und Dienstleistungen, wie Vossloh sie anbietet, unweigerlich steigen. Unser einzigartig umfassendes Verständnis des Fahrwegs Schiene in seiner systemischen Gesamtheit, kombiniert mit unserer stetig wachsenden digitalen Kompetenz, wird uns gleichzeitig die Differenzierung und damit den wirtschaftlichen Erfolg in einem hart umkämpften globalen Markt ermöglichen.

Wie ich eingangs bereits kurz berichtet hatte, haben wir das Jahr 2020 unter anderem auch dazu genutzt, unsere Konzernstrategie auf den Prüfstand zu stellen und, unter Berücksichtigung aktueller Entwicklungen in unserer Industrie, in Teilbereichen neu zu kalibrieren. Sie mögen sich die Frage stellen, warum wir das ausgerechnet in einem Jahr getan haben, das ohnehin schon von einer ganzen Reihe großer Herausforderungen geprägt war. Die Begründung liegt auf der Hand. Unsere Mitarbeitenden sind mit uns gemeinsam durch viele Jahre schmerzhafter Restrukturierung gegangen und haben uns in den allermeisten Fällen mit eng geschnalltem Gürtel die Treue gehalten. Über die Jahre hatten wir uns im Bereich Transportation von wesentlichen Teilen unseres ehemaligen Konzernumsatzes getrennt. Zuletzt mussten unsere Kolleginnen und Kollegen mit ansehen, wie 2019 erneut

eingegriffen werden musste und rund 7% der weltweiten Belegschaft abgebaut wurden. All dies sorgt bei Menschen leicht nachvollziehbar für Unsicherheit und ist offensichtlich wenig geeignet, Vertrauen und ein angenehmes Arbeitsklima zu schaffen. Vor diesem Hintergrund und auch mit Blick auf den absehbaren Abschluss unserer Neuausrichtung durch den Verkauf von Vossloh Locomotives war im Frühjahr 2020 der Zeitpunkt für einen klaren und selbstbewussten Blick nach vorne gekommen. Der richtige Zeitpunkt, der Organisation einen Kompass an die Hand zu geben, die Richtung zu zeigen und die Kräfte zu bündeln.

Die erste grundlegende Entscheidung, die wir zusammen mit unserem Team zu treffen hatten, betraf die grundsätzliche Positionierung von Vossloh im Spannungsfeld zwischen klassischem Produktgeschäft und einer vollständig integrierten, reinen Service-Organisation. In diesem Zusammenhang wurde schnell klar, dass das Alleinstellungsmerkmal von Vossloh gerade darin besteht, das Beste aus beiden Welten unter einem Dach vereinen zu können. Das tiefe und umfassende Verständnis der Fahrwegs-Physik ist ein zentraler Erfolgsfaktor für das Herausdestillieren relevanter Informationen aus sensorisch erhobenen Zustandsdaten. Die permanente Zustandsüberwachung im Gleis wiederum liefert wertvolle Informationen zur stetigen Weiterentwicklung des Produktangebots. Die entscheidende Brücke zwischen beiden Welten bilden die Digitalisierung einerseits sowie die Fähigkeit, Daten zielgerichtet und effizient, beispielsweise mit Hilfe künstlicher Intelligenz, auswerten zu können.

Auf Basis dieser richtungsweisenden Erkenntnis fußt unsere Konzernstrategie auf drei wesentlichen Säulen. Einer Stärkung unseres bestehenden Produkt- und Servicegeschäftes, einer Erweiterung des Letztgenannten um digitalbasierte, smarte Instandhaltungsangebote sowie einer Reihe von Maßnahmen, die die Art und Weise betreffen, wie wir künftig arbeiten möchten und worauf wir dabei besonderen Wert legen.

Mit Blick auf die Stärkung unseres Bestandgeschäftes haben wir vier wesentliche Stoßrichtungen priorisiert. Die kontinuierliche Reduktion unserer Produktionskosten, diverse Maßnahmen zu Erhöhung unserer Absatzvolumina, eine komplementäre Erweiterung unseres Angebotsportfolios sowie die Konzentration auf ausgewählte Innovationsthemen, die unmittelbar und nachweislich Wert für unsere Kunden schaffen. Mit Blick auf die Senkung von Produktionskosten möchte ich gerne unsere inzwischen fertiggestellte Leitfabrik für Schienenbefestigungssysteme am Stammsitz in Werdohl als leuchtendes Beispiel anführen. Hier verfügen wir heute über eine hoch automatisierte und verkettete Fertigung mit gleichzeitig deutlich gesteigerter Wertschöpfungstiefe. Parallel ist unser großes Investitionsprojekt im französischen Outreau inzwischen fast abgeschlossen. Dort produzieren wir, Sie wissen das, die wichtigen Manganherzstücke für unsere Weichen. Ebenfalls in Frankreich haben wir

unsere Werteflüsse im Weichengeschäft vollständig neu gestaltet, indem wir einzelne Standorte auf ganz bestimmte Fertigungsschritte spezialisiert haben. Bezüglich der Steigerung von Absatzvolumina möchte ich gerne auf die erfolgreiche Erweiterung unseres Marktzugangs in China verweisen, wo wir inzwischen nicht nur das Hochgeschwindigkeitssegment, sondern verstärkt auch konventionelle Bahnstrecken sowie Nahverkehrskunden adressieren. Parallel arbeiten wir mit Hochdruck daran, unsere Präsenz im wichtigen indischen Markt zu verbreitern. Mit rund 126.000 Kilometern verfügt Indien über eines der größten Streckennetze weltweit und investiert hohe Summen in dessen Ertüchtigung und Erweiterung. In unserem Servicegeschäft haben wir, als erster Anbieter überhaupt, Frästechnologie in die USA gebracht und arbeiten dort mit großem Erfolg an ersten Projekten. Die Kunden sind von der Leistungsfähigkeit unserer selbstentwickelten Kleinfräse mehr als begeistert. Mit Blick auf die Erweiterung unseres Produktportfolios haben wir beispielsweise unser Angebot im Geschäftsfeld Fastening Systems um schraubenlose Befestigungsclips ergänzt und bieten unseren Kunden jetzt auch sogenannte Verschlusschwellen und Zungenrollvorrichtungen an. Ein anschauliches Beispiel für unsere hohe Innovationskraft ist unsere patentierte und vollständig recyclebare Kunststoffschwelle. Hier stehen wir aktuell am Übergang von einer Kleinserien- zur ersten industriellen Fertigung. Das Feedback unserer Kunden aus einer ganzen Reihe von Feldversuchen ist überaus positiv.

Im Dienstleistungsgeschäft werden wir uns Schritt für Schritt zu einem integrierten Instandhaltungspartner entwickeln und es unseren Kunden so ermöglichen, sich auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren. Vossloh wird von einem Anbieter einzelner Serviceleistungen zum Garanten maximaler Streckenverfügbarkeit. Mit Messtechnologie ausgestattete Servicemaschinen werden streckenseitig erfasste Zustandsdaten ergänzen und uns so in die Lage versetzen, die Instandhaltungseffizienz signifikant zu erhöhen. Die ersten derart aufgewerteten Maschinen arbeiten inzwischen bereits sehr erfolgreich bei verschiedenen Kunden. In den französischen Städten Le Havre und Valenciennes bieten wir den Betreibern der dortigen Straßenbahnnetze sogar eine Zustandsgarantie für ihre Schienen und Weichen zum Festpreis. Unser Komplettangebot beinhaltet neben dem permanenten Monitoring auch große Teile der erforderlichen Instandhaltungsarbeiten. Ein wichtiger erster Schritt hin zu Lebenszyklusverträgen, die unser Leistungsangebot perspektivisch abrunden werden.

All dies, meine geschätzten Damen und Herren, wäre nicht denkbar, würden wir nicht gleichzeitig den Aufbau digitaler Kompetenz bei Vossloh mit aller Kraft vorantreiben. Sei es durch den Aufbau eigener Ressourcen oder aber durch die Etablierung eines flexiblen Netzwerkes von starken Partnerschaften. Beispielsweise haben wir im abgelaufenen Geschäftsjahr eine Kooperation mit der Deutsche Bahn Systemtechnik begründet und arbeiten

mit diesem hochkompetenten Partner sehr erfolgreich an der sensorischen Ausstattung von 1.000 Weichen bei der schwedischen Staatsbahn. Ich hatte dieses Projekt bereits bei meinen Ausführungen zum Auftragseingang kurz angesprochen. Inzwischen haben viele weitere Kunden Interesse an dieser spezifischen Lösung gezeigt. In Kürze werden wir unser Produkt zu Testzwecken bei einem weiteren großen Netzbetreiber installieren. Unsere eigene Cloud-basierte Plattform zur Sammlung und Auswertung von Zustandsdaten ist inzwischen aufgebaut und wird kontinuierlich weiterentwickelt. Dies, meine sehr verehrten Damen und Herren, ist der Nukleus, um den herum die künftige Erfolgsgeschichte von Vossloh geschrieben werden wird.

Wie ich Ihnen bereits veranschaulicht habe, spielt neben der Digitalisierung Nachhaltigkeit im Sinne eines wesentlichen Treibers künftigen Wachstums für unser Geschäft eine sehr zentrale und immer wichtigere Rolle. Darüber hinaus gewinnt das Thema aber auch als Differenzierungskriterium im Wettbewerb sowie bei der Gewinnung von Mitarbeitenden, Partnern und auch Investoren zunehmend an Bedeutung. Bei Ausschreibungen und anderen Prozessen der Geschäftsanbahnung etwa rücken neben technischen und preislichen Kriterien auch Umwelt- und andere Nachhaltigkeitsaspekte zunehmend in den Fokus. So haben wir beispielsweise im abgelaufenen Geschäftsjahr einen besonders bedeutenden Großauftrag für die Lieferung von Weichen in den Niederlanden maßgeblich deshalb gewonnen, weil wir beim geforderten Nachhaltigkeitsnachweis punkten konnten.

Dementsprechend haben wir im Rahmen unseres Strategieprojektes auch auf Nachhaltigkeit einen besonderen Fokus gelegt. Bei der Ausformulierung unseres Vossloh Wertesystems haben wir dieses Thema als fünfte Dimension aufgenommen, um es damit noch stärker als bisher in unserer Unternehmens-DNA zu verankern. Das Leitmotiv „Vossloh, enabling green mobility“, unter dem wir auch den Geschäftsbericht 2020 veröffentlicht haben, verdeutlicht zusätzlich unseren Anspruch in diesem Bereich. Zum 1. Juni 2020 haben wir flankierend eine neue Zentralfunktion für Nachhaltigkeit installiert. Der verantwortliche Leiter berichtet direkt an meinen Vorstandskollegen Herrn Furnivall. Das Aufgabenfeld umfasst unter anderem die Zusammenführung und übergeordnete Koordination aller Initiativen und Prozesse im Umwelt-, Energie-, Arbeitssicherheits- und Gesundheitsmanagement sowie die Erarbeitung einer konzernweiten Nachhaltigkeitsstrategie.

Lassen Sie mich dieses spannende Thema mit einigen weiteren Fakten anreichern: Vossloh verfügt im Bereich Nachhaltigkeit bereits heute über Bewertungen einiger namhafter, hierauf spezialisierter Agenturen. So halten wir aktuell ein Prime Rating bei ISS ESG, ein AA Rating bei MSCI sowie, für einzelne Konzerngesellschaften, entweder ein Silber- oder Gold-Rating

bei Ecovadis. Seit Januar 2020 sind wir außerdem Mitglied der United Nations Global Compact Initiative. Jüngst haben wir hierzu unseren ersten Fortschrittsbericht veröffentlicht. Unsere umfangreichen Anstrengungen mit Blick auf möglichst nachhaltige Produktionsprozesse zeigen auch bereits erste messbare Erfolge. Beispielsweise ist es uns gelungen, unseren CO2 Ausstoß im Verhältnis zum Konzernumsatz zwischen 2017 und 2019 um knapp 10% zu senken. Zieht man 2020 in die Betrachtung mit ein, fällt die Reduktion noch deutlich höher aus. Dies ist jedoch zum Teil auf pandemiebedingte Verzerrungen, namentlich etwa ausgefallene Reisen und Home-Office, zurückzuführen und von daher nur eingeschränkt aussagefähig. Ich möchte uns an dieser Stelle nicht hübscher machen als wir sind. In jedem Fall aber marschieren wir mit Fokus und Hochdruck in die richtige Richtung.

Neben den beiden Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit haben wir eine ganze Reihe weiterer strategischer Fokusbereiche identifiziert, auf die ich aus Zeitgründen an dieser Stelle nicht näher eingehen möchte. Darunter fällt aber beispielsweise eine konzernweite Harmonisierung unserer IT Landschaft, ein Programm zur kontinuierlichen Effizienzsteigerung, diverse Maßnahmen im Bereich Führung und Mitarbeitende sowie eine weitere Optimierung unserer Vertriebsstrukturen und -prozesse.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, ich bin mir sehr wohl dessen bewusst, dass mein Vortrag Ihre Geduld strapaziert. Dennoch ist es mir wichtig, Ihnen eine möglichst genaue Vorstellung davon zu geben, in welche Richtung wir Ihr Unternehmen entwickeln und wie wir die Zukunft von Vossloh gestalten. Vor diesem Hintergrund haben wir unseren Weg nach vorne zusätzlich in einem kleinen Film anschaulich dargestellt. Dies ist im Rahmen einer Vossloh-Hauptversammlung ein neues Kommunikationsinstrument, ich hoffe aber, dass dieses geeignet ist, meinem Vortrag im wahrsten Sinne des Wortes etwas mehr Farbe und zusätzliche Klarheit zu verleihen. Ich bitte die Regie um Einspielung unseres Unternehmensvideos.

Verehrte Aktionärinnen und Aktionäre, ich hoffe, unser kleiner Film hat Ihnen gefallen und trägt dazu bei, Ihnen die überaus spannenden Themen näher zu bringen, die meines Erachtens unsere Industrie über die kommenden Dekaden treiben werden.

Mit unserem umfassenden strategischen Maßnahmenpaket haben wir die Weichen gestellt für eine konstante Steigerung unserer industriellen und wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit über die kommenden Jahre. Bereits 2021 wird sich dies, trotz noch immer deutlich spürbarer Auswirkungen der Pandemie, in einer weiter steigenden, operativen Profitabilität niederschlagen. Bei Umsatzerlösen zwischen 850 und 925 Millionen Euro rechnen wir mit

einer EBIT-Marge zwischen 7% und 8%. Dies vergleicht sich mit den, im ersten Teil meiner Rede erläuterten, operativen 6,6% im Jahr 2020. Unser besonders starkes, erstes Quartal des laufenden Geschäftsjahres ist dabei zweifellos eine gute Ausgangsbasis, um dieses Ziel zu erreichen. Mittelfristig streben wir mit Vossloh ein durchschnittliches jährliches Umsatzwachstum von 4% bis 5% an. Dies liegt signifikant oberhalb dessen, was einschlägige Studien für den für Vossloh relevanten Markt vorhersagen. Der Verband der europäischen Eisenbahnindustrie UNIFE beispielsweise geht von einem jährlichen Marktwachstum von 2,2% aus. Mit Blick auf die Profitabilität von Vossloh werden wir mittelfristig in sämtlichen Geschäftsbereichen eine zweistellige EBIT-Marge erreichen, langfristig gilt dies auch für den gesamten Konzern.

Ich schließe meine Ausführungen an dieser Stelle mit großer Zuversicht und in der Überzeugung, dass wir bei Vossloh alles haben, was für unseren nachhaltigen Erfolg erforderlich ist. Wir haben die technologische Kompetenz, das Vertrauen unserer Kunden, die globale Präsenz, den Willen zum Erfolg und, wahrscheinlich das Wichtigste überhaupt, wir haben das richtige Team an Bord.

Unser Firmenlogo hat eine Bedeutung. Es symbolisiert ein grünes Signal am Fahrweg und steht damit für „freie Fahrt“. Freie Fahrt in eine erfolgreiche und nachhaltige Zukunft für Vossloh. Bitte begleiten Sie uns auf dieser Reise und bleiben Sie uns gewogen.

Ich danke ihnen ganz herzlich für Ihre Aufmerksamkeit!