

## **„Profil durch Fokussierung“**

**Rede von Andreas Busemann, Vorsitzender des Vorstands  
der Vossloh AG,  
anlässlich der ordentlichen Hauptversammlung für das  
Geschäftsjahr 2016**

Düsseldorf, 24. Mai 2017

– 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. Mein Name ist Andreas Busemann, ich bin seit nunmehr knapp zwei Monaten Vorstandsvorsitzender der Vossloh AG.

Vielen Dank, dass Sie so zahlreich erschienen sind. Ich sehe das als ein eindeutiges Indiz dafür, dass Ihnen Vossloh 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 großes 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 zu geben. Das gesamte Vorstandsteam wird Ihnen für Fragen zur Verfügung stehen. Schließlich werde ich Ihnen gegen Ende meines Vortrages darlegen, welche Schwerpunkte ich persönlich gerne künftig bei Vossloh setzen will.

Zunächst aber möchte ich mich Ihnen persönlich kurz vorstellen:

In den 27 Jahren meiner bisherigen beruflichen Laufbahn bin ich stets eng mit der internationalen Bahnindustrie und dem System Eisenbahn verbunden gewesen. In den letzten 10 Jahren war ich in drei verschiedenen Geschäftsbereichen der Deutschen Bahn tätig – zunächst als Technikchef der Infrastruktur, dann als Produktionsvorstand im Fernverkehr. In dieser Funktion war ich verantwortlich für den Betrieb und die Instandhaltung der weißen Flotte, also sämtlicher ICEs und Intercity-Züge. Die letzte Station bei der Bahn vor meinem Wechsel zu Vossloh war

im Güterverkehr, dort habe ich das Vorstandsressort Vertrieb und Marketing verantwortet.

In dieser gesamten Zeit bei der Deutschen Bahn durfte ich an wichtigen Projekten mitwirken, wie z.B. dem kompletten Neuaufsatz der Technikstrategie in der Bahninfrastruktur, der Beschaffung des neuen Flaggschiffes der DB im Hochgeschwindigkeitsverkehr, dem ICE 4, und auch an der gesamthaften strategischen Neuausrichtung der Deutschen Bahn im aktuellen Projekt „Zukunft Bahn“.

In all diesen Jahren habe ich wertvolle Erfahrungen aus Sicht eines Eisenbahnbetreibers sammeln können. Und genau diese so wichtige Perspektive eines Kunden möchte und werde ich gerne bei der weiteren Entwicklung Ihres Unternehmens einbringen.

Begonnen habe ich meine Laufbahn als Diplomingenieur der Luft- und Raumfahrttechnik in der Verkehrstechniksparte der Siemens AG, wo ich über 17 Jahre auf der Seite eines Bahnlieferanten tätig war. Ich bekleidete verschiedene Führungspositionen im In- und Ausland, und war zuletzt für das weltweite Geschäft der Leit- und Sicherungstechnik von Siemens verantwortlich. Wir haben dort Systeme zur Überwachung und zur sicheren Steuerung des Bahnverkehrs entwickelt und weltweit bei großen Staatsbahnen und Metrobetreibern installiert. Dabei spielten moderne IT und leistungsfähige Automatisierungstechnik eine zentrale Rolle.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, selbstverständlich können Sie sich innerhalb so kurzer Zeit noch kein umfassendes Bild von mir machen. Ich hoffe dennoch, dass ich Ihnen darlegen konnte, wie intensiv ich das System Eisenbahn und die Bahnindustrie kennengelernt habe – sowohl aus der Perspektive eines Bahnbetreibers als auch aus der Sicht eines Lieferanten. Diesen breiten beruflichen Erfahrungsschatz, gepaart mit solider technischer Kompetenz und den notwendigen Managementfähigkeiten setze ich nun vollumfänglich für und bei Vossloh ein. Ich werde meinen Teil dazu beitragen, Vossloh noch moderner und innovativer zu machen. Vossloh hat enormes Potenzial, und daher engagiere ich mich als Ihr

Vorstandsvorsitzender mit großer Freude und aller Kraft für die weitere Entwicklung des Unternehmens.

Den 2014 eingeschlagenen Weg der Fokussierung auf die Bahninfrastruktur unterstütze ich voll und ganz und freue mich, hier nahtlos an die exzellente Arbeit von Herrn Dr. Schabert, den ich hiermit ebenfalls auf das herzlichste begrüße, anzuknüpfen. Ich möchte gerne diese Gelegenheit nutzen und mich dem Dank des Aufsichtsrats an meinen Vorgänger anschließen. Gemeinsam mit den Kollegen hat Herr Dr. Schabert in den vergangenen drei Jahren Großes für Vossloh geleistet: Unter seiner Führung wurde Vossloh konsequent restrukturiert, das Unternehmen hat sich auf seine Kernkompetenzen fokussiert und ist heute ein Konzern mit einem klaren Profil. Danke dafür, lieber Herr Dr. Schabert!

Meine sehr geehrten Damen und Herren, ich darf sagen, mein Einstieg bei Vossloh verlief sehr gut: Die Zusammenarbeit im Vorstandsteam und mit der Führungsmannschaft ist offen, kooperativ und hocheffizient, die Mitarbeiter von Vossloh nehme ich als kompetent, engagiert und motiviert wahr.

Lassen Sie mich an dieser Stelle die wesentlichen Meilensteine und jüngsten Erfolge der ehrgeizigen Neuausrichtung noch einmal zusammenfassen:

1. An erster Stelle ist die erfolgreiche Veräußerung von Vossloh Rail Vehicles und Vossloh Kiepe zu nennen. Sie erinnern sich: Schon Ende 2014 war als Ergebnis einer sorgfältigen Strategiedefinition die Entscheidung für die Trennung vom Fahrzeuggeschäft gefallen. Heute ist bereits Fakt, dass für zwei der drei Geschäftsfelder von Transportation Käufer gefunden wurden. Es wurde von Anfang an großer Wert darauf gelegt, die richtige Kombination aus attraktivem Verkaufspreis und langfristiger Sicherheit für die Mitarbeiter zu gewährleisten – beides ist gelungen.

Der einzig verbleibende Teilbereich, Vossloh Locomotives, steht heute konsequent restrukturiert und neu positioniert im Markt. In Kiel-Suchsdorf entsteht ein komplett neuer Fertigungsstandort. Noch in diesem Jahr soll die Produktion dort aufgenommen werden. Suchsdorf ist einer der modernsten,

kostengünstigsten und effizientesten Lokomotiven-Standorte der Industrie. Damit ist auch für dieses Geschäftsfeld eine sehr gute Ausgangsbasis für den geplanten Verkauf geschaffen.

2. Auch operativ konnte Vossloh 2016 in allen Geschäftsbereichen wichtige Erfolge erzielen: So war Core Components 2016 sehr erfolgreich in China. Hohe Umsätze wurden mit Befestigungssystemen für Hochgeschwindigkeitsstrecken generiert, und Vossloh erhielt den Zuschlag für zwei wichtige Großprojekte. Insgesamt rüsten wir dabei rund 900 km aus, beide Aufträge zusammen haben ein Volumen von rund 80 Mio.€

Auch für Lifecycle Solutions ist China ein wichtiger und wachsender Absatzmarkt, der wesentlich zur Internationalisierung der Geschäftsaktivitäten beigetragen hat. Seit 2013 erbringt Lifecycle Solutions HSG-Schleifleistungen dort, nun hat der Geschäftsbereich 2016 den ersten kompletten HSG-Schleifzug nach China verkauft. Aber auch in Nordeuropa konnte der Geschäftsbereich mit seinen den gesamten Lebenszyklus der Schiene abdeckenden Dienstleistungen punkten. Nicht zuletzt durch die im Dezember 2016 erfolgte vollständige Übernahme der Anteile am bisherigen Joint-Venture Alpha Rail Team wurde das Segment „Mobiles Schienenfräsen“ weiter gestärkt.

Vosslohs umsatzstärkster Geschäftsbereich Customized Modules erzielte 2016 gute Erfolge in Frankreich: Cogifer war Projektpartner bei drei neugebauten Streckenabschnitten, die noch dieses Jahr eröffnet werden. Der Geschäftsbereich lieferte Weichensysteme für ein Teilstück der Hochgeschwindigkeitsstrecke zwischen Paris und Bordeaux – und für die neue Trasse zwischen der Bretagne und den Pays de la Loire – im Westen Frankreichs. Auf diesen beiden Strecken verkehren künftig TGVs mit Geschwindigkeiten von bis zu 320 km/h. Ebenso wurden auf dem Streckenabschnitt zwischen Nîmes und Montpellier Vossloh-Weichen installiert. Dieses Teilstück, das sowohl für den Personen- als auch den Güterverkehr genutzt werden soll, schließt die direkte Verbindung zwischen Paris und Barcelona.

Auch Vossloh Locomotives ist als Anbieter wieder gefragt. Im letzten Sommer gewannen die Kieler einen der größten Lok-Aufträge seit vielen Jahren. 44 Lokomotiven vom Typ DE 18 werden ab 2018 an die französische Leasinggesellschaft Akiem ausgeliefert. Dieser strategisch bedeutsame Vertrag hat ein Volumen von rund 140 Mio.€ und enthält Optionen für zusätzliche Fahrzeuge und Serviceleistungen. Für eine gute Auslastung am neuen Standort Suchsdorf ist in den kommenden Jahren damit gesorgt.

3. Mit der Akquisition von Rocla Concrete Tie – Nordamerikas führendem Schwellenhersteller – wurde 2016 schließlich ein zukunftsweisender Schritt genau zur rechten Zeit getan. Seit Jahresbeginn 2017 bilden diese Aktivitäten als Vossloh Tie Technologies das zweite Geschäftsfeld in unserem Geschäftsbereich Core Components.

Die USA sind ein überaus attraktiver Markt: 1. weil das Land mit einer Schienennetzlänge von über 220.000 km der größte Bahnmarkt weltweit ist, und 2. weil auf den Langstrecken ein immenser Modernisierungsbedarf besteht. In den USA weicht die immer noch zahlreich verbaute Holzschwelle Schritt für Schritt der in Lebenszykluskosten und Produkteigenschaften überlegenen Betonschwelle. Und genau die ist das Kernprodukt und Kernkompetenz unseres neuen Geschäftsfelds Tie Technologies. Hinzu kommt, dass die Mitarbeiter von Tie Technologies langjährige, gewachsene Kundenkontakte zu allen wesentlichen Güterverkehrs- und Personenverkehrsunternehmen etabliert haben.

Vossloh erreicht durch die Übernahme auch für das schon bestehende Geschäft in den USA eine hervorragende Vertriebsverstärkung. Mittelfristig sehen wir in Nordamerika ein großes Wachstumspotenzial für alle drei Kerngeschäftsbereiche von Vossloh. Wir bringen heute sämtliche Kompetenzen mit, um den nordamerikanischen Kunden Komplettlösungen aus einer Hand anzubieten: Ein lokales Produktions- und Vertriebsnetz und ein Produkt- und Serviceportfolio bestehend aus Schwellen, Schienenbefestigungssystemen, Weichen sowie ergänzender Dienstleistungen zum Werterhalt der Infrastruktur. Nicht zuletzt haben wir ein motiviertes Team kompetenter und branchenerfahrener Spezialisten.

Meine Damen und Herren, auf Vossloh kann man sich verlassen, als Kunde, als Mitarbeiter und als Aktionär. Vossloh hat seine Versprechen, die in den letzten drei Jahren gemacht wurden, gehalten. Vossloh ist wieder auf Kurs. Dies zeigen auch die Geschäftszahlen für das Jahr 2016 und die ersten drei Monate 2017. Den Mitarbeitern im Vossloh-Konzern gilt hierfür größter Respekt und höchste Anerkennung. Das Team hat unter der kompetenten Führung des Vossloh-Vorstands mit großem persönlichen Engagement, viel Herzblut und klarer Zielorientierung die Transformation erst möglich gemacht. Ich denke, Sie stimmen mit mir überein, dass ich an dieser Stelle allen Mitarbeitern von Vossloh einen großen Dank ausspreche.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und hiermit übergebe ich das Wort zurück an Herrn Thiele.

### **TEIL III:**

Vielen Dank, Herr Thiele.

Vielen Dank, Herr Schuster.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, an die Worte von Herrn Schuster möchte ich nun unsere Einschätzung des weiteren Geschäftsverlaufs im Jahr 2017 anschließen und mit Ihnen gemeinsam, wie eingangs angekündigt, einen Blick auf die Themen für Vossloh in den nächsten Jahren werfen.

Hinsichtlich der weiteren Geschäftsentwicklung des Vossloh-Konzerns im laufenden Jahr ist zum einen der erstmalige Einbezug des Geschäftsfelds Tie Technologies von Bedeutung und zum anderen unsere Erwartung, dass die Umsätze im Geschäftsbereich Transportation steigen werden. So gehen wir davon aus, einen Konzernumsatz zwischen 1,0 Mrd. und 1,1 Mrd. € zu erzielen.

Aus heutiger Sicht werden wir 2017 sowohl das EBIT als auch die EBIT-Marge abermals verbessern können. Unser Ziel für das Unternehmen in seiner jetzigen Aufstellung ist eine EBIT-Marge zwischen 5,5 % und 6,0 %. Im Detail ist mit Verbesserungen in den Geschäftsbereichen Customized Modules und Transportation zu rechnen, und mit einer nahezu unveränderten Profitabilität bei Lifecycle Solutions. Die Profitabilität von Core Components wird voraussichtlich unter dem Vorjahresniveau liegen.

Entscheidend ist, wir wollen Ihr Unternehmen erfolgreich weiterentwickeln. Der gesamte Vorstand wird mit allen Teams weltweit fortgesetzt intensiv hieran arbeiten. Das können wir Ihnen versprechen. Der Start in das Jahr 2017 stimmt uns sehr zuversichtlich!

Meine Damen und Herren, das neue Fundament Ihres Unternehmens steht. Nach vorne blickend sehen wir drei Schwerpunkte.

1. Wir werden uns weiter konsequent auf den Ausbau des Kerngeschäfts in der Bahninfrastruktur konzentrieren.
2. Wir wollen wachsen – und das sowohl organisch als auch anorganisch.
3. Und wir werden das Thema Innovation treiben.



Lassen Sie mich insbesondere auf den letzten Punkt etwas näher eingehen.

Als technologisch führender, weltweit operierender Anbieter ist es unser Anspruch und unser Ziel, die Entwicklung des Schienenverkehrs aus Sicht und im Sinne unserer Kunden aktiv voranzutreiben. Unsere Kunden fragen nach kosteneffizienten Lösungen, um die Sicherheit, die Betriebsqualität und die Verfügbarkeit der bestehenden Infrastruktur weiter zu verbessern. Um hier zukunftsfähige Antworten zu finden, müssen wir als führender Anbieter in neuen Dimensionen und weit über den Tellerrand hinausdenken. Das ist heute nicht so. In vielen Branchen sind die sogenannte „Industrie 4.0“, das „Internet der Dinge“ und die „digitale Wende“ bereits angekommen, die Bahninfrastruktur steht hier am Anfang.

Meine Damen und Herren, auch in unserer Industrie werden digitale Technologien künftig eine große Rolle spielen. Ich bin fest davon überzeugt, dass Bahninfrastruktur dank digitaler Produkte und Lösungen zukünftig intelligenter gebaut, betrieben und instandgehalten werden kann. Unsere Kunden investieren Milliarden in ihre Vermögenswerte und wollen daraus selbstverständlich maximalen Nutzen ziehen.

Meine Damen und Herren, bitte verstehen Sie mich nicht falsch: eine Schiene bleibt eine Schiene, eine Weiche bleibt eine Weiche und eine Schwelle bleibt eine Schwelle. Unser Kerngeschäft bleibt uns erhalten. Doch in Verbindung mit den Möglichkeiten der Digitalisierung lassen sich enorme Potenziale für unsere Kunden ausschöpfen.

Sie werden sich fragen, was verbirgt sich nun konkret hinter der Digitalisierung der Bahntechnik, und vor allen Dingen welche Chancen ergeben sich daraus konkret für Vossloh?

Ich möchte diese Frage anhand von Beispielen näher beleuchten.

Bei einem großen Bahnbetreiber in Europa machen Weichenstörungen knapp 20 % aller betrieblichen Störungsursachen aus. Folge einer Weichenstörung sind mitunter massive Einbußen bei der betrieblichen Qualität – sprich Pünktlichkeit – und natürlich entstehen erhebliche Folgekosten, wenn Züge stehen bleiben oder umgeleitet

werden müssen. Fahrgäste erreichen ihr Ziel mit Verspätung und Zug- und Instandhaltungspersonale müssen Überstunden leisten. Allerdings sind solche Störungen häufig keine Überraschung, sondern kündigen sich über entsprechende Belastung und Verschleiß über die Zeit an. Überwacht man also den Zustand einer Weiche mit geeigneter Sensorik und vernetzt die Sensordaten mit einer zentralen Intelligenz, kann die Instandhaltung rechtzeitig und gezielt angegangen werden, und unangenehme und kostspielige Folgen werden weitgehend vermieden.

Mit moderner, kostengünstiger Sensorik, leistungsfähiger digitaler Übertragungstechnik und intelligenter Auswertung großer Datenmengen besteht heute die Möglichkeit, dem vorgenannten Problem zu begegnen. Dies gelingt jedoch nur dann, wenn man beides beherrscht und zusammenbringt – die Physik der Weiche und die digitalen Bausteine und Methoden. Wir, als einer der Marktführer bei Weichensystemen, werden uns mit diesen Innovationsthemen zwingend befassen und unsere Position definieren.

Ähnlich verhält es sich bei der Schiene. Eine Schiene im öffentlichen Netz wird im Laufe ihres rund 25-jährigen Lebenszyklus von etlichen Millionen Radsatztonnen überfahren. Die leistungsstarken Antriebe von Zügen und Loks leiten dabei große Teile der Antriebsenergie direkt in die Schiene ein. Die hohe Belastung führt über die Zeit zu Verschleißschäden in Form von feinen Rissen und Brüchen im Material. Um ernsthaften Schäden am Gleis vorzubeugen und die Sicherheit der Infrastruktur jederzeit zu gewährleisten, werden die Schienen deshalb in regelmäßigen Intervallen geschliffen; allerdings unabhängig davon, ob tatsächlich Schädigungen vorhanden sind. Gelingt es also mit Hilfe digitaler Technologien, den genauen Zustand der Schiene präzise zu erfassen, kann der Betreiber die Instandhaltung gezielt – nämlich nur dort wo notwendig – ansetzen und damit die Lebensdauer der Schiene verlängern. Gleichzeitig senkt er dadurch die Kosten für die Instandhaltung und erhöht die Verfügbarkeit der Schiene. Wir als Anbieter solcher Schleifleistungen werden über diese modernen Technologien nachdenken, um unseren Kunden den größten Mehrwert zu bieten.

Wir werden neben der Weiterentwicklung unserer heutigen Produkte und Lösungen in unseren Geschäftsbereichen uns künftig noch stärker auf die Bedeutung der

Digitalisierung fokussieren. Innovation für Vossloh im Kontext von Industrie 4.0 stellt die Überwachung und das Management von Bahninfrastruktur mit Hilfe von digitaler Technologie in den Fokus. Ich werde mich persönlich diesen Aufgabenstellungen in Zukunft zusammen mit Spezialisten und geeigneten Kooperationspartnern intensiv widmen. Heute schon verfügen wir über Know-how und Referenzen im Konzern, auf denen wir aufbauen können. Wir werden aber auch sondieren, wer in diesen revolutionären Entwicklungen geeignete Partner für uns sein könnten, auch um auf zusätzliches Wissen zurückzugreifen.

Meine Damen und Herren, Vossloh steht hier gemeinsam mit dem Markt für Bahntechnik relativ am Anfang einer weitreichenden Entwicklung. Wir sind ein Teil wesentlicher Veränderungen, und wir wollen uns zum Treiber der damit verbundenen Chancen machen. Es wird Zeit benötigen, bis die digitalen Technologien flächendeckend in die Infrastruktur eingezogen sind. Aber eines ist sicher: Die digitale Entwicklung wird sich nicht aufhalten lassen. Die Infrastruktur der Eisenbahn wird künftig intelligenter werden.

Meine Damen und Herren, ich habe den Vorstandsvorsitz bei Vossloh zu einem Zeitpunkt übernommen, an dem viele Hausaufgaben erledigt sind und Vossloh wieder auf den Weg zu alter Stärke zurückgekehrt ist. Wir blicken nun nach vorne und konzentrieren uns verstärkt auf langfristiges, nachhaltiges Unternehmenswachstum. Wir wollen wachsen, und das auch mit zusätzlicher Dynamik, aber immer verbunden mit dem Ziel von Wertsteigerung. Davon sollen Sie als die Eigentümer von Vossloh künftig auch wieder stärker profitieren. Das ist unsere Zielsetzung, und darauf arbeiten wir konsequent und hochmotiviert hin.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!