



Hauptversammlung der Knorr-Bremse AG

Rede des CEO Marc Llistosella und
des CFO Frank Markus Weber

München, 30. April 2024

Es gilt das gesprochene Wort am Tag der Hauptversammlung

Marc Llistosella, CEO der Knorr-Bremse AG

Vielen Dank, Herr Dr. Ploss,

sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

sehr geehrte Damen und Herren,

Im Namen des gesamten Vorstands möchte auch ich Sie herzlich begrüßen.

2023 war ein Jahr der Rekorde, aber auch der Veränderungen. Ein Jahr, in dem wir wichtige und wegweisende Entscheidungen für die Zukunft von Knorr-Bremse getroffen haben. Die heutige Hauptversammlung ist für mich daher auch ein Zeitpunkt, eine erste Bilanz zu ziehen und Ihnen unsere nächsten Schritte zu erläutern. Lassen Sie mich zuerst mit einem Rückblick auf mein erstes Jahr als Vorstandsvorsitzender von Knorr-Bremse beginnen. Danach gebe ich Ihnen einen Überblick über die wichtigsten operativen Ergebnisse des Jahres 23.

Anschließend wird Ihnen mein Vorstandskollege Frank Weber einen tieferen Einblick in unsere Zahlen sowie einen ersten Ausblick auf das laufende Geschäftsjahr geben.

Stellvertretend für unser Vorstandsgremium werde ich im dritten Teil unserer Ausführungen auf unser im Sommer vorgestelltes Strategie-Programm BOOST 2026 eingehen und Ihnen die ersten Erfolge erläutern, die wir dank einer starken Teamleistung bereits erreicht haben.

Knorr-Bremse befindet sich in einer Transformation, die wir gemeinsam gestalten. Wir handeln dabei konsequent und stets mit dem Ziel vor Augen, unsere globale Technologie- und Weltmarktführerschaft auch in Zukunft zu sichern.

Um es gleich vorwegzunehmen: Ich bin positiv beeindruckt von unserem Unternehmen, das ich seit einem Jahr als CEO führen darf. Auf der Hauptversammlung vor 12 Monaten habe ich Ihnen meine ersten Eindrücke geschildert und von dem umfassenden Know-how und der hohen Leistungsbereitschaft unserer Kolleginnen und Kollegen berichtet. Mittlerweile habe ich viele unserer Standorte weltweit besucht und viele „Knorrianer“ persönlich kennengelernt – mein erster Eindruck hat sich dabei noch verstärkt: Hier sind absolute Profis am Werk, die für ihre Produkte, ihre Kunden und den Erfolg des Unternehmens brennen. Heute erlebe ich im gesamten Unternehmen den Willen, Dinge zu verändern – das ist Weltklasse. Genau diesen Spirit, diese Bereitschaft zur Veränderung brauchen wir, denn wir wollen Weltmarkt- und Technologieführer bleiben und noch mehr Vorteile daraus ziehen. Dafür müssen wir schneller und agiler werden.

Wir haben uns im Vorstandsteam neu aufgestellt – mit Nicolas Lange haben wir einen sehr erfahrenen Rail-Spezialisten im Vorstandsteam, der bereits seit über 20 Jahren im Unternehmen tätig ist. Er ist „Railie mit Herzblut“, der das Team

komplettiert und den nötigen Speed und die Veränderungsbereitschaft in die Division bringt.

Wir haben für uns als Vorstandsteam klare To-Dos definiert, die wir gemeinsam anpacken. Dazu zählt allen voran der Kulturwandel bei Knorr-Bremse: Wir stecken mitten in einer Aufbruchphase, in der es klare Führung und Ziele braucht, aber auch neue Freiheiten, um den Unternehmergeist wieder zu beleben. Wir haben dazu unsere Führungsprinzipien angepasst, die wir jetzt gemeinsam mit allen Führungskräften aktiv in die Organisation hineintragen.

Mit unseren weltweit mehr als 30.000 Kolleginnen und Kollegen haben wir hochmotivierte Teams, die an allen Stellen mit angepackt haben, um 2023 zu einem Rekordjahr in Sachen Umsatz, Auftragseingang und Auftragsbestand zu machen. Wir konnten unsere Profitabilität und unseren Free Cashflow stark verbessern. Unsere Nettoverschuldung ist sehr gering und die Bilanz ist grundsolide – alles in allem haben wir damit ein starkes finanzielles Rückgrat, das sich viele andere Unternehmen nur wünschen können. Und wir haben mit unserem Strategie-Programm BOOST 2026 begonnen, das Unternehmen für die Zukunft noch schlagkräftiger zu machen. Dazu gleich noch mehr.

Sie sehen: Wir haben als Knorr-Bremse Team in kurzer Zeit bereits viel geschafft und unser Unternehmen wieder deutlich gestärkt.

Bevor ich auf die Erfolge des vergangenen Jahres zu sprechen komme, möchte ich mich bei allen Kolleginnen und Kollegen bedanken: Denn dieser Erfolg ist der Verdienst unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit. Für diesen starken Einsatz bedanke ich mich – im Namen des gesamten Vorstands – ganz herzlich.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

lassen Sie mich nun mit den wichtigsten Botschaften zum vergangenen Jahr beginnen:

Auch 2023 war ein hartes Jahr. Der anhaltende Krieg in Europa, geopolitische Spannungen, die nur langsam fallende Inflation – all diese Entwicklungen haben auch unser Geschäft beeinflusst. Trotz dieser Herausforderungen hat Knorr-Bremse alle seine ambitionierten Ziele erreicht. Mit das wichtigste Ergebnis: Wir haben bei der Profitabilität die Trendwende geschafft. Dazu haben insbesondere unser Strategie-Programm BOOST 2026, unser Ergebnisoptimierungsprogramm PCPP und unsere schon sprichwörtliche Kostendisziplin beigetragen. Wir haben abermals bewiesen: Knorr-Bremse kann Krise.

Diese starke Resilienz ist kein Wunschdenken, sondern lässt sich schwarz auf weiß in unseren Ergebnissen ablesen: Unsere Auftragsbücher und Auftragseingänge haben, wie auch unser Umsatz, erneut ein Rekordniveau erreicht. Unsere starke Bilanz gibt uns zusätzlich die nötige finanzielle Flexibilität, um am Markt erfolgreich agieren zu können. Mit unserem Strategie-Programm sind wir voll im Plan und haben

erste Maßnahmen umgesetzt. Mit dem Verkauf von Kiepe Electric sowie Safety Direct in den USA können wir beim Thema Portfolio-Bereinigung bereits erste Erfolge vermelden – weitere wichtige werden auf diesem Gebiet folgen. Und wir beschäftigen uns mit Wachstumsoptionen und treiben die Weiterentwicklung über unser bisheriges Kerngeschäft hinaus voran, um auch künftig Werte zu schaffen: Erst kürzlich konnten wir den Erwerb des konventionellen Bahnsignaltechnikgeschäfts von Alstom Signaling in Nordamerika bekannt geben.

Damit haben wir für uns neue Perspektiven für profitables Wachstum, technologische Kompetenz und zukünftige digitale Geschäftsmodelle eröffnet. Wir bauen auf diesem Weg nicht nur unser hochrentables Rail-Geschäft aus. Wir werden zudem einer der Marktführer in den USA im Bahn-Segment CCS – Control, Command and Signalling, mit einem ausgesprochen lukrativen Nachmarktgeschäft.

Die Transaktion folgt einer bestechenden industriellen Logik und passt sehr gut zu unserem Entwicklungs- und Wachstumspfad, wie wir ihn in unserem Strategieprogramm `BOOST 2026` angekündigt haben. Denn mit der Übernahme gehen wir einen wesentlichen Schritt bei der Transformation von einem Systemlieferanten für Schienenfahrzeuge zu einem Systemlieferanten für das Gesamtsystem Schiene. Das Closing der Transaktion erwarten wir für Sommer dieses Jahres. Sie sehen: Wir reden nicht nur, wir handeln. Und wir sind auf dem richtigen Weg. Wir sind als Knorr-Bremse Team stolz auf das Erreichte.

Allerdings: Für das laufende Jahr erwarten wir weiterhin starken Gegenwind und schwierige Marktbedingungen.

Lassen Sie mich nun einige Erfolge beider Divisionen aus dem vergangenen Geschäftsjahr erläutern, die das große Vertrauen unserer Kunden in die Qualität unserer Produkte und Systeme widerspiegeln.

Unsere Innovationsstärke in der Truck-Division konnten wir mit der Weiterentwicklung einiger wichtiger Produkte und Lösungen unterstreichen. Dazu zählt beispielsweise das iTEBS X System. Knorr-Bremse hatte Ende vergangenen Jahres die Serienbelieferung der neuesten Generation des intelligenten, elektronischen Trailer-Bremssystems gestartet. Das gemeinsam mit Cojali – einer Mehrheitsbeteiligung von Knorr-Bremse – entwickelte smarte Servicekonzept ermöglicht die Diagnose von Trailern, die mit dem iTEBS X System ausgestattet sind. Neben namhaften Unternehmen und Forschungsinstituten arbeitet Knorr-Bremse als wichtiger Entwicklungspartner daran, autonome Trucks auf die Straße zu bringen.

Knorr-Bremse treibt die Digitalisierung auch im Bahnverkehr voran. Zu Jahresbeginn 2024 haben wir gemeinsam mit unserer Schweizer Beteiligung Nexxiot eine smarte Produktlösung für den vernetzten Passagier- und Güterzug auf den Markt gebracht. Dadurch werden Kunden dank intelligenter Datenauswertung von verbesserter Zugverfügbarkeit, Betriebseffizienz und Pünktlichkeit profitieren. Unser Bremssteuerungssystem CubeControl ist schon heute das meistverbaute Bremssteuerungssystem auf der Schiene weltweit. Nach intensiver Entwicklung

haben wir im vergangenen Jahr mit der neuen CubeControl eine intelligente Plattform präsentiert, die zahlreiche Elemente des Bremssystems noch intelligenter verzahnt.

Zudem hat unsere Division Rail 2023 erneut wichtige Verträge gewonnen. Unter anderem wird Knorr-Bremse in Partnerschaft mit Alstom 52 Metrozüge mit insgesamt 156 Wagen in den indischen Großstädten Bhopal und Indore mit Brems- und Klimasystemen ausrüsten und für 15 Jahre den umfassenden Service übernehmen. Auch in unserem asiatischen Kernmarkt China konnten wir einen weiteren großen Auftrag verbuchen. Knorr-Bremse hat vom weltgrößten Zughersteller CRRC den Auftrag erhalten, 36 Züge für die Megacity Chengdu mit Bremssystemen auszurüsten. Knorr-Bremse hat außerdem einen umfangreichen Multi-System-Auftrag in Italien gewonnen: Wir rüsten für Hitachi Rail eine neue Generation Metrozüge aus, die zukünftig in der Region Mailand im Einsatz sein werden. Im Rahmen dieses Auftrags für Hitachi konnte Knorr-Bremse zudem weltweit erstmals in einem Ausrüstungsprojekt seine neuen Passagierzugkupplungen platzieren. Die ersten Züge sollen bereits in diesem Frühjahr in Betrieb gehen.

Unsere Truck-Division war 2023 ebenfalls sehr erfolgreich unterwegs. So wurde die weitere Integration unserer Mehrheitsbeteiligung Cojali erfolgreich vorangetrieben. Das Unternehmen hat sich dabei sogar deutlich besser entwickelt als beim Kauf angenommen. In Zusammenarbeit mit Cojali entstand auch die cloud-gestützte Konfigurationsplattform OCT – Online Configuration for Trailer – die den neuen gesetzlichen Anforderungen mit Blick auf das „Software-Update Management System“ und die Cybersecurity entspricht.

Damit können Fahrzeughersteller zum einen die Trailer-Bremsteuerungssysteme sehr einfach auf die individuellen technischen Anforderungen der Fahrzeuge anpassen und zum anderen jegliche Änderungen an der Software über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg steuern und nachverfolgen.

Diese operativen Erfolge aus beiden Divisionen sind Beispiele für die Kernelemente unserer Erfolgsgeschichte. Sie sind kein Geschenk des Himmels, sondern hart erarbeitet von unseren Kolleginnen und Kollegen weltweit.

Zu Beginn meiner Amtszeit habe ich gesagt, wie wichtig mir Offenheit und Transparenz im Unternehmen ist. Und wie wichtig es ist, dass allen voran der Vorstand eine klare Orientierung gibt und diese auch vorlebt. Gemeinsam mit unseren Führungskräften haben wir vergangenes Jahr die neuen Leadership Principles definiert: wie wir künftig die Menschen in diesem Unternehmen führen wollen, mit Mut zum unternehmerischen Handeln, mit Vertrauen, Teamgeist und Eigenverantwortung.

Wir haben gemeinsam als Vorstandsteam den Kulturwandel angestoßen und sind große Schritte vorangekommen. Dazu zählt nicht nur eine gelebte Fehlerkultur, sondern auch die Einführung einer weltweiten Diversity-Strategie, genauso wie ein transparentes Entgeltsystem, das wir sukzessive an allen Standorten in Deutschland einführen wollen.

Voraussetzung für unsere erstklassigen Ergebnisse ist das Vertrauen unserer Kunden in uns als Weltmarkt- und Technologieführer. Dieses große Vertrauen in die Qualität unserer Produkte und Services zeigt sich in den konkreten Erfolgen unserer beiden Divisionen:

Mit Blick auf den Rail-Markt sehen wir, dass die zugrunde liegende Nachfrage in allen Regionen sehr hoch ist, was sich in einem anhaltend guten Auftragseingang zeigt. Besonders erfreulich ist auch, dass vor allem der Nachmarkt in China von gestiegenen Passagierzahlen profitieren kann. Die Ausschreibungsentwicklung in der Branche ist weiterhin gut, was zu anhaltend hohen Auftragsbüchern unserer globalen OEM-Kunden führt. Der Bestand an Altaufträgen, der stark von Inflation beeinflusst war, hat deutlich abgenommen. Insgesamt haben sich die inflationsbedingten Auswirkungen auf unser Business somit deutlich reduziert.

Auch der Truck-Markt profitierte 2023 vor allem in Europa und Nordamerika von einer anhaltend guten Nachfrage. Die Truck Production Rate – also die Anzahl der in diesem Zeitraum produzierten Nutzfahrzeuge – entwickelte sich in beiden Regionen gut, in China kam es sogar zu einem Anstieg von mehr als 50%. Im laufenden Geschäftsjahr gehen wir von einem etwas schwächeren Wachstum der Truck Production Rate aus und sehen insbesondere bei den Themen Content per Vehicle und unserem Service-Geschäft Wachstumschancen. In Europa und Nordamerika teilen wir die Markteinschätzung unserer großen Truck-Kunden für dieses Jahr. Sollten die Märkte hier tatsächlich rückläufig sein, werden wir mit entsprechenden Maßnahmen gegensteuern, um unsere Profitabilität zu sichern.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

wir konnten im abgelaufenen Geschäftsjahr alle unsere Ziele für den Umsatz, die EBIT-Marge und den Free Cashflow erreichen.

Von diesem unternehmerischen Erfolg sollen auch Sie direkt profitieren, was sich am Dividendenvorschlag zeigt. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen der Hauptversammlung vor, für das abgelaufene Geschäftsjahr eine Dividende von 1,64 Euro je Aktie zu zahlen. Das entspräche einer Quote von 46 Prozent des Konzernüberschusses. Dieser Wert liegt stabil innerhalb unserer langfristig avisierten Ausschüttungs-Quote von 40 bis 50 Prozent des Konzernjahresüberschusses und zugleich 13% über dem Vorjahreswert.

Sollten Sie unserem Vorschlag zustimmen, wird das Unternehmen nach dieser Hauptversammlung insgesamt rund 264 Millionen Euro an Sie, unsere Anteilseigner, ausschütten.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, ich übergebe nun das Wort an unseren Finanzvorstand Frank Weber. Er wird Ihnen die Finanzkennzahlen näher erläutern. Im Anschluss präsentiert er Ihnen unseren Ausblick für 2024.

Frank Markus Weber, CFO der Knorr-Bremse AG

Vielen Dank, Marc.

Sehr geehrter Herr Dr. Ploss,

sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

sehr geehrte Damen und Herren,

ein herzliches Willkommen an Sie.

Bevor ich Ihnen gleich die sehr guten Ergebnisse des vergangenen Jahres vorstelle, möchte auch ich dem gesamten Team von Knorr-Bremse in aller Welt meinen herzlichen Dank und die größte Anerkennung für das außerordentliche Engagement aussprechen. Ohne eine solche Leistung wären diese Ergebnisse nicht möglich gewesen.

Ich werde zunächst die wichtigsten finanziellen Kennzahlen des vergangenen Jahres für Sie zusammenfassen.

Letztes Jahr erwirtschaftete Knorr-Bremse einen Rekordumsatz von 7,9 Milliarden Euro, was einem Wachstum von rund 11% entspricht. Beide Divisionen konnten deutlich zulegen und in gleichem Maße zur Konzernentwicklung beitragen. Besonders Europa und Nordamerika verzeichneten ein starkes Wachstum, aber auch die Erholung in China wirkte sich positiv aus.

Unsere operative EBIT-Marge profitierte von Skaleneffekten, den eingeleiteten Effizienzmaßnahmen sowie unseren erfolgreichen Preisverhandlungen. Entsprechend stieg die operative EBIT-Marge – trotz starker Inflations-Einflüsse – auf 11,3%. Im 4. Quartal stieg sie sogar auf 12,3 % – das ist seit neun Quartalen das beste Ergebnis!

Vor allem unsere Nutzfahrzeuge-Division konnte aufgrund von erfolgreichen Preisverhandlungen mit Kunden und Effizienzmaßnahmen rund 100 Basispunkte gegenüber 2022 zulegen und erreichte eine operative EBIT-Marge von 10%.

Die Zug-Division hatte inflationsgetrieben ein anspruchsvolles Geschäftsjahr hinter sich, schloss das Jahr jedoch mit einer sehr starken operativen EBIT-Marge von 14,3% ab. RVS musste im vergangenen Jahr viele Altverträge bewältigen, die noch vor dem starken Inflationsanstieg gewonnen wurden und entsprechend mit höheren Kosten belastet waren. Wir konnten hier jedoch im vierten Quartal des abgelaufenen Jahres bereits einen Turnaround auf Grund unserer Gegenmaßnahmen verzeichnen – so, wie wir es versprochen hatten.

Wir blicken zuversichtlich in die Zukunft – nicht zuletzt aufgrund der vollen Auftragsbücher, Investitionen in die Schiene und des ungebrochenen Trends hin zur grünen Mobilität.

Auftragseingang und Auftragsbestand erreichten ebenfalls starke Ergebnisse und unterstreichen die Robustheit unserer Märkte. Besonders mit der starken Verbesserung des Cashflows sind wir sehr zufrieden.

Sehr geehrte Damen und Herren,

oberste Priorität ist und bleibt für uns die Beibehaltung eines hervorragenden Finanzprofils, was bedeutet, dass wir grundsolid aufgestellt sind und gleichzeitig über ein hohes Maß an Flexibilität verfügen.

Wir legen großen Wert auf ein hohes Eigenkapital, was sich mit fast 3 Milliarden Euro und in einer sehr guten Eigenkapitalquote von 35 % zum Jahresende widerspiegelt.

Unsere Liquidität belief sich Ende des Jahres auf über 1,4 Milliarden Euro – und das trotz Tilgungen in Höhe von knapp 120 Millionen Euro. In der Konsequenz konnten wir die Nettoverschuldung um 14 % auf 627 Millionen Euro verringern. Dies führte zu einem Leverage, also dem Verhältnis von Nettoverschuldung zu EBITDA, von 0,51, was wiederum einer Verbesserung gegenüber dem Vorjahr um über 20 % entspricht.

Insgesamt ist unsere Bilanz ein äußerst solides Rückgrat für unser operatives Geschäft. Gleichzeitig ist unser Finanzprofil deutlich stärker als bei ähnlichen Industrieunternehmen, gerade wenn man das derzeitige Umfeld hoher Zinsen und teilweise schwieriger Marktbedingungen berücksichtigt.

Unsere Ratings von Standard & Poor's und Moody's bleiben mit A- und A3 auf einem sehr guten Niveau, was unsere starke Widerstandsfähigkeit unterstreicht.

Lassen Sie mich Ihnen nun mehr Details zu unserem Free Cashflow geben – für mich persönlich das Highlight im vergangenen Jahr.

Wir konnten die Entwicklung des Free Cashflow im vergangenen Jahr von Quartal zu Quartal verbessern und erreichten allein im 4. Quartal hervorragende 488 Millionen Euro. Insgesamt belief sich dieser für 2023 auf 552 Millionen Euro und lag damit am oberen Ende unserer Prognose. Getrieben wurde der Cashflow insbesondere durch ein deutlich verbessertes Periodenergebnis sowie diverse Optimierungen beim Net Working Capital.

Wir freuen uns, dass wir hier wieder ein sehr starkes Niveau erreicht haben. Dank eines starken zweiten Halbjahrs und insbesondere eines bemerkenswerten vierten Quartals, haben wir eine Cash Conversion Rate von 96 % erreicht. Wie versprochen, liegen wir so wieder in unserem Zielbereich von 80-90 % – beziehungsweise sogar leicht darüber. Diese Bandbreite wollen wir auch in 2024 erreichen.

Trotz aller Maßnahmen zur Reduktion der Kundenforderungen, als auch bei den Vorräten haben wir weiterhin für eine solide Versorgungssicherheit unserer Kunden gesorgt. Diese Customer-First-Strategie ist ein wesentliches Erfolgskriterium unseres operativen Geschäfts.

Unser internes Programm "Collect", das sich aus bereichsübergreifenden Teams wie direktem/indirektem Einkauf, Logistik, Supply Chain sowie Vertrieb und Nachmarkt zusammensetzt, läuft auch in diesem Jahr unverändert weiter. Ziel ist es, die Effizienz des Nettoumlaufvermögens von Knorr-Bremse systematisch weiter zu verbessern – wir sind hier auf einem guten Weg.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

lassen Sie mich zum Ende meiner Ausführungen auch noch einmal auf die bereits von Herrn Llistosella erwähnte Akquisition des Bahnsignaltechnikgeschäfts von Alstom in Nordamerika zu sprechen kommen:

Grundsätzlich steht für uns im Rahmen unserer Strategie des profitablen Wachstums die Margenverbesserung immer im Vordergrund. Dafür haben wir unter anderem eine gute und disziplinierte M&A-Strategie eingeführt, wie sie auch Basis der Entscheidung zum Erwerb von Alstom Signaling Nordamerika war.

Wir konnten das wertsteigernde Business zu einem sehr guten Kaufpreis in Höhe von 630 Millionen Euro erwerben und glauben, dass dieser Vermögenswert im mittleren einstelligen Bereich wachsen und mittelfristig auch die Profitabilität verbessern kann.

Wir werden wieder viel "bahnaffiner", da der Umsatzanteil unserer Rail-Division in Zukunft die 50 %-Marke überschreiten wird. Das Rail-Geschäft ist resilient und bietet für die Zukunft attraktive Wachstumspotenziale und hohe Margen. - Ein klarer Werttreiber für uns!

Zudem verfügt Alstom Signaling Nordamerika über einen hohen Service-Anteil, was das Nachmarkt- Geschäft von RVS ebenfalls steigern wird. Und ein weiterer entscheidender Vorteil: Durch die Übernahme balancieren wir die globale Umsatz- und Gewinnverteilung besser und reduzieren dadurch Risiko.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

kommen wir nun zu unserem Ausblick für das Geschäftsjahr 2024. Erlauben Sie mir hier eine kurze Vorbemerkung: Die Aussichten für das aktuelle Jahr basieren auf der Annahme stabiler Wechselkurse sowie im Wesentlichen stabiler geopolitischer und ökonomischer Rahmenbedingungen.

Vor diesem Hintergrund bestätigen wir unsere operative Prognose für 2024 und erwarten einen Umsatz von 7,7 bis 8 Milliarden Euro, mit dem Hinweis, dass hier nicht mehr der Umsatz von Kiepe Electric enthalten ist. Weiter erwarten wir eine operative EBIT-Marge zwischen 11,5 und 12,5 % sowie einen Free Cashflow zwischen 550 und 650 Millionen Euro.

Wir hatten bisher einen guten Start im laufenden Geschäftsjahr, der diese anspruchsvollen Ziele und die hohen Erwartungen an uns auch in diesem Jahr unterstützt.

An dieser Stelle bedanke ich mich für Ihre Aufmerksamkeit und übergebe wieder an unseren Vorstandsvorsitzenden.

Marc Llistosella, CEO der Knorr-Bremse AG

Vielen Dank, Frank.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

lassen Sie mich nun auf unser Strategie-Programm BOOST 2026 eingehen und Ihnen zeigen, wo wir aktuell stehen.

Als ich vor einem Jahr bei Knorr-Bremse ankam, habe ich schnell festgestellt, dass dieses Unternehmen genau weiß, was es kann und wo es steht. Die offene Frage war jedoch: Wohin soll sich Knorr-Bremse entwickeln? Die Antwort auf diese strategische Frage haben wir mit BOOST gegeben, indem wir ein gemeinsames, klares Zielbild definiert haben.

Wir wollen bei Knorr-Bremse deutlich schneller, effizienter und schlagkräftiger werden. Dazu haben wir mehrere Initiativen in den Bereichen „Products, People & Processes“ gestartet, die Sie hier auf dem Chart sehen.

Das wichtigste Ziel ist es, unsere weltweite Technologie- und Marktführerschaft zu sichern – die Basis, um das aktuelle Marktvolumen bestmöglich auszuschöpfen und neue Zukunftsmärkte für uns zu erschließen. Gleichzeitig wollen wir aber auch profitabler werden – oder anders formuliert: Marge is King!

Wie wollen wir das schaffen? In dem wir erstmal aufräumen. Wir legen zunächst den Fokus auf „Brownfield“-Maßnahmen – auch „Housekeeping“ genannt, da wir zuerst einmal unser Haus in Ordnung bringen. Zu den Maßnahmen zählen die Optimierung des Produkt- und Unternehmensportfolios genauso wie die Stärkung des attraktiven Nachmarkt-Geschäfts, welches das Rückgrat unserer Widerstandsfähigkeit und Profitabilität ist. Auf den Punkt gebracht, bedeutet „Brownfield“: Das, was wir heute schon tun, machen wir in Zukunft noch besser.

Wir haben mit BOOST ein straffes Effizienzprogramm gestartet, das ein Umsatzvolumen von insgesamt 1,4 Milliarden Euro umfasst. Seit vergangenem Sommer haben wir die Portfolio-Optimierung und das Fix-it-Programm konsequent vorangetrieben und liegen im Plan. Wir schauen uns grundsätzlich alle Geschäftsbereiche genau an. Das gilt auch für Unternehmensteile, die heute schon sehr gutes Geld verdienen – denn: Wir wollen unser volles Potential ausschöpfen.

Kritischer ist der Blick natürlich auf Bereiche, die eher schwache Ergebnisse liefern, deren Geschäftsaktivitäten nicht mehr zu uns passen oder deren Produkte im Lebenszyklus nicht mehr attraktiv genug sind. Hier haben wir uns klare Vorgaben definiert: Wo immer die Analyse zeigt, dass wir uns nicht als der beste Eigentümer einzelner Geschäftsbereiche sehen, werden wir konsequent Trennungsschritte einleiten oder Unternehmensteile einem straffen Sanierungsplan unterziehen.

Wir richten alles klar auf nachhaltige Wertschöpfung aus.

Auch hier haben wir bereits begonnen umzusetzen, was wir angekündigt haben: Die Veräußerung von Kiepe Electric ist abgeschlossen. Und in den USA konnten wir zuletzt den Verkauf von Safety Direct vermelden. Die nächsten Sell-it und Fix-It-Maßnahmen sind in der Pipeline und werden noch im ersten Halbjahr 2024 gestartet. Bis zum Jahr 2026 rechnen wir durch die geplanten Maßnahmen mit einer Steigerung unserer operativen EBIT-Marge um rund 200 Basispunkte.

Parallel zu „Brownfield“ beschäftigen wir uns im Bereich „Greenfield“ vorrangig mit Wachstumsoptionen für Knorr-Bremse. Hier werden wir das bisherige Spektrum unseres Unternehmens erweitern. Es gilt die Marschvorgabe: „Expansion – and Go beyond“.

Fakt ist: Unser bisheriges Geschäftsmodell funktioniert sehr erfolgreich. Wir müssen uns nicht neu erfinden, denn Knorr-Bremse hat eine hervorragende Basis. Allerdings müssen auch wir uns weiterentwickeln, auch über unser bisheriges Kerngeschäft hinaus, damit das Unternehmen weiterhin erfolgreich ist.

Mit Greenfield beschleunigen wir zum Beispiel unser Wachstum durch digitale Business-Modelle aus Partnerschaften und M&A-Übernahmen. Wir wollen dabei digitale Megatrends in den Divisionen Rail und Truck sowie in business-nahen und attraktiven Geschäftsfeldern erschließen. Im Rahmen dieser Transformation erweitern wir also unser bisheriges Spektrum, um auch in Zukunft Werte zu schaffen. Unsere erfolgreichen Investments in neue Technologiethemen und die Digitalisierung, ich nenne hier nur unsere Beteiligungen an Cojali und Nexxiot, sind erste Schritte in diese Richtung. Und es werden weitere spannende und für Knorr-Bremse lukrative Geschäftsfelder folgen, wie unser erst jüngst bekannt gegebener Einstieg in das Bahnsignaltechnikgeschäft in Nordamerika zeigt.

Lassen Sie mich an dieser Stelle eines noch einmal ausdrücklich betonen: Wir werden diese Transformation unseres Unternehmens nachhaltig, zielgerichtet, risikobegrenzt und im Einklang mit unseren klaren finanziellen Regeln durchführen.

Mein Leitspruch bezüglich M&A-Aktivitäten, mit dem ich immer gut gefahren bin, lautet: „Gehe nie hungrig zum Einkaufen in den Supermarkt.“ Denn dann passiert, was wir alle kennen. Wir geben viel Geld aus und merken zuhause, dass wir vieles gar nicht brauchen, was wir im Überschwang eingekauft haben. Auch Knorr-Bremse hat diesbezüglich so seine Erfahrungen gemacht.

Wir halten uns künftig an klare Leitplanken mit eindeutigen Kriterien. Ob wir ein Unternehmen kaufen oder uns daran beteiligen, entscheidet am Ende die Analyse – nicht das Bauchgefühl.

Lassen Sie mich anhand von zwei Beispielen zeigen, welche Wachstumfelder in Zukunft ganz klar auf unsere BOOST-Strategie einzahlen werden.

Unser Nachmarkt-Geschäft hat sich insbesondere in harten wirtschaftlichen Zeiten als sehr resilient erwiesen. Selbst in der Corona-Krise oder anderen wirtschaftlich schwierigen Phasen, wie dem teilweisen Ausfall globaler Lieferketten, gab es in der Truck-Division nur kurz einen geringen Rückgang der Umsätze, in der Rail-Division blieben sie sogar stabil. In beiden Divisionen ist das Nachmarkt-Geschäft eine Erfolgsgeschichte und leistet heute einen wichtigen Beitrag zur Rentabilität unseres Unternehmens.

In Zukunft wollen wir den Nachmarkt-Umsatzanteil von heute rund 40 Prozent auf Konzernebene noch weiter erhöhen. Auch hier sollen digitale Geschäftsmodelle sowie nachhaltige Lösungen für unsere Kunden unterstützen. Um unser Service-Geschäft zu sichern, werden wir künftig verstärkt Best-Practice-Ansätze, die sich in einer Region bewährt haben, auch global ausrollen.

Der steigende Bedarf an Schienenfahrzeugen sowie die dringend benötigte Digitalisierung auf der Schiene eröffnen uns weiteres Wachstumspotenzial im Nachmarkt-Geschäft. Knorr-Bremse ist einer der wenigen Hersteller weltweit, der alle wichtigen internationalen Rail-Standards erfüllt – das sichert uns einen klaren Wettbewerbsvorteil im Markt.

Bei Truck stärken wir unsere sehr gute Zusammenarbeit mit Cojali – damit erweitern wir unser Kerngeschäft im Bereich Digitalisierung deutlich und öffnen uns mit neuen Service-Lösungen einem größeren Kundenkreis.

Als zweites Beispiel für unsere Wachstumspotenziale möchte ich kurz auf Indien eingehen – einen Markt, den ich, wie Sie wissen, aus eigener Erfahrung im Truck-Bereich sehr gut kenne. Wir sehen Indien als einen der attraktivsten Zukunftsmärkte für Knorr-Bremse: Ein starker Trend in Richtung Urbanisierung und damit verbundene Investitionen in die Infrastruktur sind derzeit zentrale Wachstumstreiber vor Ort. Die Wirtschaft in Indien entwickelt sich sehr dynamisch. Und die dortige Regierung sieht die Bahnindustrie als strategisch wichtiges Handlungsfeld. Es fließen also entsprechende Mittel in den Sektor.

Indien hat damit alles, was es braucht, um in den kommenden Jahren ein wichtiger Wachstumsmotor insbesondere für unsere Rail-Division zu sein: die größte Bevölkerung weltweit, dazu das klare Bekenntnis zur Modernisierung und Ausbau der Infrastruktur, was sich an der wachsenden Nachfrage nach Schienenfahrzeugen zeigt. Zusätzlich sind die Betreibergesellschaften bestrebt, Komfort und Sicherheit in den Zügen deutlich zu erhöhen.

Auf diese starke Nachfrage sind wir schon heute bestens vorbereitet: Wir sind mit mehr als 1.500 Mitarbeitern in Indien vertreten und sind als ein langjähriger, etablierter Partner des Betreibers Indian Railways im Markt fest verankert. Wir

verfügen also über lokale Kapazitäten, die wir künftig noch weiter ausbauen: Dazu werden wir rund 60 Mio. Euro in Kapazitätserweiterungen investieren.

Sie sehen: Wir sind in Indien nicht nur gut aufgestellt. Wir sind auch bereit, einen noch größeren Teil zu der unglaublichen Wachstumsstory dieses Landes beizutragen. Und das sowohl mit der Rail-, als auch unserer Truck-Division.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, lassen Sie mich noch einmal kurz auf unsere Kernbotschaften zu sprechen kommen. Was wir uns vorgenommen haben, und was Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre von uns erwarten können:

Mit BOOST besinnen wir uns auf unsere Stärken. Und bauen diese weiter aus. Unser BOOST-Programm ist klar auf Wertschöpfung ausgerichtet – alle Initiativen haben das Ziel, den Wert von Knorr-Bremse zu steigern. Unsere Profitabilität hat dabei oberste Priorität.

In konkreten Zahlen bedeutet BOOST: In 2026 wollen wir einen Umsatz von 8-9 Mrd. Euro erwirtschaften, eine operative EBIT-Marge von über 14 % erzielen und eine Cash Conversion Rate von 80-90 % erreichen. Die Zahlen, die Frank Weber und ich Ihnen heute präsentieren konnten, zeigen, dass die Richtung stimmt.

Wenn wir das, was wir heute tun, noch besser machen und uns heute so aufstellen, dass wir künftig auch in neuen Geschäftsfeldern erfolgreich sind, dann nützt das allen – Ihnen, unseren Aktionären, den Kunden und natürlich den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Knorr-Bremse.

Sie sehen, wir haben uns einen klaren Fahrplan und ein gemeinsames Zielbild definiert, nach dem wir konsequent handeln. Unsere ersten Maßnahmen wurden erfolgreich umgesetzt. Wir sind noch lange nicht am Ziel, aber die Transformation ist in vollem Gange. Unsere Zahlen belegen, dass sich unser Einsatz auszahlt.

Wir sind auf dem richtigen Weg. Das gilt nicht nur für unsere Finanzkennzahlen, sondern auch für unser eigentliches Kerngeschäft, die Basis aller Erfolge: für unsere hoch engagierten Mitarbeiter, unsere exzellenten Ingenieurs-Leistungen sowie unsere High-tech Produkte. Und wer könnte das besser beurteilen als unser Aufsichtsratsvorsitzender, der vor kurzem mit dem gesamten Aufsichtsrat unser Werk in Berlin besucht hat.

Schauen wir uns gemeinsam einen kurzen Film dazu an:

(Filmeinspieler)

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

im Namen des gesamten Vorstands danke ich unseren Kunden und Geschäftspartnern und natürlich Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, herzlich für Ihre Verbundenheit zu Knorr-Bremse. Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit. Und übergebe damit das Wort wieder an Sie, Herr Dr. Ploss.