

Rede auf der Hauptversammlung der TRATON SE

München, 9. Juni 2022

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, meine Damen und Herren,

a warm welcome, herzlich willkommen, välkommen, bem-vindo. Ich begrüße Sie zur Hauptversammlung der TRATON SE. Sie hören es: TRATON ist internationaler denn je. Das gilt auch für den Vorstand. Es macht mich stolz, dass ich ein Unternehmen mit so großem Potenzial führen darf. Und ich möchte an dieser Stelle meine neuen Kollegen im Vorstand begrüßen: Annette Danielski als CFO unserer Gruppe, Alexander Vlaskamp, CEO von MAN und Mathias Carlbauer, CEO von Navistar. Wir sind ein Team, das zutiefst unternehmerisch denkt und über umfangreiche Erfahrung in der Nutzfahrzeug-Branche verfügt. Und wir haben eine klare Vorstellung von unserem Weg in die Zukunft.

Auf diesem Weg hat Ihr Unternehmen 2021 erneut entscheidende Schritte getan. Das gilt insbesondere für die vollständige Übernahme und Konsolidierung von Navistar vor fast genau einem Jahr. Dafür möchte ich meinem Vorgänger Matthias Gründler ausdrücklich danken. Schritt für Schritt kommen wir voran mit unserer wichtigen Mission: Transforming Transportation. Sie wissen, die Schaffung von TRATON fiel und fällt mit einem tiefgreifenden Wandel unserer Branche zusammen. Zu Beginn gab es in diesem Umfeld viele offene Fragen für uns:

- Wie stellen wir uns als Gruppe auf?
- Wie stärken wir unsere Marken und arbeiten gleichzeitig möglichst effizient zusammen?
- Wie erhalten wir Zugang zu den wichtigsten globalen Profit Pools?
- Welche Zukunftstechnologien haben das größte Potenzial?
- Und was ist unser Ansatz für vernetzte und automatisierte Fahrzeuge?

Auf diese Fragen haben wir mittlerweile unsere Antworten definiert. Jetzt ist die Zeit der Umsetzung. Dabei gehen wir verantwortungsvoll, konsequent und wertschaffend vor. Das ist der Kern unserer neuen Strategie TRATON Way Forward. Bevor ich näher darauf eingehe, werfen wir einen Blick auf unsere Kennzahlen für 2021.

Tatsächlich war es ein Jahr mit zwei Gesichtern: Nach den harten Einschnitten infolge der Pandemie im Vorjahr haben wir im ersten Halbjahr 2021 eine deutliche Erholung der Nutzfahrzeug-Märkte gesehen. Die zweite Jahreshälfte war dagegen geprägt von Herausforderungen in unseren Lieferketten, insbesondere bei den Halbleitern. Hinzu kamen drastisch steigende Rohstoffpreise.

Allen Herausforderungen zum Trotz sind wir 2021 gewachsen:

- Unser Auftragseingang ist um zwei Drittel gestiegen auf rund 360.000 Fahrzeuge.
- Der Absatz ging um 43 % nach oben und erreichte 271.600 Fahrzeuge.
- Unser Umsatz lag mit 36 % im Plus und betrug 30,6 Milliarden Euro.
- Wir erzielten ein Bereinigtes Operatives Ergebnis von 1,6 Milliarden Euro.
- Die Bereinigte Operative Rendite lag bei 5,2 %.

Diese Zahlen enthalten vom 1. Juli 2021 an das Ergebnis von Navistar. Wichtig ist: Wir sind auch unabhängig davon gewachsen. Alle unsere Marken haben sich 2021 positiv entwickelt. Dafür möchte ich meinen Kolleginnen und Kollegen rund um den Globus danken: Dank Ihnen haben wir uns durch die Pandemie zurückgekämpft, um unsere Kunden-Versprechen einzulösen. Sie suchen unermüdlich nach Lösungen für unsere angespannten Lieferketten. Und Sie treiben unsere Zukunftsfähigkeit mit vollem Einsatz voran.

Auch Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, danke ich für Ihr Vertrauen. Wir wollen Sie an der positiven Entwicklung von TRATON beteiligen. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen eine Dividende von 0,50 € je Aktie vor.

Wie entwickelt sich unser Geschäft im laufenden Jahr? Tatsache ist: Die Rahmenbedingungen sind nicht einfacher geworden, im Gegenteil. Insbesondere durch den Krieg in der Ukraine. Menschlich ist die Situation dort unerträglich. Wirtschaftlich eine große Belastung. Wegen fehlender Kabelbäume stand die Lkw-Produktion bei MAN sechs Wochen lang still. Auch verschiedene Engpässe in unseren Lieferketten belasten uns nach wie vor. Dennoch hatten wir einen ordentlichen Start in dieses Jahr:

- Unsere Auftragsbücher sind voll. Der Auftragseingang hat im ersten Quartal 2022 um 17 % zugelegt. Er lag bei rund 95.600 Fahrzeugen.
- Der Absatz stieg um 12 % auf rund 67.800 Fahrzeuge.
- Unser Umsatz erreichte 8,5 Milliarden Euro; ein Plus von 30 %.
- Unser Bereinigtes Operatives Ergebnis sank lediglich um 114 Millionen Euro auf 402 Millionen Euro. Trotz des erheblichen Gegenwinds aus Lieferkettenengpässen, dem Krieg in der Ukraine und gestiegenen Rohstoff- und Logistikpreisen.
- Die Bereinigte Operative Rendite erreichte 4,7 %.

Wir profitieren enorm von unserem starken Service-Geschäft. Auch unsere Internationalisierung durch Navistar zahlt sich bereits aus.

Aktuell gehen wir davon aus, dass sich unsere Märkte 2022 solide entwickeln. Wenn auch etwas schwächer als zu Beginn des Jahres erwartet: Für Europa liegen die Prognosen bei einem Wachstum von 0 bis 10 %. In Lateinamerika dürfte die Marktentwicklung zwischen -5 und +10 % liegen. In Nordamerika reichen die Erwartungen von einer stabilen Entwicklung bis zu einem Plus von 15 %. Vor diesem Hintergrund erwarten wir, dass wir unseren Absatz deutlich und unseren Umsatz sehr deutlich steigern werden. Die Bereinigte Operative Rendite dürfte in der Bandbreite von 5 bis 6 % liegen.

Außer Frage steht für uns: Wir wollen nachhaltig erfolgreich sein. Und werden so den Transport der Zukunft prägen. Im vergangenen Jahr haben wir eine entscheidende Wegmarke unserer Global-Champion-Strategie passiert. Mit dem Erwerb von Navistar sind wir auf dem nordamerikanischen Markt stark vertreten. Einem der wichtigsten Profit Pools in unserem Geschäft. In starken Jahren liegt der Absatz von Lkw der Klassen 6-8 in den USA und Kanada bei mehr als 400.000 Fahrzeugen.

Navistar passt gut in die TRATON-Familie: Wir verfügen jetzt über ein breites Portfolio an mittelschweren und schweren Lkw für Nordamerika. Wir sind Marktführer bei den typischen gelben Schulbussen in den USA und Kanada. Und können auf das größte Vertriebs- und Service-Netzwerk in Nordamerika setzen.

Der Erwerb von Navistar ist gleichzeitig der Startschuss für unsere neue Strategie. In Grundzügen haben wir sie Ihnen bei unserer Hauptversammlung im vergangenen Jahr bereits vorgestellt. Ihr Name: TRATON Way Forward. Mit ihr wollen wir die nächsten Schritte gehen auf dem Weg zu unserer erfolgreichen Aufstellung für ein neues Transport-Zeitalter. Mit TRATON Way Forward beantworten wir die strategischen Fragen der kommenden Jahre:

- Wie setzen wir ein nachhaltiges Geschäftsmodell um und übernehmen gesellschaftlich Verantwortung?
- Wie schaffen wir mehr Wert für unsere Stakeholder?
- Und wie beschleunigen wir die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Partnerschaften?

Dabei legen wir einen noch stärkeren Fokus auf die Umsetzung unserer Pläne: Wir wissen, wo wir hinwollen. Jetzt gehen wir konsequent voran. Lassen Sie mich das an einigen Beispielen zeigen.

Eine zentrale Verantwortung der Nutzfahrzeug-Industrie ist es, den CO₂-neutralen Transport zu ermöglichen. Wir werden eine treibende Kraft dieser Entwicklung sein. Wir sind überzeugt: Batterieelektrische Antriebe sind auch für schwere Nutzfahrzeuge die beste Lösung. Wir gehen davon aus, dass sie bereits 2025 den Diesel-Lkw bei den Gesamt-Betriebskosten schlagen können.

Entsprechend haben wir unser Budget für die Entwicklung der E-Mobilität massiv erhöht: Bis 2026 investieren wir insgesamt 2,6 Milliarden Euro. Die Entwicklungskosten für Verbrennungsmotoren fahren wir gleichzeitig zurück. Bereits 2030 wird voraussichtlich etwa jedes zweite Fahrzeug, das wir verkaufen, einen batterieelektrischen Antrieb haben. 2040 dürfte das für den Großteil unseres Absatzes in unseren Schlüssel-Märkten gelten.

Alle unsere Marken schaffen dafür die Voraussetzungen. Scania und MAN haben ihre Ziele zur CO₂-Reduktion bereits wissenschaftlich überprüfen lassen. Aktuell läuft dieser Prozess bei Navistar und unserer Marke Volkswagen Caminhões e Ônibus, die sich vor Kurzem in Volkswagen Truck & Bus umbenannt hat. Scania ist im vergangenen Jahr außerdem der Initiative *The Climate Pledge* beigetreten. Dahinter steht die Verpflichtung, schon 2040 CO₂-neutral zu sein. Erst kürzlich hat Scania einen Auftrag über 100 elektrische Lkw für die Abfall-Entsorgung in Kopenhagen erhalten. Außerdem beweisen wir in Schweden, dass E-Fahrzeuge auch im Extrem-Einsatz funktionieren. Zum Beispiel mit einem batterie-betriebenen 80-Tonnen-Langholz-Lkw. Im kommenden Jahr beginnen wir in Södertälje mit der Produktion von Batterie-Packs speziell für schwere Nutzfahrzeuge.

MAN hat den Produktionsstart für batterieelektrische Lkw um ein Jahr vorgezogen. Anfang 2024 werden in München die ersten E-Lkw vom Band laufen. Für den emissionsfreien Stadtbus Lion's City E haben wir seit dem Verkaufsstart vor zwei Jahren bereits 700 Lieferverträge unterschrieben. Ergänzend forschen sowohl Scania als auch MAN an Wasserstoff-Antrieben für Nischen-Anwendungen.

In unserem Werk für VW-Lkw in Brasilien ist vor einem Jahr die Serienfertigung des e-Delivery angelaufen. Die ersten 100 Einheiten waren innerhalb von vier Wochen ausverkauft. Allein der Getränke-Hersteller Ambev möchte seine Flotte bis 2025 um 1.600 unserer elektrischen Verteiler-Lkw erweitern. Navistar hat mit dem eMV einen Lkw für das Medium-Duty-Segment im Programm. Für den elektrischen CE-Schulbus sind bereits 100 Bestellungen eingegangen.

Fakt ist: Emissionsfreie Nutzfahrzeuge kommen. Im vergangenen Jahr haben wir bereits mehr als 1.000 E-Fahrzeuge verkauft. Der Auftragseingang lag bei gut 1.700 Fahrzeugen. Das Interesse der Kunden wächst. Wir haben bereits viele Produkte am Start und bauen unser Portfolio stetig aus.

Je grüner unsere Fahrzeuge werden, desto wichtiger wird ein weiteres Ziel für unser nachhaltiges Geschäftsmodell: die Kreislaufwirtschaft. Denn mit emissionsfreien Fahrzeugen verschiebt sich der Schwerpunkt unseres CO₂-Fußabdrucks von der Nutzung durch unsere Kunden hin zu unserer Produktion. Für dieses Thema müssen wir schon in der Forschung und Entwicklung ansetzen. Es reicht tief in unsere Lieferketten und bis in unsere Services hinein.

Bei all unseren Marken gibt es bereits unterschiedliche Ansätze, um Teile und Material sinnvoll wiederzuverwerten. Für ein umfassendes System der Kreislaufwirtschaft brauchen wir einen langen Atem. Und wir gehen dieses wichtige Thema konsequent an.

Auch über unsere Produkte hinaus übernehmen wir Verantwortung. Scania und MAN sind bereits seit vielen Jahren Mitglieder des UN Global Compact, der weltweit größten und wichtigsten Initiative für verantwortungsvolle Unternehmensführung. Im November ist TRATON dem Bündnis beigetreten, im März Volkswagen Truck & Bus. Außerdem entwickeln wir unsere Unternehmenskultur stetig weiter. Unser Fokus auf Diversität und Inklusion bietet uns mit unserer zunehmend globalen Aufstellung vielversprechende Möglichkeiten.

Das zweite Thema unserer Strategie: Wir werden nachhaltig Wert schaffen. Anders gesagt: Wir streben einen höheren Absatz an. Bei optimierten Kosten.

Wir schaffen Wert durch leistungsstarke Marken. Für jede Marke haben wir ein klares strategisches Rendite-Ziel gesetzt. Für TRATON insgesamt wollen wir 2024 eine Operative Rendite von 9 % erreichen. Ein wichtiger Schritt auf diesem Weg ist die Restrukturierung von MAN. Das solide Ergebnis im schwierigen ersten Quartal zeigt: Wir kommen gut voran. MAN hat seine Widerstandskraft bereits deutlich gesteigert.

Außerdem schaffen wir Wert durch eine effiziente Zusammenarbeit. Ein zentraler Ansatz dafür ist ein gemeinsamer Baukasten, unser TRATON Modular System. Das heißt: gleiche Lösungen für gleiche Kunden-Bedarfe – für alle unsere Marken. Gleichzeitig bieten wir differenzierte Leistungsstufen und eine klare Marken-Differenzierung. Was erreichen wir auf diese Weise? Die Entwicklung wird effizienter. Und wir machen wegweisende Technik für die gesamte Gruppe schneller verfügbar. Für einen möglichst einfachen Technologie-Transfer haben wir einheitliche Schnittstellen definiert.

Das Paradebeispiel ist unsere gruppenweite Common-Base-Engine-Plattform – der letzte Verbrenner, den wir entwickelt haben. Alle unsere Marken haben dazu beigetragen, wir sprechen also von mehr als 300 Jahren geballter Diesel-Kompetenz. Das zahlt sich aus: Unser neuer 13-Liter-Motor wurde für seinen geringen Verbrauch bereits von der Fachpresse ausgezeichnet. Seit diesem Jahr ist er bei Scania an Bord. Und spart im Vergleich zum Vorgänger rund 8 % Kraftstoff – ein Quantensprung in der Transportindustrie. Bis 2028 führen wir diese Hightech-Motoren-Plattform bei allen unseren Marken ein. Und erreichen so auch einen enormen Effizienzsprung in der Produktion: Die Gleichteil-Rate liegt bei gut 80 %. Und der Motor steht immerhin für 60 % der Kosten eines Lkw. Künftig werden alle TRATON-Marken Komponenten aus unserem gemeinsamen Baukasten nutzen – bei Antriebsstrang, Fahrerkabine, Software-Plattformen und Chassis.

Nicht zuletzt schaffen wir Wert durch neue Ertragsquellen. China ist der größte Markt für schwere Lkw weltweit. Mehr als jeder zweite Lkw über 15 Tonnen ging im Jahr 2021 an einen chinesischen Abnehmer. Das Interessante für uns: Die Anforderungen an Effizienz, Qualität und Sicherheit steigen. Diese Chance werden wir nutzen: Als erster westlicher Lkw-Hersteller überhaupt geht Scania in China mit einer vollständig eigenen Produktion an den Start. Morgen wird in Rugao der Grundstein für unser neues Werk gelegt.

Der dritte Aspekt unserer Strategie trägt den Namen TRATON Accelerated: Wir erhöhen unser Tempo bei zukunftsweisenden Geschäftsmodellen und Partnerschaften. Und gestalten so den Transport von morgen.

Wie wir dafür vorgehen, zeigt zum Beispiel unser geplantes Joint Venture mit Daimler Truck und Volvo. Bei unseren Produkten sind wir Wettbewerber. Bei Ladestationen für E-Fahrzeuge arbeiten wir bald Hand in Hand. Denn die schnelle Einführung CO₂-neutraler Nutzfahrzeuge steht und fällt mit der verfügbaren Infrastruktur: Stadtbusse können im Depot geladen werden. Hier lag der Marktanteil von Elektro-Fahrzeugen in Europa im vergangenen Jahr bereits bei mehr als 10 %. Wir konnten unseren Anteil an diesem Markt übrigens steigern: Im ersten Quartal 2022 von knapp 2 auf 7 % im Vergleich zum Vorjahreszeitraum. Elektro-Lkw hatten in Europa dagegen 2021 nur einen Anteil von 0,5 % am Gesamtmarkt. Denn noch fehlt die Infrastruktur zum Hochleistungsladen.

Dieses Thema packen wir an. Zusammen mit unseren Partnern wollen wir innerhalb von fünf Jahren in Europa mindestens 1.700 Hochleistungs-Ladepunkte für schwere Lkw aufbauen. Mit Öko-Strom. Dafür investieren wir gemeinsam 500 Millionen Euro. Außerdem brauchen wir die Unterstützung der Politik. Dabei ist ein klarer Fokus sinnvoll: Batterieelektrische Fahrzeuge haben aktuell das größte Potenzial. Deshalb sollten wir uns auf den Ausbau entsprechender Ladestationen konzentrieren.

Ein weiteres wichtiges Zukunftsthema ist das autonome Fahren. Seit Frühjahr 2021 ist auf der Autobahn E4 in Schweden fast täglich ein Scania-Lkw unterwegs. Gemeinsam mit unserem Partner TuSimple testen wir auf rund 70 Kilometern das automatisierte Fahren auf Level 4. Mittlerweile haben wir die Genehmigung erhalten, unseren Pilotversuch auf kleinere Straßen auszuweiten. Auch MAN arbeitet gemeinsam mit Partnern an hoch automatisierten Lkw. Bis Mitte des Jahrzehnts soll unter anderem ein Konzept für den Betrieb automatisierter Lkw auf der Autobahn entstehen. Gemeinsam arbeiten wir künftig im Rahmen unseres TRATON Modular System an einer konzernweiten Plattform für unsere autonomen, vernetzten und elektrifizierten Fahrzeuge der Zukunft.

Mit solchen Fahrzeugen wächst auch die Bedeutung unseres Service-Geschäfts. Schon heute ist es in unserem zyklischen Geschäft ein Stabilitätsfaktor. In den kommenden Jahren werden wir unsere Dienstleistungen ausbauen – von Lade-Strategien für Flotten über das Batterie-Recycling bis zu Angeboten rund um die Fahrzeug-Vernetzung. Über unsere Digitalmarke RIO haben wir im vergangenen Jahr beispielsweise das Software-Unternehmen Loom übernommen. Mit dem cloud-basierten System Cartright bieten wir jetzt eine Komplettlösung für das Transport- und Auftragsmanagement. Außerdem schaffen wir gemeinsame Finanzdienstleistungen. TRATON Financial Services wird als globaler Mehrmarken-Finanzierer unsere Kunden auf dem Weg zu einem nachhaltigen Transportwesen unterstützen.

TRATON Way Forward ist eine kraftvolle Strategie. Gleichzeitig hilft die beste Strategie nichts, wenn sie nur aus schönen PowerPoint-Folien besteht. Deshalb ist mir ein Aspekt besonders wichtig: ein messerscharfer Fokus auf die Umsetzung. Wir haben dieses Thema explizit in unserer Strategie verankert. Als Strategy Execution and Governance.

Das spiegelt sich auch in unseren Strukturen wider. Wir schaffen eine Matrix-Organisation. Und zwar sowohl für das Produktmanagement als auch für unsere Entwicklung. Mit dieser neuen Matrix-Organisation und mit dem TRATON Modular System stellen wir sicher, dass wir die Anforderungen der Kunden aller unserer Marken im Blick haben. Dass wir die passenden Lösungen schnell und effizient zur Verfügung stellen. Und dass wir diese Lösungen deutlich kosteneffizienter integrieren.

Meine Damen und Herren, TRATON Way Forward bedeutet: Wir haben uns klare Ziele gesetzt. Jetzt setzen wir konsequent die nötigen Maßnahmen um. Unsere neue Matrixorganisation und das TRATON Modular System werden eine bessere Zusammenarbeit unserer Marken und gleichzeitig eine gezieltere Ausrichtung auf die Bedürfnisse unserer Kunden und damit eine stärkere Wettbewerbsfähigkeit ermöglichen. Wir bieten unseren Kunden ein sehr attraktives Portfolio, mit dem wir wachsen werden. Wir haben eine klare Marschroute für unsere elektrifizierten, vernetzten und automatisierten Nutzfahrzeuge. Wir optimieren unsere Kostenbasis und schaffen nachhaltig Wert. Und wir entwickeln neue Geschäftsmodelle für den Transport von morgen.

TRATON Way Forward ist unser Weg in eine erfolgreiche, nachhaltige Zukunft. Ich freue mich, wenn Sie uns auch auf den kommenden Etappen begleiten.

Vielen Dank.