



Interview mit Klaus Deller, Mitglied des Vorstands der Knorr-Bremse AG

„Es geht wieder aufwärts“

Nach wirtschaftlich turbulenten Zeiten im Rahmen der Finanz- und Wirtschaftskrise stehen die Zeichen wieder auf Wachstum – auch für das Traditionsunternehmen Knorr-Bremse. Der Weltmarktführer bei Bremssystemen für Schienen- und Nutzfahrzeuge hat seine Kapazitäten angepasst und wieder Fahrt aufgenommen. Die nächsten Wachstumsschritte gehen in Richtung Asien: Indien und China stehen bereit.

Interview with Klaus Deller, Member of the Executive Board of Knorr-Bremse AG

”We’re Moving up Again“

After the economic turbulence of the financial and economic crisis, the winds of growth are now back – also for the traditional company Knorr-Bremse. The world market leader in braking systems for rail and commercial vehicles has adapted its capacities and regained momentum. The next growth steps will be made in Asia: India and China are ready.

TOP BUSINESS:

Wie geht es Knorr-Bremse? Hatte die internationale Finanzkrise Auswirkungen auf Ihr Unternehmen?

Klaus Deller:

Knorr-Bremse hat sich nach der Zeit der Krise in diesem Jahr sehr ordentlich erholt. Wir sind zurück auf Wachstumskurs und haben die wirtschaftlich schwierige Zeit genutzt, um den Baum zurückzuschneiden, damit neue Triebe wachsen können.

Sie haben die Weichen richtig gestellt?

Ganz genau. Allerdings ist das Bild zweigeteilt. Knorr-Bremse besteht ja aus den zwei Unternehmensbereichen Systeme für Schienenfahrzeuge und Systeme für Nutzfahrzeuge. Die Nutzfahrzeugsparte, die ich verantworte, war sicher einer der am härtesten von der Krise betroffenen Industriezweige überhaupt. Es gab für die Nutzfahrzeugindustrie keine Subventionen, wie es etwa die Abwrackprämie in der Automobilindustrie war. Überdies ist diese Industrie ein „Leading Indicator“ für die wirtschaftliche Entwicklung, da sie direkt vom Gütertransportvolumen abhängt. Dieses ging 2009 rasant zurück, weshalb wir in der Erstausrüstung teilweise Einbrüche zwischen 60 und 70 Prozent erlebt haben.

Um dies in den Gesamtkontext des Unternehmens einzuordnen: der Konzern hat 2009 insgesamt einen Umsatzrückgang von rund 20 Prozent hinnehmen müssen. In den traditionellen westlichen Märkten war die Schienenfahrzeugdivision ebenso von den Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise betroffen wie der Bereich Systeme für Nutzfahrzeuge. Hier konnten wir die Rückgänge aber zu einem erheblichen Teil durch das frühzeitige und gezielte Engagement in China und das starke Wachstum dort ausgleichen.

Wie sehen Sie die allgemeinen Wachstumsperspektiven im Bereich Systeme für Nutzfahrzeuge?

Blickt man von 2008 aus auf die Zahlen von 2010, dann würde man sagen: Wir stecken noch immer in einer großen Krise. Aus der Perspektive von 2009 heraus, in der wir in der Nutzfahrzeugsparte einen Umsatzrückgang von knapp 40 Prozent zu verzeichnen hatten, sehen wir in 2010 schon wieder einen

TOP BUSINESS:

How is Knorr-Bremse? Did the international financial crisis have any effects on your business?

Klaus Deller:

This year, Knorr-Bremse recovered well from the crisis. We are back on the growth track, and we have used the economically difficult period to trim the tree in order to enable new sprouts to grow.

You have made the right decisions?

Exactly. However, the picture consists of two parts. As you know, Knorr-Bremse comprises two divisions: systems for rail vehicles and systems for commercial vehicles. The commercial vehicle segment that I am in charge of was one of the industries most severely hit by the crisis. In the commercial vehicle industry, there were no incentives like the car scrapping bonus in the automotive industry. As a matter of fact,



Klaus Deller

Mitglied des Vorstands der Knorr-Bremse AG

Member of the Executive Board of

Knorr-Bremse AG

this industry is a leading indicator for the economic development, as it depends directly on the volume of the goods transported. In 2009, this volume declined rapidly, causing us OEM slumps of 60 to 70 percent.

At corporate level, the group suffered a total revenue decline of about 20 percent in 2009. In the traditional Western markets, both the rail vehicle division and

deutlichen Zuwachs. Mit den Ende 2008 eingeleiteten und in 2009 durchgeführten Maßnahmen im Rahmen eines Kostenstrukturprogramms, sind wir nun auf einem für die Umstände akzeptablem Niveau. Das derzeitige Wachstum liegt deutlich über unseren Erwartungen. Die Nutzfahrzeugbranche wird mit Sicherheit auch weiter wachsen. Was wir in 2009 gesehen haben, war aus unserer Sicht eine Überreaktion. Wir sehen uns 2013/14 wieder auf dem Niveau von 2008.

Was bedeutet das für die Belegschaftsstärke?

Leider mussten wir uns 2009 krisenbedingt von rund 15 Prozent der Mitarbeiter im Nutzfahrzeugbereich trennen, was trotz der hohen Anzahl weit unterproportional zum Marktrückgang war. Wir haben immer daran festgehalten, dass die Krise irgendwann vorüber sein wird, und wir dann weiter wachsen wollen.

the segment of systems for commercial vehicles were affected by the financial and economic crisis. However, we were able to compensate a substantial part of the decline by taking early and systematic action in China, which underwent strong growth.

How do you consider the general growth perspectives in the field of systems for commercial vehicles?

Looking at the figures of 2010 from the perspective of 2008, you would say that we are still in a big crisis. However, from the viewpoint of 2009, during which our commercial vehicle segment suffered a loss of about 40 percent, 2010 exhibited considerable growth. Thanks to the cost structure measures initiated in late 2008 and rolled out in 2009, we are now at a level that is acceptable under the present circumstances. The

Die Krise ist vorbei, jetzt ist Knorr-Bremse wieder auf Wachstumskurs

Den Fortschritt in der Mobilität sicher und beherrschbar machen: Das ist der Auftrag von Knorr-Bremse, weltweit der führende Hersteller von Bremssystemen für Schienen- und Nutzfahrzeuge. Weitere Produktfelder sind Türsysteme und Klimaanlage für Schienenfahrzeuge sowie Drehschwingungsdämpfer für Verbrennungsmotoren.

Die internationale Finanz- und Wirtschaftskrise ist überwunden, und wieder einmal hat sich gezeigt, dass eine gesunde wirtschaftliche Basis und das permanente Streben nach Innovationen und Qualität erfolgreich durch schwierige Zeiten führen können. Auch die Knorr-Bremse AG mit Sitz in München als die konzernführende Obergesellschaft des Knorr-Bremse-Konzerns kam nicht ungeschoren durch die weltwirtschaftlichen Turbulenzen – aber seit 2010 ist sie erneut auf Wachstumskurs.

Weltweit beschäftigte der Konzern Ende 2010 mehr als 16.000 Mitarbeiter. Und der Konzernumsatz, im Jahr 2009 auf 2,76 Milliarden Euro zurückgefallen, ist 2010 knapp 1 Mrd. EUR auf 3,71 Milliarden Euro angewachsen. Welcome back, muss man dem weltweit

führenden Hersteller von Bremssystemen für Schienen- und Nutzfahrzeuge gratulieren. Die Steuerung des Knorr-Bremse Konzerns erfolgt über die drei Regionen Europa, Amerika sowie Asien/Australien. Das operative Geschäft ist spartenmäßig gegliedert.

Knorr-Bremse ist seit der Gründung im Jahr 1905 ein Familienunternehmen und nicht börsennotiert. Das Gesellschaftskapital befindet sich im Besitz der Familie des Aufsichtsratsvorsitzenden Heinz Hermann Thiele, der den Konzern 1985 übernommen und bis 2007 als Vorstandsvorsitzender geleitet hat.

Neben Bremssystemen für Schienen- und Nutzfahrzeuge sind weitere Produktfelder im Bereich Systeme für Schienenfahrzeuge automatische, elektropneumatisch oder elektrisch angetriebene Einstiegssysteme, außerdem Klimaanlage, Steuerungskomponenten und Scheibenwischer sowie Bahnsteigtüren. Das Produktspektrum des Bereichs Systeme für Nutzfahrzeuge umfasst neben dem kompletten Bremssystem inklusive Fahrerassistenzsystemen Drehschwingungsdämpfer und Lösungen rund um den Antriebsstrang wie das Pneumatic Booster System (PBS) und Getriebesteuerung zur Effizienzverbesserung und Kraftstoffeinsparung.

Deshalb sind wir insbesondere in Bereichen wie Forschung & Entwicklung bei der notwendigen Anpassung der Mitarbeiterkapazitäten sehr, sehr behutsam vorgegangen.

Dass es 2010 insgesamt wieder aufwärts ging, kann man auch daran erkennen, dass wir im letzten Jahr im Bereich Nutzfahrzeuge weltweit über 800 neue Mitarbeiter eingestellt haben. Darunter allerdings etliche befristete Maßnahmen, da wir mit dem positiven Entwicklungstrend noch vorsichtig umgehen.

Die BRIC-Staaten sind erklärtermaßen sehr wichtig für Knorr-Bremse. Weshalb?

Ein Unternehmen in der Größe wie Knorr-Bremse kann nur dann erfolgreich sein, wenn wir etwas besser machen als die großen Mitspieler im Markt. Wir sind in beiden Bereichen, sowohl bei den Schienen- als auch bei den Nutzfahrzeugen, Weltmarktführer in der Bremstechnologie. Weltmarktführer heißt im Nutzfahrzeugbereich bisher: Man hat die Nase vorn in Europa, in Amerika und in Japan, als Teil der Triade betrachtet. Unsere dort erreichten Marktanteile machen Wachstum nur noch schwer möglich. Deshalb ist es wichtig für uns, in andere Märkte vorzustoßen. Und hier sind es gerade die BRIC-Staaten, die mindestens für das nächste Jahrzehnt überdurchschnittliche Wachstumsraten erwarten lassen. Brasilien, Russland, Indien und China sind für uns deshalb von enormer Bedeutung.

Kann man die BRIC-Staaten im Nutzfahrzeugbereich als homogene Märkte betrachten?

Überhaupt nicht. Brasilien hat 2009 keine Krise erlebt. Der Nutzfahrzeugmarkt in Brasilien ist von den Stückzahlen her fast größer geworden als Europa. Es ist westliche Technologie, die dort verwendet wird! Wir sind in Brasilien Marktführer, mit einigem Abstand vor dem zweiten Mitspieler dort, und auch das ist für uns ein schon fast gesättigter Markt. Russland hingegen wurde extrem hart von der Krise getroffen. Die Nutzfahrzeugproduktion ist praktisch zum Erliegen gekommen. Wir sind dort in einem Joint Venture mit dem größten Nutzfahrzeughersteller KAMAZ. Russland zieht aber wieder an und wird sicherlich weit überdurchschnittlich wachsen.

Wo stehen Sie im Nutzfahrzeugbereich in Indien?

current growth is much higher than we had expected. And the commercial vehicle segment will doubtlessly continue to grow. What we saw in 2009 has proved to be an overreaction. We expect to return to the level of 2008 by 2013/2014.

What does this mean for the headcount?

Unfortunately, about 15 percent of the employees in the commercial vehicle segment had to be laid off in 2009 due to the crisis. Though this was a substantial number, it was still very small compared to the market decline. We always believed that one day, the crisis would end and we would continue to grow. Therefore, we made the necessary adjustments to our staff numbers very cautiously, especially in areas such as research and development.

The general upward trend in 2010 is also evident from the fact that in 2010, we recruited more than 800 new employees around the globe in the commercial vehicle segment. However, this figure includes various temporary measures, as we are still careful about the positive development trend.

In the commercial vehicle segment, the BRIC states are said to be very important for Knorr-Bremse. Why?

An enterprise of the size of Knorr-Bremse can only be successful if we are better at something than the large fellow market players. Both in the field of rail vehicles and commercial vehicles, we are the world market leader in braking technology. Being the world market leader in the commercial vehicle segment used to mean being ahead in Europe, America, and Japan, as part of the triad. In view of the market shares we already hold in these regions, growth has become extremely difficult. Therefore, we need to advance into other markets. Especially the BRIC countries give reason to anticipate above-average growth rates at least for the next decade. Thus, Brazil, Russia, India, and China are of great importance to us.

Can the BRIC countries be considered as homogeneous markets?

Not at all. Brazil did not experience any crisis in 2009. In terms of the volume, the commercial vehicle mar-





The Crisis Is Over, Knorr-Bremse Is Back on the Growth Path

To make progress in mobility safe and controllable: that is the goal of Knorr-Bremse, the world's leading manufacturer of braking systems for rail and commercial vehicles. Other lines of business include door systems and air-conditioning systems for rail vehicles and rotary oscillation dampers for combustion engines.

The international financial and economic crisis has been overcome, and once again it has become obvious that a sound economic basis and the ongoing quest for innovation and quality are vital for surviving times of difficulty. Though Munich-based Knorr-Bremse AG, the holding company of the Knorr-Bremse Group, was not able to escape the impact of the global economic turbulence, it has been back on the growth track since 2010.

As of the end of 2010, the group had more than 16,000 employees around the globe. The consolidated revenue, which had receded to EUR 2.76 billion in 2009, increased by almost EUR 1 billion to EUR 3.71 billion in 2010. Welcome back - the world's leading manufacturer of braking systems for rail and commercial

vehicles has reason to celebrate. The Knorr-Bremse Group is divided into three management regions: Europe, America, and Asia/Australia. The operating business is organized in segments.

Since its establishment in 1905, Knorr-Bremse has remained an unlisted family business. The company's capital is held by the family of Supervisory Board Chairman Heinz Hermann Thiele, who took over the group in 1985 and continued to head it as CEO until 2007.

Apart from braking systems for rail and commercial vehicles, other lines of business in the rail vehicle systems segment include automatic, electro-pneumatic, and electric door systems, air conditioning systems, control components and windscreen wiper systems, as well as platform screen doors. In the commercial vehicle systems segment, the product range includes complete braking systems with driver assistance systems, as well as rotary oscillation dampers and power train-related solutions such as the Pneumatic Booster System (PBS) and transmission control system for enhanced energy efficiency and fuel economy.

In Indien sind wir seit 2005 mit einem Joint Venture mit der Tata-Gruppe vertreten. Wir sind in diesen Markt relativ spät eingetreten und haben dieses Joint Venture Anfang 2010 zu 100 Prozent übernommen. In Indien wachsen wir nicht mit westlichen Technologien, sondern mit Produkten, die wir speziell für Indien und China entwickelt haben und noch entwickeln werden. Das ist auch der große Unterschied zwischen der Pkw- und der Lkw-Technologie: Im Bereich Pkw und bei den Zügen setzen Indien und China auf westliche Technologien, bei den Trucks jedoch sehen sie lokale Marken. Das bedeutet, wir müssen uns auf Produkte fokussieren, die den Kostenstrukturen dieser Lkws Rechnung tragen. In Indien sind wir bisher vielleicht die Nummer Drei im Markt, das ist für uns ein Ansporn. Diese Wettbewerbssituation bildet die Basis der Knorr-Bremse- Erfolgsgeschichte in jedem Markt: Wir haben nie als Nummer Eins begonnen, sondern uns immer – bildlich gesprochen – vom dritten, vierten Zugwaggon auf die Lok vorgearbeitet.

Was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren für diese Entwicklung?

Die *Conditio sine qua non* lautet: Man muss Produkte haben, die in die Kostenstrukturen der dortigen Fahrzeughersteller passen. Der zweite Erfolgsfaktor ist, dass wir uns von der Qualität und von der technischen Performance der lokalen Produkte abheben – nicht zu viel, aber immer die Handbreit besser, als das, was bisher im Markt verfügbar ist. Vom Markennamen Knorr-Bremse wird Top-Qualität erwartet und Zuverlässigkeit in jeder Hinsicht. Das ist Grundvoraussetzung und für uns stets der Ansporn.

China wird noch Jahrzehnte ein Wachstumsmarkt bleiben. Warum ist Knorr-Bremse dort noch so schwach präsent? Liegt es an der Produktion vor Ort? An den Mitarbeitern? An was liegt es?

In diesem Fall gebe ich Ihnen eine zweigeteilte Antwort. Im Segment Systeme für Schienenfahrzeuge ist Knorr-Bremse bereits sehr gut positioniert. Wir sind an acht Standorten vertreten. Von schwacher Präsenz kann man also nicht reden. Trotzdem haben Sie Recht, wenn Sie nach den Nutzfahrzeugen fragen. Wir haben in China zwei Werke, einen Vertriebsstandort und erst kürzlich ein Joint Venture mit dem chinesischen Hersteller CAFF zur Herstellung

ket in Brazil has almost surpassed Europe. Brazil uses Western technology! We are the market leader in Brazil, with a significant lead over the second player, and this market, too, is almost saturated from our perspective. In contrast, Russia was hit extremely hard by the crisis. The commercial vehicle production came to a virtual standstill. In Russia, we have a joint venture with KAMAZ, the largest manufacturer of commercial vehicles. However, Russia is picking up again and will doubtlessly soon grow above average.

What is the situation of the commercial vehicle segment in India?

We have been active in India since 2005 in the form of a joint venture with the Tata Group. We entered this market at a relatively late stage. In early 2010, we acquired 100 percent of the interests in this joint venture. In India, we do not grow with Western technologies, but with products that we have already developed and will develop in the future especially for India and China. This is also the main difference between car and truck technology: for cars, India and China prefer Western technology, but for trucks, they go for local brands. This means that we need to focus on products that take the cost structures of these trucks into account. To date, we may only be number three in the Indian market, but this is something that encourages us. Such a competitive situation has always been the starting point for the Knorr-Bremse success story in all markets: we never started as number one, but always moved ahead from the third or fourth wagon to the locomotive, so to speak.

What are the main success factors for this development?

The *sine qua non* condition is to have products that suit the cost structures of the local vehicle manufacturers. The second success factor is to provide products that beat local products in terms of quality and technical performance – not too much, but always a step ahead of what is available on the market. The Knorr-Bremse brand is considered as the epitome of quality and reliability in all aspects. This is a basic precondition and our perpetual spur.

China will remain a growth market for decades to come. Why is Knorr-Bremse still underrepre-

von Komponenten des Nutzfahrzeug-Bremssystems und des Antriebsstrangs gegründet – das trägt unserer Marktbedeutung jedoch noch nicht Rechnung. Doch wir haben eine ganz bewusste Entscheidung getroffen: Solange wir nicht die Kapazitäten und Nachhaltigkeit haben, die hundertprozentig passenden Produkte für China zu entwickeln und stabile Kundenbeziehungen aufzubauen, bedienen wir lieber Nischen. Allerdings: Wenn wir weiteres Wachstum realisieren wollen, dann müssen wir China verstärkt ausbauen. Und ich bin sicher: Wenn wir uns in drei, vier Jahren erneut unterhalten, dann werden Sie fragen, wie wir es geschafft haben, unsere Marktposition derart zu verbessern.

Wie überbrücken Sie die kulturellen Unterschiede?

Wir entsenden entweder Expatriates, die offen und vertraut sind im Umgang mit anderen Kulturen, die Interesse am Land bewiesen haben und die einen Produktbereich sehr gut managen können, oder wir beschäftigen hervorragend ausgebildete Chinesen.

Sind Sie mit der Entwicklung Ihres Kerngeschäfts im Nutzfahrzeugbereich insgesamt zufrieden?

Der Schmerz über das Krisenjahr hat nachgelassen. Wenn uns letztes Jahr jemand gesagt hätte, dass wir 2010 an diesem Punkt stehen, dann hätten wir gesagt: Das ist völlig unmöglich. Die Art und Weise der Erholung ist über dem, was wir erwartet haben. Wir sind zufrieden.

Are you generally satisfied with the development of your core business in the commercial vehicle segment? Is it because of the local production? Because of the employees? What is the reason?

In this case, I would like to split my answer. In the rail vehicle systems segment, Knorr-Bremse already occupies an excellent position in China. With eight sites, we are by no means underrepresented. Still, you are right if you mean the commercial vehicles. In China, we have two plants and one sales office, which in no way reflects our market significance. Yet, we have deliberately made the decision that as long we do not have the capacities and sustainability needed for developing perfectly suitable products for China and for establishing stable customer relationships, we will rather serve niches. Nevertheless, if we want to achieve further growth, we need to step up our presence in China. And I am sure that if we talk again in three or four years, you will ask how we managed to improve our market position to such an extent.

How do you handle the cultural differences?

We either deploy expatriates who are open to and familiar with other cultures, who have demonstrated their love for the country, and who are capable of effectively managing a product division, or we employ highly qualified locals.

Are you generally satisfied with the development of your core business in the commercial vehicle segment?

Wo liegen neue Geschäftsfelder und wie werden diese entwickelt?

Wer heute neue Produkte auf den Markt bringt, muss eine ganze Menge Geld in die Hand nehmen und weiß, dass die Amortisation in der Regel erst Jahre später stattfindet. Für die Nutzfahrzeugindustrie spielen drei Megatrends eine Rolle: die aktive Sicherheit, geringere Verbrauchskosten, das heißt Verbrauchsarmut, und die Modularisierung von einzelnen Komponentenbaugruppen. Darauf müssen wir uns gezielt einstellen und das tun wir auch.

Planen Sie die Akquisition anderer Unternehmen?

Wir haben unseren Radarschirm immer offen und prüfen, wo jemand zu uns passt. In den vergangenen zwei Jahren hat Knorr-Bremse 18 Unternehmen übernommen, sowohl kleinere als auch größere. ■

Das Gespräch mit Klaus Deller führte Harald M. Ortlepp.

Fotos: Johannes Seyerlein

The interview with Klaus Deller was conducted by Harald M. Ortlepp.

Photographs: Johannes Seyerlein

The pain inflicted by the year of the crisis has abated. If somebody had told us last year that we would reach this point in 2010, we would have said: impossible. The recovery process exceeded our expectations. We are satisfied.

Where do you see new business fields, and how do you develop them?

Today, the launch of new products requires a sizable amount of money, which is usually amortized only years later. In the commercial vehicle industry, there are three megatrends: active safety, lower consumption costs, i.e. consumption efficiency, and modularization of individual component groups. These are trends that need to be focused on, and that is exactly what we are doing.

Do you plan to acquire other companies?

We are keeping our eyes open and for suitable acquisition candidates. Over the past two years, Knorr-Bremse has acquired 18 companies, large and small. ■



Kurzvita Klaus Deller

Nationalität: Deutsch

Ausbildung: Diplom-Ingenieur in Mechanical Engineering (Universität Stuttgart);
MSc Mechanical Engineering/Applied Mathematics (McCormick School of Engineering & Applied Science at Northwestern University);
MBA (J. L. Kellogg Graduate School of Management at Northwestern University)

Karriere: Mitglied des Vorstands der Knorr-Bremse AG und Vorsitzender der Geschäftsführung Knorr-Bremse Systeme für Nutzfahrzeuge GmbH, München;
Stellvertreter Vorsitzender der Geschäftsführung Brose Fahrzeugteile GmbH, Coburg;
Leitender Direktor Robert Bosch GmbH, Stuttgart;
Vice President, Key Account Manager Robert Bosch GmbH

Brief Résumé Klaus Deller

Nationality: German

Training: Degree in mechanical engineering (Stuttgart University);
MSc Mechanical Engineering/Applied Mathematics (McCormick School of Engineering & Applied Science at Northwestern University);
MBA (J. L. Kellogg Graduate School of Management at Northwestern University)

Career: Member of the Executive Board of Knorr-Bremse AG and Chairman of the Board of Directors of Knorr-Bremse Systeme für Nutzfahrzeuge GmbH, Munich, Germany;
Deputy Chairman of the Board of Directors, Brose Fahrzeugteile GmbH, Coburg, Germany;
Managing Director Robert Bosch GmbH, Stuttgart;
Vice President, Key Account Manager Robert Bosch GmbH