

## DEUTZ AG

## DEUTZ Compact Engines

- Flüssigkeitsgekühlte Motoren bis zu 8 Liter Hubraum

## DEUTZ Customised Solutions

- Luftgekühlte Motoren
- Flüssigkeitsgekühlte Motoren > 8 Liter Hubraum

## MARKT- UND WETTBEWERBSUMFELD

Der Markt für DEUTZ-Motoren umfasst Dieselmotoren für professionelle Anwendungen, die in Ländern mit hohen Emissionsanforderungen – insbesondere der Abgasstufen III und IV – zum Einsatz kommen. Zu diesen technisch anspruchsvollen Anwendungen zählen Baumaschinen, Landmaschinen, Geräte der Hebe- und Fördertechnik, Pumpen und Stromerzeugungsaggregate sowie mittelschwere und schwere Lastkraftwagen sowie Busse. Der Markt für DEUTZ-Motoren grenzt sich somit von den Marktsegmenten der Dieselmotoren für Personenkraftwagen und kleine Nutzfahrzeuge bis circa 3,5 Tonnen zulässiges Gesamtgewicht ab. Dieselmotoren, die auf veralteter Technik basieren und für Anwendungen bestimmt sind, die in Ländern bzw. Anwendungsbereichen mit nur sehr niedrigen Anforderungen an Produktqualität, Emissionen und Kraftstoffverbrauch zum Einsatz kommen, zählen ebenfalls nicht zu unserem relevanten Markt.

Der technisch anspruchsvolle Dieselmotorenmarkt teilt sich in den sogenannten Captive- und den Non-captive-Bereich auf. Der Captive-Bereich umfasst Endgerätehersteller mit eigener Motorenproduktion, die teilweise auch als Motorenanbieter am Markt auftreten. Der Non-captive-Bereich umfasst Endgerätehersteller, die überwiegend über keine eigene Motorenproduktion verfügen und daher Motoren von anderen Anbietern beziehen. In diesem Non-captive-Markt ist DEUTZ mit seinen hochwertigen Motoren mit Leistungen zwischen 25 und 520 kW weltweit aktiv.

Auf dem für uns relevanten Non-captive-Markt haben wir uns in den letzten Jahren eine hervorragende Position als einer der größten Anbieter erarbeitet. Andere Motorenanbieter, die mit uns konkurrieren, kommen aus Westeuropa, Nordamerika und Asien; jedoch hat keiner dieser Wettbewerber hinsichtlich der Leistungsabdeckung und der Angebote für verschiedene Anwendungsbereiche ein mit DEUTZ identisches Produktprogramm.

## Hauptwettbewerber

Anwendungsbereiche	Anwendungen	Hauptwettbewerber (in alphabetischer Reihenfolge)
Mobile Arbeitsmaschinen	Baumaschinen	Cummins, USA
	Flugfeldgeräte	Kubota, Japan
Landtechnik	Flurförderzeuge	Perkins, UK
	Untertagegeräte	Yanmar, Japan
Stationäre Anlagen	Traktoren	Deere, USA
	Erntemaschinen	Kubota, Japan
Automotive	Stromerzeugungsaggregate	Perkins, UK
	Kompressoren	Yanmar, Japan
Automotive	Pumpen	Cummins, USA
	Spezialfahrzeuge	Fiat Powertrain, Italien
Automotive	Schienenfahrzeuge	MAN, Deutschland
	Lastkraftwagen	Mercedes, Deutschland
Automotive	Busse	

## INTERNES STEUERUNGSSYSTEM

## VERANTWORTUNGSVOLLE UNTERNEHMENSFÜHRUNG MITTELS TRANSPARENTER KENNZAHLEN

Der DEUTZ-Konzern definiert sowohl seine Budgetziele als auch seine mittelfristigen Unternehmensziele anhand ausgewählter betrieblicher Kenngrößen. Um die Profitabilität zu steigern und ein nachhaltiges Wachstum zu erzielen, steuern wir den Konzern anhand der folgenden finanziellen Leistungsindikatoren:

		2015	2014
Umsatzwachstum	in %	-18,5	5,3
EBIT-Rendite vor Einmaleffekten	in %	0,4	2,1
Working-Capital-Quote <sup>1)</sup> (Durchschnitt)	in %	17,6	13,3
ROCE vor Einmaleffekten <sup>2)</sup>	in %	0,6	3,9
F&E-Quote	in %	3,3	3,5
Free Cashflow <sup>3)</sup>	in Mio. €	35,0	52,0

<sup>1)</sup> Working-Capital-Quote (Durchschnitt): Verhältnis Working Capital (Vorräte zuzüglich Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen) als Durchschnitt von vier Quartalen bezogen auf den Umsatz der letzten zwölf Monate.

<sup>2)</sup> Return on Capital Employed (ROCE): Verhältnis von EBIT zu durchschnittlichem Capital Employed. Capital Employed: Bilanzsumme abzüglich Zahlungsmitteln und -äquivalenten, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstiger kurz- und langfristiger Verbindlichkeiten basierend auf Durchschnittswerten von zwei Bilanzstichtagen.

<sup>3)</sup> Free Cashflow: Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit und aus Investitionstätigkeit abzüglich Nettozinsausgaben.

Unser internes Steuerungssystem zielt zum einen auf das Umsatzwachstum in Verbindung mit der EBIT-Rendite vor Einmaleffekten ab. Zum anderen steuern wir das gebundene Kapital über die durchschnittliche Working-Capital-Quote. Dieses wiederum bestimmt im Zusammenhang mit der Working-Capital- und der EBIT-Optimierung den Return on Capital Employed. Bei der Steuerung der Liquidität steht die Kennzahl Free Cashflow im

Fokus. Außerdem betrachten wir als technologieorientiertes Unternehmen die F&E-Quote, die das Verhältnis der Forschungs- und Entwicklungsausgaben (nach Erstattungen) zum Umsatz darstellt, als Steuerungskenngröße im Rahmen unseres internen Kennzahlensystems. Anhand dieser Kennzahlen unterziehen wir den finanziellen Handlungsspielraum des Konzerns laufend einer Soll-Ist-Betrachtung, um im Fall signifikanter Abweichungen entsprechend schnell eingreifen zu können. Als Einmaleffekte werden wesentliche Erträge und Aufwendungen definiert, die außergewöhnlich sind und einen nicht wiederkehrenden Charakter haben.

Um vorausschauend handeln und zeitnah reagieren zu können, hat DEUTZ ein Frühwarnsystem auf Basis der Steuerungskennzahlen festgelegt. Der Vorstand verfolgt die Entwicklung der Kenngrößen auf Basis eines monatlichen bzw. vierteljährlichen Berichtswesens. Damit stellt er sicher, dass er auf aktuelle Geschäftsentwicklungen unverzüglich reagieren kann. Parallel dazu sorgen wir durch eine fundierte Ursachenanalyse dafür, dass Risiken minimiert und Chancen genutzt werden. Dreimal jährlich erstellen wir eine Jahresprognose für alle Messgrößen. So gewährleistet DEUTZ optimale Transparenz hinsichtlich der Geschäftsentwicklung – davon profitieren sowohl unser Unternehmen als auch alle Stakeholder.

Neben den finanziellen Leistungsindikatoren im Rahmen des beschriebenen Steuerungssystems setzen wir noch eine Reihe weiterer Kenngrößen zur Messung unserer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit ein. Hierzu gehören insbesondere der Auftragseingang, Umsatz und Absatz auf der Ertragsseite, das Working Capital zum Stichtag im Hinblick auf das gebundene Kapital sowie das EBIT vor Abschreibungen (EBITDA). Des Weiteren sind für uns das Konzernergebnis und das handelsrechtliche Ergebnis der DEUTZ AG als ausschüttungsrelevante Größen von Bedeutung.

## KONTINUIERLICHE OPTIMIERUNG DES STEUERUNGSSYSTEMS

Unabhängig von konjunkturellen Schwankungen ist ein übergeordnetes Ziel von DEUTZ, die Steuerung des Konzerns kontinuierlich zu optimieren. Basis ist dabei die jährliche Planung aller genannten Kenngrößen. Diese basiert zum einen auf den internen Einschätzungen unserer künftigen Geschäfte und zum anderen auf Vergleichswerten von Wettbewerbern. Jede Organisationseinheit stellt für ihren Verantwortungsbereich Detailpläne auf, die mit den Ansätzen des Managements abgestimmt werden. Sowohl die konkreten Absatz- und Umsatzziele als auch die kunden- und produktbezogenen Ziele (EBIT-Margen) werden jährlich unter Beachtung der Konzernziele mit den operativen Bereichen abgestimmt. Dadurch sind sie auf der jeweils relevanten Hierarchieebene für die operative Steuerung verfügbar.

Um das gebundene Kapital zu optimieren, legen wir Working-Capital-Ziele für die einzelnen Gesellschaften des DEUTZ-Konzerns fest. Die Teilziele für »Vorräte«, »Forderungen aus Lieferungen und Leistungen« sowie »Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen« werden jeweils auf die einzelnen verantwortlichen Mitarbeiter heruntergebrochen.

Wir verfolgen einen langfristigen Wachstumskurs. Um hierfür die finanzielle Grundlage zu sichern, haben wir das Investitionsmanagement als den wesentlichen Aspekt bei der Steuerung des gebundenen Kapitals zentralisiert: Klare Budgetvorgaben legen den Rahmen für das Investitionsniveau und die Entwicklungsausgaben fest; der konkrete Bedarf leitet sich aus der mittelfristigen Absatzplanung und den daraus resultierenden Anforderungen an Kapazitäten und Technologien ab. Im Rahmen der jährlichen Budgetgespräche stimmen die Verantwortlichen das geplante Investitionsniveau, die Entwicklungsausgaben und einzelne Projekte mit der konzernweiten Finanzplanung ab und schreiben die Ergebnisse fest. Vor der konkreten Projektfreigabe steht eine zusätzliche detaillierte Prüfung, bei der wir die gängigen Methoden der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung nutzen (interner Zinsfuß, Amortisationszeit, Kapitalwert, Auswirkung auf die Gewinn- und Verlustrechnung sowie Kostenvergleiche). Erst wenn diese Wirtschaftlichkeitsprüfung eindeutig positiv ausfällt, wird das Projekt mit dem entsprechenden Budget genehmigt.

## GESCHÄFTSENTWICKLUNG KONZERN

### WIRTSCHAFTLICHES UMFELD

**Weltwirtschaftliche Dynamik blieb 2015 schwach** Die konjunkturellen Erwartungen haben sich im Berichtsjahr wie bereits in den Vorjahren nicht erfüllt. Prognosen wurden im Jahresverlauf sukzessive nach unten angepasst. Das Jahr 2015 war geprägt von diversen Faktoren wie etwa geopolitischen Krisenherden, einem schwachen Wachstum in den Entwicklungsländern, niedrigen Preisen für Rohstoffe, Öl und Gas sowie landwirtschaftliche Güter, »Quantitative Easing«-Aktivitäten insbesondere der EZB, der von der US-Notenbank Fed zum Jahresende eingeleiteten Zinswende, starken Wechselkurschwankungen und Migrationsströmen nach Europa. Im Ergebnis haben diese Faktoren zu einer spürbaren Verunsicherung und Investitionszurückhaltung geführt, auch wenn die europäische Exportwirtschaft etwas Rückenwind durch einen schwachen Euro-Wechselkurs hatte.

Für das Gesamtjahr 2015 erwartet der Internationale Währungsfonds (IWF)<sup>1)</sup> ein globales Wirtschaftswachstum von 3,1 %, das damit unter dem Vorjahreswert von 3,4 % liegt. Die Wirtschaft im Euro-Raum hat 2015 um 1,5 % zugelegt und somit deutlich stärker als im Vorjahr, als der Zuwachs 0,9 % betragen hatte. Die deutsche Wirtschaft konnte mit einem Wachstum von 1,5 % das Vorjahresniveau in etwa halten. Sehr erfreulich war die Entwicklung in Spanien, nachdem erst im Vorjahr die Rezession

<sup>1)</sup> IWF World Economic Outlook, Januar 2016.