

**Umsatzwachstum** Eine kontinuierliche Steigerung der Umsatzerlöse ist die Grundlage für eine profitable Unternehmensentwicklung. Die Umsatzerlöse und deren Entwicklung werden differenziert nach Produktgruppen, Anwendungssegmenten und Regionen monatlich ermittelt und dem Management zeitnah vorgelegt, um auf kurzfristige Veränderungen frühzeitig reagieren zu können.

**EBIT-Rendite (vor Sondereffekten)** Für die Steuerung der operativen Ertragskraft des Unternehmens sehen wir die EBIT-Rendite vor Sondereffekten als die zentrale Kennzahl an. Ausgangsgröße ist das Konzernergebnis vor Ertragsteuern zuzüglich Zinsergebnis (EBIT). Nach Bereinigung um Sondereffekte wird diese Größe ins Verhältnis zu den Umsatzerlösen gesetzt. Als Sondereffekte betrachten wir wesentliche Erträge und Aufwendungen, die außerhalb der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit anfallen und einen nicht wiederkehrenden Charakter haben. Im Berichtsjahr und im Vorjahr sind keine derartigen Sondereffekte angefallen. Die Bereinigung um Sondereffekte ermöglicht eine genauere Vergleichbarkeit der operativen Ertragskraft des Unternehmens im Zeitablauf. Die EBIT-Rendite vor Sondereffekten wird, wie das Umsatzwachstum, auf monatlicher Basis ermittelt und dem Management im Rahmen der internen Berichterstattung vorgelegt.

**Working-Capital-Quote (Durchschnitt)** Das im Unternehmen gebundene Kapital steuern wir über die durchschnittliche Working-Capital-Quote. Dabei setzen wir das durchschnittliche Working Capital der vergangenen vier Quartale ins Verhältnis zu den Umsatzerlösen der letzten zwölf Monate. Das Working Capital umfasst die Vorräte sowie die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen vermindert um die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. Gemeinsam mit dem Umsatzwachstum und der EBIT-Rendite wird auch diese Kenngröße monatlich bestimmt und dem Management vorgelegt.

**ROCE (vor Sondereffekten)** Die Messung und Steuerung der Rentabilität des im Konzern eingesetzten Kapitals erfolgt auf jährlicher Basis mit der Kennzahl ROCE (vor Sondereffekten). Diese wird wie folgt ermittelt:

#### ROCE

in Mio. €

	2016	2015
Bilanzsumme	1.059,7	1.088,1
Zahlungsmittel- und äquivalente	-91,8	-112,5
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-162,3	-169,5
Übrige kurz- und langfristige Verbindlichkeiten	-57,3	-49,0
<b>Capital Employed</b>	<b>748,3</b>	<b>757,1</b>
<b>Capital Employed (Jahresdurchschnitt)</b>	<b>752,7</b>	<b>792,7</b>
<b>EBIT (vor Sondereffekten)</b>	<b>23,4</b>	<b>4,9</b>
<b>ROCE (vor Sondereffekten)</b>	<b>3,1 %</b>	<b>0,6 %</b>

**F&E-Quote** Als technologieorientiertes Unternehmen zählen wir auch die F&E-Quote zu unseren bedeutendsten Steuerungskennzahlen im Rahmen unseres internen Steuerungssystems. Diese Kenngröße stellt das Verhältnis der Forschungs- und Entwicklungsausgaben (nach Erstattungen) zu den Umsatzerlösen des betrachteten Zeitraums dar. Die F&E-Quote wird mindestens vierteljährlich ermittelt und an das Management berichtet.

**Free Cashflow** Zur Steuerung der Liquidität steht im DEUTZ-Konzern die Kennzahl Free Cashflow im Fokus. Diese umfasst die Mittelzu- und Mittelabflüsse aus der operativen Geschäftstätigkeit sowie der Investitionstätigkeit des Konzerns in der betrachteten Periode vermindert um Zinszahlungen aus Finanzierungstätigkeit. Damit zeigen wir auf, welcher in dem jeweiligen Geschäftsjahr generierte Cashflow dem Unternehmen beispielsweise zur Tilgung von Schulden oder zur Zahlung einer möglichen Dividende an die Aktionäre zur Verfügung steht. Der Free Cashflow wird an das Management mindestens vierteljährlich berichtet.

Auf Basis dieser Steuerungskennzahlen hat DEUTZ ein Frühwarnsystem festgelegt, um vorausschauend handeln und zeitnah reagieren zu können. 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 unsere 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 Auftragsengang, 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 Größe 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.

Internes Steuerungssystem

Geschäftsentwicklung  
Konzern

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

**Globale Wachstumsrate auf Vorjahresniveau** Das weltweite Wirtschaftswachstum verblieb 2016 auf moderatem Niveau. Für das Gesamtjahr 2016 erwartet der Internationale Währungsfonds (IWF)<sup>1)</sup> ein globales Wirtschaftswachstum von 3,1%, nach 3,2% im Vorjahr.

Die Wirtschaft im Euro-Raum hat 2016 um 1,7% zugelegt und damit etwas schwächer als im Vorjahr (2015: +2,0%). Die deutsche Wirtschaft konnte ihr Wachstumstempo mit einem Plus von 1,7% gegenüber Vorjahr (2015: +1,5%) leicht steigern. Sehr erfreulich war erneut die Entwicklung in Spanien, wo wie im Vorjahr ein Plus von 3,2% erzielt wurde. Frankreich lag mit einem Wachstum von 1,3% ebenfalls auf Vorjahresniveau, Italien mit 0,9% (2015: +0,7%) leicht darüber.

Die US-amerikanische Wirtschaft wuchs um 1,6%, nach 2,6% im Vorjahr. Die Verlangsamung des Wachstumstempos ist auf rückläufige Investitionen zurückzuführen. Die Wirtschaft in China hat sich dank einer expansiveren Wirtschaftspolitik im Verlauf des Jahres stabil entwickelt. Im Gesamtjahr legte das BIP um 6,7% zu, nach 6,9% im Jahr 2015. Die russische Wirtschaft befindet sich nach wie vor in einer Rezession und Südamerika entwickelte sich schwächer als zunächst erwartet.

<sup>1)</sup> IWF World Economic Outlook Update, Januar 2017.

Insgesamt war das wirtschaftliche Umfeld 2016 von vielen Risiken und Unwägbarkeiten geprägt wie zum Beispiel dem »Brexite-Votum« in Großbritannien, die auch auf das laufende Geschäftsjahr ausstrahlen. China befindet sich mit einer im Vergleich zu den Vorjahren niedrigeren Wachstumsrate und der Abkehr vom starken Exportmodell im Umbruch. Der Ausgang der Wahlen in den USA ist in Bezug auf seine wirtschaftlichen Auswirkungen heute noch nicht einschätzbar.

### DEUTZ-Abnehmerbranchen mit heterogener Entwicklung

Die wesentlichen Abnehmerbranchen von DEUTZ haben sich im Geschäftsjahr 2016 sehr unterschiedlich entwickelt. Die Nachfrage nach Baumaschinen ist nach eigener Schätzung in Europa und in China um jeweils etwa 5% gestiegen. In Nordamerika war der Absatz von Baumaschinen dagegen um circa 5% rückläufig. Die europäische Landtechnikbranche hat mit -5% im Jahr 2016 einen weiteren Rückgang der Nachfrage verzeichnet.<sup>2)</sup> Der Absatz leichter und mittelschwerer Lastkraftwagen in China verbesserte sich nach eigener Einschätzung um etwa 7%.

### AUSWIRKUNGEN DES WIRTSCHAFTLICHEN UMFELDS AUF DIE GESCHÄFTSENTWICKLUNG

**Unsicherheiten belasten Investitionsverhalten** Insgesamt war das wirtschaftliche Umfeld 2016 von vielen Risiken und Unsicherheiten geprägt, die sich auch auf das laufende Geschäftsjahr auswirken. Dies führt zu einem tendenziell abwartenden Investitionsverhalten. Hinzu kommt, dass sich die Preise für Öl, Rohstoffe und landwirtschaftliche Güter auch 2016 auf einem sehr niedrigen Niveau bewegt haben, wenngleich sie im Jahresverlauf gestiegen sind. Höhere Preise wären jedoch für Investitionen in den entsprechenden Bereichen förderlich – so auch für das Geschäft von DEUTZ.

Während die Weltwirtschaft im Geschäftsjahr 2016 um 3,1% gewachsen ist, hat der Umsatz bei DEUTZ um 1,0% zugelegt. Die Wirtschaft im Euro-Raum ist im Berichtsjahr um 1,7% gewachsen. Die wesentlichen Abnehmerbranchen von DEUTZ in Europa entwickelten sich in diesem Umfeld sehr unterschiedlich. Während die Nachfrage nach Baumaschinen anstieg, war die Landtechnikbranche rückläufig. Trotzdem konnte DEUTZ den Motorenabsatz bei Landtechnik Anwendungen steigern, da im Vorjahr eine sehr geringe Nachfrage aufgrund des Abbaus von Lagerbeständen bei Kunden zu verzeichnen war. Im Hinblick auf einen Emissionsstufenwechsel wurden Motoren bereits im Jahr 2014 in signifikantem Umfang erworben. Der Umsatz von DEUTZ in dem größten Markt EMEA (Europa, Mittlerer Osten und Afrika) ist 2016 um 3,3% gestiegen.

Das Wirtschaftswachstum in den USA hat sich im Berichtsjahr auf 1,6% (2015: 2,6%) abgeschwächt. Der Umsatz von DEUTZ in Nordamerika ist um 13,0% zurückgegangen. Dies ist insbesondere durch sinkende Absatzzahlen bei Baumaschinen in Nordamerika sowie die Investitionszurückhaltung von Vermietgesellschaften bedingt.

<sup>2)</sup> VDMA Konjunkturbulletin, Februar 2017.