

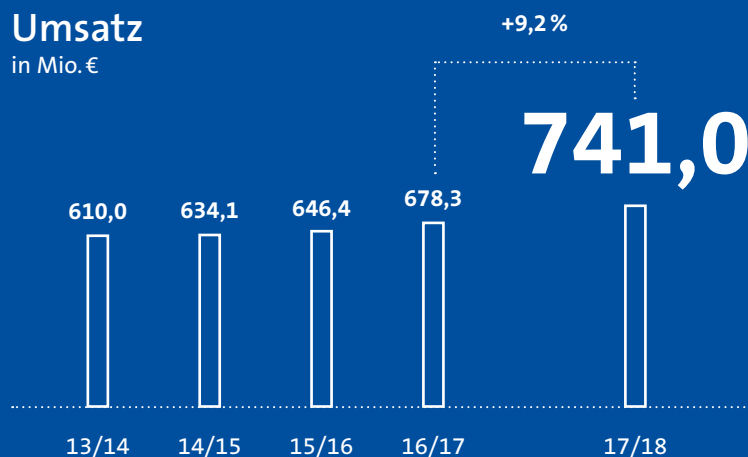
Geschäftsbericht 2017/2018

Growing. Stronger.  
Better. Together.



# Unsere Kennzahlen

Umsatz  
in Mio. €

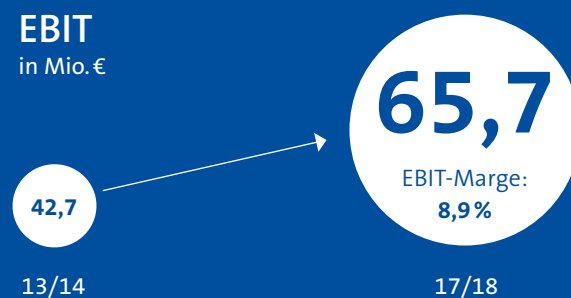


Mitarbeiter/-innen\*  
zum Stichtag 30.04.2018



**3.715**  
davon 49% im Ausland

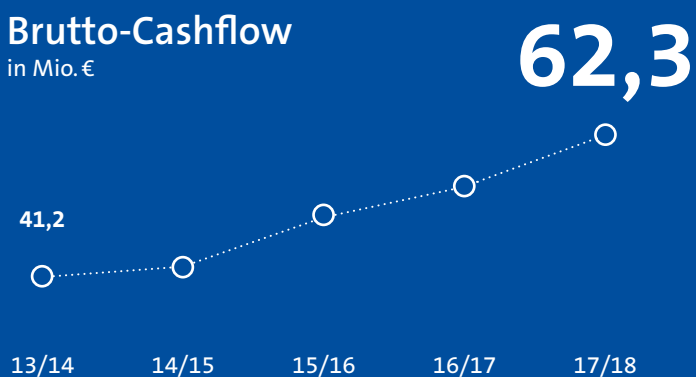
EBIT  
in Mio. €



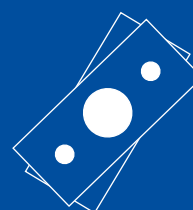
Eigenkapitalquote **66,5 %**



Brutto-Cashflow  
in Mio. €



Investitionen  
im Geschäftsjahr 2017/2018



**22,4**  
Mio. €

\* Im Folgenden aus Vereinfachungsgründen „Mitarbeiter“

# Weltweit laufen die besten Maschinen und Produktionen mit Lenze

Lenze ist ein weltweit führendes Automatisierungsunternehmen für den Maschinenbau.

Mit der Lösungskompetenz als Systemanbieter erarbeitet Lenze für und mit seinen Kunden hochwertige mechatronische Produkte und Pakete, leistungsfähige Systeme aus Hard- und Software für die erfolgreiche Automatisierung sowie Services für die Digitalisierung in Bereichen wie dem Big-Data-Management, Cloud- oder Mobile-Lösungen sowie Software zur Gestaltung des Internet of Things (IoT).

Lenze beschäftigt weltweit über 3.700 Mitarbeiter und ist in mehr als 60 Ländern vertreten. Im Rahmen der Wachstumsstrategie wird Lenze im Kontext von Industrie 4.0 in den nächsten Jahren weiter verstärkt investieren – mit dem Ziel, Umsatz und Profitabilität weiter zu steigern.

**Lenze ist weltweit für seine Kunden präsent.**



# Inhalt

<b>Vorwort des Vorstands</b>	<b>4</b>
<b>Bericht des Aufsichtsrats</b>	<b>6</b>
<b>Gelebte Strategie Lenze 2020<sup>+</sup></b>	<b>8</b>
<b>Konzernlagebericht</b>	<b>14</b>
1. Grundlagen des Konzerns	15
2. Nachhaltigkeit	26
3. Wirtschaftsbericht	33
4. Risiko- und Chancenbericht	43
5. Prognosebericht	51
<b>Konzernabschluss</b>	<b>55</b>
Bilanz	56
Gewinn- und Verlustrechnung	58
Gesamtergebnisrechnung	59
Eigenkapitalspiegel	60
Kapitalflussrechnung	62
<b>Kurzfassung des Konzernabschlusses</b>	<b>63</b>
<b>Struktur der Lenze-Gruppe</b>	<b>64</b>
<b>Bestätigungsvermerk</b>	<b>66</b>
<b>Impressum</b>	<b>67</b>

# 4.0

**Digitaler Geschäftsbericht 2017/2018**  
unter [geschaeftsbericht.lenze.com](http://geschaeftsbericht.lenze.com)



Auch in diesem Jahr veröffentlichen wir unseren  
Geschäftsbericht in gedruckter und digitaler Form.

Unter dem Motto „Growing. Stronger. Better. Together.“ präsentieren  
wir unsere Geschäftstätigkeiten und Geschäftsergebnisse erneut  
zielgruppenspezifisch und multimedial aufbereitet – in Wort, Bild und  
kurzen, 30 Sekunden langen Filmen. Schnell und informativ.

Wir wünschen Ihnen gewinnbringende Erkenntnisse und Eindrücke.



**KUNDEN**



**MITARBEITER**



**LIEFERANTEN**



**GESELLSCHAFT**



**FINANZEN**

**30**  
Sekunden

Aktuelle Forschungen haben gezeigt, dass junge, digitalaffine Menschen, die „Digital Natives“, selbst für wichtige Informationen nur eine Aufmerksamkeitsspanne von maximal 30 Sekunden haben (Quellen: YouGov, Oracle, mit media lab, 2013–2017).

Daher haben wir uns ein Zeitbudget von 30 Sekunden gesetzt, um Ihnen unsere Kernbotschaften zu vermitteln – zielgruppengerecht in einzelnen Kurzfilmen aufbereitet. Und allen, die noch mehr erfahren möchten, bieten wir dazu selbstverständlich noch viele weitere Informationen.

# Vorwort des Vorstands

## Sehr geehrte Damen und Herren,

Lenze befindet sich im Aufbruch. Das Ziel unserer Reise ist durch unsere Strategie 2020<sup>+</sup> klar definiert: Gemeinsam mit unseren mehr als 3.700 Mitarbeitern wollen wir nicht weniger als den Takt in der weltweiten Fabrikautomation vorgeben und den digitalen Wandel ganz vorne mitgestalten.

Bereits heute automatisieren wir jährlich weit mehr als 1.000 Maschinenbauprojekte und verfügen mit unseren beiden Digitalisierungs-Töchtern encoway und logicline über einen maßgeblichen Wettbewerbsvorteil, der es uns ermöglicht, dem weltweiten Maschinenbau innovative Services und Lösungen für die Digitalisierung der Wertschöpfungskette aus einer Hand anzubieten. So schaffen wir Raum für neue Geschäftsmodelle außerhalb unseres Kerngeschäfts Mechatronics und Automation Systems und gleichzeitig die Grundlage für weiteres internationales Wachstum.

Als Familienunternehmen mit einer mehr als 70-jährigen Historie stehen wir zudem für Kontinuität und verfolgen eine auf Nachhaltigkeit ausgelegte Wachstumsstrategie. Auch im abgelaufenen Geschäftsjahr 2017/2018 konnten wir trotz des anhaltend herausfordernden politischen und wirtschaftlichen Umfelds den positiven Trend des Vorjahres fortsetzen. Unser Umsatz erhöhte sich im Berichtsjahr um 9,2 Prozent auf 741 Mio. Euro und lag damit erneut deutlich über den ursprünglichen Erwartungen. Eine Bestmarke erreichten wir auch beim Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT), das sich um 12 Prozent auf 65,7 Mio. Euro erhöhte. Bis zum Jahr 2020/2021 wollen wir unseren Umsatz auf 850 Mio. Euro steigern – mit den Chancen der Digitalisierung peilen wir in den dann folgenden Jahren die Milliarde an.

Unser starkes strategisches Fundament bildet seit Jahrzehnten die Mechatronik. Im Rahmen unserer Strategie 2020<sup>+</sup> kommt der Stärkung unserer Position als Systempartner für die Maschinenautomatisierung mit skalierbarer Hard- und modularer Software zunehmend eine herausragende Rolle zu. Mit unserer Kampagne „Automation wird blau“, die im April 2018 auf der Hannover Messe an den Start gegangen ist, tragen wir diese Botschaft selbstbewusst in den Markt.

Als Vorreiter im Bereich der Digitalisierung bedient unsere Unternehmensgruppe bereits heute zentrale Zukunftsthemen wie Remote und Predictive Maintenance, digitaler Zwilling, Big-Data-Management, Cloud oder Virtual Reality. Unsere Mission: Wir unterstützen unsere Kunden und Partner umfassend beim Einstieg in Industrie 4.0 und das Internet der Dinge (IoT) und bringen sie sicher und kompetent in das digitale Zeitalter. Als konsequenten nächsten Schritt hat die Lenze-Gruppe im Frühjahr 2018 mit dem DOCK ONE in Bremen daher ein eigenes Innovationslabor für Industrie 4.0-Projekte sowie digitale Geschäftsmodelle und Produkte geschaffen und bündelt ihre gesammelte Kompetenz im digitalen Bereich erstmalig unter einem Dach.

Zusammengefasst war 2017/2018 für Lenze erneut ein erfolgreiches Jahr. Wir haben im Berichtsjahr bei unseren strategischen Initiativen und Projekten in allen Bereichen von der Operations bis zum Vertrieb, dem Innovations-Portfolio und der Organisationsentwicklung signifikante Fortschritte erzielt. Ein wichtiger Erfolg ist beispielsweise die Markteinführung eines weiteren wesentlichen Bausteins unserer durchgängigen Automatisierungsplattform, des Servo-Inverter i950, oder



Von links nach rechts: Jochen Heier, Christian Wendler, Frank Maier und Dr. Yorck Schmidt

die Optimierung unserer Lean-Prozesse in der Produktion. Zur Beschleunigung der Arbeitsprozesse unserer Kunden während der Maschinenentstehung und entlang des gesamten Maschinenlebenszyklus haben wir zudem neue digitale Dienste an den Start gebracht. Dabei war es uns besonders wichtig, diese in enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden zu definieren und zu entwickeln, denn für Lenze hat der Kundenanspruch stets oberste Priorität.

Auf dieser guten Grundlage werden wir unseren nachhaltigen Wachstumskurs im Rahmen der Strategie 2020<sup>+</sup> weiter fortsetzen und rechnen auch für das Berichtsjahr 2018/2019 erneut mit einem positiven Ergebnis leicht über Vorjahresniveau.

Wir sind fest entschlossen, in Zeiten des rasanten digitalen Wandels die Richtung vorzugeben. Dabei stellen wir als Familienunternehmen und mehrfach ausgezeichneter Top-Arbeitgeber den Menschen stets in den Mittelpunkt unseres Denkens und Handelns. Unsere „Brainware“, die mehr als 3.700 Menschen, die unsere Strategie jeden Tag engagiert mit Leben füllen, sind im Zusammenspiel mit unserer Hard- und Software sowie unseren digitalen Kompetenzen der entscheidende Wettbewerbsvorteil für die Zukunft. Davon sind wir überzeugt.

Haben Sie vielen Dank dafür, dass Sie unser Unternehmen in diesen spannenden Zeiten begleiten und unterstützen.

Mit freundlichen Grüßen

A blue ink signature of Christian Wendler, consisting of a stylized 'C' followed by 'Wendler'.

Christian Wendler  
Vorstandsvorsitzender

A blue ink signature of Jochen Heier, featuring a prominent 'H' and 'Heier'.

Jochen Heier

A blue ink signature of Frank Maier, appearing as 'F. Maier' in a cursive style.

Frank Maier

A blue ink signature of Dr. Yorck Schmidt, with 'Schmidt' clearly visible.

Dr. Yorck Schmidt



# Bericht des Aufsichtsrats

## Das Geschäftsjahr vom 1. Mai 2017 bis 30. April 2018

Der Aufsichtsrat der Lenze SE hat sich im Berichtszeitraum in vier Sitzungen ausführlich mit der Lage und der Entwicklung des Unternehmens befasst. Er hat den Vorstand beraten und die Geschäftsführung überwacht. Der Vorstand hat dem Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend alle Sachverhalte vorgelegt, die der Einbeziehung des Aufsichtsrats in den Entscheidungsprozess bedurften. Insbesondere hat sich der Aufsichtsrat eingehend mit der Planung des Vorstands, dem Risikomanagement mit spezieller Perspektive auf das Marktumfeld sowie den Zukunftsinvestitionen im Hinblick auf weitere Wachstumsmöglichkeiten der Lenze-Gruppe befasst.

Der Aufsichtsratsvorsitzende stand mit dem Vorstand über die Aufsichtsratssitzungen hinaus in regelmäßigem Kontakt und hat sich über die aktuelle Entwicklung der Geschäftslage und die wesentlichen Geschäftsvorfälle informiert.

## Sitzungen des Aufsichtsrats

Die Sitzungen des Aufsichtsrats fanden im Berichtszeitraum am 16. Mai 2017, 15. September 2017 und 16. Mai 2018 statt. Am 5. September 2018 wurde die Bilanzsitzung abgehalten.

## Jahres- und Konzernabschluss

Die BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Hannover, hat den Jahresabschluss und den Konzernabschluss der Lenze SE sowie den Lagebericht und den Konzernlagebericht geprüft und testiert. Zum bestehenden Risikofrüherkennungssystem stellte der Abschlussprüfer fest, dass der Vorstand die entsprechend § 91 Abs. 2 AktG erforderlichen Maßnahmen, insbesondere zur Errichtung eines Überwachungssystems, in geeigneter Weise getroffen hat und dass das Überwachungssystem geeignet ist, Entwicklungen, die den Fortbestand der Gesellschaft gefährden, frühzeitig zu erkennen.

Da die Voraussetzungen des § 315e Abs. 3 HGB für eine Befreiung von der Pflicht zur Aufstellung eines Konzernabschlusses nach deutschem Handelsrecht erfüllt sind, wurde der Konzernabschluss nach International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellt.

Der Aufsichtsrat hat den Jahres- und Konzernabschluss, den Lagebericht sowie den Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2017/2018 der Lenze SE mit dem Abschlussprüfer erörtert und geprüft. Gleiches gilt für den Vorschlag über die Verwendung des Bilanzgewinns. Dem Ergebnis der Prüfung durch den Abschlussprüfer stimmt der Aufsichtsrat zu. Der Aufsichtsrat hat nach dem abschließenden Ergebnis seiner Prüfung keine Einwendungen erhoben und hat den Jahres- und den Konzernabschluss gebilligt. Der Jahresabschluss ist damit festgestellt.





Von links nach rechts: Nikolaus Belling, Dirk Brockmann, Max Finger, Dr. Michael Paul, Ingo Kramer und Heinz Graf

## Veränderungen in Aufsichtsrat und Vorstand

Die Amtsperioden der Aufsichtsratsmitglieder Dr. Jürgen Krumnow, Nikolaus Belling, Max Finger, Dirk Brockmann und Dirk Schröder sind mit Beendigung der Hauptversammlung am 15. September 2017 abgelaufen. Durch Beschluss der Hauptversammlung vom 15. September 2017 wurden die Herren Nikolaus Belling, Max Finger und Dirk Brockmann wiedergewählt und Herr Ingo Kramer und Herr Heinz Graf als neue Mitglieder in den Aufsichtsrat der Lenze SE gewählt, die Herren Dirk Brockmann und Heinz Graf auf Vorschlag der Arbeitnehmervertreter. Herr Dr. Paul ist zum Vorsitzenden des Aufsichtsrats, Herr Max Finger zum stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsrats gewählt.

Der Aufsichtsrat spricht allen Mitgliedern der Unternehmensführung sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Lenze-Gruppe für ihre geleistete Arbeit im abgelaufenen Geschäftsjahr seinen Dank aus.

Aerzen, 5. September 2018

Für den Aufsichtsrat

Dr. Michael Paul  
Vorsitzender

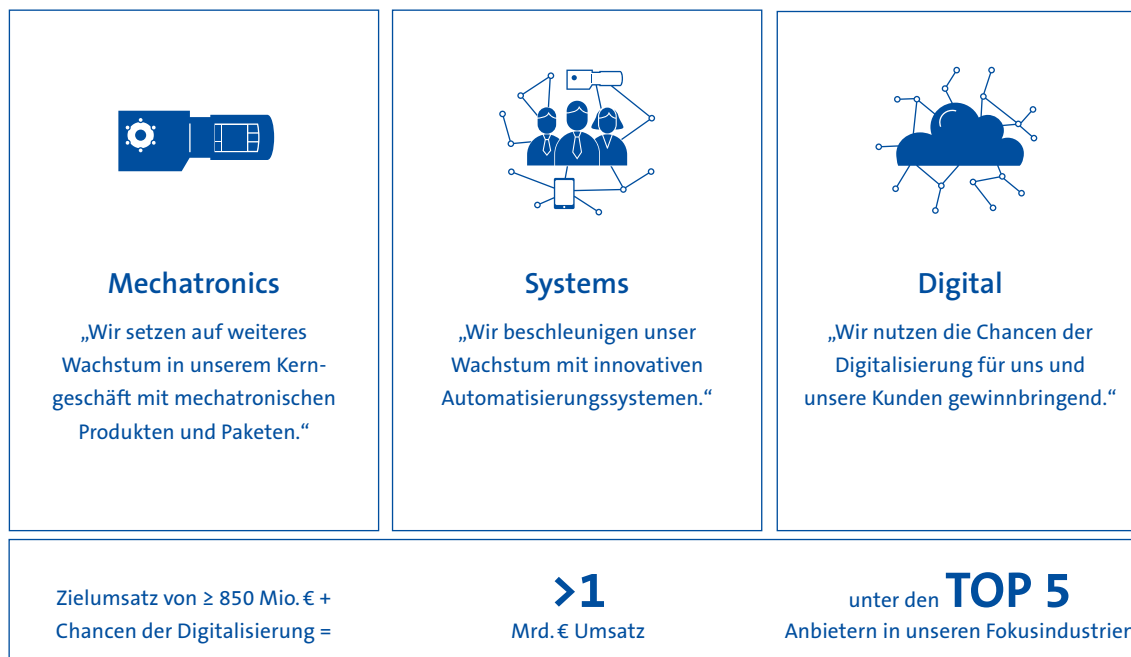
# Gelebte Strategie Lenze 2020<sup>+</sup>



Seit über 70 Jahren richtet sich die Lenze-Gruppe optimal auf die Bedürfnisse von Kunden und Anforderungen der Märkte aus. Mit unserer Strategie 2020<sup>+</sup> werden wir diesen Fokus auch in Zukunft erfolgreich weiterentwickeln. Die damit verbundenen Ziele und Maßnahmen folgen dabei unserer Vision: „Weltweit laufen die besten Maschinen und Produktionen mit Lenze.“

Unsere Strategie ist entlang der drei tragenden Säulen unseres Geschäftsmodells verankert. Denn wir bauen auf unseren bestehenden Stärken auf: der Mechatronik – unserem erfolgreichen Produktgeschäft –, den Automatisierungssystemen und -lösungen sowie den digitalen Services. Gleichzeitig bleibt unser besonderes Augenmerk auf den fünf Fokusindustrien, in denen wir über das größte Know-how verfügen und die besten Marktchancen haben: Automotive, Consumer Goods, Converting & Printing, Intralogistics und Textile.

## Unsere Strategie basiert auf drei Säulen



Unser Anspruch ist es, unsere Kunden in allen drei Säulen zu begeistern: mit innovativen Digitalleistungen, mit unserer Engineering-Kompetenz sowie mit einfachen Wertschöpfungsprozessen und -systemen. Gerade die digitale Trendwende begreifen wir als größte Chance für unser Unternehmen, sich nachhaltig für die Zukunft aufzustellen, weiter zu wachsen und neben unserem bestehenden Kerngeschäft, Raum für Entwicklung neuer, zukunfts-trächtiger digitaler Geschäftsmodelle zu schaffen.

## Eine Strategie, viele Stimmen, ein Ziel: Zukunft vom Kunden her denken

Unsere Strategie hat den Rückenwind von 3.700 Lenzianern weltweit. Nur deshalb konnten wir unsere Ziele auch im Geschäftsjahr 2017/2018 erneut übertreffen. Die Strategie 2020<sup>+</sup> strahlt in alle Bereiche unseres Geschäfts aus und betrifft alle Lenzianer gleichermaßen. Was die Strategie für Lenze bedeutet, wie sie mit Leben gefüllt wird, erklären ausgewählte Stimmen aus der Lenze-Welt. Viel Spaß beim Lesen!



Im Rahmen unserer Strategie 2020<sup>+</sup> haben wir uns anspruchsvolle Ziele gesetzt, um auch weiterhin erfolgreich zu sein und den ständig wandelnden Herausforderungen der Märkte begegnen zu können. Um diese Ziele zu erreichen, haben sich alle Lenzianer gemeinsam auf den Weg gemacht. Offen, neugierig auf Neues und wissbegierig übernehmen wir Verantwortung für unser profitables und Kundenmehrwert schaffendes Wachstum.“

**Christian Wendler**, Chief Executive Officer Lenze-Gruppe

Lenze hat sich in den vergangenen Jahren stetig weiterentwickelt. Das zeigt sich ganz wesentlich auch in unserer Ausrichtung, welche sich konsequent an den Markt- und somit an den Anforderungen unserer Kunden orientiert. Waren wir in der Vergangenheit vor allem auf unsere Kernkompetenz im Bereich der Technologie, der Produktentwicklung und der Applikation fokussiert, zeichnet uns heute neben diesen Stärken unser umfassendes Anwendungswissen aus. Dabei erarbeiten unsere Spezialisten gemeinsam mit unseren Kunden weltweit die besten Lösungen. So füllen wir unsere Strategie 2020<sup>+</sup> mit Leben und stellen die Weichen, um unsere führende Position im Bereich der Automation in Zukunft weiter auszubauen.“

**Christian Eberhard**, Geschäftsführer Lenze Sales Europe GmbH



Lenze steht auf einem sehr soliden Fundament. Seit dem Jahr 2011 konnte der Umsatz um rund 25 % auf 741 Mio. € gesteigert werden. Das Konzernergebnis vor Steuern und Zinsen (EBIT) lag mit 65,7 Mio. € auf einem rund 60 % höheren Niveau als noch vor acht Jahren. Mit einem Brutto-Cashflow von über 62 Mio. € im Geschäftsjahr 2017/2018 und einer nachhaltig hohen Eigenkapitalquote von 67 % zum 30. April 2018 ist Lenze gut gerüstet für die weiterhin erfolgreiche Entwicklung im Rahmen der Umsetzung unserer Strategie 2020<sup>+</sup>.“

**Dr. rer. soc. oec. Yorck Schmidt**, Chief Financial Officer Lenze-Gruppe



Mit unserer Strategie 2020<sup>+</sup> denken wir übergreifend. Sie ist die Grundlage für unsere Plattformstrategie, in der wir Produkte heute im globalen Kontext sehen. Statt eigene Produkte aufwendig in jedem oder für jedes Land zu entwickeln, können wir unsere einheitliche Plattform ganz einfach auf die Anforderungen der verschiedenen Märkte und speziellen Bedürfnisse unserer Kunden anpassen – sei es in Europa, den USA oder in Asien.“

**Davide Cesaretti**, Geschäftsführer Lenze Drives GmbH



Digitalisierung ist für Lenze weit mehr als nur eine Frage der Technologie. Digitalisierung bedeutet für uns, dass wir unseren Kunden das Leben einfacher machen und die Arbeitsprozesse beschleunigen. Digitale Technologien sind dabei für uns Mittel zum Zweck. Denn wesentlich ist, dass wir ein noch besseres Kundenverständnis aufbauen, die End-to-End-Prozesse unserer Kunden genau analysieren und verstehen. So können wir maßgeschneiderte Lösungen zur Verfügung stellen, die einen echten Mehrwert schaffen. Damit werden wir noch attraktiver für unsere Kunden.“

**Gerd Schüler**, Leiter digitale Transformation & gewerbliche Schutzrechte

„Unser Portfolio ist auf die Maschinenbauer zugeschnitten, die hochflexible, intelligente, vernetzte Maschinen sowie die passenden digitalen Angebote möglichst schnell auf den Markt bringen müssen. Als verlässlicher Partner begleiten wir unsere Kunden auf dem Weg zu Industrie 4.0 und unterstützen sie bei der digitalen Transformation. Unsere Innovationen bieten ihnen dabei einen ganz konkreten Nutzen, denn vorgefertigte Bausteine und ein digitaler Engineering-Prozess machen die Komplexität der Technik beherrschbar.“

**Frank Maier**, Chief Technology Officer Lenze-Gruppe



„Auch nach 18 Jahren Erfahrung im Software-Geschäft empfinde ich die aktuelle Phase als Aufbruchsstimmung. Aufbruchsstimmung deshalb, weil so unglaublich viel durch die Digitalisierung in allen Branchen in Bewegung ist. Und ich freue mich riesig darauf, mit meinen jetzigen und neuen Kollegen in der Lenze-Welt aus dieser positiven Energie heraus neue Geschäfte zu generieren.“

**Christoph Ranze**, Geschäftsführer encoway GmbH

„Intuitive Automation heißt für uns: Die Entwicklung von Maschinen so effizient wie möglich zu gestalten, indem wir den Umgang mit so facettenreichen Themen wie Automatisierung und Digitalisierung für unsere Kunden so einfach wie möglich machen. Der Schlüssel dafür liegt in unserer Beratungskompetenz. Unsere ‚Brainware‘ ist unser größtes Asset und bildet die Basis für unseren klaren Wachstumskurs im System-Geschäft. Dank der optimalen Kombination aus skalierbarer Hardware, modularer Software und der entsprechenden Beratung im Bereich Engineering und Digitalisierung sind wir in der Lage, unsere Kunden während der gesamten Entwicklung ihrer Maschinen zu begleiten. Das ist ein echter Mehrwert für unsere Kunden und ein wichtiger Erfolgsfaktor für Lenze.“

**Martijn Theunissen**, Leiter Application & Support





Wir sind als Lenze-Gruppe mit der Säule Digital auf eine spannende Reise aufgebrochen. Nun möchten wir alle Kollegen weltweit einladen, uns auf dieser Reise zu begleiten und diesen Weg gemeinsam mitzugestalten. Ich freue mich schon sehr auf die Zusammenarbeit in den nächsten Wochen, Monaten und Jahren. Unser noch junges digitales Innovationslabor DOCK ONE wird auf dieser Reise eine wichtige Rolle einnehmen. Hier bieten wir den Raum, ergebnisoffen zu experimentieren und den Mut zu haben, Dinge auszuprobieren und vielleicht auch zu scheitern. Wir tragen eine neue Kultur in die Lenze-Welt hinein, über die etwas Tolles entstehen kann und wird.“

**Klaas Nebuhr**, Senior Vice President und Co-Founder encoway GmbH



Wir wollen mit unseren Kunden noch stärker international wachsen. Und gerade die Geschäfte in den Bereichen Automotive und Intralogistik sind sehr international. Unsere Kunden gehen dorthin, wo der Markt oder der Marktbedarf ist. Dem folgen wir – mit der dafür notwendigen Organisation. Fokussiert, mit den besten Experten und dem richtigen Ansatz für unsere Kunden – das bringt unsere Kunden und uns weiter. Und zwar nachhaltig.“

**Joachim Hanke**, Leiter Vertrieb Fokusindustrien (Automotive & Intralogistics)



Mit der Strategie 2020<sup>+</sup> denken wir in der Operations immer stärker ‚Outside-In‘. Bei der Motorenstrategie oder unserem Footprint in der Produktion und den Prozessen geht es darum, weltweit und in interdisziplinären Teams die besten Ansätze zu erfinden, zu testen und so effizient wie möglich umzusetzen. In der aktuellen Kooperation unserer Werke in China, Österreich, Frankreich und Deutschland entstehen bereits die ersten erfolgreichen Ansätze – die zum Beispiel die Unterstützung durch Roboter, führerlose Transportsysteme oder IT-Lösungen beinhalten können.“

**Dirk Watzke**, Geschäftsführer Lenze Operations





„Unsere Operations ist das Rückgrat unseres Unternehmens. An erster Stelle steht dabei der Kunde mit seinen individuellen Anforderungen an Zuverlässigkeit und Qualität. Um diesen Erwartungen gerecht zu werden, haben wir uns zu operativer Exzellenz verpflichtet. Das bedeutet für uns die Optimierung unserer weltweiten Lieferketten (Supply Chain) sowie unserer internen Produktionsprozesse entsprechend der Lean-Philosophie. Eines der wichtigsten strategischen Thema ist aktuell das Zukunftsprojekt ‚Mechatronic Competence Campus‘ am Lenze-Standort in Extertal. Mit dem MCC schaffen wir ein Leitwerk für eine ‚digital factory‘, die nicht nur nach Lean-Kriterien höchste Standards erfüllt, sondern auch bei der Integration von Industrie 4.0-Lösungen eine Vorreiterrolle einnehmen wird.“

**Jochen Heier**, Chief Operating Officer Lenze-Gruppe



„Eine entsprechend aufgestellte Organisation ist Grundvoraussetzung, um auf die Dynamik unseres Geschäftsumfelds, der Märkte sowie neuer Wettbewerber und Technologien reagieren zu können. Strategiearbeit ist für uns bei Lenze daher gleichbedeutend mit der Entwicklung unserer größten Stärke – unsere Mitarbeiter. Dies ist ebenfalls wichtiger Bestandteil unseres Selbstverständnisses als Familienunternehmen, für das der Mensch stets im Mittelpunkt steht. Im Rahmen unserer Strategie 2020<sup>+</sup> investieren wir gezielt in Aus- und Weiterbildung und schaffen mehr Raum für Innovationen. Wir stärken den Unternehmergeist unserer Mitarbeiter, bauen bereichsübergreifende Zusammenarbeit weiter aus und konzentrieren uns auf Ideen, nicht auf Hierarchien.“

**Ralf Klemme**, Leiter Personal Lenze SE



„Die Projektarbeit mit unseren Kunden macht am meisten Spaß, wenn sich Kunden anstecken lassen von unserem Spirit, von unserer Zusammenarbeit, von der gegenseitigen Wertschätzung auf Augenhöhe. Und wir stellen fest, dass dadurch Hierarchien aufgebrochen und neue Ideen geboren werden. Mit Lenze arbeiten wir seit rund zwei Jahren im agilen Ansatz und sehen schon seit einiger Zeit, dass sich genau dieser Spirit in der gesamten Lenze-Gruppe ausbreitet und unaufhaltsam weiterwächst.“

**Sebastian Behnen**, Head of Project Development encoway GmbH



# Konzernlagebericht

<b>1. Grundlagen des Konzerns</b>	<b>15</b>
1.1. Geschäftsmodell	15
1.2. Strategie und Ziele	16
1.3. Rechtliche und organisatorische Struktur	20
1.4. Unternehmenssteuerung	20
1.5. Forschung und Entwicklung	22
1.6. Wertschöpfung	24
<b>2. Nachhaltigkeit</b>	<b>26</b>
2.1. Unternehmerische Verantwortung	26
2.2. Teilhabegesetz	32
<b>3. Wirtschaftsbericht</b>	<b>33</b>
3.1. Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen	33
3.2. Branchenspezifische Rahmenbedingungen	34
3.3. Prognose-Ist-Vergleich	36
3.4. Gesamtaussage des Vorstands zur wirtschaftlichen Lage	36
3.5. Ertragslage	37
3.6. Finanzlage	39
3.7. Vermögenslage	41
<b>4. Risiko- und Chancenbericht</b>	<b>43</b>
4.1. Risiko- und Chancenpolitik	43
4.2. Risiko- und Chancenmanagementsystem	43
4.3. Rechnungslegungsbezogenes internes Risikokontrollsystem (IKS)	45
4.4. Risiken- und Chancenlage	46
4.5. Gesamtaussage zur Risiko- und Chancensituation	51
<b>5. Prognosebericht</b>	<b>51</b>
5.1. Künftige Rahmenbedingungen	51
5.2. Gesamtaussage des Vorstands zur zukünftigen Entwicklung	54

## 1. Grundlagen des Konzerns

### 1.1. Geschäftsmodell

Lenze ist ein führendes Automatisierungsunternehmen für den Maschinenbau. Mit der Lösungskompetenz aus über 70 Jahren Erfahrung ist die weltweit agierende Unternehmensgruppe ein starker Partner an der Seite ihrer Kunden und zugleich eines der erfahrensten und innovativsten Unternehmen der Branche. Bei seinen Geschäftsaktivitäten fokussiert sich Lenze auf die Vermarktung, Produktion und Entwicklung von Antriebs- und Automatisierungstechnik für die Fabrikautomation. Im Rahmen der Wachstumsstrategie wird Lenze in den Bereichen von Industrie 4.0 in den nächsten Jahren weiter verstärkt investieren – mit dem Ziel, Umsatz und Profitabilität weiter zu steigern.

Im internationalen Wettbewerb zeichnet sich Lenze durch drei wesentliche Differenzierungsmerkmale aus:

- **Technologie- und Innovationsstärke:** Ein technologisch anspruchsvolles und breites Portfolio, das hochwertige mechatronische Produkte und Pakete, leistungsfähige Automatisierungssysteme aus Hard- und Software sowie Services für die Digitalisierung wie Cloud- oder Mobile-Lösungen und Software im Kontext des Internet of Things (IoT) umfasst. Dieser Baukasten ermöglicht es den Lenze-Kunden, eine auf ihre spezifischen Anforderungen perfekt zugeschnittene Lösung zu nutzen.
- **Anwendungs- und Markt-Kompetenz:** Ein hervorragendes Maschinen- und Anwendungs-Know-how sowie umfassende Insights in die Anforderungen der Märkte. Im Fokus stehen dabei die Industrien mit einem weiter ansteigenden Automatisierungsbedarf, die zudem eine Schlüsselrolle in der Factory Automation einnehmen: Automotive, Consumer Goods, Converting & Printing, Intralogistics und Textile.
- **Netzwerk und Life-Cycle-Management:** Lenze-Kunden können auf ein breites, eng verzahntes und hoch qualifiziertes internationales Netzwerk von Vertriebs-, Applikations- und Serviceingenieuren zurückgreifen, über das sie umfassende Leistungen entlang aller Life-Cycle-Phasen einer Maschine erhalten. Gemeinsam mit den Kunden erarbeiten die Lenze-Experten die passende Automatisierungslösung für die jeweilige Maschinenaufgabe oder übernehmen auch komplette Automatisierungsprojekte für Maschinen.

Die mit Antriebs- und Automatisierungstechnik von Lenze ausgestatteten Maschinen und Anlagen kommen weltweit zum Einsatz. Der Heimatmarkt der Lenze-Gruppe ist traditionell Europa. Hier werden gut drei Viertel des Konzernumsatzes erwirtschaftet. Asien und Nordamerika sind wichtige Wachstumsregionen.

---

Wir sind ein führendes Unternehmen in der Antriebs- und Automatisierungstechnik für die Fabrikautomation.

---

Wir bieten unseren Kunden umfassende Unterstützung in allen Life-Cycle-Phasen ihrer Maschinen.

Die weltweite Vor-Ort-Betreuung der Kunden sichern qualifizierte Vertriebs- und Servicestützpunkte in über 60 Ländern. Erfahrene Serviceingenieure in der After-sales-Betreuung gewährleisten eine schnelle Ersatzteilversorgung, qualifizierten Remote-Support im Notfall sowie effektive Servicekoordination. Das Angebot reicht von einer weltweit erreichbaren Help-Line bis zu Field-Service-Einsätzen mit Inspektion, Vorsorge und Optimierung direkt am Betriebsort der Maschinen und Anlagen. Alle Serviceaktivitäten sind darauf ausgerichtet, die Zuverlässigkeit von Maschinen zu gewährleisten und deren Leistung zu steigern bzw. sie in dringlichen Fällen schnell und reibungslos wiederherzustellen.

## 1.2. Strategie und Ziele

Oberstes Ziel der Lenze-Gruppe ist es, mit einer auf den langfristigen Unternehmenserfolg zielenden strategischen Grundausrichtung profitabel zu wachsen. Damit erhalten wir auch in Zukunft die Unabhängigkeit des Familienunternehmens Lenze. Treiber hierfür sind die partnerschaftlichen Beziehungen zu unseren Kunden auf der ganzen Welt sowie unsere Innovationskraft. Unsere stabilitätsorientierte Finanz- und Bilanzpolitik sichert die Zukunftsfähigkeit der Lenze-Gruppe. So streben wir eine starke Eigenfinanzierungskraft mittels freier Cashflows und eine hohe Eigenkapitalausstattung im Konzern an – die Eigenkapitalquote beläuft sich aktuell auf über 66 %. Zudem ist Lenze mit einer nennenswerten positiven Nettovermögensposition schuldenfrei. In Summe gibt uns dies große finanzielle Sicherheit – auch in Hinblick auf mögliche konjunkturelle Einbrüche – und unternehmerischen Handlungsspielraum. Diesen wollen wir uns erhalten.

Oberste Unternehmensziele sind nachhaltig profitables Wachstum und finanzielle Unabhängigkeit.

## Lenze 2020<sup>+</sup>

Unsere Strategie basiert auf drei Säulen



Zur Umsetzung der übergeordneten Unternehmensziele haben wir unsere Strategie Lenze 2020<sup>+</sup> entlang der drei Säulen Mechatronics, Systems und Digital ausgerichtet. Unser Anspruch ist es, unsere Kunden in allen drei Säulen zu begeistern: mit innovativen Digitalleistungen, mit unserer Engineering-Kompetenz sowie mit einfachen Wertschöpfungsprozessen und -systemen. Der Fokus auf die drei strategischen Säulen setzt den bereits vor einigen Jahren eingeschlagenen Weg hin zu einer klaren Marktsegment-Orientierung des Unternehmens fort. Den Takt für die Zukunft gibt dabei unsere Vision vor: „Weltweit laufen die besten Maschinen und Produktionen mit Lenze“.

Die digitale Trendwende begreifen wir als eine der größten Chancen für unser Unternehmen, sich nachhaltig für die Zukunft aufzustellen, weiter zu wachsen und neben unserem bestehenden Kerngeschäft, der Automatisierung von Maschinen (Mechatronics und Systems), Raum für die Entwicklung neuer, zukunftssträchtiger digitaler Geschäftsfelder zu schaffen. Wir haben die Digitalssäule daher fest in unserer Strategie verankert und es uns zum Ziel gesetzt, Industrie 4.0 sowohl für als auch mit unseren Kunden proaktiv zu gestalten.

---

Wir nutzen neue Informations- und Kommunikationstechnologien im Rahmen von Industrie 4.0.

Als Technologieunternehmen am Puls der Zeit beziehen wir die globalen Megatrends in unsere strategischen Planungen mit ein. Dazu zählen neben der Digitalisierung auch der demografische Wandel sowie die effizientere Nutzung von Energie. So stellt sich bereits heute in vielen modernen Industrienationen infolge des demografischen Wandels die Suche nach geeigneten Fachkräften für die Anforderungen der Digitalisierung herausfordernd dar. Dabei führen der demografische Wandel und der damit einhergehende Fachkräftemangel zu einem höheren Automatisierungsbedarf der Maschinen. Um diesen erhöhten Bedarf zu decken, benötigen Maschinenbauer und Anlagenbetreiber einen kompetenten Partner mit einem umfassenden und ganzheitlichen Produkt- und Dienstleistungsportfolio. Diesen finden sie in Lenze.

Der Industrie fällt eine wesentliche Rolle bei der Verringerung des weltweiten Energieverbrauchs zu. Vor diesem Hintergrund steigt die Nachfrage nach energieeffizienten Maschinen zunehmend. Wir unterstützen unsere Kunden bei der Entwicklung neuer oder der Optimierung bestehender Maschinen mit intelligenten Konzepten und unseren Lenze BlueGreen Solutions. Dafür nutzen wir die Mechanismen der Industrie 4.0 – neue Informations- und Kommunikationstechnologien gepaart mit unserem Wissen über die jeweilige Applikation führen zur effizientesten Lösung. Um das gesamte Potenzial zu heben, bedienen wir uns unterschiedlicher Hebel wie zum Beispiel: Energie intelligent einsetzen, Energie mit hohem Wirkungsgrad wandeln oder rückgespeiste Bremsenergie nutzen. So leisten wir einen Beitrag zur Schonung der Ressourcen und helfen, die Umwelt zu entlasten.

### Die Chancen der Digitalisierung nutzen

Bereits heute hat die Digitalisierung erheblichen Einfluss auf alle Facetten unseres Geschäfts – und damit auch auf das unserer Kunden – und ist wichtigster externer Einflussfaktor auf den Markt für Fabrikautomation. Hintergrund ist die weltweit voranschreitende Individualisierung von Produkten, die immer mehr Anwendungsbereiche erfasst und dafür sorgt, dass Losgrößen kontinuierlich kleiner werden und sich zunehmend zu individuellen Einzelprodukten entwickeln. Die Zukunft der Produktion gehört daher der Smart Factory und der intelligenten Vernetzung von Mensch, Maschine und industriellen Prozessen durch modernste Informations- und Kommunikationstechnologien. Den damit verbundenen digitalen Wandel auf allen Ebenen wertschöpfend zu nutzen und zu begleiten, ist eines unserer Hauptziele.

Mit Blick auf die sich verändernden Anforderungen unserer Kunden im Kontext der Digitalisierung investieren wir kontinuierlich in den Ausbau unserer Softwarekompetenz und unseres Portfolios. Ein Beispiel dafür ist unsere Application Software Toolbox Lenze FAST. Hierbei handelt es sich um einen Softwarebaukasten, der häufig benötigte Maschinenfunktionen als standardisierte Technologiemodule zur Verfügung stellt. Damit können unsere Kunden auch komplexe Maschinenfunktionen einfach und betriebssicher in ihre Maschinen integrieren. Das Ergebnis: wesentlich schlankere Engineering-Prozesse und kürzere Entwicklungszeiten.

---

Wir verfügen über  
umfassende Kompetenzen im  
Management von Big Data.

Unsere umfassenden Kompetenzen im Management von Big Data sowie in der IT- und Softwareentwicklung bilden die Basis des digitalen Geschäftsfelds bei Lenze. So stellen wir unseren Kunden über unsere Tochter, die Softwareentwicklungsgesellschaft encoway GmbH mit Sitz in Bremen bereits seit einigen Jahren Softwarelösungen für die intelligente Vermarktung von Baukastenprodukten zur Verfügung. Diese sogenannten Configure-Price-Quote-(CPQ-)Lösungen zur Produktkonfiguration und Angebotserstellung steigern die Effizienz in Vertrieb und Marketing bei Maschinenbauern und Unternehmen verwandter Branchen. Die Software basiert auf Forschungsergebnissen aus dem Bereich der künstlichen Intelligenz. Sie fügt sich in die bestehende Systemlandschaft der Kunden ein und kann dort im Vertrieb eingesetzt werden. Von der höheren Effizienz profitieren kleine und mittlere Unternehmen sowie mittelständische Hersteller und Konzerne gleichermaßen.

Mit der mehrheitlichen Beteiligung an dem Sindelfinger Softwareunternehmen logicline GmbH bauen wir auf diesen vorhandenen Software- und Entwicklungskompetenzen auf und erweitern zudem unsere Lösungskompetenzen in den Bereichen Cloud, Mobile und IoT.

Für Kunden, die ein eigenes digitales Geschäft mit datenbasiertem Mehrwert schnell und komfortabel aufbauen wollen, ist Lenze zudem eine Partnerschaft mit dem New Yorker Datenspezialisten ei3 eingegangen. Bei der von ei3 angebotenen Plattform handelt es sich um eine private Cloud, in der Big-Data-Services angeboten werden. Darüber hinaus eignet sich die Lösung auch zu Ferndiagnosen und -services, bis hin zu Fernwartung und Predictive-Maintenance-Angeboten.

Im Kontext der Digitalisierung adressiert Lenze auch das Thema Datensicherheit, denn sichere Datenverbindungen zwischen Produktionsstätte bzw. Maschine und Cloud sowie der Schutz der Daten gegen Missbrauch sind Schlüsselvoraussetzungen für Industrie 4.0 und Smart Factory.

In Summe stellt unsere langjährige Erfahrung im Bereich der Softwareentwicklung in Kombination mit dem Wissen über die spezifischen Anforderungen von Kunden und Märkten im digitalen Zeitalter ein klares Differenzierungskriterium zum Wettbewerb dar, das sowohl für unsere Kunden als auch für uns einen deutlichen Mehrwert schafft.

### Strategische Ziele und Initiativen

Der Wettbewerb in unserem Kerngeschäft, den strategischen Säulen Mechatronics und Systems, wird sich weiter intensivieren. Unsere Strategie Lenze 2020<sup>+</sup> ist daher auf profitables und nachhaltiges Wachstum ausgerichtet. Bis 2020/2021 streben wir einen Konzernumsatz von 850 Mio.€ an. Aus der Digitalisierung, die auf horizontaler Ebene alle drei Säulen unseres Geschäfts adressiert und zugleich als dritte tragende Säule ein eigenes Geschäftsmodell für Lenze darstellt, ergeben sich Chancen für zusätzliche, über das Zielniveau hinausgehende Umsatzerlöse.

Wir haben uns das klare Ziel gesetzt, in unseren fünf Fokusindustrien – Automotive, Consumer Goods, Converting & Printing, Intralogistics und Textile – jeweils zu den TOP 5 Anbietern zu gehören. Die Definition als Fokusindustrie richtet sich nach klaren strategischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten: Einerseits handelt es sich bei den ausgewählten Industriesegmenten um besonders wachstumsstarke Bereiche und andererseits können wir unsere vorhandene Domainexpertise im Bereich effizienter und hoch-automatisierter Produktionsprozesse in den ausgewählten Fokusindustrien optimal einbringen.

---

Wir konzentrieren uns auf wachstumsstarke Industriesegmente, wo wir unsere Produktionsexpertise optimal einbringen können.

Unsere Wachstumsziele verfolgen wir weltweit. Dabei werden wir unsere Präsenz sowohl in den reifen Märkten als auch in den Wachstumsmärkten weiter intensivieren. Wir werden unsere weltweite Präsenz in Asien, Nordamerika und Europa in einer gesunden Balance entwickeln.

Für die Umsetzung der Strategie Lenze 2020<sup>+</sup> und der damit verbundenen weltweiten Wachstumsziele haben wir Kerninitiativen in vier für uns zentralen Bereichen definiert: Vermarktung (Sales), Portfolio & Innovation (Portfolio), Wertschöpfung (Operations) und Organisation (People). Diese Initiativen werden auf Basis detailliert vorgegebener Roadmaps systematisch bearbeitet, überwacht und gesteuert.

Ein Schwerpunkt liegt dabei auf dem Ausbau unseres weltweiten Vertriebsnetzes sowie auf dem Auf- und Ausbau unserer Fähigkeiten hin zu einer flexiblen Organisation, die sich durch ihr ausgeprägtes „digitales Mindset“ auszeichnet. Zudem optimieren wir fortlaufend Strukturen und Prozesse, um unsere Organisation noch besser an die sich rasch verändernden Marktbedingungen anzupassen und die Wertschöpfung des Unternehmens zu erhöhen. Zur Umsetzung der Strategie sieht Lenze in den kommenden Jahren deutlich mehr als 100 Mio.€ über das bestehende Niveau hinausgehende Zukunftsinvestitionen vor.

### 1.3. Rechtliche und organisatorische Struktur

1947 als Stahlkontor Weser GmbH von Hans Lenze in Hameln gegründet, ist die Lenze-Gruppe heute mit eigenen Vertriebsgesellschaften, Entwicklungsstandorten und Produktionswerken sowie einem Netz von Servicepartnern in über 60 Ländern vertreten. Zur Unternehmensgruppe gehören 46 Gesellschaften, die über eine Holding, die Lenze SE mit Hauptsitz im niedersächsischen Aerzen bei Hameln, gesteuert werden. Die Lenze SE ist eine nicht börsennotierte Aktiengesellschaft europäischen Rechts in Familienbesitz. Sie wird von einem Vorstand geführt, der aus vier Mitgliedern besteht. Ein mit sechs Mitgliedern besetzter Aufsichtsrat bildet das Kontrollgremium.

---

Lenze ist global vertreten und in allen relevanten Regionen tätig.

Zum Konsolidierungskreis des Lenze-Konzerns gehören neben der Obergesellschaft Lenze SE sämtliche wesentlichen Tochterunternehmen, bei denen die Lenze SE über bestimmenden Geschäftseinfluss verfügt. Der Aufbau der Konzernorganisation deckt die breit diversifizierte Struktur der Kunden und Märkte ideal ab. Um auch räumlich nah an den Kunden zu sein, sind Kompetenz- und Produktionszentren in allen für den Maschinenbau wesentlichen Weltregionen angesiedelt. Die regionalen Geschäfte werden durch unsere Vertriebsgesellschaften gesteuert, die unsere Kunden entlang ihrer gesamten Wertschöpfungskette unterstützen.

### 1.4. Unternehmenssteuerung

Die Lenze SE ist vor allem für die strategische Ausrichtung und Entwicklung des Konzerns, die Unternehmensfinanzierung, das Risikomanagement und grundsätzliche Entscheidungen über die Markenentwicklung zuständig. Weitere zentrale Aufgaben sind die interne und externe Kommunikation sowie die Pflege der Kontakte zu Banken bzw. Kapitalgebern.

Das operative Geschäft der Lenze-Gruppe betreiben die jeweiligen Tochtergesellschaften. Diese Organisationsstruktur mit zugeordneten Umsatz- und Ergebnisverantwortlichkeiten ermöglicht eine dezentrale Steuerung der Geschäftsprozesse und fördert das unternehmerische Denken der Tochtergesellschaften. Gleichzeitig wird so eine hohe Reaktionsfähigkeit auf lokale Kundenwünsche und -ansprüche gewährleistet.

---

Lenze verwendet ein Steuerungssystem, das die Konzernperspektive mit den operativen Funktionen verknüpft.

Um die Entwicklung des Geschäfts zu bewerten, die Strategie weiterzuentwickeln und Investitionsentscheidungen zu treffen, verwendet die Lenze-Gruppe ein Steuerungssystem, das aus den wesentlichen geschäftsvolumen- und ergebnisbezogenen Indikatoren als Steuerungsgrößen sowie weiteren Parametern besteht. Die steuerungsrelevanten Größen und Indikatoren sind in einem Performance Dashboard zusammengefasst. Dabei stehen nicht nur die gesamtheitliche Konzernperspektive zur Verfügung, sondern ebenfalls die verschiedenen funktionalen Perspektiven, die wiederum unter dem Dach der übergeordneten Strategie Lenze 2020<sup>+</sup> in die operativen Dimensionen Regionen, Industrie und Produkte heruntergebrochen werden können.



Die Erfolgskontrolle der mittel- und langfristig wirkenden strategischen Kerninitiativen im Rahmen der Umsetzung der Strategie Lenze 2020<sup>+</sup> stellt die Geschäftsleitung über ein Strategy Management Office (SMO) sicher. Das SMO macht den Umsetzungsfortschritt der Strategie für die kommenden Jahre methodengestützt transparent und liefert regelmäßige Statusberichte zum Umsetzungs- und Wirkungsgrad der definierten strategischen Kerninitiativen.

Ergänzt werden diese Elemente durch das strategische und operative Risikomanagement, welches ebenfalls einen wesentlichen Bestandteil der Unternehmenssteuerung darstellt.

#### 1.4.1. Wesentliche Indikatoren zur Unternehmenssteuerung

##### Geschäftsvolumenbezogene Indikatoren und Steuerungsgrößen

Zur Beurteilung der Geschäftsentwicklung werden Umsatzverläufe auf Ebene des Konzerns sowie in den operativen Tochtergesellschaften regelmäßig analysiert. Das Geschäftsvolumen wird sowohl unterjährig als auch im Abgleich zur Mehrjahresplanung im Zusammenhang mit den Entwicklungen über Vertriebsregionen, Fokusindustrien und Produktgruppen betrachtet.

---

Finanzielle sowie nichtfinanzielle Indikatoren werden zur Steuerung des Unternehmens verwendet.

##### Ergebnisbezogene Indikatoren

Zur Analyse und operativen Steuerung der Ertragslage wird für den Konzern und die Tochtergesellschaften das EBIT bzw. die EBIT-Rendite genutzt. Das operative Ergebnis (EBIT) beschreibt das Ergebnis vor Steuern und Zinsen. Im Verhältnis zum Umsatz ergibt sich hieraus die EBIT-Rendite.

##### Kapitalbezogene Indikatoren

Zur aktiven Kontrolle und Steuerung der Kapitallage werden auf der Ebene des Konzerns sowohl die Eigenkapitalquote als auch der Return on Capital Employed (ROCE) ermittelt und auf Jahresbasis geplant. Der ROCE ist definiert als Quotient aus dem EBIT und dem im Unternehmen beanspruchten betriebsnotwendigen Kapital (Capital Employed).

#### 1.4.2. Weitere Indikatoren

##### Weitere finanzielle Indikatoren

Neben den genannten Steuerungsgrößen nutzt die Lenze-Gruppe weitere finanzielle Leistungsindikatoren wie die Entwicklung von Kostenquoten und Produktivität in den Kernfunktionen der Produktentwicklung, der Herstellung sowie des Vertriebs. Die erzielten Deckungsbeiträge werden entlang der realisierten Kundenumsätze der Tochtergesellschaften im Zeitverlauf analysiert. Zudem wird die Entwicklung des Umlaufvermögens im Konzern fortlaufend verfolgt und geplant.

Zur Sicherstellung der Liquidität messen und planen wir darüber hinaus den Nettofinanzsaldo des Lenze-Konzerns, der sich aus dem Saldo der flüssigen Mittel abzüglich der langfristigen und kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten ergibt.

#### **Nichtfinanzielle Indikatoren**

Neben den finanziellen Kennzahlen werden die Prozesse in der Lenze-Gruppe über ein Prozesskennzahlensystem erfasst. Diese Kennzahlen berücksichtigen je Prozess mindestens die Grundgrößen Qualität, Termin und Kosten. Zudem werden Daten zum Arbeitsschutz erfasst.

Weiterhin ist ein System zum automatischen Reporting dieser Kennzahlen aufgebaut worden, das den Prozesseignern weltweit einen transparenten Überblick über die lokalen Prozesse vor Ort ermöglicht. Diese Kennzahlen sind im Vergleich zu den finanziellen Steuerungsgrößen jedoch von geringerer Bedeutung und fließen daher nur informativ und ergänzend in die Betrachtung ein. Eine Konzernsteuerung anhand dieser Kennzahlen erfolgt nicht.

#### **Frühindikatoren**

Schließlich nutzt Lenze Frühindikatoren, mit deren Hilfe Rückschlüsse auf die zukünftige Geschäftsentwicklung gezogen werden können.

Wesentliche Indikatoren sind die Entwicklung der Kundenpotenziale, der tagesaktuelle Auftragseingang, Trends in der Entwicklung von Fokusindustrien und regionalen Märkten auf Basis von Prognosen verschiedener Verbände sowie Forward Rates zu Wechselkursen und Rohstoffpreisen.

### **1.5. Forschung und Entwicklung**

Industrie 4.0, Digitalisierung und das IoT rücken weltweit immer stärker in den Fokus von Unternehmen und entwickeln sich zu einem der Haupttreiber für Modernisierungs- und Investitionsentscheidungen in der industriellen Fertigung. Um diesen Trend aktiv mitzugestalten, haben wir in den vergangenen Jahren signifikant in Forschung und Entwicklung investiert und mit der Mehrheitsbeteiligung an der logicline GmbH, Sindelfingen, unsere Unternehmensgruppe in Richtung „Digital Services“ weiter ausgebaut. Auch zukünftig werden wir durch aktive Forschungs- und Entwicklungstätigkeit unseren Innovationsgrad hoch halten.

Neuentwicklungen sowie die Optimierung unserer Produkte, Systeme und Softwarelösungen sind auf eine hohe Innovationskraft und Zuverlässigkeit, einfache Handhabbarkeit sowie Zukunftssicherheit ausgerichtet. Ziel unserer Entwicklungsarbeiten ist es, unseren Kunden einen durchgängig nutzbaren Baukasten aufeinander abgestimmter Systemkomponenten und Softwarelösungen anzubieten. Dieser sichert einen einfachen, effizienten Zugang für Maschinenbauer, die hochflexible, intelligente, vernetzte und kundenindividuelle Maschinen sowie die passenden digitalen Angebote möglichst schnell auf den Markt bringen müssen.

---

Wir entwickeln einen durchgängig nutzbaren Baukasten aufeinander abgestimmter Systemkomponenten.

Zur SPS IPC Drives 2017 haben wir ein neues Kapitel der Automatisierung aufgeschlagen. Mit der Markteinführung des neuesten Bausteins unserer durchgängigen Automatisierungsplattform, dem Servo-Inverter i950, können Maschinenbauer auf eine durchgängige und skalierbare Automatisierungsplattform zurückgreifen. Es spielt also keine Rolle mehr, ob sie eine zentrale oder eine dezentrale Automatisierungstopologie oder einen intelligenten Mix aus beiden anstreben. So sichern wir unseren Kunden die größtmögliche Flexibilität bei der Umsetzung modularer Maschinenkonzepte und ermöglichen bedarfsgerechte, auf die jeweilige Anforderung zugeschnittene Automatisierungslösungen.

In der Kombination aus Servo-Umrichter i950, dem neuen Synchronmotor m850 und dem Planetengetriebe g700 ergibt sich eine sehr kompakte, smarte und einfach handhabbare Servo-Achse. Das skalierbare Antriebspaket eignet sich insbesondere für Positionieraufgaben, Handling- und Montage-Applikationen, Robotik, Verpackungsmaschinen und Förderantriebe. Es ist einfach zu implementieren und ermöglicht eine wirtschaftliche Produktion bis hin zur Losgröße 1.

Neben der klassischen Entwicklung von technischen Produkten und Systemen für die Maschinenautomation spielt im Zuge der Digitalisierung zunehmend die Software eine zentrale Rolle. Unsere modulare Softwarebibliothek Lenze FAST bauen wir stetig aus, ebenso wie unsere Engineering-Tools. Das Zusammenwachsen von IT und OT (Operational Technology) ermöglicht zudem neue, digitale Services, die eine sprunghafte Erhöhung der Produktivität bewirken und zusätzlichen Nutzen bringen können. Mit unserer Asset-Management-Applikation unterstützen wir Maschinenbauer bei der Entwicklung dieser neuen Geschäftsmodelle. Die Lösung fungiert als zentrale Dateninstanz, die bei durchgängiger Connectivity aktuelle und verlässliche Daten aller relevanten Komponenten sammelt und bereithält. Dadurch entsteht ein digitales Profil der Maschine, welches als Basis für verschiedene Services dienen kann.

---

Unsere Softwarebibliothek  
Lenze FAST ermöglicht eine  
sprunghafte Erhöhung der  
Produktivität.

Der Themenkomplex Industrie 4.0 bleibt weiter zentraler Entwicklungsschwerpunkt am Standort Deutschland. Dies wird entsprechend durch staatliche Förderung gewürdigt. Auch im Berichtsjahr hat sich Lenze neben einigen individuellen Projekten mit ausgewählten Hochschulen insbesondere im Spitzencluster „Intelligente technische Systeme“ (it's OWL) engagiert.

Seit Mai 2018 bündeln wir mit der Eröffnung des DOCK ONE erstmals unsere Aktivitäten im Bereich digitale Lösungen. Das DOCK ONE in Bremen fungiert als „Denkfabrik“ für die Lenze-Gruppe mit dem Ziel, Digitalisierungsideen für Industrie 4.0-Projekte sowie digitale Geschäftsmodelle und Produkte erfolgreich umzusetzen. Als digitales Innovationslab dient es der eigenen Entwicklungsarbeit, aber auch gemeinsamen Projekten mit Kunden, Partnern und Forschungseinrichtungen.

## 1.6. Wertschöpfung

Ziel unseres Fertigungs- und Produktionsnetzwerks ist es, Lenze-Produkte in der spezifizierten Qualität, zu wettbewerbsfähigen Kosten und in der vom Markt geforderten Varianz, Zeit und Zuverlässigkeit an unsere Kunden zu liefern.

---

Lenze bietet seine Leistungen global entlang der gesamten Wertschöpfungskette an.

Dies gewährleisten wir mit insgesamt zehn Produktions- und Logistikstätten weltweit. Als global agierendes Technologieunternehmen ist Lenze dabei in allen Stufen der Wertschöpfungskette international aufgestellt.

Der Kern der Leistungserbringung durch die Lenze-Gruppe umfasst vier wesentliche Bereiche:

- PLAN (Planung der Supply Chain)
- SOURCE (Einkauf)
- MAKE (Produktion)
- DELIVER (Logistik)

Die Abstimmung und Steuerung dieser Prozesse findet zentral im Rahmen des globalen Supply Chain Managements statt.

### PLAN

Bei den Planungsprozessen geht es um die Abstimmung zwischen Kapazitätsangebot und -nachfrage sowie die Schaffung der Rahmenbedingungen für die Kernprozesse SOURCE, MAKE und DELIVER. Die Planung selbst besteht aus einem Sales and Operations-Prozess (S&OP). Das Ziel des S&OP ist es, die Bedürfnisse des Marktes mit dem Angebot der Supply Chain und deren Kapazität zusammenzubringen. Damit sichern wir sowohl die Befriedigung der Kundenwünsche als auch eine optimale Anpassung bzw. Auslastung unserer Produktionsstandorte. Zusätzlich wird hierdurch das Lieferantennetzwerk durch entsprechende Forecasts eingebunden und eine spezifische Sourcing-Strategie entwickelt.

Dieser Gesamtprozess ermöglicht mittelfristig darüber hinaus die Planung notwendiger Investitionen unter Berücksichtigung der strategischen Ausrichtung der Lenze-Gruppe.

### SOURCE

Der globale Einkauf von Lenze verfolgt das Ziel, alle notwendigen Ressourcen für die Erstellung unserer Produkte und Dienstleistungen sicher und zeitgerecht bei gleichzeitig niedrigsten Kosten im Sinne der Total Cost of Ownership (TCO, Gesamtkostenansatz) bereitzustellen. Gleichzeitig ist der globale Einkauf mit seinen Standorten in Europa, Asien und Amerika für das globale Management des Lieferantenportfolios verantwortlich. Hierzu gehören neben der Beschaffung von Produktionsmaterial und Investitionsgütern auch der Einkauf von Nicht-Produktionsmaterial und Dienstleistungen.

Zu den weiteren Aufgaben der Einheit zählen die Auswahl, Freigabe und Entwicklung qualitätsfähiger Lieferanten sowie die Betreuung des Gesamtprozesses bis hin zur Vergabe. Die Auswahl der Lieferanten erfolgt unter der Prämisse, die Waren und Dienstleistungen sicher und zeitgerecht bei gleichzeitig niedrigsten Kosten im Sinne der TCO verfügbar zu haben. Hierzu findet cross-funktionale Zusammenarbeit, insbesondere mit den internen Fachbereichen Materialmanagement/Logistik, Qualität und Engineering, statt.

#### MAKE

Die Lenze-Gruppe fertigt weltweit mit Standorten in Europa, Asien und Amerika. Auf diese Weise sind wir in der Lage, global eine hohe Verfügbarkeit und Qualität unserer Produkte für unsere Kunden sicherzustellen. Gleichzeitig können wir gegebene Standortfaktoren ziel- und strategieorientiert nutzen und lokal auf spezifische Kundenwünsche reagieren.

---

In allen unseren Prozessen  
streben wir nach operativer  
Exzellenz.

Zum Leistungsspektrum unserer Produktion gehört die Herstellung von Elektronik, Elektromotoren und mechanischen Bauteilen. Im Rahmen des Supply Chain Managements sind wir darüber hinaus bestrebt, Skaleneffekte zu nutzen und so eine optimale Kostenstruktur zu erreichen. Des Weiteren sind wir durch die zunehmende Standardisierung in den Fertigungsprozessen und im Fertigungsequipment in der Lage, schnell und flexibel Volumen zwischen den Standorten zu verteilen und somit Auslastungsschwankungen vorzubeugen bzw. uns an unterschiedliche Marktszenarien entsprechend anzupassen.

#### DELIVER

Der letzte Schritt der Wertschöpfungskette umfasst die Lieferung der Lenze-Produkte an unsere Kunden. Unser Produktbaukasten erlaubt es uns, eine maximale Varianz bei gleichzeitig geringen Lagerbeständen vorzuhalten. Zudem ermöglicht uns unser Baukasten eine hohe Produktverfügbarkeit bei kurzen Lieferzeiten. Die Lieferzeiten selbst werden durch Logistikzentren an zentralen Standorten und in der Nähe aller wichtigen Regionen der Welt weiter begünstigt.

Das Leistungsangebot unserer Logistikzentren umfasst die kundenspezifische Montage unserer Getriebemotoren, die Applikation unserer Elektronik entsprechend den Kundenanforderungen, die logistische Abwicklung der Bestellung bis zum Wareneingang beim Kunden und schließlich die Sicherstellung der Betriebsfähigkeit unserer Produkte durch die zeitnahe Bereitstellung von Ersatzteilen sowie der Reparatur.

Bei der Gestaltung aller genannten Unternehmensfunktionen und deren Prozesse streben wir konsequent nach operativer Exzellenz. Hierzu arbeiten wir kontinuierlich an einer Implementierung der Lean Philosophie sowie von weiteren Maßnahmen zur Steigerung der Exzellenz wie Six Sigma und Total Productive Management (TPM).

## 2. Nachhaltigkeit

### 2.1. Unternehmerische Verantwortung

Nachhaltigkeit und Effizienz sind für Lenze als Familienunternehmen eine Selbstverständlichkeit und als integraler Bestandteil in unserer Unternehmensphilosophie und -kultur verankert.

---

Nachhaltigkeit ist für Lenze  
als Familienunternehmen  
elementar.

Unser Nachhaltigkeitsverständnis umfasst dabei insgesamt fünf Themengebiete:

- Corporate Governance & Compliance
- Ökonomische Verantwortung
- Verantwortung für Menschen
- Klima- und Umweltschutzverantwortung
- Gesellschaftliches Engagement

#### 2.1.1. Corporate Governance & Compliance

Wir übernehmen unternehmerische Verantwortung und verpflichten uns dazu, für zukünftige Generationen nachhaltig und verantwortungsvoll zu agieren. Feste Bestandteile unserer Unternehmensführung sind Integrität, Sicherstellung einer guten Corporate Governance, Umsetzung von Compliance sowie das ethische Verhalten jeder Führungskraft und jedes Mitarbeiters.

Die Achtung der Menschenrechte bei unseren Geschäftstätigkeiten und Geschäftsbeziehungen ist die Grundlage unserer sozialen Verantwortung. Ebenso duldet Lenze keine Rechtsverstöße. Die Lenze-Gruppe schafft in ihrer Organisation systematisch die Voraussetzungen dafür, dass alle geltenden Regeln, seien sie gesetzlicher, behördlicher oder unternehmensinterner Art, eingehalten werden. Die Compliance-Anforderungen werden kontinuierlich überwacht und verbessert. Sie gelten für alle Führungskräfte und Mitarbeiter. Für nachhaltiges Management sind in der Lenze-Gruppe der Vorstand, der Compliance-Beauftragte sowie in den einzelnen Funktionsbereichen die jeweiligen Führungskräfte verantwortlich.

Als erfolgreiches Familienunternehmen sind wir uns der verschiedenen Rollen in der Gesellschaft bewusst und orientieren uns an den unterschiedlichen Interessen, die unsere Stakeholder an Lenze stellen. Dazu stehen wir entsprechend unserer Verantwortung entlang der gesamten Wertschöpfungskette in einem kontinuierlichen, vertrauensvollen Austausch mit den Stakeholdern des Unternehmens.

#### 2.1.2. Ökonomische Verantwortung

Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ist eine gesunde wirtschaftliche Basis und damit verbunden eine langfristig positive Geschäftsentwicklung. Nachhaltigkeit stützt sich bei Lenze daher primär auf die ökonomische Verantwortung im Sinne der Sicherstellung einer hohen Leistungsfähigkeit, die auf erfolgreichen Kundenbeziehungen basiert. Erst der dadurch erreichte wirtschaftliche Erfolg erlaubt es uns, messbare Werte für unser Unternehmen und unsere Stakeholder zu schaffen.

Die Lenze-Gruppe hat sich im Berichtsjahr 2017/2018 wirtschaftlich zufriedenstellend entwickelt. Dabei wurden die strategischen und finanziellen Ziele erreicht und zum Teil sogar übertroffen. Die wirtschaftliche Entwicklung im abgelaufenen Berichtsjahr wird detailliert ab Seite 36 dargestellt und erläutert.

### 2.1.3. Verantwortung für Menschen

Kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Realisierung der wachstumsorientierten Unternehmensstrategie der Lenze-Gruppe. Zentrale Aufgabe unserer Führungskräfte und unseres Personalmanagements ist es daher, in einem Umfeld mit zunehmend hohem Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte, international geeignete Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen, systematisch weiterzuentwickeln und langfristig an die Lenze-Gruppe zu binden.

Den geplanten Mitarbeiteraufbau konnten wir trotz zunehmenden Wettbewerbs um Fachkräfte realisieren.

Trotz des zunehmenden Wettbewerbs um Fachkräfte konnten wir den geplanten Mitarbeiteraufbau realisieren und die Zahl der in der gesamten Gruppe beschäftigten Mitarbeiter um 258 Personen von 3.457 (Stichtag: 30. April 2017) auf 3.715 zum Ende des Berichtsjahres erhöhen. Insbesondere im Vertrieb und für den Ausbau des Automatisierungs- und Digitalisierungsgeschäfts konnten Mitarbeiter gewonnen werden.

#### Mitarbeiter

	30.04.2018	30.04.2017	Veränderung
Inland	1.894	1.816	+ 78 (4,3 %)
Ausland	1.821	1.641	+ 180 (11,0 %)
<b>Konzern</b>	<b>3.715</b>	<b>3.457</b>	<b>+ 258 (7,5 %)</b>

Im Durchschnitt waren im Berichtsjahr 3.613 Mitarbeiter beschäftigt (2016/2017: 3.394). Der Anteil der im Ausland beschäftigten Mitarbeiter an der Gesamtbeschäftigung betrug nahezu unverändert 49 %.

#### Mitarbeitergewinnung und Arbeitgeberauszeichnungen

Zur Mitarbeitergewinnung und langfristigen Bindung der für unseren Erfolg maßgeblichen Fachkräfte positioniert sich Lenze international als attraktiver Arbeitgeber. Entsprechend aktiv präsentiert sich Lenze als Arbeitgeber in den Sozialen Medien und ist weltweit auf zahlreichen Veranstaltungen und Jobbörsen präsent.

Zum wiederholten Mal erhielt unser Unternehmen im Jahr 2018 außerdem die Auszeichnungen „Top Employer Deutschland“ und „Top Employer Ingenieure“ vom unabhängigen Top Employers Institute. Zukünftig ist darüber hinaus vorgesehen, dass sich Lenze neben den oben genannten Awards an dem Award „Top Employer Europe“ beteiligen wird.



Darüber hinaus ist Lenze Mitglied in der Fair Company Initiative für Praktikanten. Fair Company-Unternehmen bekennen sich verlässlich zu anerkannten Qualitätsstandards und überprüfbaren Regeln im Praktikum. Für diese verantwortungsvolle und transparente Unternehmenskultur werden sie jährlich mit dem Fair Company-Siegel ausgezeichnet. Weiterhin wurden Lenze und encoway vom Focus Business als zwei der besten Arbeitgeber Deutschlands identifiziert und ausgezeichnet.

---

Lenze konnte sich international als attraktiver Arbeitgeber positionieren.

Wichtige Maßnahmen zur Gewinnung neuer Talente und Fachkräfte waren im Berichtsjahr 2017/2018 die Teilnahme an externen Veranstaltungen an Schulen und Hochschulen, die Bereitstellung von Praktikumsplätzen im Unternehmen und die Entscheidung zum weiteren Ausbau der Aktivitäten im Zusammenhang mit den dualen Studiengängen. Ein Beispiel in diesem Kontext ist die erfolgreiche Kooperation zwischen Lenze, der Purdue University in West Lafayette, USA und der Leibniz Universität in Hannover. Hier werden durch Studierende der beiden Universitäten unter anderem Entwicklungsthemen von Lenze Amerika und Deutschland bearbeitet. Unterstützt wird dieses durch den Innovationsbereich von Lenze, der die Themen jeweils vergibt. Es erfolgt ein reger Austausch in den jeweiligen Landesgesellschaften und zwischen den Hochschulen. Die Ergebnisse werden dann vor dem Management von Lenze Deutschland und Amerika sowie dem Management der Hochschulen präsentiert.

#### Aus- und Weiterbildung

Großes Augenmerk legen wir auf die innerbetriebliche Ausbildung junger Menschen, um den eigenen Bedarf an Nachwuchskräften zu decken. Mithilfe unserer auf die Unternehmensstrategie Lenze 2020<sup>+</sup> ausgerichteten Personalentwicklungsmaßnahmen sind wir in der Lage, das Erreichen unserer Geschäftsziele zu unterstützen.

---

Lenze wurde als „Best Place to Learn“ ausgezeichnet.

In der Lenze-Gruppe sind zum Ende des Berichtsjahres 2017/2018 in Summe 176 Auszubildende, Praktikanten und duale Studenten beschäftigt (2016/2017: 186). Die Ausbildung in Deutschland ist auditiert und Lenze damit mit einer sehr guten Bewertung zertifizierter „Best Place to Learn“-Ausbildungsbetrieb. Von Focus Business erhielt Lenze darüber hinaus die Auszeichnung „Bester Ausbilder Deutschlands“.

Zudem fördern wir akademischen Nachwuchs, indem wir fachbezogene Praktika anbieten sowie praxisbezogene Bachelor-, Master- und Doktorarbeiten betreuen und Studierende durch Stipendien unterstützen.

Weiterhin legen wir großen Wert auf die Weiterbildung unserer Mitarbeiter und Führungskräfte. Die Ermittlung der Qualifizierungsbedarfe und die Umsetzung der entsprechenden Fortbildungsmaßnahmen liegen in der lokalen Verantwortung der einzelnen Landesorganisationen. Zusätzlich unterstützen wir ausgewählte Mitarbeiter bei einem Zusatzstudium finanziell oder durch eine zeitliche Freistellung, wie zum Beispiel für MBA-Studiengänge in China. Darüber hinaus bieten wir internationale Programme zur Förderung unserer Talente und zur Unterstützung der internationalen Vernetzung an. So wurden in Österreich/Osteuropa, in den USA, in Frankreich und in China Entwicklungsprogramme für das mittlere Management durchgeführt.

### **Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz**

Lenze ist ein Technologieunternehmen mit industrieller Fertigung. Ein hohes Arbeitsschutzniveau zu gewährleisten, gehört zu unseren Unternehmenszielen und ist ein wesentlicher Teil unserer Unternehmenskultur. Durch regelmäßige Informationen, Schulungen und Weiterbildungen fördern wir die Kompetenzen und das Bewusstsein unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ein sicheres Arbeiten in allen Bereichen und an allen Standorten der Unternehmensgruppe.

---

Wir haben die Gesundheit unserer Mitarbeiter und ein familienfreundliches Arbeitsumfeld stets im Blick.

Begleitend fördern wir die Gesundheit der Mitarbeiter durch verschiedene Angebote im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements zu den Themen Fitness und Ernährung. An vielen Standorten weltweit erhalten Mitarbeiter kostenlos Obst, gestalten ihre Pause aktiv mit gezielten Bewegungsübungen oder beteiligen sich an gemeinschaftlichen sportlichen Aktivitäten oder fest installierten Betriebs-sportgruppen. Sind Mitarbeiter langzeiterkrankt, so erhalten sie professionelle Unterstützung bei der Wiedereingliederung an den Arbeitsplatz. In Ländern, in denen es keine ausreichende gesetzliche Krankenversorgung gibt, unterstützen wir schwer erkrankte Mitarbeiter in Notlagen. Zudem bieten wir unseren Mitarbeitern verschiedene Gesundheitsprogramme an.

### **Faire, leistungsgerechte Vergütung**

Wir bieten unseren Mitarbeitern eine faire, leistungsgerechte und wettbewerbsfähige Vergütung. Dort, wo tarifliche Regelungen bestehen, vergüten wir unsere Mitarbeiter auf dieser Basis.

Über ein betriebliches Vorschlagswesen honoriert Lenze zielführende Impulse der Mitarbeiter, die zu Verbesserungen im Betrieb führen.

### **Familienfreundlichkeit**

Zu den wesentlichen Ansätzen unserer familienorientierten Firmenkultur zählt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dazu bieten wir verschiedene Maßnahmen und Konzepte an. Neben der Möglichkeit der Teilzeitbeschäftigung sowie flexiblen Arbeitszeiten und Homeoffice-Angeboten können unsere Mitarbeiter auch Auszeiten nehmen und Unterstützung bei der Organisation der Pflege von Angehörigen nutzen. Wir unterstützen zudem die Betreuung von Kleinkindern unserer Mitarbeiter. An unserem Standort in Österreich bieten wir beispielsweise eine dreiwöchige Kinderbetreuung während der Ferienzeit an, um so die Eltern zu entlasten. An vielen Standorten unterstützen wir junge Familien auch finanziell, beispielsweise in Form eines „Begrüßungsgelds“ wie in unserer chinesischen Tochtergesellschaft.

Auch das Familienfest anlässlich des 70-jährigen Firmenjubiläums stand im Zeichen unserer Mitarbeiter und unserer Tradition als Familienunternehmen. Rund 4.000 aktive und ehemalige Mitarbeiter aus aller Welt feierten mit ihren Familien sowie Freunden und Partnern gemeinsam am Standort Extertal/Bösingfeld. Weiterhin wurden international lokale Aktionen an den Vertriebsstandorten durchgeführt. Die Feierlichkeiten standen symbolisch für den Dank an unsere Mitarbeiter für die geleistete Arbeit in den vergangenen 70 Jahren.

#### 2.1.4. Klima- und Umweltverantwortung

Umweltschutz und der schonende Umgang mit Ressourcen in allen Stufen der Wertschöpfungskette sind integraler Bestandteil und gelebter Alltag in der Lenze-Gruppe. Das seit vielen Jahren etablierte Lenze-Umweltmanagementsystem verbindet nach dem Nachhaltigkeitsansatz ökologische, soziale und wirtschaftliche Aspekte. Schon durch das eigene Produktportfolio erzielen wir wirkungsvolle Effekte, um umweltrelevante Emissionen in der Anwendung entscheidend zu verringern.

---

Lenze beteiligt sich an weltweiten Anstrengungen zur Verminderung des Einsatzes von gefährlichen Stoffen in Elektro- und Elektronikprodukten.

Wir reduzieren kontinuierlich unsere Umweltauswirkungen, so zum Beispiel durch den sparsamen Umgang mit Energie, Roh- und Betriebsstoffen in der Produktion sowie unseren Produkten. Dazu gehören unter anderem die Umsetzung der Öko-design-Richtlinie, die Reduzierung des Materialeinsatzes in unseren Produkten und die Minimierung des Einsatzes von Chemikalien und der Verzicht auf die Nutzung von Batterien. Dafür investieren wir regelmäßig in modernste Technologie. Wir beteiligen uns an den weltweiten Anstrengungen zur Verminderung von umwelt- und gesundheitsgefährdenden Stoffen in Elektro- und Elektronikprodukten und wenden die landesspezifischen RoHS-Regularien an. Zudem ist die europäische REACH-Verordnung bei Lenze integraler Bestandteil in der Entwicklung, der Beschaffung und der Produktion.

Der Umweltschutz ist als Managementprinzip ebenfalls in die Geschäftsprozesse integriert. Im Zuge der Lenze-Umweltpolitik legen wir jährlich im Rahmen des Umweltprogramms verbindliche Ziele zur Reduktion unserer Umweltauswirkungen und Erhöhung der Ressourceneffizienz fest. Die Einhaltung wird regelmäßig durch interne Umweltaudits überprüft. Das Lenze-Umweltmanagement zum produktbezogenen und betrieblichen Umweltschutz ist zertifiziert gemäß der weltweiten Umweltnorm ISO 14001 und wird jährlich und unabhängig begutachtet.

#### 2.1.5. Gesellschaftliches Engagement

Über unsere Unternehmensabgaben und -steuern leisten wir einen direkten monetären Wertbeitrag an die Gesellschaft. Als erfolgreiches Familienunternehmen, das nicht im Zentrum eines urbanen Ballungsraums angesiedelt ist, kommt der Lenze-Gruppe darüber hinaus als wichtiger Arbeitgeber und Teil der Gesellschaft eine besondere gesellschaftliche Verantwortung zu. Dieser Verantwortung stellt sich das Unternehmen in vielfältiger Weise.

---

Wir unterstützen regionale und lokale Projekte in den Bereichen Bildung, Sport, Gesundheit, Integration und Soziales.

Unsere gesellschaftlichen Aktivitäten unterliegen keinem übergeordneten zentralen Steuerungsprozess. Sie sind vielmehr dezentral organisiert und werden durch zahlreiche Einzelmaßnahmen im Umfeld unserer Standorte umgesetzt. Allen Gesellschaften gemein ist die Ausrichtung und das Engagement vor Ort: Wir unterstützen vor allem regionale und lokale Projekte und Initiativen in den Themenfeldern Bildung, Sport, Gesundheit, Integration und Soziales:

---

Viele unserer Mitarbeiter engagieren sich zusätzlich privat an sozialen Projekten.

- Unsere Gesellschaften in den USA, in Norwegen und Italien setzen sich beispielsweise besonders für ihre Mitmenschen in Not ein und unterstützen diese mit verschiedenen lokalen Spendenaktionen. Auch an unserem Standort in Frankreich helfen wir lokalen gemeinnützigen Organisationen mit finanziellen Spenden.
- Unsere Kollegen aus der Schweiz haben im vergangenen Jahr das Schweizer Skeleton-Team auf seinem Weg zu den Olympischen Winterspielen in Pyeongchang unterstützt.
- In Deutschland verfolgen wir in den Regionen, in denen wir ansässig sind, zwei Ziele: Förderung von Bildung und Hilfe für Menschen in Not. Wir unterstützen Projekte, die soziales Miteinander, Integration, Kultur und Gesundheit nachhaltig fördern und benachteiligten, seelisch oder körperlich kranken Menschen, insbesondere Kindern, Jugendlichen und ihren Familien, zugutekommen.
- Im Zuge des Firmenjubiläums engagierten sich zudem unsere Mitarbeiter weltweit für einen guten Zweck. Ziel des Projekts „70000Lenze“ war es, durch sportliche Aktivitäten umgerechnet symbolisch 1.000 km für jedes der 70 Jahre seit Unternehmensgründung zurückzulegen. Insgesamt haben unsere Mitarbeiter 287.714 km erlaufen. Dafür spendeten wir an „Pink Kids“, eine Initiative der Pink Ribbon speziell für Kinder, deren Mütter an Brustkrebs erkrankt sind. So erreichten wir ein größeres Bewusstsein für die Früherkennung von Brustkrebs unter unseren Mitarbeitern und förderten zudem die Gesundheitsvorsorge im Unternehmen.

Über das soziale Engagement der Lenze-Gruppe hinaus betätigen sich viele unserer Mitarbeiter privat aktiv in Schulen, Kindergärten, Sportvereinen, Hochschulen und Kulturstätten sowie in sozialen Organisationen vor Ort.

## 2.2. Teilhabegesetz

### **Lenze SE: Frauenanteil in Aufsichtsrat und Vorstand, Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands**

Im Jahr 2015 verabschiedete der Gesetzgeber in Deutschland das sogenannte Teilhabegesetz. Dieses Gesetz soll zu einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst führen. Der Aufsichtsrat von Gesellschaften, die der Mitbestimmung unterliegen, legt dabei Zielgrößen und Fristen für die Erreichung eines Frauenanteils im Aufsichtsrat und Vorstand fest (§ 111 Abs. 5 AktG). Der Vorstand von Gesellschaften, die der Mitbestimmung unterliegen, beschließt den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands (§ 76 Abs. 4 AktG). Die Fristen für die Erreichung dürfen jeweils nicht länger als fünf Jahre betragen.

---

Aufsichtsrat und Vorstand stehen einer Beteiligung von Frauen in Führungspositionen offen gegenüber.

Der Aufsichtsrat sowie der Vorstand der Lenze SE haben sich eingehend mit der Thematik befasst. Beide Organe stehen einer Beteiligung von Frauen in Führungspositionen offen gegenüber. Die gegenwärtige und traditionell gepflegte Besetzung der Organe und Führungspositionen beruht auf einer strikten Orientierung an Kenntnissen, Fähigkeiten und fachlicher Eignung und ist grundsätzlich geschlechtsunabhängig. Aufsichtsrat und Vorstand betrachten dieses Vorgehen als zwingend notwendig, auch wenn derzeit noch keine Frauen in den Organen vertreten sind. Eine Verpflichtung auf die Berücksichtigung weiterer Kriterien in absehbarer Zukunft würde zu einer unverhältnismäßigen Einschränkung bei der Auswahl von Kandidaten führen. Daher wird bis zum 30. Juni 2020 weiterhin eine Zielgröße von 0 % für den Aufsichtsrat, den Vorstand und die beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands festgelegt.

### **Lenze Operations GmbH: Frauenanteil in Aufsichtsrat und Geschäftsführung, Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb der Geschäftsführung**

Auch die Gesellschafterversammlung sowie die Geschäftsführung der Lenze Operations GmbH haben sich eingehend mit der Thematik befasst. Die Gesellschafterversammlung von Unternehmen, die der Mitbestimmung unterliegen, legt die Zielgrößen und Fristen für die Erreichung eines Frauenanteils im Aufsichtsrat und unter den Geschäftsführern fest (§ 52 Abs. 2 GmbHG). Die Geschäftsführer von Gesellschaften, die der Mitbestimmung unterliegen, legen den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb der Geschäftsführung fest (§ 36 GmbHG). Die Fristen für die Erreichung dürfen jeweils nicht länger als fünf Jahre betragen.

Die Gesellschafter und die Geschäftsführung stehen einer Beteiligung von Frauen in Führungspositionen offen gegenüber. Die Besetzung der Organe und Führungspositionen, für die die gleichen Kriterien wie in der Lenze SE gelten, ist ebenfalls grundsätzlich durch Frauen wie durch Männer möglich. Dennoch wird bis zum 30. Juni 2020 weiterhin eine Zielgröße von 0 % für den Aufsichtsrat, die Geschäftsführung und die beiden Führungsebenen unterhalb der Geschäftsführung festgelegt.

## 3. Wirtschaftsbericht

### 3.1. Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen

#### 3.1.1. Rahmenbedingungen

Die Weltwirtschaft wuchs 2017 überraschend stark. In vielen Ländern wurden die Prognosen für die wirtschaftliche Entwicklung übertroffen. Der Welthandel und die Investitionstätigkeit haben sich nach einer längeren Phase der Schwäche 2017 deutlich belebt. Der Strukturwandel in China, regionale Kriege und Konflikte, Terroranschläge, strukturelle Probleme in einzelnen EU-Mitgliedsstaaten, überschuldete Unternehmen in den Schwellenländern, aber auch die politisch aufgeheizte Stimmung in den Vereinigten Staaten und der Türkei sorgten dennoch weiterhin für die Belastung der Wachstumsperspektiven und der Investitionsbereitschaft der wirtschaftlichen Akteure.

---

Die Weltwirtschaft wuchs  
2017 überraschend stark.

2017 hat das tatsächliche globale Wachstum nach Angaben des Internationalen Währungsfonds (IWF) preisbereinigt 3,8 % betragen, nach 3,2 % im Jahr 2016. In den Industrieländern kam es zu einer deutlichen Wachstumsbeschleunigung von 1,7 % (2016) auf 2,3 % im Jahr 2017. In den Schwellen- und Entwicklungsländern hat die wirtschaftliche Entwicklung mit 4,8 % das Wachstumstempo des Vorjahres um 0,4 Prozentpunkte übertroffen.<sup>1)</sup>

#### 3.1.2. Wichtige regionale Kundenmärkte

Die EU und der Euroraum wuchsen 2017 so stark wie seit zehn Jahren nicht mehr. Das Bruttoinlandsprodukt expandierte sowohl in der EU als auch in der Eurozone um real 2,3 %. In nahezu allen Volkswirtschaften der Eurozone hat die Konjunktur erkennbar Fahrt aufgenommen. Impulse kamen sowohl aus dem Auslandsgeschäft als auch von der Binnenwirtschaft. Zudem gab es leichte Erholungstendenzen bei den Ausrüstungsinvestitionen. Die Industrieproduktion stieg um geschätzt 2,7 % im Vergleich zum Vorjahr. Kapazitätsauslastung, Beschäftigung und Investitionen nahmen zu. Die Exportwirtschaft schaut derzeit bereits voraus in Richtung des im März 2019 anstehenden Austritts des Vereinigten Königreichs.

---

EU und Euroraum erzielten  
2017 ein Spitzenwachstum.

Die US-Wirtschaft hat im Jahresverlauf deutlich an Schwung gewonnen. Sie konnte ein generelles Wirtschaftswachstum von 2,3 % verbuchen, nachdem es im Vorjahr lediglich 1,5 % gewesen sind. Konsum und Investitionen haben gleichermaßen dazu beigetragen.

<sup>1)</sup> Quelle: IWF, World Economic Outlook, April 2018  
Weitere, detailliertere Informationen: VDMA Konjunktur International, November 2017

Die Wirtschaft in der VR China wuchs laut IWF im Jahr 2017 um 6,9 %. Demnach ist die Wirtschaft Chinas wieder etwas stärker gewachsen als im Vorjahr. Zum Jahresende verringerten sich die Zuwachsraten bei Investitionen, Industrieproduktion und den Einzelhandelsumsätzen. Im Kampf gegen die Luftverschmutzung hat die Regierung am Ende des dritten und zu Beginn des vierten Quartals zahlreiche Firmen geschlossen und verlangt von diesen Maßnahmen für einen verbesserten Umweltschutz.

In Indien bleibt der Wirtschaftszuwachs bei real 6,7 % (Fiskaljahr 2017/2018) zwar hoch, das Wachstum fällt jedoch erneut niedriger aus als noch im Vorjahr. Nach der Bargeld-Reform im November 2016 sorgte im Juli 2017 die Einführung der landesweiten Mehrwertsteuer für eine temporäre Belastung des Marktes.

In Brasilien und Russland hat die Erholung der Rohstoffpreise dabei geholfen, die Rezession zu überwinden. Die Wirtschaftsleistung ist 2017 in Brasilien um 1 %, in Russland um 1,5 % gestiegen.<sup>2)</sup>

Auch die deutsche Wirtschaft erlebte 2017 einen kräftigen Aufschwung. Insgesamt wuchs das Bruttoinlandsprodukt um 2,2 % und damit stärker als im Durchschnitt der vergangenen zehn Jahre (+ 1,3 %). Getragen wurde der Aufschwung von einem robusten privaten Konsum (+ 1,9 %), den Staatsausgaben (+ 1,6 %), sowie den Bauinvestitionen (+ 2,7 %). Zudem investierten die Unternehmen wieder mehr in Ausrüstungen, diese legten einen überdurchschnittlichen Zuwachs hin (+ 4,0 %). In diesem guten konjunkturellen Umfeld erhöhte sich auch die Beschäftigtenzahl im Jahresdurchschnitt um 1,5 % im Vergleich zu 2016. Die Anzahl der Erwerbstätigen stieg demnach um 653.000 auf knapp 44,3 Millionen. Das entspricht der höchsten Zunahme seit 2007.<sup>3)</sup>

---

Kräftiger Aufschwung der deutschen Wirtschaft in 2017.

## 3.2. Branchenspezifische Rahmenbedingungen

### 3.2.1. Internationaler Maschinenbau

Der Aufschwung ist 2017 endlich auch in der Investitionsgüterindustrie angekommen. Dennoch sind die Wachstumsprognosen für den globalen Maschinenumsatz nicht erfüllt worden. Der prognostizierte Anstieg von 6 % betrug preisbereinigt lediglich 3 %. Der Grund: In China sind die Maschinenumsätze entgegen den Aussagen von offizieller Seite sogar geschrumpft. Ein konkreter Grund ist dem VDMA auch auf Nachfrage nicht genannt worden. Allerdings ist zu vermuten, dass die Maßnahmen gegen die Luftverschmutzung, wie die zeitweise Schließung von Unternehmen, eine Rolle in der Rezession spielen, die bereits Ende des dritten Quartals begonnen hat und besonders im vierten Quartal verstärkt eintrat.

---

Aufschwung 2017 auch im internationalen Maschinenbau.

<sup>2)</sup> Quelle: IWF, *World Economic Outlook*, April 2018  
Weitere, detailliertere Informationen: VDMA *Konjunktur International*, November 2017

<sup>3)</sup> Quelle: Sachverständigenrat *Jahresgutachten 2017/2018*, Statistisches Bundesamt



Den am Standort USA operierenden Maschinenbauunternehmen gelang es 2017, ihren Umsatz um preisbereinigt rund 5 % zu erhöhen. Die Investitionstätigkeit hat sich seit Februar 2017 dynamisch entwickelt und wurde im Vergleich zum Vorjahr um gut 7 % gesteigert. Eine tragende Rolle spielt hierbei sicherlich die Senkung des Körperschaftsteuersatzes auf Bundesebene von 35 % auf 21 %.

Zum Wachstumsspitzenreiter im globalen Maschinenbaumarkt stieg 2017 Japan auf mit preisbereinigten 8 % nach eher enttäuschenden Zahlen im vergangenen Jahr.

Ebenfalls erfreulich war die Entwicklung im EU-Maschinenbau. Zum einen haben die Investitionen in Ausrüstungsgüter in den EU-Ländern zugelegt, zum anderen hat sich die Investitionsgüternachfrage aus wichtigen Kundenländern wie den USA, China und Russland sichtbar erholt. Das Gesamtjahr konnte mit einem preisbereinigten Umsatzzuwachs von fast 6 % abgeschlossen werden. Über dem EU-Durchschnitt lagen sowohl Großbritannien, welches von der Abwertung des Britischen Pfunds an preislicher Wettbewerbsfähigkeit gewonnen hat, als auch Spanien, wo sich der konjunkturelle Aufstieg trotz der Autonomiebestrebungen Kataloniens fortsetzte. <sup>4)</sup>

### 3.2.2. Deutsche Maschinenproduktion

Das Jahr 2017 ist für den deutschen Maschinenbau – dank der weltweit gestiegenen Nachfrage nach Investitionsgütern – zu einem ersten Aufschwungsjahr geworden. So stieg die reale Produktion in der Branche nach vorläufigen Ergebnissen des Statistischen Bundesamts preisbereinigt um 3,1 % – dies bestätigt die Prognose des VDMA. Der nicht preisbereinigte Umsatz erreichte im vergangenen Jahr ein Volumen von 224 Mrd. €. Der nicht preisbereinigte Produktionswert kam – geschätzt – auf 212 Mrd. €.

---

Deutscher Maschinen- und Anlagenbau profitierte 2017 von weltweit gestiegener Nachfrage nach Investitionsgütern.

Das Wachstum der Produktion in Deutschland resultierte fast ausschließlich aus gestiegenen Exporten – sie erreichten einen neuen Wert von 168 Mrd. €. Das Vorjahresniveau ist um 7,9 % übertroffen worden. Der stärkste Wachstumsschub geht auf Lieferungen nach China (22,6 %), Russland (22,5 %) und in die USA (11,6 %) zurück. Gegenüber dem Vorjahr haben sich die Investitionstätigkeiten der drei großen Wirtschaftsmächte europaweit erholt.

Der Auftragseingang übertraf 2017 sein Vorjahresniveau um real 8 %. Die Inlandsnachfrage stieg immerhin um 5 %, die Aufträge aus dem Ausland konnten sogar um 10 % zulegen. Hier gab es eine nur noch ganz leichte Spreizung: Während die Bestellungen aus den Euro-Partnerländern ihr Vorjahresniveau um 11 % steigern konnten, wuchsen die Aufträge aus den Nicht-Euro-Ländern um 9 %. <sup>5)</sup>

<sup>4)</sup> Quelle: Maschinenbau Konjunktur International, VDMA, Ausgabe Mai 2018

<sup>5)</sup> Quellen: Statistisches Bundesamt, VDMA

### 3.2.3. Fokusindustrien der Lenze-Gruppe

Generell sehen wir in allen unseren fünf Fokusindustrien eine erfreuliche Entwicklung. Vor allem in Textile und Converting & Printing, aber auch in Intralogistics und Consumer Goods entwickelte sich das Geschäft im Berichtsjahr weltweit positiv. Das Automotive-Geschäft zeigte sich trotz industrietypischen Investitionszyklen sowie Projektverschiebungen der Automobilhersteller leicht positiv.<sup>6)</sup>

---

In allen fünf Fokusindustrien der Lenze-Gruppe zeigte sich eine erfreuliche Entwicklung.

### 3.3. Prognose-Ist-Vergleich

Für das Geschäftsjahr 2017/2018 hatten wir ein Umsatzwachstum für die Lenze-Gruppe prognostiziert, das leicht über dem Wachstum des Vorjahres liegen sollte.

---

Die finanziellen Kernziele für 2017/2018 wurden erreicht.

Tatsächlich ist der Konzernumsatz im Berichtsjahr um 9,2 % auf 741,0 Mio. € gestiegen und lag damit deutlich über den ursprünglichen Erwartungen.

Zudem hatten wir am Beginn des Berichtsjahres die Prognose formuliert, dass sich die Profitabilität (EBIT-Rendite) im Geschäftsjahr 2017/2018 weiter leicht verbessern sollte. Dieses Ziel haben wir mit einem Anstieg der EBIT-Rendite um 0,3 Prozentpunkte auf 8,9 % (Vorjahr: 8,6 %) ebenfalls erreicht.

### 3.4. Gesamtaussage des Vorstands zur wirtschaftlichen Lage

Die Lenze-Gruppe blickt auf ein erfolgreiches Geschäftsjahr 2017/2018 zurück.

In einem insgesamt positiven Marktumfeld haben wir unseren Wachstumskurs entsprechend der Unternehmensstrategie fortgesetzt und unsere Finanzziele erreicht.

---

2017/2018 zeigt den Erfolg der Lenze-Gruppe in der Strategieumsetzung und im Wettbewerb.

Das Umsatzwachstum, das maßgeblich in den zuvor genannten Fokusindustrien realisiert wurde, reflektiert den Erfolg der Lenze-Gruppe hinsichtlich der Strategieumsetzung und im Wettbewerb. Zugleich konnten wir die Profitabilität (EBIT-Rendite) zum wiederholten Male steigern. Die unverändert positive Ertragslage war der Haupttreiber für eine Verbesserung der überaus guten Liquidität. Die erneute Zunahme des Brutto-Cashflow von 56,1 Mio. € auf 62,3 Mio. € zeigt die erfreuliche Finanzlage.

Unsere Bilanz ist weiterhin sehr solide. Mit der Eigenkapitalquote von nunmehr 66,5 % und einer weiter verbesserten Nettofinanzvermögensposition in Höhe von mittlerweile 63,0 Mio. € sind wir weiterhin gut aufgestellt, um selbst in einem schwierigen Umfeld unsere Unabhängigkeit als Familienunternehmen zu sichern und jederzeit unternehmerisch handlungsfähig zu sein.

<sup>6)</sup> Quellen: Statistisches Bundesamt, VDMA

Die Rendite des eingesetzten Kapitals (ROCE) stieg im Geschäftsjahr 2017/2018 um 1,2 Prozentpunkte auf 23,5 % (Vorjahr: 22,3 %). Ursächlich hierfür ist die deutliche Erhöhung des EBIT bei einem nur leicht erhöhten eingesetzten Kapital.

Gute Ausgangsposition für die weitere Entwicklung der Lenze-Gruppe.

In der Gesamtbetrachtung beurteilt der Vorstand die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage der Lenze-Gruppe als zufriedenstellend und als gute Ausgangsposition für die weitere Entwicklung des Konzerns sowie der weiteren konsequenten Umsetzung der Unternehmensstrategie Lenze 2020<sup>+</sup>.

### 3.5. Ertragslage

Die Ertragslage des Geschäftsjahres 2017/2018 stellt sich wie folgt dar:

#### Ertragslage

	2017/2018		2016/2017		Veränderung	
	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %
Umsatzerlöse	741,0	100	678,3	99	62,7	9
Bestandsveränderung	-0,8	0	3,0	1	-3,8	>100
Aktiviertete Eigenleistungen	2,1	0	1,2	0	0,9	75
<b>Gesamtleistung</b>	<b>742,3</b>	<b>100</b>	<b>682,5</b>	<b>100</b>	<b>59,8</b>	<b>9</b>
Materialaufwand	-313,0	-42	-278,3	-41	-34,7	12
<b>Rohergebnis</b>	<b>429,3</b>	<b>58</b>	<b>404,2</b>	<b>59</b>	<b>25,1</b>	<b>6</b>
Personalaufwand	-238,9	-32	-224,7	-33	-14,2	6
Abschreibungen	-15,3	-2	-16,7	-2	1,4	-8
Sonstige Aufwendungen und Erträge	-109,4	-15	-104,3	-15	-5,1	5
<b>Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>	<b>65,7</b>	<b>9</b>	<b>58,5</b>	<b>9</b>	<b>7,2</b>	<b>12</b>
Finanzergebnis	-1,7	0	-1,5	-1	-0,2	13
<b>Ergebnis vor Steuern (EBT)</b>	<b>64,0</b>	<b>9</b>	<b>57,0</b>	<b>8</b>	<b>7,0</b>	<b>12</b>
Ertragsteuern	-16,8	-3	-18,1	-2	1,3	-7
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>47,2</b>	<b>6</b>	<b>38,9</b>	<b>6</b>	<b>8,3</b>	<b>21</b>

#### 3.5.1. Umsatzentwicklung

Der Konzernumsatz konnte im Geschäftsjahr 2017/2018 gegenüber dem Vorjahr um 62,7 Mio. € oder 9,2 % auf 741,0 Mio. € gesteigert werden.

Organisch – d. h. um Währungseffekte bereinigt – betrug das Umsatzwachstum 11,2 %. Dabei wirkten sich unsere verstärkten Vertriebsaktivitäten in allen Regionen positiv aus. Mechatronik- und Systemgeschäft konnten im abgelaufenen Geschäftsjahr gleichermaßen von der Wachstumsdynamik des Unternehmens profitieren. Deutlich überproportional entwickelte sich der Umsatz im Geschäftsmodell Digital.

Starke Umsatzsteigerung und überproportionale Entwicklung im Geschäftsmodell Digital.

## Umsatz nach Regionen

in Mio. €	2017/2018	2016/2017	Veränderung	Veränderung (FX-bereinigt)
Europa	563,4	514,0	9,6 %	10,1 %
Amerika	75,6	77,9	-3,0 %	5,1 %
Asien	99,3	83,7	18,6 %	24,2 %
Übrige Regionen	2,7	2,7	0 %	1,0 %
<b>Gesamt</b>	<b>741,0</b>	<b>678,3</b>	<b>9,2 %</b>	<b>11,2 %</b>

Die Gesamtleistung erhöhte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr auf 742,3 Mio. € (Vorjahr: 682,5 Mio. €).

### 3.5.2. Aufwandsentwicklung

Die Kosten sind auch im Geschäftsjahr 2017/2018 unterproportional gestiegen.

Die Materialeinsatzquote, also das Verhältnis zwischen Materialaufwand und Gesamtleistung, ist im Berichtsjahr auf 42,2 % (Vorjahr: 40,8 %) gestiegen. Die Quotenveränderung ist vor allem durch die Steigerung der Rohstoffkosten bei gleichzeitiger Materialverknappung an den Beschaffungsmärkten, im Landesmix sowie in den Währungskurseffekten begründet.

Umsatzwachstum und unterproportionale Aufwandsentwicklung treibt EBIT voran.

Der Personalaufwand stieg im Geschäftsjahr 2017/2018 um 14,2 Mio. € bzw. 6,4 % auf 238,9 Mio. € (Vorjahr: 224,7 Mio. €). Während das Unternehmen durchschnittlich ebenfalls 6,4 % mehr Mitarbeiter beschäftigte, neutralisierten sich moderate Effekte aus Lohn- und Gehaltsanpassungen einerseits und positive Fremdwährungseffekte andererseits.

Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl hat sich erwartungsgemäß nicht nur volumenbedingt, sondern vor allem strategiekonform erhöht. In Summe sank die Personalaufwandsquote von 32,9 % im Vorjahr auf 32,2 % im Berichtsjahr.

Die Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte sind mit 15,3 Mio. € gegenüber dem Vorjahr gesunken. Ursächlich ist vor allem eine einmalige, im Vorjahr vorgenommene Sonderabschreibung.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen und Erträge, einschließlich Beteiligungsergebnis, erhöhten sich im Berichtsjahr um 5,1 Mio. €. Der höhere Saldo ist im Wesentlichen auf gestiegene Investitionen in vertriebliche Aktivitäten sowie auf Wechselkurseffekte zurückzuführen. Das Beteiligungsergebnis blieb im Berichtsjahr nahezu auf dem Niveau des Vorjahres.

### 3.5.3. Operatives Ergebnis (EBIT)

Das operative Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) konnte im Geschäftsjahr 2017/2018 auf 65,7 Mio. € gesteigert werden (Vorjahr: 58,5 Mio. €). Die EBIT-Rendite verbesserte sich 2017/2018 auf 8,9 % (Vorjahr: 8,6 %). Dies ist vor allem auf das Umsatzwachstum sowie die unterproportionale Aufwandsentwicklung zurückzuführen.

### 3.5.4. Konzernergebnis nach Steuern

Das Finanzergebnis hat sich im abgelaufenen Geschäftsjahr auf –1,7 Mio. € leicht erhöht (Vorjahr: –1,5 Mio. €). Ursächlich dafür waren die geringeren Zinserträge infolge des Niedrigzinsumfelds. Positive Effekte ergaben sich in 2017/2018 aus der laufenden Tilgung von Darlehen.

Gewinn nach Steuern stieg kräftig.

Unter Berücksichtigung latenter Steuern im Geschäftsjahr 2017/2018 betrug der Steueraufwand 16,8 Mio. €. Die Steuerquote konnte auf nunmehr 26,2 % reduziert werden (Vorjahr: 31,8 %). Maßgebliche Einflussfaktoren für die weitere Senkung der Steuerquote sind die verbesserte Ertragslage von Gesellschaften mit günstiger lokaler Steuerquote, die partielle Nachaktivierung von Verlustvorträgen sowie Einmaleffekte.

Das Konzernergebnis vor Abzug von Fremdanteilen betrug im Berichtsjahr 47,2 Mio. € nach 38,9 Mio. € im Vorjahr.

## 3.6. Finanzlage

Das Finanzmanagement der Lenze-Gruppe orientiert sich langfristig an der Unternehmensstrategie sowie kurz- und mittelfristig insbesondere an den Anforderungen des operativen Geschäfts. Ziel ist die jederzeitige Verfügbarkeit ausreichender Liquiditätsreserven für die weitere Unternehmensentwicklung. Hierbei sind der Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit sowie die vorhandenen Bankkreditlinien wichtige Finanzierungsquellen.

### Kapitalflussrechnung

	2017/2018	2016/2017	Veränderung	
	in Mio. €	in Mio. €	in Mio. €	in %
Brutto-Cashflow	62,3	56,1	6,2	11
Veränderung des Netto- umlaufvermögens	-18,9	-6,9	-12,0	>-100
<b>Mittelzufluss aus operativer Tätigkeit</b>	<b>43,4</b>	<b>49,2</b>	<b>-5,8</b>	<b>-12</b>
Nettoinvestitionen	-21,8	-10,9	-10,9	-100
Akquisitionen	0,0	-1,9	1,9	100
<b>Mittelabfluss aus investiver Tätigkeit</b>	<b>-21,8</b>	<b>-12,8</b>	<b>-9,0</b>	<b>-70</b>
<b>Mittelabfluss/-zufluss aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-24,4</b>	<b>-37,4</b>	<b>13,0</b>	<b>35</b>
<b>Veränderung der flüssigen Mittel (inkl. Wechselkursänderungen)</b>	<b>0,1</b>	<b>1,0</b>	<b>-0,9</b>	<b>-85</b>
Flüssige Mittel am 1. Mai	80,6	79,6	1,0	1
<b>Flüssige Mittel am 30. April</b>	<b>80,7</b>	<b>80,6</b>	<b>0,1</b>	<b>0</b>

### 3.6.1. Mittelzufluss aus operativer Tätigkeit

Im Geschäftsjahr 2017/2018 hat die Lenze-Gruppe einen Brutto-Cashflow von 62,3 Mio. € erwirtschaftet (Vorjahr: 56,1 Mio. €). Der Anstieg ist im Wesentlichen auf die Verbesserung des operativen Gewinns zurückzuführen. Die Veränderung des Nettoumlaufvermögens ist maßgeblich geprägt durch eine Erhöhung der Vorräte sowie einen Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die sich im Wesentlichen durch die Umsatzsteigerung, Einmaleffekte im Rahmen organisatorischer Veränderungen sowie die allgemeine Geschäftsausweitung begründen lassen. Dem hingegen konnten die Laufzeiten von Verbindlichkeiten durch konsequentes Working-Capital-Management wie im Vorjahr weiter verbessert werden. In Summe wurde im Geschäftsjahr 2017/2018 ein Mittelzufluss aus operativer Tätigkeit von 43,4 Mio. € erwirtschaftet gegenüber einem Mittelzufluss in Höhe von 49,2 Mio. € im Vorjahr.

---

Operativer Cashflow ist nochmals gestiegen.

### 3.6.2. Mittelabfluss aus investiver Tätigkeit

Im Geschäftsjahr 2017/2018 hat die Lenze-Gruppe 22,4 Mio. € (Vorjahr: 11,5 Mio. €) in Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände investiert. Der Wert der Nettoinvestitionen in der Kapitalflussrechnung beinhaltet Einzahlungen aus Anlagevermögensabgängen. Schwerpunkte der Sachanlageinvestitionen im Berichtsjahr waren neben den klassischen Ersatz- und Rationalisierungsinvestitionen sowie Investitionen in Werkzeuge und Maschinen für neue Produkte insbesondere initiale Investitionen im Kontext des Mechatronic Competence Campus (MCC).

---

Investitionsvolumen besonders durch Investitionen in den Mechatronic Competence Campus (MCC) gestiegen.

### 3.6.3. Free-Cashflow

Der Free-Cashflow der Lenze-Gruppe, definiert als Differenz aus Mittelzufluss aus operativer Tätigkeit und Mittelabfluss aus investiver Tätigkeit, hat sich im Geschäftsjahr 2017/2018 um 14,8 Mio. € auf 21,6 Mio. € verringert (Vorjahr: 36,4 Mio. €). Dieser aus dem operativen Geschäft generierte Netto-Liquiditätszufluss steigert die Eigenfinanzierungskraft des Unternehmens weiter.

---

Eigenfinanzierungskraft durch höheren Free-Cashflow weiter gestiegen.

### 3.6.4. Mittelabfluss/ -zufluss aus Finanzierungstätigkeit

Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit fällt gegenüber dem Vorjahr mit –24,4 Mio. € um 13,0 Mio. € geringer aus (Vorjahr: –37,4 Mio. €). Aus der Aufnahme von Finanzkrediten resultierte ein Mittelzufluss in Höhe von 1,1 Mio. € (Vorjahr: 3,4 Mio. €). Die Tilgung von Finanzkrediten sowie die Ausschüttungen an Gesellschafter führten per Saldo zu einem Mittelabfluss. Die Lenze-Gruppe hat dabei weiterhin die Kontokorrentlinien in geringem Ausmaß zur Finanzierung beansprucht und laufende Darlehen von 3,6 Mio. € (Vorjahr: 9,7 Mio. €) getilgt.

---

Finanzierungsbedarf weiterhin auf niedrigem Niveau.

In Summe sind die flüssigen Mittel (inkl. Wechselkursänderungen) im Geschäftsjahr 2017/2018 um 0,1 Mio. € gestiegen.

### 3.7. Vermögenslage

Die Vermögenslage der Lenze-Gruppe zum Bilanzstichtag 30. April 2018 ist geprägt von einer positiven Ertrags- und Finanzentwicklung des Unternehmens. Wichtige Bilanzrelationen konnten weiter gestärkt werden. Die Konzernbilanzsumme betrug zum Stichtag 483 Mio. € (Vorjahr: 466 Mio. €).

#### Vermögenslage

	30.04.2018		30.04.2017		Veränderung	
	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %
<b>Aktiva</b>						
Langfristig gebundenes Vermögen	152,4	32	148,7	32	3,7	3
Kurzfristig gebundenes Vermögen	330,7	68	317,6	68	13,1	4
Vorräte	128,5	27	121,3	26	7,2	6
Lieferforderungen	111,0	23	105,7	23	5,3	5
Flüssige Mittel	80,7	17	80,6	17	0,1	0
Sonstiges Vermögen	10,4	2	9,9	2	0,5	5
<b>Bilanzsumme</b>	<b>483,1</b>	<b>100</b>	<b>466,3</b>	<b>100</b>	<b>16,8</b>	<b>4</b>
<b>Passiva</b>						
Eigenkapital	321,3	67	299,0	64	22,3	7
Langfristiges Fremdkapital	39,1	8	44,3	10	-5,2	-12
Kurzfristiges Fremdkapital	122,7	25	123,0	26	-0,3	0
<b>Bilanzsumme</b>	<b>483,1</b>	<b>100</b>	<b>466,3</b>	<b>100</b>	<b>16,8</b>	<b>4</b>

#### 3.7.1. Eigenkapital

Zum 30. April 2018 weist die Lenze-Gruppe ein Eigenkapital in Höhe von 321 Mio. € aus (Vorjahr: 299 Mio. €). Die Eigenkapitalquote ist damit weiter auf nunmehr 66,5 % gestiegen (Vorjahr: 64,1 %). Die Eigenkapitalrendite erhöht sich um 0,8 Prozentpunkte auf nun 20,4 % (Vorjahr: 19,6 %). Das Anlagevermögen ist vollständig durch Eigenkapital gedeckt. Darüber hinaus sind 70,7 % der Vorräte, Forderungen und sonstigen Vermögenswerte (abzüglich latenter Steuern) durch Eigenkapital langfristig finanziert (Vorjahr: 67,5 %). Damit setzt die Lenze-Gruppe ihre Finanzstrategie einer nachhaltigen Eigenmittelausstattung fort.

Nochmaliger Anstieg der Eigenkapitalquote auf 66,5 %.

#### Eigenkapitalquote in %

2017/2018	66,5
2016/2017	64,1
2015/2016	63,7
2014/2015	62,2
2013/2014	61,7



### 3.7.2. Fremdkapital

Das langfristige Fremdkapital ist im Wesentlichen aufgrund der Reduzierung langfristiger Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten um 5,2 Mio. € auf 39,1 Mio. € gesunken (Vorjahr: 44,3 Mio. €). Die Summe aus Eigenkapital und langfristigem Fremdkapital deckt zum Bilanzstichtag 74,6 % der Gesamt-Aktiva ab (Vorjahr: 73,6 %). Das kurzfristige Fremdkapital ist um 0,3 Mio. € auf 122,7 Mio. € gesunken (Vorjahr: 123,0 Mio. €).

Langfristige Finanzverbindlichkeiten gesunken.

### 3.7.3. Vermögen

Die Lenze-Gruppe richtet das in der Wertschöpfung gebundene Kapital strategiekonform aus. Die Fertigungstiefe wird dabei als Bestandteil der Supply-Chain-Strategie aktiv gemanagt und richtet sich nach Kernkompetenzen und Wettbewerbs- sowie Flexibilitätszielen aus. Die Aktivseite der Bilanz ist daher weiterhin durch das kurzfristige Vermögen dominiert, dessen Anteil an der Bilanzsumme am Ende des Berichtsjahres 68,4 % betrug (Vorjahr: 68,2 %).

Kurzfristiges Vermögen dominiert die Aktivseite der Bilanz.

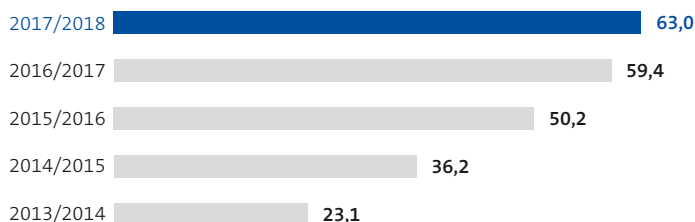
Das langfristig gebundene Vermögen beträgt zum Bilanzstichtag 152,4 Mio. € (Vorjahr: 148,7 Mio. €). Das kurzfristig gebundene Vermögen ist um 13,1 Mio. € auf 330,7 Mio. € gestiegen. Dies ist einerseits auf höhere Vorräte zurückzuführen, die aufgrund des gewachsenen Geschäftsvolumens sowie der Verknappung an den Beschaffungsmärkten zugenommen haben. Andererseits ist die Erhöhung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen eine Folge des Anstiegs des Geschäftsvolumens. Die Lenze-Gruppe verfügt zum Ende des Geschäftsjahres 2017/2018 über flüssige Mittel in Höhe von insgesamt 80,7 Mio. € (Vorjahr: 80,6 Mio. €).

### 3.7.4. Nettofinanzvermögen

Durch die weitere Rückführung der Kreditverbindlichkeiten im Geschäftsjahr 2017/2018 weist die Lenze-Gruppe zum 30. April 2018 eine Finanzverschuldung (kurz- und langfristig) in Höhe von 17,7 Mio. € auf. Dem steht der auf 80,7 Mio. € erhöhte Liquiditätsbestand gegenüber. Im Saldo verfügt die Lenze-Gruppe damit über ein Nettofinanzvermögen in Höhe von 63,0 Mio. € (Vorjahr: 59,4 Mio. €).

Nettofinanzvermögen nochmals gesteigert.

#### Nettofinanzsaldo in Mio. €



## 4. Risiko- und Chancenbericht

### 4.1. Risiko- und Chancenpolitik

Die Lenze-Gruppe ist in ihrer geschäftlichen Tätigkeit Risiken und Chancen ausgesetzt. Das Risiko- und Chancenmanagement zielt darauf ab, diese Risiken im Rahmen einer engmaschigen Steuerung frühzeitig zu erkennen, zu kontrollieren und diesen durch geeignete Maßnahmen zu entgegnen. Langfristige strategische Chancen können permanent identifiziert werden, sodass die Lenze-Gruppe im Kontext der Unternehmensstrategie davon profitieren kann, ohne die damit verbundenen Risiken außer Acht zu lassen. Transparenz, Systematik sowie Sensibilisierung der verantwortlichen Führungskräfte ermöglichen es dem Unternehmen, auch operative Risiken zu erkennen und gleichzeitig Chancen auf lokaler Ebene zu nutzen. Auf diese Weise trägt die Risiko- und Chancenpolitik der Lenze-Gruppe dazu bei, nachhaltiges und profitables Unternehmenswachstum und finanzielle Stabilität zu sichern.

---

Sicherstellung nachhaltigen  
Unternehmenswachstums  
und finanzieller Stabilität.

### 4.2. Risiko- und Chancenmanagementsystem

Die Lenze-Gruppe betreibt ein aktives Risiko- und Chancenmanagement, dessen Wirksamkeit mittels verschiedener Kontrollkaskaden sichergestellt wird.

Die prioritären Ziele des Managementsystems liegen in der Sicherstellung der systematischen Erkennung, Bewertung und des Managements von Risiken und Chancen. Die Gesamtverantwortung für das effiziente Management von Risiken und Chancen trägt der Vorstand.

Die vorhandenen Risiken kategorisiert Lenze in zwei Risikoarten. Risiken, die die kurzfristige Leistungsfähigkeit des Unternehmens sowie die Erreichung der jährlichen Unternehmensziele beeinflussen, werden als operative Risiken zusammengefasst. Risiken, die die langfristige Entwicklung und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens betreffen, werden als strategische Risiken klassifiziert. Dementsprechend werden unter strategischen Chancen konzernweite Chancen verstanden.

Alle Risiken und Chancen sind Geschäftsprozessen zugeordnet und werden im operativen Risikomanagement gesteuert. Operative Risiken und Chancen werden basierend auf dem Lenze-Prozessmanagement durch das operative Management überwacht.

Die Bewertung des Risikoausmaßes der operativen Risiken erfolgt über die Quantifizierung der Schadensauswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit sowie der Eintrittshäufigkeit. Vier standardisierte Abstufungen sind festgelegt. Jedes Risiko wird einer von fünf Klassen zugeordnet (Gering-L, Gering/Mittel-ML, Mittel-M, Mittel/Hoch-MH, Hoch-H).

Die Bewertungssystematik der Lenze-Gruppe basiert auf der nachfolgenden Risikomatrix.

Lenze verfügt über ein etabliertes und wirksames Risikomanagementsystem.

#### Risikomatrix

Eintrittswahrscheinlichkeit & -häufigkeit	Sehr wahrscheinlich	M	MH	H	H
	wahrscheinlich	M	M	MH	H
	möglich	ML	M	M	MH
	selten	L	ML	M	M
	gering	L	L	ML	M
		gering/mittel	wesentlich	groß	sehr groß
		Auswirkung			

#### Risiko- und Chancenklassifizierung: Auswirkungen

gering/mittel		bis 2.000.000 €
wesentlich	ab 2.000.000 €	bis 10.000.000 €
groß	ab 10.000.000 €	bis 50.000.000 €
sehr groß	ab 50.000.000 €	

Qualitative Kriterien: Strategie, Imageschaden, Compliance-Verstoß, Folgeschäden in der Organisation

#### Risiko- und Chancenklassifizierung: Eintrittswahrscheinlichkeit & -häufigkeit

gering		bis 10 %
selten	ab 10 %	bis 20 %
möglich	ab 20 %	bis 50 %
wahrscheinlich	ab 50 %	bis 80 %

Zum Zwecke der Risikobehandlung werden Maßnahmen und Zuständigkeiten für wesentliche Risiken definiert und dokumentiert. Darüber hinaus werden die aktuelle Geschäftsentwicklung sowie wesentliche Abweichungen zum Ziel, eine aktualisierte Vorschau für das Geschäftsjahr und die wesentlichen operativen Risiken quartalsweise an die Aufsichtsräte berichtet.

Das Risikomanagementsystem wurde vom Abschlussprüfer der Lenze-Gruppe geprüft. Die Prüfung hat ergeben, „dass der Vorstand die entsprechend § 91 Abs. 2 AktG erforderlichen Maßnahmen insbesondere zur Errichtung eines Überwachungssystems in geeigneter Weise getroffen hat und dass das Überwachungssystem geeignet ist, Entwicklungen, die den Fortbestand der Gesellschaft gefährden, frühzeitig zu erkennen“.

#### **4.3. Rechnungslegungsbezogenes internes Risikokontrollsystem (IKS)**

Das rechnungslegungsbezogene interne Kontrollsystem (IKS) der Lenze-Gruppe gewährleistet die Sicherung der Ordnungsmäßigkeit der Buchführung und Rechnungslegung sowie die Verlässlichkeit der finanziellen Berichterstattung im Konzernabschluss und Konzernlagebericht hinsichtlich der relevanten gesetzlichen Bestimmungen.

---

Verlässliche Konzernrechnungslegung durch professionelles, mehrstufiges System gesichert.

Die meisten Tochtergesellschaften haben eine konzernweit standardisierte ERP-Software für Buchführung und Rechnungslegung eingeführt. Alle Tochtergesellschaften müssen beim Erstellen des IFRS-Berichtswesens dem Lenze IFRS-Bilanzierungshandbuch und dem Konzernkontenplan folgen und darüber hinaus standardisierte Reportinginstrumente verwenden. Mithilfe einer Checkliste wird die einheitliche Ausführung der Abschlüsse sichergestellt. Alle Tochtergesellschaften müssen den von Corporate Finance festgelegten Berichterstattungsfristen für das Einreichen der IFRS-Berichtspakete folgen. Zusätzlich zum lokalen gesetzlich vorgeschriebenen Jahresabschluss werden die IFRS-Berichtspakete aller wesentlichen Tochtergesellschaften durch Wirtschaftsprüfer geprüft und testiert.

Die Erstellung des Konzernabschlusses erfolgt mittels einer zertifizierten Konsolidierungssoftware zentral durch ein gut geschultes Buchhaltungsteam mit langjähriger Erfahrung und spezieller Expertise in Konsolidierungsfragen und zur IFRS-Rechnungslegung, das von externen Spezialisten unterstützt wird. Darüber hinaus steht das Buchhaltungsteam hinsichtlich gesetzlicher Neuregelungen und neuartiger oder ungewöhnlicher Geschäftsvorfälle auch unterjährig in engem Kontakt mit den Wirtschaftsprüfern.

Der Prozess der Erstellung der jährlichen IFRS-Berichtspakete und des Konzernabschlusses wird durch verschiedene Kontrollmaßnahmen abgesichert. Das sind insbesondere eine automatische Salden-Hochladefunktion, eine unabhängige Überprüfung und Plausibilitätskontrolle sowie ein Vier-Augen-Prinzip.

Die Einhaltung der Regelungen und Maßnahmen des IKS wird durch ein unabhängiges Revisionsprogramm überwacht, das mit einem systematischen und strukturierten Prozess die Effektivität beurteilt und Schwächen des IKS identifiziert.

## 4.4. Risiken- und Chancenlage

Die strategischen und operativen Risiken sowie die strategischen Chancen werden fortlaufend bewertet.

### 4.4.1. Strategische Risiken

#### Wettbewerbsfähigkeit (Risikostufe: ML)

Im internationalen Markt für unsere Produkte, Lösungen und Services herrscht ein hoher Wettbewerb. Wettbewerbsrisiken beschreiben das Risiko, dass die Lenze-Gruppe aufgrund wachsenden Wettbewerbsdrucks die erwarteten Marktanteile, Margen und Wachstumsziele nicht erreicht.

Lenze begegnet diesen Wettbewerbsrisiken insbesondere durch einen strukturierten Strategieprozess sowie durch eine kontinuierliche Analyse seines Marktumfelds, der Wettbewerbssituation und der gesetzlichen Rahmenbedingungen in den jeweiligen Geschäftsbereichen und Regionen. Die gewonnenen Informationen ermöglichen es Lenze, die Produkt-Roadmap zu entwickeln und Produkte, Systeme und Lösungen entsprechend den Marktanforderungen anzubieten sowie die Effizienz und Wirksamkeit der Wertschöpfungskette kontinuierlich zu verbessern, um die Wettbewerbsposition zu stärken.

#### Gesamtwirtschaftliche Risiken (Risikostufe: M)

Investitionsentscheidungen der Kunden im Maschinenbau sind in hohem Maße abhängig von gesamtwirtschaftlichen Trends, Kapazitätsauslastung und der Gesamtsituation im jeweiligen Industriezweig. Zyklische Konjunkturschwankungen und rückläufige Investitionen können sich negativ auf die Kundennachfrage und die Kapazitätsauslastung der Lenze-Gruppe auswirken.

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Planungsperiode 2017/2018 bleiben weiterhin von spürbarer Unsicherheit in den Märkten gekennzeichnet. Konjunkturberichte werden regelmäßig bewertet, damit wir in der Lage sind, zügig auf Veränderungen zu reagieren.

### 4.4.2. Operative Risiken

#### Absatz (Risikostufe: ML)

Der Rückgang des Auftragseingangs aufgrund zu langsamer Anpassungen an veränderte Marktanforderungen stellt ein mögliches Risiko für die Lenze-Gruppe dar.

Zur Minimierung dieses Risikos setzt sich Lenze aktiv mit der Entwicklung der relevanten Märkte auseinander, um Marktanforderungen besser zu verstehen und Produkte, Systeme und Lösungen entsprechend den Kundenanforderungen flexibel anbieten zu können. Lenze investiert in die Entwicklung spezieller Kompetenzen und verbessert die Fähigkeiten der Vertriebsmitarbeiter sowie der Applikationsingenieure mittels einer etablierten Trainingsplattform.

#### Produktentwicklung (Risikostufe: ML)

Entwicklungsrisiken entstehen, wenn Funktionalität und Leistungsfähigkeit unserer Produkte, Systeme und Lösungen während Entwicklungsphase und Lebenszyklus nicht den Anforderungen der Kunden entsprechen.

Lenze wirkt diesem Risiko durch ein modernes Produktportfoliomanagement entgegen, das die Relevanz und Leistungsfähigkeit der Produkte und Dienstleistungen steuert. Weiterhin stellt Lenze ausreichende Entwicklungskapazitäten zur Verfügung und greift auf gut ausgebildete, innovative Entwicklungsingenieure zurück.

**Beschaffung (Risikostufe: M)**

Mangelnde Verfügbarkeit von Teilen und Komponenten oder Preisänderungen von Rohmaterialien und Energie führen zu latenten Beschaffungsrisiken. Mithilfe des weltweiten Einkaufs und entsprechender Sourcingstrategien sichert Lenze die Versorgung mit Teilen, Komponenten und Dienstleistungen ab. Die weltweite Einkaufsorganisation unterstützt dabei, eine hohe Qualität und Lieferperformance sicherzustellen sowie gleichzeitig die Lieferantenstruktur zu diversifizieren und Kosten aufgrund der weltweiten Beschaffung zu reduzieren.

**Produktion (Risikostufe: ML)**

Lenze sichert seinen Kunden verbindliche Lieferzeiten zu. Potenzielle Produktionsstillstände oder Prozessfehler können zu Lieferverzögerungen oder einem Anstieg der Reklamationsquote führen, die schließlich in einer Reduktion der Kundenzufriedenheit münden und damit wirtschaftliche Folgen nach sich ziehen können.

Die Produktion selbst ist wesentlich davon abhängig, dass kritische Maschinen unterbrechungsfrei funktionieren. Regelmäßige Wartungen und Risikobegehungen sowie Schadensverhütungsmaßnahmen minimieren das Ausfallrisiko von Produktionsanlagen. Eine gruppenweite Sach- und Betriebsunterbrechungsversicherung dient zur Abdeckung potenzieller finanzieller Schäden.

**Qualität (Risikostufe: ML)**

Ein wesentlicher Faktor bei der Kaufentscheidung für unsere Produkte ist der hohe Qualitätsstandard. Wenn unsere Kunden fehlerhafte Produkte einsetzen, kann dies Beschädigungen, außerplanmäßige Reparaturen oder Rückrufaktionen zur Folge haben, die zu Haftungsansprüchen oder Schädigungen der Reputation führen können.

Zur Vermeidung derartiger Risiken hat die Lenze-Gruppe ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem implementiert. Dazu gehören strenge Qualitätssicherungsmaßnahmen sowie kontinuierliche Prozessverbesserungen, um Gewährleistungs- und Haftungsrisiken zu minimieren.

**Logistik (Risikostufe: ML)**

Verstöße im Export gegen nationale und internationale Exportbeschränkungen bzw. die Regelungen zur Luftfrachtsicherheit führen zu erheblichen Handelseinschränkungen und damit zu Umsatzverlust bzw. deutlich verzögerten Lieferungen bei höheren Kosten.

Das bei Lenze installierte Exportmanagementsystem beugt diesen Risiken vor. Das System besteht aus einer effizienten Exportkontrollorganisation mit geschulten Mitarbeitern und spezifischer Exportkontrollsoftware.

#### **Vorratsverwertungsrisiken (Risikostufe: L)**

Um unsere Lieferfähigkeit sicherzustellen und gleichzeitig Abwertungs- und Verschrottungsrisiken zu minimieren, ist das Monitoring der Bestände ein zentraler Bestandteil unserer Risikobegrenzungsmaßnahmen. Zu den Maßnahmen gehören die Definition von Zielgrößen für Lagerbestände und die Optimierung der Dispositionsprozesse durch kontinuierliche Pflege der definierten Mindestbestände für Vor- und Endprodukte.

#### **Finanzen (Risikostufe: ML)**

##### *Forderungsausfälle*

Das Monitoring unserer Kundenforderungen erfolgt weltweit nach gruppeneinheitlich etablierten Standards. Der Umgang mit Überfälligkeiten erfolgt nach eindeutigen Vorgaben, die auch die zu treffenden Sicherungsmaßnahmen regeln. Die Versicherungsmöglichkeiten unserer Kundenforderungen nutzen wir dabei aus.

##### *Liquiditätsrisiken*

Die Sicherstellung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit ist unverzichtbare Voraussetzung zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit. Um konzernweit sämtliche Zahlungsverpflichtungen erfüllen zu können, werden liquide Mittel von 80,7 Mio. € zum Bilanzstichtag bereitgehalten. Zusätzlich verfügt die Lenze SE über fest vereinbarte Kreditlinien mit ihren Finanzierungspartnern.

Lenze erstellt eine revolvierende Liquiditätsplanung, die die Liquiditätszu- und -abflüsse sowohl kurzfristig als auch auf mittelfristige Sicht abbildet. Im abgelaufenen Geschäftsjahr konnte Lenze seinen Zahlungsverpflichtungen jederzeit nachkommen.

##### *Währungsrisiken und -chancen*

Die Währungsrisiken resultieren aus der internationalen Ausrichtung der geschäftlichen Aktivitäten der Lenze-Gruppe bei der Beschaffung und dem Vertrieb von Waren in verschiedenen Währungen. Währungsschwankungen können die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gruppe wesentlich beeinflussen.

Währungsrisiken werden insbesondere durch das „Natural Hedging“ reduziert. Natural Hedging bedeutet die Ausbalancierung der Währungsströme der kritischen Fremdwährungen durch Planung der Produktionskapazitäten und des weltweiten Einkaufs. Bestimmte Währungsrisiken werden durch Sicherungsgeschäfte gezielt begrenzt.

##### *Risiken aus der Verwendung von Finanzinstrumenten*

Als international tätiger Konzern trägt die Lenze-Gruppe auch finanzwirtschaftliche Risiken aus der Änderung von Zins- und Devisenkursen.

Die grundsätzlich konservative Ausrichtung beim Management der Finanzrisiken spiegelt sich in einem systematischen Finanzmanagement wider. Es werden geeignete Management- und Kontrollsysteme eingesetzt, mit denen Risiken gemessen, gesteuert und überwacht werden. Die eingesetzten derivativen Finanzinstrumente dienen ausschließlich dazu, Grundgeschäfte abzusichern.



#### *Steuerliche Risiken*

Die Lenze-Gruppe agiert weltweit und unterliegt verschiedenen lokalen Steuergesetzgebungen. Die Auslegung komplexer Steuergesetzgebungen und deren laufende Änderung kann sich auf die Steuerbelastung sowie Vermögenswerte und Schulden auswirken. Die Lenze-Gruppe hat eine zentrale Steuerabteilung mit erfahrenen Mitarbeitern, die von externen, internationalen Steuerberatungsgesellschaften unterstützt werden.

#### **Personal (Risikostufe: ML)**

Personalrisiken ergeben sich vor allem durch fehlende Leistungsträger, Defizite in der Mitarbeiterqualifikation, Austritte von Mitarbeitern sowie unzureichende Gewinnung von jungen Talenten und Spezialisten. Die Lenze-Gruppe hat kontinuierlich großen Bedarf an Mitarbeitern mit hoher Fach- und Beratungskompetenz im technischen Bereich sowie Erfahrungen in den Industriezweigen unserer Kunden. Unser künftiger Erfolg hängt von der Fähigkeit ab, Mitarbeiter für diese Schlüsselpositionen zu gewinnen und zu entwickeln.

Die Lenze-Gruppe begegnet diesem Risiko, indem sie sich als attraktiver Arbeitgeber positioniert und ihren Mitarbeitern eine gute Perspektive bietet. Wiederholt wurde das Unternehmen als „Top Employer“ und „Best Place to Learn“ von unabhängigen Institutionen ausgezeichnet.

#### **IT (Risikostufe: M)**

Die Lenze-Gruppe ist von einer guten Verfügbarkeit und Funktionsfähigkeit ihrer IT-Systeme abhängig. Diese sind für die Steuerung der Geschäftsprozesse und für eine effektive Kostenkontrolle unerlässlich. Ein Ausfall oder eine Störung der IT-Systeme oder ein externer Angriff könnten eine signifikante Beeinträchtigung der Geschäftsprozesse zur Folge haben.

Um den genannten Risiken entgegenzusteuern, wird die Lenze-Gruppe auch künftig gezielt in den Ausbau und die Weiterentwicklung der IT-Systeme investieren sowie die jederzeitige Funktionsbereitschaft, Effizienz und Sicherheit der Systeme gewährleisten. Wie bisher wird die Lenze-Gruppe durch weitreichende Maintenanceverträge und entsprechende Back-Up-Verfahren und Rechenzentren dieses absichern. Laufende Schulungen des IT-Personals und der Mitarbeiter der Lenze-Gruppe gewährleisten einen guten Stand der Einsatzbereitschaft und Awareness. Weitreichende Maßnahmen zur Datensicherheit sorgen für einen hohen Standard der Systeme der Lenze Gruppe. Dieses wird durch externen Audits renommierter Wirtschaftsprüfungsgesellschaften regelmäßig geprüft. Ergänzt werden diese durch einen alle zwei Jahre stattfindenden Stresstest, der in Form eines simulierten Hackerangriffs erfolgt.

#### **Compliance (Risikostufe: L)**

Die Lenze-Gruppe fasst unter Compliance-Risiken alle Risiken zusammen, die sowohl eine Gefahr aufgrund des Nichteinhaltens von Gesetzen und/oder interner Richtlinien bergen, als auch diejenigen Risiken, die direkt aus dem Compliance-Managementsystem resultieren könnten. Verstöße könnten zu Strafen, Sanktionen oder gerichtlichen Verfügungen führen. Finanzielle Auswirkungen wären gegebenenfalls Klagen gegen und/oder Geldbußen für die Lenze-Gruppe.

Zum Monitoring der Compliance-Risiken beschäftigt Lenze einen Compliance-Officer. Die Einhaltung der geltenden Richtlinien wird über eine jährliche Entsprechungserklärung der Führungskräfte verpflichtend bestätigt. Wesentliche Risiken ergaben sich im Geschäftsjahr nicht.

#### **4.4.3. Strategische Chancen**

Die Chancen der Lenze-Gruppe ergeben sich insbesondere aus vier Schlüsselfaktoren.

##### **Digitalisierung**

Das Voranschreiten der Digitalisierung generiert immer größere Datenmengen und damit Informationen, deren Bereitstellung, Analyse sowie effektive Nutzung eine Kernherausforderung moderner Produktion darstellt. Lenze hat einen Geschäftsbereich „Digitale Services“ aufgebaut, um die sich bietenden Chancen aus der Digitalisierung zu nutzen. Die treibende Kraft ist die Softwareentwicklungsgesellschaft encoway GmbH in Bremen. encoway ist Spezialist für die Bereitstellung von Softwarelösungen für Variantenmanagement in Verbindung mit CPQ (Produktkonfiguration, Preiskalkulation und Generierung von Angeboten) und ist im Markt etabliert. Mit der Mehrheitsbeteiligung an der logicline GmbH, Sindelfingen, ergänzt Lenze sein Portfolio um Enterprise-Cloud-Anwendungen, Mobile Apps und innovative IoT-Lösungen. Auf dieser Basis nutzt Lenze verstärkt das eigene Know-how aus dem Kerngeschäft zur Digitalisierung der Vertriebs- und Serviceprozesse. Die Digitalisierung eröffnet ebenfalls enorme Möglichkeiten zur Verbesserung der Effizienz interner Prozesse, Modernisierung von Produktionsanlagen und intensiven Nutzung verfügbarer Daten.

##### **Industrie 4.0**

Vertikale und horizontale Integration ist ein anhaltender Trend. Der Kernkundschaft von Lenze, innovative OEMs und Endkunden im Maschinenbau, eröffnen die Anforderungen aus Industrie 4.0 spezielle Chancen. Dabei sind die Innovationsschritte für moderne Maschinen nicht nur zunehmend beschleunigt, sondern verlaufen auch parallel. Zusätzlich steigt der Automationsgrad von Maschinen und Anlagen stetig weiter an. Die Lenze-Gruppe hat das passende Leistungsangebot für diese Komplexität und dafür, Industrie 4.0 als Chance in den kommenden Jahren aufzugreifen.

##### **Attraktive Fokusindustrien**

Fokusindustrien setzen mit ihrer Dynamik, Wettbewerbsintensität und den hohen Anforderungen im Hinblick auf Technologien, Effizienz und Komplexität im Projektmanagement die Standards auch für viele weitere Industrien. Die Ausrichtung der Lenze-Gruppe auf attraktive Fokusindustrien ist ein wesentlicher Treiber des stabilen Unternehmenswachstums und Basis für die starke Marktposition. Diese Ausrichtung und das damit verbundene spezifische Know-how ermöglichen Lenze die Entwicklung von Innovationen und spezifischen Anwendungslösungen gemeinsam mit den Kunden. Zu den Branchen, die auch in Zukunft überdurchschnittlich wachsen und somit besonders anspruchsvolle technologische Lösungen benötigen, gehören Automotive, Consumer Goods, Converting & Printing, Intralogistics und Textile.

**Internationalisierung und Globalisierung**

Mit wesentlichen strategischen Investitionen in den weltweiten Vertrieb und das Marketing können wir weltweite und regionale Vertriebsinitiativen durchführen. Damit streben wir eine Erweiterung unserer Kundenbasis und überdurchschnittliches Wachstum in den Märkten an.

**4.5. Gesamtaussage zur Risiko- und Chancensituation**

Die zuvor dargestellten Risiken bedrohen weder einzeln noch in ihrer Gesamtheit die Existenz der Gruppe. Insgesamt ist festzustellen, dass sich die Risikolage im Geschäftsjahr 2017/2018 nicht wesentlich verändert hat.

Vorstand und Aufsichtsrat werden regelmäßig über die aktuelle Risikosituation des Unternehmens informiert. Die aktuelle Beurteilung hat ergeben, dass die Risiken insgesamt beherrschbar sind. Es bestehen keine den Fortbestand des Unternehmens gefährdende Risiken. Auch künftige, den Bestand gefährdende Risiken sind nicht erkennbar. Grundlegende Änderungen der Risikolage erwartet der Vorstand der Lenze SE derzeit nicht.

Die für die Lenze-Gruppe relevanten wesentlichen strategischen Chancen sind weiterhin intakt. Das Unternehmen hat sich mit seiner Strategie Lenze 2020<sup>+</sup> gezielt darauf ausgerichtet, diese Chancen für ein auch künftig profitables Wachstum zu nutzen und zugleich die finanzielle Unabhängigkeit des Unternehmens zu sichern.

---

Lenze bieten sich erhebliche Chancen durch Digitalisierung und Industrie 4.0, ohne dass bestandsgefährdende Risiken erkennbar wären.

**5. Prognosebericht****5.1. Künftige Rahmenbedingungen****5.1.1. Weltwirtschaft**

Viele Frühindikatoren zeigen die Fortsetzung des globalen Aufschwungs an. Für 2018 erwartet der IWF ein weltwirtschaftliches Wachstum von real 3,9%. Für die Schwellen- und Entwicklungsländer in Summe wird – trotz abermals leichter Wachstumsverlangsamung in China auf 6,6% (nach 6,9% in 2017) – eine leicht beschleunigte Dynamik von 4,9% vorhergesagt. Auch für Brasilien wird ein leicht gestiegenes Wirtschaftswachstum von 1,9% erwartet. In Russland wird ein BIP-Plus von 1,7% prognostiziert. Für Indien erwarten die Konjunkturforscher für das Finanzjahr 2018/2019 eine Belebung des Wirtschaftswachstums auf 7,4%.

In den Industrieländern dürfte sich die Entwicklung 2018 mit 2,3% in vergleichbarem Wachstumstempo wie im Vorjahr fortsetzen, bei sehr unterschiedlichen nationalen Entwicklungen. Die USA sind mit einem gigantischen Steuersenkungspaket in das Jahr 2018 gestartet, dessen Herzstück die Senkung der Unternehmenssteuer auf 21% ist. Dadurch wird eine deutliche Stimulierung der Investitionstätigkeit erwartet, die sich sowohl in den USA als auch bei wichtigen Handelspartnern auswirken sollte. Für die USA wird daher ein beschleunigtes Wirtschaftswachstum von 2,7%

---

Frühindikatoren zeigen Fortsetzung des Aufschwungs.

erwartet. In Kanada (+ 2,3 %), dem Euroraum (+ 2,2 %), dem Vereinigten Königreich (+ 1,5 %) und in Japan (+ 1,2 %) soll die Wirtschaft ebenfalls wachsen, verglichen mit dem Vorjahr jedoch in einem verminderten Tempo. Im Fall der Eurozone und von Japan könnte sich die Prognose allerdings als zu vorsichtig erweisen. In der Eurozone sprechen die Frühindikatoren für ein beschleunigtes Wachstum. In Japan dürfte die Mehrwertsteuererhöhung, die für 2019 angekündigt ist, zu Vorzieheffekten führen.

Abzuwarten bleibt der Einfluss von Entwicklungen und Entscheidungen der Trump-Regierung in den USA und auf die Beziehungen zu Handelspartnern.<sup>7)</sup>

### 5.1.2. Deutsche Konjunktur

Angesichts des anhaltenden Aufschwungs rechnet die Bundesregierung für 2018 mit einer Zuwachsrate von 2,4 %. Der Boom im Wohnungsbau und Investitionen in die öffentliche Infrastruktur sorgen weiterhin für volle Auftragsbücher, sodass auch die Unternehmen mehr investieren. Noch einmal Schub bekommt die deutsche Wirtschaft auch vom dynamischen Export und vom kräftigen privaten Verbrauch. Die Beschäftigtenzahl dürfte in diesem konjunkturellen Umfeld weiter steigen, wenngleich eine neue Rekordbeschäftigung zu einer zunehmend angespannten Lage auf dem Arbeitsmarkt führen wird. Dieser Engpass wird in einigen Bereichen zu erhöhten Produktionsbehinderungen beitragen. Für 2018 ist mit einem Plus von knapp 500.000 Personen auf 44,8 Millionen Erwerbstätige zu rechnen.<sup>8)</sup>

---

Deutsche Wirtschaft auch  
2018 mit leichtem Konjunkturaufschwung.

### 5.1.3. Internationaler Maschinenbau

2017 ist der Aufschwung endlich auch in der Investitionsgüterindustrie angekommen. Die Prognosen 2018 stellen weiteres Umsatzwachstum in Aussicht. Für 2018 wird für die EU in Summe ein Umsatzwachstum in der Größenordnung von real 4 % prognostiziert, wobei Deutschland mit real 5 % leicht über dem EU-Schnitt abschneiden dürfte. Auch für die USA wird eine Wachstumsrate von 5 % erwartet. Bei Prognosen für die Vereinigten Staaten gilt weiterhin Vorsicht, da das politische Geschehen im Land nicht unbedingt als verlässlich gilt. Für den asiatischen Markt wird ein Wachstum von 4 % erwartet. Auffällig ist, dass dem Wachstumsspitzenreiter Japan (8 %, 2017) die Senkung des Umsatzwachstums um 5 Prozentpunkte prognostiziert wird, wohingegen China mit 4 % die Rückkehr in den positiven Wachstumsbereich vorhergesagt wird. Indien soll derweil ein Wachstum von 8 % verbuchen können. Im europäischen Markt liegt Deutschland mit 5 % im Durchschnitt und Italiens Wachstum fällt von 5 % 2017 auf 2 % im Jahr 2018. In Russland hingegen wird nach einem schwachen Umsatzwachstum von 2 % in 2017 mit einem Aufschwung auf 9 % in 2018 gerechnet. In Brasilien sieht man nach den Einbrüchen der vergangenen Jahre zumindest die Stagnation des Umsatzes.<sup>9)</sup>

<sup>7)</sup> Quelle: BIP-Zahlen: IWF, World Economic Outlook, Update January 2018  
Weitere, detailliertere Informationen: VDMA Konjunktur International, November 2017

<sup>8)</sup> Quelle: Sachverständigenrat Jahresgutachten 2017/2018, Statistisches Bundesamt

<sup>9)</sup> Quelle: Maschinenbau Konjunktur International, VDMA, Ausgabe Mai 2018

#### 5.1.4. Deutscher Maschinen- und Anlagenbau

Typischerweise gewinnt ein Aufschwung im zweiten Jahr an Kraft. Doch für 2018 rechnen die VDMA-Volkswirte nicht mit einer konjunkturellen Beschleunigung. Die Prognose lautet daher wieder auf 3 % Wachstum. Der Grund dafür sind regionale Wachstumsverlagerungen. Für die Exporte in die USA und in die EU-Partnerländer ohne das Vereinigte Königreich erwartet der VDMA eine etwa gleich hohe Wachstumsrate wie in diesem Jahr. Die Lieferungen nach UK allerdings könnten weiter sinken. Ein noch stärkerer Rückgang als bereits 2017 ist nicht auszuschließen. Schließlich sind die Unsicherheit und der mangelnde Verhandlungsfortschritt Gift für das Investieren. Die Maschinenausfuhr nach China dürfte wohl weiter wachsen, allerdings ist hier ein Tempoverlust wahrscheinlich. Denn das 2017 erreichte Lieferniveau ist hoch und der Strukturwandel in der chinesischen Wirtschaft begünstigt Konsumgüter und Dienstleistungen. Für das Minus im UK-Geschäft und die Entschleunigung im China-Handel bedarf es also einer Kompensation, wenn das Wachstumstempo insgesamt gehalten werden soll. Das ist möglich, wenn das Inlandsgeschäft endlich anspringt. Die Chancen dafür sind durchaus gegeben. Die Fertigung beim Hauptkunden, der Industrie, ist inzwischen wieder gut ausgelastet.

---

Deutscher Maschinen- und Anlagenbau 2018 mit anhaltendem Wirtschaftswachstum.

Natürlich gibt es auch Chancen dafür, dass es 2018 zu einer kräftigeren wirtschaftlichen Belebung kommt. Eine Bedingung für ein solches Positivszenario wäre, dass die chinesische Regierung das Reformtempo weiter drosselt, um keine Verluste bei der Wachstumsdynamik zu erleiden. Mit der Folge, dass die deutschen Maschinenexporte nach China nahezu ungebremst weiter zulegen. Ebenfalls könnten erfolgreiche Brexit-Verhandlungen die Aussichten für das UK-Geschäft weniger stark eintrüben. Greifbarer ist die Chance, dass bei den Exporten in die USA die Vorteile der Sofortabschreibung auf Ausrüstungsgüter sowie eine ausgeweitete Investitionsbereitschaft wegen der Unternehmenssteuerreform die Nachteile durch einen in kurzer Zeit relativ kräftig aufgewerteten Euro überwiegen. Doch es gibt auch Risiken, und die Liste ist lang. Dazu zählen u. a. der Nordkorea-Konflikt, die weitere Entwicklung der Beziehung zwischen der EU und der Türkei, die künftige Lage in Spanien (Katalonien-Konflikt), das weiter schwebende Damoklesschwert des Protektionismus, nicht nur vonseiten der USA, die Sanktionen der USA gegenüber Russland und seinen Geschäftspartnern im Ausland sowie die starken Spannungen zwischen Saudi-Arabien und dem Iran.<sup>10)</sup>

#### 5.1.5. Die Fokusindustrien der Lenze-Gruppe

Bezogen auf die für Lenze relevanten Fokusindustrien und -märkte rechnen wir auch für das kommende Geschäftsjahr mit einer belebenden Wirkung auf die Unternehmensentwicklung. In den Fokusindustrien Consumer Goods, Textile, Converting & Printing und Intralogistics gehen wir weiterhin von positiven Effekten der gestiegenen Konsumneigung aus. Weitergehende Impulse sind im Kontext der Digitalisierung, des Themenbereichs Industrie 4.0 sowie der grundsätzlich weiterhin zunehmenden Automatisierung von Maschinen und Anlagen zu erwarten.

---

Steigende Konsumneigung und zunehmende Automatisierung geben Fokusindustrien Impulse.

<sup>10)</sup> Quelle: VDMA Maschinenbau Konjunktur aktuell, Ausgabe 12/2017, Statistisches Bundesamt

Im Bereich Automotive sind nach Lenze-Einschätzung auch im kommenden Geschäftsjahr Herausforderungen zu erwarten, wenngleich mittelfristig auch hier die deutlich fortschreitende Digitalisierung und die Vernetzung wieder für Wachstumsimpulse sorgen werden.

Der Entwicklung der Fokusindustrien folgend gehen wir von einer strategiekonformen Wachstumsentwicklung aus, die unsere Kompetenz im System- und Lösungsgeschäft widerspiegeln wird.

## 5.2. Gesamtaussage des Vorstands zur zukünftigen Entwicklung

Das kommende Geschäftsjahr steht weiter im Zeichen der Umsetzung der Unternehmensstrategie Lenze 2020<sup>+</sup>. Neben der Stärkung der Marke Lenze sowie des Mechatronikgeschäfts und dem Ausbau des Systemgeschäfts gilt es die Basis im Bereich digitaler Services weiter zu entwickeln.

---

Der Lenze-Vorstand  
erwartet ein leichtes  
Ergebniswachstum.

Dabei setzen wir unseren Investitionspfad in unsere Vertriebskompetenz konsequent fort und stärken kontinuierlich unsere globale Präsenz und Kundennähe. Unsere Innovationskraft nutzen wir für die kontinuierliche Weiterentwicklung des Portfolios. Die Basis für unsere umfassende Investitionspolitik bleibt unsere Finanzstärke.

Vor dem Hintergrund positiver Konjunkturaussichten bei gleichzeitig vorhandenen handels- und geopolitischen Herausforderungen gehen wir im Geschäftsjahr 2018/2019 von einem im Vergleich zum Vorjahr moderaten Umsatzwachstum der Lenze-Gruppe aus.

Ceteris paribus strebt Lenze im neuen Geschäftsjahr ebenfalls ein moderates Ergebniswachstum an. Entsprechend unserem strategischen Wachstumsplan investieren wir überproportional in unsere Vertriebskanäle, Forschung und Entwicklung sowie das Dienstleistungsangebot im Bereich digitaler Services. Nach diesen strategischen Investitionen gehen wir von einer Seitwärtsbewegung im Renditetrend aus.

Aerzen, den 8. August 2018

Der Vorstand

Christian Wendler      Jochen Heier      Frank Maier      Dr. Yorck Schmidt

# Konzernabschluss

Bilanz	56
Gewinn- und Verlustrechnung	58
Gesamtergebnisrechnung	59
Eigenkapitalspiegel	60
Kapitalflussrechnung	62
<b>Kurzfassung des Konzernabschlusses</b>	<b>63</b>
Allgemeine Erläuterungen	63
Anwendung der International Financial Reporting Standards (IFRS)	63
<b>Struktur der Lenze-Gruppe</b>	<b>64</b>
<b>Bestätigungsvermerk</b>	<b>66</b>



# Konzernabschluss

## Bilanz

zum 30. April 2018

### Aktiva

in T€	30.04.2018	30.04.2017
Immaterielle Vermögenswerte	45.125	43.278
Sachanlagen	92.988	90.095
Beteiligungen an assoziierten Unternehmen	820	800
Andere Beteiligungen und langfristige Ausleihungen	2.511	2.756
Finanzanlagen	3.331	3.556
Andere langfristige Vermögenswerte	3.067	2.177
Latente Steuern	7.910	9.569
<b>Langfristiges Vermögen</b>	<b>152.421</b>	<b>148.676</b>
Vorräte	128.511	121.348
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	111.021	105.725
Andere kurzfristige Vermögenswerte	8.102	7.934
Ertragsteuerforderungen	2.336	1.998
Flüssige Mittel	80.692	80.639
<b>Kurzfristiges Vermögen</b>	<b>330.662</b>	<b>317.644</b>
	<b>483.083</b>	<b>466.320</b>

## Passiva

in T€	30.04.2018	30.04.2017
Grundkapital	32.000	32.000
Kapitalrücklage	43.805	43.805
Gewinnrücklagen	247.368	222.170
Erfolgsneutrale Eigenkapitalveränderungen	-5.154	-1.986
<b>Der Lenze SE zurechenbarer Anteil am Eigenkapital</b>	<b>318.019</b>	<b>295.989</b>
Nicht beherrschende Anteile	3.279	3.038
<b>Eigenkapital</b>	<b>321.298</b>	<b>299.027</b>
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	20.541	21.622
Andere langfristige Rückstellungen	4.923	5.605
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	12.081	14.915
Andere langfristige Verbindlichkeiten	9	0
Latente Steuern	1.547	2.118
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>	<b>39.101</b>	<b>44.260</b>
Kurzfristige Rückstellungen	66.826	70.959
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	5.654	6.286
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	28.821	26.704
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten	21.383	19.084
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>	<b>122.684</b>	<b>123.033</b>
	<b>483.083</b>	<b>466.320</b>

## Gewinn- und Verlustrechnung für das Geschäftsjahr 2017/2018

in T€	2017/2018	2016/2017
Umsatzerlöse	741.006	678.326
Bestandsveränderung	-799	3.040
Aktiviert Eigenleistungen	2.052	1.156
<b>Gesamtleistung</b>	<b>742.259</b>	<b>682.522</b>
Materialaufwand	-312.948	-278.347
<b>Rohergebnis</b>	<b>429.311</b>	<b>404.175</b>
Personalaufwand	-238.925	-224.652
Abschreibungen	-15.320	-16.703
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-128.865	-118.933
Sonstige betriebliche Erträge	19.022	14.247
Beteiligungsergebnis	449	359
<b>Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>	<b>65.672</b>	<b>58.493</b>
Finanzergebnis	-1.738	-1.526
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>63.934</b>	<b>56.967</b>
Ertragsteuern	-16.755	-18.118
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>47.179</b>	<b>38.849</b>
Ergebnisanteil von Minderheiten	989	769
Ergebnisanteil der Aktionäre der Lenze SE	46.190	38.080

## Gesamtergebnisrechnung

### für das Geschäftsjahr 2017/2018

in T€	2017/2018	2016/2017
<b>Jahresergebnis</b>	<b>47.179</b>	<b>38.849</b>
Nicht zu reklassifizierende Ergebnisse		
Neubewertung aus leistungsorientierten Versorgungsplänen		
Veränderung der Neubewertung	1.364	738
Latente Steuereffekte	-342	-113
Veränderung des im Eigenkapital erfassten Ergebnisses	1.022	625
Zu reklassifizierende Ergebnisse		
Unterschiede aus der Währungsumrechnung	-4.225	1.874
<b>Sonstiges Konzernergebnis</b>	<b>-3.203</b>	<b>2.499</b>
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>43.976</b>	<b>41.348</b>
Anteil der Aktionäre der Lenze SE	43.022	40.579
Anteil anderer Gesellschafter	954	769

# Eigenkapitalspiegel

zum 30. April 2018

in T€	Grundkapital	Kapitalrücklage	Gewinnrücklagen
<b>Stand 30.04.2016</b>	<b>32.000</b>	<b>43.805</b>	<b>212.965</b>
Übriges Konzernergebnis, brutto			
Latente Steuern			
<b>Übriges Konzernergebnis, netto</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Jahresüberschuss			38.080
<b>Konzerngesamtergebnis</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>38.080</b>
Umbuchungen			-139
Konsolidierungskreisveränderungen			
Dividenden			-28.736
<b>Stand 30.04.2017</b>	<b>32.000</b>	<b>43.805</b>	<b>222.170</b>
Übriges Konzernergebnis, brutto			
Latente Steuern			
<b>Übriges Konzernergebnis, netto</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Jahresüberschuss			46.190
<b>Konzerngesamtergebnis</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>46.190</b>
Umbuchungen			192
Konsolidierungskreisveränderungen			
Dividenden			-21.184
<b>Stand 30.04.2018</b>	<b>32.000</b>	<b>43.805</b>	<b>247.368</b>

in T€	Erfolgsneutrale Eigenkapitalveränderung		Anteil der Lenze SE	Nicht beherr- schende Anteile	Eigenkapital Gesamt
	Währungs- umrechnung	Pensionen			
<b>Stand 30.04.2016</b>	<b>4.018</b>	<b>-8.642</b>	<b>284.146</b>	<b>2.702</b>	<b>286.848</b>
Übriges Konzernergebnis, brutto	1.874	738	2.612	0	2.612
Latente Steuern		-113	-113	0	-113
<b>Übriges Konzernergebnis, netto</b>	<b>1.874</b>	<b>625</b>	<b>2.499</b>	<b>0</b>	<b>2.499</b>
Jahresüberschuss			38.080	769	38.849
<b>Konzerngesamtergebnis</b>	<b>1.874</b>	<b>625</b>	<b>40.579</b>	<b>769</b>	<b>41.348</b>
Umbuchungen	-39	178	0	0	0
Konsolidierungskreisveränderungen			0	230	230
Dividenden			-28.736	-663	-29.399
<b>Stand 30.04.2017</b>	<b>5.853</b>	<b>-7.839</b>	<b>295.989</b>	<b>3.038</b>	<b>299.027</b>
Übriges Konzernergebnis, brutto	-4.190	1.364	-2.826	-35	-2.861
Latente Steuern		-342	-342	0	-342
<b>Übriges Konzernergebnis, netto</b>	<b>-4.190</b>	<b>1.022</b>	<b>-3.168</b>	<b>-35</b>	<b>-3.203</b>
Jahresüberschuss			46.190	989	47.179
<b>Konzerngesamtergebnis</b>	<b>-4.190</b>	<b>1.022</b>	<b>43.022</b>	<b>954</b>	<b>43.976</b>
Umbuchungen			192	0	192
Konsolidierungskreisveränderungen			0	0	0
Dividenden			-21.184	-713	-21.897
<b>Stand 30.04.2018</b>	<b>1.663</b>	<b>-6.817</b>	<b>318.019</b>	<b>3.279</b>	<b>321.298</b>

## Kapitalflussrechnung

### für das Geschäftsjahr 2017/2018

in T€	2017/2018	2016/2017
Jahresergebnis	47.179	38.849
Veränderung langfristiger Rückstellungen	243	860
Abschreibungen/Zuschreibungen auf Anlagevermögen	15.212	16.703
Sonstige nicht zahlungswirksame Aufwendungen und Erträge	-304	-307
<b>Brutto-Cashflow</b>	<b>62.330</b>	<b>56.105</b>
Veränderung der Vorräte	-10.537	-21.517
Veränderung der Forderungen und sonstigen Vermögenswerte	-10.032	3.611
Veränderung der übrigen Rückstellungen	-3.274	9.295
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und anderen Verbindlichkeiten	4.921	1.728
<b>Veränderung des Nettoumlaufvermögens</b>	<b>-18.922</b>	<b>-6.883</b>
<b>Mittelzufluss aus operativer Tätigkeit</b>	<b>43.408</b>	<b>49.222</b>
Investitionen in immaterielle Vermögensgegenstände	-2.006	-1.219
Investitionen in Sachanlagen	-20.352	-10.216
Akquisitionen (-)/Veräußerung von Bereichen (+)	0	-1.907
Investitionen in Finanzanlagen	-67	-76
Sonstige Veränderungen im Anlagevermögen	657	636
<b>Mittelabfluss aus investiver Tätigkeit</b>	<b>-21.768</b>	<b>-12.782</b>
Ausschüttungen	-21.897	-29.399
Aufnahme von Finanzkrediten	1.109	3.441
Tilgung von Finanzkrediten	-3.591	-11.469
<b>Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-24.379</b>	<b>-37.427</b>
<b>Veränderung der flüssigen Mittel</b>	<b>-2.739</b>	<b>-987</b>
Veränderung durch Wechselkursänderungen	1.543	1.110
Sonstige nicht zahlungswirksame Vorgänge im Finanzmittelfond	1.249	901
Flüssige Mittel am 01.05.	80.639	79.615
<b>Flüssige Mittel am 30.04.</b>	<b>80.692</b>	<b>80.639</b>



# Kurzfassung des Konzernabschlusses

## Allgemeine Erläuterungen

Der Konzernabschluss der Lenze-Gruppe wird von der Lenze SE mit Sitz in Aerzen, Hans-Lenze-Straße 1, als Obergesellschaft aufgestellt. Die Lenze SE ist als Aktiengesellschaft europäischen Rechts im Handelsregister des Amtsgerichts Hannover unter HRB 204803 eingetragen.

Das Geschäftsjahr der Lenze SE und ihrer Tochtergesellschaften umfasst den Zeitraum vom 1. Mai bis 30. April. Der Konzernabschluss wird in Euro aufgestellt. Alle Beträge in Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Eigenkapitalspiegel und Kapitalflussrechnung werden in Tausend Euro (T€) oder Millionen Euro (Mio.€) angegeben.

## Anwendung der International Financial Reporting Standards (IFRS)

Die Lenze SE stellt ihren Konzernabschluss nach der Vorschrift des § 315a Abs. 3 HGB in Verbindung mit der Verordnung der Europäischen Union (EG-Nr. 1606/2002) freiwillig nach den vom International Accounting Standards Board (IASB) erlassenen International Financial Reporting Standards (IFRS) auf. Dieser IFRS-Konzernabschluss befreit von der Pflicht zur Aufstellung eines HGB-Konzernabschlusses.

Die IFRS werden in der Form angewendet, wie sie im Rahmen des Anerkennungsverfahrens durch die Europäische Kommission in nationales Recht umgesetzt wurden. Darüber hinaus werden die sich aus § 315a Abs. 3 i. V. m. Abs. 1 HGB ergebenden handelsrechtlichen Vorschriften beachtet.

# Struktur der Lenze-Gruppe

zum 30. April 2018

## Lenze SE, Aenzen

Lenze Operations GmbH, Aenzen
Lenze Drive Systems France SARL, Ruitz / Frankreich
Lenze Drives GmbH, Extertal
Lenze Automation GmbH, Aenzen
Inosoft GmbH, Hiddenhausen (15 %)
Digitec Vertriebs GmbH, Landau (33,3 %)
Lenze Vertrieb GmbH, Aenzen
Lenze Engineering GmbH & Co. KG, Aenzen
Lenze Service GmbH, Aenzen
encoway GmbH, Bremen (85,5 %)
logicline GmbH, Sindelfingen (64 %)
Lenze Sales Europe GmbH, Aenzen
Lenze GmbH, Aenzen
Tewiss GmbH, Hannover (5,87 %)
Lenze Austria Holding GmbH, Asten / Österreich
Lenze Operations Austria GmbH, Asten / Österreich
Lenze Antriebstechnik GmbH, Asten / Österreich
Lenze Verbindungstechnik GmbH, Asten / Österreich
Lenze Hajtástechnika Kereskedelmi Kft, Budapest / Ungarn
Lenze, s. r. o., Humpolec / Tschechien
Lenze Slovakia, s. r. o., Nové Mesto / Slowakische Republik
Lenze Zadvizhvasta Tehnika EOOD, Plovdiv / Bulgarien
Lenze mehatronika pogonska tehnika d.o.o., Zagreb / Kroatien
Lenze pogonska tehnika, d.o.o., Ljubljana / Slowenien
OOO Lenze, Moskau / Russland
Lenze Drive Systems (Shanghai) Co., Ltd., Shanghai / China
Lenze Brasil Automação Ltda., São Paulo / Brasilien
Lenze Argentina Automatización S. A., Buenos Aires / Argentinien
Lenze Mühendislik Sanyı ve Ticaret A. Ş., Istanbul / Türkei (91 %)
Lenze South East Asia Pte. Ltd, Singapur
Schmidhauser AG, Romanshorn / Schweiz

Lenze SE, AERZEN

Lenze B. V., 's-Hertogenbosch / Niederlande
Lenze UK Ltd., Bedford / Großbritannien
Lenze Ltd., Bedford / Großbritannien
Lenze b. v. b. a., Bornem / Belgien
Lenze Americas Corporation, Uxbridge, Mass. / USA
Lenze Canada Corporation, Saint John / Kanada
Lenze Polska Sp. z o.o., Kattowitz / Polen (51 %)
Lenze UAB, Kaunas / Litauen (90 %)
Lenze Tarnów Sp. z o.o., Tarnów / Polen
Lenze Italia S. r. l., Mailand / Italien
Lenze SAS, Roissy-en-France / Frankreich
Lenze Transmisiones S. A. U., Barcelona / Spanien
Lenze AB, Linköping / Schweden
Lenze A/S, Albertslund / Dänemark
Lenze AS, Raelingen / Norwegen
Lenze (Shanghai) Trading Co., Ltd., Shanghai / China
Lenze Mechatronics Private Limited, Pune / Indien
Lenze Bachofen AG, Uster / Schweiz (49 %)

# Bestätigungsvermerk

Die Lenze SE stellt ihren Konzernabschluss nach der Vorschrift des § 315a Abs. 3 HGB auf. Sie berichtet entsprechend den IFRS (International Financial Reporting Standards), wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften. Bei dem in diesem Geschäftsbericht wiedergegebenen Konzernabschluss handelt es sich um eine Kurzfassung des Konzernabschlusses, die nicht sämtliche gesetzlich vorgeschriebenen Bestandteile eines Konzernabschlusses enthält.

Zum vollständigen Konzernabschluss hat die BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Hannover, am 8. August 2018 einen uneingeschränkten Bestätigungsvermerk erteilt.

Der vollständige Konzernabschluss und Konzernlagebericht sowie der Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers werden im elektronischen Bundesanzeiger offengelegt.

# Impressum

## Herausgeber

Lenze SE

## Konzept, Beratung und Design

Silvester Group, Hamburg  
[www.silvestergroup.com](http://www.silvestergroup.com)

## Fotos

Stefan Daub  
Lenze SE

## Druck

Zertani Die Druck GmbH, Bremen

## Kontakt

Lenze SE

Hans-Lenze-Straße 1  
31855 Aerzen

Tel.: +49 51 54 82 – 1512

Fax: +49 51 54 82 – 1605

[public-relations@lenze.com](mailto:public-relations@lenze.com)  
[www.lenze.com](http://www.lenze.com)

135060126 DE

# Lenze

---

[www.lenze.com](http://www.lenze.com)