

Grundlagen der KION Group

UNTERNEHMENSPROFIL DER KION GROUP

Organisatorische Struktur

Die KION Group ist ein weltweit führender Anbieter von Material-Handling-Lösungen. Mit ihrem im Weltmarkt einzigartigen Produkt-, Technologie- und Serviceportfolio, das von Flurförderzeugen und Lagertechnikgeräten über Flotten- und Lagermanagement-Systeme bis hin zu vollautomatisierten Materialfluss-Lösungen reicht, ist die KION Group Komplettanbieter für Kunden unterschiedlichster Größen und Branchen. Der im Berichtsjahr vollzogene Erwerb von Dematic (siehe Seite 131) macht die KION Group zugleich zum Intralogistik-Partner erster Wahl rund um das Thema Industrie 4.0.

Mit rund 30.000 hochqualifizierten Mitarbeitern und ihren vier internationalen Marken Linde, STILL, Dematic und Baoli ist die KION Group in mehr als 100 Ländern und allen wesentlichen Markt- und Preissegmenten präsent. Weltweit sind mehr als 1,2 Millionen Flurförderzeuge und über 6.000 installierte Systeme bei Kunden sämtlicher Branchen und Größe auf sechs Kontinenten im Einsatz.

Die KION Group umfasst die KION GROUP AG, eine Aktiengesellschaft deutschen Rechts, als Muttergesellschaft und ihre Tochterunternehmen. Über die KION GROUP AG als strategische Management-Holding ist die KION Group an der Frankfurter Wertpapierbörse notiert und gehört sowohl dem MDAX als auch dem STOXX Europe 600 sowie dem FTSE Euro Mid Cap an. Die Angaben zu eigenen Aktien (nach § 160 Abs. 1 Nummer 2 AktG) werden im Anhang der KION GROUP AG unter Textziffer [28] zum Eigenkapital aufgeführt.

Strategische Ankeraktionärin der KION GROUP AG ist die Weichai Power (Luxembourg) Holding S.à r.l., Luxemburg, eine Tochtergesellschaft der Weichai Power Co. Ltd., die zum Jahresende 2016 nach Kenntnis der Gesellschaft 43,3 Prozent der Anteile hielt. 56,6 Prozent der Anteile befanden sich im Streubesitz, während die restlichen 0,1 Prozent auf eigene Aktien entfielen.

Leitung und Kontrolle

Unternehmensführung

Die KION Group orientiert sich an anerkannten Standards der guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung. Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) ist Richtschnur für die Ausgestaltung der Leitung und Kontrolle. Die angewendeten Standards der Unternehmensführung sind gemäß § 289a HGB in der Erklärung zur Unternehmensführung zusammengefasst. Sie enthält die Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG, die von Vorstand und Aufsichtsrat der KION GROUP AG am 14. Dezember 2016 verabschiedet wurde, sowie den Corporate-Governance-Bericht gemäß Ziffer 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex, in dessen Rahmen auch auf die Compliance-Standards im Konzern eingegangen wird. Über die Internetseite der Gesellschaft kann die Erklärung zur Unternehmensführung eingesehen und heruntergeladen werden. Sie ist zudem Teil dieses Geschäftsberichts.

Die Grundzüge des Vergütungssystems sind im Vergütungsbericht dargestellt, der Teil des zusammengefassten Lageberichts 2016 ist und sich im Kapitel Vergütungsbericht dieses Geschäftsberichts befindet. Die Höhe der Gesamtbezüge des Vorstands sowie die Gesamtvergütung des Aufsichtsrats sind im Konzernanhang (Textziffer [45]) dargestellt.

Übernahmerelevante Angaben

Die übernahmerelevanten Angaben (nach § 315 Absatz 4 HGB) sowie der erläuternde Bericht sind Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts und finden sich im Kapitel Übernahme-relevante Angaben des Geschäftsberichts.

Vorstand

Für die operative Leitung der KION Group ist der Vorstand der KION GROUP AG verantwortlich, der zum Jahresende 2016 unverändert aus vier Mitgliedern bestand. Die Bestellung des Vorstandsvorsitzenden Gordon Riske hat der Aufsichtsrat der KION GROUP AG im Juli 2016 um weitere fünf Jahre bis zum 30. Juni 2022 verlängert.

Die Verantwortlichkeiten auf Vorstandsebene wurden im Berichtsjahr an Veränderungen der Konzernstruktur angepasst. Die Steuerung der Segmente Industrial Trucks & Services, Supply Chain Solutions und Corporate Services steht in der Verantwortung des Gesamtvorstands. Im Segment Industrial Trucks & Services wurden nach dem Erwerb von Dematic die Aktivitäten rund um die Flurförderzeuge einschließlich unterstützender Finanzdienstleistungen zusammengefasst. Das Geschäft mit Flurförderzeugen wird unter dem Segment Industrial Trucks & Services in vier operative Einheiten – Linde Material Handling EMEA (LMH EMEA), STILL EMEA, KION Americas und KION APAC – gebündelt, um den spezifischen Kunden- und Marktbedürfnissen wichtiger Weltregionen noch besser Rechnung zu tragen und markenübergreifende Synergien zu heben. Die über Dematic wesentlich gestärkten Supply Chain Solutions bilden nunmehr das gleichnamige zweite Segment der KION Group und stellen zugleich die fünfte operative Einheit – Dematic – dar, die auch Egemin Automation und Retrotech umfasst.

Die Ressortverteilung stellte sich zum Bilanzstichtag 2016 wie folgt dar:

- Gordon Riske verantwortet als Vorsitzender des Vorstands (CEO) die operativen Einheiten LMH EMEA, STILL EMEA, KION Americas im Segment Industrial Trucks & Services sowie die operative Einheit Dematic im Segment Supply Chain Solutions. Darüber hinaus führt er weiterhin die Gruppenfunktionen Corporate Strategy, Corporate Communications, Corporate Office, Internal Audit, Corporate Compliance und KION Warehouse Systems.
- Dr. Eike Böhm ist als Chief Technology Officer (CTO) konzernweit für R&D (F&E) sowie die Bereiche Product Strategy einschließlich Innovation, Production System, Quality & Operations und Procurement zuständig.
- Ching Pong Quek leitet als Chief Asia Pacific Officer die operative Einheit KION APAC und damit das gesamte Asien-geschäft des Segments Industrial Trucks & Services.
- Dr. Thomas Toepfer verantwortet als kaufmännischer Vorstand (CFO) die Bereiche Corporate Accounting & Tax, Financial Services, Corporate Finance, Corporate Controlling, Corporate HR/Arbeitsdirektor, Legal, KION Group IT, Data Protection, Health, Safety & Environment sowie Logistics/Urban.

Das zum Jahresende 2015 formierte Group Executive Committee (GEC) berät den Vorstand der KION GROUP AG und bringt Impulse der operativen Einheiten ein. Dem Gremium gehören neben den Mitgliedern des Vorstands die Presidents der operativen Einheiten an. Der President und Chief Executive Officer von Dematic wurde mit Wirkung zum 1. November 2016 in das GEC aufgenommen.

Der Vorstand arbeitet vertrauensvoll mit dem Aufsichtsrat der Gesellschaft zusammen und wird von diesem überwacht.

Aufsichtsrat

Der nach den Vorschriften des Mitbestimmungsgesetzes formierte Aufsichtsrat besteht aus 16 Personen. Er berät den Vorstand bei wesentlichen Aufgaben und Geschäftsvorfällen. Der Aufsichtsrat wird zur Steigerung der Effizienz seiner Tätigkeit durch vier Ausschüsse unterstützt: den Nominierungsausschuss, den Präsidialausschuss, den Prüfungsausschuss und den Vermittlungsausschuss.

Die Hauptversammlung wählte am 12. Mai 2016 Dr. Christina Reuter in den Aufsichtsrat. Sie tritt an die Stelle von Wolfgang Faden, der aus dem Aufsichtsrat ausschied.

Darüber hinaus hat Herr Kay Pietsch sein Amt als Mitglied im Aufsichtsrat der KION GROUP AG zum 31. Oktober 2016 niedergelegt. Frau Claudia Wenzel, stellvertretende Vorsitzende des Betriebsrats der Werke I und II der Linde Material Handling GmbH, Aschaffenburg, wurde zum 1. November 2016 gerichtlich zur Nachfolgerin von Herrn Pietsch als Arbeitnehmervertreterin in den Aufsichtsrat der KION GROUP AG bestellt.

Geschäftsmodell

Das Geschäftsmodell der KION Group ist darauf ausgerichtet, Kunden unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit aus einer Hand das komplette Spektrum von Material-Handling-Produkten und -Dienstleistungen anbieten zu können. Mit der breiten Technologiebasis, dem diversifizierten Produktportfolio und dem weltumspannenden Servicenetz verfügt die KION Group über das dafür umfassendste Angebot im Markt.

Die KION Group steuert ihr Geschäft in zwei Segmenten: Industrial Trucks & Services für die Aktivitäten im Bereich der

Flurförderzeuge einschließlich unterstützender Finanzdienstleistungen sowie Supply Chain Solutions für intelligente Lieferketten- und Automatisierungslösungen. Beide Segmente der KION Group ergänzen sich durch ihre jeweilige Marktposition und regionale Präsenz, was Chancen auf Umsatzwachstum eröffnet. Das Segment Supply Chain Solutions wird das Servicenetz und die Markenreputation des Geschäfts mit Flurförderzeugen in wichtigen Märkten wie Europa, China und Brasilien nutzen, während das Segment Industrial Trucks & Services von der starken Stellung der Supply Chain Solutions in den Automatisierungsmärkten der USA und Europas profitieren wird. Das Angebot entlang der Kundenbedürfnisse zu verzahnen, wird ein Schwerpunktprojekt der Konzernstrategie (siehe Seite 66) für die kommenden Jahre sein und im Ergebnis zu einem integrierten, kundenzentrischen Geschäftsmodell der KION Group führen.

Segment Industrial Trucks & Services

Das Geschäftsmodell des Segments Industrial Trucks & Services erstreckt sich über wesentliche Wertschöpfungsschritte, die für eine umfassende Betreuung von Material-Handling-Kunden weltweit erforderlich sind: Produktentwicklung, Produktion, Vertrieb und Logistik, Ersatzteilgeschäft, Miet- und Gebrauchtfahrzeuggeschäft, Flottenmanagement sowie Finanzdienstleistungen zur Unterstützung des operativen Geschäfts mit Flurförderzeugen. Das Segment bedient sich dabei einer Mehrmarkenstrategie mit den drei internationalen Marken Linde, STILL und Baoli sowie den drei nationalen Marken Fenwick, OM STILL und Voltas.

Gut die Hälfte des Segmentumsatzes wird durch den Verkauf von Flurförderzeugen erwirtschaftet. Das Produktportfolio umfasst Gegengewichtsstapler mit Elektroantrieb oder Verbrennungsmotor, Lagertechnik-Produkte (Aufsitz- und handgeführte Flurförderzeuge) sowie Zugmaschinen für den industriellen Einsatz. Sämtliche Traglast-Bereiche von einer bis 18 Tonnen werden dabei abgedeckt. Mit weltweiten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten festigt das Segment Industrial Trucks & Services seine Technologieführerschaft und baut sie unter anderem bei innovativen, energieeffizienten und emissionsarmen Antriebstechnologien sowie bei hydrostatischen und dieselektischen Antrieben weiter aus. Die KION Group verfügt in diesem Bereich über insgesamt 15 Produktionsstandorte für Flurförderzeuge und Komponenten in acht Ländern. Im Berichtsjahr nahm das neue Werk im tsche-

chischen Střibro (bei Pilsen) die Produktion auf. Wesentliche Komponenten – besonders Hubgerüste, Achsen, Gegengewichte und Sicherheitsausstattung – werden größtenteils in Eigenregie gefertigt, um bei speziellen Kundenanforderungen hohe Liefertreue zu gewährleisten und das Ersatzteilgeschäft mit wichtigen Komponenten abzusichern. Weitere Komponenten – etwa Hydraulik-Komponenten, Elektronikbauteile, Akkumulatoren, Motor-Komponenten und Industriereifen – werden über ein globales Beschaffungswesen hinzugekauft.

Die Flurförderzeuge werden in der Regel auf Basis spezifischer Kundenkonfigurationen gefertigt. Vorteile in der Gesamtkostenoptimierung (Total Cost of Ownership, TCO) beim Kunden unterstützen die Premiumpositionierung der internationalen Marken Linde und STILL. Die Fahrzeuge zeichnen sich durch Kosteneffizienz und hohe Produktivität im Einsatz bei gleichzeitig hohen Restwerten aus. Die internationale Marke Baoli bearbeitet das untere Volumen-Segment sowie das Economy-Segment.

Das Segment greift auf ein dichtes Vertriebs- und Servicenetz mit rund 1.400 Stützpunkten in mehr als 100 Ländern mit etwa 16.000 Servicemitarbeitern zurück. Sie werden ungefähr zur Hälfte von der KION Group beschäftigt, ansonsten greifen die operativen Einheiten auf externe Händler zurück.

Die weltweite Fahrzeugflotte, die zum Jahresende 2016 mehr als 1,2 Mio. Flurförderzeuge umfasste, stellt eine stabile Basis für das Geschäft mit Ersatzteilen, Wartung und Reparatur dar. Das Servicegeschäft einschließlich der Finanzdienstleistungen stabilisiert den Segmentumsatz und verringert die Abhängigkeit von Marktzyklen. Zugleich vertieft das Dienstleistungsgeschäft die Kundenbeziehung und hilft so beim Absatz von Neufahrzeugen. Vor allem Premiumprodukte werden mit umfangreichen ergänzenden Dienstleistungen angeboten. Allerdings nimmt der Serviceanteil auch in den anderen Preissegmenten stetig zu.

Dazu kommen Einzelaufträge für Reparatur- und Wartungsarbeiten sowie Ersatzteillieferungen, zudem werden darüber hinaus komplette Kundenflotten betreut. Eine spezielle Software überwacht dabei den Bestand an Fahrzeugen und ermöglicht den Kunden ein effizientes Flottenmanagement.

Um Auslastungsspitzen abzudecken und Kunden auch nach Ablauf von Leasingverträgen zu betreuen, betreiben die operativen Einheiten ferner ein umfangreiches Geschäft mit Gebrauchtfahrzeugen.

Finanzdienstleistungen unterstützen in vielen Märkten das Neufahrzeuggeschäft und bilden eine weitere Grundlage für das Dienstleistungsgeschäft. Etwa jedes zweite Neufahrzeug wird entweder über die KION Group selbst oder über externe Banken und Finanzierungspartner finanziert. Das Angebot von Finanzdienstleistungen ist daher Teil des Verkaufsprozesses der Fahrzeuge. Endkundenfinanzierungen sind in der Regel mit einem Servicevertrag über die Gesamtlaufzeit der Finanzierung verbunden. In den wesentlichen Vertriebsmärkten mit hohem Finanzierungs- und Leasingvolumen steuern rechtlich selbstständige Financial-Service-Gesellschaften die Finanzierungsaktivitäten. Diese Aktivitäten umfassen das langfristige Leasinggeschäft mit den Kunden und die interne Finanzierung der Kurzfristmietflotten der operativen Einheiten.

Segment Supply Chain Solutions

Das Segment Supply Chain Solutions ist mit seiner operativen Einheit Dematic strategischer Partner von Kunden vielfältiger Branchen für integrierte Technologie- und Softwarelösungen zur Optimierung von Lieferketten. Entlang des Materialflusses der Kunden werden manuelle und automatisierte Lösungen für sämtliche betriebliche Funktionen bereitgestellt, die von der Warenannahme über Multishuttle-Lagersysteme und die Kommissionierung bis hin zur automatisierten Palettierung reichen. Funk-, sprach- oder lichtgesteuerte Kommissionieranlagen stehen dabei für nahezu alle Güter und Verpackungsformen zur Verfügung, ob es sich dabei um Behälter, Stückgüter, Einzelstücke oder Paletten handelt. Dabei können über automatisierte Lagersysteme (ASRS) wie RapidStore und Hochleistungs-Kommissionierstationen (RapidPick) sehr schnelle Durchlaufzeiten und hohe Kommissionierraten realisiert werden. Cross-Docking-Lösungen steigern zugleich die Effizienz des Gesamtsystems durch die Vermeidung von unnötigen Ein- und Umlagerungen.

Die Echtzeit-Steuerung der Supply-Chain-Lösungen erfolgt über die proprietäre, offene Software-Plattform Dematic iQ, die sich einfach in die bestehende Anwendungsumgebung des Kunden integrieren lässt. Dematic iQ geht über traditionelle Lagerverwaltungssysteme deutlich hinaus und dient der datenbasierten Optimierung sämtlicher Abläufe im Sinne einer reibungslosen Auftragsabwicklung. Ebenfalls unterstützt werden Performance-

Management-Funktionalitäten, über die die erreichte Leistung gemessen und geregelt werden kann.

Über die Marken Dematic, Egemin Automation und Retrotech ist dieses Segment vorzugsweise im kundenspezifischen, längerfristigen Projektgeschäft tätig. Mit seinen globalen Ressourcen, zehn Produktionsstandorten weltweit sowie regional verfügbaren Experten-Teams ist Dematic in der Lage, in allen Teilen der Welt Logistiklösungen unterschiedlicher Komplexität zu planen und zu realisieren.

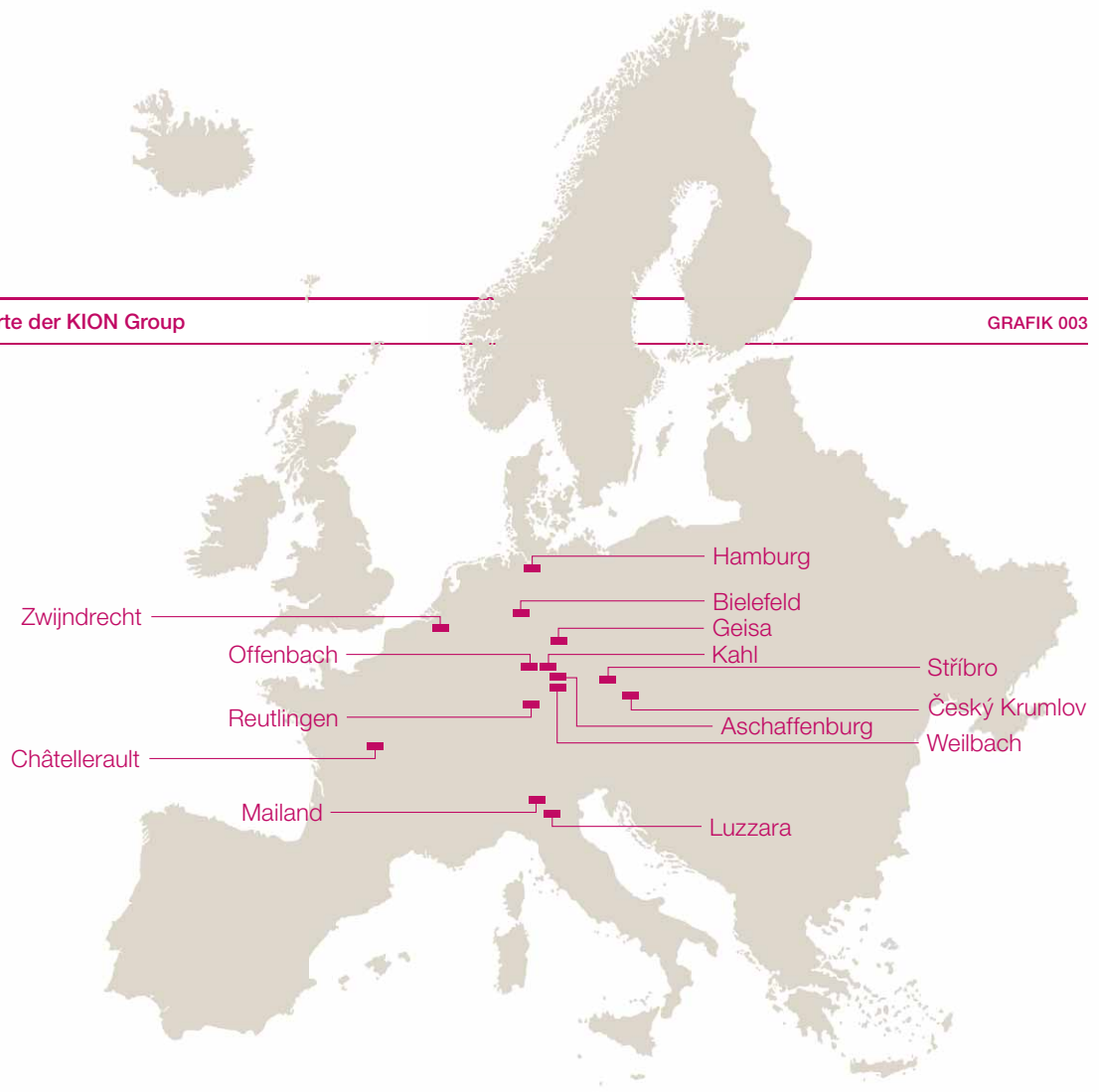
Das Leistungsspektrum im (Neu-)Projektgeschäft (Business Solutions) deckt alle Phasen einer Neuinstallation ab. Es erstreckt sich auf die Analyse des Kundenbedarfs und der jeweiligen Rahmenbedingungen sowie die entsprechende Beratung, die Computer-Simulation maßgeschneiderter Intralogistik-Lösungen in der jeweiligen Kundenumgebung, die technische Planung und Konstruktion des Systems, die Implementierung der Steuerungstechnik und die Einbindung in die jeweilige kundenseitige IT-Landschaft, das Baustellen- und Projektmanagement sowie die Anlagenüberwachung und Unterstützung des Kunden bei der Einführung des Systems einschließlich der Schulung des Personals.

Die für jedes Kundenprojekt exakt spezifizierten Systemkomponenten, wie fahrerlose Transportsysteme, Palettierer, Lagerungs- und Kommissionierausrüstung einschließlich automatisierter Lagersysteme, Sortieranlagen und Fördersysteme, werden an zehn Produktionsstandorten eigengefertigt, teilweise aber auch von qualitätsgeprüften Drittanbietern bezogen.

Modernisierungen sowie Serviceleistungen (Customer Solutions), die in der Regel die gesamte Lebensdauer eines installierten Systems abdecken, können mit diesem Leistungsspektrum gleichermaßen aus einer Hand bewältigt werden. Dafür bietet die installierte Basis von rund 6.000 Systemen eine signifikante Basis einschließlich Vor-Ort-Support, der über rund 1.700 Mitarbeiter in etwa 30 Ländern angeboten wird. **> GRAFIK 003**

Produktionsstandorte der KION Group

GRAFIK 003



Industrial Trucks & Services

Brasilien

Indaiatuba/São Paulo: Gegengewichtsstapler mit Elektroantrieb oder mit Verbrennungsmotor, Lagertechnik

China

Jingjiang: Gegengewichtsstapler mit Elektroantrieb oder mit Verbrennungsmotor, Lagertechnik

Xiamen: Gegengewichtsstapler mit Elektroantrieb oder mit Verbrennungsmotor, Schwerstapler, Lagertechnik

Deutschland

Aschaffenburg: Gegengewichtsstapler mit Elektroantrieb oder mit Verbrennungsmotor, Lagertechnik

Geisa: Komponentenfertigung

Hamburg: Gegengewichtsstapler mit Elektroantrieb oder mit Verbrennungsmotor, Lagertechnik, Komponenten

Kahl: Ersatzteillager, Komponentenfertigung

Reutlingen: Schmalganggeräte

Weilbach: Komponentenfertigung

Frankreich

Châtelleraut: Lagertechnik

Indien

Pune: Gegengewichtsstapler mit Elektroantrieb oder mit Verbrennungsmotor, Lagertechnik

Italien

Luzzara: Lagertechnik

Tschechische Republik

Český Krumlov: Komponentenfertigung

Stříbro: Lagertechnik

USA

Summerville: Gegengewichtsstapler mit Elektroantrieb oder mit Verbrennungsmotor, Lagertechnik

Supply Chain Solutions

Australien

Sydney: Förder- und Sortiersysteme, Lager- und Kommissioniersysteme, fahrerlose Transportsysteme, Systembestandteile, vor allem Regale

Belgien

Zwijndrecht: fahrerlose Transportsysteme

China

Suzhou: Förder- und Sortiersysteme, Lager- und Kommissioniersysteme

Deutschland

Bielefeld: Förder- und Sortiersysteme

Offenbach: Förder- und Sortiersysteme, Lager- und Kommissioniersysteme

Italien

Mailand: Förder- und Sortiersysteme

Mexiko

Monterrey: Förder- und Sortiersysteme, Lager- und Kommissioniersysteme

USA

Grand Rapids: Förder- und Sortiersysteme, Systembestandteile, vor allem für das Beladen von Hängern

Holland: fahrerlose Transportsysteme

Salt Lake City: Förder- und Sortiersysteme, Lager- und Kommissioniersysteme, fahrerlose Transportsysteme, Systembestandteile, vor allem RapidPick

Pune

Jingjiang

Suzhou

Xiamen

Sydney

Markt und Einflussfaktoren

Flurförderzeuge und Lagersysteme sind in Produktions- und Logistikketten vieler produzierender Unternehmen sowie im Handel unverzichtbar. Wesentliche Wachstumstreiber sind auf der einen Seite die Globalisierung der Weltwirtschaft und die Spezialisierung von Unternehmen, die zusätzliche Transportleistungen zwischen den immer stärker fragmentierten Wertschöpfungs- und Lieferketten nötig machen. Auf der anderen Seite steht die zunehmende Digitalisierung von komplexen Prozessen auf dem Weg zu einer Industrie 4.0, die intelligente und vernetzte Fahrzeuge und Logistiklösungen erfordert.

In beiden Segmenten ist die Branche zyklischen Schwankungen unterworfen. Daher stellen die konjunkturelle Entwicklung in den jeweiligen Regionen und die Wachstumsraten des Welthandels wesentliche Einflussfaktoren für die KION Group dar. Dabei ist der Markt für Material-Handling-Lösungen ein globaler Wachstumsmarkt mit Zuwachsraten, die in den letzten Jahren beständig über dem weltweiten Wirtschaftswachstum lagen. Die wirtschaftliche Lage wird ferner durch die jeweilige Wettbewerbssituation, durch Wechselkurseffekte und durch die Entwicklung von Rohstoffpreisen beeinflusst. Darüber hinaus ist die wirtschaftliche Entwicklung in einzelnen Kundensegmenten ein bedeutender Einflussfaktor. Das wichtigste und am stärksten wachsende Segment ist dabei der E-Commerce-Sektor. Steigende Komplexität, Kostendruck und sich ändernde Kundenerwartungen erfordern schnellere Durchlaufzeiten, optimale Warenströme, geringere Lagerbestände und Prozess-Sicherheit.

Sowohl im Segment Industrial Trucks & Services als auch im Segment Supply Chain Solutions haben regulatorische Rahmenbedingungen einen wesentlichen Einfluss auf das Geschäftsmodell. Die Unternehmen der KION Group müssen mit ihren Produkten und Dienstleistungen die spezifischen rechtlichen Vorgaben in den jeweiligen Märkten erfüllen. Die Übereinstimmung der Produkte und Dienstleistungen mit den unterschiedlichen Regelungen ist entsprechend zu verifizieren oder zertifizieren. Viele der gesetzlichen Anforderungen werden in produktspezifischen und anderen Normen (beispielsweise EN, ISO oder DIN) konkretisiert.

Die Errichtung und der Betrieb von Produktionsanlagen unterliegen ebenfalls rechtlichen Anforderungen, unter anderem zur Vermeidung von Luftverschmutzung, Lärmreduktion, Abfallproduktion und -entsorgung sowie zum Sicherheits- und Gesundheitsschutz. Ebenso erfüllt die KION Group sämtliche rechtlichen Vorschriften, die an das Export- sowie das Finanzierungsgeschäft gestellt werden.

Einflussfaktoren im Segment Industrial Trucks & Services

Der Markt für Flurförderzeuge hat – gemessen an den Stückzahlen im Neufahrzeuggeschäft – in den zurückliegenden zehn Jahren (2006–2016) mit einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von 3,3 Prozent das globale Wirtschaftswachstum übertroffen. Dabei ist zusätzlich zu berücksichtigen, dass Preiseffekte und der Beitrag des Servicegeschäfts in dieser Statistik nicht enthalten sind.

2016 machten Stapler mit Verbrennungsmotor nach Stückzahlen insgesamt 37,6 Prozent des Weltmarkts aus, während Elektrostapler 17,4 Prozent und die Lagertechnik 45,0 Prozent beitrugen. Getrieben durch anspruchsvollere Emissionsschutzregeln und das Wachstum des E-Commerce wird sich die Relation nach Erwartung der KION Group noch stärker in Richtung Elektrostapler und Lagertechnik-Geräte verschieben, die besonders für den Einsatz in Gebäuden geeignet sind. In den hoch entwickelten Volkswirtschaften entfällt bereits der Großteil des Marktvolumens auf diese beiden Produktkategorien, bei denen die KION Group über eine besonders starke Position verfügt. In Wachstumsmärkten machen dagegen noch Gegengewichtstapler mit Verbrennungsmotor (Dieselstapler) einen vergleichsweise hohen Anteil am Gesamtvolumen aus.

In Schwellenländern unterstützt der Ausbau der industriellen und öffentlichen Infrastruktur das Wachstum, ebenso wie der steigende Lebensstandard, der über den zunehmenden privaten Konsum den Bedarf an Logistikdienstleistungen erhöht. In den reifen Märkten mit ihren hoch entwickelten Lieferketten führt der große Bestand an Fahrzeugen zu einem entsprechend hohen Ersatzbedarf und einer hohen Nachfrage nach Serviceleistungen. Nach Einschätzung der KION Group sind die Verkäufe in Westeuropa zu einem hohen Anteil auf Ersatzinvestitionen zurückzuführen.

Aufgrund der immer höheren Kundenanforderungen an Qualität, Effizienz und Umweltfreundlichkeit von Flurförderzeugen dürfte das mittlere Preissegment (Volumen) insbesondere in Wachstumsmärkten auf lange Sicht an Bedeutung gewinnen. Gleichzeitig steigt der Wettbewerbsdruck, da manche im Economy-Segment beheimatete Hersteller aus Schwellenländern eine internationale Expansionsstrategie verfolgen. Im Premium-Segment liegt der Kundenfokus noch stärker als früher auf der Optimierung der Gesamtkosten entlang der gesamten Lebensdauer eines Fahrzeugs (Total Cost of Ownership) sowie auf der Fähigkeit zur Integration in vollständig automatisierte Intralogistik-Lösungen. Im Jahr 2016 entfielen im Markt für Flurförderzeuge nach Schätzung der KION Group jeweils 25 bis 30 Prozent auf das Premium- und das Economy-Preissegment, der Rest betraf das mengenmäßig größte Volumen-Preissegment.

Einflussfaktoren im Segment Supply Chain Solutions

Der Markt für Automatisierungslösungen erreichte der Plattform Modern Materials Handling zufolge in den fünf Jahren (2010–2015) ein durchschnittliches jährliches Wachstum von rund 8 Prozent – gemessen am Umsatz der 20 größten Hersteller unter Berücksichtigung geringfügiger Konsolidierungseffekte. Das Wachstum der weltweiten Wirtschaftsleistung wurde damit deutlich übertroffen.

Einen starken Einfluss auf die Nachfrage nach automatisierten Logistikketten hat vor allem das Wachstum des E-Commerce. Nach Marktanalysen der Ecommerce Foundation ist der globale Onlinehandel von 2012 bis 2016 mit einer durchschnittlichen Rate von rund 22 Prozent gewachsen. Prognosen des Marktforschungsinstituts eMarketer zufolge sollte sich das Volumen bis zum Jahr 2020 noch einmal mehr als verdoppeln. Notwendigerweise damit verbunden sind neue, stärker dezentralisierte Lager- und Logistik-Kapazitäten, die die Liefergeschwindigkeit erhöhen und durch automatisierte Prozesse den Personalaufwand sowie die Flächenkosten gering halten.

Die Digitalisierung und Automatisierung von Produktions- und Lieferketten im Zuge von Industrie 4.0 sowie die Multikanal-Strategien in traditionellen Branchen – wie bei Supermarktketten, dem Lebensmittelhandel, der Modebranche, Nahrungsmittel- und Getränkeproduzenten oder Paket- und Kurierdiensten – tragen ebenfalls zum wachsenden Bedarf an immer effizienteren

Supply-Chain-Lösungen bei. Dabei sind Konzepte und Lösungen gefragt, die den Produzenten, Händlern und Dienstleistern helfen, mit der rasanten Änderung von Konsumentenansprüchen Schritt zu halten. Auch der technologische Fortschritt etwa bei Roboter-Kommissionieranlagen unterstützt die Akzeptanz von Automatisierungskonzepten.

Marktposition

Die KION Group ist ein weltweit führendes Unternehmen für Flurförderzeuge, zugehörige Dienstleistungen und Supply-Chain-Lösungen. Sie entwickelt, baut und unterstützt in mehr als 100 Ländern weltweit Logistiklösungen, die den Material- und Informationsfluss in Fabriken, Lagerhäusern und Distributionszentren optimieren.

Das Segment Industrial Trucks & Services hat im Geschäftsjahr 2016 stückzahlbezogen einen Weltmarktanteil von 15,0 Prozent (Vorjahr: 15,0 Prozent) erreicht und ist damit der zweitgrößte Hersteller von Flurförderzeugen. Zugleich ist die KION Group der weltweit führende Produzent von Elektrostaplern. In Europa konnte über alle Produktkategorien hinweg die Marktführerschaft verteidigt werden. In Indien erreicht die KION Group unter allen Herstellern ebenfalls die Top-Position. In China ist die KION Group nach wie vor führender ausländischer Produzent und unter Einbeziehung der heimischen Hersteller der drittgrößte Anbieter. In Brasilien ist die KION Group bei Elektrostaplern und Lagertechnikgeräten die Nummer eins.

Im Segment Supply Chain Solutions zählen Dematic, Egemin und Retrotech zusammen zu den drei größten Anbietern gemäß dem Ranking von Modern Materials Handling. Dematic ist einer der führenden Anbieter im Bereich der automatisierten Materialfluss-Technik, während Egemin Automation über eine exponierte Position vor allem bei automatisierten Lagersystemen und fahrerlosen Transportsystemen verfügt.

Geschäftsbereiche und Leistungsspektrum

Die KION Group ist mit ihren fünf operativen Einheiten LMH EMEA, STILL EMEA, KION APAC, KION Americas sowie Dematic im Markt aktiv. Während die operativen Einheiten die volle opera-

tive und wirtschaftliche Verantwortung in ihren Märkten tragen, ist die KION GROUP AG als strategische Management-Holding federführend für die gruppenweite Strategie und die zentralen Geschäftsstandards zuständig.

Die Segmentierung wurde im Berichtsjahr nach dem Abschluss des Dematic-Erwerbs analog zur weiterentwickelten internen Steuerung angepasst. Dematic ist dabei lediglich für zwei Monate einbezogen. Zur internen Steuerung hat die KION Group das operative Geschäft in zwei Segmenten gebündelt, die Segmenten gemäß internationalen Rechnungslegungsvorschriften (IFRS 8) entsprechen. Die KION Group verfügt insgesamt über drei Segmente, die auch rückwirkend für das Geschäftsjahr 2015 abgebildet sind. Das Geschäft mit Flurförderzeugen ist nunmehr einschließlich der unterstützenden Finanzdienstleistungen im Segment Industrial Trucks & Services abgebildet, während die auf automatisierte Materialfluss-Lösungen ausgerichteten Aktivitäten im Segment Supply Chain Solutions gebündelt wurden. Egemin Automation (einschließlich der im Berichtsjahr erworbenen Retrotech) wurde dem Segment Supply Chain Solutions unter Führung von Dematic zugeordnet. Im Segment Corporate Services werden die sonstigen Aktivitäten und Holdingfunktionen der KION Group zusammengefasst. > TABELLE 011

Segment Industrial Trucks & Services

Im Segment Industrial Trucks & Services sind die Leistungen der Marken Linde, STILL, Fenwick, OM STILL, Baoli und Voltas sowie

das Financial-Services-Geschäft zusammengefasst. Zur effizienten und intensiven Zusammenarbeit über alle Regionen und Marken hinweg ist das Geschäft mit Flurförderzeugen in vier operative Einheiten strukturiert: LMH EMEA und STILL EMEA, die sich jeweils auf Europa, den Nahen Osten und Afrika konzentrieren, sowie KION APAC und KION Americas, die jeweils markenübergreifend für die Region Asien-Pazifik und den amerikanischen Kontinent zuständig sind.

Linde ist eine internationale, technologisch führende Premiummarke, die höchste Kundenanforderungen hinsichtlich Technologie, Wirtschaftlichkeit, Funktionalität und Design erfüllt. Das Produktportfolio erstreckt sich von Lagertechnikgeräten bis hin zu Schwerstaplern und deckt alle wesentlichen Einsatzgebiete ab. In Frankreich werden die Linde Produkte unter der Marke Fenwick vertrieben.

STILL ist internationaler Premiumanbieter insbesondere auf Basis von elektrischen und dieselektrischen Antrieben mit besonderem Fokus auf den europäischen und lateinamerikanischen Markt, während OM STILL als nationale Marke den italienischen Markt abdeckt. Das STILL Portfolio umfasst Gabelstapler- und Lagertechnikgeräte mit darauf abgestimmten Dienstleistungen, einschließlich Automatisierung und Flottenmanagement.

Baoli ist die internationale Marke für das untere Volumen- sowie das Economy-Segment. Ausgehend von der Präsenz in China und weiteren Wachstumsmärkten in Asien werden Vertriebsstrukturen in Europa, Mittel- und Südamerika sowie Nordamerika ausgebaut.

Segmentübersicht

TABELLE 011

in Mio. €	Umsatzerlöse		EBIT bereinigt ¹		Mitarbeiter ²	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Industrial Trucks & Services	5.202,6	5.044,7	586,9	529,5	23.064	22.637
Supply Chain Solutions	366,0	33,0	6,0	2,0	6.810	323
Corporate Services	242,0	219,4	305,9	153,3	670	545
Konsolidierung / Überleitung	-223,4	-199,3	-361,5	-202,0	-	-
Gesamt	5.587,2	5.097,9	537,3	482,9	30.544	23.506

¹ Bereinigt um Effekte aus Kaufpreisallokationen sowie Einmal- und Sondereffekte

² Mitarbeiterzahl nach Vollzeitäquivalenten jeweils zum Bilanzstichtag 31.12.

Voltas ist die nationale Marke für den indischen Markt, unter der die Tochtergesellschaft KION India Pvt. Ltd. Gabelstapler mit Elektroantrieb und Verbrennungsmotoren sowie Lagertechnik-Produkte produziert und vertreibt.

KION Financial Services (FS) ist der vertriebsunterstützende interne Finanzierungspartner des Bereichs Industrial Trucks & Services. Aufgabe ist die Finanzierung des langfristigen Leasinggeschäfts für die externen Kunden, die interne Finanzierung des kurzfristigen Mietgeschäfts sowie das damit verbundene Risikomanagement. In großen Absatzmärkten mit hohem Finanzierungs- und Leasingvolumen sind rechtlich eigenständige FS-Gesellschaften für das Geschäft zuständig.

Segment Supply Chain Solutions

Im Segment Supply Chain Solutions sind die Leistungen der Marken Dematic, Egemin Automation sowie Retrotech gebündelt. Die operative Einheit Dematic verantwortet dabei den gemeinsamen markenübergreifenden Marktauftritt für das Leistungsspektrum im Bereich der automatisierten Materialfluss-Lösungen.

Dematic ist ein führender internationaler Anbieter hochmoderner integrierter Automatisierungstechnologie sowie von Software und Dienstleistungen, um Lieferketten zu optimieren und Kundenbedürfnisse rund um Materialfluss-Lösungen zu erfüllen. Das Portfolio an Produkten und Systemen umfasst fahrerlose Transportsysteme, Palettierer, Lagerungs- und Kommissionierausrüstung einschließlich automatisierter Lagersysteme, Sortieranlagen und Fördersysteme, eine führende integrierte Softwareplattform und Automatisierungstechnologien. Das Leistungsspektrum von Egemin mit einem Schwerpunkt bei fahrerlosen Transportsystemen (FTS) und Retrotech, Spezialist für die Modernisierung von Regalbediengeräten sowie Systemnachrüstungen, verstärken und ergänzen das Angebot von Dematic.

Corporate Services Segment

Das Segment Corporate Services umfasst Holding- und sonstige Servicegesellschaften, die segmentübergreifende Dienstleistungen wie beispielsweise IT und Logistik erbringen.

STRATEGIE DER KION GROUP

Die KION Group hat mit dem erfolgreichen Abschluss des Erwerbs von Egemin Automation, Retrotech und Dematic die Weiterentwicklung der konzernübergreifenden Strategie 2020 eingeleitet. Dies soll im Laufe des Geschäftsjahres 2017 zu einer Aktualisierung der Strategie 2020 führen. Neben der Fortführung der Wachstumsstrategie in den Segmenten ist es das übergeordnete Ziel der Strategie, die gemeinsamen Cross-Selling- und Synergie-Potenziale konsequent auszuschöpfen und dadurch den Kundennutzen nachhaltig zu steigern. Die Potenziale erwachsen dabei aus der komplementären Technologieposition mit kompatiblen Softwarelösungen, der unterschiedlich ausgeprägten regionalen Präsenz, der umfangreichen installierten Basis bei Staplerflotten und Materialfluss-Lösungen sowie der gebündelten Vertriebs- und Servicestärke.

Auf technologischer Seite liegt der Fokus auf der Einbindung intelligenter Flurförderzeuge und Dienstleistungen im Flottenmanagement in integrierte, automatisierte und kundenspezifische Materialfluss-Lösungen unter Nutzung der Softwareplattform Dematic iQ. Hierzu wird Dematic in die erprobte globale CTO-Struktur (siehe Seite 97) der KION Group eingebunden.

Beim Vertrieb liegt das Augenmerk auf der gemeinsamen Marktbearbeitung über kombinierte Angebote. Dabei kann Dematic die umfassende Vertriebs- und Serviceorganisation von Linde und STILL in Europa nutzen, während umgekehrt die starke Marktposition von Dematic unter anderem in Nordamerika dem Staplergeschäft außerhalb Europas zusätzliche Impulse verleihen soll.

Zugleich soll die Effizienz konzernweit über eine intelligente Verzahnung der Produktionsinfrastruktur und die gemeinsame Nutzung von Corporate Services gesteigert werden. Damit verbunden sind erwartete Kostensynergien von ein bis zwei Prozent bezogen auf den Umsatz der Dematic innerhalb der nächsten zwei bis drei Jahre.

In Summe soll durch die Maßnahmen ein profitables Wachstum in beiden Segmenten bei ausbalancierter Umsatzstruktur und gleichzeitiger Absicherung der Technologieposition erreicht werden.

Ziele der Strategie 2020

Die Strategie 2020 stellt unverändert den Orientierungsrahmen für die KION Group dar. Obwohl ursprünglich mit Blick auf das Segment Industrial Trucks & Services formuliert, gibt sie konzernweit die Ziele für die Gruppe vor:

- **Wachstum:** Die KION Group will ihr Wachstum beschleunigen. Hierzu stärkt sie ihre führende Position im europäischen Markt und gewinnt zugleich signifikante Marktanteile in Wachstumsmärkten – mit besonderem Fokus auf Asien und Nordamerika – hinzu. Im Segment Industrial Trucks & Services will die KION Group bis zum Jahr 2020 zum globalen Marktführer aufschließen. Dies geht mit einer deutlich ausgebauten Präsenz im größten Preissegment (Volumen) einher.
- **Profitabilität:** Die EBIT-Marge soll weiter verbessert werden, um die Position der KION Group als profitabelster Anbieter im Markt fest zu verankern. Dabei soll – unverändert zur Kommunikation seit dem Börsengang – die EBIT-Marge dauerhaft auf ein zweistelliges Niveau verbessert werden.
- **Effizienter Kapitaleinsatz:** Die KION Group arbeitet kontinuierlich an der Optimierung der Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE). Daran orientieren sich neben der Ergebnissteigerung auch die zukünftige Steuerung der Vermögenswerte und die Finanzierung.
- **Widerstandsfähigkeit:** Die KION Group strebt eine noch bessere Widerstandsfähigkeit für den Fall konjunktureller Schwächephasen an. Hierzu zielt der Konzern – zusätzlich zur Optimierung des Produktionsverbunds und zum Ausbau des Servicegeschäfts – auf eine noch stärkere Diversifikation von Regionen und Kundenbranchen.

Strategische Arbeitsfelder der Strategie 2020

Die Strategie 2020 erstreckt sich im Wesentlichen auf sechs Arbeitsfelder, die miteinander verzahnt sind.

Mehrmarkenstrategie

Ausgangspunkt ist die konzernweite Weiterentwicklung der erfolgreichen Mehrmarkenstrategie. Das Segment Industrial Trucks & Services wird so in allen Regionen sowie in sämtlichen

Preissegmenten vertreten sein. Die Premiummarken Linde und STILL sollen insbesondere in Nord- und Südamerika und Asien mithilfe der Plattformstrategie ihre Präsenz im gehobenen Volumen-Segment weiter verstärken. Dabei spielt insbesondere im Premium- und im gehobenen Volumen-Segment die nahtlose Integration in kundenspezifische Logistiklösungen eine immer größere Rolle. Auch IT-basierte Assistenzsysteme, wie etwa Flottendaten-Management- oder Staplerleitsysteme, sollen vorrangig den Absatz von Fahrzeugen im Premium-Segment unterstützen. Als internationale Marke wird sich Baoli mit einer auf die jeweiligen regionalen Anforderungen abgestimmten Produkt- und Vertriebsstrategie im Economy-Segment sowie auch im unteren Volumen-Segment platzieren.

Im Segment Supply Chain Solutions verbleibt Dematic ganz im Sinne der Mehrmarkenstrategie als führende Marke. Auch Egemin Automation und Retrotech werden als Marken beibehalten, aber in das Dematic Leistungsspektrum integriert. In Summe soll die führende Position bei Materialfluss-Lösungen ausgebaut werden.

Globale Plattform- und Modulstrategie

Die Weiterentwicklung der Mehrmarkenstrategie erfordert eine umfassende Steuerung des Produktportfolios auf Basis der globalen Plattform- und Modulstrategie. Mit Beginn des Berichtsjahres wurden die technischen Funktionen in einer zentralen KION Organisation unter dem CTO-Vorstandsressort gebündelt, in die nach ihrem Erwerb im November auch Dematic eingebunden wurde.

Im Segment Industrial Trucks & Services arbeitet die KION Group für die Volumen- und Economy-Segmente außerhalb Westeuropas markenübergreifend mit kosteneffizienten Plattformen für Produktentwicklung und Produktion, die gleichzeitig eine starke regionale Ausdifferenzierung der Flurförderzeuge ermöglichen. Für Elektro- und Dieselstapler sowie Lagertechnikgeräte wurden auch im Jahr 2016 neue Plattformen geschaffen und Produkte auf den Markt gebracht. Für das Volumen-Segment ist dabei die fortlaufende Weiterentwicklung der Baoli Plattform und deren Lokalisierung für unterschiedliche regionale Märkte von besonderer Bedeutung. In Westeuropa werden die Premiummarken Linde und STILL im Sinne einer stringenten Markendifferenzierung weiterhin grundsätzlich unterschiedliche Plattformen einsetzen, dabei allerdings verstärkt gemeinsame Module nutzen.

Im Segment Supply Chain Solutions gilt es momentan vor allem, die verschiedenen Angebote an fahrerlosen Transportsystemen (FTS) auf einer Technologie-Plattform zu synchronisieren. Perspektivisch wird die segmentübergreifende Software-Integration mithilfe von Dematic iQ von besonderer Bedeutung sein.

Globaler Produktionsverbund

Im Segment Industrial Trucks & Services ist die KION Group bestrebt, ihre Flurförderzeuge nahe an den jeweiligen Absatzmärkten herzustellen. Hierzu werden die Produktionsstätten im globalen Maßstab – mithilfe von Skaleneffekten und bei hoher Kapazitätsauslastung – effizient verzahnt. Ein entsprechendes Investitionsprogramm zielt auf die Modernisierung und Vergrößerung bestehender Werke ebenso wie auf die Schaffung neuer Standorte.

Im Berichtsjahr ist die Modernisierung der Werke in Aschaffenburg (Linde) und Hamburg (STILL) mit einem klaren Fokus auf Kapazitätssteigerung, verbesserte Prozesse und Kostenoptimierung weiter vorangeschritten. Hierfür werden seit 2014 und bis zum Jahr 2021 insgesamt rund 83 Mio. € bereitgestellt. Beide Standorte arbeiten zudem eng mit dem Werk im tschechischen Stříbro (bei Pilsen) zusammen, das im Januar 2016 die Produktion von Lagertechnikgeräten aufnahm. Das Werk in Aschaffenburg legt den Fokus nunmehr auf Elektro- und Dieselstapler und konnte die Produktionsabläufe effizienter strukturieren. An den außereuropäischen Standorten wird die Kapazität, begleitet von Prozessoptimierungen, ebenfalls fortlaufend an das Marktwachstum angepasst. So wird das Werk von KION North America in Summerville für die Produktion von Elektro- und Verbrennungstaplern sowie Lagertechnikgeräten erweitert, um Angebotslücken zu schließen.

Im Segment Supply Chain Solutions wird das globale Produktionsnetzwerk durch den im Jahr 2015 eröffneten Standort in Monterrey (Mexiko) ergänzt. Das auf Montage fokussierte Werk bedient in Ergänzung zum Standort Grand Rapids im US-Bundesstaat Michigan vorrangig den nordamerikanischen Markt, wobei der Fokus auf Förderbändern, Sortieranlagen und Multishuttle-Regalsystemen liegt.

Regionale Wachstumsstrategien

Mit der weiterentwickelten Mehrmarken-, Plattform- und Modulstrategie sowie dem verzahnten Produktionsverbund verfügt die

KION Group über alle Voraussetzungen, um den Marktanteil in strategisch wichtigen Regionen auszubauen.

Im Segment Industrial Trucks & Services liegt der Fokus hauptsächlich auf Nordamerika und China. In Nordamerika, einem der größten Märkte für Flurförderzeuge, will sich das Segment bis 2020 – auch unter Nutzung der Marktpräsenz von Dematic – vom Nischenanbieter zu einem bedeutenden Marktteilnehmer mit voll ausgestatteter Produktpalette weiterentwickeln und am Marktwachstum überdurchschnittlich partizipieren. Im Rahmen des markenübergreifenden Ansatzes werden die verschiedenen Plattformen speziell für den amerikanischen Markt angepasst. So hat im Berichtsjahr Baoli gezielt Produkte für das untere Preissegment eingeführt. Parallel zur Erweiterung des Produktangebots stärkt KION North America das Vertriebs- und Servicenetz, das zum Jahresende 2016 mehr als 70 Partner an rund 220 Standorten umfasste.

Auch in den Wachstumsmärkten will das Segment zusätzliche Marktanteile gewinnen, unter anderem durch neue Produkte für das Volumen-Segment, die auf Basis der Economy-Plattform von Baoli entwickelt wurden. Neue Elektrostapler und Lagertechnik-Produkte werden insbesondere für den stark wachsenden E-Commerce-Sektor in China entwickelt. In Brasilien, dem wichtigsten Absatzmarkt in Südamerika, wurden die Vertriebsaktivitäten von Linde und STILL gebündelt, um der schwierigen Marktsituation Rechnung zu tragen.

Das Segment Supply Chain Solutions richtet sein Portfolio auf die spezifischen Bedürfnisse in den wachstumsstarken Kundensegmenten und Regionen aus. Aufbauend auf der starken Marktposition in Nordamerika soll das starke Vertriebs- und Servicenetz im Bereich Industrial Trucks & Services für den Ausbau der Marktstellung in Europa und Asien genutzt werden.

After-Sales- und Service-Geschäft

Mit ihrer Strategie für das After-Sales- und Service-Geschäft will die KION Group das Potenzial der weltweit wachsenden installierten Basis noch besser ausschöpfen, um so zum Umsatzwachstum beizutragen. Das Unternehmen baut hierfür kontinuierlich Umfang und Qualität der Dienstleistungen entlang des gesamten Lebenszyklus der Produkte aus.

Im Segment Industrial Trucks & Services weitet die KION Group Schritt für Schritt ihr umfassendes Serviceangebot auch auf die Volumen- und Economy-Segmente in Wachstumsmärkten

ten aus. Finanzdienstleistungen sind ebenfalls wichtiger Bestandteil des Serviceangebots zur Unterstützung des industriellen Kerngeschäfts. Durch zusätzliche Servicestellen in attraktiven Wachstumsmärkten sowie die Verstärkung des kurzfristigen Mietgeschäfts soll der Marktanteil weiter ausgebaut werden.

Im Segment Supply Chain Solutions soll das Projektgeschäft zunehmend durch Dienstleistungen im Rahmen des Servicegeschäfts etwa für die Modernisierung von Logistikprozessen ergänzt werden.

Unterstützende Funktionen

Die konzernweiten unterstützenden Corporate Services der KION Group werden an den wachsenden Anforderungen der globalen Organisation ausgerichtet, um Skaleneffekte und Synergien zu nutzen. So hat sich die KION Group IT im Berichtsjahr neu als globale Shared-Services-Organisation aufgestellt und die noch stärkere Standardisierung und Bündelung von Abläufen und Infrastruktur eingeleitet. Um die Kosten des erweiterten Serviceangebots gering zu halten, werden die operativen Einheiten im administrativen Bereich stärker zusammenarbeiten.

STEUERUNGSSYSTEM

Bedeutsamste Steuerungskennzahlen

Die wert- und wachstumsorientierte Strategie der KION Group findet ihre Entsprechung in der Unternehmenssteuerung. Mit den fünf bedeutsamsten Steuerungsgrößen (Key Performance

Indicators, KPI's) überprüft die KION Group fortlaufend Markterfolg, Profitabilität, Finanzkraft und Liquidität. Die Performance-Ziele der Gruppe und Segmente orientieren sich, ebenso wie die ergebnisabhängige Vergütung der Führungskräfte, an ausgewählten finanziellen Leistungsindikatoren. Die Steuerungskennzahlen werden grundsätzlich monatlich ermittelt und der Geschäftsleitung in einem umfangreichen Bericht zur Verfügung gestellt. Auf diese Weise kann das Management im Falle von Abweichungen zeitnah gegensteuern. > TABELLE 012

Geschäftsvolumenbezogene KPI's

Auftragseingänge und Umsatzerlöse

Die Auftragseingänge und Umsatzerlöse werden differenziert nach Segmenten, Regionen und Produktkategorien im Berichtswesen der KION Group erfasst, um frühzeitig Wachstumsträger und relevante Entwicklungen zu identifizieren und zu analysieren. Der Auftragseingang ist ein Frühindikator für die Umsatzerlöse. Der Zeitraum zwischen dem Eingang und der Abrechnung eines Auftrags variiert dabei nach Geschäftsbereichen und Produktgruppen.

Ergebnisbezogener KPI

EBIT bereinigt

Zentrale Größe für die operative Steuerung und die Analyse der Ertragslage ist das bereinigte EBIT. Es entspricht dem Ergebnis vor Steuern und Finanzergebnis (EBIT), jedoch ohne Berücksichtigung von Effekten aus Kaufpreisallokationen sowie von Einmal- und Sondereffekten.

Kennzahlen Unternehmenssteuerung

TABELLE 012

in Mio. €	Auftragseingang	Umsatzerlöse	EBIT bereinigt ¹	Free Cashflow	ROCE
2016	5.833,1	5.587,2	537,3	-1.850,0	6,8 %
2015	5.215,6	5.097,9	482,9	332,7	11,9 %
2014	4.771,2	4.677,9	442,9	305,9	11,4 %

¹ Bereinigt um Effekte aus Kaufpreisallokationen sowie Einmal- und Sondereffekte

Liquiditätsbezogener KPI

Free Cashflow

Der Free Cashflow ist die zentrale Kennzahl zur Steuerung von Verschuldungsgrad und Liquidität. Er wird durch das operative Geschäft und die Investitionstätigkeit der KION Group beeinflusst. Zinsen aus der Finanzierungstätigkeit werden nicht im Free Cashflow berücksichtigt. Ein zielorientiertes Working-Capital-Management und eine detaillierte Investitionsplanung unterstützen die Steuerung des Free Cashflows.

Rentabilitätsbezogener KPI

ROCE

Die Rendite des eingesetzten Kapitals (ROCE) ist eine weitere bedeutsame Steuerungskennzahl. Sie errechnet sich als Verhältnis von bereinigtem EBIT zum eingesetzten Kapital. Der ROCE wird jährlich ermittelt und an die Geschäftsleitung berichtet.

> TABELLE 013

Weitere Steuerungskennzahlen

Über die genannten bedeutsamsten Steuerungsgrößen hinaus verwendet die KION Group zahlreiche ergänzende finanzielle Leistungsindikatoren. Hier sind insbesondere die Nettoverschuldung zur Steuerung der Kapitalstruktur sowie die EBIT-Marge zu nennen, die neben dem ROCE als Vergütungskomponente und als Ziel im Rahmen der Strategie 2020 relevant ist. Weiterhin gibt es nichtfinanzielle Leistungsindikatoren, die sich im Wesentlichen auf Kunden-, Mitarbeiter-, Nachhaltigkeits- und Technologiebelange beziehen und zum Teil als operative Frühindikatoren für die Entwicklung der finanziellen Kennzahlen herangezogen werden.

Die Segmente werden auf Basis der Größen Auftragseingang, Umsatzerlöse und bereinigtes EBIT gesteuert.

ROCE	TABELLE 013	
in Mio. €	2016	2015
Summe Aktiva	11.359,2	6.440,2
– Abzugsposten Aktiva ¹	– 1.460,8	– 1.126,7
– Abzugsposten Passiva ²	– 2.003,5	– 1.261,9
Capital Employed	7.894,9	4.051,6
EBIT bereinigt	537,3	482,9
ROCE	6,8 %	11,9 %

¹ Leasingforderungen, Ertragsteuerforderungen, flüssige Mittel, Effekte aus Kaufpreisallokationen und einzelne Bestandteile der sonstigen finanziellen Vermögenswerte bzw. sonstigen Vermögenswerte

² Sonstige Rückstellungen, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, ein Großteil der sonstigen Verbindlichkeiten sowie einzelne Elemente der sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten