

Rede des DEUTZ-Vorstandsvorsitzenden Dr. Sebastian C. Schulte

anlässlich der ordentlichen virtuellen Hauptversammlung der DEUTZ AG
am 08. Mai 2025

– Es gilt das gesprochene Wort –

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,
verehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

sie haben es gerade in dem kurzen Einspieler sehen können: 161 Jahre nach der Gründung von DEUTZ jährt sich unsere erste Börsennotierung zum 125. Mal. Das heißt 125 Jahre Börse und damit auch 125 Jahre Zugang zu Kapital, Transparenz und moderner Unternehmensführung. Die Geschichte von DEUTZ zeigt, wie wichtig diese Faktoren sind, um langfristig erfolgreich zu sein und Umbruchssituationen unternehmerisch nutzen zu können.

In genauso einer Umbruchssituation befinden wir uns als Unternehmen zurzeit, oft auch als Transformation beschrieben. Und auch um uns herum, verschiebt sich aktuell einiges:

Innenpolitisch haben wir eine neue Bundesregierung, deren Auftakt man getrost als Paukenschlag bezeichnen kann, mit gigantischen Investitionsvorhaben in den Bereichen Verteidigung und Infrastruktur.

Außenpolitisch befinden wir uns in einer Situation, die manche Analysten als die Herausforderndste seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges bezeichnen.

Die neue US-Regierung stellt nicht nur den militärischen Schutz Europas zur Disposition, sondern konfrontiert die Welt auch mit einem Handelskrieg, dessen

Auswirkungen wir in Deutschland und Europa massiv zu spüren bekommen – gerade auch in unserer Branche – und dessen Entwicklung wir nicht absehen können

Wenn ich also vor einem Jahr hier gesagt habe, DEUTZ wird in fünf Jahren ein anderes Unternehmen sein als es heute ist, und diesen Wandel gilt es zu gestalten, so hat diese Aussage im Kern weiterhin Gültigkeit – gleichwohl zeigen die aktuellen Entwicklungen, dass wir die Geschwindigkeit unserer Transformation nochmal erhöhen müssen. Für uns ist klar: Wir bleiben in Bewegung und stellen uns flexibel auf. Genau das haben wir im vergangenen Geschäftsjahr getan, auf das ich mit fünf Gedanken zurückblicken möchte. Mein erster Gedanke:

Kurs gehalten trotz heftigem Gegenwind

2024 war kein einfaches Jahr. Durch die konjunkturell bedingt sehr schwache Auftragsentwicklung haben wir rund 24 Prozent weniger Motoren verkauft. Der Rückgang der Nachfrage zog sich durch alle Regionen und Absatzmärkte, wobei die europäischen Märkte und die Bereiche Baumaschinen und Landtechnik ihre Vorjahresniveaus am deutlichsten unterschritten haben.

Das schlägt sich auch im Umsatz nieder: Der Umsatz lag im Jahr 2024 mit gut 1,8 Mrd. € rund 12 Prozent unter dem Vorjahreswert. Die gute Nachricht: Anders als in der Vergangenheit, als wir bei schwächelnder Konjunktur direkt in die roten Zahlen gerutscht sind, haben wir 2024 Geld verdient. Das zeigen die knapp 77 Mio. € EBIT vor Sondereffekten und die bereinigte EBIT- Rendite von 4,2 Prozent sehr deutlich – ein Margenlevel, das DEUTZ in der Vergangenheit nur bei sehr hoher Auslastung in den Motorenfabriken erreichen konnte.

Dazu beigetragen hat die konsequente Umsetzung unserer “Dual+”-Strategie: eine aktive Rolle in der Konsolidierung des Motorenmarkts, der weltweite Ausbau unseres profitablen und für die Kunden so wichtigen Servicegeschäfts, das Vordringen in neue Märkte und die Umsetzung vielfältiger Kosten- und Performancemaßnahmen für mehr Effizienz und Flexibilität. Darauf können wir alle bei DEUTZ stolz sein.

Und daran möchten wir Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, selbstverständlich teilhaben lassen. Aufsichtsrat und Vorstand schlagen Ihnen daher heute vor - wie im Vorjahr - eine Dividende in Höhe von 0,17 € je Aktie auszuschütten. Dies entspräche einer Ausschüttungsquote von mehr als 40 %. Denn wir wollen die Dividende zumindest stabil halten – und wenn möglich, in der Zukunft weiter erhöhen.

Wir haben im zurückliegenden Geschäftsjahr zudem wichtige Weichen für die nächsten Jahre gestellt und unsere Wachstumsstrategie „Dual+“ weiterentwickelt und konkretisiert. Das führt mich zu meinem zweiten Gedanken:

Wir sind bereit, uns neu zu erfinden

Mir ist wichtig zu betonen: Wir haben in den letzten 12 Monaten nicht nur reagiert, wir haben auch agiert. Wir gehen konsequent voran und wir gestalten unsere Zukunft selbst. Mit Struktur, Mut und Zuversicht. Dazu haben wir unserer „Dual+“-Strategie ein Update verpasst, genauso wie wir es Anfang 2022 bei der Vorstellung der Strategie angekündigt haben: Konsequent umsetzen, aber immer wieder auch innehalten, Annahmen mit der Realität abgleichen und dann nachjustieren. Anders funktioniert es in der heutigen Welt nicht mehr.

Ausgangspunkt ist dabei immer dieselbe Frage: Wie können wir die Bedürfnisse unserer Kunden und die Nachfrage auf den für uns maßgeblichen Märkten noch besser bedienen? Darauf richten wir alles aus, was wir tun. Das ist entscheidend: Wir wollen Produkte anbieten, die nachgefragt werden, und zwar auch in der Zukunft. Gleichzeitig möchten wir uns unabhängiger von den sehr zyklischen Märkten machen, in denen wir seit langer Zeit zu Hause sind.

Kern unserer strategischen Weiterentwicklung ist deshalb eine breitere, resilientere Aufstellung. Wir werden DEUTZ noch viel stärker als Lösungsanbieter positionieren. Und zwar überall dort, wo wir mit unserer Erfahrung und unserem Know-how einen Vorsprung haben oder einen solchen aufbauen können. Das heißt auch, dass wir bereit sein müssen, uns selbst neu zu erfinden und alte Zöpfe abzuschneiden. Das lehrt uns unsere 160-jährige Geschichte und zeigt das schwierige Kapitel Torquedo,

das wir mit dem Verkauf an Yamaha Motors geschlossen haben. Yamaha bietet dem Torqeedo-Team ein viel besseres Zuhause, als wir es gekonnt hätten.

In unserem neuen Segment DEUTZ Solutions haben wir in diesem Zuge neben alternativen Antrieben die Geschäfte zusammengefasst, die über die Produktion und den Service von Motoren hinausgehen und in Märkten liegen, in denen DEUTZ Technologie und Service beherrscht. Hier wollen wir unser Angebot noch stärker am Markt ausrichten und auf E-Produkte und Wasserstoffverbrennungsmotoren konzentrieren. Und auch in neue Märkte vordringen.

Ein gutes Beispiel dafür ist der Erwerb von Blue Star Power Systems: Wir sind in einen Markt eingestiegen, der für uns neu, aber nicht gänzlich fremd ist. Immerhin ist der Motor ein zentrales Element in einem Stromgenerator, so genannten GenSets. Hinzu kommt: Wir produzieren schon seit Langem Motoren, die in GenSets eingesetzt werden und haben uns mit der Übernahme eines der führenden Stromgeneratoren-Hersteller in den USA entlang uns bekannter Wertschöpfungsketten bewegt. Damit haben wir einen stark wachsenden und weniger schwankungsanfälligen Markt erschlossen.

Denn: Die weltweite Stromnachfrage wird sich bis 2050 verdoppeln, während der Ausbau der Netze nicht in gleichem Tempo erfolgt – auch und gerade in vielen hochentwickelten Industrieländern. Hinzu kommt ein stark wachsender Anteil von erneuerbaren Energien am Strommix. Die Folge ist eine Diskrepanz zwischen Nachfrage und Netzkapazität. Diese führt zu Instabilitäten, die nicht nur Haushalte, sondern auch systemkritische Bereiche wie Serverfarmen oder Krankenhäuser betreffen. Extremwetter-Faktoren wie Stürme oder Erdbeben verstärken das Problem. Dieses Phänomen betrifft nicht etwa nur Entwicklungsländer, sondern zunehmend hochentwickelte Länder, besonders die USA. Die Lösung besteht aus einer stärker dezentral ausgerichteten Energieversorgung und aus Microgrids. Diese reduzieren Schwankungen und Ausfälle durch eine smarte und lokale Verknüpfung von Verbrauch, Speicherung und Produktion. In beiden Fällen kommen Stromgeneratoren eine Schlüsselrolle zu. Darauf setzen wir. Und das hat sich 2024 bereits mit einem signifikanten Ergebnisbeitrag ausgezahlt.

Auch die Anfang April vereinbarte Übernahme von Urban Mobility Systems ist ein Beleg für die Art und Weise, wie wir unsere Strategie konsequent umsetzen: Mit dem Zukauf des niederländischen Innovationsführers im Bereich batterieelektrischer Antriebe für Off-Highway-Anwendungen haben wir im NewTech-Bereich einen Technologiesprung gemacht und uns einen deutlich breiteren Marktzugang verschafft.

Innovative Technologie einzukaufen und mit unserer Industrialisierungskompetenz zu skalieren, ist entscheidend für uns, um die Geschwindigkeit zu erhöhen.

Gleichzeitig setzt sich im Geschäft mit klassischen Verbrennungsmotoren die Marktkonsolidierung fort und umfasst vor allem Anwendungsbereiche jenseits der Straße, die weiterhin auf Verbrennungstechnologie angewiesen sind. Was wir hier unter einer „aktiven Rolle“ verstehen, haben wir im vergangenen Jahr – zum Beispiel mit der Übernahme des Daimler Truck-Motorenportfolios von Rolls Royce Power Systems - ebenfalls gezeigt und erfolgreich unter Beweis gestellt.

Dazu kommt – und auch dieser Aspekt ist wichtig -, dass wir uns für die neue Dynamik im Verteidigungsbereich öffnen und daran partizipieren wollen. DEUTZ kann mit seinem Know-how und seinen Fähigkeiten einen substanziellen Beitrag leisten zur politisch gewünschten – und angesichts der Weltlage dringend erforderlichen – Stärkung der deutschen und europäischen Verteidigungsfähigkeit. Dieser Aufgabe sowie den damit einhergehenden unternehmerischen Chancen können und dürfen wir uns nicht verschließen.

Diese Transformation ist für uns kein Risiko, sondern eine riesige Chance – technologisch, wirtschaftlich und gesellschaftlich. Denn die Welt braucht intelligente Energie- und Antriebslösungen. Und sie braucht sie aus Europa. Vor diesem Hintergrund ist auch mein dritter Gedanke zu verstehen:

Wir konzentrieren uns auf unsere Stärken

Wir haben im vergangenen Jahr ganz bewusst unsere strategischen Partnerschaften gestärkt, sowohl in Europa als auch global. Auch das ist ein Baustein unserer „Dual+“-Strategie.

Mit der Übernahme der Daimler-Truck-Motoren von Rolls-Royce Power Systems sind wir einen weiteren wichtigen Schritt innerhalb unserer Konsolidierungsstrategie gegangen: Wir haben Zugang zu wichtigen Kunden erhalten, die wir bisher nicht bedient haben und damit unsere Position in höheren Leistungsbereichen weiter gestärkt.

Zudem haben wir 50 Prozent von HJS Emission Technology übernommen, einem öffentlich weniger bekannten Weltmarktführer, sog. „Hidden Champion“ in der Abgasnachbehandlung aus dem Sauerland. Damit sichern wir unsere Lieferkette für kritische Komponenten bei Verbrennungsmotoren ab und erhalten wichtiges Know-how am Industriestandort Deutschland. Denn: Diese Technologie ist noch lange nicht museumsreif.

Und wir haben damit begonnen, unsere Produktion noch stärker zu flexibilisieren, um möglichst agil auf Marktveränderungen reagieren zu können. Die im vergangenen Jahr geschlossene Kooperation mit dem indischen TAFE-Konzern ist dafür ein enorm wichtiger Schritt gewesen.

Gleichzeitig bauen wir unser Servicegeschäft systematisch aus – ein Bereich, der mit über 500 Mio. € Umsatz im Jahr 2024 erneut als stabile und zugleich weiterhin ausbaufähige Säule fungiert hat. Bis 2030 wollen wir den Serviceumsatz auf 1 Milliarde € erhöhen. Dies machen wir durch gezielte Zukäufe in bisher nicht ausreichend erschlossenen Regionen und durch eine bessere Nutzung des vorhandenen Serviceangebots. Dazu zählen die Erweiterung der Standorte und die Expansion in neue Geschäftsmodelle, wie smarte und digitalisierte Serviceangebote.

Ich habe jetzt viel darüber gesprochen, was wir alles im Rahmen unserer „Dual+“-Strategie machen. Wie wir das machen, ist allerdings genauso entscheidend. Deshalb mein vierter Gedanken:

Wir werden schneller und besser

Wandel braucht Geschwindigkeit. Und wie eingangs erwähnt: Der Zeitdruck wächst. Wenn wir nicht zu Getriebenen der rasanten Veränderungen werden wollen, müssen wir uns rasant selbst verändern. Nur so wird es uns gelingen, die Zukunft selbst zu gestalten. Und wir haben einiges vor:

In Summe streben wir bis 2030 eine Umsatzentwicklung auf rund 4 Milliarden € an. Das entspricht einer Verdopplung des Unternehmens. Natürlich wird das von uns allen einiges abverlangen: Mut, in neue Geschäftsbereiche vorzudringen, ohne unsere Stärken aufzugeben: Klare Strukturen und schnelle Entscheidungen, um Dinge umzusetzen. Auch daran arbeiten wir: Im Jahr 2024 haben wir mehr als 25 Workshops an 60 Standorten durchgeführt und dabei über 2.500 Mitarbeiter persönlich erreicht, um über unsere „Dual+“-Strategie zu sprechen: was sie für unsere Mitarbeitenden bedeutet und wie sie in ihren Rollen zum Erreichen unserer Ziele beitragen können.

Dennoch gab es aus manchen Teilen der Organisation die Rückmeldung: „Mir ist noch nicht klar, was das genau bedeutet und was das für mich bedeutet.“ Das ist wertvolles Feedback und bei über 5.000 Mitarbeitenden auch nicht außergewöhnlich. Trotzdem haben wir überlegt, wie reagieren wir darauf. Das Ergebnis: Wir haben drei junge Kolleginnen und Kollegen gebeten, sich dem Thema anzunehmen. Herausgekommen sind ein kurzes Erklärvideo und eine Videoreihe, in denen unsere Expertinnen und Experten in jeweils 161 Sekunden die wesentlichen Teile der Strategie erklären. Kurz und knapp.

Die Resonanz ist bisher sehr positiv und ich freue mich auf die nächsten Folgen. In einer der Folgen wird es auch um das Thema Effizienz und Kosten gehen. Denn wir haben 2024 als Organisation gelernt, wie wir uns auf der einen Seite konsequent auf Wachstum ausrichten und das gleichzeitig mit einem deutlich stärkeren Fokus auf unsere Kostenbasis zusammenbringen. Natürlich lernen wir hier jeden Tag weiter dazu, aber gerade das war entscheidend im letzten Jahr.

Deshalb haben wir mit dem Programm „Future Fit“ ein umfassendes Maßnahmenpaket zur Effizienzsteigerung geschnürt – mit dem einen übergeordneten Ziel: DEUTZ schneller, schlanker und zukunftsfester zu machen. Und nachhaltig 50 Millionen € Kosten einzusparen.

Die Notwendigkeit dazu hat uns das erste Quartal des laufenden Geschäftsjahrs nochmal vor Augen geführt. Auch wenn wir robust und klar profitabel ins neue Geschäftsjahr gestartet sind, bleibt die Marktlage weiter angespannt. Zwar weitet sich die Hoffnung auf eine Trendwende im zweiten Halbjahr aus, allerdings spiegelt sie sich mit Blick auf unser Motorengeschäft noch nicht wirklich in den Auftragseingängen wider.

Das heißt: Wir werden an unserem Kurs auch in den kommenden Jahren festhalten. Denn so viel steht fest: Die Zukunft wird herausfordernd, und zwar mehr, als wir das noch vor einem Jahr vorhersehen konnten. Diesen Herausforderungen stellen wir uns, indem wir uns als Unternehmen den Erfordernissen anpassen – nicht hinterherlaufend und reagierend, sondern proaktiv und mit dem Anspruch, selbst zu gestalten. Dazu mein letzter Gedanke:

Europäische Souveränität braucht industrielle Stärke

In einer Zeit, in der wirtschaftliche Abhängigkeiten zur strategischen Schwäche werden können, sehen wir es als unsere Verantwortung, ein leistungsfähiger industrieller Akteur in Deutschland und Europa zu sein.

Technologische Souveränität beginnt bei der Frage: Wer baut eigentlich noch Motoren in Europa? Wer entwickelt die Energielösungen von morgen – hier, vor Ort, mit europäischem Know-how? Und: Wer setzt weiterhin mit voller Überzeugung auf Europa auch als Produktionsstandort?

Denn die vergangenen Jahre haben uns eindrucksvoll vor Augen geführt, was es bedeutet, sich als Europa in Abhängigkeit zu begeben – politisch, militärisch und nicht zuletzt wirtschaftlich. Dieser Fehler darf und wird sich nicht wiederholen!

DEUTZ hat hier eine klare Antwort: Wir investieren in Eigenständigkeit, Wertschöpfung und Innovation in Deutschland und Europa. Dass das kein Selbstläufer ist, versteht sich von selbst. Dafür bedarf es unseres kontinuierlichen Engagements, unserer Kreativität und Innovationsfähigkeit, sowie den nötigen strategischen Weitblick für die abstehenden politischen, gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklungen.

Ein starkes und souveränes Europa ist heute wichtiger denn je. Mit unseren Produkten und unseren Fähigkeiten können und wollen wir dafür einen Beitrag leisten – und damit nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz unseres Unternehmens stärken, sondern auch des Wirtschaftsstandorts in Deutschland und Europa insgesamt.

Sehr geehrte Damen und Herren, erlauben Sie mir folgende abschließende Bemerkung:

Turbulente und unvorhersehbare Zeiten erfordern mehr denn je unsere Flexibilität. Unsere Anpassungsfähigkeit. Und unsere – verzeihen Sie mir das Buzzword – Agilität als Unternehmen.

Das war schon immer so. DEUTZ hat in seiner über 160-jährigen Geschichte zahllose Höhen und Tiefen erlebt. Und wir haben auch schwierige Situation stets gemeinsam erfolgreich gemeistert. Daran wird sich nichts ändern. Unser Erbe ist nicht nur eine Verpflichtung, sondern auch Ansporn.

Niemand von uns weiß, was genau die Zukunft bringen wird. Doch bin ich fest davon überzeugt, dass das für uns auch eine Chance bedeutet. Nämlich die Möglichkeit, unsere bewährten Stärken bestmöglich auszuspielen. Indem wir mehr denn je auf eine technologieoffene Entwicklung setzen, ein technologieoffenes Portfolio – bestehend u.a. aus Wasserstoff, E-Fuels und batterieelektrischen Antrieben – das wir verbinden mit einer klaren industriepolitischen Haltung: Und somit aktiv beitragen zur Stärkung unserer Wettbewerbsfähigkeit und Unabhängigkeit, sowohl als Unternehmen, als auch was den Standort Deutschland und Europa angeht.

Stand: 2. Mai 2025

Industrielle Souveränität beginnt bei der Fähigkeit, kritische Systeme selbst entwickeln, produzieren und skalieren zu können. Dazu leisten wir als DEUTZ unseren Beitrag – mit innovativer Technologie, unternehmerischen Mut und einem klaren europäischen Wertekompass.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit. Und noch wichtiger: Vielen Dank für Ihr Vertrauen in DEUTZ.