

PALFINGER AG

ING. ANDREAS KLAUSER, CEO

“VON DER WERKSTATT ZUM WELTMARKTFÜHRER”

STEYR, 23. NOVEMBER 2018

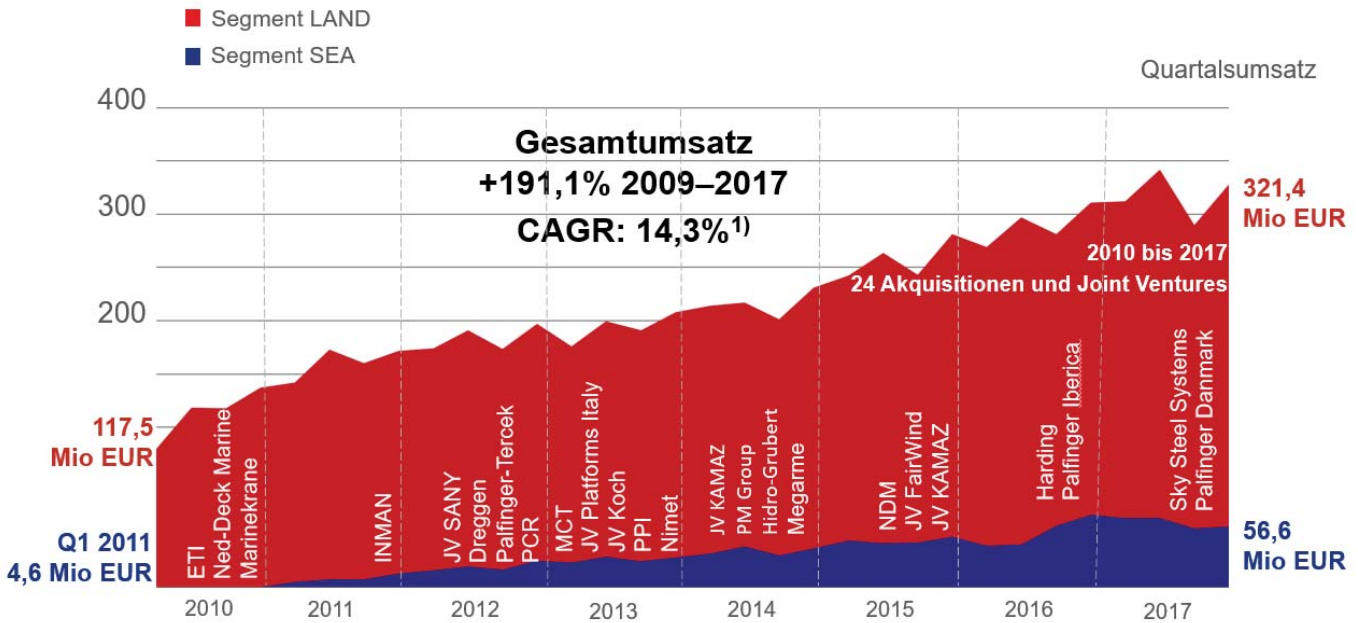
DIE PALFINGER GRUPPE – ÜBERSICHT

- Weltmarktführer
- Umsatz: rund 1,5 Mrd EUR, 10.212 Mitarbeiter (Jahresende 2017)
 - 38 Produktionsstandorte
- 60,9% EMEA – 23,6% Amerikas – 15,5% Asien und Pazifik, GUS

- LAND: rund 1,2 Mrd EUR
 - 8.200 Mitarbeiter
 - 5.000 Servicestandorte weltweit
 - Weltmarktführer bei Ladekränen, Abroll- und Absetzkippern, Forst- und Recycling-kranen sowie Eisenbahnsystemen
 - Top 3 weltweit bei Ladebordwänden und Mitnahmestaplern
- SEA: rund 0,2 Mrd EUR
 - 1.700 Mitarbeiter
 - 28 Servicestandorte weltweit
 - Weltmarktführer bei Rettungssystemen
 - Führende Position bei Kranen für Schiffe, Offshore-Installationen und Offshore- Windparks

Weltweit führender Anbieter von Hebe-Lösungen

KONSTANTES WACHSTUM – ORGANISCH UND DURCH AKQUISITIONEN



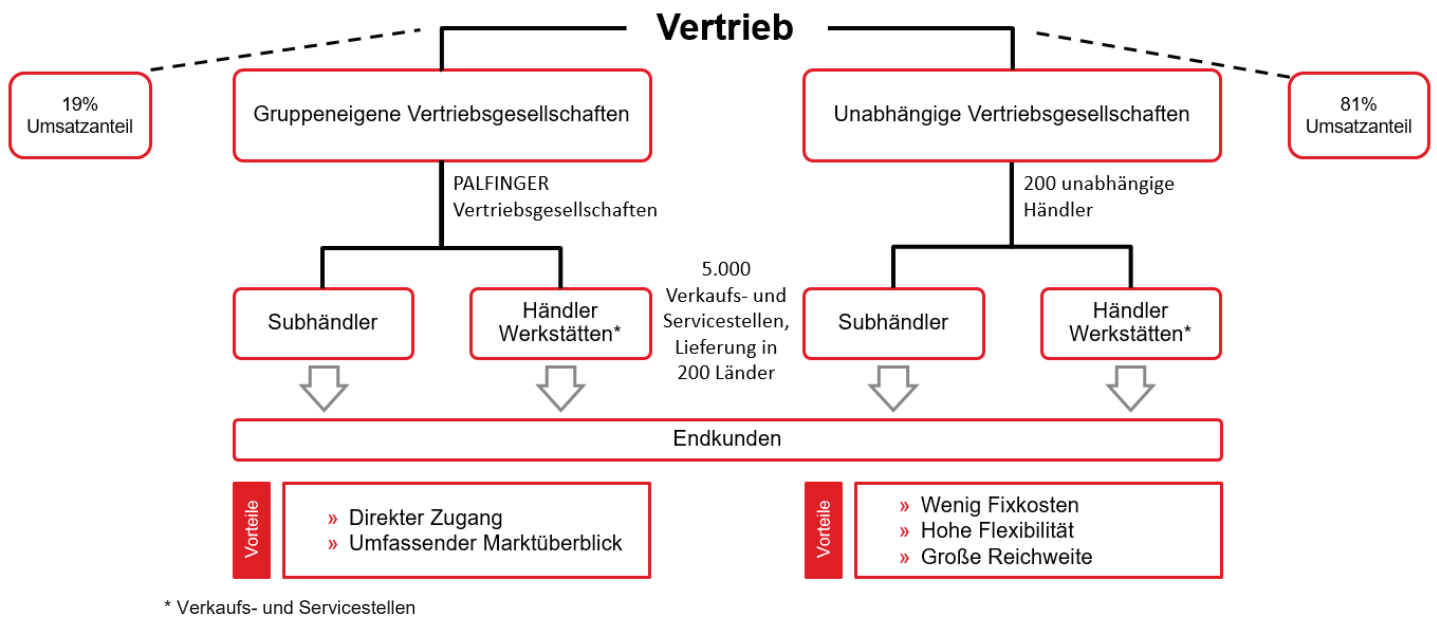
1) Davon 55% organisch; 45% anorganisch

PRODUKTPORTFOLIO



- Ladekrane
- Forst- & Recyclingkrane
- Teleskopkrane
- Mobilkrane
- Stiff Boom Krane
- Hubarbeitsbühnen
- Ladebordwände
- Abroll- & Absetzkipper
- Mitnahmestapler
- Personeneinstiegssysteme
- Brückeninspektionsgeräte
- Eisenbahnsysteme
- Krane
- Rettungsausrüstung
- Winden & Handlinglösungen
- Industriekletterer

VERTRIEBSSTRUKTUR



5

UNTERNEHMENSSTRATEGIE VON PALFINGER



- Strategische Säulen: Innovation – Internationalisierung – Flexibilisierung – PALFINGER 21st
- Relevante Marktposition am Weltmarkt in beiden Segmenten ausbauen
- Weitere Akquisitionen zur Stärkung des SEA Segment
- Komplettierung der Produktpalette in allen Regionen
- Wachstum durch Marktanteilsgewinne und Profitabilitätssteigerung
- Kontinuierliche Innovationstätigkeit mit Fokus auf Entwicklung von Produktfeatures und Geschäftsmodellen auf Basis der Digitalisierung
- Flexibilisierung der internen Prozesse und Synergien durch globale Vernetzung

➔ Nachhaltig profitables Wachstum durch Ausbau der Wettbewerbsvorteile

6

MEILENSTEINE DER ENTWICKLUNG

MEILENSTEINE



1932
Richard Palfinger gründet eine Reparatur- und Schlosserwerkstatt.



1964
Spezialisierung auf hydraulische Lkw-Ladekrane.



1989
Exportquote erstmals über 90 Prozent, Präsenz in über 70 Ländern.



1999
Börsegang im Juni 1999.



1992–2018
Laufende Diversifikation und Internationalisierung mit Produkten an den Schnittstellen der Transportkette.



ZUKUNFT
PALFINGER wird seine Position auch in Zeiten der Digitalisierung als Technologieführer ausbauen. Mit innovativen Produkten, Lösungen und Maßstäben setzenden Entwicklungen, machen wir unsere Kunden auch in Zukunft erfolgreich.



REGIONALE WERTSCHÖPFUNG ALS ERFOLGSFAKTOR

HERAUSFORDERUNGEN IN DER WERTSCHÖPFUNG

- Angepasste Geschäftsmodelle pro Produkt und Region
- Standardisierte Prozesse mit regionaler Ausprägung
- Auftragsbezogene Fertigung
- Kapazitätserweiterungen und Investitionen in Produktionsstandorte
- Hohes Qualitätsniveau der Produkte und Prozesse weiterentwickeln
- Potentiale von Industrie 4.0 nutzen
- Wertschöpfung in den wesentlichen Währungsregionen
- Wertschöpfungstiefe bei rund 85 Prozent

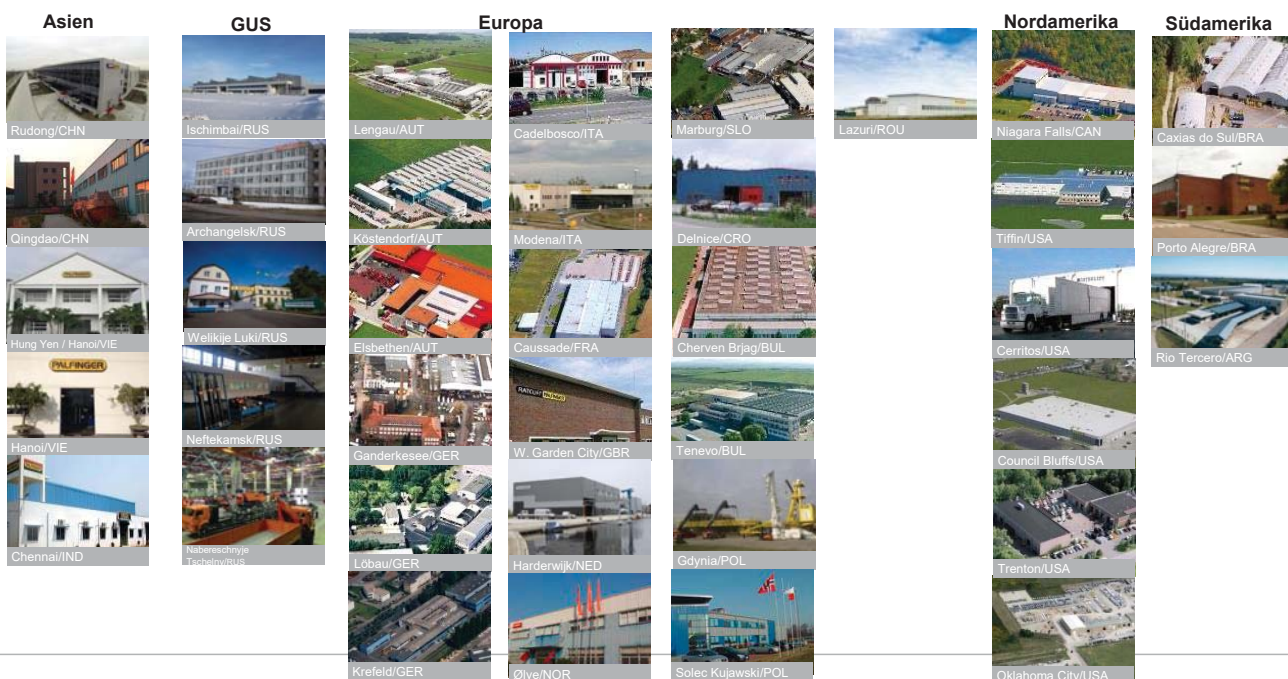
VORTEILE DER WERTSCHÖPFUNG IN DEN REGIONEN



- Geringere Transport- und Logistikkosten
- Lohnkostenniveau (z.B. in Bulgarien 20 Prozent der österreichischen Lohnkosten, insg. 2.500 MA in Osteuropa)
- Wertschöpfung in den wesentlichen Währungsregionen – und damit geringere Abhängigkeit von Währungsentwicklungen
- Customized Produktion und Montage
- Gewappnet gegen Protektionismus (Schutzzölle,...)
- Gewappnet gegen Sanktionen (Russland,...)

11

38 PRODUKTIONSSTANDORTE



12

BEISPIEL „GO EAST“-STRATEGIE EMEA



- Cherven Brjag seit 2000
 - Vom Bauteil zum Produkt
 - Investition in Lackierung und Montage
 - Gesamtumsatz in 2017: 28,6 Mio EUR
- Zylinderproduktion Tenevo seit 2004
 - Weiterer Ausbau Fertigung für Dritte
 - Verlagerung Kleinzyylinder
 - Support Zylinderwerk Russland
 - Gesamtumsatz in 2017: 48,5 Mio EUR
- Galvanikwerk Lazuri seit 2013
 - Durchlaufgalvanik ausgebaut
 - Investition in vorgelagerte Prozesse
 - Gesamtumsatz in 2017: 58,9 Mio EUR
- Repetitive Tätigkeiten verlagern
- Lieferantenpool Osteuropa entwickeln
- Heute schon mehr als 2.500 MA in Osteuropa
- Erhebliche Reduktion der Lohnkosten



13

FLEXIBILITÄT IM WERTSCHÖPFUNGSFOOTPRINT



- Starke Wechselkursverschiebungen



- Potenzial: Produktion von Produkten und Komponenten für andere Währungsregionen
- Voraussetzungen:
 - Produktionswerke in den Währungsregionen
 - Global identische Produkte und Komponenten (Kundenbedarf, Q-Standards, Normen)
 - Einkauf von Material in der Region
 - Flexible Arbeitszeitmodelle

14

CONTROLLING BEI PALFINGER

FINANCE BUSINESS PARTNERS ADD VALUE

- Volle Transparenz für finanzielle und nicht-finanzielle Performances
- Unabhängige Sichtweise, Integration verschiedener Fachrichtungen, ausgewogene Gesamtsicht auf Chancen und Risiken, sowie Einbindung in den Optimierungsprozess als Co-Entscheidungssträger
- Vorstellung von Verbesserungsinitiativen, Standardisierung und Prozessinnovation mit Möglichkeiten, die sich aus der Digitalisierung ergeben
- Zukunftsorientierte Analysen und proaktive Intervention als Management Kernteammitglied
- Stetige Verbesserung der Expertise und Fähigkeiten des Teams

Planungsprozesse

- Strategische Unternehmensplanung (SEP)
- Forecast
 - Planungsinstrument und Transparenzbringer anhand von Szenarien zur Darstellung der inneren Flexibilität
- Sales & Operations Planung
 - Monatliche Kapazitätsplanung aller BUs mit Berücksichtigung von Personal, Maschinenauslastung, Material
- **Planung und Durchführung von Kern- und Strategie Projekten**
- **Analyseprozesse**
- Reporting (monatliche/ quartalsweise/ jährliche Erstellung von Konzernberichten, die Entscheidungen bzw. Vorhaben des Managements untermauern sollen)
- Zeitreihen und hebelorientierte Abweichungsanalysen
- **Strategisches & operatives Controlling**
- Controlling entlang der gesamten Wertschöpfungskette
- Kosten-/ Capital Employed Controlling
- Investitionscontrolling
- Beschaffungscontrolling

Kalkulation/Kostenrechnung

BUDGETPROZESS JA, ABER ANDERS ...

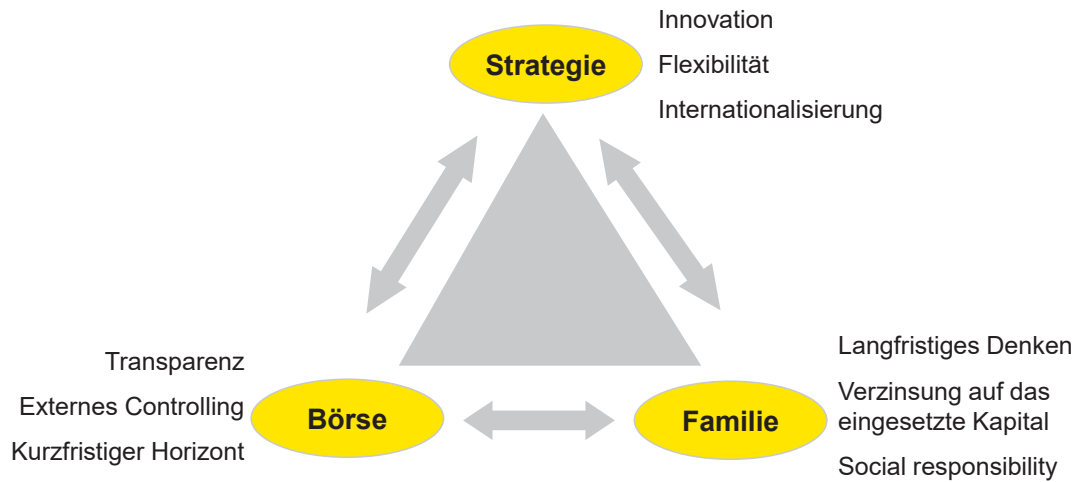
- Vergangenheit -

- Aktuell -

Dynamisches Marktumfeld mit kurzfristigen Schwankungen	Innere Flexibilität als Antwort auf dynamisches Marktumfeld – Handlungsorientierung durch Vorscheurechnung
Flexibilitätsanforderungen an Palfinger steigen dramatisch an	Verstärkte Orientierung auf strategische Zielsetzungen – bei rascher operativer Anpassungsfähigkeit
Stückzahlen im Juni für Folgejahr → Fiktion einer planbaren Zukunft	Effizienter Prozess (konzentrierte Durchlaufzeit von 2 Wochen)
Aufwändig erstellte Budgets oft weit an der ex-post Realität vorbei	Stärkung der Koordination über Runder Tisch
Keine Möglichkeit, flexibel auf geänderte Org-Strukturen zu reagieren (Horizont 1,5 Jahre)	Innere Flexibilität als Antwort auf allfällige Organisationsänderungen
Auf Jahresplan aufgebautes Führungsverhalten	Aufbrechen des Jahres-Denkens Stärkung der Führungsverantwortung
Kostenstellen-Orientierung	Rahmenvorgaben an Stelle von Detailplanung → verstärkte Policy-Orientierung
Überschneidungen mit Quartalsabschluss Extern	Entflechtung Quartalsabschluss extern - Budget

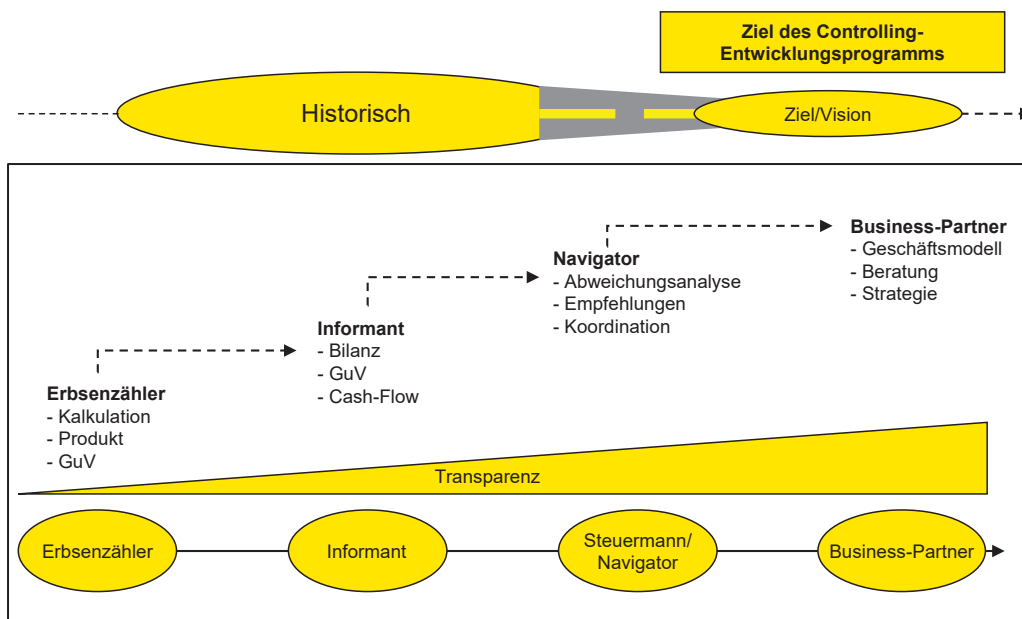
 **Keine Abschaffung des Budgetprozesses, aber revolutionäre Neuausrichtung**

HERAUSFORDERUNGEN IN EINEM BÖRSENOTIERTEN FAMILIENUNTERNEHMEN



Transparenz und Geschäftsverständnis als Anforderung von Börse und Familie

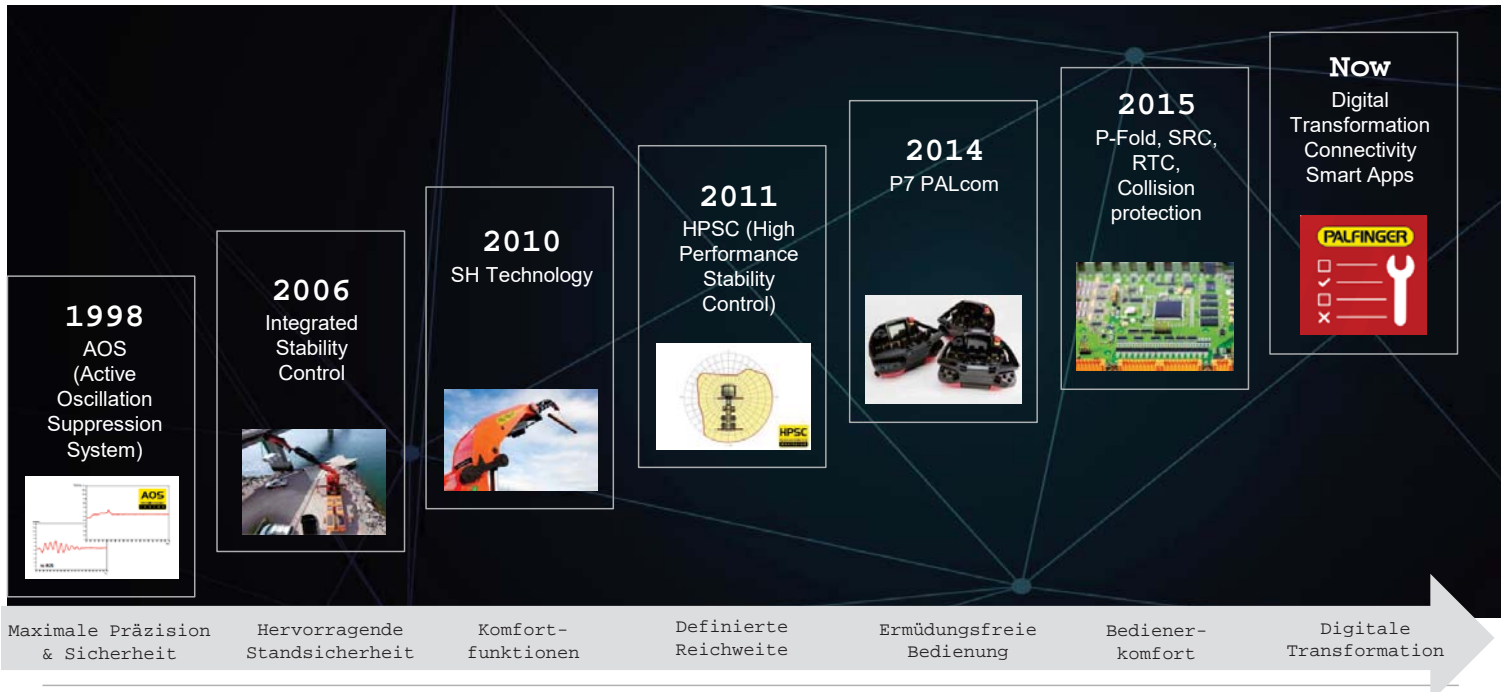
ENTWICKLUNG DES CONTROLLING BEI PALFINGER



DIGITALE TRANSFORMATION



INNOVATIONSFÜHRERSCHAFT – PALFINGERS WICHTIGSTE TRADITION



TOGETHER WE ARE **SHAPING THE FUTURE** OF OUR CUSTOMERS' LIFTING SOLUTIONS

PALFINGER



PALFINGER

**WARUM?
DIE GRÜNDE VERSTEHEN**

DIGITALISIERUNGSZEITALTER FÖRDERT TRENDS UND BEDEUTENDE MÖGLICHKEITEN FÜR DIE HEBEBRANCHE

PALFINGER

- 2020 wird es mehr als 50 Milliarden vernetzte Endgeräte geben
- Teilen statt Kaufen wird die Auslastung vergrößern
- Intelligente Städte („Smart Cities“) werden sich auf die Logistik- und Transportbranche auswirken
- Fachkräftemangel wird die Nachfrage nach Assistenzfunktionen erhöhen



Konnektivität /
autonomes Fahren



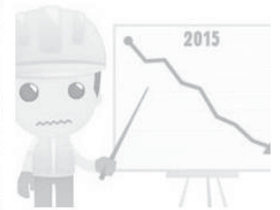
Sharing Economy



Kundenkonsolidierung /
Globaler Marktplatz



Urbanisierung



Demographischer
Wandel /
Fachkräftemangel

25

PALFINGER

**WIE?
DIE STRATEGIE
ENTWICKELN**

Die wichtigsten Punkte:

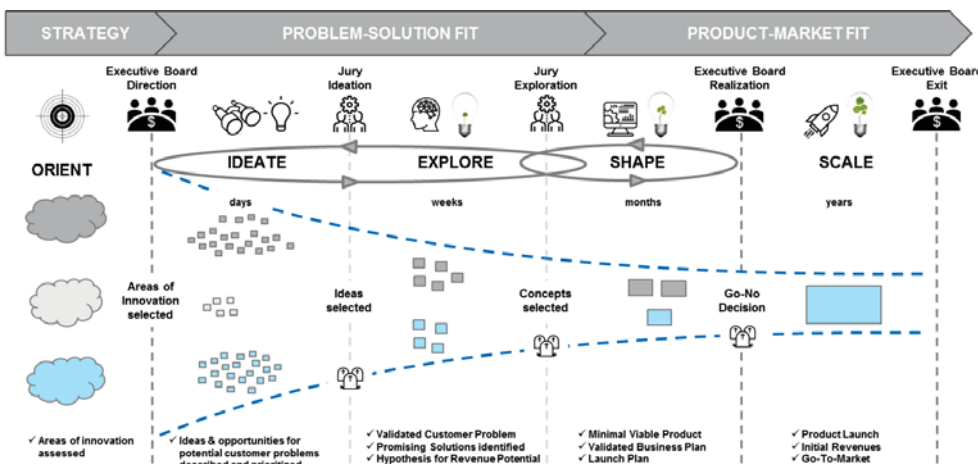
- Von Hardware zu Software
- Vom Produkthanbieter zum Lösungsanbieter
- Vom Verkauf zur (offenen) Plattform
- Von der Abschottung zum Networking
- Von geschlossener zu offener Innovation
- Von technologiegetrieben zu kundenorientiert

Die größten Hindernisse:

- Qualifizierte Fachkräfte
- Digitalisierungsstrategie
- Sicherheitsbedenken
- Einheitliche Standards
- Not-Invented-Here-Syndrom
- Kundenzugriff
- Offenheit für neue Geschäftsmodelle

PALF 21ST INNOVATIONSRAHMENKONZEPT: AGIL SEIN

EIN AGILES UMFELD FÖRdert RADIKALE UND DISRUPTIVE INNOVATIONEN



Das PALF21st Rahmenkonzept soll

- durch umfassende Validierung und **Kundeneinbindung** den **Fokus auf die Kundenbedürfnisse** legen,
- rasch und ressourceneffizient Möglichkeiten für **neue Geschäftsideen schaffen** und diese sowie die verbundenen **Risiken evaluieren**,
- **neue Gebiete mit hohem Marktpotenzial** in kurzer Zeit und mit geringem Ressourceneinsatz erschließen

WAS? DIE ZIELE DEFINIEREN


ERSTE PALFINGER-CONNECTED-LÖSUNGEN MIT WICHTIGEN KUNDEN UND ZWEI ERSTANWENDUNGEN



Telematik



Fleet Monitor



Operator Monitor



VIRTUAL DRIVE

FÖRDERUNG NEUER WEGE DER IDEENFINDUNG UND MITGESTALTUNG FÜR SCHNELLES SCHEITERN UND LERNEN

PALFINGER



ÖSTERREICHS GRÖSSTER HACKATHON

- > 100 TeilnehmerInnen
- 24 Teams & Konzepte
- 2 Tage lang wurde gehackt



31

STRUKTURELLE VERANKERUNG IN BESTIMMTEN INNOVATIONSBEREICHEN DURCH START-UPS: WEXELERATE

PALFINGER



32

DIE PARTNER

PALFINGER



PALFINGER

**DANKE FÜR IHRE
AUFMERKSAMKEIT!**