

PALFINGER AG

Neues Planungsparadigma – Flexibilisierung der Planung

PALFINGER

Controlling Insights Steyr
23. November 2012

Christoph Kaml
CFO

Neues Planungsparadigma bei Palfinger – Flexibilisierung der Planung

PALFINGER

- **Von der Vision zum Tagesgeschäft mit Schwerpunkt "Flexible Planung"**
- **Transparenz und Geschäftsverständnis als Controlling-Grundlage**
- **Controlling Ansatz zur Flexibilisierung der Fixkosten**
- **Vertrauen als Basis des Erfolgs**

PALFINGER auf einen Blick

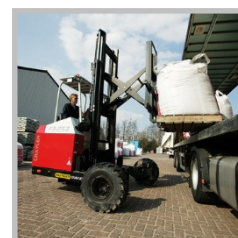
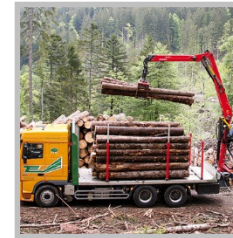
PALFINGER

- International führender Hersteller innovativer Hebe-, Lade- und Handlingsysteme
 - Nr. 1 bei Knickarmkränen, Forst- und Recyclingkränen, sowie Hakengeräten
 - Nr. 2 bei Ladebordwänden und Mitnahmestaplern
 - Führend bei Eisenbahn-Systemlösungen im High-Tech-Bereich
- Globales Vertriebs- und Servicenetzwerk
(weltweit über 200 Generalimporteure/Händler und 4.500 Vertriebs- und Servicestützpunkte)
- Globale Beschaffung, Produktion und Montage
(28 Fertigungs- und Montagestandorte)
- Strategische Säulen: Innovation – Internationalisierung – Flexibilisierung

Produktreihen



- Lkw-Knickarmkrane
- Teleskopkrane MADAL
- Forst- und Recyclingkrane EPSILON
- LKW-Aufbauten OMAHA STANDARD
- Marinekrane (inkl. Davit-Krane)
- Krane für Offshore-Windkraftanlagen
- Hakengeräte PALIFT / OMAHA STANDARD
- Eisenbahnsysteme RAILWAY
- Mitnahmestapler CRAYLER
- Ladebordwände und Personenlifte RATCLIFF / MBB
- Hubarbeitsbühnen BISON / WUMAG ELEVANT / ETI

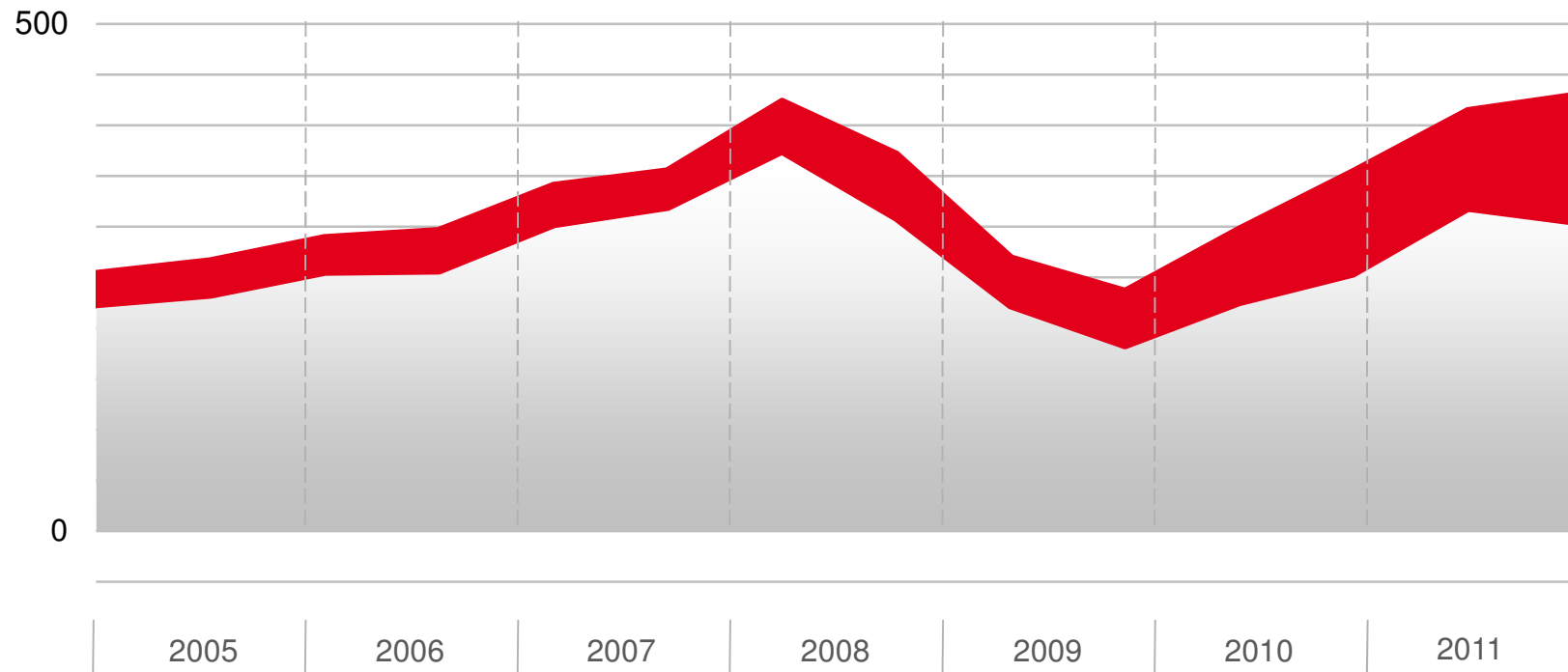


Volatilität der Märkte



Umsatz (Halbjahr)

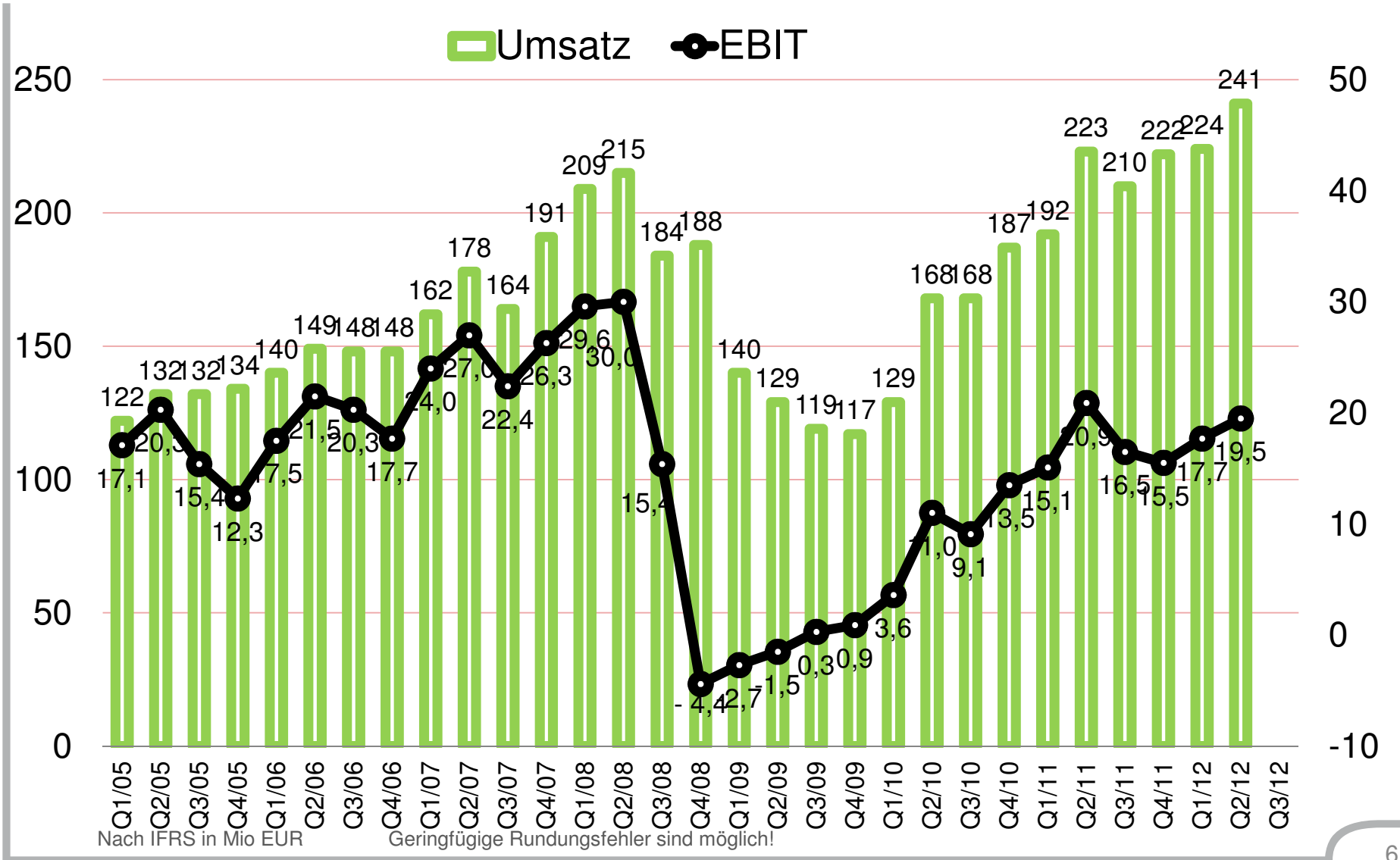
- AREA UNITS
- EUROPEAN UNITS



Bedeutung von Flexibilität und Internationalität nimmt zu

Nach IFRS in Mio EUR

Quartalskennzahlen Q1 / 2005 – Q2 / 2012



PALFINGER Mission Statement und Strategie

PALFINGER

PALFINGER steht für innovative Hebe-, Lade- und Handlinglösungen. Unsere Markterkenntnis, unsere technologische Kompetenz und das Commitment unserer Mitarbeiter machen weltweit unsere Kunden erfolgreicher. Nachhaltiges Handeln optimiert Produkte und Prozesse und trägt zum wirtschaftlichen Erfolg von PALFINGER entscheidend bei.

Innovation

ist das Ergebnis unserer Leidenschaft für die ständige Verbesserung von Produkt, Prozess und Organisation. Innovationen sichern PALFINGER die Marktführerschaft und eröffnen neue Anwendungsfelder, die die Geschäftsbasis verbreitern.

Internationalisierung

sichert unseren Kunden auf allen Kontinenten marktkonforme Produkte und unserem Unternehmen die maximale Unabhängigkeit von regionalen Konjunkturschwankungen. Gleichzeitig werden neue Wachstumspotentiale erschlossen.

Flexibilisierung

ermöglicht uns, jeglichen Marktentwicklungen durch rasche Anpassung unserer Ressourcen und Kapazitäten zu entsprechen und damit unseren Geschäftserfolg auch in Zeiten hoher Volatilität abzusichern.

Strategische Ziele 2015

PALFINGER

- Diversifikation nur noch innerhalb der Kernkompetenzen
- Fokus auf weitere **Flexibilisierung** (strategische Säule)
 - Erhöhung der Flexibilität in allen Wertschöpfungsstufen
 - Strukturen müssen rasche Reaktion ermöglichen
 - Reduktion der Durchlaufzeiten
 - Fortsetzung der Struktur- und Kostenprogramme
- **Internationalisierungsrichtung** Zukunftsmärkte (Russland, Asien)
- **Innovation** zur Weiterentwicklung von Produkten und Services
 - Berücksichtigung regionaler Anforderungen
 - Weiterentwicklung Elektronik und Mechatronik
- Profitabilität aller Business Units – konkrete Maßnahmenpakete

 **Weiterhin nachhaltig profitables Wachstum**

Budget als adäquates Führungsinstrument?

PALFINGER

- 1** Umfeldfaktoren sind zunehmend volatil – Budget täuscht ein **Scheinwissen** vor.
- 2** Budget **bindet zu viele Ressourcen**, die **besser auf das Geschäft konzentriert** werden
(-> was macht Palfinger tatsächlich erfolgreich?)
- 3** Der hohe Detaillierungsgrad bedingt zu **hohe Durchlaufzeiten**, wobei Budget oftmals bereits per Ende Q 1 obsolet ist – Budget muss **flexibler** auf geänderte Umfeldfaktoren reagieren können.
- 4** Teilweise dient Budget als Instrument zur Rechtfertigung. Nur durch radikalen Wandel kann **Budget-Hörigkeit aufgebrochen** werden.
- 5** **Strategische Zielsetzungen** werden **unabhängig** vom quantitativen **Budget** verfolgt.

Budget ja, aber anders ...

PALFINGER

- „Budget Alt“ -

Dynamisches Marktumfeld mit kurzfristigen Schwankungen

Flexibilitätsanforderungen an Palfinger steigen dramatisch an

Stückzahlen im Juni für Folgejahr
→ Fiktion einer planbaren Zukunft

Aufwändig erstellte Budgets oft weit an der ex-post Realität vorbei

Keine Möglichkeit, flexibel auf geänderte Org-Strukturen zu reagieren (Horizont 1,5 Jahre)

Auf Jahresplan aufgebautes Führungsverhalten

Kostenstellen-Orientierung

Überschneidungen mit Quartalsabschluss Extern

- Vorteile „Budget Neu“ -

Innere Flexibilität als Antwort auf dynamisches Marktumfeld – Handlungsorientierung durch Vorscheurechnung

Verstärkte Orientierung auf strategische Zielsetzungen – bei rascher operativer Anpassungsfähigkeit

Effizienter Prozess
(konzentrierte Durchlaufzeit von 2 Wochen)

Stärkung der Koordination über Runder Tisch

Innere Flexibilität als Antwort auf allfällige Organisationsänderungen

Aufbrechen des Jahres-Denkens
Stärkung der Führungsverantwortung vor Ort

Rahmenvorgaben an Stelle von Detailplanung
→ verstärkte Policy-Orientierung

Entflechtung Quartalsabschluss extern - Budget



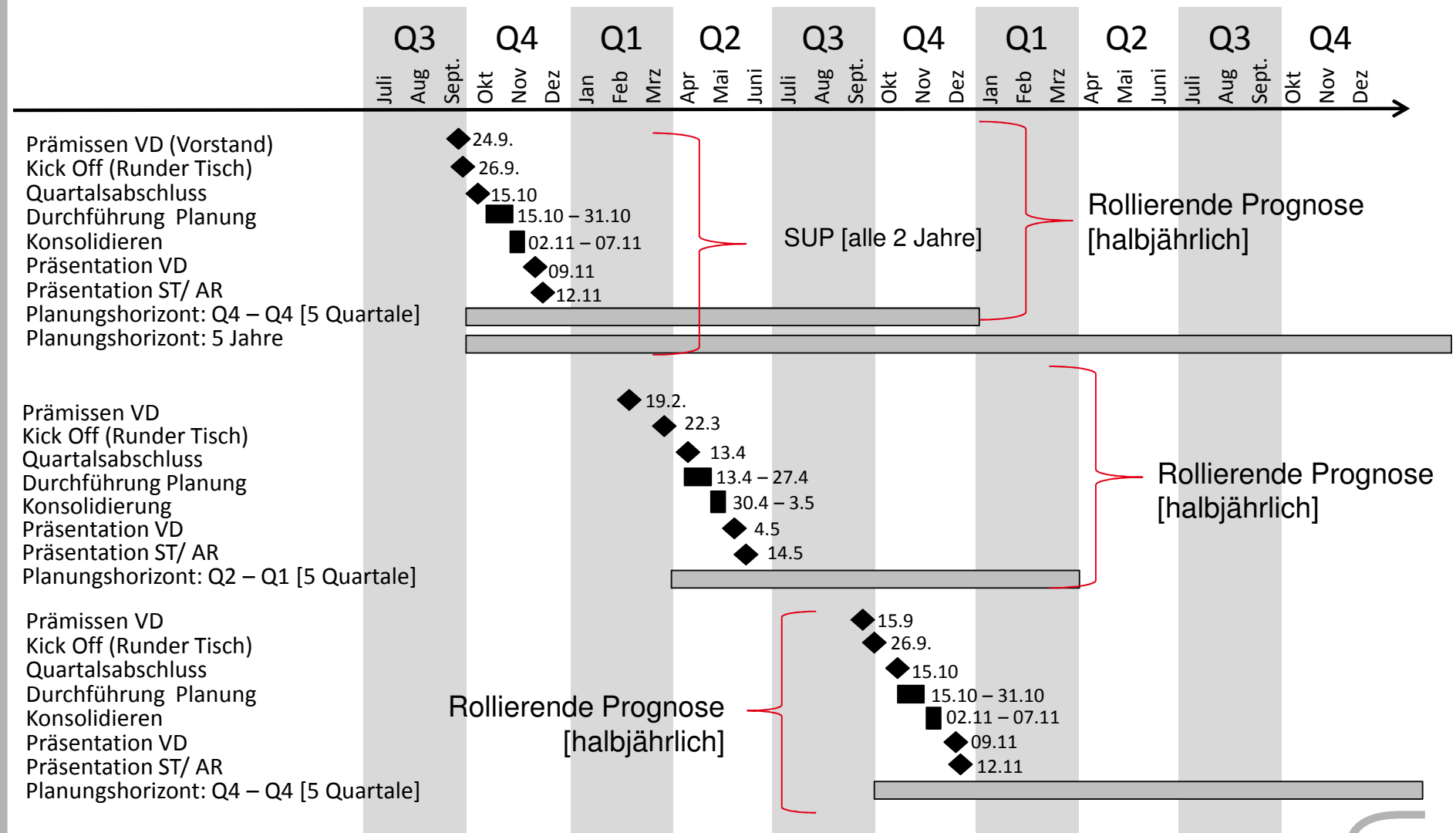
Keine Abschaffung des Budgets, aber revolutionäre Neuausrichtung

Gegenüberstellung Budget Alt vs. Neu

PALFINGER

	Budget „alt“	Budget „Neu“
DLZ	16 Wochen (v2), jährlich	2 Wochen, 2 x jährlich
Wann	Juli - Oktober	April; Oktober
Zeitraum	Kalenderjahr	5 Quartale
Verzahnung SUP	SUP ist kommitierte VS-Vorgabe (im Folgejahr dient SUP als Orientierung)	SUP bildet Leitplanken bzw. basiert auf FC, FC dient zur kfr. Vorscheurechnung
Charakter	Jahresbudget, Plan, teilw. unrealistisch da politisch und „Bunkerdenken“	Vorscheurechnung mit gewisser Zielkomponente
Forcast	Regelmäßig im September für das laufende Jahr, sonst anlassbezogen	Budget = Forcast
Abweichungs- analyse	Monatlich: PLAN-IST, IST-IST	Monatlich: IST-IST; Quartalsweise: FC-IST
Detaillierung	<ul style="list-style-type: none"> • Ebene KST • nach Buchungs-Kontenebene • Aufteilung auf Monate • Produktebene inkl. MRP 	<ul style="list-style-type: none"> • Ebene KST-Gruppe • Kostenarten analog SUP • Aufteilung auf Quartal • Profit Centre bzw. Referenzmodelle

Zeitschiene im Überblick



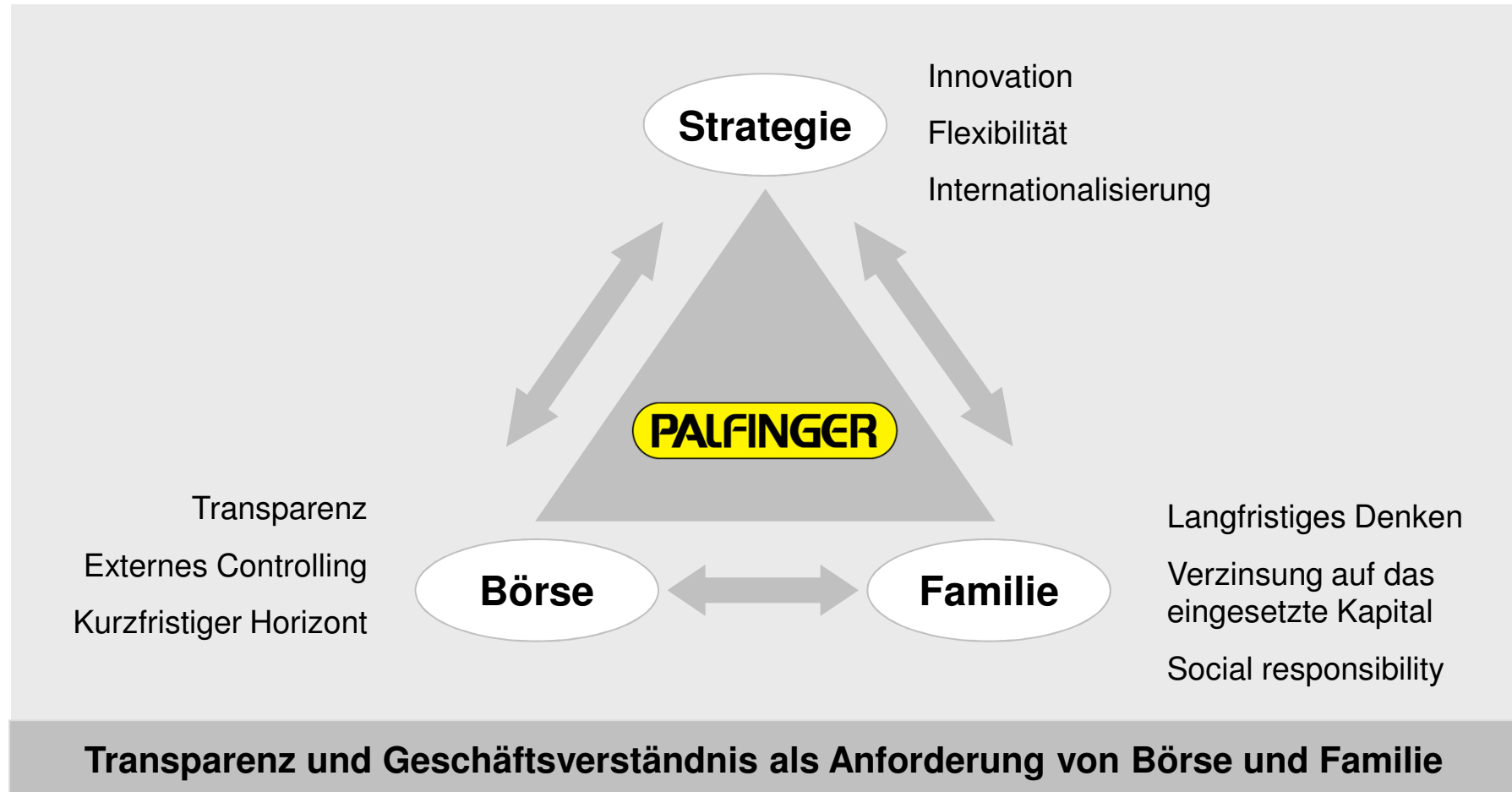
Neues Planungsparadigma bei Palfinger – Flexibilisierung der Planung

PALFINGER

- Von der Vision zum Tagesgeschäft mit Schwerpunkt "Flexible Planung"
- **Transparenz und Geschäftsverständnis als Controlling-Grundlage**
- Controlling Ansatz zur Flexibilisierung der Fixkosten
- Vertrauen als Basis des Erfolgs

Herausforderungen in einem börsennotierten Familienunternehmen

PALFINGER



Kombiniert mit externem Verständnis als Ausgangspunkt für die Entwicklung des Geschäftsmodells

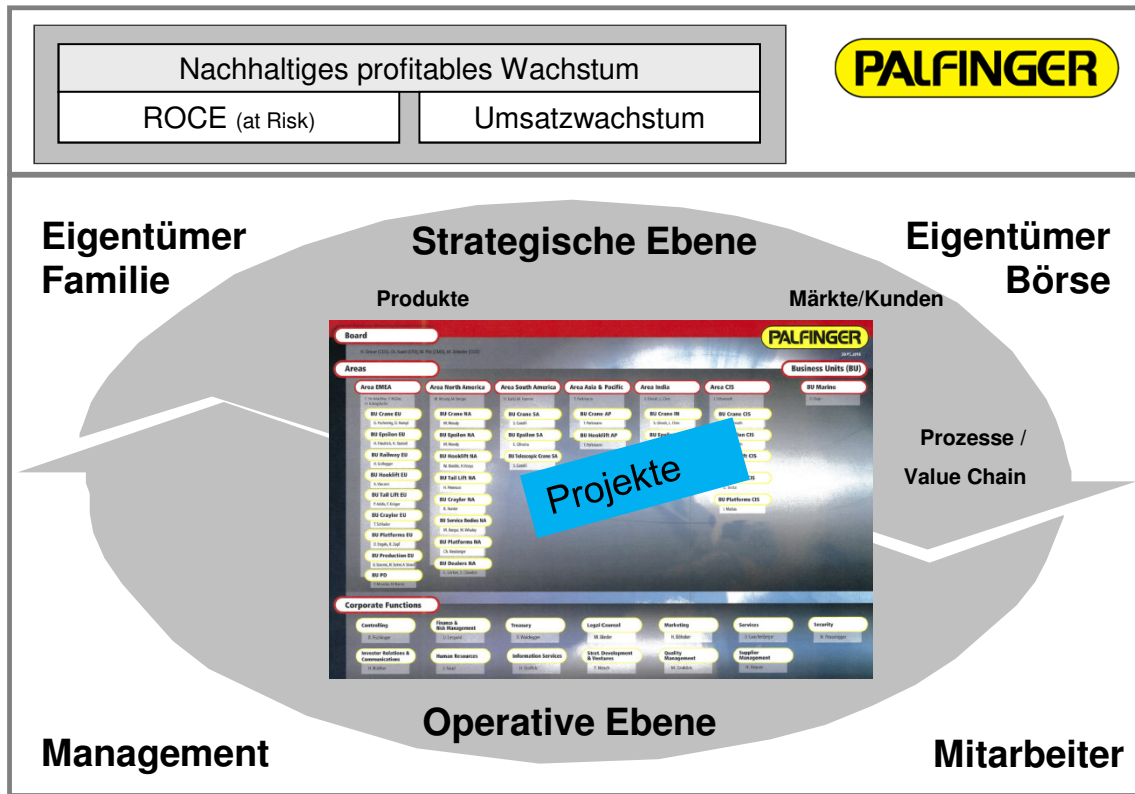


Politische Rahmenbedingungen

z.Bsp. Verteilung der Steuerlast, Umwelt, Globalisierung

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

z.Bsp. BIP, Wechselkurse, Inflation, Arbeitsmarkt, Zinssätze



Lieferanten
zB. Engpässe, Lieferantenwechsel

Händler & so. Vertriebspartner

Rechtliche Rahmenbedingungen
zB. EN1299

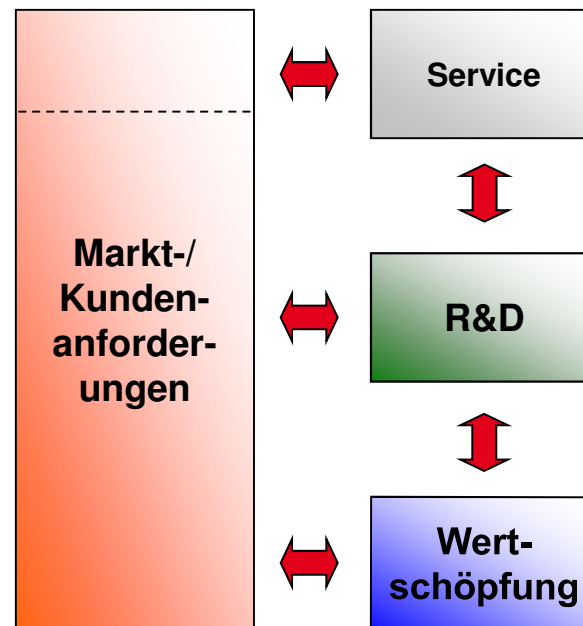
Technologische Rahmenbedingungen
zB. Hochfeste Materialien, Elektronik, Produktionstechnologie

Kunden Marktentwicklung
zB. Top 5- Märkte absolut, Top 5-Wachstumsmärkte

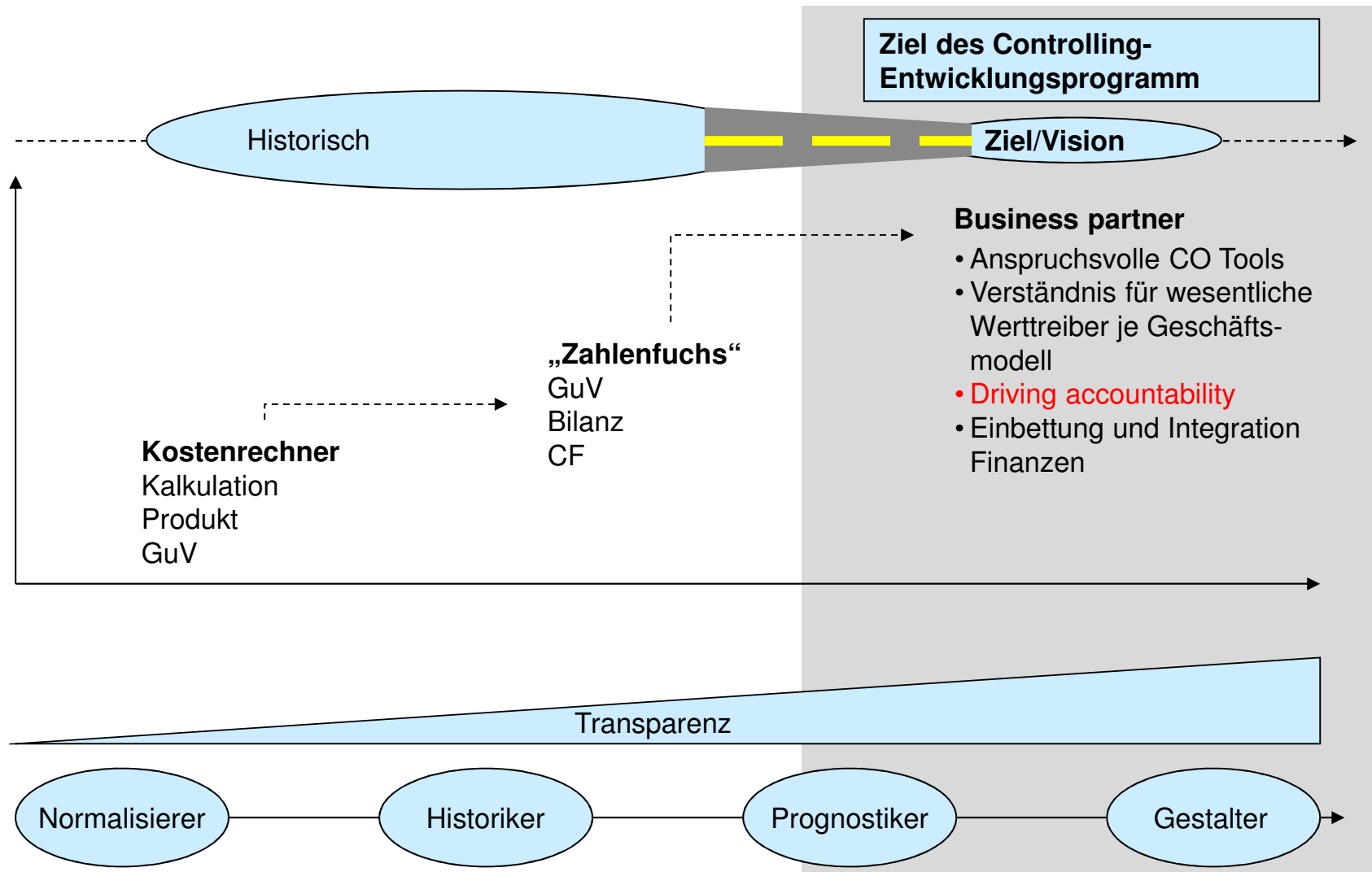
Das Verständnis des Geschäftsmodells ist die Grundlage für unser Controllingverständnis

PALFINGER

Die Abstimmung zwischen Markt-, Produktstrategie und Wertschöpfung ist der Schlüssel zum Erfolg.



Lebensweg Controlling – Business Partner als Ziel



Erfolgsfaktoren einer effizienten und effektiven Berichterstattung

PALFINGER

- ▶ **Enge Bezugnahme bzw. Vernetzung** mit Vision, Strategie, Businessplan & Organisation
- ▶ **Steuerung** gruppenweit und auf allen Ebenen (Vorstand, Area / Division Manager, GPM / LPM, PC-Leiter etc.) **nach den gleichen Kern-Zielen** (z.B. Was investiere ich mit welchem Risiko-Profil (CE at Risk) & was ist der Best / Worst-Case Return / Profit / Cash-Flow in der Businessplanperiode).
- ▶ Jede Information, die laufend von der Gruppe abgefragt wird, soll auch für Area / Division- Manager / GPM von Interesse sein (80:20 Regel) – eine reine Vorstands-Berichterstattung weist auf eine Steuerungs-Bruchstelle hin
- ▶ **Eine zentrale Datenbank / MIS-Struktur**
 - jede Organisationseinheit hat Zugang für Dateninput bzw. Datenabfrage (PM-Cranes / Controlling Tiffin => PM-Cranes / Controlling / AM Area North America => GPM Cranes => Group Controlling / Board)
 - alle laufend / abgefragten / relevanten Daten sollen in der Datenbank sein; kein „Inselreporting“; bremst das Entstehen neuer Reports (z.B. Corporate Development, Controlling, IAS, Treasury, HR, IR, ...)
 - durch Daten-Integration vom Detail zur Übersicht (von Strategie zu CO) (Kunde / Produkt => Region / Gesellschaft / Area / Produktgruppe => Gruppe)

Neues Planungsparadigma bei Palfinger – Flexibilisierung der Planung

PALFINGER

- Von der Vision zum Tagesgeschäft mit Schwerpunkt "Flexible Planung"
- Transparenz und Geschäftsverständnis als Controlling-Grundlage
- **Controlling Ansatz zur Flexibilisierung der Fixkosten**
- Vertrauen als Basis des Erfolgs

Fixkostenreduktion durch Prozess-Optimierung

PALFINGER

Annahmen

- Jeder Prozess beinhaltet mind. 20% der möglichen Optimierung (Muri, Muda, Mura)
- Jeder Prozess kann in der Produktivität auf einer kontinuierlichen Basis verbessert werden.

1

Ursprünglicher Prozess Optimierung, Re-engineering

- Ziel: Mind. 20% Einsparung
- Produktivitätswachstum

2

Identifizierte Potentiale

- 15% EBIT wirksame Einsparung
- 5% re-investiert in Innovation (Produkt, Prozess, Organisation)

3

Kontinuierliche Prozessverbesserung

- Jährlich Optimierung
- Ziel: Mind. 5% / oder % Lohnwachstum, sowie Produktivitätssteigerung

Festlegung der Optimierungs-Prioritäten (I)



Wertschöpfungsorientierte indirekte Prozesse

Company	Classification	R&D and Product Management	Procurement	Manufacturing	Assembling	Distribution / Logistics	Sales	Dealer/Customer Sales and Distribution	After Sales Service	Value Chain
	Biz Model I	26%	0%	11%	17%	4%	10%	0%	11%	79%
		8%	2%	10%	3%	7%	43%	0%	1%	73%
		15%	3%	9%	9%	5%	9%	10%	12%	73%
		14%	8%	6%	13%	5%	7%	11%	7%	71%
		15%	4%	8%	4%	3%	19%	7%	10%	69%
		17%	4%	12%	9%	4%	8%	5%	8%	68%
		8%	3%	14%	9%	1%	16%	5%	3%	59%
		24%	2%	1%	6%	2%	17%	1%	6%	59%
		7%	4%	5%	1%	1%	14%	8%	10%	49%
	10%	4%	4%	5%	2%	11%	0%	5%	41%	
	Biz Model II	1%	0%	0%	0%	0%	0%	80%	0%	81%
		0%	5%	17%	5%	2%	31%	17%	2%	79%
		11%	1%	0%	3%	0%	34%	7%	12%	69%
		3%	2%	0%	10%	2%	32%	0%	15%	64%
		7%	0%	0%	0%	0%	26%	4%	14%	50%
	Biz Model III	3%	2%	49%	13%	2%	0%	0%	1%	71%
		1%	3%	40%	0%	6%	1%	0%	0%	51%
		3%	2%	39%	0%	6%	0%	0%	0%	51%
4%		1%	41%	0%	1%	0%	0%	0%	46%	
...	1%	10%	0%	0%	0%	0%	1%	6%	18%	
	12%	4%	9%	9%	2%	10%	9%	7%	61%	

Festlegung der Optimierungs-Prioritäten (II)



Support-Funktionen/ -Prozesse

Company	Classification	Supply Chain Management	Corporate Strategy & Development	Quality & Improvement Management	Finance / Controlling / Treasury	Human Resources	Investors Relations & Communication	Risk Management & Internal Audit	Legal Affairs	Marketing	Information System / IT	Process Management	Other Organizational Processes	Management & Supporting Processes
	Biz Model I	0%	0%	1%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	17%	21%
		1%	2%	3%	11%	4%	0%	1%	0%	3%	0%	1%	1%	27%
		1%	5%	2%	10%	1%	0%	0%	2%	1%	4%	0%	1%	27%
		2%	2%	3%	7%	2%	0%	0%	0%	0%	4%	2%	7%	29%
		1%	1%	3%	10%	3%	0%	0%	0%	3%	3%	1%	5%	31%
		1%	1%	5%	6%	7%	0%	0%	0%	3%	1%	5%	3%	32%
		2%	4%	4%	6%	5%	0%	0%	7%	1%	4%	0%	7%	41%
		1%	18%	4%	7%	2%	0%	0%	0%	6%	1%	0%	2%	41%
	5%	9%	4%	19%	6%	0%	0%	1%	-5%	2%	8%	3%	51%	
	1%	1%	2%	23%	10%	0%	0%	0%	0%	8%	0%	13%	59%	
	Biz M II	0%	0%	0%	3%	1%	0%	0%	0%	12%	1%	0%	1%	19%
		0%	4%	0%	7%	1%	0%	0%	1%	3%	2%	0%	2%	21%
		1%	2%	1%	3%	2%	0%	0%	0%	15%	1%	6%	2%	31%
		0%	1%	2%	10%	3%	0%	0%	1%	14%	2%	0%	3%	36%
	Biz M III	1%	27%	0%	11%	1%	0%	1%	1%	5%	1%	0%	2%	50%
		0%	1%	3%	7%	3%	0%	1%	1%	0%	3%	0%	9%	29%
		0%	1%	6%	27%	8%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	6%	49%
	...	0%	0%	1%	7%	1%	0%	1%	-4%	4%	3%	3%	35%	49%
		5%	8%	22%	4%	2%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	11%	54%
		2%	5%	2%	14%	2%	8%	1%	1%	6%	24%	5%	13%	82%
1%		3%	2%	7%	2%	2%	0%	1%	4%	6%	2%	9%	39%	

Implementierung der Prozess-Optimierung



	High level Analyse	Definition Prozesse	Reduktion -15%	Analyse (AS-IS)	Optimierungsziele	TO-BE Prozesse	Umsetzung TO-BE
Schritte / Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> -15% = x Mio EUR EBIT relevant -5% investieren in PPO-Innovation Freigabe durch Vorstand 	<ul style="list-style-type: none"> Basierend auf Indikatoren Fixkostenstudie Vereinbarung der Kapazitätsreduktion mit Mgmt 	<ul style="list-style-type: none"> 15% der identifizierten Kapazitäten werden aus dem Prozess genommen 	<ul style="list-style-type: none"> Verwendung MMM Validierung der Ergebnisse Definition KPI (Key Process Indicators) 	<ul style="list-style-type: none"> Effizienzziele (Kosten) Effektivitätsziele (output) Potentielle Prozessoptimierung 	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung von Prozessen und Maßnahmen für Umsetzung Qualifikationen/ Trainings 	<ul style="list-style-type: none"> Etablierung neuer Prozesse Investition der 5% Messung EBIT Wirkung Monitoring gem. KPIs
Zeitplan	<p>Juli-August Umsetzung Meilensteine: Sep., Nov., Dez. 2012, März 2013</p>						
Umfang	<p>X Mio EUR EBIT X Mio EUR Innovation</p>		<p>EMEA SA NA CIS</p>				
Support	<p>Prozessunterstützung durch PPO (Palfinger Process Optimisation) Messung der Umsetzungsrealisierung durch Corporate Controlling</p>						

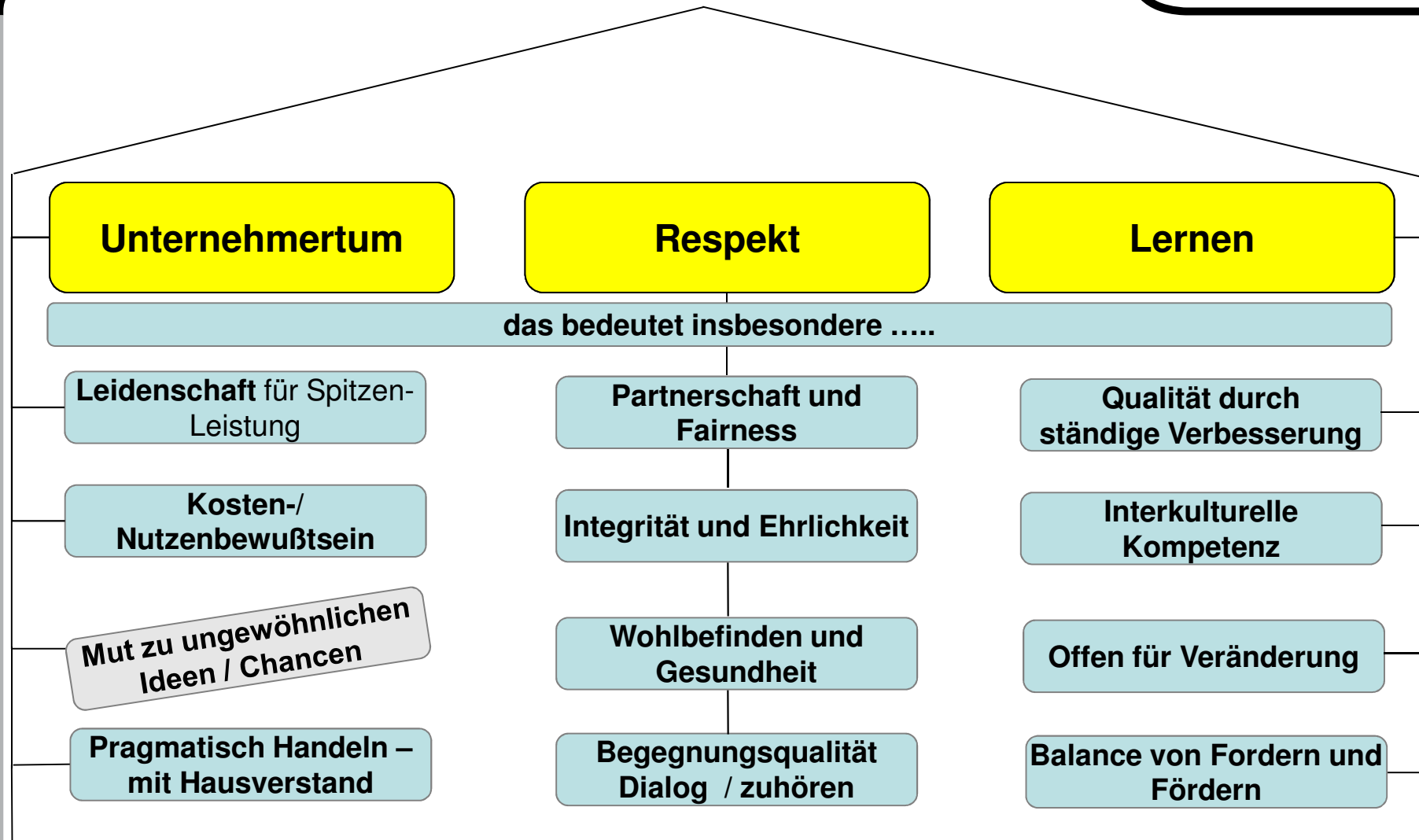
Neues Planungsparadigma bei Palfinger – Flexibilisierung der Planung

PALFINGER

- Von der Vision zum Tagesgeschäft mit Schwerpunkt "Flexible Planung"
- Transparenz und Geschäftsverständnis als Controlling-Grundlage
- Controlling Ansatz zur Flexibilisierung der Fixkosten
- **Vertrauen als Basis des Erfolgs**

Auf diesen WERTEN wächst unser Erfolg

PALFINGER



- ❶ Ertrag geht vor Umsatz
- ❷ Optimierung des Gesamtprozesses vor Optimierung von Teilfunktionen
- ❸ Standardisierte Prozesse sind rückfragefrei
- ❹ Unser Anspruch ist hohe Begegnungsqualität
- ❺ Alt: Verantwortung für Umsetzung, Neu: Verantwortung für Ergebnisse
- ❻ Geplante Vorhaltung ist billiger als Engpassverwaltung
- ❼ Alt: Kapazität fix, Zeit variabel; Neu: Zeit fix, Kapazität variabel
- ❽ Der Markt/der Kunde definiert die Arbeitszeit
- ❾ Beschafft, gefertigt und montiert wird was verkauft ist
- ❿ Jeder liefert die vom Kunden spezifizierte Qualität auf die er stolz ist



Das Unternehmen als lebendigen Organismus zu betrachten ist eine hilfreiche Metapher!

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**