

## Kulturbasierte Strategie- und Unternehmensentwicklung



**36. Congress der Controller  
München, 17. Mai 2011**

**Peter Gerstmann  
ZEPPELIN GmbH**

Der Zeppelin Konzern ist Teil der Zeppelin Stiftung.

Der Start des ersten Luftschiffs im Jahr 1900 legte den Grundstein für den heute weltweit tätigen Zeppelin Konzern.

1908 entstanden die Luftschiffbau Zeppelin GmbH und die Zeppelin Stiftung, um die Aktivitäten des Grafen Ferdinand von Zeppelin im Luftschiffbau weiterzuführen.

Nach dem 2. Weltkrieg begründete die Stiftung verschiedenste Geschäftsbereiche in Handel und Industrie.

Daraus entstanden u. a. der Handelsbereich (Caterpillar Exklusiv-Händler in mehreren Ländern) und der Industriebereich (vom Silobau zur Anlagentechnik).

1994 wurde das Unternehmen neu strukturiert mit einer Management Holding an der Spitze, der ZEPPELIN GmbH.



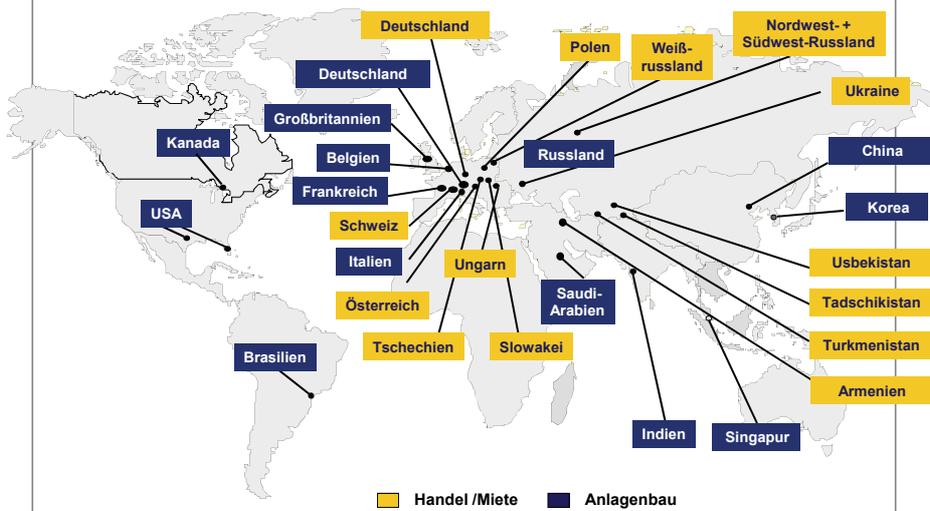
### Der Konzern heute ...

Gesellschafter:	Zeppelin Stiftung / Luftschiffbau Zeppelin GmbH
Umsatz 2010:	2,0 Mrd. €
Mitarbeiter:	6.200
Standorte:	190
Strategische Geschäftseinheiten:	Baumaschinen EU Baumaschinen International Rental Power Systems Anlagenbau



(Daten HR JA 2010)

### Handel, Miete & Anlagenbau: 190 Standorte weltweit



## Zeppelin Handel: 650 Produkttypen

**Bau-  
maschinen**



**Power  
Systems**



**Gabel-  
stapler**



**Agrar-  
Maschinen**



### Systemangebot

Fachberatung, Service, Finanzierung, Miete, Gebrauchtmachines etc.

## Zeppelin Anlagenbau: Leistungsspektrum

**Kunststoff-  
verarbeitung &  
Gummanlagen**



**Polymer-  
anlagen-  
Engineering**



**Silos,  
Filter &  
Komponenten**



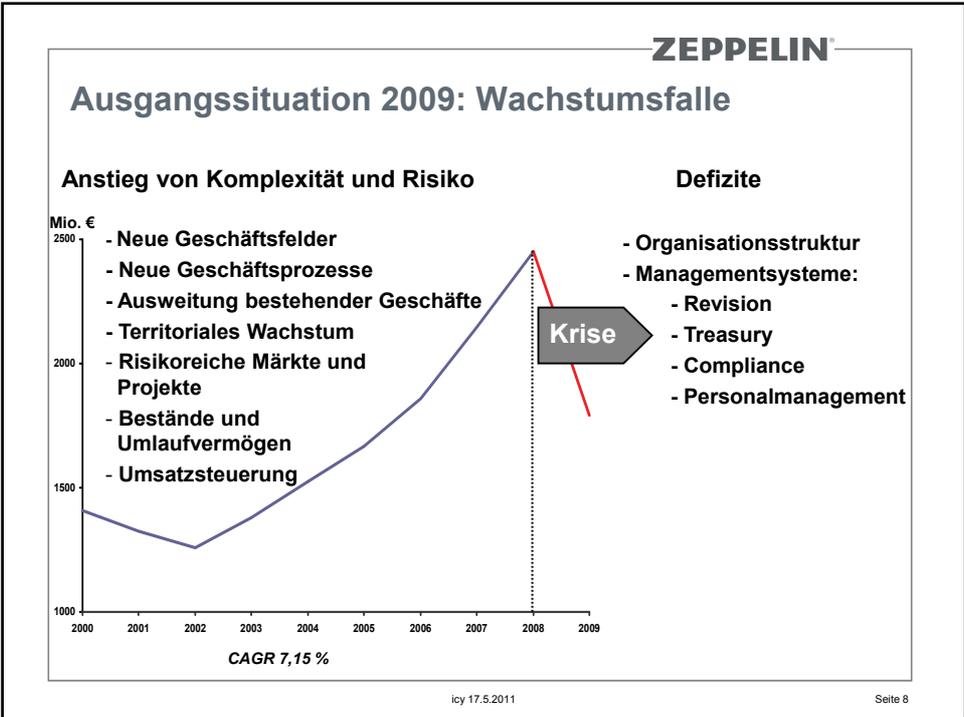
**Lebensmittel  
& Getränke  
Technologie**

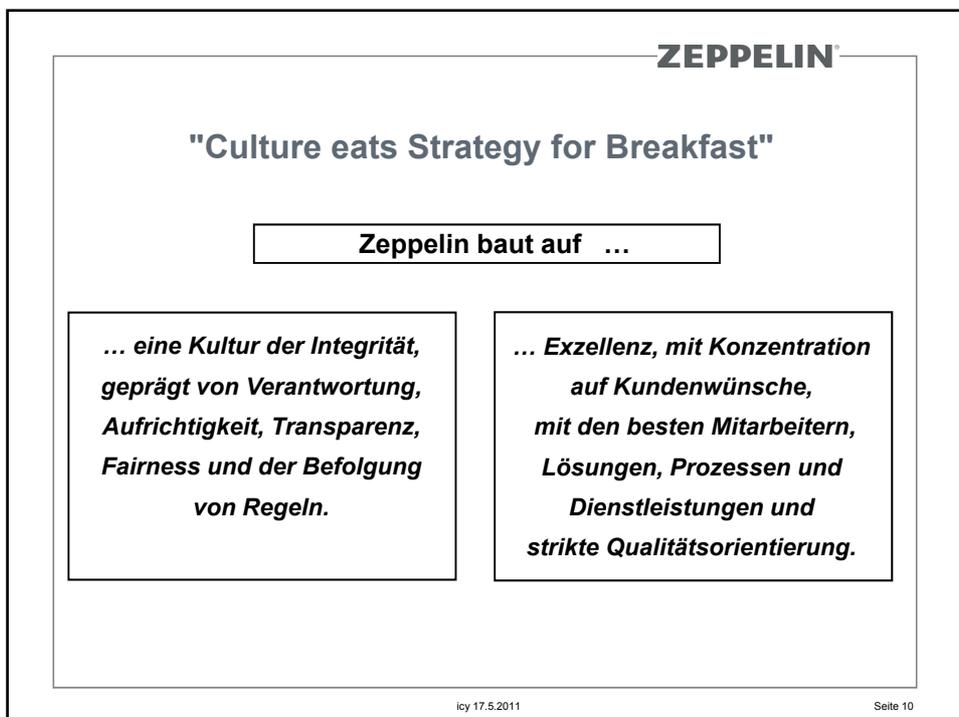
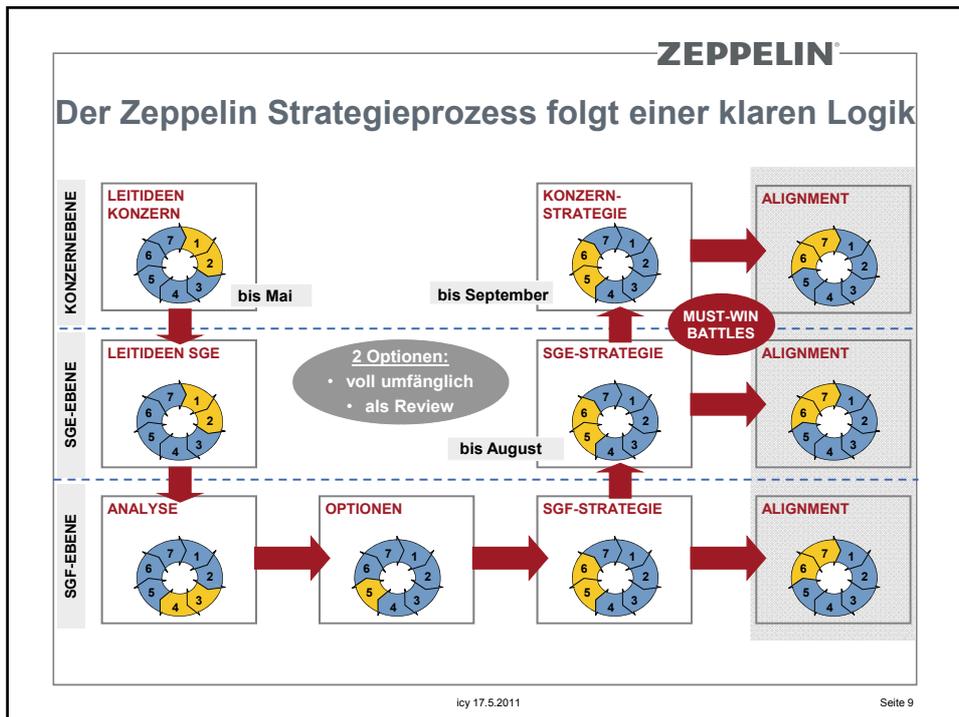


Projektentwicklung, Engineering, Produktion,  
Baustellenmontage, Kommissionierung, After Sales Service

**ZEPPELIN**

## Zeppelin Konzernziele und Strategie





**Werteverständnis – Orientierung an Graf Zeppelin**



**Zeppeliner:**

- ..... überwinden Grenzen.
- ..... ecken an.
- ..... ziehen den Hut.
- ..... treffen ins Herz.
- ..... halten Kurs.
- ..... holen ins Boot.
- ..... kriegen Unterstützung.
- ..... scheitern erfolgreich.
- ..... hinterlassen Spuren.

**Konzernleitbild - Werte**



Wir sind ein zukunftsorientiertes Unternehmen mit Bewusstsein für unsere Tradition



Wir sind Partner unserer Kunden



Wir sind Marktführer in unseren Kerngeschäftsfeldern



Wir handeln wertorientiert



Unsere Mitarbeiter sind das Fundament unseres Unternehmenserfolges



Innovationen sind die treibende Kraft unseres Unternehmenserfolges



Wir tragen gesellschaftliche Verantwortung

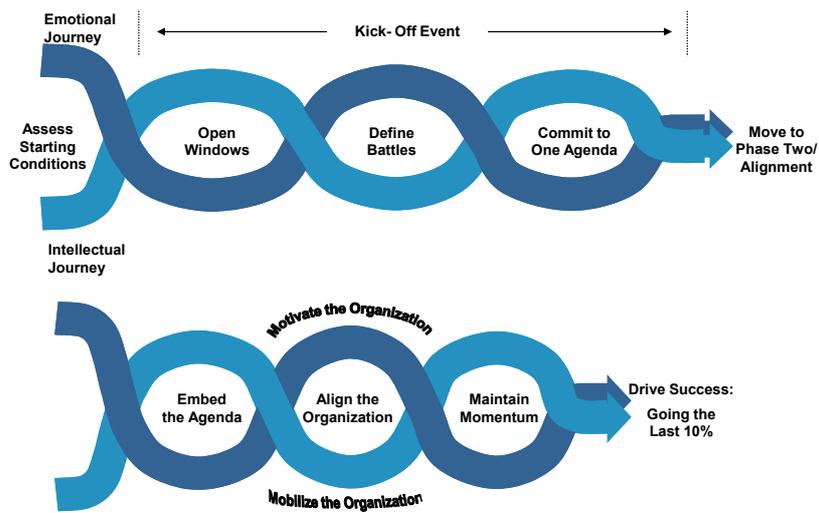
### Strategie-Meeting September 2010 (Commitment)



icy 17.5.2011

Seite 13

### Journey of Must-Win Battles



Quelle: Killing /Malmight, IMD; Must-Win Battles

icy 17.5.2011

Seite 14

**ZEPPELIN**

## „Der planende Manager“

### Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT)

Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Globale Organisation</li> <li>2. Marktführerschaft</li> <li>3. Kundenstamm</li> <li>4. Produktprogramm</li> <li>5. Service Exzellenz</li> <li>6. Marke Zeppelin /CAT</li> <li>7. Gesellschafter /Stiftung</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kostenstruktur</li> <li>2. Marktdeckung GUS</li> <li>3. Akzeptanz des Markenpreises</li> <li>4. Verfügbarkeit von Produkten</li> <li>5. Geschäft in Asien</li> <li>6. Managementsysteme</li> </ol>
Möglichkeiten (Opportunities)	Gefahren (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Globale Megatrends</li> <li>2. Marktpotential Miete</li> <li>3. Wachstumsmärkte</li> <li>4. Technische Innovationen (GPS)</li> <li>5. Wertschöpfungskette (Lösungen)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zyklisches Geschäft</li> <li>2. Wirtschaftliche Risikofaktoren</li> <li>3. Chinesische Wettbewerber</li> <li>4. Risikomärkte in Osteuropa</li> <li>5. Demographischer Wandel</li> <li>6. Gesättigte Märkte</li> </ol>

### Weltwirtschaft - Entwicklungsszenarien

**Wahrscheinlichkeit 70%**

**BIP-Entwicklung**

**Wahrscheinlichkeit 30%**

- Deflation und Rezession in USA
- Schuldenkrise in Europa
- Immobilienblase in China
- ....

### Marktpositionierung

### Analyse von Megatrends

<p><b>Urbanisierung:</b> Infrastruktur Mega-Städte</p>	<p><b>Demograph. Wandel:</b> Wachsende sowie alternde Bevölkerung</p>	<p><b>Wachstumsmärkte:</b> (China, Indien, CIS) Herausforderung Infrastruktur</p>
<p><b>Geographische Mobilität:</b> Transportmöglichkeiten für Menschen u. Güter</p>	<p><b>Gesundheitswesen:</b> Medizinische Versorgung</p>	<p><b>Sicherheit:</b> Naturkatastrophen Kriminalitätsrate</p>
<p><b>Industrie:</b> Globalisierung industrieller Produktion</p>	<p><b>Energie:</b> Erneuerbare Energien und wachsender Bedarf</p>	<p><b>Wasser:</b> Wasserknappheit</p>

Quelle: Albrecht Deyhle, Controllerhandbuch

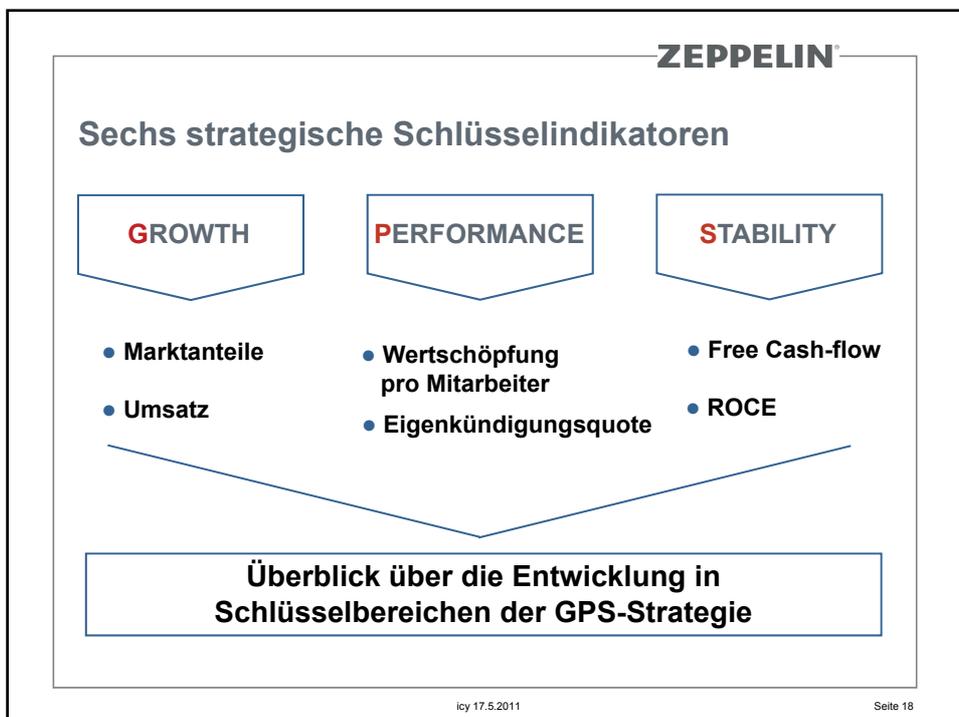
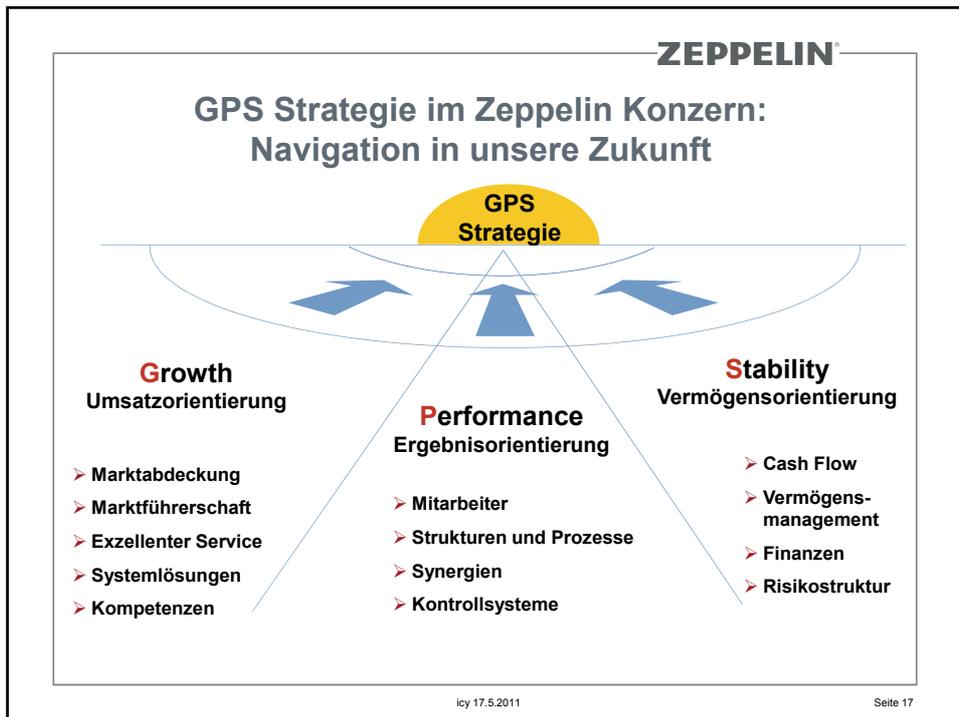
**ZEPPELIN**

## Must-Win Battles erfüllen 5 Kriterien

- Must-Win Battles (MWBs) bezeichnen **die 3 bis 5 wichtigsten Herausforderungen** zur Erreichung von Zielen in einer Organisation
- Jede MWB muss für **einen entscheidenden Fortschritt** für das gesamte Unternehmen stehen
- Jede MWB muss **Markt-orientiert sein**
- Jede MWB muss **motivierend, aber auch erreichbar sein**
- Jede MWB muss **genau und spezifisch sein**, so dass man sie messen kann

Quelle: Killing /Malnight, IMD; Must-Win Battles

icy 17.5.2011 Seite 16



## Must-Win Battles - Growth



**Wachstum durch Ausbau  
von Produkten und Services**

- **Maschinenpopulation und Service**  
„Säen, pflegen und ernten“
- **Connected Worksite**
- **Ausbau neue Geschäftsfelder**
- **Allied Equipment (Rental)**

## Must-Win Battles - Stability



**Konsequente Risikominimierung,  
um die Profitabilität langfristig  
und über Konjunkturzyklen  
hinweg abzusichern**

### **Konzernweites Finanzmanagement**

- Steuerung von Liquidität, Verschuldung und Zins- u. Devisentransaktionen
- Transparenz und Risikomanagement

### **Compliance**

- Verhaltenskodex Business-Ethik und Compliance
- Vorbild und Kontrolle

### **Asset Management**

- Fokus auf Miet- und Ersatzteilbestände und Handelsware
- Forderungsstruktur
- SGE-weit und -übergreifend

## Must-Win Battles - Performance



**Systematische Leistungs- und Effizienzsteigerung, um das Wachstum profitabel zu gestalten**

### Mitarbeiter

- Aufbau von Kompetenzen
- Wachstum durch gezielte Mitarbeiterentwicklung
- Demographischer Wandel
- Strategische Personalreserve

### Prozessoptimierung / IT-Infrastruktur

- Best-Practice Prozesse
- Homogenisierung der IT-Systeme
- Konzernsynergien

### Umsetzung der SGE-Struktur

## Alignment Meeting Zeppelin 2010



**9. und 10. Dezember 2010 mit 180 Führungskräften aus allen SGEs**



**ZEPPELIN®**

**Werteverständnis kommunizieren - Strategiekarte**

**ZEPPELIN®**

Die strategische Faustformel des Zeppelin Konzerns  
 Die Strategie des Zeppelin Konzerns besteht aus sechs Bausteinen. Sie bilden unseren Mehrwert für Kunden, Gesellschafter und Mitarbeiter.

1 Unternehmenskultur    2 Unternehmensleitsatz    3 Unternehmenswerte    4 GPS Strategie    5 Must-Win-Battles    6 Strategische Geschäftseinheiten

GESELLSCHAFTER  
KUNDEN  
MITARBEITER

**ZEPPELIN®**

© Zeppelin Group, Dezember 2010

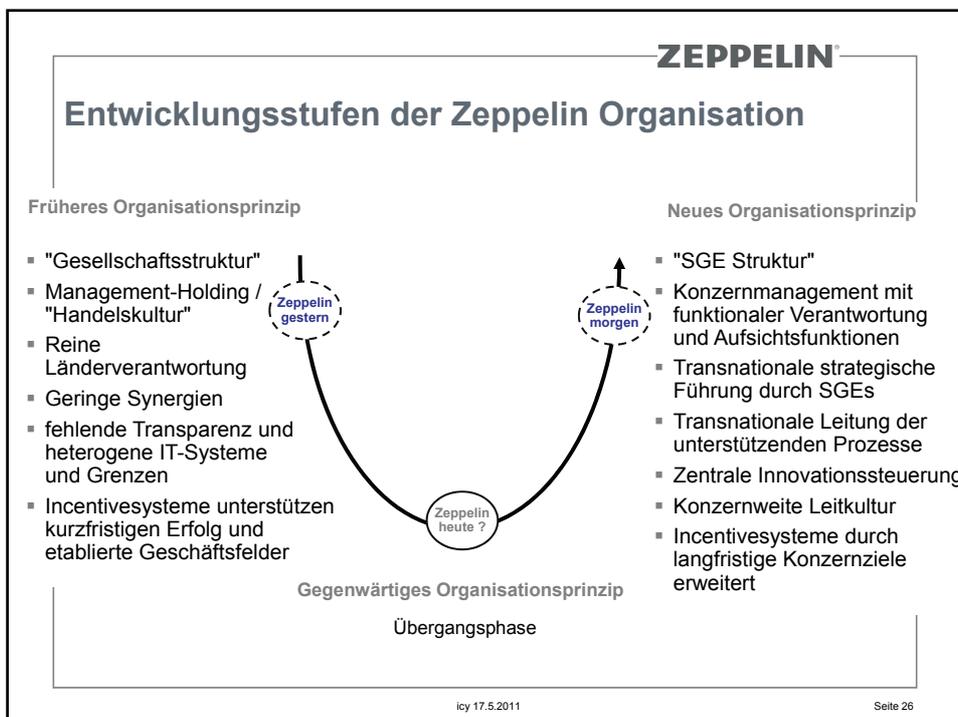
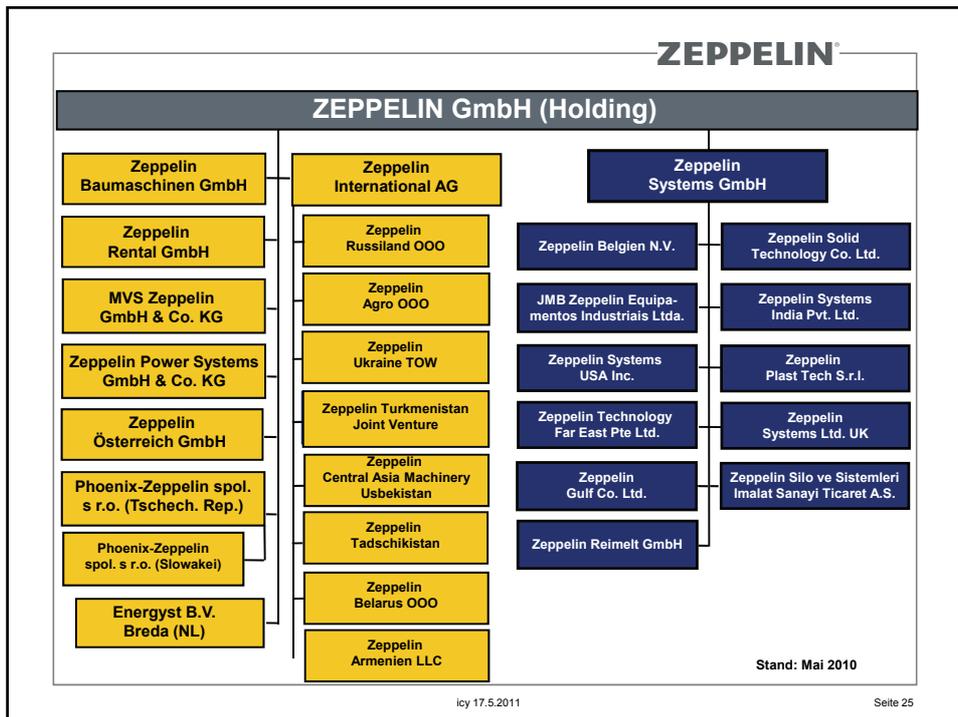
**ZEPPELIN®**

**Künftige Management-Organisation  
im Konzern**

*"Structure follows Strategy"*

icy 17.5.2011

Seite 24



## Umsetzung der Strategischen Geschäftseinheiten

 <p><b>BAUMASCHINEN EU</b></p> <p><b>Fokus auf Vertrieb &amp; Service v. Baumasch. innerhalb der EU</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompaktgeräte</li> <li>• Baumaschinen</li> <li>• Großgeräte</li> <li>• Gebrauchtmaschinen</li> <li>• Service</li> <li>• Hydraulikservice</li> <li>• Straßenbau</li> <li>• Stapler</li> <li>• Landwirtschaft</li> </ul>	 <p><b>BAU- u. AGRAR-MASCHINEN CIS</b></p> <p><b>Fokus auf Vertrieb &amp; Service v. Baumasch. außerhalb der EU</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minen, Steinbrüche (Großgeräte)</li> <li>• Öl &amp; Gas</li> <li>• Straßenbau</li> <li>• Bauwirtschaft</li> <li>• Landwirtschaft</li> <li>• Forstwirtschaft</li> </ul>	 <p><b>POWER SYSTEMS</b></p> <p><b>Fokus auf Power Systems in allen Gebieten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrie- / Energiebereich</li> <li>• Marine/ Schiffe/ Petroleum</li> </ul>	 <p><b>MIETE</b></p> <p><b>Fokus auf Miete in allen Gebieten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baumaschinen</li> <li>• Baustellenausrüstung</li> <li>• Stapler</li> <li>• Fahrzeuge</li> <li>• Container</li> <li>• Baustellen- / Verkehrsleitsysteme</li> </ul>	 <p><b>ANLAGENBAU</b></p> <p><b>Fokus weltweit auf Anlagenbau von hoher Qualität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plastikhersteller</li> <li>• Plastikverarbeiter</li> <li>• Lebensmittel</li> <li>• Getränke / pharmazeutische Industrie</li> </ul>
--	--	---	--	---

## Zusammenfassung

- „Culture eats strategy for breakfast“
- „Der planende Manager“: Umfeldanalyse, Megatrends, Marktpositionierung und SWOT Analyse
- Must Win Battle Journey (Commitment und Alignment)
- Strategiefähiges Kennzahlensystem
- Kommunikationsfähige Strategie (Strategiekarte)
- "Structure follows Strategy"

***„Werte kann man nur durch  
Veränderung bewahren.“***

**Richard Löwenthal  
(1908-91, dt.-engl.Publizist u. Politologe)**

