

Von der AG zur Holding Strukturelle Veränderungen im Mittelstand und deren Auswirkung auf das Controlling

23. Stuttgarter Controlling Forum

22. September 2009

Dr. Ralf v. Baer

Vorsitzender der Geschäftsleitung

Putzmeister Holding GmbH

1. Einleitung

2. Struktur des Gesellschafters

3. Neustruktur PMO 2008

4. Auswirkung auf das Controlling

Mörtelmaschinen – Estrichförderer

Putzmeister



Autobetonpumpen

Putzmeister



M 20-4



M 42-4



M 24-4



M 42-5



M 28-4



M 46-5

M 47-5



M 31-5



M 52-5



M 32-4



M 58-5



M 36-4



M 62-6

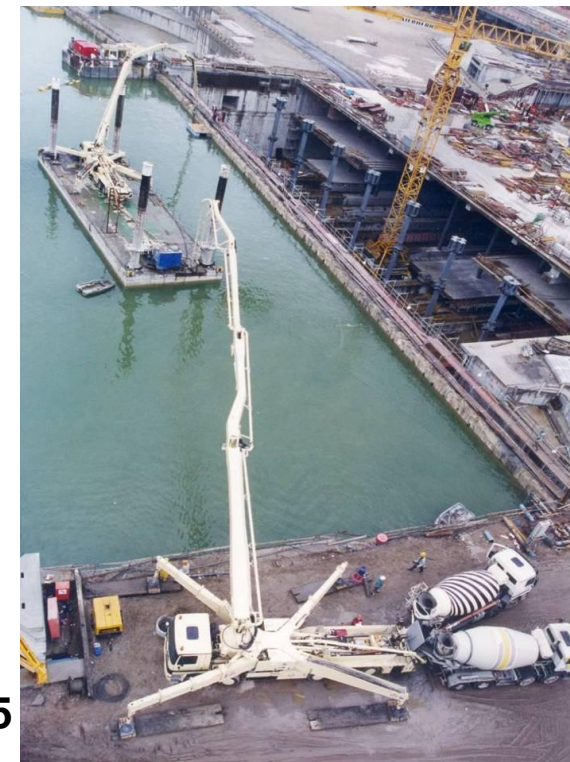
M 63-5



M 38-4



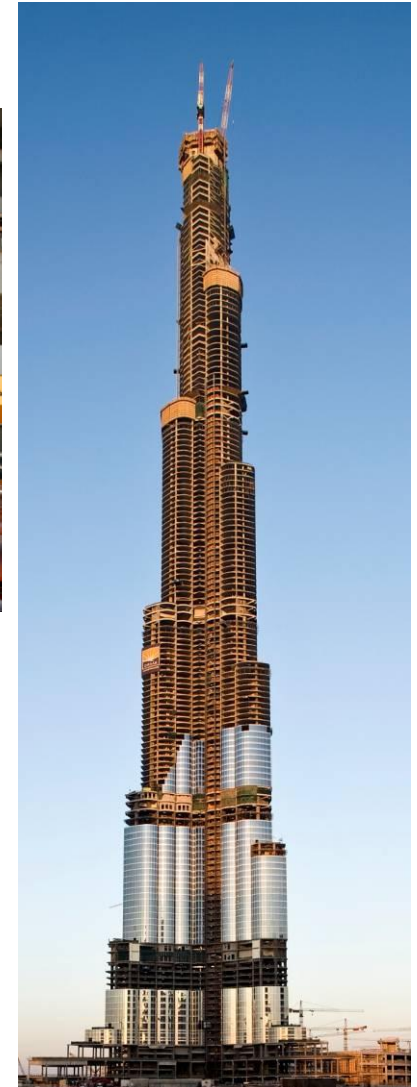
M 70



Stationäre Betonpumpen

Putzmeister

2007 neuer Weltrekord in der Betonhochförderung am Burj Dubai in Dubai mit 601 m Höhe. Gesamthöhe des Gebäudes über 700 Meter.



Industriepumpen

Putzmeister



Kraftwerke

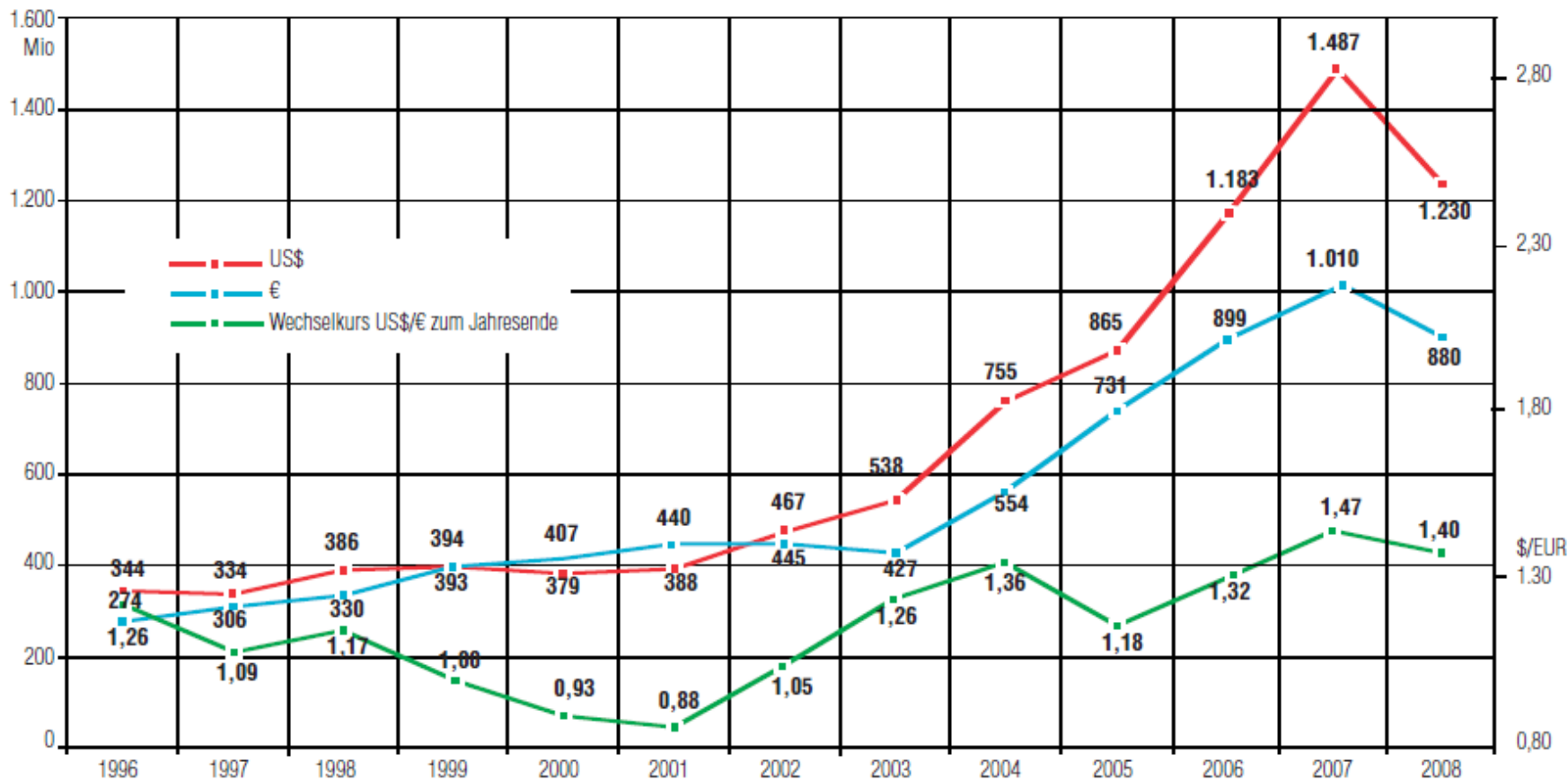
Abfallverwertung

Gewässerentschlammung



Putzmeister Gruppe – Umsatz konsol.

Konsolidierter Umsatz PM Gruppe 1996 – 2008



Die Grafik zeigt die Entwicklung des konsolidierten Umsatzes der Putzmeister Gruppe über die letzten dreizehn Jahre in € und US \$. Die Angaben bis einschliesslich 2005 betreffen den ehemaligen PM AG-Konzern.

Dynajet Anwendungen

Putzmeister



Reinigen von Maschinen



Graffiti-entfernung



Reinigen von Schalungen





Der mobile „Allesförderer“ von Putzmeister

Auf modernen Baustellen wird es immer wichtiger, verschiedene, auch nicht pumpbare Materialien schnell, billig und bequem einbringen zu können – und dies möglichst mit derselben Maschine. Hier ist der Telebelt® unschlagbar.



... der europaweit führende
Spezialist für
Estrichmaschinen.

Seit 1967überzeugen
unsere Produkte mit
Maschinen, die leistungsstark,
einfach und sicher zu bedienen
sind sowie funktionelles Design
mit vorbildlicher Umwelt-
verträglichkeit verbinden.





Mörtelspritzmaschinen, Trockenspritz- und Naßspritzmaschinen



Fließestrichmaschinen/Estrichförderer



Fugenspritzmaschinen



Hand- und automatikbetriebene Seilschraper/
Eimerseilbagger

Weltweit anerkannte Qualität made in Germany

Mehr als 50 Jahre Marktführer durch Qualität: Seit **1949** sind die ESSER WERKE auf die Herstellung von hochverschleiß-festen Förderrohren und Rohrformstücken spezialisiert. Von unserem Firmensitz in Warstein aus liefern wir unsere Produkte in fast alle Länder der Welt.

Heute sind mehr als 6000 Autobetonpumpen mit ESSER TWIN PIPES ausgerüstet – und es werden täglich mehr.



1. Einleitung

2. Struktur des Gesellschafters

3. Neustruktur PMO 2008

4. Auswirkung auf das Controlling

Die Karl Schlecht Familienstiftung (KSF)

Putzmeister



- **Die Karl-Schlecht-Familienstiftung übt 90% der Stimmrechte aus und hält über die PM-Holding und den Aufsichtsrat die unternehmerisch orientierte Gesellschafterfunktion für die Putzmeister Gruppe.**
- **Dies geschieht derzeit noch durch die Person des Stifters und später durch einen vom KSF-Beirat gewählten Nachfolger. Organe der KSF sind der Vorstand und der Stiftungsbeirat.**
- *Zweck der Familienstiftung ist die einmalige, wiederholte oder laufende Unterstützung des Stifters, seiner Ehefrau und der leiblichen Kinder sowie der weiteren Abkömmlinge des Stifters, insbesondere die Sicherung eines angemessenen Lebensunterhaltes sowie die Förderung der persönlichen Neigungen, von Berufsausbildung und Weiterbildung dieses Personenkreises.*

- Die Karl-Schlecht-Stiftung (KSG) wurde als gemeinnützige Stiftung gleichzeitig mit der Familienstiftung KSF im Oktober 1998 von Dipl.Ing. Karl Schlecht gegründet.
- Über eine zwischengeschaltete Holding hielt sie ursprünglich 99% der Aktien des Maschinenbauunternehmens Putzmeister AG.
- Stiftungszweck ist die Förderung von Wissenschaft und Forschung, von Bildung und Erziehung, die Förderung kultureller Vorhaben und Einrichtungen sowie des Umweltschutzes in Form mehrerer Projekte.
- Die Karl-Schlecht-Stiftung (KSG) ist Mitglied im Bundesverband Deutscher Stiftungen.



1. Einleitung
2. Struktur des Gesellschafters
- 3. Neustruktur PMO 2008**
4. Auswirkung auf das Controlling

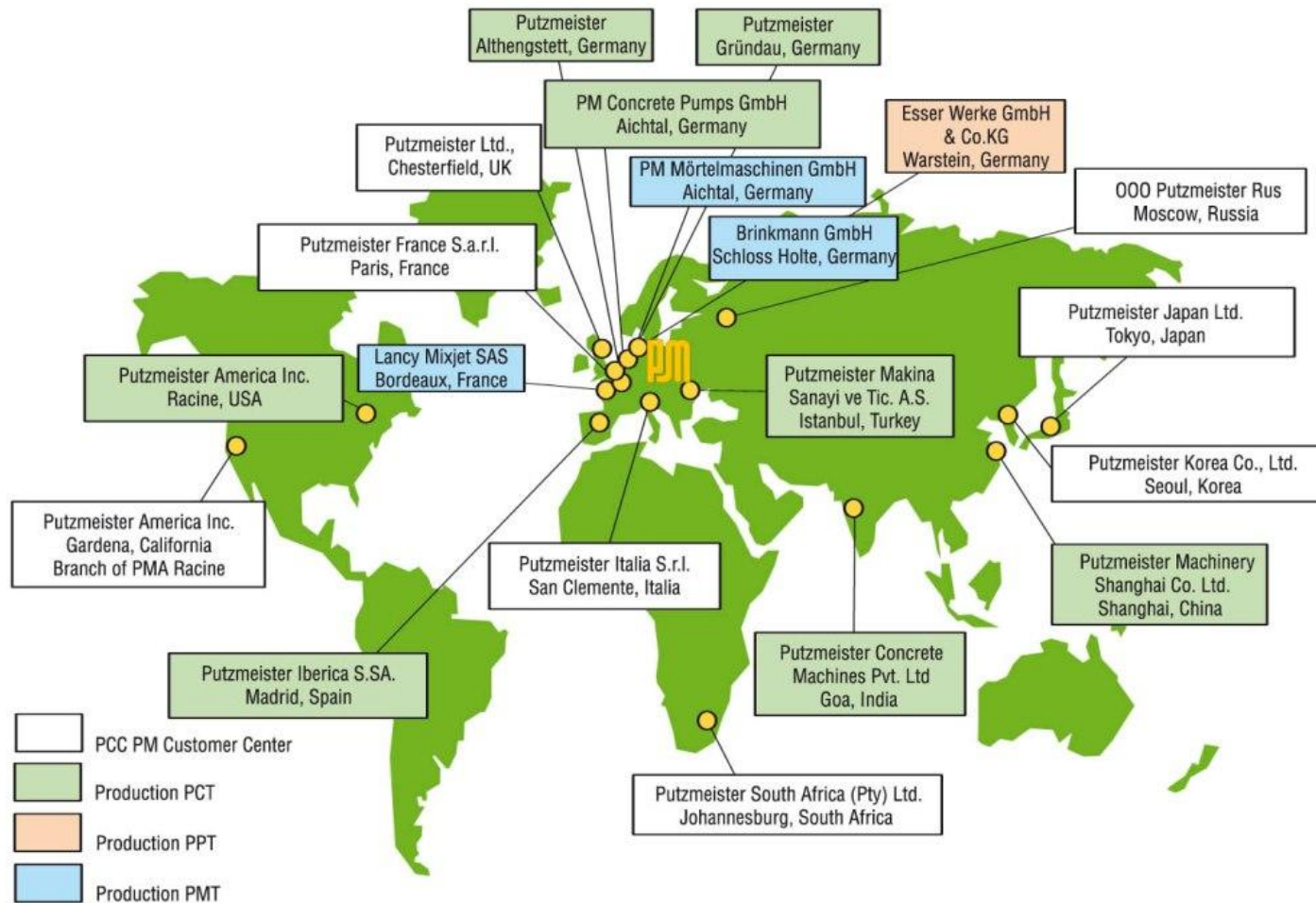
Komplexes Produktportfolio

Putzmeister



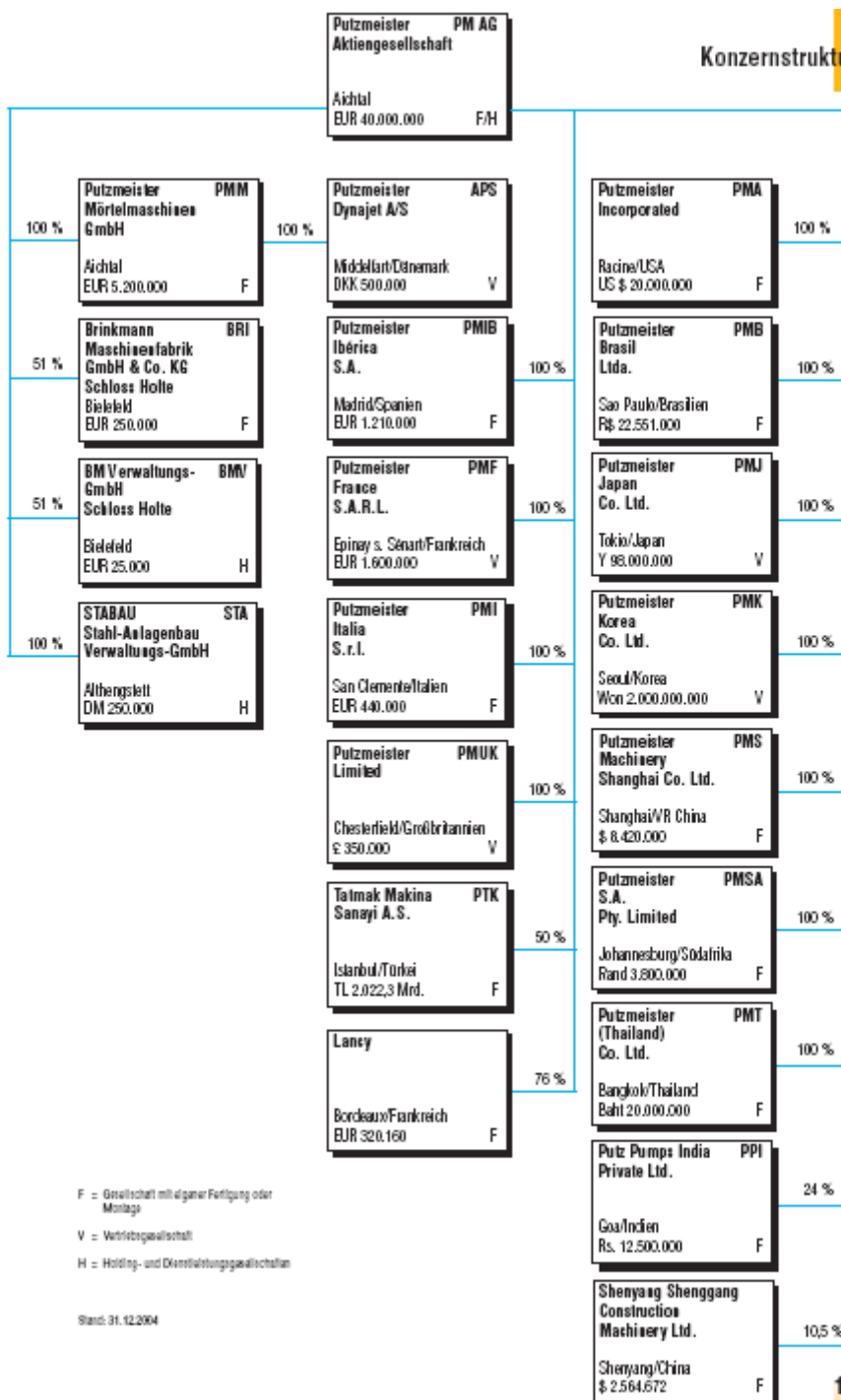
Umfangreiche Anzahl globaler Standorte

Putzmeister



Struktur der AG - 2004

- große Anzahl an Einzelgesellschaften
- hohe Dominanz der Betonpumpenaktivitäten



F = Gesellschaft mit eigener Fertigung oder Montage
 V = Betriebsgesellschaft
 H = Holding- und Dienstleistungsgesellschaften










Stand: 31.12.2004

Warum PMO 2008?

- ❑ Wachstum hatte durch neue Produkte und Standorte die Komplexität erhöht
- ❑ Organisationsstruktur am Stammsitz war seit 1997 im wesentlichen unverändert geblieben. Veränderung an den anderen Standorten führten zu keiner Veränderung am Stammsitz.
- ❑ Unterschiedlicher Produktcharakter (Vertrieb und Technikseitig) wurde nur informell berücksichtigt. Betonpumpe dominiert.
- ❑ Verantwortungsumfang war nicht ausreichend definiert (dezentral & zentral).
- ❑ Schwerpunkt des Controllings lag auf Konsolidierung der Töchter
Keine Transparenz der Ergebnisse der Einheiten.
Kein formalisiertes Reporting der Einheiten
- ❑ Keine Notwendigkeit der Aktiengesellschaft

Neustruktur mit Markt Technik Feldern

Putzmeister

MTF	PCT	PMT	PPT
Market Technique Field	Putzmeister Concrete Technology	Putzmeister Mortar Technology	Putzmeister Pipe Technology
Main company	Putzmeister Concrete Pumps GmbH	Putzmeister Mortar MachinesTech GmbH	Esser-Werke GmbH & Co.KG
Company headquarters	Aichtal, Germany	Aichtal, Germany	Warstein, Germany
Employees end of 2007*	3,434	308	124
Consol. sales 2007	€ 840 m	€ 147 m	€ 23 m
Brands	  	    	
Integrated emerging Market Technique Fields (eMTF)	PBT – Putzmeister Belt Technology PUC – Putzmeister Underground Concreting PIT – Putzmeister Industrial Technology	PWT – Putzmeister Water Technology	

*without PMH

K.S.G.

Karl Schlecht
Gemeinnützige Stiftung

10 % voting rights
99 % share

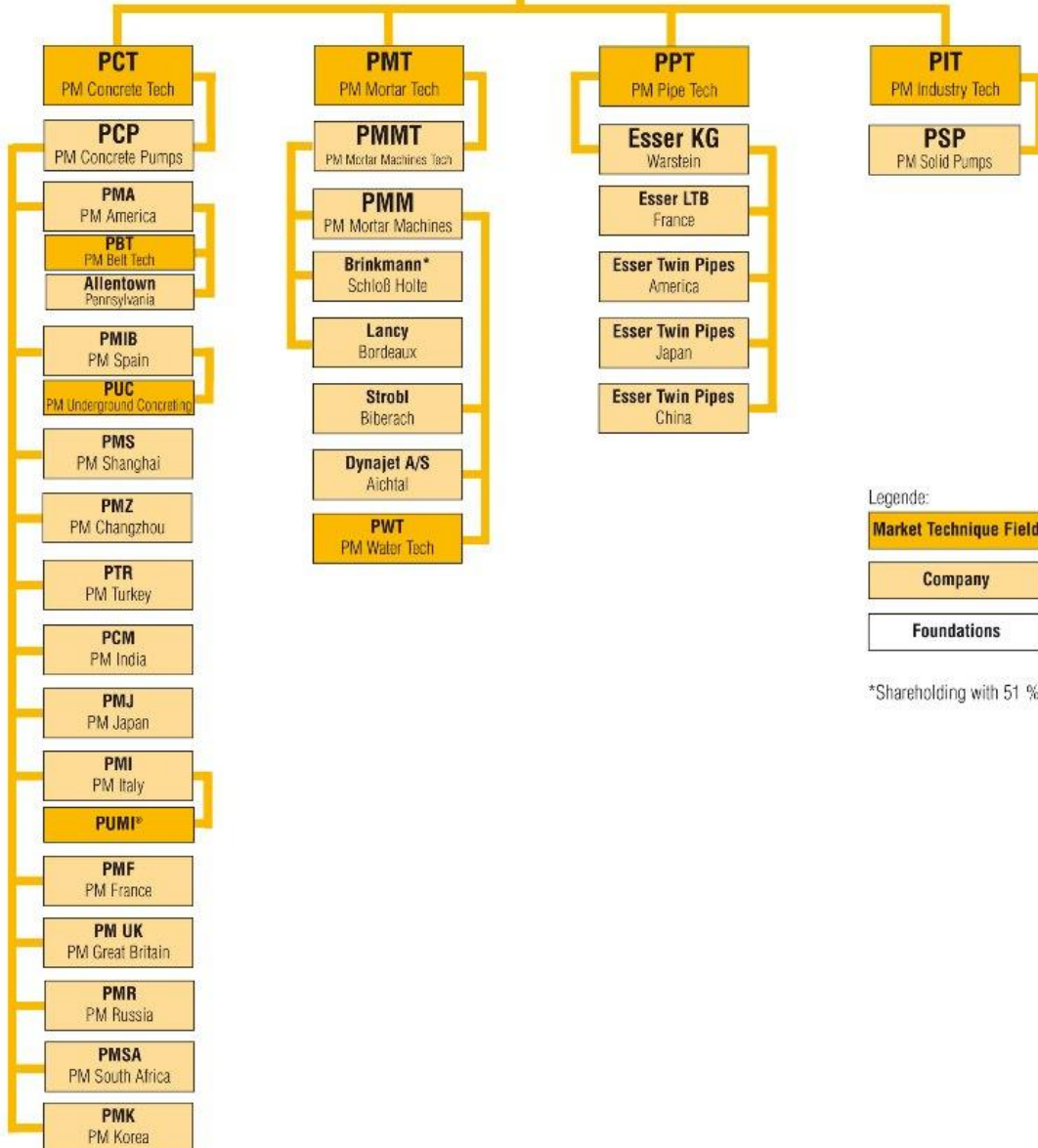
K.S.F.

Karl Schlecht
Familienstiftung

90 % voting rights
1 % share

PM Holding GmbH

Putzmeister



Legale und funktionale Struktur – Stand 2009

Die Strukturveränderung führt zu einem intensivem Change-Prozess

Legende:

Market Technique Field

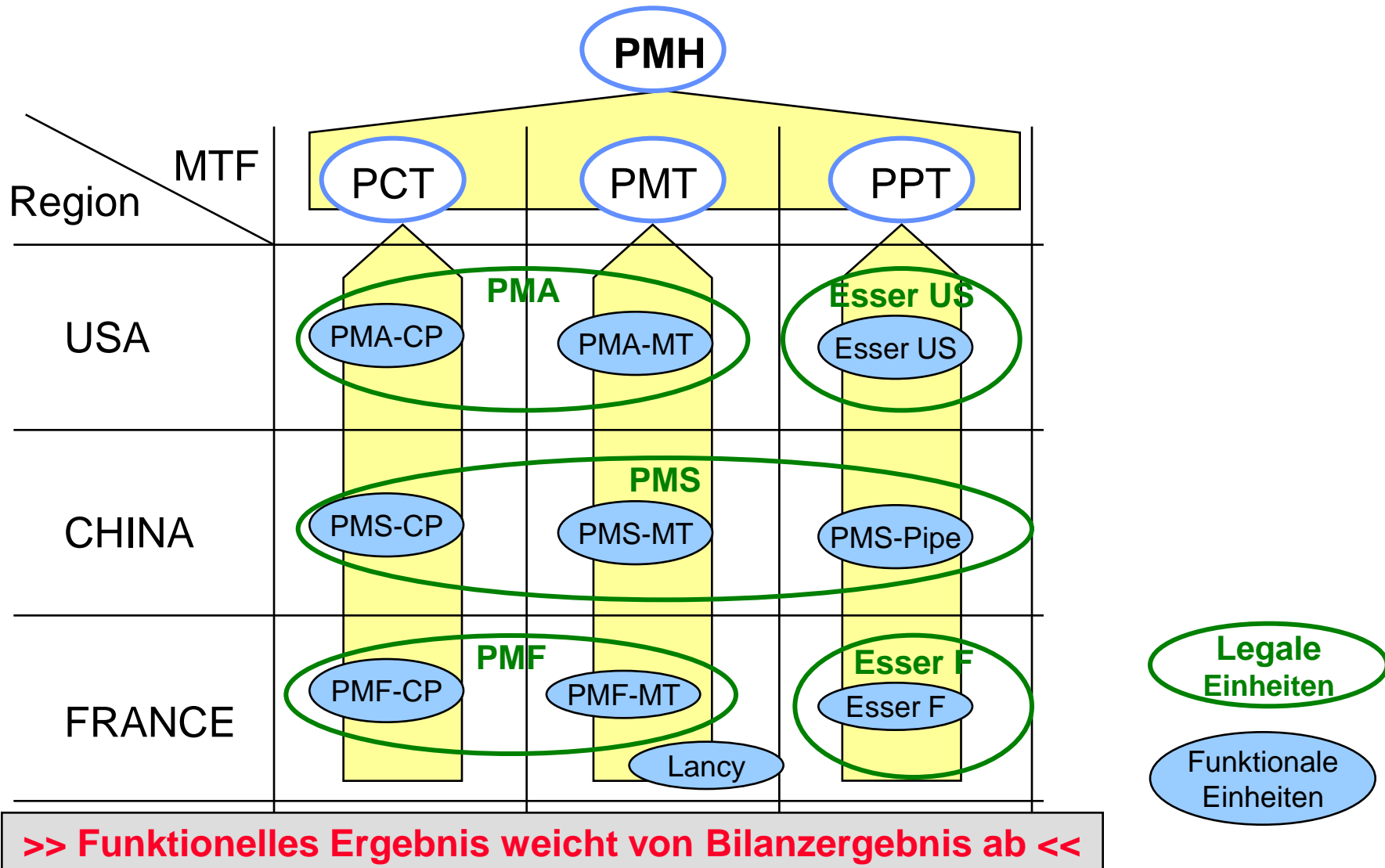
Company

Foundations

*Shareholding with 51 %

1. Einleitung
2. Struktur des Gesellschafters
3. Neustruktur PMO 2008
- 4. Auswirkung auf das Controlling**

PMO 2008 – Einheiten des Controllings

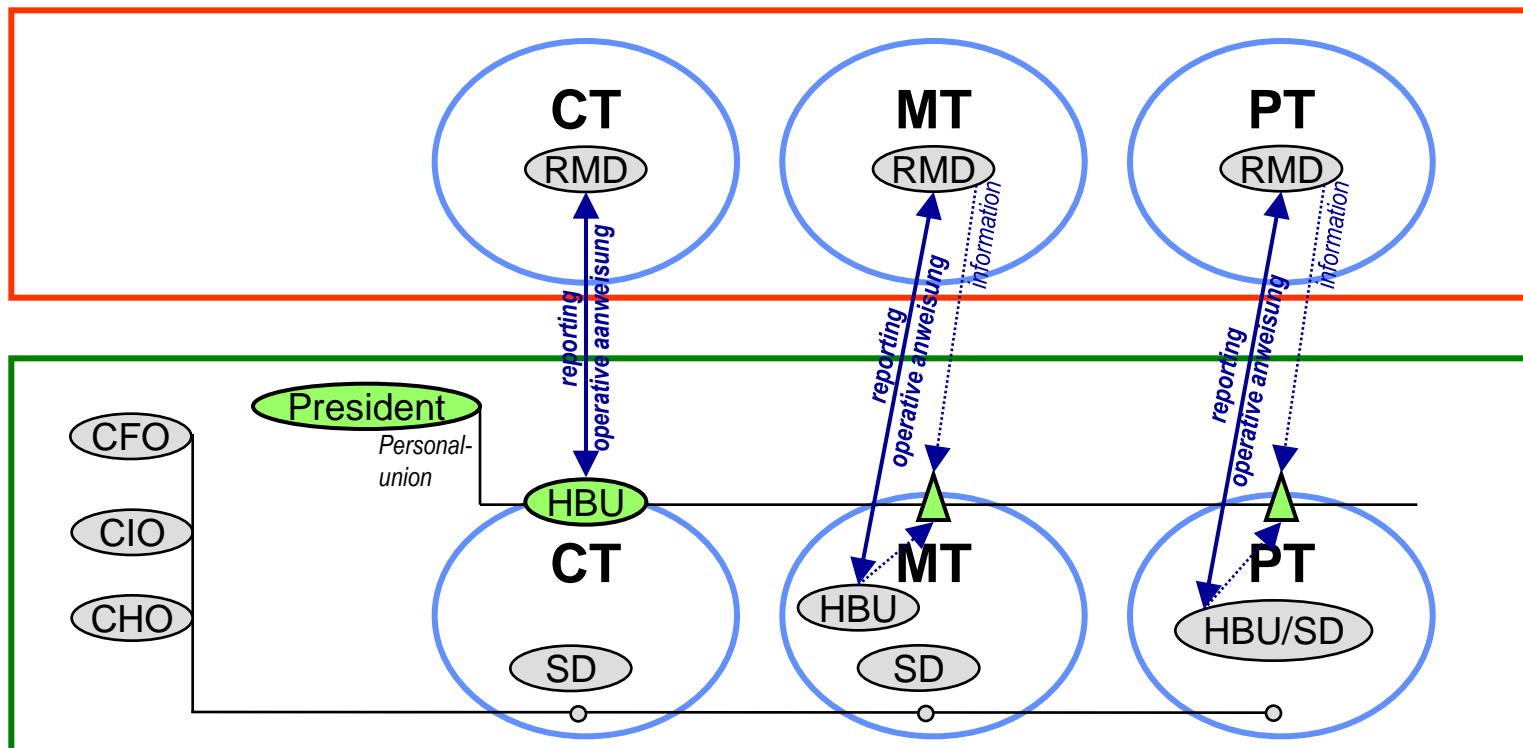


PMO 2008 als Change Process

Putzmeister

HQ MTF

Legale Einheit (PAF)



- Klassischer Change Prozess mit primärer Ablehnung durch bisherige Regionalverantwortliche wegen Machtverlust
- Change Prozess im Finanzwesen da bislang nur Finanzergebnisse der Einheiten von Relevanz waren. Zuordnung der Kosten mit umfangreichen Diskussionen belastet Ressourcen im Management und Finanzbereich stark

PAF = PM Affiliated Firm
 RMD = Responsible Managing Director of MTF for local SBU within PAF
 HBU = Head of Business Unit
 SD = Sales Director
 SBU = Strategic Business Unit

- ❑ Umwandlung der AG in GmbH Februar 2008
- ❑ Ausgliederung der Mörtelmaschine zum Jahresanfang 2008
- ❑ Aufbau einer Finanzholding bei der PMH ab Herbst 2007
- ❑ Überführung des Konzerncontrollings in die PMH seit Anfang 2009

- ❑ Planung 2010 tlw. auf funktionalen Daten (Vertrieb, Produktion, ...)