

Aktuelle Herausforderungen und Lösungsansätze der internationalen Konzernsteuerung bei Volkswagen

Hans D. Pötsch*

- 1 Herausforderungen
- 2 Finanzielles Zielsystem
- 3 Lösungsansätze
 - 3.1 Kundenauftragsprozess
 - 3.2 Produktprozess
 - 3.3 Serviceprozess vor Kunde

* Hans D. Pötsch, Mitglied des Vorstandes, Volkswagen AG, Wolfsburg.

1 Herausforderungen

Die weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich insbesondere für die deutsche Automobilindustrie in den vergangenen Jahren nicht so positiv entwickelt, wie es die Branche erwartet und erhofft hat. Hervorzuheben sind hier die ungünstigen Wechselkursrelationen wesentlicher Währungen, gestiegene Rohstoffpreise und die angespannte Wettbewerbssituation auf wichtigen Märkten. Letztere ist gekennzeichnet von Rabattschlachten einer Reihe von Konkurrenten.

Der *Volkswagen Konzern* unternimmt verstärkt Anstrengungen, sich von diesen äußeren Einflüssen unabhängiger zu machen, u. a. durch das Einsparungs- und Leistungssteigerungsprogramm »ForMotion«. Dieses ist inzwischen über die Berichterstattung in den Medien weithin bekannt. Grundsätzlich gilt es, den *Volkswagen Konzern* mit ausgereiften Produkten, robusten Prozessen und exzellenten Kundenbeziehungen für den Wandel der Märkte und Kundenwünsche richtig aufzustellen.

Wird beispielsweise das Kaufverhalten der Kunden betrachtet, so stößt man schnell auf die sich weiter öffnende Schere zwischen steigenden durchschnittlichen Haltungskosten für Fahrzeuge – verursacht etwa durch höhere Aufwendungen für Kraftstoffe, Versicherungen und Service – und gleichzeitig nur schwach wachsenden Nettoeinkommen der Haushalte.

Während noch in den 80er und 90er Jahren ein stetiger Zuwachs der durchschnittlichen Kaufkraft im mittleren Einkommenssegment zu beobachten war, weist diese seitdem eine rückläufige Tendenz auf. Dies führt zu einer Spreizung der Käufersegmente in die höheren und niedrigeren Einkommensschichten – der Mittelstandsbauch wird zu einer Mittelstandstaille.

Dieser Entwicklung ist Rechnung zu tragen. Als Hersteller gilt es, sowohl Premiumansprüchen gerecht zu werden, als auch Lösungen für das preissensible Volumengeschäft anbieten zu können. Die Mehrmarkenstrategie des *Volkswagen Konzerns* bietet hierfür eine hervorragende Grundlage.

Gleichzeitig ändern sich auch die Kundenansprüche. Die immer differenzierteren Bedürfnisse der Kunden und ihr Wunsch nach mehr Individualität und Innovationen bei steigenden Qualitätsansprüchen führten in den vergangenen Jahren zu einer Fragmentierung der Produktsegmente. Bei nur mäßig steigenden Marktvolumen steigt die Anzahl der Modelle deutlich überproportional. Die Folge ist ein im Durchschnitt geringeres Volumen pro Fahrzeugmodell.

So kam es seit 1992 zu einer Verdoppelung der Produktsegmente und damit auch zu einer entsprechenden Zunahme an Modellen.

Dabei ist zu beachten, dass sich der *Volkswagen Konzern* als Mobilitätsanbieter versteht, sich entlang der kompletten Wertschöpfungskette rund um das Automobil positioniert und die einzelnen Wertschöpfungsstufen in Form von Centers of Excellence abbildet. Kontinuierlich zunehmende Bedeutung gewinnt dabei der Bereich After Sales, in dem rund zwei Drittel des Gewinnpotenzials eines Automobils anfallen.

Den Herausforderungen des Marktes bzw. des Wertschöpfungs-systems begegnet *Volkswagen* mit einer umfassenden Strategie, in der die Kernkompetenzen und Kernprozesse klar herausgearbeitet sind. Der Fokus liegt auf der Integration und optimalen

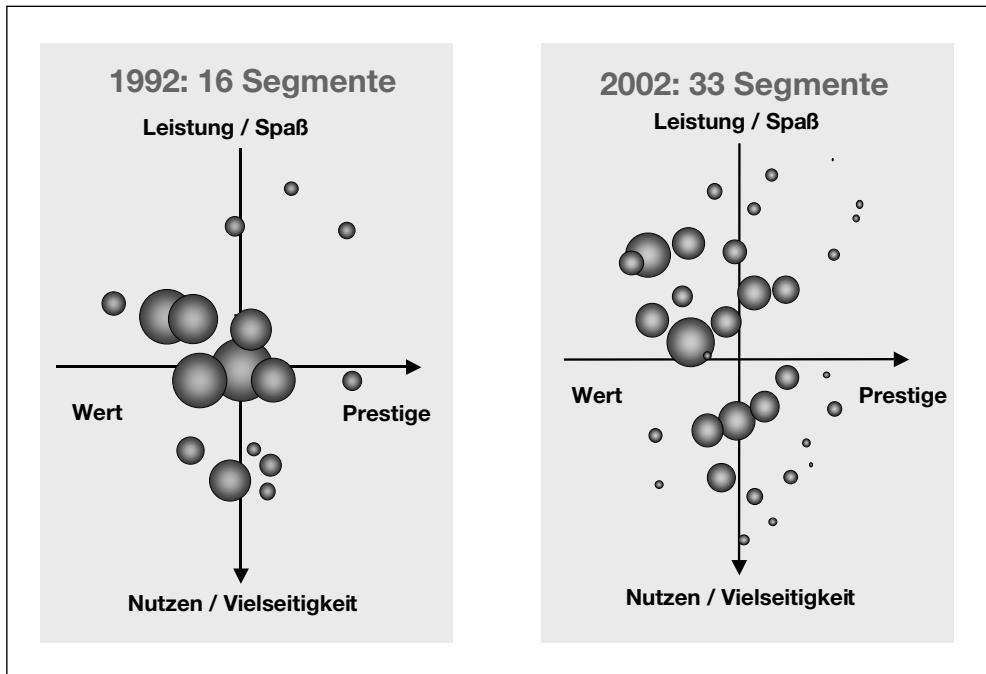


Abb. 1: Entwicklung der Produktsegmente

Abstimmung des Know-hows und der Prozesse. Dadurch lassen sich Synergien in einem Konzern dieser Größenordnung zum Wohle aller Stakeholder erzielen.

Im Mittelpunkt steht dabei immer der Kunde, vor dem die Produkte und die damit verbundenen Dienstleistungen bestehen müssen. Im Idealfall ergänzen und verdichten sie sich zu einem einheitlichen positiven Gesamteindruck. Die Entwicklung reifer Produkte sowie die Vernetzung von fahrzeug- und kundenbezogenen Services, wie z. B. Versicherungen und Mobilitätsgarantien, sind wesentliche Voraussetzungen für die Schaffung exzellenter Kundenbeziehungen.

Volkswagen – ein globaler Mobilitätskonzern auf lokalen Märkten für individuelle Kunden!

2 Finanzielles Zielsystem

Grundvoraussetzung für eine klare Ausrichtung und effiziente Steuerung des *Volkswagen Konzerns* ist ein eindeutiges, transparentes Zielsystem. *Volkswagen* hat sich entschieden, die Marken und Gesellschaften ganzheitlich mit einem wertorientierten Ansatz zu steuern.

Dafür hat *Volkswagen* mit dem Economic Value Added (EVA®) eine an den Kapitalkosten und dem operativen Ergebnis ausgerichtete Steuerungsgröße definiert, die den

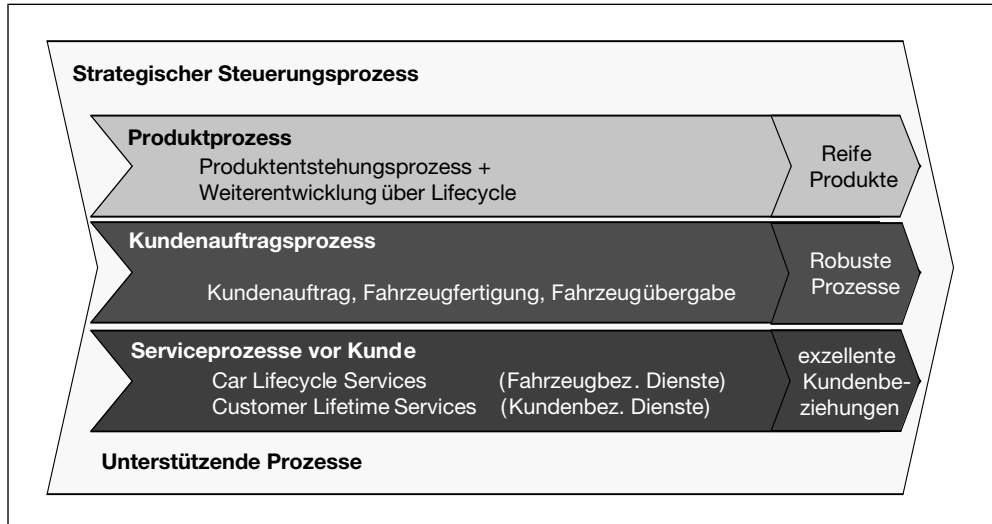


Abb. 2: Darstellung Kernprozesse Volkswagen AG

Erfolg des Konzerns in seiner Gesamtheit, seinen Geschäftseinheiten, aber auch seinen einzelnen Produkten und Projekten bemisst.

Mit der Entwicklung und Einführung des wertorientierten finanziellen Steuerungskonzepts berücksichtigt *Volkswagen* eine vom Kapitalmarkt und von uns selbst geforderte Mindestverzinsung von 9 %.

Durch das sukzessive Herunterbrechen der Steuerungsgröße EVA[®] sowie des Renditeanspruchs von 9 % RoI auf die einzelnen Marken, Märkte und Produkte, werden die Ziele aufeinander abgestimmt.

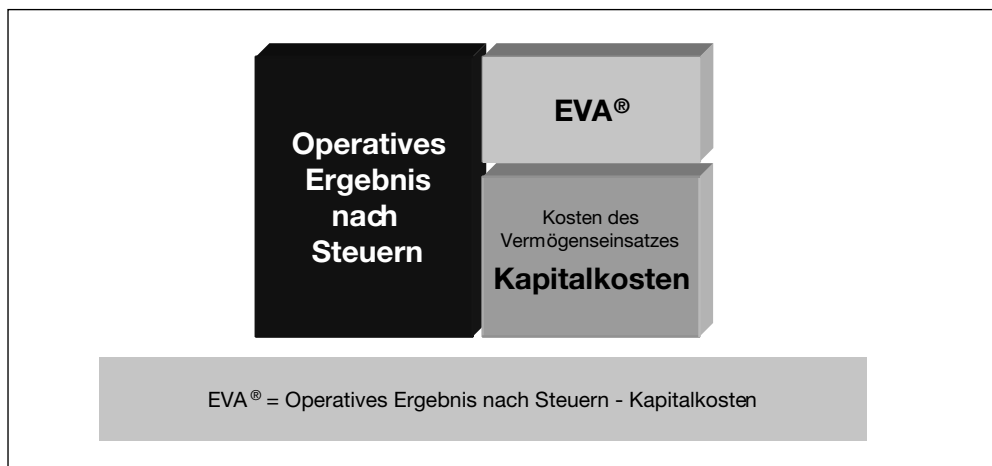


Abb. 3: Finanzielles Zielsystem Volkswagen AG

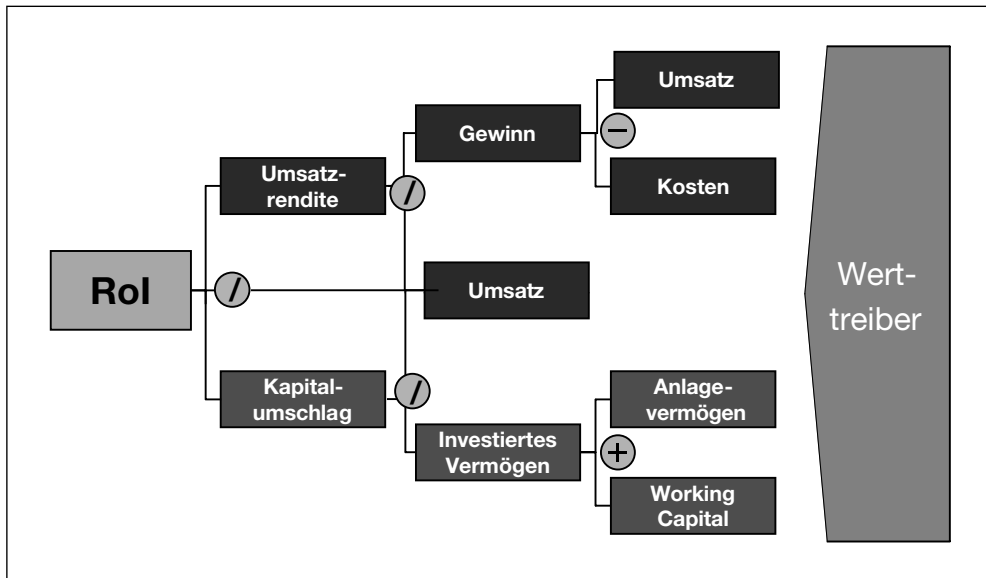


Abb. 4: Werthebel und Werttreiber

Die strukturierte Analyse durch den Einsatz des Werthebelbaumes zeigt dem Management die jeweiligen Werthebel im operativen Ergebnis und beim investierten Vermögen auf. Für die daraus ableitbaren Handlungsfelder gilt es, die entsprechenden Werttreiber mit Maßnahmen zu unterlegen.

Über diese Mindestverzinsung des eingesetzten Kapitals hinaus wird ein möglichst hoher Wertzuwachs des Konzerns und seiner Teilbereiche angestrebt, der allen Anspruchsgruppen des Unternehmens zugute kommt. Ein solcher Wertzuwachs sichert langfristig die unternehmerische Handlungsfreiheit und damit sowohl den Bestand als auch die Unabhängigkeit von *Volkswagen*. Das Risiko aus der Entwicklung neuer Produkte und der Erschließung weiterer Geschäftsfelder wird damit erst wirklich tragbar.

3 Lösungsansätze

3.1 Produktprozess

Grundvoraussetzung für den Konzern-, Unternehmens- und Markenerfolg sind ausgereifte Produkte. Wesentliche Merkmale des Produktentstehungsprozesses sind immer kürzer werdende Entwicklungszeiten und Entwicklungskosten, die i. d. R. unter denen der Vorgängermodelle liegen.

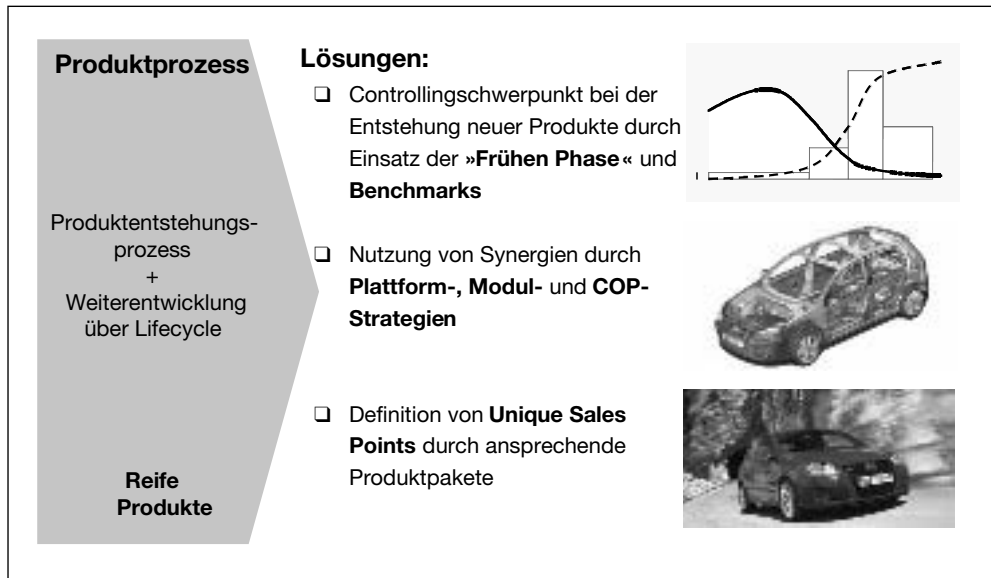


Abb. 5: Produktprozess

Dies kann nur durch frühzeitiges Eingreifen im Produktentstehungsprozess und durch den ständigen Vergleich mit internen und externen Benchmarks, d. h. mit den besten und effizientesten Lösungen, geschehen. Allerdings muss der Prozess auch zu einem klar definierten Zeitpunkt eingefroren werden, um durch die dafür nötige Disziplin spätere und damit teure Änderungen auszuschließen.

Bei *Volkswagen* gilt es daher, in der »frühen Phase« des Produktentstehungsprozesses durch steuerndes Eingreifen Kosten zu vermeiden, statt sie zu einem späteren Zeitpunkt durch mühevollen Nacharbeit zu senken.

Die konsequente Nutzung von Synergien der Plattform-, Modul- und Carry-over-Parts (COP)-Strategie erschließt *Volkswagen* das dafür erforderliche Instrumentarium.

Am Ende der frühen Phase muss das richtige Produkt im optimalen Reifegrad an die Serienentwicklung übergeben werden. Fahrzeuge wie z. B. der Golf GTI verdeutlichen dabei, dass über den Erfolg einer »Unique Selling Proposition« am Ende des Tages einzig und allein der Kunde entscheidet (und damit auch, ob er dafür Geld ausgibt oder nicht).

3.2 Kundenauftragsprozess

Die ganzheitliche Sichtweise der Wertorientierung, über die Grenze von Funktionsbereichen und Gesellschaften hinaus, kommt beim übergreifend gesteuerten Kundenauftragsprozess zum Ausdruck, wie ihn Abbildung 6 schematisch darstellt.

Ein durchgängiges Supply Chain Management verbindet die einzelnen Prozessschritte vom Kundenauftrag (der Bestellung) bis zur Übergabe des Fahrzeuges an den Kunden.

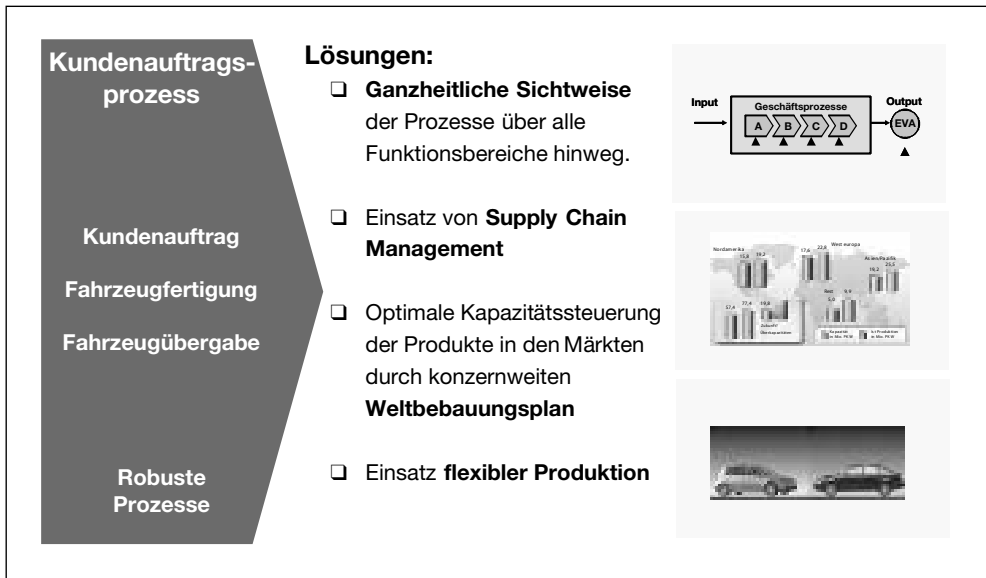


Abb. 6: Kundenauftragsprozess

Betriebswirtschaftlich steht dabei das Konzernoptimum im Mittelpunkt, indem durch zentrale Steuerung die Wertmaximierung in einzelnen Teilgesellschaften und Bereichen zu Lasten des Konzerns vermieden wird.

Dieses geht einher mit einem über alle 52 Standorte des Konzerns abgestimmten Weltbebauungsplan, der im ersten Schritt die jeweiligen Produkte für die einzelnen Märkte festlegt und in einem zweiten Schritt für eine optimale Steuerung der Standortbelegung sorgt.

Um mit der nötigen Flexibilität die durch die wechselnden Bedürfnisse der Kunden hervorgerufene Volatilität der Märkte steuern zu können, wurde bei *Volkswagen* ein Drehscheibenkonzept in der Produktion installiert. Je nach Bedarf können ausgewählte Standorte den zu fertigenden Fahrzeugmix – beispielsweise von Golf und Passat – zu 100 % variieren.

Dieses sorgt für eine kostenoptimale Personalauslastung und Nutzung der wirtschaftlichen Fertigungsmittel in den Standorten des *Volkswagen Konzerns*.

3.3 Serviceprozess vor Kunde

Das Thema Automobilität, wie es der *Volkswagen Konzern* in idealer und ausgereifter Weise repräsentiert, wird in Zukunft in noch stärkerem Maße als bisher durch Dienstleistungen rund um das Auto definiert. Die im Wettbewerbsvergleich einzigartigen Marken-, Produkt- und Serviceangebote (einzeln und in ihrer Kombination) des *Volkswagen Konzerns* bieten dafür die optimale Basis.

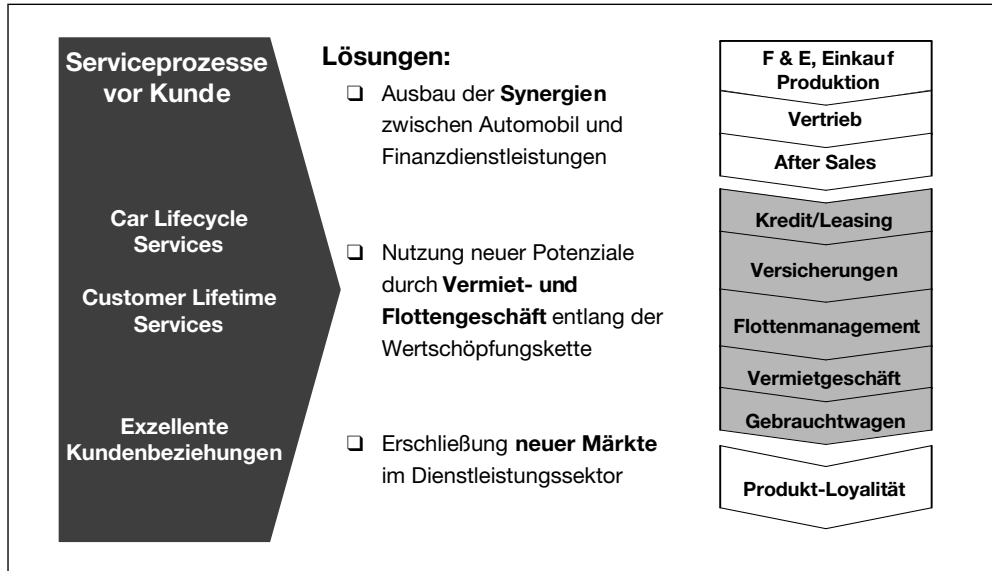


Abb. 7: Serviceprozesse vor Kunde

Das originäre Automobilgeschäft umfasst sowohl die Kreation, Entwicklung und Produktion als auch die Vermarktung und den Verkauf von Fahrzeugen.

Das zukunftsweisende Geschäftsfeld Lifecycle Services beinhaltet sowohl die fahrzeugbezogenen Dienstleistungen – wie Kundendienst und Original-Teile – als auch die kundenbezogenen Dienstleistungen, wie Finanzierung, Leasing (Langzeit), Vermietung (Kurzzeit) und Versicherungen.

Die konsequente Verzahnung dieser Aktivitäten entlang der skizzierten Wertschöpfungskette und die dadurch geschaffene Abbildung der eingangs erwähnten Automobilität in unserer Konzernstruktur sind Grundlage für das Erreichen der gesetzten Mindestrendite von 9 % Return on Investment.

Neue Entwicklungen im internationalen Konzerncontrolling am Beispiel Bosch – Durchgängige Konzernsteuerung

Gerhard Kümmel/Dr. Richard Watterott*

- 1 Entwicklung und Strategie der Bosch-Gruppe
- 2 Durchgängige Wertorientierte Unternehmenssteuerung
 - 2.1 Das Wertorientierte Steuerungskonzept
 - 2.2 Werttreiber-Management mit der Balanced Scorecard (BSC)
 - 2.3 Unternehmen Geschäftsbereich
 - 2.4 Incentive Systeme
- 3 Umstellung des externen und internen Rechnungswesens auf IFRS
 - 3.1 Umstellung des externen Rechnungswesens
 - 3.2 Umstellung des internen Rechnungswesens
 - 3.2.1 Impairment of Assets
 - 3.2.2 FuE-Aktivierung
 - 3.3 Weitere Konvergenz von internem und externem Rechnungswesen und Reporting
- 4 Standardisierung operativer betriebswirtschaftlicher Prozesse
 - 4.1 Unternehmensprozessmodell
 - 4.2 Referenzmodelle bei Bosch
 - 4.2.1 Referenzmodell für den Unternehmensbereich Kraftfahrzeugtechnik
 - 4.2.2 Referenzmodell für die Handelsgeschäftsbereiche
 - 4.2.3 Anpassungen für andere Geschäftsbereiche und Regionen
 - 4.3 Ausblick für die Weiterentwicklung von Referenzmodellen
- 5 Zusammenfassung und Ausblick

Literatur

* Gerhard Kümmel, Geschäftsführer, Robert Bosch GmbH, Stuttgart;
Dr. Richard Watterott, Referent Internes Rechnungswesen, Robert Bosch GmbH, Stuttgart.

1 Entwicklung und Strategie der Bosch-Gruppe

Die *Bosch-Gruppe* hat ihren Umsatz in den vergangenen 10 Jahren auf 40,0 Mrd. EUR mehr als verdoppeln können (vgl. Abb. 1). Mit dem Unternehmensbereich Kraftfahrzeugtechnik, der mit einem Umsatzanteil von rund 63 % weiterhin die zentrale Position unter den Gesamtaktivitäten der *Bosch-Gruppe* einnimmt, ist *Bosch* 2004 erstmals umsatzstärkster Automobilzulieferer weltweit geworden.

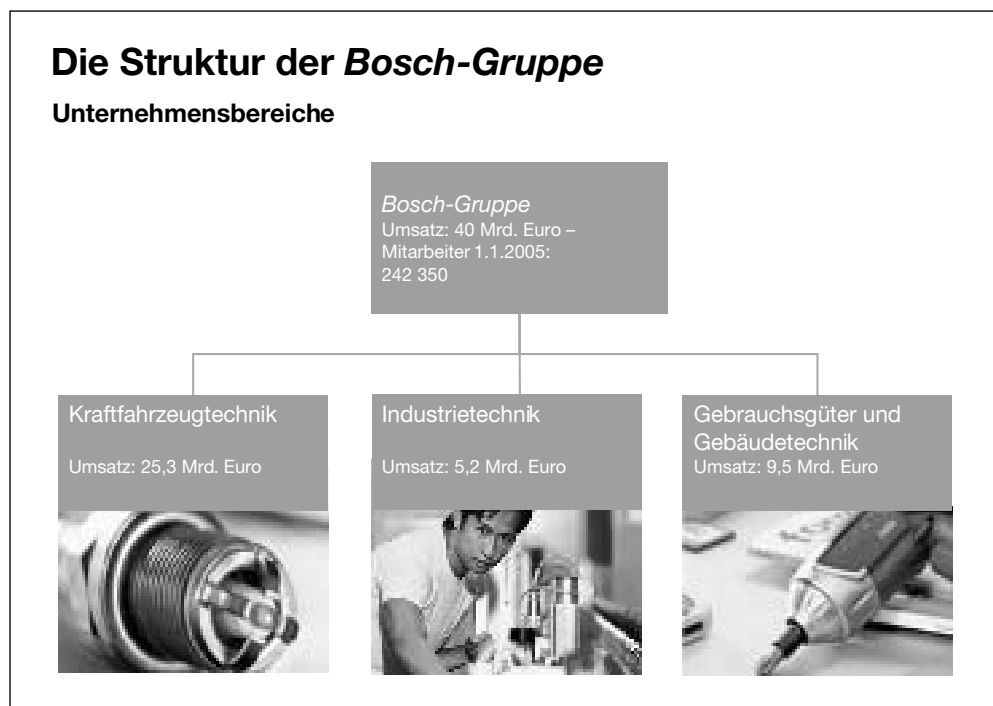


Abb. 1: Umsatz der *Bosch-Gruppe* 2004 nach Unternehmensbereichen

Um den Umsatzanteil der Bereiche Industrietechnik sowie Gebrauchsgüter und Gebäudetechnik zu erhöhen und damit die Unternehmensbereiche noch besser auszubalancieren, wurde in den letzten Jahren eine Reihe von Akquisitionen in diesen Bereichen getätigt. Die zwei größten seien im Folgenden erwähnt:

- Durch die Übernahme der *Mannesmann Rexroth AG* in 2000/2001 mit einem Umsatz von rund 3 Mrd. EUR und die Zusammenführung mit dem *Bosch*-Geschäftsbereich Automationstechnik entstand mit der *Bosch Rexroth AG* ein Unternehmen mit einer führenden Position auf dem Weltmarkt. Die Akquisition stärkte den Unternehmensbereich Industrietechnik nachhaltig und führte so zu einem dritten Standbein der *Bosch-Gruppe*.

- Durch den Erwerb der *Buderus AG* in 2003 mit einem Umsatz von rund 1,8 Mrd. EUR wurden die *Bosch*-Aktivitäten in der Thermotechnik optimal ergänzt. Die Heiztechnik-Aktivitäten in der *Robert Bosch GmbH (Junkers)* und die Heiztechnikaktivitäten der *Buderus AG* wurden in der *BBT Bosch-Buderus-Thermotechnik GmbH* zusammengeführt. Durch den Zukauf ist *Bosch* in der Thermotechnik zur Nummer eins in Europa geworden.

Die Unternehmensbereiche Industrietechnik und Gebrauchsgüter- und Gebäudetechnik tragen inzwischen mit 13 % bzw. 24 % zum *Bosch*-Gruppenumsatz bei. Es ist das Ziel, diese Anteile weiter zu erhöhen, ohne Wachstumsmöglichkeiten auf dem Gebiet der Kraftfahrzeugtechnik auszulassen.

Die Wachstumsstrategie der *Bosch-Gruppe* verfolgt ebenfalls den Ausbau des internationalen Geschäfts. Insbesondere werden die Wachstumspotenziale in Nord- und Südamerika, in der Region Asien-Pazifik sowie in Mittel- und Osteuropa genutzt (vgl. Abb. 2).

Im Zuge dieser Wachstumsstrategie sind auch die Investitionen in Sachanlagen gestiegen von rund 1,1 Mrd. EUR (5,7 % vom Umsatz) in 1995 auf 2,4 Mrd. EUR (6,1 % vom Umsatz) in 2004.

Motor des Wachstums eines technologieorientierten Unternehmens ist dessen Innovationskraft. Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung haben 2004 mit

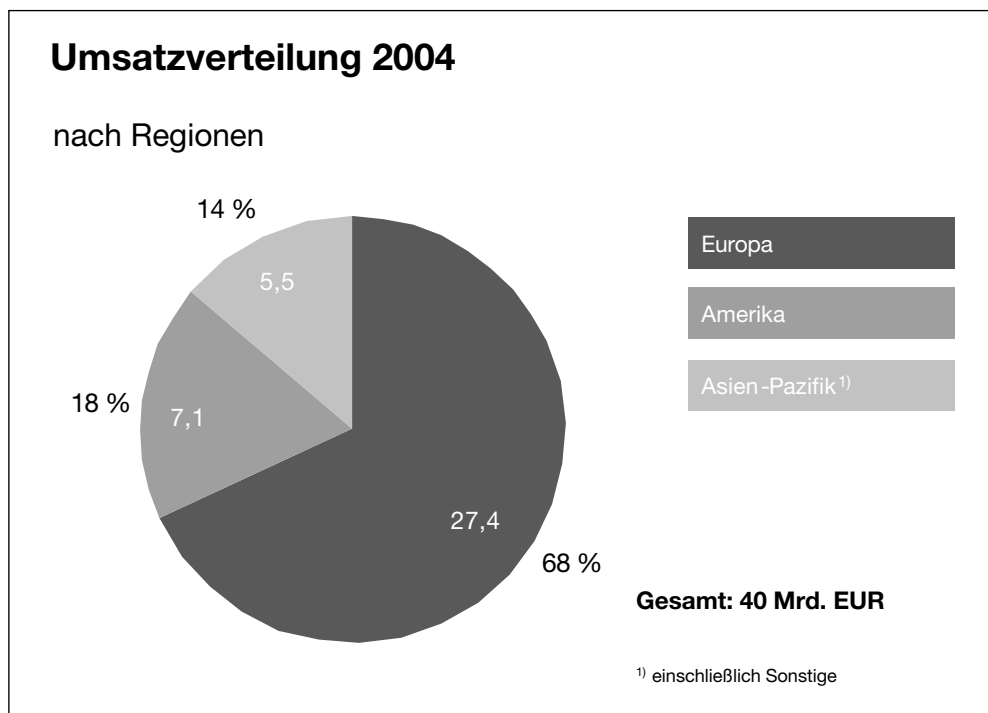


Abb. 2: Umsatz der *Bosch-Gruppe* 2004 nach Regionen