

Robert Bosch GmbH



## Herausforderungen an die Unternehmensführung und das Controlling in Zeiten struktureller Umbrüche und hoher Volatilitäten

Dr. Uwe Gackstatter

Diesel Systems

1

DS/EC | 07.05.2013 | © Robert Bosch GmbH 2013. Alle Rechte vorbehalten, auch bzgl. jeder Verfügung, Verwertung, Reproduktion, Bearbeitung, Weitergabe sowie für den Fall von Schutzrechtsanmeldungen.



**BOSCH**

**DIE WELT**  
TAGBLATT FÜR DEUTSCHLAND

## Der Mythos Japans ist dahin

Die Autobauer aus Fernost werden von den Konkurrenten aus Deutschland abgehängt

**International Herald Tribune**

2013-04-25

## Europe looking even worse for carmakers

**International Herald Tribune**

2013-04-04

## U.S. vehicle sales hit 5-year high

2013-03-02 Times India

## Vehicle sales decline 16% for third month in a row

Observers say market could witness its sharpest decline this financial year in February

**Börsen-Zeitung**

## Winterdepression am deutschen Automarkt

Schwächster März seit Jahren – VDA erwartet Stabilisierung im zweiten Quartal – US-Fahrzeugabsatz legt moderat zu

**Frankfurter Allgemeine Zeitung**  
vom 09.01.2013

## Export sinkt wegen Euro-Krise deutlich

Die Schwäche in Europa bremst die deutsche Ausfuhr / Auftragseingang fällt wieder

**International Herald Tribune**  
THE GLOBAL EDITION OF THE NEW YORK TIMES

02.03.2013

## Jobless rate in euro zone hit record in January

Diesel Systems





- Strukturelle Umbrüche
- Volatilitäten
- Bosch und der Geschäftsbereich Diesel Systems
- Herausforderungen für Diesel Systems
- Lösungsansätze

## Diesel Systems



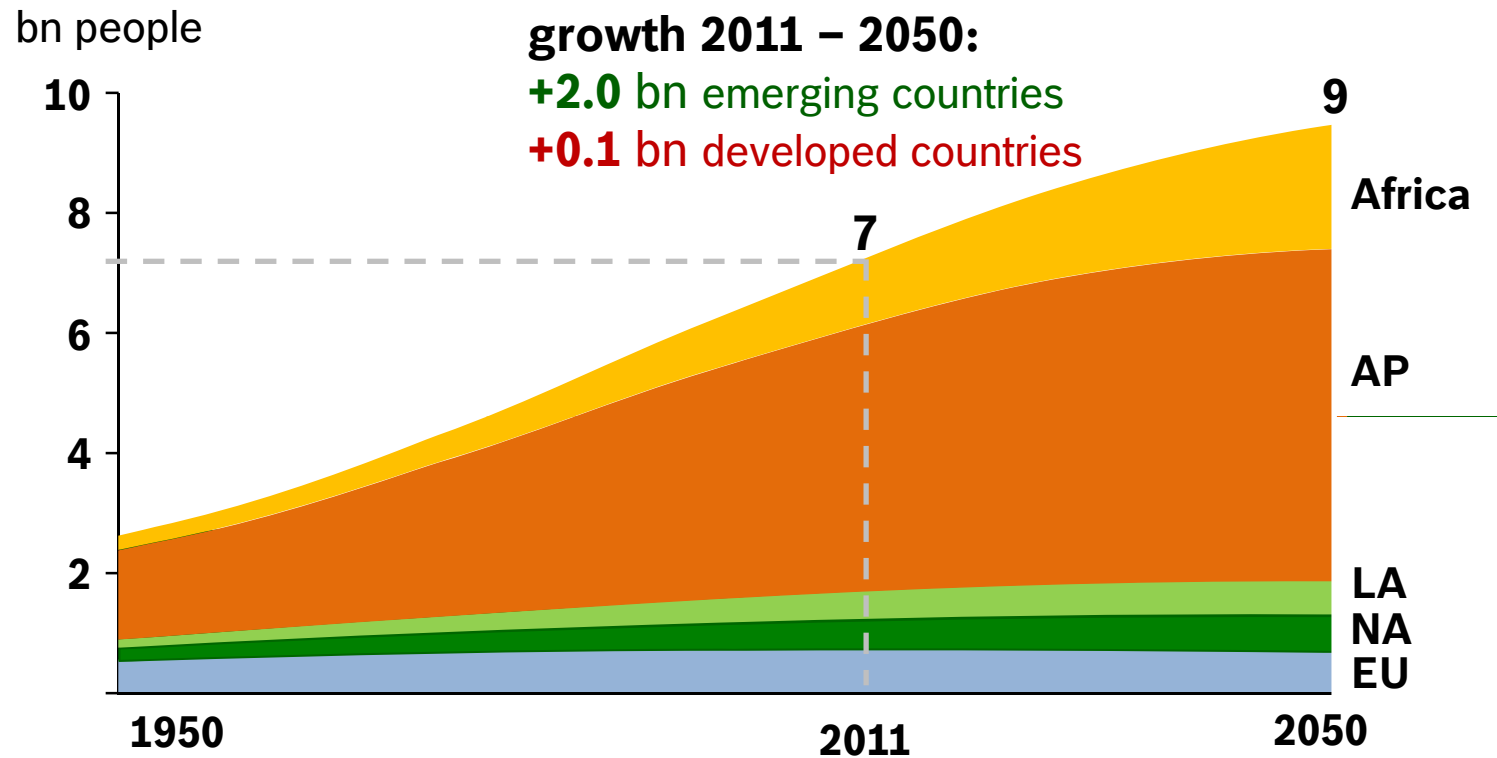


- **Strukturelle Umbrüche**
- Volatilitäten
- Bosch und der Geschäftsbereich Diesel Systems
- Herausforderungen für Diesel Systems
- Lösungsansätze

## Diesel Systems



# Zunahme der Weltbevölkerung in Emerging Markets

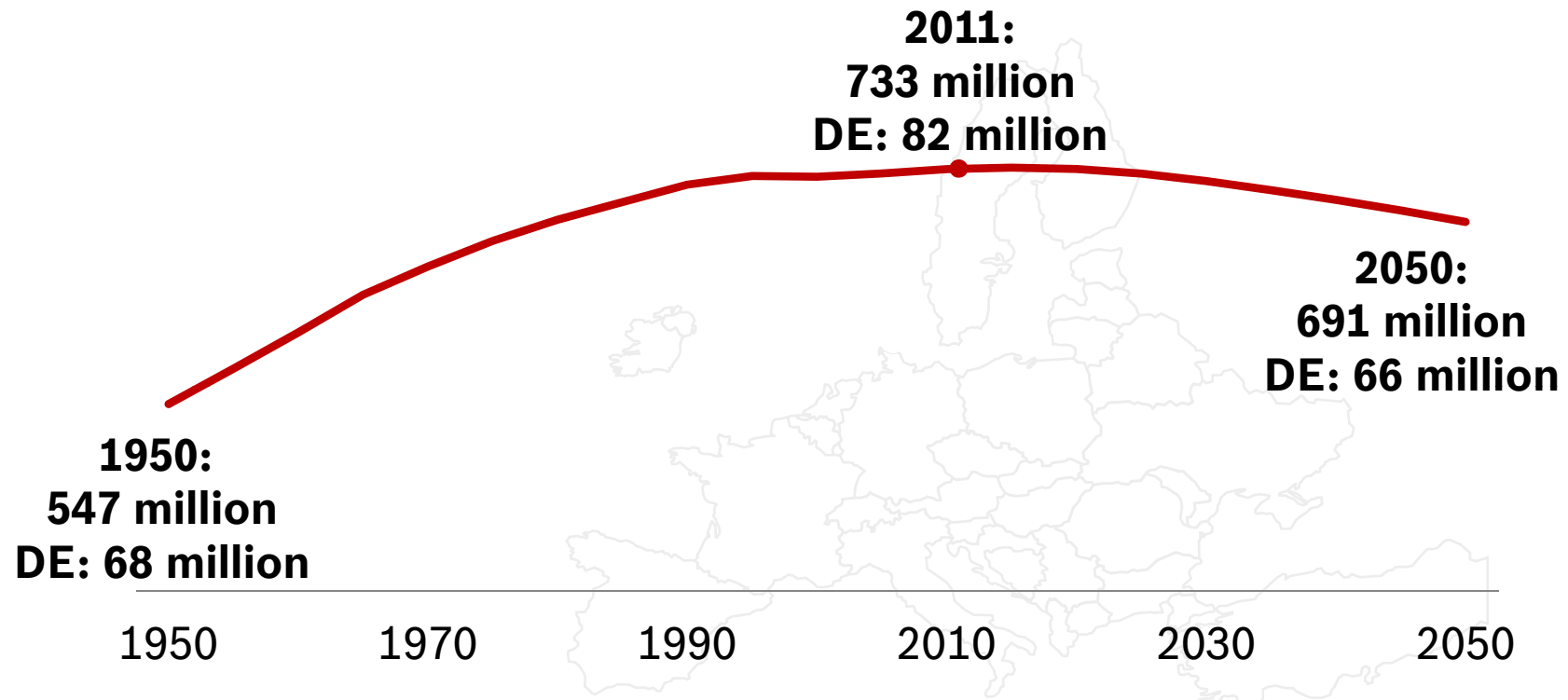


Source: UN

Diesel Systems

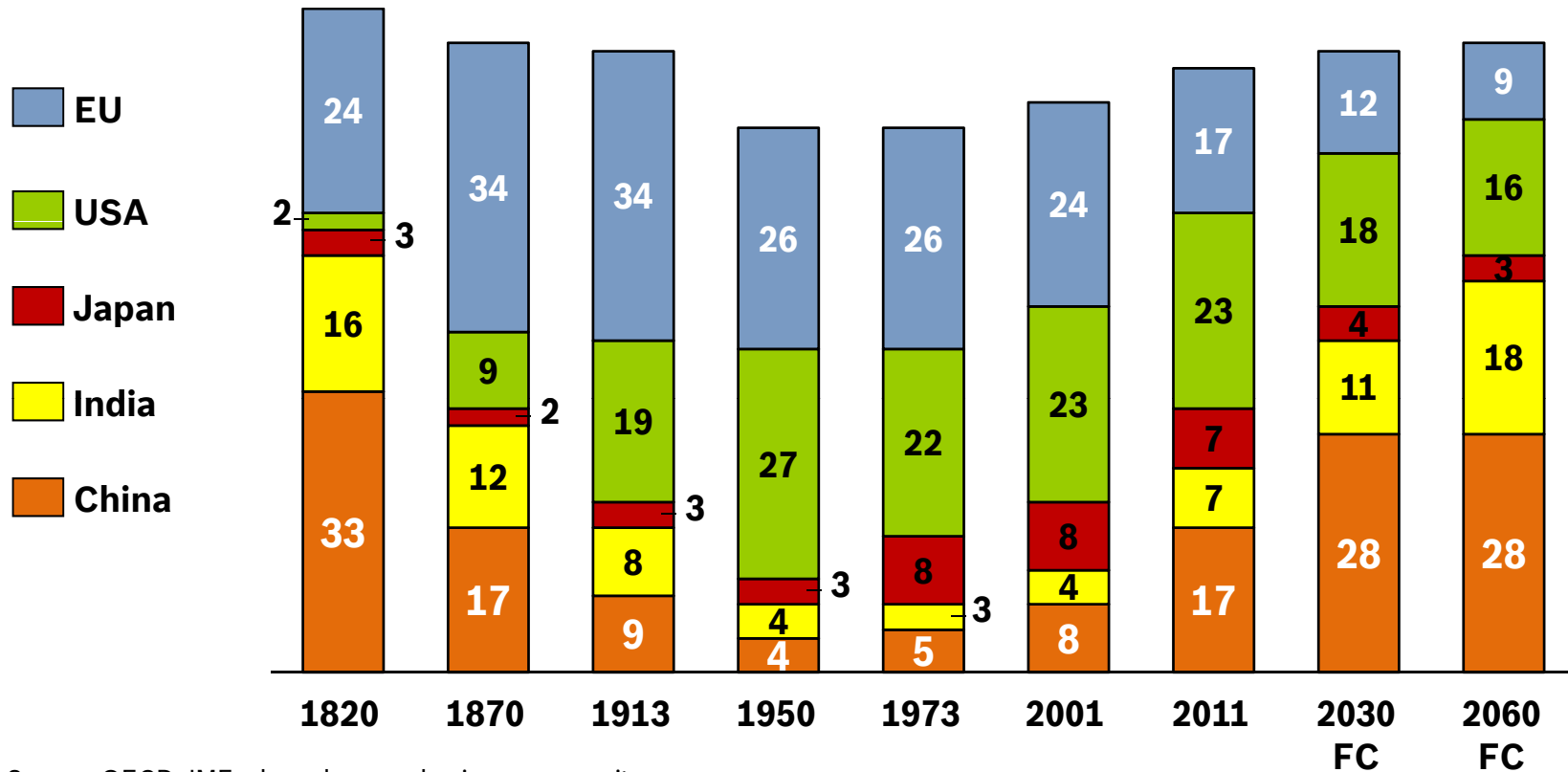


# Stagnation und Überalterung der Bevölkerung in Industrieländern (EU + J)



Source: UN, population division

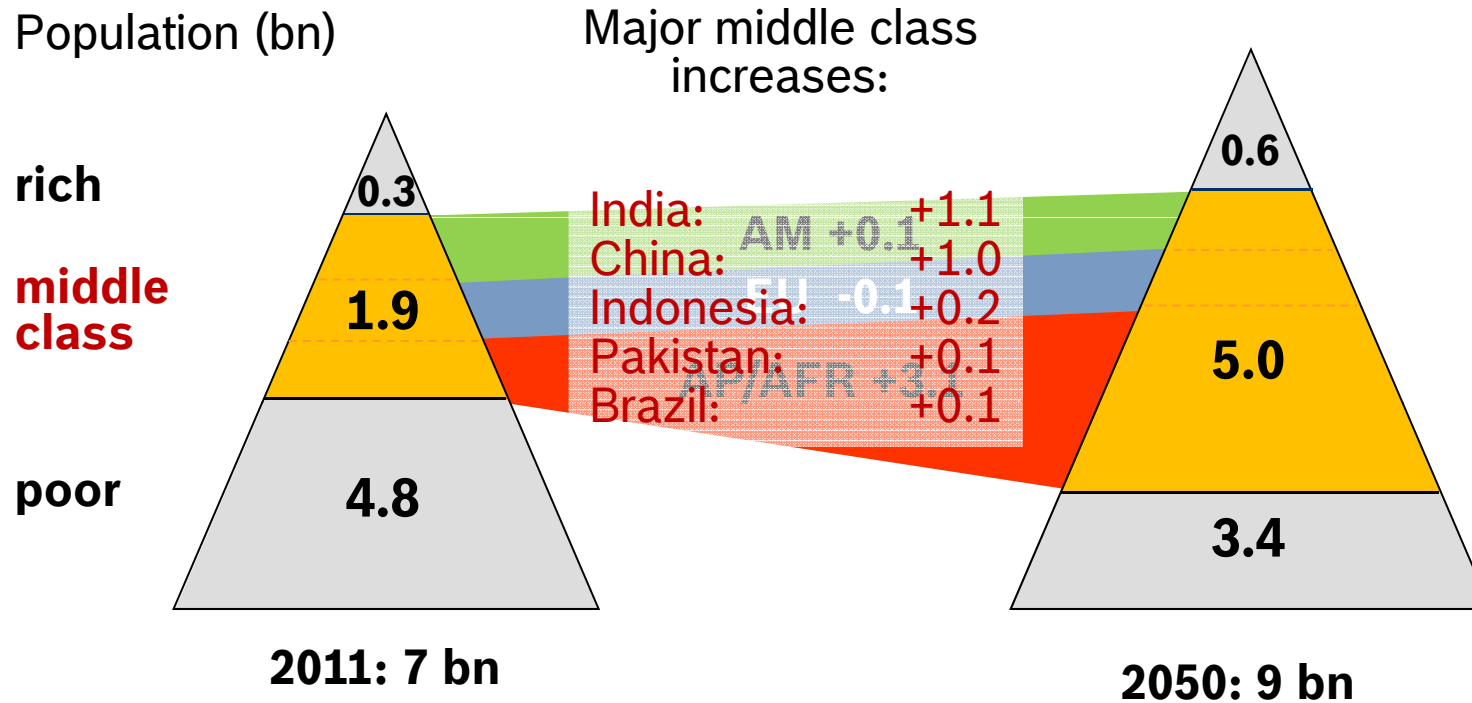
# China und Indien mit höchstem Anteil am weltweiten BIP (%)



Source: OECD, IMF – based on purchasing power parity



# Neue, kaufkräftige Mittelschichten entstehen



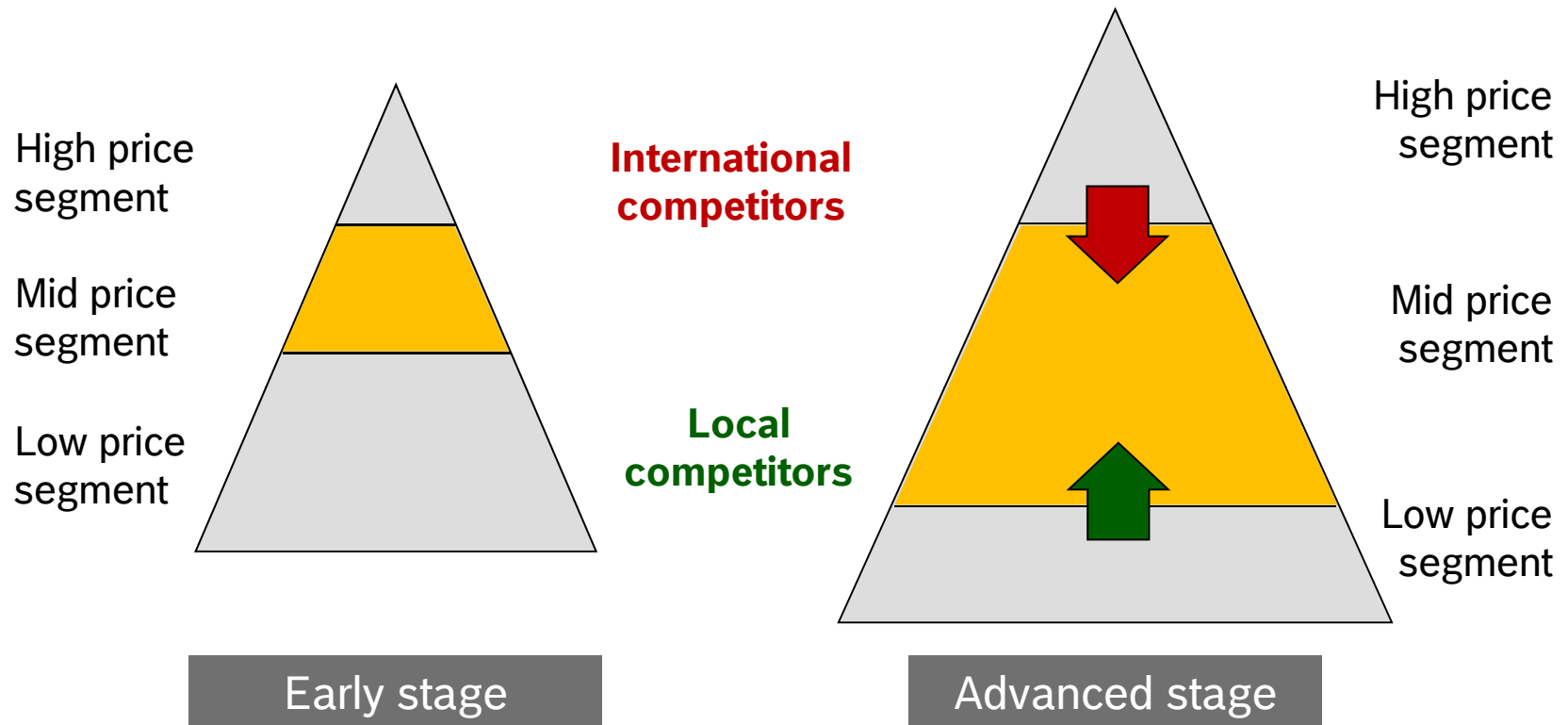
Source: OSCE Development Centre – working paper 285

Diesel Systems





... lokale Wettbewerber sind ebenfalls vorbereitet



# Megacities entstehen ...



## Diesel Systems



## ... und erfordern neue Mobilitätskonzepte

- 2050 werden mehr Menschen in Städten leben als heute auf der Erde sind
- 2050 wird China eine Megacity mit > 250 Mio. Menschen haben
- Die Durchschnittsgeschwindigkeit in Städten wird drastisch abnehmen; 16 km/h beträgt heute die Durchschnittsgeschwindigkeit in London oder Shanghai
- Emissionsfreies Fahren durch Elektrifizierung der Fahrzeuge wird unverzichtbar
- Fehlender Parkraum zwingt zu neuen Mobilitätskonzepten (Car-Sharing, mobile Garagen, Vernetzung der Mobilität)

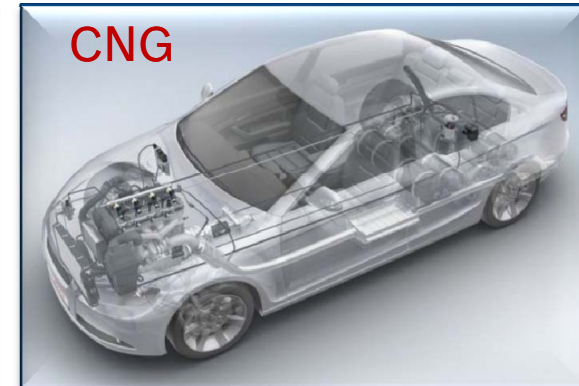
# Wettbewerb der Antriebskonzepte



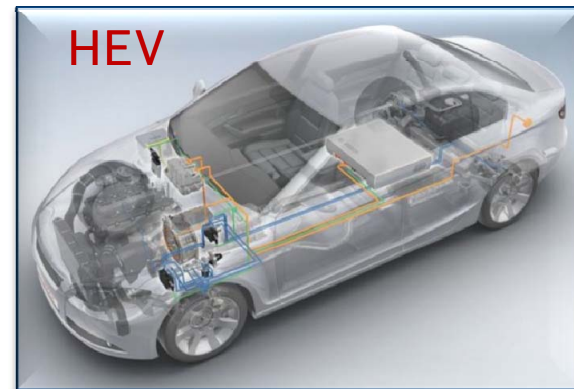
- High fuel economy
- Complex Aftertreatment



- Cheapest powertrain

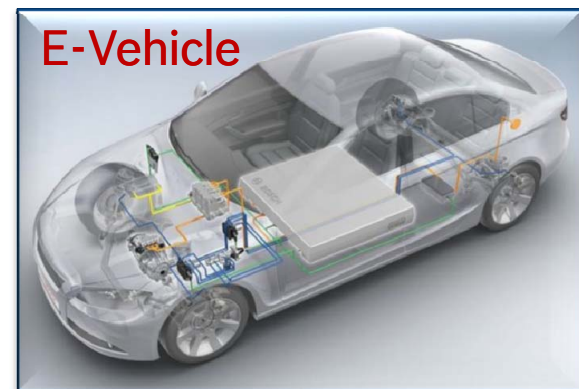


- Less CO<sub>2</sub> emissions
- Least flexible powertrain



- High fuel economy in the city
- Most sophisticated powertrain

Don't exist any global optimum  
 Distinctive solutions help to the dedicated requirements



- Most flexible powertrain
- Ecologically friendly\*

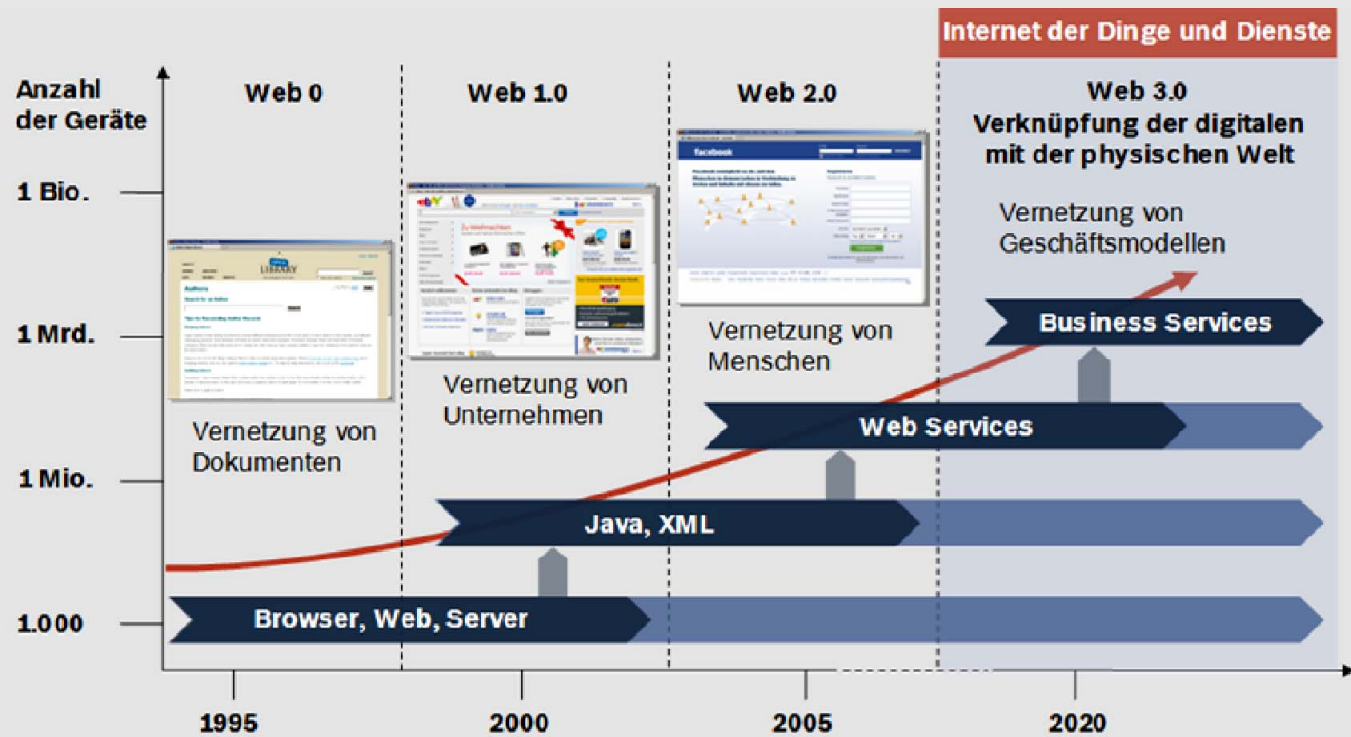
Diesel Systems

\* pending on power source



# Internet bleibt der wesentliche Veränderungsmotor

→ Das „Web 3.0“ verbindet die physische Welt der Geräte und Dienste mit der digitalen Welt. So entstehen neuartige Geschäftsmodelle.





- Strukturelle Umbrüche
- **Volatilitäten**
- Bosch und der Geschäftsbereich Diesel Systems
- Herausforderungen für Diesel Systems
- Lösungsansätze



# Volatilitäten



Vulkanausbruch



Fukushima



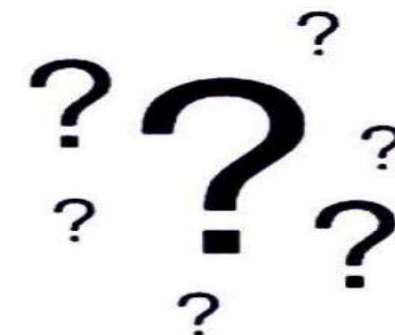
Thailand Flut



„Partikelfilter“



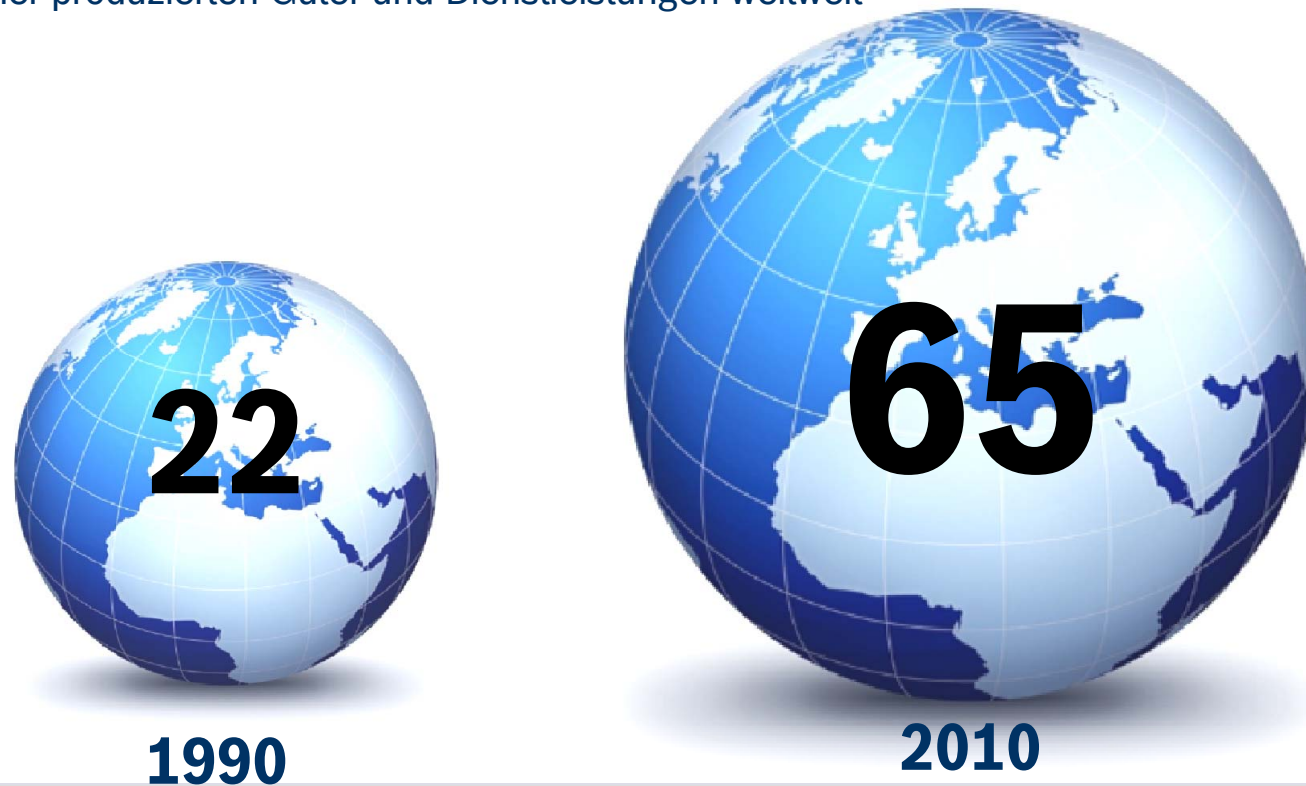
Finanzkrise



„what next?“

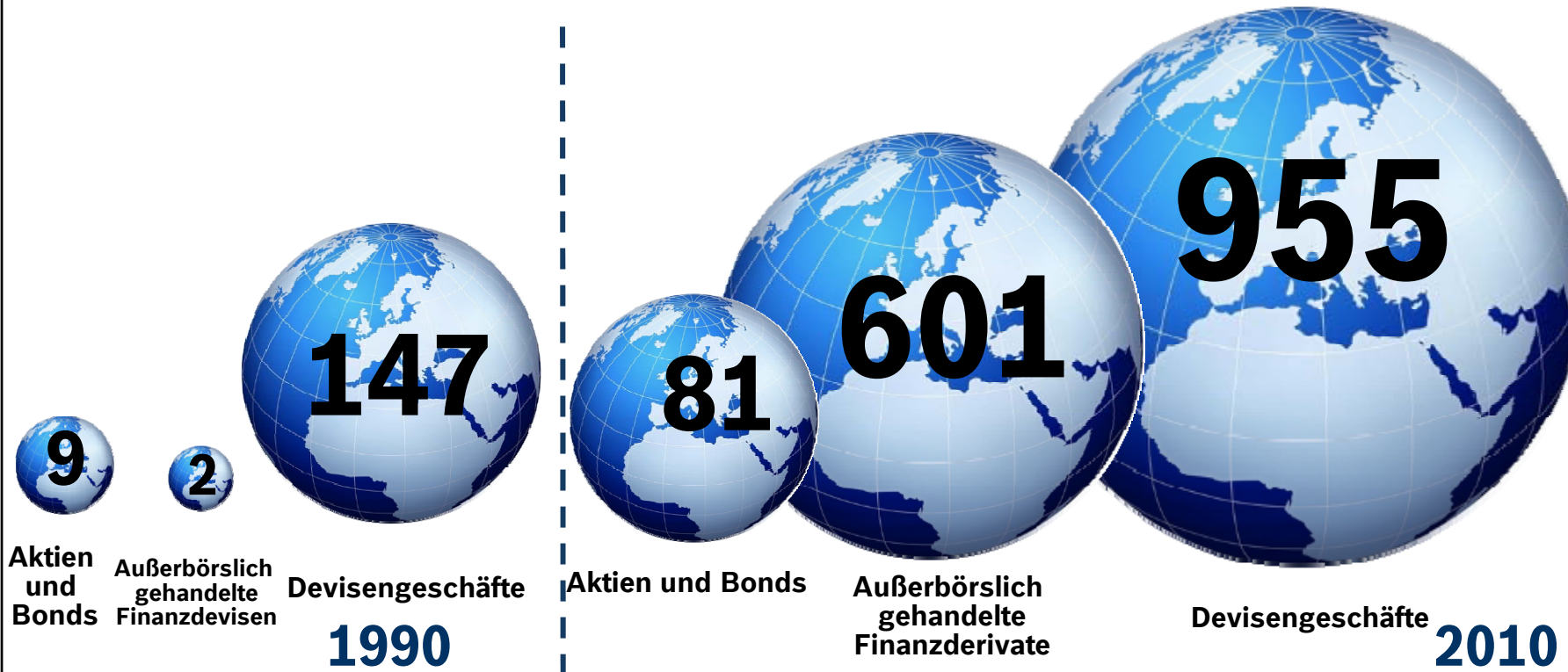
## Welt-Brutto-Inlands-Produkt in Billionen USD

\*: Wert aller produzierten Güter und Dienstleistungen weltweit





## Volumen der Kapitalmarkteschäfte in Billionen \$



- Kapitalmarktgeschäfte zwischen 1990 und 2010 um 12,4% p.a. gewachsen
- Reale Wirtschaft (Güter und Dienstleistungen) dagegen „nur“ um 5,6% p.a. gewachsen



- Strukturelle Umbrüche
- Volatilitäten
- **Bosch und der Geschäftsbereich Diesel Systems**
- Herausforderungen für Diesel Systems
- Lösungsansätze



## Vier Unternehmensbereiche

### Kraftfahrzeug- technik



### Industrie- technik



### Energie- und Gebäudetechnik



### Gebrauchsgüter



Diesel Systems



# Robert Bosch GmbH

## Kenndaten 2012 <sup>1</sup>

**Bosch-Gruppe  
gesamt** → 52,3 Mrd. EUR Umsatz  
→ 306 200 Mitarbeiter  
davon 42 100 in Forschung und Entwicklung



**Kraftfahrzeug-  
technik** → Weltgrößter und technologisch führender  
Zulieferer von Kraftfahrzeugtechnik

59 %  
Umsatz-  
anteil



**Industrietechnik** → Weltweit führender Hersteller von  
Großgetrieben, Antriebs-, Verpackungs-  
und Prozesstechnik



**Energie- und  
Gebäudetechnik** → Führender Hersteller von Thermo-, Solar-  
und Sicherheitstechnik  
→ Weltmarktführer bei Wärmepumpen

41 %  
Umsatz-  
anteil



**Gebrauchsgüter** → Weltgrößter Elektrowerkzeughersteller  
→ Führend bei Hausgeräten



### Diesel Systems



## Märkte und Fakten 2012 <sup>1</sup>

**Bosch-Gruppe  
gesamt**

- 52,3 Mrd. EUR Umsatz
- 306 200 Mitarbeiter  
davon 42 100 in Forschung und Entwicklung
- 285 Fertigungsstandorte <sup>2</sup>



**Europa**

- 57 % Umsatzanteil
- 195 700 Mitarbeiter
- 171 Fertigungsstandorte <sup>2</sup>



**Amerika**

- 19 % Umsatzanteil
- 35 000 Mitarbeiter
- 49 Fertigungsstandorte <sup>2</sup>



**Asien Pazifik <sup>3</sup>**

- 24 % Umsatzanteil
- 75 500 Mitarbeiter
- 65 Fertigungsstandorte <sup>2</sup>



<sup>3</sup> einschließlich sonstige Regionen

<sup>1</sup> Stand 01/2013; vorläufige, gerundete Zahlen    <sup>2</sup> Fertigungsstandorte abweichend Stand 02/2012

Diesel Systems





- Strukturelle Umbrüche
- Volatilitäten
- Bosch und der Geschäftsbereich Diesel Systems
- **Herausforderungen für Diesel Systems**
- Lösungsansätze



## Herausforderungen für Diesel Systems



Diesel Image



Gesetzgebung, Besteuerung



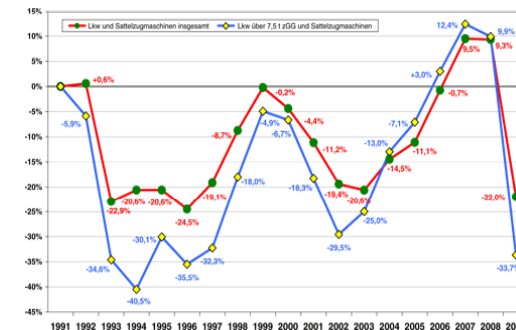
Alternative Antriebe  
Elektrifizierung



Märkte o. Pkw-Diesel (LA, CN, J, NA)



Wettbewerber  
(etablierte/neue)



Volatiler Commercial  
Vehicle Markt

Diesel Systems



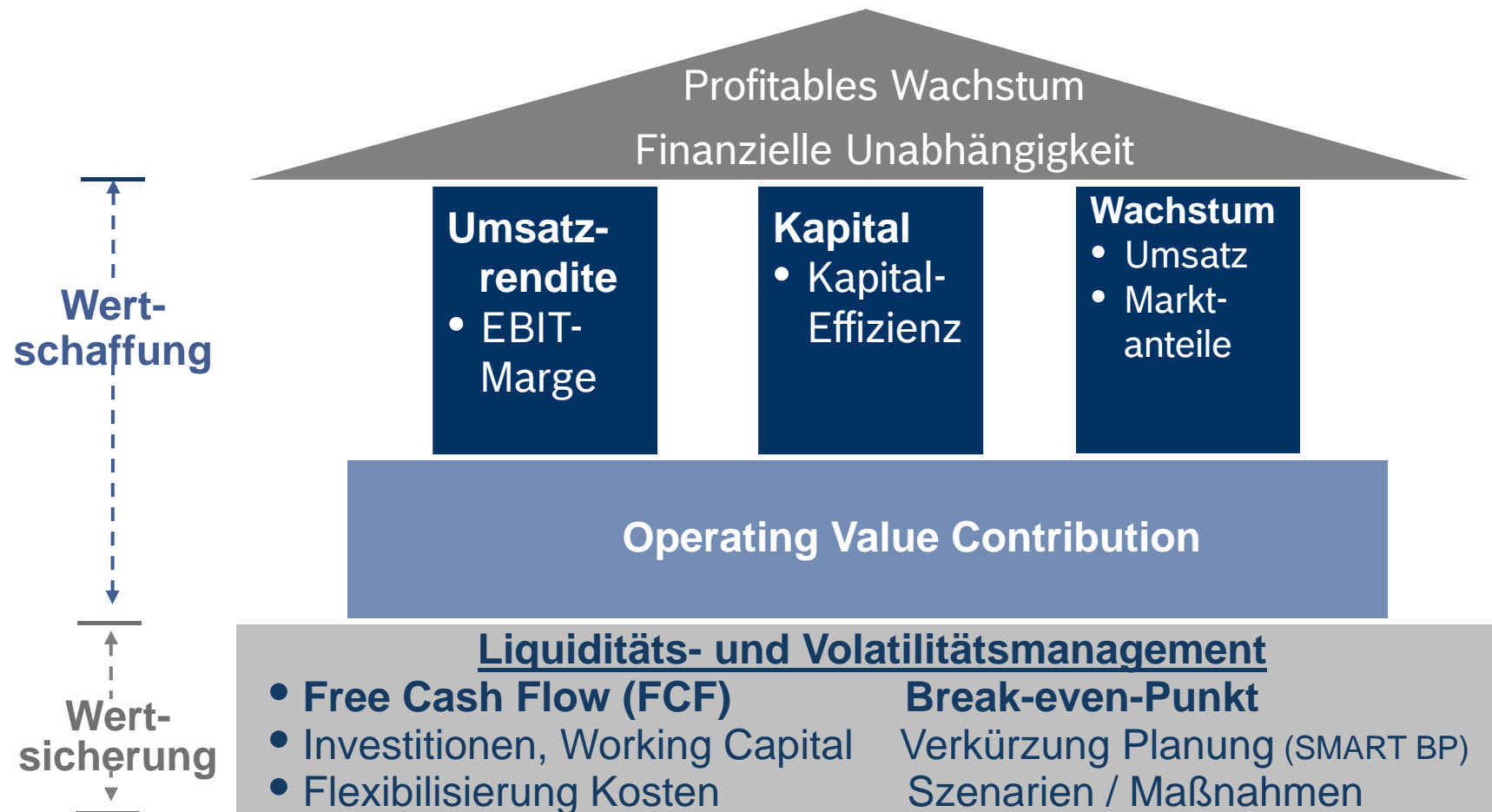


- Strukturelle Umbrüche
- Volatilitäten
- Bosch und der Geschäftsbereich Diesel Systems
- Herausforderungen für Diesel Systems
- **Lösungsansätze**





# Bosch Value Concept



## Wachstum



Full-Liner und Systemanbieter

|                            | On-Highway | Off-Highway |
|----------------------------|------------|-------------|
| Common Rail System         |            |             |
| Reihenpumpe                |            |             |
| PF-Pumpe                   |            |             |
| Verteilerpumpen            |            |             |
| Unit Injector System       |            |             |
| Unit Pump System           |            |             |
| Elektronisches Steuergerät |            |             |
| Startsysteme               |            |             |
| Sensoren                   |            |             |
| Abgasnachbehandlung        |            |             |

Marktgerechte Erzeugnisse



Abgasnachbehandlung und Sensoren



Serviceanbieter



Global Footprint „more local for local“



Hoher Qualitätsstandard



Diesel Systems



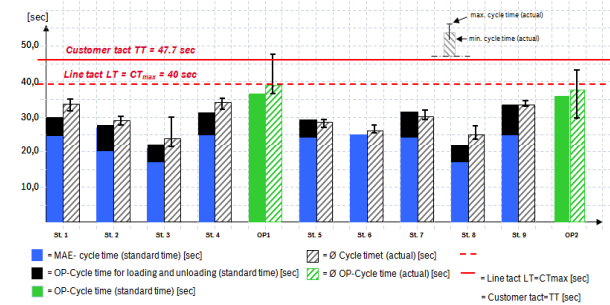
## Kapitaleffizienz



Skalierbare Investitionen



MAE Reuse



Betriebsmittelnutzung (24/7)



CO-Finanzierung  
Entwicklungsaufwand



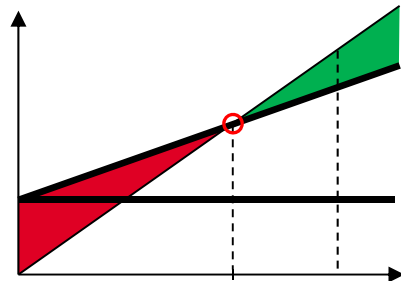
Bestandsmanagement



Forderungsmanagement



## Liquiditäts- und Volatilitätsmanagement



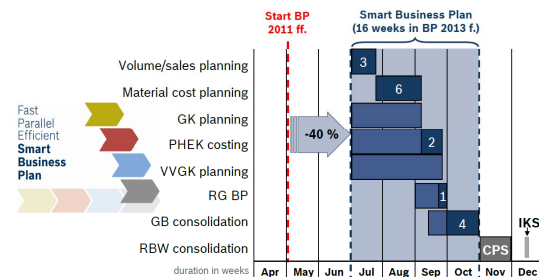
Break-even-Punkt

| HR Volatility Management  |          |      |                | Result         |                 |                |               |
|---|----------|------|----------------|----------------|-----------------|----------------|---------------|
| Country   | Location | Date | Mar-13         | Name           | DS/HRP_DaseP/HR | Maturity level |               |
|   |          |      | Directs        | Indirects      | Subtotal        | Result of max  | Result of min |
| Toolbox-KPI   |          |      | Result of max  | Result of min  | Result of max   | 0.03           |               |
| Overtime  |          |      | 65 70          | 48 70          | 113 140         | 70             |               |
| Flexible Working Time   |          |      | 30 50          | 17 50          | 47 100          | 44             |               |
| Working Time Reduction  |          |      | 28 70          | 28 70          | 56 140          | 82             |               |
| Temporary Employment  |          |      | 63 70          | 46 70          | 109 140         | 96             |               |
| Wage reduction  |          |      | 66 70          | 66 70          | 132 140         | 56             |               |
| Layoff (in case of temporary economic downturn)                                 |          |      | 0 70           | 0 70           | 0 140           | 29             |               |
|   |          |      | <b>282 400</b> | <b>208 400</b> | <b>487 800</b>  | <b>385</b>     |               |
| HR Volatility Management part of location strategy                              |          |      | 25 30          | 22             |                 |                |               |
| Projects to improve flexibility toolbox defined                                 |          |      | 0 30           | 18             |                 |                |               |
| Process of using existing tools described (priority, ...)                       |          |      | 0 30           | 6              |                 |                |               |
| Status of personnel cost compensation is measured and communicated continuously |          |      | 0 30           | 19             |                 |                |               |
|   |          |      | <b>Total</b>   | <b>483</b>     | <b>1000</b>     | <b>450</b>     |               |

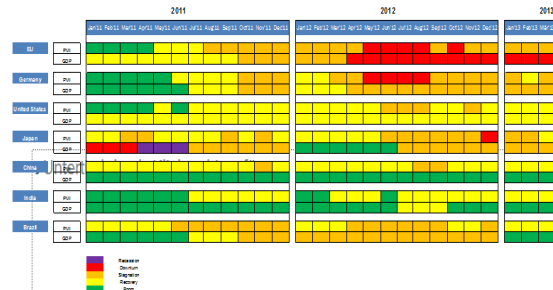
Flexibilisierung  
Kostenstruktur



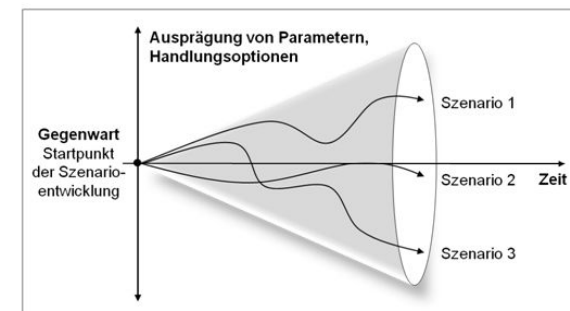
ShS, Outsourcing,  
Offshoring, höherer  
Materialanteil



SMART BP



Early Warning System



Szenarien + Maßnahmen

## Zusammenfassung

- Strukturelle Umbrüche eröffnen vielfältige Wachstumschancen
- Anpassung des strategischen Handlungsrahmens und der Controllinginstrumente zwingend erforderlich
- Maßnahmen zur Flexibilisierung der Kostenstruktur von hoher Bedeutung – erfordern jedoch einen langen Atem



Robert Bosch GmbH



**Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!  
Fragen?**

Diesel Systems

30

DS/EC | 07.05.2013 | © Robert Bosch GmbH 2013. Alle Rechte vorbehalten, auch bzgl. jeder Verfügung, Verwertung, Reproduktion, Bearbeitung, Weitergabe sowie für den Fall von Schutzrechtsanmeldungen.



**BOSCH**