

**Herausforderungen für die Unternehmenssteuerung in dynamischen
Wachstumsmärkten am Beispiel der AUDI AG in China**
Dr. Dietmar Voggenreiter, 20. September 2011

Herausforderungen für die Unternehmenssteuerung in dynamischen Wachstumsmärkten am Beispiel der AUDI AG in China

Agenda:

- ▶ **Einleitung: Der Audi Konzern in China**
- ▶ **China als dynamischer Wachstumsmarkt**
- ▶ **Herausforderungen für die Unternehmenssteuerung – Flexible Unternehmenssteuerungsinstrumente im dynamischen Marktumfeld**
- ▶ **Zusammenfassung**

Herausforderungen für die Unternehmenssteuerung in dynamischen Wachstumsmärkten am Beispiel der AUDI AG in China

Agenda:

- ▶ **Einleitung: Der Audi Konzern in China**
- ▶ **China als dynamischer Wachstumsmarkt**
- ▶ **Herausforderungen für die Unternehmenssteuerung – Flexible Unternehmenssteuerungsinstrumente im dynamischen Marktumfeld**
- ▶ **Zusammenfassung**

Einleitung: Der Audi Konzern in China

23 Jahre Audi in China – ein Rückblick



1988
Audi 100 Montage
bei FAW



2003
Audi A4



2008
Grundsteinlegung zur neuen
Audi Montagehalle



Audi Q5



ATJL
A6L BEV



1999
1. Audi A6L



2005
Neuer Audi A6L



2009
Opening of the New Audi
Assembly Hall & SOP A4L



A6L 10 Jahre



2010
1 Mio.
AaK

Herausforderungen für die Unternehmenssteuerung in dynamischen Wachstumsmärkten am Beispiel der AUDI AG in China

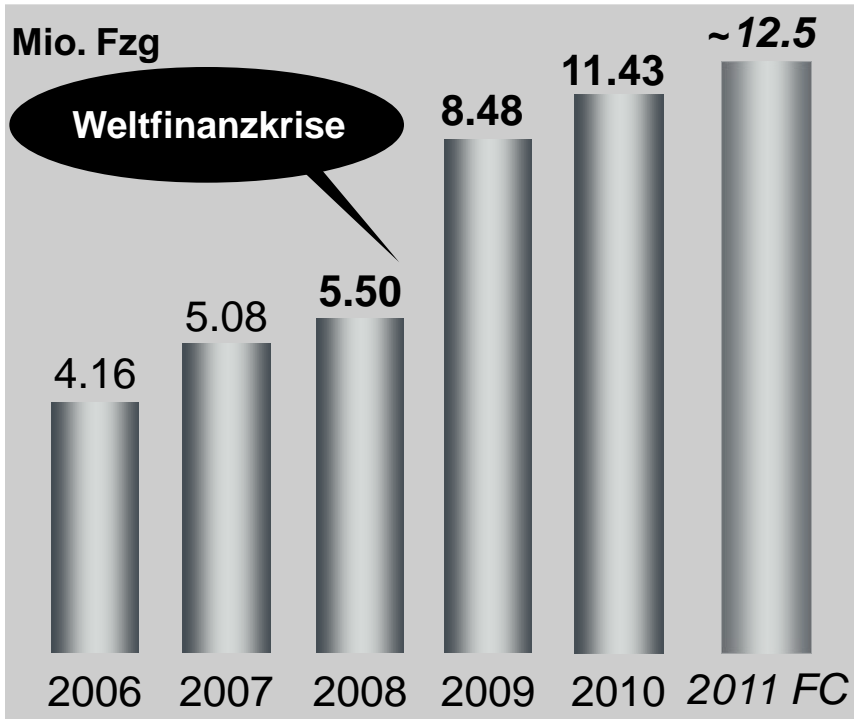
Agenda:

- ▶ **Einleitung: Der Audi Konzern in China**
- ▶ **China als dynamischer Wachstumsmarkt**
- ▶ **Herausforderungen für die Unternehmenssteuerung – Flexible Unternehmenssteuerungsinstrumente im dynamischen Marktumfeld**
- ▶ **Zusammenfassung**

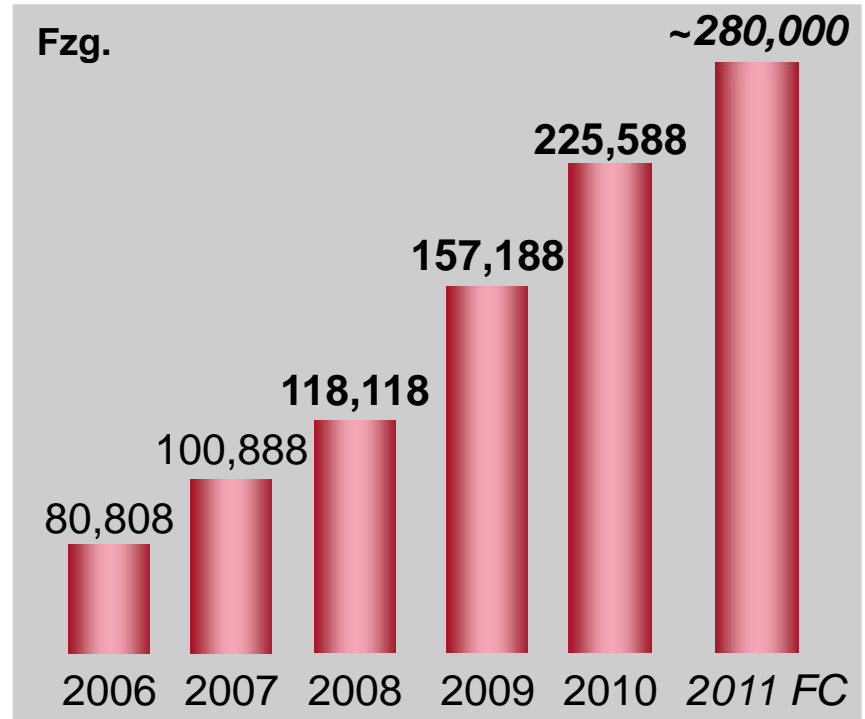
China als dynamischer Wachstumsmarkt

Entwicklung des chinesischen Automobilmarktes 2006-2011

Gesamtmarkt



Audi in China

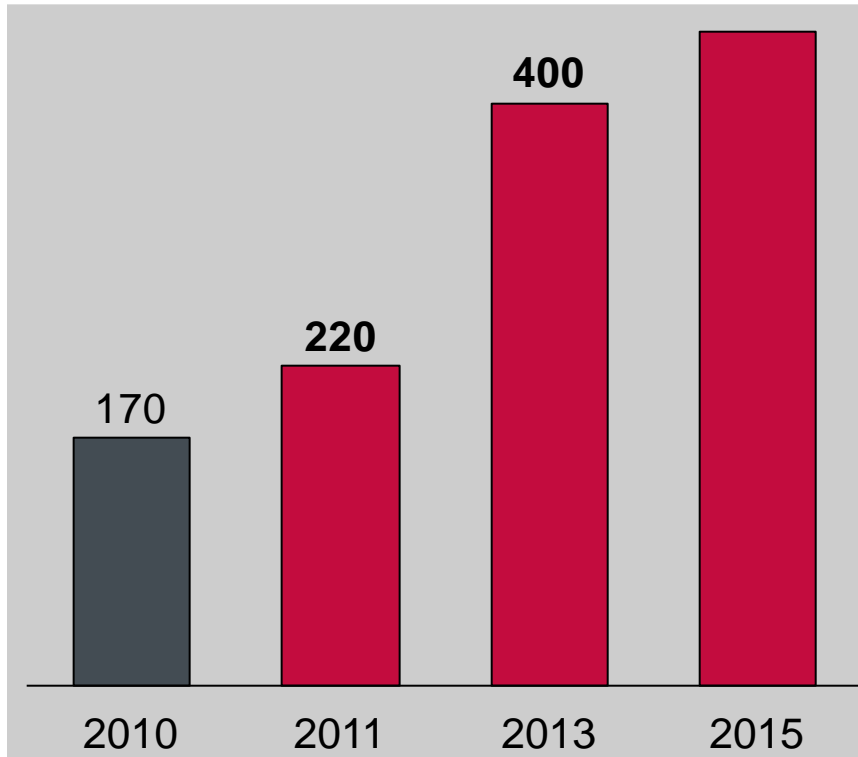


Ist Dynamik prognostizierbar?

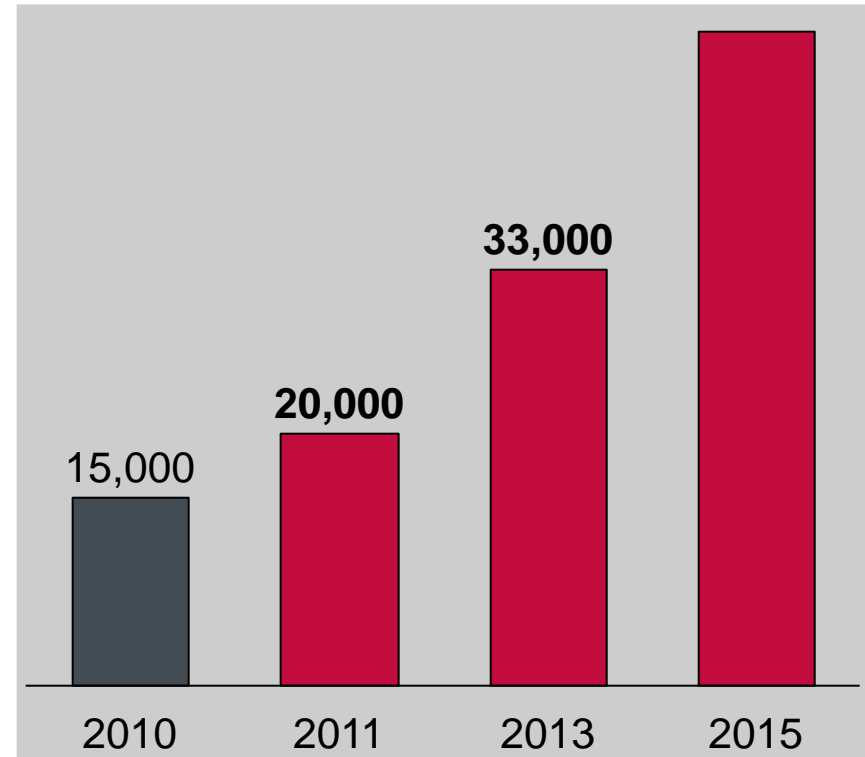
China als dynamischer Wachstumsmarkt

Händlernetz und Qualifikation

Händlernetzentwicklung



Mitarbeiter im Handel

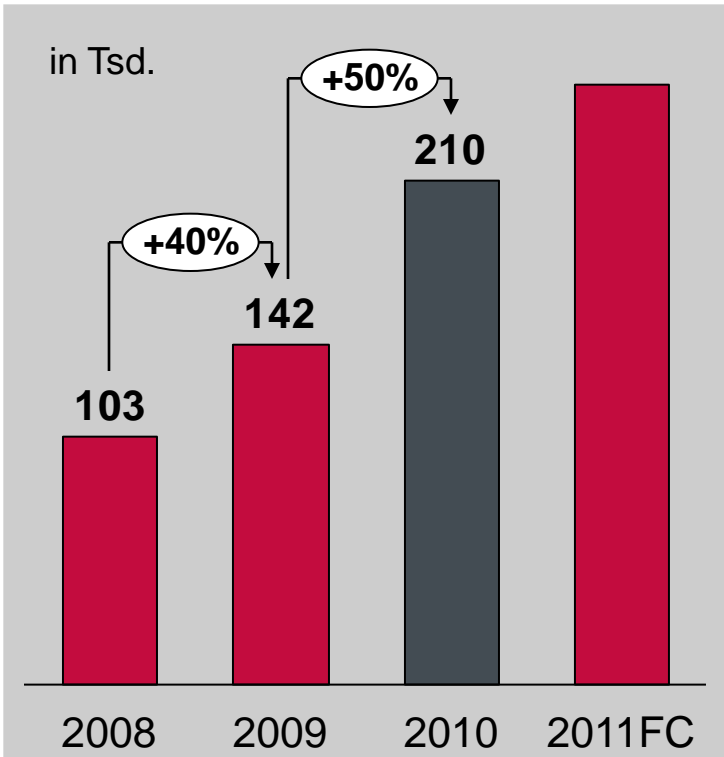


Die Dynamik ist im Handel abzubilden!

China als dynamischer Wachstumsmarkt

Produktionskapazitäten

Produktionsentwicklung



Die Dynamik ist in der Produktion abzubilden!

China als dynamischer Wachstumsmarkt

Planungsstabilität vs. Entscheidungsdynamik der chinesischen Regierung



Beispiele:

12. Fünf-Jahresplan der Regierung (März 2011)

- Ziele im Bereich E-Mobilität



Beispiele:

- Consumption Tax (2008)



- Zulassungsrestriktionen



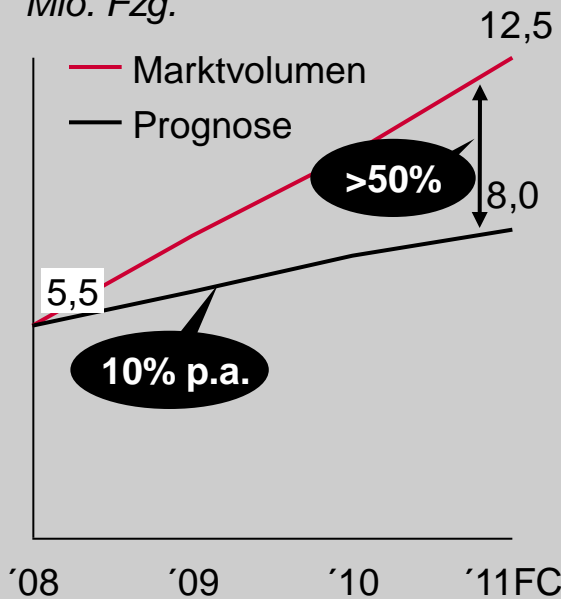
Langfristplanung der chinesischen Regierung wird durch sehr schnelle Regelungen umgesetzt!

China als dynamischer Wachstumsmarkt

Steuerungsmöglichkeiten im dynamischen Umfeld

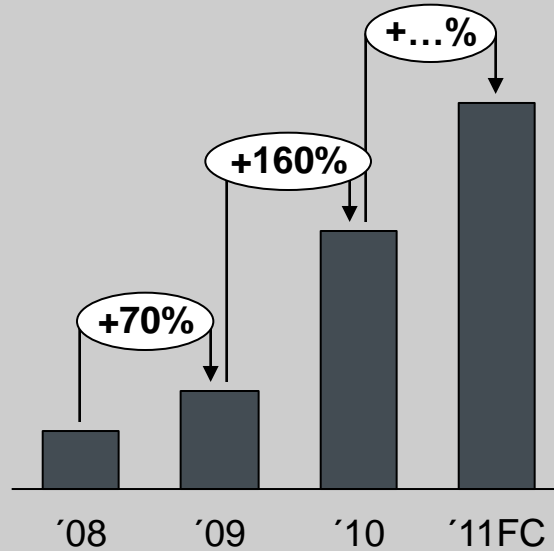
Gesamtmarkt

Bsp.: Prognosevolatilität
Mio. Fzg.



Kundenverhalten

Nachfrage Premium-SUV
Steigerungsraten



Staatl. Regulierung

Zulassungsbeschränkung BJ
Umsetzungsgeschwindigkeit



1 Woche

Ankündigung - Umsetzung

23.12.2010

01.01.2011

Bedarf



Flexibilität in den Unternehmenssteuerungselementen
Entscheidungs-/Anpassungsgeschwindigkeit

Herausforderungen für die Unternehmenssteuerung in dynamischen Wachstumsmärkten am Beispiel der AUDI AG in China

Agenda:

- ▶ **Einleitung: Der Audi Konzern in China**
- ▶ **China als dynamischer Wachstumsmarkt**
- ▶ **Herausforderungen für die Unternehmenssteuerung – Flexible Unternehmenssteuerungsinstrumente im dynamischen Marktumfeld**
- ▶ **Zusammenfassung**

Herausforderungen für die Unternehmenssteuerung

Flexible Unternehmenssteuerungsinstrumente im dynamischen Markt

Dynamik

Strategische Steuerung

- Produktplanung
- Strategische Zielplanung

Langfristige Steuerung

- 5-Jahresplanung inkl. Kapazitäts-/ Investplanung

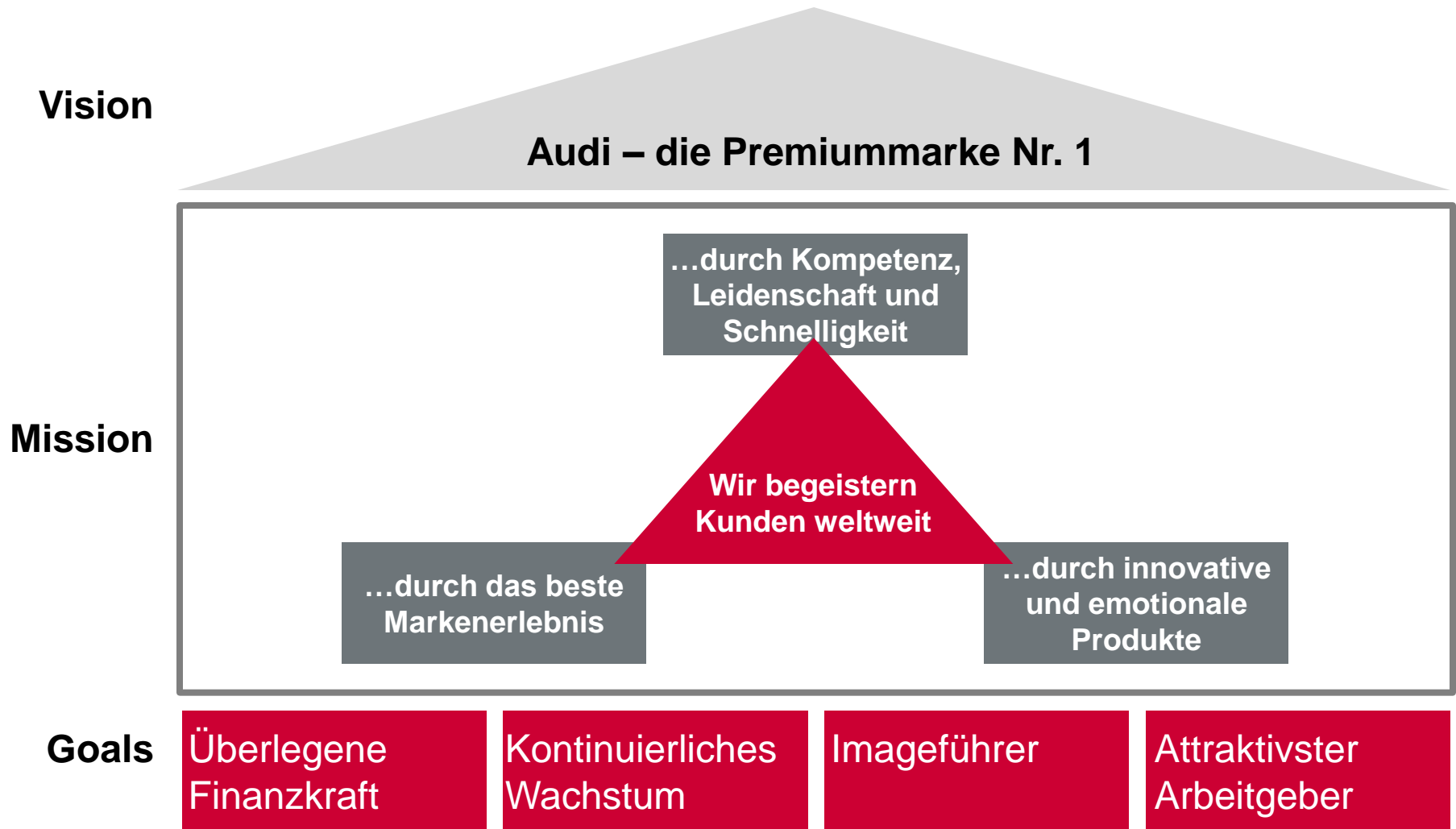
Jahressteuerung

- Budget vs. Rollierende Planung

Risikocontrolling

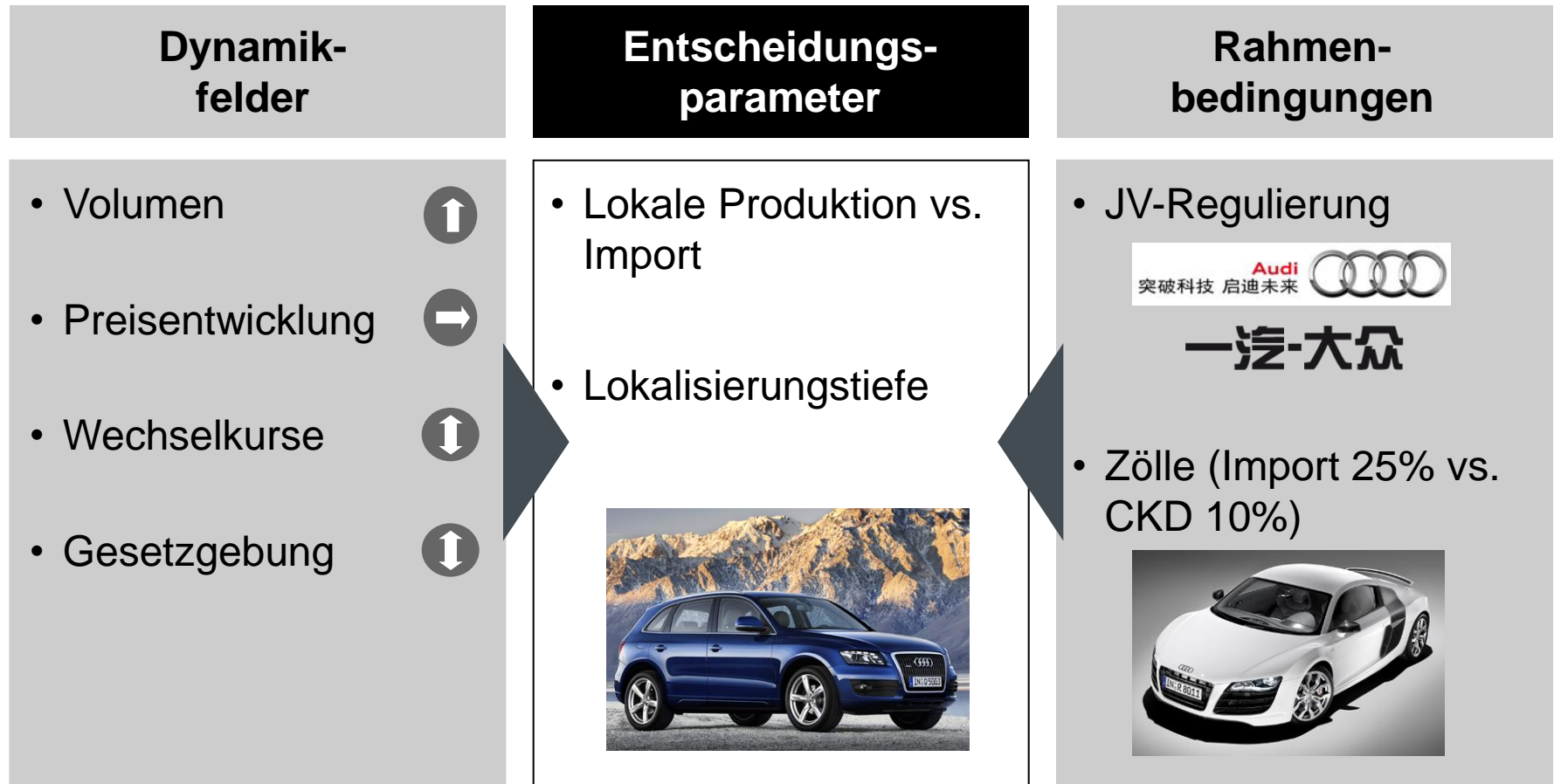
- Auslastungsplanung

Die Audi Strategie als Basis für strategische Unternehmenssteuerung



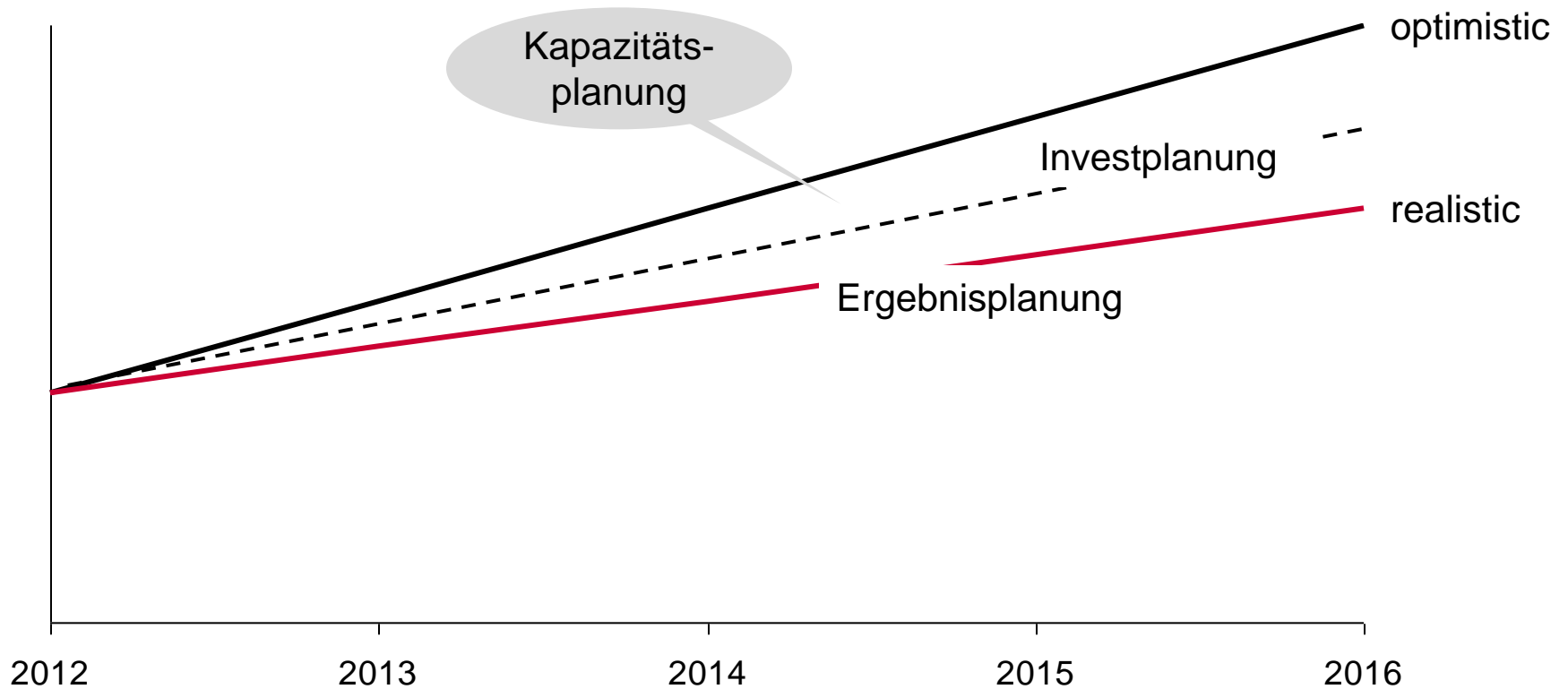
Herausforderungen für die Unternehmenssteuerung

Strategische Steuerung (Bsp.: Produktplanung)



Herausforderungen für die Unternehmenssteuerung

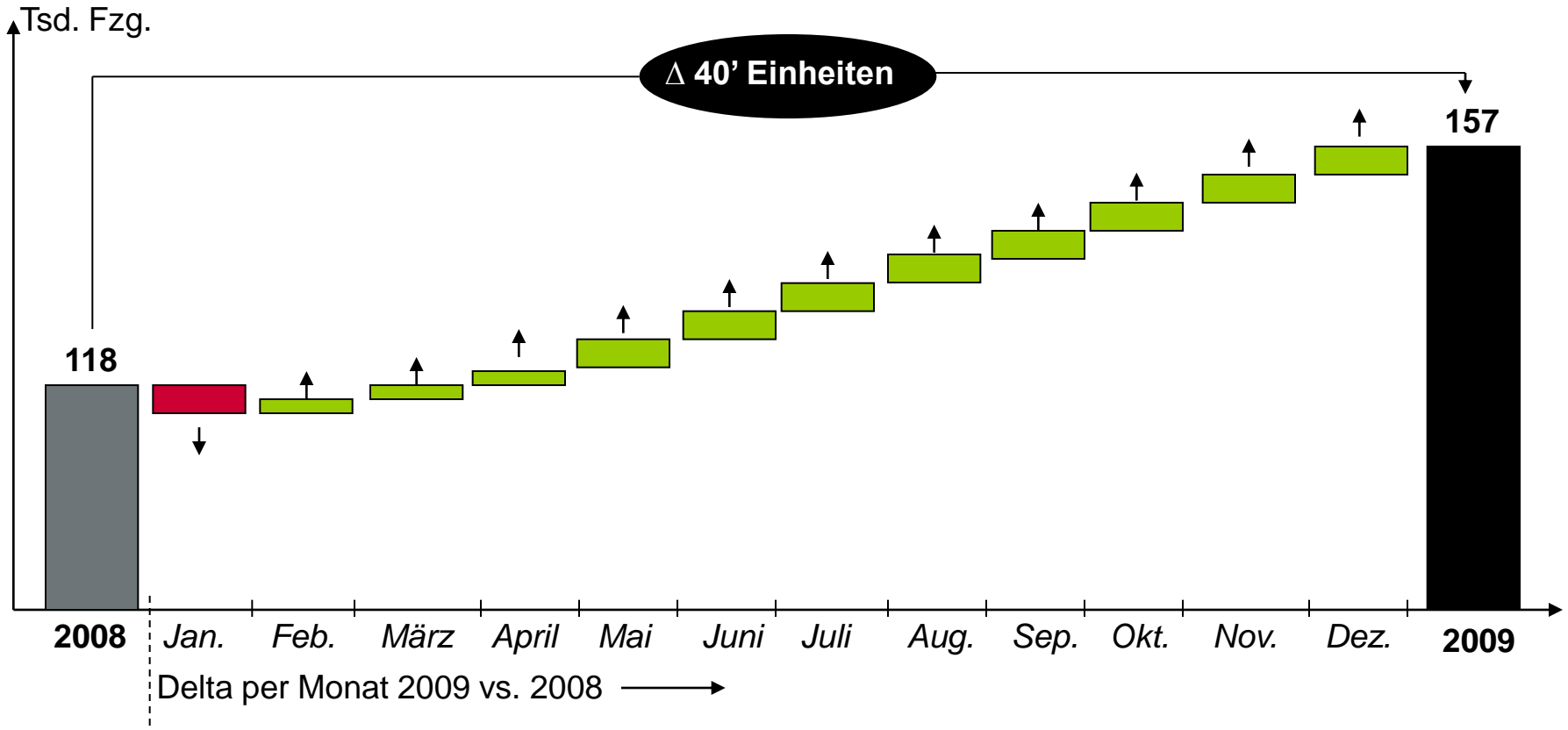
Langfriststeuerung (Bsp.: Szenario- u. Bandbreitenplanung)



Vorhaltung von Flexibilitätsreserven

Herausforderungen für die Unternehmenssteuerung

Jahressteuerung (Bsp.: Budget vs. Rollierendes Budget/Forecast)



Hohe Entscheidungsgeschwindigkeit bei der Anpassung

Herausforderungen für die Unternehmenssteuerung Risikocontrolling (Bsp.: Auslastungsplanung/Sensitivitäten)

Volumenszenarien (Mixe, Preise, Rohstoffe etc.)

Beschaffung

- Bedarfs-/Kapazitätsplanung



Produktion

- Produktionskapazitätsplanung



Handel

- Händlernetzplanung



Verletzbarkeitsanalyse Audi Konzern

Herausforderungen für die Unternehmenssteuerung in dynamischen Wachstumsmärkten am Beispiel der AUDI AG in China

Agenda:

- ▶ **Einleitung: Der Audi Konzern in China**
- ▶ **China als dynamischer Wachstumsmarkt**
- ▶ **Herausforderungen für die Unternehmenssteuerung – Flexible Unternehmenssteuerungsinstrumente im dynamischen Marktumfeld**
- ▶ **Zusammenfassung**

Zusammenfassung

- 1. Dynamik und Volatilität sind nicht prognostizierbar.**
- 2. Flexibilität und Anpassungsgeschwindigkeit, um Dynamik zu managen.**



Vielen Dank.