

Aktuelle Herausforderungen und Lösungsansätze der internationalen Konzernsteuerung bei Volkswagen

Hans Dieter Pötsch

Controller Forum
Stuttgart, 20.09.05

Agenda

Ausgangssituation

Herausforderungen

Finanzielles Zielsystem

Lösungen

Agenda

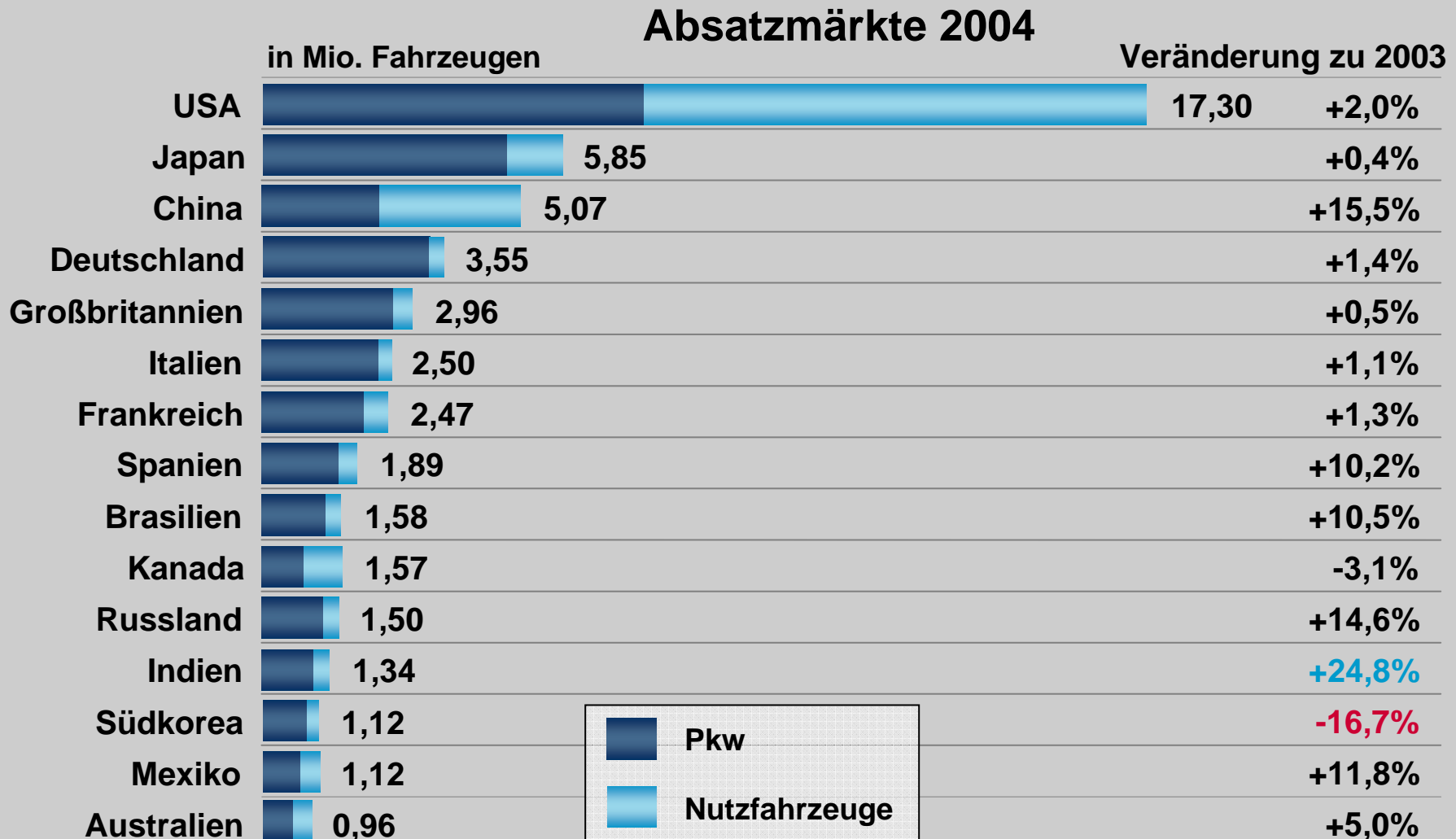
Ausgangssituation

Herausforderungen

Finanzielles Zielsystem

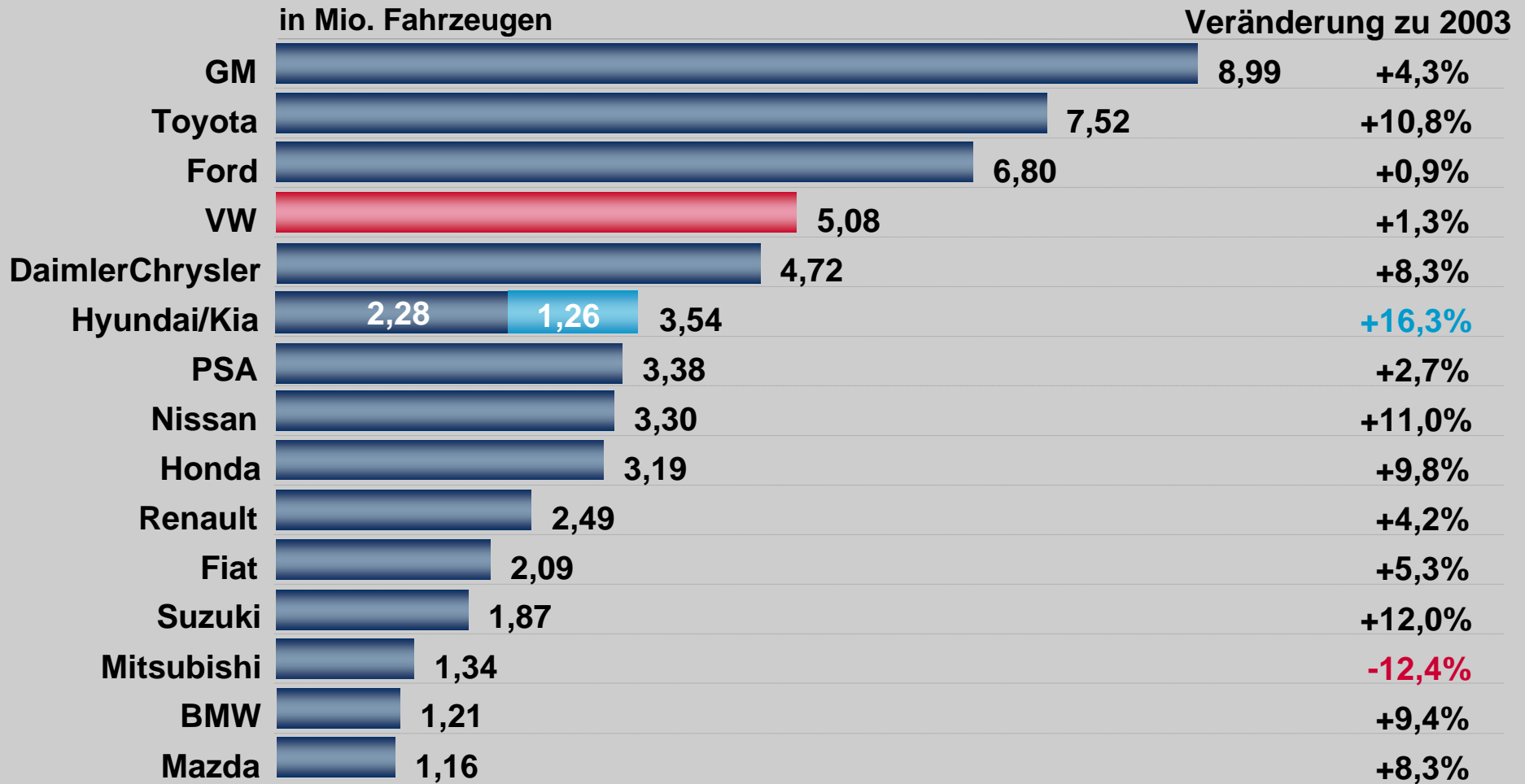
Lösungen

Die USA sind der wichtigste Markt für die Automobilbranche



VW ist der viertgrößte Automobilkonzern weltweit im Absatz

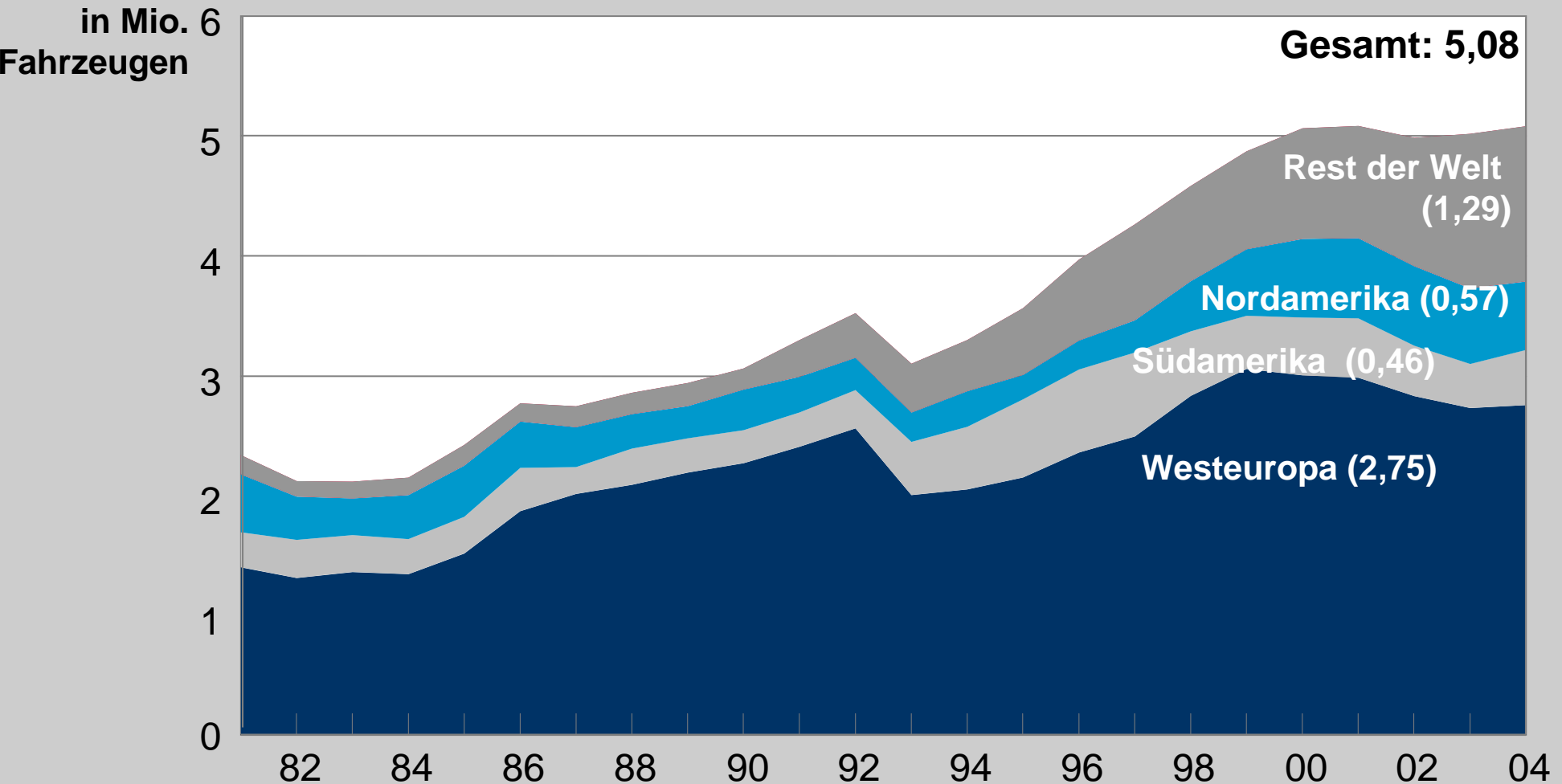
Absatzranking der Wettbewerber 2004



Quelle: Herstellerangaben, JAMA, VDA, Global Insight, Automotive News

Der Hauptabsatzmarkt für VW ist Europa, Asien gewinnt an Bedeutung

VW-Konzern: Auslieferungen an Kunden weltweit



Quelle: VP-1

Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen beeinflussen die Ergebnisse des VW-Konzerns

Entwicklung des US-Dollar gegenüber dem Euro



Agenda

Ausgangssituation

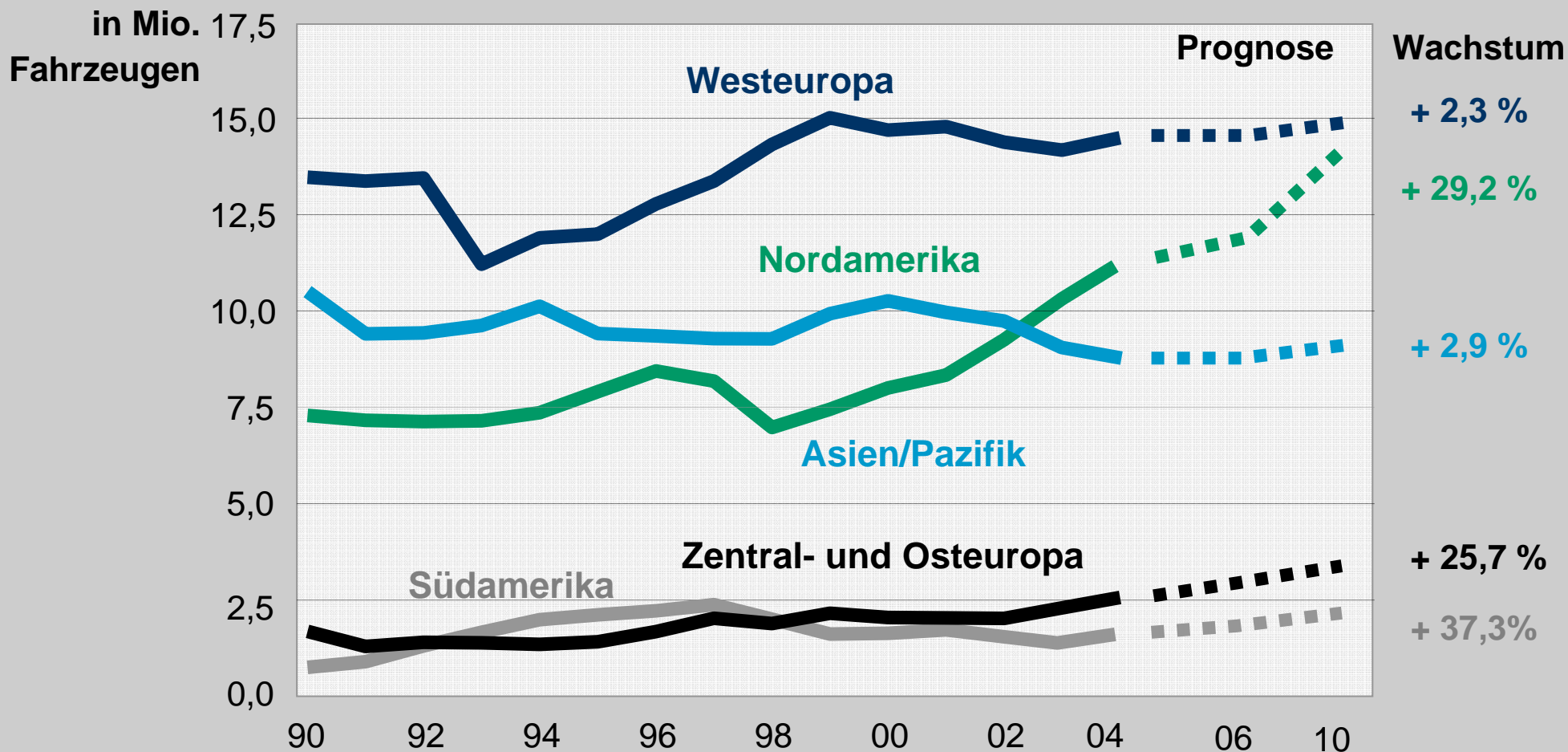
Herausforderungen

Finanzielles Zielsystem

Lösungen

Das Wachstums-Potenzial liegt in Asien

Entwicklung Pkw-Märkte nach Regionen



Globalisierung der größten Automobilhersteller

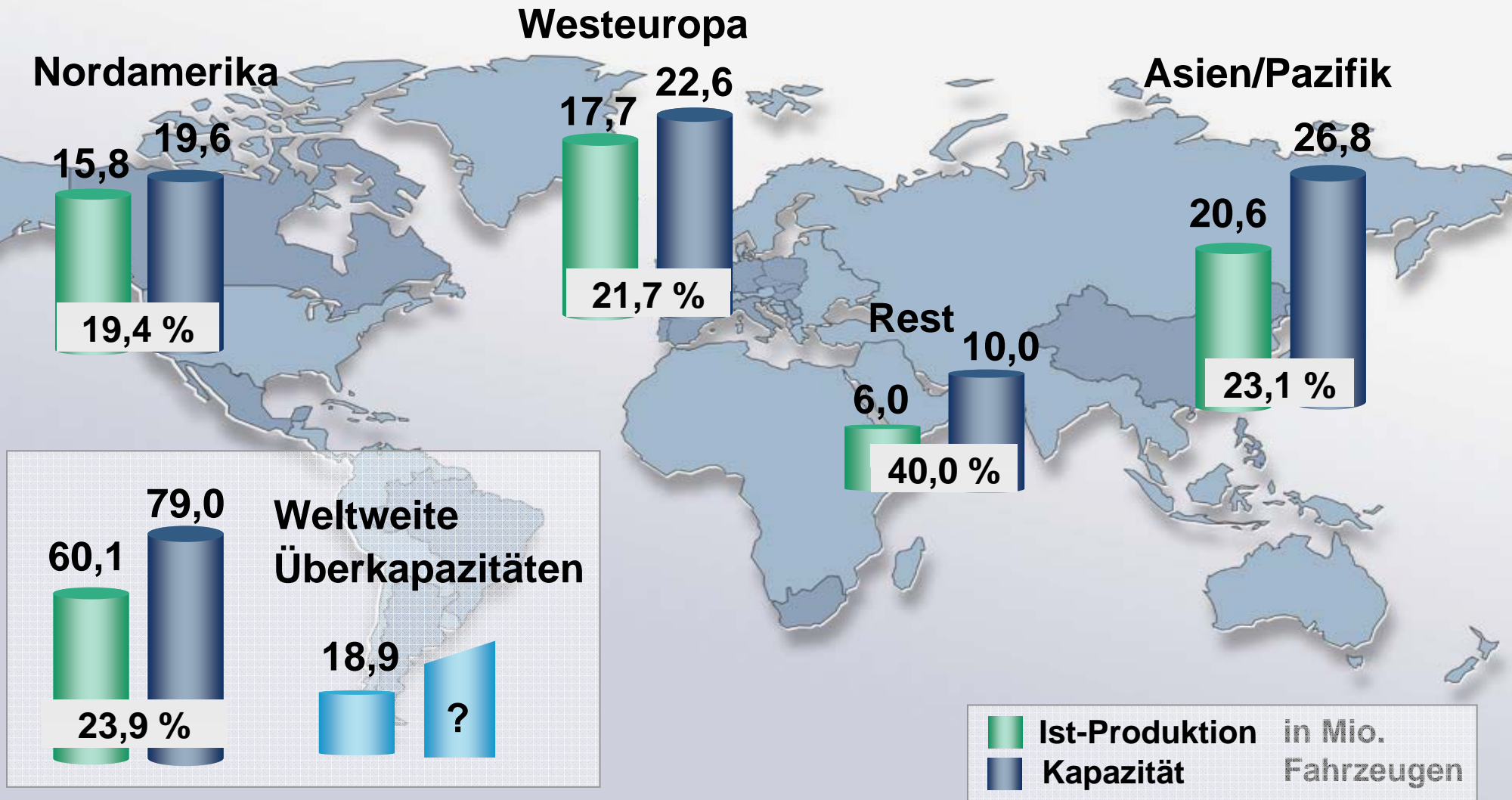


Produktion (in Mill.)

	Welt gesamt (Mill.)	Nordamerika	Südamerika	Westeuropa	Zentral-/Osteuropa	Japan	Asien / Pazifik	Afrika / Nahost
1. General Motors	9,10	●	◑	◒	○		◒	○
2. Toyota / Daihatsu / Hino	7,55	◒	○	◐	○	●	◑	○
3. Ford	6,80	●	◐	●	◐	○	◐	○
4. VW-Konzern	5,09	◐	◑	●	◑		◑	○
5. DaimlerChrysler	4,62	●	○	◒	○		○	○
6. Hyundai / Kia	3,60		○		○		●	◐
7. PSA	3,41		○	●	○		○	◐
8. Nissan	3,19	◒	○	◐		◒	◐	○
9. Honda	3,18	◒	○	○	○	◒	◐	
10. Renault	2,47	○	○	◒	◐		○	○

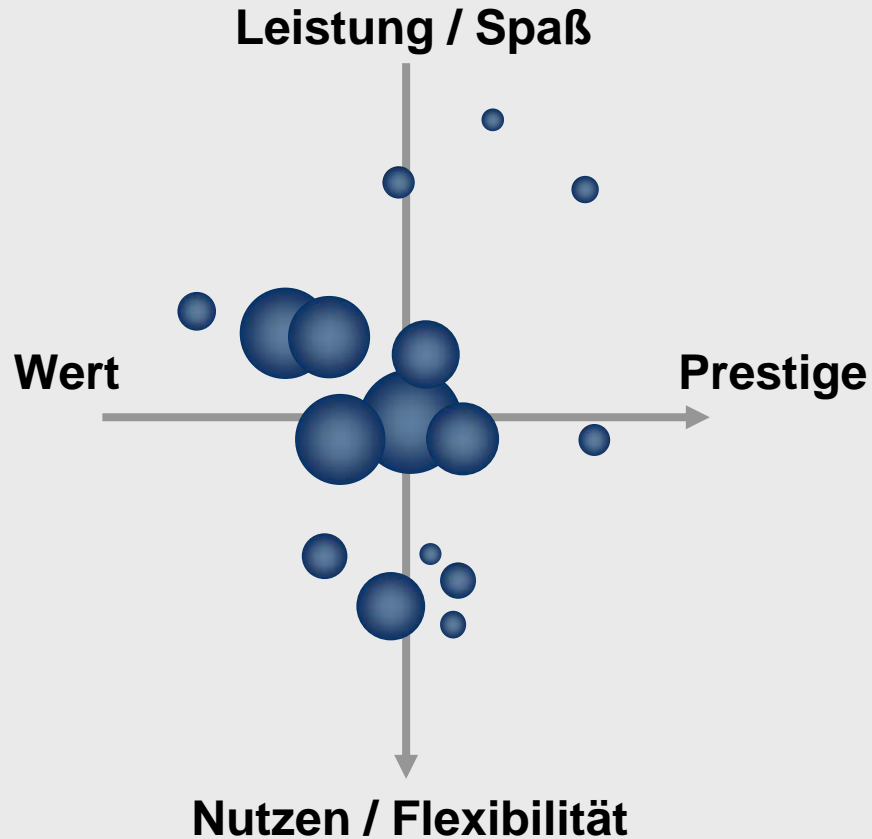
Quelle: Herstellerangaben, Global Insight, Stand.2004

Überkapazitäten in der Weltautomobilindustrie

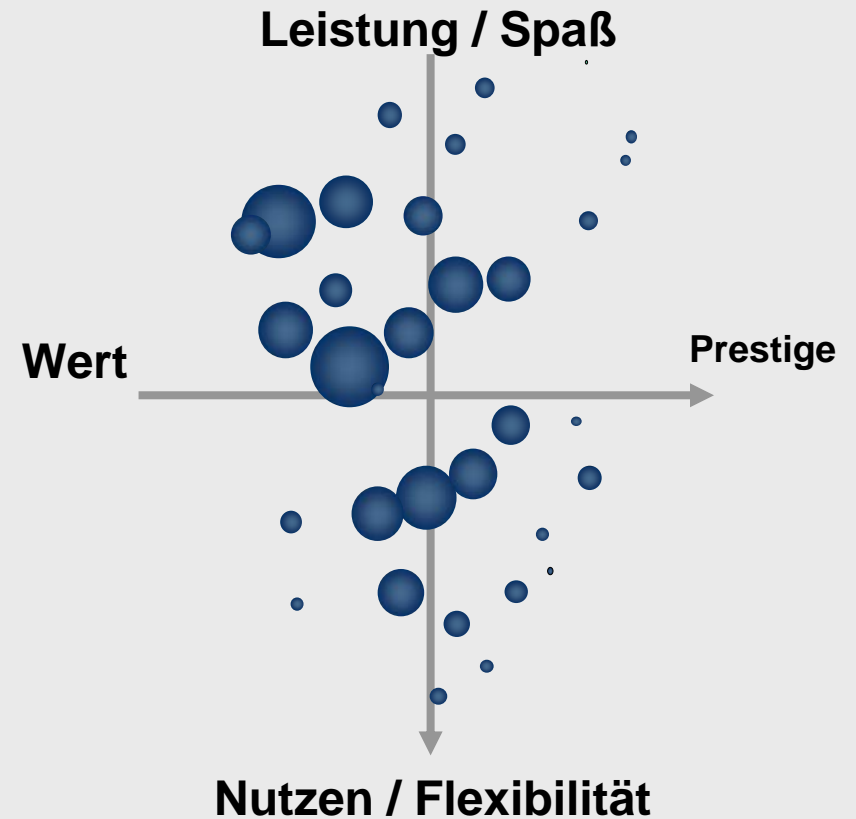


Differenziertere Kundenwünsche erfordern deutlich mehr Produktsegmente

1992: 16 Segmente

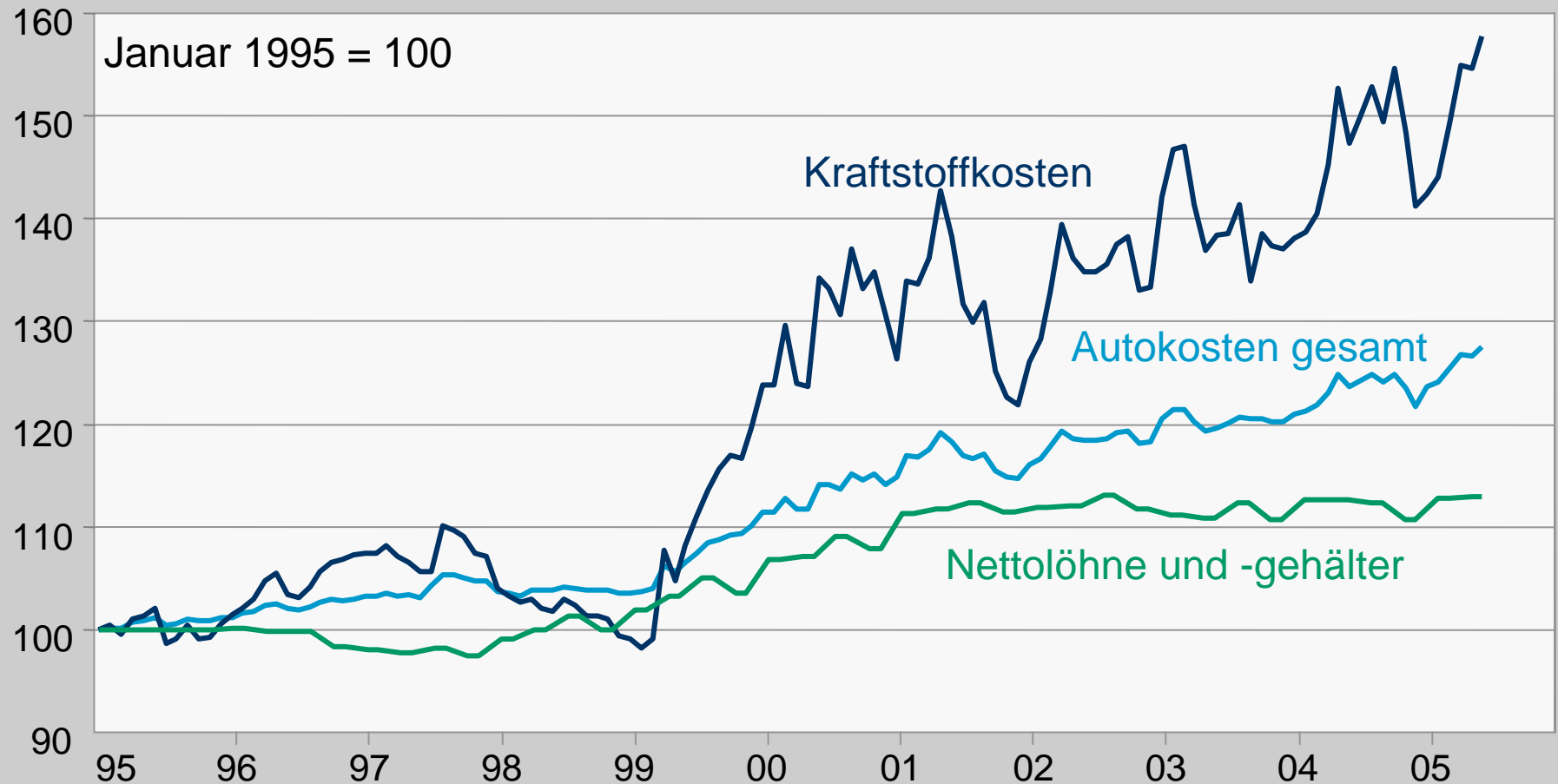


2002: 33 Segmente



Kraftstoffkosten steigen - Haushaltseinkommen stagnieren

Veränderung der Autokosten und Einkommen in Deutschland



Agenda

Ausgangssituation

Herausforderungen

Finanzielles Zielsystem

Lösungen

Struktur des Volkswagen Konzerns

VOLKSWAGEN KONZERN

Marken-Gruppe VOLKSWAGEN



Marken-Gruppe AUDI



Nutzfahrzeuge



Nutzfahrzeuge

Finanz- dienst- leistungen

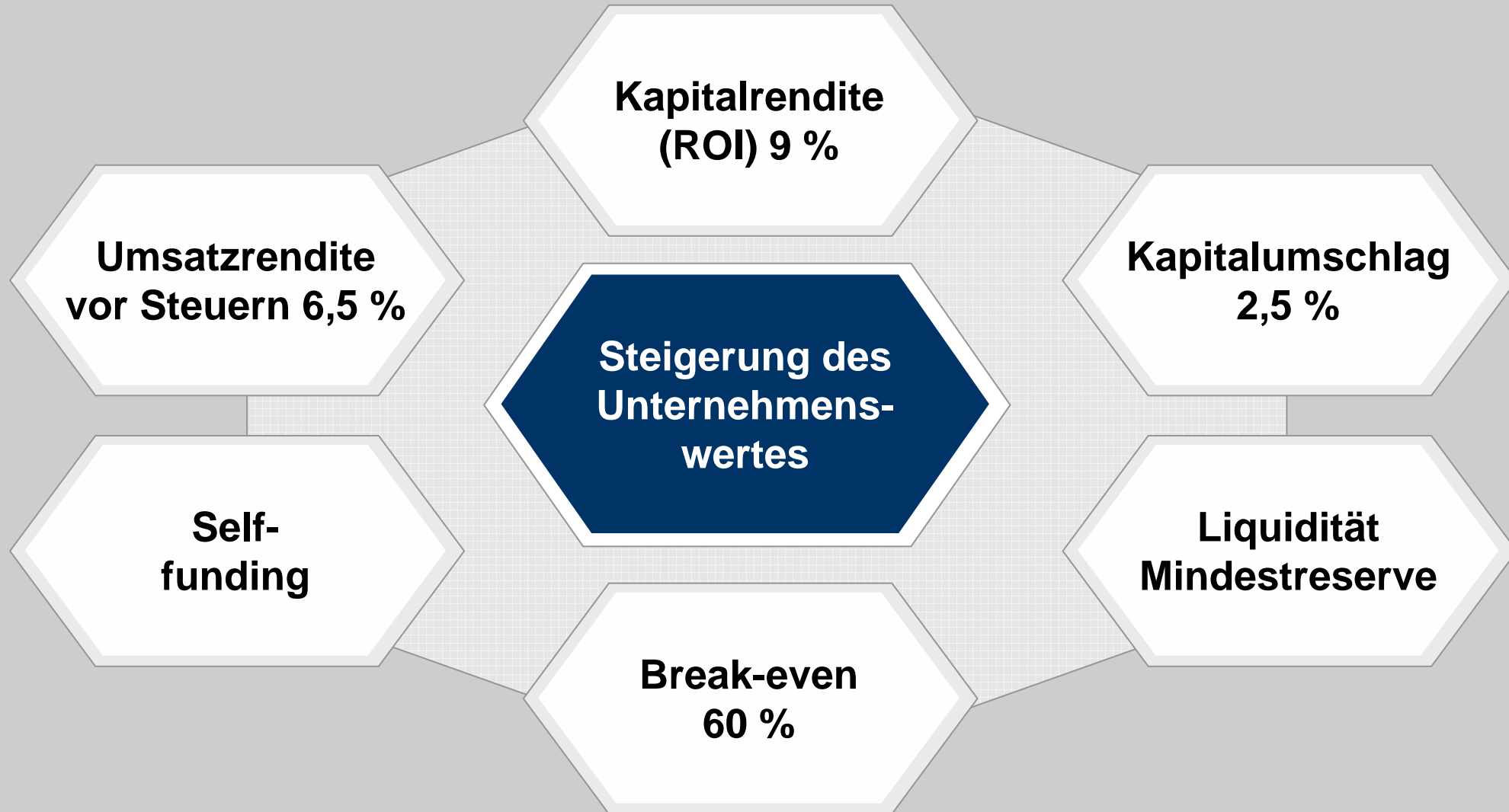
VOLKSWAGEN
FINANCIAL SERVICES AG



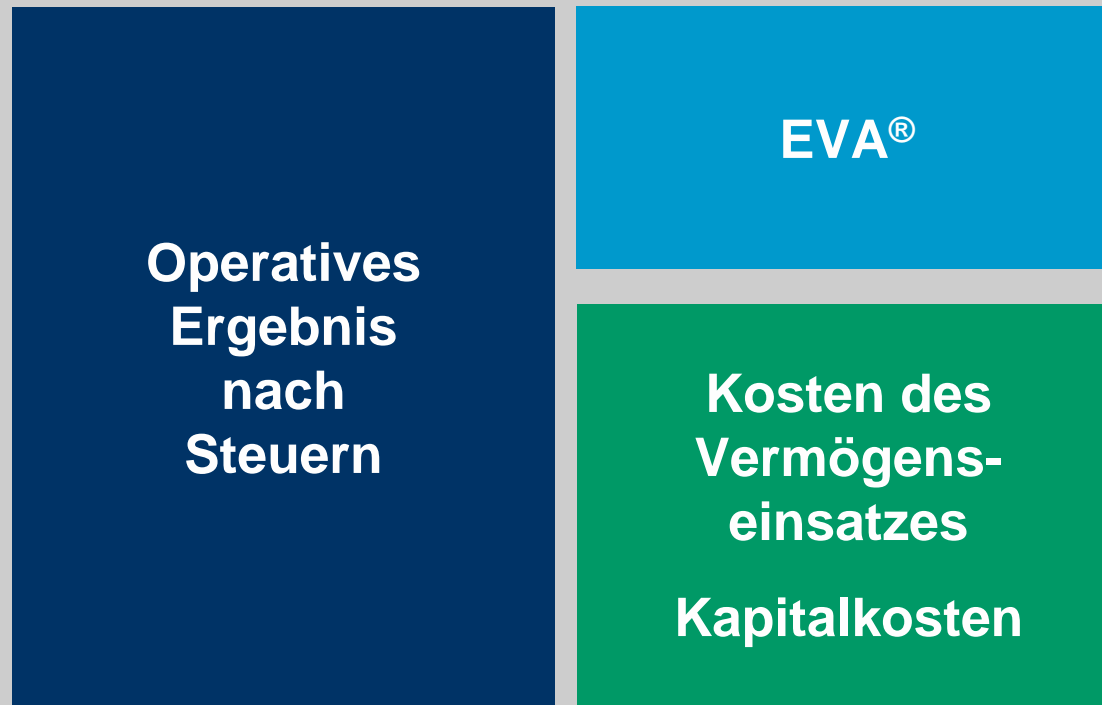
Sonstige Konzern- gesell- schaften

60 Modelle

Ein wertorientiertes finanzielles Steuerungskonzept zielt auf einen hohen Wertzuwachs ab

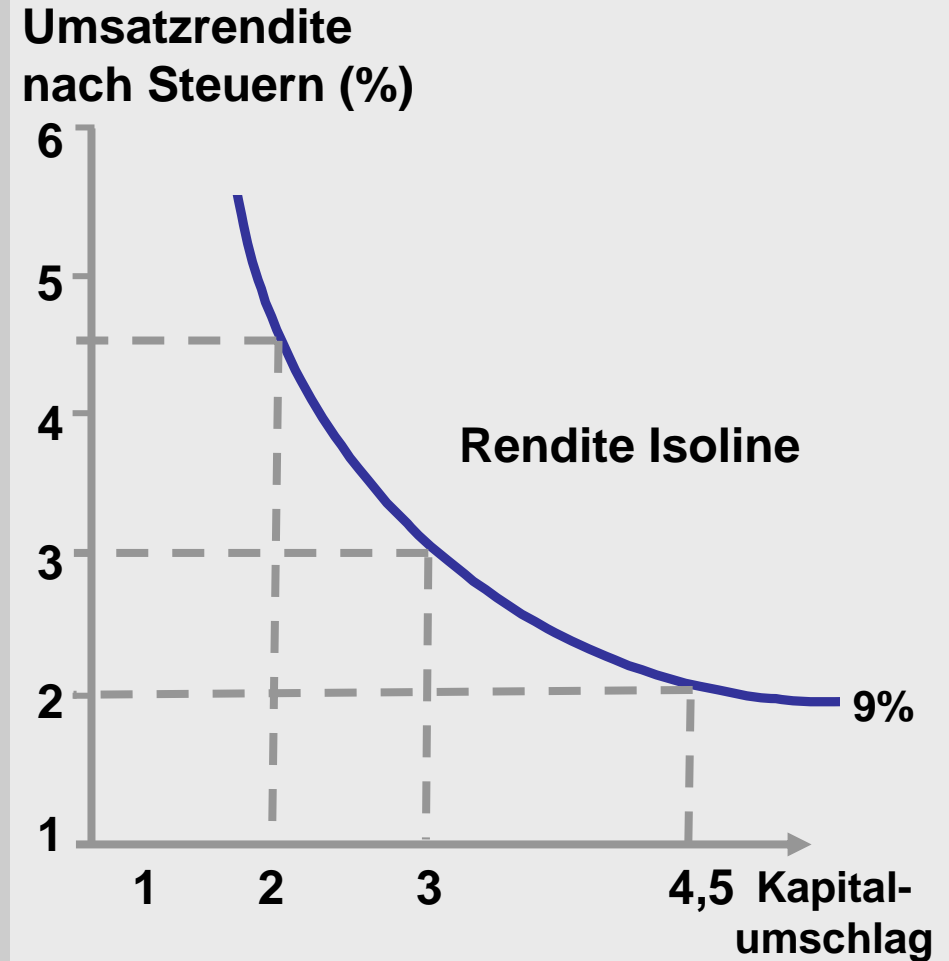
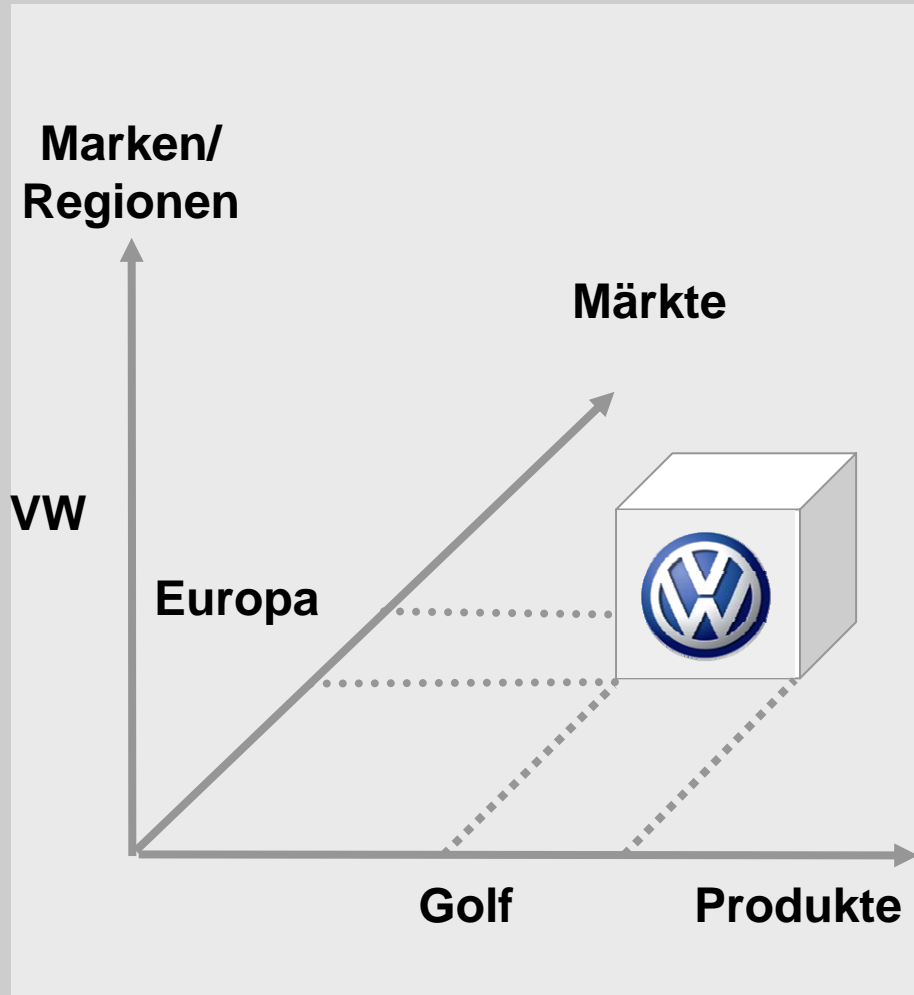


Der Economic Value Added (EVA®) ist als Steuerungsgröße unternehmensweit eingeführt

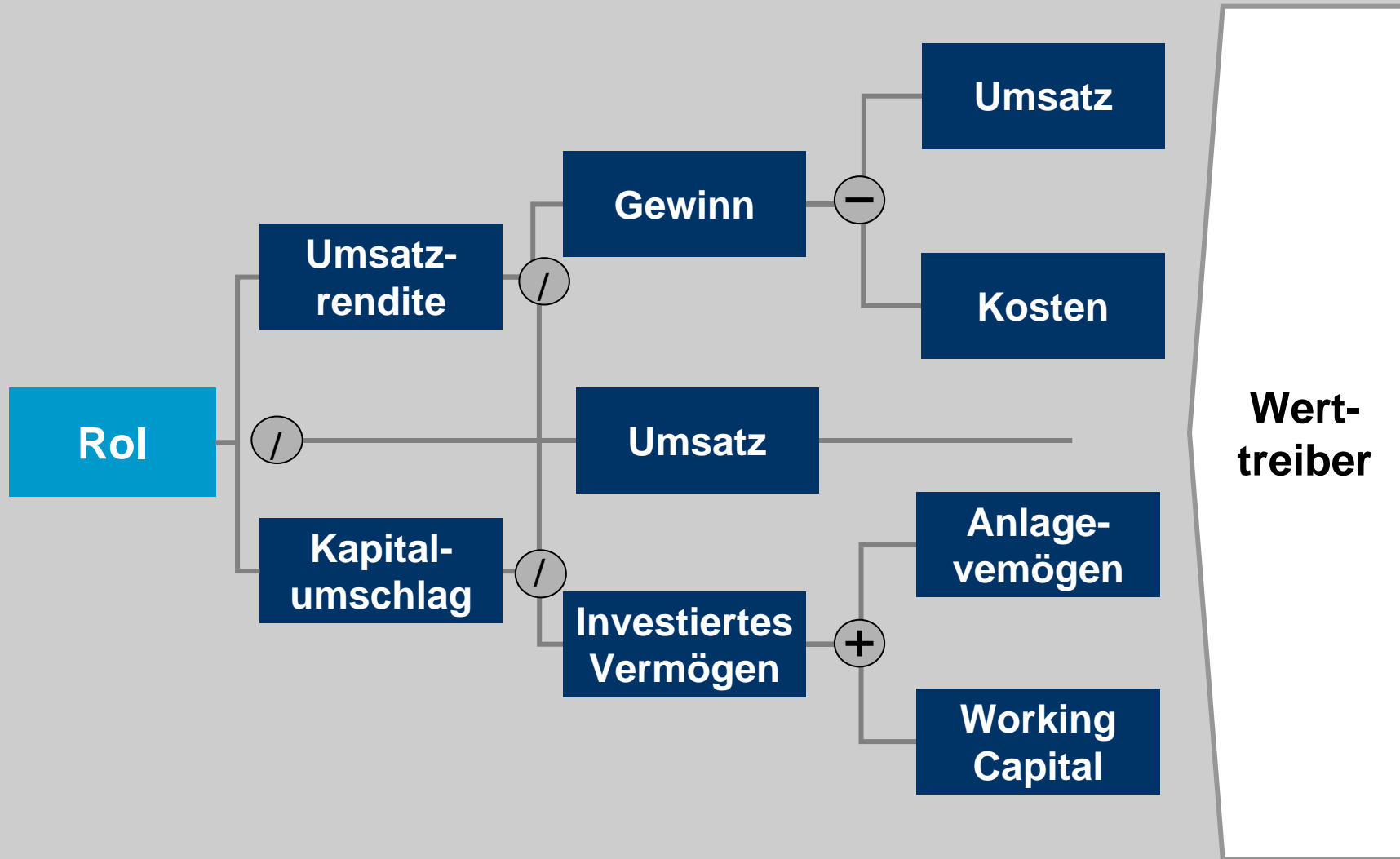


$$\text{EVA}^{\text{®}} = \text{Operatives Ergebnis nach Steuern} - \text{Kapitalkosten}$$

Klares Renditeziel auf Markt- und Produktebene



Der Werthebelbaum zeigt die Handlungsfelder



Ziel des strategischen Steuerungsprozesses ist eine hohe Produkt- und Servicequalität

Strategischer Steuerungsprozess

Produktprozess

Produktentstehungsprozess und Weiterentwicklung über den Produktzyklus

Reife
Produkte

Serviceprozesse vor Kunde

Car Lifecycle Services (fahrzeugbezogene Dienste)
Customer Lifetime Services (kundenbezogene Dienste)

Exzellente
Kundenbe-
ziehungen

Kundenauftragsprozess

Kundenauftrag, Fahrzeugfertigung, Fahrzeugübergabe

Robuste
Prozesse

Agenda

Ausgangssituation

Herausforderungen

Finanzielles Zielsystem

Lösungen

Frühzeitiges Eingreifen in den Produktprozess schafft ausgereifte Produkte

nw17

Lösungen:

1. Definition von **Unique Sales Points** durch ansprechende Produktpakete
2. Nutzung von Synergien durch **Plattform-, Modul- und COP-Strategien**
3. Der Schwerpunkt bei der Entstehung neuer Produkte liegt im Controlling durch steuerndes Eingreifen in der „**Frühen Phase**“ und Vergleiche mit **Benchmarks**

Produktprozess

Produktentstehungsprozess und Weiterentwicklung über den Produktzyklus

Reife
Produkte

nw17

Müsste das hier unter 1. nicht UNIQUE SELLING PROPOSITIONS heißen?

winkelhausn; 15.09.2005

Rahmen der Serienausstattung des VW Jetta wird versucht, den Grundbedürfnissen aller Zielmilieus gerecht zu werden

Umsetzung der Zielgruppendefinition in der Produktpolitik - 1

Traditionelles bürgerliches Milieu	Modernes bürgerliches Milieu	Modernes Arbeitnehmersmilieu	Hedonistisches Milieu
<p>Anforderungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Qualität, Funktionalität, Praktikabilität ▶ Familienfreundlichkeit ▶ Komfort & Sicherheit 	<p>Anforderungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Umweltfreundlichkeit ▶ Zweckmäßigkeit ▶ Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis ▶ Sicherheit 	<p>Anforderungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Sportlichkeit & Leistung ▶ Kindertauglichkeit ▶ Variabilität ▶ Raumangebot 	<p>Anforderungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ansprechendes Design ▶ Fahrspaß ▶ Fun & Action ▶ Sportlichkeit

Umsetzung in den VW Jetta Produkteigenschaften (Auszug Serie)

Design



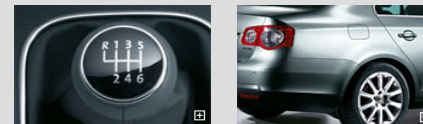
Sportiv-elegantes Design

Komfort



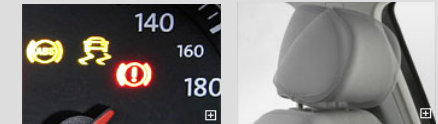
hochwertiges Interieur, großes Raumangebot

Fahrspaß



Breite Motorenpalette, Vierlenker-Hinterachse

Sicherheit



ABS, ESP, aktive Kopfstützen

Quelle: VT-2, Homepage

Eine differenziertere Zielgruppenansprache erfolgt durch die Ausstattungsvarianten Trendline, Comfortline und Sportline

Umsetzung der Zielgruppendefinition in der Produktpolitik - 2

Jetta Trendline

Ausstattung:

- ▶ Basisversion des VW Jetta, jedoch mit allen verfügbaren Sicherheitsausstattungen



Jetta Comfortline

Ausstattung (u.a.):

- ▶ Chromleisten
- ▶ Erweiterte Ablagefächer
- ▶ Dekoreinlagen
- ▶ Gepäckraumverkleidung
- ▶ Komfortsitze
- ▶ Parkpilot
- ▶ Durchlademöglichkeit bei Rücksitzbank



Jetta Sportline

Ausstattung (u.a.):

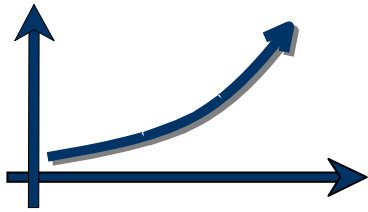
- ▶ Durchlademöglichkeit bei Rücksitzbank
- ▶ Sportfahrwerk
- ▶ 2.0 I 147 kW Turbo FSI-Motor (Otto)
- ▶ Leichtmetallräder
- ▶ Lederlenkrad/-schaltknauf



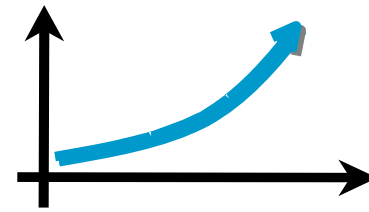
Quelle: Volkswagen Homepage

Von der Plattform- zur Modulstrategie

Varianten Vielfalt



Anzahl der Teile



Carry Over Parts am Beispiel Fox



1.2l 40kW Benzol-Motor



Reifen und Räder



Heizung und Klimaanlage



1.4l 51kW TDI-Motor
angepasster 1,4l 55kW TDI-
Motor vom Polo



Lenkrad



Radio RCD 200

Die Modulstrategie erlaubt den Bau gleicher Automobile für unterschiedliche Segmente



Kostenvermeidung geht vor Kostensenkung

Dies erfolgt in drei Schritten:

**Optimierung der Einzelkosten
Ableitung der Zielkosten**

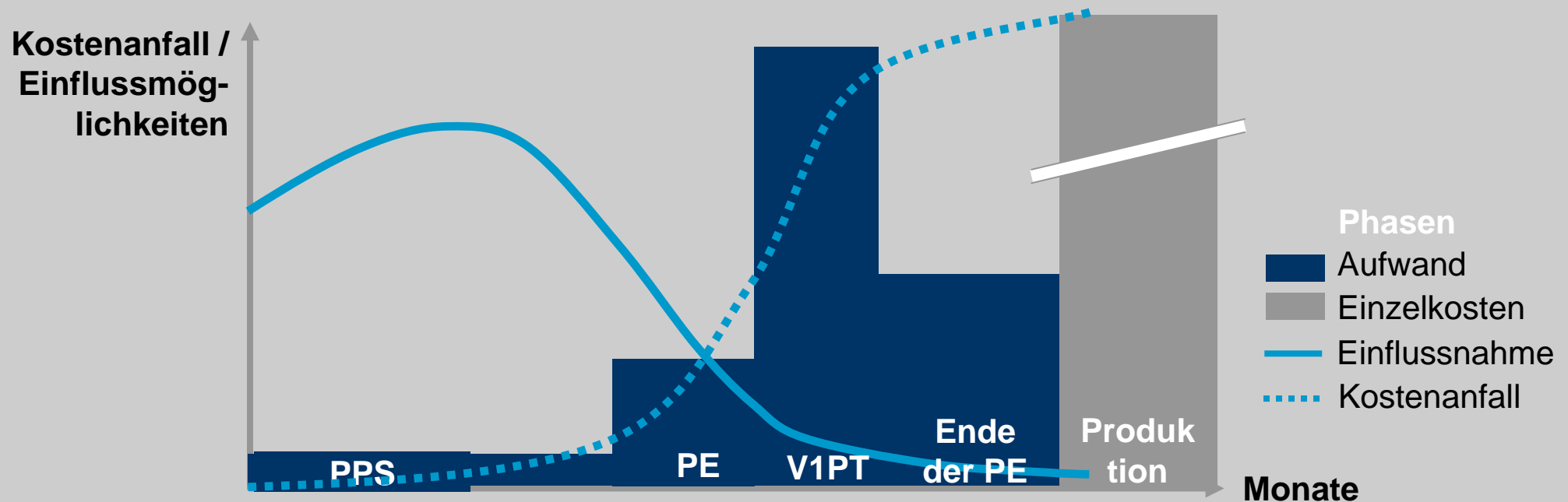
**Finanzielle Projektsteuerung
„Frühe Phase“**

**Systematische Planung und Steuerung
Entwicklungskosten**

Produktkosten werden durch konsequente Kostensteuerung vermieden.

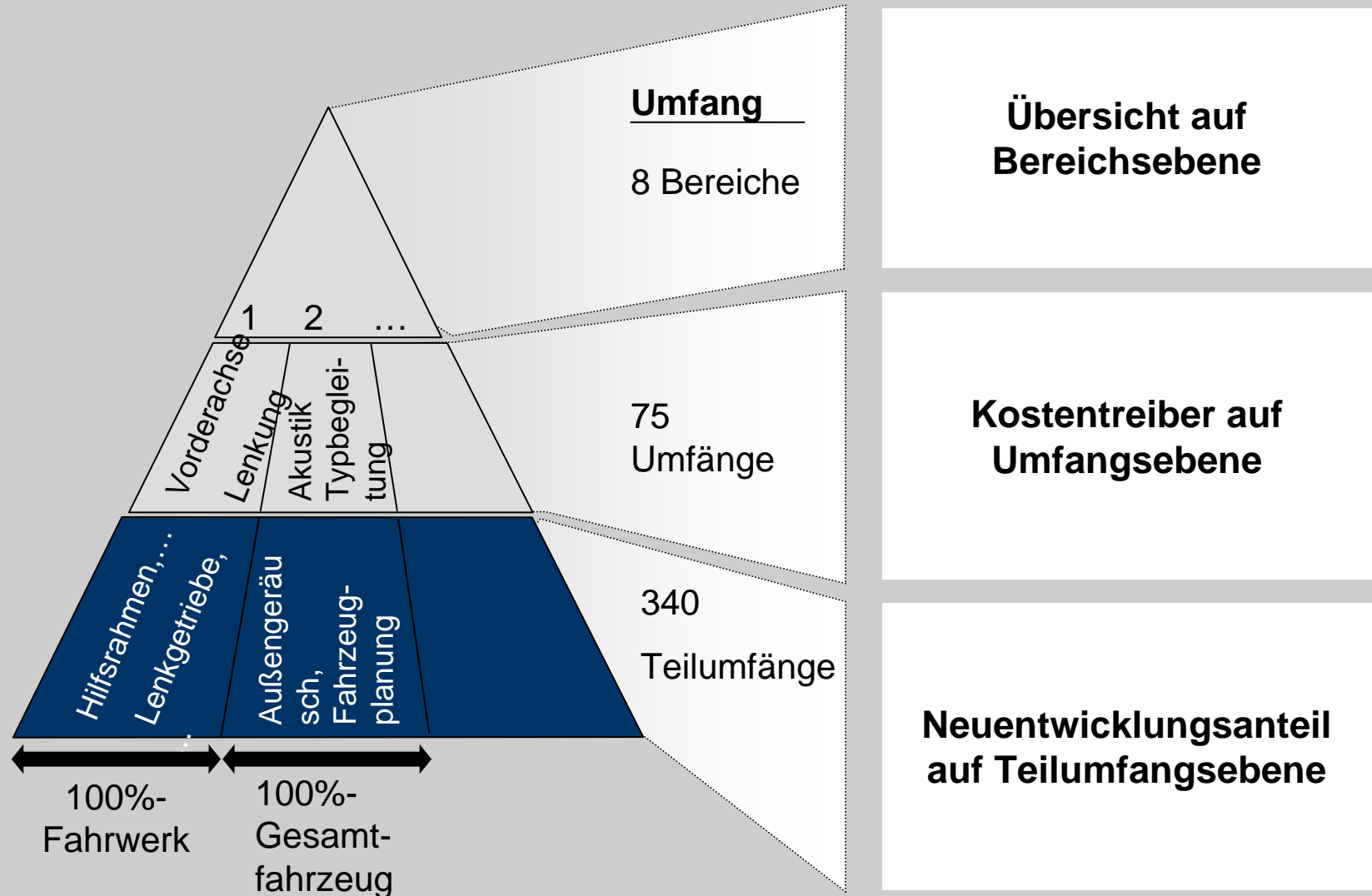
Die Kosten können vor allem in der Entwicklungsphase beeinflusst werden

Möglichkeiten der Kostenbeeinflussung im Produkt-Entwicklungsprozess



Steuerungsschwerpunkt: Kostenvermeidung vor Kostensenkung

100 Prozent Fahrzeug Struktur und Funktionalität der Methodik



Serviceorientierung führt zu exzellenten Kundenbeziehungen und Loyalität

Lösungen:

1. Ausbau der **Synergien** zwischen Automobil und Finanzdienstleistungen
2. Nutzung neuer Potenziale durch **Vermiet- und Flottengeschäft** entlang der Wertschöpfungskette
3. Erschließung **neuer Märkte** im Dienstleistungssektor



Serviceprozesse vor Kunde

Car Lifecycle Services
Customer Lifetime Services)

Exzellente
Kundenbe-
ziehungen

Unverzichtbar: Ein robuster Kundenauftragsprozess

Lösungen:

Ganzheitliche Sichtweise der Prozesse über alle Funktionsbereiche hinweg

Einsatz von **Supply Chain Management**

Optimale Kapazitätssteuerung der Produkte in den Märkten durch konzernweiten **Weltbebauungsplan**

Einsatz **flexibler Produktion**

Kundenauftragsprozess

Kundenauftrag, Fahrzeugfertigung, Fahrzeugübergabe

Robuste
Prozesse

Das Drehscheibenkonzept im Volkswagen-Konzern

Traditionelles Fabrikkonzept

Minimale Flexibilität



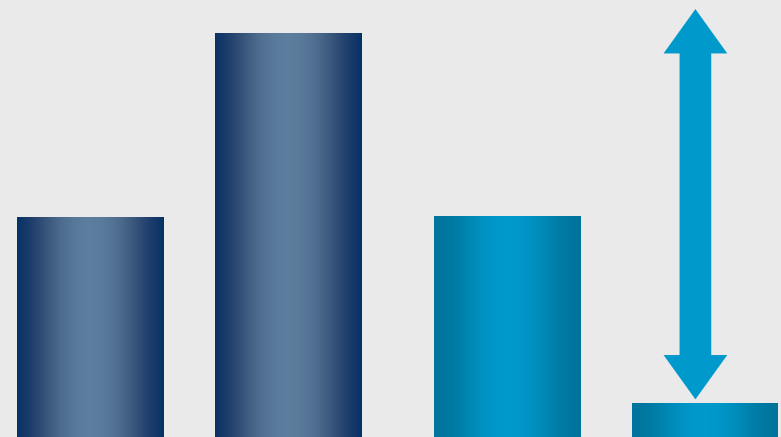
Modell A

Modell B

- Flexibilität ist durch die Anlagen determiniert
- Anpassungsmöglichkeiten sind minimal

„VW Drehscheibe“

100% Flexibilität



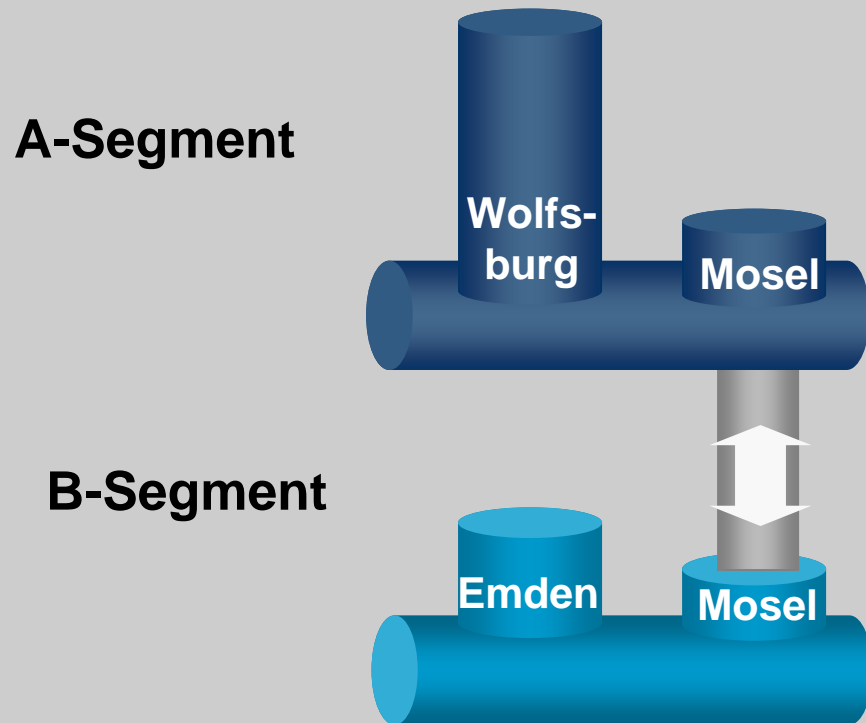
Modell A

Modell B

Flexibilität liegt durch beliebige Modulkonfigurationen bei nahezu 100 Prozent!

nw18 Farbanpassung, Neubau der Graphik (vermeidung der eingebetteten Graphik
winkelhausn; 15.09.2005

Produktionsstandort Mosel: Eine flexible Drehscheibe



Produkt- Mix 50 : 50



Produkt-Mix 20 : 80