

Kostenmanagement im Rahmen des technologischen Wandels in der Automobilzulieferindustrie am Beispiel von *Bosch Powertrain Solutions*



Dr. **Uwe Gackstatter** ist Präsident des Geschäftsbereichs *Powertrain Solutions (PS)* der *Robert Bosch GmbH*.



Dr. **Uwe-Christian Rücker** ist Senior Vice President und Leiter Finanzen und Controlling des Geschäftsbereichs *PS*.

Die Automobilindustrie ist in der größten Transformation ihrer Geschichte. Bei rückläufigem Geschäft mit Verbrennungsmotoren erfordert der technologische Wandel erhebliche finanzielle Vorleistungen. Stringentes Kostenmanagement, dargestellt am Beispiel des Geschäftsbereichs *Powertrain Solutions* der *Robert Bosch GmbH*, soll dafür finanzielle Mittel freisetzen und die Wettbewerbsfähigkeit verbessern.

Uwe Gackstatter, Uwe-Christian Rücker, Thomas Lenzing und Axel Pethe

1. Fundamentale Änderungen in der Automobilindustrie, Einführung *Bosch Powertrain Solutions*

Die **Automobilindustrie** befindet sich in der größten **Transformation** ihrer mehr als hundertjährigen Erfolgsgeschichte. Betroffen sind alle Ebenen: Absatzmärkte, Wertschöpfungsketten und Nutzerverhalten sowie vor allem die Technologie. So erfordern der **Wandel** von konventionellen (Diesel und Benzin) **zu alternativen Antrieben** (Batterieelektrisch und Brennstoffzelle), die Vernetzung der Fahrzeuge und die Automatisierung des Fahrens technologische und **finanzielle Vorleistungen in erheblichem Umfang**. Diese Mittel sind aus dem **existierenden Kerngeschäft** zu erwirtschaften, das aufgrund der seit 2017 rückläufigen weltweiten Fahrzeugmärkte (vgl. *OICA*, 2020) und verschärft durch die Kaufzurückhaltung in Folge der Coronapandemie selbst unter großem Anpassungsdruck steht.

Die *Bosch-Gruppe* ist ein international führendes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen mit weltweit rund 394.500 Mitarbeitern (Stand 31.12.2020). Der Geschäftsbereich *Powertrain Solutions (PS)* ist innerhalb von *Bosch* der größte Geschäftsbereich mit einem Umsatz in zweistelliger Milliardenhöhe und mehr als 80.000 Mitarbeitern

an rund 60 Standorten weltweit. *PS* ist globaler Weltmarktführer für Komponenten, Systeme, Software und Services rund um das Antriebssystem und beliefert alle Autohersteller weltweit. Das Erzeugnis-Portfolio umfasst Benzin-, Diesel- und Gas-Komponenten sowie die elektrischen Antriebe inkl. der Brennstoffzelle. Unser angestammtes und von der Transformation betroffenes Geschäft mit Benzin-, Diesel- und Gas-Fahrzeugen nennen wir auch Value-Business. *PS* ist nach Märkten und Geschäftsfeldern organisiert. Innerhalb der Geschäftsfelder haben produktorientierte Business Units (BUs) die weltweite Ergebnisverantwortung für ihre jeweiligen Erzeugnisse.

Um die Transformation bei *PS* zu managen, setzen wir u. a. Szenario- und Portfolio-Management ein. Die Sicherstellung einer nachhaltigen Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit über den gesamten Zeitraum der Transformation erfolgt durch ein striktes Kostenmanagement. Im Folgenden wollen wir zeigen, wie wir über Benchmarking ambitionierte Kostenziele über alle wesentlichen Kostenbereiche innerhalb des Geschäftsbereichs *Powertrain Solutions* abgeleitet und die Umsetzung über die gesamte Organisation durch verschiedene Performance Programme realisiert haben. Im folgenden Abschnitt geben wir einen Überblick über das Szenario- und Portfoliomanagement bei *PS*, um die

SCHWERPUNKT

Bedeutung einer wettbewerbsfähigen Kostenstruktur über alle Unternehmenseinheiten hinweg aufzuzeigen. Anschließend erläutern wir im dritten Abschnitt die grundlegende Ausgestaltung des Kostenmanagements und vertiefen dies im vierten Abschnitt mit einer ausführlichen Darstellung beispielhafter Projekte des Kostenmanagements.

2. Szenario- und Portfolio-Management

Szenario-Management

Die zukünftige Entwicklung der globalen Fahrzeugmärkte und die zunehmende Verbreitung der Elektromobilität sind derzeit kaum planbar, zumal sich weiter verschärfende und zunehmend regional differenzierte regulatorische Anforderungen (z. B. *Green Deal* der EU) nicht frühzeitig erkennen lassen. Auch Kundenbefragungen und Fahrzeug-Programmplanungen liefern nicht die erwartete Vorhersagegenauigkeit. *PS* setzt daher seit mehreren Jahren die Methode des **Szenario-Managements** ein, um **alternative Zukunftsbilder** zu erarbeiten und **Technologiesprünge zu antizipieren**. Auf Basis dieser Szenarien werden anschließend zukünftige Entscheidungen für das **Portfolio-Management** abgeleitet. Dabei bildet eine Auswahl von bis zu fünf Powertrain-Szenarien die Basis für die **rollierende Strategieentwicklung**. Nachfolgend sollen zwei Szenarien näher beschrieben werden:

Abb. 1 zeigt unsere Szenarien der Powertrain-Verteilung 2030:

- Szenario 1 (evolutionär): Fahrzeuge mit **Verbrennungsmotor** bleiben ein großer, aber schrumpfender Markt und sie werden zunehmend **hybridisiert**.

- Szenario 2 (eMobility): Die Elektrifizierung in Form von **batterieelektrischen Fahrzeugen** und **Brennstoffzellenantrieb** wird sich zum Massenmarkt entwickeln.

Auf Basis dieser Szenarien erfolgen bei *PS* die **Strategieentwicklung** sowie eine **Planung der wesentlichen Kenngrößen** wie Umsatz, Ressourcen (Personalbedarf und Investitionen), Ergebnis und Cashflow für die nächsten Jahre.

Portfolio-Management

PS verfügt aufgrund der langjährigen Wachstumserfolge als Marktführer und der globalen Aufstellung über ein sehr breites Produktportfolio sowohl im Verbrenner- als auch im Elektrifizierungsbereich. Dieses **Portfolio gilt es für die Transformation robust aufzustellen**, d. h., existierende, aber langfristig rückläufige Erzeugnisse müssen einen signifikanten Beitrag zur Finanzierung der Transformation leisten. **Neue Erzeugnisse** in zukünftigen Wachstumsgebieten müssen beispielsweise den Anspruch erfüllen, **signifikantes Wachstum** zu erzeugen. Hierzu dient ein weiterentwickeltes Portfolio-Management, das die Erzeugnisse in **Archetypen** einteilt, die Ist- und Zielposition darstellt und daraus **Handlungsstrategien** („grow, harvest, fix, exit“) ableitet (vgl. **Abb. 2**).

Dabei werden die **Archetypen** wie folgt definiert:

- Im Zentrum steht das **Maturing Business**, das heute durch Erzeugnisse für den Verbrennungsmotor geprägt ist. Es gilt, sich auf mittel- bzw. langfristig rückläufige Absatzmärkte vorzubereiten. Ziel ist es, **nachhaltig profitabel** zu bleiben. Verluste müssen vermieden werden. Hier kommt dem **Kostenmanagement** eine sehr hohe Bedeutung zu.



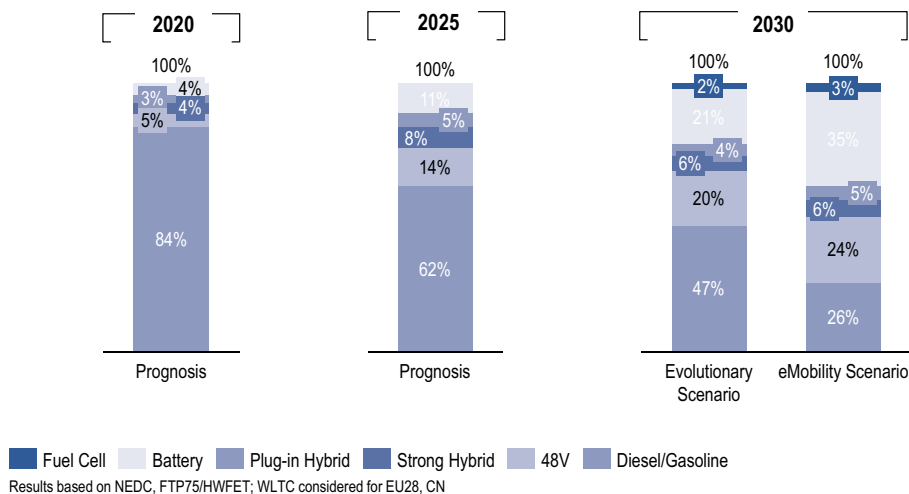
Dr.-Ing. **Thomas Lenzing** ist Vice President und Leiter der internen Beratung von *PS* sowie des Performance-Projektes ZBS.



Dipl. Wirtsch.-Ing. **Axel Pethe** ist Vice President und verantwortlich für das Strategische Marketing, Business Development und Produkt-Management bei *PS*.

By 2030 at least every 5th new vehicle is an electrical vehicle

New vehicle sales passenger cars incl. light commercial vehicle < 6t [m veh.] worldwide



By 2030 every 5th to every 3rd new vehicle will be an electric vehicle

Combustion engine remains an important part of the powertrain mix and will become increasingly hybridized

eFuel blends will be required to meet CO₂ fleet targets

Abb. 1: Bosch Powertrain Szenarien

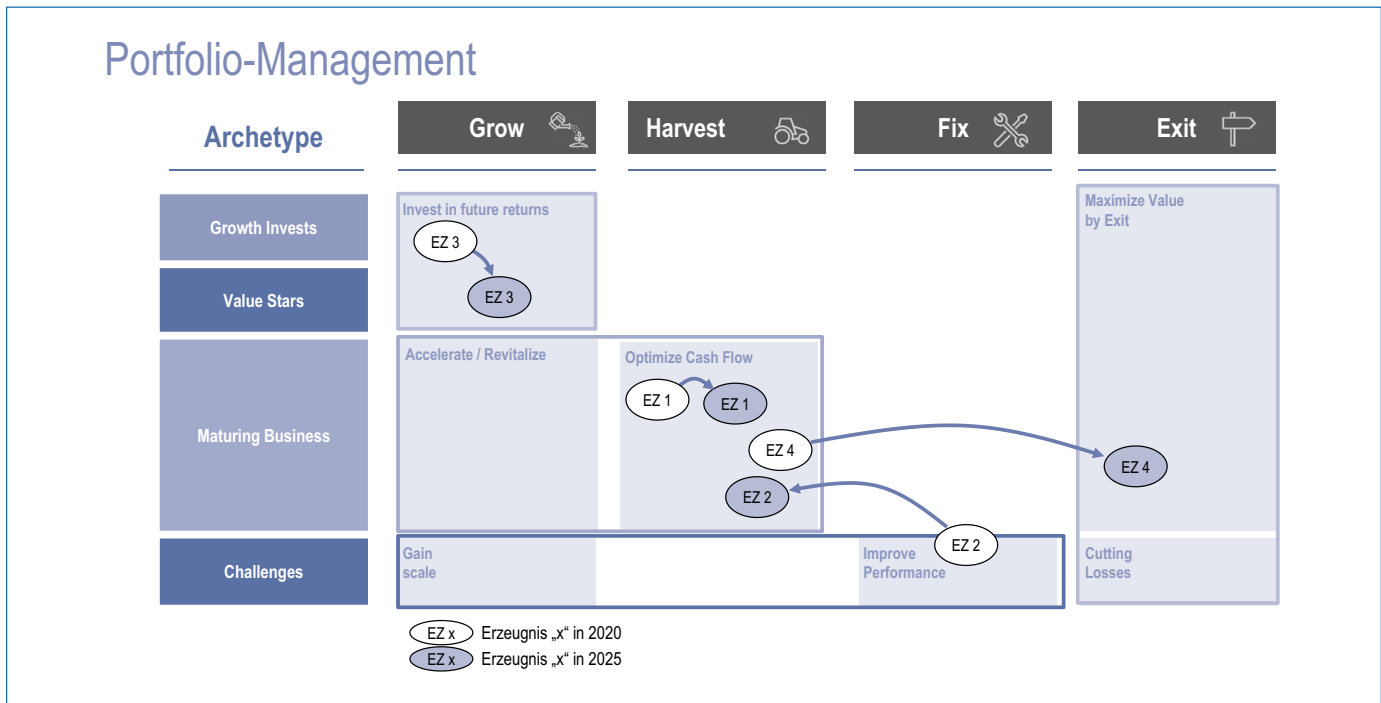


Abb. 2: Prinzipdarstellung PS Portfolio-Management

- In Geschäften mit unzureichender Profitabilität, sog. **Challenges**, ist diese durch Restrukturierung und/oder Wachstumsprogramme wiederherzustellen.
- Um das Unternehmensportfolio langfristig nachhaltig zu gestalten, ist es erforderlich, neue Geschäfte, z. B. außerhalb des Verbrennungsmotors auf- und auszubauen, sog. **Growth Invests**. Ziel ist es, dass diese Geschäfte die **Value Stars** von morgen und **Maturing Business** von übermorgen werden. Dem **Kostenmanagement** kommt im Neugeschäft eine besondere Bedeutung zu. Zum einen werden ursprüngliche Kostenschätzungen im Zeitverlauf mehrfach angepasst, sei es aufgrund der Umsetzungserfahrung, technischer Schwierigkeiten, veränderter Kundenerwartungen oder gesteigerter Wettbewerber-Intensität. Zum anderen ist ein Skalieren und damit schnelles Wachstum nur auf Basis wettbewerbsfähiger Kosten erfolgreich.

Der **Ausstieg aus Geschäftseinheiten**, z. B. durch Verkauf, ist eine grundsätzliche Option in allen Portfolioebenen. Beispielsweise wurde das Turboladengeschäft im Jahr 2018 verkauft, da die erwartete Marktposition nicht erreicht werden konnte (vgl. *Buchenau/Hua, 2017*).

Kostenmanagement ist Enabler für alle strategischen Handlungsalternativen.

Zentrale Aussagen

- Ein stringentes Kostenmanagement ist erforderlich, um bei stagnierenden Teilmärkten neue Zukunftsinvestitionen zu finanzieren.
- Sämtliche Kostenbereiche sind abzudecken und dabei ambitionierte, aber transparente und für alle Mitarbeiter nachvollziehbare Kostenziele abzuleiten.
- Das Top-Management muss die Kostenarbeit eng begleiten, um die weiteren Kostenfortschritte auch in etablierten Geschäften nachhaltig umzusetzen.

Wie aufgezeigt, kommt in allen Archetypen einer wettbewerbsfähigen Kostenposition eine hohe Bedeutung zu. Entsprechend zeigt der nächste Abschnitt, wie das Kostenmanagement bei **PS** gestaltet ist.

3. Kostenmanagement zur nachhaltigen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit

Die hohen Aufwendungen für die Transformation zwingen auch **PS** zu einem stringenten Kostenmanagement, das als **zielgerichtete Kostenbeeinflussung** auf Produktebene, aber auch auf Prozess- und Strukturebene (vgl. *Mayr, 2019, S. 139*) verstanden werden kann.

Entsprechend wurden ein differenziertes Vorgehen und eine übergreifende **Organisation** gewählt (vgl. *Abb. 3*), um die Kosten sowohl bezüglich **Kostenhöhe** als auch **Kostenstruktur** und **Kostenverlauf** zu optimieren. Die Organisation trägt dabei sowohl den individuellen Anforderungen der verschiedenen Business Units Rechnung, stellt aber auch sicher, dass übergreifende Performance Projekte in einem standardisierten Vorgehen über die gesamte Organisation des Geschäftsbereichs angewendet werden.

Die Verantwortung für das **produktorientierte Kostenmanagement** liegt in den Business Units (BUs). Die Höhe der Erzeugniskosten wird z. B. über Target Costing-Ansätze bereits in der Produktentwicklung definiert und im weiteren Lebenszyklus optimiert. Auch die Optimierung der Anlagenkosten liegt im Rahmen von Investitionsgrenzwerten bei den Business Units.

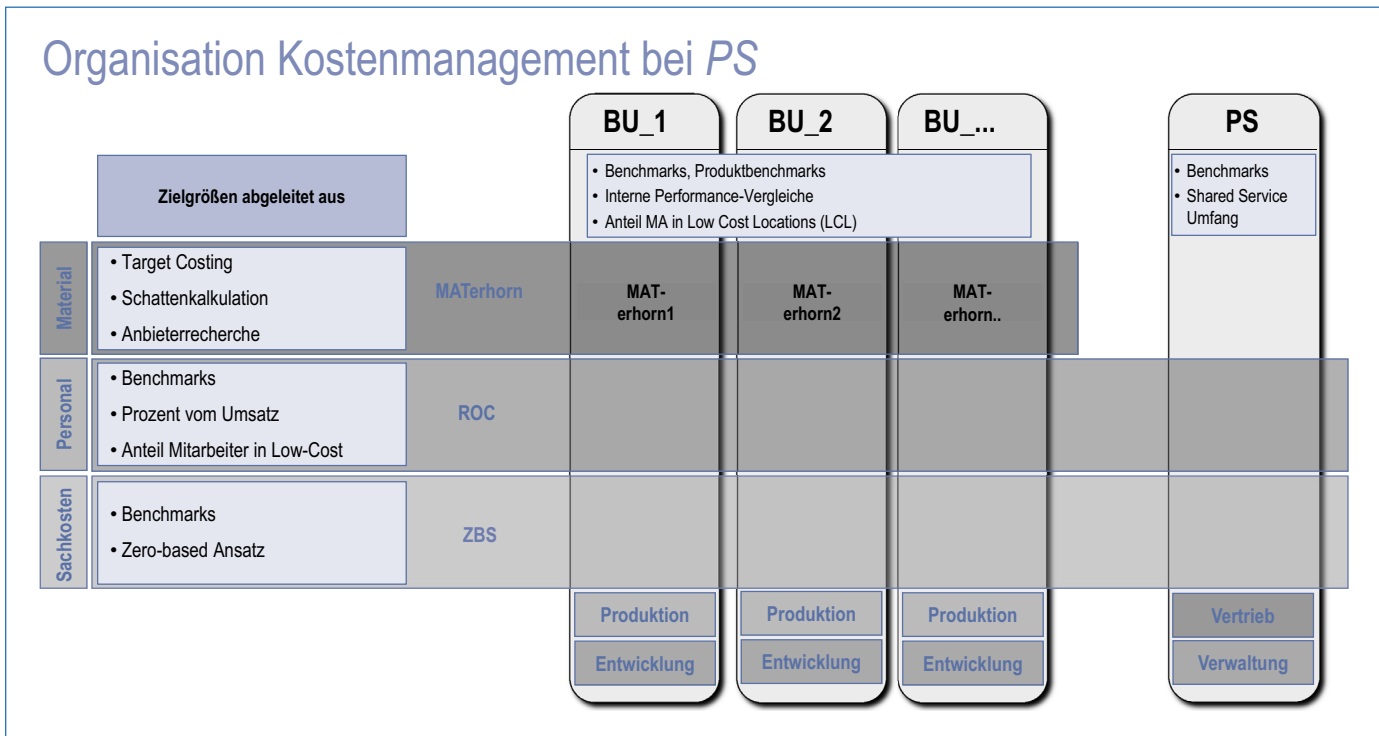


Abb. 3: Kostenmanagement bei Powertrain Solutions als Zusammenspiel zentraler Performance Projekte und Verantwortungen der Profit-Center (BUs) und funktionalen Exzellenzen

Die **Optimierung von Personal- und Sachkosten** wird dagegen durch **zentrale Projekte** PS-übergreifend über Business Units, Regionen, Werke und Funktionsbereiche vorangetrieben. Das Projekt *ROC (Reduction of Organizational Complexity)* adressiert dabei **Personalkosten**. Basierend auf der Erfahrung, dass mit steigender Komplexität von Organisationen und betrieblichen Vorgängen die Gemeinkosten aufgrund erhöhter Planungs- und Steuerungsaufwände überproportional ansteigen (vgl. *Franz/Kajüter*, 1997, S. 10), zielt die Reduzierung der Komplexität dabei auf die **Rückführung von in den letzten Jahren progressiven Kostenverläufen**, insbesondere bei den Personalkosten ab. Neben dem zentralen Projekt liegt der Matrix entsprechend die Beeinflussung der Personalkosten in Abhängigkeit von der Beschäftigung in der Verantwortung der jeweiligen BU, Zentralfunktion und Standorte. Dazu konnten u. a. einige Betriebsvereinbarungen abgeschlossen werden, mit erweiterter Flexibilität bei Arbeitszeitmodellen und der Möglichkeit, die Arbeitszeit in gewissem Umfang an reduzierte Stückzahlen anzupassen.

Die nachhaltige Reduzierung der **Sachkosten** steht im Mittelpunkt des zentralen Projektes *ZBS (Zero Based Spend)*.

Die Optimierung der **Materialkosten** erfolgt in einem einheitlichen agilen Vorgehen, intern als *MATerhorn* bezeichnet, das ergebnis- und komponentenspezifisch in den Business Units gemeinsam mit der zentralen Einkaufsorganisation umgesetzt wird. Die Projektbezeichnung soll dabei verdeutlichen, dass wir die Senkung der **MATerialkosten** angehen wie einen ambitionierten Gipfelsturm.

Alle drei Projekte werden in Abschnitt 5 detaillierter vorgestellt.

Im Mittelpunkt aller Maßnahmen steht dabei ein **nachhaltiges Vorgehen**, mit dem **spezifisch definierte Zielkosten und -relationen** für definierte Funktionen und Bereiche erreicht werden sollen. Dies steht bewusst im Gegensatz zu einem reinen „cost cutting“ mit pauschalen Budgetkürzungen, die alle Funktionsbereiche betreffen (vgl. *Mayr*, 2019, S. 142). Obwohl dies in 2020 als Reaktion auf die COVID-19-bedingten Umsatzeinbrüche zur Vermeidung operativer Verluste und zur Liquiditätssicherung auch bei *PS* erforderlich war, bleibt die grundsätzliche Ausrichtung bei nachhaltigen und systematischen Maßnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsposition. Dabei soll sichergestellt werden, dass Bereiche wie die Elektrifizierung und die Brennstoffzellentechnologie, denen wir eine **strategisch langfristig wichtige Bedeutung** beimessen, weniger betroffen sind und die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Skalierung geschaffen werden – auch in einem Jahr wie 2020.

- Die Ableitung der Zielkosten und -relationen für definierte Funktionen und Bereiche erfolgt strikt **markt- und benchmarkorientiert** (vgl. **Abb. 4**). Die Markt Betrachtung umfasst dabei sowohl Unternehmen aus dem direkten Wettbewerberumfeld Automotive als auch andere bzgl. Größe und weltweiter Aufstellung vergleichbare Industrieunternehmen. Am Anfang stehen dabei die Schaffung von Transparenz hinsichtlich der Ausgangslage bei Kostenpositionen und eingesetzten Personalressourcen differenziert nach Organisations- und funktionalen Einheiten so-

Die Optimierung der relevanten Kostenarten muss die gesamte Organisation abdecken.

Marktorientierte Ableitung der Zielgrößen

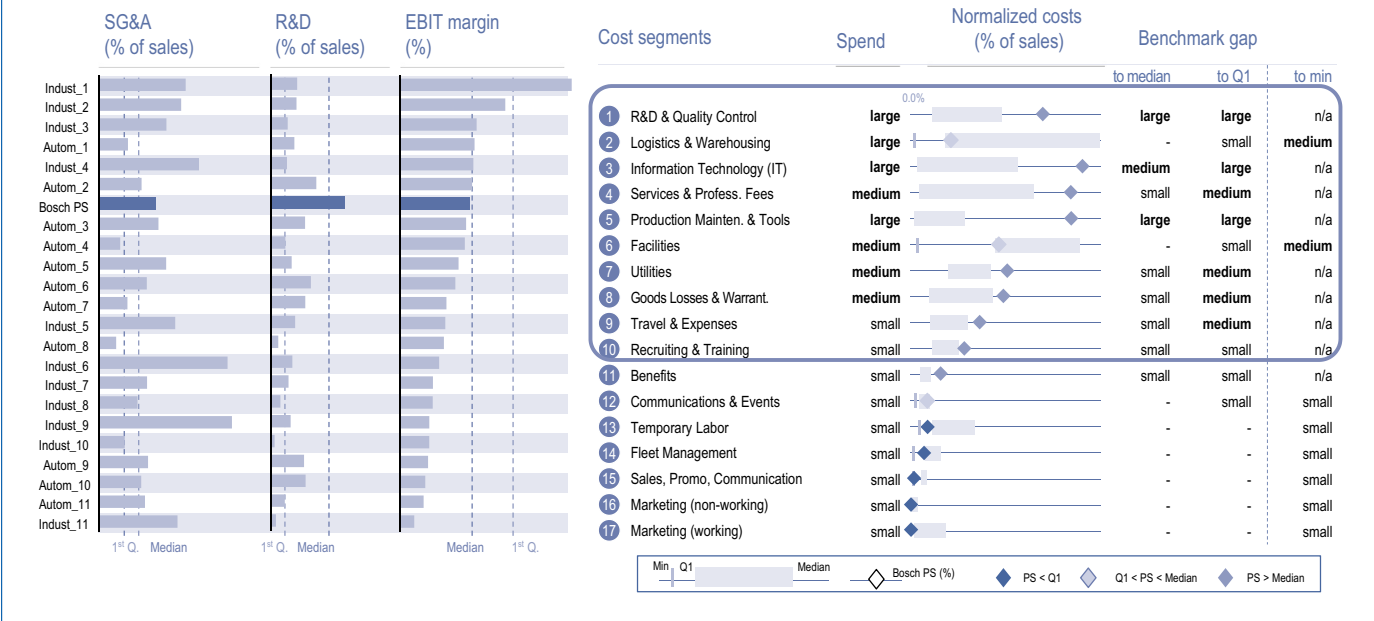


Abb. 4: Benchmark-Vergleich mit ähnlichen Unternehmen

% oS								Maßnahmen
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Target [% EBIT]	
MAT	37,5 %	38,0 %	37,8 %	37,5 %	37,5 %	37,5 %	37,5 %	MATterhorn, Make/Buy, Lieferantenbündelung
Value Add	37,5 %	38,8 %	38,8 %	38,5 %	38,5 %	38,5 %	38,5 %	ZBS, ROC Reduzierung Fertigungslinien, Insourcing Erhöhung LCL-Anteil, Make/Buy
R&D	9,0 %	9,3 %	9,0 %	8,5 %	8,0 %	7,0 %	6,0 %	Reduzierung/Stopp neuer Generation Erhöhung LCL-Anteil, ZBS, ROC
SG&A Sales	5,0 %	5,2 %	5,0 %	4,8 %	4,5 %	4,0 %	4,0 %	ZBS, ROC Ausbau ShS, Erhöhung LCL-Anteil
SG&A Admin	5,0 %	5,2 %	5,0 %	4,5 %	4,0 %	3,5 %	3,5 %	ZBS, ROC Ausbau ShS, Erhöhung LCL-Anteil
Transformationskosten	2,0 %	3,5 %	3,0 %	2,7 %	2,0 %	1,0 %	0,0 %	Restrukturierung
EBIT	4,0 %	0,0 %	1,5 %	3,5 %	5,5 %	8,5 %	10,0 %	

Abb. 5: Ziel-P&L für BU im Value Business; zur Erreichung Zielrendite bei Umsatzstagnation erforderliche Anpassung der Kostenstruktur und Umsetzungsmaßnahmen (beispielhafte Werte)

Markt- und benchmarkorientierte Ziele sind Voraussetzung für zielgerichtete Kostenbeeinflussung.

wie die Ableitung vergleichbarer Daten. Neben öffentlich zugänglichen Informationen wurden dabei auch outside-in Informationen von externen Beratern ausgewertet.

- Die Vergleiche wurden für ausgewählte KPIs wie **EBIT, SG&A und R&D in % vom Umsatz sowie spezifische Funktionsausgaben in % vom Umsatz** durchgeführt. Bei der Auswahl der KPIs wurde darauf geachtet, dass zum einen eine weitgehende Vergleichbarkeit sowie öffentlich zugängliche Daten gegeben sind und sich Aussagen auf eine wettbewerbsfähige Kostenstruktur ableiten lassen. Zielsetzung ist es, das beste Quartil, für ausgewählte Bereiche zumindest den Median zu erreichen. Differenzierungen sind abhängig von der Art der Erzeugnisse und

der Position der BUs im Portfolio-Management, darüber hinaus gelten im Value-Business andere Regeln als bei den elektrischen Antriebssystemen und der Brennstoffzelle. So werden in den Zukunftsbereichen z. B. keine R&D-Zielquoten vorgegeben, sondern projektspezifische Budgets abgeleitet.

- Die Fixierung **relativer, umsatzbezogener Zielquoten** für z. B. R&D und SG&A ermöglicht im Vergleich zu einer absoluten Budgetsteuerung eine **verbesserte Kostenanpassung** an unsichere Umsatzverläufe. Über die Gesamtzusammenführung der Kostenkategorien und der jeweiligen Ziele hat jede Business Unit letztlich eine individuelle **Ziel-P&L** abzuleiten und im jährlichen Strategieprozess die entsprechenden Umset-

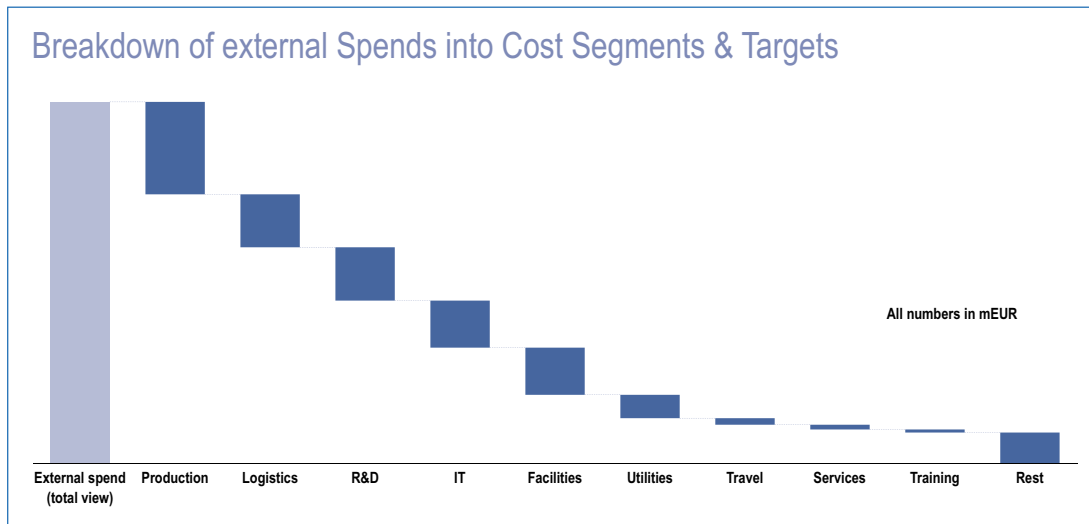


Abb. 6: Ableitung nicht-personalrelevanter Ausgaben („Spend-Volumen“) und größte Kostensegmente

Kostensegmente ZBS	Inhalt	Anteil
„Production Maintenance/Tools“	Werkzeug- und Wartungsausgaben	26 %
„Logistics & Warehousing“	Frachten, Zölle, Verpackung, Warenhäuser	14 %
„R&D-Ausgaben“	Patente, externe Erprobungen/Dienstleister	14 %
„IT“-Kosten	IT-Struktur (Rechner, Entwicklungstools)	14 %
„Facilities“	Gebäudemanagement	13 %
„Utilities“	Medienversorgung (Strom, Wasser, Gase)	6,5 %
„Travel & Expenses“	Reisen und sonstige Nebenkosten	2 %
„Services & Professional Fees“	Versicherungen, Beratungen, Marketing	1,5 %
„Training & Recruiting“	Schulungsausgaben	1 %
Sonderthemen außerhalb ZBS		8 %

Abb. 7: Hauptkostensegmente nicht-personalrelevanter Ausgaben und deren Ausgabenanteile

zungsmaßnahmen vorzustellen, um eine zielgerichtete Beeinflussung der Kostenstrukturen zu ermöglichen (vgl. Abb. 5).

4. Beispiele für Projekte des Kostenmanagements

Die in der Organisation des Kostenmanagements bereits aufgezeigten drei Performanceprojekte, die aufgrund ihrer Größe wesentliche Kostenarten wie Sachkosten, Personalkosten und Materialkosten adressieren, werden nachfolgend näher erläutert.

„Zero Based Spend“ (ZBS)

Zero Base Budgeting (ZBB) auch als „Nullbasisbudgetierung“ (vgl. Friedl et al., 2017, S. 530 ff.) bezeichnet, erlebt derzeit ein Comeback in der Industrie, da es zu einer hohen Kostentransparenz beiträgt und eine hohe Kostendisziplin einfordert. Die damit eingesparten Mittel ermöglichen die Re-Allokation von Budgets in Wachstumsbereiche. Dabei ist ZBB lediglich ein Budgetierungsansatz, auf dessen Basis Beratungen (vgl. u. a. Accenture und BCG) eine Reihe von Initiativen (ZBC: Zero based commercial, ZBS: Zero based spend, ZBO: Zero based organization, ZBSC: Zero based supply chain) zur Veränderung des Kostenbewusstseins anbieten.

Zum Einstieg in die Thematik fokussiert PS sich auf das Thema Sachkostenreduzierung, daher ZBS. Die nicht-personalrelevanten externen Ausgaben bei PS lassen sich in neun relevante Kostensegmente als Hauptausgabenfelder herunterbrechen (vgl. Abb. 6 und Abb. 7).

Die neun Kostensegmente wurden jeweils einem Verantwortlichen, dem sog. Cost Segment Owner, nach dem „Fresh-eye“-Ansatz aus dem Top- und obersten Management zusätzlich zu seinen eigentlichen Aufgaben zugeordnet, dem ein dediziertes Arbeitsteam zuarbeitete. Auf diese Weise wurde neben dem abschlussorientierten Rechnungswesen ein sog. „Ausgaben-Accounting“, quer zur Berichts- und Linienorganisation (bestehend aus Business Units und Werken) etabliert, um alle bisherigen Ausgaben „konstruktiv kritisch“ auf den Prüfstand zu stellen und zu hinterfragen.

Der erste Schritt jedes Kostensegment-Teams war die Erstellung eines entsprechenden monatlichen Ausgabenberichts (vgl. Abb. 8).

Aus diesen monatlichen Primär-Sachkostenberichten konnten dann – anders als bisher üblich mit der Orientierung an den Gesamt-Budgets der Kostenstellen der vorausgegangenen Jahre bezogen auf das kommende Jahr – über Analysen und einen Erfahrungshorizont von zwei Jahren erstmalig „KPIs“ für die zukünftige Steuerung der jeweiligen

ZBx erlebt infolge Kostendruck in der Industrie ein Comeback.

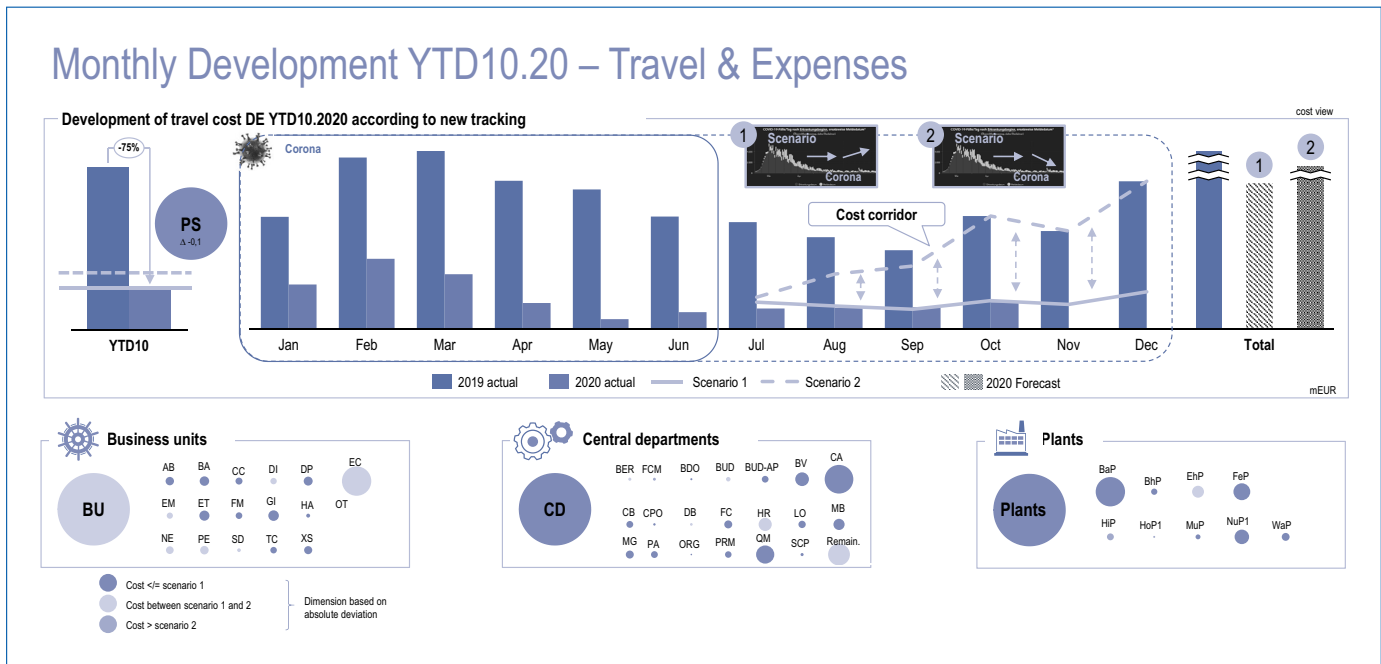


Abb. 8: Beispielhafter Kostensegmentbericht im Bereich „Travel & Expenses“

Economies of scale bedeutet die kostenoptimale Nutzung der bestehenden Struktur.

Ausgaben in den Kostensegmenten abgeleitet werden. Als Beispiel sei hier der KPI für den Bereich „Training & Recruiting“ zu nennen, der zukünftig Ausgaben pro Mitarbeiter und Jahr veranschlagt und dies nicht mehr an pauschalen Veränderungs-raten, z. B. der Umsatzentwicklung der Einheit, festmacht (ohne ggf. erforderliche Umschulungen oder andere Sondereffekte). Zudem konnten auf Basis der Monatsberichte die wesentlichen Ausgabeblocke analysiert und Hebel sowie Maßnahmen zur Reduzierung der Ausgaben abgeleitet werden.

Die wesentlichen **Hebel zur Reduzierung der Ausgabenstruktur** sind:

1. **Bündelungen** von Einzelvergaben bei gleichem oder ähnlichem Inhalt (ggf. weltweit),
2. Intensivierung von **Verhandlungen** auf Basis von Vergleichen ähnlicher Ausgaben und
3. **Insourcing** von bisherigen Ausgabepositionen (bei vergleichbaren/besseren Kosten) sowie
4. letztlich **prozessuale Verbesserungen**.

Dabei sollen zum einen über „economies of scale“ und die Verbesserung der Verhandlungsposition die Konditionen des bestehenden Einkaufsvolumens verbessert, zum anderen das Einkaufsvolumen reduziert und bestehende eigene Strukturen intensiver genutzt werden.

Beispielhaft für eine Maßnahme aus dem Kostensegment „R&D“ sei hier ein digitales Konzept zur transparenten Gesamtübersicht aller freien/unge-nutzten PS-internen Prüfstandkapazitäten weltweit erwähnt. Mit Hilfe dieser sog. „Online-Bidding“-Plattform ist es zukünftig für die Entwicklung mög-lich, interne Einrichtungen besser auszulasten und weniger Prüfungen nach Extern zu vergeben. Auch konnte durch die Integration der Eigenfertigung (Musterbau) in die Einkaufsdatenbank im Rahmen des Kostensegments „Production Maintenance & Tools“ ein zusätzlicher Wettbewerb zu den exter-nen Lieferanten aufgebaut werden, um so in einem Sourcing situativ eine Entscheidung zugunsten der besten (Gesamt-)Kosten treffen zu können.

Nach zweijähriger Projektdauer ergeben sich von dem ursprünglichen Betrachtungsumfang bereits 10 % Einsparungen (umsatznormiert). Nach der angedachten Projektlaufzeit von drei Jahren soll dieser Wert auf insgesamt 15 % erhöht werden. Die Vorhersagen dazu sind erfolgversprechend.

„Reduction of Organizational Complexity“ (ROC)

Nachdem *Bosch* Anfang 2018 alle Antriebsaktivitäten im Geschäftsbereich PS zusammengeführt hatte, wurde Ende 2018 damit begonnen, die gewachsene Organisationsstruktur (Entwicklung, Fertigung, Logistik, Qualitätswesen, kfm. Bereiche, Vertrieb und Stabstellen) sowie die **Personalkosten** zu analysieren. Ziel war es, die Organisation stärker auf die Transformationserfordernisse auszurichten, d. h. **Managementkosten durch weniger Hierarchieebenen zu reduzieren, größere Führungsspannen sowie flexiblere und agilere Organisationsformen** einzuführen. Zudem sollte ein höherer Anteil von Mitarbeitern in Niedriglohnländern bei gleich-

Implikationen für die Praxis

- Vorbereiten auf mögliche und auch alternative Zukunftsentwicklungen durch vorausschauendes Szenario-Management
- Eine für alle Mitarbeiter transparente und nachvollziehbare Ableitung von Kostenzielen (Benchmarks, Marktorientierung)
- Hohes Management-Commitment als zentrale Voraussetzung zur erfolgreichen und nachhaltigen Umsetzung der stringenten Kostenarbeit

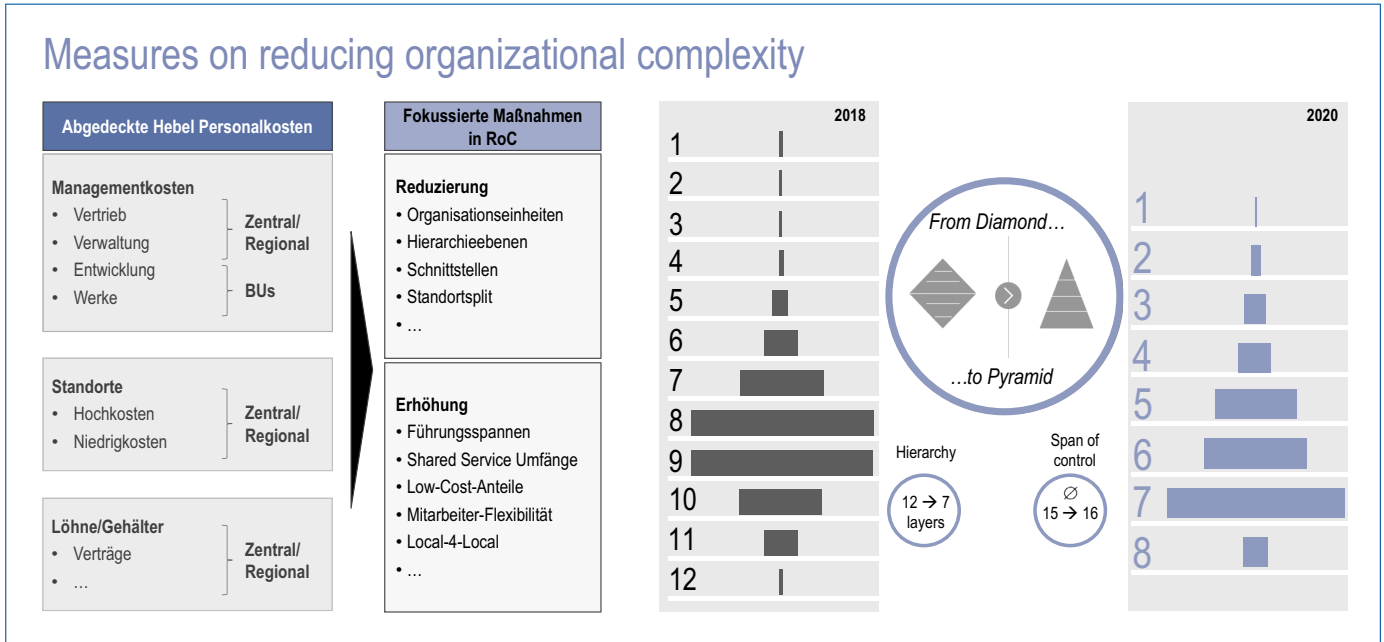


Abb. 9: Überblick über die Maßnahmen zur Reduzierung der Personalkosten und über die bisherige und heutige Hierarchiestruktur von Powertrain Solutions

zeitiger Steigerung des sog. „Shared-service Anteils“ von indirekten Tätigkeiten erreicht werden.

PS hatte bis zu 12 Hierarchieebenen und damit im Vergleich zu Industriebenchmarks bis zu fünf Ebenen mehr (vgl. Abb. 9). Zusätzlich wurde erkannt, dass insbesondere viele Hierarchieebenen im mittleren Management bestanden, eine sog. „Diamantenstruktur“, die in eine „Pyramide“ umgestaltet werden sollte. Hierbei ist anzumerken, dass Sachbearbeiter je nach Berichtslinie zur jeweiligen Führungskraft (z. B. Bereichsvorstand oder Gruppenleitung) auf allen Ebenen unterhalb der ersten Ebene vorkommen. Es ergibt sich somit keine „eindeutige“ Pyramidenstruktur.

Die Reduzierung der Hierarchieebenen führt zu einer Reduzierung der Komplexität und damit auch der Bürokratie (zur Bedeutung der Reduzierung der Hierarchieebenen vgl. Hamel, 2020). Eine Befragung hatte zuvor ergeben, dass die Mitarbeiter teilweise erheblichen Handlungsbedarf in den Bereichen „Entscheidungsfindung“, „Kommunikation“, „Durchlaufzeiten“ und „Bürokratieabbau“ sahen. Zum anderen bedeutet eine deutliche Verschlankeung der Personalstruktur auch eine eben solche Kostenentlastung.

Auf Basis der Analysen wurden mit sog. weltweit gültigen Blaupausen („Blueprints“) für jeden funktionalen Bereich zunächst doppelte und nicht notwendige Strukturen, teilweise bedingt durch die in 2018 zügig durchgeführte Zusammenlegung von Diesel- und Benzinantriebsbereich, im unteren und mittleren Management herausgenommen und im Anschluss die Aufgabenspektren bei Zusammenlegung optimiert.

Die Anpassung der hierdurch frei gewordenen Ressourcen erfolgt im Wesentlichen anhand der demographischen Fluktuation sowie durch sozialver-

trägliche Anpassungsmaßnahmen. Darüber hinaus haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, sich aktiv über zwei speziell zur personalpolitischen Bewältigung der Transformation erarbeitete Konzepte fit zu machen, um in neuen Wachstumsgebieten Fuß zu fassen, z. B. in der E-Mobilität und der Brennstoffzelle.

Im Konzept „Mission to move“ werden Mitarbeiter gezielt qualifiziert (z. B. vom Maschinenbauingenieur zum Softwareingenieur), um neue Aufgaben zu übernehmen. Im Konzept „Pool to Move“ werden Mitarbeiter für einen befristeten Zeitraum, im Sinne eines „Schnupperns und Erlebens“, auf offene Stellen versetzt, um dort ggf. eine neue Heimat zu finden. Mit beiden Konzepten ist PS sehr erfolgreich und wird zu Ende 2021 die anvisierte Struktur von acht Hierarchieebenen inkl. der Mitarbeiter und damit eine erhebliche Reduzierung der Bürokratie und der Personalkosten erreichen. Ein weiterer positiver Nebeneffekt ist die Vermittlung von qualifizierten Mitarbeitern in die Zukunftsgebiete Brennstoffzelle und E-Mobilität im Sinne der Transformation.

Projekt „MATterhorn“

Im Rahmen dieses Projekts werden die Materialkosten, also die Zukaufteile und die im Rahmen der Eigenfertigung produzierten Einzelteile einzelner Business Units, eingehender betrachtet. Ziel ist es, diese sog. Materialnummern gemäß einem Baukastenansatz in ihrer Vielzahl soweit möglich zu reduzieren und Kostensenkungen mittels Produktkosten-Kalkulations-Werkzeugen herauszuarbeiten. Ähnlich wie im Projekt ZBS können auch hier über Bündelungseffekte und Dual Sourcing Ansatzpunkte gefunden werden. Diese Instrumente werden durch die übliche Methode der Schatten- bzw.

Abbau von Bürokratie gelingt auch durch Reduzierung von Hierarchieebenen.

Cross-funktionale Teams erarbeiten Maßnahmen und setzen sie um.

„bottom-up“-Kalkulation ergänzt. D. h., es werden die bei den Lieferanten ablaufenden Arbeitsprozesse zur Herstellung der Zukaufteile, ausgehend vom Rohmaterial bis hin zum abzuliefernden Erzeugnis simuliert und somit die Zukaufpreise, einschließlich einer Marge für den Lieferanten, berechnet und mit den tatsächlichen Preisen verglichen. Damit kann dann in die jährlichen Preisverhandlungen eingestiegen werden. Bei zu großen Abweichungen werden auch sofort Gespräche mit dem betreffenden Lieferanten geführt. Eine weitere Methode ist der sog. **Teilepreis-Quervergleich**, auch als nicht-lineares **Performance Pricing** (vgl. *Zollner, 2010*) bezeichnet. Dieser vergleicht das Preis-Leistungsverhältnis beliebig vieler Produkte ähnlichen Designs miteinander und analysiert, wie viel ein Produkt bei gegebenen Produkteigenschaften im Marktvergleich kosten darf.

Als Erfolgsfaktor setzen die **cross-funktional** zusammengesetzten **MATterhorn-Teams** auf agile Arbeitsmethoden. Dabei sind insbesondere die Funktionen R&D, Fertigung und Einkauf als zentrale Teilnehmer zu benennen – weitere Funktionen werden fallweise hinzugezogen. Zum einen werden morgendliche Stand-ups (kurze, regelmäßige Synchronisationsmeetings im Team, die alle Beteiligten auf dem gleichen Wissensstand halten) mit allen Hierarchieebenen als gleichberechtigte Partner durchgeführt. Zum anderen erfolgen wöchentliche, inhaltliche Sprints (definiertes, gleichbleibendes Zeitintervall, in dem sich das Team ausschließlich auf die Abarbeitung von priorisierten Aufgaben konzentriert) für einzelne Aufgabepakete. Auf diese Weise konnte im Pilotprojekt im Rahmen der letzten zwei Jahre aus dem bearbeiteten Einkaufsvolumen bereits ein Betrag in Größenordnung von 10 % eingespart werden. Diese Erfahrungen werden aktuell auf alle Projekte übertragen.

5. Schlussbemerkungen

Die Transformation in der Automobilindustrie erhöht den Kostendruck weiter. Dies gilt sowohl für das Bestands- als auch für das Neugeschäft. Vor dem Hintergrund unsicherer (Teil-)Märkte müssen nicht nur Verluste vermieden, sondern ausreichende Margen erzielt und gleichzeitig die hohen Ausgaben für den Auf- und Ausbau des Neugeschäfts finanziert werden.

Deshalb ist es wichtig, sich frühzeitig eine **wettbewerbsfähige Kostenstruktur** über alle Einheiten des Unternehmens hinweg zu erarbeiten. Externe Benchmarks, auch über die Branchengrenze hinaus, helfen hierbei, die eigenen Ziele abzuleiten und neue Ideen für die eigene Umsetzung zu erschließen. Bei *PS* haben wir dazu eine **systematische Zielableitung** entlang aller relevanten **Steuerungsgrößen** etabliert und decken damit das gesamte Kostenvolumen ab. Ein Erfolgsfaktor ist da-

bei die Beeinflussung der wesentlichen Kostenarten durch **fokussierte Performanceprogramme**.

Die wesentlichen Inhalte unserer Ansätze sind grundsätzlich auf andere Unternehmen übertragbar.

Zu beachten ist dabei, dass die unternehmensspezifischen Aspekte wie Steuerungskonzepte, Organisation oder die Unternehmenskultur berücksichtigt werden.

Der Schlüssel zum Erfolg des Kostenmanagements liegt jedoch unseres Erachtens davon unabhängig in der Kombination aus ambitionierten und aufgrund der Marktorientierung für die Mitarbeiter nachvollziehbaren Zielen sowie einer hohen Praxisnähe durch Projekt-Mitarbeiter aus dem eigenen Unternehmen.

Literatur

- *Accenture*, From ZBB to a Zero-based Mindset, <https://www.accenture.com/us-en/services/zero-based-budgeting-index>, Stand: 11.01.2021.
- *Buchenau, M./Hua, S.*, Bosch und Mahle besiegeln Abschied vom Turbolader, 07.09.2017, <https://www.handelsblatt.com/auto/nachrichten/verkauf-an-fountainvest-bosch-und-mahle-besiegeln-abschied-vom-turbolader/20295540.html>, Stand: 11.01.2021.
- *Franz, K.-P./Kajüter, P.*, Proaktives Kostenmanagement als Daueraufgabe, in: *Franz, K.-P./Kajüter, P.* (Hrsg.), *Kostenmanagement – Wettbewerbsvorteile durch systematische Kostensteuerung*, Stuttgart 1997.
- *Friedl, G./Hofmann, C./Pedell, B.*, *Kostenrechnung – Eine entscheidungsorientierte Einführung*, 3. Aufl., München 2017.
- *Gackstatter, U.*, Shaping the Powertrain of the Future – Relentless Transformation, Vortrag auf dem 28. *Stuttgarter Controller-Forum* am 24.09.2020 im Haus der Wirtschaft in Stuttgart.
- *Hamel, G./Zanini, M.*, Busting Bureaucracy, <https://www.garyhamel.com/blog/busting-bureaucracy>, Stand: 11.01.2021.
- *Küpper, H.-U./Friedl, G./Hofmann, C./Hofmann, Y./Pedell, B.*, *Controlling*, 6. Aufl., Stuttgart 2013.
- *Mayr, A.*, Veränderungen im Kostenmanagement durch die Digitalisierung, in: *Feldmüller-Durstmüller, B./Mayr, S.* (Hrsg.), *Controlling – Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen*, Wiesbaden 2019.
- *OICA*, Entwicklung der weltweiten Automobilproduktion in den Jahren 2000 bis 2019, in *Statista*, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/151749/umfrage/entwicklung-der-weltweiten-automobilproduktion/>, Stand: 01.04.2020.
- *Pototschnik, L./Austin, M./Inglesby, J./Graham, J.*, Why Zero-Based Budgeting and Why Now, 25.11.2019, <https://www.bcg.com/de-de/publications/2019/zero-based-budgeting-and-why-now>, Stand: 11.01.2021.

SCHWERPUNKT

- *Zollner, W.*, NLPP – Einsparpotenziale mittels „Non-Linear Performance Pricing“ identifiziert, 12.07.2010, <https://www.marketing-boerse.de/ticker/details/nlpp---einsparpotenziale-mittels-non-linear-performance-pricing-identifiziert/23498>, Stand: 11.01.2021.

Literaturtipps aus dem Online-Archiv <http://elibrary.vahlen.de>

- Tobias Pieper und Tobias Eisenmann, Strategisches Kostenmanagement in der Unternehmenspraxis, Ausgabe 1/2017, S. 51–56.
- Guntram Herda und Peter Lorson, Controlling der Entwicklungsbudgets in der deutschen Automobilzulieferindustrie, Ausgabe 7/2010, S. 399–404
- Andre Rinke, Martin Maiwald, Michael Völker und Thomas Günther, Kostensimulation oder dynamische Kostenrechnung?, Ausgabe 1/2018, S. 49–56

Stichwörter

Benchmarking # Nachhaltiges Kostenmanagement # Reduzierung organisatorischer Komplexität # Transformation Automobilindustrie # Zero based spend

Keywords

Automotive transformation # Benchmarking # Reduction of organizational complexity # Sustainable cost management # Zero based spend

Summary

The transformation of the automotive industry increases the pressure on costs. Therefore, it is essential to be prepared regarding a competitive cost structure. At *Bosch Powertrain Solutions* a systematic target derivation across all relevant KPI is established, covering the complete cost volume. Key is a combination of ambitious and comprehensive targets, derived from the market, as well as experienced project staff.

Pflicht für alle IFRS-Praktiker.



Portofreie Lieferung  vahlen.de/30851363

Petersen/Bansbach/Dornbach IFRS Praxishandbuch


14. Auflage. 2021. XVIII, 715 Seiten. Gebunden € 119,-
ISBN 978-3-8006-6295-1

Das IFRS Praxishandbuch

ist ein Leitfaden und Nachschlagewerk für Fach- und Führungskräfte. Die online abrufbare Anhang-Checkliste ergänzt es zu einem wertvollen Hilfsmittel bei der täglichen Arbeit.

Die 14. Auflage enthält:

- Aktualisierung und Erweiterung der Darstellungen zum neuen Leasingstandard IFRS 16
- Ergänzung der Ausführungen zur Erlöserfassung nach IFRS 15 um weitere praxisrelevante Aspekte
- Darstellung von Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Rechnungslegung nach IFRS
- Alle aktuellen Standards und Interpretationen
- Zahlreiche Beispiele und Praxishinweise

Erhältlich im Buchhandel oder bei: beck-shop.de |
Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München | kundenservice@beck.de |
Preise inkl. MwSt. | 172662 |  [linkedin.com/company/vahlen](https://www.linkedin.com/company/vahlen)

Vahlen