

Herausforderungen an den Controller in internationalen Joint Ventures

Dr. Dietmar Voggenreiter, Leiter China, Audi AG

Inhalt

1. FAW-VW Audi in China
2. Komplexität internationaler JVs
3. Herausforderungen an den Controller
4. Zusammenfassung

1. FAW-VW Audi in China



Absatzvolumen 2006

VW:

709,402 Fahrzeuge

Davon Audi:

80,808 Fahrzeuge



Audi in China

- Erster Premiumhersteller in China
- Bekannteste Automobil-Marke in China
- Markführerschaft im Premiumsegment (~50%)
- Sehr gute Werte bei J.D. Power Studie (CSI)

2. Komplexität internationaler JVs

2.1 Motive der JV-Partner

Motive Joint Ventures

- Markterschließung/ Ausbau der Marktposition
- Streuung Kosten und Risiken
- Steigerung JV-Unternehmenswert
- Nutzung Skaleneffekte
- Schaffung von Synergien

Motive des deutschen Partners

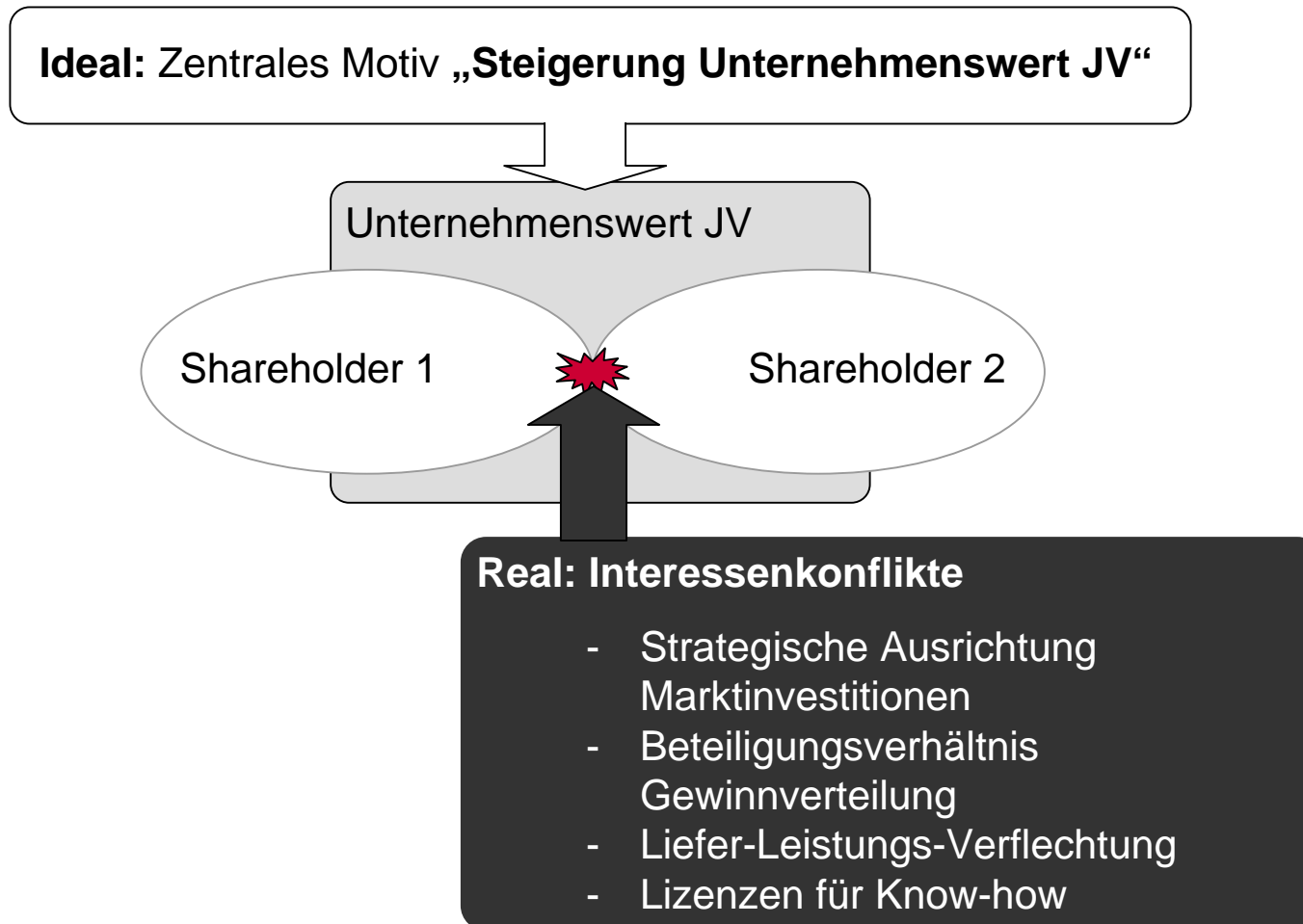
- **Absatz**
Marktwachstum, Marktvolumen
- **Kosten**
Lohnkostenvorteil
- **Gesamtstrategie**
Globale Arealstrategie

Motive des chinesischen Partners

- **Technologie/-Management**
Know-How
- **Image**
Ausländischer Partner
- **Gesamtstrategie**
Erschließung ausl. Kapitals

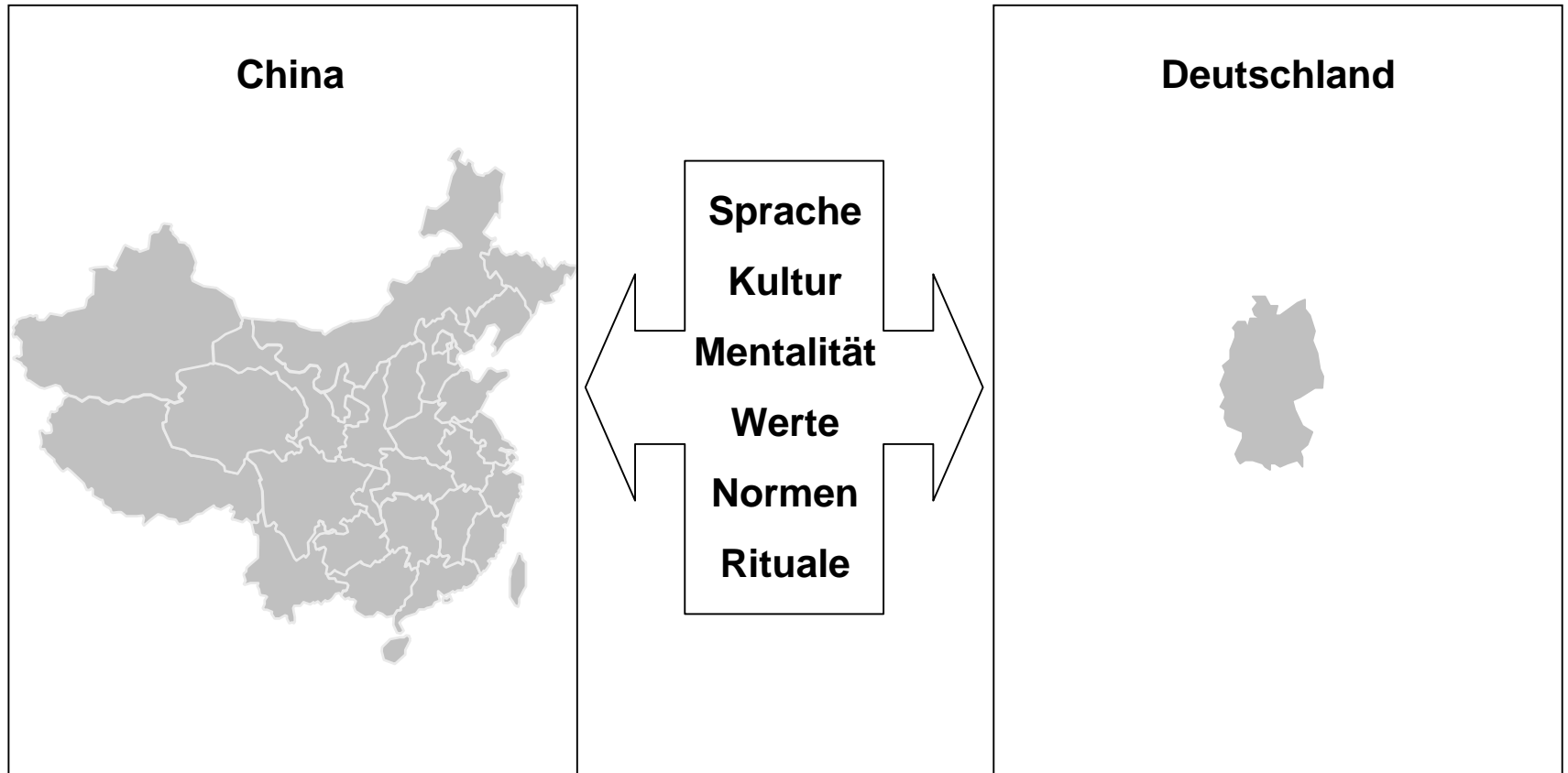
2. Komplexität internationaler JVs

2.2 Interessenkonflikte



2. Komplexität internationaler JVs

2.3 Internationalität



2. Komplexität internationaler JVs

2.4 Vertrauen als Basisfaktor

Herausforderungen JV

- Motiv: Steigerung Unternehmenswert JV
- Interessenkonflikte JV-Partner

Herausforderung Internationalität

- Sprache
- Kultur & Mentalität

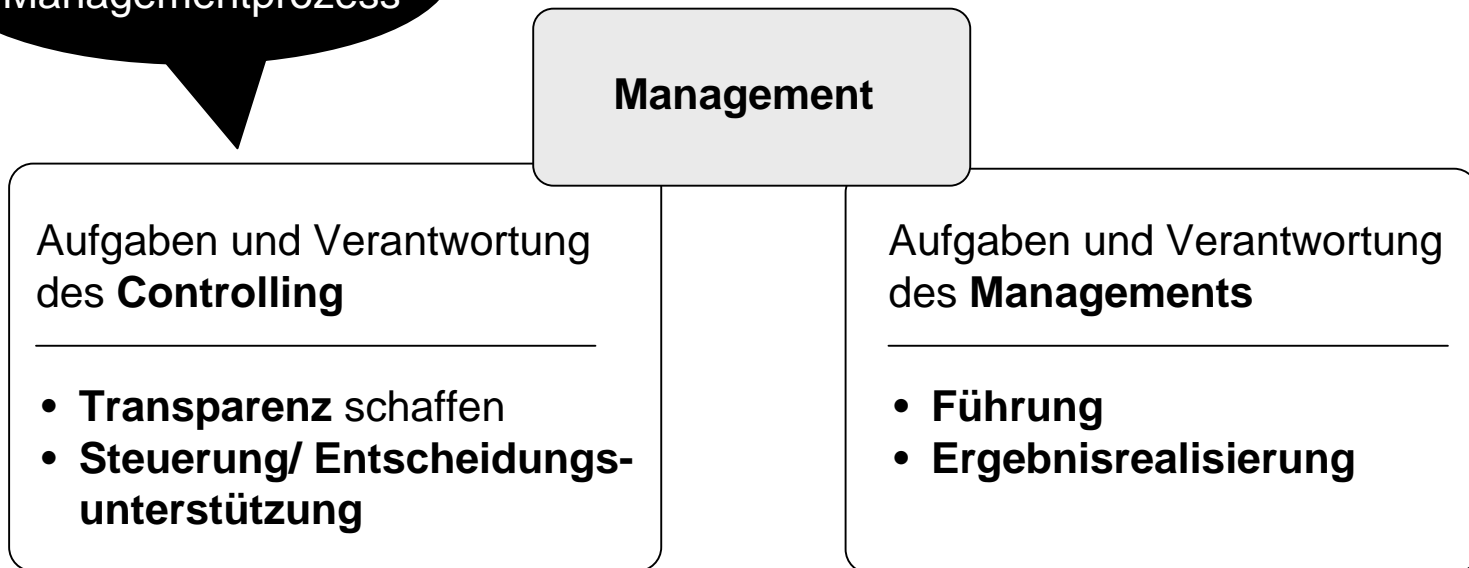
Vertrauen als Brücke zwischen den Kulturen und Schlüssel für eine erfolgreiche Zusammenarbeit

Guanxi: „Hilfst Du mir, so helfe ich Dir“
Geben-Nehmen-Balance

3. Herausforderungen an den Controller

3.1 Controlling als Basis für ein funktionierendes JV-Management

Controlling als Teil des Managementprozess



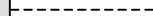
3. Herausforderungen an den Controller

3.2 Abgrenzung zentrales und dezentrales Beteiligungs-Controlling

Controlling Audi AG



Controlling FAW-VW



3. Herausforderungen an den Controller

3.2.1 Strategisches Beteiligungs-Controlling

Aufgaben und Herausforderungen

Ziele

- Erreichung der langfristigen Ziele
- Ergebnisoptimierung (konsolidiert)

- Langfristige Planung
- Gewinnverteilung/ Rückführung von Gewinnen
- Chancen-Risiken/ Sekundäreffekte

3. Herausforderungen an den Controller

3.2.2 Operatives Beteiligungs-Controlling

Aufgaben und Herausforderungen

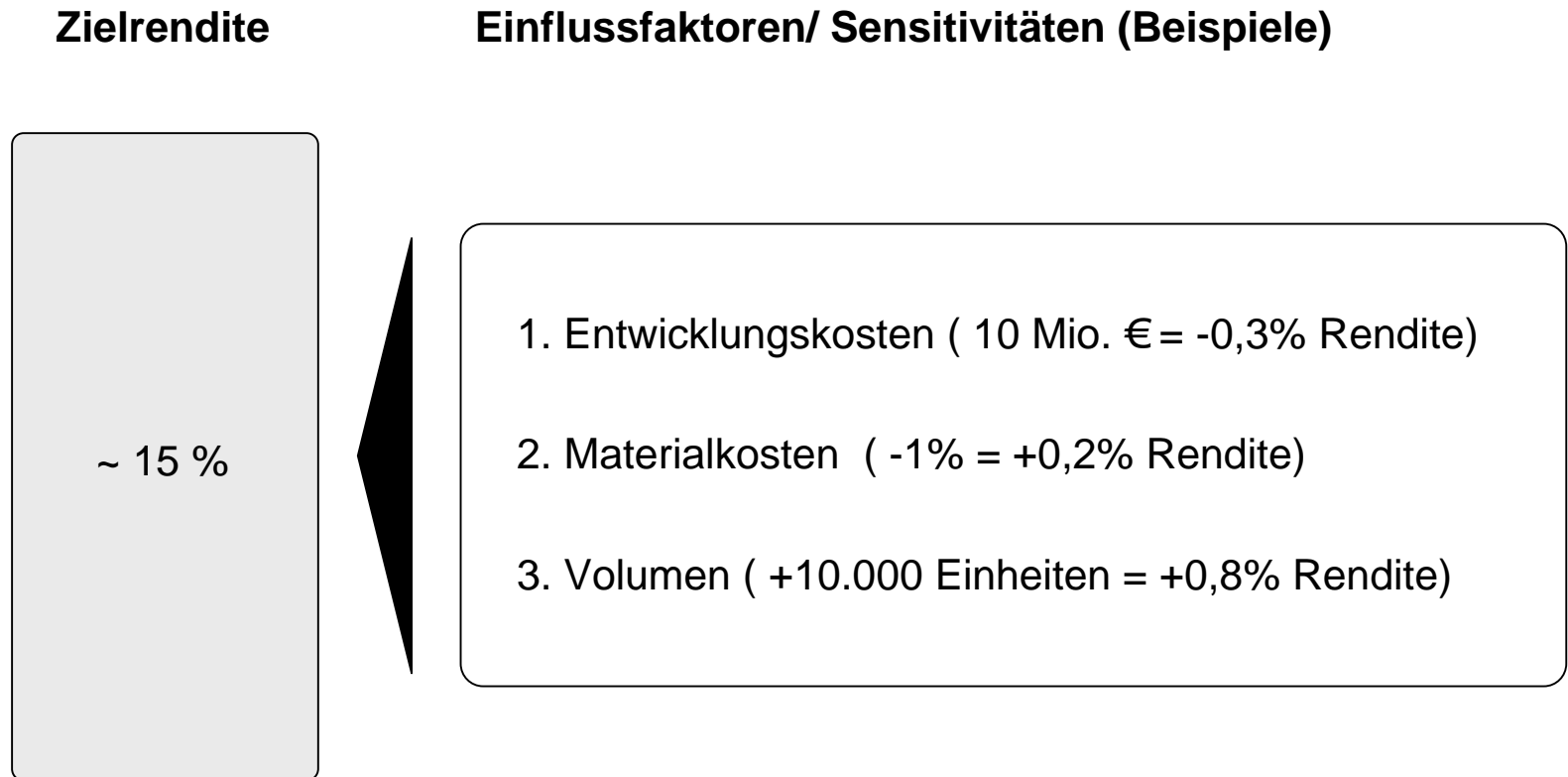
Ziele

- Umsetzung der langfristigen Ziele
- Ergebnisoptimierung (konsolidiert)

- **Steuerungsunterstützung**
 - Reporting/ Abweichungsanalysen
- **Durchgerechnete Ergebnisse**
 - Steueroptimierung
 - Zolloptimierung
- **Verhandlungsunterstützung**
 - Sensitivität
- **Umsetzungs-Controlling**
 - Local-Content-Management

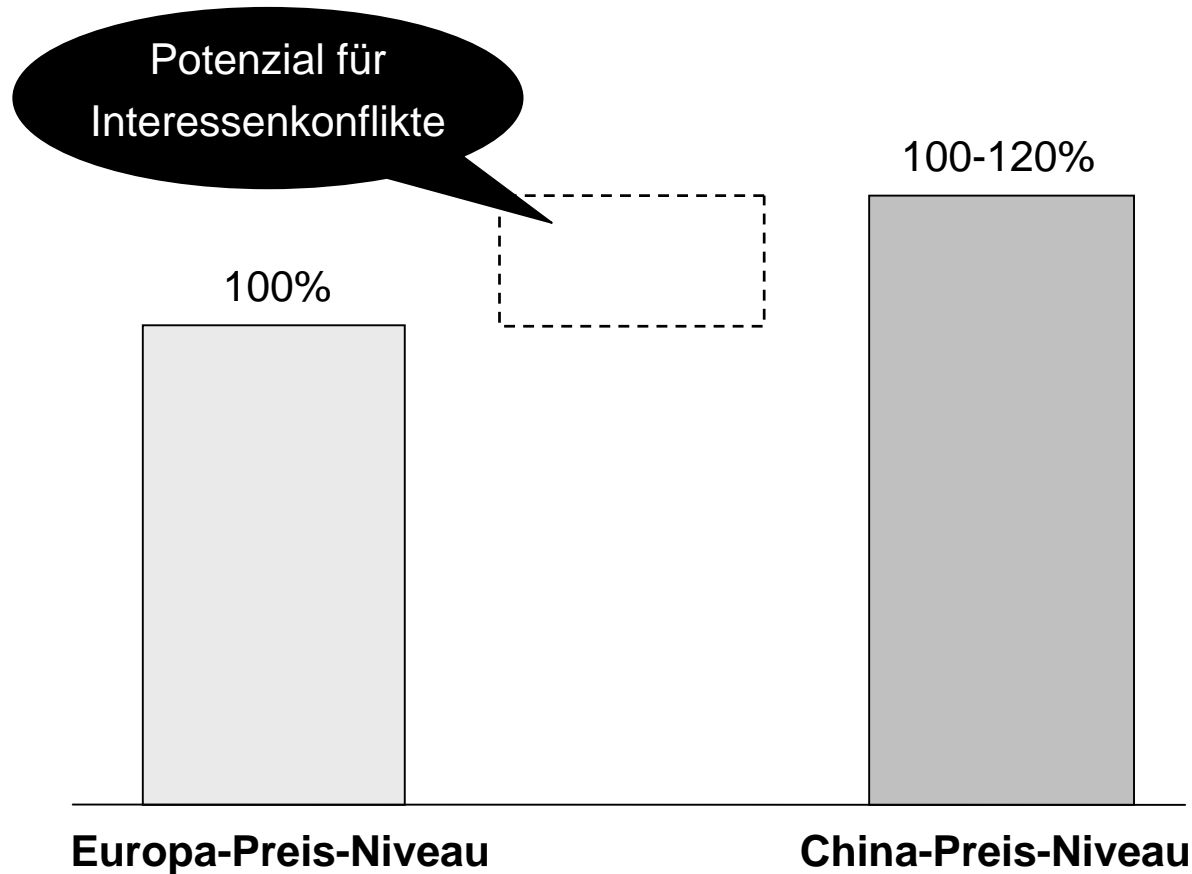
3. Herausforderungen an den Controller

3.2.2.1 Bsp. Sensitivitäten (Prinzip-Darstellung)



3. Herausforderungen an den Controller

3.2.2.2 Bsp. Materialkosten (Prinzip-Darstellung)



3. Herausforderungen an den Controller

3.3 Soziale Anforderungen neben fachlicher Kompetenz

Soziale Anforderungen:

- integrativ
- interkulturelle Kompetenz
- kommunikativ
- diplomatisch
- interessenausgleichend
- geduldig
- anpassungsfähig

Fachliche Kompetenzfelder:

- **strategisch**
 - Chancen/ Risiken-Analyse (Sekundäreffekte)
 - Gewinnverteilung (konsolidiert)
- **operativ**
 - konsolidierte Ergebnisanalysen
 - Verhandlungen
 - Umsetzungscontrolling

4. Zusammenfassung

Joint-Venture Management

- Unterschiedliche Motive der JV-Partner
- Mögliche Interessenkonflikte und kulturelle Barrieren, ...

Beteiligungs-Controller

- Navigator und Mittler zwischen den Welten
- Wahrnehmung der Interessen des Konzerns und des Joint Ventures

Anforderungen an den Controller:

- sozial
- fachlich

Voraussetzung:

Vertrauen
+
Lernbereitschaft

Herausforderungen an den Controller in internationalen Joint Ventures

Dr. Dietmar Voggenreiter, Leiter China, Audi AG