

# Das Bosch Management-Reporting-System

## - besondere Aspekte der Unternehmenssteuerung in Russland

**Boris Gleißner**

Mitglied des Bereichsvorstands Power Tools,  
Robert Bosch GmbH



**BOSCH**

## Agenda



### **Bosch-Gruppe, Power Tools**



Bosch Management Reporting



Besonderheiten Russland



Aufbau einer Produktionsgesellschaft in Russland



Integration der russischen Gesellschaft in das Berichtswesen



Zusammenfassung und Ausblick



## Die Bosch-Gruppe im Überblick

### Kennzahlen

	2007	2008
Umsatz	46 Mrd. Euro	45 Mrd. Euro
Auslandsanteil vom Umsatz	75 %	74 %
Mitarbeiter (Stand: 1. Januar 2008/2009)	271 000	282 000
davon in Deutschland	112 000	114 000
davon außerhalb Deutschlands	159 000	167 000
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung	3,6 Mrd. Euro	3,9 Mrd. Euro
Anteil vom Umsatz	7,7 %	8,6 %



## Die Bosch-Gruppe im Überblick Kennzahlen

Bosch-Gruppe 2008

Umsatz: 45,1 Mrd. Euro

Kraftfahrzeugtechnik

Umsatz: 26,5 Mrd. Euro



Industrietechnik

Umsatz: 6,7 Mrd. Euro



Gebrauchsgüter und  
Gebäudetechnik

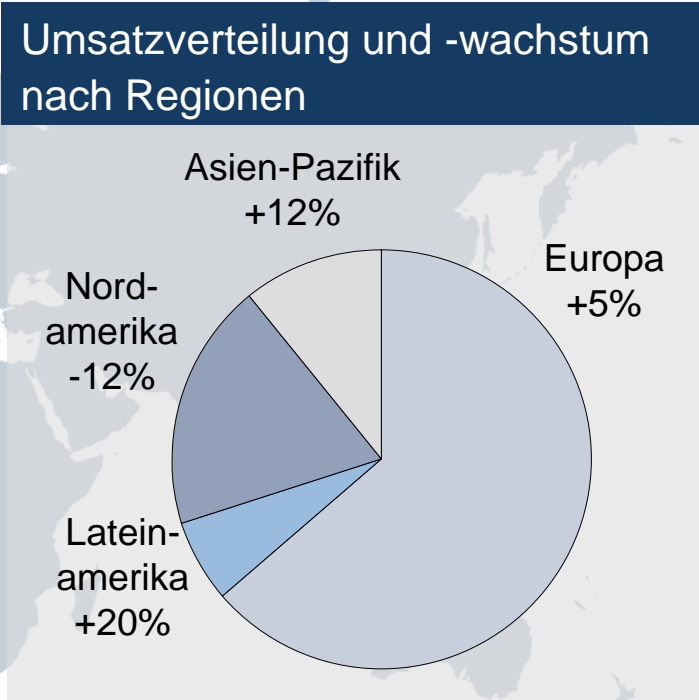
Umsatz: 11,9 Mrd. Euro



## Bosch-Geschäftsbereich Power Tools 2008











### Daten und Fakten auf einen Blick

Kennzahlen	
Umsatz	3,15 Mrd. Euro
Wachstum zum Vorjahr (währungsbereinigt)	+ 3,3%
Umsatz mit Produktneuheiten (jünger als 2 Jahre)	35%
Mitarbeiter	ca. 18 000



## Geschäftsfelder von Bosch Power Tools

Umsatzwachstum 2008 in allen Bereichen stärker als Marktwachstum

Handgehaltene Elektrowerkzeuge	Stationärgeräte	Zubehör	Gartengeräte	Messwerkzeuge
<b>Professional</b> 	<b>Professional</b> 	<b>Professional</b> 	<b>DIY</b> 	<b>Professional</b> 
<b>DIY</b> 	<b>DIY</b> 	<b>DIY</b> 	<b>DIY</b> 	<b>DIY</b> 
Nr. 1 weltweit	Nr. 5 weltweit	Nr. 1 weltweit	Nr. 2 weltweit	Nr. 2 weltweit

Jährlich mehr als 32 Mio. Bosch-Elektrowerkzeuge  
Jede Sekunde wird weltweit ein Bosch-Elektrowerkzeug gekauft

150 Mio. Handwerker



195 Mio. Heimwerker



180 Mio. Gartenbesitzer



## Agenda



Bosch-Gruppe, Power Tools



**Bosch Management Reporting**



Besonderheiten Russland



Aufbau einer Produktionsgesellschaft in Russland



Integration der russischen Gesellschaft in das Berichtswesen

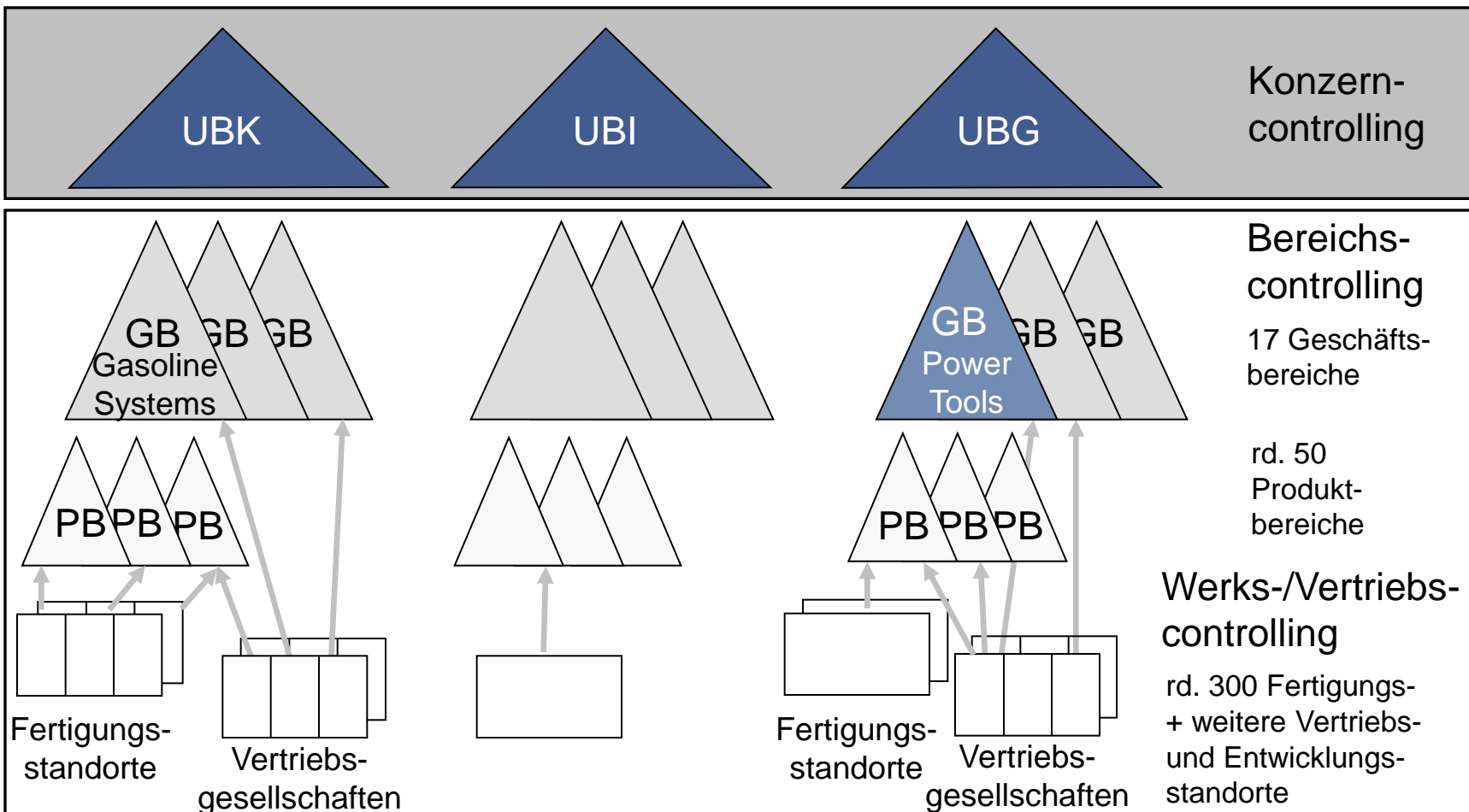


Zusammenfassung und Ausblick



## Steuerung der Bosch-Gruppe

↑ Standardisierte Berichterstattung



Power Tools



**BOSCH**

## Ebenen des Controlling



### Zentrales Controlling

- Strategische Planung
- Beratung Geschäftsbereiche und regionale Einheiten
- Richtlinien- und Methodenkompetenz
- Konsolidierung und Kommentierung von Wirtschaftsplan und Monatlicher Geschäftsbericht

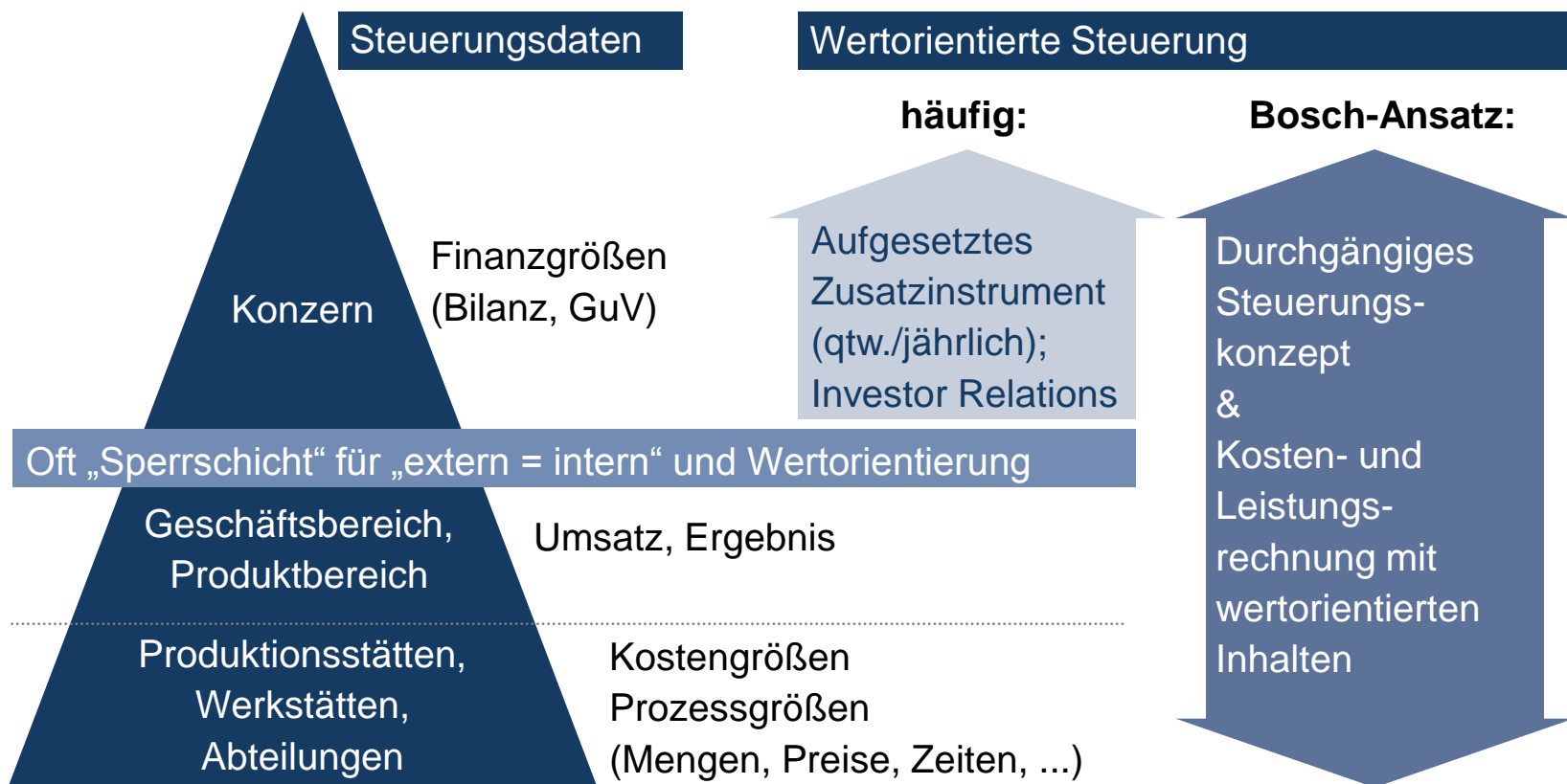
### Geschäftsbereichs- und Produktbereichs- controlling

- Strategische und operative Planung
- Berichterstattung und Plan-Ist-Vergleiche
- Vertriebscontrolling (Umsatz-/Margenverfolgung)
- Entwicklungs-/Vertriebs-/Verwaltungskosten

### Werkscontrolling

- Produktkalkulation
- Kostencontrolling, Investitionsrechnungen
- Produktions- und Bestandscontrolling

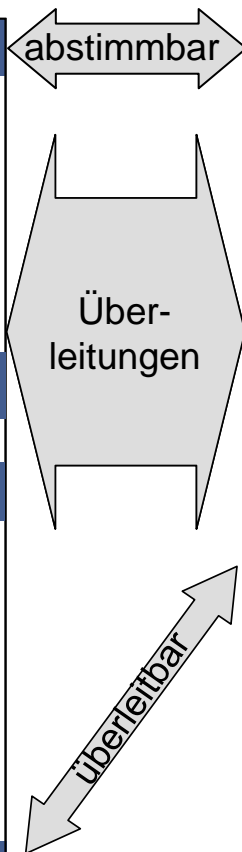
## Integrierte Wertorientierte Steuerung (WOS)



## Umsatzkostenverfahren intern und extern

### Interne Ergebnisrechnung

<b>Nettogesamtumsatz</b>
Planherstellkosten
Plangemeinkosten
Vertrieb
Entwicklung
Verwaltung
Kostenabweichungen
Planherstellkosten
Plangemeinkosten
Übrige betriebliche Aufwendungen und Erträge
<b>DB5 (DB über Gesamtkosten)</b>
Steuern auf bereinigtes Ergebnis vor Steuern
<b>Wertbeitrag (WB)</b>
Steuern auf bereinigtes Ergebnis vor Steuern
Abgrenzung ökonomische zu bilanzielle Abschreibungen
Abgrenzung Kapitalkosten
Finanzergebnis und Sonstiges
Außerordentliches Ergebnis
<b>Ergebnis vor Steuern (EvS)</b>

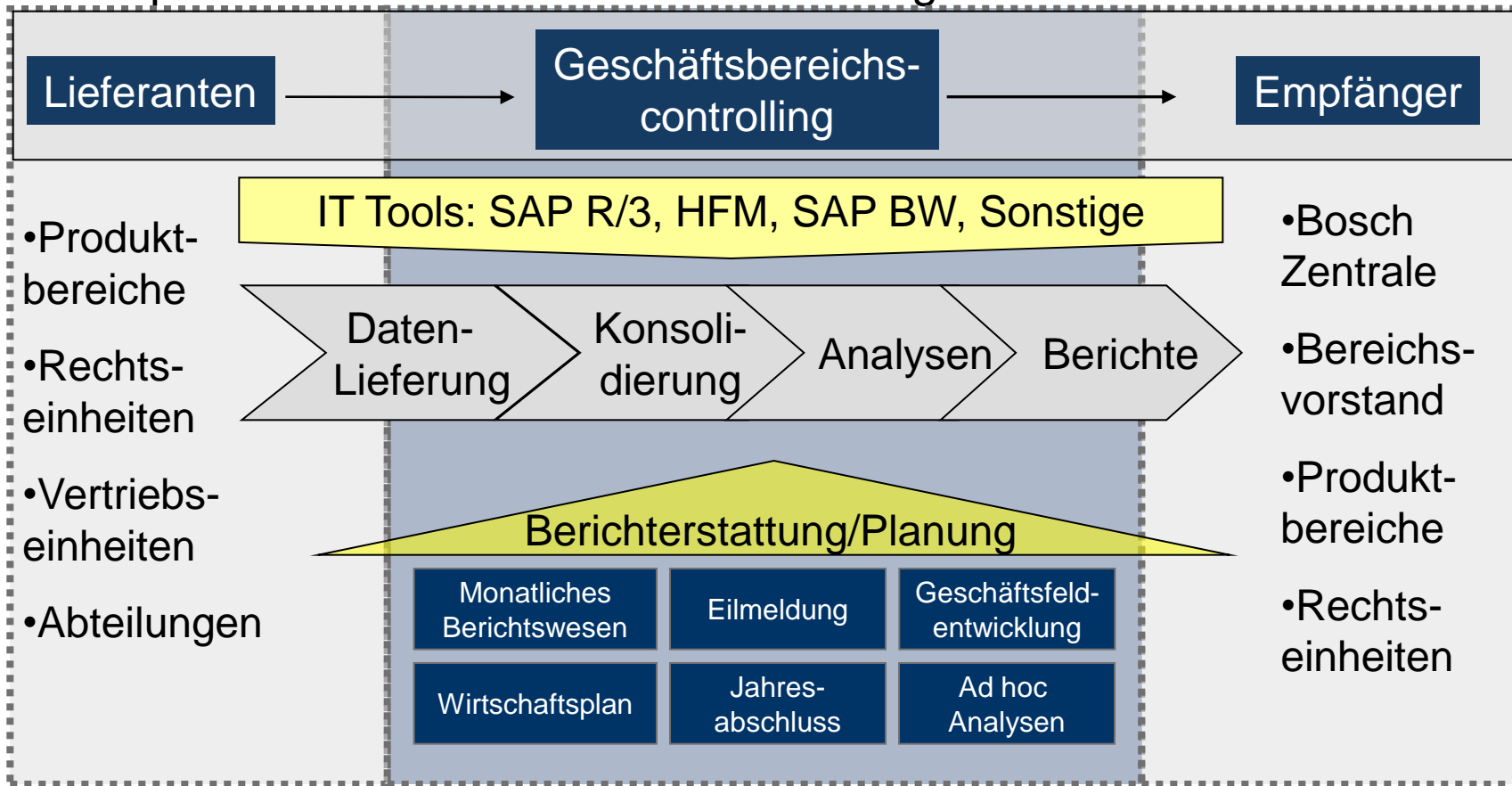


### Externe GuV

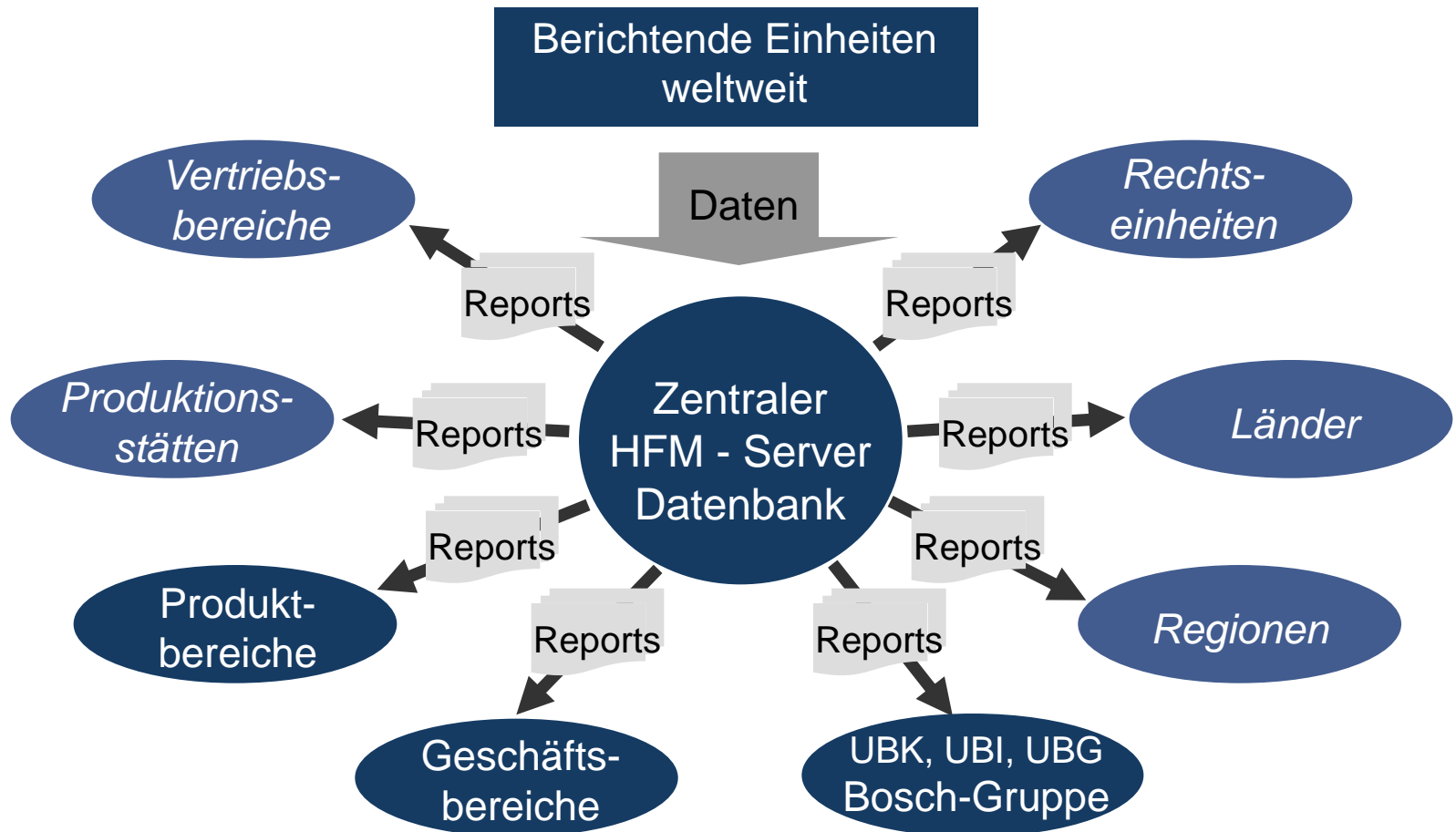
<b>Umsatzerlöse</b>
Herstellungskosten des Umsatzes
<b>Bruttoergebnis</b>
Vertriebs- und Verwaltungskosten
Forschungs- und Entwicklungskosten
Sonstige betriebliche Erträge
Sonstige betriebliche Aufwendungen
<b>Operatives Ergebnis</b>
Finanzertträge
Finanzaufwendungen
<b>Ergebnis vor Steuern (EvS)</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag
<b>Ergebnis nach Steuern aus fortgeführten Geschäftsaktivitäten</b>
Ergebnis nach Steuern aus aufgegebenen Geschäftsaktivitäten
<b>Ergebnis nach Steuern</b>
davon Ergebnisanteil Minderheitsgesellschafter
davon Ergebnisanteil Mutterunternehmen

## Prozess des Management Reporting

### Beispiel des Geschäftsbereichscontrollings



## IV-Lösungen zur Unterstützung des Informationsbedarfs



## Agenda



Bosch-Gruppe, Power Tools



Bosch Management Reporting



**Besonderheiten Russland**



Aufbau einer Produktionsgesellschaft in Russland



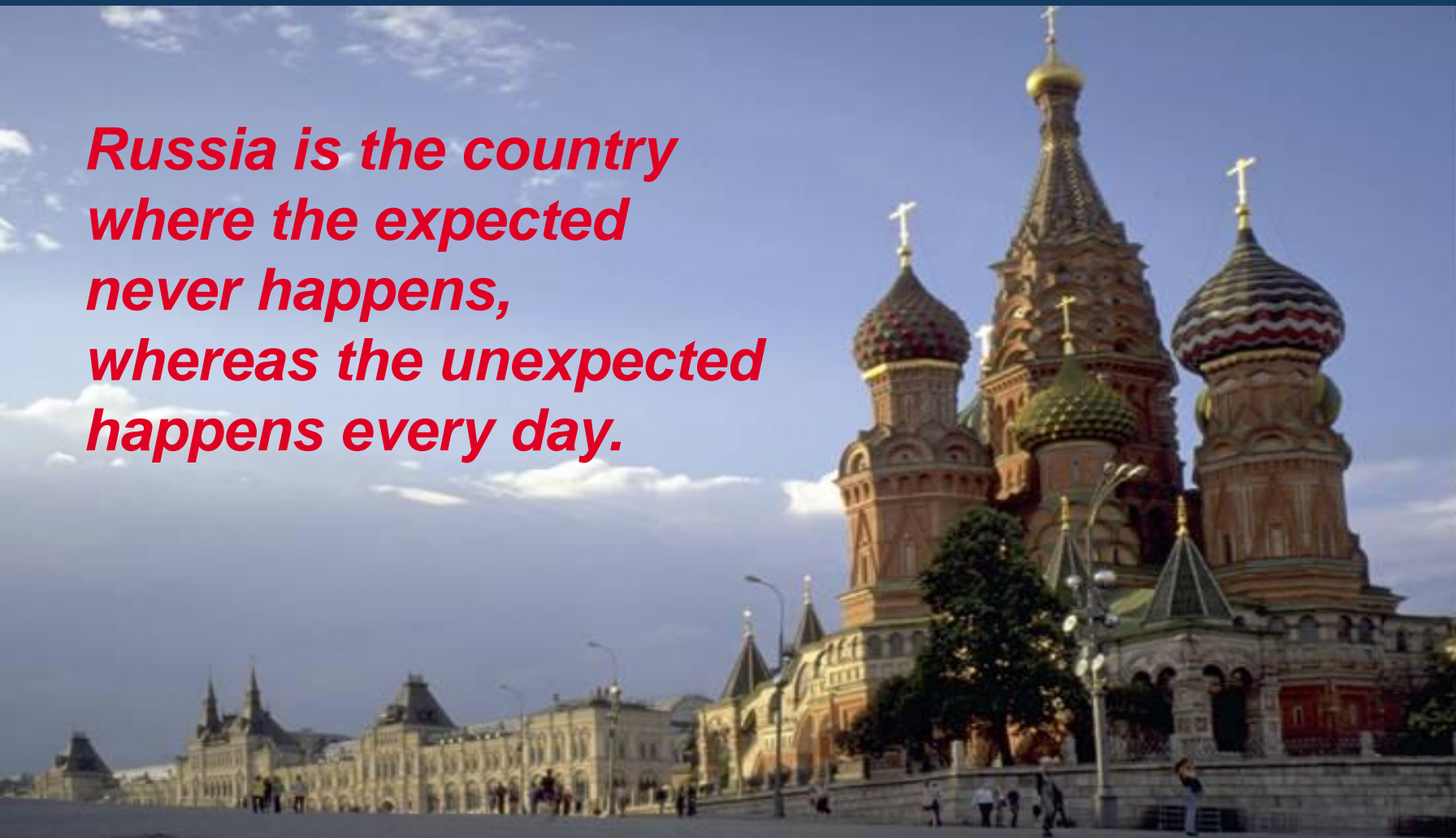
Integration der russischen Gesellschaft in das Berichtswesen



Zusammenfassung und Ausblick



***Russia is the country  
where the expected  
never happens,  
whereas the unexpected  
happens every day.***



# Besonderheiten Russland – Übersicht

Steuern und  
Buchhaltung

- “Form über Inhalt”
- Steuerliche Absetzbarkeit von Dienstleistungen
- erhöhte Anforderungen an die Dokumentation

Devisenrecht,  
Bankensystem

- Währungskontrolle

local GAAP  
Anforderungen

- vorgegebene Struktur von Bilanz und GuV
- Berechnung von “Selbstkosten”
- Wechselkurse

kulturelle  
Aspekte

- Berufsbild des Controllers noch neu
- besondere Stellung des Hauptbuchhalters
- wenig Fremdsprachenkenntnisse in der Buchhaltung

## Agenda



Bosch-Gruppe, Power Tools



Bosch Management Reporting



Besonderheiten Russland



**Aufbau einer Produktionsgesellschaft in Russland**



Integration der russischen Gesellschaft in das Berichtswesen



Zusammenfassung und Ausblick



## Geografische Lage von Saratov/Engels

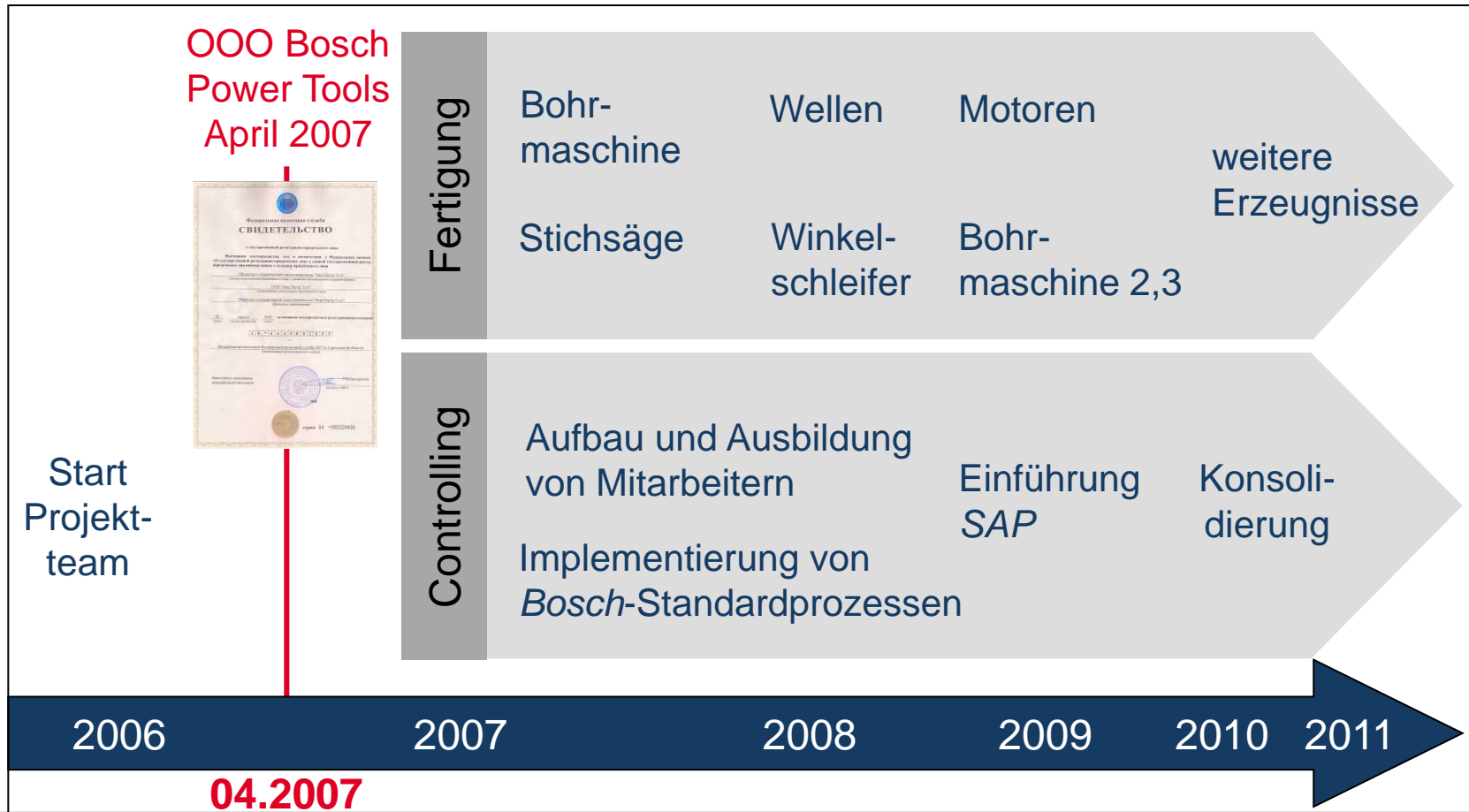


## Zielsetzung für den Aufbau des Standorts

- Aufbau eines Niedrigkostenstandortes für professionelle Elektrowerkzeuge
- weitere Erschließung des russischen Marktes
- kurze logistische Wege in die Absatzmärkte Ost- und Westeuropa
- Beschaffung vor Ort, wo möglich
- Aufbau einer eigenen lokalen Entwicklung
- Schnelle Integration der neuen Gesellschaft in die Bosch-Gruppe durch
  - Einführung von Standard-Prozessen
  - Know-How-Aufbau der lokalen Mitarbeiter



## Projekt Meilensteine



## Agenda



Bosch-Gruppe, Power Tools



Bosch Management Reporting



Besonderheiten Russland



Aufbau einer Produktionsgesellschaft in Russland



**Integration der russischen Gesellschaft in das Berichtswesen**



Zusammenfassung und Ausblick



# Integration der russischen Gesellschaft in das Berichtswesen

Mitarbeiter

→ Ausbildung der Mitarbeiter

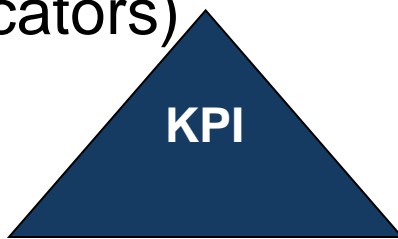
Berichtsumfang

→ Gesellschaft zunächst nicht konsolidiert  
→ Berichterstattung von KSI (Key success indicators)

## KSI (Key Success Indicators)

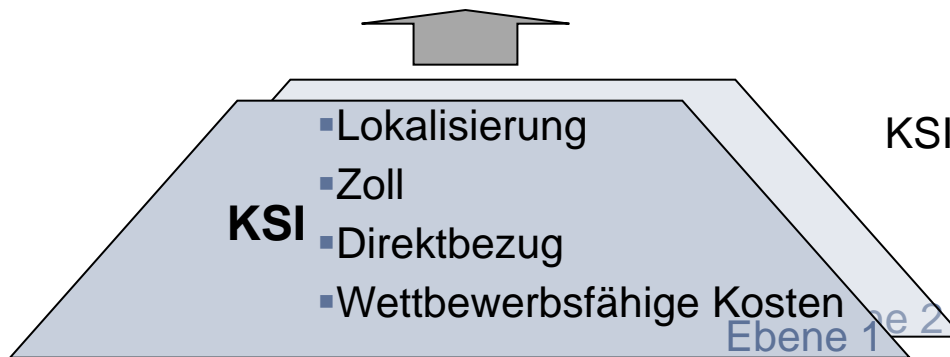
Standard-  
berichtswesen

KPI=Key Performance  
Indicator

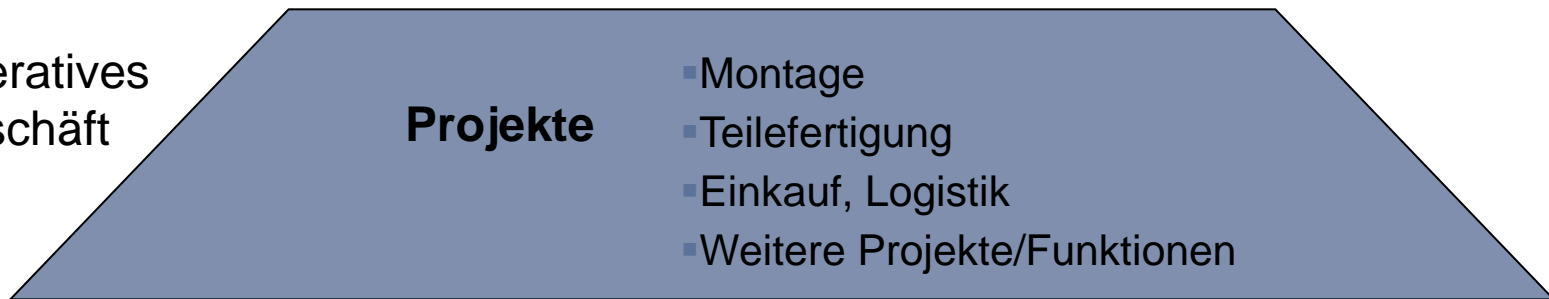


Identifizierte  
Erfolgsfaktoren

KSI=Key Success  
Indicator



Operatives  
Geschäft



# Integration der russischen Gesellschaft in das Berichtswesen

Mitarbeiter

→ Ausbildung der Mitarbeiter

Berichtsumfang

→ Gesellschaft zunächst nicht konsolidiert  
→ Berichterstattung von KSI (Key success indicators)

IT-Landschaft

→ Zweistufenkonzept (1C -> SAP)



## Agenda



Bosch-Gruppe, Power Tools



Bosch Management Reporting



Besonderheiten Russland



Aufbau einer Produktionsgesellschaft in Russland



Integration der russischen Gesellschaft in das Berichtswesen



**Zusammenfassung und Ausblick**



## Zusammenfassung

- Rechtliche und kulturelle Besonderheiten in Russland zu beachten
- Konzentration auf Aufbau des Produktionsstandortes
- Konsequente Ausbildung der Mitarbeiter
- Nicht sofort erforderliche volle Konsolidierung
- Definition und Berichterstattung von “KSI” (Key success indicators)
- Einführung SAP-R/3



## Ausblick

Die Konzentration auf die Mitarbeiter-Ausbildung, die Einführung von Standardprozessen sowie SAP R/3 bilden die Basis für das zukünftige Wachstum und der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens

“ООО Бош Пауэр Тулз” (“ООО Bosch Power Tools”)

