

Strategisch handeln, Grundsätzen folgen

Wie werden Automobile in 20 oder in 30 Jahren angetrieben? Welche Rohstoffe werden uns noch zur Verfügung stehen? Und welche Anforderungen werden die Menschen an Mobilität und Energieversorgung stellen?

Wer sich mit solchen Fragen beschäftigt, muss sich intensiv mit übergreifenden Veränderungsprozessen wie der Globalisierung, der demografischen Entwicklung, dem Klimawandel und der Ressourcenschonung auseinandersetzen. Bosch analysiert deshalb regelmäßig die unter dem Begriff „Megatrends“ prognostizierte Entwicklung zentraler Rahmenbedingungen.

Megatrends analysieren

Megatrends spiegeln Prozesse wider, die sich über einen Zeitraum von Jahrzehnten erstrecken. Die Verknappung der Ressourcen und die fortschreitende Globalisierung beschäftigen uns daher schon seit längerem. Einzelne Trends zeichnen sich heute deutlicher ab als noch vor 15 Jahren. Auch hat sich ihre Relevanz teilweise verschoben. Derzeit gelten drei Megatrends als

bestimmend: der schonende Umgang mit der Umwelt, insbesondere der Klimaschutz, die durch die Entwicklung der Schwellenländer beschleunigte Globalisierung und die Verknappung der natürlichen Ressourcen. Als ebenso wichtig schätzen wir den zunehmenden Mangel an gut ausgebildeten Arbeitskräften sowie die Folgen des demografischen Wandels ein.

Zukunft gestalten

Die Zukunft vorhersagen können wir nicht, aber wir können sie mitgestalten. Diese Überzeugung prägt unsere lange und erfolgreiche Firmengeschichte, und sie drückt sich darin aus, dass wir seit Jahren über sieben Prozent unseres Umsatzes in Forschung und Entwicklung investieren. 2007 waren es rund 3,6 Milliarden Euro. Aber neue und zukunftsfähige Lösungen können wir nur entwickeln, wenn wir auch selbst zu Veränderungen bereit sind und uns nicht allein auf die Weiterentwicklung bestehender Konzepte verlassen. Wir haben deshalb den Austausch mit unseren Führungskräften und Mitarbeitern intensiviert. Wir werden den Dialog über alle Ebenen unseres Unternehmens hinweg und mit allen Anspruchsgruppen ausbauen. Das wird uns helfen, neue Ideen aufzugreifen und in das Unternehmen zu transportieren.

Rangfolge globaler Megatrends		
Megatrends	Vor 15 Jahren	Heute
Umwelt- und Klimaschutz	5	1
Beschleunigte Globalisierung	2	2
Verknappung der natürlichen Ressourcen	3	3
Mangel an qualifiziertem Fachpersonal	7	4
Demografischer Wandel	1	5
Technologischer Fortschritt	6	6
Wachsender Einfluss der Kapitalmärkte	8	7
Verschiebung der politischen Machtblöcke	9	8
Zunehmende Urbanisierung	11	9
Migration und ethnische Konflikte	4	10
Polarisierung der Gesellschaften	11	11
Struktureller Wandel	12	12

Quelle: Bosch

Von der Vision zur Strategie

Vor drei Jahren haben wir unsere Vision formuliert (siehe vordere Klappe). Wir wollen unsere Chancen weltweit nutzen und unser Unternehmen weiterentwickeln. Darauf heben unsere drei wesentlichen strategischen Ziele ab:

- ▶ **Internationalisierung:** Wir werden mit großem Nachdruck unser Geschäft international weiter ausbauen und damit unsere internationale Präsenz zusätzlich stärken.
- ▶ **Diversifizierung:** Unsere sektorale Umsatzstruktur werden wir noch weiter ausbalancieren. Das heißt: alle Wachstumschancen in der Kraftfahrzeugtechnik voll wahrnehmen, doch überdurchschnittlich bei Gebrauchsgütern, Gebäude- und Industrietechnik zulegen. Dabei konzentrieren wir uns auf Geschäfte, die zu unserer technologischen Kompetenz passen, dies nennen wir fokussierte Diversifizierung.
- ▶ **Innovation:** Wir richten unsere Innovationskraft auf „Technik fürs Leben“. In ökologischen Fragen sehen wir erhebliche ökonomische Chancen. Denn sie erfordern nicht weniger, sondern mehr Technik.

Chancen und Risiken erkennen

Die Megatrends fordern unsere Innovationskraft heraus und bieten zugleich vielfältige Chancen. Umweltschutz, Globalisierung und Ressourcenverknappung eröffnen uns weltweit profitable Wachstumsmöglichkeiten. Beim Klimaschutz können wir durch unsere technische Kompetenz punkten und mit unseren Produkten den Kunden auch echten Nutzen bieten. Andererseits geht gerade von den asiatischen Schwellenländern ein zunehmender Wettbewerbsdruck aus, den wir auch auf den etablierten Märkten spüren. Unser Personalbereich sieht sich angesichts der demografischen

Entwicklung vor neuen Fragestellungen: Es gilt, sowohl genügend junge Menschen für eine technische oder naturwissenschaftliche Ausbildung zu begeistern und diesen Nachwuchs zu gewinnen als auch Mitarbeiter aller Altersstufen kontinuierlich zu qualifizieren.

International wachsen

Bereits heute profitieren wir von einer breiten internationalen Aufstellung: Mit einem Umsatzplus von 17 Prozent in lokalen Währungen war die Region Asien-Pazifik auch 2007 Wachstumstreiber. Unser Umsatz hat sich seit 1995 in dieser Region verfünffacht und in Amerika mehr als verdreifacht. Bis 2015 wollen wir in diesen beiden Regionen zusammen die Hälfte unseres weltweiten Geschäftsvolumens realisieren und werden deshalb dort den Ausbau von Fertigungsstandorten forcieren. Gleichzeitig wollen wir die bestehenden Standorte absichern. Denn die Strategie eines internationalen Entwicklungs- und Fertigungsverbunds wie von Bosch kann nicht nur auf Standorte setzen, die besondere Kostenvorteile aufweisen. So wird die räumliche Nähe zu den Entwicklungszentren unserer großen Kunden sowie zu wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen in Europa weiterhin wichtig bleiben.

Umsatz der Bosch-Gruppe nach Regionen		
	2007	Ziel 2015
Asien-Pazifik	17 %	25 %
Amerika	18 %	25 %
Europa	65 %	50 %

► 03

Mitgliedschaften

- Global Compact
- Global Reporting Initiative
- Transparency International – Deutsches Chapter
- World Business Council for Sustainable Development

„Grüne“ Geschäftsfelder ausbauen

Bosch bietet in allen Unternehmensbereichen umweltfreundliche Produkte an. Im Bereich der nachhaltigen Mobilität zählen dazu Technologien, die Verbrauch und CO₂-Ausstoß der Kraftfahrzeuge weiter senken. Prägend sind Energieeffizienz und Klimaschutz auch in den Unternehmensbereichen Industrietechnik sowie Gebrauchsgüter- und Gebäudetechnik.

„Grüne“ Technologien wie Photovoltaik, Windenergie oder alternative Heizsysteme werden künftig noch stärker nachgefragt und damit ein wesentlicher Wachstumstreiber für die Bosch-Gruppe sein. Mit der 2008 erfolgten Übernahme der ersol Solar Energy AG, eines der führenden deutschen Solarzellenherstellers, will Bosch das Geschäft im Bereich regenerativer Energien stärken. Um in diese neuen Märkte vorzustoßen und unsere Kompetenz zu erweitern, haben wir 2007 auch eine Venture-Capital-Gesellschaft gegründet, die mit einem Startkapital von 200 Millionen Euro ausgestattet ist und sich zu zwei Dritteln an Start-ups und zu einem Drittel an Themefonds beteiligen wird. Damit sind wir schon heute in Technologiefeldern präsent, die in zehn bis 20 Jahren für Bosch relevant sein werden.

Mit Anspruchsgruppen kommunizieren

Unsere strategische Ausrichtung überprüfen wir in einem konstruktiven Dialog mit unseren Führungskräften regelmäßig – eine Vorgehensweise, die auch der Weiterentwicklung unserer Unternehmenskultur dient. Ein Stakeholder, dem wir uns besonders verpflichtet fühlen, ist die Familie Bosch. Die enge Verbindung mit ihr hält das Erbe unseres Firmengründers lebendig und ist Teil unserer Unternehmenskultur. Ebenso wichtig ist für uns der Austausch mit weiteren Gruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Dazu gehören neben

den Eigentümern unsere Kunden, Mitarbeiter, Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften, Lieferanten, die Kommunen unserer weltweit 292 Fertigungsstandorte, Forschungseinrichtungen und nichtstaatliche Organisationen sowie Initiativen, deren Mitglied wir sind.

Als weltweit größter Automobilzulieferer pflegen wir intensive Beziehungen zu unseren Kunden: Die Hersteller sind frühzeitig über unsere Entwicklungsprojekte informiert und in unsere Entwicklungen umfassend eingebunden. Dabei zielen wir auf eine langfristige wie faire Partnerschaft. Unsere regelmäßigen Kundenbefragungen stellen deshalb einen wichtigen Gradmesser unserer Wettbewerbsfähigkeit dar (vgl. Seite 36).

Auch als „verantwortlicher Nachbar“ sind wir gefordert – nicht nur als Arbeit- und Auftraggeber. Denn der Name „Bosch“ steht international für Verantwortung und Umweltbewusstsein – eine Verpflichtung für jeden einzelnen unserer Standorte, egal ob er 50 oder 5 000 Beschäftigte hat. Der intensive Austausch mit Wissenschaft und Forschung ist für uns als Technologieunternehmen von besonderer Bedeutung: 2007 haben wir mit 14 pro Arbeitstag mehr Patente angemeldet als jedes andere Unternehmen in Deutschland; europaweit liegen wir auf Platz sieben und bei den veröffentlichten Patentanmeldungen der World Intellectual Property Organisation auf Platz fünf.