



Die Bosch-Gruppe ist ein international führendes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen mit weltweit rund 360 000 Mitarbeitern. Sie erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2014 einen Umsatz von 49 Milliarden Euro. Inklusive Handels- und Dienstleistungspartnern ist Bosch in rund 150 Ländern vertreten. 2014 meldete Bosch weltweit rund 4.600 Patente an.

Mobility Solutions ist der größte Unternehmensbereich der Bosch-Gruppe. Er trug 2014 rund 68 Prozent zum Umsatz bei. Damit ist das Technologieunternehmen einer der führenden Zulieferer der Automobilindustrie.

Der Geschäftsbereich Diesel Systems entwickelt, fertigt und appliziert Dieselsysteme, die dazu beitragen, Fahrzeuge sparsamer, sauberer und kraftvoller zu machen. Mit dem Common Rail System oder dem Unit Injector System hat Bosch entscheidenden Anteil an der Erfolgsgeschichte des Diesel.

# Globale Marktperspektiven für Diesel PkW und Light Duties auf Basis regionaler Szenarien für Europa, USA, Indien und China

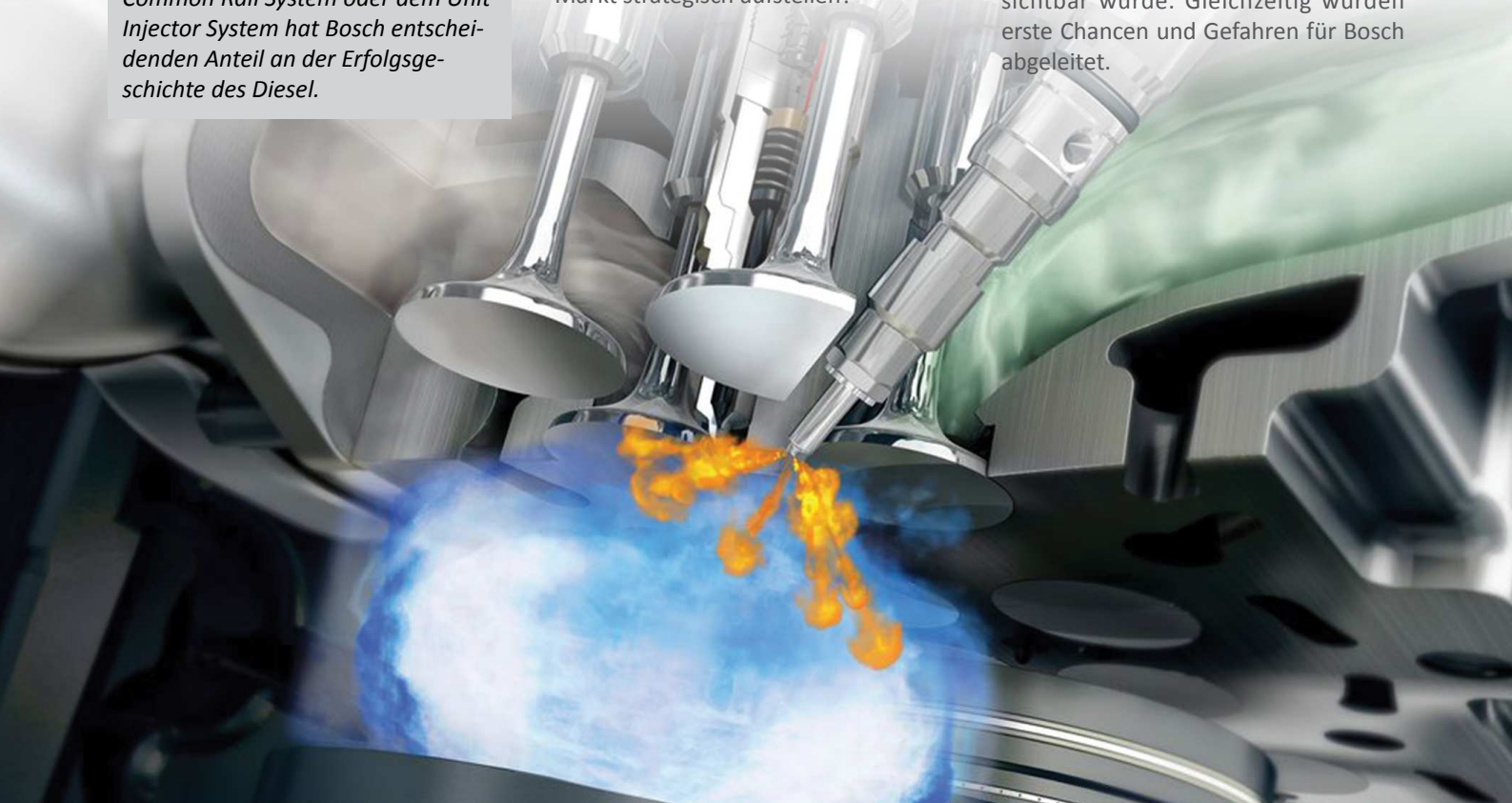
Im Rahmen eines umfassenden Zukunftsprozesses wurden Szenarien für Dieselmärkte in Europa, USA, Indien und China entwickelt und zu globalen Zukunftsbildern verdichtet. Diese Umfeldszenarien wurden mit verschiedenen Strategiealternativen verknüpft, so dass Chancen und Gefahren der einzelnen Ansätze deutlich wurden und die strategische Ausrichtung unterstützt werden konnte. Gleichzeitig bilden die Szenarien die Grundlage für einen Monitoring-Prozess unter Einbindung der vier Kernregionen.

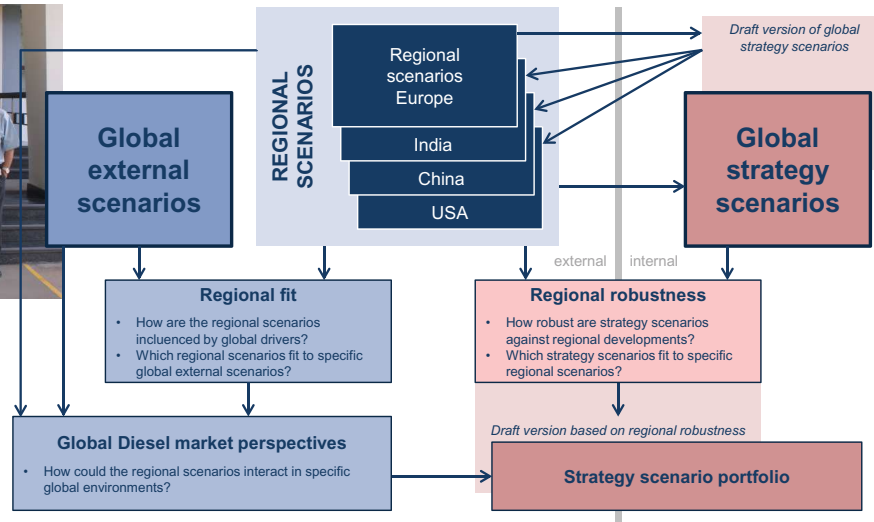
Im Jahr 2005 erreichten Diesel-PkW in Europa erstmals einen Anteil von 50% an den Neuzulassungen. In den USA galten sie demgegenüber lange Zeit als schwerfällig und erreichen gerade einmal einen Marktanteil von knapp 2%. Ähnliche Unterschiede gibt es auch in den sich entwickelnden Märkten: Der Diesel-Pkw-Anteil in Indien liegt aktuell bei knapp 50%. Somit macht der indische Pkw-Markt weltweit betrachtet ca. 15% aus und ist nach Europa der zweitgrößte globale Diesel-Pkw-Markt. Auf der anderen Seite ist die Entwicklung in China noch unklar und der Verkauf von Diesel-PkW in Brasilien gänzlich verboten. Wie aber kann sich ein globales Unternehmen in einem derart heterogenen Markt strategisch aufstellen?

Vor dieser Frage stand der Bosch-Geschäftsbereich Diesel Systems im Jahr 2011. Ausgangspunkt für das gemeinsame Projekt waren zwei vorausgegangene Szenarioprozesse, die Bosch Diesel Systems und die ScMI AG in den Jahren 2004/2005 und 2008 durchgeführt hatten.

## Entwicklung von Grundszenarien für den europäischen Markt (Phase 1)

Zum Beginn wurden die bestehenden Szenarien aufgegriffen und für den europäischen Markt aktualisiert und spezifiziert. Als Ergebnis lagen neun unterschiedliche Marktszenarien vor, die anschließend bewertet wurden, so dass eine erwartete Zukunftsentwicklung sichtbar wurde. Gleichzeitig wurden erste Chancen und Gefahren für Bosch abgeleitet.





## Entwicklung und Bewertung von Strategieszenerien (Phase 2)

Direkt im Anschluss an die Umfeldszenarien wurden die strategischen Optionen von Bosch Diesel Systems systematisch aufbereitet. Die dazu entwickelten Strategieszenerien hatten jeweils einen globalen Bezug, so dass sie zwar gegen die europäischen Marktszenarien bewertet werden konnten – sich auf diese Weise aber noch kein umfassendes Bild ergab.

## Entwicklung von Markt-Szenarien für China, Indien und die USA (Phase 3)

Eine zentrale Phase – und Neuerung im Vorgehen – war die Entwicklung weiterer (Regional-) Markt-Szenarien. Dazu wurde jeweils ein regionales Szenarioteam gebildet, welches aus örtlichen Wissens- und Entscheidungsträgern bestand – also bewusst auf die Einbindung von »Expats« verzichtete. Auf diese Weise konnte das regionalspezifische Wissen erschlossen werden, auf das sonst im Rahmen von konzern- bzw. europafixierten Projekten kaum zurückgegriffen werden kann.

Daher fanden die entsprechenden Workshops auch jeweils vor Ort – das heisst in Wuxi/China, in Bangalore/Indien sowie in Detroit/USA statt. Vorbereitet wurden diese sogenannten Szenario-Konferenzen durch ein übergreifendes Kernteam.

Konzipiert waren die Szenario-Konferenzen so, dass jeweils an einem Donnerstag/Freitag die Grundlagen für die Szenarien – also die Schlüsselfaktoren und Zukunftsprojektionen – erarbeitet wurden. Auf dieser Basis konnten über das Wochenende die Grundlagen der Regionalmarkt-Szenarien ausgearbeitet werden, die dann anschließend geprüft und beschrieben wurden.

Der vierte und letzte Tag der Szenario-Konferenzen diente dazu, eine gemein-

same Bewertung der Szenarien vorzunehmen und die in Phase 2 erstellten Strategieszenerien gegen die regionalen Marktszenarien zu prüfen.

## Beschreibung des Handlungsrahmens durch Globalszenarien (Phase 4)

Nach Durchführung der Szenario-Konferenzen lagen nicht nur die spezifischen Regionalmarkt-Szenarien vor, sondern auch eine Reihe von Hinweisen auf übergreifende Einflussfaktoren wie beispielsweise den Ölpreis, die Globalisierung des Welthandels oder die Unterschiede in der Umweltgesetzgebung. Diese Größen wurden analysiert und vom Kernteam zu acht Globalszenarien zusammengeführt.

Ermittelt wurde anschließend, welche Regionalmarkt-Entwicklungen innerhalb der verschiedenen globalen Zukünfte möglich sind – und welche Folgen bestimmte Globalszenarien für die einzelnen, betrachteten Regionen haben. Zusätzlich wurden die Szenarien hinsichtlich der spezifischen Entwicklung der Dieselmärkte untersucht.

## Bewertung der Optionen in einem Strategie-Portfolio (Phase 5)

Im fünften Schritt wurde schließlich ein Portfolio entwickelt, mit dem sich die verschiedenen in Phase 2 skizzierten Strategieszenerien bewerten ließen. Dabei flossen nicht allein die globalen, sondern nunmehr auch die verschiedenen regionalen Marktgegebenheiten ein. Als Ergebnis lagen zunächst sechs denkbare Strategiealternativen vor, die in einem Auswahlprozess weiter verdichtet wurden.

## Szenarien als Basis für strategische Früherkennung (Laufender Prozess)

In Ergänzung zu der in Phase 5 skizzierten Unterstützung der strategischen Entscheidungsfindung werden sowohl die Global- als auch die Regionalmarkt-Szenarien von Bosch Diesel Systems regelmäßig geprüft und neu bewertet.



»Das Projekt, welches bewusst ausschließlich mit jeweils lokal ansässigen Experten durchgeführt wurde, hat wertvolle Marktbewertungen für die produktstrategische Arbeit geliefert. Mit den regional spezifischen Schlüsselfaktoren konnten erstmalig positive aber auch negative Marktumfeldszenarien diskutiert und zusammenhängend interpretiert werden. Auf dieser sachlichen Ebene erfuhr die Strategiearbeit internationale Akzeptanz und brachte ein Einheitsgefühl, welches für die Erarbeitung einer einheitlichen weltweiten Produktstrategie Voraussetzung ist.«

**Dr. Markus Hernier**  
Robert Bosch GmbH  
Diesel Systems,  
Product Management  
Strategic System Planning