

Strategische Kooperationsmodelle

INDISTA-Kongress 2010

Andreas Freutsmiedl



Solutions for Industrial Services

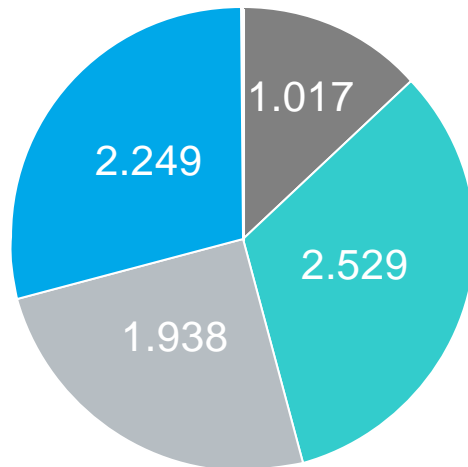
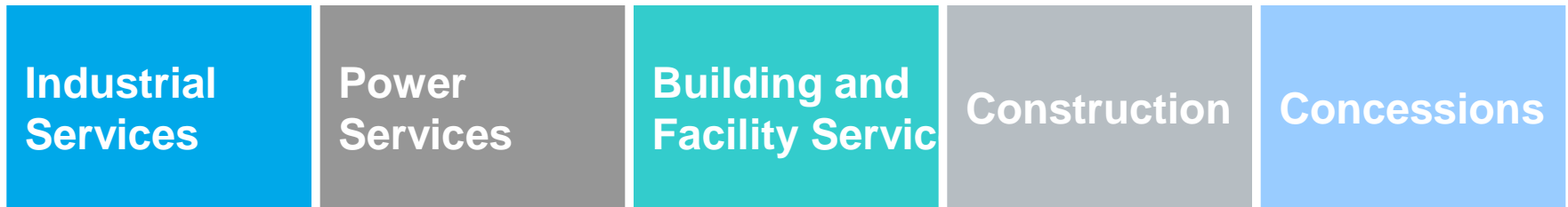


Inhaltsübersicht

- BIS Group
- Grundlagen
- Modelle
- Umsetzung
- Ergebnisse
- Fazit

BILFINGER BERGER INDUSTRIAL SERVICES

Bilfinger Berger Gruppe Facts



Industrial Services:
Bilfinger Berger Industrial Services GmbH

Leistung 2009 Bilfinger Berger AG: 7.727 Mio.
Euro*

* ohne nicht fortzuführende Aktivitäten in Höhe von 2.676 Mio. Euro
Alle Angaben in Mio. Euro, Stand 31.12.2009



Bilfinger Berger Industrial Services (BIS)

Konzern der Mittelständler

Bilfinger Berger Industrial Services, München

Industrial Services				Plant Technologies	Corporate Departments
Central Europe	Northern & Eastern Europe	Western Europe & International			
Belgien	Norwegen	Frankreich	Kanada	Deutschland	Communications
Deutschland	Polen	Großbritannien	USA	Österreich	Corporate Secretary
Niederlande	Rumänien	Irland	neue Märkte	Slowakei	Finance & Controlling
Österreich	Schweden	Portugal		Ungarn	Human Resources & Services
Schweiz	Tschechien	Spanien		Technischer Schallschutz	Information Technology
	Stahl- und Maschinenbau				Legal
					Project Controlling
					Technical Support / HSEQ

BIS: 27.000 Mitarbeiter, 3 Mrd. Euro Leistung

BIS: lokal und global nah am Kunden

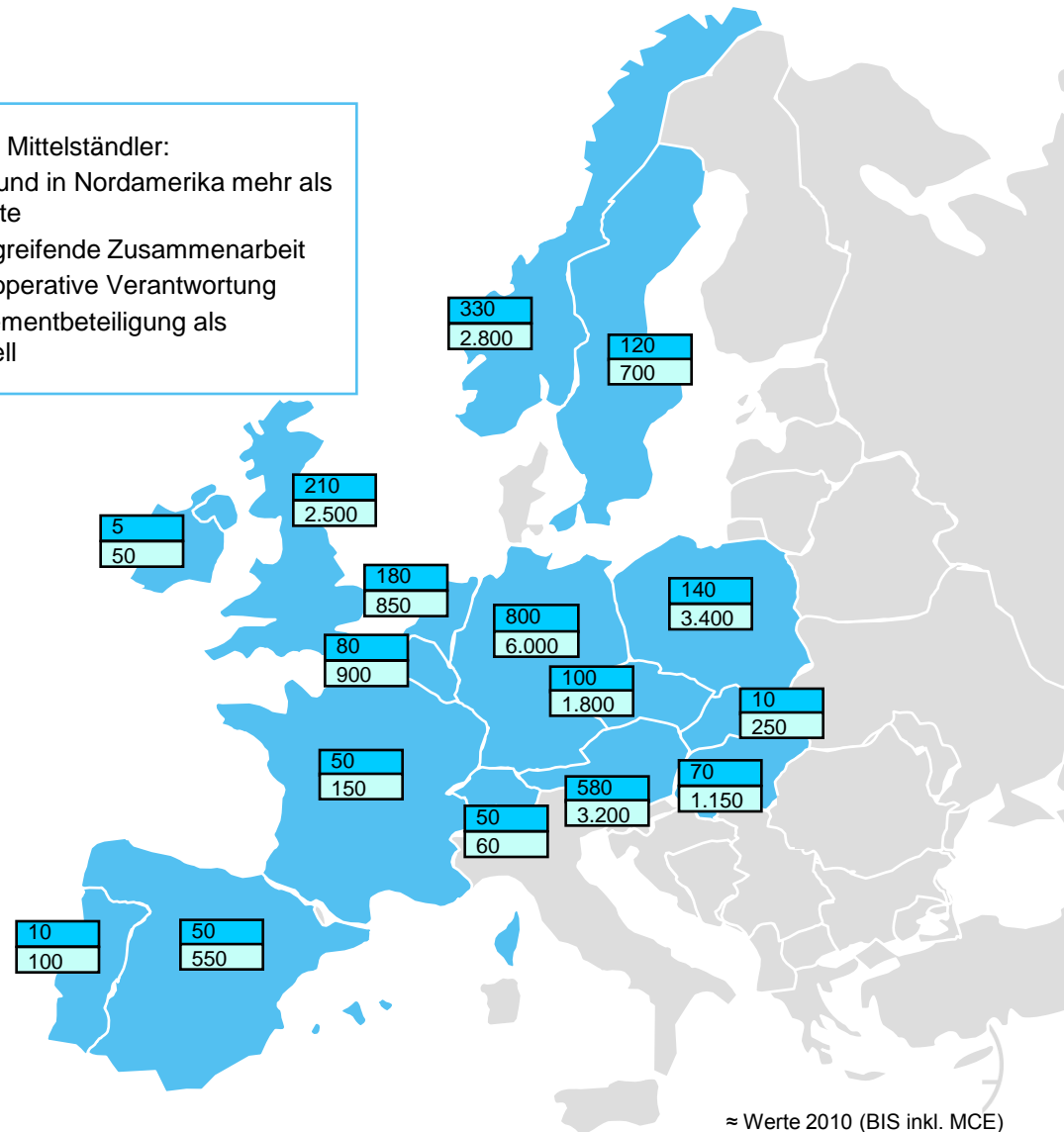
Industrial Services ¹

Mitarbeiter ²

¹ Leistungsvolumen 2010 in Mio. € vor Konsolidierung – Leistung gesamt rund 3 Mrd. €; konsolidierte Leistung 2009 (ohne MCE): 2,2 Mrd.€

² Mitarbeiter 2010: 27.000

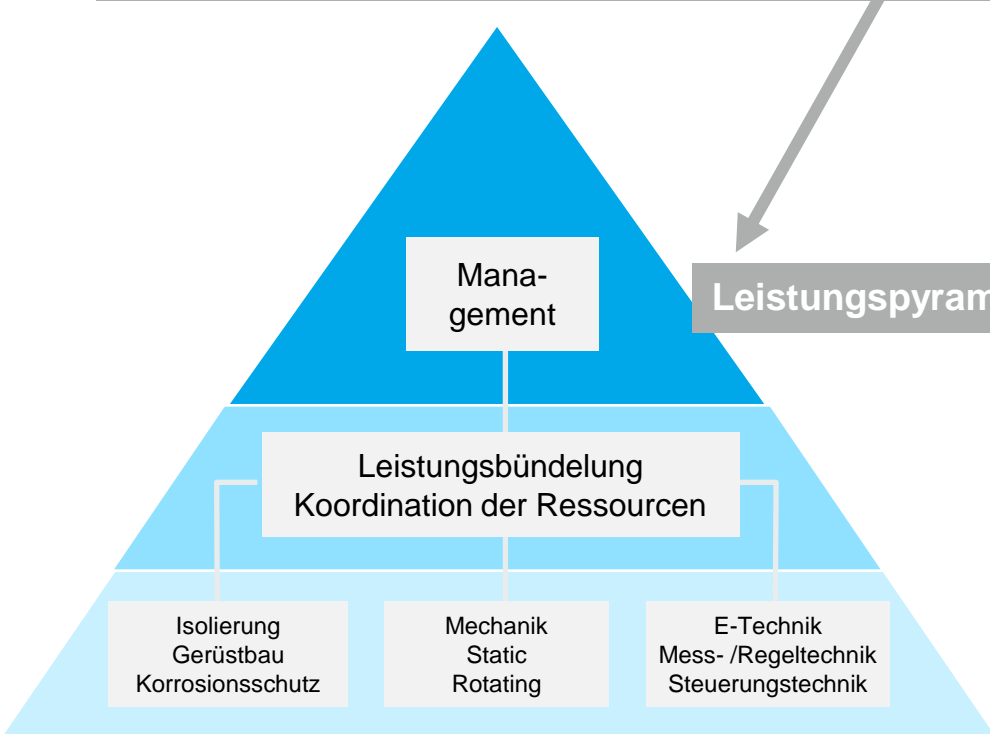
- Konzern der Mittelständler:
- Europaweit und in Nordamerika mehr als 130 Standorte
- Länderübergreifende Zusammenarbeit
- Dezentrale operative Verantwortung
- BIS Managementbeteiligung als Erfolgsmodell



≈ Werte 2010 (BIS inkl. MCE)

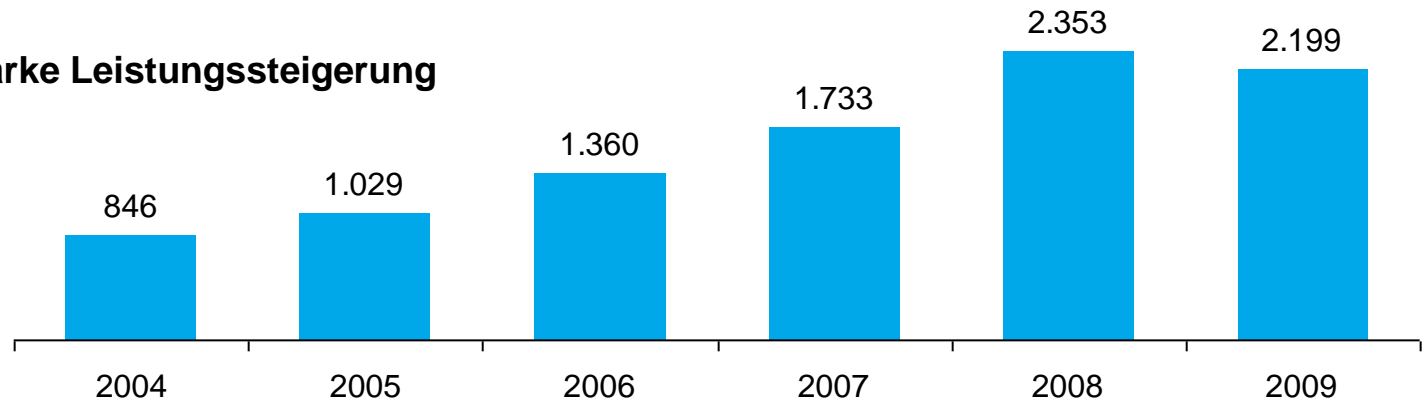
BIS Geschäftsmodell Solutions for Industrial Services

Industrieservice von BIS:
fokussiert auf zwei Kernelemente

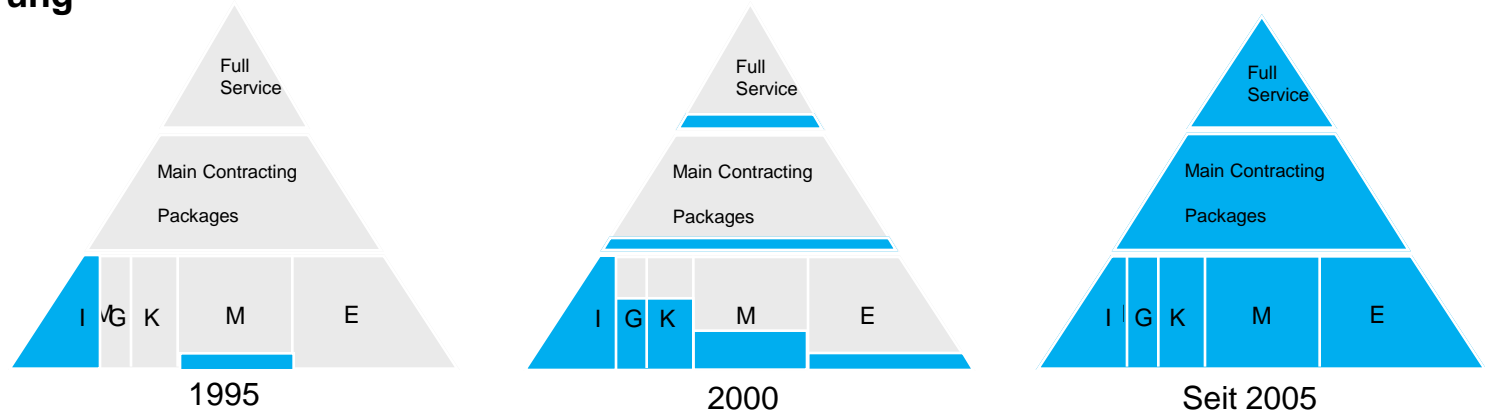


BIS Strategische Entwicklung

Industrieservice: Starke Leistungssteigerung (Zahlen in Mio. €)



durch konsequente Leistungserweiterung

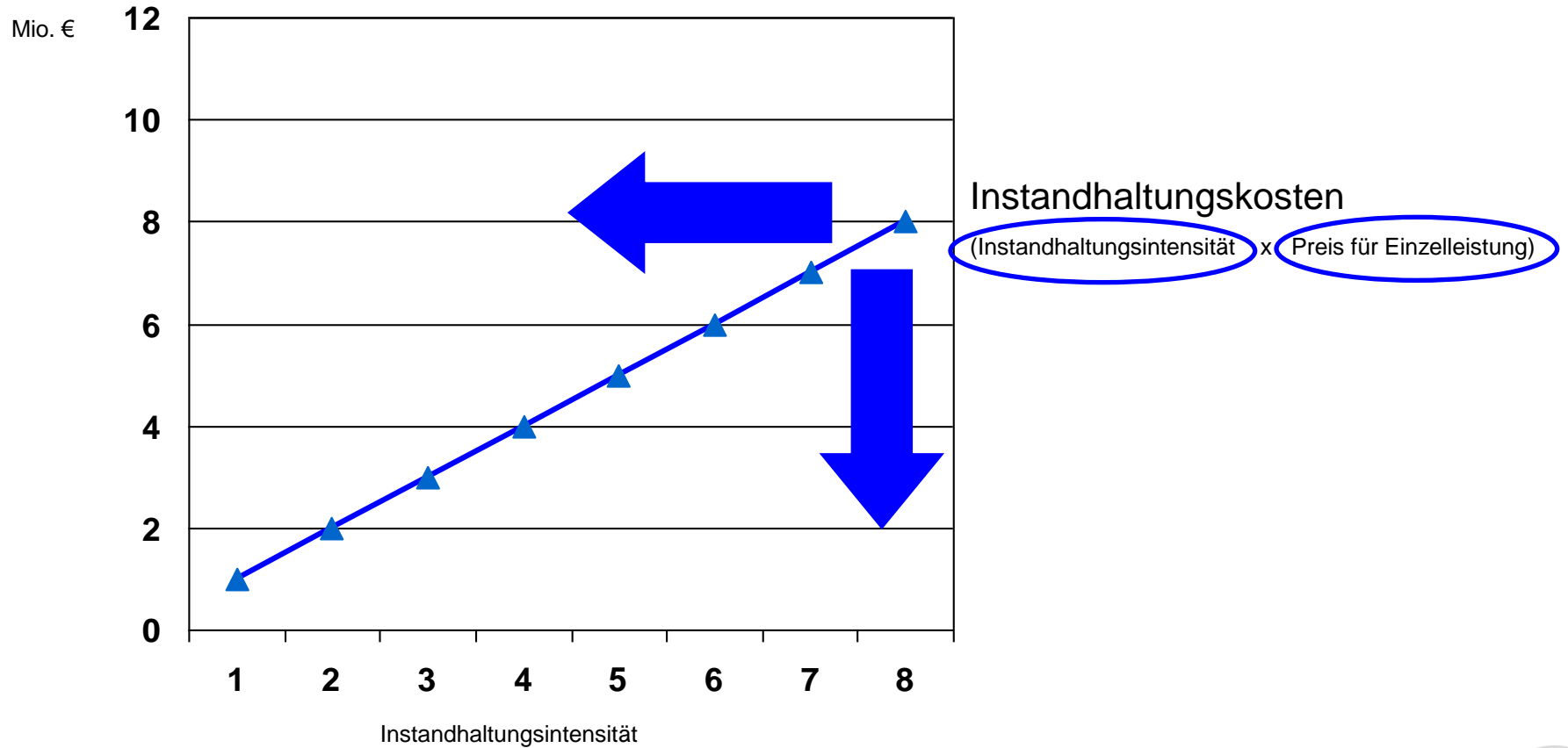


Lünendonk®-Studie 2009 „Führende Unternehmen für industrielle Instandhaltung in Deutschland“: BIS auf Platz 1

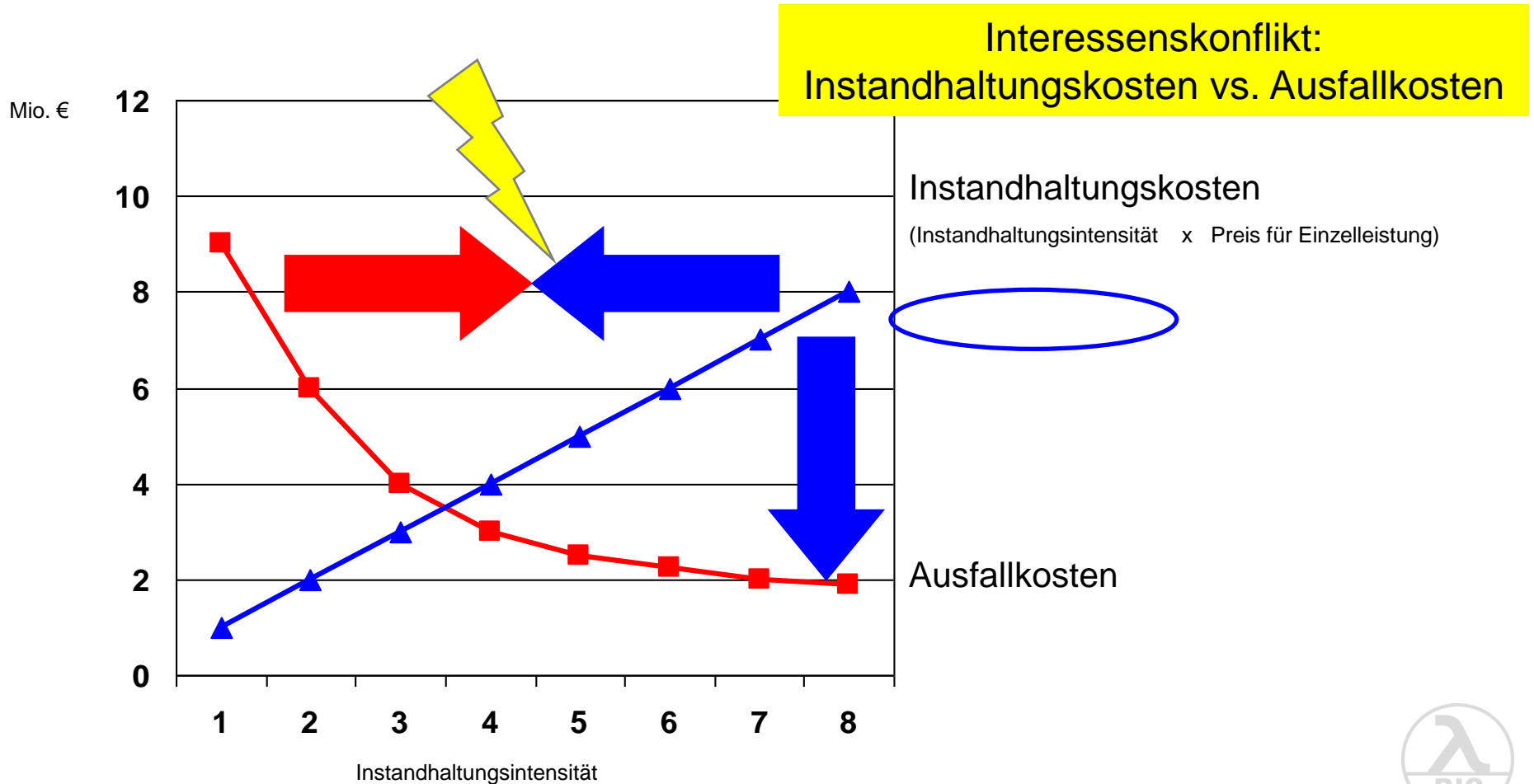


GRUNDLAGEN / MODELLE

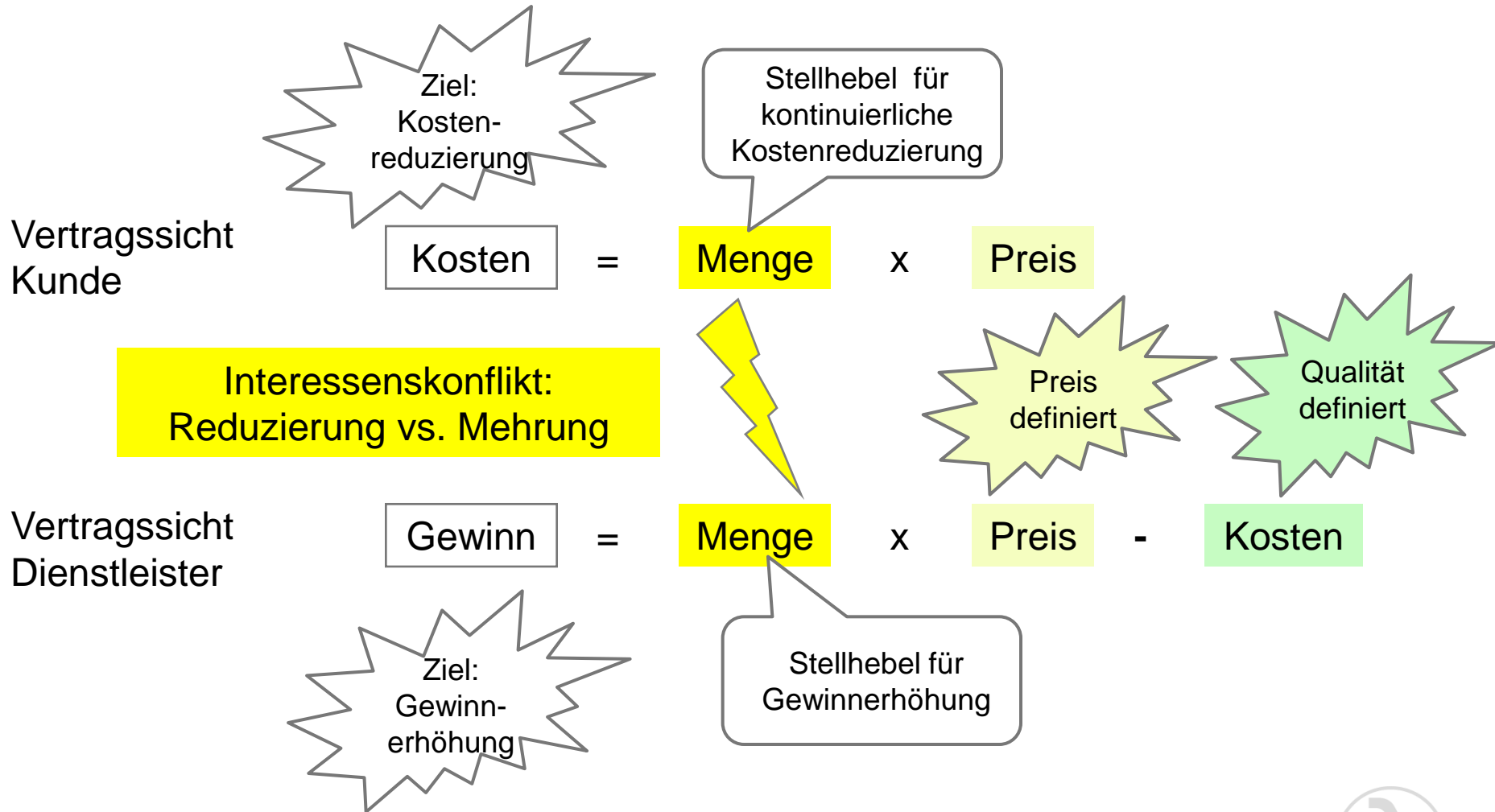
Reduzierung der Instandhaltungskosten !



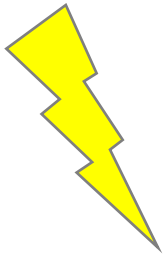
Reduzierung der Instandhaltungskosten ! Reduzierung der Ausfallkosten !



Optimierungsvoraussetzung Aufhebung von Interessenskonflikten



Kennzeichen von Partnerschaftmodellen: Ganzheitliche Betrachtungsweise



Instandhaltungsstrategien und -konzepte bewegen sich stets in mehreren Spannungsfeldern

Ziel
**Entkopplung der Interessenskonflikte und
Gleichrichtung der Interessen**



Strategische Partnerschaft Beispiel Maincontract (Ebene 3): Zentrale Inhalte

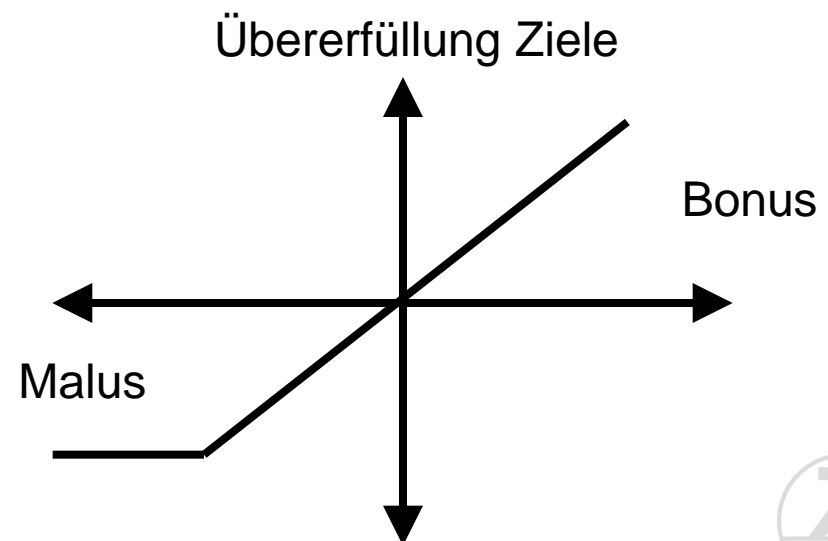
➤ Preismodell

- Grundpreis und variabler Preis beinhalten nur Kosten
- Mengenausweitung wirkt nicht gewinnerhöhend

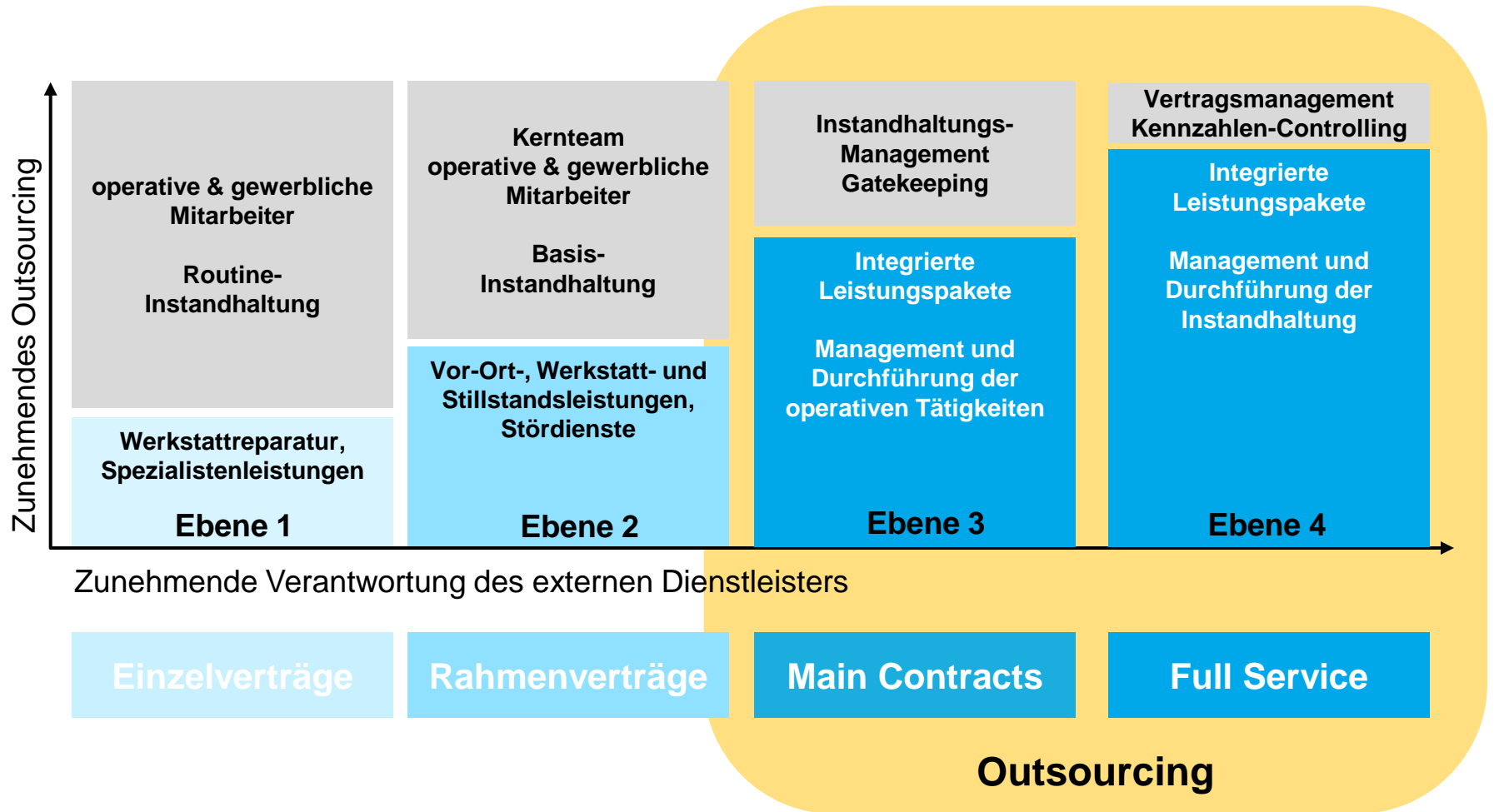
Gewinn	Gewinn (fix)
variabler Preis	Kosten (variabel)
Grundpreis	Kosten (fix)

➤ Incentivemodell

- Angleichung und Ausrichtung der Ziele Kunde und Dienstleister
- Kontinuierliche Verbesserung Gesamtkosten (direkte und indirekte) sowie der definierten Kennzahlen



Partnerschaftsmodelle



- Ausführung Dienstleister
- Ausführung Kunde (Eigeninstandhaltung)



UMSETZUNG

Was ist Outsourcing?

Outsourcing = ...

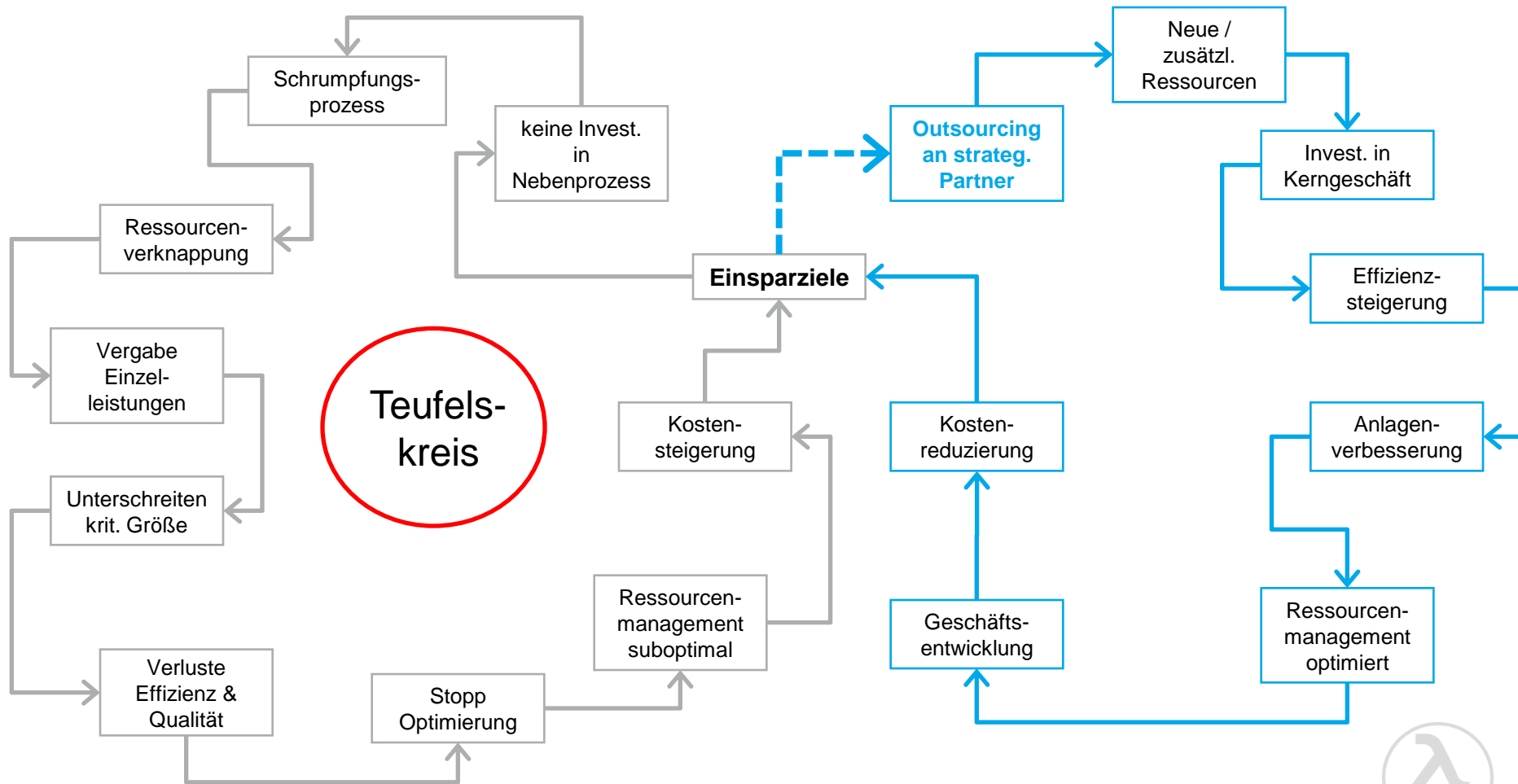
- ... alle Aktivitäten, die zu einer Verlagerung von Leistungen nach außen führen.
- ... ein Prozess zur **strategisch** orientierten Inanspruchnahme von externen Ressourcen mit dem Fokus einer **langfristigen** partnerschaftlichen **Kooperation**.

“One step beyond subcontracting, outsourcing implies:

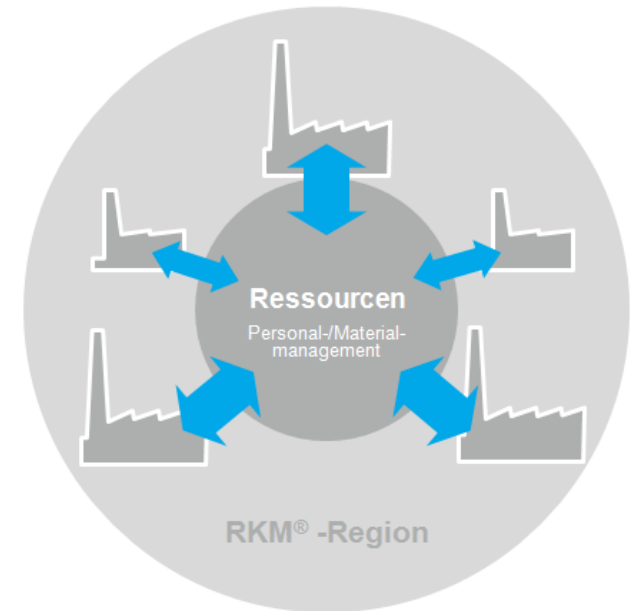
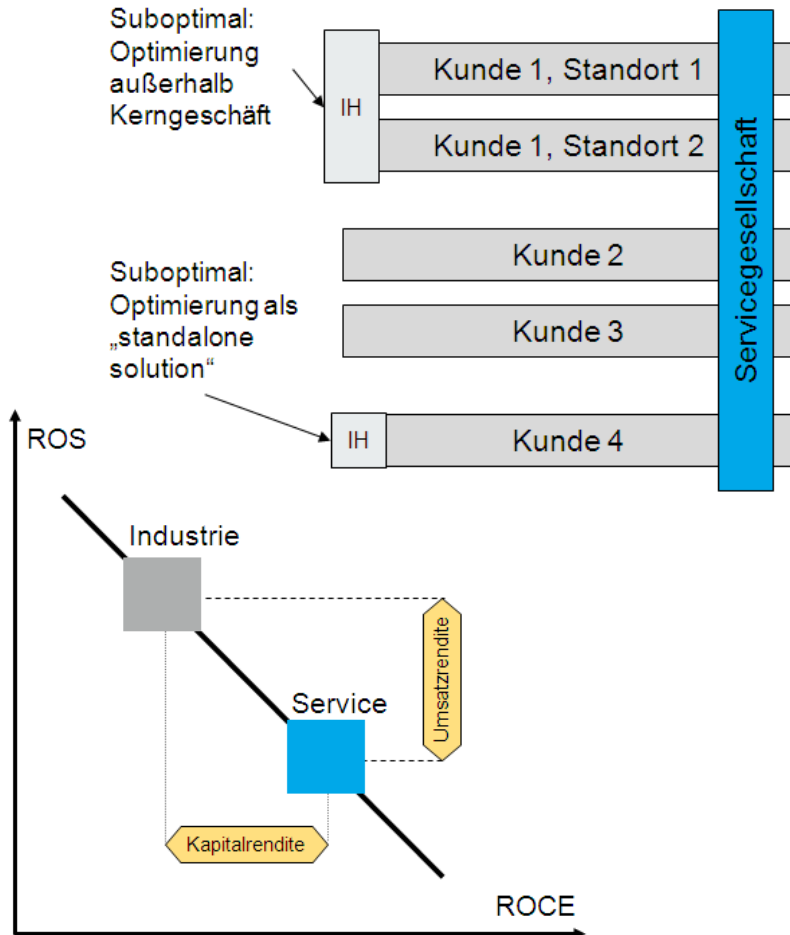
- the transfer of a whole function
- a long-term contract
- performance guaranties
- risk transfers and shared value”



Die richtigen Partnerschaftsmodelle durchbrechen strategische Barrieren



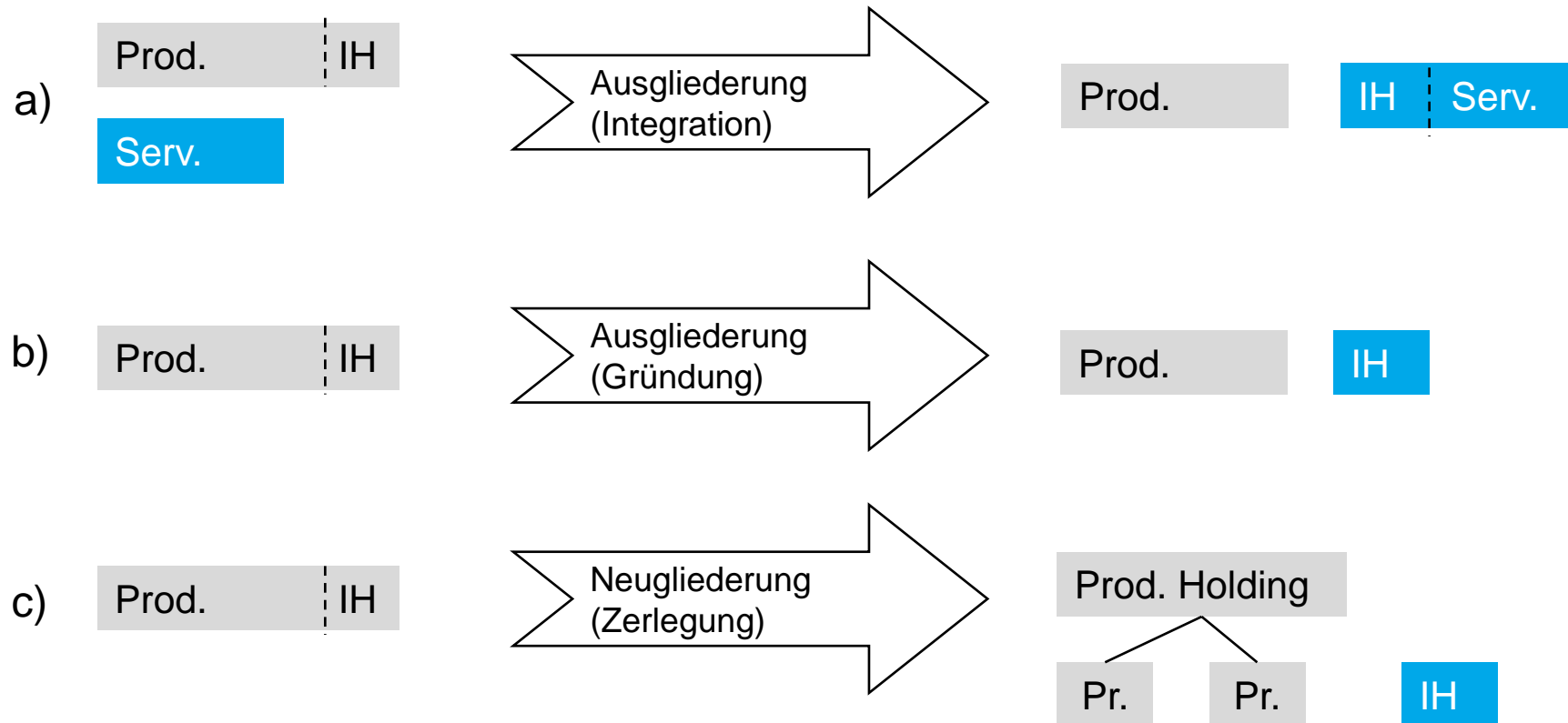
Unterschiedliche Erfolgsfaktoren Strukturen & Strategie



**Professionelle Servicegesellschaft
ist „Best Owner“ für
Dienstleistungen**



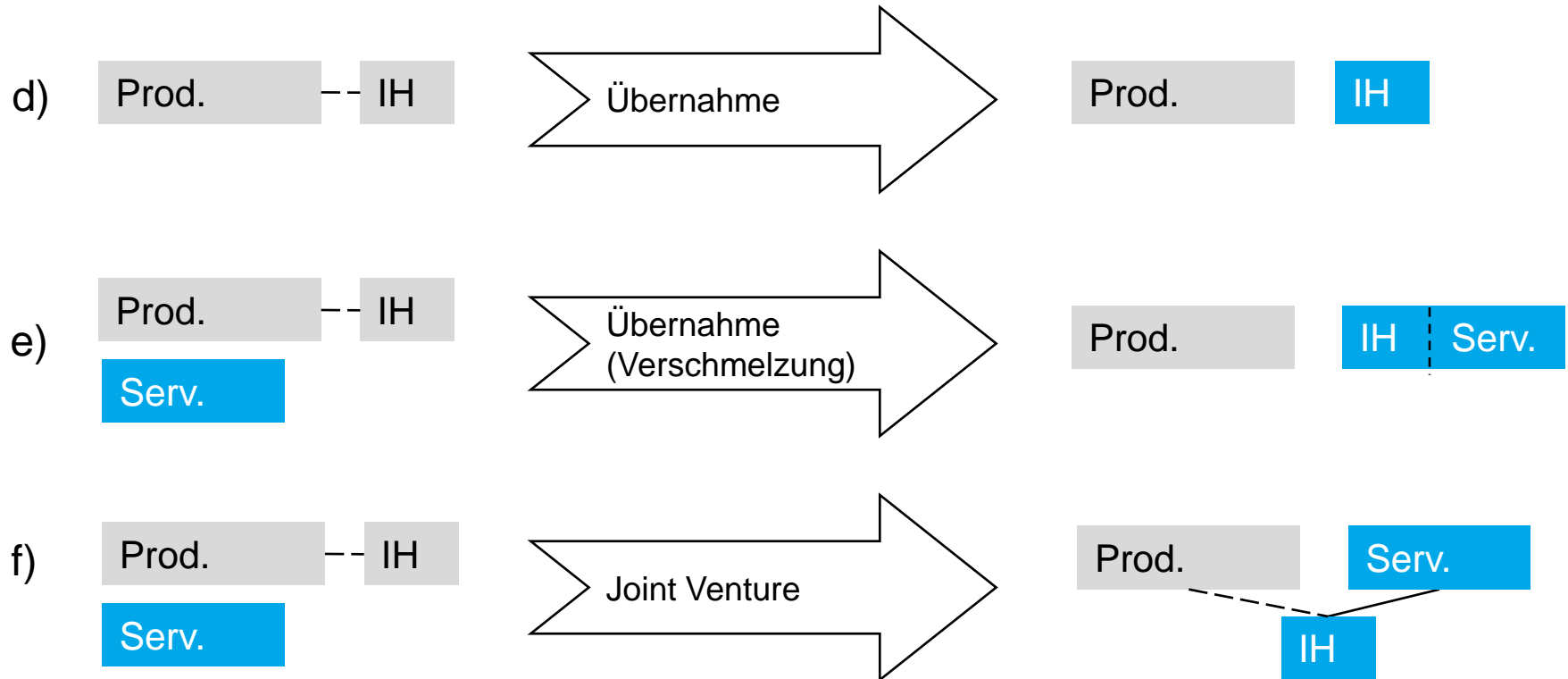
Umsetzungsformen von Outsourcing Kooperationsalternativen (1)



Legende: Prod. ... Produktions-/Erzeugungs-/Operations-Bereiche beim Kunden
 IH ... Instandhaltungsbereich beim Kunden, der ausgegliedert bzw. übernommen wird
 Serv. ... Professionelle Servicegesellschaft



Umsetzungsformen von Outsourcing Kooperationsalternativen (2)



Legende: Prod. ... Produktions-/Erzeugungs-/Operations-Bereiche beim Kunden
 IH ... Instandhaltungsbereich beim Kunden, der ausgegliedert bzw. übernommen wird
 Serv. ... Professionelle Servicegesellschaft



REALISIERUNGSSCHRITTE

Phase 1 (QuickCheck) Voranalyse & Projektdefinition

➤ Ziele

- Bestimmung Zielsystem des Kunden
- Abgrenzung Untersuchungs- und Leistungsbereiche
- Erhebung Ist-Zustand (Baseline)
- Datenauswertung und -analyse
- Einschätzung Durchführbarkeit

➤ Ergebnisse

- Präsentation
- Entscheidung Go / No Go
- Basis für Phase 2

Praxisbeispiel
(in Auszügen)

Unterlagen		Kunde				
		Gesamte Firma	Produktions- abteilung	Technische Abteilung	Administration	
1 Kennzahlen (2007 / 2008 / Plan 2009)						
	f Personalkosten / Jahr	x				
3 Organisation						
	a Aktuelles Organigramm	x	x	x		
	c Zugehörigkeit zu Gewerkschaft(en), Betriebsrat	x				
	d Betriebliches Vorschlagswesen	x				
4 Mitarbeiter						
	b Normalarbeitszeit (von - bis), Schichtarbeit und / oder Bereitschaftsdienst für				x	
	c Arbeitsstunden wöchentlich / monatlich / jährlich				x	
	g Berechnete / tatsächliche jährliche Arbeitsstunden der Mitarbeiter (produktive				x	
5 Produktions Anlagen						
	b Produktionsschema und / oder Anlagen-Layout		x			
	d Jahr der Inbetriebnahme der (wichtigsten) Produktions-anlagen		x			
	e Produktionskapazität (theoretisch / tatsächlich)		x			
	i Informationen über geplante Anlagenstilllegungen / Neu-Investitionen		x			
6 Instandhaltungsdaten						
	b Gesamtinstandhaltungskosten (2007 / 2008 / Plan 2009)					
	e Leistungsarten der IH					
	h Stundensätze für verschiedene Arbeitsplätze / Gewerke				x	
7 IT						
	d Anzahl der Arbeitsstationen				x	
	e Anzahl der User				x	
8 Infrastruktur						
	c Leasing- und Mietverträge				x	
9 Materialwirtschaft & Fremdleistungen						
	b Lagerbestand					
	• Anzahl der gelagerten Artikel					x
	• Buchwert des gelagerten IH-Materials mit Einzelwerten					x
	• Anzahl der aktiven und passiven Teile (in Stück oder %)					x
	c Materialbewegung					
	• Warenausgänge (Anzahl, Buchwert des ausgegebenen					x
	• Verschrottung					x
11 HSEQ (Health-Safety-Environment-Quality)						
	d Gefahrenstoffe und Anforderungen an die Arbeitssicherheit	x				
	e Arbeitsfreigabe(scheine) (Verfahren)	x				



Phase 2 (MainCheck & OrgCheck) Detailanalyse & Konzepterstellung

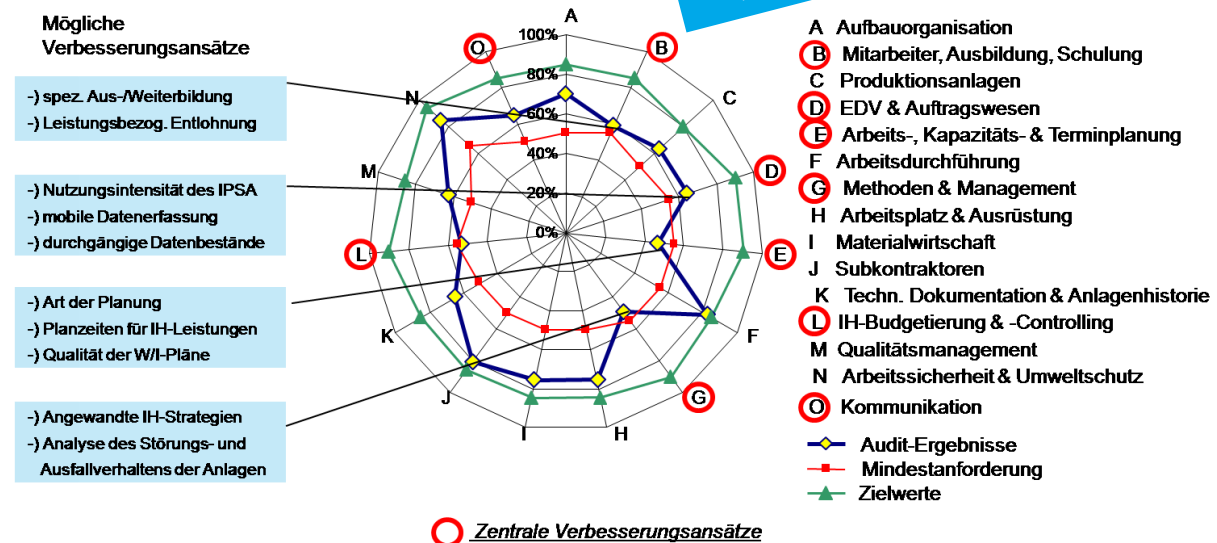
➤ Ziele

- Due Diligence: Verifizierung und Intensivierung der Punkte aus Phase 1
- Entscheidungsbasis: Einsparpotentiale, Umsetzungszeiträume, Aufwand, Risiken, Zusatzgeschäft
- Erarbeiten Konzepte und Maßnahmen

➤ Ergebnisse

- SWOT-Analyse
- Businessplan
- Basis für Angebotserstellung

Praxisbeispiel
(in Auszügen)



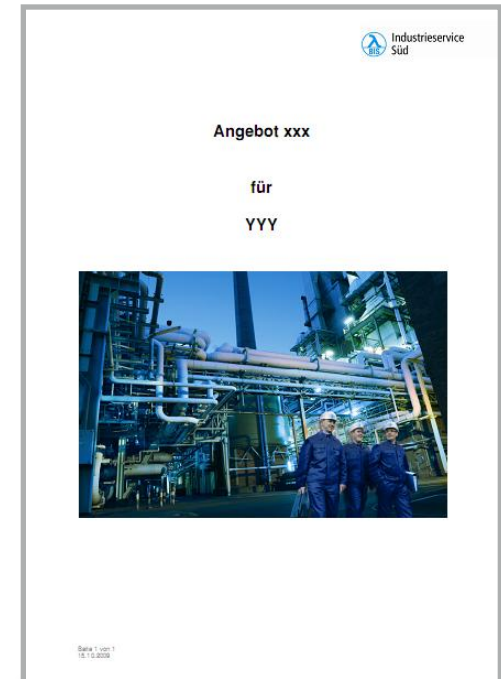
Meilenstein Variantenentwurf & Entscheidung

➤ Finale Konzepte

- Übergeordnete Themen (Übernahme Einrichtungen, Bonus- / Malus-Regelung, Garantien, Schnittstellen, EDV, Know-how-Sicherung, Modalitäten Personalübernahme, Reporting, Abrechnungsmodelle, Entscheidungswege, etc.)
- Technik (Scope of Work, Hauptaufgabengebiete, Organisation und Arbeitsablauf, Standards, Subcontracting, Kennzahlen, Dokumentation, etc.)
- Materialwirtschaft / Einkauf (Umfang, Verfügbarkeiten, Bestandsübernahme, Lieferkonditionen, Wertermittlung, Absicherung, etc.)

➤ Vertragsgestaltung und grundlegende Festlegungen

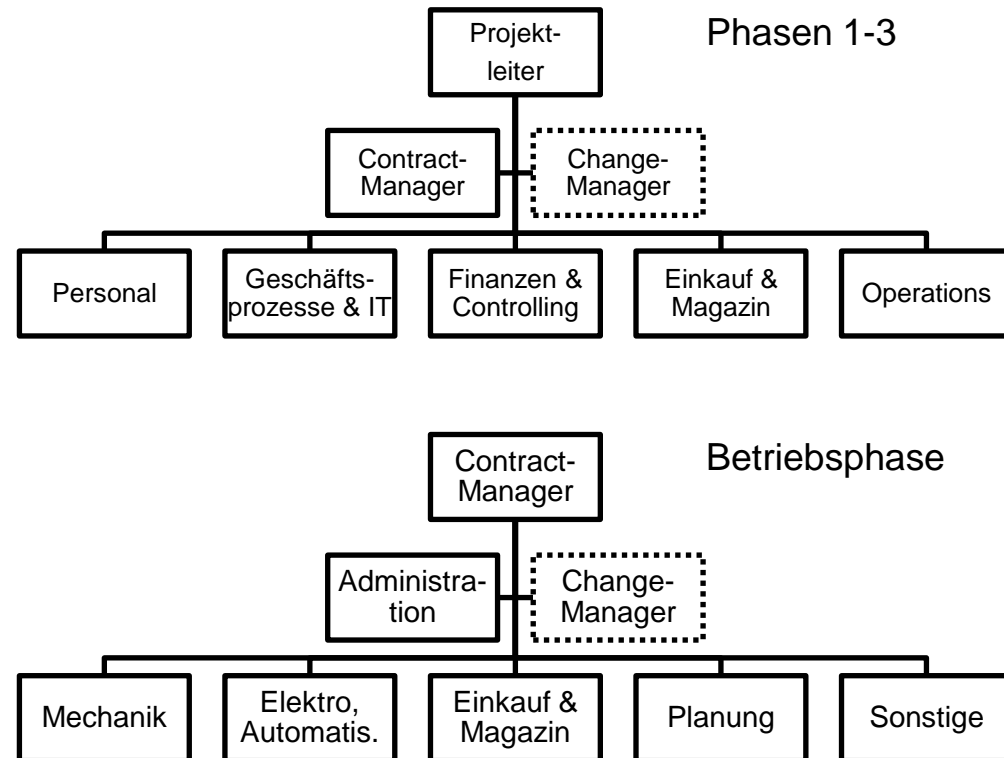
➤ Präsentation des Geschäftsvorschlages / Angebots



Phase 3 (Implementierung)

Change Management: konzentriert, effizient, schnell

- Projekt in Verantwortung der zugeordneten Gesellschaft
- Personelle Kontinuität
 - Analyse (Phasen 1 & 2)
 - Implementierung (Phase 3)
 - Betrieb (Phase 4)
- Unterstützung durch erfahrene Mitarbeiter und Spezialisten der Zentrale
- Implementierungsteam
 - Contract Manager
 - Change Manager (interimistisch)
 - Spezialisten (bei Bedarf)



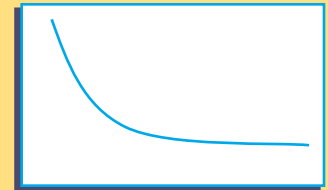
Phase 4 (Betriebsphase) Optimierungsansätze Effizienz und Effektivität



➤ Organisatorischer Ansatz

- Optimierung Material- und Betriebskosten
- Reorganisation Strukturen und Arbeitsabläufe
- Gestaltung Personalentwicklung und Tarifsysteme
- Geschäftsentwicklung, Insourcing

Kosten



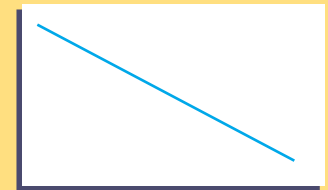
Zeit



➤ Technischer Ansatz

- Implementierung Auftrags- und Controllingssysteme
- Integration Instandhaltungsmethoden
- Schwachstellenbeseitigung, Optimierungsprojekte
- Hebung des Planungsgrades

Kosten



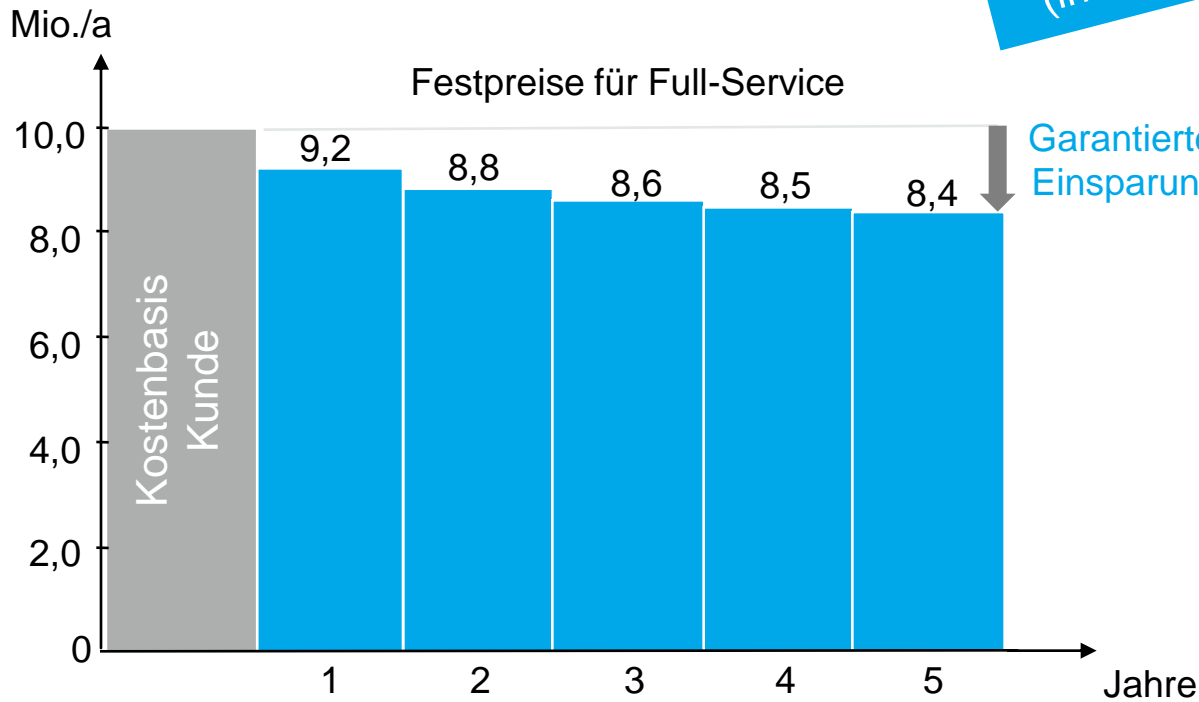
Zeit



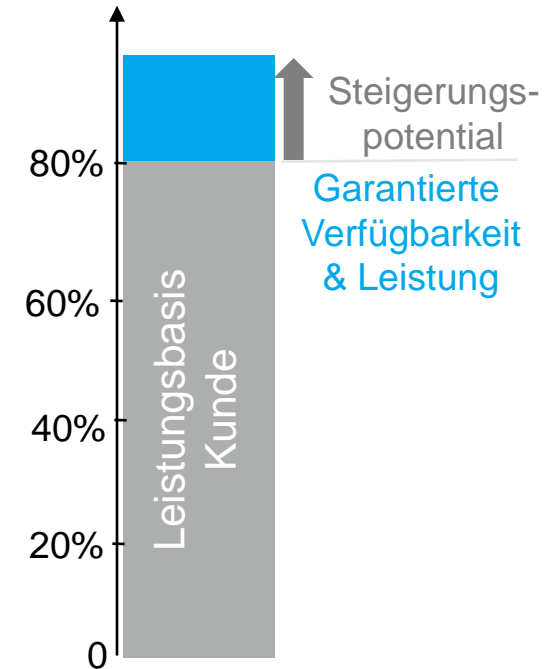
ERGEBNISSE

Full-Service: Garantierte Effizienz zum Festpreis (Beispiel)

Praxisbeispiel
(in Auszügen)



Kosten



Effizienz



Performance-Partnerschaft Ergebnisse für Unternehmen

➤ Markt

- Erhöhung Flexibilität
- Optimierung Assets (Zuverlässigkeit)
- Steigerung Know-how
- Erhalt Reputation



➤ Strategie

- Variabilisierung Kosten
- Minimierung Risiken
- Reduzierung Komplexität
- Neuausrichtung Organisation/ Geschäftsmodell

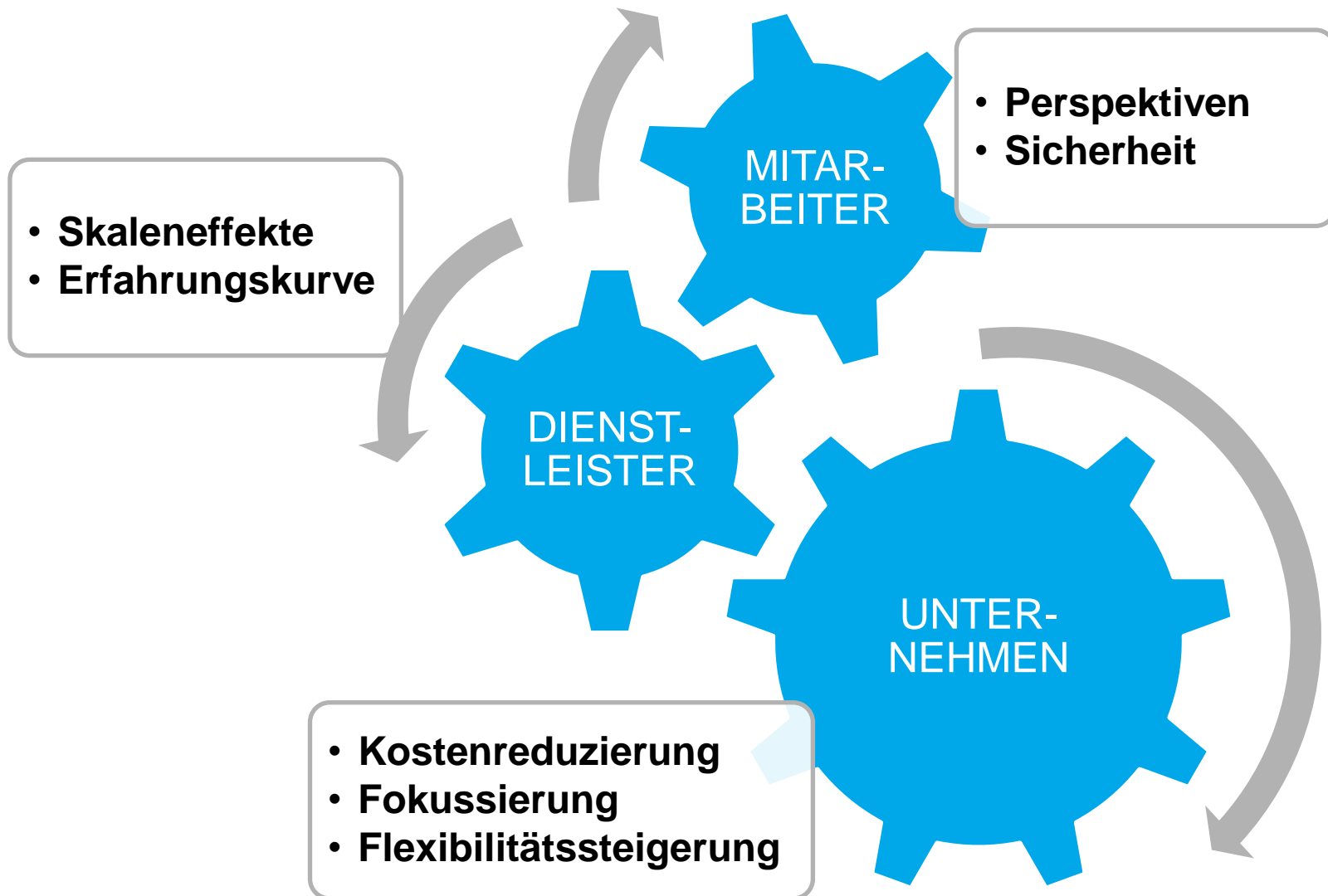
➤ Finanz

- Erhöhung Transparenz und Kontrolle
- Nachhaltige Reduzierung Kosten
- Erhöhung Liquidität
- Steigerung Produktivität



FAZIT

Neue unternehmerische Freiheiten durch Win/Win-Partnerschaft



Danke für Ihre
Aufmerksamkeit

Andreas Freutsmiedl
Geschäftsführer

BIS Industrieservice Süd GmbH
Josefstraße 23
82178 Puchheim

E-Mail: andreas.freutsmiedl@BIS.bilfinger.com
<http://www.BIS.bilfinger.com/>



Solutions for Industrial Services

