

3. Innovationskongress des Landes Baden-Württemberg

Vortrag:

„Optimierte Betriebsabläufe - Handlungsoptionen im sich verändernden Umfeld“

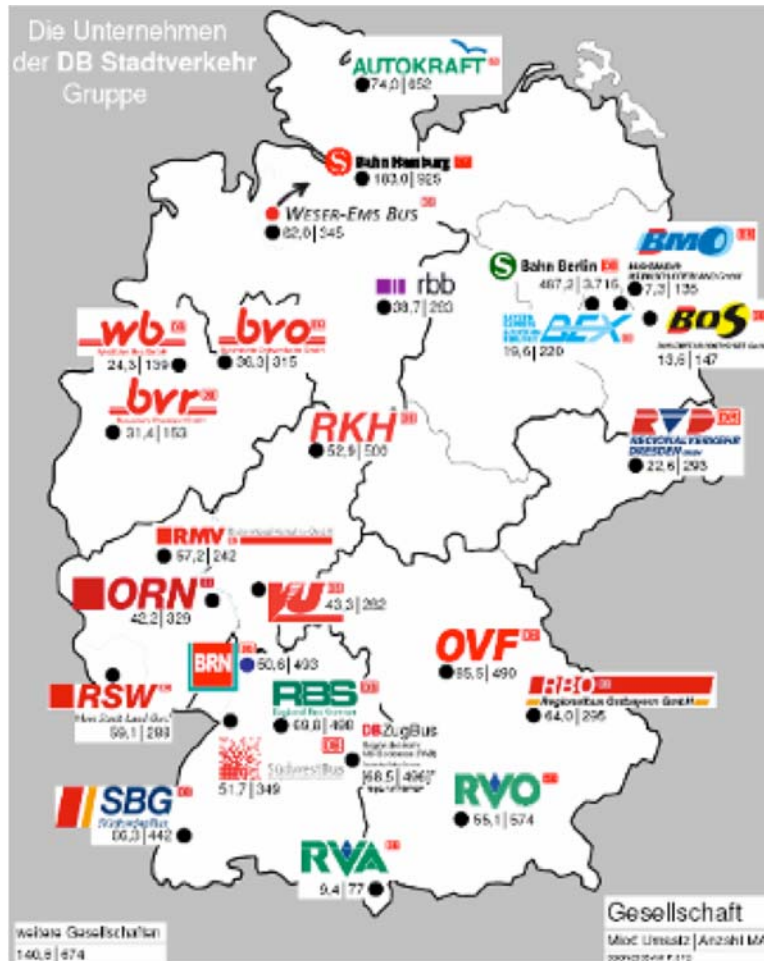
DB Stadtverkehr
BRN Busverkehr Rhein-Neckar, Mannheim
RVS Regionalbusverkehr Südwest, Karlsruhe

Uwe Loeschmann

Freiburg, 13.03.2007

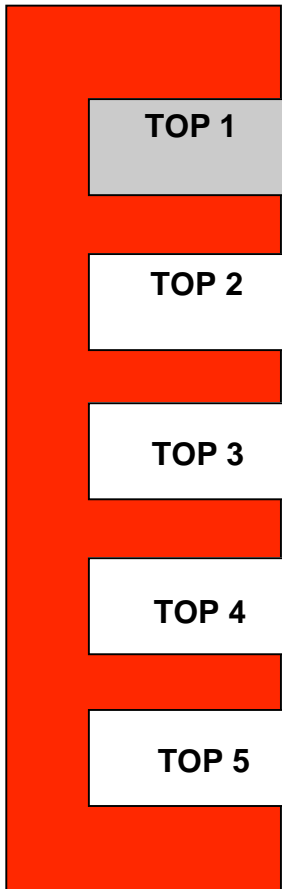


Die aktuelle Ausgangsposition von DB Stadtverkehr umfasst eine Gruppe von schlagkräftigen Busgesellschaften mit hoher Marktpräsenz

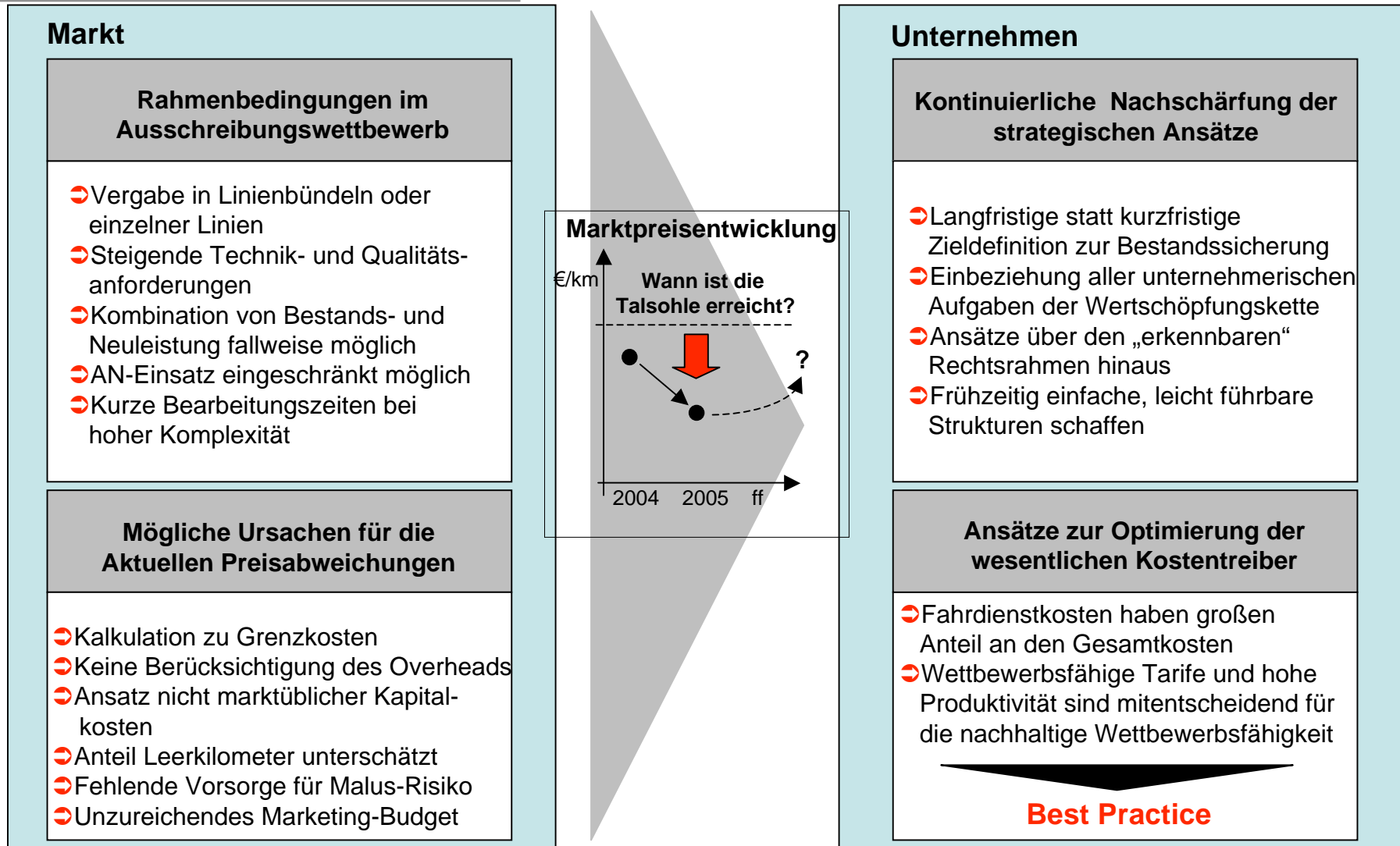


DB Stadtverkehr in Deutschland	Zusammenarbeit mit Partnern vor Ort
<ul style="list-style-type: none"> 1,2 Mrd. Fahrgäste p.a. 550 Mio. Bus-Kilometer p. a. 44 Mio. S-Bahn-Kilometer 1,7 Mrd. EUR Umsatz 	<ul style="list-style-type: none"> Verkehrsverbünde Aufgabenträger Kommunen Schulwegekostenträger private Subunternehmer
Netzwerk lokal verankerter Unternehmen	Assets
<ul style="list-style-type: none"> 24 Busgesellschaften S-Bahnen Berlin und Hamburg rd. 70 weitere Beteiligungen 12.249 Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> 12.700 Busse unter Management davon 4.200 eigene Busse 900 S-Bahn-Viertelzüge

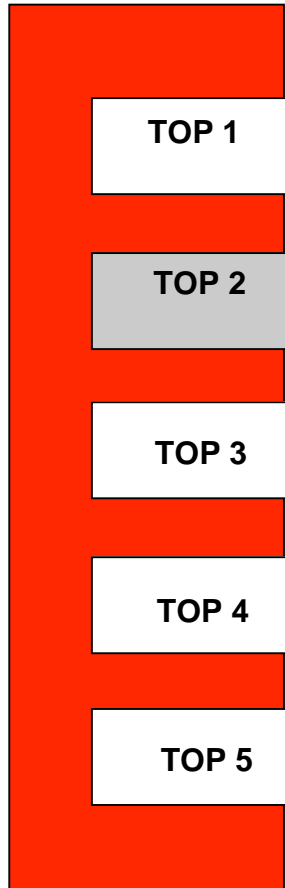
Agenda

- 
- TOP 1** Entwicklung der politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für den ÖSPNV
 - TOP 2** Optimierungsprogramme auf Basis eines unternehmensübergreifenden Benchmarkings
 - TOP 3** Best Practice-Management
 - TOP 4** Maßnahmenprogramm
 - TOP 5** Bewertung der Handlungsoptionen

Von den bereits wettbewerbsgeprägten Verkehrsräumen gehen wichtige Impulse für die Unternehmen im ÖSPNV aus



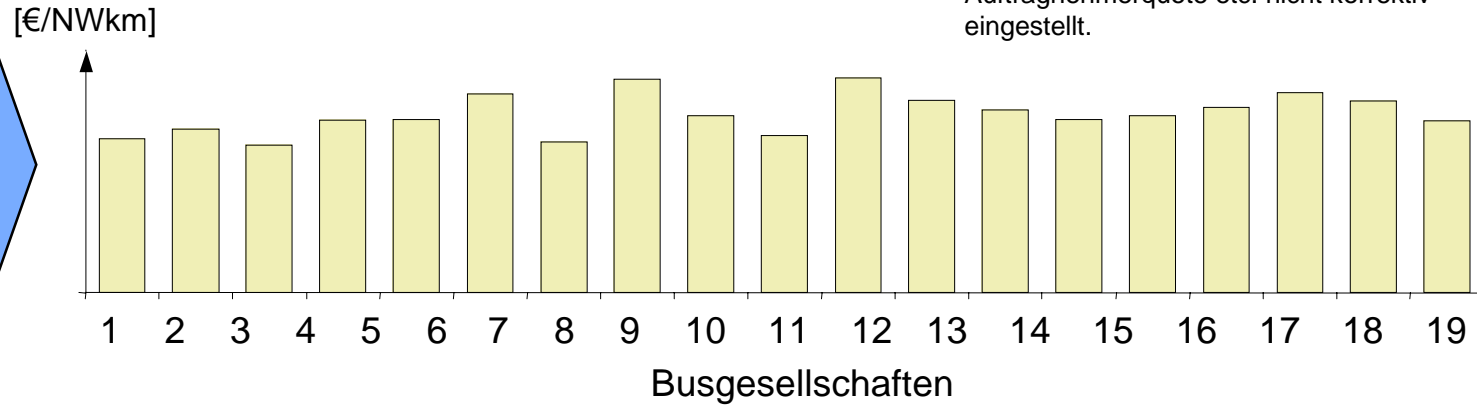
Agenda

- 
- TOP 1** Entwicklung der politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für den ÖSPNV
 - TOP 2** Optimierungsprogramme auf Basis eines unternehmensübergreifenden Benchmarkings
 - TOP 3** Best Practice-Management
 - TOP 4** Maßnahmenprogramm
 - TOP 5** Bewertung der Handlungsoptionen

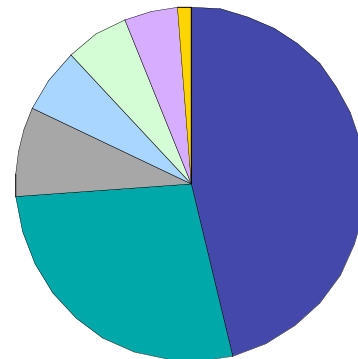
Die Optimierung von Betriebsabläufen und die Generierung von identifizierten Kostensenkungspotenzialen setzt gezielt an den wesentlichen Aufwandsposten an



Kosten der Eigenleistung je NWkm (nicht harmonisiert)



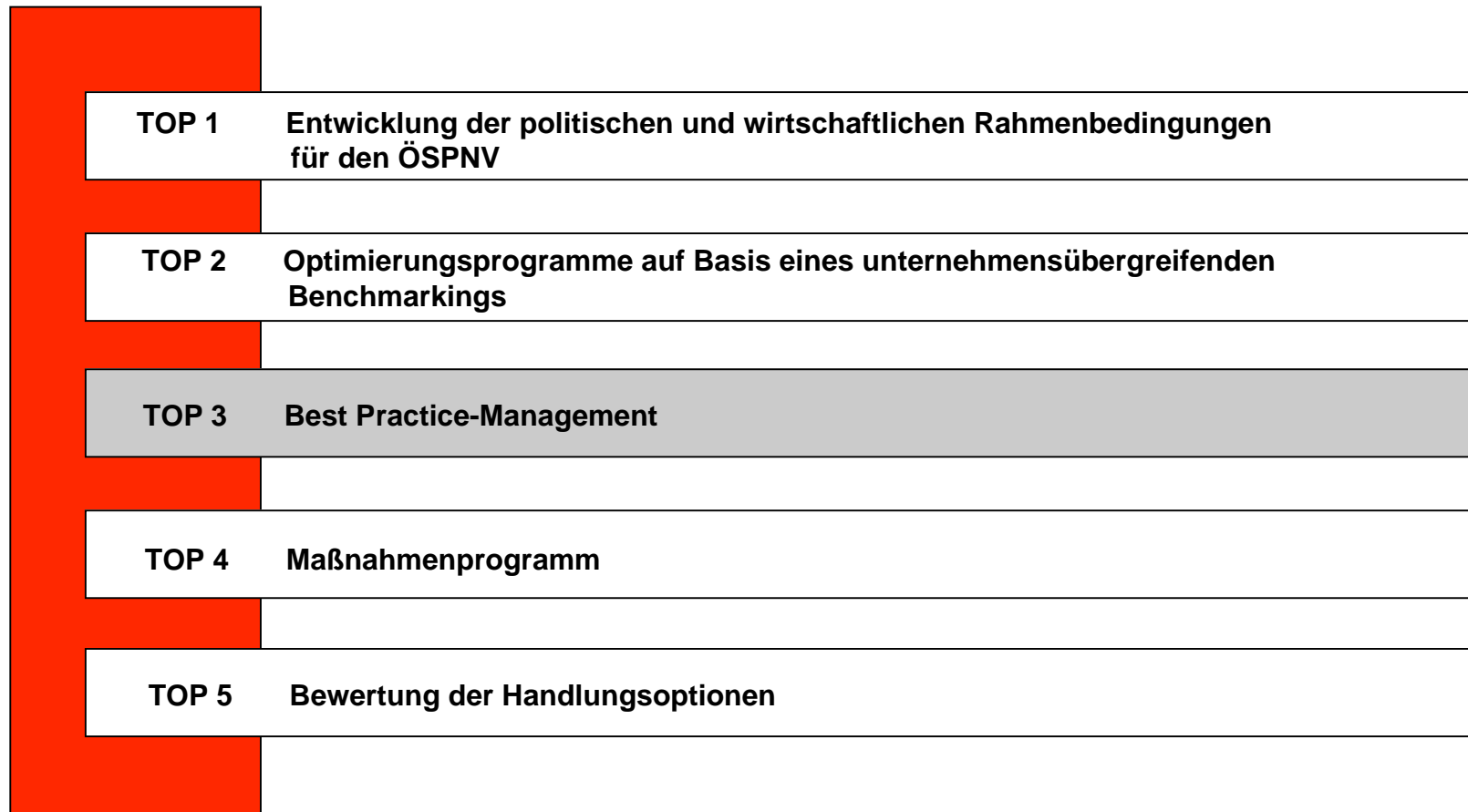
Exemplarische Funktionskostenstruktur



- Fahrdienst
- Fahrzeuge/ Instandhaltung
- Overhead
- Verkehrs- und Betriebmanagement
- Kundenmanagement
- Infrastruktur
- Sonstiges

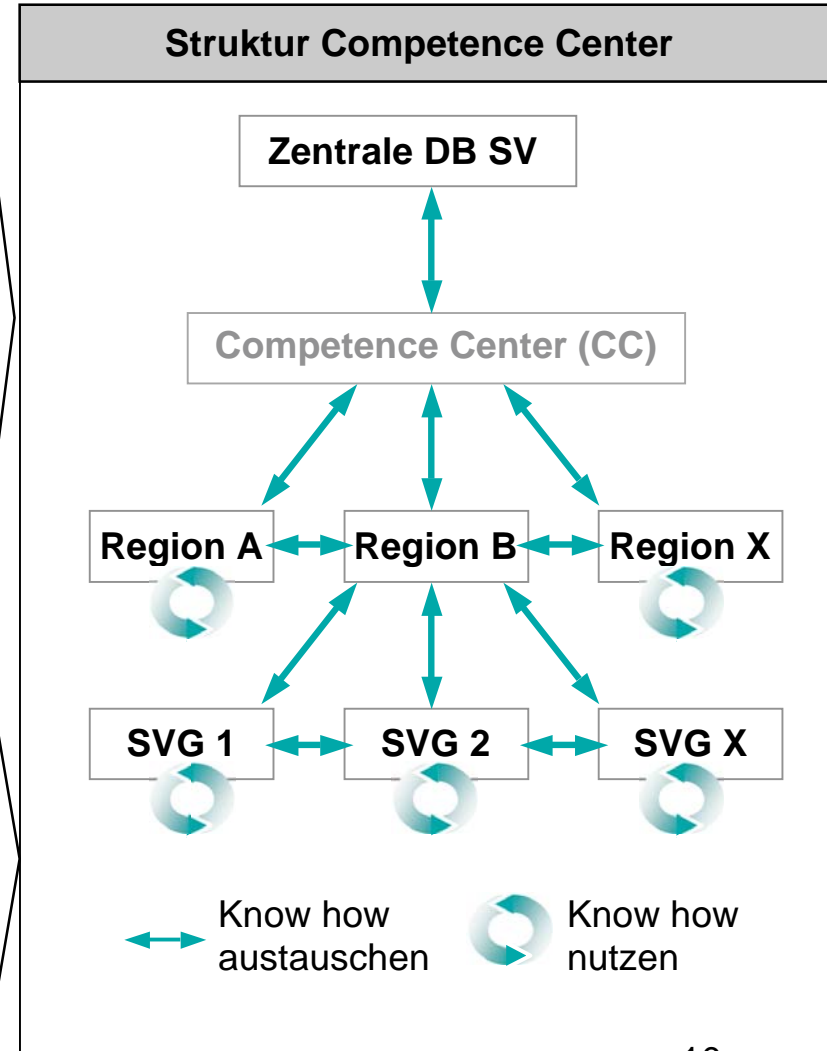
- **Fahrdienstkosten** haben **größten Anteil** an den Gesamtkosten **vor Fahrzeugen/Instandhaltung**
- **wettbewerbsfähige Tarife und hohe Produktivität** im Fahrdienst sind **entscheidend** für die **Wettbewerbsfähigkeit** der Busgesellschaften

Agenda



Competence Center institutionalisiert Weiterentwicklung Best-Practice-Management zwischen Regionen und SV-Gesellschaften

Grundsätze Competence Center
<ul style="list-style-type: none"> • Dezentrale Leitung durch Geschäftsführer SV-Gesellschaft • Flexible und themenabhängige Ausgestaltung durch das CC • Mind. ein Teilnehmer aus jeder Region, übernimmt Multiplikatorfunktion in seiner Region • CC informiert Geschäftsführung SV regelmäßig über Inhalte, Umsetzung und Ergebnisse im Rahmen der Best Practice Tage
Ziele Competence Center
<ul style="list-style-type: none"> • Informationstransfer und "Von-Einander-Lernen" zwischen den Regionen und Stadtverkehrsgesellschaften sicherstellen und institutionalisieren • Bündelung von Know how als vorzeigbare Kompetenz im Leistungs- und Transaktionswettbewerb • Unterstützung bei Sanierungsprojekten und Post Merger Integration



Best Practice-Netzwerk der Stadtverkehrs-Gesellschaften soll die aktuelle Marktposition der Unternehmensgruppe unterstützen und Entwicklungsperspektiven im Markt eröffnen

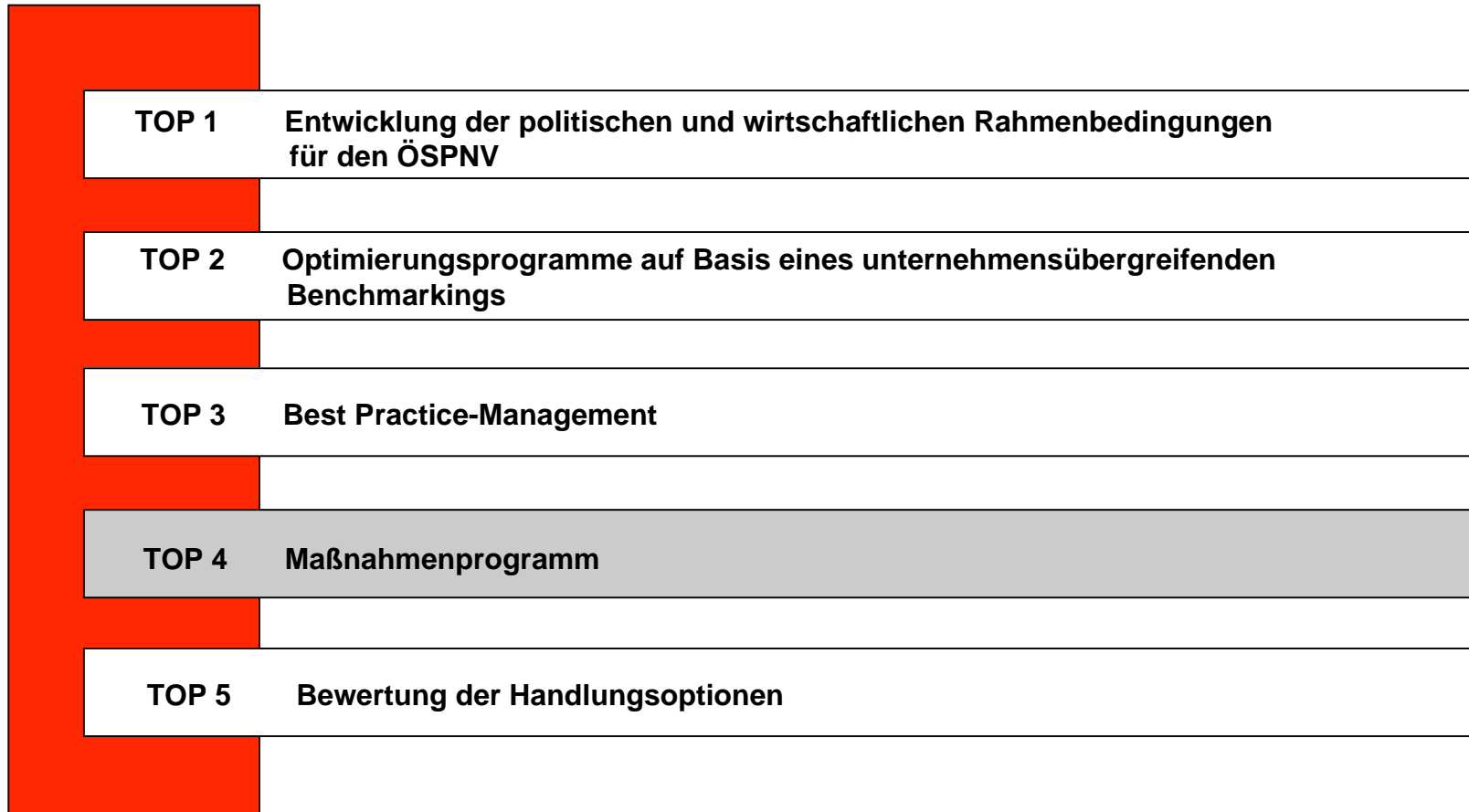


- 1 Benchmarking/Kennzahlen
- 2 Optimierung Instandhaltung Bus
- 3 Dienst- und Umlaufplanung
- 4 Buseinkauf/Flottenmanagement
- 5 Service&Qualität
- 6 Erlösmanagement
- 7 S-Bahn
- 8 Busfernverkehr

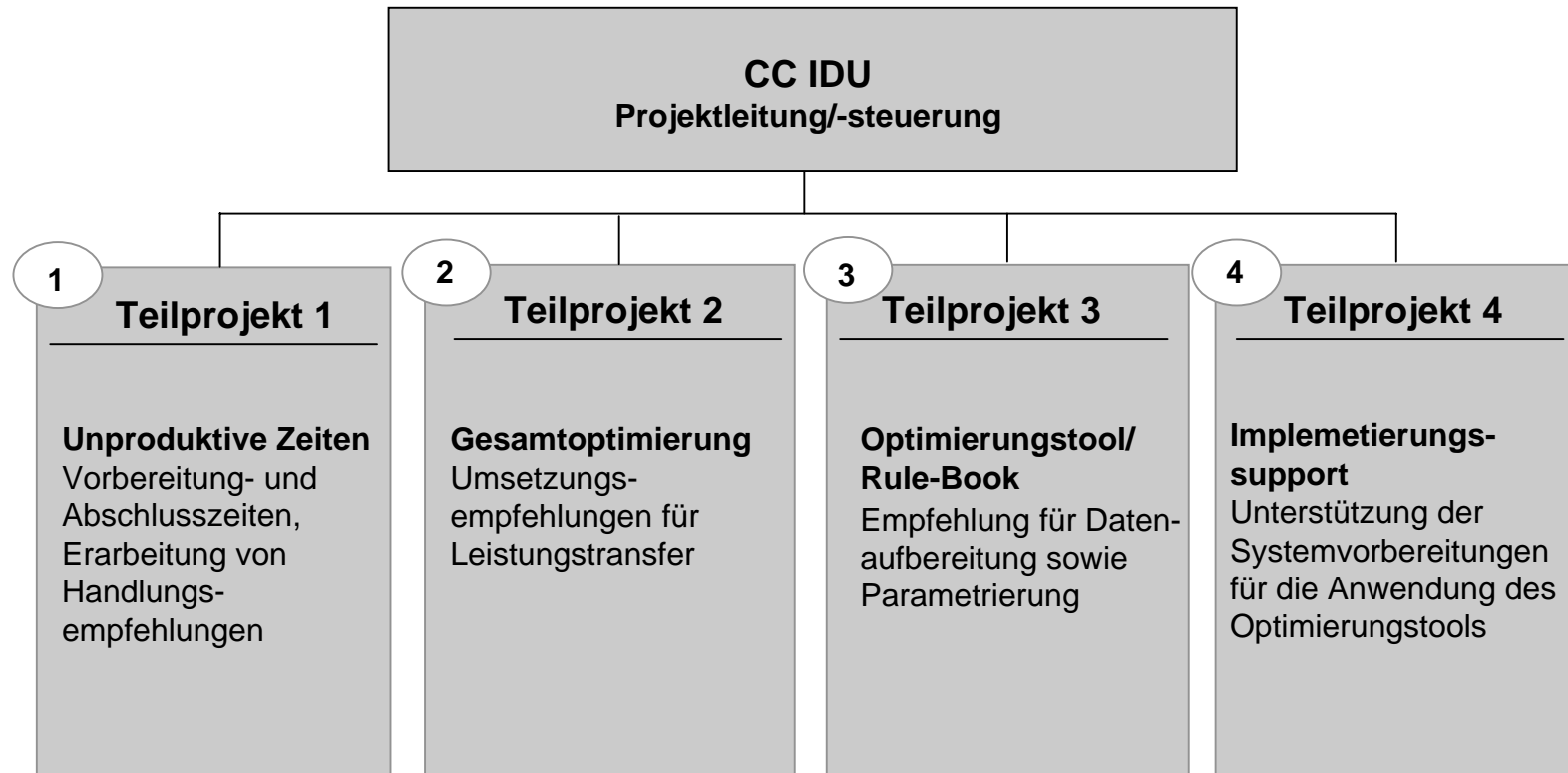
Zielsetzung / Erste Effekte

- Produktivitätssteigerung um +5% bei Dienst-/Umlaufplanung
- Steigerung Wirkungsgrad Dienstplan um +5%
- Einsparungen Ersatzteileinkauf für Einzelpositionen bis zu -20%
- Steigerung Qualitätsindex um +15%
- Erstmals gebündelter Buseinkauf

Agenda



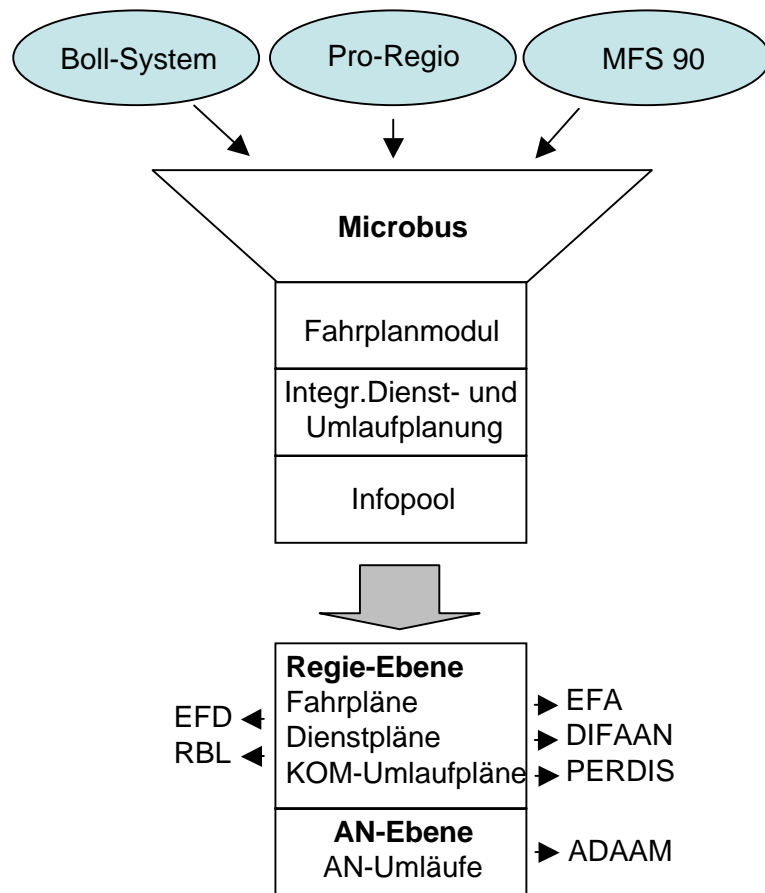
Das CC IDU leistet Support für das Kernsystem Microbus; zusätzlich werden Handlungsempfehlungen für nachgelagerte Fragestellungen entwickelt



+

„Zukunftsthemen“

Das Produktionsplanungssystem Microbus wird als Basis für Optimierungsansätze genutzt



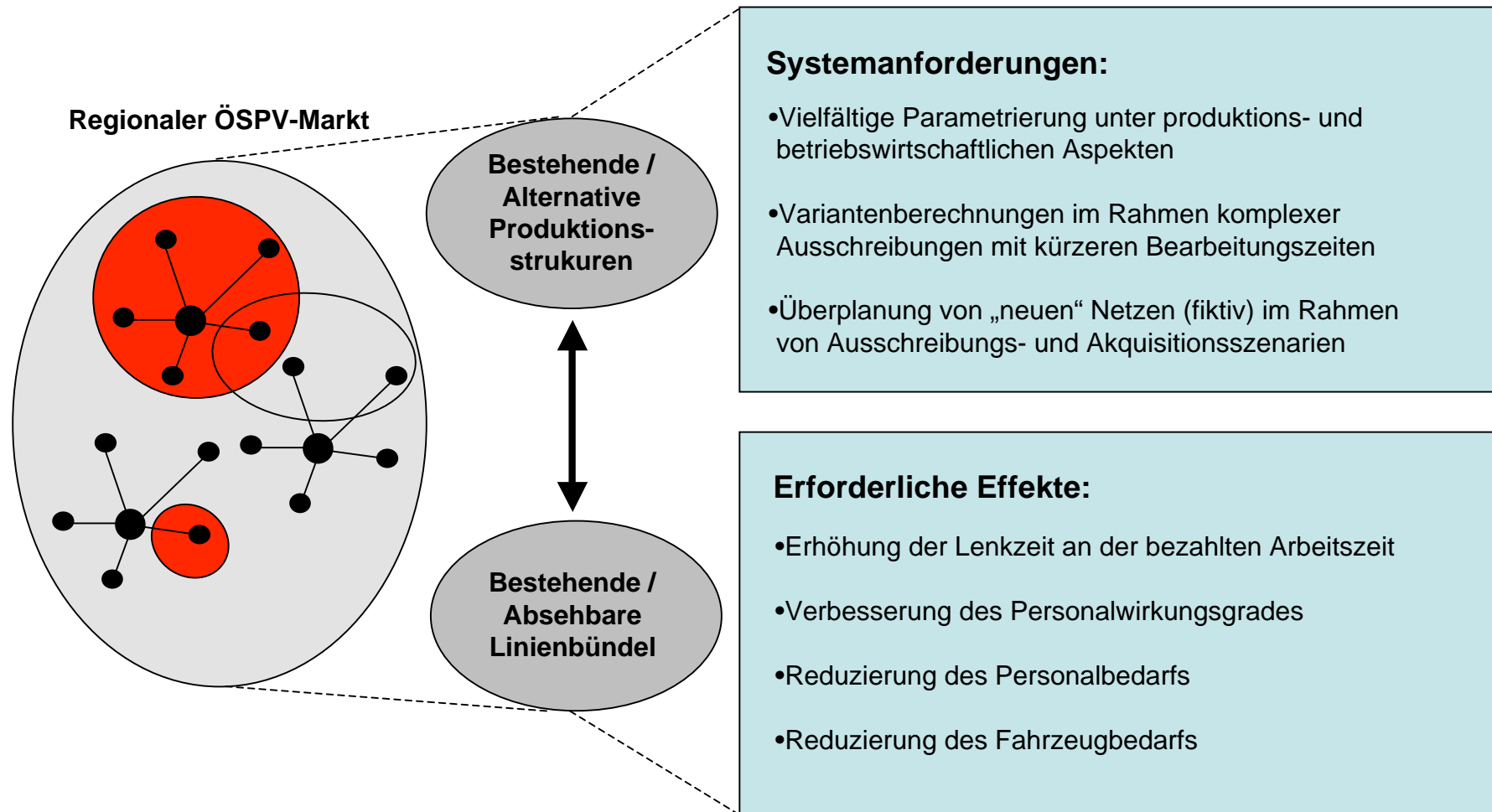
Verbesserungsansätze

- Haupthebel liegen in der Optimierung der Dienst- und Umlaufplanung
- Vorbereitungs- und Abschlusszeiten sowie Pausenregelungen müssen optimiert werden
- Regie- und Auftragnehmerleistungen müssen aus einem Guss geplant werden

Weiterverfolgung im CC Produktionsoptimierung

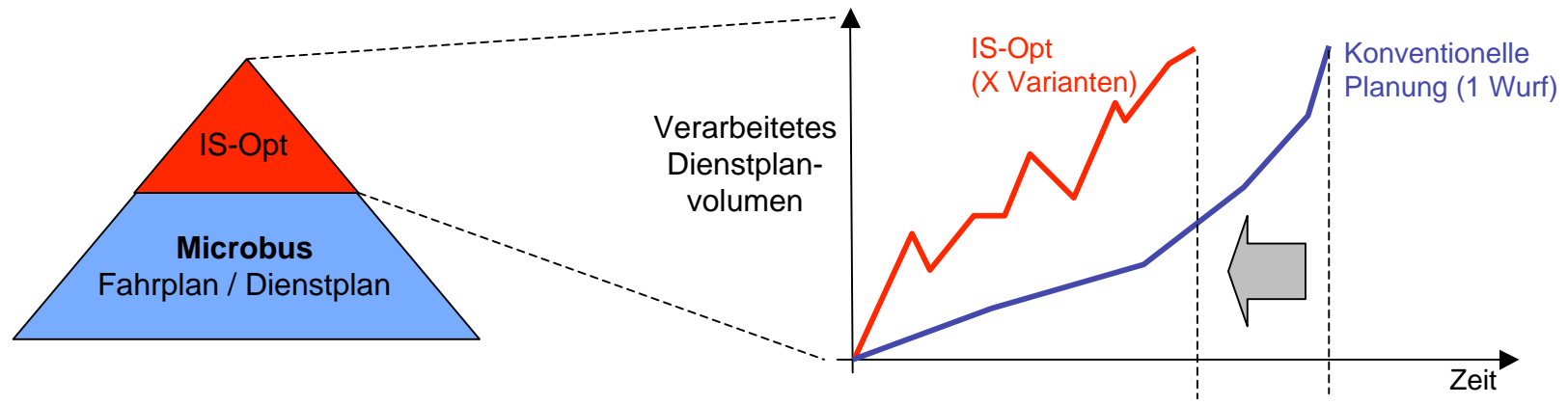
- Entwicklung und Implementierung des Optimierungstools IS-Opt
- Erarbeitung von Ansätzen zur Reduzierung unproduktiver Zeiten
- Aufstellen einer Methodik zur Systematisierung des Leistungstransfers

Die zunehmenden Wettbewerbsverfahren erhöhen die Anforderungen an die Produktionsplanungssysteme



Der Einsatz des Optimierungstools IS-Opt soll zusätzliche Spielräume bei der Produktionsplanung eröffnen

Mit IS-Opt sollen zukünftig größere Anzahlen von Planungsvarianten durchgespielt werden



IS-Opt ist eine Planungsunterstützung bezüglich der vielschichtigen Anforderungen im Regionalverkehr

- Verarbeitung großer Fahrtenanzahlen je Teilnetz
- Beliebige Standortanzahl
- Standortbezogene Fahrzeugzuordnung
- Fahrzeug- und Personallimitierung
- Betriebs- und produktionswirtschaftliche Zielwerte
- Integration der Auftragnehmerleistungen
- uvm

Erkenntnis:

Die Anzahl der erreichbaren Planungsvarianten ist in starkem Maße von der Anzahl der gesetzten Parameter abhängig.

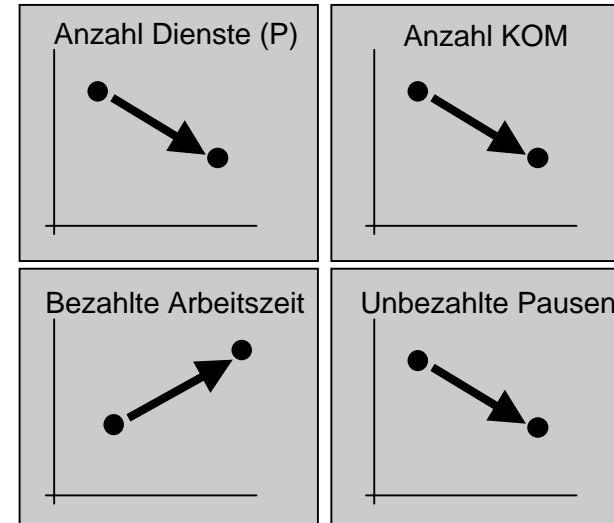
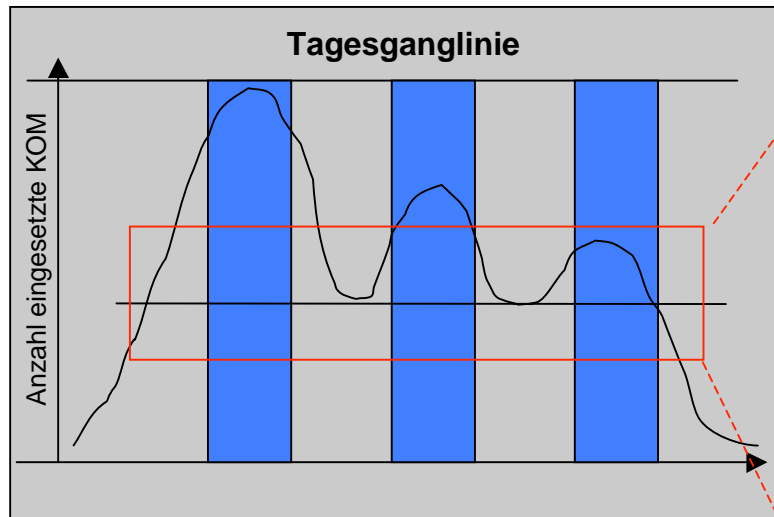
Das Optimierungspotenzial steigt mit dem Freiheitsgrad bei der Parametrierung an.

Steigerung der Variantenzahl möglich

Die erreichten Produktivitätsverbesserungen incl. Ressourceneinsparungen wurden im Produktiv-/Ausschreibungstest unabhängig von den regionalen Strukturen erreicht



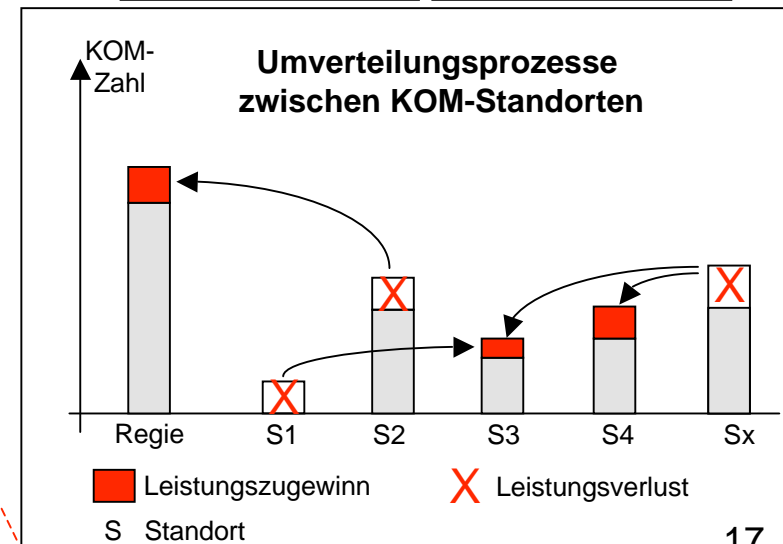
Die durchgeführten Optimierungstests konzentrierten sich auf das gesamte Produktionsvolumen



Fazit:

Alle fokussierten Parameter wurden in den Tests eingesetzt und führten zu Einspareffekten

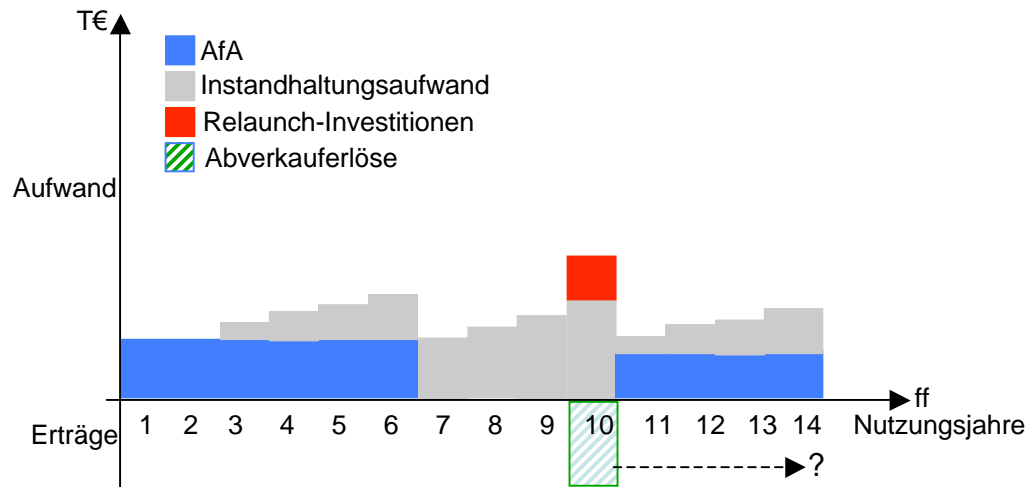
Neben den o. g. Effekten wurden auch die formulierten Performance-Vorgaben erfüllt



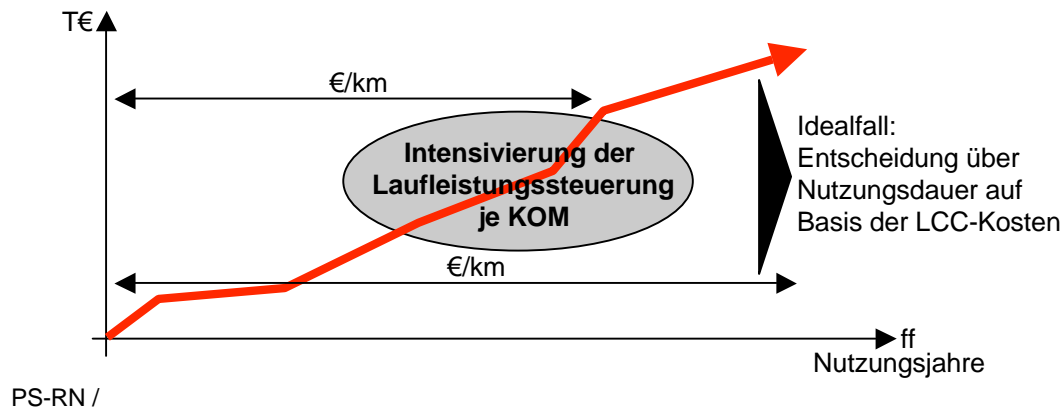
Die stärker werdenden Einflüsse auf die Flottenstruktur und die Life-Cycle-Costs erfordern eine Neuausrichtung des Flottenmanagements und der Instandhaltungsstrategie



KOM-Fix-Kosten je Jahr (exemplarisch)



Life-Cycle-Costs (Fix)



Markteinflüsse

- ➔ Fehlen bzw. stufenweiser Rückgang der GVFG-KOM-Förderung
- ➔ Regional steigende Bestelleranforderungen an die Fuhrparkstruktur

Auswirkungen

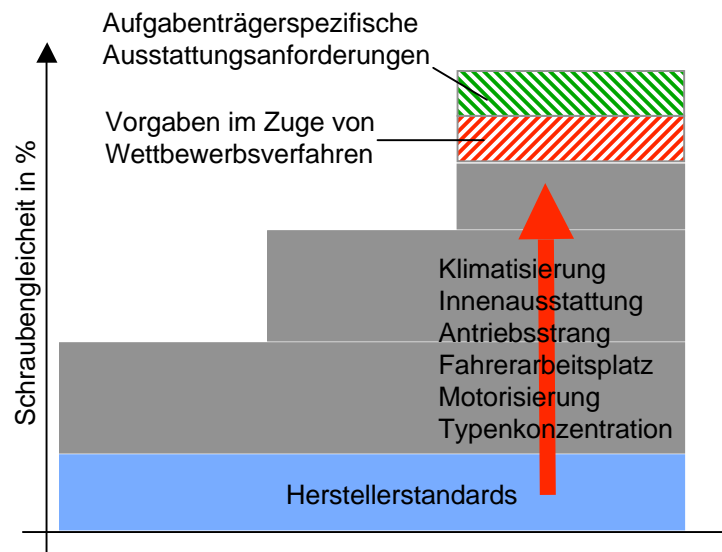
- ➔ Durchschnittsalter des Fuhrparks steigt bei gleichem Investitionsvolumen je Jahr
- ➔ Instandhaltungsaufwand je KOM steigt mit zunehmender Nutzungsdauer
- ➔ Instandhaltungsaufwand steigt zusätzlich infolge höherer Ausstattungsstandards (z. B. Rollstuhlrampen)

Lösungsansätze

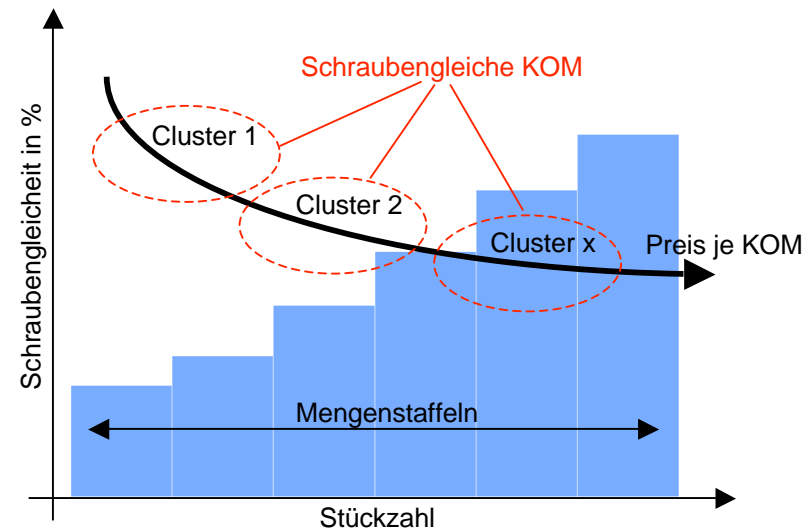
- ➔ Konzentration und Erstellung typenbezogener Relaunch-Konzepte
- ➔ Harmonisierung der KOM-Ausstattung bei Neubeschaffungen
- ➔ Kontinuierliche Nachjustierung der Instandhaltungskonzepte

Bei der KOM-Beschaffung wird der Fokus vor dem Hintergrund der absehbar längeren Nutzungsdauer verstärkt auf AfA- und LCC-Aspekte gelegt

Bottom up – Konzept zur Harmonisierung der KOM-Konfigurationen



Abgleich von KOM-Anforderungen der Stadtverkehrsgesellschaften mit den Produktionsoptionen der Hersteller.

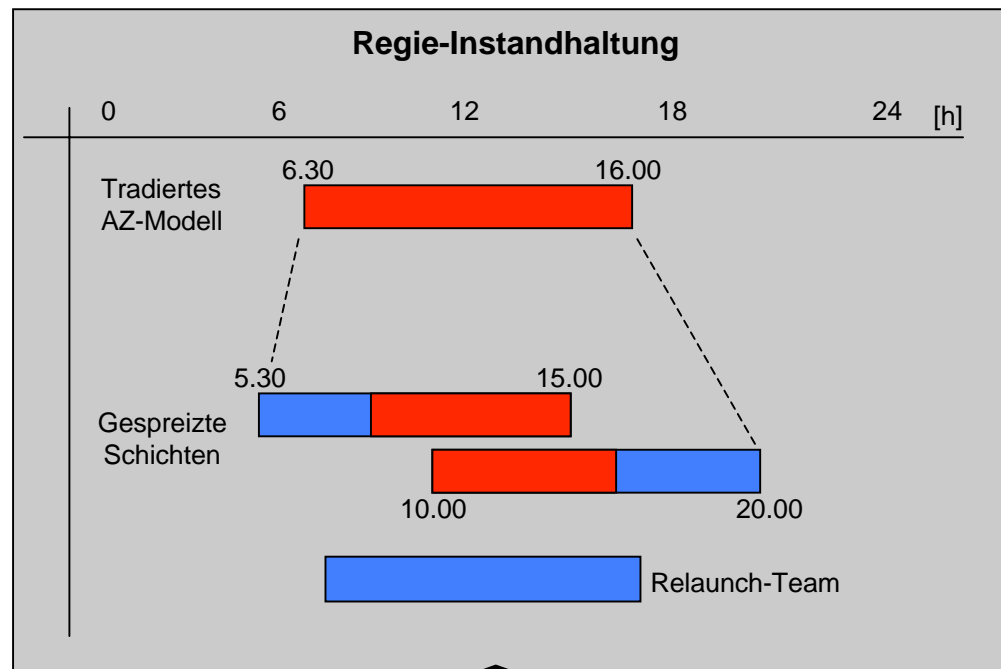


Neben den LCC-Aspekten erfolgt auch eine stärkere Einbeziehung von Emissions- und Verbrauchswerten bei der Beschaffungsentscheidung

Die Instandhaltungskosten können durch eine gezielte Aussteuerung der Fertigungstiefe in Verbindung mit verstärkt betriebsorientierten Arbeitszeitmodellen positiv entwickelt werden



Die Sicherstellung der aktuellen KOM-Betreuungsquote sowie die Optimierung der KOM-Reserve sind neben der höchstmöglichen Fahrzeugverfügbarkeit die primären Prämissen



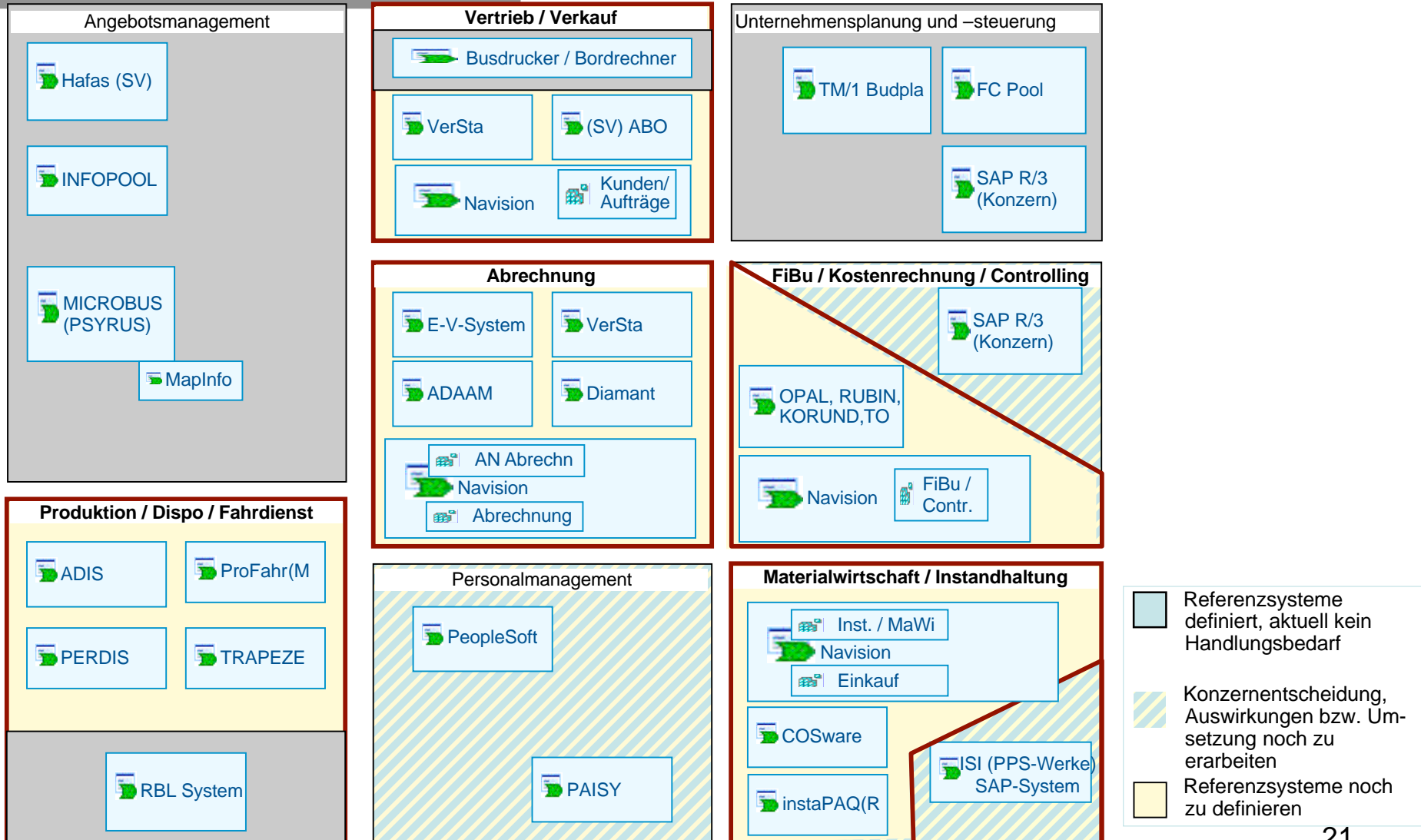
- Optimierung der Infrastruktur und deren Auslastung**
- Nachschärfen der Fertigungstiefe
 - Gezielte Aufwertung der Infrastruktur
 - Optimierung der Arbeitsstandbelegung
 - Optimierung der Materialströme
 - Harmonisierung der Werkstattauslastung
 - Mobile Instandhaltung
- Optimierung des Personaleinsatzes**
- Aufspreizen der Arbeitsschichten
 - Einführung Monats-/Jahresarbeitszeit
 - Bildung von interdisziplinären Teams
 - Schwachstellenorientierte Schulungsprogramme

Make or buy

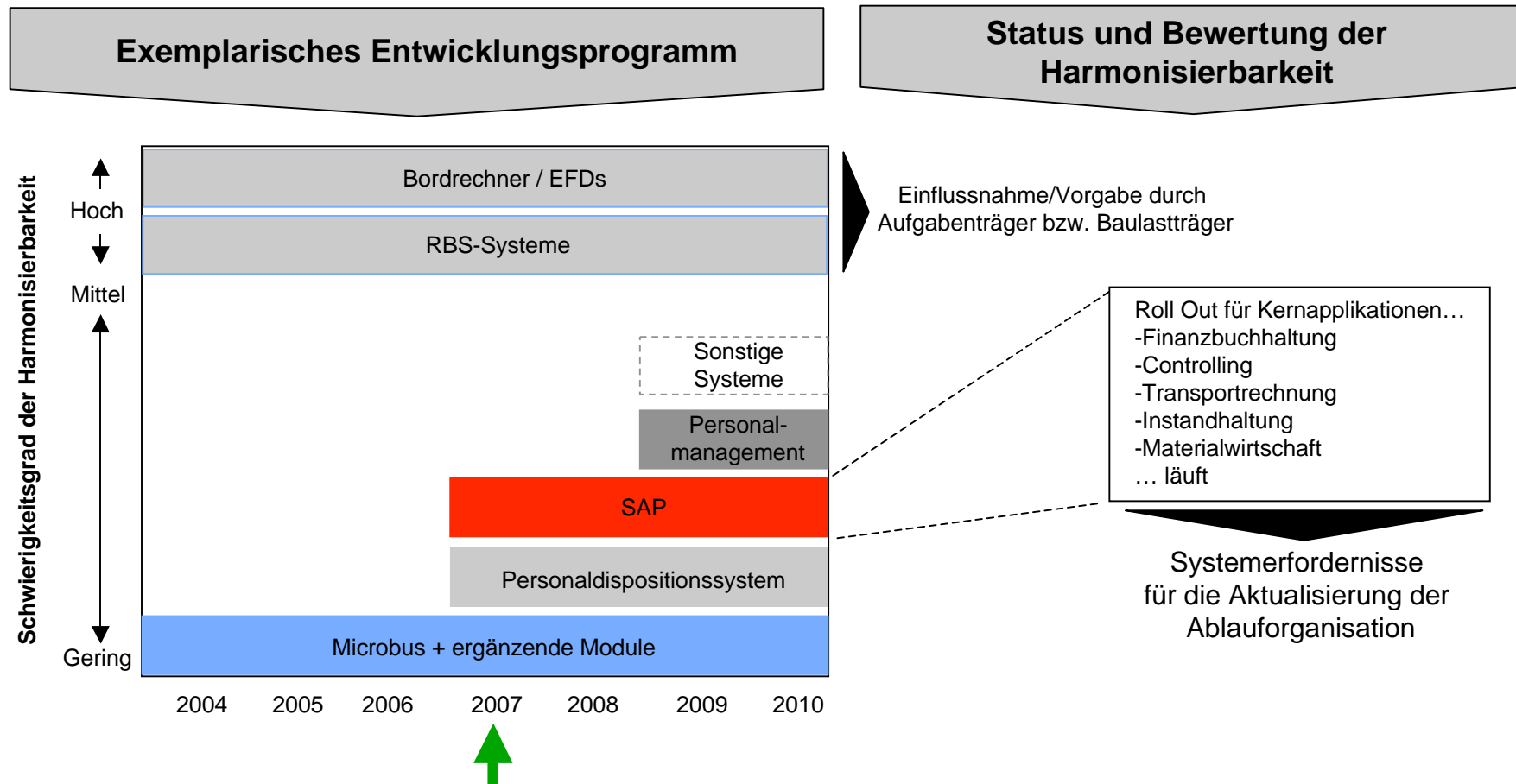
Externe Instandhaltung
(Kommunale Verkehrsunternehmen, Hersteller-Niederlassungen)

- Support für Partnerwerkstätten**
- Qualifikationsoffensive
 - Zertifizierungsprogramme
 - Einbindung in Regieprozesse

Eine nachhaltige Komplexitätsreduktion im IT Portfolio soll durch definierte Referenzsysteme erreicht werden

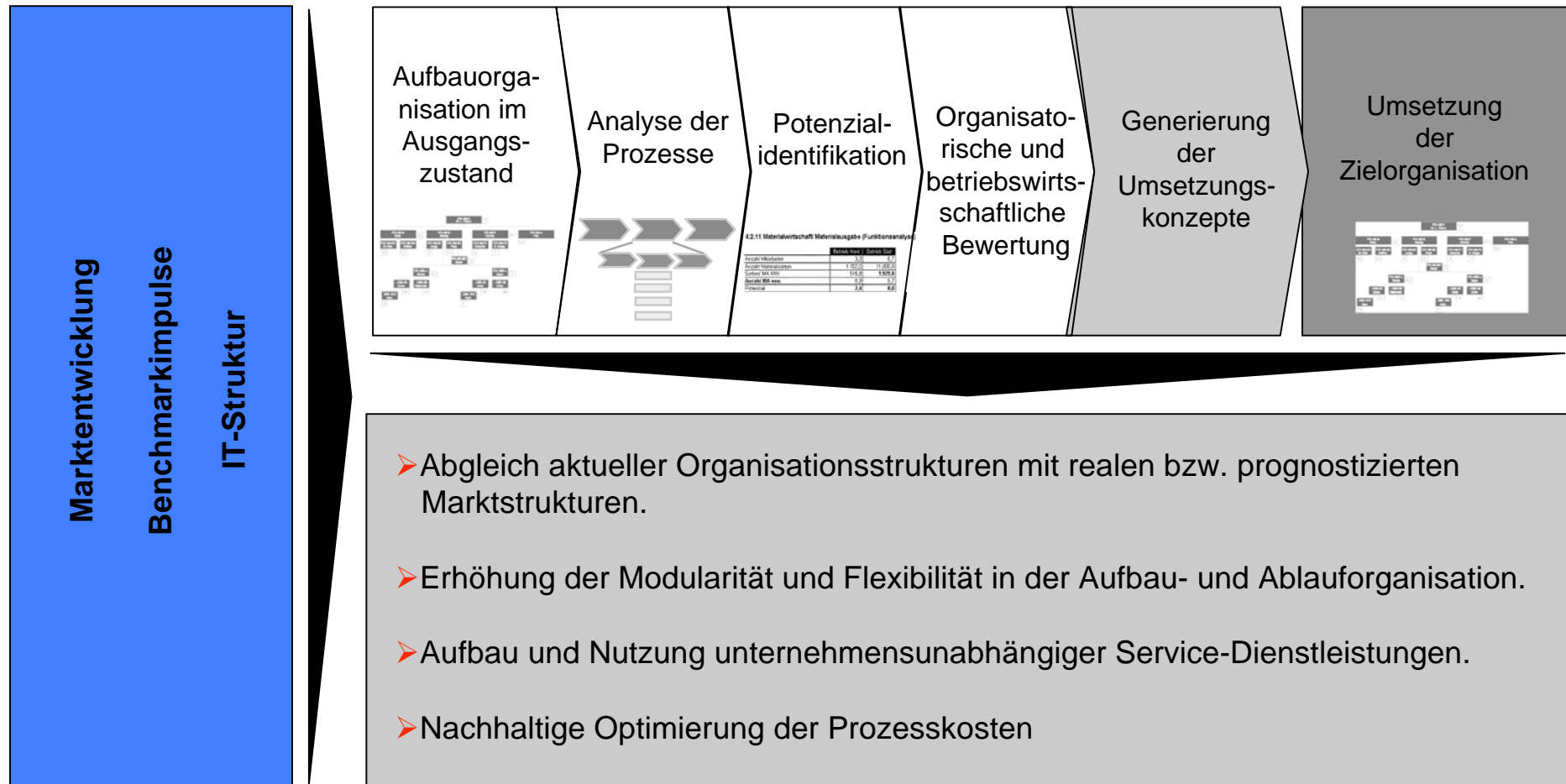


Zur zukunftsorientierten Weiterentwicklung des IT-Portfolios der Unternehmensgruppe wurde eine Zielstruktur definiert und die Umsetzung angestoßen

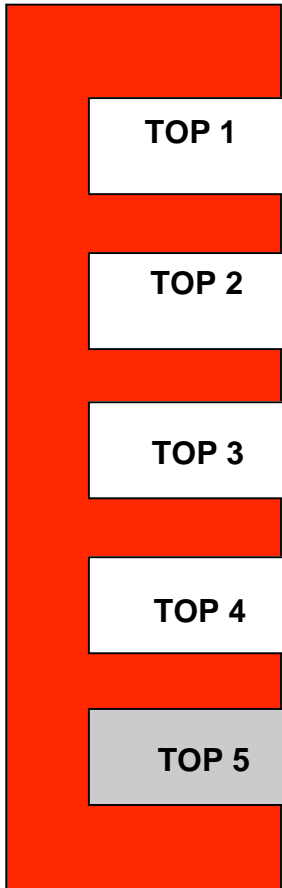


Die Aufbau- und Ablauforganisation soll den aktuellen marktseitigen und internen Einflussfaktoren kontinuierlich gezielt angepasst werden

Zielsetzung: Dauerhaftes Sicherstellen marktorientierter Organisationsstrukturen mit hoher Flexibilität



Agenda

- 
- TOP 1** Entwicklung der politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für den ÖSPNV
 - TOP 2** Optimierungsprogramme auf Basis eines unternehmensübergreifenden Benchmarkings
 - TOP 3** Best Practice-Management
 - TOP 4** Maßnahmenprogramm
 - TOP 5** Bewertung der Handlungsoptionen

Fazit

- Die exemplarisch aufgezeigten Ansätze zur Optimierung von betrieblichen Abläufen im Bereich des Personal- und KOM-Einsatzes sollen Handlungsspielräume eröffnen.
- Die Reichweite der Handlungsspielräume und die erzielbaren Effekte sind bei vielen Hebeln von der Größe des Unternehmens abhängig.
- Durch das enge Zusammenwirken bei der Optimierung von Betriebsabläufen werden alle wesentlichen, z. T. limitationalen, Produktionsfaktoren einbezogen.
- Die aufgezeigten Programmprämissen basieren auf dem Grundverständnis, die Angebots- und Servicequalität zu sichern und fallweise zu verbessern.
- Insgesamt soll durch das Maßnahmenpaket im Baukastenprinzip und die damit verbundene hohe Modularität die Reaktionsfähigkeit auf den kontinuierlichen Veränderungsprozess des Marktes erhöht werden.
- Die aufgezeigten Ansätze zur Verbesserung der Betriebsabläufe und die damit zum Teil verbundenen positiven betriebswirtschaftlichen Effekte sind nicht mehr unbegrenzt abrufbar.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit