

About FLEET event 2014

Flotten-Integration bei internationalen Unternehmen

Problemstellungen am praktischen Beispiel

- Strategische, technische und administrative Integration
- Kulturelle Integration – Policy Adaption und Change-Management

Zürich, 12. November 2014

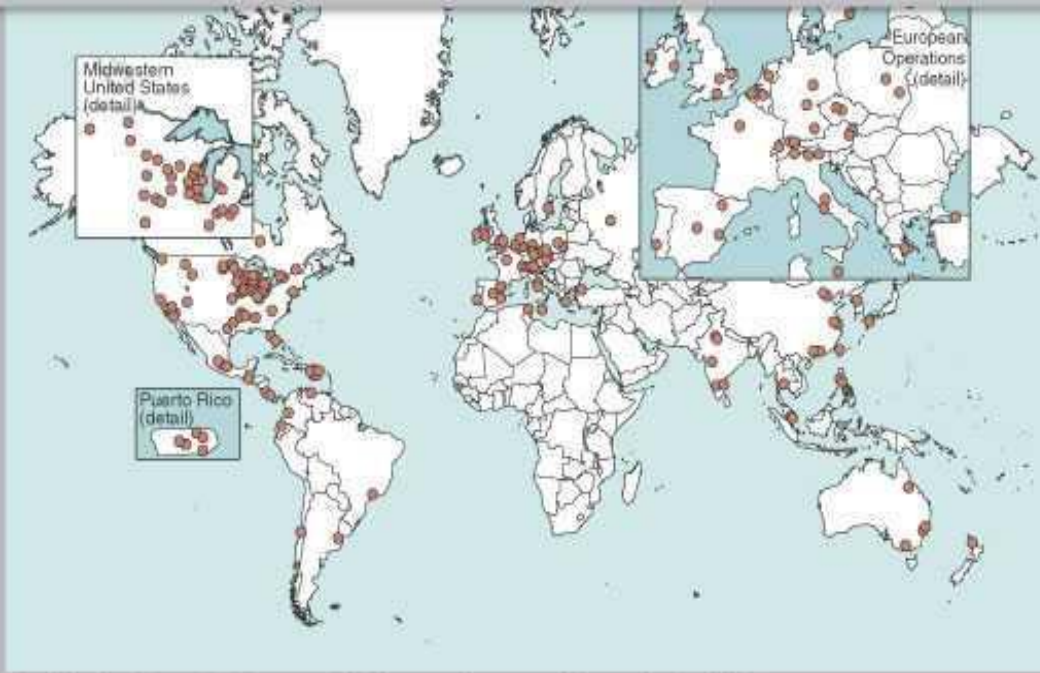
Wilfried Hauffen Baxter - EMEA Car fleet



" Baxter International Inc. entwickelt, produziert und vermarktet Produkte, die das Leben von Menschen mit Hämophilie, immunologischen Erkrankungen, Krebs, Infektionserkrankungen, Patienten mit Nierenversagen, Trauma und anderen chronischen oder akuten, lebensbedrohlichen Krankheiten erhalten und bewahren. Die Impfstoffe von Baxter schützen Menschen vor lebensbedrohlichen Infektionen. Als globales, diversifiziertes Gesundheitsunternehmen verbindet Baxter seine fachliche Kompetenz und Erfahrung bei Medizinprodukten, Pharmazeutika und Biotechnologie, um Produkte zu entwickeln, welche die Patientenversorgung weltweit verbessern."

mehr: www.baxter.com und www.baxter.de

BAXTER'S GLOBAL FACILITIES*



* Includes facilities with 50 or more full-time employees as of December 31, 2009.

- Umsatz global \$17 Milliarden
- Etwa 56,000 Mitarbeiter in mehr als 65 Ländern
- Herstellstätten in 27 Ländern
- Vertriebs-Niederlassungen in mehr als 100 Ländern
- Mehr als 60% des Umsatzes außerhalb den U.S.A.

EMEA Region

- Umsatz US\$ 7 Mrd. - 23 Herstellstätten
- 17.000 Mitarbeiter in mehr als 35 Ländern, Headquarters in Zürich, Schweiz
- Ca. 160 Niederlassungen mit ca. 4,2 Mio. qm Fläche

Agenda

- **Ausgangslage: Integration eines 1 Mrd. US\$ Unternehmens**
- **Zielsetzung des Fleet-Integrations-Projektes**
- **Fleet Übersicht**
 - Länder, KFZ, Hersteller, Leasingfirmen.....
- **Resourcen zum Fleet Management und zum Integrationsprojekt**
 - einbezogene Stakeholder
- **Strategische, technische und administrative Integration**
- **Kulturelle Integration – Policy Adaption und Change-Management**

Zielsetzung des Fleet-Integrations-Projektes

Integration von zwei Auto-Flotten aus der gleichen Branche, aber mit unterschiedlichen Unternehmens-Strukturen.

HR:

- **Angleichung der Car-Policies (ohne das Beste aus zwei Welten)**
- **Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede**

Procurement:

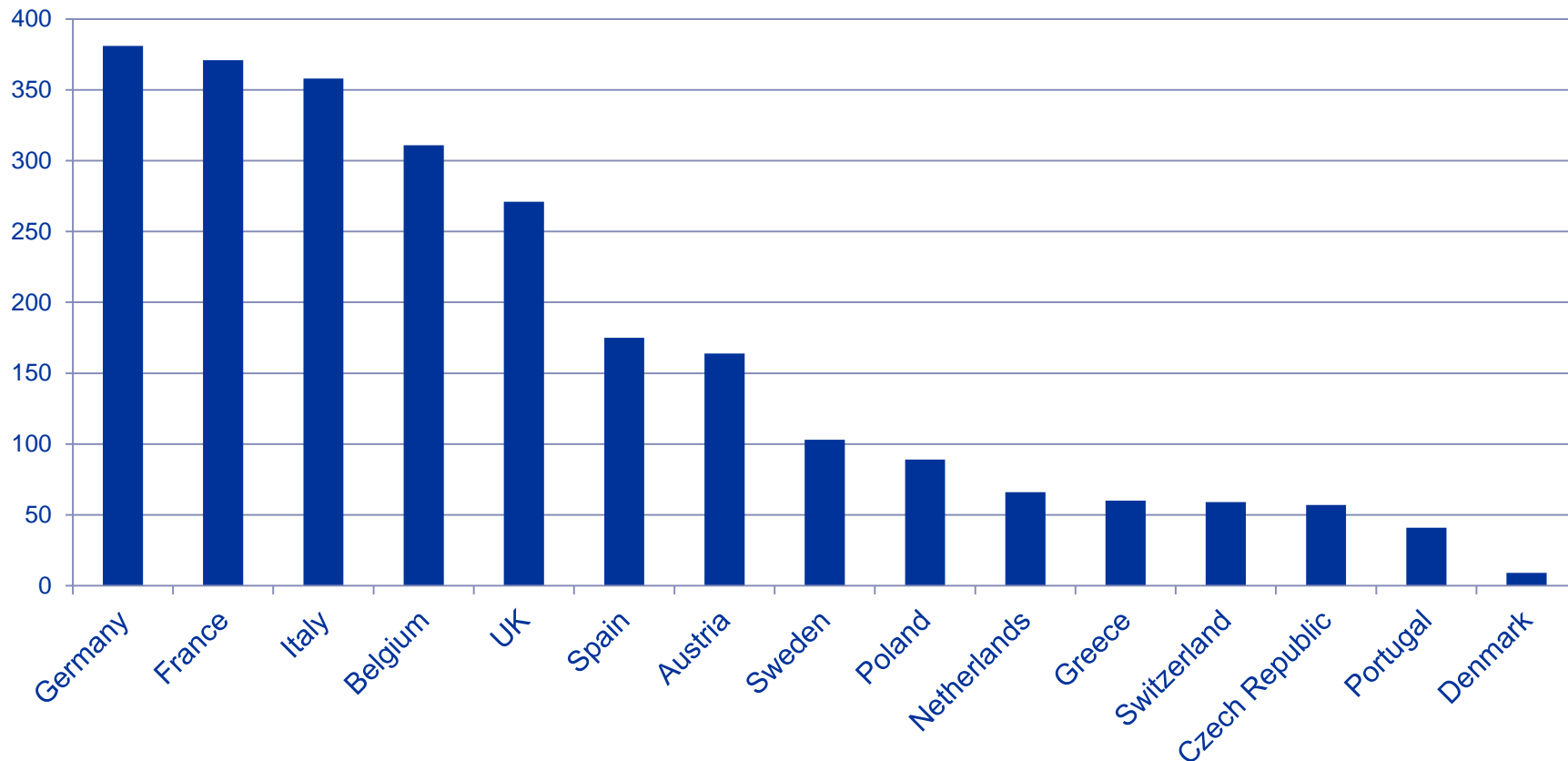
- **Einheitliche Einführung der TCO Kalkulation**
- **Nutzen des zusammengelegten Portfolios - erwartete Einsparungen**
 - Hersteller, Leasingfirmen, Tanken, Reifen, usw**
- **Zusammengelegtes Fleet Management**
- **Outsourcing der Fleet Service Leistungen wo sinnvoll möglich**

Flottengröße und Verteilung

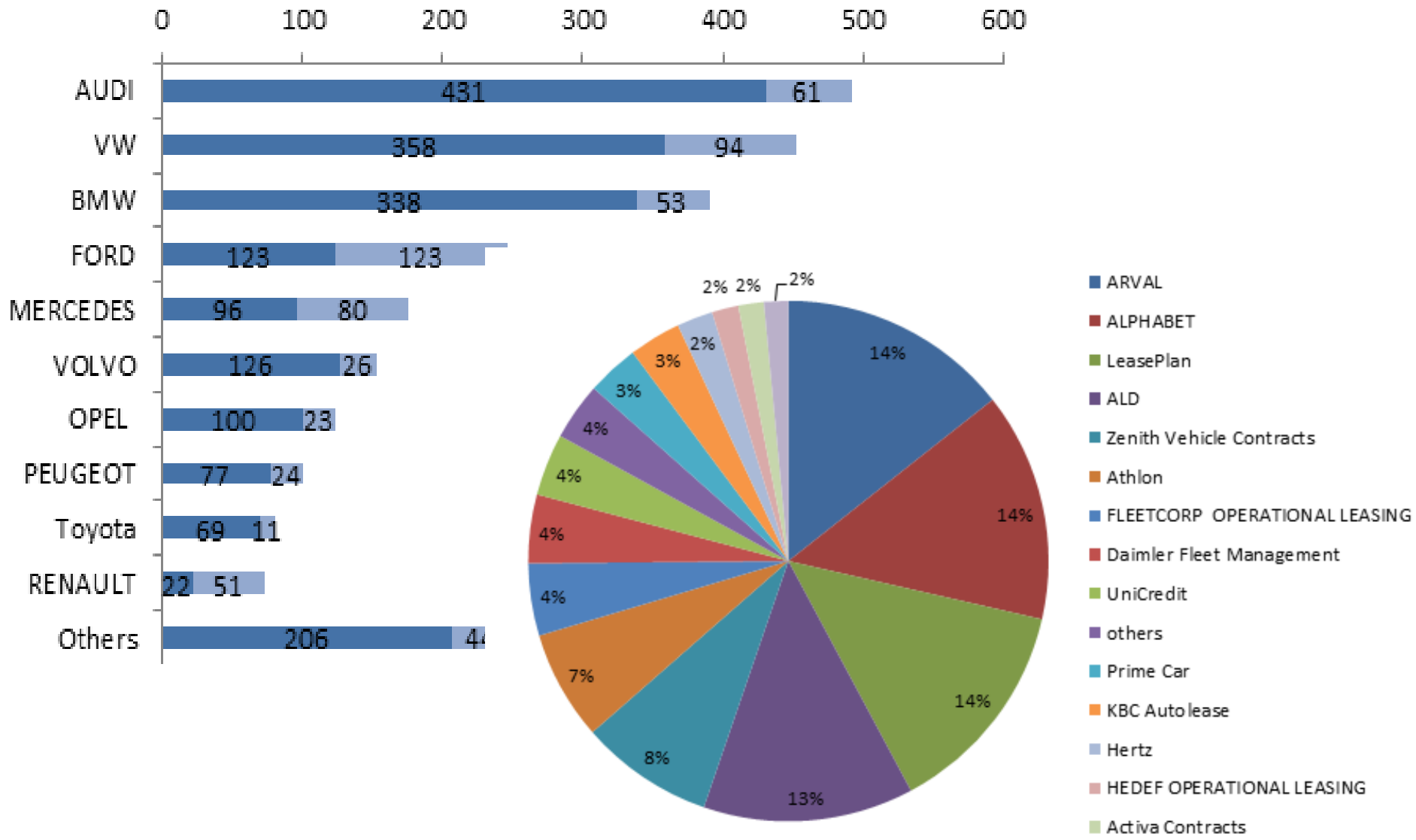
Gesamt in der EMEA Region 2800, global 4200 KFZ

Verteilung etwa 3/4 zu 1/4

Gesamtkosten (TCO) EMEA ca. 38 Mio. US\$



Hersteller und Leasingfirmen – Mix in EMEA Region



Rollenverteilung -> „Gewaltenteilung“

- **HR – Personal-Abteilung ist Car Policy Owner**

EMEA - Region - Head Office -> Umbrella-Policy

Custer / Länder -> lokale Car Policies

Klassische HR –Aufgabe :

- **Wer bekommt ein Auto?**
- **Vergleichbarkeit im Markt**
- **Respektierung der EHS Guidelines - e.g. CO2 Capping**
- **Signalwirkung nach innen und außen - e.g. keine SUV's**

- **Einbezug der Geschäftsbereiche –Change-Management als „Leidtragende“**

Rollenverteilung -> „Gewaltenteilung“

- **Procurement ist Beschaffer und Fleet Manager**

EMEA - Region - Head Office -> Category Strategy

Custer / Länder -> lokale Umsetzung – Admin.

Klassisches Category Management:

- **Etablierung einer gemeinsamen Flotten- Strategy**
 - **Support von HR Custer / Länder zur Policy Integration**
 - **Erarbeitung der Car Fleet Budgets TCO-basiert
ökonomische und fiskale Einflussfaktoren**
 - **Umsetzung klassischer Einkaufs-Techniken
RFI, RFP, jedoch erhebliche Komplexitäts-Probleme**
- **Etablierung des Fleet- Service Modells**

Verantwortlichkeiten und Stakeholder

Beispiel:

Car Fleet Category strategy document

Category	Car Fleet
Category Manager	Lise Coiffard and Angela Mair
Stakeholder(s)	HR, GM's, PSM, local fleet managers, Finance, Driver, supplier
Countries included	EMEA
Date	24 th July 2014

1. Category overview

- Scope of the category
- Overall spend
- Geographical coverage: Current suppliers and leasing companies

2. Market analysis

- Trends
- Market place description
- Leasing suppliers Cars manufacturers
- Local regulation
- The driver
- other elements impacting the category
- HR car policy (at EMEA & local levels)
- Economical & fiscal environment
- Supply chain description

3. Internal category review

4. Sourcing Strategy

- Procurement guidelines
- Fleet management and outsourcing decision

Fleet Management Strategy - Outsourcing

Flottengröße pro Land

Gegenwärtiger Stand:



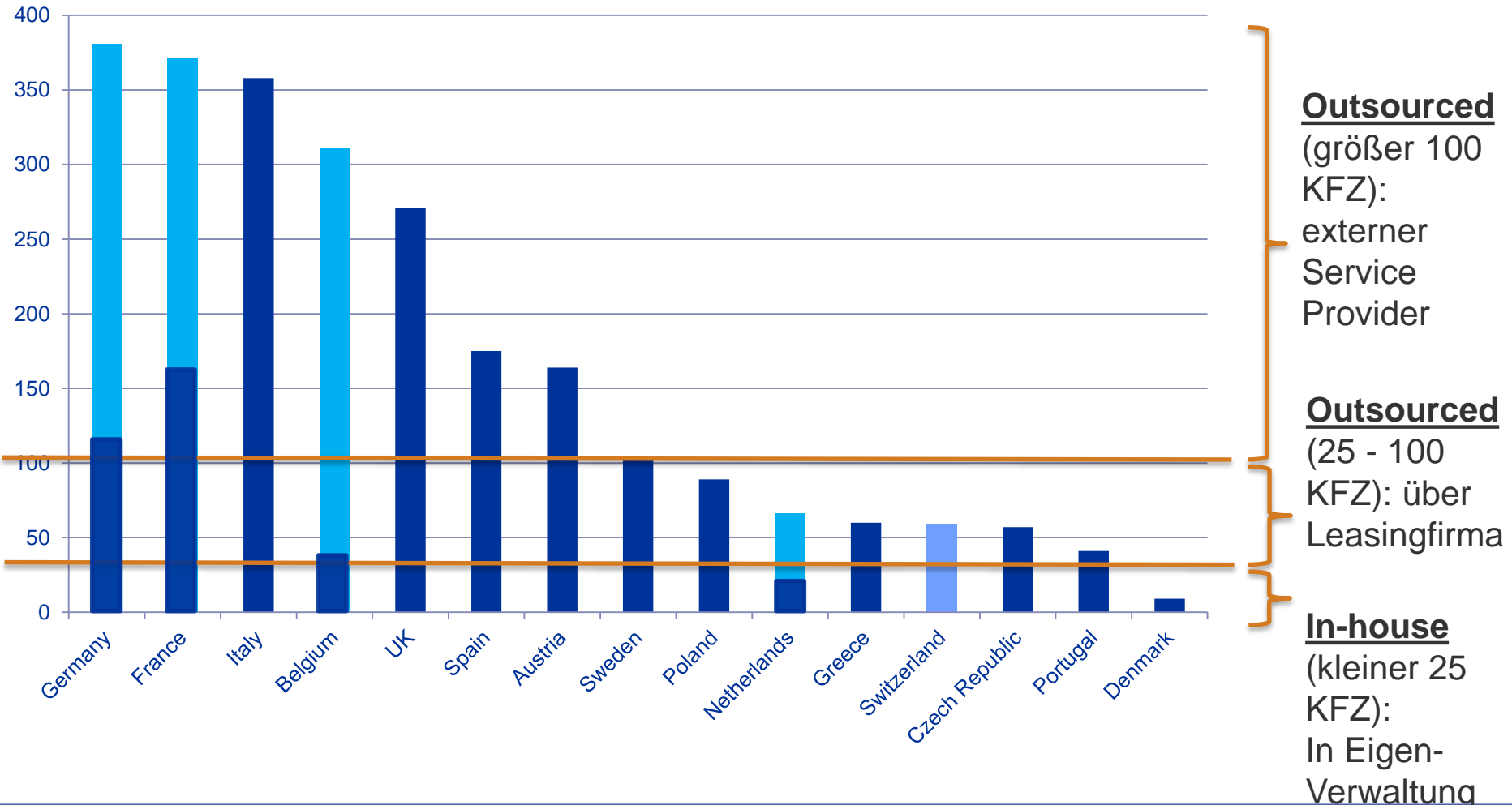
In-House



Outsourced Service



Outsourced – Lease Co



Outsourced
(größer 100
KFZ):
externer
Service
Provider

Outsourced
(25 - 100
KFZ): über
Leasingfirma

In-house
(kleiner 25
KFZ):
In Eigen-
Verwaltung

Angleichung der Car-Policies (ohne das Beste aus zwei Welten) Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede

- **Fuhrpark ist immer ein sensibles Geschäftsfeld**
- **Rechtzeitige und angemessene Einbindung der Geschäftsbereiche, Landesorganisationen**
- **Rechtzeitige und angemessene Einbindung des Betriebsrates (wo vorhanden)**
- **Kollision von Prioritäten - hohe Arbeitsbelastung der Beteiligten**
- **Hohe Komplexität durch die große Bandbreite an verschiedensten gesetzlichen Regulierungen**

Schritte und Zeitplan

7 Schritte Programm und Zeitplan

-> Projektstart April 2014

1. **Benchmark der EMEA und lokalen car policies**
 - Länder-Vergleiche (Industrie Benchmark, OEM scenario; ...)
 - CO2 Reduktion – EHS Vergleiche

– September 2014
2. **Implementierung der HR EMEA Umbrella Car Policy**

– September 2014
3. **Entwicklung und Implementierung TCO Modell (zwingend)**

– Oktober 2014
4. **RFI / RFP und Abschluss der Verhandlungen mit Herstellern, lokalen Händlern, usw.**

– Oktober 2014
5. **Roll out des Baxter KFZ Versicherungs-Programmes**

– Ende November 2014
6. **RFI / RFP und Abschluss der Verhandlungen mit Leasing-Firmen**

– Januar 2015
7. **Implementierung des Service Modells für die Länder**

– Februar 2015