

# voestalpine STEEL DIVISION

---



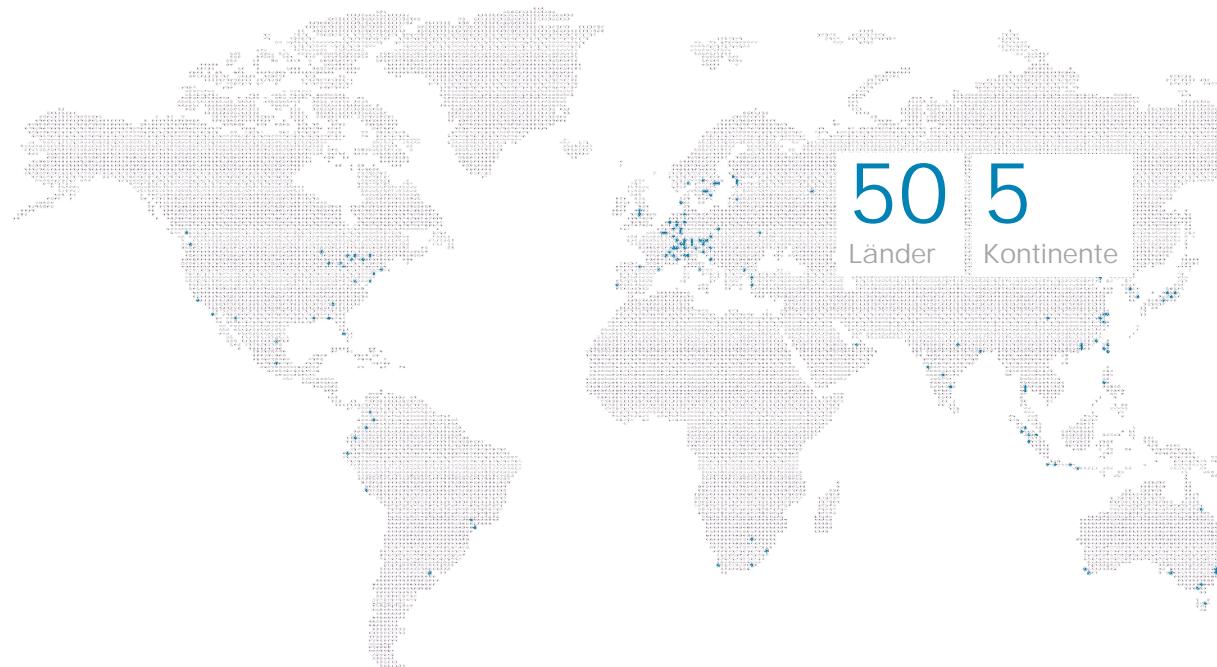
Entwicklung eines Leistungsportfolios und  
Transaktionskostenmodells in der Anlagentechnik

**ÖVIA** Kongress, Leoben Oktober 2022

voestalpine Steel Division  
[www.voestalpine.com/stahl](http://www.voestalpine.com/stahl)

**voestalpine**  
ONE STEP AHEAD.

# DER KONZERN



**500**

Konzerngesellschaften und -standorte



**50.225**

Mitarbeiter weltweit



**14,9 Mrd.**

Umsatz im GJ 2021/22



**2,3 Mrd.**

EBITDA im GJ 2021/22

# DER KONZERN DIVISIONEN



Steel  
**5.701,8 Mio.**  
Umsatz (in EUR)  
36 % Umsatzanteil



High Performance Metals  
**3.052,2 Mio.**  
Umsatz (in EUR)  
20 % Umsatzanteil



Metal Forming  
**3.474,4 Mio.**  
Umsatz (in EUR)  
22 % Umsatzanteil



Metal Engineering  
**3.376,2 Mio.**  
Umsatz (in EUR)  
22 % Umsatzanteil

(Stand: GJ 2021/22)

voestalpine Steel Division

3 | 29.09.2022 | voestalpine ÖVIA Kongress 2022

**voestalpine**  
ONE STEP AHEAD.

# STEEL DIVISION GESELLSCHAFTEN



HBI



Stahlerzeugung  
voestalpine Stahl GmbH



Stahlband  
voestalpine Stahl GmbH



Anarbeitung  
voestalpine  
Steel & Service Center Gruppe



Grobbleche  
voestalpine Grobblech GmbH



Gussprodukte  
voestalpine Gießerei Gruppe



Logistik  
LogServ Gruppe



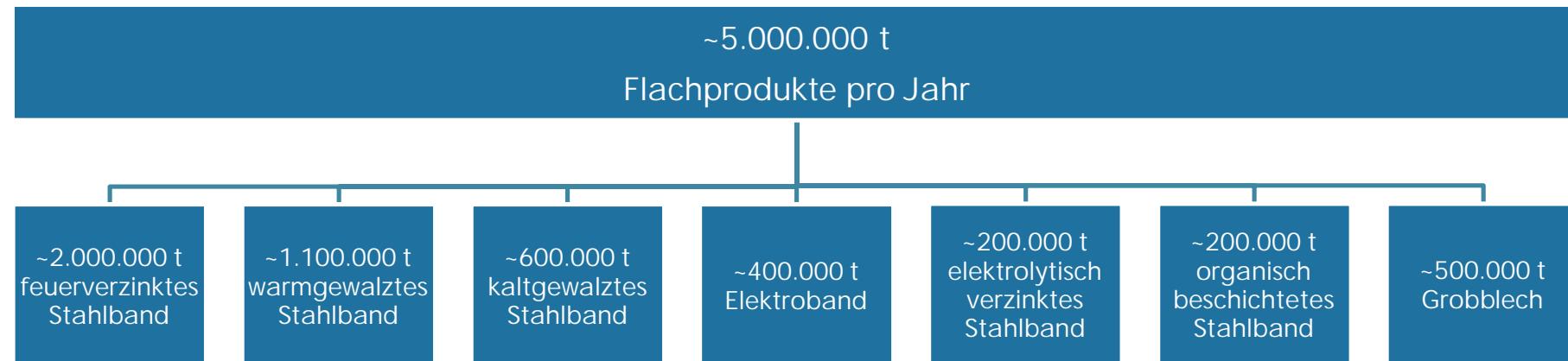
Internationaler Vertrieb  
voestalpine Eurostahl GmbH

**voestalpine**

ONE STEP AHEAD.

# STEEL DIVISION

## HAUPTPRODUKTGRUPPEN



## PROJEKTUMFELD UND ZIELE

- » Das Projekt ist ein Teil des Lean Smart Maintenance Programms der Steel Division
- » Erstellung eines Transaktionskostenmodells zur monetären Effizienzbewertung von gleichen Leistungen durch unterschiedliche Leistungserbringer.
- » Kostentransparenz durch Verwendung des Transaktionskostenmodells
- » Harmonisiertes Leistungsportfolio in der Anlagentechnik
- » Durchgängige interne Bekanntheit der erbrachten Leistungen





# LEISTUNGSPORTFOLIO

---

voestalpine Steel Division

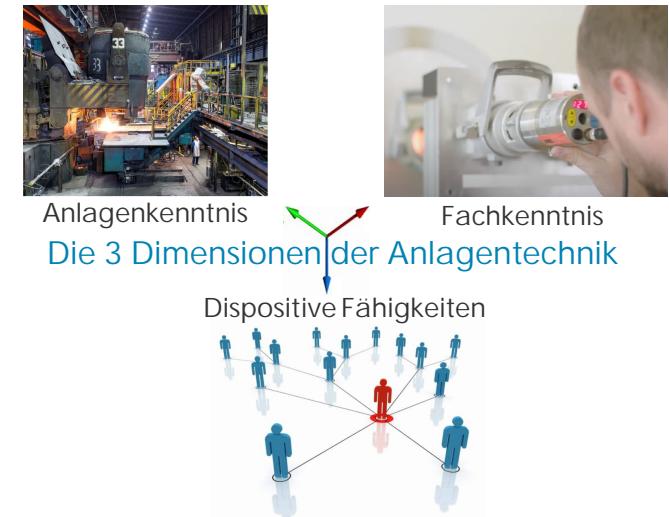
7 | 29.09.2022 | voestalpine ÖVIA Kongress 2022

**voestalpine**

ONE STEP AHEAD.

# SYSTEMATIK

- » Mit dem Leistungsportfolio werden die operativen Tätigkeiten in der Anlagentechnik klar und transparent dargestellt.
- » Durch die Einordnung der Tätigkeiten in die 3 Dimensionen
  - » Orts- und Anlagenkenntnis (Objekt)
  - » Fachkenntnis und
  - » Dispositive Fähigkeiten (Koordination)wird der EINBETTUNGSGRAD ermittelt.
- » Der Einbettungsgrad hat eine Ausprägung von 4 (sehr niedrig) bis 20 (sehr hoch)



# BEWERTUNGSLOGIK

- » Jede Tätigkeit wird in den 3 Dimensionen eingestuft
- » Jede Dimension hat 5 Ausprägungsstufen (1 – 5)
- » Um die Ausprägung der Dimensionen gewichten zu können, wird ein paarweiser Vergleich (=Multiplikationsfaktor) durchgeführt – das ist das Feintuning in der Bewertung

TÄTIGKEITSBEZEICHNUNG:	Abteilungs-kurzzeichen:	Dimension 1: Anlagenwissen	Dimension 2: Fachspezifisches Know-How	Dimension 3: Dispositives Know-How	ANLAGENWISSEN ist wichtiger als Fachspezifisches KNOW-HOW	ANLAGENWISSEN ist wichtiger als Dispositives KNOW-HOW	Fachspezifisches KNOW-HOW ist wichtiger als Dispositives KNOW-HOW	Wertigkeit Dim 1:	Wertigkeit Dim 2:	Wertigkeit Dim. 3:	EINBETTUNGSGRAD
TEST 1	TSK	5	4	4	weniger	gleich	wichtiger	1,17	1,67	1,17	17,17
TEST 2	TSK	3	4	3	weniger	wichtiger	wichtiger	1,33	1,67	1,00	13,67
TEST 3	TSK	3	4	3	wichtiger	wichtiger	weniger	1,67	1,00	1,33	13,00
TEST 4	TSK	3	4	3	gleich	gleich	gleich	1,33	1,33	1,33	13,33
TEST 5	TSK	2	3	1	weniger	wichtiger	wichtiger	1,33	1,67	1,00	8,67

- » Berechnungslogik am Bsp. Test 1: EBG 17,17 = 5\*1,17 + 4\*1,67 + 4\*1,17

# VISUALISIERUNG IM POWER BI (BEISPIEL)

## LEISTUNGSPORTFOLIO

Tag-Filter

- Alle auswählen
- (Leer)
- Bereitschaft
- chemische Reinigung
- Coil
- Druckgerät
- Elektrik
- Fertigung
- Klima
- Lüftung
- Ofen
- Prüfung
- Pumpe
- Reparatur
- Rolle
- Rollen
- Rückschlagsicherung
- Schmierung
- Segment
- Test
- Wartung
- Zink
- Zylinder

Suchbegriffe

Ergebnisse

Abteilung	Bezeichnung	Einbettungsgrad
CTA	Coilzangenüberprüfung	16,50
CTA	Ölpartikelmessung Hydraulik IL4	10,67
CTA	Rollentausch an Treibern	12,00
CTA	Rollentausch Öffnrollen	14,67
CTA	Rollentausch Tischrollen	10,67
CTA	Schmiertätigkeit	11,33
CTA	Störungsbehebungen (Tagesgeschäft, kurzfristcharakter)	18,83
CTA	Wartung Bündbindemaschine	14,33
CTA	Zinkbadmechanikbau	12,00
TSA	Rostwagenreparatur	10,33
TSA	Steinefabrik Kontrolltätigkeiten	16,50
TSA	Steinefabrik Schmiertätigkeiten	14,00
TSA	Steinefabrik Störungsbehebung	19,00
TSE	Condition Monitoring durchführen, analysieren	11,83
TSE	Condition Monitoring planen	16,50
TSE	elektrischer Infrastruktur Straßen und Hallenbeleuchtung	11,00
TSE	Elektronikkomponenten reparieren bzw. Nachbau	13,00
TSE	Klima- und Lüftungsanlagen planen	15,00
TSE	Klima- und Lüftungsanlagen warten, reparieren, gesetzliche Prüfungen durchführen (Bereitschaft, Störungsdienst)	12,67
TSM	Anfertigen von Kupferplatten	15,00
TSM	Anfertigen Zinkadrolle	15,33
TSM	Anfertigung Stranggussrollen	17,00
TSM	Bereitschaftsdienst Mechanik	12,50
TSM	mehrstufige HD Pumpenreparatur	15,33
TSM	Pumpenreparatur	11,67

Filter

Suchen

Filter für dieses Visual

Abteilung ist nicht FAKE

Bezeichnung ist (alle)

Einbettungsgrad ist (alle)

- » Suchmöglichkeiten nach ca. 1.500 erfassten Tätigkeiten
  - » Kategorie
  - » Bezeichnung
  - » Abteilung
  - » Einbettungsgrad



# TRANSAKTIONSKOSTEN

voestalpine Steel Division

11 | 29.09.2022 | voestalpine ÖVIA Kongress 2022

**voestalpine**

ONE STEP AHEAD.

## TRANSAKTIONSKOSTEN DEFINITION

- » Transaktionskosten entstehen immer durch Leistungsaustausch von Parteien innerhalb oder außerhalb des Unternehmens.
- » **Transaktionskosten sind Opportunitätskosten. Es ist der Vergleich Eigenleistung oder Fremdleistung für die selbe Tätigkeit.**
- » Bei Fremdvergabe entsteht immer ein Koordinationsmechanismus, welcher stets mit Transaktionskosten verbunden ist.
- » Alles, was für den Herstellprozess der originären Arbeit notwendig ist, fällt nicht unter Transaktionskosten.

# ENTSTEHUNG VON TRANSAKTIONSKOSTEN



Beauftragung durch / an	VAT	TS+	TS-	Extern
VAT+	0	T		T
VAT-		Td		Td
VAT-			0	0
TS+		0		T
TS-				0

■ Geschäftsfall nicht relevant

VAT+: VAT kann Leistung erbringen

VAT-: VAT kann Leistung nicht erbringen

TS+: TS kann Leistung erbringen

TS-: TS kann Leistung nicht erbringen

T: Transaktionskosten aus Abteilungssicht

Td: Divisionale Transaktionskosten

VAT = Vor Ort Anlagentechnik

TS = Technischer Service und Energie

## ERHEBUNG VON TRANSAKTIONSKOSTEN

- » Sammlung von Geschäftsfällen und Clusterung nach unterschiedlichen Kriterien
  - » Vergabe von dezentraler Anlagentechnik an zentrale Betriebe oder externe Firmen
  - » Vergabe von zentralen Betrieben an externe Firmen
- » Erstellung eines Kataloges von Tätigkeiten, bei denen Transaktionskosten entstehen und Ermittlung der dafür benötigten Zeit; Beispiele
  - » Anfrage erstellen
  - » Leistungskatalog erstellen
  - » Angebotsvergleich
  - » Montageüberwachung
  - » Eingangskontrolle
  - » ....

# KATEGORISIERUNG TRANSAKTIONSKOSTEN



- » In Summe 13.000 Bestellpositionen und externer Vergabewert von ca. 10% vom Instandhaltungsbudget im GJ 2021/22
  - » Bis 1.000€
  - » Bis 5.000€
  - » Bis 20.000€
  - » Größer 20.000€
- » Vergabeformen
  - » Mit Angebot
  - » Auf Stundensatzbasis (Regievergabe)
  - » Mit Leistungskatalog
  - » Einmalige Kosten für Erstellung eines Service Level Agreements



# ERKENNTNISSE - ERGEBNISSE

---

voestalpine Steel Division

16 | 29.09.2022 | voestalpine ÖVIA Kongress 2022

**voestalpine**

ONE STEP AHEAD.

## ERKENNTNISSE - ERGEBNISSE

- » Das Leistungsportfolio gibt Klarheit, welche Tätigkeiten in den einzelnen Organisationseinheiten durchgeführt werden
- » Der Einbettungsgrad ist die Kennzahl, zur Beurteilung des notwendigen Know Hows und der Komplexität der Tätigkeit
- » Die Transaktionskosten variieren stark (2% - 30%)
- » Die Transaktionskosten sind ein strategisches Werkzeug zur Messung der Effizienz
  - » Tätigkeiten mit niedrigem Einbettungsgrad und hohen Transaktionskosten sind ein Potenzial zur Prozessverbesserung
  - » Tätigkeiten mit hohem Einbettungsgrad und niedrigen Transaktionskosten sind ein Atmungsventil für Variabilität

## ERKENNTNISSE - ERGEBNISSE

- » Das Leistungsportfolio ist die Basis für das Kompetenzmanagement und in weiterer Folge für die Personalentwicklung (Qualifikation)
- » Möglichkeit zur Bündelung von gleichen Leistungen in der Organisation
- » Ableitung von strategischen Make or Buy Entscheidungen, vor allem durch die Kombination von Einbettungsgrad und Transaktionskosten
- » Maßnahmenableitung zur Effizienzsteigerung im Fall von unterschiedlich hohen Transaktionskosten, bei gleichen Kategorien, in unterschiedlichen Abteilungen

# VIELEN DANK!

---

Gernot Pieringer

T. +43/50304 15 - 3541

[Gernot.Pieringer@voestalpine.com](mailto:Gernot.Pieringer@voestalpine.com)

voestalpine Steel Division  
[www.voestalpine.com/stahl](http://www.voestalpine.com/stahl)

**voestalpine**  
ONE STEP AHEAD.