

**Restructuring  
Technical Services  
Allianz Germany  
2004-2010**

Norbert Bierbaum-Hillejan  
FM-Conference , Sofia, 21.10.2016

# Allianz Technical Services

- **Founded in 1999**
- **Technical facility Services**
- **Repair of insurance damages**
- **Modernisation of apartments**
- **Clients --Insurance companies (Allianz )**
  - Real estate companies(Telecom )**
  - Bank ( Dresdner Bank )**
- **Headquarter in Munich**
- **7 regional branches**



# **Financial problems**

**– loss before taxes 2004**

**ca. - 20 Mio Euro**

**– cumulated loss 1999-2004**

**ca. - 70 Mio Euro**

# IT- Problems

- „ outsourced „ IT department
- Developed completely new software
- Not enough tested
- Start 1.7.2004
- System collapsed
- No more bills to clients possible
- Allianz cash pool - 30 Mio
  - catastrophe

# **IT solutions**

- **Additional external programmer**
- **Dismiss weak own programmer**
- **Dissolve outsourced IT company**
- **Integration IT back to Allianz Technical Service**
  
- **After 9 months very good IT quality at 50% of former costs**

# Reorganising outsourced service providers

- 10.000 service providers
- Average sales volume 20.000 Euro / year
- Many overhead needed for their administration
- No transparency
- Provider Not motivated
- Bad quality of Services
- Unsatisfied clients
  - catastrophe

# **Solution**

## **Problem outsourced providers**

- **Reduction of service providers**
- **1.step : Definition of really needed providers  
(location and skills )**
- **2.step : Reduction from 10.000 providers to  
2.500**
- **3.step : reduction to 600**



# **Solution**

## **Problem outsourced providers**

**The more you delegate,**

**the more you need :**

- Transparency**
- Controlling**
- Responsibility and accountability**
- Motivation**

# **Solution**

## **Problem outsourced providers**

### **Team building**

- **150 building engineers of Allianz**
- **New : organised in 15 teams**
- **Team responsable for profit and quality**
- **Each Team accounted every month profit / loss**
- **Each Team accounted every month quality**
  
- **Bonus system for teams**

# Team Controlling ( Profit/Loss)

- **Per Team:**
  - Sales Volume
  - Margin
  - Costs ( as : Personel, Cars, Rent of Space )
  - Profit / Loss

# Teamcontrolling

Teamcontrolling 2014									
Allianz Handwerker Services GmbH									
Monat: Nov 2014									
Team: XXX									
in TEUR	Nov 2013	Nov 2014	Nov 2014	Ist-Plan kum			2013	2014	2014
	Ist kum.	Plan kum.	Ist kum.	Abw. abs.	Abw. in %	ZE % kum.	Ist	Plan	VIST
<b>Umsatz / Erlös</b>	<b>12.245</b>	<b>14.037</b>	<b>14.501</b>	<b>463</b>	<b>3,3%</b>	<b>103,3%</b>	<b>14.087</b>	<b>15.314</b>	<b>15.819</b>
dv. Umsatz aus Service-Leistungen	1.118	2.334	2.093	-240	-10,3%		1.280	2.546	2.284
Allianz	1.118	2.334	2.093	-240	-10,3%		1.280	2.546	2.284
STRABAG	0	0	0	0	0,0%		0	0	0
Drittmarkt	0	0	0	0	0,0%		0	0	0
dv. Umsatz aus Schaden	11.127	11.704	12.407	703	6,0%		12.808	12.768	13.535
Allianz Schadensaufwand	11.124	11.566	12.398	832	7,2%		12.805	12.618	13.526
STRABAG	0	0	0	0	0,0%		0	0	0
Drittmarkt	3	138	9	-129	-93,6%		3	150	10
dv. Umsatz aus Prämien	0	0	0	0	0,0%		0	0	0
<b>Bezogene Leistung</b>	<b>-10.054</b>	<b>-11.193</b>	<b>-11.815</b>	<b>-622</b>	<b>-5,6%</b>		<b>-11.649</b>	<b>-12.211</b>	<b>-12.890</b>
dv. sonstige bezogene Leistungen	0	0	0	0	0,0%		0	0	0
dv. Leistungsaufwand Schaden	-10.054	-11.193	-11.815	-622	-5,6%		-11.649	-12.211	-12.890
dv. Schaden aus Vers.-Verträgen / Provisionen	0	0	0	0	0,0%		0	0	0
<b>Deckungsbeitrag I</b>	<b>2.192</b>	<b>2.844</b>	<b>2.685</b>	<b>-159</b>	<b>-5,6%</b>		<b>2.438</b>	<b>3.103</b>	<b>2.929</b>
Deckungsbeitrag I in %	17,9%	20,3%	18,5%				17,3%	20,3%	18,5%
Skonti / Boni	334	313	350	37	11,7%		380	342	382
<b>Deckungsbeitrag II</b>	<b>2.525</b>	<b>3.157</b>	<b>3.035</b>	<b>-122</b>	<b>-3,9%</b>		<b>2.818</b>	<b>3.445</b>	<b>3.311</b>
Operative Teamkosten	-1.162	-1.161	-1.154	7	0,6%		-1.304	-1.266	-1.258
dv. Personalkosten	-1.036	-975	-1.039	-64	-6,6%		-1.156	-1.064	-1.134
dv. Sonstige direkte Kosten und Erträge	-126	-186	-114	72	38,5%		-148	-203	-125
<b>Deckungsbeitrag III</b>	<b>1.364</b>	<b>1.997</b>	<b>1.882</b>	<b>-115</b>	<b>-5,7%</b>		<b>1.513</b>	<b>2.178</b>	<b>2.053</b>
Umlage Produktions-Support (Stäbe)	-210	-269	-248	21	11,5%		-231	-294	-271
Umlage Leistung & Abrechnung	0	0	0	0	0,0%		0	0	0
Umlage Standort	-53	-63	-58	5	8,2%		-58	-69	-63
<b>Deckungsbeitrag IV</b>	<b>1.102</b>	<b>1.664</b>	<b>1.575</b>	<b>-89</b>	<b>-5,3%</b>		<b>1.225</b>	<b>1.816</b>	<b>1.719</b>
Umlage Vertrieb	-109	-154	-125	29	18,9%		-143	-168	-137
Umlage Zentrale Services	-514	-644	-576	68	10,5%		-586	-703	-629
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>479</b>	<b>866</b>	<b>874</b>	<b>8</b>	<b>0,9%</b>	<b>100,9%</b>	<b>496</b>	<b>944</b>	<b>953</b>
Finanz Ergebnis	0	8	10	2	21,6%		0	9	10
<b>operativer Gewinn</b>	<b>479</b>	<b>874</b>	<b>884</b>	<b>10</b>	<b>1,1%</b>		<b>496</b>	<b>953</b>	<b>964</b>
enthaltene ILV	17	0	19	19	0,0%		36	0	21
operatives Ergebnis in %	3,9%	6,2%	6,0%	1,7%	-2,3%		3,5%	6,2%	6,0%
<b>Kennzahlen</b>									
FTE	18,7	18,1	18,4	0,3	1,7%		18,7	18,1	18,4
davon externe FTE	1,6	-	0,8	k.A.	k.A.		1,6	0,0	0,8
Umsatz je Team FTE	653,3	774,7	786,8	12,1	1,6%		753,7	845,1	858,3

# Provider Controlling

- **Per Provider**
  - Sales Volume
  - Acceptance/Refusal of orders within 6 hours
  - Order completed message within 3 days
  - Bill completed within 3 days after work
  - Any complaints of customers

# Provider Quality Controlling

Aug 2016



Allianz Handwerker Services GmbH

DL überregional tätig	Geschäftsfeld	DL_Nummer	DL_Name	Straße	PLZ_Ort	DL letzter Besuch	DL letzter AA	Name
Ist kein überregionaler HW	Alle Teams	8000001				2011-05-03	2013-07-09	ohne Bez

## Prozessqualität

	Aug 2016	Aug 2016 kum.
Abgelehnte Arbeitsaufträge	11,8 %	8,4 %
Verzug Arbeitsauftragsannahme	4,3 %	4,0 %
Verzug Fertigmeldung	16,6 %	14,6 %
Verzug Leistungsaufstellung	14,6 %	14,2 %
Abgelehnte Leistungsaufstellung	4,8 %	4,9 %
Arbeitsauftrag mit Weiterbelastung	0,0 %	0,1 %

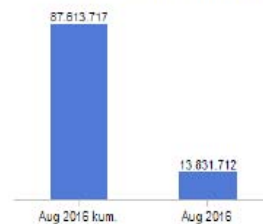
## Ausführungsqualität

	Aug 2016	Aug 2016 kum.
Arbeitsschutz-/Baustellensicherungsmaßnahmen eingehalten	100,00 %	99,92 %
Ausführung LV- bzw. Aufmaß konform	99,03 %	99,49 %
Baustellensauberkeit	99,52 %	99,45 %
Ww. Räume mit DL aufbereiten	97,83 %	97,04 %
Keine Mängel während Baustellenbegehung vorhanden	98,55 %	98,56 %
<b>Anzahl Stichproben</b>	<b>432</b>	<b>5.181</b>

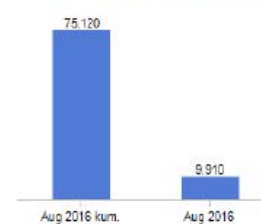
## Allgemeine Dienstleisterqualität

Measures	Mai 2016	Jun 2016	Jul 2016	Aug 2016	Ø 4 Monate
Allgemeine Dienstleisterqualität	95,8 %	95,9 %	95,7 %	95,5 %	95,7 %
Prozessqualität	92,7 %	92,8 %	92,2 %	92,0 %	92,4 %
Ausführungsqualität	98,9 %	99,0 %	99,2 %	99,0 %	99,0 %

## Umsatz\_Kreditor in €



## Anzahl Arbeitsaufträge erledigt



Geschäftsfeldverteilung	Geschäftsfeld	Aug 2016 kum. Jahr	Aug 2016
Umsatz_kreditor	Anteil IMMO_Geschäft	23 %	24 %
	Anteil RM_Geschäft	19 %	17 %
	Anteil VERS_Geschäft	58 %	59 %
Anzahl Arbeitsaufträge erledigt	Anteil IMMO_Geschäft	5 %	6 %
	Anteil RM_Geschäft	52 %	49 %
	Anteil VERS_Geschäft	43 %	46 %

# **Motivation for providers**

- **Only 600 elected as preferred provider**
- **Proud to be confirmed as provider**
- **Sales volume / provider 200.000,-E average  
( in 2004 = 20.000,-E average )**
- **If quality targets were not met : delisting**

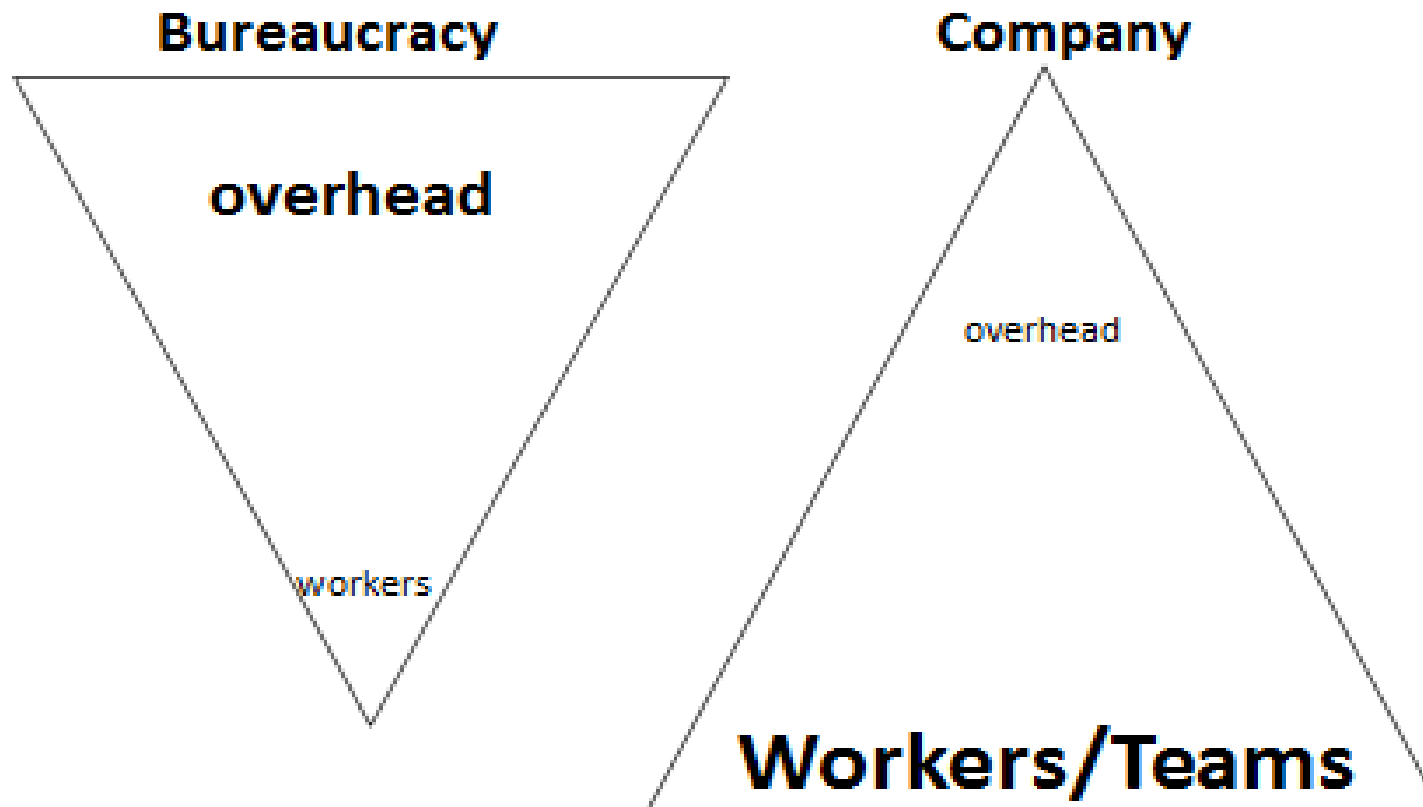
# Motivation employees

- **Bonus System**
- **If Team targets are met:**
- **Bonus Up to + 25 % of salary /yr per Team**
- **Paid every 3 months( pro rata )**
- **Price Competitions between teams**
- **Extra payments for team building events**



# Overhead

## Bureaucracy versus entrepreneurial Company



# Overhead

Who belongs to overhead?

Everyone in the company , who's name  
could not  
stand on a clients bill!

Overhead is like medicine—  
too much of it makes a company  
sick / unprofitable

# Overhead reduction

- **After the delegation of responsibility to Teams**
- **After the implementation of the controlling tools**
- **After the delisting of ca.9000 providers**

**Overhead could be reduced**

# Overhead Reduction

- **Overhead :**  
2004 125 overhead = 50% of total 250 employees  
2006 50 overhead = 25% of total 200 employees

- **Overhead Reduction = 75 persons = -60%**

**Cost reduction = 7 Mio Euro / yr**

- **Statement workers council:,, As we always said....!**

# Employee satisfaction Gallup questionnaire

- 1) I know, what is expected of me at work
- 2) I have the materials and equipment I need to do my work right.
- 3) At work, I have the opportunity to do what I do best every day.
- 4) In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work.
- 5) My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person.
- 6) There is someone at work who encourages my development.
- 7) At work, my opinions seem to count.
- 8) The mission or purpose of my company makes me feel my job is important.
- 9) My associates or fellow employees are committed to doing quality work.
- 10) I have a best friend at work.
- 11) In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.
- 12) This last year, I have had opportunities at work to learn and grow.

# Survey employee satisfaction

## AHS Gesamt, Vergleich Geschäftsfelder 2007 - 2010

	AHS Gesamt 2010	AHS Gesamt 2009	AHS Gesamt 2008	AHS Gesamt 2007	MMO 2010	MMO 2009	MMO 2008	MMO 2007	VERB 2010	VERB 2009	VERB 2008	VERB 2007	RM 2010	RM 2009	RM 2008	RM 2007	Zentrale 2010	Zentrale 2009	Zentrale 2008	Zentrale 2007
Mitarbeiteranzahl Gesamt	209	198	212	241	51	49	65	91	101	89	80	65	20	20	80	41	37	40	40	40
Mitarbeiteranzahl Teilnahme	161	128	160	148	43,00	29	44	36	74,00	44	45	48	15	11	45	21	25,00	27	25	27
Prozentuale Beteiligung	77,03%	64,66%	70,76%	61,41%	84,31%	59,18%	67,69%	59,02%	73,27%	49,44%	56,25%	73,85%	75,00%	55,00%	56,25%	51,22%	67,57%	67,50%	62,50%	67,50%
Ich weiß, was bei der Arbeit von mir erwartet wird.	1,61	1,57	1,54	1,70	1,51	1,45	1,57	2,00	1,64	1,52	1,38	1,60	1,64	1,27	1,53	1,29	1,66	1,81	1,68	1,93
Ich habe die Materialien und die Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen.	2,21	2,12	2,07	2,02	2,06	2,07	2,16	2,14	2,35	2,20	2,06	2,06	2,33	2,09	1,88	2,00	2,04	2,11	1,88	2,15
Ich habe bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, dazu zu tun, was ich am besten kann.	2,43	2,37	2,49	2,74	2,19	2,52	2,56	2,83	2,53	2,39	2,31	2,65	2,50	2,27	2,67	2,52	2,54	2,26	2,44	2,56
Ich habe in den letzten sieben Tagen für gute Arbeiten Anerkennung oder Lob bekommen.	2,86	2,73	2,93	3,27	2,13	2,38	2,96	3,83	3,22	2,93	2,73	3,31	3,70	3,18	3,13	2,25	2,58	2,67	3,26	2,70
Meine Vorgesetzte/r oder eine andere Person bei der Arbeit interessiert sich für mich als Mensch.	2,22	2,02	2,01	2,63	1,74	1,72	2,18	2,83	2,52	2,09	1,94	2,58	2,57	2,27	1,89	1,80	2,04	2,07	2,08	2,33
Bei der Arbeit gibt es jemanden, der mich in meiner Entwicklung fördert.	2,57	2,45	2,50	3,21	2,00	2,41	2,78	3,47	2,72	2,36	2,25	2,88	3,37	2,91	2,82	2,19	2,60	2,44	2,56	3,22
Bei der Arbeit scheinen meine Meinungen zu zählen.	2,52	2,38	2,37	2,71	2,06	2,41	2,64	3,03	2,74	2,50	2,27	2,65	3,20	2,36	2,33	1,95	2,24	2,33	2,36	2,89
Die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma geben mir das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist.	2,55	2,29	2,31	2,70	2,23	2,28	2,44	2,94	2,68	2,41	2,14	2,54	3,47	2,36	2,41	1,76	2,22	2,22	2,28	2,85
Meine Kolleginnen/Kollegen haben einen inneren Antrieb, Arbeit von hoher Qualität zu leisten.	2,06	1,95	1,82	2,04	1,89	1,97	1,84	2,06	2,21	1,98	1,87	2,02	2,21	1,91	1,56	1,65	2,10	2,11	2,12	2,41
Ich habe einen Gesprächspartner / -partnern innerhalb der Firma, mit dem ich über vertrauliche Angelegenheiten sprechen kann.	1,98	2,03	1,95	2,75	1,80	1,76	1,92	2,44	2,15	2,20	2,02	2,54	2,33	2,09	2,18	3,14	1,84	1,96	1,80	2,26
In den letzten sechs Monaten hat jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen.	2,65	2,40	2,42	3,79	2,05	2,14	2,78	3,89	2,77	2,43	2,21	3,19	4,13	2,73	2,41	3,63	2,40	2,37	2,40	3,56
Während des letzten Jahres hatte ich bei der Arbeit die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln.	2,34	2,15	2,18	2,75	2,02	2,10	2,46	2,89	2,45	2,20	1,92	2,50	2,73	2,18	2,22	2,20	2,24	2,26	2,24	2,89
Die Elektrosmog- und strahlentechnische Analyse sowie Sanierung der Arbeitsplätze finde ich ... (Frage aus 2009)	/	2,04	/	/	/	1,79	/	/	/	2,27	/	/	/	1,64	/	/	/	2,11	/	/
<b>Mittelwert (Fragen 1 -12)</b>	<b>2,33</b>	<b>2,21</b>	<b>2,22</b>	<b>2,69</b>	<b>1,94</b>	<b>2,10</b>	<b>2,35</b>	<b>2,86</b>	<b>2,50</b>	<b>2,27</b>	<b>2,09</b>	<b>2,54</b>	<b>2,85</b>	<b>2,30</b>	<b>2,25</b>	<b>2,20</b>	<b>2,21</b>	<b>2,22</b>	<b>2,26</b>	<b>2,65</b>
<b>Achtung: diese Frage beantworten nur die Pilotprojekteinheiten (Berlin und München): Die neue Arbeitszeitreueung ist ein gutes Instrument, meine geleistete Arbeitszeit anrechnen zu lassen. Dies empfinde ich als Verbesserung.</b>	1,86	/	/	/	2,00	/	/	/	1,67	/	/	/	2,33	/	/	/	1,91	/	/	/
<b>Achtung: diese Frage beantworten Mitarbeiter, die nicht am Pilotprojekt "Arbeitszeit" teilgenommen haben. Ich finde es gut, dass die neue Arbeitszeitreueung zuvunng auf das gesamte Unternehmen ausgeweitet wird und somit meine Arbeitszeit zur Anrechnung kommt.</b>	2,35	/	/	/	2,19	/	/	/	2,39	/	/	/	2,50	/	/	/	/	/	/	/
<b>Mittelwert (Fragen 13 - 14)</b>	<b>2,10</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>2,10</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>2,03</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>2,42</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>1,91</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>

# Customer satisfaction

- **Good quality of service by providers**
- **Employees motivation**
  
- **Led to a high Customer Satisfaction**  
= **Hight Net Promoter Score ( NPS)**

# Net Promotor Score (=NPS)

- **Customer satisfaction Scale**
- **from 1( extremely bad ) to 10 (excellent )**
- **Only 9 and 10 count ( enthusiastic clients / „Promotoren“)**
- **7 and 8 clients are indifferent ( dont count)**
- **1 to 6 clients are unsatisfied ( deducted/ „Detractoren“ )**



# Net Promoter Score



# Sales Volume development

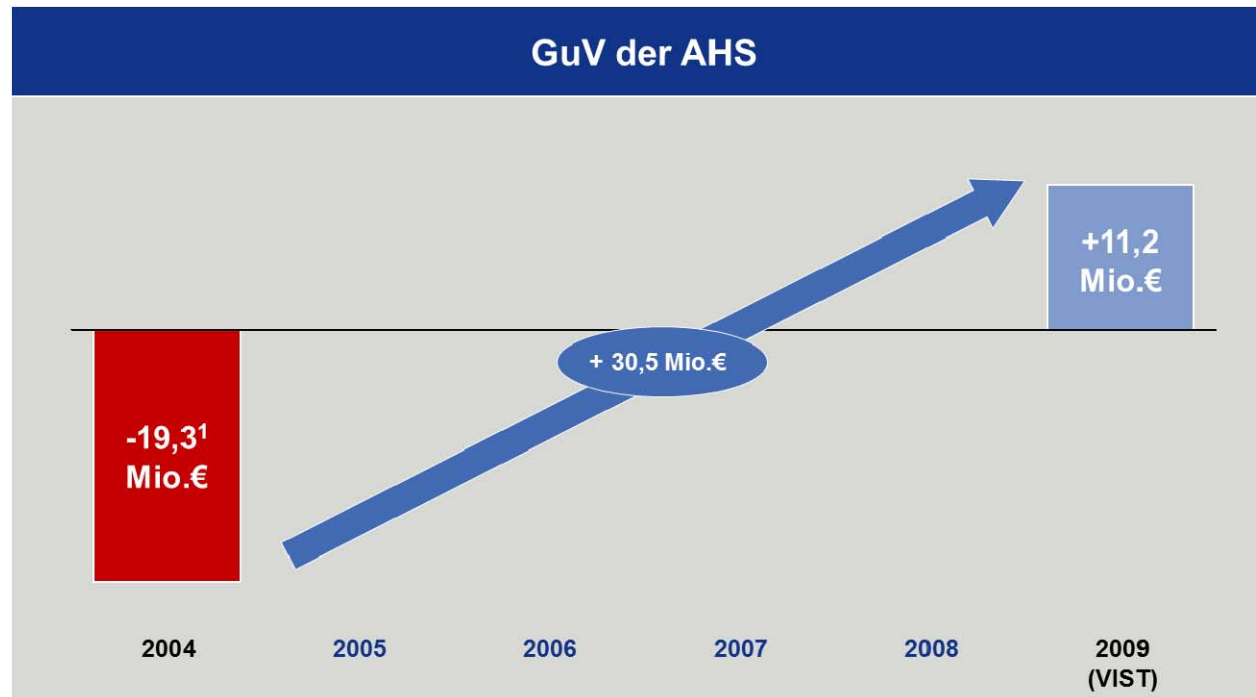
- **2004 = 205 Mio sales volume**
- **„Allianz mother“ sold a branch of 125 Mio**
- **2006 = 80 Mio sales volume**
- **2008 = 150 Mio again**
  
- **Sales volume increase + 90 % !**

# Margin development

- **Margin 2004 = 7 % = 15 Mio E**
- **New : 3% Sconto from providers**
- **New : 5% economies of scale from providers**
- **Replacement of deficit sales volume**
- **Increase profitable sales volume**
  
- **Margin 2008 = 19,5 % = 29 Mio E**

# Profit development

## Turnaround bei der AHS erfolgreich



1 Ohne Subventionen

**Thank you for listening**

