



## Durch ganzheitliches Management die Kosten senken

Der Fuhrpark gilt unter Kostenmanagern als einer der Unternehmensbereiche mit dem größten Einsparpotenzial – noch vor der Instandhaltung und der Gebäudeunterhaltung.

Es sind oft eingefahrene Strukturen, die einen Flottenbetrieb unnötig teuer machen. Ressourcenbündelung würde das Problem lösen: Die kaufmännische und operative Steuerung der Mobilität in einer Hand.

### Lieferanten bündeln

Wo im Privaten Kosten gespart werden, das geht auch beim Flottenmanagement. Beispielsweise mit einer Kundenkarte, bei der nach Einkaufsvolumen gestaffelte Rabatte gewährt werden. „Die Möglichkeiten einer Beschaffungsbündelung bleiben oft ungenutzt“, weiß Majk Strika, Geschäftsführer von ARI Fleet Germany, einer auf gemischte Flotten spezialisierten Fuhrparkmanagement-Gesellschaft. Reifenhändler bieten oft eine breite Produktrange von gängigen Pkw- bis hin zu OTR- und EM- Reifen an. Viele Unternehmen verteilen die Beschaffung von Reifen jedoch oft auf viele langjährige und liebgewonnene, unter dem Strich aber zu teure Stammlieferanten.“

30

**FAHRZEUGE** egal welcher Art sollten Anlass genug sein, alle in einer Hand zu managen. Ab 100 kann ein professionelles externes Fuhrparkmanagementsystem ins Kalkül gezogen werden.

Dieses Beispiel lässt sich auf nahezu alle Kostenstellenübertragen. Etwa auf Motorenöle. Viele Fuhrparks beziehen eine große Zahl verschiedener Sorten, obwohl moderne Produkte die Spezifikationen und Anforderungen zahlreicher führender Hersteller abdecken.

In der Materialwirtschaft sind Konsolidierung des Lieferantenstamms und Mengenbündelung längst eine Selbstverständlichkeit. Die Einkaufsabteilungen erzielen erhebliche Rabatte. Ein weiteres strategisches Problem: In vielen Unternehmen werden die Fahrzeugarten traditionell getrennt verwaltet. Dadurch bleibt die Totals Cost of Ownership (kurz TCO) unsichtbar.

Das sind sämtliche Kosten – von der Beschaffung der Fahrzeuge über deren Einsatz bis hin zur Wiedervermarktung. Nur wer diese Zahlen kennt, kann die Wirtschaftlichkeit bemessen, Benchmarkvergleiche anstellen und Optimierungen einleiten. Aber nur 26,3 % der Fuhrparks in Bauunternehmen ermitteln die TCO. Was nicht ist, kann ja noch



Foto: AdobeStock/

werden, sagt man, aber nur weitere 3,7 % haben ein Kostenmonitoring in Planung. Dies ergab eine von Dataforce, der auf dem Automobilsektor führenden Marktforschungsgesellschaft, veröffentlichte Studie. Dass die Ergebnisse dem Durchschnitt aller Branchen entsprechen, ist nur ein schwacher Trost. „In Bauunternehmen haben Fahrzeuge und Maschinen einen besonders hohen Anteil an der Wertschöpfung. Die Hebelwirkung ist entsprechend“, so Experte Strika.

Ein Rechenbeispiel verdeutlicht dies: Nettoumsatz gleichbleibend 100 Mio. Euro, Betriebsergebnis 5 %, Fuhrparkkosten 3 %: Eine Reduzierung der Fuhrparkkosten von 10 % verbessert das Ergebnis um 300.000 Euro oder 6 %.

### Strukturen schaffen

Einem aktuellen Benchmark des BME Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik zum Pkw-Flottenmanagement zufolge ist in nur 63 % der Unternehmen der Einkauf in die Prozesse des Flottenmanagements eingebunden. In 37 % der Unternehmen ist die professionelle Beschaffung bei Einkaufsentscheidungen des Fuhrparks außen vor. Das Controlling hat fast gar nichts zu melden. In nur 2 % (!) der Unternehmen wird es als mitverantwortlicher Geschäftsbereich für das Flottenmanagement angesehen.

In den meisten Unternehmen ist vor allem das Thema Dienstwagen bis auf die Führungsebene emotional hoch aufgeladen, so dass kaum Änderungen machbar sind. Die Sparten des



„Die Möglichkeiten einer Beschaffungsbündelung bleiben oft ungenutzt.“

**Majk Strika**, Geschäftsführer von ARI Fleet Germany, einer auf gemischte Flotten spezialisierten Fuhrparkmanagementgesellschaft

Fuhrparks – Pkw, Nutz-, Spezialfahrzeuge und Baumaschinen – haben über Jahrzehnte ihre Eigenständigkeit entwickelt und in vielen Unternehmen sozusagen „Bastionen“ errichtet. Wenn aber Fuhrparkmanager, Einkäufer und Financer nebeneinanderher arbeiten, kommt es zwangsläufig zu Fehlentscheidungen, die ein Unternehmen nachhaltig belasteten.

„Bei einem Management in einer Hand werden die Abläufe transparenter und Synergien können wirkungsvoll genutzt werden“, erläutert Frank Conrad, Leiter Fuhrparkmanagement der Porr Deutschland GmbH, die Vorteile einer zentralen Organisation. In seinem Unternehmen wird lediglich bei den Auswertungen der Steuerungsparameter zwischen Pkw, Nfz und Geräten differenziert. Conrad: „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Fuhrparkmanagement tragen somit wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg unseres Unternehmens bei.“

Michaela Kuban, Leiterin Fuhrpark der Spitzke SE, ein Bahnbaunternehmen, erklärt: „Ein Management für alle Fahrzeugarten – daraus können sich auch Synergien und Einspareffekte durch einheitliche Prozesse etwa im Schadenmanagement, bei Bestellungen oder Reparaturen ergeben.“

### Die richtigen Werkzeuge

Ein integriertes Fuhrparkmanagement ist zugleich die Basis für die Umsetzung des TCO-Prinzips. Alle mobilitätsbezogenen Aufwendungen können lückenlos erfasst und analysiert werden. Die strategische Entscheidung ist oftmals der schwierigste Teil, denn sie bedeutet Eingriffe in über Jahrzehnte gewachsene Kompetenzen. Die benötigten Arbeitsmittel ließen sich dagegen sehr schnell zur Verfügung stellen.

Das wichtigste Instrument ist ein leistungsfähiges Fuhrparkmanagement-Programms, das nicht nur Kosten addiert, sondern Querauswertungen und Analysen unter den verschiedensten Fragestellungen ermöglicht. Idealerweise können mit einer Schnittstellenanbindung von Telematik auch Mobilitätsdaten wie Verbräuche oder Fahrzeugauslastungen laufend automatisch eingespeist und verarbeitet sowie eine vorausschauende Wartungsplanung im Sinne von Predictive Maintenance realisiert werden. Das wiederum verbessert die Performance des Unternehmens.

Die Menge und Vielfalt an Daten kann mit herkömmlichen Excel-Tabellen, wie sie unter Flottenmanagern noch weitverbreitet sind, natürlich nicht bewältigt werden. Schon die Analyse nur eines Aspekts, etwa dem Zusammenhang zwischen Reifenqualität, Beladung und Spritverbrauch würde Tage in Anspruch nehmen. Eine leistungsfähige EDV schafft das in Sekundenschnelle. Sie ▶

Foto: Ari Fleet

dokumentiert Kostenentwicklungen, die Zuverlässigkeit von Werkstätten, die Langlebigkeit von Reifen oder Bündelungsmöglichkeiten auf Lieferanten.

Es gibt auf dem Markt vielversprechende Angebote. Allerdings decken viele Produkte nur Teilbereiche ab. „Die Anforderungen an eine entsprechende Software sind hoch. Wichtig sind eine umfassende Datenintegration und die Vielseitigkeit und die Qualität der Analysen“, so Experte Strika. Komfortable Programme bieten Importmöglichkeiten der bereits im Unternehmen vorhandenen Daten in verschiedenen Formaten.

## Einen Fuhrpark managen

Vom Fahrzeug über das Controlling bis hin zu rechtlichen Grundlagen: Die Aufgaben des Verantwortlichen für den Fuhrpark sind vielfältig und komplex. „Neben betriebswirtschaftlichem, technischem und rechtlichem Wissen braucht der Fuhrparkmanager weitere Fachkenntnisse und Management- sowie Führungserfahrung“, erläutert Axel Schäfer, Geschäftsführer des Bundesverbandes Fuhrparkmanagement.

Zu den Aufgaben gehören:

- Fahrzeugbeschaffung: Kaufen oder Leasen, Versicherungen, Reifenservice
- Car Policy: Regelungen (Typ, Motorisierung, Ausstattung) und Dienstwagenüberlassungsvertrag
- Halterhaftung: Führerscheinkontrolle, Unterweisungen, Unfallverhütungsvorschriften, Ladungssicherung
- Effiziente Fahrzeugsteuerung: digitale Reportings, Tankkarten

Outsourcing-Potenziale: Fuhrparkmanagement-Dienstleister übernehmen bei Bedarf alle relevanten Prozesse: vom Schaden- über das Reifen- bis zum Tankkartenmanagement oder Kostenanalysen.

Rechtliches um den Fuhrpark und Steuern  
Mobilitätsmanagement: Alternativen zum Dienstwagen wie Carsharing, Jobtickets oder Mobilitätsbudgets

Ausgebildete und zertifizierte Fuhrparkmanager/ Fuhrparkmanagementberater sind heute in der Minderheit. Umso wichtiger sind Qualifizierungen. Zu den betrieblichen und ökonomischen Anforderungen kommen immer mehr ökologische und soziale Aspekte, die bei der Organisation der Transportaufgaben zu berücksichtigen sind.



„Bei einem Management von allem was Reifen hat in einer Hand werden die Abläufe transparenter und Synergien können wirkungsvoll genutzt werden“

**Frank Conrad**, Leiter Fuhrparkmanagement der Porr Deutschland GmbH.

## „Make or buy?“

Bereits ab etwa 30 Fahrzeugen ist ein qualifiziertes internes Fuhrparkmanagement wünschenswert, erläutert Matthias Droste, Geschäftsführer der Gesellschafter der Beratungsgesellschaft für Kostenmanagement Expense Reduction Analysts (DACH). Ab 100 Kfz kann ein professionelles externes Fuhrparkmanagements ins Kalkül gezogen werden. Oft stellen hybride Modelle eine adäquate Lösung dar: ein Management in eigener Hand, unterstützt durch die Fremdvergabe einzelner Leistungen an Spezialisten.

Unabhängige Fuhrparkmanagement-Gesellschaften bieten ein sehr breites Leistungsspektrum. Ob ein Anbieter die komplexen Anforderungen des Fuhrparks beherrscht, lässt sich aber nur im konkreten Fall ermitteln. Wichtig ist eine hundertprozentige Kostentransparenz. Der Dienstleister sollte die von ihm verauslagten Aufwendungen, Werkstatt- und Reifenkosten usw. auf Ist-Kosten-Basis abrechnen und selbst nur eine Handling-Gebühr erhalten, sodass auch er Wettbewerbsvergleichen unterzogen werden kann.

## Bis wann lohnt sich Voll-Service-Leasing.

Beim Full-Service-Leasing werden die Finanzierung und die Kosten für Werkstätten, Reifen oder Versicherungen zu einer pauschalen Rate verschmolzen. Diese ist deutlich teurer als die Summe ihrer Teile. Dafür entlastet die Leasingfirma den Fuhrpark von den entsprechenden administrativen Aufgaben. Wirtschaftlich ist das aber nur bei wenigen Fahrzeugen. Je größer ein Fuhrpark ist, desto mehr lohnt sich ein eigenständiges Fuhrparkmanagement.

Bei einem vollkostenorientierten Flottenmanagement kommen die die Full-Service-Leasingverträge zwangsläufig auf den Prüfstand. Die pauschale Rate für Finanzierung und Services ist komfortabel. Sie liegt aber oft deutlich über dem Marktniveau für vergleichbare Leistungen und erhöht sich am Ende durch die Abrechnung sogenannter Rückgabeschäden. Gebühren für Nutzungsänderungen verteuern zudem die notwendige Flexibilität. „Die Fahrleistungen in der Bauindustrie sind aufgrund der laufend wechselnden Baustellenörtlichkeiten im Vorfeld kaum greifbar und schwankend“, so Frank Conrad von Porr Deutschland

Experten raten zu einer Trennung von Finanzierung und Fahrzeugservices. Wie für Nutzfahrzeuge könnten darlehensähnliche Vollamortisationsverträge abgeschlossen und sämtliche weiteren Fahrzeugservices auf dem freien Markt zu deutlich besseren Konditionen einkauft werden. MANFRED GODEK ■