

Fuhrpark-Leasing

Mit Multi-Bidding Einsparpotenziale heben

Die Firmenflotte ist für die Finanzabteilung ein Dauerthema. In vielen Unternehmen bildet sie nach dem Personal den größten Kostenblock. Optimierungspotenziale gibt es sowohl bei der Beschaffung als auch beim Fahrzeugmanagement. Vorausgesetzt, man nutzt konsequent die Möglichkeiten des Marktes und setzt auf moderne IT.

Von **Manfed Godek, Monheim**

Die Hälfte aller Pkw in deutschen Flotten ist laut der neuesten Erhebung des Businessdaten-Dienstes Dataforce geleast. Im Jahr 2014 waren es noch 26 Prozent, die auf Leasing mit Kilometervertrag setzten, 2015 waren es bereits 29 Prozent. Zusammen mit dem Leasing mit Restwertvertrag nutzen derzeit 51 Prozent diese Finanzierungsform. Die Unternehmen schonen damit ihre Liquidität und ihr Eigenkapital und sichern sich dadurch einen Vorteil beim Rating. Die Leasinggesellschaften bewerben in zunehmendem Maße sogenannte Full-Service-Verträge, die neben der Fahrzeug-Gestellung über Kooperationen mit verschiedenen Dienstleistern auch deren komplettes Management beinhalten. Darüber wollen die Anbieter Kunden binden. Fuhrparkmanager schätzen das Modell. Sie erhalten in aller Regel eine professionelle Leistung und müssen sich selbst – pointiert ausgedrückt – „um nichts kümmern“.

Das Modell „Alles aus einer Hand“ ist einerseits bequem. Andererseits wird der Fuhrpark dadurch einem genauen Controlling entzogen. Werner Oettel von „Die Fuhrparkberater“: „Schaut man genau hin, dann erweisen sich Full-Service-Fuhrparks, die nicht die laufend kontrolliert werden, als die teuersten.“ Viele unterliegen einem Trugschluss: Die Zinsen sind im Keller, die Konditionen im harten Wettbewerb der Anbieter ausgereizt. Warum auf

Praxis-Hinweis

Sparpotenzial

Im Fuhrpark steckt von allen Gemeinkostenbereichen das größte Sparpotenzial (19%), noch vor der Instandhaltung (18%) und dem Facility-Management (15%).

Quelle: Expense Reduction Analysts

Praxis-Beispiel: Reinigungsbranche

Ein Liefer- und Service-Unternehmen der Reinigungs- und Hygienebranche setzte für 61 Lkw ein Flottenmanagement-System mit Echtzeit-Tracking zur Erfassung beziehungsweise zur Einflussnahme auf die Parameter Fahrverhalten, Lieferdauer, Kraftstoffverbrauch, Fahr-Effizienz (Kilometer je Liter Kraftstoff), Wegstreckenlängen und Geschwindigkeit ein. Ergebnisse: Verringerung der CO₂-Emissionen/Jahr um 28%, Verringerung der Beinahe-Unfälle, Verbesserung von Auftragsdisposition, Antwort- und Reaktionszeiten, Einsparung Kraftstoff- und Wartungskosten 274.000 EUR bzw. 61.500 EUR, Senkung der Kfz-Versicherungsprämien um rd. 62.000 Euro für die Gesamtflotte aus Lkw und Pkw.

Quelle: Lünendonk GmbH

die Idee kommen, einen seit Jahren bewährten Partner in Frage zu stellen? Marktvergleiche belegen, dass sich sowohl in der Beschaffung als auch in der Verwaltung des Fuhrparks Ansätze für Einsparungen in erheblichem Umfang finden lassen.

Aufschlussreiche Marktvergleiche

Das – inzwischen von einem Leasingmakler übernommene – Vergleichsportale LeasingGo hat bei 20 herstellerunabhängigen Leasinggesellschaften verdeckte Anfragen für typische Firmenfahrzeuge durchgeführt. Auf Herstellerangebote, die meist durch Quersubventionierungen verfälscht sind, war verzichtet worden. Unter angefragten Modellen waren ein Audi A6, der BMW X3, ein VW Passat, das C-Klasse-Modell von Mercedes und ein Volvo V60. Als Laufleistung wurden einheitlich 120.000 Kilometer über vier Jahre veranschlagt. Als besonderes Modell wur-

de der Audi als Hybrid-Fahrzeug mit 80.000 Kilometern angefragt. Pauschale Raten für alle Wartungen sowie für Reifenservices mit je einem zusätzlichen Satz Winter- und Sommerreifen sollten die Anfrage abrunden. Im Fall des BMW X3 addierten sich die Unterschiede zwischen dem günstigsten und dem teuersten Anbieter auf 9.120 EUR – unter Einrechnung von Wartungs- und Servicepaketen sogar auf 11.712 EUR. Glänzte Gesellschaft A bei dem X3 noch mit dem zweitbesten Angebot, fand ihre Offerte für den Volvo sich nur auf dem Rang zwölf von 14 Angeboten wieder. Gesellschaft B war beim Hybrid-Audi der beste Anbieter; sie lag beim BMW aber nur auf einem Mittelplatz. Laufend angestellte Erhebungen und die Erfahrungen von Flottenexperten bestätigen die marktbreiten Preisspreizungen.

Die Ausschreibungen von Leasing-Rahmenverträgen erfolgen in der Regel anhand von Referenzmodellen. Diese Fahrzeugmodelle kommen in der Praxis allerdings selten vor. Bei jedem Mitarbeiterwechsel bzw. Neuzugang und einer damit veränderten Car-Policies verändern sich die Parameter. Abweichungen bei Ausstattungen und Servicekomponenten und auch bei Kilometerleistungen und Restwerten haben gravierende Auswirkungen auf die Kalkulation der Rate.

Praxis-Hinweis

Rahmenverträge

Rahmenverträge versprechen einem Großabnehmer zwar günstigere Konditionen. In den Konfigurationen der einzelnen Fahrzeuge stecken aber nicht zu unterschätzende Kostentreiber. Gleiches gilt für Wartungs- und Servicepakete. Leasinggeber verstehen die Dienstleistung längst nicht mehr als Verkaufsförderungsinstrument, sondern zunehmend als lukrative Gewinnquelle.

Option Multi-Bidding

Realisieren lassen sich die Einsparpotenziale durch die Zusammenarbeit mit mehreren Leasinggesellschaften und durch Preisvergleiche bei jedem einzelnen Beschaffungsvorgang im Rahmen eines Multi-Biddings. Gleiches gilt für Service- und Wartungspakete, die nicht zwingend beim Leasinggeber, sondern oft deutlich günstiger bei Autohäusern oder Werkstattketten gebucht werden können. Dadurch ließen sich die in dem Marktvergleich (siehe oben) zu Tage getretenen Einsparmöglichkeiten optimal ausnutzen. Der operative Hebel ist moderne Software. Insbesondere die komplizierten Abläufe, der damit verbundene Personalaufwand und die Fehleranfälligkeit mangels fehlender Standards bzw. eingespielter Prozesse werden

als Gründe für ein Outsourcing genannt. Beispielsweise schlägt beim „althergebrachten“ Einkaufsprozess mittels Excel-Tabellen, Aktenumlauf und telefonischer Abstimmung eine Fahrzeugbestellung einschließlich der

Praxis-Hinweis

Anforderungen an eine leistungsfähige Fuhrparksoftware

Beschaffung

Integration der Funktionsbereiche Fahrer, Einkauf, Fuhrparkmanager, Personalabteilung/Buchhaltung, externe Partner über Schnittstellen in ein ERP-System

- Einstellung von individuellen Car-Policies je Mitarbeitergruppe
- Fahrzeugkonfiguration und -vergleich mit Anzeige von Limit und Mitarbeiter-Eigenanteil
- Mehrstufige Genehmigungsprozesse
- Abbildung von Länderspezifika
- automatisierte Abläufe für Anträge, Bestellungen, Dokumentationen
- Abbildung und Verarbeitung der steuerlich relevanten Daten der einzelnen Mitarbeiter
- Schnittstellen zu Back-Office-Systemen wie SAP
- Schnittstellen zu Autohäusern, Leasinggesellschaften, Service-Dienstleistern

Verwaltung

- Verwaltung aller Fahrzeugdaten inkl. Einbauten, Restwerte, Kostenstellen etc.
- Vollständige Kostenerfassung in gewünschtem Detaillierungsgrad
- Abbildung und Auswertung aller relevanten KPIs (Kosten, Ausreißer, Verbrauch, Reparaturhistorien etc.)
- Zentrale Verwaltung der Fahrer mit ihren Qualifikationen
- Hinterlegung aller technischen, organisatorischen und gesetzlichen Termine
- Bußgeldverarbeitung, Dokumentation der Führerscheinerprüfung etc.
- Schadenmanagement mit Dokumentation, Stand der Bearbeitung, Schadenanalysen und Analysen zur Prävention
- Reparaturen und Instandhaltungen mit automatischer Prüfung der Aufträge und Rechnungen
- Rechtssichere Archivierung aller Dokumente, Formulare, Bilder und anderer Dateien
- Schnittstellen zu Back-Office-Systemen wie FiBu, SAP
- Schnittstellen für Sammelrechnungsimporte von z.B. Leasinggesellschaften und Tankdaten

Quelle: Carano Software Solutions

damit verbundenen internen und externen Vorgänge mit rund elf Arbeitsstunden – je nach Stundenwert der Mitarbeiter mit bis zu 400 EUR - zu Buche. Inzwischen gibt es leistungsfähige IT-Systeme, die die einzelnen Prozesse abbilden und zum Beispiel für das Leasing exakte Angebotsvergleiche anhand der wichtigen Parameter wie Leasingfaktoren, Übergabezustand oder Mehr- bzw. Minderkilometer etc. ermöglichen. Sie verfügen über Schnittstellen zu den involvierten Abteilungen im Unternehmen (Buchhaltung, Personal, Versicherung, etc.) und externen Partnern (Autohäusern, Versicherungen, etc.). Dadurch können Unternehmen die Beschaffung und die Verwaltung des Fuhrparks zu einem großen Teil oder in Gänze anhand weniger Mausklicks inhouse zu leisten. Und das auf dem gleichen Leistungslevel, den auch Leasing- und Fuhrparkverwaltungsgesellschaften für sich reklamieren.

Bei Raten zweistellig sparen

Laut Experte Oettel liegen die Einsparmöglichkeiten durch Multi-Bidding im Fuhrparkleasing allein bei den Raten „im zweistelligen Bereich, bei Pkw der gehobenen Mittelklasse durchaus schon mal bei einem dreistelligen Eurobetrag“. Nach Einschätzung von Torsten Pirdzun, Experte für den Einkauf indirekter Bedarfe bei der Beratungsgesellschaft Inverto AG sind – auch aufgrund der derzeit günstigen Zinssituation - Kostenvorteile zwischen fünf und zehn Prozent realisierbar.

Praxis-Hinweis

Hybrid- und E-Lösungen

Bei der Markteinführung von Hybrid- und E-Lösungen ist von einem heftigen Wettbewerb der Anbieter um Marktanteile auszugehen. Aktuelle Vergleiche sind dann erst recht von Vorteil.

Ein Multi-Bidding im richtigen Sinn ist aber mehr als der Vergleich von Konditionen anhand von Ausstattungs- bzw. Leistungsmerkmalen. Vielmehr versetzt es ein Unternehmen in die Lage, bei jedem einzelnen zu beschaffenden Fahrzeug die Leasingverträge und Servicekomponenten individuellen Nutzungskriterien anzupassen und ggf. zu variieren. Beispiel: Bei einer von der Carano Software Solutions GmbH herausgegebenen Multi-Bidding-Software lassen sich alternative Verkehrsträger erfassen, so dass für jeden Fahrer unter Berücksichtigung adäquater Beförderungsmittel für bestimmte Strecken wie Bahn, Flug oder Job-Ticket eine Mobilitätspolicy erstellt werden kann. Damit lassen sich Kilometerleistungen bzw. Leasing- und Werkstattkosten senken und die Ökobilanz verbessern.

Praxis-Beispiel: TÜV-Fuhrpark

Der Fuhrpark der TÜV NORD GROUP umfasst rund 1.300 Dienstfahrzeuge. Die Beschaffung der Flotte als auch das Management der Fahrzeuge erfolgt mit Unterstützung der Lösungen der Carano Software Solutions. Die einzelnen Fahrzeuge werden individuell, aufgrund der vorgesehenen Verwendung bzw. der Nutzer-Anforderungen, ausgewählt und einzeln beschafft. Dazu konfiguriert der Mitarbeiter in Easy+, einem auf Multi-Bidding ausgerichteten Konfigurator, sein „Wunschfahrzeug“ mit den eingestellten Car Policies, die das Unternehmen vorsieht. Konfigurationen, automatische Freigabeworkflows, Konditionen sowie Verträge werden eingerichtet bzw. hinterlegt, so dass sich der gesamte Prozess verschlankt und beschleunigt. In der angebundenen Back-Office-Software Fleet+ werden die Fahrzeuge mit ihren Verträgen nahtlos übernommen und verwaltet. Sämtliche Fuhrparkkosten werden für das Fuhrpark-Controlling flexibel ausgewertet und decken so Ausreißer und Optimierungspotentiale auf. Die TÜV NORD Mobilität GmbH agiert zudem wie ein interner Dienstleister für die Gesellschaften der TÜV NORD GROUP, so dass die innerbetriebliche Leistungsberechnung ebenfalls über Fleet+ vorbereitet wird und damit alle relevanten Prozesse in nur einer Software abgebildet werden.“

Organisatorische Voraussetzungen

Warum soll bei hochpreisigen Investitionsgütern – im Fuhrpark - nicht möglich sein, was in der Materialwirtschaft selbstverständlich ist: die wirtschaftliche Beschaffung und das Handling von - dort sogar zigtausenden - Teilen? Finanzfachleute beißen oft auf Granit, wenn sie die Kosten und damit zwangsläufig auch die Organisation und – soweit vorhanden – die Strategien einschließlich

Haufe Arbeitshilfen online

„Musterlösung Fuhrpark-Controlling“


Zu diesem Beitrag finden Sie unter dem HI 664741 die Musterlösung „Fuhrpark-Controlling“, mit der Sie Fahrzeug- und Leasingkosten erfassen und Transporte kalkulieren und überwachen können.

Falls Sie sich als Abonnent noch nicht für diesen kostenlosen Service registriert haben sollten, senden Sie uns eine E-Mail unter sonderaktion@haufe.de unter Angabe von Namen, Adresse und Kundennummer, oder rufen Sie uns unter **0800 5050445 (kostenlos)** an.

der Beschaffung hinterfragen. Der Fuhrpark agiert vor allem in kleineren und mittleren Unternehmen traditionell weitgehend autark. Zum einen besteht bei Flottenmanagern die Befürchtung, als überflüssig erkannt zu werden, weil sich zahlreiche Aufgaben in die Einkaufsabteilung eingliedern ließen. Zum anderen ist, jedenfalls bei Pkw, das Thema Firmenwagen bis auf die Führungsebene emotional hoch aufgeladen. In diesem Punkt scheuen selbst „innovative“ Manager nichts so sehr wie mögliche Veränderungen. So arbeiten Fuhrparkverantwortliche und Finanzfachleute bzw. Controller nebeneinander her. Es gibt keine zentrale Stelle, die Wissen und Erfahrung bündelt. Dies wäre die Voraussetzung für ein effizientes Handling. Vieles spricht für eine Integration von Fuhrparkmanagement und Einkauf. An dieser Stelle ist die Fähigkeit der Unternehmensleitung gefragt, einen solchen Umstrukturierungsprozess mit dem nötigen Fingerspitzengefühl einzuleiten und zu steuern. Probleme und Konflikte sind bei Kompetenzverlagerungen natürlich unausweichlich. Es ist allerdings besser, solche Phasen durchzustehen als einen erkennbar ineffektiven und kostentreibenden Status Quo zu konservieren. Am besten ist es, eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit Schritt für Schritt zu etablieren. Dafür müssen grundsätzliche Spielregeln und Verantwortlichkeiten zwischen der Fachabteilung

und Beschaffungsstelle festgelegt und als verbindliche Arbeitsanweisungen formuliert werden.

Make or buy? Der Trend kehrt sich um!

„Je schlanker desto besser“ war gerade im Fuhrparkmanagement in den letzten Jahren das Motto. Outsourcing wurde als Königsweg propagiert. Mittlerweile kehrt sich nach Feststellung des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik der Trend wieder um. „Viele Unternehmen haben gemerkt, dass sie über lange Zeit erworbene Kern- und Eigenkompetenzen an Dritte angeben und sich in ungewollte Abhängigkeit begeben haben“, heißt es. Zudem seien Kosten oft nur vordergründig gespart worden. „Unzureichende qualitative oder auch quantitative Leistungen der Anbieter und damit verbundener erhöhter Koordinierungsaufwand zur Kompensierung der Mängel machten die Einsparungen schnell wieder zunichte.“ Es gilt also nicht ein „Entweder-oder“ („Make or buy“) als strategische Alternativen anzusehen, sondern ein Sowohl-als-auch abzuwägen. Die Frage ist: Welche Leistungen sollten (auch zum Erhalt und Ausbau von Kompetenz) intern angesiedelt und welche (weil nicht ressourcenrelevant) hinzugekauft werden? Das gilt sowohl für die Fuhrparkbeschaffung als auch für die Verwaltung. 

Praxis-Beispiel: Textilhandel

Die Takko Holding GmbH ist einer der größten deutschen Textilhändler mit mehr als 1.900 Filialen im In- und europäischen Ausland. Der aus mehr als 300 Fahrzeugen bestehende Fuhrpark war zu einem Großteil gekauft; nur wenige Fahrzeuge waren geleast. Es stand die Neuanschaffung oder der Ersatz von insgesamt circa 100 Fahrzeugen an. Für die nationalen Fahrzeuge gab es einen Service- und Wartungsvertrag, der im Tagesgeschäft jedoch nicht vollständig ausgeschöpft wurde. Die bestehende Firmenwagenrichtlinie enthielt eher grobe Vorgaben, es war eine breite Auswahl an Marken und Modellen und eine sehr individuelle Ausstattung möglich. Erst nach Laufleistungen von zum Teil über 250.000 Kilometern bzw. Nutzungsdauern von fünf Jahren wurden die Fahrzeuge durch lokale Autohändler liquidiert.

Das primäre Ziel war die Reduktion der Kosten für die Beschaffung und den Unterhalt der Firmenwagenflotte. Zudem sollten verschiedene Einkaufsszenarien gegenübergestellt und die wirtschaftlichste Lösung gefunden werden. Im Rahmen einer Wirtschaftlichkeitsberechnung prüfte INVERTO, eine Beratungsgesellschaft für Einkauf und Supply Chain Management, ob Kaufen oder Leasen für Takko effizienter ist. Durch die Ausschreibung der gesamten Fahrzeugflotte und Gespräche mit den Leasingfirmen wurden die besten Dienstleister für die Leasing-Option identifiziert. Danach wurden Verhandlungen mit Fahrzeugherstellern geführt, um verbesserte Rabatte auf die Listenpreise zu erzielen. Schließlich wurden ebenfalls die Konditionen bei den Fahrzeughändlern verhandelt. Die Angebote wurden im nächsten Schritt bewertet und mit dem Status quo, dem Fahrzeugkauf, verglichen. Der Vergleich zeigte einen klaren Kostenvorteil für das Full-Service-Leasing im fünf- bis sechsstelligen Euro-Bereich. Zudem wirkte sich die Leasing-Option positiv auf das Working Capital aus, da bei diesem Szenario weniger Kapital gebunden wird. Takko entschied sich schließlich dafür, die derzeitige Flotte schrittweise zu veräußern und auf das neue Full-Service-Leasing-Modell, mit mehreren Leasingfirmen für unterschiedliche Fabrikate, umzusteigen. Ausschreibungen von Services sorgten für Effizienzsteigerung. Gleichzeitig wurden weitere Potenziale zur Kostenreduzierung und Effizienzsteigerung, insbesondere die Services im Flottenmanagement aufgedeckt. Durch die Ausschreibung der Service- und Wartungsbedarfe, wie etwa Reifenwechsel und Inspektion, wurde ein Pool von Dienstleistern definiert, über die diese Services künftig abgewickelt werden. Auf diese Weise konnten interne Ressourcen entlastet und Kostenvorteile erzielt werden.