

Flottenmanagement in der Chemieindustrie: Flexibilität und Kompetenz für wirtschaftliche Mobilität



Inhalt

Management Summary	Seite 3
I. Flottenmanagement heute	Seite 4
II. Flottenmanagement von gemischten Flotten: Chance für die Chemie- und chemienaehe Industrie	Seite 5
III. Wirtschaftliches Flottenmanagement:	
Anforderungen an Dienstleister	Seite 6
1. Umfassendes Leistungsangebot	Seite 6
2. Modularer Aufbau des Portfolios	Seite 6
3. Kompetenz des Dienstleisters	Seite 6
3.1. Flexibilität	Seite 6
3.2. Beratungskompetenz	Seite 7
3.3. Steuerung komplexer Prozesse und IT-Systeme	Seite 7
3.4. Expertise bei Spezialfahrzeugen	Seite 7
3.5. Filialnetz	Seite 7
IV: Ausblick: Anhaltende Trends im Flottenmanagement	Seite 8

Management Summary

Es tut sich was im Flottenmanagement: Der Trend hin zu noch mehr Wirtschaftlichkeit lässt Unternehmen verstärkt nach Einsparpotenzialen suchen, dabei rücken auch die Unternehmensflotten in den Fokus. Und das zu recht, denn gerade im Bereich des Fuhrparks lassen sich oft noch Potenziale beim Kosten- und Prozessmanagement heben – vor allem, wenn der Flottenbegriff nicht auf Kraftfahrzeuge begrenzt wird, sondern auch Nutz- und Spezialfahrzeuge sowie Betriebsmittel als Teil des Fuhrparks angesehen werden. In der Chemie- und chemienahen Industrie sind solche gemischten Flotten an der Tagesordnung, hier ist deswegen die Chance zur Nutzung von Synergien und zur Kostentransparenz besonders groß, die sich durch eine ganzheitliche Betrachtung des Fuhrparks bietet. Über die Möglichkeiten einer internen Optimierung des Fuhrparks lassen sich durch die Zusammenarbeit mit einem externen Flottenspezialisten weitere Potenziale nutzen, sofern dieser bestimmte Voraussetzungen erfüllt. Dazu zählen ein breit gefächertes Leistungsangebot, das sowohl Managementleistungen als auch operative Services beinhaltet, sowie ein modular aufgebautes Portfolio, das eine individuelle Leistungskombination ermöglicht. Um Prozesse und Leistungen effizient steuern zu können, sind leistungsfähige IT-Systeme unerlässlich, die auch grundlegend für die Überprüfung der Services auf ihre Wirtschaftlichkeit hin sind. Last but not least setzt das Flottenmanagement gemischter Fuhrparks voraus, dass der Dienstleister auch im Bereich Spezialfahrzeuge zu Hause ist und entsprechendes Gerät verfügbar hat.

Sind diese Kriterien erfüllt dann sind die besten Voraussetzungen dafür gegeben, dass Unternehmen von ihrem Dienstleister ein dynamisches Flottenkonzept erhalten, das ihnen auch bei wechselnden Rahmenbedingungen die erforderliche Flexibilität gewährleistet.



Abb. 1: FFZ finden sowohl in kleinen Betrieben als auch in großen Konzernen vielfältige Verwendung, z. B. für das Bewegen von Fässern, Säcken oder Hobbocks.

I. Flottenmanagement heute

In den letzten Jahren hat sich der Fokus der Unternehmen auf die Reduzierung des internen Verwaltungsaufwands bei gleichzeitiger Erhöhung der Transparenz für den jeweiligen Fuhrpark verlagert. Immer mehr Firmen arbeiten beim Thema Flottenmanagement mit exter-

nen Dienstleistern zusammen, beziehen von ihnen Flottenservices oder haben den Providern die komplette Steuerung des Fuhrparks übertragen. Doch da sich viele Anbieter von Flottenservices auf die Optimierung von Einzelleistungen wie Finanzierung, Beschaffung oder Instandhaltung von Fahrzeugen spezialisiert haben, ist es für Unternehmen

oft nicht möglich, ihren Service aus einer Hand zu erhalten. Sie müssen also mehrere Provider koordinieren, was sich entsprechend im internen Aufwand niederschlägt. Da der Begriff „Flottenmanagement“ heute gedanklich sehr stark mit dem Pkw verknüpft ist, werden in der Regel Spezial- und Nutzfahrzeuge sowie Betriebsmittel nicht als Teil des Fuhrparks angesehen. Das hat zwei Konsequenzen: Zum einen finden sich bislang nur wenige Anbieter, die ihre Services auch für gemischte Flotten erbringen. Zum andern mangelt es bei den gemischten Fuhrparks an der Durchgängigkeit von Prozessen und an Transparenz. Von daher existieren sowohl bei den Abläufen als auch beim Kostenmanagement für die gesamte Unternehmensflotte große Optimierungspotenziale.

Wie Unternehmen diese Potenziale nutzen können und welche Faktoren ein wirtschaftliches Management von gemischten Flotten inklusive Spezial- und Nutzfahrzeugen sowie Betriebsmitteln ausmachen, verdeutlichen die folgenden Ausführungen.



II. Flottenmanagement von gemischten Flotten: Chance für die Chemie- und chemienahen Industrie

Flotten, in denen neben Kfz auch Nutz- und Flurförderzeuge (NFZ und FFZ), Anhänger oder Wechselequipment enthalten sind, finden sich in vielen Branchen. Doch in der Chemie- und chemienahen Industrie sind sie besonders häufig anzutreffen: Hier ist der Einsatz von Spezialfahrzeugen zum Transport oder zur Entsorgung gefährlicher Stoffe an der Tagesordnung. Die Verwaltung dieser Fahrzeuge bedeutet für die Unternehmen einen hohen Aufwand, gleiches gilt auch für das Management von Betriebsmitteln, wie Tank- und Boxcontainer, Abfallbehälter für feste und flüssige Stoffe, Anhänger, Mulden, Bahnwagen oder IBC. Die Kernprozesse des Managements und der Disposition von Pkw, Spezialfahrzeugen und Betriebsmitteln sind im Allgemeinen identisch. Es geht jeweils darum, Verträge und die darin geregelten Fristen zu beachten, Termine für Wartung oder Inspektionen nachzuhalten und Leistungen in erforderlicher Qualität zu angemessenen Preisen durchzuführen. Von daher spricht vieles dafür, den Flottenbegriff auch auf Nutz- und Spezialfahrzeuge sowie auf Betriebsmittel auszuweiten. Für Unternehmen bedeutet ein erweitertes Verständnis des Begriffs „Flotte“ eine große Chance: Es führt dazu, dass sie selbst definieren können, was zu ihrem Fuhrpark gehört. Entsprechend können sie ihr Flottenmanagement ganzheitlich aufsetzen, Synergieeffekte in der Abwicklung und Kostentransparenz nutzen und so ihren kompletten Fuhrpark optimieren.

Welche Potenziale eine ganzheitliche Betrachtungsweise des Fuhrparks bringen kann, zeigt dieses Beispiel aus dem Bereich der Flurförderzeuge (FFZ):

Der Einsatz von FFZ gehört in der Chemie- und chemienahen Industrie zum Tagesgeschäft, unabhängig davon, ob es sich um kleine und mittelständische Betriebe oder um Konzerne handelt. Die Anzahl und Art der eingesetzten Geräte variiert jedoch nach Geschäftsfeld und Größe der Unternehmen. Jedes Jahr werden allein in Deutschland zir-



Abb. 2: In der Chemie- und chemienahen Industrie gehört der Einsatz von Spezialfahrzeugen zum Transport oder zur Entsorgung gefährlicher Stoffe zum Tagesgeschäft (z.B. Mafis). Von daher spricht vieles dafür, den Flottenbegriff auch auf Nutz- und Spezialfahrzeuge sowie auf Betriebsmittel (z.B. Tankcontainer, Mulden) auszuweiten.

ka 65.000 FFZ ausgetauscht oder neu in den Einsatz gebracht. Davon sind etwa 100 Geräte explosionsgeschützte Flurförderzeuge (EX-Geräte), die in Anschaffung und Wartung erheblich teurer sind als Standardgeräte. Diese Geräte müssen überall da aus Sicherheitsgründen eingesetzt werden, wo sich explosive Luftgemische bilden können. Im Durchschnitt haben FFZ, die im einschichtigen Industrie-Betrieb eingesetzt werden, eine Lebensdauer von rund zwölf Jahren. Abhängig von der Einsatzhäufigkeit kann ein Gerät durchaus auch 20 Jahre halten, wenn es nur wenige Stunden am Tag eingesetzt wird. Über den Lebenszyklus eines FFZ oder EX-Staplers gesehen machen die Kosten für Wartung, Instandhaltung und Betrieb mehr als die Hälfte der Gesamtkosten aus. Doch da Gabelstapler häufig, wie dargestellt, eben nicht als

Teil der Unternehmensflotte angesehen werden, haben Unternehmen die Betriebskosten der Spezialfahrzeuge eher selten im Blick und nutzen von daher auch die Optimierungspotenziale oftmals nur unzureichend. Fazit: Werden Flotten ganzheitlich betrachtet und gelingt es, die Betriebskosten von Fahrzeugen transparenter zu machen – inklusive von Personalkosten für Organisation und Verwaltung - eröffnen sich dadurch neue Handlungsspielräume für Unternehmen.

Die Möglichkeiten für eine interne Optimierung des Fuhrparks sind meistens begrenzt. Größere Potenziale lassen sich durch die Zusammenarbeit mit einem externen Flottenspezialisten nutzen. Damit sich dadurch ein Plus in punkto Effizienz, Kosten und Transparenz bringt, müssen Dienstleister bestimmte Voraussetzungen erfüllen.

III. Wirtschaftliches Flottenmanagement: Anforderungen an Dienstleister

1. Umfassendes Leistungsangebot

Bei der Auslagerung des Fuhrparkmanagements sind Unternehmen vor allem an zwei Aspekten interessiert: Sie wollen eine Vereinfachung von Prozessen und die damit verbundene Minimierung von internem Aufwand sowie die Reduzierung von Kosten erzielen. Diese Ziele können sie erreichen, wenn sie mit einem Dienstleister zusammenarbeiten, der mehrere Leistungsfelder und -bausteine im Flottenmanagement abdeckt und auch Leistungen für Spezialfahrzeuge und Betriebsmittel anbietet. Ist dies der Fall, kann er auf dieser Basis seinen Auftraggebern ein ganzheitliches Konzept für deren gesamten Fuhrpark anbieten und seine Kunden über den gesamten Lebenszyklus der Fahrzeuge und Geräte hinweg begleiten. Zudem ist ein breit gefächertes Leistungsangebot ein Indiz dafür, dass der Dienstleister unabhängig von Herstellern und Marken ist und von daher als neutraler Berater agieren und den Kunden individuell beraten kann.

2. Modularer Aufbau des Portfolios

Eine weitere wichtige Stellgröße für ein erfolgreiches Flottenmanagement ist der modulare Aufbau des Leistungsportfolios nach dem Baukastenprinzip. Denn es gilt der Grundsatz: Je exakter die Leistungen im Flottenmanagement auf die individuellen Bedürfnisse des



Abb. 3: Für Dienstleister wird es in Zukunft immer wichtiger sein, sowohl Standard-Equipment als auch Spezialgerät verfügbar zu haben und dadurch flexibel auch auf kurzfristigen Bedarf des Kunden eingehen zu können.

Kunden hin zugeschnitten sind, desto mehr profitiert er von den Services des Dienstleisters. Ist ein Portfolio modular aufgebaut, kann der Kunde einzelne Leistungen auswählen, die dann vom Dienstleister in einem ganzheitlichen Konzept verknüpft werden. Grundlage für die optimale Kombination von Leistungen sind eine detaillierte Bestandsaufnahme des bestehenden Fuhrparks, die Zielsetzungen, die das Unternehmen mit der Auslagerung des Flottenmanagements verfolgt sowie eine Wirtschaftlichkeitsanalyse.

3. Kompetenzen des Dienstleisters

Flottenservices lassen sich in zwei Rubriken unterteilen: Managementleistungen oder solche Services, die eher operativen Charakter haben. Zu den

Managementaufgaben gehören zum Beispiel die Kontrolle von Terminen und die Organisation von planmäßigen Inspektionen, die Annahme von Störfällen an Betriebsmitteln in den Einsatzbereichen und die Koordinierung von Schadensbehebungen. Auch die Pflege von Daten und deren Dokumentation im Flottenmanagementsystem sind in dieser Rubrik angesiedelt. Zu den operativen Leistungen zählen hingegen Montage und Demontage von Anbau- und Zusatzgeräten, die Verwertung und Entsorgung von Altgeräten, Batterien oder auch die Durchführung von Reparaturarbeiten. Für die Erbringung von Management- oder operativen Services sind unterschiedliche Kompetenzen beim Dienstleister erforderlich:

3.1. Flexibilität

Der Grad der Flexibilität eines Dienstleisters wird sowohl in seiner Leistungsgestaltung, als auch in seiner Leistungsabwicklung sichtbar. So zeigt sich Flexibilität zunächst in der Gestaltung des Serviceangebots, das je nach Unternehmensgröße, -struktur und Geschäftsfeld des Kunden variieren sollte. Eine Ausrichtung des Angebots auf die jeweiligen Bedürfnisse seiner Kunden zeigt, dass sich der Dienstleister auf die unterschiedlichen Anforderungen von kleinen Handwerksbetrieben, mittelständischen Lieferanten oder Konzernen in Bezug auf Fahrzeuge, Equipment und Services einstellen kann. Das ist



Abb. 4: Überall da, wo es in Produktion, Lager und Distribution zu explosionsfähiger Atmosphäre kommen, ist für Gabelstapler aus Sicherheitsgründen ein besonderer EX-Schutz notwendig.

Voraussetzung dafür, dass der Kunde genau die Leistungen erhält, die er wünscht und der Dienstleister diese so optimiert, dass sie dem Unternehmen den maximalen Nutzen bringen. Kurzum: Von der Einzelleistung bis hin zu Rundum-Sorglos-Paket muss der Kunde verschiedene Service-Varianten wählen können. Doch auch in der Art der Vertragsgestaltung lässt sich Flexibilität erweisen. Beim Flottenmanagement sind verschiedene Arten von Verträgen zur Regelung der Leistungserbringung denkbar und je nach Situation sinnvoll. Zum Beispiel kann ein Dienstleister die Rolle des General Unternehmers (GU) haben oder auch die des Kontrollleurs und Koordinators mehrerer Lieferanten, sofern der Kunde die Vertragsgestaltung mit Lieferanten behalten will.

3.2. Beratungskompetenz

Um die jeweilige Situation und den Bedarf des Kunden analysieren und die Leistungen auf den Bedarf des Unternehmens - abhängig von der Zielsetzung des Kunden - hin ausrichten zu können, benötigt der Dienstleister eine gute Beratungskompetenz. So macht es für die Leistungszusammensetzung und -tiefe einen großen Unterschied, ob ein Unternehmen bei der Zusammenarbeit mit dem externen Spezialisten das Ziel der Kostenfixierung verfolgt oder ob die Risikominimierung, eine hohe Verfügbarkeit von Fahrzeugen oder die Konzentration auf das eigene Kerngeschäft im Fokus stehen. Bei der Auswahl der Services und des Leistungsumfangs muss der Dienstleister den Kunden mit gezielten Fragestellungen durch den Entscheidungsprozess führen und ihn durch neutrale Vergleiche verschiedener Hersteller, Leasinggebern oder Serviceprovider beratend unterstützen.

3.3. Steuerung komplexer Prozesse und IT-Systeme

Zusätzlich zu den unmittelbar mit dem Flottenmanagement verbundenen Leistungen muss der Anbieter auch in der Steuerung komplexer Verwaltungs- und Entscheidungsprozesse erfahren sein. Die Verknüpfung unterschiedlicher Finanzierungsformen und -anbieter, Fahrzeugtypen und -marken mit leistungs-



Abb. 5: Dienstleister werden sich zukünftig noch stärker durch Beratungskompetenz unterscheiden. Ein neutraler Vergleich verschiedener Hersteller, Leasinggeber oder Serviceprovider ist wichtige Grundlage dafür, dass Leistungspakete im Flottenmanagement exakt auf den individuellen Bedarf des Unternehmens zugeschnitten sind.

fähigen IT-Systemen gewährleistet dem Kunden eine effiziente Prozesssteuerung. Denn die Systeme ermöglichen es dem Dienstleister, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort die vereinbarten Leistungen zu erbringen bzw. sie so zu steuern, dass sie termingerecht von anderen Dienstleistern erbracht werden. Zudem können mittels der IT-Systeme die Leistungen permanent auf ihre Wirtschaftlichkeit hin überprüft werden. Detaillierte Reportings machen Erfolge, Ineffizienzen und Kosten transparent. Anpassungen des Konzepts können vorgenommen und sich zusätzlich ergebende Optimierungspotenziale erschlossen werden. Die Konsequenz: Die kontinuierlichen Soll-Ist-Abgleiche sorgen dafür, dass das Leistungspaket die ideale Kombination an Services enthält. Beim Management gemischter Flotten ist es dabei wichtig, dass Systeme und Software auf das Management von Pkw, Nutzfahrzeugen und Betriebsmitteln ausgerichtet sind. Das bedeutet beispielsweise, dass die jeweiligen Prüfzyklen von Fahrzeugen und Geräten abgebildet sind, da die technischen Merkmale für Pkw und NFZ unterschiedlich sind.

3.4. Expertise bei Spezialfahrzeugen

Das Leistungsangebot für gemischte Flotten setzt voraus, dass der Dienstleister ein Experte im Bereich „Spezi-

alfahrzeuge“ ist (inkl. EX-Schutz). Nur dann kann er die wirtschaftlichen und betrieblichen Anforderungen von Unternehmen an NFZ und FFZ beurteilen und entsprechend die geeigneten Leistungen in Flotten-Managementkonzept berücksichtigen. Hat ein Dienstleister zum Beispiel selbst Erfahrung im Einsatz von FFZ und EX-Staplern und verfügt über einen eigenen Geräte-Pool, dann kennt er die Stellschrauben für den wirtschaftlichen Einsatz der Fahrzeuge und kann die Leistungen flexibel auf individuellen Bedarf des Unternehmens hin ausrichten.

3.5. Filialnetz

Durch ein eigenes Filialnetz oder ein leistungsfähiges Partnernetzwerk kann ein Dienstleister gewährleisten, dass operative Services lokal und regional erbracht werden. Da gerade bei Reparaturen der Faktor Zeit extrem wichtig ist, sind regionale, nationale oder auch internationale Stützpunkte und Partner, die nahe an Niederlassung des Kunden sind, grundlegende Voraussetzungen dafür, dass Services zeitnah, bedarfsgerecht und in der erforderlichen Qualität geleistet werden.



Abb. 6: Unternehmen werden zunehmend zu einer ganzheitlichen Betrachtung ihrer Fuhrparks übergehen, so dass zukünftig der Begriff Flottenmanagement verstärkt auch auf NFZ, FFZ und Betriebsmittel bezogen wird.

IV. Ausblick: Anhaltende Trends im Flottenmanagement

Angesichts des immer härteren Wettbewerbs verfolgen Unternehmen immer stärker das Ziel der Kosteneffizienz. Beim Flottenmanagement steht deswegen der wirtschaftliche Einsatz von Fahrzeugen und Geräten im Fokus, der sich nicht ohne ein hohes Maß an Transparenz erzielen lässt. Um Synergieeffekte nutzen und Kosten reduzieren zu können, werden Unternehmen zunehmend zu einer ganzheitlichen Betrachtung ihrer Fuhrparks übergehen. So ist zu erwarten, dass zukünftig das Thema Flottenmanagement deutlich weiter als bisher gefasst wird und verstärkt auch auf NFZ, FFZ und Betriebsmittel bezogen wird.

Auf diese Entwicklungen werden sich Dienstleister einstellen und zukünftig vermehrt so arbeiten, dass der Kunde nur einen Ansprechpartner für das Thema Flottenmanagement hat und ihm die Steuerung seines Fuhrparks überträgt. Dadurch wandelt sich auch die Rolle des Dienstleisters: Er wird zum Partner des Kunden, der nicht nur die Flotte verwaltet, sondern

aktiv nach Möglichkeiten zur Optimierung sucht, damit der Kunde aus der Zusammenarbeit mit dem Spezialisten den maximalen Nutzen zieht. Parallel dazu wird sich das Leistungsspektrum von Dienstleistern deutlich erweitern und flexibilisieren, damit der Nachfrage nach durchdachten und individuellen Gesamtlösungen für gemischte Flotten begegnet werden kann.

Mit der Flexibilisierung der Leistungen wird die Verfügbarkeit von Hardware zu einem Entscheidungskriterium bei der Auslagerung des Flottenmanagements. Bereits heute sind Spezialgeräte ein wichtiges Thema in der Chemieindustrie. Wenn der Flottenbegriff von Unternehmen weiter gefasst wird und auch Spezialgeräte verstärkt zum Fuhrpark gezählt werden, muss der Dienstleister in der Lage sein, dieses Thema fachlich und von der Verfügbarkeit der Hardware her abzubilden. Er muss also entweder selbst über einen Fahrzeug- und Equipment-Pool verfügen, oder aber über Partner auf solche Pools zugreifen können. Da EX-Geräte im Vergleich zu Standardgeräten teurer in Anschaffung und Betrieb sind, muss ein Dienstleister auch hier wirtschaftli-

che Lösungen anbieten können. Denn letztendlich ist er gefordert, in einem ganzheitlichen Leistungspaket die wirtschaftlichen und speziellen betrieblichen Faktoren sowie Zusatzleistungen miteinander in Einklang zu bringen. Nur dann kann er dem Kunden ein Flottenkonzept bieten, das seinen individuellen Anforderungen entspricht, sich mit seinem Geschäft flexibel weiter entwickeln lässt und dass eine umfassende Mobilitätslösung für seinen kompletten Fuhrpark darstellt.

Kontakt:

Angelo Lombardo
Leiter FFZ-Management
Tel.: 0214-3038842
angelo.lombardo.al@chemion.de

Adrian Ksoll
Produkt Manager Betriebsmittelmanagement
Tel.: 0214-3058965
adrian.ksoll.ak@chemion.de

Chemion Logistik GmbH
Chempark Leverkusen, Geb. X6
51368 Leverkusen
Tel.: 0214/30-33900
Fax: 0214/30-33901
chemion@chemion.de
www.chemion.de; www.chemion-mietstapler.de