

# Wo das Geld steckt

## Fuhrparks effektiver managen in der Coronakrise

Den Fuhrparks werden seit Jahren „unentdeckte Einsparpotenziale“ nachgesagt. Nun sollen sie endlich liefern – die CFOs erhöhen den Druck.



Manfred Godek

### Fehlender Überblick

Flottenmanager wehren sich allerdings gegen lineare Sparvorgaben und das zu Recht, denn rigides Cost-Cutting nach der Rasenmähermethode führte schon in der Finanzkrise zu Qualitätsproblemen. „In der aktuellen Situation ist es wichtiger denn je, dass das Fuhrparkmanagement handlungsfähig ist, die Einsatzbereitschaft der Fahrzeuge muss gewährleistet bleiben“, betont Axel Schäfer, Geschäftsführer des Bundesverbands Fuhrparkmanagement. Zur Wahrheit gehört aber auch, dass in vielen Unternehmen die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Krisenbewältigung erst noch geschaffen werden müssen.

Die Wichtigste ist ein Management nach dem Prinzip der TCO – der Total Cost of Ownership. Das sind sämtliche Kosten – von der Beschaffung der Fahrzeuge über deren Einsatz bis hin zur Wiedervermarktung. Nur ein Viertel der Fuhrparks ermittelt die TCO. Dies ergab eine Erhebung von Dataforce, der auf dem Kraftfahrzeugsektor führenden Marktforschungsgesellschaft. „Ich denke, dass die Firmen hier große Einsparpotenziale liegen lassen. Sie haben nicht genug Ansatzpunkte, um Kostentreiber zu identifizieren“, so Benjamin Kibies, Senior Automotive Analyst bei Dataforce.

In vielen Unternehmen verwalten seit jeher zwei oder sogar drei Stellen unabhängig voneinander die Pkw, Nutz- und Spezialfahrzeuge. Folglich existieren mehrere dezentral verwaltete Kostenstellen. Reifen oder Betriebsstoffe für Stapler oder Pritschen im Werksverkehr gehen nicht selten sogar in den Gemeinkosten unter. Experten bemängeln zudem ein planloses „Maverick Buying“. Obwohl bspw. Reifenhändler inzwischen eine breite Range von gängigen Pkw- bis hin zu Industrie-, Spezial- und Schlepperreifen anbieten, würden die Bedarfe nach wie vor auf viele langjährige, unter dem Strich aber zu teure Stammlieferanten verteilt. Moderne Motoröle decken die Anforderungen zahlreicher Motorenhersteller ab, aber immer noch werden verschiedene Sorten in Kleinmengen eingekauft. Und so weiter.

Wenn sich mehrere Stellen mit ein und denselben Aufgaben beschäftigen, schlagen auch Overhead-Kosten unnötig zu Buche. In einer kaufmännisch versierten Zentralfunktion ließen sich administrative Möglichkeiten und Marktwissen effizient bündeln, ohne dass Fachabteilungen dadurch abserviert werden. Die Kunst eines professionellen Managements besteht vielmehr darin, deren Fähigkeiten und Erfahrungen richtig einzubinden.



Nur ein Viertel der Fuhrparks ermittelt die TCO.

### Kompetenzen bündeln

Bei Brenntag in der DACH-Region werden bspw. alle Einkaufsaktivitäten rund um das Thema Fahrzeuge im Bereich Indirect Sourcing und dort im Fuhrparkmanagement gebündelt. „Wir haben einen zentralen Ansprechpartner für diesen Bereich installiert. Diese Maßnahmen haben uns diverse positive Effekte gebracht“, so Cosimo Alemanno, Manager Supply Chain Projects EMEA. Allerdings erfordert allein die Auswahl des richtigen Gabelstaplers umfassende Fachkenntnisse, etwa über die Länge der Gabel, das Reifenprofil, die Akkustärke. Es seien

Vorschriften einzuhalten und gleichzeitig die Anforderungen des Produktes zu erfüllen, das damit gefahren werden soll. Alemanno: „Dafür gibt es im Unternehmen Experten, die genau wissen, welche Fahrzeuge wir für unsere hohen Ansprüche benötigen. Ein guter Preis für das falsche Produkt hilft am Ende auch nicht. Wenn die Fachleute ein Fahrzeug ausgewählt haben, kommt der Einkauf ins Spiel.“

Bei Nabaltec gibt der Fahrzeugnutzer die technischen Vorgaben für den Einkauf. Dieser holt Angebote ein. Er achtet zudem darauf, dass nicht zu unterschiedliche Fahrzeugtypen und -marken zum Einsatz kommen, z.B. die Bedienung oder die Ersatzteilhaltung einheitlich bleiben. „Dass hier mal unterschiedliche Ansichten aufeinander treffen, lässt sich nicht vermeiden“, so Christoph Lippert, Bereichsleiter Technische Dienste/Head of Division Maintenance. Durch eine Bündelung kaufmännischer Kompetenzen könnten zudem notwendige strategische Entscheidungen besser vorbereitet und schneller umgesetzt werden.

### Richtig finanzieren

Wenn mobilitätsintensive Unternehmen mit Liquiditätsproblemen kämpfen, stellt sich auch die Frage nach der richtigen Finanzierungsstrategie. Auf dem Prüfstand stehen – wieder einmal – Full-Service-Leasingverträge. Dass sie mit relativ hohen Kosten verbunden sind, wird seit vielen Jahren in Kauf genommen. Unter Corona-Bedingungen kommt hinzu, dass man Fahrzeuge nicht oder nur unter unwirtschaftlichen Bedingungen wieder los wird, wenn man sie nicht mehr benötigt. Stattdessen stehen sie nutzlos herum. Die hohen, weil mit niedrigen Restwerten kalkulierten, Raten laufen weiter und tragen ebenso wie diverse Gebühren dazu bei, dass – pointiert ausgedrückt – vor allem die Leasinggesellschaften gut durch die Krise kommen. Lösbar ist das Problem aber nur schrittweise. Bei Neuverträgen werden Lösungen ohne Laufzeit- und Kilometerbindung bevorzugt.

Anders ist die Situation bei Fuhrparks in Eigenbesitz. Viele Unternehmen haben sich in der

Vergangenheit gegen ein Leasing entschieden, weil sie die Vorteile und Flexibilität eines Fahrzeugkaufs schätzen. Diese Assets können durch ein Sale-Lease-Back zu Geld gemacht werden. Bei einem Bestand von z.B. 80 Fahrzeugen kommt dadurch nicht selten 1,5 Mio. EUR frisches Geld in die Kasse. Aber Vorsicht: Bei solchen aktuell erworbenen Angeboten handelt es sich in der Regel um klassische laufzeit- und laufleistungsgebundene, sogenannte Closed-End-Leasingverträge. Lässt man sich darauf ein, sind Nutzungsfreiheit und Kostentransparenz dahin.

Eine Alternative ist ein Sale-Lease-Back im Rahmen eines Open-End-Leasing-Modells, das einer klassischen Finanzierung nahekommt. Bei diesem Konstrukt, das der Fuhrparkmanager ARI Fleet Germany seit Kurzem anbietet, bleiben die Unternehmer wirtschaftlicher Eigentümer. Sie können ihre Fahrzeuge wie gewohnt nutzen, müssen weder Laufleistungen starr festlegen noch intransparente Schadensberechnungen bezahlen. „Die Kunden können fast immer ihre Verträge frühzeitig ohne Strafzahlungen auflösen, um den konjunkturellen Rahmenbedingungen ihres Geschäfts gerecht zu werden“, erklärt ARI-Geschäftsführer Majk Strika das mit „FlexBack“ bezeichnete Produkt. Zudem werde vermieden, dass sich Unternehmen womöglich aus kurzfristigen finanziellen Engpässen auf eine langfristig ungünstige Finanzierungsstrategie festlegten.

Welches die jeweils beste Lösung ist, können Fuhrparkmanager und Finanzier nur gemeinsam herausfinden. Allerdings ist laut einem aktuellen Benchmark des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik BME der Einkauf in nur 63% der Unternehmen in die Prozesse des Flottenmanagements eingebunden, die Controller sogar nur in nur 2%. Womöglich setzt die Coronakrise – managementtechnisch gesehen – nun heilende Kräfte frei.

Manfred Godek, freier Autor, Monheim

SAVE THE DATE  
18.+19. November

## OpEx Forum 2020 The Virtual Expert Sessions

### Vorne bleiben in turbulenten Zeiten

Das OpEx Forum ist ein einzigartiges Event für Verantwortungs-träger und Entscheider aus der Prozessindustrie.

Sie erfahren in spannenden Impulsvorträgen, wie mit der Kombination von Lean und Digital in komplexen Produktionssystemen Optimierungspotenziale zu erkennen sind. Interaktive Gruppendiskussionen sowie ein Experten-Panel mit Vordenkern aus der Branche runden das Event ab.

Teilnehmen werden u.a.:

- Dr. Oliver Borgmeier, COO OQ Chemicals
- Tankred Schipanski, MdB und Sprecher für Digitale Agenda der CDU/CSU-Fraktion im Deutschen Bundestag
- Conor Troy, CEO Conor Troy Consulting
- Dr. Volker Oestreich, CHEManager



„Vorne zu bleiben in turbulenten Zeiten ist für die Führung nun aktueller denn je.“ – C. Troy

CONOR TROY  
CONSULTING

CHEManager

WILEY

## Next Level Training in Virtual Reality

Mitarbeiter-Schulungen und -Unterweisungen lassen sich zukünftig mithilfe von Virtual Reality (VR) und Augmented Reality (AR) effektiver und nachhaltiger gestalten, so wird der Umgang mit Gefahrstoffen nicht mehr über mündliche oder schriftliche Einweisungen vermittelt, sondern direkt in einem simulierten, aber realitätsnahen Arbeitsumfeld trainiert. Einen Virtual-Reality-Demonstrator, mit dessen Hilfe Mitarbeiter den Umgang mit Gefahrgut ohne tatsächliches Risiko üben können, hat das Fraunhofer IML entwickelt.

Wenn Kinder mit Lernspielen effektiv und nachhaltig etwas lernen können, warum dann nicht auch Erwachsene? Die Antwort auf diese Frage heißt Serious Gaming und umfasst auch den Einsatz von sog. Mixed Reality zu Lernzwecken. Den spielerischen Ansatz nehmen die meisten Menschen sehr positiv wahr. Sie sind frei von Angst vor Fehlern und zugleich motiviert, sich mit den dargebotenen Inhalten auseinanderzusetzen. Des Weiteren nehmen sie lange Konzentrationsphasen während des Spielens nicht als Arbeit wahr, was ein intensives Lernen fördert.

Diese positiven Effekte fließen in die vier Serious Games des Fraunhofer IML mit ein: PackNick ist ein Lernspiel für Packprozesse samt In-



Serious Gaming umfasst auch den Einsatz sog. Mixed Reality zu Lernzwecken. Diesen spielerischen Ansatz nehmen die meisten Menschen sehr positiv wahr.

teraktion mit einem Warehouse-Management-System, LiftNick bezeichnet eine Gabelstaplersimulation, PickNick umfasst ein Kommissioniertraining mit optionaler Anbindung eines Pick-by-Voice-Systems und bei InGo handelt es sich um ein Training zum Einüben von Wareneingangsprozessen – Qualitätskontrolle eingeschlossen. In einer Abwandlung haben die Wissenschaftler das Serious Game PackNick um den Use Case Gefahrgut ergänzt.

### Spielerisch einfaches Erlernen

Hohe Fluktuationsraten bei Mitarbeitern, die wenig Erfahrung in der Logistik haben und für deren Einarbeitung oft Zeit fehlt, bieten Anlass,

sich Gedanken um einfache und effiziente Einarbeitungsmaßnahmen zu machen – die Serious Games des Fraunhofer IML sind ein Ergebnis davon. Sie berücksichtigen neben einer verkürzten Einarbeitungszeit für neue Mitarbeiter sowie den psychologischen Vorteilen einer Gamification des Lernens auch die simple Tatsache, dass inzwischen nicht nur die Gruppe der 14- bis 29-Jährigen ihren Spieltrieb gern in Computerspielen auslebt.

Dementsprechend sind vielen Mitarbeitern Aspekte von Serious Gaming aus ihrer Freizeit bekannt, sie konnotieren damit etwas Positives und sind dementsprechend versiert und motiviert, wenn es um derartig gestaltete Weiterbildung geht. So können wichtige und rechtlich notwendige Unterweisungen mehr leisten als nur die Mindestanforderungen an Mitarbeiterschulungen zu erfüllen – und zur Zufriedenheit und besseren Qualifikation der Mitarbeiter entscheidend beitragen.

Giuseppe Perez, Business Development Gefahrgut// Gefahrgut, Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML, Dortmund

giuseppe.perez@iml.fraunhofer.de  
www.iml.fraunhofer.de