



Foto: R. Michael Stuckey/Photos.com

Aneinander vorbei

Die Kunst der Kommunikation | Verstehen sich Kunden und Flottenmanagement-Dienstleister eigentlich? Ein Gastbeitrag von Thilo von Ulmenstein.

— Chefredakteur Andreas Dünkelmeyer hat in seinem Editorial in der August-Ausgabe der Autoflotte auf die Unzufriedenheit vieler Kunden und die Unzulänglichkeiten der Flotten-Dienstleister hingewiesen, die sich nur wenig voneinander unterscheiden – auch in der oft mangelnden Kundenorientierung. Ich möchte auf die Suche nach den Gründen gehen.

Dabei möchte ich mit einem selbst erlebten Fall beginnen: Ein Großflottenkunde hatte nach umfangreicher Ausschreibung seinen künftigen Flottendienstleister ausgewählt. Dem lag ein umfangreicher Leistungskatalog zugrunde, den alle Anbieter beantworten mussten. Schon bei der Vertragsverhandlung standen sich dann dieser Katalog und der des Dienstleisters „unversöhnlich“ gegenüber. Nach reichlich Papierarbeit wurde eine Leistungsbeschreibung des Dienstleisters Vertragsteil, aber auch der Leistungskatalog des Kunden – als Ergänzung.

Intensive Diskussionen | Es dauerte nur wenige Wochen, bis hierüber die ersten Kon-

flikte ausbrachen. In den folgenden Monaten wurde hieraus eine Dauerdiskussion. Gehören zum Beispiel zum „Bestellprozess“ auch das Anlegen einer Wiedervorlage und Bestellerinnerungen an den Fahrer? Der Kunde hatte das als selbstverständlich betrachtet. Dies war nur einer von vielen Punkten, bei dem beide Seiten in eine intensive Diskussion einstiegen.

Reichlich Managementressourcen wurden von beiden Seiten investiert und die Probleme doch nicht bis zur nächsten Ausschreibung – etliche Jahre später – gelöst.

„Dienstleister müssen den gewohnten Weg verlassen.“

Dieses Beispiel macht für mich im Rückblick deutlich, dass Kunden und Anbieter lange noch nicht das Gleiche verstehen, auch wenn sie denselben Begriff verwenden.



Differenziert | Im August rief Andreas Dünkelmeyer im Editorial zum Mut zur Andersartigkeit auf

den. An diesem Punkt sind in der Tat erst einmal die Dienstleister gefordert. Sie müssen den gewohnten Weg verlassen und damit beginnen, ihre Leistungen aus der Sicht des Kunden zu definieren und umzusetzen. Derzeit orientiert sich der Service meist an der eigenen Organisation und ihren Möglichkeiten. Dies führt dazu, dass der Kunde die Anbieter als „unflexibel und praxisfremd“ wahrnimmt.

Wirklich rundum sorglos? | Ein weiterer wichtiger „Störfaktor“ in den Beziehun-

gen der Marktteilnehmer ist häufig fehlende Transparenz und Fairness – eigentlich doch Selbstverständlichkeiten zwischen Geschäftspartnern. Hierzu ein Beispiel aus dem Schweizer Markt: Ein Unternehmen stellte in den Verhandlungen mit dem ausgewählten Leasinggeber fest, dass es zu den klaren Aussagen in der Ausschreibung einigiges „Kleingedrucktes“ gab. Summierte man die betroffenen Punkte, ergab sich hieraus ein Kostensteigerungsrisiko in Höhe eines sechsstelligen Betrags. So viel zum gerne bemühten „Rundum-Sorglos-Paket“ und der „Planbarkeit von Kosten“.

Könnte es daher nicht ein Alleinstellungsmerkmal für Flottendienstleister sein, dem Kunden mit einem transparenten und fairen Konzept gegenüberzutreten? Mit verständlichen Leistungskatalogen und Verträgen? Ich denke, daraus könnten die von beiden Seiten gewünschten langfristigen Partnerschaften entstehen.

Angemessenes Angebot | Wären alle diese Punkte erfüllt – in einer idealen Welt – dann wird auch die Bereitschaft der Kunden wachsen, Flottendienstleistungen mit angemessenen Preisen zu vergüten. Der Geschäftsführer eines etablierten Flotten-



Foto: Fleetcompetence Europe

Thilo von Ulmenstein |
Mitinhaber und
Managing Partner
von Fleetcompetence
Europe, einer speziali-
sierten strategischen
Unternehmensberatung

dienstleisters machte in einem Gespräch seinem Unmut darüber Luft, dass die erzielbaren Preise seit zirka zehn Jahren auf nahezu gleichem Niveau verharren. Im gleichen Zeitraum zeigt der Preisindex einen Anstieg von über 20 Prozent. Für einen funktionierenden Flottenmarkt ist es daher auch erforderlich, dass die Anbieter wirtschaftlich erfolgreich agieren können. Ein markterfahrener Kunde sollte daher auch erkennen können, wann ihm ein „marktuntypisches“ Angebot unterbreitet wird – und die Gründe dafür durchschauen.

Solange wir aber noch nicht in dieser „idealen Flottenwelt“ angekommen sind, ist es für den Kunden wichtig, selbst klar strukturiert mit den Dienstleistern umzugehen.

Dies beginnt mit einer sorgfältigen Bedürfnisanalyse und endet bei einer erfolgreichen Implementierung. So sollte es nicht geschehen, dass wichtige Abteilungen wie etwa die Finanzbuchhaltung oder die Personalabteilung erst am Ende der Implementierung hinzugezogen werden. Ich habe bereits erlebt, dass an einem solchen Fehler das gesamte Outsourcing-Projekt gescheitert ist. Hilfreich ist es auch, wenn die im Vertrag festgeschriebenen Leistungen spätestens am Ende der Implementierung mit der Realität abgeglichen werden. Oft wird der unterschriebene Vertrag nach Unterzeichnung in die Schublade gelegt – und vergessen.

Dolmetscher ist gefragt | Wichtig sind daher nach meiner Erfahrung in diesem „Andock-Prozess“ zwischen Unternehmen und Dienstleister nicht nur tiefe Marktkenntnisse, sondern auch Managementenerfahrung. Hilfreich ist, gleichgültig ob intern oder extern, ein „Mediator“, der den Prozess strukturiert und als „Dolmetscher“ in den Gesprächen und Verhandlungen sicherstellt, dass alle die gleiche Sprache sprechen. Dann ist am Ende auch Fuhrparkmanagement drin, wo Fuhrparkmanagement draufsteht.

| Thilo von Ulmenstein





Das Flottenetzwerk von



...und anderen Flottenpartnern

Wir sind immer in Ihrer Nähe.

FleetPartner™. Rund 750 mal in Deutschland.

- Der erfahrene Reifen- und Servicepartner für Ihre Flotte
- Flächendeckendes Netz von Service-Stationen in ganz Deutschland
- Qualitätsgeprüfte Betriebe mit geschultem Fachpersonal
- Einfache und effiziente Abwicklung
- Hohe Service- und Prozessqualität