

Auf Kurs bringen

Länderübergreifende Car Policy | Der Industriedienstleister Bilfinger hat mit Fleetcompetence die Einkaufsmacht gestärkt, indem man stärker zentralisierte. Obwohl die Zahl der Leasinggeber sank, bleibt der Wettbewerb.

— Die Vorteile des zentralen Einkaufs erschließen sich wohl jedem Fuhrparkmanager schnell. Allein die Umsetzung dieser Zentralisierung der Vorgaben und damit auch das Begrenzen von möglichen Ausnahmen und Wünschen wird spätestens dann zum Knackpunkt, wenn die Flotte auf verschiedene Länder verteilt ist und damit unterschiedlichen steuerlichen oder administrativen Vorgaben unterliegt.

Bündelung als großer Hebel | Dennoch wagt Michael Kurda eine Einschätzung für seine Fuhrparkkollegen: „Von meiner Warte aus betrachtet lohnen Bündelungen von europäischen Fahrzeugvolumen über eine vereinheitlichte internationale Car Policy, sobald man mindestens in drei bis vier Hauptmärkten mit jeweils 300 bis 400 Fahrzeugen unterwegs ist. Kleinere Flottenmärkte können hier dann beliebig angeschlossen werden. Damit verfügt man über das nötige

Austauschvolumen, um seine Vorgaben durchzusetzen.“ Kurda hat genau dies getan – und zwar fast in Rekordzeit. Aber dazu später mehr.

Nicht jeder Fuhrparkleiter ist, wie Kurda, Herr über gut 5.000 Einheiten (9.000 in der strategischen Einkaufskooperation von Bilfinger und Apleona), die in 13 europäischen Ländern touren. So gewaltig wie der Fuhrpark, so gewaltig klingt auch Kurdas Titel: Global Category Manager Fleet. Diesen führt der Manager im Namen seines Arbeitgebers Bilfinger.

Europaweit | Die Größe des weltweit agierenden Industriedienstleisters ist Teil und Lösung des Problems. Denn bislang wurden Firmen übernommen und allein organisatorisch in Cluster zusammengefasst. Beim direkten Einkauf funktioniert diese Bündelung je nach Sparte recht gut. Beim Fuhrpark, der bei Bilfinger verschiedene

Funktionen erfüllt – mal stärker als Funktionsflotte, dann wieder eher unter dem User-Chooser-Gedanken –, ist es komplizierter.

Nichtsdestotrotz machte sich Kurda gemeinsam mit den Kollegen der ehemaligen Tochterfirma aus dem Facility Management Bereich (Apleona) an die Zentralisierung und begann mit 13 europäischen Märkten wie Deutschland, dem mit gut 4.500 Einheiten größten Einzelmarkt, Niederlande, Belgien, Luxemburg, UK, Norwegen, Finnland, Schweden, Österreich, Polen, Schweiz, Tschechien und Italien.

Eine Car Policy | In diesen Märkten erbringt Bilfinger Ingenieurleistungen und technische Lösungen (Engineering) sowie den Instandhaltungsservice, Modifikationen und die Betriebsführung industrieller Anlagen (Maintenance). Die ehemalige Konzerntochter (und mittlerweile strategischer Partner) Apleona betreibt das Thema Facility

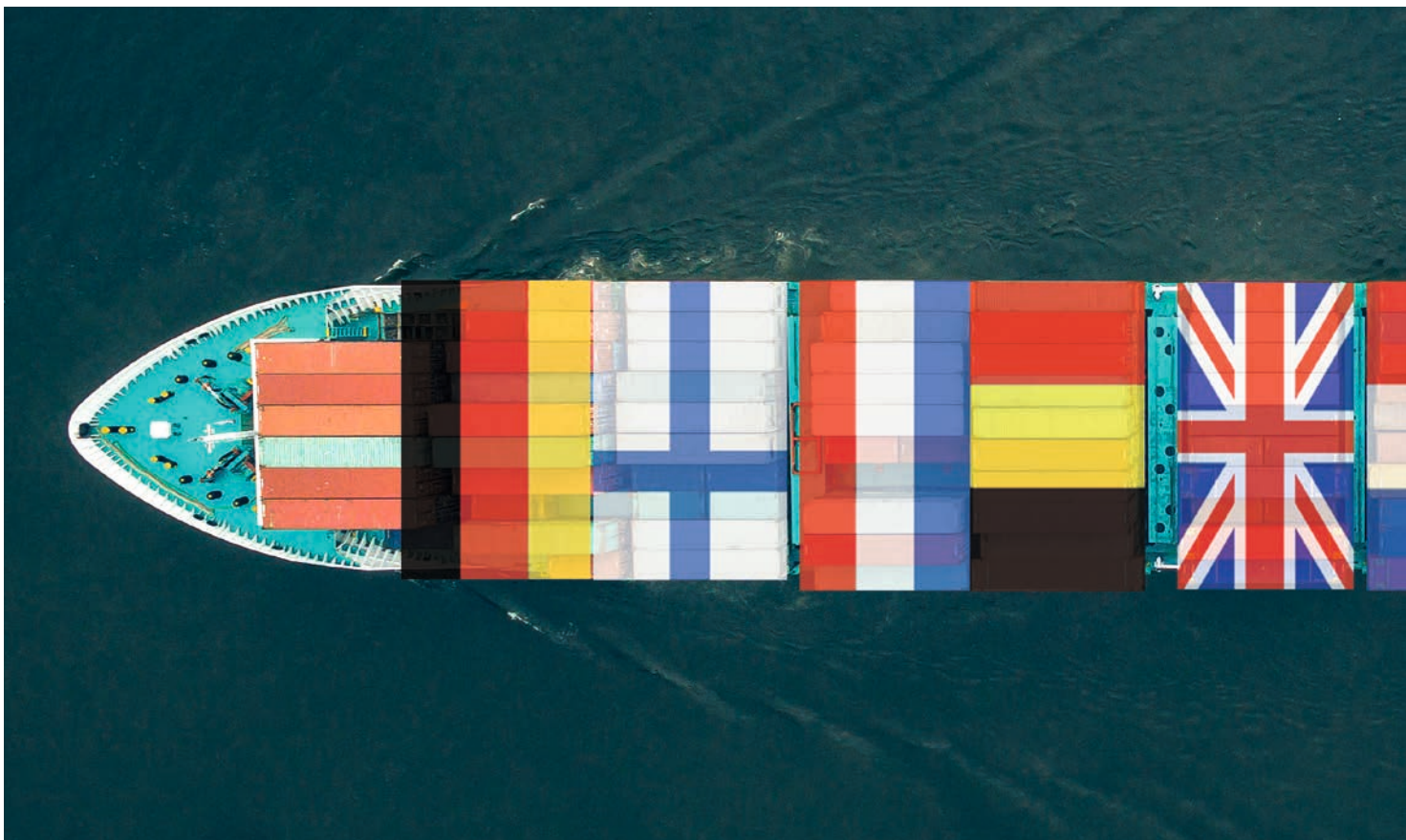


Foto: Montage, Autoflotte | A. Medvedkov/Adobe Stock, Syrid/Fotolia

Management. Da beide Flotten historisch verbunden und ungefähr gleich groß sind, ist der gemeinsame Hebel beim Einkauf recht groß, so dass die Entscheidung fiel: Es braucht für beide Unternehmen ein zentrales Lieferantenkonzept auf Basis einer gleichlautenden internationalen Car Policy.

Große Ausschreibung | Als Vorlage diente laut Kurda das Deutschlandgeschäft: „Wir hatten Deutschland sehr zentral aufgestellt. So dass es hier trotz unterschiedlicher Firmen eine Car Policy gab. Jede Einheit in einem anderen Land hatte jedoch historisch gewachsen eine eigene Fuhrparkpolicy mit eigenen Lieferanten und Abläufen. Allein in Österreich haben wir sieben verschiedene Firmen, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten zum Bilfinger-Konzern gekommen sind. Und seitdem fährt eben die eine Firma die Marke A und die andere die Marke B im Fuhrpark.“ Das ist wenig effektiv, also musste eine gesamteuropäische Car Policy her. Und diese entwickelte man nun zusammen mit dem Fuhrparkberater Fleetcompetence.

Kurda erinnert sich: „Im Frühjahr 2017 haben wir intern eine erste Analyse gefahren, Potenziale abgeschätzt und geschaut, in welchen Ländern wir überhaupt relevante

Fuhrparks haben, die wir zusammenfassen können. Im April 2017 sind wir dann das erste Mal auf diverse Berater zugegangen. Mehr als ein halbes Dutzend externe Berater, darunter mehrere der Big Four, wurden geholt und verglichen. Das waren sehr, sehr unterschiedliche Angebote und ein sehr unterschiedliches Level an Berater- und Fleet-Know-how.“ Am Ende machte eben nicht eine klassische Unternehmensberatung das Rennen, sondern der Spezialanbieter für Fuhrparkberatung Fleetcompetence. „Bei Fleetcompetence passte gleich die Mischung aus einem international aufgestell-

**„One size fits all“ geht nicht.
Aber man kann sagen, welches
T-Shirt getragen wird.**

ten Team, das sich rein um den Bereich Fuhrpark kümmert“, lobt der Flottenchef.

Bereits im Juni 2017 – also wenige Wochen nach der Ausschreibung – legte man gemeinsam mit dem Umbau los. Hier ging es in zwei Richtungen: Zum einen sollte ein Leistungskatalog aufgestellt werden, um Prozesse in der Flotte zu harmonisieren und

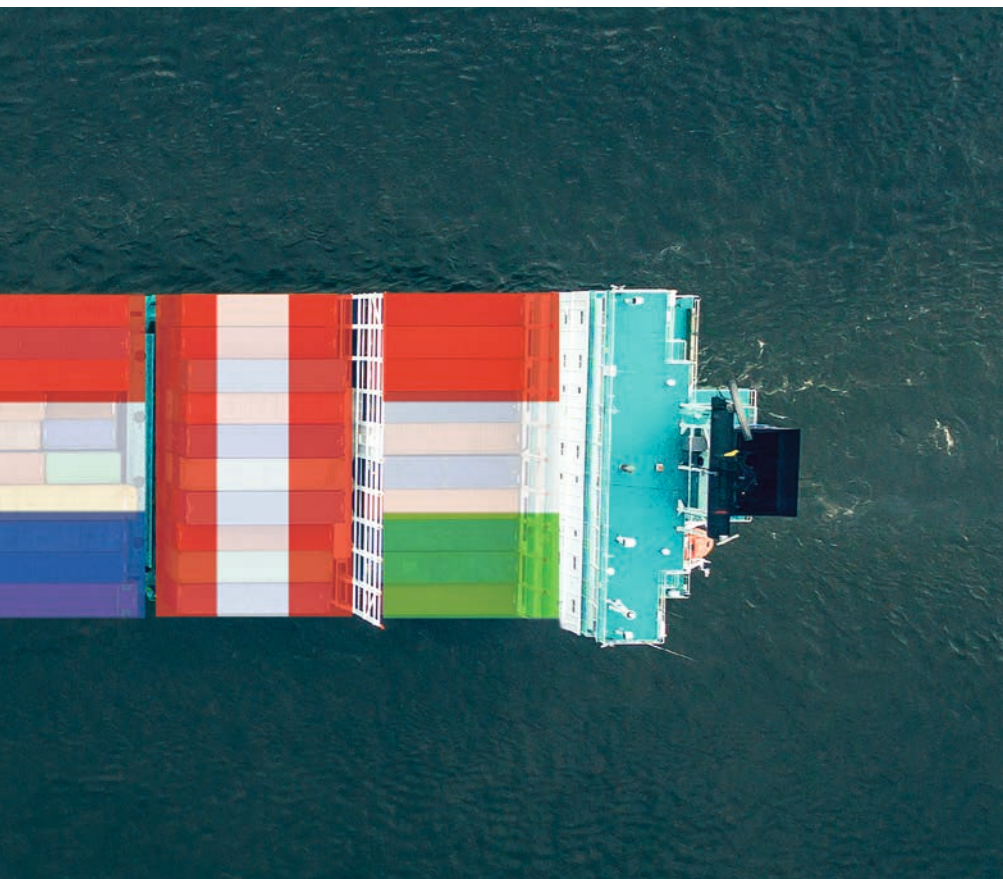
zu standardisieren. „Gleichzeitig wollten wir am Puls der Zeit bleiben und aktuelle Trends integrieren“, so der Fuhrparkverantwortliche. Das las sich im Lastenheft dann wie folgt: Optimierungsvorschläge für die Fleet in Europa ausarbeiten, Erarbeitung von Fahrzeug-Spezifikationen und der Servicestandards, die soweit möglich einheitlich, aber wo notwendig spezifisch für die Länder sind, und eine Analyse der Fuhrparkorganisation.

Hier kommt wieder die Diversität der Flotte zum Tragen. Nehmen wir das Beispiel unseres Fuhrparks in Finnland, lädt Kurda auf eine gedankliche Reise in den Norden ein. „Die finnischen Spezifikationen sind einfach anders als bei uns. Hierzulande ist in keinem Nutzfahrzeug eine Standheizung drin. Bei den Finnen ist diese nötig, da sonst der Motor eingefroren ist und sie am nächsten Morgen nicht loskommen.“ Neben den geografischen Besonderheiten, die in der Ausstattung Widerhall finden, kommt das Steuerrecht. „Ergo kann ich nicht sagen: One size fits all. Aber ich kann – um im Bild zu bleiben – zumindest sagen, welches T-Shirt die Leute zu tragen haben“, fasst Kurda die Grundidee zusammen.

Drei-Säulen-Prinzip | Zusammenfassen ließen sich die Aktivitäten von Bilfinger und Apleona recht gut, was den Vorteil hat, „dass wir uns nicht zweimal das Wording für eine passende Car Policy überlegen müssen und diese dann jeweils mit dem Betriebsrat, dem Personalbereich und der Rechtsabteilung klären mussten, sondern dies einmal für beide erstellten“. Es ist wichtig in diesem Zusammenhang nochmals auf die Konstellation der Firmen hinzuweisen. So sieht der „request for proposal“, also die Ausschreibungsgestaltung, vor, dass es trotz der zwei rechtlich getrennten Partner – Bilfinger und Apleona – weiterhin eine gemeinsame Fuhrparkstrategie gibt. Dies wurde vor allem aufgrund der gemeinsamen Vergangenheit der Unternehmen von den Lieferanten auch weitestgehend akzeptiert.

Die neuen internationalen Rahmenverträge für die Bereiche Fahrzeughersteller und Leasinggeber, die zusammen mit Fleetcompetence konzipiert und verhandelt wurden, brachten weitreichende Veränderungen für den Einkauf, aber vor allem für die Dienstwagennutzer mit.

Das gesamte Projekt fußt auf drei Säulen: Fahrzeughersteller, Leasinggeber und der Car Policy. Die vereinheitlichte Car Policy ließ auch die beiden übrigen Säulen schmaler werden. So wurden die Leasinggeber von mehr als 15 auf aktuell drei reduziert, flän-





Partner |
Tobias Kern
(Fleetcompe-
tence, links) und
Michael Kurda (Bilfinger)

kiert von vier Fahr-
zeugherstellern – zwei Premi-
umanbietern und zwei für die
Funktionsflotte. Konkurrenz ist dennoch
weiterhin gefragt. So treten die drei Leasing-
geber VW Leasing, Leaseplan und Arval im
Multi-Bidding gegeneinander an, sobald es
um einen Neuzugang in der Flotte geht.
Und hier gibt es mittlerweile recht enge Vor-

Kleine Revolution: Pro Land gibt es nur einen Partner für die User-Chooser-Flotte.

gaben – nicht nur an die Leasinggeber, son-
dern auch an die Dienstwagenfahrer, wenn
diese sich ein neues Leasing-Fahrzeug (rund
80 Prozent der Flotte wird geleast, Tendenz:
steigend) konfigurieren wollen. Hier kommt
die Emotionalität gegenüber den Automar-
ken ins Spiel. „Hierbei ist Deutschland sicher-
lich ein spezieller Standort, wie übrigens
auch die Niederlande und Großbritannien,
die allesamt emotional am Fahrzeug hängen.
Je weiter wir Richtung Süden oder Osten
gehen, desto weniger wird das Fahrzeug
als Benefit gesehen, sondern vielmehr als
Arbeitsgerät. So ist gerade die Entscheidung
für eine Single-Supply-Variante für die Pre-
miumfahrzeuge im User-Chooser-Bereich
eher als Revolution zu sehen“, erklärt Kurda.

Single-Supply heißt in diesem Fall, dass
die Verantwortlichen eines Landes entwe-
der für Mercedes-Benz oder für Volvo votie-
ren können. Nur eine Marke kommt auf die
Shopping List. Vice versa sind im Generalis-
ten- und Nutzfahrzeugbereich Modelle von
Ford oder der PSA-Gruppe zu ordern. Gelan-
det ist man bei diesem Quartett anhand eines
Vorgabekatalogs, der von den Lieferan-

ten Road- and Safety-Standards gemäß
NCAP verlangt. Auch Nachhaltigkeitsthe-
men, wie die CO₂-Werte der Flotten, spielten
hier stark hinein. Der entscheidende Punkt
ist die TCO-Betrachtung, also die Vollkosten-
rechnung. Hier war die Expertise von Fleet-
competence besonders gefragt.

Business Case | Im Mittelpunkt stehe in
90 Prozent aller gleichgelagerten Projekte
der Business Case, wie Tobias Kern, Gesell-
schafter und Managing Partner bei Fleet-
competence, berichtet: „Auf Grundlage eines
detaillierten Ausschreibungsprozesses gilt es,
entsprechend einen Business Case pro Markt
und in aggregierter Form für Europa zu erstellen.
Für Bilfinger/Apleona wurden so über 250
Szenarien analysiert, was bei der betrachteten
Markenvielfalt im Zusammenspiel mit unter-
schiedlichen Supply-Modellen (zum Beispiel
Single, Dual, Triple) üblich ist. Nach der zentralen
Entscheidung über das favorisierte Herstellerszenario
je Fuhrparksegment (Premiumanbieter, Volumen-
hersteller und leichte Nutzfahrzeuge) gab es eine
Empfehlung an die Märkte, welche Marke aus
den international gesetzten Lieferanten jeweils
pro Segment zu favorisieren ist und welche
Einsparungserwartungen daran gekoppelt sind.
Das heißt, bei der Umsetzung der zentralen
Fuhrparkrichtlinie in den Märkten sind die
lokalen Verantwortlichen angehalten, minde-
stens auf diese Einsparungserwartungssummen
zu kommen. Wenn man sich dennoch für die
alternative Marke entschieden hat, muss diese
so in die Car Policy eingebettet werden, dass
sie die zentralen Vorgaben an die Einsparung-
serwartungen umsetzen kann.“

Das Resultat sind internationale Rahmen-
verträge, die die Leasing- und Herstellerkon-

ditionen zentralisieren. Was in diesem Fall
bereits zu annähernd 100 Prozent funktioniert,
wie Kurda berichtet. Im Leasingbereich gibt es
darüber hinaus nationale Leasingverträge,
die diese Konditionen spiegeln müssen und
zusätzlich die länderspezifischen Besonder-
heiten, wie den Servicelevel oder die rechtlichen
Vorgaben, verankert haben müssen. Im Bereich
der Hersteller werden, wo es notwendig oder
vorteilhaft ist, weiterhin lokale Verträge mit
Importeuren oder Autohäusern abgeschlossen.
Mit diesen Komponenten stand das Vertrags-
konstrukt.

Flottenmanager | Das „Go“ holten sich die
Projektverantwortlichen zwischenzeitlich
vom Vorstand ab, so dass die neue Strategie
„top down“ umgesetzt wurde. Vorleben
müssen dies die Fuhrparkverantwortlichen
in den dreizehn Ländern. Und diese bringen
– nicht untypisch für Flottenchefs – recht
unterschiedliche Hintergründe mit. „Der eine
kommt aus dem Einkaufsbereich und hat
bereits Fahrzeuge gekauft oder geleast, ein
anderer kommt aus dem Personalbereich
und hat sich bislang um die User-Chooser
gekümmert. Anderenorts kümmert sich nun
der CFO selbst um die Flotte. Es sind also
alles Verantwortliche, die sich mit dem Thema
– aus welcher Richtung auch immer – schon
länger beschäftigt haben“, erzählt Kurda.
Alle fuhrparkrelevanten Entscheidungen
müssen vom Global Category Manager Fleet
bestätigt werden, was Ausnahmen von den

Nach dem „Go“ für das Projekt wurde dies im Konzern „top down“ umgesetzt.

Vorgaben auf ein notwendiges Minimum
beschränkt. Die weiteren disziplinarischen
Strukturen bleiben in den Ländern indes
gleich. Innerhalb eines halben Jahres sollten
dann ab Sommer 2018 diese neuen Struktu-

ren entstehen. Was bisweilen ein großer Veränderungsprozess war, denn langjährige Beziehungen mussten beendet und andere neu aufgebaut werden. „Das ist schon eine Veränderung. Gerade weil der Prozess natürlich vielerorts schon sehr gut eingespielt war. Deshalb haben wir zumindest darauf geachtet, dass wir in jedem Land mit einem Leasinganbieter zusammenarbeiten, der mit uns bereits in Beziehung stand, uns also kennt“, weiß der Flottenverantwortliche.

Ungeachtet von der geringeren Markenauswahl im Konfigurator sollte der Fahrer nichts vom neuen Weg merken. „Für ihn ist es egal, ob er beispielsweise seine Servicekarte vom Leasinggeber A oder B erhält. Eine aussagekräftige Prozessbeschreibung als Teil der Fahrerkommunikation bei Fahrzeugauslieferung und ein zentraler Ansprechpartner für Fragen zu Servicekomponenten zusammen mit einer funktionalen App sind hierbei essentiell“, so Kern.

Hier endet die Partnerschaft jedoch noch nicht, denn die dreizehn Märkte setzen das neue Fuhrparkkonzept immer noch recht unterschiedlich um. Kurda präferiert hierbei

den gesunden Pragmatismus. „Blicken wir nochmal auf unsere erwähnte finnische Flotte. Hier haben wir exakt drei Managementfahrzeuge, der Rest sind reine Nutzfahrzeuge. Für diese drei Pkw brauche ich keine große Policy-Kategorisierung. Hier sehe ich eher die 80:20-Regelung als Maßstab. Ich löse zuerst 80 Prozent der Aufgabe und kümmerge mich dann um die 20 Prozent der we-

Der Change-Prozess wird weitergehen mit Themen wie Kraftstoffe oder Versicherung.

niger wichtigen Punkte.“ So bleibt auch die Verbindung zu Fleetcompetence nach dem Vertragsabschluss lebendig, wie Kern die Zukunft umreißt: „Die Themen Versicherung, Kraftstoff, Prozesse oder Reifen sind weitere Stellschrauben, an denen man künftig drehen kann. Auch hier gilt es, durch die Internationalisierung Skaleneffekte zu erreichen, die auf der Kostenseite eine Hebelwirkung erzeugen.“ So ein Change-Prozess ist natürlich für keinen einfach, das weiß auch Kurda:

„Wenn wir uns gemeinsam für weniger Hersteller und Leasinggeber entscheiden, ist es für jeden positiv. Es gibt dabei keinen Markt, der benachteiligt wird. Unser größter Erfolg liegt darin, dass jedes Land vom neuen Konzept profitieren wird – manche etwas mehr, manche etwas weniger. Das ist abhängig von der Fuhrparkgröße und auch davon, wie stark bereits in diesen Märkten skaliert worden ist.“

Für welche Flotten ist ein länderübergreifendes Lieferantenkonzept also sinnvoll? Kern sieht ein internationales Volumen von gut eintausend Einheiten in mindestens drei Märkten als Mindestgröße, um international als Großkunde anerkannt zu werden. Für Single-Supply-Modelle in speziellen Konstellationen kann die Fahrzeuganzahl eventuell auch geringer sein. Wer mit einem vier- oder fünfstelligen Fuhrparkvolumen internationalisiert, kann auf Einsparungen im Millionenbereich kommen“, weiß der Berater. Kurda bestätigt dies: „Sowohl für Bilfinger als auch für Apleona sparen wir über den Fahrzeuglebenszyklus nun einen ordentlichen Betrag ein.“ | mp, rs



Foto: MIMO-Westcom/Bilfinger

Hoch hinaus | Bilfinger erbringt technische Lösungen wie auch Instandhaltungsservice, Modifikationen und die Betriebsführung für industrielle Anlagen