

Spätzünder im Flottengeschäft

Fuhrparkmanagement | Als erstes namhaftes Unternehmen ging CPM an den Start. Dann kam lange Zeit nichts. Erst später entwickelte sich ein richtiger Markt für die professionelle Fremdsteuerung des Fuhrparks.



Foto: T7 Marketing/Fotolia

Den Überblick behalten | Professionelles Fuhrparkmanagement als externe Dienstleistung gibt es in Deutschland seit 1992. Regener Wettbewerb gab es erst später

— Professionelles Fuhrparkmanagement – ein Markt dafür entwickelte sich erst viel später als der fürs gewerbliche Kfz-Leasing. Der erste bedeutende Anbieter war das noch heute existente Unternehmen CPM. 1992 in München gegründet, stand die Abkürzung damals noch für Car Professional München. Gründer und Geschäftsführer der ersten Stunde war Gerd Vahsen, der sich in seinem neuen Business als „Angestellter des Fuhrparkbetreibers“ sah.

Vier Jahre später, im Juni 1996, beschäftigte CPM, einem Bericht in *Autoflotte* zufolge, rund 20 Mitarbeiter, die 5.000 Verträge managten. Ein wichtiger Kunde aus dieser Zeit war der Baumarkt Obi, für den Einsparungen erzielt wurden, die pro Jahr in die „Hunderttausende“ gingen – D-Mark, versteht sich.

Im September 1996 wurde dann der Verkauf von Car Professional München an die Hamburger ALD-Gruppe bekannt, in dessen Besitz sie sich bis heute befindet. Damals gehörte ALD noch zur Deutschen Bank und noch nicht wie heute zur Société Générale. Gut ein halbes Jahr dauerte es, bis CPM im Mai 1997 von der bayerischen Landeshauptstadt nach Hamburg in die Flughafenstraße zog, wo sie heute noch residiert. Damit musste das „M“ im Firmennamen für „München“ also zwingend mit neuem Inhalt gefüllt werden – seitdem steht CPM für „Car Professional Management“. Erster Geschäftsführer unter neuer Flagge war Horst Micket, der heute als Interim Manager für Automotive tätig ist und bis 2011 Geschäftsführer von Masterlease war.

Erst ab 1995 Wettbewerb im FPM | Erst einige Jahre nach der Gründung von CPM entstand ein richtiger Markt mit entsprechendem (Verdrängungs-)Wettbewerb. 1995 wurde FMD Flotten Management Deutschland gegründet, die sich im Interview mit dem damaligen Geschäftsführer Helmut Pätz als „derzeit einziger unabhängiger und neutraler Fuhrparkdienstleister am deutschen Flottenmarkt“ sah.

Diese Unabhängigkeit half auf Dauer nicht – das Hamburger Unternehmen war 2004 zahlungsunfähig und verschwand keine zehn Jahre nach der Gründung wieder.

Ab Juni 1997 kam mit Aral Card Service nach zweijähriger Entwicklungszeit ein weiterer Player für Fuhrparkmanagement auf den Markt – als Erweiterung des Tankkarten-Service. Es sei jetzt der richtige Zeitpunkt für ein neues Geschäftsfeld gekommen, wird der damalige Geschäftsführer Gerhard H. Jansen in *Autoflotte* 06/1997 zitiert. Unter dem Namen Aral Fleet Management existierte der Anbieter bis 2009, bis er von HPI übernommen und als HPI Fleet weitergeführt wurde, diese wurde wiederum 2013 von Ari gekauft und firmiert seitdem als Ari Fleet Management.

Im Herbst 1997 versuchte sich auch die Daimler-Benz-Tochter Debis im Fuhrparkmanagement und gründete Debis Car Fleet Management (DCF) (heute Daimler Fleet Management, DFM). An den Start gingen 40 Mitarbeiter in insgesamt sechs bundesweiten Zentren. Geschäftsführer war Hans-Ulrich Sachenbacher. Damals gab es 1,7 Millionen in der Zielgruppe der Fuhrparks ab 50 Einheiten, davon nur 3,5 Prozent „fremdgemanagt“. „Wir erwarten eine Vervielfachung dieser Zahl“, prognostizierte damals Debis-Vorstand Hans Adams.

FPM „in aller Munde“ | 1999 gab es wiederum zwei neue Anbieter: Im Frühjahr 1999 ging Fleet Company mit einem 20-köpfigen Team an den Start. Sie gehörte damals zu 60 Prozent der Leasinggesellschaft ASL Auto-Service-Leasing (heute GE Capital) und zu 40 Prozent dem TÜV Süd – heute gehört sie Letzterem zu 100 Prozent und wurde 2011 mit der hauptsächlich auf internationaler Ebene tätigen Fleet Logistics verschmolzen. „Fuhrparkmanagement ist in aller Munde“, textete die *Autoflotte* im Juni 1999. Es sei das Segment, das die höchsten Zuwachsraten verspricht. Kurz darauf betrat Inter-

national Fleet Management (IFM) die Bühne, Tochterunternehmen der Volkswagen Leasing, die zum Ziel hatte, multinationale All-Marken-Flotten ab 200 Fahrzeuge zu beraten und zu verwalten. Anfang 2001 firmierte IFM dann im Zuge der Übernahme der Europcar Autovermietung durch Volkswagen um in Europcar Fleet Services und expandierte in den Folgejahren sehr stark in Europa. 2005 gingen die Vertriebsaktivitäten der ECFS in Deutschland in der Volkswagen Leasing auf, um den Bereich Großkunden/Flotten auszubauen. Die Auslandsgesellschaften der ECFS gingen an die Lease Plan Corporation.

Das neue Jahrtausend | Rege Geschäftsaktivitäten kennzeichneten dann auch das neue Jahrtausend. Im Jahr 2000 kamen Panopa Fleet Management und Technology Content Services (TCS) auf den Markt. 2003 ging Expert Automotive an den Start, ein Jahr später DFO – die Fuhrpark Optimierer. Seit 2006 bietet ein Zusammenschluss der Großkundenleistungszentren des Volkswagen Konzerns unter dem Namen Fleetcar+Service Community, kurz: F+SC, Fuhrparkmanagement-Dienstleistungen von der Beratung über die Lieferung bis zur Verwertung an. Anfang 2008 hat Groom Fuhrparkmanagement mit Sitz in Norderstedt bei Hamburg sein Debüt, Geschäftsführer ist ein langjähriger CPM-Mitarbeiter: Philipp Christian Kühne.

Eine weitere Gründungswelle lässt sich auch in jüngster Zeit ausmachen: Im April 2011 kam Sixt Mobility Consulting aus dem Hause des Mobilitätsdienstleisters Sixt mit Sitz in Pullach hinzu, wenige Monate später im benachbarten Grünwald positionierte sich HLA Fleet

Management als Flottenmanagement-Sparte der Leasinggesellschaft Hannover Leasing Automotive (HLA), die seit 2013, nach der Übernahme der HLA von der Deutschen Leasing Fleet, als Fuhrparkmanagement-Unternehmen HLA Fleet Services unter der Flagge der Autobank firmiert.

Ende 2012 startet auch Volkswagen Leasing nach IFM und ECFS ein Comeback im Flottenmanagement: Carmobility heißt seitdem der FPM-Anbieter, ein ehemaliges Leasingunternehmen, das VW Leasing 2010 schon gekauft, aber erst zwei Jahre später mit neuem Leben gefüllt hatte.

Im Herbst 2013 debütierte der amerikanische Flottendienstleister Ari in Deutschland und übernahm nicht nur HPI Fleet, sondern auch die BMW-Tochter Fleetlevel+ (bis 2009 als DSL Fleetservices am Markt). Im selben Jahr wittern auch die kleineren Anbieter Fleet Academy und Fleetart ihre Chance im Flottenmanagement.

Weiteres Wachstum möglich | Wachstumspotenzial scheint auch nach über zwei Jahrzehnten, in denen sich das Segment Fuhrparkmanagement etabliert hat, ebenso für neue Anbieter noch vorhanden zu sein. Zumindest im vergangenen Jahr verzeichneten alle Anbieter unserer Marktumfrage zufolge eine positive Entwicklung und viele von ihnen zweistellige Zuwachsraten. Ob weitere Übernahmen, Geschäftsaufgaben oder Neugründungen: Es ist davon auszugehen, dass die Geschichte des externen Flottenmanagements weitergeschrieben wird. | *Mireille Pruvost*

„Vergleichbar mit der heutigen Start-up-Szene“

Interview | Karsten Rösel, Geschäftsführer der ALD Autoleasing D und ab 1998 für fünf Jahre Geschäftsführer bei CPM, und Thomas Araman, heutiger Geschäftsführer bei CPM, berichten über die Entwicklungen im Fuhrparkmanagement.

— **Herr Rösel, als Fuhrparkmanagementgesellschaft ist CPM schon seit über 20 Jahren am Markt. Nachdem ALD Automotive im Herbst 1996 das einst Münchner Unternehmen übernahm, waren Sie kurze Zeit später, ab 1998 für fünf Jahre Geschäftsführer von CPM. Wie haben Sie den Markt für Fuhrparkmanagement damals wahrgenommen? Es gab ja noch deutlich weniger Wettbewerber als heute, erst 1997 gingen Aral und die Daimler-Tochter Debis mit einem eigenen Flottenmanagement an den Start ...**

Rösel: ... auch Dekra /LHS sowie FMD waren Spieler der ersten Tage, Euroshell und CPM haben sich damals zusammengetan.

Fuhrparkmanagement war zur damaligen Zeit vergleichbar mit der heutigen Start-up-Szene. Es herrschte eine starke Ausrichtung am amerikanischen Pay-as-you-go-Prinzip. Mit der Zeit wurde aber aufgrund von schwindenden Margen und komplizierten Prozessen im verantwortungsvollen Umgang mit Kundengeldern der Wettbewerb härter. Nach kurzer Zeit verabschiedeten sich so auch einige Anbieter wieder.

Die Bedeutung von TCO hat während dieser Zeit maßgeblich an Gewicht zugenommen und die ganzheitliche Betrachtung der Kosten steht nun im Mittelpunkt. Transparenz prägt heute die Management-Systeme. Risikofaktoren werden durch Leasing und Services eingegrenzt oder im eigenen Risiko gemanagt.

CPM als der einzige dauerhaft etablierte Spieler zeigt heute mit einer Kundenzufriedenheit von über 90 Prozent und betriebswirtschaftlich grundsoliden Unternehmenskennzahlen, wie dieses Modell nachhaltig funktioniert. Unzufriedenen Kunden, die mit über-

höhten Erwartungen und falschen Versprechungen zum Fuhrparkmanagement kommen, sei gesagt, dass selbst bestes Reporting noch keine Managementleistung ist.

— **Und Sie, Herr Araman, sind 1999 zu CPM gekommen. Wenn Sie die lange Zeit seitdem Revue passieren lassen: Was war damals wesentlich anders als heute?**

Araman: Externes Fuhrparkmanagement hatte zum damaligen Zeitpunkt bei Weitem noch nicht den Bekanntheitsgrad wie heute. Spezialisten mit Aufgaben zu betrauen, die nicht zum Kerngeschäft des Unternehmens gehören, war damals ein noch nicht so weit verbreiteter Schritt für viele Unternehmen.

Aber bereits damals haben viele Fuhrparkverantwortliche erkannt, dass es für den eigenen Fuhrpark und den damit verbundenen Kosten sehr wichtig ist, eine Transparenz zu erhalten. Erfreulicherweise trifft man heute nur noch selten auf ein Fuhrparkmanagement, welches ausschließlich auf Excel basiert.

Die Hersteller- und Modellvielfalt und damit auch die Anforderung an den Fuhrparkverantwortlichen haben deutlich zugenommen. Während sich der Fahrzeugnutzer damals im Rahmen seiner Klassifikation zwischen beispielsweise drei Herstellern für jeweils zwei Modellreihen entscheiden konnte, gibt es heute von fast jedem Hersteller eine Vielzahl möglicher Optionen.

Generell ist der Fuhrparkverantwortliche heute besser über den Markt, über rechtliche Rahmenbedingungen und aktuelle Entwick-

Foto: CPM



Seit 1999 bei CPM | Thomas Araman, der heutige Geschäftsführer der ältesten deutschen Fuhrparkmanagementgesellschaft

lungen informiert. Dazu haben Sie mit der Zeitschrift Autoflotte einen wesentlichen Beitrag geleistet.

– „Modular aufgebaute Servicebausteine“, aus denen der Fuhrparkbetreiber auswählen kann, „Fuhrparkanalyse“, „Riskmanagement“, „aktives Fuhrparkmanagement“, „Reportings“ und Versprechen von signifikanten Kosteneinsparungen – liest man die Berichterstattung aus der zweiten Hälfte der 90er-Jahre über das Angebot der Fuhrparkmanagementgesellschaften, wundert man sich fast, dass das Portfolio damals auch schon sehr umfassend und „modern“ war. Wie haben sich die Servicetiefe und -breite seitdem verändert?

Araman: Viele dieser Bausteine sind elementare Bestandteile eines effektiven Fuhrparkmanagements und daher seit jeher Bestandteil des Portfolios. Die stetige Weiterentwicklung und Ergänzung durch neue Aspekte sind wesentliche Erfolgsfaktoren eines professionellen Fuhrparkmanagements. Damals wie heute ist es wichtig, alle Kostenoptimierungspotenziale unter Berücksichtigung der individuellen Ausrichtung zu ermitteln und zu nutzen.

Allerdings wird heute vom Fuhrparkmanager eine viel breitere Dienstleistung mit einem sehr viel höheren Detaillierungsgrad erwartet. Der Fuhrparkmanager ist heute mehr denn je eine externe Fachabteilung des Fuhrparkbetreibers, die in allen Bereichen rund um den Fuhrpark ein Höchstmaß an Unterstützung bietet und in nahezu alle Prozesse eingebunden ist.

– Aus den Anfängen des Fuhrparkmanagements ist herauszulesen, dass Fuhrparkbetreiber sich mit dem Outsourcing zunächst schwergetan haben – es herrschte „Unsicherheit“ in den Firmen. Aufgeschlossener gegenüber einer externen Fuhrparkverwaltung waren eher Töchter amerikanischer Unternehmen. Das erklärt vielleicht auch, warum CPM drei Jahre nach der Unternehmensgründung erst bei 5.000 verwalteten Fahrzeugen lag, obwohl es ja kaum Wettbewerber gab. Wann und wodurch gelang dem Fuhrparkmanagement der Durchbruch? Gab es so etwas wie goldene Zeiten?

Araman: Wenn man von einem „Durchbruch“ sprechen möchte, so ist dieser sicherlich in den Jahren 1997 bis 1999 erfolgt. In diesem

Zeitraum haben einige große deutsche Unternehmen ein verstärktes Interesse an externem Fuhrparkmanagement bekundet. Die positiven Erfahrungen der Pioniere, aber auch die Erkenntnis, dass große Fuhrparks eine professionelle Betreuung benötigen, haben dazu beigetragen, dass der Markt sich so positiv entwickelt hat. Die Car Professional Management ist über all die Jahre stetig und kontinuierlich gewachsen und hat dabei durchgehend eine führende Rolle gespielt. Von der im Laufe dieser Jahre gesammelten Erfahrung können wir auch heute noch in der Weiterentwicklung profitieren.

– **Wie haben sich die Kunden und ihre Anforderungen an professionelles Fuhrparkmanagement in den letzten zwei Jahrzehnten sonst noch verändert?**

Araman: Unternehmensstrukturen ändern sich heute viel schneller als früher. Unternehmenszu- und -verkäufe führen im Fuhrpark wiederkehrend dazu, dass der Fuhrparkverantwortliche Teilfuhrparks und Dienstleister harmonisieren und zusammenführen muss. Erfreulich, wenn er dabei dann auf Spezialisten zurückgreifen kann, die hier mit einem Höchstmaß an Erfahrung und Fachwissen Unterstützung bieten können. Auch die Auswahl von Leistungsträgern für den Fuhrpark hat sich erheblich geändert. Gesamtkostenbetrachtungen und die Substanz des Anbieters bilden die Basis für Entscheidungen. Die Suche nach dem vermeintlich billigsten Angebot bei der Auswahl von Dienstleistern ist heute durch eine Einschätzung der entstehenden Vollkosten abgelöst worden. Begriffe wie Total cost of mobility oder Total cost of leasing haben heute in jedem modernen Fuhrparkmanagement ihren Platz. Viele Kunden legen auch Wert darauf, den Fahrzeugnutzer besser zu steuern und bei Fehlverhalten direkt einzuwirken, um unnötige Kosten zu vermeiden. Für die hierzu erforderliche Transparenz dienen die umfangreichen Analyse- und Reporting-Funktionen der CPM. Während die Kommunikation früher den internen Vorgesetzten vorbehalten war, wird hierzu heute gern der Service der CPM in Anspruch genommen.

– **Es heißt, Anbieter von Fuhrparkmanagement sind die Profiteure in Krisenzeiten, weil Fuhrparkbetreiber dann besonders sensibel auf**



Foto: ALD

Kennt die Anfänge | Karsten Rösler war vor seiner Zeit bei ALD ab 1998 Geschäftsführer von CPM. Das war ein Jahr nach dem Umzug nach Hamburg

die Kosten schauen und externe Flottenmanager ihnen dabei helfen können, die Prozesse zu optimieren, Einkaufskonditionen zu verbessern und sich stärker auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren. Gibt es im Umkehrschluss auch schlechte Zeiten für professionelle Fuhrparkmanager, zum Beispiel jetzt, wenn die Wirtschaft brummt?

Araman: Der Fuhrpark ist und war schon immer ein großer Kostenfaktor im Unternehmen. Unabhängig von positiver oder negativer Konjunkturlage besteht für jeden Fuhrparkmanager die Kernaufgabe darin, den Fuhrpark so effizient wie möglich auszurichten. Dabei können die Anforderungen je nach wirtschaftlichen Rahmenbedingungen variieren. In Zeiten des Fachkräftemangels besteht in einigen Fuhrparks heute durchaus eine wesentliche Aufgabe darin, neuen Mitarbeitern so attraktive Dienstwagenmodelle wie möglich anzubieten. Alternative Hersteller und Fahrzeugmodelle in die Fuhrparkordnung zu integrieren, bedarf einer sorgfältigen vorherigen Prüfung. Mit der Ausrichtung der gesamten Unternehmensorganisation, der Softwareumgebung und dem Know-how der Mitarbeiter auf professionelles Fuhrparkmanagement, bietet CPM ihren Kunden bei jeder wirtschaftlichen Situation eine optimale Unterstützung. Schlechte oder gute Zeiten für professionelles Fuhrparkmanagement gibt es aus meiner Sicht nicht.

– **Betrachtet man die Gründungsjahre der aktuell am Markt tätigen Anbieter für Fuhrparkmanagement, fällt auf, dass es Anfang des neuen Jahrtausends eine Welle von Neugründungen gab und auch in den zurückliegenden zwei bis vier Jahren noch fünf neue Akteure hinzugekommen sind. Wie erklären Sie sich diese Zyklen?**

Araman: Anfang des neuen Jahrtausends haben einige Anbieter von Finanz- und Servicedienstleistungen versucht, das eigene Portefeuille um das Produkt Fuhrparkmanagement zu erweitern, um am sich gut entwickelnden Markt zu partizipieren. Für einen Kunden sollte bei der Auswahl eines Fuhrparkmanagers aber die Neutralität bei der Beratung und Betreuung ein wichtiges Kriterium sein, um alle Marktoptionen für sich nutzen zu können.

– **Und was glauben Sie, was bewegt neue Anbieter heute zu einem Markteintritt?**

Araman: Der Markt bietet auch heute noch erhebliche Potenziale für Innovation und Wachstum. Für den Kunden wird es aber immer wichtiger, bei der Vielzahl der Anbieter die notwendige Transparenz und Vergleichbarkeit beizubehalten. Auf die Substanz des Fuhrparkmanagers und die Sicherheit bei dem Umgang mit Daten kommt es bei der Zusammenarbeit an, denn dem Anbieter wird vom Kunden eine Menge anvertraut.

– **Abschließend noch ein Blick in die Zukunft, Herr Araman: Fuhrparkmanagement im Jahre 2035 ... Was glauben Sie, wie werden sich der Markt und das Dienstleistungsangebot in den nächsten 20 Jahren weiterentwickeln?**

Araman: Die Integration neuer Verkehrskonzepte und deren Bedeutung für den Fuhrparkbetreiber werden eine wichtige Rolle in der zukünftigen Ausrichtung des Fuhrparkmanagements spielen. Mobilität wird deutlich vernetzter mit allen Leistungsträgern sein und dadurch erheblich effizienter gesteuert. Hinzu kommt die international breite Aufstellung von Unternehmen. Hauptrisiko im Fuhrparkmanagement bleiben nach wie vor Restwerte und Kundenbonität.

– **Herr Rösler, Herr Araman, vielen Dank für das Gespräch!**

| Interview: Mireille Pruvost



Im Rückblick bestens gefahren.

Oft erfahren Fuhrparkmanager erst am Ende ihres Leasingvertrags, ob sie dem richtigen Partner vertrauten. Besonders dann, wenn sich nutzungsbedingte Steinschläge plötzlich zu teuren Lackschäden verwandeln.

Mit den Qualitätssiegeln „Die Faire Fahrzeugrücknahme VMF“ und „Die Faire Fahrzeugbewertung VMF“ sind Sie auf der sicheren Seite. Denn Sie kennen schon vor Vertragsbeginn die günstigen Bedingungen, zu denen Ihre Fahrzeuge am Ende zurückgenommen und bewertet werden. Fair, wirtschaftlich und transparent.



www.vmf-fuhrparkmanagement.de



Preferred Partner des VMF

