

International gut aufgestellt

Teil 9: Praxisbeispiel Siemens | Jürgen Freitag, Head of Global Commodity Fleet bei Siemens, gibt Einblicke in das weltweite Konzept zum Flottenmanagement der konzernweit rund 50.000 Fahrzeuge.



Foto: Frank Leonhardt/dpa

— In seiner Funktion bei Siemens ist Jürgen Freitag neben den Firmenfahrzeugen auch für die weltweite Beschaffung von Mietwagen und Flurförderzeugen zuständig. In dieser Rolle ist er im Bereich Supply Chain Management der Category Mobility Services des Konzerns angesiedelt.

In der Vergangenheit waren die Einkaufsabteilungen in den Regionen stark an die lokalen Gegebenheiten und Wünsche gekoppelt. Dies hatte eine stark dezentrale Aufstellung auch des Flottenmanagements zur Folge.

Siemens verfolgt eine konsequente Strategie für einen langfristigen Erfolg – attraktive Wachstumsfelder zu besetzen, das Kerngeschäft nachhaltig zu stärken und bei Effizienz und Leistungsfähigkeit führend im Wettbewerb zu sein. Ab 2015 wurden daher alle Einkaufstätigkeiten anlässlich der Strategie zur Fokussierung auf Kernkompetenzen kritisch hinterfragt.

Globaler Steuerungsprozess | Logische Konsequenz daraus waren eine neue Aufstellung, eine Fokussierung auf die Kernkompetenzen und eine Ausrichtung auf das Digitalisierungszeitalter. So wurde eine Prozessstandardisierungsoffensive eingeleitet. Alle nationalen Teams im Flottenmanagement wurden zusätzlich in einer weltweiten Organisationseinheit zusammengefasst. Damit sollten die Grundvoraussetzungen für einen globalen Steuerungsprozess geschaffen werden.

Auf Basis dieser organisatorischen Neuausrichtung wurde in einem ersten Schritt ein sogenanntes „Guidebook“ erstellt, um die Zielsetzungen und Strategien für ein globales Flottenmanagement mit regionalen und inhaltlichen Verantwortlichkeiten festzulegen.

Die strategischen Maßnahmen umfassen einen Sechs-Punkte-Plan, der zur Umsetzung eines definierten globalen Handlungsrahmens die sogenannten „Fleet Councils“ einbezog, in denen sich die Flottenmanager der Regionen abstimmen. Daneben wurden Maßnahmen definiert, wie Flottenausschreibungen und die Nutzung externer Dienstleister optimiert werden können.

Die Regionen, in denen zirka 80 Prozent der Flottenbeschaffungsvolumina konzentriert waren, wurden zusätzlich einer tiefgehenden und detaillierten Analyse unterzogen. Diese Betrachtung sollte den Entwicklungsstand des Flottenmanagements in jedem untersuchten Land ermitteln und beinhaltete eine Bewertung von suboptimal (rot) bis Best in Class (grün) für die folgenden sechs Kriterien:

- ▶ Guidelines und Policies
- ▶ Bedarfsmanagement (wie viele und welche Fahrzeuge werden benötigt)
- ▶ Beschaffungsmethodik (zum Beispiel Nutzung des internationalen E-Auction-Prozesses zur Ausschreibung von Fahrzeugherstellern und Leasing)
- ▶ Bestellprozessmanagement
- ▶ Management der Life Cycle Cost
- ▶ Performance Management gegenüber den internen Kunden

Interne Best-Practice-Beispiele | Allein diese zielgerichtete Diskussion mit den Verantwortlichen in den Ländern führte dazu, Best-Practice-Beispiele innerhalb der Siemens-Flottenmanagement-Organisation zu identifizieren und diese schnell in andere Märkte und Regionen zu übertragen. Im ersten Schritt, dem Self Assessment,

Schaltzentrale in München | Ab 2015 wurden alle Einkaufstätigkeiten mit Blick auf die Kernkompetenzen kritisch hinterfragt. Eine Neuausrichtung war die Folge

Foto: Siemens AG



Will die Zahl der Lieferanten in den nächsten sechs Jahren auf maximal drei limitieren |
Jürgen Freitag, Head of Global Commodity Fleet bei Siemens

nahm der lokale Flottenmanager eine Bewertung vor. Diese Eigenbewertungen wurden nun durch Kollegen hinterfragt und damit ein realeres Bild skizziert. Dieses Vorgehen beschleunigte sowohl den Wissensaustausch und auch den Teamgeist.

Je Land werden die offensichtlichen Optimierungsansätze herausgearbeitet und mit einem abgestimmten Maßnahmenpaket versehen, damit eine permanente Weiterentwicklung in den „grünen Bereich“ gewährleistet ist.

Jürgen Freitag hat zeitgleich damit begonnen, externe Flottenmanagementpartner für seine globale Flottenorganisation nutzbar zu machen. Sein Ziel ist es, in den nächsten sechs Jahren die aktuelle Lieferantenstruktur auf maximal drei Dienstleister zu limitieren. Die Dienstleister übernehmen dabei zunehmend interne Aufgaben, die bisher lokale Siemens-Teams wahrgenommen haben.

Freitag sieht klare Vorteile darin, externe Flottenmanagement-Dienstleister zu nutzen: zum Beispiel die Innovationskraft der Partner, die Einführung standardisierter Qualitätsanforderungen und Prozesse über Länder hinweg, ebenso ein effizientes einheitliches Bedarfsmanagement sowie ein transparentes und flexibles Ressourcenmanagement. Außerdem verspricht er sich Unterstützung bei der Förderung der internen Kundenzufriedenheit, dass er Benchmarking-Informationen über andere Kunden gewinnt und den Flottenmanager als neutrale Plattform gegenüber den Leasing-Anbietern nutzt.



Thilo von Ulmenstein | Managing Partner bei Fleetcompetence Europe. Das Schweizer Beratungsunternehmen unterstützt mit seiner Expertise Unternehmen im Bereich Flotten- und Mobilitätsmanagement. Es ist mit einer Tochtergesellschaft in Deutschland vertreten und verfügt darüber hinaus über ein Netzwerk spezialisierter Fachexperten in Europa.

Das Unternehmen bietet nationales und internationales Consulting für Flottenbetreiber und Dienstleister an und führt für sie Schulungen und Trainings sowie Marktstudien durch. Mit dem „International Fleet Meeting Geneva“ hat Fleetcompetence Europe zudem innerhalb weniger Jahre eine anerkannte Networking-Plattform am Autosalon Genf für die internationale Flottenbranche geschaffen.

@ | Weitere Informationen:
www.fleetcompetence.com

Die künftige Aufgabenverteilung sieht er wie folgt:

- ▶ Tägliche operative Aufgaben liegen beim Flottenmanagement-Dienstleister.
- ▶ Taktische Maßnahmen (Interpretation der Daten, Kostenkontrolle) übernimmt das globale Siemens Flottenmanagement-Team in enger Zusammenarbeit mit dem Dienstleister.
- ▶ Die strategische Aufgabe der Weiterentwicklung der Ziele und des Managements der Dienstleister soll in der Einkaufsorganisation verbleiben.

Gefragt nach den zwei größten Hürden bei der Umsetzung der globalen Flottenstrategie, antwortet Freitag: „Die erste Herausforderung lag im Bereich der globalen Datenzusammenführung unserer Flotte. Zum einen sind rund um den Erdball die Begriffsdefinitionen und die Informationsgewichtung zum Teil sehr unterschiedlich, zum Beispiel die Messung des CO₂-Ausstoßes in den USA. Zum anderen haben sich die Leasinggesellschaften anfangs schwergetan, die Daten in einem von uns gewünschten Format zu liefern. Dies hatte ich anfangs so nicht erwartet.“ Und die zweite? „Die zweite Herausforderung lag im Bereich der Konsolidierung und Harmonisierung der Bedürfnisse unserer internen Kunden mit den Konzepten, welche die diversen Fleet-Management-Provider anbieten. Hier bedurfte es hoher Flexibilität auf beiden Seiten und die Bereitschaft, sich konstant weiterzuentwickeln. Das waren bisher die beiden ganz großen Herausforderungen“, sagt Freitag.

| Thilo von Ulmenstein, Mireille Pruvost

Anzeige

w wash-app

**Sauberer Fuhrpark.
 Sauberer Auftritt.
 Saubere Rabatte.**

Glänzen Sie mit günstigen Preisen
 und unserem deutschlandweiten
 Waschstraßen-Netz.

Jetzt Informationen anfordern!
info@meine-waschstrasse.de

www.meine-waschstrasse.de