

Erfolgreiche Partnersuche

Den richtigen finden | Ob Leasing oder Fuhrparkmanagement – eine Ausschreibung will gekonnt sein. Es lauern viele Fallstricke – und die Gefahr, dass die eingeholten Angebote nicht miteinander vergleichbar sind.

— Mehr ist in diesem Fall weniger: Wer zu Anfang einer Dienstleistersuche mehr Zeit und Arbeit in die Ausschreibung investiert, wird am Ende weniger Streuverluste haben. Schließlich geht es bei einer Ausschreibung nicht nur darum, günstige Konditionen zu erzielen, sondern Anbieter zu finden, die mit ihren Leistungen am besten zum eigenen Fuhrpark passen. Und da hilft es, so konkret und detailliert wie möglich aufzulisten, worauf es ankommt und was genau gesucht wird. Darüber muss sich der Fuhrparkbetreiber erst mal selbst im Klaren sein, was nicht immer der Fall ist.

„Das A und O ist immer, lieber mehr Aufwand in die Konzeption der Ausschreibung zu investieren, als hinterher vor fünf Angeboten zu stehen, die in keinsten Weise vergleichbar sind“, sagt Roland Vogt, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Fleetcompetence Deutschland.

Intransparente Leistungen | Eine Menge intransparenter Leistungen, die sich nicht miteinander vergleichen und damit nicht bewerten ließen – das war auch die ernüchternde Bilanz von Frank Usinger, Bereichsleiter Hausservices bei der Alten Leipziger Lebensversicherung, als er für die 240 User-

Wer ohne tiefe Marktkenntnis eine Ausschreibung angeht, stößt schnell an seine Grenzen.

Chooser-Fahrzeuge umfassende Flotte einen Fuhrparkmanagement-Anbieter gesucht hatte. Wie viele, die für die Verwaltung der Firmenautos zuständig sind, wurde er vor drei Jahren mit dieser Aufgabe betraut, als ein Kollege nach Jahrzehnten aus diesem Job ausgeschieden war. So kam er zum Fuhrpark wie die Jungfrau zum Kind, wie er sagt.

„Als wir angefangen hatten, eine Ausschreibung vorzubereiten, haben wir festgestellt, dass wir schnell an unsere Grenzen kommen, denn mit jedem Dienstleister, mit dem wir ein Gespräch geführt haben, mussten wir feststellen, dass die angebotenen Leistungen für uns als Laien zu diesem Zeitpunkt schwer vergleichbar waren. Es war nicht möglich, zu einem vernünftigen Ergebnis zu kommen“, berichtet Usinger.

In dieser Situation hat er dann eine richtige Entscheidung getroffen: Er zog einen Berater zurate, der ihn bei der Ausschreibung unterstützt hat. Mit dessen Marktkenntnis und einem präzisen Anforderungskatalog, der es ermöglichte, die Offerten miteinander zu vergleichen, wurden fünf passende potenzielle Partner identifiziert, von denen zwei am Ende in die engere Wahl kamen, bis HLA Fleet Services Mitte 2015 nach mehrmonatigem Sondierungsprozess den Zuschlag bekam.



Foto: Bas17 / AdobeStock

Worauf es ankommt | Doch nach welchen Kriterien sollte entschieden werden? Ob es um Fuhrparkmanagement oder Leasing, also die monatliche Management-Fee oder Leasingrate geht – der niedrigste Preis allein sollte nicht zur Auswahl des Anbieters verleiten. „Das ist heute die große Gefahr im Markt, dass Leasingraten verglichen werden und nicht im Detail die sonstigen Parameter und die Leistungen, die dahinterstehen. Und das kann natürlich sehr schnell zu Fehleinschätzungen führen“, warnt Matthias Rotzek, Geschäftsführer der HLA Fleet Services.

Um beim Beispiel Leasing zu bleiben: Die in Ausschreibungen genannten Raten für Referenzmodelle an sich sagen nicht so viel aus, wie es auf den ersten Blick erscheint. „Die Konditionsabfrage ist immer nur eine Blitzlichtaufnahme des Marktes zum Zeitpunkt der Ausschreibung“, sagt Thilo von Ulmenstein, Managing Partner bei Fleetcompetence Europe. Die monatliche Rate für ein konkretes Modell sei nur eine Indikation, einen Tag später könne diese theoretisch wieder obsolet sein – wenn ein Hersteller seine Preise ändere oder ein neues Modell herausbringe.

Außerdem verfügt auch die Leasinggesellschaft ihrerseits über Mittel und Wege,

während der Zusammenarbeit an den Konditionen zu schrauben. „Bei der Leasingrate hat die Leasinggesellschaft ausreichend Möglichkeit, sie später zu verändern, zum Beispiel wenn der Kunde nicht die Fahrzeugmodelle beschafft, die er in der Ausschreibung angefragt hat“, so von Ulmenstein weiter. „Bei Leasingausschreibungen werden meist nur zirka 30 bis 50 Prozent der später wirklich bestellten Fahrzeuge abgebildet. Das Geld wird mit den verbleibenden 50 bis 70 Prozent der Bestellungen verdient“, bringt es Bernd Hanisch, Director Operations bei Ari Fleet Germany auf den Punkt.

Viel wichtiger – und darauf werde wenig Augenmerk gelegt – seien laut von Ulmenstein die Rahmenbedingungen, die unbedingt im Rahmenvertrag mit dem Leasinggeber festgehalten werden müssen. „Da spielt die wirkliche Musik.“

Servicemodule analysieren | Doch der Weg zu einheitlichen und vergleichbaren Rahmenbedingungen ist gerade für Ausschreibungs-Anfänger steinig. Und auch für Fuhrparkbetreiber, die dieses Prozedere schon durchgemacht haben und Leistungen neu vergeben wollen, lauern Fallstricke. Die Servicemodule mögen bei verschiede-



Foto: Alte Leipziger Lebensversicherung

Gesucht und mit viel Arbeit gefunden | Frank Usinger von der Alten Leipziger Lebensversicherung hat 2014 das Fuhrparkmanagement für 240 User-Chooser-Fahrzeuge ausgeschrieben

nen Anbietern gleich heißen, doch verbergen sich dahinter im Detail nicht dieselben Inhalte. Während der Vertragslaufzeit können Zusatzkosten anfallen, die in der Anbahnungsphase noch nicht absehbar waren.

Hierzu zwei Beispiele: Wie viele Reifensätze sind bei den einzelnen Anbietern beim „Reifenersatz“ inkludiert? Und welche Leistungen umfasst die Servicerate? Beziehen sich diese lediglich auf die vom Hersteller vorgegebenen Inspektionsintervalle oder gibt es für die monatliche Pauschale eine Art Flatrate für Verschleißreparaturen? Und was deckt diese dann ab und was nicht?

Wie werden Leistungen abgerechnet, die über das vereinbarte Maß hinaus in Anspruch genommen werden – zusätzliche Reifensätze oder Mehrkilometer?

Asymmetrische Vereinbarungen | Gibt es im umgekehrten Fall eine Rückvergütung, wenn ein Satz Reifen weniger gebraucht oder die vereinbarte Laufleistung unterschritten wurde? Roland Vogt beobachtet hier oft eine asymmetrische Vereinbarung zugunsten der Leasinggesellschaft, dass entweder gar keine Rückvergütung vorgesehen ist oder ein geringerer Satz zugrunde gelegt wird als bei der Nachforderung. „Dafür gibt es keinen vernünftigen Grund. Das muss dann konkret verhandelt werden“, so Vogt.

Wichtige Themen, die Fuhrparkbetreiber bei der Ausschreibung dringend beachten sollten, sind für Matthias Rotzek auch die Logistikkosten, Rückgabeprozesse inklusive der ▶

Ausschreibung & Beschaffung

- ▶ Erfolgreiche Partnersuche Seite 28
- ▶ Multi-Bidding & Multi-Sourcing Seite 32
- ▶ Plattformstrategie: Firmen-Kfz.de Seite 36
- ▶ Fuhrparkporträt Juwi Seite 38

Schadenbewertung, aber auch der Umgang mit der Anpassung von Leasingverträgen während der Laufzeit. „All diese Dinge müssen vergleichbar gemacht werden. Erst dann kann man die Full-Service-Leasingrate der unterschiedlichen Anbieter wirklich bewerten“, sagt Rotzek.

Auslieferungs- und Rückholungskosten abzufragen, das gehört auch bei Fleetcompetence zum Standardrepertoire bei einer Ausschreibung. „Da gibt es immense Unterschiede zwischen den Anbietern“, weiß von Ulmenstein. Auch während der Zusammenarbeit zeigt sich dann die Luft nach oben: Er berichtet von einem internationalen Kunden, dessen Leasinganbieter, nachdem er sich jetzt sicher im Sattel fühlte, die Auslieferungs- und Rückholungspauschalen von einem Jahr auf das andere für die neu abgeschlossenen Fahrzeuge verdoppelt habe.

Das Ausscheren verhindern | Deshalb geht es in der Ausschreibung auch darum, die Schlupflöcher aufzuspüren und bei der Vertragsverhandlung so zu schließen, dass der Anbieter während der Zusammenarbeit nicht ausscheren und seinen Profit erhöhen kann. Fleetcompetence empfiehlt, schon in den Ausschreibungstext einen Passus aufzunehmen, dass davon ausgegangen wird, dass das Angebot alle Kosten in Bezug auf die abgefragten Leistungen beinhalten wird, und dass keine weiteren akzeptiert werden. Von Ulmensteins Erfahrung: „Sonst kommt dann gerne auf einmal: ‚Da haben wir noch was vergessen! Und plötzlich liegt da noch ein neuer Kostenbaustein auf dem Tisch.‘“

Auch bei der von jedem Leasingnehmer gewünschten „persönlichen Kundenbetreuung“ ist es geboten, vor der Anbieterauswahl

genau nachzufragen, was damit gemeint ist: Gibt es bei einem Anbieter einen Account Manager mit fester Zuordnung zum Kunden, der über die Jahre zur Kontaktperson für alle Belange wird, heißt es bei einem anderen, dass der persönliche Bezug nur im Vertriebsprozess besteht und nach einem halben Jahr wieder abgekoppelt wird. Oder im Extremfall gibt es keinen festen Ansprechpartner mehr und die Kundenanfragen werden verteilt. „Die Leasinggesellschaften versuchen, die Rahmenbedingungen möglichst intransparent zu gestalten und so die Vergleichbarkeit zwischen den Angeboten zu erschweren. Das ist die Kunst, das in der Ausschreibung auszuschalten“, sagt von Ulmenstein.

Der Kreis der Auserwählten | Der Verband markenunabhängiger Fuhrparkmanagementgesellschaften (VMF) empfiehlt, maximal sechs Leasinggesellschaften in die Ausschreibung aufzunehmen, weil die Anzahl für den Fuhrpark noch übersichtlich und handhabbar sei. „Alles, was darüber hinausgeht, hat nur noch einen bedingten Grenznutzen und wird dann sehr kleinteilig“, sagt der Verbandsvorsitzende Michael Velte. Denn es müssten mit ihnen persönliche Gespräche im Vorfeld geführt werden, was bei sechs Kandidaten noch gerade im Rahmen des Möglichen sei. „Die oder den künftigen Geschäftspartner aus sechs Ergebnissen herauszufiltern, bedeutet trotzdem schon, gute analytische Fähigkeiten zu beweisen, um tatsächlich eine Vergleichbarkeit valide zu gestalten“, so Velte weiter.

Eine feste Obergrenze empfiehlt von Ulmenstein dagegen nicht: „Was spricht dagegen, zehn anzufragen? Klar, der Aufwand ist größer und es hängt auch davon ab, wie



Kleinteilige Arbeit | Bei der Ausschreibung kommt es auf viele Details an – wie beim Puzzle

groß meine Flotte ist. Aber ansonsten würde ich mich ja selber im Wettbewerb limitieren, wenn ich bestimmte Anbieter ohne einen sachlichen Grund ausschließe.“

Nach unverbindlichen Vorab-Gesprächen und/oder einer schriftlichen Informationsanfrage an einen breiten Kreis, dem „Request for Information“, in dem schon möglichst viele Informationen zur geplanten Ausschreibung und eigenen Flotte enthalten sein sollten, schließt sich der Kreis. Werden daraufhin verbindliche Angebote eingeholt, sollten wegen der besseren Vergleichbarkeit alle Anforderungen des Fuhrparks so präzise wie möglich angefragt werden. Auch sollte für den potenziellen Partner ersichtlich werden, mit welchem Volumen er zu rechnen hat und ob der Kunde die anzuschaffenden Autos auf mehrere Gesellschaften verteilen will.

Bei den Konditionsabfragen für Fahrzeuge ist es besser, wenn das ausschreibende Unternehmen bestimmte Daten selbst vorgibt, so zum Beispiel auch den für die Rate zugrunde gelegten Listenpreis. „Das Problem ist nämlich, dass nicht jeder Leasinggeber mit den gleichen Konfigurationstools oder Datenlieferanten arbeitet. Und einige rechnen dann noch Rabatte rein“, erläutert Vogt.

Die Erfahrung von Fleetcompetence habe gezeigt, dass selbst bei genauer Definition eines Fahrzeugs mit konkreter Motoren- und Getriebebezeichnung, KW-Angabe und Ausstattungsvariante Leasinggesellschaften keinen einheitlichen Grundlistenpreis zugrunde legten, auf dem die Kalkulation aufbaut. „Und daher ist ganz wichtig: Selber konfigurieren, wie man es haben möchte, und dann den Listenpreis mit dazuschreiben. Und der muss dann auch gelten“, so der Tipp von Vogt.

Von Ulmenstein rät dazu, auch die finanziellen Details der Leasingraten abzufragen. So ließe sich feststellen, wer für gleiche Modelle höhere Restwerte anbietet als der Marktbegleiter und ob sich dieser Trend über verschiedene Marken und Modelle abzeichnet. „Dann kann das ein wesentlich interes-

Erfolgreiche Ausschreibung | Was zu beachten ist

- ▶ Am Anfang kommt die Analyse: Welche Probleme sollen gelöst, welche Aufgaben ausgliedert werden?
- ▶ Mit dem Anforderungsprofil unverbindliche Info-Gespräche führen und ein möglichst detailliertes „Request for Information“ an potenzielle Partner senden, um das Portfolio abzufragen und eine grobe Preisindikation vorzunehmen
- ▶ Auf dieser Basis den Kreis der potenziellen Partner für die Ausschreibung eingrenzen
- ▶ In der Ausschreibung so detailliert wie möglich die Anforderungen formulieren, den Fuhrpark skizzieren und auch den Grund der Ausschreibung sowie die Beurteilungskriterien nennen
- ▶ Die finanziellen Details der Leasingrate erfragen
- ▶ Die Rahmenbedingungen und Umfänge der Service-Module genau analysieren und wegen der Vergleichbarkeit möglichst viele Parameter lieber selbst vorgeben, als den Anbieter Musterrechnungen aufstellen zu lassen, z. B. Kraftstoffpreise (für die Vollkosten) oder Listenpreise
- ▶ Bei den Finalisten Referenzen einholen, ggf. auch negative, und die Anbieter der Endrunde besuchen, um das Bild abzurunden
- ▶ Nach Vertragsabschluss die Umsetzung aller Vereinbarungen überwachen. Werden die Versprechen des Vertriebs gehalten und Zugeständnisse erfüllt? Mindestens eine Kopie des Rahmenvertrags sollte zu diesem Zweck beim Fuhrparkverantwortlichen liegen

santeres Auswahlkriterium sein als die reine Leasingrate, auch wenn die natürlich darüber mit beeinflusst wird.“

Um die Vollkosten zu ermitteln, fragen TCO-orientierte Fuhrparks in ihren Ausschreibungen auch immer wieder Kraftstoff mit ab. „Das ist auch wieder eine herrliche Spielwiese der Leasinggesellschaften. Dann rechnen sie natürlich möglichst mit dem für sie günstigsten durchschnittlichen Spritpreis. Da kann man dann schon wieder, wenn man nicht genau hinschaut, nicht mehr Äpfel mit Äpfeln vergleichen“, sagt von Ulmenstein. Besser ist es, wenn der Fuhrparkverantwortliche selbst konkrete Kraftstoffpreise als Kalkulationsbasis angibt.

Positive und negative Referenzen | Sind die Angebote da und die besten Anbieter in die engere Wahl genommen, geht es auch noch um die weichen Faktoren, die für die reibungslose Zusammenarbeit im Alltag wichtig sind. Um den Eindruck vom potenziellen Partner zu komplettieren, sind Gespräche mit Referenzkunden, die einen vergleichbaren Fuhrpark betreiben, aufschlussreich.

Aber durchaus auch der Kontakt zu einem ehemaligen Kunden, der die Zusammenarbeit mit dem Anbieter beendet hat, kann wichtige Aspekte in die Waagschale werfen.

Fleetcompetence empfiehlt, die positiven Referenzkunden, wenn möglich, auch zu besuchen und bei einer Führung vor Ort bei den verbleibenden Anbietern der End-

Bei der Alten Leipziger gaben bei zwei ähnlich starken Finalisten weiche Faktoren den Ausschlag.

runde einen Blick hinter die Kulissen zu werfen. „Die Kombination aus Referenzkunde fragen und Leasinggesellschaft besuchen rundet das Bild sehr gut ab und gibt dann auch die Möglichkeit, auf der qualitativen Seite die Entscheidung zu treffen“, sagt von Ulmenstein.

Das Zünglein an der Waage | Zurück zur Alten Leipziger. Auch bei Frank Usinger haben die weichen Faktoren dann am Ende den Ausschlag gegeben, sich zwischen den

zwei von Konditionen und Leistungen ähnlich guten Finalisten zu entscheiden. Die Offenheit der HLA Fleet Services im Vorfeld der Zusammenarbeit und sein Bauchgefühl haben Usinger in der Annahme bestärkt, dass sie ein Partner ist, mit dem sein Unternehmen sehr gut und auch längerfristig zusammenarbeiten kann. Knapp zwei Jahre nach der Ausschreibung hat der Fuhrparkchef seine Wahl nicht bereut – Vorstellung und Wirklichkeit stimmen überein: Er hat den unabhängigen Dienstleister gefunden, den er sich gewünscht hatte. Der auf die individuellen Anforderungen der Versicherung eingeht, Einsparpotenziale bei den TCO realisiert und bei den eigenen Kosten transparent und überschaubar bleibt.

Und im Laufe der Zusammenarbeit hat Fuhrparkmanagement-Anbieter aus Oberhaching für seinen Kunden bereits das übernommen, was diesem zuvor noch als unüberwindbare Hürde erschien: Er hat das Leasing für die Gesamtflotte neu ausgeschrieben und eine Multi-Sourcing-Lösung mit fünf Anbietern implementiert. *| Mireille Pruvost*

Anzeige

READY WHEN YOU ARE

DER NEUE LEXUS IS



Die neue Lexus Sport-Limousine überzeugt mit ihrem zukunftsweisenden Vollhybrid-Antrieb, einem innovativen Sicherheitskonzept und beeindruckender Fahrdynamik.

Erfahren Sie mehr auf lexus-businessplus.de

LEXUS
EXPERIENCE AMAZING

299 €

mtl. Leasingrate inkl. Wartung und Verschleiß

Unser Lexus Service Leasing Angebot* für den IS 300h Grundversion

Leasingsonderzahlung: 0 €
Vertragslaufzeit: 36 Monate
Gesamtleistung: 30.000 km

LEXUS BUSINESS PLUS

*Ein **unverbindliches** Angebot von **Lexus Financial Services (eine Geschäftsbezeichnung der Toyota Leasing GmbH), Toyota-Allee 5, 50858 Köln**. Entsprechende Bonität vorausgesetzt. Monatliche Leasingrate inklusive Technik-Service (Wartungen, Verschleißteile und -reparaturen). Alle Angebotspreise verstehen sich auf Basis der **unverbindlichen Preisempfehlung** der Toyota Deutschland GmbH (Lexus Division), Toyota-Allee 2, 50858 Köln, per Dezember 2016, **zzgl. MwSt., zzgl. Überführung. Dieses Angebot ist nur für Gewerbekunden gültig. Gilt bei Anfrage und Genehmigung bis zum 31.03.2017. Individuelle Preise und Finanzangebote bei den teilnehmenden Lexus Vertragshändlern.** Gesamtsystemleistung 164 kW (223 PS). Kraftstoffverbrauch innerorts/außerorts/kombiniert 4,7-4,3/4,8-4,4/4,6-4,2 l/100 km, CO₂-Emissionen kombiniert 107-97 g/km. CO₂-Effizienzklasse A+. Abb. zeigt Sonderausstattungen.