

6 Internationale Flottenlösungen

Europäisches Flottenmanagement

Europäische Flottenlösungen im Fuhrparkmanagement sind durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- zentrale Ansprechpartner auf europäischer Ebene
- einheitlich für alle Länder verfügbare Full Service Dienstleistungen
- einen Europäischen Rahmenvertrag und SLA unter Beachtung der nationalen AGB
- regelmäßige, landesübergreifende Reports für die Gesamtflotte
- landesspezifische Beratung, die Konzepte für einzelne Länder integriert
- eine auf dem Gesamtvolumen basierenden Preisgestaltung mit Angebotsmatrizen für die einzelnen Länder

Für die Implementierung einer europäischen Flottenlösung sind einige Voraussetzungen zu erfüllen. Auf Seiten der Anwender bedeutet dies, dass die nationalen Geschäftsbereiche die Umsetzung der gemeinsamen Ziele und Vereinbarungen uneingeschränkt unterstützen. Es müssen alle relevanten Informationen zur Erstellung von Angeboten und optimalen Fuhrparklösungen in den jeweiligen Ländern bereitgestellt werden.

Für die Anbieter europäischer Flottenlösungen gelten ebenfalls einige Anforderungen: Sie müssen über eine europäisch ausgerichtete Organisation und internationales Key Account Management verfügen. Das Unterhalten von eigenen Gesellschaften in den wichtigsten Standortländern ist für das Durchsetzen und Einhalten von Vereinbarungen auf der jeweiligen Landesebene unabdingbar. Die angebotenen Dienstleistungen und Leistungsstandards müssen einheitlich und die Konditionen transparent sein. Das Reporting der Dienstleister muss für das angebotene Länderspektrum standardisiert sein.

Die Vorteile einer solchen länderübergreifenden Lösung bestehen vor allem in der

- Auslagerung der Steuerung des kompletten europäischen Fuhrparks an den Leasinganbieter und
- der erhöhten Transparenz durch vereinheitlichte Fuhrparkverordnungen und Lieferantenkonsolidierung sowie der Verträge und Kosten.

Unter Umständen können zudem Kosteneinsparungen durch Größenvorteile und das vereinheitlichte internationale Reporting realisiert werden.

Probleme bei der Umstellung auf einen europäischen Fuhrpark sind v.a. durch lokale Unterschiede begründet. Diese Uneinigkeit muss für die erfolgreiche Einführung einer europäischen Flottenlösung überwunden werden. Nachfolgend sind die häufigsten Probleme in den Bereichen Fahrzeugbeschaffung, Dienstleister und Lieferanten, Leasing und Besteuerung in einer Übersicht dargestellt.

Europäische Flottenlösungen - Lokale Unterschiede verhindern erhoffte Einheitlichkeit



Fahrzeugbeschaffung

- Listenpreise und Nachlässe (selbst bei internationalen Herstellerabkommen)
- Kulturelle Faktoren bei Fahrzeugauswahl und Ausstattung
- Länderspezifische Modelle des Herstellers
- Zulassung, Überführung und Auslieferung

Leasing

- Leasingformel
- Abschreibungsmodalitäten / Restwerte
- Full-Service-Bausteine (unterschiedliche Markt- und Kundenanforderungen)
- Operative Abwicklung bleibt vor Ort

Dienstleister und Lieferanten

- Werkstatt- und Reifenservicenetze mitlandesspezifischer Preis-, Nachlasspolitik, Arbeits- und Teilekosten
- „Unvermeidliche“ lokale Anbieter (Kraftstoff, Versicherung)
- Nationale Geschäftsbedingungen (AGB)

Besteuerung

- Steuern im Zusammenhang mit Kauf und Zulassung (z.B. Luxussteuern)
- Erstattung von Umsatzsteuern auf Leasingraten, Kraftstoff, Versicherung und Service
- Berechnung des geldwerten Vorteils / Absetzbarkeit

© BME, September 11

ALD: Internationales Fuhrparkmanagement – „Think global, act local.“

Im Zuge der weltweiten Globalisierung ist eine zunehmende Nachfrage nach internationalen Flottenlösungen zu verzeichnen. Ausgehend von grenzüberschreitendem Wachstum internationaler und europäischer Großunternehmen sowie der parallel stattfindenden Zentralisierung von Unternehmensfunktionen wächst der Bedarf nach internationalen Fuhrparkmanagement-Lösungen insbesondere seit Einführung des Euro konstant. Insbesondere nach der Finanzkrise ist zu beobachten, dass sich nunmehr auch größere mittelständische Unternehmen diesem Trend anschließen und damit die Dynamik weiter erhöhen.

Wesentlicher Treiber für die Suche nach internationalen Flottenlösungen ist das Erzielen von Synergien, die sich durch Volumenbündelung im Einkauf und einer Vereinheitlichung und Straffung von Prozessen (Prozesskostenreduktion) realisieren lassen. Weitere Ergebnisse können sich in einer Harmonisierung des Unternehmensbildes und Außenauftritts (Corporate Identity) widerspiegeln.

Die steigende Anzahl regulatorischer Auflagen und deren Standardisierung bzw. Harmonisierung auf europäischer Ebene beschleunigt den skizzierten Bedarf genauso wie die Verlagerung von Produktionsstätten in die so genannten „Emerging Markets“ und jüngst in die Schwellenländer.

Markt⁷: Der europäische Flottenmarkt lässt sich für 2010 auf 25,5 Millionen Fahrzeuge beziffern. Die sogenannten reifen Flottenmärkte Deutschland, UK, Frankreich und die BeNeLux-Länder repräsentieren dabei den größten Anteil am Gesamtmarkt. Gegenüber den süd- und osteuropäischen Märkten verzeichnen sie jedoch nur ein geringes Wachstum. Außerhalb Europas gewinnen die Märkte Brasilien, China und Indien immer mehr an Bedeutung im Flottengeschäft und weisen hohe, teilweise zweistellige Wachstumsraten im Jahresvergleich aus.

7 Quellen: Eigene Berechnungen auf Basis ACEA 2011, Datamonitor 2011, Fleet Europe 2011.

Die drei größten, internationalen herstellerunabhängigen Leasinggesellschaften halten einen Marktanteil von etwa 38%. Weitere 31% werden von herstellerabhängigen Gesellschaften gehalten. Eine Vielzahl von kleineren und hauptsächlich lokal agierenden Leasinggesellschaften betreuen die verbleibenden Fahrzeuge.

Im Portfolio von ALD Automotive befinden sich derzeit ca. 340.000 Fahrzeuge von so genannten International Corporate Accounts (kurz ICA) und repräsentieren damit einen Anteil von knapp 40% des Gesamtbestandes der ALD Automotive. Diese Expertise an eigener Erfahrung aus 37 Ländern erlaubt es, die zentralen Anforderungen an Partner für internationales Fuhrparkmanagement zu postulieren.

Allgemeine Merkmale: Die kundenindividuelle Motivation dieser ICA zeigt als übergeordnete Cluster die bereits eingangs geschilderten Treiber, denen als Zielsetzung klare Effektivitäts- und Effizienzziele zugrunde liegen. Die durch Vereinheitlichung und Standardisierung zu erzielenden Prozesskostenreduktionen sind einer der Hauptgründe für eine internationale Lösung. Erst durch eine solche Harmonisierung ist es möglich, einen multinationalen Fuhrpark auch wirksam zu steuern. Insofern folgt der Anspruch an ein zentrales Monitoring und Controlling der Fuhrparkgeschehnisse als weiterer wesentlicher Antrieb zwangsläufig, um Erkenntnisse zur Volumen- und Leistungsbündelung zu erhalten.

Internationaler Rahmenvertrag: Ein internationaler Rahmenvertrag muss dem Internationalisierungsansatz sachlogisch folgen. Ein solcher Rahmenvertrag sollte typischerweise übergeordnete, generelle Gesichtspunkte der Kunden-Lieferantenbeziehung, wie z.B. Serviceumfänge, regeln. Bei fester Vereinbarung eines einheitlichen Zinssatzes für einen gemeinsamen Währungsraum ist der Einschluss der Floating-Option zu empfehlen, die wiederum an öffentlich einsehbare Indizes, z.B. Swap-Sätze, zu knüpfen ist.

Für zusätzliche Transparenz und Einheitlichkeit in der Leistungsabrechnung sorgen Regelungen zu den so genannten Management-Fees, die die Kosten für Standard-Dienstleistungen widerspiegeln. Servicepauschalen (z.B. Reifenservice) sind damit explizit nicht gemeint, da hier die Kosten zwischen den jeweiligen Ländern zu deutlich variieren können. Ein internationaler Rahmenvertrag ist demzufolge als Klammer ('umbrella agreement') über lokal und länderspezifisch zu schließenden Rahmenverträgen zu verstehen.

Account Management: Ein internationaler Großkunde sollte durch einen ihm zugeordneten International Account Manager betreut werden. Dieser ist zentraler Anlaufpunkt („Single point of contact“) für alle international relevanten strategischen Aspekte des Kunden. Hierzu zählen beispielsweise neben der Verhandlung des vorab erwähnten Rahmenvertrages, die Implementierung des neuen Kunden in allen Ländern sowie die Entwicklung und Einhaltung einer einheitlichen Car Policy. Um ein echtes Management des Fuhrparks zu gewährleisten, ist dieser Account Manager für die Bereitstellung des Reportings und die Einhaltung der vereinbarten Service-Levels verantwortlich. Als erster, zentraler Ansprechpartner liefert er dem Kunden die entscheidenden Kennzahlen zur Steuerung des Fuhrparks und dient konsequenterweise als erste Eskalationsstufe. Nach Vereinbarung der Steuerungskennzahlen gilt es diese, über ein permanentes Monitoring hinaus, in regelmäßigen Review-Meetings auf zentraler und je nach Bedarf auf lokaler Ebene in Aussage und weiterer Gültigkeit zu bewerten.

Reporting: Essentiell für die funktionierende internationale Zusammenarbeit ist ein umfassendes und aussagekräftiges internationales Reporting durch den ausgewählten Partner. Zentrales Kriterium ist die Fähigkeit zur Abbildung der vereinbarten Key Indikatoren in den beteiligten Ländern.

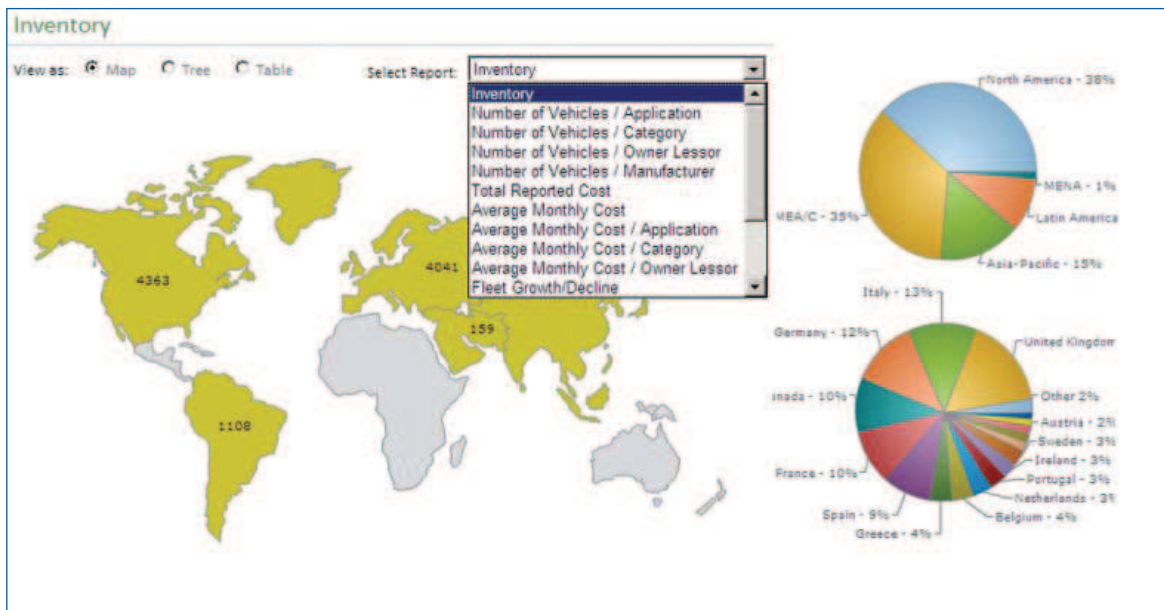


Abbildung 1: Auszug aus globalem Bestandsreport via ALDNET (Kunde anonymisiert)

Die Key Indikatoren haben die bekannten, fuhrparkimmanenten Kostentreiber wie z.B. Leasingraten, Kraftstoff, Reifen und Versicherung (Schäden) zu reflektieren. Demzufolge sind Reports zu Abnahmemengen z.B. bei Fahrzeugherstellern evident, um Bündelvorteile und Mengenboni auch tatsächlich zu realisieren. Das Reporting sollte mehrsprachig sein, um dem international Verantwortlichen auf Kundenseite die Möglichkeit zu geben, Maßnahmen auf Basis der vorliegenden Erkenntnisse ohne Zeitverzug in den jeweiligen Ländern fundieren und ergreifen zu können. Durch die Einschränkung von Zugriffsrechten kann der Kunde bei gegebener Mehrsprachigkeit seine jeweiligen Landesorganisationen nicht nur aktiv einbinden, sondern durch diese Transparenz die Akzeptanz einer zentralisierten Steuerung fördern – „Betroffene zu Beteiligten machen“.

Standard sollten z.B. Informationen zu Fahrzeugbestand, laufenden Fahrzeugbestellungen, planmäßigen Fahrzeugterminierungen oder Abweichungen von Plan- zu Soll-Fahrleistungen sein. Ein CO₂-Reporting, das nur auf den Norm- und nicht auch auf den tatsächlichen Verbrauch abhebt, ist unzureichend. Schließlich erlaubt ein umfassendes Reporting die Betrachtung des Einzelfahrzeugs wie der Gesamtflotte unter den aufgezeigten Parametern. Funktionalitäten wie Personalisierung, graphische Darstellung der individuellen Auswertung, Excel- und PDF-Downloads gelten als „state of the art“. Ein Währungskonverter, Sortierungs- und Filtermöglichkeiten sowie die Möglichkeit mittels verschiedener Zugriffsberechtigungen (so genannte Rollen) organisatorische und fachliche Hierarchien zu berücksichtigen, runden die Anforderungen an ein adäquates Reporting ab.

Einsparpotenziale: Durch den Abschluss eines internationalen Rahmenvertrages mit einer Leasinggesellschaft lassen sich durch Einkaufs- und Prozessbündelung spürbare Einsparungen erzielen. Lokale, kleinere Fuhrparks erhalten mittels Einbindung über einen internationalen Rahmenvertrag i.d.R. ein besseres Preis- und Konditionsniveau (z.B. Rabattstrukturen). So lassen sich Effekte aufgrund von Importeurstrukturen durch einen Leasinggeber mit entsprechender Einkaufsgröße wettmachen. Weitere Einsparungen können durch Festschreibung der Zinskonditionen und Management-Fees sowie durch Prozesskostenentlastung realisiert werden.

Regelmäßige Beratung und Reviews: Im Rahmen eines zentralisierten Account Managements sollten regelmäßig gemeinsame Reviews durchgeführt werden. Ziel dieser Gespräche sind die Festlegung und Überprüfung der Fuhrparkstrategie. Hier sind vom Leasinggeber qualifizierte und quantifizierte Vorschläge zur optimalen Fuhrparklösung zu unterbreiten. Wiederkehrende Themen sind u.a. eine internationale Car-Policy, Hersteller-, Modell- und Fahrleistungsberatung sowie die Überprüfung lokaler Subventionsprogramme. Aktuell im Focus sind globale CO₂-Programme inkl. Elektromobi-

lität, das Outsourcing von Dienstleistungen und Programme zur Fahrerezufriedenheit. Generell ist jede Herangehensweise, die nicht auf den so genannten „Total Cost of Ownership“ (TCO) basiert, abzulehnen.

Geographische Präsenz: Grundvoraussetzung für eine umfängliche Realisierung der Einsparpotentiale ist eine ausreichende geographische Präsenz des Leasinggebers, um den Kundenanforderungen an eine Gesamtlösung nachzukommen. Angesichts der Komplexität der Märkte im Rahmen der zunehmenden Internationalisierung empfiehlt sich bei der Wahl des Leasingpartners darauf zu achten, dass dieser mit einer eigenen Niederlassung bzw. Landesgesellschaft vor Ort vertreten ist, um die Einhaltung der vereinbarten Qualitätsstandards und Servicelevels sicherzustellen.

Fazit: Internationale Fuhrparklösungen sind kein bloßer Trend mehr. Die weitestgehende Vereinheitlichung prozessualer aber auch regulatorischer und (aufsichts-)rechtlicher Standards – gepaart mit Outsourcing und Offshoring einzelner Unternehmensbereiche – fordert von Kundenseite eine ökonomisch schlüssige Bewertung der hier nur grob skizzierten, möglichen Effekte. Das gilt insbesondere vor dem Hintergrund der Internationalisierung der Finanzmärkte, welche einzelne Leasinggesellschaften – gegenüber anderen Fuhrparklieferanten – bereits abbilden. Regionale Besonderheiten liegen einerseits in fuhrparkrelevanten Teilbereichen (z.B. Fahrzeugsteuern, Fahrzeugversicherung) und andererseits im Fahrzeugbereich selbst, wie z.B. in der Markenakzeptanz und der Fahrzeugausstattung. Der richtige Leasingpartner mit Präsenz in den Märkten des Kunden wird beides liefern können: internationale Kompetenz und effizientes Fuhrparkmanagement unter Berücksichtigung regionaler Besonderheiten.



ALD Automotive: Dienstleistungsspitzenreiter

Als professioneller Dienstleister ist uns bewusst, wie wichtig es Ihnen ist, sich in der Zusammenarbeit auf seinen Partner verlassen zu können. Tagtäglich treten wir an, um Ihnen unser Bestes zu geben – unsere Servicequalität.

Ein Top-Service durch unsere Kundenbetreuung und eine persönliche Betreuung vor Ort durch unseren Außendienst stellt dies sicher.

Dass wir damit auf dem richtigen Weg sind, bestätigen uns die Leser von Autoflotte und Firmenauto: Wir sind bester herstellerübergreifender Leasingdienstleister*. Und auch eine unabhängige Kundenzufriedenheitsanalyse** belegt:

92 % unserer Kunden sind zufrieden bzw. sehr zufrieden.

Noch kein Kunde der ALD Automotive? Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!

* Leserwahl „Flotten-Award 2011“ der Zeitschrift Autoflotte und „Beste Marken 2011“ der Zeitschrift Firmenauto

** Basis: 516 befragte Kunden der ALD Automotive



LET'S DRIVE TOGETHER

