

Einige Probleme in der Distribution können über eine Umstrukturierung der Distributionstouren durch eine Rahmentourenplanung (dieses Prinzip haben wir in Ausgabe 10/2004 der GZ ausführlich dargestellt) nicht gelöst werden, da der Grund eher in der Struktur und der Auslegung des Fuhrparks liegt. Die zur Verfügung stehenden Fahrzeuge sind zu groß, zu klein, zu alt und vor allem zu teuer. Daher ist es sinnvoll, den Fuhrpark an neue Anforderungen anzupassen.

Hierfür steht ein innovatives Konzept zur Fahrzeugbeschaffung zur Verfügung, der so genannte Systemkauf. Damit ist es auch mittelständischen Unternehmen möglich, die fixen Fuhrparkkosten deutlich, in der Spitze um bis zu 30 Prozent pro Jahr zu senken. Darüber hinaus ergeben sich Einsparungen in der Administration sowie die Schaffung von Kalkulationssicherheit (Risikominimierung) und die Schonung eigener Kreditlinien zum Beispiel bei Leasing- oder Mietkauf.

Das zentrale Mittel zur Erzielung dieser Effekte ist die gleichzeitige Ausschreibung eines Großteils des gesamten Fuhrparks zu einem Zeitpunkt, und eben nicht mehr die regelmäßige Anschaffung einzelner Fahrzeuge. Grundsätzlich ist es von Vorteil, dem Systemkaufprojekt eine Tourenplanung voran zu schicken. Der neu anzuschaffende Fuhrpark kann so direkt auf eine optimierte Tourstruktur angepasst werden. Im vorliegenden Beitrag wird das Konzept des Systemkaufs an Hand eines von Schulte Bender & Partner durchgeführten Projekts mit der InGeLo AG in Hamm beschrieben.

In einem ersten Schritt wurde die Struktur des Fuhrparks hinsichtlich Auslegung und Ausstattung

der vorhandenen Fahrzeuge aufgenommen. Der Fuhrpark der InGeLo AG umfasste insgesamt 23 ziehende und zwölf gezogene Einheiten, die im Bereich der Handels- (inklusive Warenbeschaffung über Nacht) und Gastronomiebelieferungen eingesetzt wurden.

Die einzelnen Fahrzeuge wurden dann mit den entstandenen Kosten eines Jahres bewertet, so dass die gesamten Fuhrparkkosten je Fahrzeug detailliert ausgewiesen und nach Kostenkategorien und Kostenarten aufgeschlüsselt wurden. Durch diese Zuordnung der variablen und fixen Kosten auf jedes Fahrzeug wurde die Kostenstruktur des Fuhrparks der InGeLo AG transparent dargestellt. Diese Kostenstrukturen gelten dann als Bewertungsmaßstab für den neuen Fuhrpark.

Bei dieser ersten Betrachtung ergaben sich schon erste erkennbare Schwachstellen im bisherigen Fahrzeugkonzept. Das Durch-



Zufrieden mit dem Konzept (v.l.): Marcus Bender (Schulte Bender & Partner), Wolfgang Pietrowski (InGeLo AG), Robert E. Orten (Orten GmbH & Co. KG) und Andreas Hörmann (InGeLo AG).

Bargeld auf vier Rädern

Systemkauf. Der Fuhrpark ist fast immer eine kostspielige Sache. Allerdings ergeben sich hier auch die größten Einsparpotenziale.

Beispiel: Bei der Beschaffung neuer Fahrzeuge ist der so genannte Systemkauf die optimale Form. Ein Praxisbeispiel.

schnittsalter des Fuhrparks betrug fast 6,5 Jahre! Der Einsatz der älteren Fahrzeuge verursachte erwartungsgemäß

- hohe Reparaturkosten,
- hohe Standzeiten und
- höhere Kfz-Steuern wegen nicht erfüllter aktueller Abgasnormen.

Nach der Darstellung der Ist-Situation folgte im zweiten Schritt die Definition der optimalen, einsatzbezogenen technischen Fahrzeugausstattung und Fuhrparkstruktur, welche insbesondere in enger Zusammenarbeit und Abstimmung mit dem Fuhrparkleiter der InGeLo AG festgelegt wurde. Grundlage für die Ausstattung der Fahrzeuge und der Aufbauten war der aktuelle Stand der Technik, wobei auch Sicherheitsgesichtspunkte im Vordergrund standen.

Dem Projekt war die Umsetzung eines von SBP konzipierten Rahmentourenplanungsprojektes vorgegangen, so dass die neuen Tourstrukturen und die daraus folgenden Anforderungen an die Fahrzeuge berücksichtigt werden konnten. Insgesamt bedeutete die Umsetzung der Rahmentourenplanung eine Reduzierung auf 16 ziehende und neun gezogene Einheiten für den InGeLo-Fuhrpark.

Vor den eigentlichen Verhandlungen wurde eine Ausschreibungsunterlage erstellt, auf dessen Basis die Hersteller und Aufbauer Angebote abgeben konnten. Die Ausschreibungsunterlage enthielt die konkreten Anforderungen an die neuen Fahrzeuge. Die Angebote wurden dann in zwei bis drei Verhandlungsrunden präzisiert und in den Konditionen angepasst.

Die InGeLo AG hat sich nach mehreren Verhandlungsrunden mit vier Nutzfahrzeug- und fünf Aufbauherstellern für einen aktualisierten, kostengünstigen Fuhrpark entschieden. Über den gesamten Fuhrpark und die Gesamtlauzeit der Verträge ergeben sich dabei erhebliche Kostenreduzierungen. Das konkrete Ergebnis kann sich sehen lassen:

- Die Gesamtersparnis bei den Kapitalkosten für Motorwagen und Anhänger (also kalkulatorische AfA und Zins) liegt bei ca. 29 Prozent.
- Die Kosten für Wartungs- und Reparaturverträge des jetzt vorhandenen Fuhrparks (inklusive der Wartung der Ladebordwände) liegen um ca. 26 Prozent unter den Reparaturkosten des alten Fuhrparks.

- Der vorhandene Fuhrpark wurde komplett vom Lieferanten der LKW-Fargestelle angekauft. Dies bedeutet einen zusätzlichen Liquiditätseffekt für die InGeLo AG.

Die Ersparnisse ergeben sich zu einem nicht unerheblichen Teil durch Strukturoptimierungen im Fuhrpark. Das Gesamtgewicht und die Nutzlast (inklusive die Ausbringungsmenge) einzelner Fahrzeuge wurde erhöht (zum Beispiel Ersatz der Fahrzeuge mit 7,5 t zulässigem Gesamtgewicht durch Fahrzeuge mit 10,0 t zulässigem

Gesamtgewicht). Die Aufbauten verfügen jetzt über ein Schwenkwand-Überdachsystem. Die Stirnwand der Aufbauten wurde mit einer Platte „aufgefüllt“, was die glatte Durchladung ermöglicht. Darüber hinaus verfügen sämtliche Fahrzeuge für die Gastronomieauslieferung über Halterungen für CO₂-Flaschen. Die Handelsfahrzeuge sind mit einem Kasten zur Aufnahme der mitgeführten Elektroarme ausgestattet, der unterhalb der Rahmenkonstruktion des Fahrzeugs angebracht ist.

Waren Hebebühnen nur an ausgewählten und Ladungssicherungssysteme an keinem der alten Fahrzeuge vorhanden, so verfügt der neue Fuhrpark bei sämtlichen Fahrzeugen und Einheiten über Hebebühnen mit 2,0 t Tragfähigkeit und über Ladungssicherungssysteme, die den Richtlinien nach VDI 2700 ff entsprechen.

Diese Ausstattungsmerkmale tragen zu reduzierten Rüstzeiten beim Kunden bei, stellen also Arbeitserleichterungen für den Mitarbeiter dar und helfen darüber hinaus Kosten zu sparen.

Die unterschiedlichen Finanzierungskonzepte, wie Eigenfinanzierung, Leasing oder Mietkauf, beinhalten folgende Vereinbarungen mit dem Lieferanten für die zu liefernden Fahrgestelle und Aufbauten:

- garantierte Rückkaufwerte am Ende der Einsatzzeit,
- Wartungs- und Reparaturverträge über die gesamte Einsatzzeit, d.h. Garantieverlängerung während dieser Zeit,
- Überlassung von Ersatzfahrzeugen bei längeren Werkstattaufenthalten,
- Hol- und Bringdienst für Fahrzeuge anlässlich von Werkstattaufenthalten und
- Saisonmieten für Fahrzeuge, um Spitzen im Fuhrpark abzudecken.

Entscheidend ist es hierbei immer, für den Fahrzeughalter feste Kosten über die vereinbarte Einsatzzeit als Basis für seine internen Kalkulationen zu erzielen und ihm höchstmögliche Flexibilität bei Fahrzeugausfällen zu sichern. Darüber hinaus wird durch die Vereinbarung von fixen monatlichen Kosten die Buchhaltung enorm entlastet, da nur noch eine Rechnung monatlich zu buchen ist und eine fachliche Kontrolle von Reparaturrechnungen entfällt durch feste Wartungs- und Reparaturkosten.

Der Austausch der Fahrzeuge bewirkt neben den oben genannten Punkten einen zusätzlichen positiven Image-Effekt für das Erscheinungsbild des Unternehmens. Die Fahrer haben mehr Spaß an den Fahrzeugen und werden von der eingesetzten Technik entlastet. Das Unternehmen profitiert von zufriedenen Mitarbeitern, die auch nach außen einen positiveren Eindruck vermitteln.

Darüber hinaus kann der Auftraggeber sich durch die zentrale Verhandlung des Fahrzeugeinkaufs

HINTERGRUND

Planung

Ziele des Flottenmanagements/Systemkaufs:

- Reduzierung der Fuhrparkkosten durch Senkung der Investitions- und Betriebskosten des Fuhrparks über die gesamte Lebensdauer (Senkung der TCO/total-cost-of-ownership)

Bearbeitungsinhalte des Flottenmanagements/Systemkaufs:

Analyse der Ist-Situation:

- Detaillierte Erhebung der Fahrzeugkosten für mindestens ein Kalenderjahr nach Kostenkategorien/Kostenarten
- Ermittlung von Schwachstellen im bisherigen Fahrzeugkonzept

Erarbeitung einer optimalen Fuhrparkstruktur:

- Sinnvoll: Vor dem Systemkauf Optimierung der vorhandenen Tourenplanung zur Ermittlung der optimalen Auslegung der Fahrzeuge
- Festlegung der richtigen Fahrzeugauslegung sowie Ausstattung der Fahrzeuge
- Überarbeitung des Konzepts der Fahrzeugaufbauten

Durchführung des Fahrzeugeinkaufs:

- Erstellung einer detaillierten Ausschreibungsunterlage zur Erarbeitung eines Anbietervergleichs

- Einbeziehung von Vertragsalternativen, wie

- a) Kauf, Leasing, Miete
- b) Wartungs- und Reparaturverträge
- c) Unterschiedliche Ersatzzeitpunkte und Saisonmieten
- d) Abrechnungsvereinbarungen, Hol- und Bringdienste, etc.

- Erstellung eines Anbietervergleichs und Verhandlung der bestmöglichen Konditionen auch im Abgleich mit Erfahrungswerten

- Ermittlung und Bewertung des Einsparungspotenzials gegenüber der bisherigen Vorgehensweise

Vorteile des Flottenmanagements/Systemkaufs:

- Reduzierung der Fuhrparkkosten je nach Ausgangssituation um bis zu 30 %, Erhöhung der Sicherheit in der betriebswirtschaftlichen Kalkulation und Erzielung von Image-/Marketingeffekten durch komplett erneuerten Fuhrpark.

wieder verstärkt um sein eigentliches Kerngeschäft kümmern, anstatt sich jährlich Gedanken über den Austausch von Einzelfahrzeugen zu machen. Mit dem neuen Fuhrpark kann die InGeLo AG die Wachstumsstrategie für die nächsten Jahre erfolgreich fortsetzen. ■ Rolf Schulte

ZUM AUTOR

Rolf Schulte

Rolf Schulte ist Berater bei Schulte Bender & Partner Unternehmensberater für Logistik, Münster. Der Schwerpunkt der Beratung liegt im Getränkefachgroßhandel. Kontakt: www.sbp.biz oder +49 (0) 251/857 18-0.

