

Nicht auf gut Glück

SYSTEMEINKAUF. System ist auch gefragt, geht es um die Anschaffung von Fahrzeugen für den eigenen Fuhrpark. Doch was oftmals fehlt, ist eine sinnvolle Gesamtkonzeption, die den Anforderungen einer modernen Transportlogistik Rechnung trägt. Denn gefragt sind hier nicht ambitionierte Technik-Freaks, sondern effiziente Flottenmanager.



ZUM AUTOR

LARS MEIER
ist Berater
bei Schulte
Bender &
Partner Un-
ternehmens-
beratung,
Münster.



Das seit 1992 bestehende Unternehmen Schulte Bender & Partner zählt als Unternehmensberatung für Strategie, Logistik und Systemintegration inzwischen über 200 Mandanten in Deutschland und Österreich zu seinen Kunden. Schwerpunkt der Tätigkeit ist die Getränkebranche.

Kontakt und weitere Informationen: im Internet unter www.sbp.biz oder telefonisch 0251/857 18-0.

In dem aktuellen Beitrag erläutert der Logistikfachmann Lars Meier anschaulich die Vorteile eines sinnvollen Gesamtkonzeptes bei der Beschaffung von Fahrzeugen in Abstimmung mit gezielten Anforderungen der modernen Transportlogistik.

Die Distribution in der Getränkebranche ist grundsätzlich im dritten Jahrtausend angekommen. Der LKW als „Arbeitsplatz“ (und nicht als Raucherkabine) hat, von Ausnahmen abgesehen, seine Stellung im Value-Chain-Bewusstsein eingenommen. Was fehlt, ist jedoch häufig eine strukturierte Gesamtkonzeption bei der Beschaffung von Fahrzeugen in Abstimmung mit gezielten Anforderungen der Transportlogistik. Fahrzeugbeschaffer sind teilweise noch bei „Jägern und Sammlern“ oder bei „Technik-Freaks“. Der „Flottenmanager“ steht noch am Sprung über die Fünf-Prozent-Hürde. Nach Einschätzung von Schulte Bender & Partner liegt hier jedoch die Zukunft. Widmen wir uns an dieser Stelle daher dem Flottenmanager.

I): „Sammlung“ der unternehmensspezifischen Anforderungen:

Jedes Unternehmen in der Getränkelogistik verfügt über individuelle Distributionsstrukturen (daher sind auch pauschale Benchmarks so schwierig). Diese individuellen Strukturen sollten daher zumindest bei der „Anforderungssammlung“ vollständig berücksichtigt werden. Jeder Flottenmanager sollte daher einen Fragenkatalog aufstellen und beantworten (lassen), um sowohl Aufbau- als auch Technikprofil abzuleiten. Inhalte:

- > Ladebordwand in der Gastronomie vs. Handentladungsaufbauten
- > Sonderkonzepte für Fußgängerzonen, Hinterhöfe etc.
- > Die „Feuerwehr“
- > Bedarf an Palettenstellplätzen in der Gastronomie und im Handel
- > Hänger- und Staplerkunden
- > Einsatz des Distributionsfuhrparks in der Beschaffung
- > Sonderanforderungen für Festbelieferungen
- > Sattel- oder Gliederzüge

- > Aufbauten, Wechselsysteme, Durchladesysteme und Co
- > Fahrerhaus, Motorisierung, Radstand, Achsübersetzung
- > Weitere.

Grundsätzlich gilt die einfache Erkenntnis: größere und besser motorisierte Einheiten sind im Gesamtkonzept flexibler und produktiver einsetzbar, als kleinere. Das Kostenargument erledigt sich schnell, wenn die zeitliche Fahrzeugauslastung von 2.200 Stunden pro Jahr auf 3.500 bis 4.000 Stunden durch Zusatzsätze bei Nachtbeschaffung und Spätbelieferungen steigt.

Nichts desto trotz hat auch der (häufig vom Fuhrparkleiter oder Disponenten geheim gehaltene) 7,5-Tonner seine Daseinsberechtigung und muss im Gesamtkonzept eingebunden sein. Ideale Voraussetzung für die aktuelle Anforderungsliste liefert eine strategische Rahmentourenplanung in Verbindung mit der Entwicklung eines Beschaffungskonzeptes, da in diesen Projekten die wegweisende Distributionsstrategie entwickelt wird. Aber auch aus der täglichen Disposition lassen sich die zentralen Anforderungen schlüssig definieren.

II): Standardisierung der Anforderungen.

Es ist nicht sinnvoll, geschweige denn kostenoptimal, für jeden Eventualfall und für jede Abladebedingung die service- und kostenoptimale Fahrzeug- bzw. Aufbauausstattung vorzuhalten. Die Kosten in der Tourenplanung/Disposition explodieren, wenn zwanghaft Staplerkunden für Züge ohne Ladebordwand zusammengesucht werden oder (größere) Tankstellen und Systemgastronomie per Hand vom Tiefrahmenfahrzeug entladen werden.

Die Kunst liegt darin, die in Teil I erhobenen Anforderungen, in zwei bis drei Ausstattungssystemen zu

bündeln, die jeweils möglichst flexibel eingesetzt werden können. Die Gastronomie- und Kleinkundenbelieferung erfordert zwar nur selten 14 Tonnen Nutzlast, ein City-Sattel oder auch ein 20/22-Tonner mit gelenkter Nachlaufachse kann aber eben auch bei Bedarf in der Beschaffung oder bei der Handelsdistribution helfen. Und 15 bis 22 Gastrokunden können besser auf 18 bis 19 Stellplätze verladen werden, als auf 12 bis 14. Die gewichtliche Auslastung der Touren ist zwar auch ein Effizienzkriterium, jedoch nicht immer das entscheidende. Entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit ist die Fuhrparkflexibilität. Das heißt: Ist ein flexibles Umschichten der Kapazitäten möglich, was insbesondere bei saisonalen Spitzenauslastungen in Verbindung mit der zu beobachtenden zunehmenden Frachtraumverknappung strategische Wettbewerbsvorteile sichert.

III): Das Beschaffungskonzept – Systemkauf

Systemkauf heißt Kombination des „Know-how“ im Teil I und 2 beschriebenen Fuhrparkmanagement mit modernen Einkaufsstrategien. Kernbestandteil ist eine auf Dauer angelegte Fahrzeugbeschaffungsstrategie für den gesamten Fuhrpark, bei der mindestens ein großer Teil des Fuhrparks jetzt und weitere Teile entsprechend ihres Ersatzzyklus mittelfristig ausgeschrieben werden.

Ziel ist es, die Einkaufskonditionen zu optimieren, die Wirtschaftlichkeit zu steigern und sukzessive die betrieblichen Abläufe zu verbessern. Die Potenziale liegen insbesondere in der Ausschreibung des gesamten Fuhrparks bzw. in der Bildung einer langfristigen Partnerschaft zwischen Unternehmen und Lkw-Hersteller. Ein nicht erhaltener Zuschlag nimmt den Fuhrpark ei-

nes Unternehmens, gegebenenfalls sogar einer Gruppe, für die nächsten Jahre vom Markt.

Vor diesem Hintergrund werden auf Herstellerseite häufig sämtliche zur Verfügung stehenden „Konditionenstellschrauben“ ausgeschöpft. Das beginnt bei den Vereinbarungen über Rückkaufswerte, geht über die Einbeziehung von Vertragswerkstätten hinsichtlich Reparatur- und Wartungsverträgen bis hin zu den Hausbanken und deren Finanzierungsbedingungen.

Aber auch die Hersteller generieren Vorteile: Werkstattauslastungen können optimiert werden (insbesondere beim Full-Service-Leasing), Fahrzeugrückgaben werden kalkulierbar und bei der verhandelten Ausstattung kann schon Einfluss auf die zukünftige potenzielle Verwertung genommen werden.

Praktisch gliedern sich Systemkauf-Projekte in zwei Phasen. In der technischen Phase werden Ausstattung und Auslegung der benötigten Fahrzeuge analog Teil 1 und 2 auf die betriebsindividuellen Anforderungen angepasst. Basis ist der aktuelle Stand der Technik, Ergonomie und Sicherheitsaspekte sowie ökologische Vorteile. Hinzu kommen eine Vielzahl von Sonder- oder Zusatzausstattungen, die ebenfalls vorab definiert werden sollten, wie Standheizung, Rückfahrkamera, Navigationsgerät mit Bluetooth-Freisprechanlage, etc.

Die Formulierung und Ausschreibung dieses „Komplettpaketes“ ist der Garant für realisierbare Kosten- und Qualitätspotenziale in den anschließenden Verhandlungen. Rollierende Ersatzstrategien können ebenso verhandelt werden wie saisonale Zusatzkapazitäten (durch vorsaisonale Beschaffung von Fahrzeugen und nachsaisonaler Rückgabe „alter“ Fahrzeuge kann man Frachtraum kurzfristig erhöhen).

In der kaufmännischen Phase wird die Ausschreibungsunterlage an relevante Hersteller verteilt. Die darauf abgegebenen Angebote werden in mehreren Verhandlungsrunden im Projektteam mit den Anbietern besprochen. Gegenstand sind dabei sowohl die Fahrzeugtechnik als auch die angebotenen Konditionen. Am Ende dieser Phase ist eine detaillierte Prüfung der Angebote erforderlich sowie der abschließende Vergleich, da insbesondere in den Zusatz- und Sonderausstattungen versteckte Unterschiede zu berücksichtigen sind.

Die Entscheidung fällt auf Basis des Anbietervergleiches. Dabei werden nicht nur die Hersteller festgelegt, sondern auch Finanzierungskonzepte wie Kauf (mit garantierten Rückkaufswerten) und Finanzierung über die Hausbank, Leasing über den Hersteller und Leasing über die Hausbank oder eine Leasinggesellschaft oder (selten anzutreffende) Miete entschieden.

Vorteile der einen Alternative sind häufig Nachteile der anderen. Bei der Eigenfinanzierung sind die Unternehmen unabhängig vom Leasinggeber und daher freier bei Entscheidungen, etwa über Laufzeiten. Die Chancen aus der Eigenverwertung der Fahrzeuge liegen beim eigenen Unternehmen, leider auch die Risiken.

Solche Risiken werden beim Leasing über Leasingrate und festgeschriebene Rückkaufswerte ausgeschlossen. Ein Aspekt/(Vorteil) des Leasings liegt in der Bilanzneutralität und den „sicheren“ Kalkulationsgrundlagen. Eine optimale Entscheidung Kauf vs. Leasing kann nicht allgemeingültig abgeleitet werden. Häufig ist jedoch das Full-Service-Leasing der Favorit.

Mit dem Systemkauf lassen sich die Fuhrparkkosten erfahrungsgemäß deutlich senken. Sind die ge-

samten Kosten bei regelmäßigem Ersatz der Fahrzeuge gegenüber einem „alten“ Fuhrpark bereits um ca. 5 bis 8 Prozent günstiger, liegen die Kosten eines im Systemkauf ausgetauschten Fuhrparks um etwa 10 bis 15 Prozent unter denen des „alten“ Fuhrparks.

Daneben gibt es qualitative Vorteile wie die Entlastung der Fahrer durch die eingesetzte Technik, ein positiver Image-Effekt für das Unternehmen und die Entlastung des Fuhrparkmanagements von administrativen Aufgaben, da nicht mehr die einzelnen Fahrzeuge angeschafft werden.

IV): Das Fuhrparkcontrolling

Fuhrparkmanagement heißt auch: frühzeitig auf Anforderungsänderungen, Unternehmensentwicklung und Marktstrategie zu reagieren. Das aktuelle Fahrzeugkonzept bzw. die Fuhrparkdimensionierung sollte daher laufend und mit geeigneten Kennzahlen kontrolliert werden.

Entscheidend sind hier differenzierte Auslastungskennzahlen in den Dimensionen Gewicht, Anzahl Kunden und Stellplätze sowie jährliche Einsatzzeit, Kilometerleistung und Reparaturaufwand pro Kilometer.

Insbesondere auf Basis der Kilometerleistung und der Reparaturaufwendungen sollten fuhrparkgruppenspezifische Ersatzzyklen bestimmt und mit dem „Lkw-Partner“ umgesetzt werden.

Nach Erfahrung von Schulte Bender & Partner ist auf lange Sicht ein systematisiertes Flottenmanagement mit standardisierten Beschaffungsprozessen in jedem Fall wettbewerbsfähiger als das „günstig schießen-Konzept“ oder das „hoffen, es geht noch ein Jahr gut-Konzept“.

Lars Meier