

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling

der FH CAMPUS 02

Die Auslagerung des Support-Prozesses Fuhrparkmanagement

Kritische Betrachtung der Fuhrparksteuerung
anhand der pro medico Handels GmbH

Betreuer:

Mag. Manuel Moser

vorgelegt von:

Anna Harrer, BA (1016532010)

Graz, 20. April 2018

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 20. April 2018

Anna Harrer, eh

Vorwort

Die vorliegende Masterarbeit zum Thema „Auslagerung des Support-Prozesses Fuhrparkmanagement“ entstand im Rahmen meines Abschlusses des Rechnungswesen- und Controlling Studiums an der Fachhochschule der Wirtschaft Campus 02. Auf die Thematik dieser Arbeit bin ich während meiner Tätigkeit als Controllerin bei der pro medico Handels GmbH aufmerksam geworden. An dieser Stelle möchte ich mich nochmals recht herzlich bei der Fuhrparkleiterin und HR-Managerin Frau Michaela Weiss bedanken. Sie hat mir eine Zusammenarbeit mit dem Kooperationsunternehmen ermöglicht und mich an ihrer langjährigen Erfahrung im Bereich Fuhrparkmanagement teilhaben lassen. Aus einer ersten gemeinsamen Idee ist somit ein umfassendes Projekt entstanden. Dieses habe ich mit der Unterstützung meines Betreuers, Herrn Mag. Moser, im Zeitraum September 2017 bis April 2018 abgehandelt. Die Ergebnisse der Arbeit sollen eine gezielte Steuerung des wachsenden Fuhrparks der pro medico Handels GmbH fördern sowie eine Richtung für zukünftige Entwicklungen aufzeigen. Ein abschließender Dank gilt meiner Familie, insbesondere meinem Vater Robert Harrer. Er hat durch seine fachliche und persönliche Unterstützung wesentlich zum Gelingen dieser Masterarbeit beigetragen.

Graz, 20. April 2018

Anna Harrer, eh

Kurzfassung

Die unternehmenseigene Fahrzeugflotte strategisch und operativ optimal zu steuern, ist ein Ziel, das die Geschäftsführung der pro medico Handels GmbH anstrebt. Aufgrund von fehlendem fachlichem Know-how, Ressourcenengpässen und der Konzentration auf Kernkompetenzen konnte dies bisher nicht entsprechend umgesetzt werden. Daher wird in Betracht gezogen, das Fuhrparkmanagement der wachsenden Fahrzeugflotte auszulagern. Es stellt sich somit die Frage, wie eine optimale Steuerung des Fuhrparks aussieht und ob es einen externen Anbieter gibt, welcher neben der Leasingabwicklung sämtliche administrative Tätigkeiten übernehmen kann. Dieser muss weiters die qualitativen und quantitativen Vorgaben der pro medico Handels GmbH erfüllen.

Die Identifikation von Maßnahmen zur Fuhrparksteuerung zeigt, dass diese sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene einer intensiven Betreuung bedarf. Dabei liegt der Fokus auf der langfristigen Zielsetzung und Kapazitätsplanung sowie auf der Erstellung einer unternehmenseigenen „Car Policy“. Zusätzlich müssen operative Schritte beginnend bei der Beschaffung bis hin zur Rückgabe des Fahrzeugs laufend analysiert und optimiert werden. Die Auslagerung des Fuhrparkmanagements stellt eine mögliche Variante dar, um diese Maßnahmen auf allen Ebenen umzusetzen. Als Chancen können dabei eine Verschlankeung der Verwaltung, eine Qualitätsverbesserung und eine langfristige Kostensenkung gesehen werden. Dem gegenüber steht jedoch das Risiko, keinen optimalen Vertragspartner zu finden oder bei erfolgtem Outsourcing das gewünschte Ziel nicht zu erreichen.

Für die Bewertung von potentiellen Anbietern wird ein Scoring-Modell erstellt. Diese wissenschaftliche Methode ermöglicht eine Beurteilung der ausgewählten Dienstleister mittels einer Kombination aus qualitativen und quantitativen Leistungskriterien. Durch eine gezielte Gewichtung der Kriterien werden anschließend Nutzwerte errechnet, die Auskunft über den Erfüllungsgrad der Merkmale geben. Die Anwendung dieser Methode zeigt, dass keiner der Marktteilnehmer einen höheren Erfüllungsgrad als 80 Prozent und keinen niedrigeren als 70 Prozent des maximalen Nutzwertes erreicht. Daraus kann geschlossen werden, dass keiner der beurteilten Anbieter die Anforderungen der pro medico Handels GmbH optimal erfüllt. Wird die Auslagerung durchgeführt, so ist jedoch unabhängig von der endgültigen Auswahl das Risiko einer Fehlentscheidung aufgrund der geringen Streuung als niedrig einzuschätzen. Den höchsten Nutzwert mit 3,96 von maximalen 5 Punkten erzielt Anbieter G. Bei einer Auslagerung zu diesem Vertragspartner könnten in Zukunft interne Ressourcen freigesetzt und variabel auf das ungewisse Wachstum der Fahrzeugflotte reagiert werden. Aus diesem Grund wird die Durchführung des Outsourcings empfohlen. Vor Vertragsabschluss sollte jedoch eine finanzielle Nachverhandlung der angebotenen Leistungen stattfinden.

Abstract

The optimal management of the company's own vehicle fleet both strategically and operationally is a goal that the management of pro medico Handels GmbH strives for in the future. Due to a lack of specific know-how, resource bottlenecks and the concentration on core competences, this could not have been implemented in the past. Therefore, management considers outsourcing the fleet management of the growing vehicle fleet to an external provider. This raises the question how an optimal control of the fleet would look like and whether there is an external provider, who can take over all administrative tasks in addition to the leasing of the vehicles. If the external partner complies with the qualitative and quantitative requirements of pro medico Handels GmbH, outsourcing may help to achieve that goal.

The identification of vehicle fleet controlling measures shows that intensive support is required at both strategic and operational levels. Defining long-term goals, planning capacity as well as the creation of a company-specific "Car Policy" should be the main focus. In addition, operational steps beginning with the procurement process to the return of the vehicle must be continuously analysed and optimised. The outsourcing of the fleet management is one possible way to implement these measures at all levels. On the one hand, it endorses the streamlining of the administration, a quality improvement and a long-term cost reduction, which can be seen as an opportunity. On the other hand, there is the risk of not finding an optimal contract partner and not achieving the desired goals.

For the evaluation of potential providers, a scoring model is created. This scientific method enables an assessment of the selected providers using a combination of both qualitative and quantitative performance criteria. The defined criteria are evaluated for each provider. The application of the method shows that none of the market participants achieves more than 80 percent and not less than 70 percent of the maximum value. As a result, it can be concluded that none of the assessed providers optimally fulfils all requirements of pro medico Handels GmbH. However, if the outsourcing is carried out, the risk of mis determination is low due to a small variance between the market participants. Supplier G achieves the highest value with 3.96 out of a maximum of 5 points. Outsourcing to this contractual partner would lead to a release of internal resources. Furthermore, the company can variable respond to the uncertain growth of the vehicle fleet. For this reason, outsourcing is approved. However, a financial renegotiation of the offered services is recommended before signing the contract.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
1.1 Einführung und Ausgangssituation	1
1.2 Problemstellung, Forschungsfragen und Zielsetzung	3
1.3 Aufbau der Arbeit und Lösungsansätze	5
2 Fuhrparkmanagement und Fuhrparksteuerung	7
2.1 Fahrzeugfuhrpark als Teil der Unternehmensorganisation	7
2.1.1 Organisatorische Eingliederung der Fahrzeugflotte	7
2.1.2 Definition und Aufgaben des Fuhrparkmanagements	10
2.2 Strategische und operative Fuhrparksteuerung	13
2.2.1 Entwicklung der Fuhrparkstrategie und „Car Policy“	14
2.2.2 Beschaffung und Instandhaltung der Fahrzeuge.....	17
2.2.3 Aufgaben des Fuhrparkcontrollings.....	20
2.3 Finanzierung der Fahrzeugflotte	21
3 Outsourcing von Support-Prozessen	27
3.1 Definitionen, Abgrenzungen und Ausprägungsformen	27
3.1.1 Bedeutung von Outsourcing und Business Process Outsourcing	27
3.1.2 Formen und Ausprägungen des Outsourcings.....	28
3.2 Herausforderungen bei der Durchführung einer Auslagerung	32
3.2.1 Identifizierung möglicher Chancen	33
3.2.2 Identifizierung möglicher Risiken.....	36
3.2.3 Relevante Chancen und Risiken für das Kooperationsunternehmen.....	39
3.3 Phasen der Business-Process-Outsourcing-Implementierung	41
3.3.1 Eignung & Machbarkeit des Projektes.....	41
3.3.2 Festlegung von Kriterien und Auswahl potentieller externer Anbieter.....	45
3.3.3 Vertragsgestaltung als Vorbereitung der Auslagerung.....	46

4 Erhebung der IST-Situation des Fuhrparks	50
4.1 Aufgaben der administrativen Fuhrparkverwaltung.....	50
4.2 IST-Kosten des Fuhrparks	57
5 Scoring-Modell als Bewertungsbasis externer Dienstleister	66
5.1 Definition und Umsetzungsmöglichkeiten eines Scoring-Verfahrens.....	66
5.2 Entscheidungsalternativen und Bewertungskriterien	69
6 Praktische Umsetzung des Scoring-Modells	73
6.1 Fuhrparkmanagement-Anbieter in Österreich.....	73
6.2 Grobselektion der ausgewählten Anbieter	77
6.3 Beurteilungskriterien und ihre konkrete Gewichtung.....	80
6.4 Bewertung und Vergleich der einzelnen Marktteilnehmer.....	84
6.5 Externe versus interne Fuhrparkverwaltung	91
6.6 Handlungsempfehlung für eine effiziente Fuhrparksteuerung	93
7 Zusammenfassung.....	94
7.1 Resümee.....	94
7.2 Ausblick.....	97
Literaturverzeichnis	99
Anhang	104

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Organisatorisches Ablaufschema des Fuhrparkmanagements,.....	12
Abbildung 2:	Aufbau einer „Car Policy“,	15
Abbildung 3:	Leistungsarten der Instandhaltung,	20
Abbildung 4:	Drei-Parteien-Verhältnis des Leasings,.....	22
Abbildung 5:	Kriterien für die Zuordnung beim Leasinggeber,	24
Abbildung 6:	Outsourcing Formen und Ausprägungen,	29
Abbildung 7:	Grad der Komplexität eines Outsourcing-Vorhabens,	31
Abbildung 8:	Implementierungsphasen eines BPO-Vorhabens,	41
Abbildung 9:	Bewertungskriterien zur Anbieterauswahl,	46
Abbildung 10:	Inhaltsbestandteile eines Service Level Agreements,	47
Abbildung 11:	Jährliche Fahrzeugkosten in Euro für AT/DE,	59
Abbildung 12:	Durchschnittliche Kosten in Euro für AT/DE pro Fahrzeug/Jahr,	60
Abbildung 13:	Durchschnittliche Kosten in Euro für AT/DE pro Fahrzeug/Monat,	61
Abbildung 14:	Auswertung der Kostenkategorien in Euro für AT,	62
Abbildung 15:	Prozentueller Anteil der Kategorien an den Gesamtkosten AT,	63
Abbildung 16:	Auswertung der Kostenkategorien in Euro für DE,	64
Abbildung 17:	Prozentueller Anteil der Kategorien an den Gesamtkosten DE,.....	65
Abbildung 18:	Schulnoten Skala zur Kriterien Bewertung,	71

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Unterschiedliche Fuhrparkarten,	8
Tabelle 2:	Prozesse der Fuhrparksteuerung,	14
Tabelle 3:	Gegenüberstellung der Chancen/Risiken eines Outsourcing-Vorhabens,	39
Tabelle 4:	Auslagerungseignung des Fuhrparkmanagements,	42
Tabelle 5:	Anwendbare Preismodelle bei der Vertragsgestaltung,	49
Tabelle 6:	Administrativer Aufwand je Monat und Fahrzeug,	54
Tabelle 7:	Kosten der Fuhrparkverwaltung,	56
Tabelle 8:	Fahrzeuganzahl der beiden Länder,	61
Tabelle 9:	Beispiel einer Kriterien Gewichtung,	71
Tabelle 10:	Kriterienkatalog der pro medico Handels GmbH,	81
Tabelle 11:	Gewichteter Kriterienkatalog der pro medico Handels GmbH,	83
Tabelle 12:	Gesamtübersicht des Scoring-Modells,	85
Tabelle 13:	Bewertung der Kriterien im Teilbereich 1,	86
Tabelle 14:	Bewertung der Kriterien im Teilbereich 2,	86
Tabelle 15:	Bewertung der Kriterien im Teilbereich 3,	87
Tabelle 16:	Bewertung der Kriterien im Teilbereich 4,	88
Tabelle 17:	Bewertung der Kriterien im Teilbereich 5,	89
Tabelle 18:	Bewertung der Kriterien im Teilbereich 6,	90
Tabelle 19:	Monatliche Kosten je Fahrzeug bei externer und interner,	92

Abkürzungsverzeichnis

AB	Anbieter
AT	Österreich
BPO	Business Process Outsourcing
DE	Deutschland
ERP System	Enterprise-Resource-Planning System
HR	Human Resource
KMU	klein- und mittelständische Betriebe
TB	Teilbereich
VW	Volkswagen

1 Einleitung

Das erste Kapitel dient der Einführung in die Thematik. Im Zuge der Arbeit soll eruiert werden was im Rahmen der Steuerung eines unternehmenseigenen Fuhrparks und einer möglichen Auslagerung der Fuhrparkverwaltung zu beachten ist. Die Ausarbeitung fokussiert sich auf die Suche nach einem potentiellen externen Fuhrparkmanagement-Anbieter für das Kooperationsunternehmen. Die pro medico Handels GmbH ist ein österreichisches KMU mit einem Tochterunternehmen in Deutschland, dessen Kerntätigkeit im Vertrieb von Nahrungsergänzungsmitteln liegt. Nachfolgend wird die allgemeine wirtschaftliche Situation im Bereich Fuhrparkmanagement sowie die konkrete Ausgangssituation des Kooperationsunternehmens beschrieben. In Anlehnung daran erfolgen die Formulierung der Problemstellung und der Forschungsfragen sowie die Ableitung einer Zielsetzung. Abgerundet wird das Kapitel mit dem Aufbau der Arbeit und der Darstellung möglicher bzw. angewendeter Lösungsansätze.

1.1 Einführung und Ausgangssituation

Zahlreiche KMU in Österreich und Deutschland verfügen über einen eigenen Fahrzeugfuhrpark. Dieser wird für unterschiedliche Funktionen, beginnend bei den Firmenwägen der Geschäftsführung, Poolautos, Lieferfahrzeuge und Firmenwägen der einzelnen Außendienstmitarbeiter, eingesetzt. Häufig entwickelt sich ein solcher Fuhrpark im Laufe der Tätigkeitsjahre des Unternehmens weiter und nimmt stetig an Größe zu. Dabei stellt sich die Frage, wann der richtige Zeitpunkt gekommen ist, um in einem KMU die Fuhrparkstrukturen zu optimieren und eine gezielte Fuhrparksteuerung einzuführen. Während in großen Unternehmen mit steigender Fahrzeuganzahl zeitnah ein professionelles Fuhrparkmanagement eingeführt wird, werden die Strukturen und Prozesse in KMU nur selten an das Wachstum der Fahrzeugflotte angepasst. Dabei stellt der Fuhrpark einen großen Kostenpunkt für die Unternehmen dar. Wegen der hohen Fixkostenanteile wie Leasingrate, Versicherung, Jahresservice und dergleichen, können diese Kosten nur begrenzt gesenkt werden. Hinzu kommt, dass in zahlreichen Firmen der Fuhrpark nur eine unterstützende Funktion einnimmt. Vielfach sind weder die personellen Möglichkeiten, noch das nötige Fachwissen vorhanden, um den eigenen Fuhrpark zu optimieren und professionell zu steuern. Darum zeichnet sich auch bei kleineren Unternehmen eine Tendenz zur Auslagerung des Support-Prozesses Fuhrparkmanagement an einen externen Anbieter, einen Experten auf diesem Gebiet, ab. Dieser ist bei einer Beauftragung für das gesamte Management des Fuhrparks zuständig und verrechnet die angefallenden Kosten mittels einer Sammelrechnung monatlich an das Unternehmen weiter. Die Marktmacht des externen Anbieters ist aufgrund der Verwaltung von zahlreichen Fahrzeugflotten umfassender, was eine Fuhrparkoptimierung erleichtert. Des Weiteren führt der

externe Dienstleister regelmäßige Analysen und Reportings durch. In vielen KMU wird das wegen Kapazitätsengpässen in der Verwaltung vernachlässigt. Die Folge daraus ist, dass die Kosten der Fahrzeugflotte intransparent sind und nicht überwacht werden. Der Grundgedanke einer Auslagerung ist somit einerseits die Reduktion der Kosten des Fuhrparks und andererseits die Verringerung des unternehmensinternen Verwaltungsaufwands.¹

Das Kooperationsunternehmen, die pro medico Handels GmbH mit Sitz in Graz Liebenau, ist mit rund 80 Mitarbeitern ein österreichisches KMU und verfügt in Relation zur Unternehmensgröße über einen beträchtlichen Fuhrpark. Ende 2017 umfasst der Fuhrpark 29 Fahrzeuge. Davon sind 23 für den Außendienst bestimmt, zwei dienen als Pool-Autos für die Innendienstmitarbeiter und die restlichen vier werden von der Geschäftsleitung verwendet. Im Jahr 2018 ist eine Erweiterung auf 36 PKWs geplant. Die Kernfunktion des Unternehmens liegt nicht im Bereich Fuhrparkmanagement, sondern im Vertrieb von hochwertigen Nahrungsergänzungsmitteln wie z.B. Mineralstoffe, Enzyme, Vitamine und Aminosäuren. Diese werden derzeit unter der Marke Pure Encapsulations® über Apotheken und Großhändler in Österreich sowie Deutschland verkauft. Für den direkten Kundenkontakt werden insgesamt 23 Außendienstmitarbeiter und vier Innendienstmitarbeiter eingesetzt. Davon sind 15 Mitarbeiter ausschließlich für den Vertrieb in Deutschland zuständig. Sie sind bei der pro medico GmbH, einem 100 prozentigen Tochterunternehmen der pro medico Handels GmbH, mit Sitz in Unterhaching in Bayern, angestellt. Die Außendienstmitarbeiter betreuen Apotheker sowie Großhändler und führen zahlreiche produktbezogene Aus- und Fortbildungen vor Ort durch. Jeder dieser Mitarbeiter bekommt ein bestimmtes Gebiet zugewiesen, in welchem er seine Kundenbetreuung durchzuführen hat. Dabei sind die Aufgabengebiete im Wesentlichen nach Bundesländern aufgeteilt, variieren aber je nach Kundenanzahl in ihrer Größe.

Da die individuelle Beratung als Teil der Unternehmensstrategie essenziell zum erfolgreichen Vertrieb der Produkte beiträgt, bekommt jeder Außendienstmitarbeiter einen PKW zur Verfügung gestellt. Wird ein Mitarbeiter für den Außendienst eingeschult, bekommt dieser für die Dauer der Probezeit ein Mietfahrzeug zugewiesen. Anschließend wird in jenem Land, in dem der Außendienstmitarbeiter beschäftigt ist, ein PKW geleast. Der Leasingpartner in Österreich ist die Porsche Bank AG bzw. die Volkswagen Leasing GmbH, ein Tochterunternehmen von Porsche in Deutschland. Derzeit nützt die pro medico Handels GmbH großteils Operating Leasing Fahrzeuge mit einer Laufzeit von drei bis maximal vier Jahren. Die PKWs werden am Ende der Leasinglaufzeit retourniert und es wird ein neuer Vertrag abgeschlossen. Innerhalb der Nutzungsdauer sollte nicht mehr als die vertraglich vereinbarte Kilometeranzahl gefahren werden, da der

¹ Vgl. ÜBELBACHER (2017), S. 9.

Leasinggeber im Rahmen des Operating Leasing eine Restwertgarantie für die Fahrzeuge übernimmt. Die Verwertung hinsichtlich Restwertberechnung und Weiterverkauf obliegt somit dem Leasinggeber. Die monatliche Leasingrate umfasst in Österreich eine Finanzierungs- und Zinskomponente. In Deutschland beinhaltet die Leasingrate zusätzlich einen Anteil für Instandhaltungsleistungen wie Service, Reifenwechsel und oberflächliche Reparaturen. Die Integration der Instandhaltung in die Leasingrate, wird als Full-Leasing bezeichnet. Es liegen somit in beiden Ländern unterschiedliche Leasingvereinbarungen vor, welche zu einem ungleichen Verwaltungsaufwand der Fahrzeugflotte führen.

Die gesamte Verwaltung beider Fuhrparks erfolgt im Headquarter in Graz. Die Zuständigkeit liegt bei der HR-Managerin, da es keinen eigens dafür ausgebildeten Fuhrparkmanager gibt. Sie ist für die Beschaffung, die Verhandlung der Leasingverträge, den Abschluss der Versicherung, die Zustellung der Fahrzeuge, die Organisation der Instandhaltung wie Service und Reifenwechsel, die Unfall- und Schadenabwicklung, die Retournierung und sämtliche Kommunikation zuständig. Die HR-Managerin verfügt jedoch weder über genügend Fachwissen noch über die erforderliche Zeitkapazität, um ein professionelles Fuhrparkmanagement zu betreiben. Je größer der unternehmenseigene Fuhrpark wird, desto schwieriger gestaltet sich eine effiziente und kostenoptimale Steuerung. Diese Problematik verstärkt sich von Geschäftsjahr zu Geschäftsjahr, da der Fuhrpark mit dem Wachstum des gesamten Unternehmens, an Größe gewinnt und die zeitlichen Ressourcen der HR-Managerin sinken. Infolgedessen wird seitens der Geschäftsführung eine Auslagerung des gesamten Fuhrparkmanagements angestrebt.

1.2 Problemstellung, Forschungsfragen und Zielsetzung

Zahlreiche KMU stehen vor der Problematik, dass unterstützende Prozesse, auch Support-Prozesse, genannt, wegen ihres Wachstums und interner Veränderungen oftmals nicht im erforderlichen Umfang ausgeführt werden können. Dies liegt einerseits an fehlenden personellen und fachlichen Ressourcen, andererseits zielt die Strategie der Unternehmen meist auf die Konzentration zur Erweiterung der Kernfunktionen ab. Support-Prozesse, die auf den ersten Blick für die Wertschöpfung des Unternehmens nur eine geringe Rolle spielen oder sich erst im Laufe der Jahre entwickeln, werden dabei vernachlässigt. Ist schließlich der Augenblick gekommen, in dem einzelne unterstützende Prozesse eine umfassendere Ausführung und Verwaltung benötigen, fehlt dem Unternehmen die personelle Kapazität mit dem Fachwissen, um dies umzusetzen. In dieser Situation wird häufig die Entscheidung getroffen, den Support-Prozess extern auszulagern. Eine erfolgreiche Umsetzung eines Outsourcing Vorhabens ist jedoch nicht immer leicht durchzuführen und bedarf einer gezielten Vorbereitung.

Das Fuhrparkmanagement ist ein Support-Prozess, der eine zeit- und kostenintensive Aufgabe darstellt und mit steigender Fahrzeuganzahl immer mehr in den Fokus rückt. Dieser Prozess wurde bei der pro medico Handels GmbH in den letzten Jahren vernachlässigt, da bezüglich der zunächst geringen Fahrzeuganzahl die Notwendigkeit eines professionellen Managements nicht gegeben war. Einhergehend mit dem Wachstum des gesamten Unternehmens hat sich auch der Fuhrpark vergrößert und benötigt mittlerweile einer umfangreichen Betreuung. Aus diesem Grund wird die Auslagerung des Support-Prozesses Fuhrparkmanagement angestrebt. Für die pro medico Handels GmbH ist dies der erste interne Prozess, der ausgelagert werden soll.

Die Problemstellung liegt darin, die konkrete Vorgehensweise für das Outsourcing eines unterstützenden Prozesses zu erheben. Dahingehend muss eruiert werden welche Formen der Auslagerung es gibt und welche Chancen und Risiken diese mit sich bringen. Des Weiteren muss geklärt werden, wie die tatsächliche Umsetzung vorzunehmen ist, um langfristige Erfolge zu erzielen. Ein weiterer Punkt ist die Erhebung des derzeitigen Marktangebots an externen Fuhrparkmanagement-Anbietern und deren Verfügbarkeit. Zusätzlich stellt sich die Frage, ob einer dieser Dienstleister die Anforderungen der pro medico Handels GmbH optimal abdecken kann. Dazu muss jedoch vorgehend der interne Prozess analysiert und der qualitative Bedarf konkret definiert werden. Die davon abgeleiteten Anforderungen bilden die Grundlage für einen Vergleich mehrerer Anbieter. Dadurch können Stärken und Schwächen der Dienstleister in den einzelnen Bereichen ermittelt werden. Im Anschluss daran stellt sich noch die Frage, wie stark die externe Verwaltung im Vergleich zur internen Verwaltung hinsichtlich der verursachten Kosten abweicht.

Ausgehend von der aufgezeigten Problemstellung ist die Hauptforschungsfrage zu erörtern, wie man das Outsourcing eines Support-Prozesses umsetzt, welche einzelnen Schritte zur erfolgreichen Durchführung der Auslagerung notwendig sind und welche Anbieter es in Österreich gibt und ob einer dieser Dienstleister die Anforderungen des Unternehmens im gewünschten Umfang abdecken kann.

Im Rahmen der Arbeit soll beantwortet werden, wie ein Unternehmen den eigenen Fuhrpark in die Organisationsstruktur integrieren kann und welche Aufgaben eine professionelle Fuhrparksteuerung mit sich bringt. Unter anderem werden dem wachsenden Unternehmen pro medico Handels GmbH veranschaulicht, welche Formen des Outsourcings es gibt und welche Chancen damit verbunden sind bzw. welche Risiken einer näheren Betrachtung bedürfen. Im Zuge des möglichen Outsourcing Vorhabens der pro medico Handels GmbH ist es deshalb notwendig zu wissen, welche Maßnahmen bei der Auslagerung eines Support-Prozesses erforderlich sind, um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten. Ein Augenmerk liegt dabei auf dem Vergleich der Leistungen potentieller Fuhrparkmanagement-Anbieter am Markt und der Auswahl eines geeigneten externen Dienstleisters. Da dem Kooperationspartner derzeit kein konkreter Überblick über

die Kostensituation des Fuhrparks vorliegt, ist die Offenlegung der Kostensituation im Bereich Fahrzeugflotte ein weiteres Ziel der Arbeit.

Das Management des Fuhrparks weiterhin selbst durchzuführen stellt für das Kooperationsunternehmen keine Alternative dar. Die pro medico Handels GmbH möchte sich im Zuge des schnellen Wachstums aller Unternehmensbereiche stärker auf die internen Kernfunktionen, die im Bereich Vertrieb liegen, konzentrieren und anderwärtig Ressourcen freisetzen. Eine Weiterentwicklung der Eigenverwaltung durch die Einstellung eines Fuhrparkexperten oder die Anwendung einer professionellen Software-Lösung wird somit nicht analysiert. Bezüglich der möglichen Auslagerung ist anzumerken, dass die Ausführungen nur der Vorbereitung dienen und die tatsächliche Umsetzung des Outsourcings nicht Teil der Arbeit ist. Die formulierte Handlungsempfehlung soll das Management bei relevanten Schritten und Entscheidungen anleiten, um später eine erfolgsversprechende Realisierung sicher zu stellen. Weiters ist anzumerken, dass die Suche und Bewertung potentieller externer Anbieter auf den österreichischen Markt beschränkt wird. Das Kooperationsunternehmen bevorzugt einen zukünftigen Dienstleister mit Sitz in Österreich, da dieser über Fachwissen bezüglich der nationalen Vorschriften verfügt. Viele Fuhrparkmanagementexperten haben ein Tochter- oder Partnerunternehmen in Deutschland, welches die Verwaltung der deutschen Fahrzeugflotte übernehmen kann. Abschließend ist noch zu erwähnen, dass gesetzliche Vorschriften bezüglich der Firmenfahrzeuge nicht thematisiert werden, da diese nicht Teil der Problemstellung sind und den Umfang der Arbeit übersteigen.

1.3 Aufbau der Arbeit und Lösungsansätze

Zur Erörterung der Problemstellung wird die Arbeit in einen theoretischen und einen praktischen Teil gegliedert. Die Theorie umfasst in Kapitel 2 die Thematik des Fuhrparkmanagements. Es wird erklärt, welche Funktion ein Fuhrpark innerhalb der Unternehmensorganisation einnimmt und was unter dem Begriff Fuhrparkmanagement konkret zu verstehen ist. Im Folgenden werden einzelne Teilbereiche der strategischen und operativen Fuhrparksteuerung vorgestellt. Würde die endgültige Entscheidung gegen eine Auslagerung des Fuhrparkmanagements sprechen, so müssen intern Maßnahmen für eine erfolgreiche Fuhrparksteuerung gesetzt werden. Zusätzlich stellen diese Ausführungen eine wesentliche Grundlage für die Definition von Anforderungen an die externen Dienstleister dar. Den Abschluss dieses Kapitels bildet eine Ausführung über die Finanzierungsoptionen des Fuhrparks, insbesondere des Leasings. Dieser Abschnitt soll einen Überblick über das Fuhrparkmanagement in Unternehmen geben und den Umfang einer Fuhrparkverwaltung aufzeigen. Anschließend wird in Kapitel 3 auf die Auslagerung von Support-Prozessen übergeleitet. Dies bildet die theoretische Grundlage für die Umsetzung des Vorhabens. Nach der Definition des Begriffs „Outsourcing“ und Darstellung der verschiedenen Ausprägungen, werden

relevante Chancen und Risiken einer Auslagerung gegenübergestellt. Dies soll dem Kooperationsunternehmen helfen, mögliche positive und negative Entwicklungen zu erkennen und diese bei ihren Entscheidungen sowie der Umsetzung einfließen zu lassen. Ein wesentlicher Teil dieses Kapitels umfasst die einzelnen Phasen, die ein Unternehmen bei einem Outsourcing Vorhaben im Rahmen der Implementierung durchlaufen soll. Diese beschreiben, welche Prozesse im Unternehmen sich für eine Auslagerung eignen und welche Planungen sowie Analysen notwendig sind. Des Weiteren wird angeführt, wie die Auswahl potentieller externer Anbieter erfolgt und was bei der abschließenden Vertragsgestaltung als Vorbereitung auf die Umsetzung berücksichtigt werden sollte. In Kapitel 4 wird eine IST-Analyse der derzeitigen Fuhrparkstruktur, Administration und der Kosten durchgeführt. Anschließend erfolgt die Vorstellung der Methodik für die praktische Umsetzung des Scoring-Modells in Kapitel 5. Diese bildet die Grundlage für die Erstellung des Bewertungsmodells zum Vergleich der externen Anbieter. Das Kapitel 6 beinhaltet einen Überblick über jene österreichischen Unternehmen, deren Kerntätigkeit im Bereich Fuhrparkmanagement liegen. Auf Basis des angebotenen Leistungsspektrums erfolgt eine Grobselektion potentieller Dienstleister. Danach werden die verbleibenden Marktteilnehmer anhand der definierten Kriterien mittels Scoring-Modell bewertet. Im Anschluss an die Bewertung wird die externe Verwaltung der internen Verwaltung gegenübergestellt, um die Veränderung der Kosten bei Durchführung der Auslagerung aufzuzeigen. Der Beurteilung entsprechend erfolgt eine Handlungsempfehlung für die pro medico Handels GmbH. Diese beantwortet, welcher externe Anbieter die Anforderungen des Unternehmens umfassend abdeckt und deshalb ausgewählt werden sollte. Den Abschluss bildet das Kapitel 7, welches sämtliche Inhalte zusammenfasst.

Die Erarbeitung der Inhalte erfolgt im theoretischen Teil überwiegend mittels Literaturrecherche. Es werden Fachbücher der einzelnen Themenbereiche herangezogen. Das Thema Fuhrparkmanagement und dessen Stellung als Support-Prozess im Unternehmen decken nur wenige Fachbücher ab. Zur inhaltlichen Aufarbeitung wird deshalb vielfach auf aktuelle Artikel diverser Fachzeitschriften zurückgegriffen. Als Lösungsansatz für die Auswahl der Marktteilnehmer im Bereich Fuhrparkmanagement wird eine Bewertung mittels Scoring-Modell durchgeführt. Dies stellt eine wissenschaftliche Methode dar, welche qualitative und quantitative Kriterien berücksichtigt. Diese Kriterien werden an die Gegebenheiten der pro medico Handels GmbH angepasst und gewichtet. Dies unterstützt die Auswahl eines geeigneten Anbieters und hebt qualitative Unterschiede hervor. Die Daten für die Bewertung werden vom angebotenen Leistungskatalog der Dienstleister abgeleitet und in persönlichen Gesprächen mit diesen ergänzt. Ein weiterer Lösungsansatz für die Auswahl eines Anbieters wäre die Durchführung von leitfadengestützten Interviews mit Fuhrparkmanagern unterschiedlicher Unternehmen und Branchen sowie die Ableitung einer Beurteilung anhand deren Erfahrungen und Vorschläge. Diese Vorgehensweise wird im Rahmen der Arbeit nicht verfolgt.

2 Fuhrparkmanagement und Fuhrparksteuerung

Dieses Kapitel soll die Frage der Definition des Fuhrparkmanagements sowie der Möglichkeiten der Fuhrparksteuerung beantworten. Die Aufgaben eines Fuhrparkmanagers und der volle Tätigkeitsumfang im Rahmen des Fuhrparkmanagements sind nicht immer auf den ersten Blick zu erkennen und bedürfen einer klaren Abgrenzung. Deshalb wird aufgezeigt, wie der Fuhrpark in die Unternehmensorganisation eingegliedert werden kann und welche unterschiedlichen Fuhrparkarten es gibt. Ferner wird das Fuhrparkmanagement, welches eine unterstützende Rolle in der Unternehmensprozesssteuerung einnimmt, näher definiert. Anschließend werden die einzelnen strategischen und operativen Aufgabenbereiche der Fuhrparksteuerung analysiert. Außerdem wird erläutert, welche Stellung das Controlling im Rahmen des Fuhrparkmanagements hat. Abschließend erfolgt eine Betrachtung der finanziellen Möglichkeiten zur Fuhrparkbeschaffung.

2.1 Fahrzeugfuhrpark als Teil der Unternehmensorganisation

Bevor die Aufgaben und Steuerungsmöglichkeiten im Fuhrparkmanagement aufgezeigt werden, ist es von Bedeutung, die Stellung und Einordnung des Fuhrparks in das Unternehmen zu definieren. Hierbei werden verschiedene Fuhrparkarten vorgestellt. Dadurch wird aufgezeigt, welche konkreten Funktionen diese einzelnen Arten einnehmen können. Je nach Branche, Unternehmen und individueller Nutzung kann der Fuhrpark unterschiedliche Stellungen in Bezug auf die Leistungserbringung des Unternehmens einnehmen.

2.1.1 Organisatorische Eingliederung der Fahrzeugflotte

Ein unternehmenseigener Fuhrpark ist ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmens, der hohe Kosten verursachen kann. So ist es unumgänglich, den Fahrzeugfuhrpark sowie dessen Management in die Unternehmensorganisation mit einzubinden und ein aktives Fuhrparkmanagement zu betreiben.² Ist dies hinsichtlich fehlender Ressourcen oder anderen Gründen nicht durchführbar, so besteht auch die Möglichkeit, den Fuhrpark und dessen Management an einen externen Anbieter auszulagern. Dies wird in den Kapiteln 3 unter anderem ausführlich behandelt. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Fuhrparkarten und deren mögliche Eingliederung in die Unternehmensorganisation.

² Vgl. ZEILHOFER (2011), S. 3.

Bezeichnung	Einordnung im Unternehmen	Kriterien der Einsatzplanung
Primärfuhrpark (Kernfunktionsfuhrpark)	Fuhrparkbetrieb ist Hauptfunktion	Fahrzeug ist Hauptkriterium
Sekundärfuhrpark (Nebenfunktionsfuhrpark)	Fuhrparkbetrieb ist Nebenfunktion	Fahrzeug ist Hauptkriterium
Tertiärfuhrpark (Hilfsfunktionsfuhrpark)	Fuhrparkbetrieb ist Nebenfunktion	Fahrzeug ist Nebenkrit- erium

Tabelle 1: Unterschiedliche Fuhrparkarten,
Quelle: HERZOG (1997), S. 3 (leicht modifiziert).

Die genaue organisatorische Einordnung und der Umfang der Steuerungsmaßnahmen hängt vom Fuhrpark selbst ab und unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen. Je nach Branche und Geschäftszweck kann der Fuhrpark einen umfassenden Anteil der operativen Tätigkeit des Unternehmens einnehmen oder nur unterstützend zur Erfüllung von Nebenaufgaben eingesetzt werden. Wird der Fuhrpark als Primärfuhrpark eingeordnet, so übernimmt er eine wesentliche Kernfunktion im Unternehmen. Dies bedeutet, dass ein Fuhrpark aufgrund des Geschäftszweckes des Unternehmens erforderlich ist und dieser einen essentiellen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens leistet. Dies ist z.B. bei Personenbeförderungs-, Fahrzeugvermietungs- und Bauunternehmen gegeben. In diesen Unternehmen werden die Haupterlöse durch den Einsatz der eigenen oder gemieteten Fahrzeuge erzielt.³

Erfüllt der Fuhrpark keine Kernfunktion im Unternehmen, so wird er den unterstützenden Prozessen, auch Support-Prozesse genannt, zugeordnet, und leistet im Gegensatz zu einem Kernprozess keinen direkten Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens. Der Anteil an der Produkterstellung oder Dienstleistungserbringung ist gering. Der Support-Prozess sollte jedoch keinesfalls vernachlässigt oder in seiner Funktion abgewertet werden, da oftmals ohne ihn die Ausführung der Kernfunktionen nicht möglich ist. Der Übergang von Kernprozess zu Support-Prozess ist nicht immer klar abgrenzbar und kann sich im Laufe der Zeit verändern. Dies ist dann der Fall, wenn z.B. das Unternehmen seinen Fokus ändert oder sich die Marktbedingungen verändern. Zur Abgrenzung zwischen Kernprozess und Support-Prozess dient die Feststellung, ob der Prozess zur

³ Vgl. HERZOG (1997), S. 3 f.

Wertschöpfung beiträgt, also direkt mit dem Produkt oder der Dienstleistung in Berührung ist, oder nicht.⁴

Wird der Fuhrpark und dessen Management als Support-Prozess definiert, so gibt es zwei weitere unterschiedliche Einordnungsalternativen. Eine Möglichkeit ist die Einstufung als Sekundärfuhrpark, der eine Nebenfunktion im Unternehmen einnimmt. Darunter fallen Fuhrparks von Konzernen, Produktionswerken und Versorgungsunternehmen. Dem Sekundärfuhrpark wird meist wenig Bedeutung geschenkt, da dieser keine Kernfunktion darstellt und in vielen Unternehmen somit weder in die Strategie noch in die Organisation integriert wird. Dabei stellt der Fuhrpark und seine Verwaltung, auch wenn dieser nur eine Nebenfunktion einnimmt, ein komplexes Aufgabengebiet dar, welches einem gezielten Managements bedarf und deshalb viel Zeit beansprucht. Eine Schwierigkeit bei der Steuerung eines Sekundärfuhrparks ist, die erbrachte Leistung zu definieren und das Leistungsniveau zu messen. Dem vorgezogen erfolgt die Beurteilung in vielen Fällen anhand der angefallenen Kosten, da keine direkte Leistung im Rahmen der Wertschöpfung ermittelt werden kann.⁵

Eine zweite Form des Fuhrparks im Rahmen der Support-Prozesse wäre die Einstufung als Tertiärfuhrpark. Dieser ist dadurch gekennzeichnet, dass jedes einzelne Fahrzeug einer bestimmten Person, beispielsweise einem Außendienstmitarbeiter, zugeordnet ist. Der Fuhrpark erfüllt hier eine Hilfsfunktion und unterstützt die optimale Ausführung der Kernfunktion, z.B. in einem Handelsunternehmen den direkten Kundenkontakt und Artikelverkauf. Die Wertschöpfung für das Unternehmen kann wie bei einem Sekundärfuhrpark auch bei einem Tertiärfuhrpark nur schwer in Zahlen ausgedrückt werden. Für die Haltung eines Tertiärfuhrparks sind meist qualitative Grundüberlegungen wie Flexibilität, Fuhrpark als Marketingmittel, Image, bessere Kundenerreichbarkeit und dergleichen maßgebend, welche die Messung der erbrachten Leistung und somit der Kostenkontrolle erschweren.⁶ Als Alternative zur Haltung eines eigenen Fuhrparks, können verschiedene Miet- oder Leasingoptionen gewählt werden. Im Zuge dessen besteht auch die Option, die gesamte Fuhrparkverwaltung an einen externen Dienstleister zu übergeben. Dies ist bei einem Tertiärfuhrpark aus mehreren Gründen sinnvoll. Einerseits bietet es die Möglichkeit den Fuhrpark zu optimieren und einen besseren Gesamtüberblick über die Kosten zu bekommen. Andererseits werden Leasing- und Mietfahrzeuge in kürzeren Abständen ausgetauscht als gekaufte Fahrzeuge und können zur Mitarbeitermotivation genützt werden.⁷

Der Fuhrpark der pro medico Handels GmbH kann anhand der angeführten Kriterien als Tertiärfuhrpark eingestuft werden. Er unterstützt die Kernfunktion des Unternehmens, den Verkauf von

⁴ Vgl. BECKER/KUEGLER/ROSEMANN (2012), S. 6 ff.

⁵ Vgl. HERZOG (1997), S. 4 ff.

⁶ Vgl. KLANN (1998), S. 14 f.

⁷ Vgl. HERZOG (1997), S. 7 f.

Nahrungsergänzungsmittel an Apotheken und Großhändler. Das Fuhrparkmanagement ist somit ein wesentlicher Support-Prozess im Unternehmen. Bei der pro medico Handels GmbH ist jeder einzelne PKW einer bestimmten Person zugeordnet. In Österreich sind acht Fahrzeuge auf Außendienstmitarbeiter aufgeteilt. Weitere vier Fahrzeuge sind der Geschäftsführung zuzuordnen, wobei auch deren Einsatz klar definiert ist. Ein PKW wird vom Logistikleiter verwendet und ein PKW ist der Vertriebsinnendienstleiterin zuzuordnen. Der Fahrzeugbestand der deutschen Tochter GmbH ist auf die einzelnen Außendienstmitarbeiter, die in Deutschland den direkten Kundenkontakt pflegen, aufgeteilt. Das typische Kennzeichen eines Tertiärfuhrparks ist die Miete oder das Leasing von Fahrzeugen und nicht der Kauf von Fahrzeugen. Dies ist auch beim Fuhrpark der pro medico Handels GmbH der Fall. Bis auf ein einziges Fahrzeug, welches seit 2009 im Besitz des Unternehmens ist, sind alle PKWs bei der Porsche Bank AG in Österreich bzw. bei der Porsche Deutschland GmbH geleast.

2.1.2 Definition und Aufgaben des Fuhrparkmanagements

Nachdem die unterschiedlichen Fuhrparkarten und deren Eingliederungsmöglichkeiten in die Unternehmensorganisation, im Speziellen in die Organisation der pro medico Handels GmbH, aufgezeigt wurden, steht nun das Management des vorhandenen Fuhrparks im Fokus.

Je größer der Fuhrpark eines Unternehmens ist, desto größer ist der Verwaltungsaufwand. Dabei darf jedoch nicht vergessen werden, dass jedes einzelne Fahrzeug Kosten verursacht und einer Administration bedarf.⁸ Sowohl bei der Anschaffung als auch beim laufenden Betrieb der Fahrzeuge sammeln sich große Mengen an Unterlagen, die das Informations- und Kostenmanagement belasten. Die Prozesse rund um das Fuhrparkmanagement sind meist umfangreicher, als zu Beginn angenommen. Dies kann neben zeitlichen Engpässen und fehlenden Fachkenntnissen der intern verantwortlichen Person zu einer Vernachlässigung der Fahrzeugverwaltung führen. Somit ist auch bei einer kleinen Fahrzeugflotte die Einführung eines strukturierten Fuhrparkmanagements unumgänglich, da die Verwaltungsaufgaben meist intransparenter sind als bei großen Flotten.⁹ Es unterstützt in erster Linie die Steigerung der Transparenz und der Kostenüberwachung. Die Herausforderung dabei ist, unter Einhaltung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses, einen Ausgleich zwischen Verwaltungsaufwand und Transparenzsteigerung zu schaffen.¹⁰

Der Begriff des Fuhrparkmanagements spielt somit in jedem Unternehmen, welches über einen kleineren oder größeren Fuhrpark verfügt, eine Rolle. Aus diesem Grund ist es von Bedeutung,

⁸ Vgl. HEISE (2017), S. 24 f.

⁹ Vgl. REUTER (2008), S. 3 f; PRINZING (2017), S. 2.

¹⁰ Vgl. RIEGER (2003), S. 200.

darzulegen, wie Fuhrparkmanagement genau definiert wird. Aus einer Fülle von unterschiedlichen Begriffsbestimmungen wurde hierbei eine ausgewählt, die das Gesamtausmaß der Fahrzeugverwaltung sichtbar macht.

„Unter Fuhrparkmanagement versteht man alle zielgerichteten Maßnahmen oder Handlungen eines Fuhrparkverantwortlichen, die Struktur und die Organisation des eigenen Fuhrparks so zu gestalten, dass sämtliche Prozessabläufe und Kontrollinstrumente reibungslos zusammenspielen und funktionieren. Damit verbunden ist die Fähigkeit einer jederzeitigen Anpassung an geänderte externe (z.B. marktkonforme) oder interne (vom Unternehmen ausgehende) Gegebenheiten.“¹¹

Die Begriffsdefinition lässt erkennen, dass Fuhrparkmanagement weit mehr umfasst als die reine Beschaffung und Nutzung der Fahrzeuge. Es kann als Kontrolltool gesehen werden, welches sicherstellt, dass alle internen Anforderungen, wie z.B. Leasingdauer, fixe und variable Kosten, regelmäßiger Austausch der Fahrzeuge, Sonderausstattungen und externe Anforderungen hinsichtlich Umweltschutz und gesetzlichen Vorgaben eingehalten und überwacht werden. Die einzelnen notwendigen Prozesse eines strukturierten Fuhrparkmanagements sind nicht immer auf den ersten Blick erkennbar. Umfang und Ausprägung sollten deshalb an die Unternehmensbedürfnisse angepasst und schriftlich festgehalten werden.¹²

Die Aufgaben eines Fuhrparkleiters sind somit je nach Branche, Unternehmen und Fuhrparkgröße unterschiedlich. In vielen Unternehmen wird für die Fahrzeugverwaltung kein ausgebildeter Fuhrparkmanager eingesetzt, sondern in diese Aufgaben in das Tätigkeitsgebiet eines Mitarbeiters integriert. Das ist vor allem dann der Fall, wenn jedes einzelne Fahrzeug einer bestimmten Person im Unternehmen zugeordnet werden kann und der Verwaltungsaufwand so gering wie möglich sein soll. Welcher Mitarbeiter dabei konkret für das Fuhrparkmanagement zuständig ist, hängt von der Kompetenzenverteilung im Unternehmen ab. Wird nur ein Mitarbeiter zusätzlich zu seinem Aufgabengebiet als Fuhrparkmanager eingesetzt, so ist dies meist ein Verantwortlicher des Human-Resource-Teams. Eine andere gebräuchliche Variante ist die Verteilung der Aufgaben auf die unterschiedlichen Abteilungen je nach Fachkompetenz. Dabei plant z.B. die Finanzabteilung den Fahrzeugbedarf und die Beschaffung, die Einkaufsabteilung wickelt die Beschaffung ab und ein technischer Mitarbeiter kümmert sich um den laufenden Betrieb sowie die Instandhaltung der Fahrzeuge. Wird kein spezialisierter Fuhrparkmanager im Unternehmen eingesetzt, so sollte die Fahrzeugverwaltung durch unterschiedliche Abteilungen einer Verwaltung durch eine einzelne Person unbedingt vorgezogen werden, da dies ein fachgerechtes Fuhrparkmanagement fördert.¹³

¹¹ RIEGER (2003), S. 47.

¹² Vgl. RIEGER (2003), S. 200 f.

¹³ Vgl. HERZOG (1997), S. 10 ff.

In Rahmen des Fuhrparkmanagements sollten nicht nur die laufenden Aufgaben umgesetzt werden, sondern ständig nach Verbesserungs- und Optimierungspotenzial gesucht werden. Dazu ist es notwendig, ergänzend zur täglichen Aufgabenbewältigung, in regelmäßigen Abständen ein festgelegtes organisatorisches Ablaufschema durchzuführen. Dieses stellt sicher, dass das Fuhrparkmanagement alle Veränderungen, Anpassungen und Anforderungen des Unternehmens berücksichtigt. In welchen Zeitabständen dieser Prozess beleuchtet wird, kann individuell definiert werden. Das Mindestausmaß ist ein jährlicher Durchlauf zu Ende des Geschäftsjahres, dies kann je nach Anforderung jedoch auch quartalsweise oder monatlich sinnvoll sein.¹⁴

Die folgende Abbildung zeigt, wie ein jährliches organisatorisches Ablaufschema zur Verbesserung und Optimierung des Fuhrparkmanagements aussehen kann. Das dargestellte Schema ist an die individuellen Gegebenheiten jedes Unternehmens anpassungsfähig.

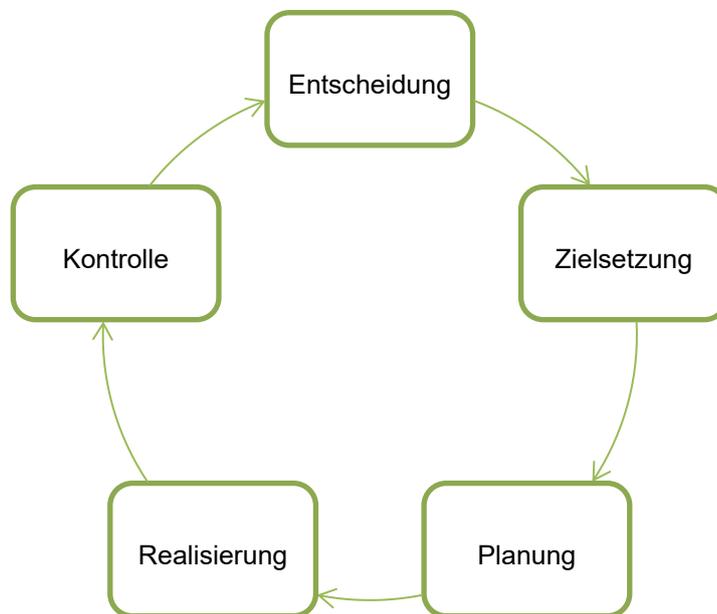


Abbildung 1: Organisatorisches Ablaufschema des Fuhrparkmanagements, Quelle: in Anlehnung an KERLER (2015), S. 106 f.

Im Rahmen der Entscheidung wird der IST-Zustand des Fuhrparks erhoben und analysiert, ob Umstrukturierungsmaßnahmen notwendig sind. Im Anschluss daran können Direktiven erstellt werden, die einerseits die langfristige Zielsetzung des Fuhrparkmanagements und andererseits auch die Vorgaben und notwendigen Anpassungen des gesamten Unternehmens abbilden. Mit Hilfe der Planung werden die erforderlichen Maßnahmen und die Reihenfolge der Umsetzung festgelegt, um die definierten Ziele zu erreichen. Danach müssen diese in das tägliche Aufgabengebiet integriert werden. Dabei ist es von großer Bedeutung den Fortschritt der operativen

¹⁴ Vgl. KERLER (2015), S. 106 f.

Integrierung zu überwachen. Dies wird durch eine regelmäßige Kontrolle des gesamten Vorganges sichergestellt. Im Anschluss an die Kontrolle wird der Ablauf im vorab definierten zeitlichen Abstand wieder neu mit der Entscheidungsfindung gestartet.¹⁵

2.2 Strategische und operative Fuhrparksteuerung

Zusätzlich zu dem in regelmäßigen Abständen durchgeführten organisatorischen Ablaufschema zur Optimierung und Verbesserung des Fuhrparkmanagements sollten auch die laufenden Aufgaben des Fuhrparkmanagements nicht unterschätzt werden. Diese unterteilen sich in strategische und operative Prozesse. Zur erfolgreichen Fuhrparksteuerung müssen sowohl langfristige als auch kurzfristige Entscheidungen abgestimmt und regelmäßig an die Anforderungen des Unternehmens angepasst werden. Betrachtet man den Umfang der Prozesse, so nimmt das operative Management erheblich mehr Zeit in Anspruch als das strategische Management, was in vielen Unternehmen zur Folge hat, dass die strategische Fuhrparksteuerung stark vernachlässigt wird. Die folgende Tabelle 2 gibt einen Überblick über die einzelnen Prozesse der Fuhrparksteuerung und lässt die Bedeutung des strategischen und operativen Managements erkennen.

Prozesse der Fuhrparksteuerung
<p>Fuhrparkstrategie</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Festlegen von strategischen Parametern ➤ Nutzer und Nutzergruppen definieren ➤ Car Policy unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit anlegen
<p>Beschaffung</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Finanzierungsart ➤ Kostencheck ➤ Bestellung ➤ Koordination von Überbrückungsfahrzeugen ➤ Logistik/Auslieferung ➤ Fahrzeugzulassung

¹⁵ Vgl. KERLER (2015), S. 106 f.

<p>Betrieb</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Inspektionen/Service durchführen ➤ Kraftstoffmanagement und Schadensmanagement ➤ Verwaltung der Kfz-Versicherung und Kfz-Steuer ➤ Ersatzfahrzeugmanagement ➤ Überwachung des allgemeinen Verschleißes (z.B. Reifentausch)
<p>Verwertung</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wertermittlung und Überwachung der Wertminderung ➤ Überwachung der Leasinglaufzeit ➤ Einholung von Kauf- oder Verkaufsangeboten ➤ Austausch oder Verkauf der Fahrzeuge
<p>Rechnungsverwaltung</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Monatsrechnungen (z.B. Leasing, Versicherungen, Treibstoff) ➤ Werkstattrechnungen (z.B. Service, Unfall, Panne) ➤ Nebenkosten- bzw. Spesenabrechnungen (z.B. Parken, Wäsche, Vignetten, Maut) ➤ Strafen und andere Bescheide
<p>Controlling</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kostenüberwachung und Ermittlung der Kostenausreißer ➤ Strategien entwickeln ➤ Einsparpotenziale ausschöpfen

Tabelle 2: Prozesse der Fuhrparksteuerung,
Quelle: in Anlehnung an RIEGER (2003), S. 201.

2.2.1 Entwicklung der Fuhrparkstrategie und „Car Policy“

Im Rahmen der Fuhrparkstrategie werden Parameter festgelegt, die langfristig gültig sind. Dabei wird als Erstes die Fuhrparkdimension definiert. Die Fuhrparkdimension beschreibt die benötigte Kapazität an Fahrzeugen. Die Einschätzung erfolgt anhand von zukünftigen Entwicklungen und

Prognosen, welche feststellen, wie viele Fahrzeuge in welchem Zeitraum benötigt werden, ob der derzeitige Fuhrpark zukünftig erweitert oder verkleinert werden muss und welche Auswirkungen die Entwicklungen am Markt auf den unternehmenseigenen Fuhrpark haben. Neben der Fahrzeuggesamtkapazitätsplanung nimmt auch die Fuhrparkstrukturplanung eine wesentliche Rolle ein. Hier wird z.B. festgelegt, ob das Unternehmen Neu- oder Gebrauchtwagen anschafft. Durch eine genaue Disposition der Größenklassen, der Typenauswahl und der notwendigen Spezifikationen, kann bereits im strategischen Management Einfluss auf die Fuhrparkoptimierung genommen werden.¹⁶ Die Strukturplanung geht fließend in die technische Fahrzeugplanung über, wo eine individuelle Ausgestaltung der einzelnen Fahrzeuge nach den Vorgaben des Unternehmens und der Fahrer im Fokus steht. Dazu zählt beispielsweise Leistung, Kraftstoffart, Ausstattung und Sonderausstattung.¹⁷

Zur strategischen Steuerung des Fuhrparks zählt auch die Verschriftlichung einer Firmenwagenverordnung, im Rahmen des Fuhrparkmanagements auch „Car Policy“ genannt. Sie ist eine unternehmensinterne Regelung, welche die vorab definierten Parameter wie Fuhrparkkapazität, Fuhrparkstruktur, Überlassung der Fahrzeuge an Mitarbeiter und dergleichen beinhaltet. Es gibt keine anerkannten gesetzlichen Regelungen oder Verpflichtungen zur Führung einer „Car Policy“, jedoch sollte diese in jedem Unternehmen, das über einen Fuhrpark verfügt, Anwendung finden. Sie dient dem Fuhrparkmanager als Nachschlagewerk und stellt sicher, dass das Fuhrparkmanagement den Anforderungen des Unternehmens entspricht. Gleichzeitig kann sie auch als Regelwerk und Motivationsfaktor für Mitarbeiter, die einen Firmenwagen zur Verfügung gestellt bekommen, eingesetzt werden.¹⁸

Abbildung 2 zeigt die abzudeckenden Inhalte einer „Car Policy“. Diese können je nach Anforderung des Unternehmens erweitert oder eingeschränkt werden.

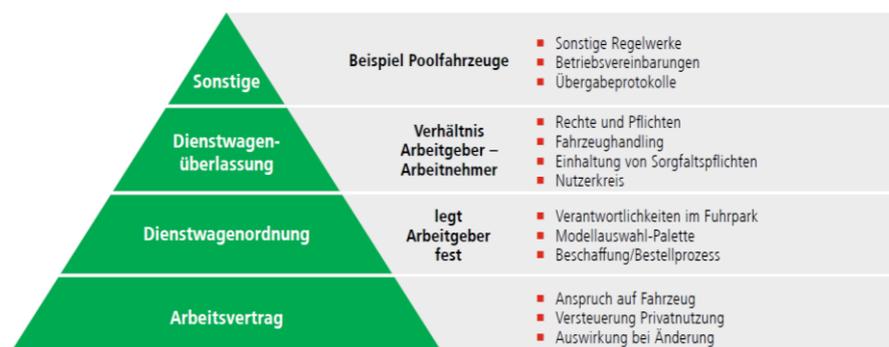


Abbildung 2: Aufbau einer „Car Policy“,
Quelle: HDI GLOBAL (2017), Onlinequelle [29.12.2017], S. 1.

¹⁶ Vgl. FRIC (2016), S. 36.

¹⁷ Vgl. HERZOG (1997), S. 144 ff.

¹⁸ Vgl. FISCHER (2008), S. 56.

Die „Car Policy“ enthält zahlreiche allgemeine Bestimmungen. Darunter fällt die Festlegung der Anforderungen, warum Dienstwagen gebraucht werden und welche Personen im Unternehmen diese benötigen. Darauf aufbauend sollte die Auswahl der Typen und Modelle festgehalten werden. Weitere unternehmensinterne Richtwerte, wie z.B. maximaler CO₂-Ausstoß und maximale Kilometeranzahl pro Jahr, sollten unbedingt Bestandteil der allgemeinen Bestimmungen sein.¹⁹ Im nächsten Schritt werden Nutzungsbestimmungen definiert. Diese beinhalten die maximale Fahrzeugnutzungsdauer. Dazu zählt auch die Entscheidung, ob die Fahrzeuge nur während der Arbeit zum Einsatz kommen oder auch privat genützt werden dürfen, und wenn ja, in welchem Ausmaß. Festgelegt werden sollte hier welche Rechte und Pflichten die Mitarbeiter während der Nutzung hinsichtlich Fahrzeughaltung und Sorgfaltspflicht haben bzw., welche Informationen sie zwingend an den Fuhrparkmanager weitergeben müssen. Dies betrifft vor allem Unfälle, Schadensmeldungen, Servicemeldungen, langdauernde Reparaturen und dergleichen. Es sollte niedergeschrieben werden, in welchem Fall die Mitarbeiter Ersatzfahrzeuge bekommen und welche Handlungen dafür notwendig sind. Ein weiterer Punkt ist die Klärung der Haftungsbestimmungen. Dazu zählt die Haftung für Unfälle während der Privatnutzung, die Pflichten im Rahmen einer Schadensabwicklung und die Haftung bei Missachtung der Grundsätze der „Car Policy“. Abschließend ist es noch von Bedeutung Geltungsbestimmungen zu definieren. Diese beinhalten den zeitlichen Horizont für den die Firmenwagenverordnung gilt. Sie erklären auch wie Änderungen der Anforderungen berücksichtigt werden und wie die Kommunikation mit den betreffenden Mitarbeitern erfolgt.²⁰

Eine klar definierte und aktuelle „Car Policy“ bietet den Vorteil, schnell auf Veränderungen reagieren zu können, eine bessere Kontrolle über die Fahrzeuge sowie deren Nutzung zu erhalten und eine Richtlinie für die allgemein gültige Vorgangsweise im Fuhrparkmanagement zu haben. Wird die unternehmensinterne „Car Policy“ nicht laufend aktualisiert und angepasst, so kann sich dies nachteilig auswirken, da an veralteten Maßstäben festgehalten wird. Dies führt zu einem erhöhten Verwaltungsaufwand, zu falschen Maßnahmen, Sanktionen und einem Verfehlen der Unternehmensziele.²¹

Die pro medico Handels GmbH verfügt derzeit nicht über eine unternehmensinterne „Car Policy“. Die Entscheidung wer einen Firmenwagen bekommt, wird von der Leiterin der Human-Resource-Abteilung in Absprache mit den zuständigen Vertriebsmanagern getroffen. Welche Rechte und Pflichten der jeweilige Mitarbeiter hat und wie die Kommunikation während des Fahrzeuggebrau-

¹⁹ Vgl. PRINZING (2017), S. 46.

²⁰ Vgl. WIERINGER (2003), S. 1; ebenso FISCHER (2008), S. 56 ff; ebenso HDI GLOBAL (2017), Onlinequelle [29.12.2017], S. 2 f.

²¹ Vgl. FISCHER (2008), S. 57.

ches verläuft, wird bei der Wagenübergabe mündlich vereinbart. Zusätzlich erfolgt die Unterzeichnung eines Übergabeprotokolls, welches unter anderem auch den sorgfältigen Umgang mit dem Fahrzeug beinhaltet.

Der Fuhrpark wird der Wachstumsstrategie der pro medico Handels GmbH entsprechend sowohl in Österreich als auch in Deutschland weiterhin expandieren. Im Zuge dessen bekommen immer mehr Mitarbeiter, insbesondere neue Außendienstmitarbeiter, einen PKW zur Verfügung gestellt. Damit das Fuhrparkmanagement des wachsenden Fuhrparks zukünftig reibungslos funktioniert, sind die Formulierung einer Fuhrparkstrategie und die Einführung einer allgemein gültigen „Car Policy“ unerlässlich. Im Rahmen einer möglichen Auslagerung sollte der externe Dienstleister diese Aufgabe übernehmen. Dieser kann gemäß seiner speziellen Branchenerfahrung eine individuell zugeschnittene Firmenwagenverordnung verfassen, welche die pro medico Handels GmbH anschließend zeitnah einführen sollte.

2.2.2 Beschaffung und Instandhaltung der Fahrzeuge

Wurde eine Fuhrparkstrategie definiert und eine Firmenwagenverordnung eingeführt, beginnt anschließend die operative Tätigkeit des Fuhrparkmanagers. Dieser muss sich in erster Linie um die Beschaffung der Fahrzeuge kümmern. Dabei sind einige Schritte notwendig, bis der Firmenwagen schlussendlich dem Unternehmen, bzw. dem einzelnen Mitarbeiter, zur Verfügung steht.

Bei Erstellung der Fuhrparkstrategie wurden bereits die Fuhrparkkapazität, der Fuhrparkbedarf sowie die Fuhrparkstruktur mit Modell und Ausstattung festgelegt. Darauf aufbauend können anschließend vom Fuhrparkmanager Angebote für die Anschaffung der Firmenwagen eingeholt werden. Die Anzahl der einzuholenden Angebote hängt stark von der Anzahl der benötigten Fahrzeuge und dem dafür freisetzbaren Kapital ab. Nach der Angebotseinholung erfolgt ein Vergleich, der dabei hilft, ein für das Unternehmen und dessen Anforderungen optimales Angebot herauszufiltern. Anhand welcher konkreten Kriterien der Vergleich stattfindet, ist dabei dem Fuhrparkmanager überlassen und sollte an die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst werden. Nachdem ein passendes Angebot gefunden wurde, kann nochmals über den Preis und die Rahmenbedingungen verhandelt werden. Dabei sollte auch nicht vergessen werden, die rechtlichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, da diese von Land zu Land variieren und große Auswirkungen auf die Beschaffung haben können.²² Ist bereits bei der Erstbeschaffung bekannt, dass ein wiederkehrender Bedarf an Fahrzeugen besteht, so ist der Abschluss eines Rahmenvertrags mit dem Geschäftspartner zu präferieren. Dieser zielt auf eine langfristige Geschäftsverbindung ab

²² Vgl. RIESTERER (2016), S. 2.

und bringt im besten Fall beiden Parteien Vorteile ein. Ein Rahmenvertrag ist jedoch nur zielführend, wenn auch zukünftig Fahrzeuge der gleichen Marke bzw. desgleichen Herstellers bezogen werden. Bei variierender Herstellerwahl, ist ein individueller Vertrag bei jeder Fahrzeugbeschaffung zu bevorzugen.²³

Die Auswahl des gewünschten Fahrzeugs mit der erforderlichen Ausstattung und der Abschluss des Vertrages mit dem Handelspartner leiten die Wagenbestellung in der Regel automatisch ein. Erfolgt nach der vereinbarten Lieferzeit die Übergabe des PKWs an das Unternehmen, so sollte dies unbedingt schriftlich dokumentiert werden. Im Zuge dessen sollte auch eine umfassende Kontrolle stattfinden. Diese stellt sicher, dass sowohl Modell als auch Ausstattung der Bestellung entspricht und alle vereinbarten Sonderwünsche berücksichtigt wurden. Zusätzlich sollte eine technische Inspektion durch einen spezialisierten Mitarbeiter durchgeführt werden, um sicher zu stellen, dass das Fahrzeug fehlerfrei geliefert wurde und alle Sicherheitsvorkehrungen funktionsfähig sind. Anschließend kann der Firmenwagen an den vorgesehenen Mitarbeiter übergeben werden. Dieser sollte unbedingt eine Einweisung über die Sorgfalts- und Haltepflichten sowie alle weiteren Rechte und Pflichten während des Betriebes bekommen. Grundlage dafür bildet die unternehmensintern gültige „Car Policy“²⁴ und weitere individuelle Vereinbarungen. Am Ende der Nutzungsdauer eines gekauften bzw. am Ende der Leasingdauer eines gemieteten Fahrzeugs muss dieses verwertet werden. Dabei besteht die Möglichkeit, das Fahrzeug zum ermittelten Restwert zu verkaufen, oder bei einem Leasingvertrag mit Kaufoption in das Vermögen des Unternehmens aufzunehmen. Eine weitere Möglichkeit ist der Eintausch des Fahrzeugs, dabei startet derselbe Prozess wie bei der Erstbeschaffung. Dies beginnt mit einer Angebotslegung seitens des Handelspartners und endet mit der Übergabe des neuen Fahrzeuges, wie bereits in den vorigen Absätzen ausführlich beschrieben.²⁵

Sowohl bei der Erstbeschaffung als auch bei der Verwertung bzw. dem Austausch des Firmenwagens, spielt die Entscheidung, ob die Vermögensgegenstände gekauft oder gemietet werden, eine wesentliche Rolle. Ausgewählte Finanzierungsoptionen des Fuhrparks mit deren Vor- und Nachteilen werden im Kapitel 2.3 dargestellt.

Bei der pro medico Handels GmbH gibt es bereits Rahmenverträge mit Porsche Leasing in Österreich und Deutschland. Mittels dieser Rahmenverträge werden Fahrzeuge derselben Marke jedoch mit individuellen Ausstattungen bestellt. Getreu der langjährigen Zusammenarbeit mit den

²³ Vgl. KERLER (2015), S. 14.

²⁴ Vgl. Kapitel 2.2.1 Fuhrparkstrategie und „Car Policy“, S. 9 f in dem die Firmenwagenverordnung genau beschrieben wird.

²⁵ Vgl. KERLER (2015), S. 15 f.

Partnerunternehmen in beiden Ländern kann die Firmenwagenbeschaffung und -verwertung ohne großen Zeit- oder Ressourcenaufwand abgewickelt werden.

Die Tätigkeiten des Fuhrparkmanagers enden nicht mit der Beschaffung, sondern dauern während des gesamten laufenden Betriebs an. Besonders das Instandhaltungsmanagement²⁶ benötigt eine genaue Abstimmung und Koordination, was viel Zeit in Anspruch nimmt. Hauptthematik ist dabei, welche Wartungs- und Reparaturmaßnahmen notwendig sind und welche Maßnahmen zu unnötigen Kosten führen, anstatt einen Mehrwert zu bringen. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Planung sind ein umfangreiches Wissen und technische Sachkenntnisse²⁷ des Fuhrparkmanagers. Folgende Teilbereiche sollten im Zuge der Planung des Instandhaltungsmanagements vom Fuhrparkmanager abgedeckt werden:²⁸

- Terminüberwachung
- Auftragsvergabe
- Abnahme
- Rechnungsprüfung
- Führung einer Fahrzeugakte
- Kostencontrolling
- Aussonderungsentscheidung
- Instandhaltungsstrategie

Die Instandhaltungsstrategie sollte jährlich vom Fuhrparkmanager festgelegt werden. Von dieser Strategie lässt sich das jährliche Wartungs- und Reparaturvolumen ableiten. Kilometerleistung, Alter, Restnutzungsdauer sowie technische Anforderungen haben einen erheblichen Einfluss auf das festzulegende Jahresvolumen. Diese Planung unterstützt schließlich auch die unterjährigen Entscheidungen hinsichtlich der Relevanz einzelner Wartung- oder Reparaturleistungen. Zusätzlich bekommt der Fuhrparkmanager vorab einen Überblick über die Kosten, die für die Instandhaltung des Fuhrparks im nächsten Geschäftsjahr anfallen werden.²⁹

Welche einzelnen Leistungsarten Teil des Instandhaltungsmanagements sein sollten, zeigt die Abbildung 3. Diese Leistungen werden auch bei der pro medico Handels GmbH im Rahmen des Fuhrparkmanagements abgewickelt.

²⁶ Vgl. HERZOG (1997), S. 185.

²⁷ Vgl. SCHÄFER (2017), S. 46.

²⁸ Vgl. HERZOG (1997), S. 187 f.

²⁹ Vgl. HERZOG (1997), S. 190 ff.



Abbildung 3: Leistungsarten der Instandhaltung,
Quelle: in Anlehnung an HERZOG (1997), S.194; RIEGER (2003), S. 19.

2.2.3 Aufgaben des Fuhrparkcontrollings

Bei den strategischen und operativen Tätigkeiten des Fuhrparkmanagements ist der Fuhrparkmanager vom Controlling abhängig. Die Controlling Abteilung des Unternehmens hat die Aufgabe, fundierte Informationen für den Fuhrparkmanager aufzubereiten, auf deren Basis strategische und operative Entscheidungen getroffen werden können.³⁰

Die Aufgaben des Controllings im Bereich Fuhrparkmanagement können dabei wie folgt definiert werden:³¹

- **IST-Analyse:** Zu Beginn erfolgt eine Bestandsaufnahme aller Daten und Abläufe.
- **Planung:** Hier werden in Kooperation mit dem Fuhrparkmanager die kurz- und langfristigen Ziele definiert. Dies bildet das Fundament für die Strategieentwicklung des Fuhrparks.
- **Steuerung:** Der Controller liefert unterstützende Informationen und erbringt bei Bedarf Verbesserungs- und Veränderungsvorschläge.

³⁰ Vgl. KERLER (2015), S. 124.

³¹ Vgl. KERLER (2015), S. 125.

- Kontrolle: Ebenso wie in anderen Bereichen ist der Controller für die regelmäßige Kontrolle der Vorgänge und Maßnahmen zuständig. Dies erfolgt mittels einer Abweichungsanalyse in Form eines Soll-Ist-Vergleichs.
- Information: Die Kontrolle ermöglicht eine fundierte Aufbereitung von aktuellen Informationen für den Fuhrparkmanager.

Eine wesentliche Aufgabe, die der Controller in Zusammenarbeit mit dem Fuhrparkmanager übernimmt, ist die Steuerung der Kosten. Diese können in Anschaffungskosten und laufende Kosten unterteilt werden. Die Anschaffungskosten werden gesondert in Kapitel 2.3 behandelt. Die laufenden Kosten können von den einzelnen Leistungsarten des Instandhaltungsmanagements abgeleitet werden. Der Controller bereitet die Informationen der gesamten Kosten des Fuhrparks auf und versucht mit Hilfe einer Soll-Ist Analyse aufzuzeigen, wo es Abweichungen zu der Planung des Fuhrparkmanagers gibt. Dies betrifft sowohl fixe Kosten wie die Leasingrate und Versicherungen, als auch variable Kosten des Instandhaltungsmanagements. Zur optimalen Steuerung des Fuhrparks durch den Controller in Kooperation mit dem Fuhrparkmanager bietet sich der Kauf einer Fuhrparkmanagement-Software an, die die Verwaltung der Daten vereinfacht.³² Beim Controlling stehen stets die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und die Ermittlung von Rationalisierungspotenzialen im Vordergrund der Analysen.³³ Der Controller hat im Bereich Fuhrparkmanagement nur eine unterstützende Funktion und ist für die Datenaufbereitung und Beratung verantwortlich.³⁴ Die konkreten Entscheidungen, wie die Kosten des Fuhrparks optimaler gestaltet werden können und welche Maßnahmen dafür umgesetzt werden, obliegt anschließend dem Fuhrparkmanager selbst. Das Fuhrparkcontrolling sollte jedoch sicherstellen, dass auch bei einem stark wachsenden Fuhrpark Kostentransparenz herrscht. Die Vorgabe eines maximalen Jahresbudgets für den Fuhrpark ist eine sehr effektive Maßnahme, die der Controller einsetzen kann, um sicher zu gehen, dass der Fuhrparkmanager Rationalisierungspotenziale nützt.³⁵

2.3 Finanzierung der Fahrzeugflotte

Eine wesentliche Entscheidung im Fuhrparkmanagement ist hinsichtlich der Beschaffung der Fahrzeuge zu treffen. Dies bezieht sich nicht nur auf die bereits dargestellten strategischen Auswahlkriterien der Fahrzeugwahl, sondern insbesondere auf die Finanzierung der Fahrzeuge. Es gibt zwei Möglichkeiten, für die sich der Fuhrparkmanager in Absprache mit der Finanz- und Controlling Abteilung entscheiden muss. Eine Möglichkeit ist der eigentümliche Erwerb der Fahrzeuge

³² Vgl. ZIMMERMANN (2015), S. 68.

³³ Vgl. HOFFMANN (2001), S. 161 f.

³⁴ Vgl. STAUSBERG (2008), S. 13.

³⁵ Vgl. REUTER (2011), S. 1 ff.

mittels Kaufvertrag. Die andere Option ist eine Fahrzeugmiete, dies wird im Rahmen der Finanzierungsoptionen als Leasing bezeichnet. Als ein europaweiter Trend im Fuhrparkmanagement zeichnet sich das Leasing als Hauptfinanzierungsform der Fahrzeugflotte ab.³⁶ Im Folgenden wird erklärt, wie man Leasing definiert und welche unterschiedlichen Formen es diesbezüglich gibt. Des Weiteren erfolgt eine Darstellung der Vorteile von Leasing gegenüber einem Kauf der Fahrzeuge. Im Anschluss daran wird ausgeführt, welche Finanzierungsform die pro medico Handels GmbH präferiert. Hierbei gilt es zu erwähnen, dass die Beschreibung der Fuhrparkfinanzierung nur eine Zusammenfassung der Thematik Leasing und Kauf von Fahrzeugen in Anlehnung an die gesetzlichen Bestimmungen des Unternehmensgesetzbuchs sowie des Steuerrechts darstellt. Eine umfassendere Behandlung dieser Thematik wird aufgrund der Schwerpunktsetzung der Arbeit in Richtung Fahrzeugauslagerung nicht als zielführend gesehen.

Unter Leasing versteht man die entgeltliche Nutzung eines Gegenstands, der sich rechtlich nicht im Eigentum des Unternehmens befindet. Dies stellt eine Form der Miete dar. Eine Besonderheit des Leasings ist jedoch, dass es sich um ein Drei-Parteien-Verhältnis handelt. Der Vermieter des Gutes (Leasinggeber) kauft dieses bei einem Dritten ein und nimmt den Gegenstand in sein Eigentum auf. Anschließend wird der Leasinggegenstand dem Mieter (Leasingnehmer) zur Nutzung übergeben. Für diese Nutzung muss der Leasingnehmer Gebühren, sogenannte Leasingraten, bezahlen. Am Ende der vereinbarten Nutzungsdauer erfolgt die Rückgabe an den rechtmäßigen Besitzer, dem Leasinggeber. Die Weitervermietung oder Verwertung des Gegenstands obliegt anschließend dem Eigentümer, außer es wurde im Vertrag eine Kaufoption für den Leasingnehmer eingeräumt.³⁷

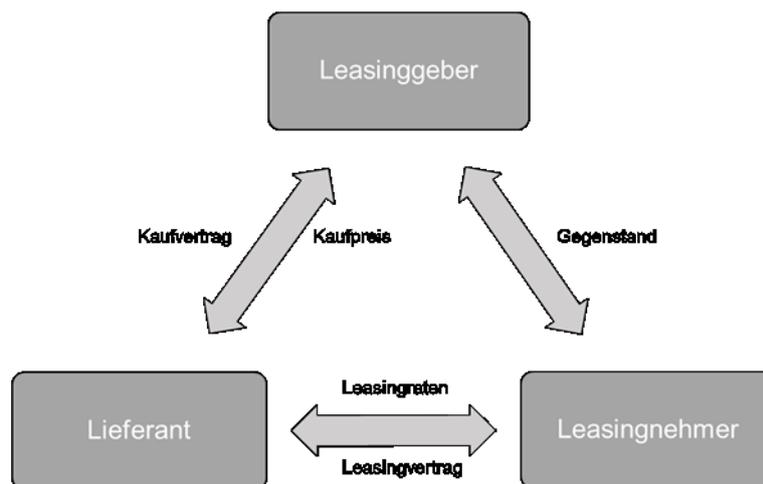


Abbildung 4: Drei-Parteien-Verhältnis des Leasings,
Quelle: in Anlehnung an RIEGER (2003), S. 118.

³⁶ Vgl. FRIC (2016), S. 10 f.

³⁷ Vgl. RIEGER (2003), S. 117 f; BERTL/DEUTSCH/HIRSCHLER (2015), S. 171 f.

Entscheidet sich ein Unternehmen dafür seine PKWs zu leasen, so muss im Zuge dessen festgelegt werden, welche Art des Leasings bevorzugt wird. Operating Leasing und Financial Leasing stellen zwei verschiedene Varianten des Leasings dar, die steuerrechtlich unterschiedlich zu behandeln sind und unterschiedliche Auswirkungen auf den Gewinn des Unternehmens haben. Je nach Variante kann das Leasing als Kauf oder als Miete gesehen werden. Die Einordnung hängt von der Vertragsgestaltung, der Zuordnung des wirtschaftlichen Eigentums und der Übertragung von Chancen und Risiken im Zusammenhang mit dem geleasten Gut ab. Die Leasingrate selbst beinhaltet in beiden Fällen eine Finanzierungs- und Zinskomponente. Operating Leasing wird immer als Miete behandelt, da die Grundmietzeit eher kurz ist. Das Gut, in diesem Fall der PKW, wird nur kurzfristig genutzt. Alle Chancen und Risiken bezüglich Wertsteigerung und Verlust oder Untergang des Gegenstands, hat der Leasinggeber zu tragen. Er ist der wirtschaftliche Eigentümer und vermietet das Gut. Der Leasingnehmer hat nicht die Absicht das Leasinggut am Ende der Vertragszeit zu kaufen, sondern gibt es dem Leasinggeber zurück. Bei der Rückgabe hat der Leasingnehmer einen vereinbarten Zustand zu gewährleisten, für den er auch haftet. Decken die Leasingraten nicht den gesamten Kaufpreis plus Zinsen ab, sondern nur einen Teil davon, spricht man in diesem Fall auch von Teilamortisationsverträgen.³⁸

Dem gegenüber steht das Financial Leasing, das auf eine langfristige Nutzung des Gegenstandes abzielt. Das Leasing wird zur Finanzierung genutzt und die Laufzeit der Verträge ist meist an die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer geknüpft. Beim Financial Leasing wird durch die Vertragsgestaltung definiert, ob der Leasinggeber oder der Leasingnehmer die Chancen und Risiken zu tragen hat. Grundsätzlich stehen zwei Varianten des Finanzierungsleasings zur Auswahl. Eine davon ist das Vollamortisationsleasing (Full-Pay-Back), welches die gesamten Anschaffungskosten des Leasinggebers inklusive Zinsen in die monatlichen Raten inkludiert. Am Ende der Vertragsdauer ist der Leasinggegenstand komplett getilgt und der Zinsanteil stellt einen Gewinn für den Leasinggeber dar. Die zweite Möglichkeit ist der Abschluss eines Teilamortisationsleasingvertrages. Bei diesem decken die Leasingraten inklusive Zinsen nur einen Teil des Anschaffungswertes ab. Am Ende der Vertragsdauer bleibt ein Restwert, welcher dem Wiederverkaufserlös zu diesem Zeitpunkt entspricht.³⁹

Bei der Entscheidung für Operating Leasing oder Financial Leasing sollte der Leasingnehmer beachten, dass dies unterschiedliche Auswirkungen auf seine Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung hat. Beim Operating Leasing kann die Leasingrate als eine Betriebsausgabe abgesetzt werden, wenn kein Restwert oder keine Kaufoption vereinbart wurden und der Leasinggeber die

³⁸ S. EStR 2000 (2015), Rz. 135 ff.

³⁹ Vgl. VERBAND ÖSTERREICHISCHER LEASING-GESELLSCHAFTEN (2017), S. 11 f.

wirtschaftlichen Chancen und Risiken trägt. Die Leasingrate ist in diesem Fall in voller Höhe absetzbar. Beim Financial Leasing kann der Gegenstand dem Leasingnehmer zugerechnet werden, auch wenn dieser keinen zivilrechtlichen Eigentumsstatus hat. Dies hat zur Folge, dass der Leasingnehmer das Gut in seiner Bilanz zu Anschaffungskosten aktivieren muss, was sein Betriebsvermögen erhöht. Anschließend erfolgt eine Abschreibung entsprechend der Nutzungsdauer. Als Betriebsausgabe können nur die laufende Abschreibung und der Zinsanteil der Leasingrate angesetzt werden. Die restliche Leasingrate ist erfolgsneutral zu behandeln und reduziert die Verbindlichkeit beim Leasinggeber.⁴⁰

Ob der Leasinggegenstand beim Financial Leasing dem Leasingnehmer zugerechnet wird oder beim Leasinggeber verbleibt, hängt von zahlreichen Kriterien ab. Die folgende Tabelle 6 zeigt, welche Kriterien erfüllt sein müssen, damit die Aktivierung beim Leasinggeber bleibt und der Leasingnehmer die Rate in volle Höhe als Betriebsausgabe absetzen kann.

VOLLAMORTISATIONSVERTRAG	TEILAMORTISATIONSVERTRAG
Grundmietdauer mind. 40 % der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer	keine Mindestvertragsdauer (Bedingung ist jedoch ein marktgerechter Restwert)
Grundmietdauer maximal 90 % der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer	Grundmietdauer maximal 90 % der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer
EIGENLEISTUNGEN	EIGENLEISTUNGEN
Leasingentgeltvorauszahlung max. 30 %, Summe aller Vorauszahlungen (inkl. Depot/Kautions) max. 50 % der Anschaffungs- oder Herstellkosten exkl. Umsatzsteuer	Leasingentgeltvorauszahlung max. 30 %, Summe aller Vorauszahlungen (inkl. Depot/Kautions) max. 50 % (Ausnahmen) der Anschaffungs- oder Herstellkosten exkl. Umsatzsteuer Risiko der Wertminderung (Restwerthaftung) und Chance der Wertsteigerung (Kaufoption) schließen einander aus („Entweder-oder“-Bedingung)
keine Kaufoption zu einem wirtschaftlich nicht ausschlaggebenden Restwert (unter 50 % des linearen Buchwertes)	Leasinggeber nimmt zu mindestens 25 % am Verwertungsgewinn/-verlust teil. Kauf- oder Mietverlängerungsoption auf Basis eines am Verkehrswert (Restbuchwert) ausgerichteten Restwertes
kein Spezialleasing	kein Spezialleasing

Abbildung 5: Kriterien für die Zuordnung beim Leasinggeber, Quelle: VERBAND ÖSTERREICHISCHER LEASINGGESELLSCHAFTEN, (2017), S. 21.

⁴⁰ S. EStR 2000 (2015), Rz. 149 ff.

Möchte das Unternehmen den Gegenstand jedoch in das Betriebsvermögen aufnehmen, so besteht neben dem Abschluss eines Financial Leasing mit Zurechnung beim Leasingnehmer auch die Möglichkeit, den Gegenstand zu kaufen. Der Unterschied zwischen Kauf und Financial Leasing besteht im Wesentlichen in der Art der Finanzierung. Beim Financial Leasing erfolgt die Tilgung der Anschaffungskosten in Form von monatlichen Raten zuzüglich Zinsen. Außerdem besteht am Ende der Vertragsdauer eine Kaufoption, die nicht ausgeführt werden muss. Beim Kauf des Gegenstands erfolgt die Bezahlung als Gesamtsumme in Höhe der Anschaffungskosten ohne Zinsen. Der Gegenstand geht bei Abschluss des Kaufvertrages zivilrechtlich und wirtschaftlich in das Betriebsvermögen des Unternehmens über. Die Finanzierung des Kaufes kann aus Eigenmitteln oder mit Kredit erfolgen. Die Entscheidung zwischen Financial Leasing und Kauf hängt von den individuellen Gegebenheiten des Unternehmens ab.⁴¹

Als abschließender Punkt der Thematik Kauf, Financial Leasing oder Operating Leasing im Rahmen des Fuhrparkmanagements stellt sich die Frage, warum immer mehr Fuhrparkmanager ihre Flotte mittels Operating Leasing finanzieren.⁴² Dies ist darauf zurückzuführen, dass Operating Leasing gegenüber den zwei anderen, sehr ähnlichen Finanzierungsvarianten, zahlreiche Vorteile für das Unternehmen bringt. Ein relevanter Vorteil, für viele Unternehmen mit wachsender Fahrzeugflotte, ist die Bilanzneutralität des Operating Leasings. Die Leasingrate kann, wie bereits dargelegt, in voller Höhe als Betriebsausgabe angesetzt werden. Dies wirkt einerseits gewinnmindernd in der jährlichen Gewinn- und Verlustrechnung, welche die Grundlage für die Besteuerung nach dem Steuerrecht bildet. Andererseits stellt es sicher, dass geringes Kapital im Anlagevermögen gebunden und das Unternehmen nicht dem Risiko des Wertverlustes der Fahrzeuge ausgesetzt ist. Wird das Operating Leasing als Full-Leasing abgeschlossen, so liegt der Vorteil in einem geringeren Verwaltungsaufwand. Full-Leasing beinhaltet Instandhaltungsleistungen, wie Service, Reifenwechsel, kleinere Reparaturen und dergleichen.⁴³ Dies muss nicht vom Unternehmen veranlasst und bezahlt werden, sondern wird vom Leasinggeber koordiniert und ist bereits in den fixen Leasingraten inkludiert. Abschließend ist noch zu erwähnen, dass ein Operating Leasing von PKWs den Vorteil hat, dass die Fahrzeuge in regelmäßigen Zeitabständen, je nach Leasingdauer, ausgetauscht werden. Die Mitarbeiter bekommen alle 3 bis 4 Jahre ein neu ausgestattetes Fahrzeug und der Fuhrparkmanager muss sich nicht um Verwertung, Restwertberechnung sowie Neuanschaffung kümmern. Bezüglich der Verwertung ist zu bedenken, dass die Fahrzeuge bei der Rückgabe am Ende der Nutzungsdauer einen vereinbarten Zustand aufweisen

⁴¹ Vgl. LENZER (2011), S. 58 ff.

⁴² Vgl. ÜBELBACHER (2017), S. 56 f.

⁴³ Vgl. SCHNEIDER (2017), S. 68 f; ÜBELBACHER (2017), S. 61.

müssen. Bei Nichteinhaltung der Vorgaben kann es zu hohen Nachverrechnungen seitens des Leasinggebers kommen.⁴⁴

Bei der pro medico Handels GmbH werden sowohl in Österreich als auch in Deutschland alle Fahrzeuge mittels Operating Leasing der Porsche Bank AG finanziert. Die Vertragslaufzeiten betragen grundsätzlich 48 Monate in Österreich, was einer Kilometerleistung von 30.000 pro Jahr entspricht. In Deutschland gibt es Verträge mit einer Laufzeit von 36 Monaten, dies entspricht einer Kilometerleistung von 45.000 pro Jahr. Die Leasingverträge sind in beiden Ländern ähnlich aufgebaut und unterscheiden sich nur in länderspezifischen rechtlichen Vorgaben. Was jedoch einen wesentlichen Unterschied darstellt, ist der Umfang der im Leasingvertrag verankerten Zusatzleistungen. In Österreich beinhaltet die Leasingrate nur den monatlichen Finanzierungs- und Zinsanteil. Die deutschen Verträge decken mit der Leasingrate zusätzlich noch Instandhaltungsmaßnahmen ab und können unter der Kategorie Full-Leasing eingeordnet werden. Somit erfolgt die Abwicklung der Instandhaltung für beide Länder unterschiedlich. Entsprechend des erweiterten Leistungsspektrums sind die Leasingraten in Deutschland höher als in Österreich. Eine vereinheitlichte Lösung für alle Fahrzeuge der Flotte wäre im Bereich Finanzierung, Beschaffung und Instandhaltung anzustreben. Dies ist unter anderem ein Motiv, warum das Kooperationsunternehmen zukünftig zu einer Auslagerung des gesamten Fuhrparkmanagements tendiert und nun vor der Herausforderung steht, die erforderlichen Schritte zu setzen, um dieses Vorhaben erfolgreich durchzuführen.

⁴⁴ Vgl. RIEGER (2003), S. 121 f.

3 Outsourcing von Support-Prozessen

Nach der theoretischen Abhandlung des Fuhrparkmanagements steht in diesem Kapitel die angestrebte Auslagerung im Vordergrund. Im Fachjargon wird die Auslagerung von Unternehmens- teilen bzw. -prozessen als Outsourcing bezeichnet und ist mit weitgreifenden Veränderungen sowie Herausforderungen verbunden. Im Folgenden wird der Begriff Outsourcing und der Begriff Business Process Outsourcing näher definiert, sowie deren Ausprägungen bzw. Formen. Zur Abschätzung der Auswirkungen eines Outsourcing-Vorhabens auf die Unternehmung ist es unumgänglich, sich mit den möglichen Chancen und Risiken auseinanderzusetzen. Anschließend kann der Fokus auf die einzelnen Phasen der Durchführung und Implementierung gelegt werden.

3.1 Definitionen, Abgrenzungen und Ausprägungsformen

Im Folgenden wird erklärt, was Outsourcing bedeutet und wo der Ursprung des Begriffs liegt. Weiters werden die verschiedenen Formen und Ausprägungen des Outsourcings vorgestellt sowie deren Relevanz in Bezug auf eine mögliche Auslagerung des Fuhrparkmanagements der pro medico Handels GmbH definiert.

3.1.1 Bedeutung von Outsourcing und Business Process Outsourcing

Das Wort Outsourcing setzt sich aus den englischen Wörtern „outside“, „resource“ und „using“ zusammen und bezieht sich auf die Nutzung von externen Ressourcen.⁴⁵ Das bedeutet, dass Leistungen die bisher im Unternehmen selbst erstellt wurden, an ein fremdes Unternehmen übergehen. Diesem obliegt die Gestaltung, Durchführung sowie die Verantwortung der Prozessabwicklung. Zwischen dem auftraggebenden Unternehmen und dem Auftragnehmer entsteht durch das Outsourcing ein Vertragsverhältnis, welches definierte Leistungskriterien beinhaltet.⁴⁶ Zurückführen lässt sich Outsourcing auf das Prinzip der Arbeitsteilung, was vor allem in der Produktion eine große Rolle spielt. Der erste Trend des Outsourcings bezog sich somit hauptsächlich auf die Auslagerung des Produktions- und Fertigungsbereichs. In den letzten Jahren rückten jedoch administrative Supportprozesse immer mehr in den Mittelpunkt des Outsourcings.⁴⁷ Ein Begriff der sich im Rahmen der Auslagerung von Supportprozessen durchgesetzt hat, ist das Business Process Outsourcing, im Folgenden BPO genannt. Es ist eine Sonderform des Outsourcings und wird folgendermaßen definiert:

⁴⁵ Vgl. ZAHN/BARTH/HERTWECK (2007), S. 4.

⁴⁶ Vgl. GROSS/BRODT/MUSMACHER (2006), S. 28.

⁴⁷ Vgl. DITTRICH/BRAUN (2004), S. 1; SCHEWE/KETT (2007), S. 2.

„Business Process Outsourcing (BPO) is defined simply as the movement of business processes from inside the organization to external service providers.“⁴⁸

„BPO (Business Process Outsourcing) can be defined as a contractual service to completely manage, deliver and operate one or more (typically IT-intensive) business processes or functions.“⁴⁹

„BPO is the Delegation of one or more IT-Intensive business processes to an external provider, who, in turn, owns, administrates and manages the selected process(es), based upon defined and measurable performance metrics.“⁵⁰

„Business Process Outsourcing (BPO) kann mehrere Applikationen umfassen und betrifft neben IT-bezogenen Prozessen auch solche, die nicht oder nur sehr wenig von Computern unterstützt werden. Besonderes Augenmerk bei BPO liegt auf dem Know-how der Mitarbeiter sowie auf dem Schnittstellenmanagement, um die Prozesse fehlerfrei auszulagern und zukünftig vom Dienstleister bei gleicher oder besserer Servicequalität zu beziehen.“⁵¹

Diese Definitionen lassen erkennen, dass der Begriff BPO hauptsächlich die Auslagerung von IT-Prozessen beschreibt. Es können aber auch alle anderen Bereiche von Logistik, Einkauf, Vertrieb und Kundenbetreuung über Finance & Accounting und HR ausgelagert werden.⁵² Somit fällt die Ausgliederung von diversen Support-Prozessen unter die Definition BPO.

3.1.2 Formen und Ausprägungen des Outsourcings

Nach der Definition Outsourcing und BPO muss darauffolgend geklärt werden, welche Arten der Auslagerung es gibt und welche Rolle diese beim Outsourcing des Fuhrparkmanagements der pro medico Handels GmbH spielen. Abbildung 7 zeigt verschiedene Formen einer Auslagerung wie Umfang, Outsourcing Grad, Organisation, Anzahl der Leistungsersteller und natürlich den geografischen Aspekt mit deren Ausprägungen. Entsprechend der chronologischen Aufzählung werden danach die einzelnen Formen im Detail erörtert.

⁴⁸ CLICK/DUENING (2005), S. 4.

⁴⁹ MATTO/WUNSCH (2004), Research Working Paper Nr. 3237, S. 4.

⁵⁰ GARTNER GROUP (2010), Onlinequelle [10.10.2017].

⁵¹ DITTRICH/BRAUN (2004), S. 4.

⁵² Vgl. DRESSLER (2007), S. 70; HOUSSEM (2011), S. 18.

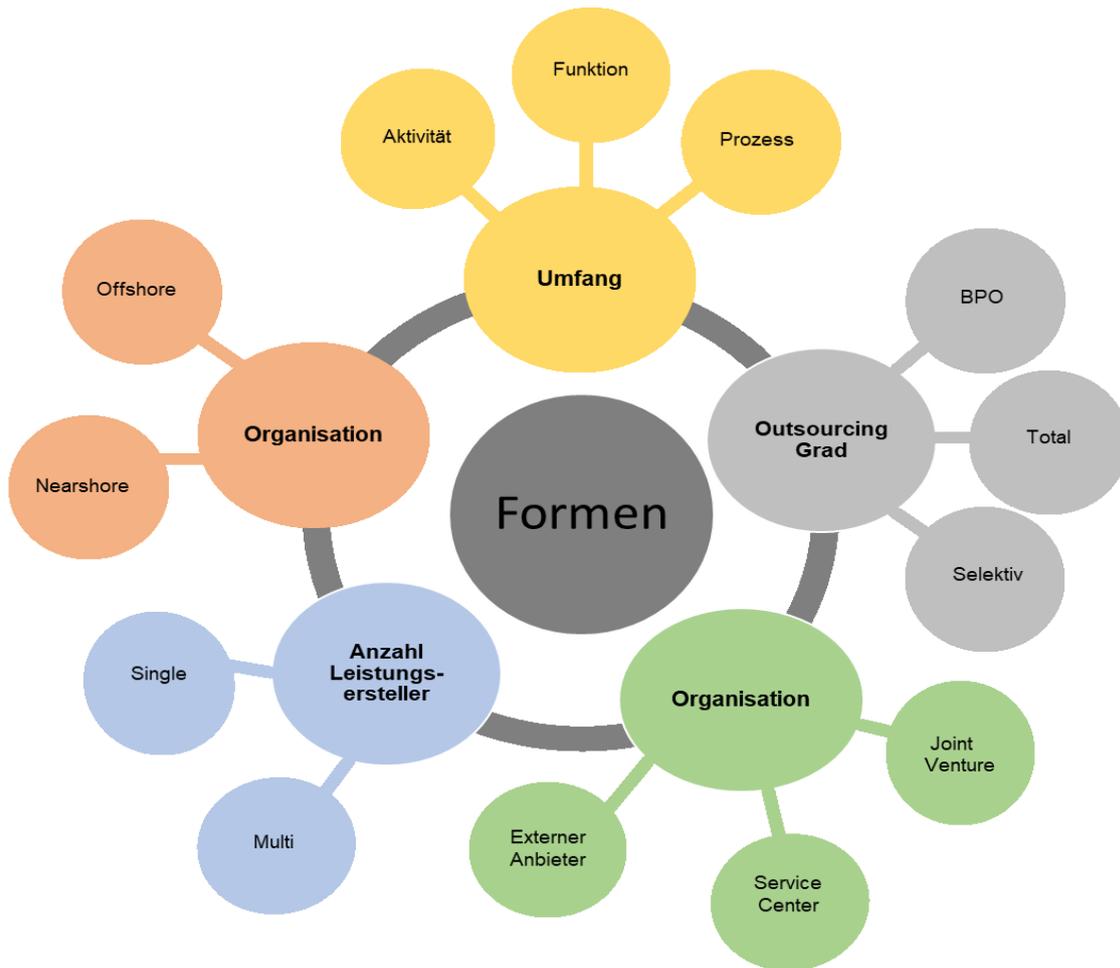


Abbildung 6: Outsourcing Formen und Ausprägungen,
Quelle: in Anlehnung an AMBERG/WIENER (2006), S. 7; GADATSCH (2006), S. 16;
ZAHN/BARTH/HERTWECK (2007), S. 7.

Zu Beginn des Outsourcing-Vorhabens sollte sich jedes Unternehmen überlegen, welcher Umfang und Grad des Outsourcings im individuellen Fall optimal ist. Die klassische Variante des Outsourcings wird auch als Total Outsourcing bezeichnet. Hier werden 100% des Umfangs, also z.B. die gesamte Funktion oder Abteilung, ausgelagert.⁵³ Beispiel dafür wäre die Auslagerung der gesamten Produktion oder des gesamten Einkaufs. Total Outsourcing wird häufig in einer strategischen Kooperation mit einem Tochterunternehmen oder im Rahmen eines eigenen Service Centers aufgebaut und nicht extern vergeben.⁵⁴ Werden im Gegensatz dazu nur einzelne Aktivitäten und Prozesse ausgelagert, spricht man vom selektiven Outsourcing oder Outtasking.⁵⁵

Der Auftragnehmer ist in diesem Fall nur Leistungserbringer der einzelnen Aktivität bzw. für die Durchführung eines Prozesses innerhalb der gesamten Funktion verantwortlich. In der Praxis

⁵³ Vgl. BACHER (2006), S. 58.

⁵⁴ Vgl. MAYER/SÖBBING (2004), S. 21.

⁵⁵ Vgl. ZAHN/BARTH/HERTWECK (2007), S. 8.

wird selektives Outsourcing häufiger gewählt als Total Outsourcing, da die Komplexität der Durchführbarkeit sowie die Kontrolle als geringer angesehen wird.⁵⁶

Eine weitere Möglichkeit ist die Auslagerung in Form eines Business Process Outsourcings. Dabei wird ein gesamter Geschäftsprozess an einen Auftragnehmer übergeben, der die alleinige Durchführungsverantwortung trägt. Die genaue Definition eines BPO wurde bereits in Kapitel 3.1.1 ausführlich erläutert. Im Unterschied zum selektiven Outsourcing bezieht sich BPO auf die Auslagerung von unterstützenden Prozessen mit dem Ziel zu optimieren und den Fokus auf die Effizienz und Effektivität der verbleibenden Kernkompetenzen zu richten.⁵⁷

Definiert man den Umfang und Grad des Outsourcings in Bezug auf das Fuhrparkmanagement der pro medico Handels GmbH, so lässt sich erkennen, dass es sich um die Auslagerung eines unterstützenden Prozesses in vollem Umfang und somit um ein BPO handelt. Zunächst muss die organisatorische Einbindung des Outsourcings in die Unternehmensstruktur geklärt werden. Dafür gibt es drei unterschiedliche Möglichkeiten. Erstens die Zusammenarbeit mit einem Partnerunternehmen in Form eines Joint Venture. Zweitens die Gründung/Akquisition eines eigenen Service Centers oder drittens die Kooperation mit einem unabhängigen externen Anbieter. Die Unterscheidung der Formen bezieht sich hauptsächlich auf die Bindungsintensität und die Einflussmöglichkeiten auf die Prozesssteuerung.

Bei einem Joint Venture sowie bei der Gründung eines Service Centers geht das auslagernde Unternehmen eine starke, intensive Bindung ein und hat deshalb auch Einfluss auf die Durchführung der Leistungserbringung bzw. wird dieses in essentielle Entscheidungen mit eingebunden. Im Gegensatz dazu ist die Bindung zu einem externen Anbieter eher gering, jedoch reduziert sich damit auch die Einflussnahme.⁵⁸

Das Outsourcing des Fuhrparkmanagements der pro medico Handels GmbH fällt wie bereits erwähnt unter den Begriff BPO. Nach der Definition von BPO bedeutet dies, dass die Durchführung und Verantwortung auf einen externen Partner übertragen wird. Somit kann ein Joint Venture oder die Gründung eines Service Centers in diesem konkreten Fall nicht in Betracht gezogen werden. Ebenso spricht auch das fehlende Know-how in Bezug auf Fuhrparkmanagement gegen die Gründung eines eigenen Service Centers.

Entscheidet man sich für die Kooperation mit einem einzigen externen Anbieter, der die Leistung selbst erbringt oder an Subunternehmen vergibt, so wird dies als Single-Sourcing bezeichnet. Es ist nur ein einziges externes Unternehmen involviert, zu dem der Auftraggeber eine Beziehung

⁵⁶ Vgl. GADATSCH (2006), S. 17.

⁵⁷ Vgl. DRESSLER (2007), S. 71.

⁵⁸ Vgl. AMBERG/WIENER (2006), S. 19.

aufbaut und eine Abhängigkeit einget. Es besteht jedoch auch die Möglichkeit, mehrere externe Anbieter für das Vorhaben heranzuziehen. Dies wird als Multi-Sourcing bezeichnet und ist dadurch gekennzeichnet, dass verschiedene Teile des Geschäftsprozesses auf unterschiedliche Anbieter mit spezifischem Know-how ausgelagert werden.⁵⁹

Multi-Sourcing bezieht sich darauf, dass verschiedene Dienstleister auf unterschiedliche Teilbereiche spezialisiert sind und man nur durch die Kombination verschiedener Anbieter einen optimalen Prozessablauf erzielt. Eine große Herausforderung stellt jedoch die Zusammenarbeit, Kommunikation und Kontrolle mehrerer unterschiedlicher Outsourcing-Partner dar.⁶⁰

Das letzte Kriterium hinsichtlich Form und Ausprägung stellt der geografische Aspekt des Outsourcings dar. Befindet sich der externe Partner im selben Land spricht man von Onshore-Outsourcing. Wird in ein benachbartes Land ausgelagert so bezeichnet man dies als Nearshore-Outsourcing. Den höchsten Grad der geografischen Auslagerung stellt das Outsourcing in das weiter entfernte Ausland dar und wird als Offshore benannt.⁶¹

Welche Kombination hinsichtlich Single- und Multi-Sourcing als auch Onshore- und Nearshore-Outsourcing für die pro medico Handels GmbH vorteilhaft ist, kann anhand der Literatur nicht genau definiert werden. Da die pro medico Handels GmbH ein Tochterunternehmen in Deutschland hat, dessen Fuhrpark ebenso ausgelagert werden soll, muss erhoben werden, ob es einen externen Anbieter gibt, der den Fuhrpark für beide Länder verwaltet oder ob man für jedes Land einen eigenen Anbieter benötigt. Dies hängt auch von den rechtlichen Bestimmungen und unterschiedlichen Anforderungen der beiden Länder sowie dem entsprechend Know-how der Anbieter ab. Zur abschließenden Darstellung des Zusammenhangs der einzelnen Formen bzw. Ausprägungen dient die folgende Abbildung 7.

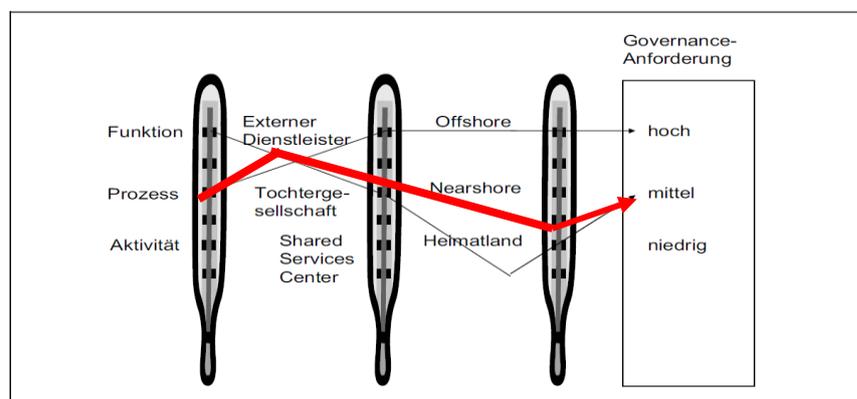


Abbildung 7: Grad der Komplexität eines Outsourcing-Vorhabens, Quelle: GROSS/BRODT/MUSMACHER (2006), S. 30 (leicht modifiziert).

⁵⁹ Vgl. GADATSCH (2006), S. 17.

⁶⁰ Vgl. HAGENMÜLLER (2007), S. 11.

⁶¹ Vgl. SCHEWE/KETT (2007), S. 5 ff.

Abbildung 7 zeigt die Kombination von verschiedenen Ausprägungen einzelner Formen. Es ist besonders in der Anfangsphase einer Outsourcing-Überlegung von Bedeutung, die unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten aufzuzeigen. Dies veranschaulicht die Komplexität des Vorhabens. Der gewählte Kombinationspfad sollte genau durchleuchtet werden, um das Ausmaß der Anforderungen und mögliche Konsequenzen daraus, bereits frühzeitig zu erkennen.⁶²

Die rote Linie in der Abbildung zeigt den Kombinationspfad, der für die Auslagerung des Fuhrparkmanagements der pro medico Handels GmbH relevant ist. Das Fuhrparkmanagement ist Teil der unterstützenden Prozesse des Unternehmens und wird im Rahmen des BPO an einen oder mehrere externe Dienstleister ausgelagert.

Diese können sich entweder im Heimatland des Unternehmens (Onshore) in Österreich oder im Nachbarland (Nearshore) in Deutschland befinden. Kombiniert man die einzelnen Ausprägungen der Auslagerung des Fuhrparkmanagements wird ersichtlich, dass es sich um eine Auslagerung im mittleren Umfang und mittlerer Schwierigkeit handelt. Dies wirkt sich auch auf die Kosten und Einsparungen des Vorhabens aus, worauf in den folgenden Kapiteln 3.2 durch eine Chancen- und Risiken-Analyse konkret Bezug genommen wird.

3.2 Herausforderungen bei der Durchführung einer Auslagerung

Im Rahmen eines BPO-Projektes gibt es viele verschiedene Aspekte die bereits vor der Durchführung beachtet werden sollten. Ein Teil davon bezieht sich auf die bereits beschriebenen Formen und Ausprägungsmerkmale. Andere beziehen sich wiederum auf mögliche Chancen sowie Risiken, die in Verbindung mit einem BPO-Vorhaben stehen. Die Verantwortlichen sollten sich mit den Chancen und Risiken systematisch auseinandersetzen und diese in der Entscheidungsfindung berücksichtigen. Dazu muss vorab jedoch bekannt sein, wie Chancen und Risiken überhaupt definiert werden. In der vorhandenen Fachliteratur findet sich dahingehend keine einheitliche Beschreibung. Es gibt eine Vielzahl an unterschiedlichen Meinungen und Definitionen, was man unter dem Begriff „Chancen und Risiken“ versteht. Eine davon wird im Folgenden beispielhaft dargestellt und als Grundlage für die Erörterung möglicher Chancen und Risiken im Bereich Outsourcing verwendet.

„Risiko ist die Gefahr (bzw. die Chance) einer negativen (bzw. positiven) Abweichung von den Unternehmenszielen.“⁶³

⁶² Vgl. GROSS/BRODT/MUSMACHER (2006), S. 29.

⁶³ DENK/EXNER-MERKELT/RUTHNER (2012), S. 29.

Diese Definition wurde gewählt, weil sie nicht nur negative Aspekte, sondern auch positive Aspekte, die das Unternehmen als Chancen nutzen kann, beinhaltet. Es werden nachfolgend mögliche positive sowie negative Abweichungen vom Ziel, die eine erfolgreiche Auslagerung des Supportprozesses Fuhrparkmanagement bestärken oder gefährden können, beschrieben.

3.2.1 Identifizierung möglicher Chancen

Ein sehr bedeutsames Argument das oftmals für eine Auslagerung spricht ist eine mögliche Kostenreduktion. Einerseits können Kosten auf den oder die externen Dienstleister abgewälzt werden und andererseits synergiebedingte Kosteneinsparungspotenziale optimal genützt werden.⁶⁴

Mit Kostenabwälzung ist nicht gemeint, dass die Kosten völlig entfallen. Es findet jedoch eine Verschiebung von Fixkosten zu variablen Kosten statt. Im optimalen Fall wird der Vertrag mit dem Anbieter so gestaltet, dass für jede vorgenommene Transaktion/Aufgabe eine gewisse Gebühr bezahlt wird. Darauf basierend kann eine Gebührenstruktur festgelegt werden, die sicherstellt, dass die Kosten bei zunehmender Anzahl von Transaktionen sinken.

Die Transaktionen selbst können in Form von Stückzahl oder bei Dienstleistungen in Form von aufgewendeten Stunden definiert werden. Bei den Preisverhandlungen mit externen Anbietern sollte unbedingt eine vertragliche Obergrenze der Kosten definiert werden. Durch die Variabilisierung der Kosten wird das Risiko der Fixkostendeckung an den Dienstleister ausgelagert. Vielfach werden in der Praxis jedoch Verträge geschlossen, die feste Konditionen und Mindestauslastungen aufweisen. Dies relativiert das Argument der Variabilität der Kosten.⁶⁵

Ein höheres Potenzial weisen hingegen synergiebedingte Kosteneinsparungen auf. Diese ergeben sich durch die Macht des externen Anbieters, der am Markt als einzelner Kunde auftritt und durch ein hohes Volumen an Fahrzeugen bessere Preise und Konditionen aushandeln kann. Zusätzlich besteht Einsparungspotenzial hinsichtlich teurer Soft- und Hardware, die beim Dienstleister bereits vorhanden ist und von diesem in einer höheren Auslastung genützt werden kann.⁶⁶

Neben den Kosten gibt es durch die Auslagerung auch Chancen im Bereich Qualität und den operativen Tätigkeiten.⁶⁷ Im vereinbarten Leistungskatalog des externen Anbieters werden nicht nur Kosten fixiert, sondern auch das qualitative Niveau der Leistungserbringung festgelegt. Meist

⁶⁴ Vgl. ZAHN/BARTH/HERTWECK (2007), S. 11.

⁶⁵ Vgl. DITTRICH/BRAUN (2004), S. 48 f.

⁶⁶ Vgl. DITTRICH/BRAUN (2004), S. 30 ff.

⁶⁷ Vgl. KNOLMAYER (2007), S. 5.

erfolgt dies durch Service Level Agreements (SLAs), welche die Standards und Qualität der Leistungserbringung des Outsourcing Partners genau definieren und auch Konsequenzen sowie Strafen bei Nichteinhaltung beinhalten. Dadurch wird ein gewisses Maß an Qualität garantiert.⁶⁸

Es sollten auch Randbereiche auf deren Potenzial hinsichtlich Optimierung und Qualitätsverbesserung untersucht werden. Dies ist wesentlich, um die Qualität der gesamten Leistungserbringung aufrecht zu erhalten. Da es jedoch sehr zeitintensiv ist, Prozesse die nicht als Kernprozesse definiert sind hinsichtlich der Organisation wirtschaftlicher und effizienter zu gestalten, wird dies von den meisten Unternehmen vernachlässigt.⁶⁹

Eine weitere Chance, die eine Auslagerung hervorruft, ist die Konzentration auf Kernkompetenzen. Jedes Unternehmen kann seine Prozesse in Kernprozesse und unterstützende Prozesse gliedern. Unter Kernprozessen versteht man eine prozessspezifische Kombination aus Fähigkeiten und Technologien, durch die sich das Unternehmen von anderen Mitbewerbern abhebt und somit Wettbewerbsvorteile sichert. Alle Prozesse, die dieser Definition nicht entsprechen, können als unterstützende Prozesse angesehen werden. Diese beziehen sich somit auf den produktions- bzw. dienstleistungsfernen Bereich und werden deshalb auch oft als administrative Prozesse bezeichnet.⁷⁰

Jedes Unternehmen verfügt nur über eine gewisse Anzahl an spezialisierten Arbeitskräften. Vielfach müssen sich diese auch mit unterstützenden Prozessen auseinandersetzen, wobei für deren Abwicklung zu wenig fachliches Wissen vorhanden ist. Durch das Outsourcing solcher Prozesse können wertvolle Kapazitäten freigesetzt werden und es ermöglicht den Mitarbeitern, sich auf die wesentlichen Kernkompetenzen des Unternehmens zu fokussieren. Dies führt auch zu einer klareren Differenzierung der Aufgabenbereiche und Anforderungen. Es sollte jedoch beachtet werden, dass durch die Auslagerung nur ein Teil des Aufwandes entfällt. Die Integration eines Schnittstellenmanagements, welches als Kommunikations- und Kontrollplattform zwischen den Unternehmensverantwortlichen und dem externen Dienstleister dient, ist unumgänglich und nimmt Zeit in Anspruch.⁷¹

Neben der Konzentration auf Kernkompetenzen kann ein BPO-Projekt den Anstoß zur Neustrukturierung des Unternehmens geben. Die Überlegungen rund um das Thema Outsourcing von unterstützenden Prozessen zwingen das Unternehmen, die eigenen Strukturen zu durchleuchten. Dies führt zu einer neuen Definierung der gesamten Prozesslandschaft des Unternehmens und zu einer Untersuchung aller Prozesse hinsichtlich des Outsourcing-Potenzials. Dies ist ein

⁶⁸ Vgl. MAYER/SÖBBING (2004), S. 12.

⁶⁹ Vgl. DITTRICH/BRAUN (2004), S. 51.

⁷⁰ Vgl. GROSS/BRODT/MUSMACHER (2006), S. 107 ff; BRUCH (1998), S. 6 f.

⁷¹ Vgl. DITTRICH/BRAUN (2004), S. 61 f.

wichtiger Schritt, um am Markt mit vielen Mitbewerbern und sich ständig ändernden Bedingungen zu bestehen.⁷²

Durch den externen Zukauf von Leistungen können intern neue Kapazitäten geschaffen und die Unternehmensstruktur verschlankt werden. Dies führt zu einer höheren Transparenz sowie Flexibilität.⁷³

Hinsichtlich der Qualität der Leistungserbringung kann eine Auslagerung dann als Vorteil gesehen werden, wenn das Unternehmen nicht über Mitarbeiter mit ausreichend Know-how z.B. im Fuhrparkmanagement verfügt. Durch das BPO-Projekt mit einem externen unabhängigen Dienstleister kann dieser interne Mangel ausgeglichen werden. Das Partnerunternehmen ist auf die Tätigkeit spezialisiert und verfügt im Allgemeinen über ausreichend Erfahrung, um seine Verpflichtungen ordnungsgemäß wahr zu nehmen. Dies führt zu kürzeren Reaktionszeiten, schnelleren Anpassungen an neue Situationen und höherem Servicegrad. Auch wird dadurch der Zugang zu externem Know-how, neuen Techniken, zahlreichen Methoden und Innovationen, welche im Unternehmen zum definierten Zeitpunkt nicht oder nicht ausreichend vorhanden sind, sichergestellt. Diese müsste man erst mühsam und intensiv aufbauen. Die notwendigen Ressourcen dafür können durch die Auslagerung anderwärtig eingesetzt werden und zur Verbesserung weiterer Tätigkeitsbereiche beitragen.⁷⁴

Die fehlende Spezialisierung im Unternehmen birgt erhebliche Risiken. Mitarbeiter müssen Prozesse abwickeln, die für sie nur schwer beherrscht und durchführbar sind. Dies führt zwangsläufig zu einer höheren Fehlerquote und letztendlich zu einer Qualitätsminderung der eigenen Produkte bzw. Dienstleistungen. Durch die Übergabe der Prozesse an einen Spezialisten braucht man sich mit diesen Themen intern nicht mehr auseinandersetzen, da sämtliche Risiken und Problemfelder ausgelagert sind.⁷⁵

Zusammenfassend lassen sich somit mehrere Chancen eines BPO-Projekts definieren. Einen sehr bedeutsamen Vorteil ergeben Kostenmanagement und Kosteneinsparungen. Durch den Abschluss von transaktionsbezogenen variablen Verträgen können Fixkosten minimiert werden. Dies ist in der Praxis jedoch nur bedingt umsetzbar, da viele Verträge auf Fixwerten und Mindestauslastungen beruhen. Eine Kosteneinsparung kann somit nur teilweise als Chance im Rahmen der Auslagerung gesehen werden.

⁷² Vgl. AMBERG/WIENER (2006), S. 46.

⁷³ Vgl. MAYER/SÖBBING (2004), S. 27.

⁷⁴ Vgl. AMBERG/WIENER (2006), S. 42 ff; ZAHN/BARTH/HERTWECK (2007), S. 10 f.

⁷⁵ Vgl. DITTRICH/BRAUN (2004), S. 59 f.

Mehr Potenziale ergeben sich dagegen durch Synergievorteile des externen Anbieters, der als Kunde mit großer Marktmacht auftritt. Weiters kann die Auslagerung eine verstärkte Konzentration auf die tatsächlichen Kernkompetenzen des Unternehmens sowie eine Neustrukturierung derselben herbeiführen, dies schafft neue Wettbewerbsvorteile. Zusätzlich kann durch das Know-how und die Spezifikation des externen Dienstleisters der Servicegrad und die Qualität gehalten bzw. verbessert werden.

3.2.2 Identifizierung möglicher Risiken

Nachdem die Chancen einer Auslagerung detailliert erläutert wurden, erfolgt nun die Darstellung möglicher Risiken. Wie bereits erwähnt, steht jeder Chance auch ein Risiko gegenüber.

Die Auseinandersetzung mit möglichen Risiken ist im Rahmen der Auslagerung von großer Bedeutung, da bei Outsourcing-Überlegungen meist eher die Vorteile und diverse Chancen im Mittelpunkt stehen. Diese werden übertrieben positiv dargestellt und lassen das gesamte Vorhaben attraktiv und wirtschaftlich wirken. Durch eine oberflächliche Betrachtung des Angebots am Markt sowie diverser externer Anbieter wird oft der Eindruck gewonnen, dass Outsourcing nur Vorteile bringen kann. Bei genauer Beleuchtung kommen jedoch schnell Schwächen und Risiken zum Vorschein, die sich langfristig negativ auswirken könnten oder sogar das gesamte Unternehmen gefährden. Mit den folgenden Risiken eines Outsourcing-Vorhabens sollte man sich unbedingt auseinandersetzen, um einen Misserfolg zu vermeiden.⁷⁶

Ein sehr wesentliches Risiko für den Auftraggeber ergibt sich mit der Auswahl des Outsourcing-Partners. Meist muss sich das Unternehmen zwischen mehreren möglichen externen Anbietern entscheiden. Ist diese Entscheidung unzureichend durchdacht oder werden keine genauen Kriterien für die Auswahl definiert, so kann sich dies negativ auf das BPO-Projekt auswirken und im schlimmsten Fall dessen erfolgreiche Umsetzung gefährden.

Zum Zeitpunkt der Auslagerung lässt es sich außerdem nur schwer einschätzen, wie sich der Markt und auch der externe Anbieter in der Zukunft entwickeln. Ein Kooperationspartner, der sich in der Gegenwart als geeignet und kompetent erweist, kann sich in der Zukunft zu einem ungeeigneten Partner entwickeln. Schwächen werden oft erst im Laufe der Kooperation aufgedeckt, da sie zu Beginn nicht sichtbar oder unwesentlich sind. Solche Schwächen können etwa fehlende Infrastruktur oder wenig Innovation sein. Daneben können aber auch die Entwicklungen am Markt dazu führen, dass der ausgewählte Anbieter nicht mehr in der Lage ist die Prozesse nach den

⁷⁶ Vgl. KREMIC/ROM/TUKEL (2006), S 470.

Vorstellungen des Auftraggebers durchzuführen, falls dieser eine Veränderung in der Prozessgestaltung und -durchführung fokussiert. Des Weiteren kann sich auch die Kommunikation als schwierig erweisen oder sich zum Negativen entwickeln.⁷⁷

Im Zusammenhang mit der Auswahl des geeigneten Anbieters steht auch das Risiko der Abhängigkeit. Dies kann als sehr bedeutend gesehen werden, da es viele Unternehmen davon abhält, Outsourcing überhaupt in Betracht zu ziehen. Bei der Auslagerung von Teilbereichen und Prozessen lässt sich eine gewisse Abhängigkeit zum Kooperationspartner jedoch nicht vermeiden. Die Auswirkungen davon können jedoch reduziert werden, wenn im Vorfeld bereits eine verantwortliche Person im Unternehmen definiert wird, die sich mit der Auswahl des richtigen Anbieters, dem Abschluss der Service Level Agreements und der Leistungskontrolle beschäftigt. Ein weiterer Punkt, der das Risiko der Abhängigkeit widerspiegelt, ist die Gefahr, dass der externe Anbieter insolvent wird und die vereinbarten Leistungen nicht mehr erbringen kann. In diesem Fall bleibt oft nichts anderes übrig, als den Prozess der Auslagerung neu zu definieren und einen neuen Anbieter zu suchen. Neben einer Insolvenz kann es auch zu einer Fehlentwicklung der Kooperation kommen, wenn sich der Outsourcing-Partner technisch nicht weiterentwickelt oder sich auf neue Kunden konzentriert. Dies führt meist zu einer Vernachlässigung der Prozesse der langjährigen Kunden. Aus diesem Grund ist es wichtig, eine langfristige Partnerschaft aufzubauen, die auf Vertrauen und Zuverlässigkeit beider Seiten basiert.⁷⁸

Eine große Gefahr, die bei Outsourcing-Überlegungen berücksichtigt werden sollte, ist der Verlust von Know-how im eigenen Unternehmen. Dies stellt jedoch nur ein Risiko dar, wenn Kernkompetenzen des Unternehmens ausgelagert werden oder mit der Auslagerung auch Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Im ersten Fall muss genau überlegt werden, welche Aktivität, welcher Prozess, welche Abteilung an den externen Anbieter übergeben wird und warum dies im speziellen Fall einen Vorteil für das Unternehmen bringt. Dadurch kann vermieden werden, dass die falschen Aufgaben ausgelagert werden und kein Wissen- und Qualitätsabfluss im Unternehmen stattfindet. Deshalb muss auch sichergestellt sein, dass Mitarbeiter deren Aufgabenbereiche ausgelagert werden, anderwärtig einsetzbar sind. Dadurch vermeidet man, dass diese Mitarbeiter im Zuge der Auslagerung das Unternehmen verlassen, da ihr Tätigkeitsbereich wegfällt.⁷⁹

Bei der Darstellung der Chancen in Kapitel 3.2.1 wurde bereits angesprochen, dass eine mögliche Kostenreduktion eines der Hauptmotive von Outsourcing-Vorhaben ist. Das kann jedoch schnell ins Gegenteil umschlagen und die Kosten werden schlussendlich höher als vor der Aus-

⁷⁷ Vgl. MAYER/SÖBBING (2004), S. 94; ZIMMERMANN (2015), S. 95 f.

⁷⁸ Vgl. AMBERG/WIENER (2006), S. 51 f; ZAHN/BARTH/HERTWECK (2007), S. 12 f.

⁷⁹ Vgl. AMBERG/WIENER (2006), S. 52; ZAHN/BARTH/HERTWECK (2007), S. 13.

lagerung, was auf mehrere Gründe zurückzuführen ist. Bereits zu Beginn des Outsourcing-Vorhabens können hohe Kosten anfallen, wenn Beratungsleistungen von diversen Experten in Anspruch genommen werden. Diese Ausgaben stellen zwar einmalige Sonderkosten dar, sollten jedoch keinesfalls unbeachtet bleiben. Ein weiterer Punkt ist die unzureichende bzw. mangelnde Fixkostenreduktion. Zurückführen lässt sich das einerseits auf Anlagen und sonstige Gegenstände, die nur auf sehr lange Sicht variabilisiert werden können. Andererseits liegt die Problematik oft in der Vertragsgestaltung mit dem Kooperationspartner. Werden die Preise der Leistungen anhand von fixierten Werten anstatt von transaktionsabhängigen variablen Werten festgelegt, so können die Fixkosten nur in geringem Umfang abgebaut werden. Ein weiterer Faktor ist die Unterschätzung der Kosten für das Outsourcing-Management. Darunter fallen die gesamten Kosten für Koordination, Kommunikation und Kontrolle.⁸⁰

Oft werden wichtige Aspekte vernachlässigt, sobald festgestellt wird, dass Outsourcing eine Kosteneinsparung verursachen könnte. Dabei stellt sich jedoch die Frage, wie es einem externen Anbieter möglich ist, Produkte oder Dienstleistungen zu geringeren Kosten zu erstellen bzw. anzubieten, als es das auslagernde Unternehmen selbst kann. Gewinne werden hauptsächlich durch Skaleneffekte erzielt. Das sind Bündelungseffekte, die sich z.B. aus der Nutzung einer gemeinsamen Marktmacht, stärkerer Auslastung und gemeinsamer Ressourcennutzung ergeben und durch eine höhere Ausbringungsmenge zu reduzierten Stückkosten je Transaktion führen. Diese Skaleneffekte oder auch economies of scale, ergeben sich für den externen Anbieter jedoch nur, wenn dieser sein Leistungsangebot weitgehend standardisiert. So fließen individuelle Ansprüche des einzelnen Unternehmens nur im beschränkten Ausmaß in die Leistungserstellung ein. Das kann zu großen Veränderungen und Einbußen bei der Qualität führen. Das auslagernde Unternehmen unterliegt dem Risiko, dass die bisherigen Qualitätsstandards nicht ausgebaut bzw. gehalten werden können. Für eine Sicherstellung der gewünschten Standards müsste der externe Dienstleister über die neuesten Technologien verfügen. Veraltete Technologien bringen meist Qualitätsrückgänge mit sich, die der Auftraggeber bei gleichbleibenden Kosten zu tragen hat.⁸¹

Ein weiteres nicht zu vernachlässigendes Thema stellt die Sicherheit dar. Durch die Auslagerung von Aufgaben, Prozessen, Abteilungen oder der Produktion, gehen viele unternehmensinterne Daten an den externen Partner über. Vielfach handelt es sich dabei unter anderem um personenbezogene Daten, wie Kunden- und Mitarbeiterdaten, welche hoch vertraulich und sensibel be-

⁸⁰ Vgl. ZAHN/BARTH/HERTWECK (2007), S. 13 f.

⁸¹ Vgl. HOUSSEM (2011), S. 40 f.; DITTRICH/BRAUN (2004), S. 30 f.

handelt werden müssen. Ein Missbrauch oder die Weitergabe dieser Daten lässt sich durch Verträge und Strafen bei Vertragsbruch minimieren, jedoch kann dieses Risiko nie ganz ausgeschlossen werden.⁸²

Ein Outsourcing-Vorhaben unterliegt somit mehreren identifizierbaren Risiken. Dies beginnt bereits bei der Auswahl eines geeigneten externen Partners, der Abschätzung seiner Fähigkeiten, seines Know-how und der zukünftigen Entwicklungen. Im Zusammenhang damit spielen die Abhängigkeit und ein möglicher Know-how-Verlust eine Rolle. Kosten sowie Qualitätsverluste sollten auch nicht außer Acht gelassen werden. Sowohl für Auftraggeber als auch für Auftragnehmer ist die Sicherheit von Daten ein wesentlicher Risikofaktor und bedarf deshalb einer strikten Regelung.

3.2.3 Relevante Chancen und Risiken für das Kooperationsunternehmen

Allgemein ist es für jedes Unternehmen essentiell, sich bereits vorab mit möglichen Chancen und Risiken auseinander zu setzen, um mögliche Langzeit-Effekte abschätzen zu können. Die folgende Tabelle 3 stellt die abgehandelten Chancen und Risiken nochmals gegenüber.

Chancen	Risiken
Kostentransparenz und Kosteneinsparung	hohe und unerwartete Kosten
Qualitätsverbesserung	Qualitätsverlust
Experten Know-how	interner Know-how Verlust
Konzentration auf Kernkompetenzen	Wahl des richtigen Anbieters & Abhängigkeit
Neustrukturierung und Verschlanung	Sicherheit von Daten

Tabelle 3: Gegenüberstellung der Chancen/Risiken eines Outsourcing-Vorhabens, Quelle: eigene Darstellung.

Für das Kooperationsunternehmen, die pro medico Handels GmbH, beziehen sich die Chancen einerseits sehr stark auf das Kostenmanagement sowie die Kostentransparenz und andererseits auf qualitative Verbesserungen des Fuhrparkmanagements. Derzeit herrscht beim Unternehmen

⁸² Vgl. HOUSEM (2011), S. 41; AMBERG/WIENER (2006), S. 54 f.

keine Transparenz hinsichtlich des quantitativen Aufwands des Fuhrparks. Es erfolgt eine Verbuchung und Bezahlung der angefallenen Kosten, jedoch keine Ableitung von Auswertungen und Schlussfolgerungen. Somit wird nicht offengelegt, wie hoch die tatsächlichen Kosten für den gesamten Fuhrpark bzw. pro Fahrzeug sind. Dadurch können keine Vergleiche zwischen den Aufwänden für die einzelnen Fahrzeuge gezogen oder zeitliche und mengenmäßige Kostenentwicklungen dargestellt werden. Bei einer Auslagerung an einen externen Anbieter würde eine klare Kostenstruktur herrschen, die für die verantwortlichen Personen nachvollziehbar ist und als Basis für zukünftige Maßnahmen dient. Zusätzlich dazu werden von den meisten Anbietern halbjährliche oder jährliche Auswertungen zur Verfügung gestellt, welche die Kostenentwicklungen des Fuhrparks auf allen Ebenen verdeutlichen. Logischerweise verfügen die externen Unternehmen über Experten, die in den einzelnen Fällen gezielt entscheiden können, welche fachlichen und rechtlichen Anforderungen, Änderungen oder Serviceleistungen bei den einzelnen Fahrzeugen notwendig sind und welche Ausgaben dafür erforderlich sind. Die pro medico Handels GmbH verfügt derzeit nicht über derartiges Experten Know-how und muss sich somit auf die Meinung von Händlern, Werkstätten, Servicestellen und ähnlichem verlassen. Eine Auslagerung hätte auch den Vorteil, dass die für die Verwaltung des Fuhrparks beauftragte Mitarbeiterin wieder mehr Kapazitäten für ihren Kernbereich, das Human-Resource-Management, hätte und dieses effizienter gestalten könnte.

Eine große Thematik stellt die Auswahl eines geeigneten externen Anbieters für die pro medico Handels GmbH dar. Zum einen gibt es sowohl in Österreich als auch in Deutschland einen großen Pool an Fuhrparkmanagement-Anbietern, aus dem man den richtigen auswählen muss. Zum anderen ist es aus derzeitiger Sicht schwer festzustellen, welcher dieser Anbieter einem Wachstum des Fuhrparks sowie zukünftiger fachlicher und rechtlicher Trends am besten gerecht wird. Beachtet werden muss außerdem, dass das Partnerunternehmen nicht nur mit der internen Verantwortlichen kommuniziert, sondern auch direkte Abwicklungen mit den Außendienstmitarbeitern durchführen würde.

Ein Risiko dabei ist eindeutig, dass die Kommunikation nicht nach den Vorstellungen der pro medico Handels GmbH verläuft. Die Außendienstmitarbeiter könnten sich weiterhin an die intern verantwortliche Person wenden, anstatt an die externen Experten. Hinsichtlich eines Verlustes von Know-how und Qualität besteht im Falle einer Auslagerung des Fuhrparkmanagements der pro medico Handels GmbH derzeit kein großes Risiko, da es intern diesbezüglich keine Experten gibt. Eine Auslagerung könnte somit als Chance gesehen werden, Qualität und Know-how im Bereich Fuhrparkmanagement zu verbessern.

3.3 Phasen der Business-Process-Outsourcing-Implementierung

Nachdem begriffliche Grundlagen, mögliche Formen und Ausprägungen sowie Chancen und Risiken eines Outsourcing-Vorhabens bzw. im konkreten Fall eines BPO-Projekts geklärt wurden, stellt die richtige Vorgehensweise bei Implementierung den nächsten Schritt dar. Im Zuge der praktischen Analysen wird ausgearbeitet, welche der beiden Ansätze vorteilhafter ist: Auslagerung des Fuhrparkmanagements der pro medico Handels GmbH im Rahmen eines BPO-Projektes oder weiterhin eine interne Verwaltung. Deshalb ist es von großer Relevanz, die notwendigen Schritte einer Auslagerung genau zu definieren. Folgend werden die einzelnen Phasen veranschaulicht und beschrieben. Dadurch wird ersichtlich, wie ein BPO-Projekt ablaufen sollte, um langfristig erfolgreich zu sein. Des Weiteren bildet dies das Fundament für die anschließende praktische Erarbeitung.

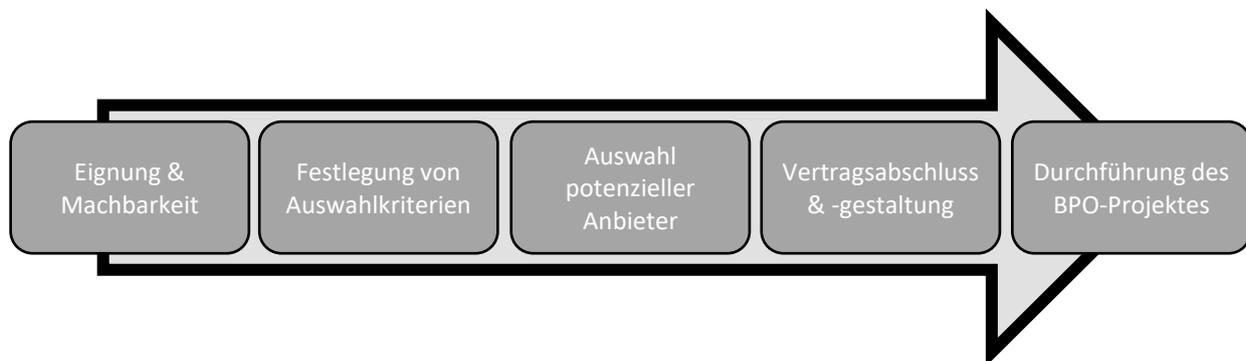


Abbildung 8: Implementierungsphasen eines BPO-Vorhabens,
Quelle: in Anlehnung an GROSS/BRODT/MUSMACHER (2006), S. 147.

3.3.1 Eignung & Machbarkeit des Projektes

Die Auslagerung eines Geschäftsbereiches an einen externen Anbieter hat in den meisten Fällen Langzeitauswirkungen auf das Unternehmen und sollte deshalb als langfristiger Prozess mit konkreten Planungsprämissen definiert werden.

Im Rahmen der Planung sollte man zu Beginn beantworten, ob sich die gewählte Aufgabe, der gewählte Prozess oder die gewählte Abteilung dazu eignet, um als BPO behandelt zu werden. Im Zuge der ersten Outsourcing-Vorhaben wurden hauptsächlich einfache Tätigkeiten, wie die Verarbeitung von Belegen und die Eingabe von Informationen in Systeme, ausgelagert. In der letzten Zeit gehen die Entwicklungen im administrativen Bereich auch in Richtung Auslagerung von höherwertigen Tätigkeiten wie z.B. der Buchhaltung und das Personalmanagement.⁸³

⁸³ Vgl. MAYER/SÖBBING (2004), S. 94 f.

Ob eine Tätigkeit dazu geeignet ist, von einem externen Anbieter durchgeführt zu werden, lässt sich mit Hilfe der Tabelle 4 feststellen. Diese beinhaltet neben relevanten Beurteilungskriterien und einer kurzen Beschreibung dieser auch die Feststellungen hinsichtlich der Auslagerungseignung des Fuhrparkmanagements der pro medico Handels GmbH.

Kriterium	Kurzbeschreibung	Das Fuhrparkmanagement...
Strategische Bedeutung	Trägt die betrachtete Tätigkeit zur Wettbewerbsdifferenzierung bei?	...ist keine Kernkompetenz des Unternehmens.
Unternehmensbeitrag	Ist die betrachtete Tätigkeit als kritisch für den Geschäftsbetrieb einzustufen?	...leistet einen geringen Unternehmensbeitrag.
Komplexität	Erfordert die betrachtete Tätigkeit eine hohe Interaktion?	...unterliegt einer mittleren Komplexität.
Arbeitsintensität	Ist ein hoher Personalaufwand zur Durchführung der betrachteten Tätigkeit notwendig?	...ist sehr zeitintensiv.
Abgrenzbarkeit	Lässt sich die betrachtete Tätigkeit klar von anderen Tätigkeiten abgrenzen?	...lässt sich klar abgrenzen.
Schnittstellen	Sind ausreichende Schnittstellen für die betrachtete Tätigkeit definiert?	...eignet sich für die Abwicklung über Schnittstellen.

Tabelle 4: Auslagerungseignung des Fuhrparkmanagements,
Quelle: AMBERG/WIENER (2006), S. 98 (leicht modifiziert).

Tabelle 4 überprüft anhand von verschiedenen Kriterien, ob eine Tätigkeit überhaupt für eine Auslagerung geeignet ist. Dabei könnte man je nach Anforderung des Unternehmens Kriterien ergänzen oder durch andere ersetzen. Diese sechs abgebildeten Indikatoren sind für die Entscheidungsfindung in Bezug auf eine BPO-Eignung des Fuhrparkmanagements der pro medico Handels GmbH ausreichend und liefern ein deutliches Ergebnis.

Wenn man die strategische Bedeutung einer Tätigkeit betrachtet, wird diese dahingehend untersucht, ob sie eine Kernkompetenz⁸⁴ des Unternehmens bildet und somit einen wertvollen Beitrag zur Einzigartigkeit, Differenzierung und zum Fortbestand darstellt. Kernkompetenzen sollten nicht Teil eines BPO-Projektes sein, weil dadurch die Transparenz, die Kontrolle sowie eine schnelle Anpassung an neue Rahmenbedingungen minimiert werden und infolgedessen das Risiko einer negativen Entwicklung sehr groß ist. Verliert das Unternehmen seine Kernkompetenz, so sinkt die Wettbewerbsfähigkeit und eine Abhebung von der Konkurrenz wird deutlich erschwert. Weiters muss betrachtet werden, ob die Tätigkeit einen wesentlichen Unternehmensbeitrag leistet. Dies steht wiederum im engen Verhältnis zu den Kernkompetenzen. Wird eine Tätigkeit als Kernkompetenz definiert oder steht sie im engen Zusammenhang mit einer Kernkompetenz, so kann diese als kritische Tätigkeit gesehen werden und leistet automatisch einen wertvollen Unternehmensbeitrag. Dies spricht deutlich gegen eine Auslagerung an einen externen Anbieter. Sobald eine Verrichtung einen kritischen Prozess mit wesentlichem Beitrag für das Unternehmen darstellt, wird auch der Grad der Komplexität als mittel oder hoch einzustufen sein. Fachlich komplexe Tätigkeiten sollten unbedingt intern durchgeführt und dokumentiert werden. Eine Ausnahme gibt es hier nur, wenn das Unternehmen nicht über entsprechendes Expertenwissen und Erfahrung verfügt, um die Verrichtung entsprechend der Anforderungen durchzuführen. In diesem Fall würde eine Fremdvergabe durchaus sinnvoll sein.⁸⁵

Ein weiteres Kriterium stellt die Arbeits- bzw. Zeitintensität dar. Ist eine Tätigkeit sehr arbeitsintensiv und beansprucht einen Großteil der Arbeitszeit der Mitarbeiter oder des Mitarbeiters, so sollte diese auch einen wertvollen Unternehmensbeitrag leisten. Dadurch lässt sich die intensive Auseinandersetzung mit der Tätigkeit rechtfertigen. Problematisch wird es jedoch, wenn bei hoher Arbeitsintensität nur ein geringer Beitrag geleistet wird. Tätigkeiten, die sich dieser Kategorie zuordnen lassen, sind für eine Auslagerung gut geeignet, da sie nützliche Kapazitäten und Spielräume schaffen, die für die Kernkompetenz verwendet werden können. Wichtig ist dabei, dass die Tätigkeiten bzw. die Prozesse klar abgrenzbar sind. Eine Beurteilungsgrundlage dafür wäre zu eruieren, ob die Tätigkeit geschlossen ist und nicht mit anderen Prozessen oder Bereichen in Wechselbeziehung steht. Eine klare Abgrenzung ist erforderlich, so dass bei der späteren Durchführung des Outsourcings mögliche Probleme und Fehlwirkungen vermieden werden. Abschließend sollte noch geprüft werden, ob bereits Schnittstellen vorhanden sind oder neue Schnittstellen implementiert werden können, um die zukünftige Kommunikation und den Datenaustausch mit dem Partnerunternehmen zu garantieren.⁸⁶

⁸⁴ Vgl. Kapitel 3.2.1 Identifizierung möglicher Chancen, S. 8 in dem die Kernkompetenzen definiert werden.

⁸⁵ Vgl. AMBERG/WIENER (2006), S. 99.

⁸⁶ Vgl. AMBERG/WIENER (2006), S. 100.

Die Kernkompetenzen der pro medico Handels GmbH liegen eindeutig im Bereich direkter Kundenkontakt, Kundenservice, Vermarktung und der Wahrung versprochener Qualitätsstandards. Der Fuhrpark trägt in Österreich sowie in Deutschland einen wichtigen Anteil zur Förderung des direkten Kundenkontaktes bei und ist somit ein notwendiger Bestandteil des Unternehmens. Das reine Management dieses Fuhrparks ist Aufgabe der Verwaltungsmitarbeiterin und hat keinen unmittelbaren Einfluss auf die Kernkompetenzen und liefert auch keinen wesentlichen Unternehmensbeitrag. Trotzdem nimmt das Fuhrparkmanagement sehr viel Arbeitszeit in Anspruch und unterliegt zum Teil einer mittleren Komplexität, da das entsprechende Know-how zur effizienten Steuerung des Fuhrparks nicht vorhanden ist.

Die verantwortliche Mitarbeiterin ist Leiterin des Human-Resource-Managements und verfügt weder über fachliche bzw. technische Kenntnisse noch über ausreichend Erfahrung im Bereich Fuhrparkmanagement. Eine Auslagerung würde für sie freie Kapazitäten schaffen, die zur Verbesserung des Personalmanagements eingesetzt werden könnten. Das Management der Fahrzeugflotte obliegt derzeit nur einer Person, somit ist eine Abgrenzung von anderen Tätigkeiten möglich. Die durchzuführenden Aufgaben sind klar definiert und könnten ohne große Probleme extern übergeben werden. Welche Schnittstellen für eine reibungslose Zusammenarbeit erforderlich sind und wie diese implementiert werden müssen, ist vom externen Anbieter abhängig. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich bei Betrachtung aller definierten Kriterien eindeutig zeigt, dass das Fuhrparkmanagement der pro medico Handels GmbH einen Supportprozess darstellt, der für eine Auslagerung geeignet ist.

Im Zuge der Machbarkeitsanalyse sollte nicht nur die Auslagerungseignung der Tätigkeit überprüft, sondern auch die derzeitigen Prozesse durchleuchtet werden. Dies erfolgt im Rahmen einer umfassenden IST-Analyse der Tätigkeit. Dadurch werden einerseits Aufgaben, Abläufe, Kapazitätsbeanspruchung sowie Optimierungspotenziale deutlich gemacht und verschriftlicht. Andererseits stehen auch die IST-Kosten im Fokus der Analyse. Die Kostenermittlung sollte keinesfalls auf pauschalen Annahmen und groben Schätzungen beruhen, sondern auf nachvollziehbaren Kalkulationen und Analysen basieren. Diese Analysen sind unbedingt erforderlich, da sie die aktuellen Strukturen und Kosten offenlegen. Dies ist der Ansatzpunkt für weitere Überlegungen und Vergleiche, bezogen auf das BPO-Projekt und möglicher externer Anbieter.⁸⁷

⁸⁷ Vgl. GROSS/BRODT/MUSMACHER (2006), S. 151.

3.3.2 Festlegung von Kriterien und Auswahl potentieller externer Anbieter

Im Rahmen der Machbarkeitsanalyse wird geprüft, ob die Tätigkeit – in diesem Fall das Fuhrparkmanagement – für ein BPO-Projekt geeignet ist. Bei einem positiven Verlauf dieser Prüfung wird der nächste und wichtigste Schritt eingeleitet: die Auswahl eines externen Anbieters und möglichen zukünftigen Kooperationspartners für das Unternehmen. Die Wahl der Anbieter, die dem erstellten Profil entsprechen und welche davon letztendlich für eine Zusammenarbeit in Frage kommen, bildet den zentralen Kern der Outsourcing-Überlegungen. Der Vergleich mehrerer externer Spezialisten stellt sicher, dass die richtige Entscheidung, unter Beachtung interner Anforderungen und Voraussetzungen, getroffen wird. Dazu ist es notwendig, eine gewisse Anzahl von Kriterien zur Auswahl festzulegen. Diese Kriterien stellen einerseits sicher, dass die Entscheidung nicht nur auf Grund von quantitativen Kostenaspekten, sondern auch unter Einbeziehung von qualitativen Aspekten getroffen wird. Andererseits bilden diese Merkmale die Basis für die Bewertung der einzelnen Anbieter und schaffen eine durchgängige Vergleichbarkeit zwischen den ausgewählten Unternehmen.⁸⁸

Das Festlegen von Kriterien und die Auswahl der Anbieter stellen somit den Mittelpunkt des Implementierungsprozesses dar. Dieser ist hauptverantwortlich dafür, ob das Outsourcing nach den Vorstellungen des Unternehmens verläuft und strategische Benefits bringt oder auf lange Sicht gesehen scheitert. Somit ist eine systematische Vorgehensweise von Bedeutung. Sie hilft dabei, die verschiedenen Möglichkeiten aufzuzeigen und zwischen den vorhandenen Anbietern zu unterscheiden. Der systematische Prozess startet mit der Suche nach möglichen Ausgliederungspartnern. Dazu können Internet-Recherchen, der Besuch von Messen und andere Quellen herangezogen werden. Nach der Identifikation der potentiellen Anbieter wird mit diesem Kontakt aufgenommen, um Kosten sowie Leistungen zu vereinbaren. Darauffolgend können diese anhand der vorab definierten Kriterien bewertet und verglichen werden. Ziel der Bewertung ist es, einen langfristigen Outsourcing-Partner zu bestimmen.⁸⁹

⁸⁸ Vgl. DITTRICH/BRAUN (2004), S. 126 f.

⁸⁹ Vgl. CLICK/DUENING (2005), S. 98 ff.

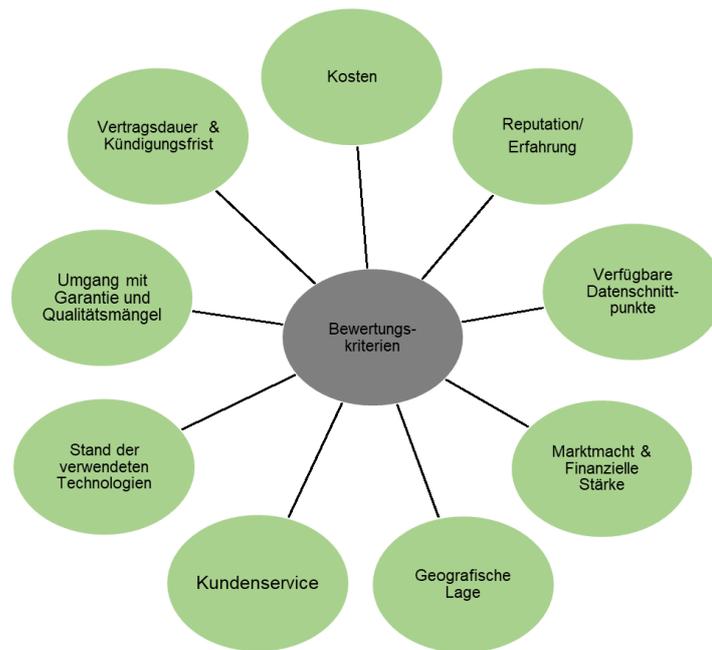


Abbildung 9: Bewertungskriterien zur Anbietersauswahl,
 Quelle: in Anlehnung an CLICK/DUENING (2005), S. 102 ff.; HOUSSEM (2011), S. 203 ff;
 GROSS/BRODT/MUSMACHER (2006), S. 152 ff; ZAHN/BARTH/HERTWECK (2007), S. 74 f.

Abbildung 9 zeigt die in der Literatur häufig genannten Kriterien, welche eine zuverlässige Bewertung und eine gute Vergleichbarkeit der externen Anbieter gewährleisten sollen. Davon abgesehen gibt es unzählige weitere Merkmale, die je nach Branche, Unternehmen und individueller Anforderung eine größere oder weniger große Rolle spielen.⁹⁰ Die dargestellten Kriterien stellen somit nur einen exemplarischen Auszug aus einer Vielfalt von unterschiedlichen Merkmalen dar und dienen der Veranschaulichung der Bewertungsmöglichkeiten von Vergleichsobjekten. Im konkreten Fall sollte für jedes BPO-Projekt ein individueller Kriterienkatalog festgelegt werden, der die zu erfüllenden Anforderungen und Bedürfnisse abbildet. Nur gut durchdachte und klar definierte Kriterien stellen auch eine solide Ausgangsbasis für einen aussagekräftigen Vergleich dar.⁹¹ Für die Auswahl eines geeigneten Anbieters im Bereich Fuhrparkmanagement, der alle festgelegten Anforderungen der pro medico Handels GmbH erfüllt, werden in Kapitel 6.3 spezifische Kriterien definiert und erklärt.

3.3.3 Vertragsgestaltung als Vorbereitung der Auslagerung

Nach der Auswahl des geeigneten Anbieters kommt es zur Festlegung der weiteren Vorgehensweise und der Vertragsgestaltung mit dem zukünftigen Partnerunternehmen. Dies ist ein wichtiger Vorgang, da durch eine individuelle Vertragsgestaltung, die gut durchdacht wurde, die Gefahr

⁹⁰ Vgl. DITTRICH/BRAUN (2004), S. 48.

⁹¹ Vgl. CLICK/DUENING (2005), S. 104.

eines Scheiterns erheblich reduziert werden kann. Grundsätzlich ist festzulegen, welcher Vertragstyp zur Anwendung kommt. Beispiele wären Kauf-, Werk-, Dienstleistungs- und Mietverträge. Je nach Vertragstyp können auch Teilleistungen sowie Mindestleistungen festgelegt werden. Eine genaue Vertragsausgestaltung dient der Kontrolle und vermeidet unvorhergesehene Zusatzkosten. Aus diesem Grund werden bei den meisten BPO-Projekten Service Level Agreements (SLAs) vereinbart, um den gesamten Vorgang zu strukturieren.⁹²

„Service Level Agreements (SLAs) dienen als Ausgangspunkt eines integrierten Controlling-Ansatzes für BPO-Projekte. SLAs beschreiben die wichtigsten Input-Output-Relationen der Prozesse und wie die Messung gemäß der Vereinbarung verfolgt.“⁹³

Das SLA beinhaltet somit qualitative und quantitative Ziele, die der Vertragspartner einhalten muss. Dies soll sicherstellen, dass die vertraglich vereinbarte Leistung ständig zu denselben definierten Konditionen erbracht wird und keinen größeren Schwankungen unterliegt. Erst durch Festlegung der gewünschten Parameter im SLA wird sichergestellt, dass die Leistungserbringung messbar und nachvollziehbar ist. Zusätzlich eröffnet es auch die Möglichkeit zu definieren, was bei Nichterfüllung der qualitativen oder quantitativen Ziele passiert und welche Strafen oder Konsequenzen daraus folgen. Das vereinbarte SLA spezifiziert die Beziehung zwischen den beiden Parteien und dient der Vereinbarung von Kommunikation, Qualitätssicherung, Konfliktumgang, Vertragsanpassung und -laufzeit sowie Kontroll- und Berichtsfrequenzen.⁹⁴



Abbildung 10: Inhaltsbestandteile eines Service Level Agreements, Quelle: GROSS/BRODT/MUSMACHER (2006), S. 157.

⁹² Vgl. NEUDMANN (2010), S. 46 f.

⁹³ GROSS/BRODT/MUSMACHER (2006), S. 156.

⁹⁴ Vgl. AMBERG/WIENER (2006), S. 83 ff.

Neben dem Abschluss eines SLAs ist natürlich auch die Preisgestaltung bzw. -vereinbarung mit dem externen Partnerunternehmen ein wesentlicher Teil des Vertragsabschlusses. Hierbei geht es nochmals um die Konkretisierung und Verfeinerung des Angebotspreises. Es gibt verschiedene Formen und Kombinationsmöglichkeiten der Preisgestaltung. Fixe Preise, mengenabhängige Preise sowie Cost-Plus sind mögliche Beispiele dafür. Unabhängig von der gewählten Preisform und deren Vor- und Nachteilen sollte dem auslagernden Unternehmen bewusst sein, dass für das Management und die Kontrolle des externen Anbieters fortwährend Kosten anfallen. Diese stellen Zusatzkosten zu den vereinbarten Preisen dar. Die individuelle Preisgestaltung sollte vorrangig an den gewünschten Output, als Qualität der Leistungserbringung, angepasst werden. Je höher die Qualität, der technische Standard und das fachspezifische Know-how des Dienstleisters ist, desto deutlicher wird sich dies im Leistungspreis widerspiegeln. Somit ist es wichtig ein gutes Verhältnis zwischen Preis und Leistung zu finden, das den Erfordernissen des Unternehmens entspricht. In der folgenden Tabelle werden verschiedene Preisgestaltungsmethoden kurz vorgestellt.⁹⁵

Preismodell	Beschreibung
Cost-Plus	Bezahlt wird aufgrund einer definierten Kostenbasis zusätzlich eines Profitaufschlags. Es ist nicht flexibel bezüglich während der Vertragslaufzeit und bietet für den Anbieter nur geringen Anreiz, seine Leistungen effektiver zu gestalten.
Fixer Preis	Ein fixer Preis wird für die gesamte Laufzeit der Leistungserbringung festgelegt. Dies hat den Vorteil, dass dem auszulagernden Unternehmen bereits die Höhe zukünftiger Ausgaben bekannt ist. Ändert sich der Leistungsumfang oder gibt es neue Entwicklungen, so kann sich dies negativ auswirken, da keine Preisanpassungen vorgenommen werden.
Variabler Preis	Bei diesem Modell werden geringwertigere Serviceleistungen mit fixen Preisen verrechnet und anspruchsvolle Leistungen je nach Ausmaß der Anforderung variabel bepreist. Dieses Modell ist bei einem unterschiedlichen Spezifikationsgrad der Leistungen sinnvoll.

⁹⁵ Vgl. CLICK/DUENING (2005), S. 123.

Leistungsabhängiger Preis	Zusätzlich zum vereinbarten fixen oder variablen Preis werden leistungsabhängige Bonus- oder Strafzahlungen vereinbart. Dieses Modell fördert die Motivation des Anbieters das Leistungsniveau sehr hoch zu halten.
----------------------------------	---

Tabelle 5: Anwendbare Preismodelle bei der Vertragsgestaltung,
Quelle: in Anlehnung an CLICK/DUENING (2005), S. 124 f.

Welches Preismodell verwendet und wie das Service Level Agreement ausgestaltet wird, kann natürlich nur gemeinsam mit dem externen Anbieter im Rahmen der Vertragsverhandlung und -gestaltung festgelegt werden. Die verantwortliche Person der auszulagernden Tätigkeit, in diesem Fall des Fuhrparkmanagements, sollte jedoch schon vor den Verhandlungen genau definieren, welche Punkte das SLA beinhalten soll und welches Preismodell bevorzugt wird. Dies kann bereits bei der Definition von Auswahlkriterien zum Vergleich der Anbieter eine Rolle spielen und auch zum Ausschluss eines potenziellen Partners führen. Der Preis wird bei der praktischen Umsetzung in Form eines Kostenvergleichs bei der Auswahl eines Dienstleisters berücksichtigt. Weitere Vertragsverhandlungen und -gestaltungen in Bezug auf eine konkrete Auslagerung des Fuhrparkmanagements der pro medico Handels GmbH werden nicht weiter ausgeführt, da dies für die Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Eigen- oder Fremdverwaltung keine Relevanz hat.

4 Erhebung der IST-Situation des Fuhrparks

In den Kapiteln zuvor erfolgte neben der Darstellung der Aufgaben des Fuhrparkmanagements ein Überblick über die wesentlichen Voraussetzungen für die Auslagerung eines unterstützenden Prozesses. Nun ist es das Ziel, den Outsourcing Prozess vorzubereiten und im Zuge dessen einen geeigneten Anbieter für die pro medico Handels GmbH zu ermitteln. Im Rahmen einer Handlungsempfehlung am Ende der praktischen Ausführung sollen die Ergebnisse der Auswertung der externen Anbieter zusammengefasst und ein abschließender Vergleich zur internen Verwaltung gezogen werden. Um eine Vergleichbarkeit zwischen interner und externer Verwaltung zu schaffen, muss im ersten Schritt eine ausführliche Analyse der IST-Situation durchgeführt werden. Diese soll eine Kostenwahrheit und letztendlich einen Mehrwert für das Kooperationsunternehmen bringen, da intern vor allem bezüglich der Fuhrparkkosten nur geringe Transparenz herrscht.

In Kapitel 3.3.1 „Eignung & Machbarkeit des Projektes“ wurde bereits erwähnt, dass die IST-Analyse ein essentieller Teilbereich im Rahmen der Durchführung eines BPO-Vorhabens ist. Diese ist eine Bestandaufnahme und Verschriftlichung der aktuellen Situation. Dabei liegt der Fokus auf der Erhebung derzeitiger Strukturen, Abläufe und Kosten. Im Folgenden werden sowohl der IST-Zustand im administrativen Fuhrparkmanagement-Prozess als auch die tatsächlichen Kosten des Fuhrparks dargestellt.

4.1 Aufgaben der administrativen Fuhrparkverwaltung

Wird die Auslagerung einer unterstützenden Funktion, wie die Verwaltung des Fuhrparks sowie dessen Finanzierung, in Betracht gezogen, so erfolgt eine unternehmensinterne Entscheidung meist aufgrund der derzeitigen Kosten und der Möglichkeit, quantitative Einsparungspotenziale zu erzielen. Dies führt zu einer Vernachlässigung der Tatsache, dass anfallende administrative Tätigkeiten Ressourcen beanspruchen und somit indirekt Kosten verursachen. Deshalb sollte vor einer detaillierten quantitativen Analyse der administrative Ablaufprozess genau durchleuchtet werden.

Die Verwaltung des gesamten österreichischen und deutschen Fuhrparks erfolgt im Headquarter in Graz und wird von der HR-Managerin Frau Weiss durchgeführt. Sie ist mit Stand Dezember 2017 für die Verwaltung von 28 Fahrzeugen verantwortlich. Die Anzahl der Fahrzeuge ist im Laufe der letzten Jahre deutlich gestiegen, was im Rahmen der Kostenanalyse genauer aufgezeigt wird. Daraus folgt, dass die Verwaltung des Fuhrparks mehr Arbeitszeit beansprucht als ursprünglich

geplant. Dies stellt aktuell ein Problem dar, denn durch das starke Wachstum des gesamten Unternehmens bedarf auch der Bereich Personalmanagement, die Kerntätigkeit von Frau Weiss, intensiverer und zeitaufwändigerer Betreuung. Durch den Anstieg des Verwaltungsaufwandes im Personalmanagement und Fuhrparkmanagement reichen die vorhandenen Ressourcen in Form einer Mitarbeiterin nicht mehr aus, um beide Bereiche anforderungsgemäß zu betreuen. Zur Erleichterung der Tätigkeiten im Bereich Fuhrparkmanagement und zur Sicherstellung eines strukturierten Verwaltungsablaufes bei steigender Fahrzeuganzahl wurde Ende 2015 eine unternehmensinterne Richtlinie angelegt, welche sämtliche Teilaufgaben des Fuhrparkmanagements je Fahrzeug festlegt. Diese soll der HR-Managerin helfen, den Überblick während der laufenden Betreuung des gesamten Fuhrparks zu behalten. Im Folgenden werden die Inhalte der Richtlinie vorgestellt und in Anlehnung daran die einzelnen Aufgaben sowie deren zeitlichen Beanspruchung je Fahrzeug analysiert.

Die interne Richtlinie besagt, dass gleichzeitig mit der Einstellung eines neuen Mitarbeiters, dem ein Firmenwagen zusteht, ein Leihwagen geordert werden muss. Welchem Mitarbeiter ein Fahrzeug zusteht, sollte in einer gültigen „Car Policy“ verankert sein. Im Falle der pro medico Handels GmbH wurde diese, wie bereits erwähnt, zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht erstellt. Aus der historischen Entwicklung heraus hat sich ergeben, dass nur Mitarbeitern des Managements und des Außendienstes ein Firmenwagen zusteht, was aktuell auch so gelebt wird. Der benötigte Leihwagen wird von einer Fahrzeugvermietung für die Dauer der Probezeit bezogen, welche in Österreich einen Monat und in Deutschland sechs Monate beträgt. Gleichzeitig mit dem Eintritt des jeweiligen Mitarbeiters erfolgt die Übergabe des Leihwagens. Diese setzt sich aus zwei Tätigkeiten zusammen. Einerseits aus dem Unterfertigen eines Übergabevertrages, in dem der sorgfältige Umgang mit den Leihwagen als Gegenleistung für die Nutzung vereinbart wird und andererseits die Heimzustellung des Fahrzeugs durch die Mietfirma. Wird die Probezeit zufriedenstellend absolviert, so erfolgt als nächster Schritt die Bestellung eines Firmenwagens durch die Fuhrparkleiterin. Die Bestellung bei der Porsche Bank kann sehr schnell durchgeführt werden, da großteils eine bereits vorhandene Fahrzeugkonfiguration als Vorlage wiederverwendet wird. Für die Dauer zwischen Bestellung und Zustellung wird der Vertrag für den Leihwagen verlängert. Erfolgt nach der Probezeit keine Übernahme des Mitarbeiters, wird eine Rückholung des Leihwagens veranlasst und der Vertrag bei der Mietfirma gekündigt.

Eine weitere Aufgabe, die die Fuhrparkmanagerin durchzuführen hat, ist die Organisation der Auslieferung des bestellten Wagens. Hier kann der Mitarbeiter mitentscheiden, an welchem Tag, zu welcher Uhrzeit und an welchem Ort die Übergabe durch den Händler stattfinden soll. Die Koordination zwischen den beiden Parteien übernimmt Frau Weiss. Sie trägt auch dafür Sorge,

dass der Firmenwagen rechtzeitig angemeldet und versichert ist. Dies erfolgt über einen Versicherungsmakler. Abschließend kommt es noch zu einer Meldung an die zuständige Lohnverrechnung über Sachbezugsgestaltung und sonstige Besonderheiten in Bezug auf die Nutzung des Wagens. Die angeführten Aufgaben beschreiben den Ablaufprozess von der Einstellung eines neuen Mitarbeiters bis zur Übergabe des geordneten Firmenwagens nach Ende der Probezeit. Daran anschließend startet der Prozess des laufenden Fuhrparkmanagements. Dieser beinhaltet die Freigabe aller Serviceleistungen in Absprache mit der Porsche Bank und die Freigabe von Verschleißreparaturen sowie das Schadensmanagement. Dieses ist so gestaltet, dass der Mitarbeiter verpflichtet ist, den Schaden sofort nach Eintritt zu melden. Gleichzeitig erfolgt die Fahrt zur nächsten Vertragswerkstatt oder der Anruf bei einem Abschleppdienst. Der Unfallbericht und sämtliche Reparaturrechnungen müssen an das Headquarter übermittelt werden. Die Fuhrparkmanagerin kümmert sich um die Abwicklung mit der Versicherung und die Kommunikation aller involvierten Personen. Hier herrscht derzeit die Problematik, dass Mitarbeiter bei kleineren Schäden vorerst keine Meldungen erstatten und mit starker Zeitverzögerung die Werkstattrechnungen übermitteln. Dies hat zur Folge, dass Frau Weiss im Nachhinein zeitintensive Recherchen anstellen muss, um die Unfallabläufe zu rekonstruieren.

Der nächste Prozess im Fuhrparkmanagement ist die Rückgabe der Fahrzeuge nach Leasingende. Dazu gehören die Überprüfung der ordnungsgemäßen Nutzung und der Vergleich mit den vorgegebenen Rückgabekriterien der Porsche Bank. Werden einzelne Kriterien nicht erfüllt, weil beispielsweise Abnützungen über den normalen Verschleiß der Nutzung hinausgehen, wird der Mitarbeiter angewiesen, diese Mängel in einer Fachwerkstatt beheben zu lassen. Wurde gegen die Vereinbarung der ordnungsgemäßen Nutzung gehandelt, so muss die Reparatur vom Mitarbeiter bezahlt werden. Danach wird der Firmenwagen von einem Händler der Porsche Bank abgeholt und der Vertrag gilt als beendet. Dies löst gleichzeitig den Beginn eines erneuten Bestellprozesses aus. Zusätzlich zu den angeführten Prozessen erfolgt die ständige Kontrolle sämtlicher Rechnungen sowie die ordnungsgemäße Verbuchung und Bezahlung. Bis auf die monatlich abgerechneten Leasingraten und Tankrechnungen werden alle zusätzlichen Leistungen einzeln von den beanspruchten Parteien verrechnet, was den Aufwand in der Buchhaltung wesentlich erhöht. Bei allen angeführten Aufgaben und Abläufen im Bereich Fuhrparkmanagement gilt es zu beachten, dass ein großer Teil der zeitlichen Ressourcen von der Kommunikation und Kontrolle beansprucht werden. In den einzelnen Prozessen sind zahlreiche Parteien involviert, die größtenteils nicht direkt miteinander kommunizieren, sondern Frau Weiss dafür zwischenschalten. Dies betrifft das gesamte Fuhrparkmanagement und sorgt für einen hohen Konzentrationsbedarf. Dabei ist vor allem die Tatsache, dass Frau Weiss ständig für alle Parteien verfügbar sein muss, als kritisch zu sehen, da diese eine ordnungsgemäße Durchführung ihrer Tätigkeiten als HR-Managerin weitgehend erschwert.

Nach der Beschreibung der einzelnen Aufgaben des administrativen Prozesses soll dieser qualitativ bewertet werden, um eine Vergleichbarkeit mit den Angeboten zur gesamten Fuhrparkverwaltung externer Anbieter zu erzielen. Dafür ist es notwendig, zu ermitteln, wie viel Zeit für einzelne Tätigkeiten beansprucht wird. Eine wahrheitsgetreue Erhebung der zeitlichen Ressourcenbeanspruchung ist bei einer Vielzahl von einzelnen unterschiedlichen Verrichtungen nur schwer durchführbar. Aus diesem Grund werden die einzelnen Tätigkeiten in Teilbereiche zusammengefasst. Dafür werden die angeführten Prozesse der Fuhrparksteuerung⁹⁶ herangezogen und an die unternehmensspezifischen Gegebenheiten angepasst bzw. um diese erweitert. Daraus ergeben sich folgende Teilbereiche:

- Beschaffung der Fahrzeuge inkl. Mietfahrzeuge
- Service- und Reifenmanagement
- Schadensmanagement inkl. Versicherungsabwicklung
- Anpassung und Ablage diverser Dokumente
- Kontrolle und Verbuchung der Rechnungen
- Zusätzliche Kommunikation mit Fahrern, Versicherung, Leasinggeber

Diese Bereiche können einer zeitlichen Berechnung der administrativen Beanspruchung je Fahrzeug und Monat unterzogen werden. Die Informationen dazu stammen einerseits von Frau Weiss und andererseits von der zuständigen Buchhalterin, die für die Verbuchung der Rechnungen im System verantwortlich ist. Die genannten Personen haben den Zeitaufwand mittels detaillierter Analyse ihrer Tätigkeit festgestellt. Das Ergebnis pro Teilbereich wird in der folgenden Tabelle dargestellt.

Aufgabenbereiche	Zeitliche Beanspruchung je Fahrzeug	Zeitliche Beanspruchung je Fahrzeug
	AT	DE
Beschaffung der Fahrzeuge inkl. Mietfahrzeuge	8 Minuten	8 Minuten
Service- und Reifenmanagement	4 Minuten	2 Minuten
Schadensmanagement	5 Minuten	5 Minuten

⁹⁶ Vgl. Kapitel 2.2 Strategische und operative Fuhrparksteuerung, S. 13 f in dem die Prozesse der Fuhrparksteuerung dargestellt werden.

Anpassung und Ablage diverser Dokumente	5 Minuten	5 Minuten
Kontrolle und Verbuchung der Rechnungen	5 Minuten	3 Minuten
Zusätzliche Kommunikation mit Fahrern, Versicherung, Leasinggeber	15 Minuten	15 Minuten
Zeitaufwand pro Monat	42 Minuten	38 Minuten

Tabelle 6: Administrativer Aufwand je Monat und Fahrzeug,
Quelle: eigene Darstellung.

Die Berechnung ergibt einen Zeitunterschied von vier Minuten pro Auto zwischen Österreich und Deutschland. Diese Differenz stammt aus den Bereichen Service- und Reifenmanagement sowie der Kontrolle und Verbuchung der Rechnungen. In Deutschland ist der Verwaltungsaufwand aufgrund der Full-Leasing-Verträge in diesen beiden Bereichen geringer. Eine weitere Erkenntnis, die durch die minutengenaue Darstellung ersichtlich wird, ist, dass rund 35 Prozent der beanspruchten Ressourcen auf die Kommunikation mit den Fahrern, den Versicherungen und den Leasinggebern beider Länder zurückzuführen ist. Bei einer zukünftigen Auslagerung des Fuhrparkmanagements sollte dies unbedingt berücksichtigt werden. Entscheidet man sich für einen Anbieter, der sämtliche Kommunikation übernimmt, kann schnell ein großer Ressourcenanteil freigestellt werden. Ein kleiner Teil der Zeitbeanspruchung im Bereich Kommunikation würde jedoch auch bei einer Auslagerung bestehen bleiben, da die Fuhrparkleiterin sowie die Buchhalterin mit dem externen Dienstleister in Verbindung bleiben müssen.

Die ausgeführte Berechnung bezieht sich nur auf ein einziges Fahrzeug. Zur Feststellung des administrativen Gesamtaufwands für die Fuhrparkverwaltung pro Monat, muss dies auf die Anzahl der Fahrzeuge hochgerechnet werden. Bei einem Umfang von 14 Firmenwagen in Österreich ergibt sich eine monatliche Beanspruchung von 588 Minuten, was 9,8 Stunden pro Monat entspricht. In Deutschland ergibt sich unter der Berücksichtigung von 14 Fahrzeugen ein Aufwand von 532 Minuten, was gerundet 8,9 Stunden entspricht. Somit beträgt der Gesamtaufwand beider Fuhrparks circa 18,7 Stunden pro Monat. Geht man davon aus, dass die HR-Managerin als Mitarbeiterin der Verwaltung mit der Stundenanzahl von 154 Stunden pro Monat angestellt ist, so werden rund 12 Prozent ihrer Ressourcen durch die Fuhrparkverwaltung beansprucht. Die jährlichen Steigerungsraten des Umsatzes, die sich aus einem starken Wachstum aufgrund einer breitgefächerten Marktdurchdringung ergeben, liegen derzeit bei geschätzten 15 Prozent in AT

und 50 Prozent in DE. Legt man das auf den Fahrzeugfuhrpark um, so ergibt sich ein Anstieg von zwei Fahrzeugen in AT und sieben Fahrzeugen in DE pro Jahr. Dies würde zu einer Erhöhung des Gesamtaufwandes um 5,8 Stunden je Monat führen. Laut den strategischen Analysen der Geschäftsführung ist ein annähernd starkes Wachstum in den nächsten zwei bis drei Jahren zu erwarten. Der prozentuelle Anstieg des Aufwands für die Personalverwaltung kann dem der Fuhrparkverwaltung gleichgesetzt werden. Dies führt zum Schluss, dass die Ressourcen-Beanspruchung von Frau Weiss in beiden Bereichen in den nächsten Jahren stark ansteigen wird. Eine Möglichkeit, diese Problematik zu lösen, ist die von der Geschäftsführung angestrebte Auslagerung des Fuhrparkmanagements. Eine zweite Option wäre die Einstellung einer zusätzlichen HR-Mitarbeiterin. Bei Bedarf wäre auch eine Kombination beider Varianten denkbar.

In einem weiteren Schritt wird nun die Verwaltung des Fuhrparks quantitativ bewertet, um einerseits den administrativen Aufwand in Kosten auszudrücken und andererseits, um diesen mit den Verwaltungskosten externer Anbieter vergleichbar zu machen. Dazu wird ein Personalstundensatz benötigt. Dieser errechnet sich auf Basis des Bruttogehalts zuzüglich Lohnnebenkosten unter Berücksichtigung folgender Punkte:⁹⁷

- Anwesenheitszeit (Werktage pro Woche x Arbeitswochen pro Jahr) abzüglich
- Durchschnittliche Feiertage
- Durchschnittlicher Urlaub
- Durchschnittlicher Krankenstand
- Nicht-Leistungszeit

Die Basis der Berechnung des Personenstundensatzes bildet, wie oben angeführt, das Bruttogehalt inklusive aller Lohnnebenkosten. Aufgrund von datenschutzrechtlicher Vorschriften darf das Gehalt eines Mitarbeiters nicht an andere Mitarbeiter weitergegeben werden. Somit ist es im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich, die Berechnung für den Personalstundensatz der HR-Managerin selbst durchzuführen. Stattdessen wurde der Leiter der Abteilung Finanzen & Personalwesen gebeten, einen Stundensatz inklusive der angeführten Punkte zu berechnen. Damit keine Rückschlüsse auf das Einkommen der HR-Managerin geschlossen werden können, ist dieser mit einem durchschnittlichen Stundensatz für administrative Tätigkeiten berechnet. Er kann mit brutto 25 Euro pro Stunde veranschlagt werden, was 0,417 Euro pro Minute entspricht. Für den deutschen Fuhrpark werden wie bei allen vertraglich vereinbarten administrativen Leistungen 20 Prozent draufgeschlagen, was zu einem Stundensatz von 30 Euro bzw. 0,50 Euro pro Minute führt.

⁹⁷ Vgl. HORSCH (2010), S. 58 f.

Multipliziert man die ermittelten Minuten pro Teilbereich mit dem angegebenen Minutensatz, ergeben sich die Kosten der Fuhrparkverwaltung je Fahrzeug. Diese werden in Tabelle 7 auf monatlicher und jährlicher Basis dargestellt.

Aufgabenbereiche	Monatliche	Jährliche	Monatliche	Jährliche
	Kosten je Fahrzeug	Kosten je Fahrzeug	Kosten je Fahrzeug	Kosten je Fahrzeug
	AT	AT	DE	DE
Beschaffung der Fahrzeuge inkl. Mietfahrzeuge	3,34 €	40,02 €	4,00 €	48,00 €
Service- und Reifenmanagement	1,67 €	20,04 €	1,00 €	12,00 €
Schadensmanagement inkl. Versicherungsabwicklung	2,09 €	25,08 €	2,50 €	30,00 €
Anpassung und Ablage diverser Dokumente	2,09 €	25,08 €	2,50 €	30,00 €
Kontrolle und Verbuchung der Rechnungen	2,09 €	25,08 €	2,50 €	18,00 €
Zusätzliche Kommunikation mit Fahrern, Versicherung, Leasinggeber	6,26 €	75,12 €	1,50 €	90,00 €
Kosten gesamt	17,51 €	210,12 €	19,00 €	228,00 €

Tabelle 7: Kosten der Fuhrparkverwaltung,
Quelle: eigene Darstellung.

Rechnet man die Kosten pro Monat auf den gesamten Fuhrpark hoch, kommt man auf 245 Euro in AT und 266 Euro in DE, was zu einem Gesamtaufwand von 511 Euro führt. Auf das gesamte Jahr gesehen, ergeben sich Kosten von 2.942 Euro in AT, 3.192 Euro in DE und insgesamt 6.134 Euro. Betrachtet man nur diese Werte, ist es schwer, eine Aussage über die Angemessenheit der Höhe zu treffen, da keine Vergleichsalternative vorliegt. Nach der Bewertung und Auswahl eines

möglichen externen Anbieters, dies ist Teil der nachfolgenden Kapitel, kann ein Vergleich zwischen internen und externen Verwaltungskosten gezogen werden. Dem vorgelagert werden alle anderen Kosten des Fuhrparks, die nicht die Verwaltung betreffen, analysiert.

4.2 IST-Kosten des Fuhrparks

Nach der Analyse des administrativen Aufwandes erfolgt nun die Erhebung der sonstigen Fuhrparkkosten für den österreichischen Fuhrpark, den deutschen Fuhrpark sowie den gesamten Fuhrpark. Zur Erhöhung der Aussagekraft der Analyse wurde in Absprache mit Frau Weiss definiert, dass ein Kostenvergleich der letzten drei Jahre, also 2015 bis 2017, erfolgen soll.

Der Fuhrpark der pro medico Handels GmbH besteht mit Dezember 2017 aus 14 Fahrzeugen in Österreich. Davon werden acht von Außendienstmitarbeitern, vier von der Geschäftsführung und weitere zwei vom Innendienst verwendet. Das deutsche Tochterunternehmen ist im Besitz von 14 Fahrzeugen, welche ausschließlich von Außendienstmitarbeitern genutzt werden. Der gesamte Fuhrpark beider Länder setzt sich aus 19 VW Passat, vier VW Golf, einem VW Caddy, einem VW Sharan, einem BMW X5, einem Audi A6 sowie einem gekauften Renault Espace zusammen. Datengrundlage für die Auswertung der Fuhrparkkosten bilden sämtliche eingegangene Rechnungen im ausgewählten Zeitraum. Die Rechnungen werden nach inhaltlicher Kontrolle durch Frau Weiss von der Buchhalterin in dem unternehmensinternen ERP-System, SAP Business by Design, verbucht und die originalen Dokumente monatsweise in Ordner abgelegt. Die Verbuchung erfolgt in einem ERP-System, jedoch gibt es separate Klienten für das österreichische Mutterunternehmen und das deutsche Tochterunternehmen. Obwohl es mehrere unterschiedliche Sachkonten für die Fahrzeugaufwände im Standardkontenrahmen gibt, werden derzeit für die Buchhaltung beider Länder nur jeweils zwei davon benützt. Das ist einerseits das Konto „Leasingaufwand“, welches die Leasingraten sowie die Raten für temporäre Mietwagen beinhaltet. Andererseits ist es das Konto „KFZ-Betriebs- und Instandhaltungsaufwand“, worauf sämtliche weiteren Aufwände gebucht sind. Die beiden Konten sind in Österreich als Aufwände der Klasse 7 eingeordnet. Im deutschen Kontenrahmen findet man diese Aufwände in der Klasse 6 wieder. Daraus folgt, dass die Kontonummern für die zwei Unternehmen unterschiedlich sind, jedoch inhaltlich dasselbe widerspiegeln. Die Verbuchung auf nur zwei Konten pro Land wurde mit Einführung des ERP-Systems im Jahr 2013 definiert und zum damaligen Zeitpunkt als ausreichend angesehen.

Mit steigender Fahrzeuganzahl wurde schließlich entschieden, dass zusätzlich zu der Verbuchung auf Sachkontenebene auch die Erfassung im Rahmen einer Kostenrechnung erfolgen soll. Dafür wurde je Abteilung eine Kostenstelle angelegt. Diesen werden einzelne Projektaufgaben

zugewiesen, welche die Kosten je Auto repräsentieren. Die korrekte Zuordnung kann im SAP Business by Design bei der Verbuchung je Rechnung durch die zusätzliche Angabe einer Kostenstelle oder Projektaufgabe individuell gesteuert werden. Die entstandenen Aufwände werden somit eins zu eins als Kosten in der Kostenrechnung dargestellt. Das Ziel dieses Buchungssystems ist es, den administrativen Aufwand für die Buchhalterin so gering wie möglich zu halten und gleichzeitig einen Kostenüberblick sowie Auswertungsmöglichkeiten je Fahrzeug zu erhalten. Dieses Ziel wird derzeit jedoch nicht ausreichend erfüllt. Grund dafür ist, dass das System im Rahmen der Kostenrechnung nur Standardauswertungen ermöglicht. Das bedeutet, dass z.B. die gesamten Kosten je Fahrzeug in einem definierten Zeitraum wiedergegeben werden können. Nicht möglich ist jedoch die Zusammenfassung der Kosten in einzelne Kategorien, welche der Rechnungsart oder dem Rechnungsgrund entsprechen. Das System bietet nur die Möglichkeit, entweder eine Gesamtsumme oder alle einzelnen Belegzeilen je Fahrzeug wiederzugeben. Bei einer Auswertung auf Belegzeilenebene ist es somit notwendig, jeden einzelnen Buchungstext, dieser enthält Angaben zum Lieferanten und den Rechnungsgrund, durchzulesen. Nur so können Kosten gleicher Art gefiltert und summiert werden. Nur durch diese Vorgehensweise ist eine tiefgreifende Analyse der Kosten je Auto und je Land durchführbar. Ressourcenmängel hinsichtlich Personal und Zeit bzw. geringe Prioritätseinstufung der Fuhrparkkosten führten in der Vergangenheit dazu, dass keine Auswertungen gemacht wurden, die über die Gesamtkosten alle Fahrzeuge hinausgehen. Das hatte zur Folge, dass weder einzelne Positionen hinterfragt noch Einsparungspotenziale sichtbar gemacht wurden. Eine erstmalige detaillierte Analyse soll dem Kooperationspartner somit einen tieferen Einblick in die Fuhrparkkosten geben, um zu verdeutlichen, wie sich die Kosten verteilen und wo Kostenschwerpunkte liegen, die dementsprechend einer erhöhten Aufmerksamkeit bedürfen.

Für eine genaue Auswertung müssen sämtliche Rechnungen in Kategorien zusammengefasst werden. Diese Kategorien können von den einzelnen Leistungsarten der Instandhaltung⁹⁸ abgeleitet werden. Hinsichtlich der großen Masse an Belegen werden diese weiter aufgeteilt und an die einzelnen Rechnungsarten der pro medico Handels GmbH angepasst. Zusätzlich zur Instandhaltung wird die Finanzierung der Fahrzeuge miteinbezogen. Infolgedessen können die Fuhrparkkosten in Kategorien unterteilt werden:

- Finanzierung der Fahrzeuge durch Leasing
- Parkgebühren
- Treibstoffe
- Service und Verschleiß der Fahrzeuge

⁹⁸ Vgl. Abbildung 3: Leistungsarten der Instandhaltung.

- Reifenmanagement
- Schadensmanagement
- Ersatzfahrzeugmanagement
- Zulassung, Versicherung und KFZ-Steuer

Zuerst werden die zwei Aufwandskonten pro Jahr ausgewertet. Dafür kann der Gesamtwert des Kontos KFZ-Betriebs- und Instandhaltungsaufwand aus der Summen- und Saldenliste der Jahre 2015 bis 2017 für beide Länder übernommen werden. Beim Konto Leasingaufwand gestaltet sich dies etwas schwieriger, da hier nicht nur das Leasing der Autos erfasst ist, sondern sämtliche Leasingaufwände des Unternehmens darauf verbucht werden. Demzufolge sind zunächst Leasingaufwände, die nicht von den Fahrzeugen verursacht sind, restlos zu eliminieren. Diese Problematik ist nur beim österreichischen Unternehmen gegeben. Das deutsche Tochterunternehmen hat außer den Leasingraten für die Autos keine weiteren Leasingzahlungen zu leisten, da die gesamte Verwaltung für beide Unternehmen von Graz aus erfolgt. Der anteilige Verwaltungsaufwand für Deutschland wird mit einer Pauschale weiterverrechnet und nicht auf die einzelnen Aufwandsarten aufgeteilt. Ein weiterer Unterschied beider Länder liegt in der Dauer der Probezeit für neue Mitarbeiter. Während diese in Österreich nur einen Monat beträgt, so liegt sie in Deutschland bei sechs Monaten. Das führt dazu, dass die deutschen Mitarbeiter den Mietwagen fünf Monate länger nutzen. Dieser wird mittels monatlichen Raten abgerechnet. Da die Mietzeit pro Angestelltem in Deutschland mit sechs Monaten sehr lang ist und wie eine Leasingrate für diesen Zeitraum gesehen werden kann, werden die Mietwagengebühren zum Leasingaufwand hinzugezählt. Unter Berücksichtigung aller dargestellten Punkte können folgende Kosten für die letzten drei Jahre festgestellt werden.

<u>Auswertung Fahrzeugkosten AT</u>		<u>Fuhrparkkosten pro Jahr</u>						
Sachkonto	Bezeichnung	2015	2016	2017	2016/2015	%	2017/2016	%
732000	KFZ - Betriebs- und Instandhaltungsaufwand	65.893	80.650	82.736	14.757	22%	2.085	3%
744000	Leasingaufwand	62.080	83.583	93.535	21.503	35%	9.952	12%
Summe		127.974	164.233	176.271	36.260	28%	12.037	7%

<u>Auswertung Fahrzeugkosten DE</u>		<u>Fuhrparkkosten pro Jahr</u>						
Sachkonto	Bezeichnung	2015	2016	2017	2016/2015	%	2017/2016	%
653000	KFZ - Betriebs- und Instandhaltungsaufwand	35.597	36.992	53.301	1.395	4%	16.309	44%
656000	Leasingaufwand + Miete Fahrzeuge	69.540	78.876	131.027	9.337	13%	52.151	66%
Summe		105.137	115.868	184.328	10.732	10%	68.460	59%

Abbildung 11: Jährliche Fahrzeugkosten in Euro für AT/DE,
Quelle: eigene Darstellung.

Jene Auswertung zeigt, dass die jährlichen Fahrzeugkosten in Österreich innerhalb von drei Jahren von 127.964 Euro um 48.297 Euro auf 176.271 Euro gestiegen sind, was einer Steigerungsrate von rund 35 Prozent entspricht. In Deutschland ist die Steigerung mit 79.191 Euro wesentlich höher und entspricht rund 75 Prozent. Des Weiteren zeigt die Abbildung, dass sich die Gesamtkosten in Österreich aus rund 50 Prozent Leasingrate und 50 Prozent sonstigem KFZ-Aufwand zusammensetzt, mit Zunahme des Leasinganteils. Die deutschen Fuhrparkkosten setzen sich im Gegensatz dazu aus 65 bis 70 Prozent Leasingrate (inklusive Raten für die Mietwagen) und 30 bis 35 Prozent sonstigem KFZ-Aufwand zusammen. Die ungleiche Verteilung kommt daher, dass die Leasingrate in Österreich nur den reinen Finanzierungsaspekt beinhaltet. In Deutschland liegen Full-Leasing Verträge vor, welche neben der Finanzierung eine Pauschale für Reifen und Service beinhalten. Dies wird in Abbildung 12 dargestellt und im Anschluss erläutert.

Auswertung Fahrzeugkosten AT		durchschnittliche Fahrzeugkosten pro Fahrzeug/Jahr						
Sachkonto	Bezeichnung	2015	2016	2017	2016/2015	%	2017/2016	%
732000	KFZ - Betriebs- und Instandhaltungsaufwand	5.990	5.974	6.129	-16	0%	154	3%
744000	Leasingaufwand	6.208	6.687	7.483	479	8%	796	12%
Summe		12.198	12.661	13.611	462	4%	951	8%
Auswertung Fahrzeugkosten DE		durchschnittliche Fahrzeugkosten pro Fahrzeug/Jahr						
Sachkonto	Bezeichnung	2015	2016	2017	2016/2015	%	2017/2016	%
653000	KFZ - Betriebs- und Instandhaltungsaufwand	4.188	4.110	3.948	-78	-2%	-162	-4%
656000	Leasingaufwand + Miete Fahrzeuge	8.181	8.764	9.706	583	7%	942	11%
Summe		12.369	12.874	13.654	505	4%	780	6%

Abbildung 12: Durchschnittliche Kosten in Euro für AT/DE pro Fahrzeug/Jahr, Quelle: eigene Darstellung.

Weitere Analysen und Vergleiche sind aufgrund der Standardauswertung des ERP-Systems nicht möglich, da die Fuhrparkkosten dafür bis auf die Fahrzeugebene herunter gebrochen werden müssten. Diese Kosten werden im Folgenden manuell ermittelt. In Österreich muss bei der Berechnung des durchschnittlichen Leasingaufwandes bedacht werden, dass ein Auto bereits im Jahr 2011 gekauft wurde und somit nicht mitberücksichtigt werden darf, es jedoch sehr wohl die sonstigen KFZ-Kosten beeinflusst. Für die Berechnung der durchschnittlichen Fahrzeugkosten wird die Anzahl der Fahrzeuge pro Jahr herangezogen. Dabei erfolgt die Hochrechnung auf Basis der tatsächlich verwendeten Autos. Dies bedeutet z.B., dass ein Fahrzeug welches nur für ein halbes Jahr genützt wird, mit 0,5 in der Anzahl berücksichtigt ist. Anhand dieser Vorgehensweise ergibt sich folgende Fahrzeuganzahl pro Jahr.

Jahr	Österreich	Deutschland
2015	11 bzw. 10	8,5
2016	13,5 bzw. 12,5	9
2017	13,5 bzw. 12,5	13,5

Tabelle 8: Fahrzeuganzahl der beiden Länder,
Quelle: eigene Darstellung.

Die Berechnung der durchschnittlichen Fahrzeugkosten zeigt, dass diese in Österreich durch die individuelle Abrechnung der KFZ-Nebenkosten pro Jahr und Auto, um 2.000 Euro höher ausfallen als in Deutschland. Im Gegensatz dazu sind die Leasingkosten in Österreich um rund 2.000 Euro niedriger als in Deutschland. Insgesamt sind somit die Gesamtkosten pro Fahrzeug und Jahr annähernd gleich hoch. Deutlich erkennbar ist jedoch, dass eine jährliche Kostensteigerung in beiden Ländern vorliegt. Das ist auf eine Erhöhung der Leasingraten pro Fahrzeug zurückzuführen. Diese müssen laut den Vorschriften des Leasinggebers jährlich angepasst werden und sind je nach Fahrzeug und Laufzeit unterschiedlich hoch. Für eine genauere Betrachtung werden über die jährliche Darstellung hinaus die monatlichen Kosten pro Firmenwagen berechnet.

Auswertung Fahrzeugkosten AT		durchschnittliche Fahrzeugkosten pro Fahrzeug/Monat						
Sachkonto	Bezeichnung	2015	2016	2017	2016/2015	%	2017/2016	%
732000	KFZ - Betriebs- und Instandhaltungsaufwand	499	498	511	-1	0%	13	3%
744000	Leasingaufwand	517	557	624	40	8%	66	12%
Summe		1.017	1.055	1.134	39	4%	79	8%

Auswertung Fahrzeugkosten DE		durchschnittliche Fahrzeugkosten pro Fahrzeug/Monat						
Sachkonto	Bezeichnung	2015	2016	2017	2016/2015	%	2017/2016	%
653000	KFZ - Betriebs- und Instandhaltungsaufwand	349	343	329	-6	-2%	-14	-4%
656000	Leasingaufwand + Miete Fahrzeuge	682	730	809	49	7%	78	11%
Summe		1.031	1.073	1.138	42	4%	65	6%

Abbildung 13: Durchschnittliche Kosten in Euro für AT/DE pro Fahrzeug/Monat,
Quelle: eigene Darstellung.

Durch die monatliche Berechnung der Gesamtkosten je Fahrzeug wird nochmals deutlich, dass die Kosten für beide Länder nahezu ident sind und nur marginal voneinander abweichen. Zur detaillierteren Aussage, in welchen Bereichen die Kosten gestiegen sind und wie sich diese verteilen, werden die zwei Sachkonten in die bereits genannten Kategorien unterteilt. Dazu muss jede einzelne Buchungszeile im System, welche jeweils einer Lieferantenrechnung entspricht, manuell richtig zugeordnet werden. Diese Zuteilung führt zu folgendem Ergebnis auf Jahressicht.

Zuerst wird die österreichische Kostenaufteilung betrachtet und analysiert. Im Anschluss dann die Deutsche und abschließend wird ein Vergleich zwischen den beiden Ländern gezogen.

Auswertung Fahrzeugkosten AT	Fuhrparkkosten pro Jahr			durchschnittliche Fahrzeugkosten pro Fahrzeug/Monat		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Kategorie						
Parkgebühren	3.304	3.265	3.568	25	20	22
Treibstoffe	22.757	28.653	33.192	172	177	205
Maut	595	1.568	300	5	10	2
Service und Verschleiß	13.432	8.124	9.784	102	50	60
Reifenmanagement	6.232	5.410	5.666	47	33	35
Schadensmanagement	350	388	943	3	2	6
Ersatzfahrzeugmanagement	327	8.542	2.283	2	53	14
Zulassung, Versicherung und KFZ-Steuer	18.897	24.700	27.000	143	152	167
Leasing	62.080	83.583	93.535	517	557	624
	127.974	164.233	176.271	1.017	1.055	1.134

Abbildung 14: Auswertung der Kostenkategorien in Euro für AT,
Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 14 zeigt, dass die größten Kostenanteile, die nicht von der Leasingfinanzierung stammen, den Kategorien Treibstoffe, Zulassung, Versicherung und KFZ-Steuer sowie Service und Verschleiß zuzuordnen sind. Positionen wie Parkgebühren und Reifenmanagement verzeichnen eine konstante Entwicklung, sind jedoch in ihrer Höhe nicht zu vernachlässigen. Die tabellarische Darstellung der Positionen mit ihren Kosten erleichtert Einsparungspotenziale zu finden und bietet zusätzlich eine gute Vergleichbarkeit für diverse Angebote durch Fremdanbieter. Wesentliche Kategorien sollten unbedingt regelmäßig hinterfragt und analysiert werden. Dazu zählt z.B. eine genaue Kontrolle, wo Treibstoffe getankt werden. Diese sollten ausschließlich über die Routex Tankkarte bezogen werden, die jeder Mitarbeiter bei der Übergabe des Fahrzeugs bekommt. Mit dieser bekommt man bei den Verbundtankstellen OMV und BP einen Rabatt von 3 Cent pro Liter Treibstoff. Die Tankkarten werden von der Porsche Bank, dem Leasingpartner, bezogen. Die pro medico Handels GmbH bekommt monatlich im Nachhinein die Abrechnung mit der Auflistung der getankten Treibstoffmenge pro Auto. Dies ist jedoch für ein ordentliches Treibstoffmanagement nicht ausreichend.

Solange die pro medico Handels GmbH das Fuhrparkmanagement selbst betreibt, sollten monatliche Auswertungen der Tankkarten beim Leasingpartner angefordert werden. Anhand dieser kann festgestellt werden, ob alle Fahrer den Treibstoff bei den Verbundtankstellen beziehen, ob auf Autobahntankstellen getankt wird und welche Fahrzeuge überdurchschnittlich viel Sprit verbrauchen. Erst durch solche Auswertungen können Einsparungspotenziale festgestellt und Maßnahmen gesetzt werden. Mit der reinen Verbuchung der monatlichen Tankabrechnung kann dies nicht ausreichend nachvollzogen werden, da keine umfassende Kontrolle möglich ist. Das erschwert kostensenkende Maßnahmen und bietet für die Fahrer keinen Anreiz, Spritkosten zu minimieren.

Bei der Position Reifenmanagement sollte hinterfragt werden, welcher Reifentyp überdurchschnittlichem Verschleiß ausgesetzt ist. Die hohen Reifenkosten der letzten Jahre sind jedoch nicht nur auf hohen Reifenverschleiß zurückzuführen, sondern auf die jährliche Anschaffung neuer Autos, die mit mehreren Reifensätzen ausgestattet werden. Bei einer stagnierenden Entwicklung des Fuhrparks kann davon ausgegangen werden, dass diese Kosten sinken. Da die pro medico Handels GmbH vom Gegenteil, nämlich einer Steigerung der Fahrzeuganzahl ausgeht, sollten Überlegungen hinsichtlich günstigerer Reifen, die jedoch eine ähnliche Qualität der derzeit verwendeten Markenreifen aufweisen, angestellt werden. Im Bereich Parkgebühren gibt es kaum Einsparungspotenziale, da der Großteil der Fahrzeugnutzer Außendienstmitarbeiter sind, welche gebietsbedingt teurere und günstigere Parkmöglichkeiten vorfinden. Bei den Versicherungen und der KFZ-Steuer herrscht die Problematik, dass Leasingautos Vollkasko versichert sein müssen und die KFZ-Steuer vorgeschrieben ist. Solche Vorschriften erschweren Einsparungen erheblich. Zur Verdeutlichung des Einflusses der einzelnen Kostenkategorien auf die Gesamtkosten werden diese prozentuell in Kreisdiagrammen dargestellt. Dabei wird nochmals ersichtlich, dass die Steigerung der Kosten je Fahrzeug hauptsächlich vom Anstieg der Leasingraten beeinflusst wird. Inwieweit die Höhe der Leasingrate gerechtfertigt ist, kann erst durch Vergleiche mit anderen externen Anbieter festgestellt werden und ist Teil der folgenden Kapitel.

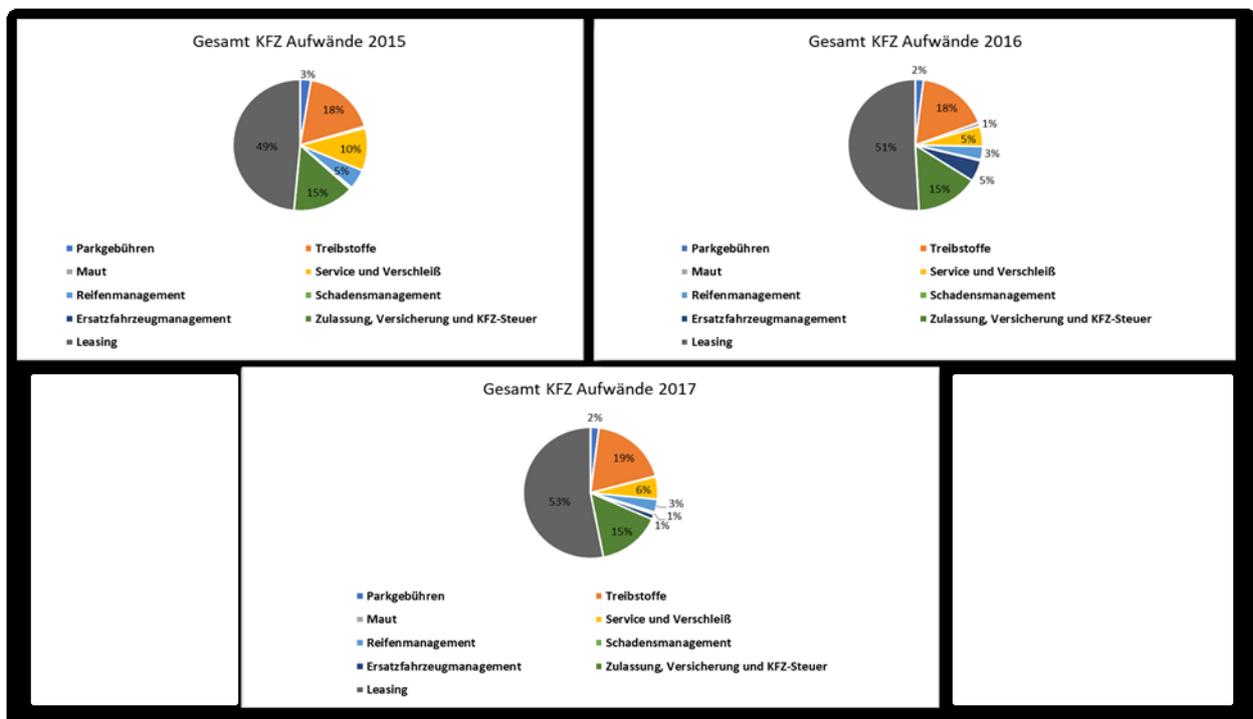


Abbildung 15: Prozentueller Anteil der Kategorien an den Gesamtkosten AT,
Quelle: eigene Darstellung.

Nach der Analyse des österreichischen Fuhrparks ist als nächstes eine Auswertung des Fuhrparks des deutschen Tochterunternehmens notwendig. Dieser besteht zum Zeitpunkt Dezember 2017 aus 14 Fahrzeugen, was genau der Fahrzeuganzahl in Österreich entspricht. Diese Übereinstimmung ist reiner Zufall und wird bereits in der ersten Jahreshälfte 2018 durch die Beschaffung neuer Fahrzeuge in beiden Ländern nicht mehr zutreffen. Grundsätzlich ist zu sagen, dass dieselben Detailanalysen, Maßnahmen und die Festlegungen von Einsparungspotenzialen wie für den österreichischen Fuhrpark gelten. Da der Einfluss der einzelnen Kategorien auf die Fuhrpark-Gesamtkosten aufgrund des Full-Leasings nicht ident ist, werden auch die deutschen Fuhrparkkosten nach Kategorien abgebildet und kurz darauf Bezug genommen.

Auswertung Fahrzeugkosten DE Kategorie	Fuhrparkkosten pro Jahr			durchschnittliche Fahrzeugkosten pro Fahrzeug/Monat		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Parkgebühren	4.871	6.078	7.237	48	56	45
Treibstoffe	20.675	22.072	35.143	203	204	217
Service und Verschleiß	73	157	116	1	1	1
Reifenmanagement	592	737	1.377	6	7	9
Schadensmanagement	1.217	259	1.660	12	2	10
Ersatzfahrzeugmanagement	347	130	125	3	1	1
Mietfahrzeugmanagement	18.365	13.176	32.982	180	122	204
Zulassung, Versicherung und KFZ-Steuer	7.822	7.559	7.642	77	70	47
Leasing	51.175	65.700	98.045	502	608	605
	105.137	115.868	184.328	1.031	1.073	1.138

Abbildung 16: Auswertung der Kostenkategorien in Euro für DE,
Quelle: eigene Darstellung.

Betrachtet man Abbildung 16, so wird ersichtlich, dass sich die Fahrzeugfinanzierung in Deutschland auf zwei Positionen aufteilt: einerseits die Leasingrate und andererseits die Kosten für die Mietfahrzeuge. Dies ist, wie bereits erwähnt, auf die lange Probezeit von sechs Monaten zurückzuführen. Die Fuhrparkverantwortliche hat beschlossen, während dieser Zeit noch keine Fahrzeuge zu leasen, da das Risiko einer Auflösung des Dienstverhältnisses in dieser Zeit sehr hoch ist und Leasingverträge nicht so kurzfristig gekündigt werden können wie Mietverträge. Da aufgrund der laufenden Anstellung neuer Mitarbeiter, ganzjährig, betrachtet mindestens zwei bis vier Fahrzeuge gemietet werden, können diese Kosten zu den Leasingkosten hinzugerechnet werden und stellen gemeinsam den Finanzierungsanteil des deutschen Fuhrparks dar. Ansonsten ist ersichtlich, dass außer der Kategorie Treibstoffe alle anderen Kategorien relativ geringe Kosten verursachen, weil das Full-Leasing den Großteil dieser Kosten abdeckt. Bei den Treibstoffkosten sollte wie in Österreich unbedingt eine genaue monatliche Auswertung der Tankabrechnung beim Leasinggeber angefordert werden, um gezielte Maßnahmen für eine Kostenreduktion einzusetzen. Ob die Full-Leasingraten der Höhe nach gerechtfertigt sind, kann erst nach der Einholung von Angeboten bei externen Anbietern festgestellt werden, da ohne diese keine Vergleich oder keine Abschätzungen möglich sind. Im Rahmen dieser Arbeit wird die Angebotseinholung auf den

österreichischen Fuhrpark beschränkt. Die Leasingraten in Deutschland können somit nicht beurteilt werden. Angepasst an die Darstellung der österreichischen Fuhrparkkosten wird auch hier die prozentuelle Auswirkung der einzelnen Kategorien auf die Gesamtkosten aufgezeigt.

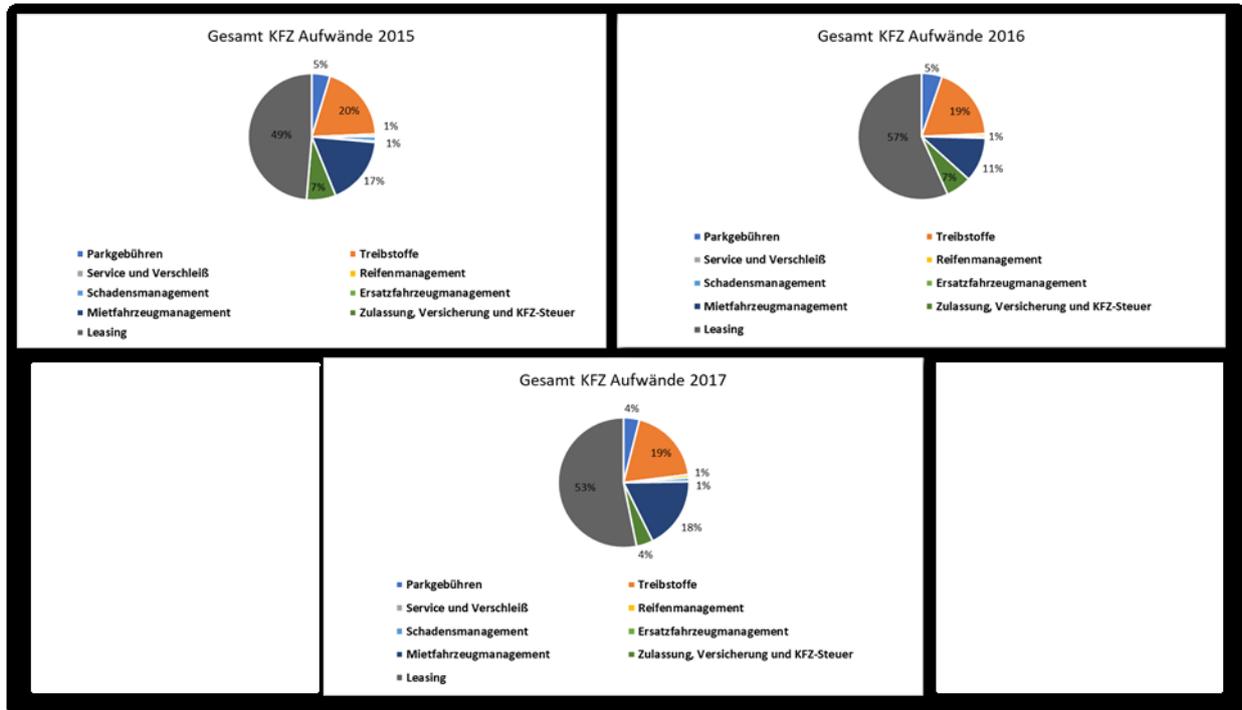


Abbildung 17: Prozentueller Anteil der Kategorien an den Gesamtkosten DE, Quelle: eigene Darstellung.

Die Analyse der beiden Fuhrparks zeigt, dass es für die pro medico Handels GmbH durchwegs sinnvoll ist, monatliche Auswertungen über diverse Kategorien zu machen und einzelne Positionen regelmäßig zu hinterfragen. Da diese Auswertungen derzeit nur in zeitaufwändiger manueller Arbeit möglich sind, sollten unbedingt Detailauswertungen beim Leasinggeber angefordert werden. Außerdem sollte im Falle einer Weiterführung der Eigenverwaltung ein monatliches Reporting und Analyseset definiert werden, welches die Fuhrparkmanagerin unterstützt, um Einsparungspotenziale zu identifizieren und Maßnahmen zu setzen. Mit der Einbindung der internen Controlling Abteilung kann definiert werden, welche Datenauswertung sinnvoll ist und in welcher Form sie zu erfolgen hat. Überdies kann das interne Controlling Input und Anregung zur Verbesserung der Fuhrparkmanagementsteuerung liefern. Wird zukünftig eine Auslagerung bevorzugt, so sollte unbedingt darauf geachtet werden, dass einerseits die Kosten für das Leasing zuzüglich des Fuhrparkmanagements angemessen sind und der externe Dienstleister andererseits über ein umfassendes Reporting verfügt, welches für Frau Weiss jederzeit zugänglich ist. Die optimalste Form des Reportings wäre ein Online-Tool, das über tagesaktuelle Informationen verfügt. Dies ist bei den Kriterien für die Auswahl eines externen Anbieters zu berücksichtigen.

5 Scoring-Modell als Bewertungsbasis externer Dienstleister

Nach der Durchführung der IST-Analyse, welche den aktuellen administrativen Aufwand und die Kosten für die Haltung eines unternehmenseigenen Fuhrparks aufgezeigt hat, sollen nun die Möglichkeiten der externen Verwaltung untersucht werden. Dabei stellt sich in erster Linie die Frage, ob es Dienstleister am Markt gibt, welche die benötigten Leistungen anbieten und ob einer davon die Anforderungen der pro medico Handels GmbH optimal abdecken kann. In den theoretischen Ausführungen zur Umsetzung eines Outsourcing Vorhabens wurde bereits beschrieben, dass Angebote von mehreren verschiedenen Anbietern eingeholt und miteinander verglichen werden sollen.⁹⁹ Durch das in Betracht ziehen von mehreren Offerten und intensiver Recherche kann vermieden werden, dass der auszulagernde Prozess willkürlich an einen Dienstleister übergeben wird, ohne zu überprüfen, ob dieser nach den Vorstellungen des Unternehmens handelt und das gewünschte Preis-Leistungs-Verhältnis erfüllt. Des Weiteren führt ein Vergleich mehrerer Anbieter unweigerlich dazu, dass die eigenen Anforderungen konkret definiert werden müssen, was auch unternehmensintern Klarheit bringt. Zur Feststellung von Parallelen und Unterschieden zwischen einzelnen externen Fuhrparkmanagement-Anbietern muss festgelegt werden, welche Erfordernisse zu erfüllen sind. Dies ist die Basis einer individuellen Bewertung der Angebote. Eine anerkannte Methode, die sich mit der Definition von Kriterien und der anschließenden Evaluation beschäftigt, ist die Scoring-Methode, auch Nutzwertanalyse genannt. Sie wird häufig eingesetzt, um die Problematik der richtigen Auswahl zwischen mehreren Alternativen zu lösen. Dies erfolgt mittels der Berechnung von Nutzwerten, wobei die Alternative mit dem höchsten Nutzwert die definierte Zielsetzung optimal erfüllt. Im Folgenden wird beschrieben, was man unter der Scoring-Methode versteht und wie diese angewendet wird.

5.1 Definition und Umsetzungsmöglichkeiten eines Scoring-Verfahrens

Es gibt zahlreiche verschiedene Bewertungsmethoden, die eine Beurteilung anhand unterschiedlicher Kriterien zur Entscheidungsfindung ermöglichen. Dabei unterscheidet man zwischen qualitativen und quantitativen Methoden. Qualitative Verfahren befassen sich mit der Evaluierung von nicht monetär darstellbaren Kriterien. Dem entgegengesetzt bewerten quantitative Verfahren Aspekte, die monetär ausgedrückt werden können. Die Nutzwertanalyse ist eine Kombination aus einer qualitativen und quantitativen Bewertungsmethode.¹⁰⁰ Die Ausgangsbasis dafür bilden großteils qualitative Daten, welche im Laufe der Durchführung dieses Verfahrens quantifiziert

⁹⁹ Vgl. Kapitel 3.3.2 Festlegung von Kriterien und Auswahl potentieller externer Anbieter, S. 45 f in dem erläutern wird, warum es sinnvoll ist, mehrere Anbieter miteinander zu vergleichen.

¹⁰⁰ Vgl. KÜHNAPFEL (2013), S. 39.

werden, um einen Nutzwert festzustellen. Bei korrekter Anwendung fördert diese Vorgehensweise die Vergleichbarkeit von qualitativen Daten und unterstützt eine objektive Entscheidung.

Der folgende Abschnitt stützt sich weitgehend auf KÜHNAPFEL.¹⁰¹ Die Erstellung eines Scoring-Modells dient zur Entscheidungsfindung von umfangreichen Fragestellungen. Es ist somit ein Instrument, welches eine Eignungsaussage diverser Alternativen unter der Berücksichtigung von mehreren definierten Aspekten ermöglicht. Die Unterteilung einer Problemstellung in mehrere Punkte, auch Kriterien genannt, kann dahingehend sinnvoll sein, dass dadurch eine tiefgreifende Bewertung mehrerer Entscheidungsalternativen erfolgen kann. Dies verhindert, Fehlentscheidungen zu treffen, welche sich erst in der Zukunft abzeichnen und negative Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen haben könnten. Zusätzlich hilft es, aus gewohnten Mustern auszubrechen und neue Wege einzuschlagen, die im Vergleich zur bisherigen Handhabung einen Mehrwert einbringen. Ein weiterer Vorteil ist die Zerlegung der Fragestellung in einzelne Kriterien, wodurch eine rationale Entscheidungsfindung leichter ermöglicht wird. Es ist unkomplizierter, mehrere Aspekte zu beurteilen, die erst kumuliert eine Gesamtbewertung für die Alternative ergeben. Hinzu kommt, dass im Rahmen der Aufstellung des Scoring-Modells eine genaue Dokumentation aller Aspekte und deren Relevanz erfolgt. Dies verhindert emotional gesteuerte Urteile ohne jeglicher Beleggrundlage. Wird die Entscheidungsfindung auf Basis einer Nutzwertanalyse durchgeführt, ist diese auch für unbeteiligte Personen jederzeit überprüfbar und nachvollziehbar.

Die Scoring-Methode eignet sich natürlich nicht für jeden willkürlichen Entscheidungsprozess, sondern sollte nur angewendet werden, wenn die für die Entscheidung relevante Fragestellung in mehrere Teilaspekte gegliedert werden kann. Erhält man bei der Aufspaltung dieser eine hohe Anzahl an Bewertungskriterien und ist eine Gliederung in qualitative und quantitative Aspekte möglich, so kann dieses Modell gewählt werden. Die Möglichkeit der Einordnung der definierten Merkmale in eine eindeutige Reihenfolge stellt einen weiteren Umstand dar, der für die Durchführung der Nutzwertanalyse ausschlaggebend ist. Ein abschließendes Argument, welches vor der Ausarbeitung eines Scoring-Modells evaluiert werden sollte, betrifft die am Entscheidungsprozess beteiligten Personen. Nur wenn diese nicht über ausreichend Erfahrung verfügen, um bereits ohne umfangreiche Vergleiche und Bewertungen eine vertretbare Entscheidung treffen zu können, ist eine Bewertung mittels Nutzwertanalyse sinnvoll.¹⁰²

Im Falle der Auslagerungsentscheidung des Fuhrparkmanagements inklusive der Fuhrparkfinanzierung der pro medico Handels GmbH treffen alle genannten Voraussetzungen zu. Ein zukünftiger externer Dienstleister muss einerseits quantitative Kostenkriterien erfüllen und andererseits umfangreiche qualitative Leistungen abdecken. Diese werden von der Fuhrparkmanagerin als

¹⁰¹ Vgl. KÜHNAPFEL (2013), S. 87.

¹⁰² Vgl. KÜHNAPFEL (2014), S. 3 f.

Mindestanforderungen gesehen, um eine Auslagerung zukünftig der Eigenverwaltung vorzuziehen. Die definierten qualitativen Aspekte beruhen auf unterschiedlichen Anforderungen und können somit nicht in Summe beurteilt werden. Im Falle der Bewertung der Leistungsangebote von diversen Fuhrparkmanagement-Anbietern können die definierten Kriterien in eine gewisse Rangfolge gebracht werden. Welche Aspekte als bedeutender oder weniger bedeutend einzustufen sind, sollte dabei von der HR-Managerin der pro medico Handels GmbH beschlossen werden. Sie verfügt über das Wissen, wie die Fuhrparkverwaltung bisher abgewickelt wurde und welche Rolle der Fuhrpark im Rahmen der Unternehmensstrategie in den nächsten Jahren spielt. Davon abgeleitet kann Frau Weiss beurteilen, welche Kriterien einen höheren und welche einen niedrigeren Stellenwert bei der Beurteilung einnehmen. Bei der pro medico Handels GmbH ist die Problematik gegeben, dass die verantwortliche Mitarbeiterin die notwendigen Aufgaben umfassend erfüllt, jedoch bisher aufgrund von Ressourcenengpässen und fehlendem Know-how keine Optimierungspotenziale definiert oder Analysen durchgeführt hat. Aufgrund der fehlenden Zeit war es ihr zudem nicht möglich, sich mit der Thematik Auslagerung des Fuhrparkmanagements und dem Vergleich von unterschiedlichen Leistungsangeboten auseinander zu setzen. Somit ist es unausführbar, ohne einen konkreten Vergleich und nur anhand ihrer Erfahrung zu beurteilen, welcher Anbieter dem starken Wachstum der Fahrzeugflotte entsprechend den optimalen Leistungsumfang bietet. Die im Anschluss durchgeführte Scoring-Methode wird in Zusammenarbeit mit Frau Weiss durchgeführt und soll die Entscheidung, welcher Anbieter im Falle eine Auslagerung ausgewählt werden sollte, erheblich erleichtern.

Die nachfolgende Aufzählung zeigt die einzelnen Schritte, die bei einer Anwendung der Scoring-Methode in angegebener Reihenfolge durchzuführen sind. Diese können wie dargestellt umgesetzt werden:¹⁰³

1. Definition des zu lösenden Problems
2. Festlegung von mehreren Alternativen
3. Sammlung von Beurteilungskriterien
4. Gewichtung der Beurteilungskriterien
5. Bewertung der Beurteilungskriterien
6. Nutzwertberechnung
7. Verschriftlichung der Ergebnisse

¹⁰³ Vgl. KÜHNAPFEL (2014), S. 6.

Die Auswahlproblematik und deren Zielergebnis, welches im Rahmen der Durchführung der Nutzwertanalyse erreicht werden soll, muss als Erstes beschrieben werden, da das zugrundeliegende Entscheidungsproblem ohne Zielsetzung nicht gelöst werden kann.¹⁰⁴ Die Zielsetzung wird nachfolgend nicht mehr umfassend ausgeführt. Es wurde bereits mehrmals erläutert, dass mittels der Scoring-Methode ein optimal passender Fuhrparkmanagement-Anbieter für die pro medico Handels GmbH identifiziert werden soll.

5.2 Entscheidungsalternativen und Bewertungskriterien

Im Folgenden wird die korrekte Vorgehensweise, von der alternativen Auswahl bis zur Definition, Gewichtung und Bewertung der Entscheidungskriterien, dargestellt. Dies bildet die Grundlage für die praktische Anwendung des Scoring-Modells zur Identifikation eines geeigneten Anbieters in Kapitel 6.

Damit die Scoring-Methode überhaupt anwendbar ist, sind zwei oder mehrere Alternativen zu definieren, die miteinander verglichen werden können. Diese sollten folgende Voraussetzungen erfüllen:¹⁰⁵

- Alternativen können miteinander verglichen werden.
- Das Rangverhältnis kann klar definiert werden. Wenn eine Alternative besser ist als die zweite und die zweite besser ist als die dritte, so muss auch die erste Alternative besser sein als die dritte.
- Wenn Alternativen in allen Kriterien gleich bewertet werden, müssen sie auch denselben Nutzwert erzielen.

Für die Ermittlung eines optimalen Anbieters zur Auslagerung sämtlicher Fuhrparkmanagementleistungen der pro medico Handels GmbH können die Alternativen in Form von externen Dienstleistern definiert werden. Es gibt in beiden Ländern zahlreiche Anbieter, die zur Auswahl stehen. Dabei stellen vor allem solche, die in beiden Ländern tätig sind und somit beide Fuhrparks betreuen könnten, attraktive Alternativen dar. Darauf wird bei den Kriterien genau Bezug genommen. Da jedoch die Verwaltung beider Unternehmen von Graz aus erfolgt, wurde gemeinsam mit der Fuhrparkleiterin definiert, dass die Anbietersuche vorerst auf Österreich beschränkt wird.

¹⁰⁴ Vgl. ZANGEMEISTER (2014), S. 89.

¹⁰⁵ Vgl. KÜHNAPFEL (2013), S. 88 f.

Der nächste Schritt ist das Festlegen von Auswahlkriterien. Dies ist ein weitgehend kreativer Prozess. Das Resultat ist von der Thematik und Zielsetzung sowie der Präferenzen der entscheidungsverantwortlichen Personen abhängig. Es kann keine pauschale Aussage getroffen werden, welche Anzahl von Kriterien zielführend ist. Dies hängt wiederum stark von der Grundproblematik ab, die mittels der Scoring-Methode gelöst werden soll und kann von Nutzwertanalyse zu Nutzwertanalyse abweichen. Standardmäßig wird häufig ein Umfang von 10 bis 20 Kriterien definiert, was jedoch nur einen Richtwert darstellt, der nicht zwingend eingehalten werden muss. Vorrangig soll sichergestellt werden, dass der Kriterienkatalog vollständig ist, also alle relevanten Kriterien beinhaltet.¹⁰⁶

Die Definition eines Kriterienkatalogs ist Grundvoraussetzung für die Durchführung einer Nutzwertanalyse. Damit qualitative Kriterien auch bewertet werden können, muss in einem weiteren Schritt eine Gewichtung vorgenommen werden. Mittels dieser wird festgelegt, wie groß der Einfluss einzelner Merkmale auf das Bewertungsergebnis ist. Es hilft somit zwischen sehr wichtigen, wichtigen und weniger wichtigen Kriterien zu unterscheiden und vermeidet eine Gleichstellung dieser. Würden alle Kriterien das Ergebnis auf gleiche Weise beeinflussen, so wäre eine Abgrenzung der einzelnen Alternativen voneinander nicht möglich. Eine standardisierte Methode zur Gewichtung der Kriterien ist die Anwendung von Schulnoten. Das bedeutet, dass jedes Merkmal eine Note zwischen 1 und 5 zugewiesen bekommt und daraus eine Gewichtung abgeleitet wird. Dieses System ist jedoch nur bei einer geringen Menge von Kriterien sinnvoll. Bei Anstieg der Anzahl wird der Bedeutungsunterschied zwischen den einzelnen Aspekten immer geringer, da teilweise eine Gleichstellung erfolgt.¹⁰⁷

Zur Vermeidung dieser Problematik wird zur Gewichtung der Merkmale eine Skala von 1 bis 100 Punkten herangezogen. Für jedes definierte Merkmal kann ein Wert zwischen 1 und 100 vergeben werden. Je bedeutender das Kriterium, desto mehr Punkte sollten vergeben werden. Anschließend werden die Punkte aller Kriterien aufsummiert und der Anteil jedes einzelnen an der Gesamtsumme berechnet. Dieser stellt prozentual ausgedrückt die Gewichtung je Merkmal dar. Addiert man die Gewichtung der Kriterien, muss dies insgesamt 100 Prozent ergeben. Zur beispielhaften Veranschaulichung der Vorgehensweise dient Tabelle 9.

¹⁰⁶ Vgl. KÜHNAPFEL (2014), S. 7 ff.

¹⁰⁷ Vgl. KÜHNAPFEL (2013), S. 90 f.

Entscheidungskriterium	Vergebene Punkte 1-100	Gewichtung in Prozent
Kriterium 1	6 Punkte	2 %
Kriterium 2	74 Punkte	25 %
Kriterium 3	42 Punkte	14 %
Kriterium 4	96 Punkte	32 %
Kriterium 5	18 Punkte	6 %
Kriterium 6	62 Punkte	21 %
Gesamt	298 Punkte	100 %

Tabelle 9: Beispiel einer Kriterien Gewichtung,
Quelle: eigene Darstellung

Die dargestellte Gewichtung wird in dieser Form auf die ausgewählten Kriterien zur Beurteilung einzelner Fuhrparkmanagement-Anbieter umgelegt. Darauf folgt der nächste Schritt, der die Bewertung der einzelnen Kriterien je Dienstleister darstellt. Dafür wird eine zweite Skala herangezogen, die auf einer Verteilung nach Schulnoten beruht. Die Skala wird in 1 bis 5 unterteilt und wie folgt beurteilt.

1	2	3	4	5
sehr gut	gut	ausreichend	mangelhaft	ungenügend

Abbildung 18: Schulnoten Skala zur Kriterien Bewertung,
Quelle: eigene Darstellung.

Je besser ein Kriterium erfüllt wird, desto niedriger ist die vergebene Note. Zur Erzielung einer aussagekräftigen Beurteilung, bei der die niedrigsten also die besten Noten den größten Einfluss auf das Ergebnis haben, müssen diese mit einer gegengleichen Punktzahl hinterlegt werden. Das bedeutet, dass die Note 1 mit einer Punktzahl von 5 in das Scoring-Modell einfließt, während die Note 5 nur mit einem Punkt berücksichtigt wird. So kann sichergestellt werden, dass der ausgewählte Wert der Skala den gewünschten Einfluss auf das Ergebnis erzielt. Sind alle Kriterien

bewertet, so erfolgt die Multiplikation der Punkte mit der definierten Gewichtung je Merkmal. Summiert man alle gewichteten Punkte, so erhält man den gesamten Nutzwert der Alternative. Dieser kann mit den anderen Alternativen verglichen und ein Ergebnis daraus abgeleitet werden.

6 Praktische Umsetzung des Scoring-Modells

Dieses Kapitel befasst sich mit der Umsetzung des beschriebenen Scoring-Modells zur Identifikation eines geeigneten Fuhrparkmanagement-Anbieters. Es wird erwähnt, wie die potentiellen Dienstleister ausgewählt werden und wie die Erhebung der erforderlichen Daten erfolgt. Anschließend werden die Bewertungskriterien und deren Gewichtung angeführt. Der Hauptteil repräsentiert die Darstellung des Scorings Modells. Hier wird detailliert beschrieben, wie sich die Bewertung der Anbieter im Einzelnen zusammensetzt. Des Weiteren erfolgt eine Gegenüberstellung zwischen externer und interner Verwaltung. Den Abschluss bildet eine Handlungsempfehlung für die pro medico Handels GmbH, welche konkrete Vorschläge für die zukünftige Abwicklung des Fuhrparkmanagements beinhaltet.

6.1 Fuhrparkmanagement-Anbieter in Österreich

Zur erfolgreichen Durchführung der Scoring-Methode müssen mindestens zwei Alternativen für einen Vergleich zur Verfügung stehen. Somit ist der erste Punkt der praktischen Umsetzung die Identifikation möglicher Anbieter. Da sowohl für den österreichischen als auch für den deutschen Fuhrpark eine Outsourcing Alternative gefunden werden soll, würden grundsätzlich Anbieter beider Länder in Frage kommen. Eine Suche in zwei Ländern wäre jedoch nicht zielführend, da seitens der Geschäftsführung der pro medico Handels GmbH der Wunsch geäußert wurde, einen geeigneten Dienstleister in Österreich zu finden. Idealerweise kann dieser die Verwaltung für beide Länder übernehmen z.B. über ein Tochterunternehmen mit Sitz in Deutschland. Die Voraussetzung eines Leistungsangebots für beide Länder wird in die Beurteilungskriterien mit aufgenommen.

Zur Feststellung, welche Anbieter es gibt, werden zum einen intensive Literaturrecherchen durchgeführt und zum anderen zahlreiche Artikel diverser Fachzeitschriften herangezogen. Eine umfangreiche Informationsquelle stellt diesbezüglich der Flottenguide 2017 der Plattform firmenflotte.at dar. Diese Plattform gehört der Verlagsgruppe WEK Industrie Medien GmbH an und beinhaltet ein weites Spektrum an Fachinformationen rund um das Thema Beschaffung und Betrieb von Firmenwägen. Der jährlich herausgegebene Flottenguide bietet eine Zusammenfassung aktueller Entwicklungen der Branche und eine Übersicht über die unterschiedlichen Fuhrparkmanagement-Dienstleister in Österreich. Bei diesen handelt es sich um Leasinggesellschaften, die zusätzlich die Abwicklung der Fuhrparkverwaltung übernehmen. Sie decken somit die Fahrzeugfinanzierung und die Betreuung während des laufenden Betriebs ab. Da der jährliche Flottenguide auf die Vorstellung sämtliche Anbieter der Branche und den Vergleich des Leistungsangebots abzielt, kann ausgeschlossen werden, dass es sich dabei nur um anbieterspezifische Werbung

handelt. Es scheint eher so, dass der Guide Hilfestellung und Informationen für Fuhrparkmanager bietet, indem er einen Überblick über brancheninterne Entwicklungen gibt. Folgende Unternehmen werden darin vorgestellt:¹⁰⁸

- ALD Automotive Fuhrparkmanagement und Leasing GmbH
- Alphabet Austria Fuhrparkmanagement GmbH
- Arval Austria GmbH
- Denzel Leasing GmbH
- Erste Bank und Sparkassen Leasing GmbH
- LeasePlan Österreich Fuhrparkmanagement GmbH
- Mercedes Benz Financial Services Austria GmbH
- Porsche Bank Aktiengesellschaft
- Raiffeisen-Leasing Fuhrparkmanagement GmbH
- Sixt Mobility Consulting Österreich GmbH
- UniCredit Leasing Fuhrparkmanagement GmbH

Die angeführten Dienstleister werden auch in anderen Fuhrpark Fachzeitschriften erwähnt und decken sich weitgehend mit dem Resultat der Internetrecherche. Sie können somit als Alternativen für das Outsourcing Vorhaben betrachtet werden. Bei der Aufzählung ist ersichtlich, dass auch der derzeitige Leasing Partner, die Porsche Bank, Fuhrparkmanagementleistungen anbietet. Es stellt sich die Frage, warum die Fuhrparkleiterin bisher diese Leistungen nicht in Anspruch genommen hat. Folgendermaßen wäre kein Umstieg zu einem anderen Anbieter notwendig und es müsste auch kein Vergleich mehrerer Dienstleister stattfinden. Diese Überlegung wurde bis dato nicht gemacht, da die Porsche Bank den Fuhrpark der pro medico Handels GmbH aufgrund der zunächst geringen Fahrzeuganzahl unter Einzelkundenbetreuung geführt hat. Diese bietet nur die Finanzierung der Fahrzeuge an, jedoch nicht die Übernahme von Managementaufgaben. Nach Rücksprache mit dem Verantwortlichen der Porsche Bank könnte der wachsende Fuhrpark beider Länder zukünftig in das internationale Flottenmanagement integriert werden. Dadurch wäre die Übernahme der gesamten Fahrzeugverwaltung möglich. Da keine Erfahrungswerte über die Kosten und den Prozessablauf bei einer Auslagerung vorliegen, wurde trotzdem beschlossen, dass ein Vergleich mehrerer Alternativen erfolgen soll. Wobei die Porsche Bank als eine Option miteinbezogen wird.

¹⁰⁸ Vgl. ÜBELBACHER (2017), S. 18 f.

Vor der Kontaktaufnahme mit den Anbietern erfolgte eine Vorstellung der angeführten Unternehmen vor der Geschäftsführung, um die weitere Vorgehensweise zu definieren. Im Rahmen dieser Besprechung wird festgelegt, vier der angeführten Unternehmen gänzlich auszuschließen. Ein Grund dafür ist, dass diese Autohäusern zugehören, deren Marken nicht der Philosophie der pro medico Handels GmbH entsprechen. Für den Auftritt nach außen spielt die Auswahl der Automarke für die Imagepflege innerhalb der Branche eine bedeutende Rolle. Entscheidungsbeeinflussend ist weiters die Tatsache, dass nahezu jeder dieser Anbieter zu einer großen Bankengruppe gehört. Seitens der Geschäftsführung gibt es negative Erfahrungen bezüglich einzelner Banken, wodurch die zu ihnen in Verbindung stehende Unternehmen ausscheiden.

Im Zuge der Erstausswahl potenzieller Anbieter wird mit der Geschäftsführung auch die Art der Datenerhebung besprochen, welche die Basis der Bewertung bildet. Dafür wird die qualitative Forschung in Betracht gezogen. Diese angedachte Methodik wird nun erklärt. Bei Anwendung der qualitativen Methode kann das Leistungsspektrum der einzelnen Marktteilnehmer mittels eines leitfadengestützten Interviews abgefragt werden. Diese Art der Befragung wird auch problemzentriertes Interview genannt. Dabei wird der Fokus eines weitgehend freien Gesprächsverlaufs mittels Leitfragen auf eine definierte Grundthematik gelenkt. Dadurch kann sichergestellt werden, alle relevanten Informationen zu allen Alternativen in Erfahrung zu bringen und eine standardisierte Datenbasis für die Bewertung zu erhalten. Die Befragung verläuft in ihrem Grundgerüst weitgehend homogen und weist unabhängig von der Anzahl der durchgeführten Interviews immer denselben Standard auf. Grundvoraussetzung dafür ist jedoch, dass die Interview-Partner offen und ehrlich antworten und nicht durch den Interviewführenden beeinflusst werden. Das kann erreicht werden, wenn eine Interessensübereinstimmung beider Parteien vorliegt und sich der Befragte im Gespräch gleichberechtigt fühlt. Zur Sicherstellung der Vollständigkeit und Richtigkeit sollte das Interview immer aufgezeichnet und wörtlich transkribiert werden. Nur dadurch kann bei der Auswertung gewährleistet werden, dass eine korrekte Interpretation des gesprochenen Wortes erfolgt. Eine weitere Variante zur Erhöhung der Aussagekraft der Auswertung besteht darin, dem Gesprächspartner eine Zusammenfassung vorzulegen und auf Schlüssigkeit überprüfen zu lassen.¹⁰⁹

Nach genauerer Betrachtung der Anwendung eines leitfadengestützten Interviews wird in Absprache mit der Geschäftsführung definiert, dass dieses für sie keine adäquate Methode der Datenerhebung darstellt. Bei der Durchführung des Interviews mit allen sieben ausgewählten Anbietern müsste man diese darüber informieren, dass sie Teil einer standardisierten Befragung sind und die protokollierten Daten des Gespräches für einen Vergleich des Leistungsangebotes

¹⁰⁹ Vgl. MAYRING (2016), S. 145 ff.

mit der Konkurrenz verwendet werden. Zusätzlich müssten alle Beteiligten einwilligen, dass sowohl die Bewertung mittels Scoring-Modell als auch das transkribierte Gesprächsprotokoll veröffentlicht werden darf. Würden sich die Dienstleister gegen das Interview mit Datenveröffentlichung aussprechen, so könnte keine Nutzwertanalyse durchgeführt werden. Ein weiteres Problem, welches bei der Befragung mittels Interview auftritt, bezieht sich in diesem konkreten Fall auf die Offenheit der Anbieter. Sie bildet die Basis für eine aussagekräftige Datenauswertung. Interviewpartner, die wissen, dass die preisgegebenen Informationen in einem Vergleich mit der Konkurrenz münden, neigen dazu, nicht ehrlich und unbefangen zu antworten. Dies gilt auch bei der Erstellung eines konkreten Kostenangebots. Die Durchführung eines leitfadengestützten Interviews würde somit einen objektiven Vergleich der einzelnen Anbieter gefährden und die Aussagekraft des Ergebnisses mindern. Diese Summe der negativen Argumente hat letztlich alle beteiligten Personen dazu bewogen eine anonyme Datenerhebung vorzuziehen.

Grundbedingung der anonymen Erhebung ist, dass die Anbieter nicht über den Vergleich informiert werden und diese ihr Leistungsangebot unabhängig voneinander vorstellen. Dafür wird jeder einzelne Dienstleister kontaktiert und aufgeklärt, dass die pro medico Handels GmbH an einer Auslagerung des gesamten Fuhrparkmanagements inklusive Finanzierung interessiert ist. Nach der ersten Kontaktaufnahme per E-Mail wird jeder Anbieter einzeln eingeladen, um sein Angebotsspektrum im Headquarter in Graz zu präsentieren. Nachfolgende Fragen sollen sicherstellen, dass trotz der weitgehend freien Präsentation alle erforderlichen Informationen angesprochen werden. Sie sorgen zusätzlich für eine bessere Vergleichbarkeit, erleichtern die Datenauswertung und werden wie folgt definiert:

- Ist der Anbieter markenunabhängig?
- Gibt es eine Fuhrparkmanagement-Lösung inklusive Finanzierung für beide Länder?
- Gibt es einen Hauptansprechpartner für beide Länder oder einen Ansprechpartner je Land?
- Wie erfolgt der Umstieg zum neuen Anbieter?
- Wird die Beschaffung mit übernommen oder verbleibt sie bei pro medico?
- Werden reine Managementleistungen ohne zusätzlicher Fahrzeugfinanzierung angeboten?
- Welche konkreten Dienstleistungen werden angeboten?
- Besteht freie Wahl bei Werkstätten und Reifenpartnern?
- Wird ein unlimitiertes oder limitiertes Reifenmanagement angeboten?

- Ist mindestens eine Tankkarte kostenlos inkludiert?
- Wird ein Schadensmanagement angeboten?
- Werden kostenlose Ersatzfahrzeuge bereitgestellt?
- Gibt es ein Mietwagenangebot auf Tages- und Monatsbasis?
- Wie erfolgt die monatliche Abrechnung der Leistungen?
- Was ist beim Austausch des Fahrzeugs zu beachten?
- Wie erfolgen die Kommunikation und die Abwicklung mit den Fahrern?
- Gibt es ein regelmäßiges Reporting an die Fuhrparkleiterin?

Die meisten der angeführten Fragen werden im Rahmen der einzelnen Präsentationen automatisch beantwortet. Bei nicht oder nicht ausreichend beantworteten Themen wird im Zuge dessen nachgefragt und das Gespräch in die entsprechende Richtung gelenkt. Eine wörtliche Aufzeichnung kann jedoch aufgrund der Datenschutzbestimmungen nicht erfolgen. Zur Dokumentation wird jedoch für jede Präsentation eine Mitschrift der wiedergegebenen Informationen verfasst. Diese Protokolle bilden gemeinsam mit den zusätzlich übergebenen Informationsbroschüren und PowerPoint-Präsentationen die Datenbasis für die Bewertung. Zur Gewährleistung einer höheren Transparenz und einer besseren Nachvollziehbarkeit werden alle Mitschrift-Protokolle dem Anhang der Arbeit beigefügt.¹¹⁰ Anstelle des Namens des Anbieters erfolgt die Zuordnung einer willkürlich vergebenen Bezeichnung von A bis G. Dies soll eine anonyme Betrachtung ermöglichen und die Einhaltung von Datenschutzrichtlinien gewährleisten. In den Ausführungen wurde bereits erwähnt, dass nur sieben der möglichen elf Anbieter kontaktiert werden. Welche das sind, wird jedoch bewusst nicht erwähnt, um so keine Rückschlüsse auf einzelne Unternehmen ziehen zu können.

6.2 Grobselektion der ausgewählten Anbieter

Nach den Präsentationen der einzelnen Marktteilnehmer wird mit diesen die weitere Vorgehensweise besprochen. Alle Anbieter erklären sich bereit, ein Erstangebot für die Finanzierung eines neuen Fahrzeuges mittels Operating Leasing inklusive aller angebotenen Fuhrparkmanagementleistungen zu kalkulieren. Als Basis dafür benötigen alle Dienstleister eine vorliegende Fahrzeugkonfiguration. Diese sollte den Fahrzeugtyp und die erforderliche Ausstattung beinhalten. Durch die zusätzliche Angabe der gewünschten Laufzeit sowie der jährlichen Kilometerleistung ist es

¹¹⁰ Vgl. Anhang, S. 108 f.

möglich, dass die Angebote aller Dienstleister zu vergleichen. Die Angebotseinholung bei Marktteilnehmern, die die definierten MUSS-Kriterien nicht erfüllen, wird von der Geschäftsführung als nicht zielführend angesehen. Deshalb erfolgt vorab eine Grobselektion der sieben Anbieter. Bei den verbleibenden Unternehmen wird im Anschluss ein Angebot eingeholt. Die zu erfüllenden MUSS-Kriterien sind Teil des gesamten Kriterienkatalogs, der die Grundlage der Bewertung mittels Scoring-Modell bildet. Der Katalog wird im anschließenden Kapitel 6.3 „Beurteilungskriterien und ihre konkrete Gewichtung“ näher erläutert. Zur Durchführung einer erfolgreichen Grobselektion müssen Merkmale definiert werden, anhand deren festgestellt werden kann, ob einzelne Anbieter grundlegende Voraussetzungen erfüllen oder sofort ausgeschieden werden müssen. Für eine zukünftige Zusammenarbeit mit einem der Marktteilnehmer ist die Erfüllung folgender vier Kriterien notwendig. Der erste Punkt bezieht sich auf das Angebot einer Fuhrparkmanagement-Lösung mit Finanzierung für Österreich und Deutschland. Dabei sollte bis auf länderspezifische Vorgaben ein identer Leistungsumfang für beide Fuhrparks ermöglicht werden. Zweitens ist es nicht gewünscht, dass der derzeitige Fuhrpark von Porsche abgekauft wird. Der Umstieg sollte schrittweise mit der Beschaffung der einzelnen Fahrzeuge erfolgen und einen kontinuierlichen Prozess darstellen. Weiters sollten alle Anbieter, mit Ausnahme des derzeitigen Dienstleisters, markenunabhängig sein und im besten Fall nicht zu einem Autohaus gehören. Damit besteht die Möglichkeit zukünftig neue Automarken in den Fuhrpark aufzunehmen. Das letzte Kriterium bezieht sich auf die Zurverfügungstellung von kostenlosen Tankkarten zuzüglich einer monatlichen Treibstoffauswertung. Befragte Teilnehmer, die eines der angeführten MUSS-Kriterien nicht in ihrem Portfolio führen und auch nicht in naher Zukunft anbieten können, werden sofort ausgeschieden.

Anbieter B hat bei der Präsentation des Leistungsumfanges deutlich gemacht, dass ein reines Management von Fahrzeugen, deren Leasingverträge bei der Porsche Bank noch nicht ausgelaufen sind, nicht möglich ist. Es wird nicht angeboten, dass der Umstieg schrittweise erfolgt, sondern ein sofortiger Aufkauf des Fuhrparks präferiert. Das bedeutet, Anbieter B würde zu einem definierten Zeitpunkt den bestehenden Fuhrpark dem Leasinggeber abkaufen und die Auflösungskosten an die pro medico Handels GmbH weiterverrechnen. Diese Variante des Umstieges wird von allen anderen Anbietern ausgeschlossen. Die Begründung dafür ist, dass der Aufkauf hohe Kosten verursacht, die nur durch die vorzeitige Beendigung laufender Leasingverträge entstehen und zudem negative Auswirkungen auf die Beziehung der Unternehmen innerhalb der Branche verursachen. Des Weiteren möchte die Geschäftsführung den Kontakt zum derzeitigen Vertragspartner durch eine solche Vorgehensweise nicht gefährden, da trotz eines möglichen Umstiegs keinesfalls die gute Zusammenarbeit der letzten Jahre zunichte gemacht werden sollte. Ein weiterer Aspekt, der für den Ausschluss von Anbieter B spricht, ist, dass dieser als Einziger nach der Erstkontaktaufnahme sofort ein Kostenangebot erstellen wollte und dafür zahlreiche

Daten angefordert hat, ohne zuvor ein persönliches Gespräch anzubieten. Somit scheidet der Anbieter B als potenzieller Kandidat aus.

Ein weiterer Dienstleister, der für eine zukünftige Zusammenarbeit ausscheidet, ist Anbieter C. Dieser erfüllt zwar das Kriterium der Fuhrparklösung für beide Länder sowie das eines kontinuierlichen Umstiegs. Die Problematik, die hier gegeben ist, bezieht sich jedoch auf die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Autohaus. Der Anbieter ist laut eigenen Angaben zwar seit einigen Jahren markenunabhängig, betreut jedoch zu 70 Prozent Fahrzeugmarken des zugehörigen Autohauses. Betrachtet man die Partnerwerkstätten des Dienstleisters, so ist auch hier die Tendenz zu einer bestimmten Marke erkennbar. Darüber hinaus ist Anbieter C der einzige der sieben Anbieter, welcher das Tankmanagement über die Tankkarten nicht kostenlos zu Verfügung stellt. Er verlangt einen monatlichen Nutzungsbetrag pro Karte. Die pro medico Handels GmbH möchte bei einem möglichen Umstieg nicht zu einem Anbieter wechseln, der an ein bestimmtes Autohaus geknüpft ist. Außerdem ist die Bezahlung einer grundlegenden Leistung innerhalb des Fuhrparkmanagements nicht notwendig, wenn diese von allen anderen Anbietern kostenlos bezogen werden kann. Diese Gründe sprechen gegen eine Zusammenarbeit mit Anbieter C, welcher somit nicht mehr als Entscheidungsalternative zur Auswahl steht.

Ein letzter Marktteilnehmer, der anlässlich der Nichterfüllung eines MUSS-Kriteriums ausgeschieden wird, ist Anbieter F. Dieser hat die pro medico Handels GmbH in der Vergangenheit schon mehrmals kontaktiert und Infobroschüren des Leistungsangebotes übermittelt. Bei der persönlichen Präsentation der Fuhrparkmanagementleistungen wird jedoch deutlich, dass die gesamten Leistungen nur für den österreichischen Fuhrpark angeboten werden können. Derzeit hat der Anbieter weder ein Tochterunternehmen noch einen unabhängigen Mobilitätspartner in Deutschland. Dies wird damit begründet, dass sich der Dienstleister in den letzten Jahren darauf konzentriert hat, einen hohen Marktanteil in Österreich zu generieren und hier sein Leistungsangebot zu optimieren. Zukünftig soll auch die Übernahme der Fuhrparksteuerung anderer europäischer Länder, unter anderem Deutschland, sichergestellt werden. Für die pro medico Handels GmbH ist dies derzeit keine interessante Alternative. Gerade das Wachstum des deutschen Fuhrparks fordert das Unternehmen deutlich, weshalb eine aktuelle Lösung für beide Länder zwingend notwendig ist. Deswegen wird die Auswahl eines Anbieters, der auch in Deutschland etabliert ist, bevorzugt.

Nach der durchgeführten Grobselektion verbleiben die Anbieter A, D, E und G als Alternativen für eine potentielle zukünftige Auslagerung. Von diesen wird ein Erstangebot auf Grundlage einer übermittelten Fahrzeugkonfiguration angefordert. Damit liegen alle notwendigen Daten vor, um

eine Bewertung mittels Scoring-Modell zu erstellen. Für eine erfolgreiche Beurteilung ist die Ergänzung der definierten Muss-Kriterien um zahlreiche SOLL-Kriterien erforderlich. Dies wird im nachfolgenden Kapitel dargestellt.

6.3 Beurteilungskriterien und ihre konkrete Gewichtung

Für eine aussagekräftige Bewertung der vier verbleibenden Anbieter ist es erforderlich, Kriterien zu definieren, die eine angemessene Beurteilung der angebotenen Leistungen ermöglichen. Dafür werden qualitative sowie quantitative Aspekte festgelegt, die im Zusammenhang mit der Verwaltung des Fuhrparks stehen. Welche Bereiche diese abdecken sollen, kann weitgehend von den bereits analysierten internen Administrationstätigkeiten abgeleitet werden. Dabei werden auch wesentliche Aufgaben berücksichtigt, die in den theoretischen Ausführungen in Kapitel 2 erläutert sind. Daraus ergibt sich ein Kriterienkatalog, der sich aus den bereits erwähnten MUSS-Kriterien und zusätzlichen SOLL-Kriterien zusammensetzt. Insgesamt umfasst der Katalog 25 verschiedene Aspekte, die in unterschiedliche Themenbereiche zusammengefasst werden. Zwingend zu erfüllende Kriterien werden farblich hinterlegt, um die Bedeutung der einzelnen Merkmale besser zu veranschaulichen.

Kriterienkatalog der pro medico Handels GmbH
Umstieg und länderübergreifende Verfügbarkeit
1. Fuhrparkmanagement-Lösung für beide Länder
2. Kontinuierlicher Umstieg am Laufzeitende der Leasing Verträge
3. Reine Management Lösung auch für bestehende Fahrzeuge
Beschaffung und Erstbetrieb
4. Beschaffung verbleibt bei der pro medico Handels GmbH
5. Hilfestellung zur Optimierung der Fahrzeugauswahl und Beschaffung
6. Leihwagenangebote für kurze Mietdauer

<p>Abwicklung von Service, Verschleiß und Reifenersatz</p> <p>7. Abwicklung des Tankmanagements inkl. Tankkarten</p> <p>8. Abwicklung des Schadensmanagements</p> <p>9. Bereitstellung eines kostenlosen Ersatzwagens bei Unfall/Service</p> <p>10. Freie Wahl der Werkstätten und Reifenhändler</p> <p>11. Abwicklung von Service und Reifenersatz bei Markenbetriebe</p> <p>12. Unlimitierter Reifensatz</p> <p>13. Kontrolle aller Werkstattrechnungen durch spezialisierte Techniker</p>
<p>Kommunikation und Reporting</p> <p>14. Kommunikationsabwicklung beider Länder über AT</p> <p>15. Direkte Kommunikation mit den Fahrern mittels Hilfshotline je Land</p> <p>16. Handy App für die Fahrer</p> <p>17. Nicht mehr als 2 Rechnungen pro Monat</p> <p>18. Online Reporting-Tool für die Fuhrparkleiterin</p> <p>19. Jährliche Gesamtanalyse mit Hinweis auf Optimierungspotenziale</p>
<p>Kosten für die Leistungserbringung</p> <p>20. Höhe der Leasingkosten</p> <p>21. Höhe der Kosten des laufenden Betriebs und Administration</p> <p>22. Kosten-Nutzen-Verhältnis</p>
<p>Sonstige Kriterien</p> <p>23. Markenunabhängigkeit des Anbieters</p> <p>24. Marktmacht, finanzielle Stärke und Erfahrung des Anbieters</p> <p>25. Mithilfe bei Erstellung der Fuhrparkstrategie und Car Policy</p>

Tabelle 10: Kriterienkatalog der pro medico Handels GmbH,
Quelle: eigene Darstellung.

Eine aussagekräftige Nutzwertanalyse wird, wie der Name andeutet, anhand von Nutzwerten erstellt und interpretiert. Dafür müssen jegliche Merkmale des Kriterienkatalogs auf ihre Bedeutung und den damit zusammenhängenden Einfluss auf den Nutzwert untersucht werden. Ausgedrückt

wird dies in Form einer wahrheitsgetreuen Gewichtung. Diese soll ermöglichen, dass Aspekte, die für die pro medico Handels GmbH essentiell sind und unbedingt erfüllt werden müssen, einen größeren Ausschlag auf das Ergebnis haben, als andere Kriterien. Für die Bestimmung der Gewichtung je Kriterium wurde der Kriterienkatalog der Fuhrparkleiterin vorgelegt. Sie wurde gebeten in Rücksprache mit der Geschäftsführung jeweils eine Punkteanzahl zwischen 1 und 100 zu vergeben. Je mehr Bedeutung ein Merkmal hat, desto höher sollte die Punkteanzahl sein. Eine Unterscheidung wurde diesbezüglich bereits durch die Definition der MUSS-Kriterien ermöglicht, welche mit einem hohen Anteil in die Bewertung einfließen. Für sie wird somit die höchstmögliche Punkteanzahl für die Gewichtung vergeben, welche bei maximal 100 Punkten je Merkmal liegt.

Für die restlichen SOLL-Kriterien vergibt die Fuhrparkmanagerin minimal 20 und maximal 90, der möglichen 1 bis 100 Punkte. Dieser Umfang ergibt sich daraus, dass generell nur relevante Aspekte Teil des Katalogs sind und die HR-Managerin diesen eine Bedeutung von mindestens 20 Punkten zuweisen möchte. Im Gegensatz dazu, gibt es Kriterien, wie z.B. die Kosten und das Kosten-Nutzen-Verhältnis, welche nicht die Hauptgründe für die Durchführung der Auslagerung sind, jedoch einen wesentlichen Beitrag dazu leisten. Diese fließen mit 90 Punkten mit ein und beeinflussen somit erheblich das Ergebnis. Nach der Durchführung der Gewichtung mittels Punkten werden diese summiert. Da die Gewichtung mit in das Modell einfließen soll, wird errechnet, wie hoch der prozentuelle Anteil der Punkte je Kriterium an der Gesamtpunktezahl ist. Die Gesamtpunktezahl stellt dabei 100 Prozent dar. Addiert man den prozentualen Anteil aller Aspekte, so muss dies wiederum 100 Prozent ergeben. Die folgende Tabelle 11 zeigt das Resultat der Gewichtung je Kriterium in Form der absoluten Punkte sowie der prozentuellen Aufteilung.

Gewichtung der Kriterien	Punkte	Prozent
Umstieg und länderübergreifende Verfügbarkeit	252	14,04%
1. Fuhrparkmanagement-Lösung für beide Länder	100	5,57%
2. Kontinuierlicher Umstieg am Laufzeitende der Leasing Verträge	100	5,57%
3. Reine Management Lösung auch für bestehende Fahrzeuge	52	2,90%
Beschaffung und Erstbetrieb	194	10,81%
4. Beschaffung verbleibt bei der pro medico Handels GmbH	65	3,62%
5. Hilfestellung zur Optimierung der Fahrzeugauswahl und Beschaffung	45	2,51%
6. Leihwagenangebote für kurze Mietdauer	84	4,68%

Abwicklung von Service, Verschleiß und Reifenersatz	529	29,47%
7. Abwicklung des Tankmanagements inkl. Tankkarten	100	5,57%
8. Abwicklung des Schadensmanagements	85	4,74%
9. Bereitstellung eines kostenlosen Ersatzwagens bei Unfall/Service	70	3,90%
10. Freie Wahl der Werkstätten und Reifenhändler	74	4,12%
11. Abwicklung von Service und Reifenersatz bei Markenbetriebe	90	5,01%
12. Unlimitierter Reifensatz	90	5,01%
13. Kontrolle aller Werkstattrechnungen durch spezialisierte Techniker	20	1,11%
Kommunikation und Reporting	292	16,27%
14. Kommunikationsabwicklung beider Länder über AT	45	2,51%
15. Direkte Kommunikation mit den Fahrern mittels Hilfshotline je Land	76	4,23%
16. Handy App für die Fahrer	25	1,39%
17. Nicht mehr als 2 Rechnungen pro Monat	45	2,51%
18. Online Reporting-Tool für die Fuhrparkleiterin	63	3,51%
19. Jährliche Gesamtanalyse mit Hinweis auf Optimierungspotenziale	38	2,12%
Kosten für die Leistungserbringung	270	15,04%
20. Höhe der Leasingkosten	90	5,01%
21. Höhe der Kosten des laufenden Betriebs und Administration	90	5,01%
22. Kosten-Nutzen-Verhältnis	90	5,01%
Sonstige Kriterien	258	14,37%
23. Markenunabhängigkeit des Anbieters	100	5,57%
24. Marktmacht, finanzielle Stärke und Erfahrung des Anbieters	88	4,90%
25. Mithilfe bei Erstellung der Fuhrparkstrategie und Car Policy	70	3,90%
Gesamt	1795	100,00%

Tabelle 11: Gewichteter Kriterienkatalog der pro medico Handels GmbH,
Quelle: eigene Darstellung.

6.4 Bewertung und Vergleich der einzelnen Marktteilnehmer

Nun wird das beschriebene Scoring-Modell auf die ausgewählten Anbieter umgelegt und die Nutzwerte berechnet. Die Datenbasis dafür bilden, wie bereits erwähnt, Protokolle der einzelnen Präsentationen zum Leistungsangebot der Marktteilnehmer sowie zusätzliches Infomaterial. Anhand dieser Daten können alle definierten Kriterien je Anbieter beurteilt werden. Die herangezogenen Merkmale wurden, wie im Kriterienkatalog ersichtlich, in sechs Bereiche unterteilt. Diese Teilbereiche, nachfolgend mit TB abgekürzt, ermöglichen eine Gruppierung der einzelnen Kriterien nach Themengebieten:

- TB 1: Umstieg und länderübergreifende Verfügbarkeit
- TB 2: Beschaffung und Erstbetrieb
- TB 3: Abwicklung von Service, Verschleiß und Reifenersatz
- TB 4: Kommunikation und Reporting
- TB 5: Kosten der Leistungserbringung
- TB 6: sonstige Kriterien

Durch diese Einteilung kann nicht nur beurteilt werden, wie die Anbieter bei einzelnen Kriterien abschneiden, sondern auch welche Dienstleister gewisse Teilbereiche besser oder schlechter erfüllen. Dies erhöht die Vergleichbarkeit zwischen den Anbietern. Zusätzlich vermeidet es, dass jedes einzelne Merkmal und dessen Erfüllungsgrad einer Erklärung bedarf. Stattdessen wird nur auf die summierte Bewertung je Teilbereich eingegangen. Die Bewertung mittels Scoring-Modell wird in Microsoft Excel erstellt. Jeder Anbieter durchläuft eine Bewertung von 1 bis 5 Punkten je Kriterium. Dies wird in separaten Tabellenblättern durchgeführt. Anschließend erfolgt eine Aggregation aller Dienstleister in einer Gesamtübersicht der ungewichteten Bewertung. Von dieser ausgehend erfolgt eine Multiplikation der vergebenen Punkte mit der vorab definierten Gewichtung je Merkmal. Das Resultat daraus ergibt ein gewichtetes Scoring-Modell, welches den erreichten Nutzwert je Anbieter ausdrückt. Die Kombination aus der ungewichteten und gewichteten Bewertung wird in Tabelle 12 abgebildet. Für die Darstellung des Scoring-Modells in der Gesamtübersicht werden die einzelnen Kriterien nicht mehr ausformuliert, sondern nur die vordefinierte Nummer angeführt. Die bewerteten Anbieter werden mit Abkürzung AB und dem jeweiligen Buchstaben angegeben. Für eine detaillierte Betrachtung werden zusätzlich zu der nachfolgenden Gesamtdarstellung sämtliche Berechnungen in der ausformulierten Variante dem Anhang¹¹¹ beigelegt.

¹¹¹ Vgl. Anhang S. 106 f.

Kriterien	absolute Punkte					Gew. %	gewichtete Punkte				
	max. Pkt.	AB A	AB D	AB E	AB G		max. Pkt.	AB A	AB D	AB E	AB G
TB 1	15	13	11	13	15	14,04%	0,70	0,64	0,51	0,64	0,70
1.	5	5	2	5	5	5,57%	0,28	0,28	0,11	0,28	0,28
2.	5	5	5	5	5	5,57%	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28
3.	5	3	4	3	5	2,90%	0,14	0,09	0,12	0,09	0,14
TB 2	15	10	12	9	14	10,81%	0,54	0,36	0,40	0,31	0,49
4.	5	2	5	2	5	3,62%	0,18	0,07	0,18	0,07	0,18
5.	5	4	5	4	5	2,51%	0,13	0,10	0,13	0,10	0,13
6.	5	4	2	3	4	4,68%	0,23	0,19	0,09	0,14	0,19
TB 3	35	25	30	23	27	29,47%	1,47	1,00	1,26	0,92	1,17
7.	5	5	5	5	5	5,57%	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28
8.	5	5	5	5	4	4,74%	0,24	0,24	0,24	0,24	0,19
9.	5	5	3	3	2	3,90%	0,19	0,19	0,12	0,12	0,08
10.	5	2	3	2	2	4,12%	0,21	0,08	0,12	0,08	0,08
11.	5	2	4	2	5	5,01%	0,25	0,10	0,20	0,10	0,25
12.	5	1	5	1	5	5,01%	0,25	0,05	0,25	0,05	0,25
13.	5	5	5	5	4	1,11%	0,06	0,06	0,06	0,06	0,04
TB 4	30	22	23	27	26	16,27%	0,81	0,62	0,62	0,74	0,72
14.	5	5	2	3	5	2,51%	0,13	0,13	0,05	0,08	0,13
15.	5	5	4	5	5	4,23%	0,21	0,21	0,17	0,21	0,21
16.	5	3	5	5	4	1,39%	0,07	0,04	0,07	0,07	0,06
17.	5	2	2	4	2	2,51%	0,13	0,05	0,05	0,10	0,05
18.	5	3	5	5	5	3,51%	0,18	0,11	0,18	0,18	0,18
19.	5	4	5	5	5	2,12%	0,11	0,08	0,11	0,11	0,11
TB 5	15	13	13	9	7	15,04%	0,75	0,65	0,65	0,45	0,35
20.	5	5	4	3	2	5,01%	0,25	0,25	0,20	0,15	0,10
21.	5	4	5	3	2	5,01%	0,25	0,20	0,25	0,15	0,10
22.	5	4	4	3	3	5,01%	0,25	0,20	0,20	0,15	0,15
TB 6	15	10	10	12	11	14,37%	0,72	0,47	0,47	0,57	0,52
23.	5	3	3	3	3	5,57%	0,28	0,17	0,17	0,17	0,17
24.	5	3	3	5	4	4,90%	0,25	0,15	0,15	0,25	0,20
25.	5	4	4	4	4	3,90%	0,19	0,16	0,16	0,16	0,16
Ges.	125	93	99	93	100	100,00%	5,00	3,74	3,91	3,64	3,96
Rang		3.	2.	3.	1.			3.	2.	4.	1.
Ziellerr.		0,74	0,79	0,74	0,80			0,75	0,78	0,73	0,79

Tabelle 12: Gesamtübersicht des Scoring-Modells,
Quelle: eigene Darstellung.

Eine Erstaussage, die sofort aufgrund der errechneten Gesamtsumme getätigt werden kann, ist, dass sowohl bei der ungewichteten als auch bei der gewichteten Bewertung nur ein geringer Unterschied zwischen den einzelnen Anbietern besteht. Dieser beträgt beim Zielerreichungsgrad maximal 0,06 Prozentpunkte. Die Präsentationen aller eingeladenen Dienstleister haben ersichtlich gemacht, dass sich das Leistungsspektrum der Einzelnen nahezu abdeckt und annähernd dieselben Leistungsarten angeboten werden. Es gibt keine groben Ausreißer nach oben oder nach unten. Durch diese marginalen Unterschiede wird unabhängig von der endgültigen Entscheidung das Risiko einer Fehlentscheidung erheblich minimiert. Bei beiden Bewertungen belegt Anbieter G den Ersten und Anbieter D den zweiten Rang. Während beim ungewichteten

Scoring Anbieter A und E denselben Rang einnehmen, zeigt sich bei der gewichteten Methode ein größerer Unterschied. Hier liegt Anbieter A mit einem Nutzwert von 3,74 deutlich vor Anbieter E, der mit 3,64 den geringsten Nutzwert erhält. Zusätzlich ist jedoch auch ersichtlich, dass keiner der Anbieter mehr als 80 Prozent der maximalen Gesamtsumme bzw. des Nutzwertes erreicht. Für eine detaillierte Analyse der einzelnen Teilbereiche werden diese nun separat abgebildet und die Gründe für eine hohe oder niedrige Bewertung der einzelnen Anbieter angeführt.

Kriterien	absolute Punkte					Gew. %	gewichtete Punkte				
	max. Pkt.	AB A	AB D	AB E	AB G		max. Pkt.	AB A	AB D	AB E	AB G
TB 1	15	13	11	13	15	14,04%	0,70	0,64	0,51	0,64	0,70
1.	5	5	2	5	5	5,57%	0,28	0,28	0,11	0,28	0,28
2.	5	5	5	5	5	5,57%	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28
3.	5	3	4	3	5	2,90%	0,14	0,09	0,12	0,09	0,14

Tabelle 13: Bewertung der Kriterien im Teilbereich 1, Quelle: eigene Darstellung.

Der erste Teilbereich bezieht sich auf den Umstieg zu einem neuen Anbieter und die länderübergreifende Verfügbarkeit des Leistungsangebotes. Darin sind zwei MUSS-Kriterien enthalten, die mit der höchst möglichen Gewichtung in das Ergebnis einfließen. Die beste Beurteilung erhält Anbieter G, da dieser die maximale Punktzahl erreicht. Anbieter D schneidet hier am schlechtesten ab, da er nicht über ein Tochter- oder Partnerunternehmen in Deutschland verfügt. Immerhin wird angeboten, dass die Abwicklung in DE über einen Mobilitätspartner erfolgt, der laut Angaben von Anbieter D nahezu idente Leistungen erbringt. Es konnte jedoch nicht beantwortet werden, wie das Angebot des Mobilitätspartners genau aussieht und ob es gravierende Unterschiede bei einzelnen Leistungsarten gibt. Zusätzlich wäre dadurch keine Gesamtabwicklung der Kommunikation über Österreich möglich. Würde man sich für Anbieter D entscheiden, so erfolgt das Fuhrparkmanagement über zwei getrennte Unternehmen. Das dritte Kriterium hat nur einen geringen Einfluss auf das Scoring des Teilbereichs, führt aber zu einer leichten Herabstufung der Anbieter A und E, da diese kein umfangreiches Managementangebot für Bestandfahrzeuge bieten.

Kriterien	absolute Punkte					Gew. %	gewichtete Punkte				
	max. Pkt.	AB A	AB D	AB E	AB G		max. Pkt.	AB A	AB D	AB E	AB G
TB 2	15	10	12	9	14	10,81%	0,54	0,36	0,40	0,31	0,49
4.	5	2	5	2	5	3,62%	0,18	0,07	0,18	0,07	0,18
5.	5	4	5	4	5	2,51%	0,13	0,10	0,13	0,10	0,13
6.	5	4	2	3	4	4,68%	0,23	0,19	0,09	0,14	0,19

Tabelle 14: Bewertung der Kriterien im Teilbereich 2, Quelle: eigene Darstellung.

Der zweite Teilbereich aggregiert alle Kriterien, welche die Beschaffung und den Erstbetrieb betreffen. Hier erreicht keiner der vier Dienstleister die maximale Punktezahl, wobei Anbieter G am besten und Anbieter E am schlechtesten bewertet wird. Das ist darauf zurückzuführen, dass von der Fuhrparkverwalterin gewünscht wird, die Auswahl der Fahrzeuge bei der Beschaffung weiterhin selbst durchzuführen. Dadurch bleiben die Auswahl des Modells und die gesamte Fahrzeugkonfiguration intern und es kann schnell auf Änderungsbedarf und Wünsche seitens der Geschäftsführung reagiert werden. Ein optimaler Ablauf würde sich so gestalten, dass die Fuhrparkleiterin das gewünschte Modell inklusive Fahrzeugkonfiguration bestimmt und dies an den Anbieter weitergibt. Dieser ist anschließend für die endgültige Beschaffung und die Aufbereitung eines Leasingvertrags zuständig. Damit würde die Auswahl bei der pro medico Handels GmbH bleiben und die Beschaffung sowie die Finanzierung ausgelagert werden. Diese Variante wird auch von einigen Dienstleistern als optimal angesehen, da so je nach Fahrzeug individuell entschieden werden kann, welches Modell mit welcher Ausstattung benötigt wird und der Kommunikationsaufwand reduziert wird. Für eine optimale Auswahl sollten laut Angaben aller Marktteilnehmer jedoch unbedingt eine interne Car-Policy erstellt werden, da diese definiert, welches Fahrzeug für welchen Mitarbeiter geeignet ist. Je nachdem, ob die einzelnen Anbieter einen Verbleib der Auswahl bei der pro medico Handels GmbH anbieten oder nicht, wird dies entsprechend in der Bewertung berücksichtigt. Ein weiteres Merkmal, welches den Teilbereich zwei stark beeinflusst, ist das vorhandene Leihwagenangebot. Für die Dauer der Probezeit wird anstelle eines Fahrzeugleasings auf Mietfahrzeuge zurückgegriffen. Je umfangreicher das Mietwagenangebot der einzelnen Anbieter ist, desto höher ist die Punktebewertung in diesem Bereich.

Kriterien	absolute Punkte					Gew. %	gewichtete Punkte				
	max. Pkt.	AB A	AB D	AB E	AB G		max. Pkt.	AB A	AB D	AB E	AB G
TB 3	35	25	30	23	27	29,47%	1,47	1,00	1,26	0,92	1,17
7.	5	5	5	5	5	5,57%	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28
8.	5	5	5	5	4	4,74%	0,24	0,24	0,24	0,24	0,19
9.	5	5	3	3	2	3,90%	0,19	0,19	0,12	0,12	0,08
10.	5	2	3	2	2	4,12%	0,21	0,08	0,12	0,08	0,08
11.	5	2	4	2	5	5,01%	0,25	0,10	0,20	0,10	0,25
12.	5	1	5	1	5	5,01%	0,25	0,05	0,25	0,05	0,25
13.	5	5	5	5	4	1,11%	0,06	0,06	0,06	0,06	0,04

Tabelle 15: Bewertung der Kriterien im Teilbereich 3,
Quelle: eigene Darstellung.

Im dritten Teilbereich wird die Abwicklung von Service, Verschleiß und Reifenersatz des laufenden Betriebes beurteilt. Der Teilbereich umfasst die größte Anzahl an Kriterien und beinhaltet eines der zu erfüllenden MUSS-Kriterien. Dieses wird von allen Anbietern gleichermaßen erfüllt und führt daher zu keiner eindeutigen Unterscheidung. Zwei Kriterien, die jedoch einen großen

Einfluss auf den Nutzwert haben werden durch die Nummern 11 und 12 abgebildet. Diese überprüfen das Angebot der Service Abwicklung bei Markenwerkstätten und die freie Wahl von Reifenmarken. Grundsätzlich kann man hier zwischen zwei Strategien der Anbieter unterscheiden. Bei Strategie eins werden einzelne Partnerbetriebe definiert, bei denen sämtliche Leistungen durchgeführt werden müssen. Dabei handelt es sich nicht um Markenunternehmen, sondern um preiswertere Dienstleister. Das hat zur Folge, dass die Leistungen günstiger angeboten werden können. Was ein erhebliches Einsparungspotenzial mit sich bringt und ist somit durchwegs nachvollziehbar ist. Die zweite Strategie der Anbieter ist diesem Ansatz gegensätzlich. Sie besteht darin, sämtliche Leistungsabwicklung bei Markenwerkstätten des ausgewählten Modells abzuwickeln und auch die Reifenauswahl uneingeschränkt zu belassen. Natürlich führt diese Variante zu höheren Kosten als die Erste. Im Falle der pro medico Handels GmbH werden bisher alle Leistungen zuzüglich Reifen bei Markenwerkstätten des derzeitigen Anbieters bezogen. Dieses Privileg möchte man den Mitarbeitern aufgrund der Unternehmens-Philosophie auch bei Dienstleisterwechsel weiterhin gewähren. Diese Tatsache führt zu einer besseren Bewertung der Anbieter D und G im Vergleich zu den Anbietern A und E.

Kriterien	absolute Punkte					Gew. %	gewichtete Punkte				
	max. Pkt.	AB A	AB D	AB E	AB G		max. Pkt.	AB A	AB D	AB E	AB G
TB 4	30	22	23	27	26	16,27%	0,81	0,62	0,62	0,74	0,72
14.	5	5	2	3	5	2,51%	0,13	0,13	0,05	0,08	0,13
15.	5	5	4	5	5	4,23%	0,21	0,21	0,17	0,21	0,21
16.	5	3	5	5	4	1,39%	0,07	0,04	0,07	0,07	0,06
17.	5	2	2	4	2	2,51%	0,13	0,05	0,05	0,10	0,05
18.	5	3	5	5	5	3,51%	0,18	0,11	0,18	0,18	0,18
19.	5	4	5	5	5	2,12%	0,11	0,08	0,11	0,11	0,11

Tabelle 16: Bewertung der Kriterien im Teilbereich 4,
Quelle: eigene Darstellung.

Teilbereich 4 umfasst Kriterien, welche die vorhandenen Kommunikationskanäle und Reporting-Tools der vier Anbieter beurteilen. Die Analyse der administrativen Tätigkeit, die in Kapitel 4.1 „Aufgaben der administrativen Fuhrparkverwaltung“ dargestellt ist, zeigt eine erhebliche Ressourcenbeanspruchung aufgrund der intensiven Kommunikation mit allen beteiligten Parteien. Deshalb ist eine Anforderung an den Dienstleister, dass die Fuhrparkleiterin die Fuhrparksteuerung beider Länder über einen Hauptansprechpartner in Österreich koordinieren kann. Unabhängig davon ist eine Hilfshotline, welche den Fahrern rund um die Uhr zur Verfügung steht, wünschenswert. Wobei es hier als sinnvoll angesehen wird, wenn es in jedem Land eine Hotline gibt und deren Vermittler die länderspezifischen Gegebenheiten genau kennen. Da bereits jeder Mitarbeiter ein Mobiltelefon mit Internetzugang besitzt, wäre auch das Angebot einer Fahrer App mit integriertem Fahrerhandbuch ein entsprechendes Kommunikationsmittel. Weiters wird in dieser

Kategorie noch berücksichtigt, ob es ein online Reporting-Tool gibt, welches tagesaktuelle Auswertungen ermöglicht und der Umfang der verrechneten Leistungen mit maximal zwei Rechnungen im Monat abzudecken ist. Diese zwei Kriterien sollen einerseits der Fuhrparkmanagerin ein laufendes Reporting inklusive diverser Analysen ermöglichen und andererseits Einsparungen in der Buchhaltung bringen. Anbieter E bekommt in diesem Teilbereich die höchste Bewertung, da er sämtliche wünschenswerte Kommunikations- und Reporting-Tools anbietet. Diese beinhalten ein tagesaktuelles online Reporting über einen Plattformzugriff und eine mobile Version als Fahrer App mit inkludiertem Fahrerhandbuch sowie Kommunikationsmöglichkeiten und zusätzlichen Hilfshotlines je Land. Dieser Anbieter hebt sich von den anderen ab, weil die Fahrer App nicht nur ein Fahrerhandbuch darstellt, sondern zur Terminvereinbarung mit Werkstätten und Reifenpartnern, zur Auffindung der nächsten Tankstelle oder Werkstätte sowie zur sofortigen Schadensmeldung inklusive Unfallbericht und Bilderdokumentation dient. All dies ermöglicht eine übersichtliche Abwicklung der Kommunikation mit den Fahrern und wird als sehr praktikabel angesehen. Hinsichtlich des Kriteriums des Hauptansprechpartners in AT bekommt Anbieter E nur 3 von 5 Punkte, da er eine getrennte Kommunikation je Land bevorzugt, jedoch eine Gesamtabwicklung über Österreich ermöglichen kann. Den zweiten Platz in diesem Teilbereich belegt Anbieter G, der sehr ähnliche Leistungen wie Anbieter E erbringt. Punkteabzug erhält er, weil die Handy App nicht mehr als das Fahrerhandbuch und ein Tankstellenverzeichnis beinhaltet und sämtliche Service-, Reparatur- und Reifenersatzrechnungen einzeln verrechnet werden. Es wird jedoch angeboten, dies zukünftig in eine monatliche Sammelrechnung umzuwandeln, um den Aufwand der Verbuchung und Bezahlung zu mindern. Die Anbieter A und D liegen in der Bewertung deutlich unter den beiden Anderen. Die vorhandenen Kommunikations- und Reporting-Tools werden als Basisinstrumente vorgestellt und sind bei näherer Betrachtung noch nicht optimal ausgestaltet, um den gewünschten Nutzen zu erzielen. Des Weiteren kann Anbieter D, der die Leistungserbringung in DE über einen Mobilitätspartner durchführt, keine einheitliche Kommunikation für beide Länder bieten.

Kriterien	max. Pkt.	absolute Punkte				Gew. %	max. Pkt.	gewichtete Punkte			
		AB A	AB D	AB E	AB G			AB A	AB D	AB E	AB G
TB 5	15	13	13	9	7	15,04%	0,75	0,65	0,65	0,45	0,35
20.	5	5	4	3	2	5,01%	0,25	0,25	0,20	0,15	0,10
21.	5	4	5	3	2	5,01%	0,25	0,20	0,25	0,15	0,10
22.	5	4	4	3	3	5,01%	0,25	0,20	0,20	0,15	0,15

Tabelle 17: Bewertung der Kriterien im Teilbereich 5,
Quelle: eigene Darstellung.

Nachdem bisher hauptsächlich qualitative Aspekte beschrieben werden, erfolgt in diesem Teilbereich eine Bewertung der Kosten. Für eine bessere Vergleichbarkeit werden die derzeitigen Bestandsfahrzeuge außen vorgelassen und die Anschaffung eines Neuwagens betrachtet. Jeder

Anbieter erhält eine aktuelle Fahrzeugkonfiguration. Diese beinhaltet das gewünschte Fahrzeugmodell mit der benötigten Ausstattung. Zusätzlich wird für die Angebotskalkulation eine Laufzeit von 48 Monaten und 40.000 Kilometer pro Jahr vorgegeben. Damit die reine Finanzierung der Fahrzeuge durch Leasing von den Management- und Serviceleistungen gesondert betrachtet werden kann, werden diese Positionen getrennt voneinander dargestellt. In Rahmen des Fuhrparkmanagements erfolgt die Berücksichtigung aller angebotenen Leistungen mit Ausnahme der Versicherung. Die Versicherung wird auch zukünftig beim derzeitigen Versicherungsmakler verbleiben. Die Vorgabe der genannten Parameter soll eine Vergleichbarkeit aller Dienstleister gewährleisten. Bei der Bewertung der erhaltenen Angebote erhält jeweils der Anbieter mit den niedrigsten Kosten im Bereich Leasing sowie laufender Betrieb und Administration die höchst mögliche Punktezahl. Die weitere Beurteilung wird in absteigender Reihenfolge der möglichen Punkte vorgenommen. Zusätzlich wird auch das Kosten-Nutzen-Verhältnis bewertet. In diesen Teilbereich liegen Anbieter A und D weit vorne, während die Leistungen des Anbieters G mit Abstand am teuersten sind. Würde die Entscheidung nur auf Basis der Kosten fallen, so wäre Anbieter A oder D zu bevorzugen, da hier ein hohes Einsparungspotenzial ermöglicht wird. Die Differenz der Kosten einzelner Anbieter ist teilweise auf die Strategie günstige Partnerbetriebe versus teurere Markenbetriebe zurückzuführen. Die Zusammensetzung der Kosten sollte jedoch hinterfragt werden, da bereits bei den Leasingkosten ein Unterschied zwischen den Angeboten festzustellen ist, obwohl alle Anbieter dieselben Vorgaben für die Kalkulation erhalten haben.

Kriterien	max. Pkt.	absolute Punkte				Gew. %	max. Pkt.	gewichtete Punkte			
		AB A	AB D	AB E	AB G			AB A	AB D	AB E	AB G
TB 6	15	10	10	12	11	14,37%	0,72	0,47	0,47	0,57	0,52
23.	5	3	3	3	3	5,57%	0,28	0,17	0,17	0,17	0,17
24.	5	3	3	5	4	4,90%	0,25	0,15	0,15	0,25	0,20
25.	5	4	4	4	4	3,90%	0,19	0,16	0,16	0,16	0,16

Tabelle 18: Bewertung der Kriterien im Teilbereich 6,
Quelle: eigene Darstellung.

Im Teilbereich 6 und somit letzten Teil des Scoring-Modells werden sonstige Kriterien bewertet. Darunter fällt unter anderem eines der vier MUSS-Kriterien, die Markenunabhängigkeit des Anbieters. Alle Marktteilnehmer haben dafür 3 von 5 Punkten erhalten. Es wurde von allen, bis auf den derzeitigen Anbieter, diese Unabhängigkeit erwähnt, jedoch wird bei genauerer Hinterfragung und Recherche ersichtlich, dass es bei jedem Dienstleister eine Tendenz zu favorisierten Marken gibt. Dies stellt kein ausschlaggebendes Problem dar, da trotzdem eine große Auswahl besteht. Betrachtet man den aktuellen Vertragspartner, so müsste man ihn aufgrund seiner Markenabhängigkeit schlechter bewerten als alle anderen. Da derzeit der Fuhrpark der pro medico Handels GmbH großteils aus Fahrzeugen dieser Marke besteht und der Anbieter durchwegs be-

reit ist, die Finanzierung fremder Marken anzubieten, wird er den anderen Dienstleistern gleichgestellt. Ein weiteres Kriterium dieses Teilbereichs bezieht sich auf den Marktanteil, die Stellung und Macht der Anbieter innerhalb der Leasing- und Fuhrparkmanagement-Branche. Für die Beurteilung dieses Aspekts sind zahlreiche Recherchen im Internet und auf Plattformen diverser Statistikunternehmen notwendig. Es wird bewusst auf die Angabe der Datenquelle verzichtet, um einen Rückschluss der anonymen Bewertung auf einzelne Anbieter zu vermeiden. Ein letztes Kriterium, welches hier berücksichtigt wird, ist die Bereitschaft zur Mithilfe bei der Entwicklung einer konkreten Fuhrparkstrategie und der Erstellung einer „Car Policy“. In Teilbereich 6 kann insgesamt nur eine sehr geringe Abweichung zwischen den Anbietern festgestellt werden. Das Ergebnis differenziert bis zu 2 Punkte, was auf die Marktstärke der einzelnen Dienstleister zurückzuführen ist.

Die Darstellung der einzelnen Teilbereiche soll zeigen, wie sich die Bewertung je Marktteilnehmer zusammensetzt. Durch das Scoring-Modell wird deutlich, welcher der Anbieter die Anforderungen der pro medico Handels GmbH am umfangreichsten erfüllt. Da keiner der vier ausgewählten Dienstleister die Anforderungen zu mehr als 80 Prozent umsetzt, stellt sich die Frage, ob überhaupt einer dieser Anbieter als ein optimaler Partner für die Auslagerung des gesamten Fuhrparkmanagements definiert werden kann. Darauf wird im nächsten Kapitel, welches eine Handlungsempfehlung für die Fuhrparkleiterin beinhaltet, näher eingegangen. Allgemein ist zu erwähnen, dass das Ergebnis der Bewertung immer von den zuvor definierten Kriterien abhängt. Würde man den Fokus verändern, Kriterien ergänzen bzw. eliminieren oder die Gewichtung verändern, ändert sich damit der Nutzwert jedes Anbieters und somit die Reihenfolge. Das dargestellte Scoring-Modell ist auf die detaillierten Anforderungen der Geschäftsführung der pro medico Handels GmbH abgestimmt. Allein aufgrund der Auswertung mittels Kriterienkatalogs kann jedoch keine allgemein gültige Aussage über die Qualität einzelner Anbieter oder deren Stellung innerhalb der Branche getroffen werden.

6.5 Externe versus interne Fuhrparkverwaltung

Bei der Bewertung und dem Vergleich der vier Anbieter wird nur im Groben erklärt, wie sich die Kosten der externen Verwaltung zusammensetzen und wie diese zu beurteilen sind. Ein Vergleich der externen mit der internen Verwaltung soll abschließend einen näheren Einblick in die Kostenstrukturen geben und diese gegenüberstellen. Da Anbieter G bei der Durchführung des Scoring Verfahrens den höchsten Nutzwert erreicht hat, wird im Folgenden sein Kostenangebot für die Übernahme der Finanzierung und Verwaltung eines Fahrzeugs mit den derzeitigen Kosten

der Eigenverwaltung verglichen. Als Basis dafür dienen die quantitative Berechnung der administrativen Tätigkeiten sowie die Analyse der IST-Kosten.¹¹² Das Angebot des Anbieters bezieht sich auf ein Fahrzeug des österreichischen Fuhrparks und beinhaltet die monatlichen Kosten. Somit werden dem die tatsächlichen IST-Kosten der Analyse eines österreichischen Fahrzeugs auf monatlicher Basis gegenübergestellt.

Monatliche Kosten für	Externes Fuhrparkmanagement	Internes Fuhrparkmanagement
Leasing	489,46 €	509,15 €
Service, Reparatur und Reifen	197,48 €	101,19 €
Administrative Abwicklung	0,00 €	14,17 €
Gesamtsumme	686,94 €	624,51 €

Tabelle 19: Monatliche Kosten je Fahrzeug bei externer und interner, Quelle: eigene Darstellung.

Für den Vergleich werden die Positionen Leasing sowie Service, Reparatur und Reifen plus die administrative Abwicklung herangezogen. Die Kosten für die administrative Abwicklung des Fuhrparks können nicht miteinander verglichen werden, da Anbieter G diese nicht extra ausweist. Es kann angenommen werden, dass er eine Verwaltungspauschale in seiner Kalkulation berücksichtigt hat, die sich größtenteils im Bereich Service, Reparatur und Reifen widerspiegelt. Somit müssen die Kosten der administrativen Abwicklung auch intern dieser Position zugerechnet werden. Betrachtet man nun die Gesamtsumme, so ist die externe Verwaltung um rund 62 Euro pro Monat teurer als die interne. Für die Gegenüberstellung des Leasings wird ein VW Passat mit vergleichbarer Ausstattung aus dem internen Fuhrpark herangezogen. Der Unterschied zwischen den Leasingraten ist mit 20 Euro pro Monat vernachlässigbar gering. Daraus lässt sich ableiten, dass der tatsächliche Vergleich von externer und interner Verwaltung auf die Positionen Service, Reparatur und Reifen sowie die administrative Abwicklung eingegrenzt werden kann. Betrachtet man diese, ist die interne Verwaltung mit 115,36 Euro derzeit um 82,82 Euro je Fahrzeug und Monat günstiger als die externe Verwaltung, welche Kosten in der Höhe von 197,48 Euro verursachen würde. Bei einer Entscheidung der Geschäftsführung für oder gegen eine Auslagerung nur aus

¹¹² Vgl. Kapitel 4.1 Aufgaben der administrativen Fuhrparkverwaltung, S. 58 in dem erläutert wird, wie sich die Kosten der administrativen Fuhrparkverwaltung unter Berücksichtigung eines durchschnittlichen Stundensatzes zusammensetzen.

kostentechnischen Gründen, wäre weiterhin die interne Verwaltung des Fuhrparks zu bevorzugen. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Kosten des deutschen Fuhrparks in diesem Vergleich nicht berücksichtigt sind. Zusätzlich wäre durch das Beibehalten der internen Verwaltung keine Ressourcenfreisetzung der beauftragten Fuhrparkmanagerin möglich. Auf diese Argumente wird in der nachfolgenden Handlungsempfehlung näher Bezug genommen.

6.6 Handlungsempfehlung für eine effiziente Fuhrparksteuerung

Abschließend wird auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse eine Handlungsempfehlung ausgesprochen. Beim Anbieter, mit dem höchsten Nutzwert, ist die externe Verwaltung im Bereich Service, Reparatur, Reifenersatz und der administrativen Steuerung um rund 83 Euro teurer als die derzeitige Selbstabwicklung. Dabei sollte jedoch berücksichtigt werden, dass der interne administrative Stundensatz auf einer Durchschnittsrechnung beruht und somit nicht zu hundert Prozent aussagekräftig für das Ergebnis ist. Es kann angenommen werden, dass das Gehalt der HR-Managerin die zeitgleich auch als Fuhrparkleiterin fungiert, über dem administrativen Durchschnittsgehalt liegt und dadurch die Kosten für die interne Verwaltung erhöht. Des Weiteren kann bestätigt werden, dass im Unternehmen kein umfassendes Know-how vorhanden ist, um bei steigender Fahrzeuganzahl eine optimale strategische und operative Fuhrparksteuerung zu erzielen. Das wäre nur durch die zusätzliche Einstellung eines ausgebildeten Fuhrparkmanagers möglich, was zu weiteren Fixkosten führen würde. Diese wären unabhängig von der Auslastung und dem Wachstum des Fuhrparks zu tragen. Wird die Fuhrparksteuerung ausgelagert, so kann variabel auf eine steigende oder fallende Fahrzeuganzahl reagiert werden. Zusätzlich kann sich die HR-Managerin im Falle eines Outsourcings wieder vollkommen auf ihre Kernkompetenzen im Personalmanagement konzentrieren und die freigesetzten Ressourcen für die Abwicklung des steigenden Personalbedarfs verwenden. Die Durchführung der Auslagerung des Fuhrparkmanagements wird somit als zielführend gesehen. Abgeleitet von dem Ergebnis des Scoring-Modells sollte Anbieter G von der Geschäftsführung bevorzugt werden. Da dieser die Kriterien jedoch nur zu 80 Prozent erfüllt, wird eine Nachverhandlung vor Abschluss der Verträge empfohlen.

7 Zusammenfassung

Das letzte Kapitel der Arbeit dient der Zusammenfassung und Beantwortung der Forschungsfragen. Die Geschäftsführung der pro medico Handels GmbH steht vor der Entscheidung das Fuhrparkmanagement der wachsenden Fahrzeugflotte an einen externen Anbieter auszulagern oder weiterhin selbst zu verwalten. Die bevorzugte Variante ist das Outsourcing des gesamten Fuhrparkmanagements. Gründe dafür sind fehlendes fachliches Know-how, Entlastung der HR-Managerin durch Ressourcenfreisetzung und Konzentration auf die Kernkompetenzen des Unternehmens. Besonders die letzten zwei Punkte spielen eine große Rolle bei der Entscheidungsfindung. Die pro medico Handels GmbH unterliegt sowohl in Österreich als auch in Deutschland einem starken Wachstum, das laut Prognosen auch zukünftig andauern wird. Somit werden derzeit betreute Support-Prozesse zukünftig einen größeren Anteil der Ressourcen beanspruchen. Diese können jedoch aufgrund des fehlenden umfassenden Wissens und der Kapazität nicht mehr den Anforderungen entsprechend optimal gesteuert werden.

7.1 Resümee

Es stellt sich somit die Frage, wie eine optimale Steuerung des Fuhrparks aussieht und welche Aufgaben es diesbezüglich zu bewältigen gibt. Des Weiteren muss erhoben werden, ob es in Österreich und Deutschland externe Anbieter gibt, welche das gesamte Fuhrparkmanagement übernehmen können. Dahingehend soll zudem untersucht werden, ob einer dieser Anbieter die Leistungen gesamt für beide Länder erbringen kann. Zusätzlich sollte dieser externe Dienstleister sämtliche qualitativen und quantitativen Anforderungen der pro medico Handels GmbH erfüllen.

Als Methode zur Beantwortung der Forschungsfragen wird zuerst eine intensive Literaturrecherche durchgeführt. Dadurch kann festgestellt werden, was unter Fuhrparkmanagement sowie der Steuerung eines Fuhrparks zu verstehen ist. Es wird beschrieben welche Chancen und Risiken eine Auslagerung birgt und welche Schritte für eine erfolgreiche Umsetzung des Outsourcings notwendig sind. Die Anwendung der Methoden zeigt, dass auch ein unternehmenseigener Fuhrpark einer konkreten strategischen und operativen Steuerung unterliegen sollte. Diesbezüglich ist die Zusammenarbeit eines fachlich ausgebildeten Fuhrparkmanagers mit dem internen Controlling von großer Bedeutung. Werden die Voraussetzungen nicht erfüllt, können keine kostenoptimalen Maßnahmen und Einsparungspotenziale eruiert werden. Dies führt zu einer Verfehlung der Aufgaben des Fuhrparkmanagements. Diese bestehen darin, sämtliche Prozesse und Kontrollinstrumente so zu gestalten, dass eine Anpassung an externe und interne Veränderungen sowie ein reibungsloser Ablauf möglich ist. Die strategische Steuerung sollte Themen umfassen wie z.B. die Definition von Zielen und Entwicklungspotenzialen, die langfristige Kapazitätsplanung

und die Einführung einer internen „Car Policy“. Auf der operativen Ebene müssen alle Schritte beginnend bei der Beschaffung bis hin zur Rückgabe eines Fahrzeugs ständig analysiert und angepasst werden, um Einsparungspotenziale identifizieren zu können. Die Untersuchung der Chancen und Risiken einer Auslagerung zeigt, dass eine Verschlankung der Verwaltungsstruktur, eine Qualitätsverbesserung durch das Know-how des externen Anbieters und eine Kostentransparenz bzw. -einsparung erreicht werden könnte. Dem gegenüber steht jedoch das Risiko, dass kein optimaler Vertragspartner gefunden oder bei erfolgtem Outsourcing nicht das gewünschte Ziel erreicht wird.

Bei der Untersuchung der Vorgehensweise zur Auslagerung eines internen Prozesses wird ersichtlich, dass vor der Suche nach einem geeigneten externen Anbieter im ersten Schritt unbedingt eine Analyse der IST-Situation durchgeführt werden sollte. Diese ist für die pro medico Handels GmbH von großer Bedeutung, da bisher weder die Kosten des Fuhrparks noch die administrativen Aufgaben analysiert wurden. Bei der Betrachtung der administrativen Tätigkeiten wird ersichtlich, dass rund 35 Prozent der beanspruchten Ressourcen für zusätzliche Kommunikation mit einer Vielzahl von Personen verwendet wird. Würde diese Aufgabe ein externer Anbieter übernehmen, könnte ein Teil der Ressourcen sofort freigesetzt werden. Die Übernahme jeglicher Kommunikation wird somit als wesentlicher Bestandteil in den Kriterienkatalog für die Bewertung der Anbieter mit aufgenommen. Hinsichtlich der Kosten ist zudem ersichtlich, dass der Finanzierungsanteil der Fahrzeuge in Form der Leasingraten in beiden Ländern rund 50 Prozent der Gesamtkosten einnimmt. In DE ist der prozentuelle Anteil der Leasingrate aufgrund von Full-Leasingverträgen etwas höher als in AT. Des Weiteren wird ersichtlich, dass Versicherung und KFZ-Steuern, Treibstoffe sowie Service- und Verschleißarbeiten die größten Kostenpositionen nach der Finanzierung darstellen. Insgesamt kann eine Steigerung der Gesamtfuhrparkkosten innerhalb von zwei Jahren um rund 48.000 Euro in AT und rund 80.000 Euro in DE festgestellt werden. Ausschlaggebend dafür sind die Erhöhung der Fahrzeuganzahl plus der monatlichen Leasingraten und die Mehrkosten im Bereich Service und Reparatur. Aufgrund des prognostizierten Wachstums werden sich diese Positionen auch in Zukunft weiterhin erhöhen.

Im Anschluss an die IST-Analyse stellt die Suche nach potentiellen Anbietern einen weiteren wesentlichen Schritt zur Vorbereitung einer möglichen Auslagerung dar. Die Suche nach externen Marktteilnehmern wird bewusst auf den österreichischen Markt beschränkt, da die Fuhrparkleiterin eine Verwaltung beider Fuhrparks über einen Hauptansprechpartner in Österreich bevorzugt. Unter Zuhilfenahme von einschlägigen Fachzeitschriften und mittels einer intensiven Literatur Recherche werden sieben potentielle Anbieter identifiziert. Für eine anonyme Beurteilung werden sie als Anbieter A bis G bezeichnet.

Zur Feststellung, ob einer der Anbieter die Anforderungen optimal erfüllt, wird als wissenschaftliche Methode die Scoring-Methode, auch Nutzwertanalyse genannt, angewendet. Sie ermöglicht eine Kombination aus qualitativer und quantitativer Bewertung der unterschiedlichen Anbieter. Dafür werden monetäre und nicht monetäre Kriterien definiert und nach ihrer Bedeutung gewichtet. Die Gewichtung ist auf die individuellen Anforderungen der pro medico Handels GmbH abgestimmt. Die ausgewählten Anbieter können mit dieser Methode anhand eines Schulnotensystems bewertet werden. Durch die anschließende Multiplikation der vergebenen Punkte mit der definierten Gewichtung, wird ein Nutzwert pro Anbieter errechnet. Der Dienstleister mit dem höchsten Nutzwert erfüllt die Anforderungen besser als andere und sollte daher ausgewählt werden. Zur Bewertung der einzelnen Marktteilnehmer dient ein gewichteter Kriterienkatalog, der aus vier MUSS-Kriterien und 21 SOLL-Kriterien besteht. Die MUSS-Kriterien beinhalten die Möglichkeit einer Gesamtverwaltung von AT und DE, die Möglichkeit eines kontinuierlichen Umstiegs bei bestehenden Leasingverträgen, das zur Verfügung stellen von kostenlosen Tankkarten und die Markenunabhängigkeit des Anbieters. Marktteilnehmer, die eines der vier MUSS-Kriterien gänzlich nicht erfüllen, werden bereits vor Erstellung des Scoring-Modells mittels einer Grobselektion ausgeschieden. Das betrifft im konkreten Fall die Anbieter B, C und F. Die verbleibenden Anbieter A, D, E und G werden anhand der 25 Kriterien bewertet und bekommen mittels Gewichtung einen Nutzwert zugewiesen.

Das Ergebnis der Nutzwertberechnung zeigt, dass Anbieter G mit einem Nutzwert von 3,96 auf Platz eins, Anbieter D mit 3,91 auf Platz zwei, Anbieter A mit 3,74 auf Platz drei und Anbieter E mit 3,64 auf dem letzten Platz liegt. Dabei ist ersichtlich, dass keiner der externen Anbieter einen höheren Erfüllungsgrad als 80 Prozent und keinen niedrigeren als 70 Prozent des maximalen Nutzwertes erreicht. Daraus kann geschlossen werden, dass keiner der beurteilten Anbieter die Anforderungen der pro medico Handels GmbH optimal erfüllt. Durch die geringe Streuung der Alternativen, ist jedoch unabhängig von der endgültigen Auswahl das Risiko einer Fehlentscheidung als niedrig einzuschätzen. Da keiner der Anbieter die vorgegeben Anforderungen zu mehr als 80 Prozent erfüllt, sollten Nachverhandlungen mit den höher bewerteten Anbietern G und D geführt werden. Bei Anbieter G betrifft das die Preisverhandlung, da dieser mit Abstand die höchsten Kosten, sowohl für die Finanzierung als auch für die Verwaltung veranschlagt hat. Bei Anbieter D muss im Gegensatz dazu überprüft werden, ob dessen unabhängiger Mobilitätspartner in Deutschland denselben Leistungsumfang anbieten kann wie in Österreich. Anbieter A und E können sofort ausgeschieden werden. Beide erfüllen die Vorgaben der Fuhrparkleiterin, weiterhin alle Leistungen über Markenwerkstätten und Premiumreifenpartner abzuwickeln, nicht. Die Vorgabe bei Markenbetrieben zu bleiben, ist Teil der Philosophie des Unternehmens und somit sehr ausschlaggebend für die Entscheidung.

Die Kosten für die Verwaltung des Fuhrparks durch Anbieter G, der den höchsten Nutzwert erzielt, können mit den internen Kosten für die administrative Verwaltung verglichen werden. Dabei zeigt sich, dass die Leistungen für Service, Reparatur, Reifenersatz und administrative Tätigkeiten beim externen Anbieter um rund 83 Euro pro Monat und Fahrzeug höher sind. Hier ist jedoch anzumerken, dass der für die Berechnung des internen Aufwands verwendete Stundensatz, auf einer Durchschnittsermittlung beruht und nicht den tatsächlichen Stundensatz der verantwortlichen Fuhrparkmanagerin wiedergibt. Für eine korrekte Aussage, ob die externe oder interne Verwaltung günstiger ist, müsste die Gegenüberstellung mit dem tatsächlichen Stundensatz der HR-Managerin berechnet werden. Ebenso müsste vorab die Preisverhandlung mit Anbieter G erfolgen, da dieser mit Abstand die höchsten Kosten veranschlagt. Erst nach Berücksichtigung beider Aspekte kann ein aussagekräftiger Vergleich zwischen externer und interner Verwaltung gezogen werden. Im Rahmen der Handlungsempfehlung für die Geschäftsführung der pro medico Handels GmbH wird trotzdem die Auslagerung des Fuhrparkmanagements als bevorzugende Variante dargestellt. Dies liegt daran, dass derzeit aufgrund des fehlenden fachlichen Wissens keine optimale Fuhrparksteuerung stattfinden kann. Mit steigender Fahrzeuganzahl gestaltet sich dies zunehmend schwieriger. Des Weiteren ist die Auslagerung zu einem externen Anbieter die einzige Möglichkeit eine Ressourcenfreisetzung für die HR-Managerin zu erzielen, ohne einen weiteren Mitarbeiter einstellen zu müssen. Zusätzlich kann bei Outsourcing zu einem externen Dienstleister variabel auf das Wachstum des Fuhrparks und auf interne sowie externe Veränderungen reagiert werden.

7.2 Ausblick

Die Haltung eines unternehmenseigenen Fuhrparks wird die verantwortlichen Personen auch zukünftig vor zahlreiche Herausforderungen stellen. Besonders bei KUMs und stark wachsenden Unternehmen ist die Abwicklung des Fuhrparkmanagements nicht immer einfach. Aufgrund der laufenden Veränderung der Fuhrparkgröße stehen zahlreiche Betroffene vor der Entscheidung eine professionelle interne Fuhrparksteuerung einzuführen oder eine Auslagerung vorzunehmen. Dabei ist die Frage nach dem richtigen Zeitpunkt und der optimalen Lösung von den individuellen Gegebenheiten abhängig. Eine weitere Schwierigkeit im Bereich der Fahrzeugnutzung stellen diverse gesetzliche Vorschriften dar. Zusätzlich gibt es verschiedene Verordnungen für die Haltung von Firmenfahrzeugen wie z.B. die Sachbezugswerteverordnung zur Regelung der Privatnutzung von Firmen-PKWs. Die umfassenden gesetzlichen Aspekte werden im Rahmen der Arbeit bewusst nicht abgehandelt, da diese nicht Teil der Problemstellung sind und den Rahmen übersteigen würden. Abschließend ist noch zu erwähnen, dass es aufgrund der neuen Technologien zu Veränderungen in der Zukunft im Unternehmensfuhrpark kommen wird. Hier werden

besonders Elektroautos eine wichtige Rolle einnehmen. Diese haben derzeit noch eine geringe Kilometerleistung und sind deshalb nicht umfassend als Teil des Fuhrparks einsetzbar. Durch die Weiterentwicklung der Technologien und dem allgemein steigenden Umweltbewusstsein ist jedoch zukünftig eine Veränderung zahlreicher Unternehmensfuhrparks in Richtung E-Mobilität zu erwarten.

Literaturverzeichnis

- AMBERG, M./WIENER, M. [2006]: IT-Offshoring: Management internationaler IT-Outsourcing Projekte, Heidelberg: Physica-Verlag, 2006.
- BACHER, M. [2000]: Outsourcing als strategische Marketing Entscheidung, Wiesbaden: Springer Verlag, 2000.
- BECKER, J./KUEGLER, M./ROSEMANN, M. [2012]: Prozessmanagement; Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 7., korr. und erw. Aufl., Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag, 2012.
- BERTL, R./DEUTSCH-GOLDONI, E./HIRSCHLER, K. [2015]: Buchhaltungs- und Bilanzierungshandbuch: Änderungen durch das RÄG 2014, 9., Aufl., Wien: LexisNexis, 2015.
- BRUCH, H. [1998]: Outsourcing: Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken, Wiesbaden: Gabler, 1998.
- CLICK, R./DUENING, T. [2005]: Essentials of Business Process Outsourcing, New Jersey: John Wiley & Son, Inc., 2005.
- DENK, R./EXNER-MERKELT, K./RUTHNER, R. [2012]: Corporate Risk Management: Unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe, 2., überarb. und erw. Aufl., Wien: Linde International, 2012.
- DITTRICH, J./BRAUN, M. [2004]: Business Process Outsourcing: Entscheidungsleitfaden für das Out- und Insourcing von Geschäftsprozessen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2004.
- DRESSLER, S. [2007]: Shared Services, Business Process Outsourcing und Offshoring: Die moderne Ausgestaltung des Back Office – Wege zu Kostensenkung und mehr Effizienz im Unternehmen, 1., Aufl., Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 2007.
- FISCHER, L. [2008]: Car Policy: Die Dienstwagenverordnung im Fuhrpark, in: Flottenmanagement 5 (2008), S. 56-62.
- FRIC, R. [2016]: Den Fuhrpark kaufen oder leasen?, in: Flottenguide der Firmenflotte.at (2016), S. 10 f.

- FRIC, R. [2016]: Kriterien für die Fahrzeugauswahl im Fuhrpark, in: Flottenguide der Firmenflotte.at (2016), S. 36.
- GADATSCH A. [2006]: IT-Offshore realisieren: Grundlagen und zentrale Begriffe, Entscheidungsprozess und Projektmanagement von IT-Offshore- und Nearshore-Projekten, Wiesbaden: GVW Fachverlage GmbH, 2006.
- GARTNER GROUP [2010]: IT-Definitions and Glossary: Business Process Outsourcing, 2007, <https://www.gartner.com/it-glossary/business-process-outsourcing-bpo/>, [20.10.2017].
- GROSS, J./BORDT, J./MUSMACHER, M. [2006]: Business Process Outsourcing: Grundlagen, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden: GVW Fachverlage GmbH, 2006.
- HAGGENMÜLLER, S. [2007]: Outsourcing Grundlagen und ihre Anwendung im Personalbereich, Norderstedt: Grin Verlag, 2007.
- HDI GLOBAL [2017]: Dienstwagenregelung: Fachinformation, https://www.hdi.global/downloadcenter/DE_de/Fahrzeuge/flotte_und_fuhrpark/fachinfo_kraft_dienstwagenregelung_404-K401.pdf, [29.12.2017].
- HEISE, H. [2017]: Flottenberatung: So nebenbei geht gar nichts, in: Fuhrpark Spezial 1 (2017), S. 24 f.
- HERZOG, B. [1997]: Fuhrparkmanagement, Berlin: Hermann Luchterhand Verlag GmbH, 1997.
- HOFFMANN, K. [2001]: Methoden der Fuhrparkkostenrechnung in Hinblick auf die Ermittlung der optimalen Fuhrparkstruktur und -größe, Hamburg: Diplomica GmbH, 2001.
- HORSCH, J. [2015]: Kostenrechnung: Klassische und neue Methoden in der Unternehmenspraxis, 2., akt. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2015.
- HOUSSEM, J. [2011]: Business Process Offshoring: Ein Vorgehensmodell zum globalen Outsourcing IT-basierter Geschäftsprozesse, Wiesbaden: Gaber Verlag, 2011.
- KERLER, S. [2003]: Fuhrpark und Flotte: Praxishandbuch für Einsteiger, 4., Aufl., München: Heinrich Vogel Verlag, 2003.

- KLANN, T. [1998]: Fuhrparkoutsourcing – Chancen und Risiken, Hamburg: Diplomica GmbH, 1998.
- KNOLMAYER, G. [2007]: Sourcing-Entscheidungen aus den Perspektiven des Produktions- und Informationsmanagements, in: Insourcing, Outsourcing, Offshoring, hrsg. von SPECHT, D., 1., Aufl., Wiesbaden: GVW Fachverlage GmbH, 2007, S. 1-30.
- KREMIC, T./ROM, W./TUKEL, O. [2006]: Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors, in: Supply Chain Management: An International Journal, 2006, S. 470.
- KÜHNAPFEL, J. [2014]: Nutzwertanalysen im Marketing und Vertrieb, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2014.
- KÜHNAPFEL, J. [2013]: Vertriebscontrolling: Methoden im praktischen Einsatz, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2013.
- LENZER, R. [2011]: Kauf versus Leasing, in: Fuhrparkmanagement: Zertifizierte Fuhrparkmanager legen ihre Erfolgsmethoden offen, hrsg. von PÄTZ, H., Hannover: Schlütersche Verlag, 2011, S. 45-72.
- MATTO, A./WUNSCH, S. [2004]: Pre-Empting Protectionism in Services: The WTO and Outsourcing, in: World Bank Policy Research Working Paper Nr. 3237 vom März 2004, S. 4.
- MAYER, A./SÖBBING, T. [2004]: Outsourcing leicht gemacht: muss man denn alles selber machen?, Frankfurt: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, 2004.
- MAYRING, P. [2016]: Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 6., überarb. Aufl., Weinheim: Beltz Verlag, 2016.
- NEUDMANN, N. [2010]: Business Process Outsourcing im Einkauf mittelständischer Unternehmen, Norderstedt: Grin Verlag, 2010.
- PRINZING, M. [2017]: Car Policy unter Druck, in: Autoflotte 8 (2017), S. 46-47.
- PRINZING, M. [2017]: Fuhrparks eher mangelhaft organisiert, 15.09.2017, <https://www.fuhrpark.de/fuhrparks-eher-mangelhaft-organisiert/150/1788/104448>, [12.12.2017].

- REUTER, R. [2011]: Fuhrparkcontrolling: Auswege aus dem Zahlenwirrwarr, in: Genios WirtschaftsWissen (2011), vom 07.12.2011, S. 5 f.
- REUTER, R. [2008]: Kostenfaktor Dienstwagen: Immer mehr Unternehmer setzen auf professionelle Fuhrparkmanagement, in: Genios BranchenWissen (2008), vom 25.02.2008, S. 3.
- RIEGER, M. [2003]: Kostensparen durch innovatives Fuhrparkmanagement, Ottobrunn: Auto Business Verlag GmbH, 2003.
- RIESTERER, F. [2009]: Fuhrpark aus einer Hand, in: Handelsblatt (Düsseldorf) vom 14.07.2009, S. 2.
- SCHAEFER, A. [2017]: Führungsarbeit am Fahrzeug, in: Autoflotte 1/2 (2017), S. 46 f.
- SCHEWE, G./KETT, I. [2007]: Business Process Outsourcing: Geschäftsprozesse kontextorientiert auslagern, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2007.
- SCHNEIDER, A. [2017]: Leasing Symposium: Von IFRS 16 bis Lease Techs, in: Autoflotte 11 (2017), S. 68 f.
- STAUSBERG, J. [2008]: Fuhrparkcontrolling mit Telematik: Ein Maßnahme zur Kostensenkung im Fuhrpark, Norderstedt: Books on Demand GmbH, 2008.
- UEBELBACH, A. [2017]: Leasing setzt neue Maßstäbe, in: Firmenwagen 5 (2017), S. 61.
- UEBELBACH, A. [2017]: Leasingbranche 2016 im Höhenflug, in: Firmenwagen 2 (2017), S. 56.
- UEBELBACH, A. [2017]: Ab wie vielen Autos macht externes Fuhrparkmanagement Sinn?, in: Flottenguide der Firmenflotte.at (2017), S. 9.
- WIERINGER, L. [2003]: Kostenkontrolle dank Car Policy, in: Media Planet B2B Ratgeber (2003), S. 1.
- ZAHN, E./BARTH, T./HERTWECK, A. [2007]: Leitfaden zum Outsourcing von Dienstleistungen, 2., akt. Aufl., Stuttgart: Industrie und Handelskammer Baden-Württemberg, 2007.

ZANGEMEISTER, H. [2014]: Nutzwertanalyse in der Systemtechnik: Eine Methode zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen, 5., erw. Aufl., Winne-mark: Zangemeister & Partner, 2014.

ZEILHOFER, F. [2011]: Flottenmanagement: Eigene Fahrzeuge im Blick behalten, in: Genios WirtschaftsWissen (2011), vom 05.03.2011, S. 5 f.

ZIMMERMANN, G. [2015]: Fuhrparkmanagement Outsourcing: Entwicklungen, Vor- und Nachteile, Markdorf: Mobilpress Verlag, 2015.

Anhang

Ungewichtete Bewertung

Kriterien	maximale Punkte	Anbieter A	Anbieter D	Anbieter E	Anbieter G
Umstieg und länderübergreifende Verfügbarkeit	15	13	11	13	15
1. Fuhrparkmanagement Lösung für beide Länder	5	5	2	5	5
2. Kontinuierlicher Umstieg am Ende einzelner Leasing Verträge	5	5	5	5	5
3. Reine Management Lösung auch für bestehende Fahrzeuge	5	3	4	3	5
Beschaffung und Erstbetrieb	15	10	12	9	14
4. Beschaffung verbleibt bei der pro medico Handels GmbH	5	2	5	2	5
5. Hilfestellung zur Optimierung der Fahrzeugauswahl und Beschaffung	5	4	5	4	5
6. Leihwagenangebote für kurze Mietdauer	5	4	2	3	4
Abwicklung von Service, Verschleiß und Reifenersatz	35	25	30	23	27
7. Abwicklung des Tankmanagements inkl. Tankkarten	5	5	5	5	5
8. Abwicklung des Schadensmanagements	5	5	5	5	4
9. Bereitstellung eines kostenlosen Ersatzwagens bei Unfall und Service	5	5	3	3	2
10. Freie Wahl der Werkstätten und Reifenhändler	5	2	3	2	2
11. Abwicklung von Service und Reifenersatz bei Markenbetriebe	5	2	4	2	5
12. Unlimitierter Reifenersatz	5	1	5	1	5
13. Kontrolle aller Werkstattrechnungen durch spezialisierte Techniker	5	5	5	5	4
Kommunikation und Reporting	30	22	23	27	26
14. Kommunikationsabwicklung beider Länder über AT	5	5	2	3	5
15. Direkte Kommunikation mit den Fahrern mittels Hilfshotline je Land	5	5	4	5	5
16. Handy App für die Fahrer	5	3	5	5	4
17. Nicht mehr als 2 Rechnungen pro Monat	5	2	2	4	2
18. Online Reporting-Tool für die Fuhrparkleiterin	5	3	5	5	5
19. Jährliche Gesamtanalyse mit Hinweisen auf Optimierungspotentiale	5	4	5	5	5
Kosten für die Leistungserbringung	15	13	13	9	7
20. Höhe der Leasingkosten	5	5	4	3	2
21. Höhe der Kosten des laufenden Betriebs und Administration	5	4	5	3	2
22. Kosten-Nutzen Verhältnis	5	4	4	3	3
Sonstige dienstleisterbezogene Kriterien	15	10	10	12	11
23. Markenunabhängigkeit des Anbieters	5	3	3	3	3
24. Marktmacht, finanzielle Stärke und Erfahrung des Anbieters	5	3	3	5	4
25. Mithilfe bei Erstellung der Fuhrparkstrategien und Car Policy	5	4	4	4	4
Summe der Punkte	125	93	99	93	100
Reihung		3.	2.	3.	1.
Zielerreichungsgrad		0,74	0,79	0,74	0,80

Gewichtete Bewertung

Kriterien	Gewichtung in Punkte	Gewichtung in Prozent	max. gewichtete Punkte	Anbieter A	Anbieter D	Anbieter E	Anbieter G
Umstieg und länderübergreifende Verfügbarkeit	252	14,04%	0,70	0,64	0,51	0,64	0,70
1. Fuhrparkmanagement Lösung für beide Länder	100	5,57%	0,28	0,28	0,11	0,28	0,28
2. Kontinuierlicher Umstieg am Ende einzelner Leasing Verträge	100	5,57%	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28
3. Reine Management Lösung auch für bestehende Fahrzeuge	52	2,90%	0,14	0,09	0,12	0,09	0,14
Beschaffung und Erstbetrieb	194	10,81%	0,54	0,36	0,40	0,31	0,49
4. Beschaffung verbleibt bei der pro medico Handels GmbH	65	3,62%	0,18	0,07	0,18	0,07	0,18
5. Hilfestellung zur Optimierung der Fahrzeugauswahl und Beschaffung	45	2,51%	0,13	0,10	0,13	0,10	0,13
6. Leihwagenangebote für kurze Mietdauer	84	4,68%	0,23	0,19	0,09	0,14	0,19
Abwicklung von Service, Verschleiß und Reifenersatz	529	29,47%	1,47	1,00	1,26	0,92	1,17
7. Abwicklung des Tankmanagements inkl. Tankkarten	100	5,57%	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28
8. Abwicklung des Schadensmanagements	85	4,74%	0,24	0,24	0,24	0,24	0,19
9. Bereitstellung eines kostenlosen Ersatzwagens bei Unfall und Service	70	3,90%	0,19	0,19	0,12	0,12	0,08
10. Freie Wahl der Werkstätten und Reifenhändler	74	4,12%	0,21	0,08	0,12	0,08	0,08
11. Abwicklung von Service und Reifenersatz bei Markenbetriebe	90	5,01%	0,25	0,10	0,20	0,10	0,25
12. Unlimitierter Reifenersatz	90	5,01%	0,25	0,05	0,25	0,05	0,25
13. Kontrolle aller Werkstattrechnungen durch spezialisierte Techniker	20	1,11%	0,06	0,06	0,06	0,06	0,04
Kommunikation und Reporting	292	16,27%	0,81	0,62	0,62	0,74	0,72
14. Kommunikationsabwicklung beider Länder über AT	45	2,51%	0,13	0,13	0,05	0,08	0,13
15. Direkte Kommunikation mit den Fahrern mittels Helpshotline je Land	76	4,23%	0,21	0,21	0,17	0,21	0,21
16. Handy App für die Fahrer	25	1,39%	0,07	0,04	0,07	0,07	0,06
17. Nicht mehr als 2 Rechnungen pro Monat	45	2,51%	0,13	0,05	0,05	0,10	0,05
18. Online Reporting-Tool für die Fuhrparkleiterin	63	3,51%	0,18	0,11	0,18	0,18	0,18
19. Jährliche Gesamtanalyse mit Hinweisen auf Optimierungspotentiale	38	2,12%	0,11	0,08	0,11	0,11	0,11
Kosten für die Leistungserbringung	270	15,04%	0,75	0,65	0,65	0,45	0,35
20. Höhe der Leasingkosten	90	5,01%	0,25	0,25	0,20	0,15	0,10
21. Höhe der Kosten des laufenden Betriebs und Administration	90	5,01%	0,25	0,20	0,25	0,15	0,10
22. Kosten-Nutzen Verhältnis	90	5,01%	0,25	0,20	0,20	0,15	0,15
Sonstige dienstleisterbezogene Kriterien	258	14,37%	0,72	0,47	0,47	0,57	0,52
23. Markenunabhängigkeit des Anbieters	100	5,57%	0,28	0,17	0,17	0,17	0,17
24. Marktmacht, finanzielle Stärke und Erfahrung des Anbieters	88	4,90%	0,25	0,15	0,15	0,25	0,20
25. Mithilfe bei Erstellung der Fuhrparkstrategien und Car Policy	70	3,90%	0,19	0,16	0,16	0,16	0,16
Nutzwert	1795	100%	5,00	3,74	3,91	3,64	3,96
Reihung				3.	2.	4.	1.
Zielerreichungsgrad			1,00	0,75	0,78	0,73	0,79

Protokoll Anbieter A

Datum: 11.01.2018
Uhrzeit: 11:00 – 12:30 Uhr
Ort: pro medico Handels GmbH, Liebenauer Tangente 6
Teilnehmer: Anbieter A, Harrer Anna



Leitfragen und Gesprächsprotokoll

1. Ist der Anbieter markenunabhängig?
 Ja, es besteht eine Markenunabhängigkeit
2. Gibt es eine Fuhrparkmanagement-Lösung inklusive Finanzierung für beide Länder?
 Es gibt Tochterunternehmen in ganz Europa. Internationale Verträge mit gleichen Konditionen. Übergeordneter Internationaler Vertrag und je Land individuelle Vereinbarungen.
3. Gibt es einen Hauptansprechpartner für beide Länder oder einen Ansprechpartner je Land?
 Wenn gewünscht nur ein Ansprechpartner, es kann Kommunikation aus AT gesteuert werden. Ansprechpartner für die direkte Kommunikation mit den Fahrern je Land extra.
4. Wie erfolgt der Umstieg zum neuen Anbieter?
 Leasing bei Bestandsfahrzeuge bei Porsche lassen sonst entstehen hohe Auflösungskosten. Restliche Leistungen wie Service, Reifen Tankarten usw. werden übernommen.
5. Wird die Beschaffung mit übernommen oder verbleibt sie bei pro medico?
 Beschaffung erfolgt durch den Anbieter. Dazu muss gemeinsam eine Car Policy definiert werden. Anhand dieser wird die Beschaffung durchgeführt.
6. Werden reine Managementleistungen ohne zusätzlicher Fahrzeugfinanzierung angeboten?
 Ja, solange der Leasingvertrag von Bestandsfahrzeugen läuft, können alle angebotenen Managementleistungen für diese Fahrzeuge mitübernommen werden.
7. Welche konkreten Dienstleistungen werden angeboten?
 Operating Leasing mit zusätzlicher Integration von Service, Reparatur, Reifenwechsel sowie einen europaweiten Roadassistenten inklusive ÖMTC Schutzbrief. Zusätzlich kann eine Versicherung über die Versicherungspartner des Anbieters bezogen werden.

8. Besteht freie Wahl bei Werkstätten und Reifenpartnern?

Nein, es gibt ein vorgegebenes Partnernetz an Werkstätten und Reifenpartner. Davon sind nur sehr wenige einer Marke zugehörig. Fahrer sagt wo er ist. Fahrzeug wird von der Werkstätte abgeholt und ein Ersatzfahrzeug geliefert. Dies ist kostenlos. Fahrzeug wird wieder zurückgebracht, wenn es fertig ist.

9. Wird ein unlimitiertes oder limitiertes Reifenmanagement angeboten?

Der Anbieter bevorzugt ein limitiertes Reifenmanagement. In Ausnahmefälle werden auch unlimitierte Varianten angeboten.

10. Ist mindestens eine Tankkarte kostenlos inkludiert?

Es sind zwei Tankkarten inkludiert. Einmal OMV, BP oder ENI und zusätzlich eine Shell-Tankkarte.

11. Wird ein Schadensmanagement angeboten?

Schadensmanagement erfolgt über den Road Assistenten. Jeder Fahrer bekommt eine Hotline-Nummer die für das In- und Ausland gültig ist.

12. Werden kostenlose Ersatzfahrzeuge bereitgestellt?

Ja, für die Dauer des Fahrzeug-Services oder bei Reparaturen. Wird dem Fahrer gestellt und wieder abgeholt.

13. Gibt es ein Mietwagenangebot auf Tages- und Monatsbasis?

Angebot funktioniert wie Mietwagen aber günstiger. Laufzeit 1-24 Monat, diese kann variabel abgeändert werden. Oder Mietwagen von über eine Partnerfirma

14. Wie erfolgt die monatliche Abrechnung der Leistungen?

Zwei Rechnungen pro Monat. Fix pro Monat sind Leasing und sämtliche Service, Wartung, Verschleiß, Reifenkosten und Versicherung. Alles anderen per variabler Rechnung im Nachhinein z.B. Tanken und Wäsche. In gewissen Abstände, meist pro Jahr, Anpassungsvorschlag der fixen Werte vom Anbieter. Parkabrechnung, hier gibt es teilweise die Option über Routex zu verrechnen. Garantierte Kosten bei Neufahrzeuge.

15. Was ist beim Austausch des Fahrzeugs zu beachten?

Es gibt einen Rückgabeleitfaden, der eingehalten werden muss, ansonsten fallen zusätzliche Kosten an.

16. Wie erfolgt die Kommunikation und die Abwicklung mit den Fahrern?

Direkte Kommunikation mit den Fahrern. Diese bekommen eine Telefonnummer, die eine direkte Verbindung zum Anbieter darstellt. Alle Schritte bezüglich Service und Reparatur müssen abgesprochen und freigegeben werden.

17. Gibt es ein regelmäßiges Reporting an die Fuhrparkleiterin?

Das Reporting erfolgt quartalsweise erstellt und automatisch in PDF-Format übermittelt. Auf Anfrage kann es auch monatlich erfolgen.

18. Sonstige Leistungen

Gratis Erstellung und Beratung Car Policy

Berechnung der optimalsten Fahrtmonate je nach Monatskilometerstand. Laufzeitänderung zur wirtschaftlichen Nutzung und Optimierung.

Protokoll Anbieter B

Datum: 11.01.2018
Uhrzeit: 14:00 – 15:30 Uhr
Ort: pro medico Handels GmbH, Liebenauer Tangente 6
Teilnehmer: Anbieter B, Harrer Anna



Leitfragen und Gesprächsprotokoll

1. Ist der Anbieter markenunabhängig?

Der Anbieter ermöglicht eine Verwaltung unabhängig von der Fahrzeugmarke.

2. Gibt es eine Fuhrparkmanagement-Lösung inklusive Finanzierung für beide Länder?

Anbieter hat Tochterunternehmen in DE. Es muss für jedes Land eine separate Vereinbarung und unabhängige Verträge abgeschlossen werden.

3. Gibt es einen Hauptansprechpartner für beide Länder oder einen Ansprechpartner je Land?

Die Kommunikation erfolgt über jeweils einen Ansprechpartner pro Land.

4. Wie erfolgt der Umstieg zum neuen Anbieter?

Anbieter bevorzugt eine Sale-and-Lease-Back Variante. Der Fuhrpark wird dem derzeitigen Anbieter abgekauft und die Auflösungskosten der pro medico Handels GmbH weiter belastet.

5. Wird die Beschaffung mit übernommen oder verbleibt sie bei pro medico?

Beschaffung wird vom Anbieter übernommen und anhand der definierten „Car Policy“ durchgeführt.

6. Werden reine Managementleistungen ohne zusätzlicher Fahrzeugfinanzierung angeboten?

Nicht notwendig, wenn der Fuhrpark sofort übernommen wird.

7. Welche konkreten Dienstleistungen werden angeboten?

Leasing, Service, Reparatur, Reifen, Roadassistenz.

8. Besteht freie Wahl bei Werkstätten und Reifenpartnern?

Nein, es dürfen die Leistungen nur bei Partnerbetrieben bezogen werden. Pro Marke gibt es zwei favorisierte Werkstätten. Fahrer fährt zur Werkstätte und zeigt Servicekarte des Anbieters.

9. Wird ein unlimitiertes oder limitiertes Reifenmanagement angeboten?

Limitiert wird als Standardvariante vorgeschlagen.

10. Ist mindestens eine Tankkarte kostenlos inkludiert?

Nein eine Tankkarte von BP oder OMV oder Shell kostet 2 € pro Monat.

11. Wird ein Schadensmanagement angeboten?

Eine Roadassistenz ist inkludiert im Angebot.

12. Werden kostenlose Ersatzfahrzeuge bereitgestellt?

Bei Unfälle und sonstigen Schäden für die Dauer der Reparatur.

13. Gibt es ein Mietwagenangebot auf Tages- und Monatsbasis?

Variante 1: 28 Tage mit Euro Car

Variante 2: für 1-24 Monate

14. Wie erfolgt die monatliche Abrechnung der Leistungen?

Fixe Verrechnung von: Reifen, Tankkarten, Reifen, Service + Wartung Roadassistenz, Management, Leasing, Versicherung.

Variable Verrechnung von: monatlichen Tankkosten, Schäden.

15. Was ist beim Austausch des Fahrzeugs zu beachten?

Rückgabeleitfaden muss eingehalten werden.

16. Wie erfolgt die Kommunikation und die Abwicklung mit den Fahrern?

Es gibt in jedem Land eine Fahrer-Hotline.

17. Gibt es ein regelmäßiges Reporting an die Fuhrparkleiterin?

Einmal in Jahr wird eine Fuhrparkanalyse durchgeführt: Entwicklung des Fuhrparks, wer tank wie viel und was usw.

Monatliche Rechnung online verfügbar und sonst nur ein jährliches Reporting.

18. Sonstige Leistungen

Fahrer App: Fahrer kann Partnerwerkstätte suchen und hat eine Übersicht über das Fahrzeug.

Versicherungspartner wären: Allianz, Euro Herz, Wiener Städtische.

Telematik-Lösung: Box wird aktiviert, alle Fahrten werden aufgezeichnet im elektronisches Fahrtenbuch und es erfolgt eine Ortung.

Protokoll Anbieter C

Datum: 22.01.2018
Uhrzeit: 13:00 – 14:30 Uhr
Ort: pro medico Handels GmbH, Liebenauer Tangente 6
Teilnehmer: Anbieter C, Harrer Anna



Leitfragen und Gesprächsprotokoll

1. Ist der Anbieter markenunabhängig?

Anbieter verwaltet zu 70% Fahrzeuge der eigenen Marke und nur 30% andere Marken.

Wenig Know-how bei anderen Marken.

2. Gibt es eine Fuhrparkmanagement-Lösung inklusive Finanzierung für beide Länder?

Es gibt ein Tochterunternehmen in Deutschland, welches die Verwaltung des deutschen Fuhrparks übernimmt.

3. Gibt es einen Hauptansprechpartner für beide Länder oder einen Ansprechpartner je Land?

Extra Ansprechpartner pro Land.

4. Wie erfolgt der Umstieg zum neuen Anbieter?

Schrittweise bei Beschaffung neuer Dienstfahrzeuge. Verwaltung der bestehenden Flotte kann sofort übernommen werden.

5. Wird die Beschaffung mit übernommen oder verbleibt sie bei pro medico?

Anbieter führt Beschaffung durch. Selbstabwicklung ist derzeit nicht möglich. Grundlage für die Beschaffung ist eine detaillierte Car Policy.

6. Werden reine Managementleistungen ohne zusätzlicher Fahrzeugfinanzierung angeboten?

Bei noch laufenden Leasingverträgen kann der Anbieter die Verwaltung übernehmen. Verrechnet jedoch relative hohe Verwaltungspauschale.

7. Welche konkreten Dienstleistungen werden angeboten?

Bei Neufahrzeugen können einzelnen Module gebucht werden. Service & Reifen, Versicherung, Schadensmanagement.

8. Besteht freie Wahl bei Werkstätten und Reifenpartnern?

Ja, man kann selbst die Werkstätte wählen. Der Anbieter bevorzugt jedoch Markenwerkstätten. Reifen können nur über Reifenpartner bezogen werden.

9. Wird ein unlimitiertes oder limitiertes Reifenmanagement angeboten?

Beide Varianten sind denkbar. Bevorzugt wird eine limitierte Variante. Diese ist laut Anbieter insgesamt meist kostengünstiger.

10. Ist mindestens eine Tankkarte kostenlos inkludiert?

Nein, kosten 2 € pro Karte und Monat.

11. Wird ein Schadensmanagement angeboten?

Es wird eine 24-h Pannenhilfe für die Fahrer im In- und Ausland.

12. Werden kostenlose Ersatzfahrzeuge bereitgestellt?

Bei Schadensfälle für maximal 4 Tage. Ansonsten müssen die Ersatzfahrzeuge selbst bezahlt werden.

13. Gibt es ein Mietwagenangebot auf Tages- und Monatsbasis?

Es wird ein Mietwagenservice angeboten. Dieser ist monatweise buchbar.

14. Wie erfolgt die monatliche Abrechnung der Leistungen?

Bis auf die Tankkosten und die Schadensfälle wird alles monatlich mit fixen Werten abgerechnet. Anpassung an den tatsächlichen Verbrauch wird jährlich vorgenommen.

15. Was ist beim Austausch des Fahrzeugs zu beachten?

Rückgabeleitfaden muss beachtet werden. Verwertung liegt beim Anbieter.

16. Wie erfolgt die Kommunikation und die Abwicklung mit den Fahrern?

Es gibt eine 24-h Pannenhilfe. Diese ist über eine Hotline erreichbar. Zusätzlich gibt es ein Fahrer App mit Handbuch und Telefonnummern.

17. Gibt es ein regelmäßiges Reporting an die Fuhrparkleiterin?

Online Reporting mit tagesaktuellen Aufzeichnungen über Fahrzeugdetails, Treibstoff, Laufzeitanalyse.

18. Sonstige Leistungen

Biete zwei Produktvarianten im E-Auto Segment.

Protokoll Anbieter D

Datum: 24.01.2018
Uhrzeit: 10:00 – 12:00 Uhr
Ort: pro medico Handels GmbH, Liebenauer Tangente 6
Teilnehmer: Anbieter D, Harrer Anna



Leitfragen und Gesprächsprotokoll

1. Ist der Anbieter markenunabhängig?

Anbieter ist vollkommen markenunabhängig.

2. Gibt es eine Fuhrparkmanagement-Lösung inklusive Finanzierung für beide Länder?

Anbieter selbst verwaltet nur den österreichischen Fuhrpark. Hat jedoch einen Mobilitäts-partner in DE. Diese bietet laut Angaben von Unicredit die selben Leistungen und hält bei allen Schritten mit dem Anbieter in AT Rücksprache.

3. Gibt es einen Hauptansprechpartner für beide Länder oder einen Ansprechpartner je Land?

Nein, je Land ein Unternehmen und je Land ein Ansprechpartner.

4. Wie erfolgt der Umstieg zum neuen Anbieter?

Schrittweise bei Beschaffung neuer Dienstfahrzeuge. Verwaltung der bestehenden Flotte kann sofort übernommen werden.

5. Wird die Beschaffung mit übernommen oder verbleibt sie bei pro medico?

Beschaffung verbleibt bei der Fuhrparkleiterin.

6. Werden reine Managementleistungen ohne zusätzlicher Fahrzeugfinanzierung angeboten?

Bei noch laufenden Leasingverträgen kann der Anbieter die Verwaltung übernehmen. Dies betrifft Service, Reifen, Reparatur, Schadensmanagement und Versicherung.

7. Welche konkreten Dienstleistungen werden angeboten?

Leasing, Wartung, Tankkarte, Versicherung, Schadensmanagement.

8. Besteht freie Wahl bei Werkstätten und Reifenpartnern?

Es gibt ein Netz an Partnerwerkstätten. Diese beinhaltet jedoch Fachwerkstätten jeder Marke. Freie Reifenpartnerwahl.

9. Wird ein unlimitiertes oder limitiertes Reifenmanagement angeboten?

Anbieter schlägt unlimitiert vor und würde auch Erstangebot mit unlimitierter Reifenanzahl kalkulieren.

10. Ist mindestens eine Tankkarte kostenlos inkludiert?

Entweder BP oder OMV. Zusätzlicher Bezug der Shell-Karte möglich.

11. Wird ein Schadensmanagement angeboten?

Es wird eine 24-h Pannenhilfe für die Fahrer. Diese organisiert im In- und Ausland die Abwicklung vor Ort, Abschleppung, Bergung, Ersatzwagen usw. Übernimmt auch die Abwicklung mit der Versicherung. Fuhrparkleiterin wird monatlich über die Schadensquote informiert.

12. Werden kostenlose Ersatzfahrzeuge bereitgestellt?

Bei Schadensfälle für die Dauer der Reparatur. Ansonsten müssen die Ersatzfahrzeuge selbst bezahlt werden.

13. Gibt es ein Mietwagenangebot auf Tages- und Monatsbasis?

Es wird ein Mietwagenservice angeboten. Dieser ist monatweise buchbar.

14. Wie erfolgt die monatliche Abrechnung der Leistungen?

Bis auf die Tankkosten und die Schadensfälle wird alles monatlich mit fixen Werten abgerechnet. Anpassung an den tatsächlichen Verbrauch wird jährlich vorgenommen.

15. Was ist beim Austausch des Fahrzeugs zu beachten?

Rückgabeleitfaden muss beachtet werden. Dieser beschreibt Schäden und Abnützungen, die über laufzeitbedingte Abnützungen hinausgehen. Die Reparatur solcher Schäden müssen bezahlt werden. Verwertung liegt beim Anbieter.

16. Wie erfolgt die Kommunikation und die Abwicklung mit den Fahrern?

Es gibt eine 24-h Pannenhilfe. Diese ist über eine Hotline erreichbar. Über eine zweite Hotline können Servicetermine vereinbart werden und Fragen gestellt werden. Zusätzlich gibt es ein Fahrer App mit Handbuch.

17. Gibt es ein regelmäßiges Reporting an die Fuhrparkleiterin?

Online Reporting mit tagesaktuellen Aufzeichnungen über Fahrzeugdetails, Treibstoff, Laufzeitanalyse. Zusätzlich jährliches Analysegespräch.

18. Sonstige Leistungen

Telematik Lösungen werden angeboten.

Protokoll Anbieter E

Datum: 25.01.2018
Uhrzeit: 13:00 – 15:00 Uhr
Ort: pro medico Handels GmbH, Liebenauer Tangente 6
Teilnehmer: Anbieter E, Harrer Anna



Leitfragen und Gesprächsprotokoll

1. Ist der Anbieter markenunabhängig?
 Anbieter ist vollkommen markenunabhängig.
2. Gibt es eine Fuhrparkmanagement-Lösung inklusive Finanzierung für beide Länder?
 Abwicklung in DE über Tochterunternehmen in DE. Es müssen separate Verträge abgeschlossen werden. Leistungen sind in beiden Ländern ähnlich aber nicht ident.
3. Gibt es einen Hauptansprechpartner für beide Länder oder einen Ansprechpartner je Land?
 Es wird geraten die Abwicklung über jeweils einen Hauptansprechpartner je Land laufen zu lassen. Jedoch kann auch die gesamte Abwicklung von AT aus gesteuert werden.
4. Wie erfolgt der Umstieg zum neuen Anbieter?
 Schrittweise bei Beschaffung neuer Dienstfahrzeuge. Verwaltung der bestehenden Flotte kann sofort übernommen werden.
5. Wird die Beschaffung mit übernommen oder verbleibt sie bei pro medico?
 Anbieter über nimmt die Beschaffung. Eine andere Variante ist auch zulässig.
6. Werden reine Managementleistungen ohne zusätzlicher Fahrzeugfinanzierung angeboten?
 Bei noch laufenden Leasingverträgen kann der Anbieter die Verwaltung übernehmen. Dies betrifft Service, Reifen, Reparatur, Schadensmanagement und Versicherung.
7. Welche konkreten Dienstleistungen werden angeboten?
 Verwaltungstätigkeiten können durchgeführt werden. Diese müssen individuell vereinbart werden und können nur offen abgerechnet werden. Eine Aufrollung erfolgt jährlich.
8. Besteht freie Wahl bei Werkstätten und Reifenpartnern?

Es gibt ein Netz an Partnerwerkstätten. Pflichtservice wird bei Markenwerkstätten durchgeführt. Alle anderen Leistungen bei billigen Dienstleistern. Keine freie Reifenwahl.

9. Wird ein unlimitiertes oder limitiertes Reifenmanagement angeboten?

Anbieter bevorzugt limitierte Variante.

10. Ist mindestens eine Tankkarte kostenlos inkludiert?

Entweder BP oder OMV. Zusätzlicher Bezug der Shell-Karte möglich.

11. Wird ein Schadensmanagement angeboten?

Professionelles Schadenhandling österreichweit inkl. Hol- und Bring-Service und Abwicklung durch Sachgutachter.

12. Werden kostenlose Ersatzfahrzeuge bereitgestellt?

Bei Schadensfälle für 7 Tage und bei Wartung für 3 Tage.

13. Gibt es ein Mietwagenangebot auf Tages- und Monatsbasis?

Anbieter beschafft Mietwagen zu guten Konditionen. Buchung erfolgt über eine online Plattform.

14. Wie erfolgt die monatliche Abrechnung der Leistungen?

Bis auf die Tankkosten und die Schadensfälle wird alles monatlich mit fixen Werten abgerechnet.

15. Was ist beim Austausch des Fahrzeugs zu beachten?

Rückgabeleitfaden muss beachtet werden.

16. Wie erfolgt die Kommunikation und die Abwicklung mit den Fahrern?

Eine Hotline für die Schadensmeldung, Terminvereinbarung und Rückfragen. Zusätzliches Fahrer App mit sehr vielen Features. Handbuch, online Terminvereinbarung, online Unfallberichte usw.

17. Gibt es ein regelmäßiges Reporting an die Fuhrparkleiterin?

Online Reporting mit tagesaktuellen Aufzeichnungen über Fahrzeugdetails, Treibstoff, Laufzeitanalyse. Das Reporting enthält zahlreiche Auswertungsmöglichkeiten aller Kosten. Diese können variabel gestaltet werden. Zusätzlich jährliches Analysegespräch.

18. Sonstige Leistungen

Protokoll Anbieter F

Datum: 17.01.2018
Uhrzeit: 14:00 – 15:30 Uhr
Ort: pro medico Handels GmbH, Liebenauer Tangente 6
Teilnehmer: Anbieter F, Harrer Anna



Leitfragen und Gesprächsprotokoll

1. Ist der Anbieter markenunabhängig?

Ja

2. Gibt es eine Fuhrparkmanagement-Lösung inklusive Finanzierung für beide Länder?

Es gibt derzeit nur eine Fuhrparkmanagement-Lösung in Österreich. Kein Tochterunternehmen oder Mobilitätspartner in DE. Der Anbieter hat keine Erfahrung im Bereich Fuhrparkmanagement in anderen Ländern vorzuweisen.

3. Gibt es einen Hauptansprechpartner für beide Länder oder einen Ansprechpartner je Land?

Da nur die Verwaltung für den österreichischen Fuhrpark übernommen werden kann, gibt es nur einen Ansprechpartner in AT.

4. Wie erfolgt der Umstieg zum neuen Anbieter?

Es wird geraten das Leasing bei Bestandsfahrzeuge beim derzeitigen Anbieter zu lassen, um hohe Auflösungskosten zu vermeiden. Schrittweise umsteigen bei Auslauf der Verträge.

5. Wird die Beschaffung mit übernommen oder verbleibt sie bei pro medico?

Beschaffung bleibt bei der Fuhrparkleiterin.

6. Werden reine Managementleistungen ohne zusätzlicher Fahrzeugfinanzierung angeboten?

Verwaltung der bestehenden Fahrzeuge mit offenen Verträgen möglich. Eine Aufrollung erfolgt nach einem Jahr.

7. Welche konkreten Dienstleistungen werden angeboten?

Strategische Beratung, Leasing, Tankkarte, Versicherung, Wartung und Schadensmanagement. Verwaltung der Barbelege, die durch Nebenkosten verursacht werden.

8. Besteht freie Wahl bei Werkstätten und Reifenpartnern?

Anbieter hat ein Netz an bevorzugten Werkstätten. Darunter sind auch Markenwerkstätten. Es besteht keine freie Reifenwahl.

9. Wird ein unlimitiertes oder limitiertes Reifenmanagement angeboten?

Beide Variante sind möglich.

10. Ist mindestens eine Tankkarte kostenlos inkludiert?

Entweder BP oder OMV.

11. Wird ein Schadensmanagement angeboten?

Es gibt eine Hotline, die im In- und Ausland bei der Schadensabwicklung hilft.

12. Werden kostenlose Ersatzfahrzeuge bereitgestellt?

Bei Schadenfälle für die Dauer der Reparatur.

13. Gibt es ein Mietwagenangebot auf Tages- und Monatsbasis?

Nein, muss über eine zusätzliche Firma abgewickelt werden.

14. Wie erfolgt die monatliche Abrechnung der Leistungen?

Bis auf die Tankkosten und die Schadensfälle wird alles monatlich mit fixen Werten abgerechnet.

15. Was ist beim Austausch des Fahrzeugs zu beachten?

Vorgegebene Gegenstände müssen sich bei Übergabe im Fahrzeug befinden. Gutachter überprüft den Zustand.

16. Wie erfolgt die Kommunikation und die Abwicklung mit den Fahrern?

Eine Hotline für die Schadensmeldung. Zusätzliches Fahrer App mit Handbuch.

17. Gibt es ein regelmäßiges Reporting an die Fuhrparkleiterin?

Kein online Reporting. Quartalweise werden Analysen und Auswertungen übermittelt.

18. Sonstige Leistungen

Mithilfe bei der strategischen Planung und strategischen Analysen.

Protokoll Anbieter G

Datum: 23.01.2018
Uhrzeit: 14:30 – 16:30 Uhr
Ort: pro medico Handels GmbH, Liebenauer Tangente 6
Teilnehmer: Anbieter G, Harrer Anna



Leitfragen und Gesprächsprotokoll

1. Ist der Anbieter markenunabhängig?
 Anbieter ist vollkommen markenunabhängig.
2. Gibt es eine Fuhrparkmanagement-Lösung inklusive Finanzierung für beide Länder?
 Abwicklung in DE über Tochterunternehmen in DE. Es müssen separate Verträge abgeschlossen werden. Leistungen sind in beiden Ländern ähnlich aber nicht ident.
3. Gibt es einen Hauptansprechpartner für beide Länder oder einen Ansprechpartner je Land?
 Es wird geraten die Abwicklung über jeweils einen Hauptansprechpartner je Land laufen zu lassen. Jedoch kann auch die gesamte Abwicklung von AT aus gesteuert werden.
4. Wie erfolgt der Umstieg zum neuen Anbieter?
 Schrittweise bei Beschaffung neuer Dienstfahrzeuge. Verwaltung der bestehenden Flotte kann sofort übernommen werden.
5. Wird die Beschaffung mit übernommen oder verbleibt sie bei pro medico?
 Anbieter über nimmt die Beschaffung. Eine andere Variante ist auch zulässig.
6. Werden reine Managementleistungen ohne zusätzlicher Fahrzeugfinanzierung angeboten?
 Bei noch laufenden Leasingverträgen kann der Anbieter die Verwaltung übernehmen. Dies betrifft Service, Reifen, Reparatur, Schadensmanagement und Versicherung.
7. Welche konkreten Dienstleistungen werden angeboten?
 Verwaltungstätigkeiten können durchgeführt werden. Diese müssen individuell vereinbart werden und können nur offen abgerechnet werden. Eine Aufrollung erfolgt jährlich.
8. Besteht freie Wahl bei Werkstätten und Reifenpartnern?

Es gibt ein Netz an Partnerwerkstätten. Pflichtservice wird bei Markenwerkstätten durchgeführt. Alle anderen Leistungen bei billigen Dienstleistern. Keine freie Reifenwahl.

9. Wird ein unlimitiertes oder limitiertes Reifenmanagement angeboten?

Anbieter bevorzugt limitierte Variante.

10. Ist mindestens eine Tankkarte kostenlos inkludiert?

Entweder BP oder OMV. Zusätzlicher Bezug der Shell-Karte möglich.

11. Wird ein Schadensmanagement angeboten?

Professionelles Schadenhandling österreichweit inkl. Hol- und Bring-Service und Abwicklung durch Sachgutachter.

12. Werden kostenlose Ersatzfahrzeuge bereitgestellt?

Bei Schadensfälle für 7 Tage und bei Wartung für 3 Tage.

13. Gibt es ein Mietwagenangebot auf Tages- und Monatsbasis?

Anbieter beschafft Mietwagen zu guten Konditionen. Buchung erfolgt über eine online Plattform.

14. Wie erfolgt die monatliche Abrechnung der Leistungen?

Bis auf die Tankkosten und die Schadensfälle wird alles monatlich mit fixen Werten abgerechnet. Wartung und Tanken kann bei Wunsch auch fix abgerechnet werden.

15. Was ist beim Austausch des Fahrzeugs zu beachten?

Rückgabeleitfaden muss beachtet werden.

16. Wie erfolgt die Kommunikation und die Abwicklung mit den Fahrern?

Eine Hotline für die Schadensmeldung, Terminvereinbarung und Rückfragen. Zusätzliches Fahrer App mit sehr vielen Features. Handbuch, online Terminvereinbarung, online Unfallberichte usw.

17. Gibt es ein regelmäßiges Reporting an die Fuhrparkleiterin?

Online Reporting mit tagesaktuellen Aufzeichnungen über Fahrzeugdetails, Treibstoff, Laufzeitanalyse. Das Reporting enthält zahlreiche Auswertungsmöglichkeiten aller Kosten. Diese können variabel gestaltet werden. Zusätzlich jährliches Analysegespräch.

18. Sonstige Leistungen