

**Studienprojekt des Lehrstuhls für Sicherheits-  
und Militärökonomie/Streitkräftemanagement  
der Fakultät Wirtschafts- und  
Organisationswissenschaften**

**Thema: Fuhrparkmanagement in der  
Bundeswehr**

**Betreuer:**

GenLt a. D. Prof. Dr. J. Schnell, Olt Dipl.-Kfm. R. Lieglein

**Projektgruppenmitglieder:**

Olt Mindt, Lt Nguyen, Lt Möbius, Lt Tonndorf, Lt Hoffarth, Lt  
Langner, Lt Elsner

# **I Inhaltsverzeichnis**

<b>I Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>I</b>
<b>II Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Hinführung und Problemstellung.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit .....	2
<b>2 Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>4</b>
2.1 Der Begriff Fuhrparkmanagement.....	4
2.2 Servicemodule eines Fuhrparkmanagements .....	5
2.3 Messgrößen für die Wirtschaftlichkeit eines Fuhrparkmanagements.....	6
2.4 Kundenzufriedenheit: Begriff, Messgrößen und Erhebungsverfahren .....	9
<b>3 Fuhrparkmanagement in der Bundeswehr</b> .....	<b>11</b>
3.1 Beschreibung BwFuhrparkService GmbH.....	11
3.2 Konzeption und gegenwärtige Realisierung .....	12
3.3 Struktur BwFuhrparkService GmbH .....	14
3.4 Leistungsspektrum der BwFuhrparkService GmbH.....	15
3.5 Schnittstelle BwFuhrparkService GmbH - Nutzer .....	21
<b>4 Empirische Untersuchung</b> .....	<b>23</b>
4.1 Untersuchungsdesign .....	23
4.1.1 Theoretische Grundlagen .....	23
4.1.2 Vorstellung des Fragebogens.....	27
4.2 Die Ergebnisse der Befragung und deren Auswertung .....	30
<b>5 Fuhrparkmanagement anderer Organisationen</b> .....	<b>67</b>
5.1 Gründe für die Einbeziehung ziviler Unternehmen.....	67
5.2 Anforderungen an zivile Organisationen.....	68

5.3	Auswahl ziviler Partner .....	70
5.4	Beschreibungen der Unternehmen .....	71
5.4.1	Arval Deutschland GmbH .....	71
5.4.2	Sixt Leasing AG .....	73
5.4.3	Siemens AG Global Shared Services Corporate Mobility Service Fleet & Chauffeur .....	75
<b>6</b>	<b>Ergebnisse, Schlüsse und Empfehlungen.....</b>	<b>79</b>
6.1	Berater und Beratung .....	79
6.2	Das Reporting Tool .....	81
6.3	Fahrzeuge und Service .....	81
6.4	Dienststelle und militärisches Personal .....	82
<b>7</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>83</b>
<b>8</b>	<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>86</b>
<b>9</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>88</b>
9.1	Einzelmaßnahmen .....	88
9.2	Fragebogen .....	91

## II Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organigramm der Geschäftsstruktur .....	14
Abbildung 2: Screenshot der TETRIS-Eingabemaske .....	20
Abbildung 3: Alter nicht gemieteter Fahrzeuge .....	33
Abbildung 4: Durchschnittliche Ausfalltage für Wartung/Reparatur .....	35
Abbildung 5: Durchschnittliche Dauer einer Wartung/Reparatur.....	36
Abbildung 6: Reaktion auf kurzfristige Änderungen des Bedarfs Kurzzeitmiete .....	38
Abbildung 7: Reaktion auf kurzfristige Änderung des Bedarfs Langzeitmiete .....	39
Abbildung 8: Kompetenz des Personals der BwFuhrparkService GmbH ...	40
Abbildung 9: Anzahl der Personen, die in der Dienststelle mit der Verwaltung beschäftigt sind .....	41
Abbildung 10: Wurde die Beratungsleistung TETRIS der BwFuhrparkService GmbH genutzt? .....	43
Abbildung 11: Wissen Sie, wie die Kennzahlen in TETRIS erstellt werden? .....	43
Abbildung 12: Erachten Sie die aus TETRIS generierten Daten als sinnvoll/hilfreich?.....	44
Abbildung 13: Zufriedenheit mit der BwFuhrparkService GmbH .....	46
Abbildung 14: Leistungsbewertung im Bereich des Aspekt der Zufriedenheit .....	47
Abbildung 15: Bewertung des Fahrzeugangebots der BwFuhrparkService GmbH .....	48
Abbildung 16: Zufriedenheit mit der Fahrzeugausstattung.....	48
Abbildung 17: Bewertung der Bereitstellungszuverlässigkeit .....	49
Abbildung 18: Zufriedenheit mit der Beratungsleistung.....	51
Abbildung 19: Intensität der Einbeziehung in Entscheidungsprozesse.....	52
Abbildung 20: Fühlen Sie sich als „König Kunde“?.....	53
Abbildung 21: Sind ausreichend viele Ansprechpartner der BwFuhrparkService GmbH am Standort vorhanden?.....	54
Abbildung 22: Sind die Ansprechpartner innerhalb der Geschäftszeiten erreichbar? .....	54
Abbildung 23: Wichtigkeit der persönlichen Betreuung durch Berater.....	56
Abbildung 24: Einschätzung der persönlichen Betreuung durch Berater ...	56
Abbildung 25: Trägt die persönliche Betreuung zu effizienten Prozessen im Dienst bei? .....	57
Abbildung 26: Wichtigkeit der flexiblen und zeitnahen Bereitstellung von Fahrzeugen .....	58
Abbildung 27: Sind Sie häufig gezwungen, Fahrzeuge kurzfristig zu ordern? .....	59
Abbildung 28: Ist die Flexibilität Ihres Mobilitätscenters zur kurzfristigen Bereitstellung ausreichend?.....	59
Abbildung 29: Bewertung des Notfallmanagements.....	60

Abbildung 30: Häufigkeit der Chauffeurservicenutzung der Dienststelle ...	61
Abbildung 31: Zufriedenheit mit dem Chauffeurservice .....	62
Abbildung 32: Beurteilung der Verfügbarkeit des Chauffeurservice .....	63
Abbildung 33: Zufriedenheit mit dem Hol- und Bringservice .....	63
Abbildung 34: Haben Sie bereits eigene Optimierungen des Fuhrparks an Ihrer Dienststelle angewendet? .....	65
Abbildung 35: Sind die Ergebnisse der eigenen Optimierung mit dem Mobilitätsberater ausgewertet worden?.....	65
Abbildung 36: Wurden die eigenen Optimierungen mit oder durch den Mobilitätsberater umgesetzt? .....	66

# **1 Einleitung**

## **1.1 Hinführung und Problemstellung**

Steigender wirtschaftlicher Druck veranlasste viele Unternehmen in den letzten Jahrzehnten nach neuen Möglichkeiten zu suchen, die die Aufgabe hatten, die Kosten in verschiedenen Bereichen ihres Unternehmens zu senken und somit die Effizienz zu steigern.

Um dieses Ziel zu erreichen, wurde speziell auf ein Mittel zurückgegriffen, das bis heute Instrument vieler Firmen ist. Es handelt sich bei diesem Instrument um das „Outsourcing“. Hierbei werden verschiedene Fachgebiete aus dem Unternehmen ausgegliedert und deren Aufgabe einer externen Firma überlassen, die auf das jeweilige Ressort spezialisiert ist. Wesentliches Ziel ist, durch eine Prozessoptimierung und durch die Erfahrungen der externen Unternehmen die eigenen Kosten zu senken.

Auch wenn die Kostenersparnis der wesentliche Vorteil ist, sollte an dieser Stelle erwähnt werden, dass es nicht der einzige Vorteil ist. Unter anderem generieren die Firmen auch zusätzliche private Investitionsmittel durch das Outsourcing. Auch der Bund und andere öffentliche Organisationen haben die Vorteile des Outsourcings erkannt und greifen auf diese Methode zurück. Die Bundeswehr mit ihrem Fuhrpark ist ein bekanntes Beispiel dafür. Auch dort versucht der Staat mit dem Ausgliedern der Verwaltung des bundeswehreigenen Fuhrparks die Kosten in diesem Bereich zu reduzieren und die Qualität mindestens auf dem gleichen Niveau zu halten. Die Idee war, durch einen Bundeswehrfuhrparkservice GmbH, die Fahrzeugallokation zu zentralisieren und so versteckte Ressourcen optimal und effizient zu nutzen. Dies entspricht der Rationalisierungsstrategie der Bundeswehr, sich auf die Kernkompetenzen und Kernfähigkeiten der

Streitkräfte zu konzentrieren und Aufgaben, die nicht hierzu gehören, auf Externe und Private zu verlagern. So wurde im August 2002 die BwFuhrparkService GmbH gegründet und große Teile der Fahrzeugflotte der Bundeswehr wurden von der Firma übernommen. Fünf Jahre nach der Gründung bleibt der Schritt, die Verwaltung auszugliedern, umstritten. Wie bei den meisten Veränderungen gab und gibt es bis heute verschiedene Meinungen über die Gründung der BwFuhrparkService GmbH. Keine Kostenreduzierung, schlechter Service und mangelnde Flexibilität sind Schlagwörter, die in der Truppe häufig in Verbindung mit dem neuen Unternehmen genannt werden. Jedoch gibt es nicht nur negative Aspekte. Bessere Einteilung der Fahrzeuge, bessere Beratung, höhere Auslastung und letztendlich geringere Kosten stehen der Kritik gegenüber.

Hier setzt das Projekt an. Ziel des Projekts ist es, einen Beitrag zur Klärung der unterschiedlichen Bewertungen zu leisten, wobei der Schwerpunkt bei der Kundenzufriedenheit liegt. Zur empirischen Fundierung wurde deshalb eine Befragung durchgeführt. Auch wenn diese Befragung statistisch nicht repräsentativ ist, so erlaubt sie doch empirisch gut gestützte Vermutungen, die Handlungsempfehlungen erlauben.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Im nachfolgenden Kapitel 2 werden zunächst die theoretischen Grundlagen des Fuhrparkmanagements näher erläutert. Es werden die Begriffe Fuhrparkmanagement, Wirtschaftlichkeit sowie Kundenzufriedenheit definiert, verschiedene Konzepte des Fuhrparkmanagements sowie Bereiche des Fuhrparkcontrollings erläutert.

Im weiteren Verlauf des Projektberichtes (Kapitel 3) wird die BwFuhrparkService GmbH näher erläutert. Dabei wird auf die Entstehungsgeschichte und die Entwicklung bis zum heutigen Tage

eingegangen. Weiterhin werden die Konzeption der BwFuhrparkService GmbH und die gegenwärtige Realisierung dieses Konzeptes untersucht und dargestellt.

Ein Kernelement dieses Projektes ist die Analyse des Services der BwFuhrparkService GmbH sowie der Zufriedenheit ihrer Kunden. Hierzu wurde ein Fragebogen erstellt, der an ausgewählte Dienststellen der Bundeswehr geschickt wurde. Es wurden Dienststellen der Luftwaffe, der Marine, des Heeres sowie die der Streitkräftebasis berücksichtigt. Die Selektion der Dienststellen folgte keinem Muster. Der Fragebogen hat zum Ziel, die subjektive Meinung der zuständigen Personen in den einzelnen Dienstorten bezüglich ihrer eigenen Zufriedenheit und der Leistung der BwFuhrparkService GmbH zu reflektieren. Hier sei schon vorab erwähnt, dass die Befragung jedoch keinen repräsentativen Charakter besitzt.

Im vierten Kapitel wird daher eine ausführliche Interpretation des Fragebogens vorangestellt, gefolgt von der Intention und den Zielen desselbigen. Weiterhin werden die Ergebnisse der Befragung ausgewertet und Rückschlüsse auf den bisherigen Erfolg oder auch Misserfolg und die Zukunftsaussichten dargestellt. Auf Grundlage der Daten aus den Fragebögen und aus der Arbeit ziviler Firmen werden der BwFuhrparkService GmbH Handlungsempfehlungen für die Zukunft gegeben.

Im fünften Kapitel wird das Fuhrparkmanagement in anderen Organisationen dargestellt. Hier werden zivile Firmen als Referenz für ökonomisches Handeln betrachtet.

Der Projektbericht wird mit einem Fazit abgerundet, in dem die Ergebnisse der Untersuchung, Zukunftsaussichten sowie Handlungsempfehlung zusammengefasst sind.



## **2 Theoretische Grundlagen**

### **2.1 Der Begriff Fuhrparkmanagement**

Fuhrparkmanagement ist das Planen, Steuern, Verwalten und Kontrollieren von Fahrzeugflotten. Es dient insbesondere der Optimierung der Wegstrecken sowie Auswahl der Fahrzeugtypen. Bei einem Outsourcing werden wichtige Bereiche des Fuhrparkmanagements ganz oder in Teilen von einem externen Dienstleister übernommen. Dazu zählen z. B. die Fahrzeugbeschaffung, das Reparaturmanagement, die Betankung, die Versicherung, die Schadensabwicklung, bis hin zum gesamten Umfang der administrativen Abwicklung. Im Bereich der Bundeswehr muss der Dienstleister über verwaltungsmäßiges, wie auch technisches Know-how verfügen, um Fahrzeugflotten der unterschiedlichsten Zusammensetzung zu verwalten. Immer bedeutsamer werden so genannte „Tools“ der Fuhrparkmanagementunternehmen, die durch Auswertung verschiedener Kennzahlen eine Optimierung der Fahrzeugflotte ermöglichen sollen. Der Fuhrparkbetreiber entlohnt den externen Fuhrparkmanager lediglich für die tatsächlich in Anspruch genommene Outsourcing-Dienstleistung. Die Aufgaben der Fuhrparkplanung sind zum einen in der Planung des Fahrzeugbestandes und zum anderen in der Planung des Fahrzeugeinsatzes zu sehen. Die Fuhrparkbestandsplanung befasst sich mit der Fragestellung, wann wie viele Fahrzeuge welcher Art zur Durchführung von Transportvorgängen bereitgestellt werden sollen.<sup>1</sup>

Oft wird in diesem Kontext auch der Begriff Flottenmanagement verwendet, der als Synonym für Fuhrparkmanagement gilt. Immer häufiger wird auch der Begriff Mobilitätsmanagement gebraucht, wobei dies als Erweiterung der Definition von Fuhrpark- und Flottenmanagement zu sehen ist und den

---

<sup>1</sup> Klett (1988), S.3

immer vielfältigeren Dienstleistungsangeboten im mobilen Bereich Rechnung trägt.

## **2.2 Servicemodule eines Fuhrparkmanagements**

Heutzutage werden die Fuhrparkmanagement-Konzepte speziell auf das Unternehmen zugeschnitten, um ein optimales Ergebnis erzielen zu können. Um die Fuhrpark-Verwaltung effizient zu unterstützen, kann aus verschiedenen Servicemodulen gewählt werden.

Zu diesen Servicemodulen gehören die Tankkartenbereitstellung, das Instandhaltungsmanagement, das Schadensmanagement und die Fuhrparkmanagementsoftware. Bei der Tankkartenbereitstellung werden geeignete Tank- oder Servicekarten ausgewählt und zugestellt. Auch die komplette Abwicklung aller Zahlungen erfolgt über die Tankkarte. Zum Instandhaltungsmanagement zählen die bargeldlose Abwicklung von Wartungs- und Reparaturrechnungen sowie die Reparatursteuerung. Das Schadensmanagement ermöglicht eine einheitliche Versicherungsprämie für die gesamte Fahrzeugflotte. Des Weiteren werden alle Schadensfälle über das Schadensmanagement abgewickelt. Dazu zählen eine Fahrer-Hotline, die Betreuung des Fahrers nach einem Unfall, die Aufnahme der Unfalldaten, sowie die Unterstützung des Fahrers bei der Organisation eines Abschleppdienstes, die Abholung des beschädigten Fahrzeugs, die Zustellung eines Ersatzfahrzeuges bis hin zur Lieferung des reparierten Fahrzeugs. Das Schadensmanagement beschäftigt sich ebenfalls mit der Erstellung von Schadensgutachten, Reparaturvergaben an Werkstätten, Rechnungskontrollen und Versicherungen. Der Kunde erhält von dem Fuhrparkmanagementunternehmen nur eine Rechnung des abgeschlossenen Vorgangs. Auch die Abwicklung von Fixkosten, wie zum Beispiel Versicherung, Kfz-Steuer, Rundfunk-Gebühren oder Leasing- und Mietraten, kann übernommen werden. Als wichtiger Bestandteil für eine

vollständige Kostentransparenz gilt die Fuhrparkmanagement-Software. Diese Tools dienen zur Auswertung der Fuhrparkkosten und Reporting<sup>2</sup> als Basis für Managemententscheidungen. Hierbei ist auch eine Abstimmung auf die Organisationsstruktur möglich.

## **2.3 Messgrößen für die Wirtschaftlichkeit eines Fuhrparkmanagements**

In allgemeiner Form erfordert das Prinzip Wirtschaftlichkeit, einen bestimmten Output mit einer möglichst geringen Input (Minimal- oder Sparsamkeitsprinzip) oder aber mit einem bestimmten Input einen möglichst großen Output (Maximalprinzip) zu erzielen.

Für diese allgemeine Formulierung des Wirtschaftlichkeitsprinzips finden sich auch im Fuhrparkmanagement unterschiedliche Ausformungen, die sich jeweils durch die unterschiedliche Definition von Output und Input unterscheiden.

In der Ausformung als Produktivität werden Input und Output durch Mengengrößen definiert. Wenn z. B. ermittelt wird, wieviel Fahrkilometer oder auch Personen oder Tonnen<sup>3</sup> mit einem bestimmten, vorgegebenen Fahrzeugbestand in einer Periode gefahren werden, so ist dies eine Ausformung des Wirtschaftlichkeitsprinzips als Produktivität. Häufig findet sich – als Kehrwert – diese Kennzahl als durchschnittlich in der Periode gefahrene Kilometer, wobei die Bezugsgröße der gesamte Fahrzeugbestand, aber auch Fahrzeugtypen oder bestimmte Einzelfahrzeuge sein können. Eine wichtige Variante dieser Kennzahlen ist der Auslastungsgrad der Fahrzeuge.

---

<sup>2</sup> Reporting – Daten werden gesammelt, systematisch ausgewertet und dem Kunden zur Verfügung gestellt

<sup>3</sup> Zusammengesetzte Größen für den Output bilden Tonnenkilometer oder Personenkilometer

Je geringer dieser Auslastungsgrad ist, desto geringer ist verständlicherweise auch die Produktivität.<sup>4</sup>

Wird die Relation zwischen Fahrzeugbestand und dem Umfang des mit dem Fuhrparkmanagement beschäftigten Personals gebildet, so gehört diese Kennzahl ebenfalls zur Gruppe der Produktivitätskennzahlen. Je weniger Personal bei sonst gleichen Größen eingesetzt wird, desto höher ist die Produktivität.

Eine besonders wichtige Gruppe zur Erfassung der Wirtschaftlichkeit sind Kennzahlen, die die Kostenwirtschaftlichkeit erfassen. Um Fahrleistungen zu erbringen, sind nicht nur Fahrzeuge, sondern weitere Produktionsfaktoren wie weitere Betriebsmittel (z. B. Infrastruktur), Hilfs- und Betriebsstoffe (z. B. Benzin), Ersatzteile und Dienstleistungen erforderlich. Für die Kostenwirtschaftlichkeit ist typisch, dass diese erforderlichen und verbrauchten Produktionsfaktoren monetär bewertet und als Kosten zusammenfassend berücksichtigt werden. Weit verbreitet im Fuhrparkmanagement ist dadurch die Kennzahl „Kosten je gefahrene km“, wobei dann allerdings im einzelnen zu entscheiden ist, welcher Kostenbegriff zugrundegelegt wird und wie die Kosten ermittelt werden.

Eine weitere Ausformung des Wirtschaftlichkeitsprinzips ist das Verhältnis von Nutzen zu Kosten. Wird als Outputgröße allein die Zahl des gefahrenen Kilometer angesetzt, so sagt dies noch wenig über den Nutzen aus, der mit dieser Fahrleistung verbunden ist. Die Messung des Nutzens erfordert deshalb eine gesonderte Analyse des mit der Fahrleistung verbundenen Nutzens. Zu den möglichen Messgrößen gehört hier dann insbesondere die Kundenzufriedenheit, die den Nutzen des Fuhrparkmanagements aus der Sicht des Kunden erfasst.

---

<sup>4</sup> Weiteres Beispiel einer Produktivität ist der Umfang an Verwaltungspersonal zu der Fuhrparkgröße

Zu den weiteren Kennzahlen der Wirtschaftlichkeit gehören auch Rentabilitätskennzahlen, bei denen Input und Output in monetären Größen angegeben werden. Investitionsentscheidungen auch im Fuhrparkmanagement erfordern grundsätzlich Rentabilitätsrechnungen, bei denen z. B. bei Rationalisierungsinvestitionen Kosteneinsparungen in Relation zu dem eingesetzten Kapital gesetzt werden.

Bei einem privatrechtlichen Unternehmen, dessen Geschäft in Transportdienstleistungen besteht, sind Jahresabschlüsse zu erstellen, aus denen sich in einem weiteren Schritt ebenfalls Kennzahlen der Wirtschaftlichkeit ableiten lassen.

Schließlich soll auch auf das Arbeiten mit Soll- und Ist-Kennzahlen z. B. für Fahrleistungen und Kosten hingewiesen werden. Weichen die Ist-Zahlen von den Soll-Zahlen ab, so bedeutet dies eine Veränderung der Wirtschaftlichkeit.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass für die Messung der Wirtschaftlichkeit des Fuhrparkmanagements unterschiedliche Kennzahlen bzw. Kennzahlensysteme verwendet werden können.

In der Praxis finden sich als vorherrschende Kennzahlen die Kosten je Fahrkilometer, der Auslastungsgrad sowie Messgrößen für die Kundenzufriedenheit. Optimierungen werden im Wesentlichen durch eine Verringerung der Fahrkosten je Kilometer, eine hohe Auslastung der Fahrzeuge, sowie Verbesserungen der Kundenzufriedenheit angestrebt.

Da das Alter der Fahrzeuge eine wichtige Einflussgröße sowohl auf die Wirtschaftlichkeit – dies insbesondere auf die Wartung- und Instandsetzungskosten – als auch auf die Kundenzufriedenheit ist, findet

sich diese Kennzahl ebenfalls häufig in der Praxis eines Fuhrparkmanagements.

## **2.4 Kundenzufriedenheit: Begriff, Messgrößen und Erhebungsverfahren**

Zentraler Maßstab für die vom Nachfrager wahrgenommenen materiellen wie auch immateriellen Teilqualitäten unterschiedlicher Leistungsfaktoren und somit für das erzielte Gesamtqualitätsniveau ist die über geeignete Verfahren gemessene Kundenzufriedenheit. Sie ist das Ergebnis individueller Abgleichprozesse zwischen den Erwartungen und Ansprüchen der Nachfrager an bestimmten Leistungen mit den tatsächlich erhaltenen Leistungen, wie sie der einzelne Kunde subjektiv wahrgenommen hat. Sowohl die Erwartungen als auch die Wahrnehmung der erhaltenen Leistungen können dabei von einer Reihe von Faktoren beeinflusst werden.<sup>5</sup>

Die Erwartungen der Kunden bzw. die Kundenzufriedenheit sind die plausibelste Bezugsgröße, da letztendlich die Kunden als Empfänger und Verwerter der Dienstleistung darüber entscheiden, ob deren Qualität als gut oder schlecht zu beurteilen ist. Damit wird die Kundenorientierung als zentrale Maxime der Unternehmensführung akzeptiert.<sup>6</sup> Die Kunden sind die Dienststellen der Bundeswehr, welche die Leistungen der BwFuhrparkService GmbH in Anspruch nehmen.

Kundenzufriedenheit hat in der heutigen Zeit einen hohen Stellenwert, denn durch den Globalisierungsprozess sind Güter und Dienstleistungen überall abrufbar. Lange Zeit konnte sich die Forschung jedoch nicht auf eine einheitliche Basistheorie einigen. Mittlerweile gilt jedoch das „Confirmation/Disconfirmation-Paradigm“ als richtungweisend. Hierbei

---

<sup>5</sup> Simon (1997), S.165f

<sup>6</sup> Bezold (1996), S.39

vergleicht der Kunde die von ihm wahrgenommene Leistung (Ist-Leistung) mit dem Vergleichsstandard (Soll-Leistung). Daraus können drei Ergebnisse resultieren: die wahrgenommene Leistung ist größer als die Standardleistung und somit ist der Kunde sehr zufrieden mit der angebotenen Leistung. Zweitens können Ist- und Soll-Leistung konform gehen, was zu Zufriedenheit führt, denn der Kunde erhält das, was er erwartet. Jedoch kann es auch dazu kommen, dass die ansonsten gebotenen Standardleistungen größer sind als die hier wahrgenommene Leistung, was zu Unzufriedenheit des Kunden mit der ihm angebotenen Leistung führt. Dabei muss jedoch beachtet werden, dass die wahrgenommene Leistung keinesfalls objektiv bewertet wird. Somit kann eine identische Leistung bei verschiedenen Kunden durch Wahrnehmungseffekte zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. Auch der Soll/Ist Vergleich wird von dem Kunden subjektiv durchgeführt, da er seine persönlichen Präferenzen als Bewertungsschema heranzieht. Auf diese Kritik hin begründen Parasuraman/Zeithaml/Berry ihr entwickeltes Messinstrument zur Erfassung der Dienstleistungsqualität. Hierbei werden die Erwartungen des Kunden und die erlebte Leistung auf einer Doppelskala erfasst. Die mathematische Differenz der Ausprägung der beiden Skalen gibt hierbei die Dienstleistungsqualität wieder.<sup>7</sup> Doch auch bei diesem Verfahren der Doppelskalamessung werden individuelle Verfahren zur Bildung der Differenz angewendet. Deshalb wird dazu geraten, von einem solchen Instrument Abstand zu nehmen und den Vergleichsprozess direkt zu messen.

---

<sup>7</sup> Bitner (1994), S.75

## **3 Fuhrparkmanagement in der Bundeswehr**

### **3.1 Beschreibung BwFuhrparkService GmbH**

Die BwFuhrparkService GmbH ist ein Unternehmen, an dem die Deutsche Bahn (über den Unternehmensbereich Infrastruktur und Dienstleistungen) zu 24,9 % und das Bundesministerium der Verteidigung, zu 75,1 % beteiligt sind.<sup>8</sup> Es verwaltet die zivilen Alltagsfahrzeuge, LKW und Baumaschinen der Bundeswehr und vermietet gekaufte, geleaste oder gemietete Fahrzeuge und Sonderfahrzeuge den Einrichtungen der Bundeswehr.<sup>9</sup> Diese Dienste werden als Drittgeschäft auch Kommunen, Behörden und ausländischen Streitkräften angeboten. Da die BwFuhrparkService GmbH ein bundeseigenes Unternehmen ist, verbleiben die erwirtschafteten Gewinne beim Staat. Aus diesem Grunde ist der Gewinnanteil in der Miete auf 5 Prozent begrenzt. Die Mietpreise müssen einzeln vom Bundesamt für Wehrtechnik und Beschaffung genehmigt werden.

Die BwFuhrparkService GmbH hat ihre Unternehmenszentrale in Troisdorf bei Bonn. Sie wurde 2002 gegründet und hat ca. 330 eigene Mitarbeiter sowie ca. 2.500 "beigestellte" zivile Kraftfahrer des Bundes. Zur Abwicklung seiner Aufgaben verfügt das Unternehmen über 24 Mobilitätscenter, die in neun Regionen zusammengefasst sind.<sup>10</sup>

Die Geschäftsführung der BwFuhrparkService GmbH besteht aus Dr. Jürgen Kieschoweit und Rolf Lübke.<sup>11</sup> Nähere Angaben zur Struktur sind unter Punkt 3.2 Struktur BwFuhrparkService GmbH zu finden. Der gesamte Fuhrpark, den die BwFuhrparkService GmbH verwaltet, beläuft sich auf ca. 20 000 Fahrzeuge. Dabei besteht der größte Teil aus handelsüblichen,

---

<sup>8</sup> [www.bwfps.de](http://www.bwfps.de)

<sup>9</sup> Leistungsvertrag Flottenmanagement, S.5

<sup>10</sup> BesAnLog, S.11

<sup>11</sup> [www.bwfps.de](http://www.bwfps.de)



geleaste oder gemieteten Neufahrzeugen, die der Bundeswehr zur Verfügung gestellt werden. Einen kleinen Teil stellen Sonderfahrzeuge dar, die seitens der BwFuhrparkService GmbH verwaltet werden.

Die BwFuhrparkService GmbH ist aufgeteilt in so genannte Mobilitätscenter, welche sich über die gesamte Bundesrepublik erstrecken. Bis Ende 2003 gab es ca. 30 dieser Center. Ein Mobilitätscenter ist ein Organisationselement der BwFuhrparkService GmbH, das eine Region mit mehreren Standorten und Dienststellen mit Kurz- und Langzeitmietfahrzeugen versorgt. Je nach Region sind mehrere Mobilitätscenter einem Regionalleiter unterstellt.

### **3.2 Konzeption und gegenwärtige Realisierung**

Die Erneuerung der Bundeswehr hat das Ziel, dass sich die Streitkräfte auf ihre Kernaufgaben konzentrieren. Die Bereitstellung von Mobilitätsdienstleistungen zählt zur logistischen Friedensversorgung. Dies ist jedoch keine Kernfähigkeit der Bundeswehr.<sup>12</sup>

Mit der Gründung der BwFuhrparkService GmbH und ihrer Tätigkeit wurden bereits zahlreiche Maßnahmen der Modernisierung durchgeführt. So wurde die Erneuerung der Fahrzeugflotte nach dem tatsächlichen wirtschaftlichen Ersatzzeitpunkt der Fahrzeuge eingeführt. Damit konnten einige wesentliche Vorteile erzielt werden, die einen sehr hohen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit des BwFuhrparkService haben. Das durchschnittliche Alter der Fahrzeuge konnte beispielsweise von 8,7 Jahren auf 0,9 Jahre gesenkt werden. Mit dieser Verjüngung der Fahrzeugflotte geht ein wesentliches Einsparpotenzial im Bereich der Instandhaltung einher. So konnten die Aufwendungen für Material bis Mitte des Jahres um ca. 100 Millionen Euro reduziert werden. Letztendlich dient die Verjüngung des

---

<sup>12</sup> [www.bwfps.de](http://www.bwfps.de)

Fuhrparks indirekt auch einer Verbesserung des Umweltschutzes und der Sicherheit, da die nun moderneren Fahrzeuge einen sehr viel geringeren Energiebedarf haben und eine sehr viel höhere aktive und passive Sicherheit während des Betriebes liefern.<sup>13</sup>

Ein weiterer Aspekt der Modernisierung war die Einführung einer an den Erfordernissen der Kunden angepassten Mietstruktur. In diesem Rahmen wurde die Kurzzeitmiete eingeführt. Der maßgebliche Gedanke war die Senkung der Kosten. Sie sollte auf verschiedene Weise realisiert werden. Zum einen soll eine bedarfsgerechte Bereitstellung geringe Kosten für den Nutzer bieten und dabei gleichzeitig den Auslastungsgrad erhöhen. Eine Besonderheit ist hierbei die Möglichkeit, auch täglich oder stündlich ein Fahrzeug anzufordern. Die fixen Kosten des Bereitstellers sollten sich durch die damit verbundenen Reduzierungen der Sicherheitsbestände im Grundbedarf des Anbieters reduzieren lassen. So führte beispielsweise die Absenkung des Grundbedarfs einer Dienststelle von 59 auf 35 Fahrzeuge zu einer Absenkung der monatlichen Kosten um über 50%, und zu einer gleichzeitigen Erhöhung der Fahrzeugauslastung um ebenfalls ca. 50%.<sup>14</sup>

Im Zuge der weiteren Steigerung der Effizienz ist eine Reduzierung der Anzahl der handelsüblichen Fahrzeuge auf unter 20.000 bis zum Ende des Jahres 2006 geplant gewesen. Damit würde sich die gesamte Reduzierung der Fahrzeugflotte im Zeitraum von 2003 bis 2006 auf 28% belaufen. Die Effizienzsteigerung lässt sich auch an den Betriebskosten und dem Auslastungsgrad der Fahrzeugflotte ablesen. So betragen die Betriebskosten 2001 durchschnittlich 0,37 € pro Kilometer bei einer Laufleistung von durchschnittlich ca. 14.200 km pro PKW. Diese Werte konnten sukzessive verbessert werden, so dass im Jahre 2005 die Betriebskosten bei ca. 0,29 €, und die Auslastung bei durchschnittlich ca. 25.400 km lagen.

---

<sup>13</sup> [www.bwfps.de](http://www.bwfps.de)

<sup>14</sup> [www.bwfps.de](http://www.bwfps.de)

Der Prozess der Fuhrparkoptimierung ist noch nicht abgeschlossen. Es wurden weitere Problemfelder identifiziert, deren Bearbeitung in Zukunft in Angriff genommen werden sollen. So ist die Koordination bei der Anforderung noch nicht zufrieden stellend. Fahrten mit gleichem Ziel und Zweck können noch nicht zusammengelegt werden. Hier mangelt es weiterhin an einem geeigneten Planungstool, welches dann auch eine übergreifende Betrachtung ermöglichen sollte. Die Beratungsleistung bietet noch deutliches Steigerungspotential. Vertiefende Betrachtungen erfolgen in der Auswertung der Befragung.

### 3.3 Struktur BwFuhrparkService GmbH

Im Folgenden zeigt ein Organigramm die Geschäftsstruktur der BwFuhrparkService GmbH, welches den grundlegenden Aufbau dieses Unternehmens vereinfacht veranschaulichen soll.

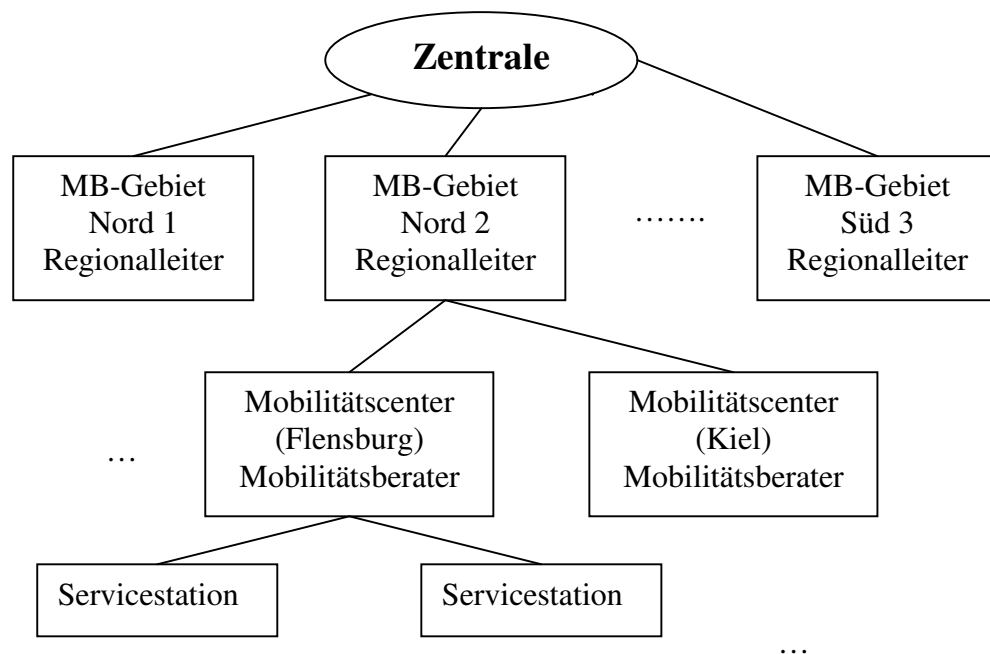


Abbildung 1: Organigramm der Geschäftsstruktur

Die Zentrale der BwFurhparkService GmbH erfüllt folgende Aufgaben: Geschäftsführung, Mobilitätsmanagement, Mobilitätsberatung, Elektronische Datenverarbeitung, Personalwesen, Rechnungswesen und Controlling.<sup>15</sup>

Der Regionalleiter ist der regionale Mobilitätsmanager und führt die Mobilitätscenter und den Mobilitätsberater in seiner Region. Weiterhin optimiert er die Mobilitätsleistung nach Bedarf und Wirtschaftlichkeit. Darüber hinaus verwaltet und disponiert er den Fahrzeugpool und stellt fahrzeugbezogene Zusatzausstattung bereit.<sup>16</sup>

Das Mobilitätscenter versorgt eine Region mit Fahrzeugen in Kurz- und Langzeitmiete. Es verfügt über einen festen Fahrzeugpool und kann darüber hinaus bei Bedarf weitere Fahrzeuge auf dem freien Markt anmieten.<sup>17</sup>

In einer Servicestation werden Personal und Fahrzeuge des Mobilitätscenters eingesetzt. Sie ist durch ständig präsenten Personal, eigene Infrastruktur und Zivilkraftpersonal gekennzeichnet. Wenn die Kriterien für eine Servicestation nicht erfüllt sind, dann wird nach Bedarf ein Servicepunkt errichtet, der selbige Aufgabe wahrnimmt.<sup>18</sup>

### **3.4 Leistungsspektrum der BwFurhparkService GmbH**

Für eine Darstellung des Leistungsspektrums der BwFurhparkService GmbH wählt die Projektgruppe zwei Herangehensweisen: Eine schriftliche Befragung, die der Erhebung subjektiver Eindrücke seitens der Leistungsabnehmer dient, und die Analyse von existierenden Dokumenten,

---

<sup>15</sup> BesAnLog, S.13f

<sup>16</sup> BesAnLog, S.14f

<sup>17</sup> BesAnLog, S.14

<sup>18</sup> BesAnLog, S.15

welche das Leistungsangebot der BwFuhrparkService darstellen und unter anderem auch festlegen sollen.

Eine grundlegende Rolle übernimmt hierbei der Rahmenvertrag der Bundeswehr mit der BwFuhrparkService GmbH vom 12.06.2002. Darüber hinaus wurden die Homepage <http://www.bwfps.de/> der BwFuhrparkService GmbH und die BesAnLog BwFuhrparkService mit in die Bewertung einbezogen. Zunächst sollen nun an dieser Stelle die Inhalte der verschiedenen Quellen angesprochen werden, bevor das Leistungsspektrum der BwFuhrparkService GmbH zusammenfassend formuliert wird.

Der Rahmenvertrag dient der vertraglichen Zusicherung von Leistungen der BwFuhrparkService GmbH gegenüber der Bundeswehr. Der Leistungsumfang des Rahmenvertrags stellt hauptsächlich die Kurz- und Langzeitbereitstellung von Fahrzeugen der Bundeswehr, die Instandhaltung handelsüblicher Fahrzeuge und die Kurz- und Langzeitvermietung von durch den Auftragnehmer gekauften, geleasten oder gemieteten Fahrzeugen und Sonderfahrzeugen dar.<sup>19</sup> Bei der Langzeitmiete (LZM) von Fahrzeugen erstreckt sich die Mietdauer über einen längeren Zeitraum (ab ein Jahr). Die Bundeswehr nimmt zum überwiegenden Teil Langzeitmiete bei der BwFuhrparkService GmbH in Anspruch.

Des Weiteren werden seitens der BwFuhrparkService GmbH Tank- und Betriebsstoffservice für Fahrzeuge, Bereithaltung von Fahrzeugkapazitäten im Hinblick auf Krisensituationen und Unterstützung von Auslandsdienststellen der Bundeswehr mit Fahrzeugen und Fahrleistungen im Grundbetrieb angeboten. Außerdem wird laut Rahmenvertrag durch die BwFuhrparkService GmbH ein so genannter Hol- und Bringservice

---

<sup>19</sup> Leistungsvertrag Flottenmanagement, S.5

bereitgestellt, der die Möglichkeit bietet, sich aus dienstlichen Gründen durch das Personal des Auftraggebers fahren zu lassen.<sup>20</sup>

Aus Veröffentlichungen auf der Homepage der BwFuhrparkService GmbH geht folgender Selbstanspruch der BwFuhrparkService GmbH an sich hervor: Zuverlässigkeit und Flexibilität, bestmögliche und wirtschaftliche Bereitstellung von Fahrzeugen, Fahrleistungen sowie dem dazu gehörigen Service. Weiterhin wurden Fuhrparkmanagement, Effizienz und Effektivität, Erarbeitung gesamtwirtschaftlicher Lösungen, Beratung bzw. Beratungsleistungen, Produktneuheiten (BwCarsharing) und Optimierung der Fuhrparkkosten durch bedarfsgerechte Mobilitätskonzepte als angebotene Dienstleistungen der BwFuhrparkService GmbH genannt.<sup>21</sup>

Die BesAnLog BwFuhrparkService beinhaltet hinsichtlich des Leistungsspektrums der BwFuhrparkService GmbH die optimierte und flächendeckende Bereitstellung von Fahrzeugen und Fahrleistungen durch Mobilitätscenter und Mobilitätsberater, die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, die Entwicklung, Implementierung und den Betrieb eines wirtschaftlichen Flottenmanagements, die Verfügbarkeit der Fahrzeuge aus erster Hand nach bedarfsgerechten Managementmethoden, die Untersuchung der Aufnahme von teilmilitarisierten Fahrzeugen im Rahmen eines zweijährigen Pilotvorhabens 2006/2007, bedarfsgerechte Fahrzeuge und zeitgemäße Fuhrparkstrukturen, die Optimierung der Fahrzeugauslastung, die Reduzierung der Kosten, die Optimierung des Fahrzeugumfangs, das Erreichen eines niedrigeren Materialerhaltungsaufwandes durch eine moderne Fahrzeugflotte, die Reduzierung des Verwaltungsaufwandes, das Herstellen vollständiger Fahrzeughistorien, die Lieferung valider Controllingdaten, die Bereitstellung aller übernommenen bundeswehreigenen Fahrzeuge, die

---

<sup>20</sup> BesAnLog, S.11

<sup>21</sup> [www.bwfps.de](http://www.bwfps.de)

Vermietung von Fahrzeugen, die Koordinierung der Instandhaltung der Fahrzeuge, die Bereitstellung/Vermietung von zusätzlicher Ausstattung/Ausrüstung, den Hol- und Bringservice, den Kurzstreckenservice für ausgewählte Dienststellen, den Tank- und Betriebsstoffservice, die Beratung der Dienststellen vor Ort, das Datenmanagement der Fahrzeugdaten und die Bereitstellung von Controllingdaten.<sup>22</sup>

Bestimmte Aspekte hinsichtlich des Leistungsspektrums werden in allen drei Quellen, andere Aspekte nur in zwei oder gar einer der Quellen angesprochen. Unter Verwendung dieser Aspekte aus den genannten Quellen wird nun das Leistungsspektrum der BwFuhrparkService GmbH zusammenfassend gekennzeichnet. Es gibt drei verschiedene Bereiche in welches sich das Aufgabenspektrum untergliedert. Der erste Bereich stellt die Bereitstellung der Fahrzeuge dar, der zweite ist die Verwaltung sowie Instandhaltung und der dritte Bereich umfasst Beratungsleistungen der BwFuhrparkService GmbH.

Bereich 1 der BwFuhrparkService GmbH ist die flächendeckende Bereitstellung der Fahrzeuge des Auftraggebers (Bundeswehr) gegenüber dem Auftraggeber durch sog. Mobilitätscenter und Mobilitätsberater und die Aufnahme dieser Fahrzeuge in eine zentrale Fuhrparkverwaltung. Dabei werden Kurz- und Langzeitbereitstellung unterschieden.<sup>23</sup> Weiterhin gehört zum Bereich der Bereitstellung die Vermietung von durch den Auftragnehmer (BwFuhrparkService GmbH) gekauften, geleasteten oder gemieteten Fahrzeugen und Sonderfahrzeugen gegenüber dem Auftraggeber. Auch hierbei wird in Kurzzeitmiete (KZM) und Langzeitmiete (LZM) differenziert. Außerdem stellt die BwFuhrparkService GmbH einen Hol- und Bringservice unter Einsatz von auftraggeberseits

---

<sup>22</sup> BesAnLog, S.11

<sup>23</sup> Leistungsvertrag Flottenmanagement, S.5

unentgeltlich beigestellten eigenem Personal gemäß Personalbeistellungsvertrag zur Verfügung.<sup>24</sup> Das auftraggebereigene Personal steht nicht im Leistungsaustausch und wird nicht vergütet. Dieser Hol- und Bringservice ermöglicht dem Personal der Bundeswehr eine hohe Mobilität, ohne selbst fahren zu müssen. Darüber hinaus werden seitens der BwFuhrparkService GmbH auch Chauffeur-Dienstleistungen angeboten.

Ein zweiter Bereich seitens der BwFuhrparkService GmbH ist die Instandhaltung der handelsüblichen Altfahrzeuge der Bundeswehr. Dazu gehören auch der Tank- und Betriebsstoffservice für Fahrzeuge des BwFuhrparkService und die Bereithaltung von Fahrzeugkapazitäten im Hinblick auf Krisensituationen.<sup>25</sup>

Dies berührt bereits den dritten Bereich – den Bereich der Beratung. Dazu gehört, dass die BwFuhrparkService GmbH Beratungsleistung vor Ort anzubieten hat. Einführung von Produktneuheiten wie BwCarsharing und eine Optimierung der Fuhrparkkosten durch bedarfsgerechte Mobilitätskonzepte sind ebenfalls ein Bestandteil des Fuhrparkmanagements. Dazu gehören ferner weitere Beratungsleistungen, wie beispielsweise die Bereitstellung zuverlässiger Controllingdaten, Vervollständigung von Fahrzeughistorien und das Datenmanagement der Fahrzeugdaten.<sup>26</sup> Hierbei wird seitens der BwFuhrparkService GmbH hauptsächlich ein Tool namens TETRIS zur Erhebung der Fahrzeugdaten verwendet. Dabei handelt es sich um eine Eingabemaske, bei der zu jeder Fahrt Angaben über gefahrene Kilometer, Fahrzeugführer, Zeitraum und ähnliches erfasst werden müssen. (Siehe Abbildung 2)

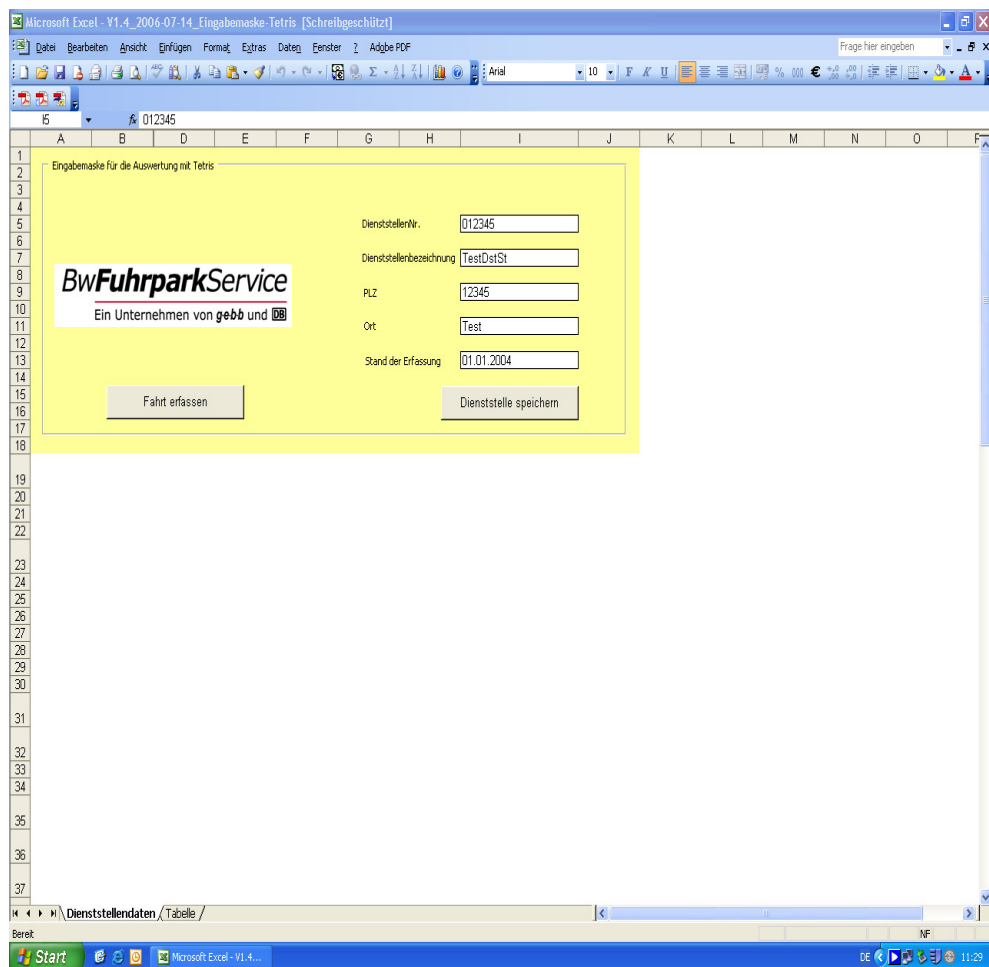
---

<sup>24</sup> Leistungsvertrag, S.5

<sup>25</sup> Leistungsvertrag Flottenmanagement, S.5

<sup>26</sup> BesAnLog, S.11





**Abbildung 2: Screenshot der TETRIS-Eingabemaske**

Anhand dieser Daten versucht die BwFuhrparkService GmbH den Einsatz der Fahrzeuge zu optimieren. Inwiefern die aus TETRIS gewonnenen Daten als nützliche Beratungsleistung gesehen werden können, soll anhand der Ergebnisse einer im Rahmen des Projektes durchgeführten schriftlichen Befragung ermittelt werden.

Die aufgeführten Leistungen sollen laut dem Selbstanspruch der BwFuhrparkService GmbH an sich stets durch Zuverlässigkeit, Flexibilität, Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Effektivität geprägt werden, wobei die Verfügbarkeit und der Einsatz der Fahrzeuge stets aus erster Hand,

bedarfsgerecht und zeitgemäß geregelt werden sollen.<sup>27</sup> Durch diese Leistungen, die die BwFuhrparkService GmbH erbringt, sollen langfristig die Kosten reduziert, der Fahrzeugumfang optimiert, der Verwaltungsweg reduziert und ein niedrigerer Materialerhaltungsaufwand durch eine moderne Fahrzeugflotte erreicht werden.<sup>28</sup> Inwiefern dieser Leistungsanspruch hinsichtlich der Nutzer als Kunden erfüllt wurde oder ob weiterer Handlungsbedarf besteht, soll im Rahmen dieser Projektarbeit näher betrachtet werden.

### **3.5 Schnittstelle BwFuhrparkService GmbH - Nutzer**

Die Schnittstelle zwischen BwFuhrparkService GmbH und der Bundeswehr erfolgt seitens der BwFuhrparkService GmbH durch das Mobilitätscenter, speziell durch den Mobilitätsberater. Bei der Bundeswehr sind es in erster Linie die Transportoffiziere der einzelnen Dienststellen, welche den Auftrag haben, ihren jeweiligen Fuhrpark zu betreuen und optimierend für ihre Dienststelle zu nutzen.

Der Mobilitätsberater hat als Hauptaufgabe die Beratung aller Dienststellen in der Optimierung der Zusammensetzung des Fuhrparks hinsichtlich der Langzeitmiete.<sup>29</sup> Weiterhin soll er Vorgaben zum Zeitpunkt des Einsatzes der zur Verfügung gestellten Fahrzeuge machen und Langzeitmietabrufe erstellen sowie deren Rücklauf überwachen. Darüber hinaus gehört es zum Aufgabenbereich eines Mobilitätsberaters „Empfehlungen zum Zeitpunkt der Aussonderung für die bundeswehreigenen Dienstfahrzeuge im Bereitstellungsmanagement der BwFuhrparkService GmbH“<sup>30</sup> zu geben und liefert, im Rahmen des Mobilitätsbedarfs, ministerieller Vorgaben sowie

---

<sup>27</sup> [www.bwfps.de](http://www.bwfps.de)

<sup>28</sup> BesAnLog, S.11

<sup>29</sup> BesAnLog, S.16

<sup>30</sup> BesAnLog, S.16

Vorgaben der Dienststellenleiter, Vorschläge zur Fahrzeugklasse und Fahrzeuganzahl.

Die Transportoffiziere fungieren als dezentrale Fuhrparkbeauftragte der Bundeswehr. Ihre Aufgabe ist es, die Fahrzeuge, die von der BwFuhrparkService GmbH bereit gestellt werden, zu verwalten, indem sie bedarfsgerechte Fahrzeuge nach Fahrzeugklasse und Fahrzeuganzahl auf Dienststellenebene bei der bestellberechtigten Dienststelle anmelden. Darüber hinaus soll der Transportoffizier Synergieeffekte nutzen und die Leistungen zur Deckung des Bedarfs am Standort optimieren. Außerdem ist es Aufgabe des Transportoffiziers, den Instandsetzungsbedarf an die BwFuhrparkService GmbH zu melden sowie Mietdauer und die Rückgabe der Fahrzeuge zu überwachen. Der Transportoffizier stellt den zentralen Ansprechpartner für die BwFuhrparkService GmbH dar.<sup>31</sup>

Neben dem Mobilitätscenter und dem Transportoffizier fungiert weiterhin die Truppenverwaltung als Anlaufpunkt bei der Fahrzeugbeschaffung. Für militärische Dienststellen tätigt die zuständige Truppenverwaltung des Wirtschaftstruppenteils den Abruf von Leistungen der BwFuhrparkService GmbH als bestellberechtigte Dienststelle im Auftrag des Bundesamtes für Wehrtechnik und Beschaffung.<sup>32</sup>

Durch die angesprochenen Aufgabengebiete des Transportoffiziers und des Mobilitätsberaters wird deutlich, dass diese die Schnittstelle zwischen BwFuhrparkService GmbH und Bundeswehr darstellen. Um eine reibungsfreie Durchführung des Fuhrparks der Bundeswehr zu gewährleisten, ist es daher unerlässlich, die Kommunikation und Absprache beider Kontaktknoten zu optimieren.

---

<sup>31</sup> BesAnLog, S.17

<sup>32</sup> BesAnLog, S.17

## **4 Empirische Untersuchung**

### **4.1 Untersuchungsdesign**

Um wesentliche Bereiche des Ist-Zustandes zu erfassen, hat die Projektgruppe mit Unterstützung durch das Luftwaffenamt als Praxispartner eine Befragung durchgeführt. Ziel der Befragung war die Erhebung von Daten zum Fuhrparkmanagement in der Bundeswehr im Allgemeinen und zur Zufriedenheit der Abnehmer mit diesen Leistungen im Speziellen. Die Fragen zielen daher in großem Maße auf die Betreuung der Abnehmer durch den Bundeswehr Fuhrpark Service ab. Es wird hierbei besonderes Augenmerk auf die Bereitstellung der Fahrzeuge und die Beratungsleistung durch den Bundeswehr Fuhrpark Service gelegt. Zur Generierung dieser Daten wurde verschiedenen Dienststellen der einzelnen Teilstreitkräfte der Bundeswehr der oben genannte Fragebogen zugesandt. In diesem Kapitel soll zunächst auf die theoretischen Grundlagen einer Befragung eingegangen werden. Im weiteren Verlauf des Kapitels 4.1 wird der versandte Fragebogen dann im Detail vorgestellt werden.

#### **4.1.1 Theoretische Grundlagen**

Um eine Befragung in korrekter und sinnvoller Art und Weise durchzuführen, ist zunächst eine Auseinandersetzung mit den theoretischen Grundlagen einer Befragung notwendig. Die von der Projektgruppe gewählte Methode der Befragung reiht sich hierbei im Rahmen der Primär-Marktforschung in den Bereich der Erhebungsmethodik ein<sup>33</sup>. Die weiteren wesentlichen Elemente der Primär-Marktforschung sind die Messmethodik, die Auswahlmethodik und die Methodik der Datenanalyse<sup>34</sup>. Bei der Erstellung eines Fragebogens kommt der Messmethodik die größte

---

<sup>33</sup> Hermanns / Bagusat, (2006), S.80

<sup>34</sup> Hermanns / Bagusat (2006), S.42

Bedeutung zu, denn mit ihr werden die Grundlagen für eine zielgerichtete Erfragung und Auswertung der Daten gelegt. In diesem Zusammenhang muss man sich zunächst mit dem Begriff des Messens befassen. Unter Messen versteht man hierbei eine nach bestimmten Regeln vollzogene Zuordnung von Werten zu vorgegebenen Merkmalsausprägungen der Untersuchungsobjekte<sup>35</sup>. Im vorliegenden Fall handelt es sich bei dem Untersuchungsobjekt insbesondere um das Empfinden von Zufriedenheit. Dieser Umstand macht eine objektiv einwandfreie Erhebung schwierig, und erfordert besondere Sorgfalt bei der Formulierung der Fragen.

Diese gemessenen Werte lassen sich durch verschiedene Parameter klassifizieren. So lässt sich eine Einordnung nach nicht-metrischen und metrischen Daten vornehmen, wobei der Informationsgehalt der metrischen Daten höher zu werten ist, als jener der nicht-metrischen Daten<sup>36</sup>. Die Art der Klassifizierung gibt das Messniveau der Daten vor. Die nicht-metrischen Daten unterteilen sich hierbei in Nominal- sowie Ordinalniveau<sup>37</sup>. Daten des Nominalniveaus definieren sich durch ihre Eigenschaft entweder identisch oder nicht-identisch zu sein, weitere Eigenschaften haben die Daten des Nominalniveaus nicht. Daten des Ordinalniveaus haben darüber hinaus die Eigenschaft, sich als Rangfolge anordnen zu lassen. Explizit bedeutet dies, dass hier eine Qualifizierung nach „kleiner als“, „größer als“ und „gleich wie“ erfolgen kann<sup>38</sup>. Demzufolge ist der Gehalt der Informationen bei Daten des Ordinalniveaus wiederum als höher zu bewerten, als bei Daten des Nominalniveaus.

Die metrischen Daten lassen sich ebenfalls in zwei Niveaus unterteilen. Dies sind in diesem Fall das Intervallniveau und das Rationiveau (auch als

---

<sup>35</sup> Hermanns / Bagusat (2006), S.44

<sup>36</sup> Berekoven (2004), S.73

<sup>37</sup> Berekoven (2004), S.73

<sup>38</sup> Berekoven (2004), S.73

Verhältnisskala bekannt)<sup>39</sup>. Das Intervallniveau beinhaltet eine Rangfolge, jedoch lässt sich hier, im Gegensatz zum Ordinalniveau, der Abstand zwischen den einzelnen Werten bestimmen. Beim Rationiveau besteht darüber hinaus ein bestimmtes Verhältnis zwischen den einzelnen Werten<sup>40</sup>. Somit ist eine genaue Bewertung der Daten möglich, dem Rationiveau wird demnach nach der höchste Informationsgehalt zugesprochen. Welchem Niveau die erfragten Daten letzten Endes entsprechen, lässt sich durch das erhobene Merkmal festlegen. So führt beispielsweise eine einfache Ja/Nein-Frage zu Daten des Nominalniveaus, während eine Skalierungsfrage zur Angabe der Fahrzeuganzahl zu einem verhältnisskaliertem Wert führt. In einer Befragung können regelmäßig Fragen verschiedener Niveaus vorkommen.

Nach dem nun das Messen der Daten festgelegt wurde, gilt es, sich der Skalierung des Fragebogens zuzuwenden. Eine Skalierung ist in diesem Zusammenhang eine Art und Weise der Verknüpfung von Fragen, bei der versucht wird, die Fragen in ein bestimmtes Verhältnis, oder eine bestimmte Reihenfolge zu bringen. Die Skalierungsmöglichkeiten teilen sich hierbei in eindimensionale und mehrdimensionale Skalierungen. Die gängigsten eindimensionalen Skalierungen sind die Likert-, Thurston- und die Guttman-Skala<sup>41</sup>. Die gängigsten mehrdimensionalen Skalen sind der Fishbein- und der Trommsdorff-Ansatz<sup>42</sup>.

Im Weiteren wird hier auf den Fishbein-Ansatz eingegangen, denn dieser Ansatz wurde im vorliegenden Fall verwendet. Die Fishbein-Skalierung ist ein zweistufiger Ansatz zur Messung von Meinungen. Hierbei wird zunächst erfragt, ob eine Eigenschaft auf ein bestimmtes Objekt zutrifft, danach wird der Proband nach der Wichtigkeit dieser Eigenschaft für ihn

---

<sup>39</sup> Berekoven (2004), S.73

<sup>40</sup> Berekoven (2004), S.73

<sup>41</sup> Berekoven (2004), S.75

<sup>42</sup> Berekoven (2004), S.75

befragt<sup>43</sup>. Im Fragebogen findet sich ein Beispiel zu dieser Fragemethodik in der Kombination der Fragen 37 und 38, wenn auch in umgekehrter Reihenfolge. Hier werden Frage 38 Daten zur Notwendigkeit einer kurzfristigen Bereitstellung von Fahrzeugen erhoben. In Frage 37 wurde bereits zuvor der zeitnahen Bereitstellung eine individuelle Bedeutung zugeordnet.

Nach dem Festlegen der verwendeten Skalen, gilt es, die Gütekriterien der Befragung zu überprüfen. Die zu prüfenden Gütekriterien sind hierbei Objektivität, Reliabilität, Validität und Praktikabilität. Hier ist besonderes Augenmerk auf die Objektivität zu legen, denn sie ist die grundlegende Voraussetzung der anderen Gütekriterien<sup>44</sup>. Das Gütekriterium der Objektivität lässt sich weiterhin unterteilen in die Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität. Die anderen Gütekriterien sind nur mit einem hohen, vor allem zeitlichen, Aufwand prüfbar. Hierbei geht es in erster Linie um Wiederholungsmessungen zur Überprüfung der Zuverlässigkeit und Vortests zur Prüfung der Durchführbarkeit. Ist nun die Messmethodik abgeschlossen, so muss man sich im Folgenden der Auswahlmethodik zuwenden. Die Beschaffung der Informationen kann man grob in zwei Bereiche aufgliedern. Dies sind die Vollerhebung, auch als Zensus bezeichnet, und die Teilerhebung, auch als Stichprobe bekannt<sup>45</sup>. Der Vorteil der Vollerhebung ist hierbei die Repräsentativität der Umfrage, allerdings ist eine Vollerhebung meist sehr kostspielig, außerdem zeit- und organisationsaufwändig. Eine Teilerhebung bietet den Vorteil der Überschaubarkeit. Das maßgebliche Problem einer Teilerhebung ist die Repräsentanz. Zeichnet die Auswahl der Stichprobe kein getreues Bild der Grundgesamtheit, ist sie nicht repräsentativ<sup>46</sup>. Unter Beachtung dieser

---

<sup>43</sup> Hermanns / Bagusat, (2006), S.56

<sup>44</sup> Hermanns / Bagusat, (2006), S.65

<sup>45</sup> Hermanns / Bagusat, (2006), S.67

<sup>46</sup> Hermanns / Bagusat, (2006), S.67

wissenschaftstheoretischen Grundlagen kann eine Befragung durchgeführt werden.

Im Hinblick auf die verschiedenen Methoden der empirischen Sozialforschung hat sich die Projektgruppe für eine schriftliche Befragung entschieden. Zu den Vorteilen dieser Methode gehören vor allem die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Befragung, strukturierte Fragenbereiche und Auswertungen sowie der Umstand, dass die Befragten genügend Zeit für die Beantwortung der Fragen erhalten. Die Nachteile dieser Methode sind hauptsächlich eine oftmals niedrige Rücklaufquote, ein begrenzter Umfang der Befragung und es sind keine komplizierten Sachverhalte erfragbar. Außerdem besteht die Gefahr einer Beeinflussung der befragten Person durch Dritte<sup>47</sup>. Diesen praktischen Problemen muss sich bei der Durchführung einer Befragung ebenfalls gewidmet werden, damit die oben genannten Gütekriterien realisiert werden können.

#### **4.1.2 Vorstellung des Fragebogens**

Der vorliegende Fragebogen zum Fuhrparkmanagement orientiert sich an den grundlegenden wissenschaftstheoretischen Grundlagen. Um möglichst praxisrelevante Daten zu gewinnen, wurden die Fragen nach Themenbereichen geordnet und unterschiedliche Messverfahren und Skalierungen genutzt. Bewusst wurden auch Fragen gestellt, die freie Antworten erlauben.

#### **Themenbereich 1 – Individueller Fuhrpark , Alter der Fahrzeuge und Wartung**

Es werden Daten zum Umfang des Fuhrparks und dessen Nutzung erfragt, um Rückschlüsse auf die Größe der befragten Dienststelle oder ihre Aufgaben ziehen zu können. Somit entsteht die Möglichkeit der

---

<sup>47</sup> Weis (2002), S.95



Vergleichbarkeit der befragten Dienststellen, besonders gerade im Hinblick auf die restlichen Fragenbereiche.

Beim Fragenteil zur Wartung werden die Ausfallraten und die Wartungs- und Instandsetzungsdauer der genutzten Fahrzeuge abgefragt, hierbei geht es um Rückschlüsse auf die Zuverlässigkeit der zur Verfügung gestellten Fahrzeuge und den Umgang mit diesen.

## **Themenbereich 2 – Verwaltungsweg der Fahrzeuganforderungen, Personalaufwand und Organisation, sowie Fachkompetenz**

Bei den Fragen 5 bis 7 zum Verwaltungsweg der Fahrzeuganforderung wird die Dauer einer Fahrzeuganforderung, der dazu notwendige bürokratische Aufwand und die Reaktionsgeschwindigkeit des Bundeswehr Fuhrpark Service auf kurzfristige Änderungen erfragt. Dadurch sollen Informationen über die Reaktionsfähigkeit auf kurzfristige Abnehmerwünsche und den Verwaltungsweg gewonnen werden. Die Fragen zu Personal, Organisation und Fachkompetenz zielen auf einen Vergleich von Selbst- und Fremdbild bei der Kundenfreundlichkeit im Zusammenhang mit der Fahrzeugbereitstellung. Dazu werden die Einschätzung der Kompetenz des Bundeswehr Fuhrpark Service, der eigene Personalaufwand und die Anzahl der notwendigen kommunikativen Schnittstellen beleuchtet.

Mit Hilfe der Fragenteile zu dem Planungstool „TETRIS“ soll eine korrekte Anwendung dieses Planungstools abgefragt werden. Hierzu werden Fragen zum Nutzungsgrad dieses Tools, zum Wissen über die Erstellung der Kennzahlen des TETRIS-Tool seitens der Bundeswehrmitarbeiter und zur Beurteilung des Sinns dieser Kennzahlen genutzt.

### **Themenbereich 3 – Zufriedenheit, Beratung durch die BwFuhrparkService GmbH, Betreuung und Flexibilität**

Kundenansprüche und Bewertung des grundlegenden Angebotes des Bundeswehr Fuhrpark Service sind der Hintergrund der Fragen zur Zufriedenheit. Hier werden Fragen zur Zufriedenheit mit dem Fuhrparkmanagement des Bundeswehr Fuhrpark Service, der Gewichtung eigener Aspekte und der Bewertung von Fahrzeugausstattung und Fahrzeugzuverlässigkeit gestellt. Des Weiteren lassen sich hier Rückschlüsse auf die Wahrnehmung der Qualität des Dienstleistungsangebotes des Bundeswehr Fuhrpark Service treffen. Im weiteren Verlauf der Befragung werden Fragen zum Empfinden der Beratungsleistung des Bundeswehr Fuhrpark Service seitens der Mitarbeiter der Bundeswehr gestellt. Des Weiteren werden Fragen zum Empfinden der Kommunikation mit den Mobilitätsberatern gestellt. Bei diesen Fragen zur Beratungsleistung durch die Mitarbeiter des Bundeswehr Fuhrpark Service werden der Serviceanspruch und die Qualität und Tiefe der Beratung seitens des Bundeswehr Fuhrpark Service gegenübergestellt. Außerdem sollen hier Defizite aufgezeigt, und der subjektive Nutzen der Beratungsleistung für den Kunden analysiert werden. Weiterhin werden Daten zu Bedeutung, Qualität und der praxisrelevanten potenziellen Effizienzsteigerung der dienstlichen Prozesse erfragt. Diese Fragen zielen in diesem Zusammenhang auf die Flexibilität der Beratungsleistung ab. Des Weiteren wird erörtert, ob die Beratung als zeitlich und räumlich nah empfunden wird. Nicht zuletzt soll hier auch analysiert werden, ob die Beratungsleistung wirklich am Abnehmer orientiert ist, wie man es bei einer rein privatrechtlichen Geschäftsbeziehung erwarten würde.

Im Themenbereich Betreuung wird erfragt, ob eine Betreuung in gewissem Maße erwünscht ist und wie die gebotene Betreuungsleistung seitens des Bundeswehr Fuhrpark Service empfunden wird. Die Teilfragen zur

Flexibilität liefern Erkenntnisse zur Notwendigkeit kurzfristiger Bereitstellung von Fahrzeugen und der Realisierung dieser kurzfristigen Bereitstellung.

#### **Themenbereich 4 – Zusatzleistungen der BwFuhrparkService GmbH**

Die Fragen 39 bis 44 wird die Beurteilung des Notfallmanagements, sowie die Nutzungsintensität des Chauffeurservice und die Beurteilung von Qualität und Verfügbarkeit des Chauffeurservice und des Hol & Bring Service erfragt. Diese Fragen beschäftigen sich also mit den Zusatzleistungen des Bundeswehr Fuhrpark Service. Hier sollen hauptsächlich der Bedarf an diesen Zusatzleistungen erfragt werden sowie die Qualität der geboten Leistungen beurteilt werden. Außerdem wird hier die Möglichkeit gegeben, eigene Gedanken zum Fuhrparkmanagement ausführlich zu äußern und eigene Optimierungsversuche zu erläutern.

Insgesamt geben die gestellten Fragen somit einen tiefen Einblick in das Empfinden der Leistungen der Bundeswehr Fuhrpark Service GmbH. Darüber hinaus wird den Befragten ermöglicht, ihre eigenen Gedanken zu äußern, wodurch weitere Gesichtspunkte in die Betrachtung des obigen Leistungsspektrums einfließen können.

#### **4.2 Die Ergebnisse der Befragung und deren Auswertung**

Die Auswertung der Fragebögen ist das Kernstück der vorliegenden Datenerhebung. Sie gestaltet sich äußerst umfangreich, da in der Befragung auch Felder zur freien Beantwortung enthalten waren. Bevor im Weiteren die Ergebnisse der Befragung präsentiert werden, soll zunächst einmal kurz auf die Rücklaufquote der Fragebögen eingegangen werden. Es wurden im Zuge der Projektarbeit 41 Fragebögen an unterschiedliche Dienststellen verschickt. Von diesen 41 Fragebögen wurden 25 innerhalb des gesetzten

Zeitraumes bearbeitet zurückgesandt, was einer Rücklaufquote von ca. 61% entspricht. Diese Tatsache spiegelt angesichts des relativ kurzen Bearbeitungszeitraumes ein erfreuliches Ergebnis wider. In diesem Zusammenhang sei auch angemerkt, dass es sich im folgenden Abschnitt bei allen Prozentangaben um gerundete Werte handelt, sofern dies nicht explizit anders angegeben ist.

Die befragten Dienststellen gehören den Teilstreitkräften der Marine, Luftwaffe und des Heeres an. Die 48 gestellten Fragen sind in vier Themenbereiche untergliedert, welche oben bereits angesprochen wurden. An dieser Stelle wurde den Befragten neben geschlossenen durch offene Fragen die Möglichkeit eingeräumt, ganz spezifisch eigene Meinungen oder Erfahrungen darzulegen. Da im Bereich der geschlossenen Fragen vor allem Einstellungsfragen, beziehungsweise Meinungsfragen und Eigenschaftsfragen gestellt wurden, leisten die offenen Fragen einen wichtigen Beitrag dazu, Gründe oder Vermutungen für die vorherige Antwortwahl zu nennen.

### **Themenbereich 1 – Individueller Fuhrpark**

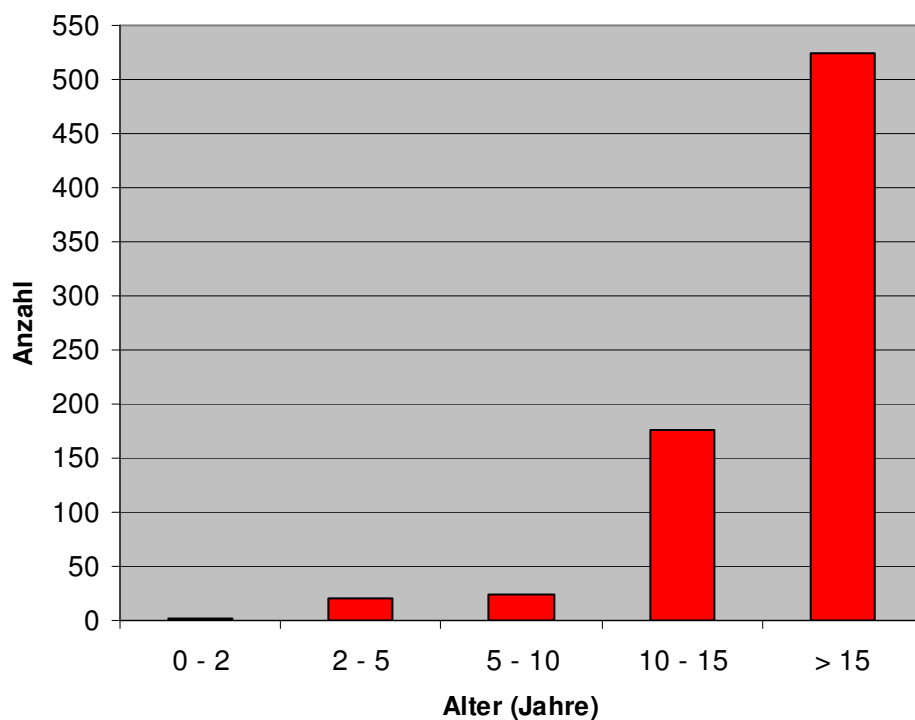
Die Intention des Themenbereich 1 ist es Daten über den aktuellen Fahrzeugbestand, Nutzungsdauer und Laufleistung in Langzeitmiete, Langzeitbereitstellung und Kurzzeitmiete zu ermitteln, um einen Ist-Zustand festzustellen. Im folgenden Abschnitt werden nun die Ergebnisse der Befragung in chronologischer Reihenfolge dargestellt. Auf die statistischen Daten zum Umfang der jeweiligen Fuhrparke soll hier zunächst nicht eingegangen werden. Diese Daten bieten maßgeblich die Möglichkeit, die Anforderungen der jeweiligen Dienststellen zu vergleichen. Eine Gewichtung der restlichen erhobenen Daten wäre somit auch möglich, ist hier aber zu umfangreich. Eingegangen werden soll in diesem Zusammenhang jedoch auf die freie Beantwortung der Dienststellen zu den

Modellen Langzeit- und Kurzzeitmiete, denn hier finden sich einige grundlegende Erkenntnisse. Im Wesentlichen geht es hierbei um drei Anmerkungen, die verbesserungswürdige Zustände herausstellen. Dienststellen mit Außendienst beklagen zunächst, dass derzeit kein geländegängiges, leicht zu reinigendes Fahrzeug, vergleichbar mit dem „Wolf“, verfügbar ist. Immerhin vier Dienststellen beklagen außerdem, dass, sollte es zu einer Änderung des Aufgabenprofils kommen, eine eventuell notwendige oder sinnvolle Änderung im Fuhrpark der Langzeitmiete nicht, oder nur langfristig, möglich ist. Der dritte Punkt betrifft weniger das Leistungsspektrum der Bundeswehr Fuhrpark Service GmbH als die Ordnungen innerhalb der Bundeswehr selbst. Von 32% der befragten Dienststellen wird kritisiert, dass durch die Notwendigkeit einer Einweisung auf einen Fahrzeugtyp, im Zusammenhang mit der Typenvielfalt des Angebotes, ein hoher zeitlicher und personeller Aufwand nötig ist, um Aufgaben der Dienststelle zu erfüllen. Stellenweise ist es nicht möglich, bestimmtes Personal einzusetzen, da eine Einweisung nicht vorliegt. Diese Dienststellen wünschen sich daher mehr Einfluss auf die Auswahl der Fahrzeugtypen, sowohl in der Langzeitmiete als auch in der Kurzzeitmiete. Außerdem wäre hier eine Überlegung dahin gehend notwendig, ob eine typenspezifische Einweisung überhaupt noch zeitgemäß ist, da sich die verwendeten Kraftfahrzeuge nur noch wenig von den zivilen Fahrzeugen unterscheiden, die die Soldaten vielfach auch privat nutzen. Es wäre hier eine allgemeine Einweisung unterteilt nach Klassen der Kraftfahrzeuge jedenfalls denkbar.

### **Noch Themenbereich 1 – Alter der Fahrzeuge**

Dieser Themenbereich hat die Absicht, einen Überblick über die Altersstruktur der nicht gemieteten Fahrzeuge zu ermöglichen. Wirft man einen Blick auf die Ergebnisse der Frage nach den noch vorhandenen „Alt-KFZ“, ergibt sich eine weitere interessante Erkenntnis. Nur noch 60% der

befragten Dienststellen nutzen diese alten Fahrzeuge. Vornehmlich werden hierbei LKW über 7,5 Tonnen und alle Arten von Sonderfahrzeugen und Hilfsgeräten genutzt. Die Anzahl der noch im Bestand befindlichen Fahrzeuge ist jedoch wesentlich höher (siehe Abbildung 3). Eine befragte Dienststelle gab hierzu an, dass alte Fahrzeuge bereits vor geraumer Zeit der Verwertungsgesellschaft VEBEG übergeben worden seien, diese aber bislang nicht veräußert wurden. Die genauen Hintergründe hierzu wären daher bei der VEBEG zu erfragen. Es liegt hier lediglich die Vermutung nahe, dass die VEBEG die Fahrzeuge nur schrittweise dem Markt zuführt, um ein übermäßiges Fahrzeugangebot, und damit einen niedrigen Verkaufspreis, zu vermeiden. In diesem Fall wäre ein wirtschaftlicher Hintergrund gegeben.



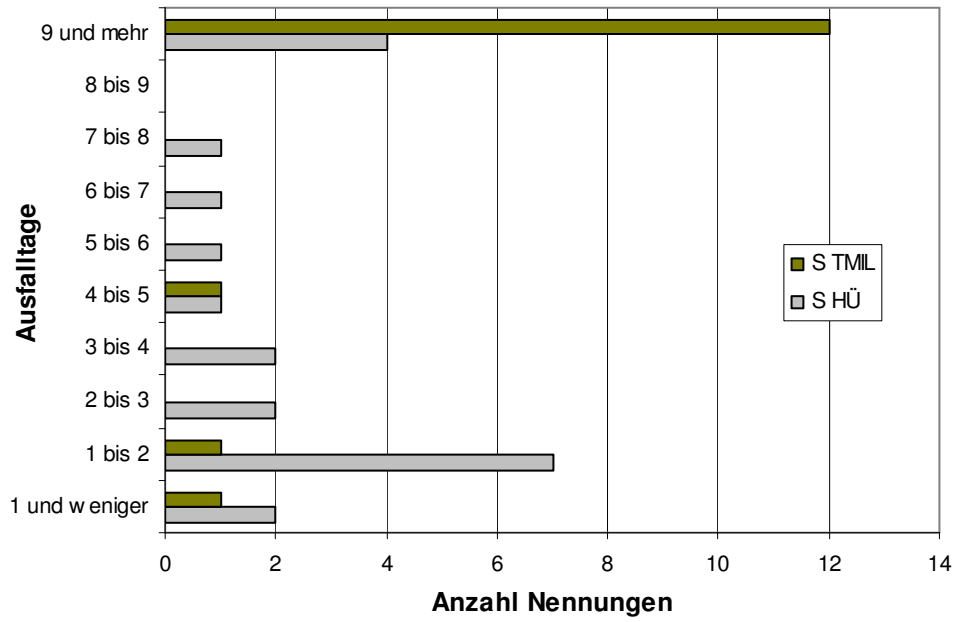
**Abbildung 3: Alter nicht gemieteter Fahrzeuge**

Von zwei Dienststellen wurde der Wunsch geäußert, Altfahrzeuge, die sich in gutem Zustand befinden, weiter nutzen zu können. Hier bei wurde

angemerkt, dass sich dabei allerdings ein wirtschaftliches Verhältnis zwischen Fahrzeugwert und den notwendigen Wartungs- und Instandhaltungskosten ergeben sollte, da die Fahrzeuge teilweise sehr alt sind. (siehe Abbildung 3)

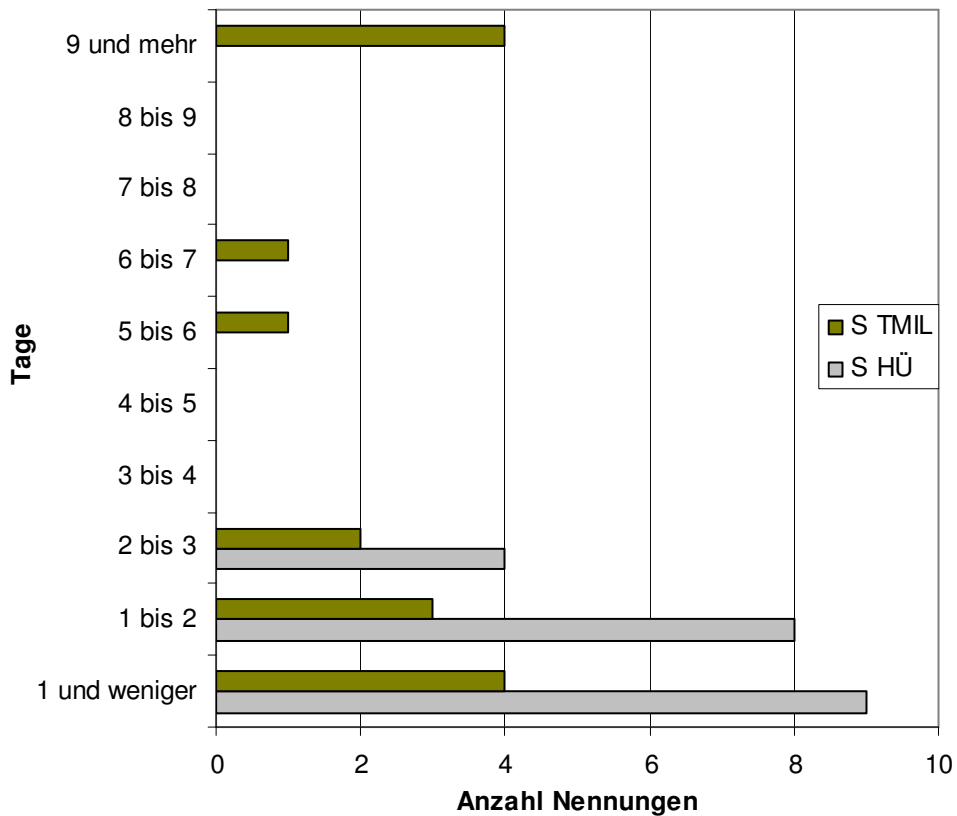
### **Noch Themenbereich 1 - Wartung**

Im Folgenden soll ermittelt werden, inwiefern sich Wartung und Reparatur ausprägen. Im Bereich der Wartung und Instandhaltung sehen die befragten Dienststellen Verbesserungsbedarf bei den Lieferzeiten der Ersatzteile, diese Lieferzeiten führen nach Ansicht der Befragten zu unnötigen Verlängerungen der Wartungsarbeiten. Dies gilt im besonderen Maße für die teilmilitarisierten (TMIL) Fahrzeuge, die durchschnittlich 34,5 Tage aufgrund von Wartungen und Reparaturen ausfallen. Bei den handelsüblichen (HÜ) Fahrzeugen liegt dieser Wert lediglich bei 9,7 Tagen (siehe Abbildung 4). Die Dauer einer durchschnittlichen Wartung/Reparatur liegt bei 1,7 Tagen für die HÜ und bei 6,7 Tagen für die TMIL Fahrzeuge (siehe Abbildung 5).



**Abbildung 4: Durchschnittliche Ausfalltage für Wartung/Reparatur**





**Abbildung 5: Durchschnittliche Dauer einer Wartung/Reparatur**

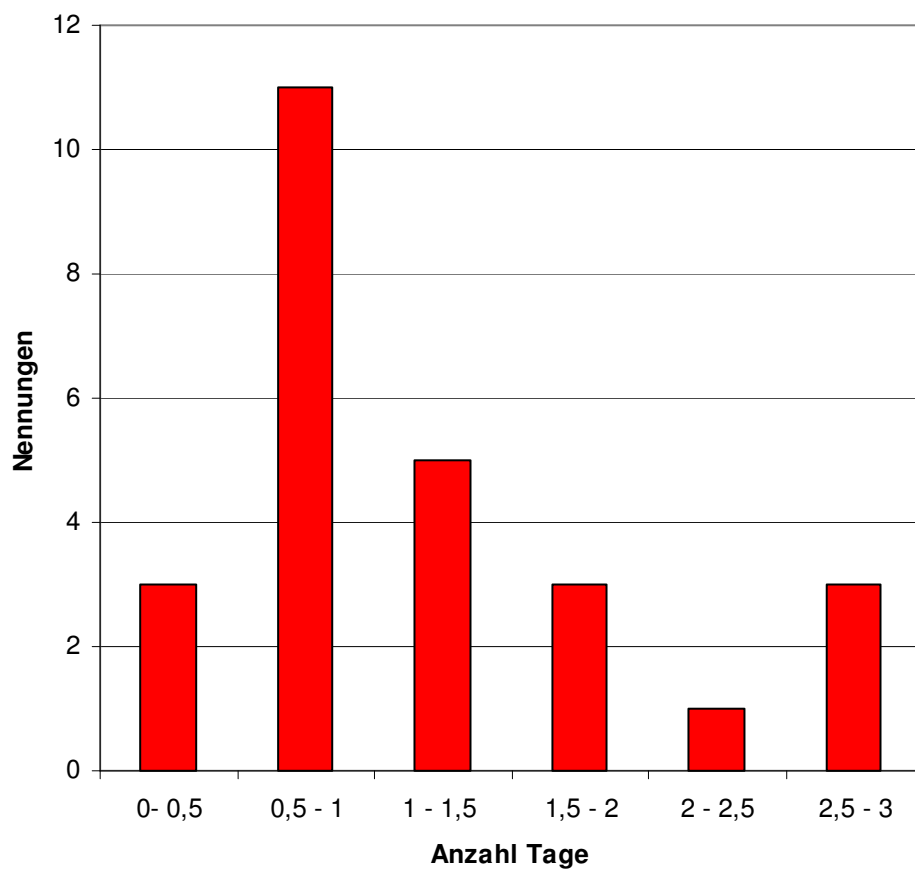
Aus den Daten zu Frage 3a und Frage 3b lässt sich schließen, dass die Ausfalltage wesentlich auf die Wartungsdauer zurückzuführen sind und die Ausfallhäufigkeit sowohl bei den HÜ-, als auch bei den TMIL-Fahrzeugen auf ähnlichem Niveau liegt, da das Verhältnis der Mittelwerte der Ausfalltage und der Ausfalldauer sowohl bei den HU-, als auch den TMIL-Fahrzeugen jeweils ca. 3,5 beträgt. Dieser Berechnung liegt die Annahme zu Grunde, dass sich die Ausfalltage als Produkt aus der durchschnittlichen Wartungsdauer und der Ausfallhäufigkeit bilden. Die Häufigkeit des Auftretens eines Fahrzeugausfalls wurde im Fragebogen nicht explizit erhoben, daher lässt sich hier keine genauere Angabe machen. Als problematisch wird im Zusammenhang mit den Standzeiten empfunden,

dass die Reparaturvergabe nur an vertraglich vorbestimmte Werkstätten erfolgen darf. In diesen zivilen Werkstätten dauert die Instandsetzung der TMIL Fahrzeuge, nach Angabe der Befragten, ungewöhnlich lange, hier werden Werte bis zu drei Wochen genannt. Diese vertragliche Bindung an bestimmte Werkstätten wird hierbei von 28% der befragten Dienststellen als Kritik angebracht. Dies geht aus der Frage 4 hervor, die eine freie Beantwortung zu Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten im Bereich der Wartung und Reparatur enthält, und damit in direktem Zusammenhang mit den Fragen 3a und 3b steht. Von 15 Nennungen bei Frage 3b zur Dauer einer Wartung/Reparatur der TMIL-Fahrzeuge entfallen dabei vier auf eine Angabe von 9 oder mehr Tagen, dies entspricht einem Wert von 26,7%. Bei den HÜ Fahrzeugen entfallen alle Nennungen auf Werte bis zu drei Tagen (siehe Abbildung 5), was in etwa der gewöhnlichen Wartungs- und Reparaturdauer eines zivilen Kraftfahrzeuges bei bestimmungsgemäßem Gebrauch entspricht, die sich auch bei den Mobilitätslösungen anderer Anbieter ergibt. Von zwei Dienststellen wird darüber hinaus angemerkt, dass im eigenen Bereich noch Personal zur Instandhaltung verfügbar sei, aber, aufgrund der vertraglichen Bedingungen, nicht eingesetzt werden könne.

## **Themenbereich 2 – Verwaltungsweg der Fahrzeuganforderungen**

Dieser Abschnitt soll wiedergeben, wie stark sich der Verwaltungsakt auf die Fahrzeuganforderung auswirkt. Dabei bilden die Bearbeitungszeit, die Reaktionszeit und die Anzahl der Formalitäten den Schwerpunkt. Der Verwaltungsweg der Fahrzeuganforderung wird sehr unterschiedlich wiedergegeben. Die Angaben zu Frage 5 zur Dauer der Fahrzeuganforderung reichen von „fünf Minuten“ bis zu „fünf Tage“. Ungefähr 44% der Nennungen zu dieser Frage entfallen jedoch auf den Bereich von bis zu einem Tag, so dass sich ein mittlerer Wert von 1,6 Tagen für die Dauer einer Fahrzeuganforderung errechnet. Ein einheitlicheres Bild

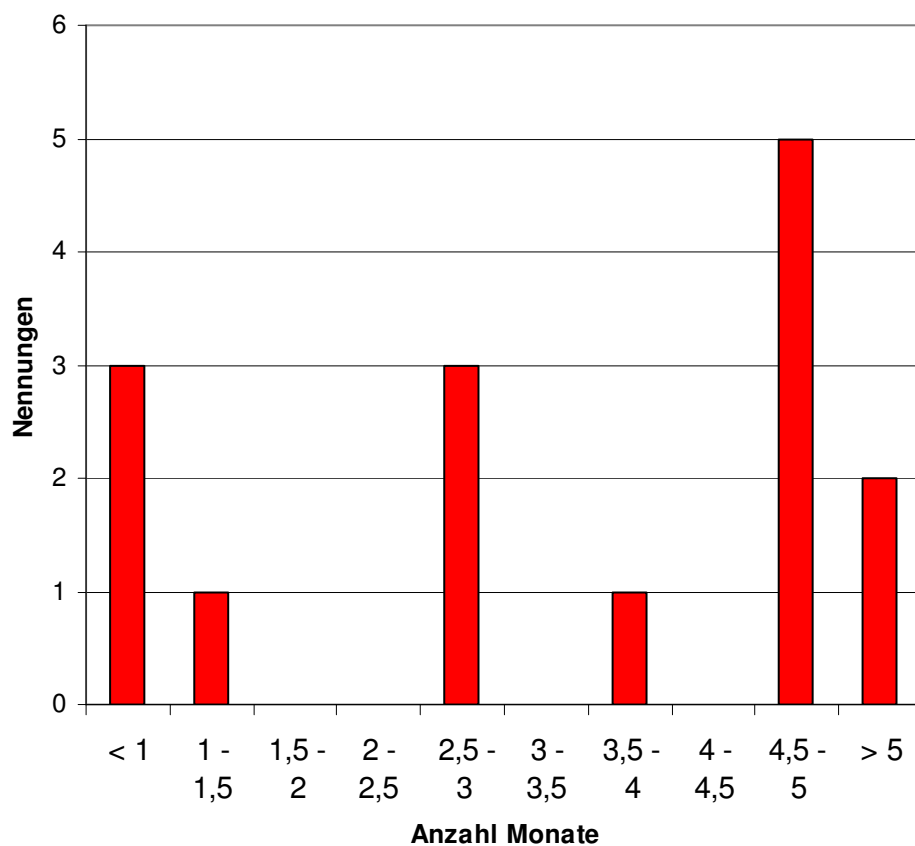
bieten die Nennungen zu Frage 6 nach der Reaktionsflexibilität auf kurzfristige Änderungen des Bedarfes. Die Nennungen reichen hierbei von „30 Minuten“ bis „drei Tage“, wobei die meisten Nennungen mit 79% hierbei auf den Bereich bis zu anderthalb Tagen entfallen (siehe Abbildung 6). Daraus errechnet sich dann ein mittlerer Wert von 1,3 Tagen. Legt man für die Berechnung eines Durchschnittswertes an dieser Stelle die Methodik des Modus oder des Median zu Grunde, fällt der mittlere Werte jeweils in die Gruppe „0,5 bis 1 Tag(e)“.



**Abbildung 6: Reaktion auf kurzfristige Änderungen des Bedarfs Kurzzeitmiete**

Im Bereich der Langzeitmiete sind die Werte wesentlich höher. Sie liegen im Durchschnitt bei 4,3 Monaten. Die Berechnung des Modus, bzw. Median ergibt hier einen Durchschnitt von „4,5 – 5 Monaten“, bzw. von „3 – 3,5

Monaten“. Die sehr niedrigen Angaben in Höhe von einem Tag bis anderthalb Monaten lassen sich auf den Umstand zurückführen, dass mancherorts die Dauer bis zu einer Änderung der Langzeitmiete , durch eine zwischenzeitige Kurzzeitmiete überbrückt wird. Dieser Schluss ergibt sich aus der Angabe einer Dienststelle zur Bereitstellung von Fahrzeugen in der Langzeitmiete in Frage 1a. Ansonsten liegt mit ca. 46,7% ein Großteil der Nennungen im Bereich von vier bis sechs Monaten (siehe Abbildung 7).



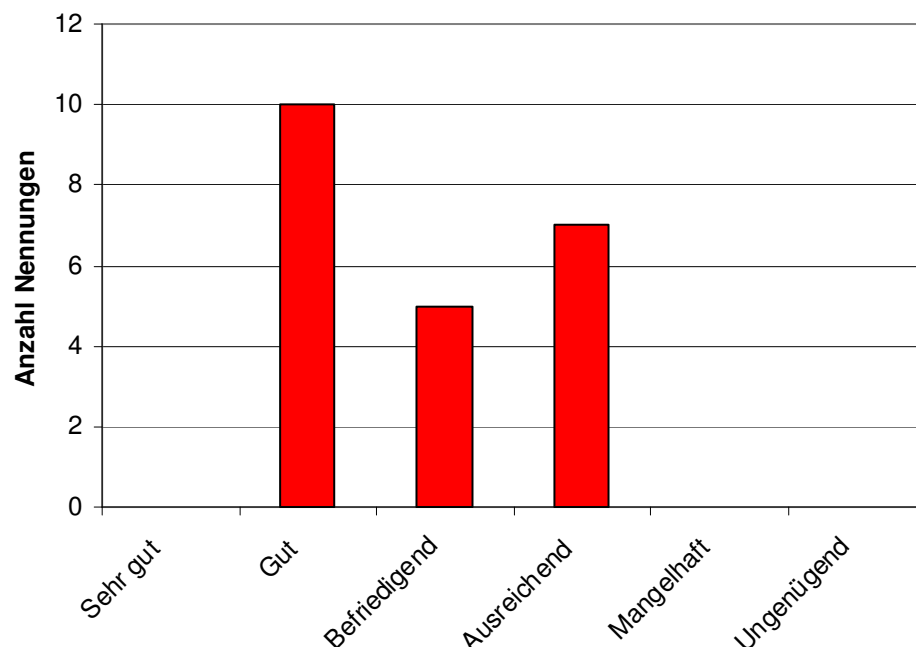
**Abbildung 7: Reaktion auf kurzfristige Änderung des Bedarfs Langzeitmiete**

Die Werte zu der Anzahl der zu bearbeitenden Formulare für eine Fahrzeuganforderung sind relativ homogen verteilt. In der Regel müssen ein oder zwei Formulare für die Anforderung bearbeitet werden, ganz gleich, ob es sich um Kurzzeit- oder Langzeitmiete handelt, dies ist in jeweils über

90% der befragten Dienststellen der Fall. Ziemlich genau 80% der Nennungen entfallen auf die Werte Eins oder Zwei. Die Spannweite liegt hier bei einem bis fünf Formularen, und der Mittelwert liegt jeweils bei 1,6.

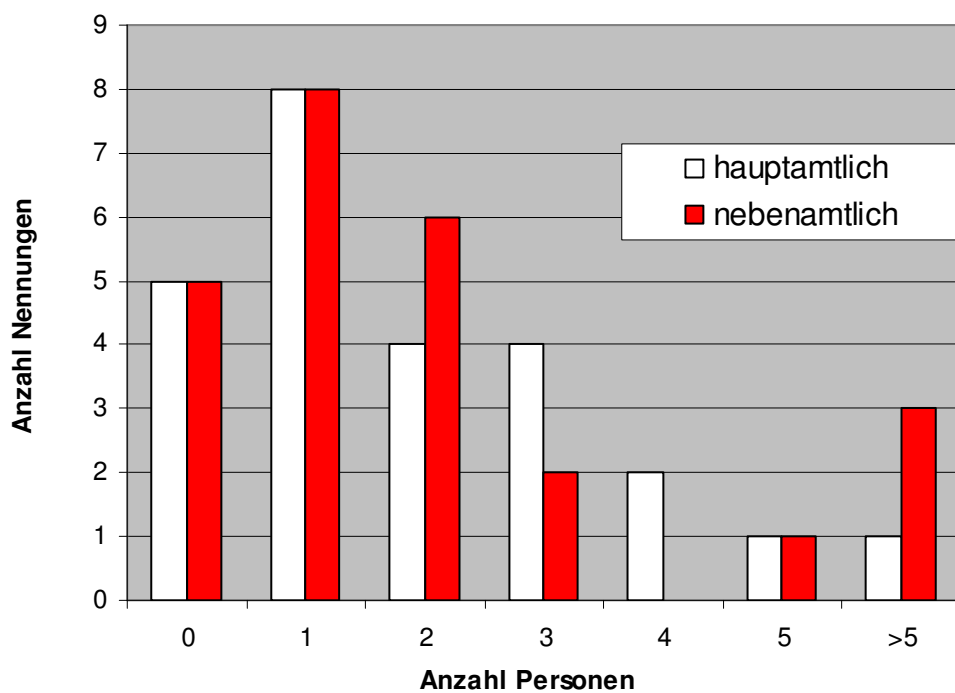
## **Noch Themenbereich 2 – Personalaufwand/Organisation**

Die Intention dieses Themenbereiches ist es, den Personalaufwand in Bezug auf Ansprechpartner seitens der BwFuhrparkService GmbH, sowie deren wahrgenommene Kompetenz zu ermitteln. Bei der Frage 8 nach der Kompetenz des Personals der Bundeswehr Fuhrpark Service GmbH, bildet sich wiederum eine relativ einheitliche Meinung ab. Es werden nur die Noten „Gut“, „Befriedigend“ und „Ausreichend“ vergeben (siehe Abbildung 8). Knapp 46% der Nennungen entfallen hierbei auf „Gut“, was leicht im überdurchschnittlichen Bereich liegt. Die Berechnung von Modus und Median ergibt hier die Werte „Gut“, bzw. „Befriedigend“.



**Abbildung 8: Kompetenz des Personals der BwFuhrparkService GmbH**

Ein noch klareres Bild ergibt sich bei der Frage nach der Anzahl der einzubeziehenden Ansprechpartner seitens der Bundeswehr Fuhrpark Service GmbH. Die Spannweite der Angaben reicht von Null bis Zwei, und der Mittelwert liegt bei 1,15. Zirka 65% der Befragten beantworteten diese Frage mit „1“.



**Abbildung 9: Anzahl der Personen, die in der Dienststelle mit der Verwaltung beschäftigt sind**

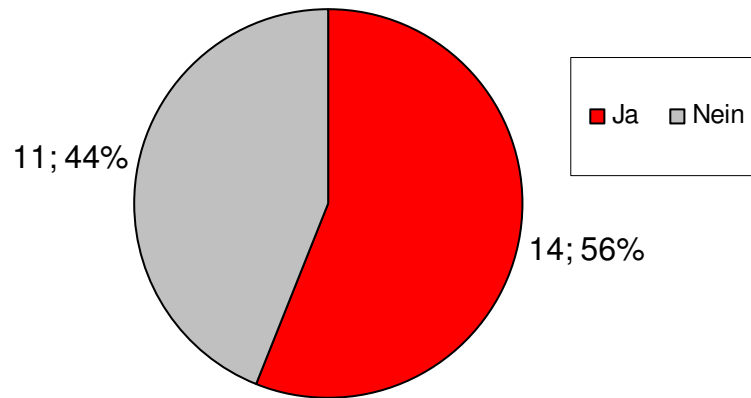
Völlig inhomogen sind die Angaben zur Frage 10. Durchschnittlich beschäftigen sich in einer Dienststelle 1,88 Personen hauptamtlich, und 2,44 Personen nebenamtlich mit der Verwaltung des Fuhrparks (siehe Abbildung 9). Die Spannweite der Nennungen reicht hier allerdings von Null bis Vierzehn.

## **Noch Themenbereich 2 – Fachkompetenz**

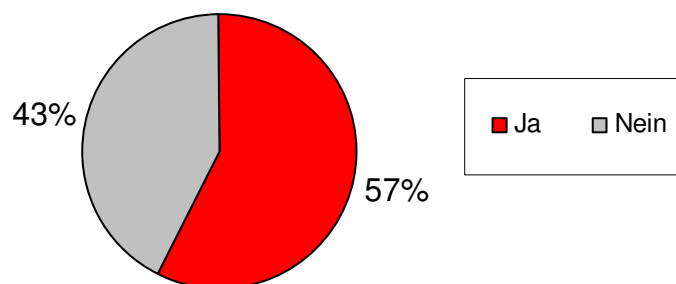
In diesem Bereich soll herausgefunden werden, ob eine Grundlage bezüglich der Ausbildung, Einweisung und dem Umgang mit TETRIS geschaffen wurde. Des Weiteren soll geprüft werden, inwiefern die Ausbildung der Mitarbeiter vorhanden ist und fortgeführt wird. Damit sollen eventuelle Ausbildungsmängel und andere Unzulänglichkeiten aufgedeckt werden. Zudem zielt der letzte Teil auf eine mögliche Über- oder Untersteuerung in der Datenerhebung ab.

Über den fachlichen Hintergrund der befragten Personen zeichnen die Fragen elf und zwölf ein eindeutiges Bild. Lediglich eine Nennung auf die Frage, ob der Befragte für seine Tätigkeit im Zusammenhang mit dem Bundeswehr Fuhrpark Service im Rahmen von Lehrgängen etc. ausgebildet wurde, lautete „Ja“. Damit haben knapp 96% der Befragten diese Frage verneint. Allerdings gaben 54,2% an, auf ihren Dienstposten eingewiesen worden zu sein.

Die Nutzung des Beratungstools „TETRIS“ war Gegenstand der Fragen 13 bis 15. Die Angaben zur bereits erfolgten Nutzung (siehe Abbildung 10) und zur Kenntnis über die Erstellung der Kennzahlen halten sich hierbei die Waage (siehe Abbildung 11), während bei der Frage zum Sinn der generierten Daten mit einer Häufigkeit von 87,5% mit „Nein“ geantwortet wurde (siehe Abbildung 12).

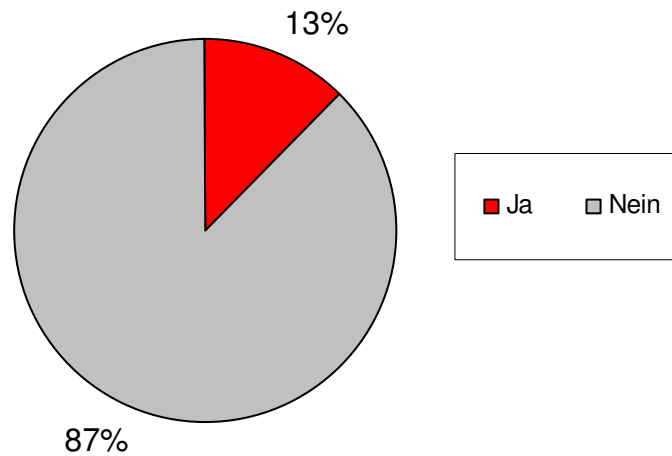


**Abbildung 10: Wurde die Beratungsleistung TETRIS der BwFuhrparkService GmbH genutzt?**



**Abbildung 11: Wissen Sie, wie die Kennzahlen in TETRIS erstellt werden?**





**Abbildung 12: Erachten Sie die aus TETRIS generierten Daten als sinnvoll/hilfreich?**

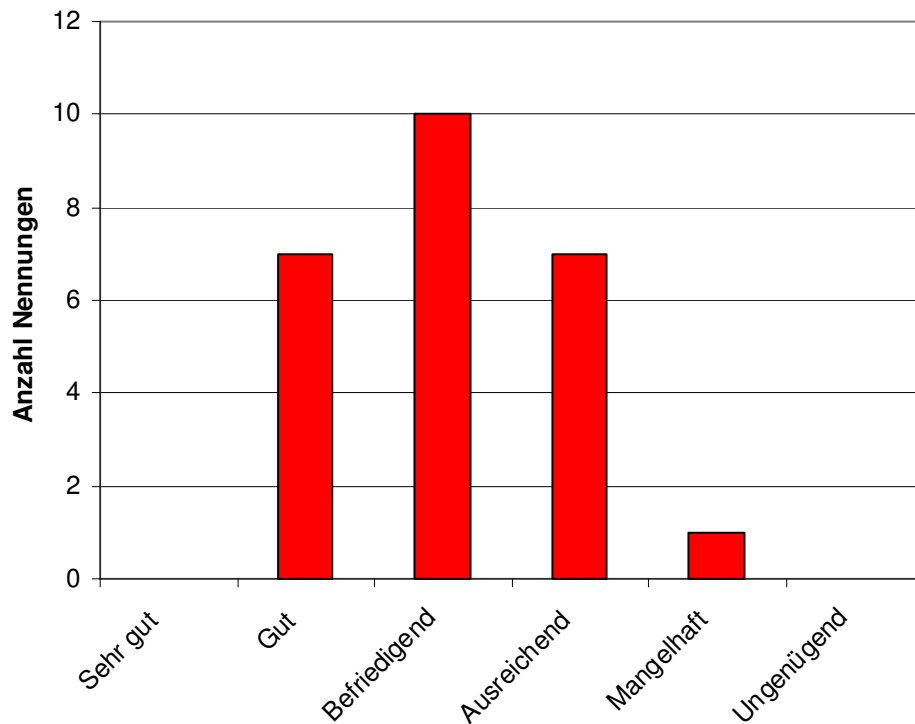
Bei Frage 13 gaben 14 Personen an, TETRIS bereits genutzt zu haben, von diesen 14 gaben acht weiterhin an, zu wissen, wie die Kennzahlen in TETRIS erstellt werden. Letztlich gab bei Frage 15 einer der Befragten an, die generierten Daten als sinnvoll zu erachten, wobei 87,5% der Befragten diese Frage verneinten. Aufschlussreich sind in diesem Zusammenhang die Angaben zur Begründung der Verneinung. Die befragten Dienststellen kritisieren einen mangelnden Praxisbezug, indem eventuelle Standzeiten, beispielsweise bei einer Dienstreise am Zielort zwischen An- und Rückreise, nicht berücksichtigt werden. Diese praktischen Anforderungen des individuellen Mobilitätsbedarfs sind aber bei der alltäglichen Aufgabenerfüllung der Dienststellen unumgänglich. Daher wird mehrfach der Wunsch geäußert, diese Anforderungen des Arbeitsalltags in die Betrachtung mit einfließen zu lassen.

Im Zuge der ständigen Optimierung des Mobilitätsbedarfs bekommen 64% der befragten Dienststellen nach eigener Angabe Managementdaten seitens der Bundeswehr Fuhrpark Service GmbH zur Verfügung gestellt. Dies

erfolgte in allen Fällen automatisch und nicht auf Nachfrage. Darüber hinaus werden in 67% der befragten Dienststellen eigene Controllingdaten erhoben. Diese Daten dienen maßgeblich der Kostenfeststellung und, daraus folgend, der Optimierung des Mobilitätsbedarfs hinsichtlich Kosten und Nutzen.

### **Themenbereich 3 - Zufriedenheit**

Im Weiteren soll sich nun dem Schwerpunkt der Befragung, der Kundenzufriedenheit und der Beratung seitens der BwFuhrparkService GmbH, gewidmet werden. Der Hintergrund dieses Themenbereiches ist es herauszufinden, ob es Verbesserungsmöglichkeiten oder Problempunkte gibt. Hier lohnt zunächst die Betrachtung des Empfindens der generellen Zufriedenheit mit dem Fuhrparkmanagement der BwFuhrparkService GmbH. Der Schwerpunkt der Angaben liegt mit zehn Nennungen im Bereich „Befriedigend“, bei je sieben Nennungen von „Gut“ und „Ausreichend“. Einmal wurde ein „Mangelhaft“ vergeben (siehe Abbildung 13). Der Notendurchschnitt aus diesen Angaben ermittelt sich als 3,08, dieser Wert kann im Sinne des Wortes als „zufrieden stellend“ erfasst werden. Bei der Berechnung von Modus und Median ergibt sich hier eine Übereinstimmung. Beide Werte liegen auch bei „Befriedigend“.

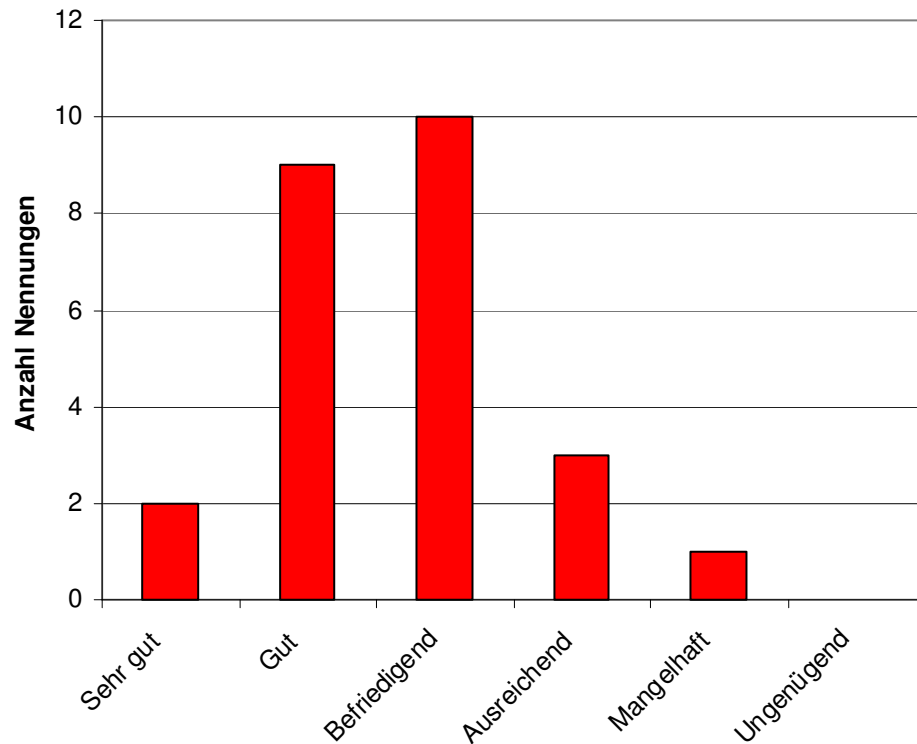


**Abbildung 13: Zufriedenheit mit der BwFuhrparkService GmbH**

Aus Frage 19 zur Angabe des individuell wichtigsten Aspekts ergibt sich, dass es sich bei den wichtigsten Aspekten für die befragten Dienststellen um die Fuhrparkausstattung/Fahrzeugzuverlässigkeit einerseits und um die Bereitstellungsflexibilität andererseits handelt. Die Fuhrparkausstattung / Fahrzeugzuverlässigkeit sehen 25 % der Befragten als wesentlichsten Aspekt des Mobilitätsbedarfs an, während 75% der Befragten die Bereitstellungsflexibilität als am wichtigsten ansehen. Weitere Aspekte wurden hierbei nicht genannt.

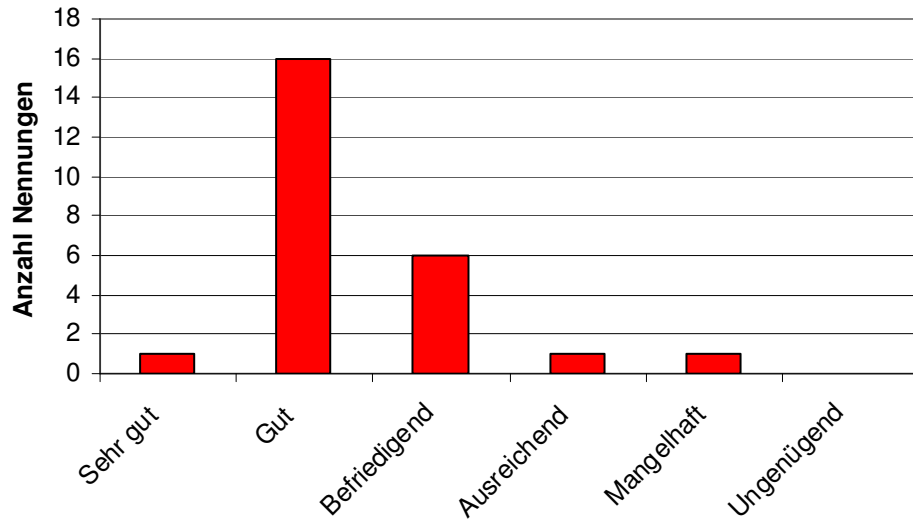
Die Frage nach der Leistung in den jeweils individuell wichtigsten Bereichen generiert dann auch eine große Breite an Angaben (siehe Abbildung 14). Der resultierende Durchschnittswert befindet sich mit 2,68 im Zwischenraum zwischen „Gut“ und „Befriedigend“, mit einer Tendenz

zu „Befriedigend“. Modus und Median dieser Datenmenge entfallen ebenfalls auf den Wert „Befriedigend“.

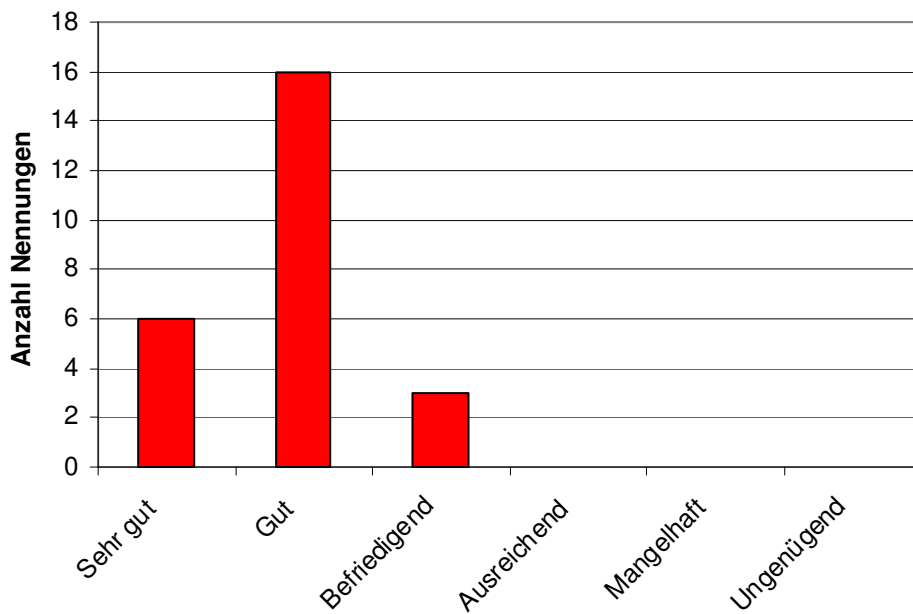


**Abbildung 14: Leistungsbewertung im Bereich des Aspekt der Zufriedenheit**

Einheitlich gute Bewertungen erzielt das Fahrzeugangebot der Bundeswehr Fuhrpark Service GmbH. Die befragten Dienststellen vergeben eine Durchschnittsnote von 2,4 (Modus und Median jeweils bei „Gut“) für das Fahrzeugangebot (siehe Abbildung 15), und eine Durchschnittsnote von 1,88 (Modus und Median jeweils bei „Gut“) für die Ausstattung der Fahrzeuge (siehe Abbildung 16).



**Abbildung 15: Bewertung des Fahrzeugangebots der BwFuhrparkService GmbH**



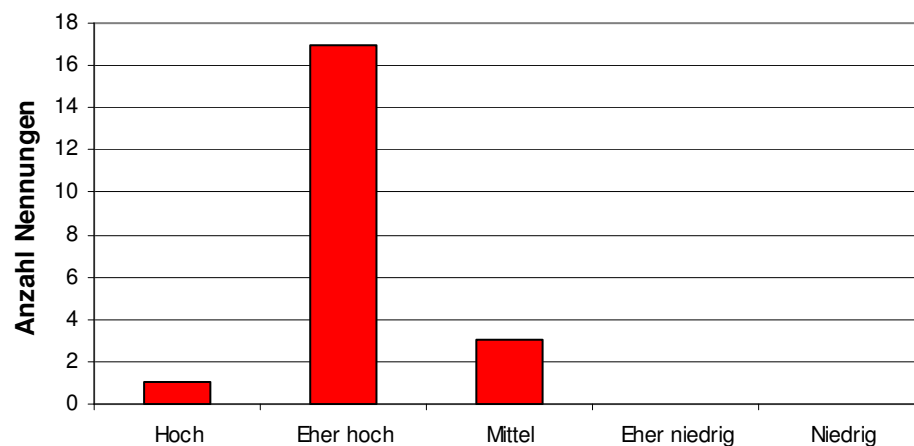
**Abbildung 16: Zufriedenheit mit der Fahrzeugausstattung**

Neben den bereits oben erwähnten fehlenden geländegängigen Fahrzeugen, wird bei der Frage nach Mängeln im Fahrzeugangebot auf fehlende

Hebebühnen an LKW hingewiesen, die für den Materialtransport notwendig sind. Darüber hinaus wünschen sich zwei Dienststellen eine Rückkehr der siebensitzigen PKW.

Als Mängel bei der Fahrzeugausstattung wurde von ca. 60% der befragten Dienststellen die fehlende Verfügbarkeit eines Navigationssystems genannt. Dieser Mangel wirkt sich allerdings scheinbar nicht, oder nur wenig auf die Zufriedenheit mit der Ausstattung der Fahrzeuge aus. Vereinzelt fehlende Laderaumsicherung und Warnwesten wurden weiterhin moniert. Ergänzend wurde auf Schonbezüge und Schutzwannen für den Laderaum als werterhaltendes Zubehör hingewiesen, da bei Dienststellen mit Außendienst eine erhöhte Abnutzung hier eine Rolle spielt.

Absolute Einigkeit herrscht bei der Frage, ob die Fahrzeugzuverlässigkeit den dienstlichen Ansprüchen genüge. Hier antworteten alle Befragten mit „Ja“. Relativ hoch wird die Bereitstellungszuverlässigkeit der Fahrzeuganforderungen bewertet.



**Abbildung 17: Bewertung der Bereitstellungszuverlässigkeit**

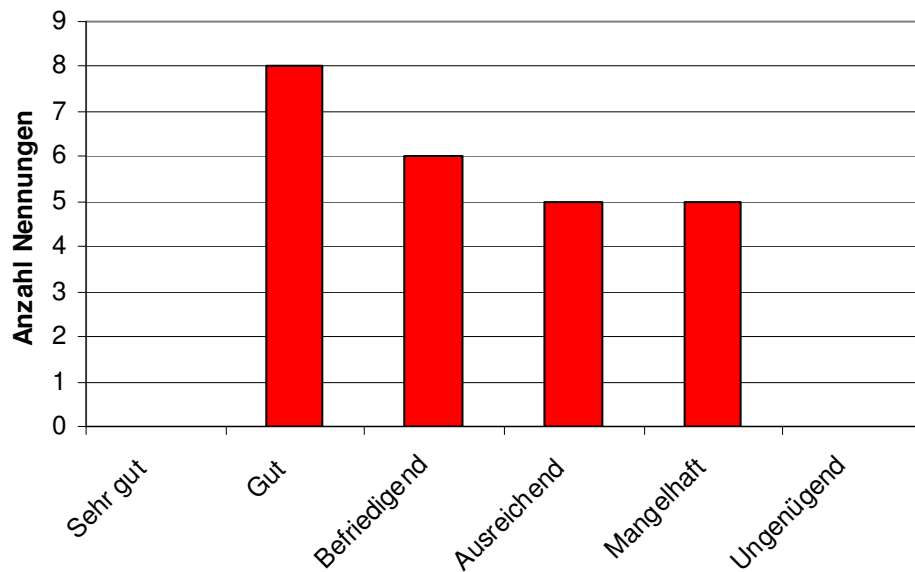
Hier entfallen alle Nennungen auf die Werte „hoch“, „eher hoch“ und „mittel“ (siehe Abbildung 17). Der Schwerpunkt der Nennungen liegt mit insgesamt 17 jedoch eindeutig auf dem Wert „eher hoch“, welcher hier,

nach der Berechnung von Modus und Median, als Mittelwert angenommen werden kann.

### **Noch Themenbereich 3 – Beratung durch die BwFuhrparkService GmbH**

Intention ist es zu ermitteln, ob die individuellen Erwartungen der Dienststellen durch die Mobilitätsberatung erfüllt werden können. Schwerpunkte hierbei bilden die Erreichbarkeit, Beratungsleistung und die Reaktion auf Anfragen der Mobilitätsberater. Dies soll Kommunikationsprobleme zwischen den Dienststellen und den Mobilitätsberatern transparent machen.

Im Bereich der Fragen zur Beratungsleistung der BwFuhrparkService GmbH wurden schlechtere Wertungen gegeben als in den vorherigen Themenbereichen. Bei der Frage nach der allgemeinen Zufriedenheit mit der Beratungsleistung der BwServiceGmbH verteilen sich die Nennungen relativ gleichmäßig auf die Parameter „Gut“, „Befriedigend“, „Ausreichend“ und „Mangelhaft“ (siehe Abbildung 18). Hieraus errechnet sich ein Modus bei dem Wert „Gut“, und ein Median beim Wert „Befriedigend“.

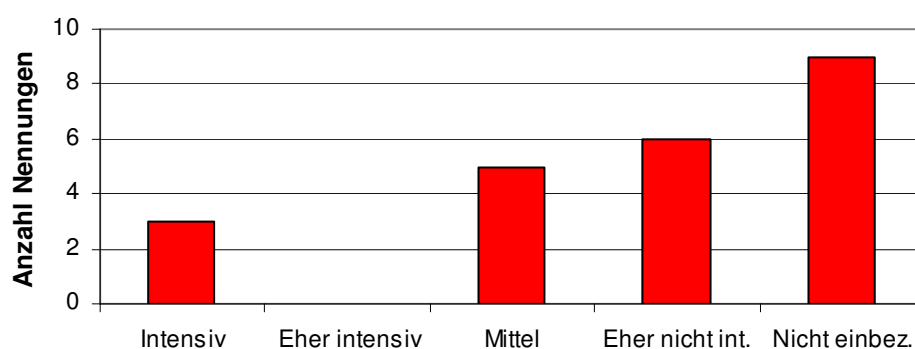


**Abbildung 18: Zufriedenheit mit der Beratungsleistung**

Die recht hohe Anzahl der Nennungen im Bereich des Wertes „Mangelhaft“ könnten ursächlich mit den Ergebnissen der Fragen 26 und 27 im Zusammenhang stehen. Auf die Frage, ob die Berater auf individuelle Problemstellungen oder die individuelle Standortsituation eingehen, antworteten knapp 41% der Befragten mit „Nein“. Die Frage nach aufgezeigten Entscheidungsalternativen verneinten sogar mehr als 65% der Befragten. Im Teil der freien Beantwortung dieser Frage ergab sich, dass, im Falle einer Darstellung von Entscheidungsalternativen, es sich hierbei um persönliche Gespräche handelte. Es wurden Hinweise zur Optimierung des Preis-Leistungs-Verhältnisses geben. Dreimal wurde angegeben, dass sich die Berater bei persönlichen Alternativen des Bedarfs kooperativ zeigten und auf Kundenwünsche außerhalb des TETRIS Programms eingehen konnten. Allerdings wurde auch angegeben, dass die Handlungsalternativen wenig hilfreich waren. Ein Grund für diese Ergebnisse könnte im Bereich des Einbezugs in Entscheidungsprozesse liegen, denn hier gaben mehr als 39% der Befragten an, in die Entscheidungsprozesse des Fuhrparkmanagements und der

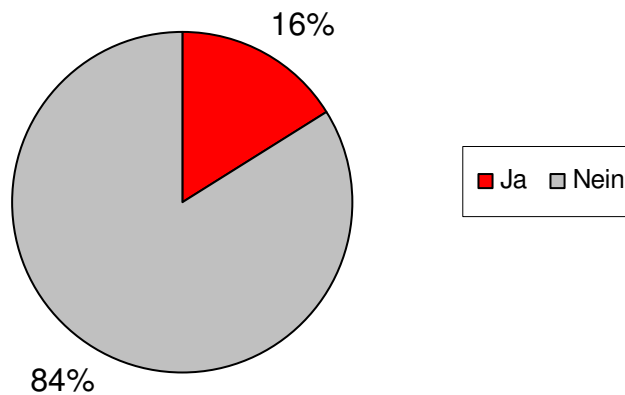


Fahrzeuganforderung seitens der Bundeswehr Fuhrpark Service GmbH nicht mit einbezogen worden zu sein. Mehr als ein Viertel der Nennungen entfiel weiterhin auf den Wert „eher nicht intensiv“ (siehe Abbildung 19). Somit errechnet sich aus diesen Daten ein Modus im Bereich des Wertes „nicht einbezogen“, und ein Median im Bereich des Wertes „eher nicht intensiv“.



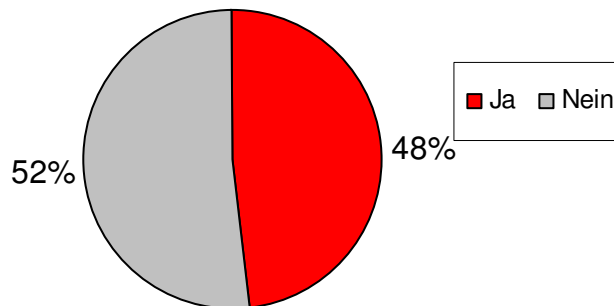
**Abbildung 19: Intensität der Einbeziehung in Entscheidungsprozesse**

Die Frage nach dem Gefühl des „König Kunde“ beantworteten nur sehr wenige der befragten Dienststellen mit „Ja“. Vier der Befragten empfinden den Service so gut, dass sie diese Frage bejahten. Das entspricht einem Prozentsatz von 16% (siehe Abbildung 20).

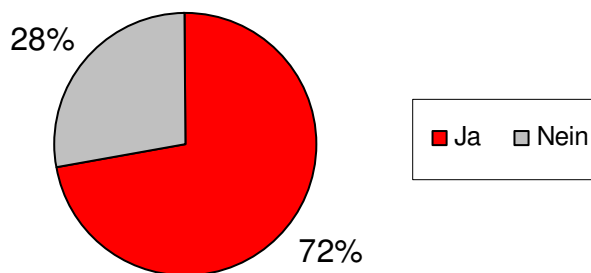


**Abbildung 20: Fühlen Sie sich als „König Kunde“?**

Die Anzahl der vorhandenen Ansprechpartner am eigenen Standort wird sehr unterschiedlich aufgefasst. Jeweils ungefähr die Hälfte der Befragten beantwortete diese Frage mit „Ja“, bzw. „Nein“ (siehe Abbildung 21). Wobei die Frage nach der Erreichbarkeit der Ansprechpartner überwiegend bejaht wurde. Allerdings haben immerhin 28% der Befragten angegeben, dass die Ansprechpartner während der Geschäftszeiten nicht immer für sie erreichbar wären (siehe Abbildung 22). Da sich die Frage ausschließlich auf die Erreichbarkeit während der Geschäftszeiten bezog, ist dies ein bemerkenswertes Ergebnis. Hier könnte ein Zusammenhang mit der teilweise unzureichenden Anzahl der Ansprechpartner bestehen. Vermutlich beeinflusst diese Tatsache auch ganz maßgeblich das Empfinden als „König Kunde“, da es sich bei der Erreichbarkeit eines Ansprechpartners um eine notwendige Voraussetzung für das Empfinden der Zufriedenheit als Kunde handelt.



**Abbildung 21: Sind ausreichend viele Ansprechpartner der BwFuhrparkService GmbH am Standort vorhanden?**



**Abbildung 22: Sind die Ansprechpartner innerhalb der Geschäftszeiten erreichbar?**

Die Reaktionsgeschwindigkeit des Mobilitätscenters auf persönliche Anfragen wird von knapp 92% der Befragten als zeitgerecht empfunden, dies ist das Ergebnis der Angaben zu Frage 32.

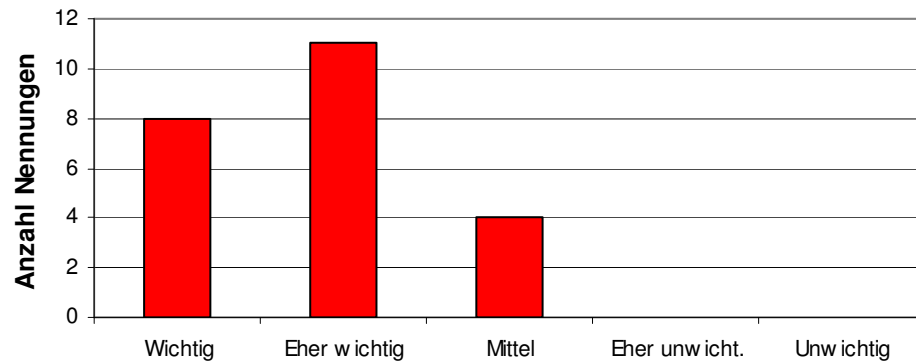
Bei der Frage 33 nach den Ursachen einer mangelhaften Beratung wurden zahlreiche Antworten gegeben. Im Kern lassen sich die Aussagen zu diesem Punkt auf folgende wesentliche Punkte verdichten. Zunächst wird eine mangelnde fachliche Kompetenz der Berater beklagt, Beratungsgespräche

würden mit unzureichender Vorbereitung angegangen, und es herrsche ein generelles Desinteresse an den Belangen der befragten Dienststellen. Als Ursachen hierfür werden eine ständige personelle Fluktuation, eine andauernde Unterbesetzung der Beratungsstellen und eine mangelnde Kenntnisse über bundeswehrspezifische Gegebenheiten vermutet. Außerdem seien die Mobilitätsberater selten vor Ort und generell schwer erreichbar. Ein Mangel an fachlich qualifiziertem Personal wird von etwa 20% der Befragten angegeben. Diese Klagen über eine mangelhafte Kommunikation zwischen den Dienststellen und den Mobilitätsberatern findet sich auch in zwei weiteren gegebenen Antworten. Neben dem fehlenden Zustandekommen einer geeigneten Kommunikation und den Mängeln beim Abhalten von Meetings wird des Weiteren beklagt, dass es außer der reinen Bereitstellung der Fahrzeuge meist keine weiteren Dienstleistungen gebe. Ein zweifach genannter Mangel ist eine große räumliche Distanz zwischen Standort und Mobilitätscenter, was auch zu Problemen bei der Abholung von Fahrzeugen führt, da sich hier im Bereich der Kurzzeitmiete die Anfahrtswege auf eine erhebliche Größe summieren.

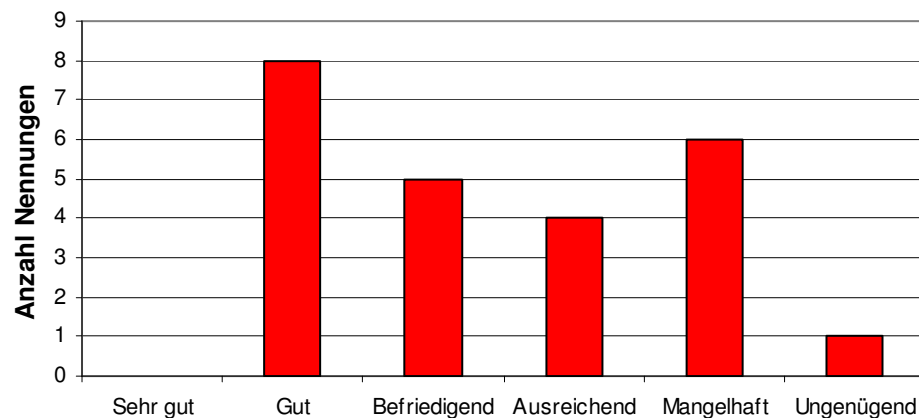
### **Noch Themenbereich 3 - Betreuung**

An dieser Stelle wird explizit auf die persönliche Betreuung durch den Mobilitätsberater eingegangen. Damit soll die Relevanz der persönlichen Betreuung ermittelt werden. Für die Bewertung der gewonnenen Erkenntnisse ist es hier von besonderer Bedeutung, die Wichtigkeit der persönlichen Betreuung für die befragten Dienststellen zu erheben, da nur so eine Gewichtung der Antworten erfolgen kann. Zu diesem Zweck beinhaltet der Fragebogen mit der Frage 34 eine Frage zur Bedeutung einer persönlichen Betreuung durch den Mobilitätsberater. Aus den Antworten auf diese Frage ergibt sich eindeutig eine hohe Wichtigkeit einer persönlichen Betreuung für alle Befragten. Die Nennungen umfassen allesamt die Werte „wichtig“, „eher wichtig“ und „mittel“, wobei die meisten Nennungen auf den Wert

„eher wichtig“ entfallen (siehe Abbildung 23). Aus diesen Daten errechnet sich ein Modus und ein Median jeweils bei dem Wert „eher wichtig“.



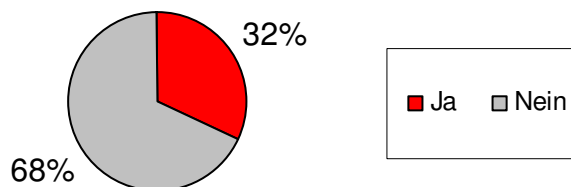
**Abbildung 23: Wichtigkeit der persönlichen Betreuung durch Berater**



**Abbildung 24: Einschätzung der persönlichen Betreuung durch Berater**

Aus den Daten zur Qualität der persönlichen Betreuung durch den Mobilitätsberater errechnet sich ein Durchschnittswert von 3,46. Dies ist einer der schlechtesten Werte der gesamten Befragung. Die Spannweite der Nennungen von „Gut“ bis „Ungenügend“ (siehe Abbildung 24) lässt jedoch vermuten, dass hier viel von der individuellen Qualität des Beraters abhängt. Dies wird besonders deutlich, wenn man sich die Ergebnisse der Modus und Median Berechnungen vergegenwärtigt. Aus den gegebenen Daten errechnet sich hier ein Modus im Bereich des Wertes „ Gut“, und ein

Median im Bereich des Wertes „Befriedigend“. Hier findet jeweils die recht hohe Anzahl von Nennungen des Wertes „Mangelhaft“ keine Beachtung.

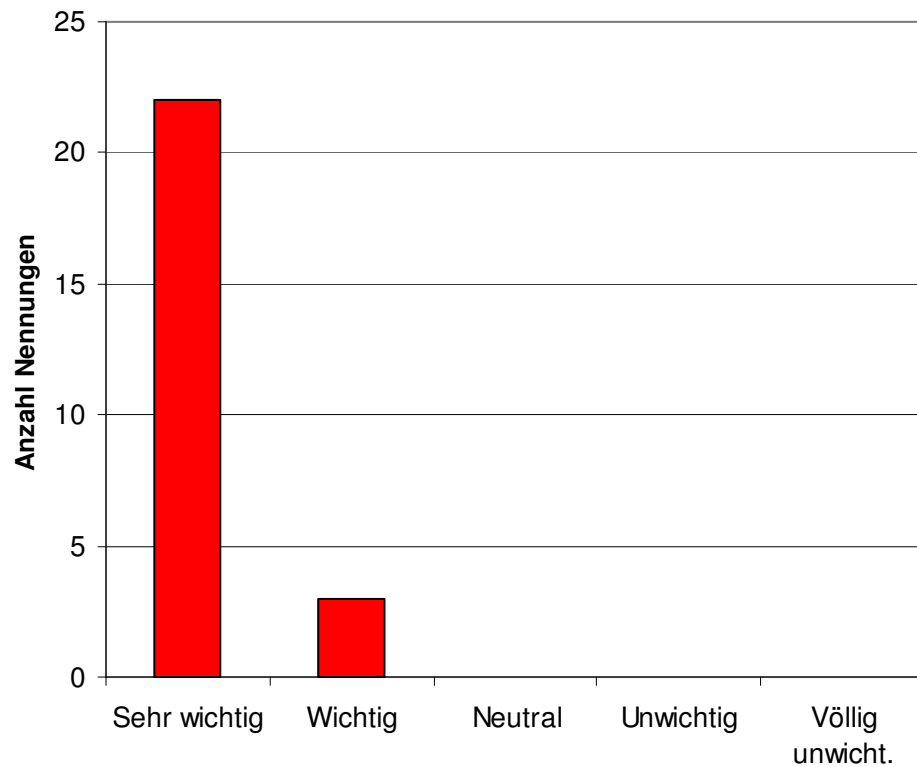


**Abbildung 25: Trägt die persönliche Betreuung zu effizienten Prozessen im Dienst bei?**

Aus den Angaben zu Frage 36 zum Beitrag der Betreuung zu effizienteren dienstlichen Prozessen antworten lediglich ein Drittel der Befragten mit „Ja“ (siehe Abbildung 25).

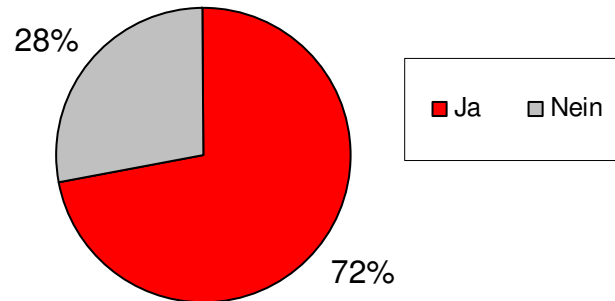
### **Noch Themenbereich 3 – Flexibilität**

Wie schnell kann die BwFuhrparkService GmbH auf kurzfristige Anfragen oder Leistungsänderungen reagieren? Dies soll der folgende Themenbereich aufdecken. Dies ermöglicht eine Aussage darüber zu treffen, ob die BwFuhrparkService GmbH der Auftragslage gerecht werden kann. Die Ergebnisse der Fragen 37 und 38 zur Bedeutung kurzfristiger Fahrzeugbereitstellung ergeben ein deutliches Bild. Ein deutliche Mehrheit von 88% der befragten Dienststellen gab an, dass das flexible und zeitnahe Bereitstellen von Fahrzeugen „sehr wichtig“ sei. Für die restlichen 12% der Befragten ist dies immerhin „wichtig“ (siehe Abbildung 26).

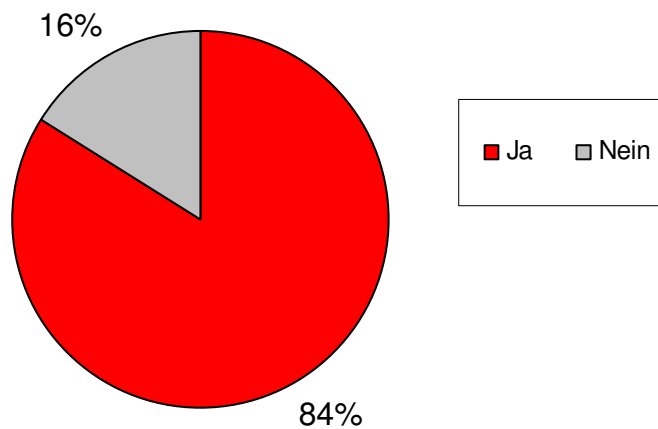


**Abbildung 26: Wichtigkeit der flexiblen und zeitnahen Bereitstellung von Fahrzeugen**

Die Bedeutung der Ergebnisse der Frage 37 wird durch die Ergebnisse der Frage 38 nochmals unterstrichen. Hier gaben 72% der befragten Dienststellen an, häufig in der Situation zu sein, Fahrzeuge kurzfristig ordern zu müssen (siehe Abbildung 27).



**Abbildung 27: Sind Sie häufig gezwungen, Fahrzeuge kurzfristig zu ordern?**



**Abbildung 28: Ist die Flexibilität Ihres Mobilitätscenters zur kurzfristigen Bereitstellung ausreichend?**

Die Frage 39 zur Beurteilung der Flexibilität des Mobilitätscenters bei der kurzfristigen Bereitstellung von Fahrzeugen wird zu 87,5% mit „Ja“ beantwortet (siehe Abbildung 28).



## Themenbereich 4 – Zusatzleistungen der BwFuhrparkService GmbH

In diesem Abschnitt soll geklärt werden, inwieweit Leistungen außerhalb des Kernbereiches von den Dienststellen wahrgenommen werden. Dazu zählen unter anderem der Chauffeurservice und Hol- und Bringservice. Zudem sollen eigene Maßnahmen der Dienststellen zur Optimierung des Fuhrparkmanagements aufgedeckt werden, um Defizite beim Leistungsspektrum der BwFuhrparkService GmbH zu offenbaren.

Die Angaben zu Frage 40 nach der Qualität des Notfallmanagements fallen sehr unterschiedlich aus (siehe Abbildung 29). Während der Modus den Wert „Gut“ liefert, liegt der Median hier im Bereich des Wertes „Befriedigend“. Auffällig ist jedoch, dass ca. 26% der Nennungen auf die Werte „Mangelhaft“ und „Ungenügend“ entfallen.

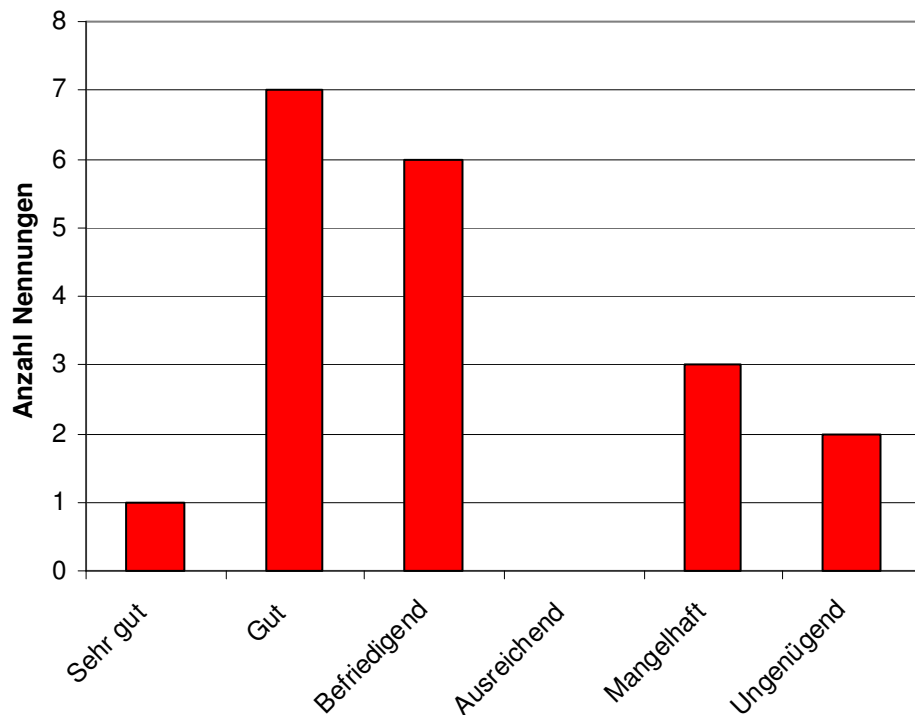
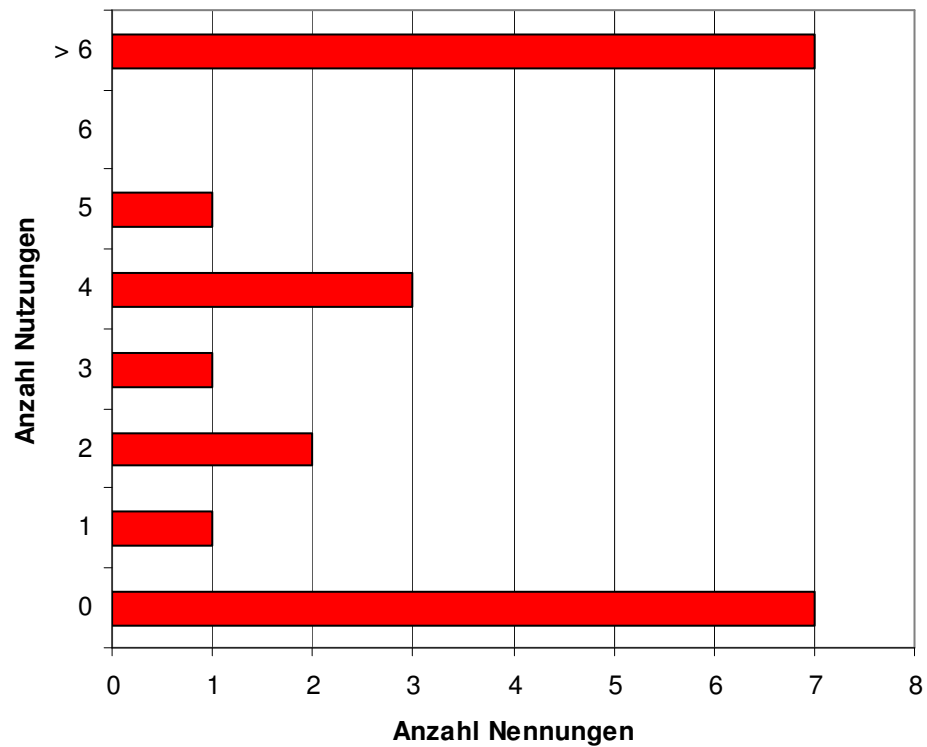


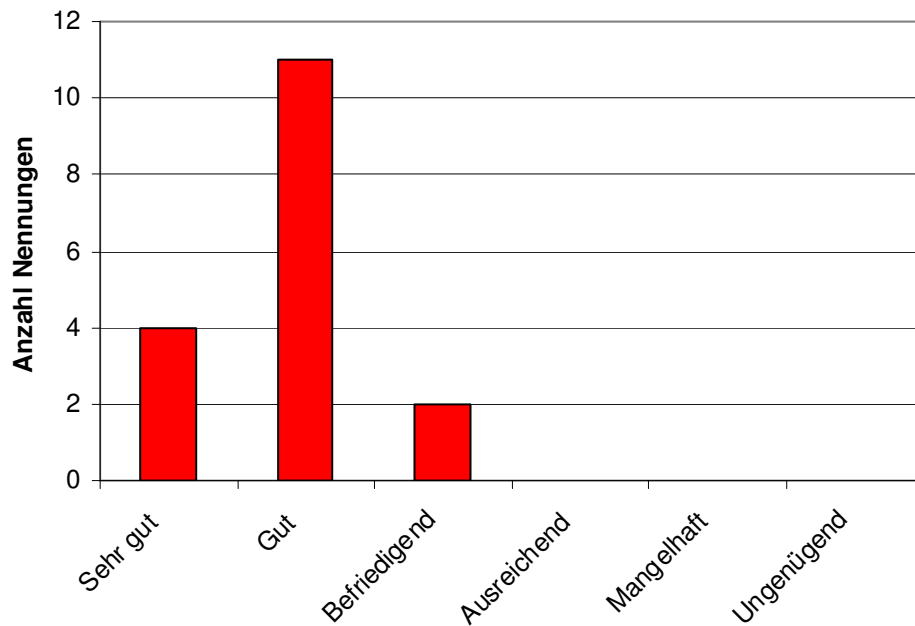
Abbildung 29: Bewertung des Notfallmanagements



**Abbildung 30: Häufigkeit der Chauffeurservicenutzung der Dienststelle**

Die Angaben zur monatlichen Nutzung des Chauffeurservice variieren ebenfalls sehr stark. Die Spannweite der Nennungen reicht von Null bis 220. Aus diesen Werten errechnet sich ein durchschnittlicher Wert von ca. 17 (siehe Abbildung 30).

Die Qualität des Chauffeurservice wird hingegen recht einheitlich bewertet (siehe Abbildung 31). Hier entfällt mit elf Nennungen die Mehrheit der Angaben auf den Wert „Gut“, der Median liefert ebenfalls den Wert „Gut“. Etwa 24% der Nennungen entfallen bei dieser Frage auf den besten Wert „Sehr gut“, während 12% der befragten Dienststellen den Service als „Befriedigend“ empfanden.

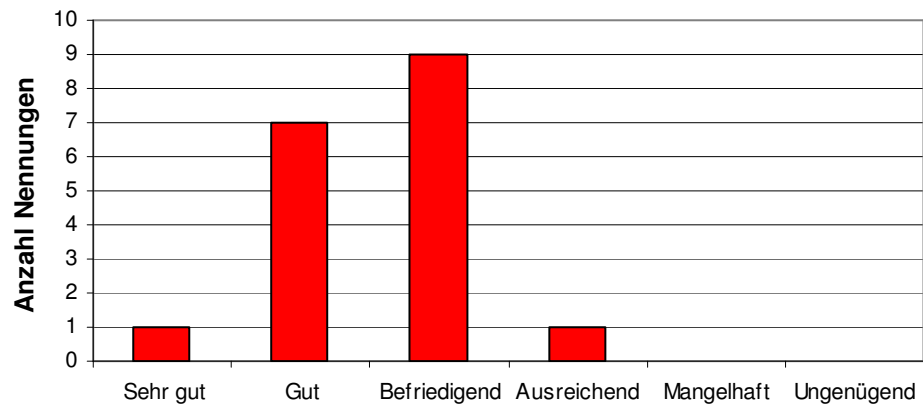


**Abbildung 31: Zufriedenheit mit dem Chauffeurservice**

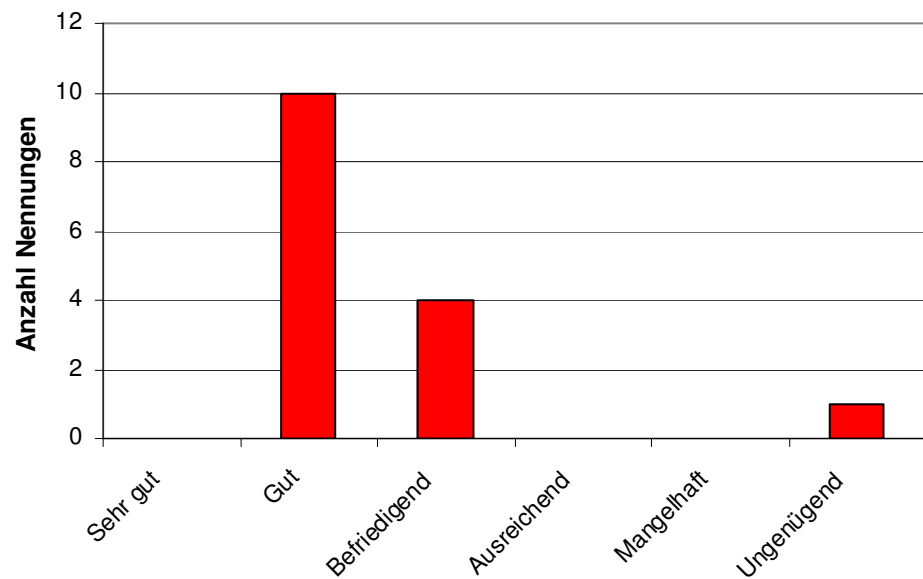
Die Verfügbarkeit des Chauffeurservice ist Gegenstand der Frage 43. Die Nennungen ergeben hier einen Modus im Bereich des Wertes „Befriedigend“, der Median versucht in diesem speziellen Fall ein Mittel aus den Werten „Gut“ und „Befriedigend“ zu bilden, und führt somit zu keiner Lösung. Es entfallen darüber hinaus jedenfalls exakt 50% der Nennungen auf den Wert „Befriedigend“ (siehe Abbildung 32).

Eine weitere Zusatzleistung der Bundeswehr Fuhrpark Service GmbH ist der Hol- und Bringservice. Im Fragebogen beschäftigt sich die Frage 44 mit der Zufriedenheit mit diesem Service. Zwei Drittel der Befragten geben hierzu an, die individuelle Zufriedenheit mit dem Hol- und Bringservice als „Gut“ zu bewerten (siehe Abbildung 33). Auf diesen Wert entfallen hier auch Modus und Median. Eine Nennung entfällt auf den schlechtesten Wert „Ungenügend“. Die Ursachen für diese ausreißende Bewertung sind leider nur aus einer Randnotiz zu entnehmen. Eine Dienststelle gab hierbei an,

dass der Hol- und Bringservice einmal genutzt wurde, jedoch in keiner Weise funktionierte.



**Abbildung 32: Beurteilung der Verfügbarkeit des Chauffeurservice**



**Abbildung 33: Zufriedenheit mit dem Hol- und Bringservice**

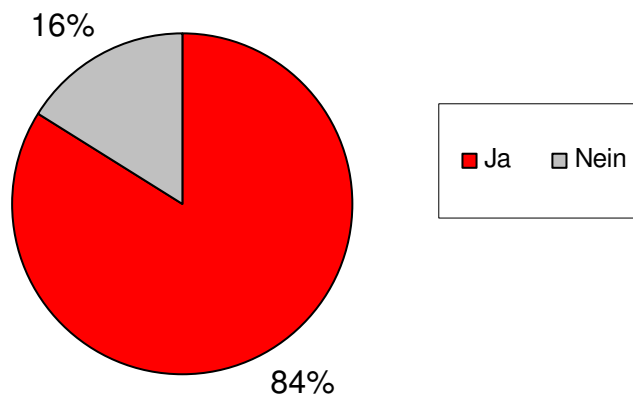
Nach einem Fragenkomplex zu den Zusatzleistungen der Bundeswehr Fuhrpark Service GmbH, widmet sich die Frage 45 der freien Beantwortung

zum Aspekt mit dem vordringlichsten Handlungsbedarf im Bereich des Fuhrparkmanagements. Hierbei gab es drei Nennungen zur Anpassung von Vorschriften, die sich mit der Einweisung auf die einzelnen Fahrzeugtypen beschäftigen. Jeweils drei Dienststellen gaben an, dass für sie der individuell dringendste Handlungsbedarf in der Verbesserung der Beratungsleistung und des Planungstools TETRIS besteht. Weitere drei Nennungen entfielen auf die Problematik zu weniger Mobilitätsberater. Zwei der befragten Dienststellen wünschen darüber hinaus eine Angleichung der Bundeswehr Fuhrpark Service GmbH an die Arbeitsweise der „zivilen“ Mobilitätsanbieter in allen Punkten.

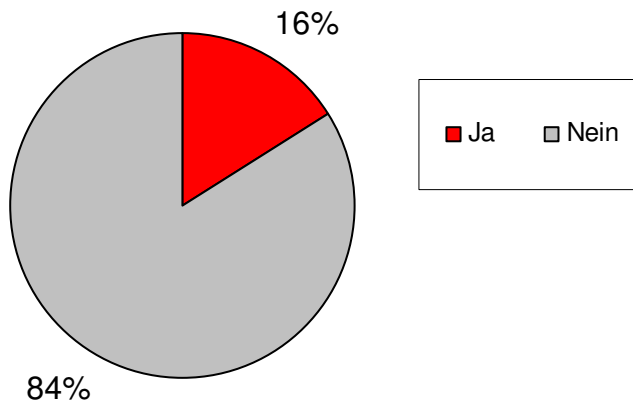
Die abschließenden Fragen 46, 47 und 48 beschäftigen sich mit der in Eigenleistung erfolgten Optimierung des Mobilitätsbedarfs. Hierzu geben 84% der befragten Dienststellen an, bereits eigene Optimierungen durchgeführt zu haben (siehe Abbildung 34). Auf mindestens ein in der STAN ausgewiesenes Fahrzeug haben dabei 72% der befragten Dienststellen bereits wenigstens einmal verzichtet. Eine weitere häufig angewandte Methode der Optimierung ist die gemeinsame Nutzung von Fahrzeugen mit anderen Dienststellen. Dieses Verfahren wurde bereits von 24% der Befragten durchgeführt. Vier Dienststellen gaben an, Optimierungen auf EDV Basis mit eigens entwickelten Programmen durchzuführen. Hierbei handelt es sich zu 75% um Excel basierte Tabellen. Eine Dienststelle gab an, dass eine eigens programmierte Software dafür zu nutzen. Die Software sei in Eigeninitiative mit Hilfe eines fachlich versierten Soldaten entstanden. Weitere drei Dienststellen vertrauen bei ihrer Optimierung auf die eigene Erfahrung, bzw. auf „den gesunden Menschenverstand“.

Im Zusammenhang mit diesen Optimierungen beschäftigt sich die Frage 47 damit, ob diese Optimierungen mit dem Mobilitätsberater ausgewertet

wurden. Hier gaben 17% der Befragten an, dass sie diese Auswertung mit dem Mobilitätsberater durchgeführt haben (siehe Frage 33).



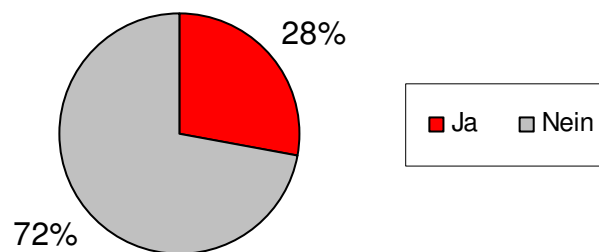
**Abbildung 34: Haben Sie bereits eigene Optimierungen des Fuhrparks an Ihrer Dienststelle angewendet?**



**Abbildung 35: Sind die Ergebnisse der eigenen Optimierung mit dem Mobilitätsberater ausgewertet worden?**

Die abschließende Frage des Fragebogens, Frage 48, beschäftigt sich mit Entwicklung von individuellen Optimierungen durch den Mobilitätsberater

im Vorweg der Umsetzung dieser Optimierungen. Hierzu gaben 32% der befragten Dienststellen an, dies im Vorweg bereits versucht zu haben (siehe Abbildung 36). Die 68% der Befragten, die dies verneinten, gaben als Begründung dazu an, dass es an Mobilitätsberater in ausreichender Anzahl mangelt. Dieser Mangel wurde von drei der befragten Dienststellen benannt.



**Abbildung 36: Wurden die eigenen Optimierungen mit oder durch den Mobilitätsberater umgesetzt?**

## **5 Fuhrparkmanagement anderer Organisationen**

### **5.1 Gründe für die Einbeziehung ziviler Unternehmen**

Die Bundeswehr als Streitkraft verfügt über einen Mehrfachcharakter. Sie ist ein politisches Instrument, eine auf den Kampf ausgerichtete Organisation und ein Betrieb aber kein Unternehmen, da ihr die Prinzipien der Erwerbsautonomie und des Eigentums fehlen.<sup>48</sup> Sie muss aber auch dem Wirtschaftlichkeitsprinzip folgen.<sup>49</sup>

Ihre Aufgaben stellen eine Besonderheit dar, denn es gibt dafür keine zivile Entsprechung, die alle Aspekte abdeckt. Das führt zu Einschränkungen in Bezug auf die Übernahme ziviler Erkenntnisse. Im Gegensatz zu einer militärischen Organisation, wie der Bundeswehr, unterliegen zivile Unternehmen dem Diktat des Marktes. Sie sollten streng wirtschaftlich arbeiten, um auf dem Markt zu bestehen. Für erfolgreiches Arbeiten am Markt ist es dienlich, effiziente Strukturen zu haben, so dass sich das Unternehmen eine entsprechende Wettbewerbsposition sichern kann.

Ziel muss es sein, Leitideen und Konzepte, die sich als besser erwiesen haben, zu transferieren, wenn dem militärische oder verwaltungstechnische Erfordernisse nicht entgegenstehen. Diese Leitideen und Konzepte beziehen sich in erster Linie auf die Art und Weise der Fuhrparkorganisation, auf Kategorisierung der Fahrzeuge und die Nutzung von Kennzahlen. Es bleibt auch zu bemerken, dass Transfervorhaben im zivil-militärischen Bereich nicht ungewöhnlich sind und oft erfolgreich waren. Als Beispiele dient hier die „Beurteilung der Lage“.

---

<sup>48</sup> Schnell J. (o. J.) Folie 31

<sup>49</sup> Schnell J. (o. J.) Folie 31



„Public Private Partnership“ (PPP) ist der Begriff, der das Ineinandergreifen von staatlichen und zivilen Organisationen umschreibt. Diese Kooperationen finden auf vielen Gebieten statt. Sie sind immer vertraglich geregelt und beruhen darauf, dass verschiedene Kompetenzen gebündelt werden.

Abschließend ist festzustellen, dass es nicht das Ziel sein kann, lediglich Techniken und Vorgehensweisen zu kopieren, da das den Besonderheiten einer militärischen Organisation mit all seinen Spezifika nicht gerecht würde. Es müssen daher die Erkenntnisse bedarfsgerecht für die Bundeswehr umgesetzt werden.

## **5.2 Anforderungen an zivile Organisationen**

Zivile Organisationen, die für eine Betrachtung in Frage kommen, müssen bestimmte Anforderungen erfüllen, so dass eine sinnvolle Eingrenzung möglicher Partner getroffen werden kann. Organisationen und ihr Fuhrpark lassen sich daran unterscheiden, ob sie Kunden eines Leasinggebers sind oder einen eigenen Fuhrpark unterhalten. Hinzu kommen Organisationen, die als Leasinggeber fungieren. Die Anforderungen ergeben sich aus dem Ziel des Projektes.

Erstens müssen sie über einen Fuhrpark verfügen, der in seiner Größe mit der Bundeswehr vergleichbar ist. Maßgröße sind 20.000 Fahrzeuge. Diese Anzahl ergibt sich aus dem Umfang des Fuhrparks der Bundeswehr. Sonderfahrzeuge sowie rein militärische Fahrzeuge, die nicht auf dem zivilen Markt erhältlich sind, werden ausdrücklich nicht behandelt.

Zweitens müssen die Fahrzeuge für den unternehmerischen Betrieb, also die Leistungserstellung, von Bedeutung sein. Es handelt sich folglich um einen sekundären Fuhrpark.

So soll sichergestellt werden, dass vergleichbare Anforderungen an die Bereitschaft des Fuhrparks existieren, im Gegensatz zu Fahrzeugen, die in einem tertiären oder primären Fuhrpark organisiert sind. Diese Punkte dienen, wie oben erläutert, nur dem Ziel, eine möglichst vergleichbare Organisation zu betrachten, die sich in ihrem Fuhrparkmanagement ähnlichen Herausforderungen gegenüber sieht/sah wie die Bundeswehr heute.

Eine weitere Gruppe der möglichen zivilen Partner findet sich in den Landes-/Bundesbehörden. Besonderheiten ergeben sich hier dadurch, dass sie ebenfalls staatliche Organisationen sind.

Die letzte Gruppe der zivilen Partner stellen Leasinggeber dar. Ihre unternehmerische Tätigkeit beläuft sich auf das Fleetmanagement für dritte Unternehmen. Sie sollen helfen, die Seite der Bundeswehrfuhrparkservice GmbH zu verstehen, um Empfehlungen für das Kommunikationsverhalten zu ermitteln. Grundsätzlich sind auch hier erfolgreiche Unternehmen mit einem entsprechenden Volumen von Interesse, um die oben aufgeführten Probleme zu vermeiden. Von besonderem Interesse ist es, einen Leasinggeber-/ Leasingnehmer Beziehung zu betrachten. Es ist davon auszugehen, dass bei Berücksichtigung der vorangestellten Punkte sich hier am ehesten Transfermöglichkeiten ergeben, die für eine Optimierung von Nutzen sind.

Abschließend lassen sich vier Arten von relevanten Organisationen zusammenfassen:

1. Organisationen mit einem selbstbetriebenen Fuhrpark
2. Organisationen mit geleastem Fuhrpark
3. Behörden und andere staatliche Organisationen
4. Fleetmanagementanbieter

### **5.3 Auswahl ziviler Partner**

Die Auswahl und Zusammenarbeit mit dem zivilen Partner erfolgte in fünf Schritten. An erster Stelle stand die Auswahl möglicher Organisationen anhand von Internetsuche und Zeitschriftenrecherche. Der zweite Punkt war die Kontaktaufnahme, in erster Linie über E-Mails und soweit möglich via Telefon. Die dritte Phase war das Vorstellen des Projektes entweder fernmündlich oder, wenn die Möglichkeit bestand, durch persönlichen Vortrag. Viertens folgte die Fortführung des Kontaktes in der Art, dass entstehende Fragen durch unsere Partnerunternehmen beantwortet wurden. Fünftens sollen, wenn möglich und durch das BMVg genehmigt, die Projektpartner eine Ausfertigung des Berichtbandes zu überreichen.

Die Auswahl der Projektpartner gestaltete sich durch das Internet einfach. Weitaus anspruchsvoller war die eigentliche Kontaktaufnahme, da in der Mehrzahl keine Antwort erfolgte. Ein Kontakt mit staatlichen Organisationen kam nicht zustande. Zu den angeschriebenen Organisationen gehörten: die Polizei von NRW, Alphabet Fleetmanagement, EADS, Daimler Chrysler und die Wirtschaftsbetriebe Duisburg.

Als zivile Partner konnten aber drei Unternehmen gewonnen werden. Die Arval Deutschland GmbH als Fullservice Leasinggeber, die Siemens AG, hier die genauer. „Global Shared Services Corporate Mobility Services Fleet & Chauffeur“ als ein Unternehmen mit einem sekundärem Fuhrpark und die SIXT Leasing AG als Leasinggeber.

## 5.4 Beschreibungen der Unternehmen

Im Folgenden sollen die drei Unternehmen beschrieben werden.

### 5.4.1 Arval Deutschland GmbH

Die Arval Deutschland GmbH ist ein Tochterunternehmen der BNP Paribas Bank. Ihr Sitz befindet sich in Kirchheim bei München.<sup>50</sup> Ihr Angebot umfasst das Fullservice- und das Finanzleasing. Das Fleetmanagement erfährt hierbei verschiedene Ausprägungen bis zur vollständigen Fuhrparkbetreuung.<sup>51</sup> Die für die Betrachtung entscheidenden Punkte sind die Betreuung des Fuhrparks und die Kundenberatung/ -betreuung.

Im ersten persönlichen Gespräch zwischen ARVAL und dem Kunden stellt ARVAL - je nach Wissensstand und Bedarf des Kunden – das Unternehmen inkl. seiner Leistungen und seiner Vorteile gegenüber anderen Unternehmen und Lösungen vor. Je nach Bedarfskommunikation im Vorfeld, z.B. in einem Vorab-Telefonat, werden bereits einzelne Leistungen in diesem ersten Treffen detaillierter präsentiert, für die der Kunde sich interessiert, und der Bedarf gemeinsam herausgearbeitet. Im Nachgang zu dem Erstgespräch wird ein kundenindividuelles Angebot zur Unterstützung erstellt. Eine Gesamtkostenanalyse (TCO-Analyse) sowie Analysen zum Fuhrpark des Kunden werden meist erst in Folgegesprächen präsentiert, die die konkrete Beratung nach Optimierung nach sich ziehen.<sup>52</sup>

Das Unternehmen praktiziert in der Betreuung den „One face to the customer“- Ansatz: Jeder Kunde kennt seinen Betreuer und Berater, der für all seine Belange erster Ansprechpartner ist. Dabei setzt Arval im

---

<sup>50</sup> <http://www1.arval.de/ger/arval/about-deutschland/1561.html> Stand 11.03.07

<sup>51</sup> <http://www1.arval.de/ger/arval/about-deutschland/1561.html> Stand 11.03.07

<sup>52</sup> Email von Arval an Olt Mindt vom 21.01.07

Außendienst New Business Manager (verantwortlich für die Kundenakquisition) und Business Development Manager (verantwortlich für die intensive Betreuung und Beratung der Kunden) ein, die u. a. online auf ein Reportingtool zugreifen können, das alle relevanten Vertragsdaten über den gesamten Fuhrpark sowie die Einzelfahrzeuge enthält und ihnen dementsprechend Unterstützung bei der Beratung bietet. Selbst Länder übergreifende Daten sind darin enthalten, um bessere Vergleiche anstellen zu können.<sup>53</sup>

Die Kennzahlbetrachtungen umfassen einen Gesamtkosten bezogenen Ansatz über den gesamten Fuhrpark und die Verwaltungsaufwendungen, die beim Kunden anfallen, wie beispielsweise Rechnungsprüfungen und die kapazitätsintensiven Prozesse beim Bezahlen von Einzelrechnungen, denn hier sind oft viele unbewusste Kosten verborgen, da oftmals mehrere Abteilungen darin involviert sind. Weitere Beispiele sind Daten, wie Treibstoffverbrauch, Fahrleistungen, Fahrverhalten (Kurz- /Langstrecken), Verbrauchsanalysen und Gesamtkosten je Kilometer, die auch in eine Beratung auf Basis von Modell-/Fahrzeugherstellervergleichen bei gleicher Leistungsfähigkeit münden. Dem individuellen Fahrverhalten des Nutzers wird daher auch Rechnung getragen, z.B. indem festgestellt wird, welche Benzinsorte (z.B. Power-Kraftstoffe) und ob überdurchschnittlich viel getankt wird bzw. ob überdurchschnittliche Verschleiß-Reparaturen oder überdurchschnittlich viele Unfälle zu verzeichnen sind.<sup>54</sup>

Die Berater haben entweder ein betriebswirtschaftliches Studium absolviert oder sind Leasingfachwirte. Fünf Jahre Berufserfahrung sowie eine ständige Erreichbarkeit während der Arbeitszeit werden von Arvals Beratern erwartet.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Email von Arval an Olt Mindt vom 21.01.07

<sup>54</sup> Email von Arval an Olt Mindt vom 21.01.07

<sup>55</sup> Email von Arval an Olt Mindt vom 21.01.07

## 5.4.2 Sixt Leasing AG

Ein weiteres Unternehmen aus dem Bereich der Leasinggeber ist die Sixt Leasing AG, die ein Teil der Sixt-Gruppe ist. Der Sitz befindet sich in Pullach bei München. Es ist ebenfalls ein Full-Service Leasingunternehmen, das das gesamte Spektrum an Leistungen anbietet, die im Fleetmanagement benötigt werden. Es beginnt beim Leasen von Fahrzeugen bis hin zum kompletten Fleetmanagement.<sup>56</sup> Das Unternehmen hat über 200 Mitarbeiter und betreut mehr als 60.000 Verträge.<sup>57</sup>

Vor der Beratung steht auch bei Sixt das Eruiere der Bedürfnisse des Kunden. Mit Hilfe der Analyse der Stärken und Schwächen finden die Regionalgebietsleiter heraus, wo genau der Bedarf des Kunden liegt, und sie gestalten ein individuelles Angebot.<sup>58</sup> Der Fokus liegt auch hier auf der Individualität der Beratung und Produkte.<sup>59</sup>

Mit Hilfe von „Ausschreibungskoordinatoren“ wird genau analysiert, was der Kunde benötigt und ob ähnliche Lösungen bereits für andere Kunden genutzt werden, um sie angepasst zu übertragen.<sup>60</sup>

Die Anschlussbetreuung findet dann, ab einem Fuhrparkumfang von 15 Fahrzeugen, durch einen Key- Account Manager statt, der kontinuierlich die Optimierung und Betreuung sicherstellt. Das umfasst alle Bereiche der geordneten Leistungen.<sup>61</sup>

Das Reporting findet über eine Onlineplattform statt, in der alle Fahrzeuge erfasst sind, die von Sixt betreut werden. Es können dort alle wichtigen

---

<sup>56</sup> <http://ag.sixt.de/leasing/unternehmensprofil.php> Stand 12.03.07

<sup>57</sup> Gespräch zwischen K. Köster und Olt Mindt am 17.11.06

<sup>58</sup> Email von Sixt an Olt Mindt vom 20.01.07

<sup>59</sup> Email von Sixt an Olt Mindt vom 20.01.07

<sup>60</sup> Email von Sixt an Olt Mindt vom 20.01.07

<sup>61</sup> Email von Sixt an Olt Mindt vom 20.01.07

Eckdaten abgerufen werden, wie zum Beispiel Werkstattkosten und Schadensstatistik.<sup>62</sup>

Sixt setzt seinen Fokus bei den verwendeten Daten nicht allein auf Kennzahlen, sondern auch auf nicht zahlenbasierte Daten über Betriebsräte und Mitarbeitermotivation. Numerische Daten sind unter anderem: Durchschnittsverbrauch, Schadensquote, Altersstruktur, Kosten pro Kilometer, durchschnittliche Laufleistung, Abweichung der Laufleistung vom Vertrag/tatsächliche Laufleistung und Reifenverschleiß.<sup>63</sup>

Die Auswahl der Fahrzeuge für den Fuhrpark richtet sich ausnahmslos nach den Bedürfnissen und den Anforderung des Kunden, wobei auch hier Herstellerrabatte mit in die Nutzungsdauer und Auswahl einfließen.<sup>64</sup> Es ist bei der Gestaltung des Fuhrparks von außerordentlicher Bedeutung, dass eine ausreichende Auslastung erreicht wird. Dazu werden Fahrzeuge auch flexibel genutzt, zum Beispiel Oberklasse statt Mittelklasse. Das richtet sich auch nach der Zusammensetzung des Fuhrparks.<sup>65</sup>

Berater bei Sixt ist grundsätzlich jeder, der mit Kunden in direktem Kontakt steht. Neben diesem Personal gibt es auch hauptamtliche Berater, die über eine Ausbildung oder ein Studium im kaufmännischen Bereich verfügen. Es wird Wert darauf gelegt, dass sie im Unternehmen einen „Auto Spirit“ besitzen.<sup>66</sup> Sie müssen also ein Interesse an Fahrzeugen besitzen. Ergänzt wird das durch interne Weiterbildungen und das Erwerben von Erfahrungen im Unternehmen.<sup>67</sup>

---

<sup>62</sup> Email von Sixt an Olt Mindt vom 20.01.07

<sup>63</sup> Email von Sixt an Olt Mindt vom 20.01.07

<sup>64</sup> Gespräch zwischen K. Köster und Olt Mindt am 17.11.06

<sup>65</sup> Gespräch zwischen K. Köster und Olt Mindt am 17.11.06

<sup>66</sup> Email von Sixt an Olt Mindt vom 20.01.07

<sup>67</sup> Email von Sixt an Olt Mindt vom 20.01.07

Die Erreichbarkeit wird zu den Geschäftszeiten herkömmlich sichergestellt, es gibt aber auch eine 24h Assistance, die das gesamte Jahr erreichbar ist.<sup>68</sup>

### **5.4.3 Siemens AG Global Shared Services Corporate Mobility Service Fleet & Chauffeur**

Die zweite Seite des Fuhrparkmanagements sind die Fuhrparknutzer, hier soll ein Vertreter des sekundären Fuhrparks genannt werden.

Es handelt sich um die Siemens AG (Global Shared Services Corporate Mobility Services Fleet & Chauffeur) mit Sitz in Erlangen. Der Teil des Unternehmens verfügt über 20 Mitarbeiter, die 18.000 Fahrzeuge betreuen. Die Fahrzeuge sind zu 99% geleast.<sup>69</sup>

Der grundsätzliche Ablauf gestaltet sich derart, dass die Fahrzeuge durch Siemens geleast werden. Die Auswahl der Leasinggesellschaften erfolgt durch regelmäßige Ausschreibungen.<sup>70</sup>

Die Bedarfsentscheidung für den Fahrzeugpool der Abteilungen und Bereiche liegt bei verantwortlichen Führungskräften. Sie entscheiden darüber, ob ein Fahrzeug geleast wird oder nicht. Diese Entscheidung basiert auf dem wirtschaftlichen Erfolg der Abteilung und darauf, ob die Tätigkeit des zukünftigen Nutzers ein Fahrzeug erfordert. Der Erfolg fließt so ein, dass trotz Leasing der wirtschaftliche Erfolg der Abteilung sichergestellt sein muss.<sup>71</sup>

Der zweite Punkt ist deswegen wichtig, da zu jeder Fahrzeugkategorie ein bestimmtes Anforderungsprofil gehört.<sup>72</sup> Die Anforderungen gliedern sich

---

<sup>68</sup> Email von Sixt an Olt Mindt vom 20.01.07

<sup>69</sup> Gespräch zwischen Siemens und Olt Mindt am 08.02.2007

<sup>70</sup> Gespräch zwischen Siemens und Olt Mindt am 08.02.2007

<sup>71</sup> Gespräch zwischen Siemens und Olt Mindt am 08.02.2007

<sup>72</sup> Gespräch zwischen Siemens und Olt Mindt am 08.02.2007



in sechs Bereiche. Erstens muss der Empfänger zum Nutzerkreis gehören, also zum Beispiel ein Techniker bekommt einen Servicewagen etc. Zweitens müssen die Voraussetzungen, also der Bedarf, real vorhanden sein.

Drittens muss die Beschaffung durch die Führungskraft genehmigt werden. Viertens muss ein der Nutzung entsprechendes Fahrzeug geordert werden. Fünftens muss die Leasingdauer der Fahrzeugkategorie entsprechen. Sechstens muss die mögliche Laufleistung der Kategorie beachtet werden.<sup>73</sup>

Es gibt insgesamt 5 Fahrzeugkategorien:

Zunächst ist die Serviceflotte zu nennen, die alle Fahrzeuge, die dem technischen Dienst zuzuordnen sind, umfasst, also klassische Wartungs- und Werkstattwagen (hier Kombis und Transporter).<sup>74</sup> Die Nutzungsdauer beläuft sich auf bis zu 36 Monate.

Zweitens sind die Dienstwagen zu nennen. Hier kommen Mittelklassefahrzeuge zum Einsatz, die auch Mini-Vans umfassen. Die Nutzungsdauer beläuft sich auf bis zu 24 Monate.<sup>75</sup>

Der dritte Part sind die Vielfahrer, auch wird das Mittelklassesegment genutzt. Die Fahrzeuge sind aber im Wert höher als in Kategorie zwei. Die Laufzeit beläuft sich auf bis zu 36 Monate, bei einer Laufleistung von 30.000 km pro Jahr.<sup>76</sup>

Die vierte Klasse gehört zur Kategorie des oberen Führungskreises, welcher Fahrzeuge, die den Führungskräften zur Verfügung stehen und Teil ihrer Vergütung sind, umfasst. Auch hier ist die Laufzeit auf maximal 36 Monate

---

<sup>73</sup> Gespräch zwischen Siemens und Olt Mindt am 08.02.2007

<sup>74</sup> Gespräch zwischen Siemens und Olt Mindt am 08.02.2007

<sup>75</sup> Gespräch zwischen Siemens und Olt Mindt am 08.02.2007

<sup>76</sup> Gespräch zwischen Siemens und Olt Mindt am 08.02.2007

beschränkt. Modelle, die hier genutzt werden, sind überwiegend Fahrzeuge der gehobenen Klasse, z. B. E- Klasse.<sup>77</sup>

Die letzte Kategorie sind Privatfahrer, sie nutzen ihr eigenes Kraftfahrzeug für Firmenzwecke. Hier werden mit Hilfe eines Fahrtenbuchs bis zu 13.000 km im Jahr verrechnet.<sup>78</sup>

Die Kategorien zwei bis einschließlich vier können gegen Bezahlung einer Nutzergebühr auch privat genutzt werden. Hier kommt das Verfahren des „Geldwerten Vorteils“ zum Tragen und wird dementsprechend mit dem Gehalt verrechnet.<sup>79</sup>

Mehrkilometer, die in diesen Klassen anfallen, müssen, leasingüblich, bezahlt werden. Es besteht hier auch die Einflussnahme auf die Fahrzeugausstattung, die sich in einer höheren Leasingrate und Nutzgebühr niederschlägt.<sup>80</sup>

Die Auswahl an Fahrzeugfabrikaten wird durch den Listenpreis limitiert. Es wird also der gesamte Markt genutzt, der sich im geforderten Rahmen befindet.<sup>81</sup>

Eine Einschränkung neben der Nutzung bestimmter Typen gibt es noch. Bis Kategorie vier werden ausschließlich Vierzylinderdieselaggregate genutzt. In Kategorie vier, also dem oberen Führungskreis, kommen auch Sechszylindermaschinen zum Einsatz, die Diesel oder Benzin nutzen. In der Kategorie der Privatnutzer findet keine Einschränkung statt, da hier von Unternehmensseite kein Einfluss genommen wird. Es werden bei Siemens

---

<sup>77</sup> Gespräch zwischen Siemens und Olt Mindt am 08.02.2007

<sup>78</sup> Gespräch zwischen Siemens und Olt Mindt am 08.02.2007

<sup>79</sup> Gespräch zwischen Siemens und Olt Mindt am 08.02.2007

<sup>80</sup> Gespräch zwischen Siemens und Olt Mindt am 08.02.2007

<sup>81</sup> Gespräch zwischen Siemens und Olt Mindt am 08.02.2007

die Kosten je Kilometer betrachtet, aber der Hauptaspekt liegt auf der nutzenden Abteilung. Sie trägt die Verantwortung. Diese wird durch die Wirtschaftlichkeit der Abteilung dokumentiert. Sie muss die gesetzten wirtschaftlichen Ziele erreichen.<sup>82</sup>

Eine Beratung findet nicht statt, vielmehr wird die Eigenverantwortlichkeit der Abteilungen und Bereiche genutzt, die in ihrer Entscheidung bis auf die oben genannten Einschränkungen frei sind.<sup>83</sup> Die Eigenverantwortlichkeit der Abteilungsleiter wird auch dadurch dokumentiert, dass es keinen reinen Fuhrparkbeauftragten gibt.<sup>84</sup> Der Wandel hin zu diesem Konzept fand bei Siemens in den 70er Jahren statt und war sehr schwierig.<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> Gespräch zwischen Siemens und Olt Mindt am 08.02.2007

<sup>83</sup> Gespräch zwischen Siemens und Olt Mindt am 08.02.2007

<sup>84</sup> Gespräch zwischen Siemens und Olt Mindt am 08.02.2007

<sup>85</sup> Gespräch zwischen Siemens und Olt Mindt am 08.02.2007

## **6 Ergebnisse, Schlüsse und Empfehlungen**

Im Folgenden sollen Schlüsse erarbeitet werden, die Möglichkeiten der Verbesserung des Fuhrparkkonzeptes der Bundeswehr anbieten. Diese Chancen werden in dieser Ausarbeitung ausdrücklich keiner finanziellen Machbarkeitsstudie unterzogen, es sollen vielmehr Alternativen zu bestehenden Handlungsmustern auf der Basis der Umfrage und der theoretischen Erkenntnisse erörtert werden. Überlegungen zu finanziellen Auswirkungen und detaillierter Umsetzungsplanung sind gesondert durchzuführen.

Die Empfehlungen werden in die Bereiche „Berater und Beratung“, „Das Reporting Tool“, „Fahrzeuge und Service“ und „Dienststelle und militärisches Personal“ gegliedert.

### **6.1 Berater und Beratung**

Die Auswertung der Umfrage ergab, wie in Kapitel vier geschildert, dass der Schwerpunkt der Verbesserungen im Bereich der Beratung und des Tools liegen muss. Es wird deutlich, dass es um die Nahtstelle BwFPS GmbH und Bundeswehrdienststellen geht. Die Berater spielen hierbei eine wichtige Rolle im Bereich Kundenzufriedenheit. Sie werden als „gut“ in Bezug auf ihre Qualifikation gesehen, aber im Gespräch, wie auch in der Umfrage, ergab sich das Bild, dass sie oft nicht persönlich vor Ort waren. Des Weiteren ergeben sich aus der Auswertung des Fragebogens Anhaltspunkte dafür, dass dies aus mangelnder Zahl von Beratern geschieht.<sup>86</sup> Die Betreuung an sich ist für zwei Drittel der Befragten zwar nicht Grundlage effizienterer Dienstprozesse (Frage 36) und die Reaktionsgeschwindigkeit gemäß 92 % der Befragten zeitgerecht (Frage

---

<sup>86</sup> Vgl. Auswertung der Fragen 30,31 mit der hohen Spannweite des Ergebnisses von Frage 35

32), allerdings verstärkt dies die These, dass zu einer effektiveren Auftragserfüllung auch das Personal vorhanden sein muss. Da die fachlichen Fähigkeiten, wie auch unzureichende Vorbereitung und ein Desinteresse gegenüber den Dienststellen kritisiert werden<sup>87</sup>, wird empfohlen, dass die persönliche Beratung an den Standorten explizit in den Leistungskatalog aufgenommen werden soll und so die Expertise vor Ort genutzt werden kann. Zivil wird oft der Begriff „One face to the customer“ genutzt. Er umschreibt die Funktion des Beraters am Besten. Die Häufigkeit der Standortaufenthalte muss hier gesondert ermittelt werden und situationsbezogen erfolgen. Der Grundsatz „One face to the customer“ bedeutet auch, dass für den jeweiligen Standort ein Ansprechpartner existiert, dessen Erreichbarkeit zumindest zu den „Geschäftszeiten“ sicher zu stellen ist. In Gesprächen zeigt sich, dass eine Art Monopolstruktur Nachteile in Bezug auf die Betreuung und Behandlung der Kunden mit sich bringen kann. Dem kann entgegengewirkt werden, indem Feedback-Schleifen erarbeitet (Umfragen, gezielte Evaluation oder eine zentrale Stelle für Kundenbetreuung wären denkbar) werden. Auf diese Weise zeigt der Berater Transparenz und den Willen zur Optimierung der Leistungserstellung bzw. -bereitstellung. Zudem kann dies nachhaltig zu einer Verbesserung des Image, der Akzeptanz und erhöhtem Vertrauen führen. Um die Beratung zum Erfolg und letztendlich zur Zufriedenheit der Kunden zu gestalten und auf der Grundlage der Bemängelung einer vernünftigen, dienststellenbezogenen Vorbereitung, wird empfohlen, dem Berater ein computergestütztes Tool zu Verfügung zu stellen, um alle relevanten Daten seiner Kunden zur Verfügung zu haben und eine praxisgerechte Beratung sicherzustellen. Da die Beratung als Ergebnis eine Bedarfsanalyse des Kunden zur Folge hat, ist zu prüfen, ob die Erkenntnisse in den so genannten STAN-Verhandlungen genutzt werden können. Die Gestaltung dieser Verbindung kann zum Beispiel in Form der Beteiligung des Beraters an den Verhandlungen sein.

---

<sup>87</sup> Vgl. Seite 55

Wenn eine geeignete Umsetzung dieser Vorschläge erfolgt, ergibt sich eine reelle Möglichkeit, die kundenorientierte Beratungsleistung und damit auch die Wirtschaftlichkeit zu verbessern.

## **6.2 Das Reporting Tool**

Die Umfrage hat eine große Unsicherheit in Bezug auf TETRIS hinterlassen. 14 der Befragten haben TETRIS schon genutzt und acht wissen, wie die Daten generiert werden. 87,5 Prozent erachten die Daten als nicht sinnvoll und praxisfern. Es wird daher empfohlen, das Tool grundlegend zu überarbeiten. Die Daten müssen so generiert werden, dass für die Kunden nutzbare Informationen gewonnen werden. Insbesondere realistische Stillstandszeiten sind zu gewährleisten. Das elektronische Erfassen der Fahraufträge wird dem nicht gerecht. Es muss Ziel einer gesonderten Untersuchung sein, wie ein solches Tool gestaltet werden kann.

## **6.3 Fahrzeuge und Service**

Das Fahrzeugangebot und dessen Ausstattung werden durchgängig als „gut“ empfunden. Ein Manko wird jedoch recht schnell deutlich: das Fehlen eines geländegängigen Fahrzeuges, welches dem Geländedienst und dessen hohen Anforderungen an das Material gerecht wird. Diese Fahrzeuge müssen für die Nutzung auf unbefestigten Wegen und Wiesen geeignet sein. Ergänzt wird das durch die Empfehlung, die Fahrzeuge mit Gepäckwannen etc. auszustatten, um einem erhöhten Verschleiß durch die hohe Beanspruchung entgegen zu wirken. Dies dient der geforderten vereinfachten Reinigung der Fahrzeuge, die insbesondere nach dem Transport verschmutzter Ausrüstung nötig wird.

Die Wartung betreffend wird deutlich, dass besonders im Bereich der militärischen Fahrzeuge die Stillstandszeiten verringert werden müssen.<sup>88</sup> Es bietet sich an, hier mit einem System aus Konventionalstrafen und flexiblen Verträgen zu arbeiten, um einen entsprechenden Einfluss auf zivile Werkstätten zu nehmen. Somit könnte auch die durch 28,5% der Befragten geäußerte Kritik bezüglich der vertraglichen Gebundenheit an zivile Werkstätten kompensiert werden.

#### **6.4 Dienststelle und militärisches Personal**

Das Bild, das sich aus dem Fragebogen ergibt, ist im Wesentlichen dadurch gekennzeichnet, dass es keine einheitliche Ausbildung für das Fuhrparkpersonal auf Seite der Bundeswehr gibt. Eine Lösungsmöglichkeit ist die Einführung eines verbindlichen Laufbahnlehrgangs. Spezifika wie Dauer und Ort müssen gesondert ermittelt werden. Inhalte sollten hier die Grundlagen des Fleetmanagements, grundlegende Informationen über die BwFPS GmbH und der Umgang mit dem Beratungstool sein. Es wird auch empfohlen, dass das Personal eine betriebswirtschaftliche oder kaufmännische Ausbildung haben sollte, auf der dieser Lehrgang ergänzend aufbaut. So sollten sich mehrere Herausforderungen bewältigen lassen: die notwendige Einheitlichkeit der Ausbildung, die Verbesserung der Anwendung des Tools durch ein gesteigertes Verständnis der Funktionsweise des Tools, die Verbesserung der Zusammenarbeit durch eben diese Einheitlichkeit und die Schaffung von Verständnis für die Aufgaben und Belange des Gegenüber.

---

<sup>88</sup> Vgl. Seite 35f, Fragen 3a/b und 4

## 7 Fazit

Ziel des Studienprojektes war es, einen Beitrag zur Bewertung des Fuhrparkmanagements der Bundeswehr zu leisten. Der Schwerepunkt lag bei der Frage, wie die Leistungen der BwFPS GmbH aus der Sicht der Nutzer bzw. Kunden wahrgenommen werden und in welchen Bereichen Verbesserungspotentiale gesehen werden. Empirische Daten wurden durch eine schriftliche Befragung gewonnen. Der schriftliche Fragebogen wurde an 41 Dienststellen verschickt, von denen 25 Dienststellen den Fragebogen ausfüllten.

Stark vereinfachend und zusammengefasst wird das Fuhrparkmanagement der BwFPS GmbH aus der Sicht der Befragten durchschnittlich als „befriedigend“ wahrgenommen (sieben Dienststellen „gut“, zehn Dienststellen „befriedigend“, sieben Dienststellen „ausreichend“, eine Dienststelle „mangelhaft“). Demnach gibt es offensichtlich keine grundsätzlichen Akzeptanzprobleme der BwFPS GmbH bei den Dienststellen, die befragt wurden. Implizit lässt sich aus den Antworten ebenfalls schließen, dass bei der Zusammenarbeit der Dienststellen mit der BwFPS GmbH auch das Prinzip der Wirtschaftlichkeit des Fuhrparkmanagements beachtet wird. Explizit wurde von keiner der befragten Dienststellen ein unwirtschaftliches Verhalten der BwFPS GmbH herausgehoben.

Diese Aussage stellt jedoch nur einen groben und zusammenfassenden Befund dar. Für Teilbereiche im Leistungsspektrum der BwFPS GmbH ergeben sich unterschiedliche und differenzierende Bewertungen. Dies bezieht sich auf den jeweiligen Teilbereich als Ganzes, aber auch auf die Bewertung des jeweiligen Teilbereichs durch die verschiedenen Dienststellen. Die Bandbreite der Bewertung geht – wie es die Darstellungen in Kapitel 4.2 ausweisen – von „sehr gut“ bis „mangelhaft“.



Zu einigen herauszuhebenden Teilbereichen im Leistungsspektrum der BwFPS GmbH:

Grundsätzlich positiv werden weit überwiegend das Fahrzeugangebot sowie die Bereitstellungszuverlässigkeit und die Fahrzeugzuverlässigkeit bewertet. Gleiches gilt grundsätzlich auch für die Fahrzeugausstattung.

Zu den Leistungsbereichen, die von verhältnismäßig vielen Dienststellen kritisch gesehen werden, gehören insbesondere die Beratungsleistungen. Der weit überwiegende Teil der befragten Dienststellen fühlt sich nicht als „König Kunde“. Die persönliche Beratung durch einen Mobilitätsberater wird von sieben Dienststellen (28 %) als „mangelhaft“ oder „ungenügend“ empfunden. Mehrere Dienststellen bemängeln ein „Monopolverhalten“ der BwFPS GmbH. Auffallend kritisch wird ebenfalls TETRIS als wichtiges Tool im Fuhrparkmanagement wahrgenommen. Aufbau und Daten dieses Tools werden aus der Sicht der Dienststellen als wenig sinnvoll und hilfreich gesehen. Zu den kritisch herausgehobenen Punkten gehört ferner die geringe Flexibilität bei der Langzeitmiete.

Zu den wesentlichen Zielen des Projektes gehörte es, Schwachstellen im gegenwärtigen Fuhrparkmanagement und insbesondere in der Zusammenarbeit zwischen Truppe und der BwFPS GmbH zu identifizieren, sowie Empfehlungen zur Verbesserung zu erarbeiten. Diesem Ziel diene auch die Einbeziehung von zivilen Unternehmen und deren Fuhrparkmanagement in die Untersuchung.

Im Ergebnis wurden folgende, wesentliche Ansatzpunkte für Verbesserungen identifiziert:

- deutliche Verbesserung der Beratungsaktivitäten und Beratungsleistungen
- grundlegende Überarbeitung von TETRIS,

- bessere und strukturiertere Ausbildung des Personals, das mit der BwFPS GmbH zusammenarbeitet,
- im Bereich Fahrzeuge und Service: Verringerung der Stillstandszeiten für militärische Fahrzeuge, beschleunigte Abschlebung der nicht genutzten militärischen „Alt-Kfz“ und Aufnahme eines geländegängigen Fahrzeuges in das Fahrzeugangebot.

Eine Übersicht über Einzelmaßnahmen, die von Dienststellen vorgeschlagen wurden, ist im Anhang 1 dargestellt.

Häufig wird derselbe Leistungsaspekt von den Dienststellen sehr unterschiedlich bewertet. Die Projektgruppe empfiehlt hier eine vertiefende und dienststellenbezogene Ursachenanalyse.

## **8 Quellenverzeichnis**

### **Bücher, Aufsätze, Verträge, etc.**

**Bezold, Thomas** (1996), Zur Messung der Dienstleistungsqualität

**Breekoven, L. / Eckert, W. / Ellenrieder, P.** (2004), Marktforschung

**Britner / Hubbert** (1994), o.T.

**Duschner**, Brigadegeneral (2006), BesAnLog 43/2-10-86-0024

**Eichhorn** (2000)

**Hammann, P. / Erichson B.** (2000), Marktforschung

**Hermanns, Arnold** (2006), Strategisches Marketing

**Hermanns, Arnold / Bagusat Ariane** (2006), Marktforschung

**Klett, Ingo W.** (1988), Fuhrparkplanung als integratives Planungskonzept

**Leistungsvertrag Flottenmanagement, Rahmenvertrag** (2006), 8. Änderungsvertrag und Neufassung

**Schnell, Jürgen, GenLt. a. D.**, Folienskript

**Simon / Homburg** (1997), Kundenzufriedenheit, Konzepte – Methoden – Erfahrungen

**Weis, H. / Steinmetz P.** (2002), Marktforschung

**Wettschurek, G.** (1974), Indikatoren und Skalen in der demoskopischen Marktforschung

### **Internetquellen (Stand: März 2007)**

**Alphabet**, [www.alphabet.de](http://www.alphabet.de)

**Aral**, [www.aral-business.de](http://www.aral-business.de)

**Arval**, [www.arval.de](http://www.arval.de)

**BwFuhrparkService GmbH**, [www.bwfps.de](http://www.bwfps.de)

**LHS**, [www.lhs-leasing.de](http://www.lhs-leasing.de)

**Sixt**, [www.sixt.de](http://www.sixt.de)

### **Emails, Gespräche**

**Arval**, Email Pia Sokollis, an Olt Mindt vom 21.01.07

**Siemens**, Gespräch zwischen Siemens und Olt Mindt am 08.02.2007

**Sixt**, Email von K. Köster, an Olt Mindt vom 20.01.07

**Sixt**, Gespräch zwischen K. Köster und Olt Mindt am 17.11.06

## **9 Anhang**

### **9.1 Einzelmaßnahmen**

Übersicht über Einzelmaßnahmen, die sich aus der Auswertung der strukturierten Befragungsergebnisse ergeben oder von befragten Dienststellen vorgeschlagen werden.

#### **Themenbereich 1 – Teilbereich individueller Fuhrpark**

- Aufnahme eines geländegängigen, leicht zu reinigenden Fahrzeugs in das Fahrzeugangebot
- Höhere Flexibilität bei der Langzeitmiete im Fall von Aufgabenänderungen der Dienststelle
- Mehr Einfluss auf die Auswahl der Fahrzeuge sowohl in der Langzeit- als auch in der Kurzzeitmiete

#### **Themenbereich 1 – Teilbereich Alter der Fahrzeuge**

- beschleunigte Abschlebung nicht mehr genutzter Alt-Fahrzeuge

#### **Themenbereich 1 – Teilbereich Wartung**

- Verkürzung der Lieferzeiten von Ersatzteilen, um Wartungsarbeiten nicht unnötig zu verlängern (insbesondere bei TMil-Fahrzeugen)
- Keine zu starren vertraglichen Bindungen an bestimmte Werkstätten, verstärktes Anwenden von Sanktionen

### **Themenbereich 2 – Verwaltungsweg bei Kfz-Anforderungen**

- größere Flexibilität/ geringerer Aufwand bei Änderung der Langzeitmiete

### **Themenbereich 3 – Teilbereich Personalaufwand, Organisation und Kompetenz Bw-Personal**

- bessere Ausbildung des Bw-Personals
- Überarbeitung/Neugestaltung TETRIS

### **Themenbereich 3 – Teilbereich Zufriedenheit (Überschneidungen mit anderen Themenbereichen!)**

- Bereitstellung von Hebebühnen für Lkw
- Aufnahme von 7-sitzigen Pkw ins Fahrzeugangebot
- Verbesserung der Kfz-Ausstattung: Navigationssystem, Laderaumsicherung, Warnwesten, Schutzwannen, Schonbezüge

### **Themenbereich 3 – Teilbereich Beratung**

- verstärktes Eingehen der Mobilitätsberater auf die individuellen Problemstellungen bzw. die individuelle Standortsituation
- Aufzeigen von Entscheidungsalternativen, persönliche Beratung
- Stärkere Einbeziehung in Entscheidungsprozesse bei der BwFPS GmbH
- Bessere Ansprechbarkeit und Erreichbarkeit der Mobilitätsberater
- Verbesserung der fachlichen Kompetenz der Berater
- Bessere Vorbereitung der Berater auf Beratungsgespräche
- Mehr Mobilitätsberater und diese häufiger „vor Ort“

- Mehr gemeinsame Meeting, Workshops insbesondere für Erfahrungsaustausch

### **Themenbereich 3 – Teilbereich Betreuung**

- Verbesserung der persönlichen Betreuung
- Verstärkte Mitwirkung des Beraters bei der effizienten Gestaltung der dienstlichen Prozesse

### **Themenbereich 4 – Zusatzleistungen**

- Verbesserung des Notfall-Managements

## 9.2 Fragebogen

Universität der Bundeswehr München  
Fakultät für Wirtschafts- und  
Organisationswissenschaften  
Projektgruppe am Lehrstuhl für  
Sicherheits- und Militärökonomie  
Prof. Dr. J. Schnell, GenLt a. D.

85577 Neubiberg, Februar 2007  
Werner-Heisenberg-Weg 39



# FRAGEBOGEN

zum

# FUHRPARKMANAGEMENT IN DER BUNDESWEHR

Im BMVg festgelegte Registriernummer der Befragung: 1/571/07



Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen eines Studienprojekts des Lehrstuhls für Sicherheits- und Militärökonomie/Streitkräftemanagement an der Universität der Bundeswehr München werden aktuelle betriebswirtschaftliche Problemstellungen von Dienststellen betrachtet. Das Projektteam (bestehend aus Studenten des Jahrgangs 2004) wird von GenLt a. D. Prof. Dr. J. Schnell betreut, der das Fach Sicherheits- und Militärökonomie/Streitkräftemanagement an der Universität der Bundeswehr München lehrt.

Ziel des Projektes ist es, Probleme im dienstlichen Alltag des Fuhrparkmanagements in der Bundeswehr zu identifizieren und Möglichkeiten der Verbesserung aufzuzeigen. Hierzu führen wir eine Untersuchung der Zusammenarbeit mit der BwFPS GmbH durch, wobei der Schwerpunkt auf der Kundenzufriedenheit liegt. Die Auswertung soll vor allem dazu beitragen, Ihnen Ihre Arbeit mit dem Fuhrparkmanagement zu erleichtern. Die Ergebnisse werden voraussichtlich ab dem 30.04.2007 als Zusammenfassung auf der Lehrstuhlhomepage (<http://www.unibw.de/miloeck>) abrufbar sein.

Um hierfür notwendige Informationen zu sammeln, hat das Projektteam einen Fragebogen erarbeitet. Er befasst sich, neben allgemeinen Fragen zu Ihrem Fuhrpark, mit Ihrer Zufriedenheit mit der BwFPS GmbH und deren Beratungsleistung. Diese Informationen sollen zur Gegenüberstellung der BwFPS GmbH mit dem Leistungsspektrum anderer ziviler Anbieter verwendet werden, um mögliche Verbesserungen aufzuzeigen. Deshalb bitten wir Sie, den Fragebogen ausfüllen zu lassen und innerhalb von zwei Wochen – möglichst bis zum 12.03.07– an uns zurücksenden zu lassen.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit.

Bitte beachten Sie die Hinweise auf der nächsten Seite.

**Gemäß VMBI 1990, Nr. 15 weisen wir Sie darauf hin:**

Die Untersuchung wird mit Genehmigung des BMVg durchgeführt. Sie ist unter der Nummer 1/571/07 registriert. Die Teilnahme an der Befragung ist grundsätzlich freiwillig und es entstehen bei Nichtteilnahme keine Nachteile. Die Untersuchung wird anonym durchgeführt, ohne einen Rückschluss auf Einzelpersonen. Die beabsichtigte Bekanntgabe der Untersuchungsergebnisse enthalten keine Einzeldaten und lassen keinen Rückschluss auf Einzelpersonen zu. Die Erhebungsunterlagen – gegebenenfalls mit besonderem Sperrvermerk – werden nach Maßgabe des Bundesarchivgesetzes dem Bundesarchiv-Militärarchiv zur Übernahme angeboten und bei dessen Verzicht spätestens zwei Jahre nach Abschluss der Auswertung vernichtet. Eine Übermittlung der Untersuchungsergebnisse an die höheren Kommandobehörden und eine Veröffentlichung der Ergebnisse auf der Lehrstuhlhomepage nach Genehmigung durch das BMVg ist vorgesehen.

Dienststelle: \_\_\_\_\_

## Themenbereich 1

### Ihr Fuhrpark

1. Bitte füllen Sie die folgende Tabelle aus  
a. Fz Langzeitmiete

Fahrzeugtyp	Durchschnittlicher Bestand an Fahrzeugen in 2006	Nutzungstage in 2006 insgesamt	Km-Leistung (Laufleistung) in 2006 insgesamt
PKW			
Kleintransporter			
LKW bis 7,5t			
LKW über 7,5t			
KOM			
Sonderfahrzeuge (PKW mit Sonderschutz, Rettungswagen etc)			
Sonstige Radfahrzeuge (spezielle Bau- und Hilfsgeräte etc)			

**Wo sehen Sie im Bereich der Langzeitmiete wesentliche Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten?**

---

---

---

---

**b. Fz Kurzzeitmiete**

<b>Fahrzeugtyp</b>	<b>Miettage in 2006 insgesamt</b>	<b>Nutzungstage in 2006 insgesamt</b>	<b>Km-Leistung (Laufleistung) in 2006 insgesamt</b>
PKW			
Kleintransporter			
LKW bis 7,5t			
LKW über 7,5t			
KOM			
Sonderfahrzeuge (PKW mit Sonderschutz, Rettungswagen etc)			
Sonstige Radfahrzeuge (spezielle Bau- und Hilfsgeräte etc)			

**Wo sehen Sie im Bereich der Kurzzeitmiete wesentliche Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten?**

---

---

---

c. Fahrzeuge der Dienststelle in Langzeitbereitstellung („Alt-Fz“)

Fahrzeugtyp	Durchschnittlicher Bestand an Fahrzeugen in 2006	Nutzungstage in 2006 insgesamt	Km-Leistung(Laufleistung) in 2006 insgesamt
PKW			
Kleintransporter			
LKW bis 7,5t			
LKW über 7,5t			
KOM			
Sonderfahrzeuge (PKW mit Sonderschutz, Rettungswagen etc)			
Sonstige Radfahrzeuge (spezielle Bau- und Hilfsgeräte etc)			

**Wo sehen Sie im Bereich der „Alt-Fz“ wesentliche Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten?**

---



---



---



---

**Alter**

**2. Von den handelsüblichen oder teilmilitarisierten Fz der Dienststelle, die nicht gemietet sind, sind:**

- a.) 0-2 Jahre                      Anzahl: \_\_\_\_\_
- b.) 2-5 Jahre                      Anzahl: \_\_\_\_\_
- c.) 5-10 Jahre                    Anzahl: \_\_\_\_\_

- d.) 10-15 Jahre            Anzahl: \_\_\_\_\_  
e.) Älter als 15 Jahre    Anzahl: \_\_\_\_\_

## Wartung

**3.a Wieviele Tage im Jahr fällt ein Fahrzeug im Durchschnitt durch  
Wartung/Reparatur aus?**

HÜ \_\_\_\_\_

TMIL \_\_\_\_\_

**b. Wie lange dauert eine durchschnittliche Wartung/Reparatur (Bitte  
geben Sie einen  
möglichst genauen Zeitraum an, z. B. 1 ½ Tage)?**

HÜ \_\_\_\_\_

TMIL \_\_\_\_\_

**4. Wo sehen Sie im Bereich der Wartung/Reparatur wesentliche  
Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten?**

---

---

---

---

## Themenbereich 2

### Verwaltungsweg der Fahrzeuganforderung

5. Wie lange dauert es für einen Soldaten in Ihrem Bereich, kurzfristig ein Fahrzeug anzufordern (von „Beginn Anforderung“ bis „Fahrzeug verfügbar“)?

\_\_\_\_\_

6. Wie schnell ist die BwFPS GmbH in der Lage, auf kurzfristige Bedarfsänderungen Ihrer Dienststelle zu reagieren?

KZM: \_\_\_\_\_ LZM: \_\_\_\_\_

7. Wieviele Formulare müssen Sie für eine Anforderung bearbeiten?

KZM: \_\_\_\_\_ LZM: \_\_\_\_\_

### Personalaufwand/ Organisation

8. Für wie kompetent halten Sie das Personal der BwFPS GmbH?

Sehr gut	Gut	Befriedigend	Ausreichend	Mangelhaft	Ungenügend
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Wieviele Ansprechpartner müssen Sie seitens der BwFPS GmbH für eine Anforderung einbeziehen?

\_\_\_\_\_

10. Wieviele Personen sind in Ihrer Dienststelle mit der Verwaltung des Fuhrparks beauftragt? (Bsp.: Fuhrparkmanager, Transportoffizier, Kraftverkehrsfeldweibel)

Hauptamtlich: \_\_\_\_\_ Nebenamtlich: \_\_\_\_\_



## Fachkompetenz

**11. Wurden Sie für ihre Tätigkeiten im Zusammenhang mit dem Bw Fuhrparkservice ausgebildet (Lehrgänge o. ä.)?**

ja  nein

**12. Wurden Sie auf Ihren Dienstposten eingewiesen?**

ja  nein

**13. Haben Sie die Beratungsdienstleistung TETRIS der BwFPS GmbH bereits genutzt?**

ja  nein

(Wenn „nein“ weiter mit Frage 16)

**14. Wissen Sie, wie die Kennzahlen in TETRIS erstellt werden oder zu bewerten sind?**

ja  nein

**15. Erachten Sie die aus TETRIS generierten Daten als sinnvoll, vollständig und hilfreich?**

ja  nein

Wenn nein, warum nicht?

---

---

---

---

**16. Werden Ihrer Dienststelle seitens der BwFPS GmbH zusammengefasste Managementdaten (z. B. BKU-Report) zur Verfügung gestellt?**

ja    nein

**Wenn ja:**

automatisch

auf Nachfrage

**17. Werden von Ihnen/Ihrer Dienststelle Controllingdaten zum Fuhrpark/Fuhrparkmanagement erhoben?**

ja    nein

Wenn ja, wozu werden diese anschließend verwendet?

---

---

---

---

### Themenbereich 3

#### Zufriedenheit

**18. Wie zufrieden sind Sie alles in allem mit dem Fuhrparkmanagement der BwFPS GmbH?**

Sehr gut	Gut	Befriedigend	Ausreichend	Mangelhaft	Ungenügend
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**19. Welcher der folgenden Aspekte ist Ihnen am Wichtigsten? (Nur ein Kreuz setzen)**

- a.) Vorgeifende Beratungsleistungen
- b.) Fuhrparkausstattung/Fahrzeugzuverlässigkeit
- c.) Betreuung
- d.) Bereitstellungsflexibilität

Ein anderer Aspekt? \_\_\_\_\_

**20. Entspricht die Leistung in diesem Punkt Ihrer Erwartung (in Bezug auf Frage 19)?**

Sehr gut	Gut	Befriedigend	Ausreichend	Mangelhaft	Ungenügend
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**21. Wie bewerten Sie das Fahrzeugangebot der BwFPS GmbH (Art der Fahrzeuge)?**

Sehr gut	Gut	Befriedigend	Ausreichend	Mangelhaft	Ungenügend
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Was fehlt im Fahrzeugangebot?

---

---

---

---

**22. Wie zufrieden sind Sie mit der Ausstattung (Klima, Radio, usw.) der bereitgestellten Fahrzeuge?**

Sehr gut	Gut	Befriedigend	Ausreichend	Mangelhaft	Ungenügend
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Was vermissen Sie bei der Fahrzeugausstattung?**

---

**23. Genügt die Fahrzeugzuverlässigkeit den dienstlichen Ansprüchen?**

ja     nein

**24. Wie bewerten Sie die Bereitstellungszuverlässigkeit der Fahrzeuganforderungen?**

Hoch	Eher hoch	Mittel	Eher niedrig	Niedrig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Beratung durch die BwFPS GmbH

**25. Wie zufrieden sind Sie alles in allem mit der Beratungsleistung der BwFPS GmbH?**

Sehr gut	Gut	Befriedigend	Ausreichend	Mangelhaft	Ungenügend
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**26. Gehen die Berater auf Ihre Problemstellungen/Standortsituation ein?**

ja     nein

**27. Zeigt Ihnen die Beratung Entscheidungsalternativen auf? Wenn ja, wie erfolgt dies?**

ja     nein

**Zu 27. Wie erfolgt dies:**

---



---

---

**28. Wie intensiv werden Sie in die Entscheidungsprozesse des Fuhrparkmanagement und der Fahrzeuganforderung seitens der BwFPS GmbH mit einbezogen?**

Intensiv	Eher Intensiv	Mittel	Eher nicht intensiv	Nicht einbezogen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**29. Fühlen Sie sich als „König-Kunde“?**

ja    nein

**30. Sind ausreichend viele Ansprechpartner der BwFPS GmbH am Standort vorhanden?**

ja    nein

**31. Sind die Ansprechpartner der BwFPS GmbH innerhalb der Geschäftszeiten immer für Sie erreichbar?**

ja    nein

**32. Reagiert man auf Ihre Anfragen im Mobilitätscenter zeitgerecht?**

ja    nein

**33. Wenn Sie sich nicht gut beraten fühlen: Woran liegt das Ihrer Meinung nach?**

---

---

---

## Betreuung

**34. Wie wichtig ist Ihnen die persönliche Betreuung im Verständnis einer aktiven Beratung (z. B. gemeinsame Gespräche vor Ort) durch den Mobilitätsberater?**

- wichtig     eher wichtig     mittel     eher unwichtig  
 unwichtig

**35. Wie gut ist die persönliche Betreuung durch den Mobilitätsberater?**

Sehr gut	Gut	Befriedigend	Ausreichend	Mangelhaft	Ungenügend
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**36. Trägt die persönliche Betreuung zu effizienteren Prozessen im Dienst bei?**

- ja     nein

## Flexibilität

**37. Wie wichtig ist Ihnen das flexible und vor allem zeitnahe Bereitstellen von Fahrzeugen?**

- sehr wichtig     wichtig     neutral     unwichtig     völlig unwichtig

**38. Sind Sie häufig dazu gezwungen, Fahrzeuge kurzfristig zu ordern?**

- ja     nein

**39. Ist die Flexibilität Ihres Mobilitätscenters zur kurzfristigen Bereitstellung ausreichend?**

- ja     nein

Wenn nein, dann bitte begründen:

---

---

---

---

## Themenbereich 4

### Zusatzleistungen der BwFPS GmbH

**40. Wie bewerten Sie das Notfallmanagement (Bsp. im Falle eines Unfalles)?**

Sehr gut	Gut	Befriedigend	Ausreichend	Mangelhaft	Ungenügend
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**41. Wie oft nutzt Ihre Dienststelle den Chauffeurservice im Monat?**

\_\_\_\_\_

**42. Wie zufrieden sind Sie mit dem Chauffeurservice?**

Sehr gut	Gut	Befriedigend	Ausreichend	Mangelhaft	Ungenügend
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**43. Wie beurteilen Sie die Verfügbarkeit des Chauffeurservice?**

Sehr gut	Gut	Befriedigend	Ausreichend	Mangelhaft	Ungenügend
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**44. Wie zufrieden sind Sie mit dem Hol- & Bringservice?**

Sehr gut	Gut	Befriedigend	Ausreichend	Mangelhaft	Ungenügend
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**45. Wo sehen Sie im Bereich des Fuhrparkmanagements vordringlichen Handlungsbedarf? Welche Maßnahmen?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**46. Haben Sie bereits eigene Optimierungen des Fuhrparks an Ihrer Dienststelle angewendet?**

ja    nein

**Wenn ja, bitte kurz erläutern**

---

---

---

**Wenn ja, verwenden Sie zur eigenen Optimierung ein Software-Tool? Welches?**

---

---

---

**47. Sind die Ergebnisse der eigenen Optimierung mit dem Mobilitätsberater ausgewertet worden?**

ja    nein

**48. Haben Sie im Vorweg versucht, die eigenen Optimierungen mit oder durch den Mobilitätsberater entwickeln und umsetzen zu lassen?**

ja    nein

**Wenn nein, bitte kurz begründen**

---

---