



## Wenn perfekte Verträge scheitern

Selbst sorgfältig verhandelte Leasingverträge verlieren ihren Wert, wenn die Umsetzung nicht aktiv begleitet wird. Ein Praxisfall zeigt, warum Vertragspflege so wichtig ist wie die Verhandlung.

Es war eine Ausschreibung nach Lehrbuch. Ein Schweizer Industrieunternehmen mit rund 180 Fahrzeugen wollte seine Flottenkosten optimieren und beauftragte einen spezialisierten Berater. Die Ausgangslage war komplex: drei verschiedene Leasinggeber, fünf Fahrzeugimporteure, keine einheitlichen Konditionen, intransparente Preisgestaltung. «Wir wussten nicht einmal, ob wir gute oder schlechte Konditionen hatten», erklärte der damalige Flottenverantwortliche.

Die Ausschreibung dauerte sechs Monate. Sämtliche Verträge wurden analysiert, klare Bewertungskriterien definiert,

Verhandlungen mit fünf Leasinggebern und allen relevanten Importeuren geführt. Am Ende stand ein Drei-Jahres-Vertrag mit dem günstigsten Leasinggeber und Fünf-Jahres-Konditionen mit zwei Importeuren. Die Fahrzeugrabatte lagen bei 18 bis 22 Prozent unter Listenpreis – deutlich über dem marktüblichen Niveau. Das Einsparpotenzial über fünf Jahre: 2,4 Millionen Franken.

### Warum gute Verträge Pflege brauchen

Der Berater schlug vor, die Vertragsumsetzung durch jährliche Audits zu begleiten – systematisch prüfen, ob alle Parteien die vereinbarten Kondi-

tionen korrekt umsetzen. «Ohne regelmässige Kontrolle verwässern Vereinbarungen allmählich», erklärte er. «Bei Personalwechseln geht Wissen verloren, und im Tagesgeschäft rücken Vertragsdetails in den Hintergrund.»

Das Unternehmen lehnte ab. Die Audit-Kosten von 15'000 Franken pro Jahr erschienen dem CEO nicht nötig: «Wir haben jetzt einen guten Vertrag. Den können wir selbst verwalten.» Eine Einschätzung, die sich als Fehlentscheid herausstellen sollte.

### Wenn Vertragswissen verloren geht

Innerhalb von drei Jahren verliessen der CEO, der COO und der Flottenverantwortliche das Unternehmen. Vier Personen waren nacheinander für die Flotte zuständig. Mit jedem Wechsel ging Vertragswissen verloren – eine strukturierte Dokumentation existierte nicht.

Nach 18 Monaten unterbreiteten die Importeure neue Angebote mit Rabat-

ten von 12 bis 14 Prozent. Der neue Flottenverantwortliche, der die Ausschreibung nicht kannte, betrachtete dies als marktgerecht. Tatsächlich lagen die vereinbarten Rabatte 6 bis 8 Prozentpunkte höher. Die Importeure hatten keinen Anlass, auf die besseren Konditionen hinzuweisen – das ist nicht ihre Aufgabe. Bei 60 Neufahrzeugen pro Jahr entstanden so 189'000 Franken vermeidbare Mehrkosten.

### Wenn operative Prozesse versagen

Parallel führte der Leasinggeber ein neues IT-System ein. Bei der Migration wurden die Reifenwechsel für rund 120 Fahrzeuge nicht korrekt erfasst. 18 Monate lang blieben die Rechnungen aus. Die Nachforderung von 156'000 Franken führte zu einem Rechtsstreit, der mit einem Vergleich über 98'000 Franken endete – zuzüglich 12'000 Franken Anwaltskosten. Hätte der Kunde seine Rechnungen monatlich abgeglichen, wäre die Lücke innert drei Monaten aufgefallen und partnerschaftlich lösbar gewesen.

Auch bei den Fahrzeugrückgaben fehlte der Überblick. Rückgabebedingungen, Bewertungskriterien und Übergabeprotokolle waren intern nicht mehr auffindbar. Der Leasinggeber bewertete nach Standardprozessen und forderte durchschnittlich 3'200 Franken pro Fahrzeug. Die vereinbarte Obergrenze von 1'500 Franken konnte das Unternehmen mangels Unterlagen nicht geltend machen.

Dazu kamen kleinere Fälle: Mitarbeiter, die Unstimmigkeiten bemerkten, aber nicht wussten, an wen sie sich wenden sollten. Konditionen, die angepasst wurden, obwohl feste Laufzeitvereinbarungen bestanden. Ohne klare Eskalationswege blieb alles unkommentiert.

### Die Bilanz nach drei Jahren

Als das Unternehmen den Berater erneut beizog, belief sich die Rechnung auf: 567'000 Franken durch entgangene Fahrzeugrabatte, 98'000 Franken durch nachgeforderte Reifenwechsel, 12'000 Franken Anwaltskosten, 76'500 Franken durch Rückgabeforderungen über dem vereinbarten Rahmen und 127'000 Franken durch nicht eskalierte Einzelfälle. In Summe: 880'500 Franken vermeidbare Mehrkosten. Die jährlichen Audits hätten 45'000 Franken gekostet. Für jeden eingesparten Franken gingen knapp 20 Franken verloren.



### Der Wendepunkt

Auf Initiative des neuen CEO wurden jährliche Audits eingeführt. Bereits die erste Überprüfung brachte zwölf Fahrzeugangebote mit abweichenden Rabatten, acht nicht vertragskonforme Leasingraten und diverse fehlende Service-Rechnungen ans Licht. Die Korrekturen erbrachten Einsparungen von 122'000 Franken. Ebenso wichtig: Die Zusammenarbeit mit dem Leasinggeber gewann an Qualität, weil beide Seiten wieder auf derselben Vertragsgrundlage arbeiteten.

### Was Flottenverantwortliche daraus lernen können

Der Fall zeigt: Ein Vertrag ist nur so gut wie seine Umsetzung. Leasinggeber und Importeure sind professionelle Partner, die ihre Leistungen effizient erbringen. Aber sie sind nicht dafür verantwortlich, dass der Kunde seine Konditionen kennt und einfordert. Wer die Vertragspflege vernachlässigt, verschenkt die Ergebnisse aufwändiger Verhandlungen. Besonders unterschätzt wird dabei die Wirkung von Personalwechseln – ohne strukturierte Dokumentation geht bei jedem Wechsel kritisches Vertragswissen verloren.

Eine sauber organisierte, professionell begleitete Zusammenarbeit zwi-

schen Flottenkunde, Leasinggeber und Importeuren schafft Verbindlichkeit und Transparenz für alle Beteiligten. Regelmässige Audits, eine zentrale Vertragsablage, definierte Eskalationswege und strukturierte Übergaben bei Personalwechseln sorgen dafür, dass gute Verträge auch gute Verträge bleiben. Davon profitieren beide Seiten: Der Kunde erhält die vereinbarten Konditionen, und der Leasinggeber arbeitet mit einem kompetenten Gegenüber, das seine Prozesse versteht und wertschätzt. ■

### Das Unternehmen Fleet Consulting GmbH

Die Fleet Consulting GmbH ist Ihr Partner für zukunftsorientiertes Flotten- und Mobilitätsmanagement. Wir unterstützen Unternehmen bei der Strategieentwicklung, der Gestaltung moderner Car Policies, bei Ausschreibungen sowie auf dem Weg zur Elektrifizierung der Flotte. Ergänzt wird unser Angebot durch Fahrsicherheitsprogramme und Fleet Audits, mit denen wir Transparenz, Effizienz und Nachhaltigkeit in Ihre Unternehmensmobilität bringen.



Dr. Marco Bazzi  
Managing Partner

Fleet Consulting GmbH  
Zimmerbergstrasse 4  
CH-8800 Thalwil

Mobile: +41 79 756 80 40  
E-Mail: marco.bazzi@fleetconsulting.ch