

Corporate Wear – Leasing oder Kauf?

In letzter Zeit sind große Corporate-Wear-Projekte, wie zum Beispiel für den Flughafen Hamburg, die Stadtreinigung Hamburg, Exxon und andere als Kauflösungen vergeben worden, und nicht an Leasinganbieter (Mietlösungen). Die Pflege und der Ersatz wurden über nachgelagerte Vereinbarungen mit regionalen Wäschereien ganz individuell geregelt. Volker Kamm, als Hamburger Unternehmensberater spezialisiert auf den Textilservice-Sektor, geht vor diesem Hintergrund den möglichen Ursachen für die Abkehr vom Leasing auf den Grund.

Unter Corporate Wear versteht man die einheitliche Ausstattung von Mitarbeitern mit Dienst- und Berufskleidung, persönlicher Schutzausrüstung wie Sicherheitsschuhen, Kopf- und Handschutz, die nach Maßgaben des Käufers designed, entwickelt, produziert und geliefert werden. In der Regel sind es Aufträge für mehrere Hundert von Mitarbeitern, die über einen längeren Zeitraum mit einheitlicher, firmenbezogener Ausstattung versorgt werden.

Von Art und Umfang sind solche Aufträge prädestiniert für das Leasing, da die Pflege und nachträgliche Versorgung in vertraglichen Abläufen definiert sind. Dennoch stellt sich angesichts der oben erwähnten Fälle die aktuelle Frage, ob es bei dieser Art von Projekten einen Trend weg vom Leasing gibt? Die Projekte unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht, nach Art, Umfang, Anforderungen, Kosten und Vertragsbedingungen. Daher gibt es keine generelle Einschätzung, welches die richtige Versorgungsform ist. Wir zeigen jedoch einige Kriterien auf, die bei der Entscheidung berücksichtigt werden können, welche Versorgungsform für den Auftraggeber die passende Lösung ist.

Vertragliche Bindung

Leasing funktioniert wegen der Finanzierungs-komponente und der Vorleistungen des Anbieters generell nur mit einem längerfristigen Vertrag (drei bis fünf Jahre),

der Rechte und Pflichten beider Seiten regelt. Eine vorzeitige Beendigung ist oft mit hohen finanziellen Zusatzbelastungen verbunden, da Vorleistungen abgegolten werden müssen. In Zeiten stark fluktuierender Märkte, auf denen Unternehmungen mit „atmenden“ Belegschaften arbeiten oder die Auftragslage nur eine Reichweite von einigen Monaten hat, scheuen viele Unternehmungen, sich vertraglich zu binden. Zwar kann der Ankauf von Berufskleidung zu Überbeständen führen, dennoch ist man in seiner unternehmerischen Entscheidung frei. Wenn es der Leasingbranche gelingt, flexiblere Vertragsformen anzubieten, dürften auch kurzfristige Verträge gewonnen werden.

Flexibilität und Mobilität der Arbeitnehmer

Für viele Unternehmen, vor allem in der Bauwirtschaft, der Dienstleistung oder Energiewirtschaft, ist es zwingend erforderlich, mit mobilen und fluktuierenden Belegschaften zu arbeiten. Viele Mitarbeiter kommen erst nach Wochen zu ihrem Stammsitz zurück oder werden ad hoc an verschiedenen Arbeitsstellen eingesetzt. Damit ergeben sich zusätzliche Herausforderungen für die Leasinggeber: Wie erreicht die Leasingkleidung den Träger? Wann und wo gibt er seine Kleidung ab? Wo erhält er die gewaschene Kleidung oder den Ersatz zurück? Bei der Kauflösung stellen sich diese Fragen nicht. Der Träger erhält seine Erstausrüstung und ist oft selbst für deren Zustand verantwortlich.

In vielen Dienstleistungsbereichen liegt die Zugehörigkeit der Mitarbeiter zu den Unternehmen bei wenigen Monaten: kaum da, schon wieder weg. Wird Kleidung im Leasingssystem noch personalisiert (Kennzeichnung, Anpassung, Sondergrößen), entstehen dann oft hohe Kosten für die kurze Einsatzdauer. Bei Kauflösungen werden die Kleidungsteile oft nur weitergereicht oder zwischengelagert.

Systemlösungen

Früher ging es oft um einfache Bekleidung, den Blaumann in seinen verschiedenen Varianten. Heute haben sich auf Grund von zunehmenden Anforderungen, Normen, speziellen Einsätzen und Vorschriften die Kollektionen stark erweitert. Schutzlösungen gegen Wetter, Hitze, mechanische oder chemische Einwirkung, Elektrostatik oder Strahlung haben zu Systemlösungen geführt. Dazu kommen Kopf-, Hand und Fußschutzausstattungen. Einige Artikel sind im Leasing nicht erhältlich oder auch nicht waschfähig und müssen ohnehin zugekauft werden. Daher entscheiden sich Kunden unter Umständen für einen Systemlieferanten, der alles liefern kann. Hier tun sich Leasinggesellschaften schwer und haben noch nicht das Image von Spezialanbietern erreicht, die über den Kompetenzvorsprung verfügen.

Kostentransparenz

So wichtig die passende Ausstattung für den Einsatz und das Wohl der Mitarbeiter

ist, der Kostenaspekt für den Arbeitgeber spielt in Zeiten zunehmenden Wettbewerbs eine immer wichtigere Rolle. Viele große Projekte werden daher ausgeschrieben, um die wirtschaftlichste Leistung zu erhalten. Kauflösung und Leasing lassen sich schwer vergleichen, da Aspekte wie Finanzierung, Logistik, Laufzeit, Rest- und Übernahmewert, Ausstattungsmenge und Tauschquote berücksichtigt werden müssen. Oft erscheint die Kauflösung als die günstigere Variante, da der Pflegeaspekt vernachlässigt wird. Je komplexer Umfang, Ausstattung und Vertragsform sind, desto schwieriger wird die Vergleichbarkeit zwischen den beiden Lösungen, somit auch die Kostenentscheidung.

Nach der Entscheidung sind eigentlich Kostenkontrollen notwendig: Entspricht die Nutzung den Erwartungen, werden die Budgets eingehalten? Kaufbudgets sind als Einmalrechnungen abzugrenzen, Leasingrechnungen sind oft periodisch fluktuierend und dezentral abgerechnet.

Servicegrad und Nutzungsintensität

Beim Leasing spricht man vom Outsourcing-Modell, beim dem alle Leistungen auf einen Dienstleister übertragen werden. Dafür wird auch gezahlt. Eine gewisse Mitarbeit des Auftraggebers ist notwendig, damit das System tatsächlich funktioniert (Kommunikation der Mitarbeiter-An- und Abmeldungen, -Veränderungen, Bestandskontrollen, Abrechnungskontrollen, Einweisung der Mitarbeiter, Funktionskontrollen). Gibt es dort Störungen, wird der Schwarze Peter gerne dem Dienstleister zugeschoben, obgleich die Ursache beim Auftraggeber liegt. Arbeitet der Leasinganbieter also nicht intensiv an der Verbesserung der Kommunikation, werden ihm mögliche Defizite zugerechnet. Bei der Kauflösung weiß der Auftraggeber oft, dass er sich für ein Minimalversorgungskonzept entschieden hat.

Leasing sorgt für den ständigen guten Zustand der Kleidung, das ist das Selbstverständnis der Dienstleistung. Jedoch haben sich die Nutzungsintensitäten gewandelt. Die heimische Wirtschaft hat sich von der

Schwerindustrie zur Dienstleistungsgesellschaft bewegt. Wo früher beispielsweise gebohrt, gefräst und geschweißt wurde, wird heute mit der PC-Maus geklickt. Der Dienstleister im sauberen Umfeld sieht oft nicht die Notwendigkeit zur wöchentlichen Pflege der Kleidung. Dies ist besonders bei CI-Kleidung auffallend, wo der Werbeeffect eine größere Rolle spielt als die Funktion. Hier wird oft der Mitarbeiter zur Pflege verpflichtet, damit scheint das Problem gelöst.

Wo geht der Markt hin?

Im Moment ist der Trend ambivalent, dazu sind die einzelnen Projekte zu unterschiedlich. Wenn der Leasingsektor es jedoch versteht, auf die aufgezeigten Veränderungen flexibel zu reagieren, die sich im Trageverhalten, den Kleidungsanforderungen, den Laufzeit- und Vertragsbedingungen abzeichnen sowie Servicegrad zu optimieren und Kompetenzen als Ge-

samtanbieter aufzubauen, dann könnte das Pendel wieder stärker in Richtung Leasing gehen. ■

Der Autor:



Volker Kamm, Dipl. Kfm., langjährige Management-Erfahrung im In- und Ausland, Marketingleiter, Geschäftsführer, Gesellschafter, davon mehr als zehn Jahre bei führenden Anbietern der Mietberufskleidungsbranche.

Inhaber der Texplan Unternehmensberatung, Hamburg, eine Beratungsgesellschaft, die sich auf den Markt der Textilen Dienstleistungen sowie Berufskleidung spezialisiert. Die Schwerpunkte liegen in Nachfolgeregelungen, Marketing und Personal.