

# Mein Haus, mein Auto, meine Bahn

*Das Auto als Statussymbol habe sowieso längst ausgedient, jüngere Mitarbeiter schätzten zudem einen Mix an Mobilität, der sie flexibel an den Ort ihrer Wahl bringt. Soweit die herrschende Meinung. Insofern könnte man meinen, dem betrieblichen Flottenmanagement käme eine kleinere Rolle zu als früher. Allein dem ist nicht so. Vielmehr kümmert sich häufig die Personalabteilung nebenbei um ein Thema, das nicht nur aufwändig ist, sondern auch fehleranfällig. Und die Aufgaben werden nicht weniger.*

„Where do you want to go today“, wollte Microsoft schon vor längeren Zeit wissen. Jetzt scheint die Frage aller Fragen eine andere zu sein: Nicht „where“ ist wichtig, sondern „how“. Es zählt, wie man sich fortbewegt. Umweltfreundlich oder nicht? Schnell? Im schicken Wagen? Mit dem öffentlichen Nahverkehr? Effizient? Nachhaltig? Oder doch am liebsten Beamen? Die Währung der Moderne sind nun einmal nicht etwa Bitcoins, sondern Stunden und Minuten. Dieser Logik zufolge kommt dem Arbeitsweg eine entscheidende Bedeutung zu – allein aufgrund der Tatsache, dass er sich Tag für Tag wiederholt.

Neben der Zeit, die mangelt, steht die Bequemlichkeit, an der es doch bitte nicht mangeln soll. Das stellt Unternehmen vor Herausforderungen, die Flotten vorhalten oder ihren Mitarbeitern Dienstwagen zur Verfügung stellen. Denn den Angestellten einfach nur einen Passatschlüssel in die Hand zu drücken, genügt längst nicht mehr. Den Mitarbeitern müsse vielmehr eine zentrale Plattform für alle verfügbaren Mobilitäts-Angebote zur Verfügung gestellt werden. Anhand von Freigaben und Budgets könne der Mitarbeiter seine Mobilität dann selbst organisieren. Diese Einschätzung findet sich in Fachkreisen häufiger. Doch ist dem tatsächlich so? Und kann die Personalabteilung kleinerer und mittelständischer Unternehmen das leisten?

## Trend zum Mobilitätsmix?

Fest steht: Kaum ein Gegenstand ist nach wie vor so emotional besetzt wie das Auto. Das zeigt sich daran, welchen ungeheuren Wertverlust Neuwagenkäufer akzeptieren, um einen Gebrauchsgegenstand zu besitzen. Auch der Trend zum SUV ist nicht rational zu erklären, sondern nur durch Gefühle wie Überlegenheit und Dominanz. Das wird in dieser Form allerdings selten benannt und macht die Diskussion über den Dienstwagen schwierig.

Dass er heute generell nicht mehr zeitgemäß und daher in der Breite nicht mehr gewollt ist, stimmt aber allen Trendfor-

schern zum Trotz nicht. Das meint zumindest auch die selbstständige Fuhrparkberaterin Birgit Grobusch, Inhaberin von rent a fuhrparkmanagerin, aus Lohmar. „Für die jüngeren Leute ist der Dienstwagen zum Teil immer noch sehr interessant“, berichtet sie aus ihrer eigenen Beratungspraxis. Eine große, in der Diskussion aber häufig eher vernachlässigte Rolle spiele die Frage, ob das Unternehmen im ländlichen Raum oder in der Großstadt angesiedelt sei. Genaue Statistiken über die Verteilung der deutschen Unternehmen nach Stadt und Land existieren leider nicht. Zumindest für einen Teil der Mitarbeiter und Unternehmen stellt sich somit die Frage nach neuen Mobilitätskonzepten also nur bedingt. Denn mit dem öffentlichen Nahverkehr gelangen die wenigsten Menschen auf dem Land an ihren Arbeitsplatz.

Doch was ist dann dran am Hype um die neue Mobilität und das ungeliebte Auto? Höchstwahrscheinlich dasselbe wie an allen Trends: Das Thema betrifft zwar einige, aber längst nicht alle; die vermeintlich einhellige Einschätzung teilen manche, aber nicht unbedingt die Mehrheit. Und am Ende dauert es auf jeden Fall immer deutlich länger, bis diejenigen eruptiven Veränderungen eintreten (können), die prognostiziert werden. Insofern gilt (auch wie fast immer): Pauschalaussagen funktionieren nicht, jedes Unternehmen muss individuell für sich klären, wie die eigenen Mitarbeiter zum Thema Firmenwagen stehen und ob dieser weiter als Bindungs- und Rekrutierungsinstrument taugt.

## Modelle müssen den Mitarbeitern gefallen

Ganz wesentlich für die Motivation, die einem Dienstwagen zugeschrieben wird, ist nicht nur, ob der Mitarbeiter damit ohnehin nur im Stau steht und keinen Parkplatz findet oder umgekehrt froh ist, wenn die Familie keinen privaten Zweitwagen anschaffen muss, sondern auch, dass das Fahrzeugmodell passt. „Tatsächlich kommt manchmal erst in Mitarbeiterbefragungen heraus, dass die Firmenwagen nicht wirklich den Geschmack der Besitzer treffen“, so Grobusch. Viele Unternehmen setzten aus Effizienz- und Kostenerwägungen schlicht

nur auf einen einzigen Hersteller; das könne zwar funktionieren, wenn der Hersteller eine breite Palette habe, so Grobusch, aber eben nicht in allen Fällen. Mitarbeiter sollten generell im Vorfeld zu ihren Vorlieben befragt werden. Eins zu eins umsetzbar werden und müssen natürlich nicht alle Wünsche sein, denn freilich müssen die Fahrzeuge zu Budget und Unternehmenskultur passen.

Abgesehen von der Frage, ob Mitarbeiter heute noch durch einen Dienstwagen zu motivieren und zu binden sind – die zumindest Birgit Grobusch mit einem klaren Ja beantwortet – spielen neben betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Aspekten auch organisatorische Belange eine Rolle. Denn die Betreuung einer Flotte ist aufwändig; insbesondere bei der Neubeschaffung und bei der Schadensregulierung fallen regelmäßig zahlreiche Aufgaben an, für die es häufig zu viel wenig Kapazitäten gibt.

## Viele Pflichten für Arbeitgeber

Fahrer müssen zum Beispiel nicht nur regelmäßig unterwiesen werden, auch die Unfallverhütungsvorschriften gehören dauerhaft ins Fahrzeug und regelmäßige UVV-Prüfung sind korrekt durchzuführen. Am Ende erfordert das selbstverständlich zudem noch eine Dokumentation. Viele Verwaltungsaufgaben, die häufig übersehen werden.

„Ein Dienstwagen ist ein echtes Konglomerat aus Kosten, rechtlichen Aspekten und Mitarbeiterbindung“, sagt Grobusch. Nicht selten funktionieren etwa die Fahrzeugbesteuerung nicht korrekt. Unternehmen vergäßen schlichtweg die Meldung derselben. Da wundert es nicht, wenn häufig einfach neben den akut anfallenden Aufgaben wie Beschaffung oder Schadensfall keine Zeit mehr für andere Aktivitäten bleibt, wie zum Beispiel die Erarbeitung einer Car-Policy, die die wichtigsten Belange rund um das Firmenfahrzeug regelt und so auch für Effizienz und klare Prozesse sorgt.

Arbeitgeber, die über die Neueinführung oder Erweiterung der Flotte nachdenken, sollten neben dem zentralen organisatorischen Aspekt betriebswirtschaftliche Fragen vorn anstellen: Berechnet werden muss grundsätzlich, bis zu welchem Listenpreis die Überlassung eines Firmenwagens überhaupt sinnvoll ist. In die Kalkulation müssen die Mehrbelastungen bei den Sozialabgaben durch den geldwerten Vorteil im Vergleich zu einer Gehaltserhöhung einfließen. Auf der anderen Seite können Arbeitgeber die Kosten für den Fuhrpark abschreiben.

## Steuerliche Aspekte berücksichtigen

Der Arbeitnehmer will zudem die Auswirkungen auf sein Netto-Einkommen genau kennen. Denn der geldwerte Vorteil erfreut zunächst, da sich der Dienstwagen erst einmal nicht



unmittelbar auf das Gehalt auswirkt und Sozialversicherungsabgaben spart. Zur Versteuerung des geldwerten Vorteils können sie alternativ zur 1-Prozentregelung ein Fahrtenbuch führen; das ist dann sinnvoll und wirtschaftlich attraktiver, wenn der Arbeitnehmer den Wagen nur selten für private Zwecke nutzt. Ein Fahrtenbuch aber unterliegt strengen gesetzlichen Anforderungen wie etwa der unmittelbaren handschriftlichen Aufzeichnung. Ein nachträgliches, summarisches Führen ist nicht zulässig. Verpönt sind beim Finanzamt also Exceltabellen, denen man nicht ansieht, wann sie erstellt und vor allem nachträglich verändert wurden.

Bei der Anschaffung der Fahrzeuge stellt sich seitens des Arbeitgebers sofort die Frage: Kaufen oder leasen? Die Antwort darauf war zuletzt einfach. Denn in den vergangenen Jahren ging der Trend klar zum Leasing – getreu dem Motto „je schlanker, desto besser.“ Doch der Outsourcing-Hype hat sich umgekehrt, vermeldet zumindest der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik. Aktuell ist dennoch ziemlich genau die Hälfte aller Pkw in deutschen Flotten nach einer Erhebung des Businessdaten-Dienstes Dataforce geleast. Im Jahr 2014 waren es erst 26 Prozent, 2015 bereits 29 Prozent. Zusammen mit dem Leasing mit Restwertvertrag nutzen mittlerweile 51 Prozent diese Finanzierungsform. Je größer der Fuhrpark ist, desto häufiger leasen Unternehmen ihre Fahrzeuge.

## Kaufen oder Leasen?

Leasing schont Liquidität und wirkt sich positiv auf die Eigenkapitalquote aus. Denn die Leasingraten können bilanzneutral als Betriebsausgaben in voller Höhe geltend gemacht werden. Kauft das Unternehmen dagegen die Fahrzeuge, so zählen diese anschließend zum bilanzierungspflichtigen Betriebsvermögen und müssen linear über sechs Jahre abgeschrieben werden. Werden sie am Ende veräußert, sind die Erlöse als außerordentliche Gewinne zu versteuern.



Der Vorteil eines Kaufs liegt in der größeren Flexibilität: Verlassen Mitarbeiter das Unternehmen, kann das Fahrzeug verkauft werden, der Leasingvertrag dagegen läuft weiter, eine vorzeitige Vertragsauflösung ist stets mit höheren Kosten verbunden.

Lohnenswert ist eine Neukalkulation der Flotte in jedem Fall, da im Fuhrpark das größte Sparpotenzial von allen Gemeinkostenbereichen liegt. 19 Prozent ließen sich durch eine professionellere Herangehensweise einsparen, rechnen etwa die Expense Reduction Analysts vor. Das liegt noch vor dem Sparpotenzial bei der Instandhaltung (18 Prozent) und dem Facility-Management (15 Prozent).

## Digitale Unterstützung soll Kosten senken

Diese Berechnungen beziehen sich nun nicht nur auf die Mitarbeiterfirmenwagen, sondern auf die gesamte Flotte. Für sie versprechen Hersteller von Softwarelösungen zur Administration des Fuhrparks die Möglichkeit einer Zeitersparnis von über 70 Prozent durch vollautomatische Prozesse. Tatsächlich können moderne Softwaresysteme das Controlling und Management von Fuhrparks entscheidend erleichtern und professionalisieren.

Ein Beispiel dafür sind Treibstoff-Ausgaben und zurückgelegte Strecken, die mithilfe moderner Telematiksystem erfasst werden können; die Systeme liefern heute Echtzeit-Daten darüber, wie Fahrzeuge genutzt werden. Dabei messen sie das Fahrverhalten und erlauben Rückschlüsse auf eine risikoreiche Fahrweise oder einen Kraftstoffverbrauch, der aus dem Rahmen fällt. Die Technik misst starkes und unregelmäßiges Beschleunigen ebenso wie Geschwindigkeitsüberschreitungen oder abruptes Bremsen.

Was sich nach Gängelei und Kontrollwahn anhört, spielt für die betriebswirtschaftliche Seite tatsächlich eine große Rolle. So besagen Studien, dass reduzierte Treibstoff-Kosten und der Transparenzgewinn über den Zustand des Fahrzeuges zu den größten Vorteilen der Nutzung von Telematiksystemen gehören. Die Fahrzeuge können effizienter genutzt werden, die Kosten lassen sich reduzieren. Gegebenenfalls macht auch der Austausch von Fahrzeugen Sinn.

## Controlling des Fuhrparks ausbauen

Doch nicht allein der Treibstoffverbrauch, auch die Kosten für Service, Reparaturen, Ausfälle, Mehrkilometer im Leasing und der Wertverlust von Fahrzeugen spielen eine große Rolle. Insbesondere beim Leasing erfolgt die Ausschreibung von Verträgen mit Referenzmodellen. Das bedeutet, dass sich bei jedem Mitarbeiterwechsel die Parameter verändern, mit entsprechenden Auswirkungen auf die Kalkulation der Rate. Häufig

sind die Grundkonditionen zwar günstig, Wartungs- und Servicepakete dafür aber teuer.

All diese Aspekte zu erfassen und angemessen zu würdigen, ist kompliziert – und auch erst einmal teuer. „Beim althergebrachten Einkaufsprozedere mittels Exceltabellen, Aktenumlauf und telefonischer Abstimmung schlägt eine Fahrzeugbestellung einschließlich der damit verbundenen internen und externen Vorgänge mit rund elf Arbeitsstunden und – je nach Stundenwert der zuständigen Mitarbeiter – mit bis zu 400 Euro zu Buche, rechnet zumindest der Softwarehersteller Avrios, der Fuhrpark-Controlling aus der Cloud liefert, vor.

Alternativ übernimmt diese Aufgaben die Technik: So gibt es inzwischen leistungsfähige IT-Systeme, die die einzelnen Prozesse abbilden und etwa für das Leasing exakte Angebotsvergleiche nach vorgegebenen Parametern wie Übergabezustand oder Mehrkilometer erlauben. Idealerweise verfügen solche Lösungen über Schnittstellen zur Buchhaltung und externen Partnern.

Ehe sie allerdings ihre Wirksamkeit und Sinnhaftigkeit unter Beweis stellen kann, muss die Software zunächst einmal implementiert werden. Das ist meist aufwändig, hinzu kommt, dass die technische Unterstützung nur so gut ist, wie die Datenbasis auf der sie aufbaut. Letztere hängt in vielen Fällen entscheidend von der Disziplin der Mitarbeiter ab. Und hieran scheitert es oftmals nicht aus bösem Willen, sondern schlichtweg aus Zeitmangel.

## Wo ist das Flottenmanagement angesiedelt?

Das wirft alle Überlegungen zurück auf den organisatorischen Aspekt. Kann der Fuhrpark tatsächlich Aufgabe der HR-Abteilung sein? Oder als Insellösung im Unternehmen existieren? Nach moderner Maßgabe wohl kaum. Zu vielschichtig sind die Aufgaben, als dass sie sich auf ein Nebenbei reduzieren ließen. Vieles spricht für eine strategische Aufwertung des Themas, dem allen Unkenrufen zum Trotz eine anhaltende Bedeutung zukommt. Denn die Art und Weise der Fortbewegung hat viel mit dem Thema Lifestyle zu – dem viele inzwischen eine tiefe Sinnhaftigkeit zubilligen. Menschlich, allzu menschlich ist das Thema also doch – und so gesehen bei HR doch wieder nicht ganz verkehrt aufgehoben.

ALEXANDRA BUBA M. A.  
Wirtschaftsredakteurin,  
Fuchsmühl

