

Kraftstoff

Helmut Pätz (Hg.)

Reporting

Fuhrparkmanagement

AUS DER PRAXIS FÜR DIE PRAXIS

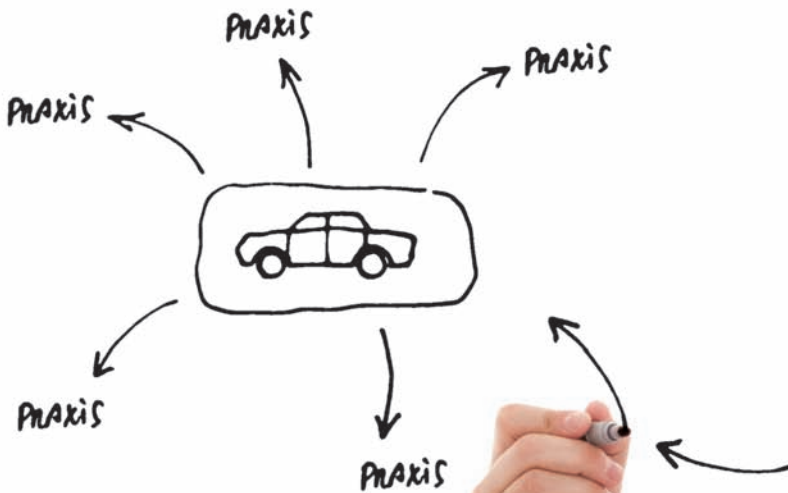
Zertifizierte Fuhrparkmanager legen
ihre Erfolgsmethoden offen

Autogas

Fahrzeug

Controlling

Verbrauch



FFP fuhrpark +
management
AKADEMIE



Helmut Pätz (Hg.)

Fuhrparkmanagement

Aus der Praxis für die Praxis

Fuhrpark

Helmut Pätz (Hg.)

anagement

Fuhrparkmanagement **Aus der Praxis für die Praxis**

Zertifizierte Fuhrparkmanager legen
ihre Erfolgsmethoden offen

Hinweis:

Die Arbeiten, die für dieses Buch zusammengetragen wurden, sind Abschlussarbeiten der Ausbildungsreihe »Zertifizierter Fuhrparkmanager« der bfp fuhrpark+management-AKADEMIE aus den Jahren 2002 bis 2011. Die Arbeiten wurden moderat überarbeitet – Rechenbeispiele u. Ä. basieren jedoch auf den Daten mit Stand des Verfassungsdatums.

© 2011 Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG,
Geschäftsbereich Fach-Publikationen, Hans-Böckler-Allee 7,
30173 Hannover
www.schluetersche.de
www.fuhrpark.de
www.amz.de
www.nkw-partner.de
www.4mobil.biz
www.goglobalbiz.de

Projektmanagement, Redaktion: seitenWerk – publishing by ute rather,
Hamburg; www.seitenwerk-publishing.de
Layout, Satz und Covergestaltung: Matrix Buchkonzepte
Christina Modi & Maren Orłowski GbR, Hamburg; www.matrix-typo.de
Korrektur: Dr. Werner Irro, Sibylle Kumm
Coverfoto: fotolia / Helder Almeida
Coverillustration: Tom Kaldewey
Druck: Bercker Graphischer Betrieb GmbH & Co. KG, Kevelaer

Herausgeber und Verlag haben dieses Buch sorgfältig geprüft. Für eventuelle Fehler kann dennoch keine Gewähr übernommen werden. Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

Printed in Germany

ISBN 978-3-00-034639-2

Vorwort von Helmut Pätz

Fuhrparkmanagement – aus der Praxis für die Praxis

Wie wird man Fuhrparkleiter oder noch besser Fuhrparkmanager? In der Regel durch »Handauflegen«! So oder so ähnlich könnte man diesen Umstand bezeichnen und vielleicht dabei auch noch lächeln, wenn es nicht so traurig wäre. Die meisten Fuhrparksachbearbeiter, Fuhrparkleiter oder späteren Fuhrparkmanager bekommen den Job einfach so ohne weitere Einarbeitung übertragen. Zumeist nach der Methode: »Verwalten Sie doch bitte zukünftig die paar Autos mit. Das ist nicht viel Arbeit. Ab und zu ein paar Bestellungen an Händler und Leasinggesellschaften. Mehr ist es nicht.«

Und dann steht er da, unser Fuhrparkleiter, und ahnt täglich ein kleines bisschen mehr, worauf er sich da eingelassen hat. Denn unabhängig, ob es sich um einen Fuhrpark mit nur zwanzig Autos oder um einen Großfuhrpark mit mehreren Hundert oder Tausend Fahrzeugen handelt, das Aufgabengebiet ist immer nahezu identisch komplex. Das fängt beim Fuhrparkrecht mit seinen brisanten Themen wie Halterhaftung und Unfallverhütungsvorschriften an und geht über Entscheidungsfindungen von Kauf oder Leasing sowie Outsourcing oder »selber machen« über ein aktives Schadensmanagement bis hin zu komplexen Prozesslösungen für den Fuhrpark.

Diese Problematiken habe ich seit 1980 beobachten können und fühlte mich auf der Anbieterseite eines Leasinggebers auch sehr wohl. Ich wusste um die Probleme, die meine damaligen Kunden nur erahnten – und konnte ihnen somit helfen. Nachdem ich aber feststellte, dass immer mehr Anbieter von Fuhrparkmanagementlösungen dem Kunden gar keine Hilfe anbieten wollten, sondern es nur noch um den schnellen Produktverkauf geht, entschloss ich mich, zusammen mit der bfp fuhrpark+management-AKADEMIE die Ausbildungsreihe »Zertifizierter Fuhrparkmanager« auf dem Niveau eines IHK-Betriebswirtes zu entwickeln und anzubieten. Die Ausbildung wird nun seit 2001, also mittlerweile mehr als zehn Jahren, erfolgreich durchgeführt. Von sehr, sehr vielen Fuhrparkleitern und Fuhrparksachbearbeitern hörte ich immer wieder, dass sie gern die im Markt anerkannte Ausbildung absolvieren würden – allein ihre Arbeitgeber sparen bei Fortbildungen und Schulungen oder sind dem Thema (noch) nicht aufgeschlossen. Andere können es sich wiederum nicht leisten, die Ausbildung aus eigener Tasche zu bezahlen. Damit war die Basis für dieses Buch geschaffen. Ein Handbuch für den Praktiker, der Lösungen sucht, die er woanders nicht findet, und der Gedan-

kenansätze sucht, seinen Fuhrpark zu optimieren und prozesssicherer zu gestalten.

Einen Auszug der besten Abschlussarbeiten mit hohem Praxisbezug aus den Jahren 2002 bis 2011 habe ich für Sie zusammengestellt, damit Sie von dem Wissen Ihrer Kollegen partizipieren können. Damit soll es Ihnen künftig leichter fallen, Ihren Fuhrpark professionell zu managen und die richtigen Partner für Ihren Fuhrpark zu finden.

Viel Spaß beim Lesen, Lernen und dem späteren Umsetzen.

Inhalt

Peter Kranz

- 9 Vom Fuhrparkverwalter zum Fuhrparkmanager**

Jens Ackermann

- 19 Halterhaftung, Führerscheinprüfung und Unfallverhütungsvorschriften (UVV) als Basis für ein aktives Fuhrparkmanagement**

Ronald Lenzer

- 45 Kauf versus Leasing**

Tobias Bendig

- 73 Kosteneinsparung bei Leasingrückläufern im Finance-Leasing mit Kilometer-Abrechnung**

Hartmut Haustein

- 91 Basisanalyse und Neustrukturierung eines Kundenfuhrparks im Service-Management-Bereich**

Heike Steinert

- 111 Schwerpunkte einer Reportingstruktur unter den Aspekten Aufbau, Ziel und Zusammenarbeit**

Nicole Burger

- 127 Schadensmanagement**

Karl-Heinz Garlich

- 149 Risk- und Schadensmanagement**

Sven Schulze

- 161 Einführung eines Risk-Managements für den Fuhrpark einer kommunalen Betriebsführungsgesellschaft**

Manfred Muth

- 185 Der Aufbau und die Organisation eines Fahrzeug-Pools zur kurzfristigen Mobilitätssicherung**

Michael Schulz

- 197 Integration von Fahrzeugen aus Firmenübernahmen**

- Dieter Riegel*
211 Der Aufbau einer prozessorientierten Fuhrparkorganisation in einem Großunternehmen
- Brigitte Baron*
223 Prozessoptimierung in der Zusammenarbeit mit Lieferanten
- Romy Fetsch*
249 Spezifikation des Prozesses zur Fahrzeugübergabe und Implementierung im Unternehmen
- Axel Birken*
269 Reifenmanagement – der oft verkannte Kostenfaktor
- Martin Federholzner*
299 Kosteneinsparung im Leasingfuhrpark
- Franz Glantschnig*
319 Sparen beim Fahren – wie lassen sich Kraftstoffverbrauch und der damit verbundene CO₂-Ausstoß senken?
- Helmut Ehrenberg*
337 Einführung von Autogas- und Erdgasfahrzeugen in einem bundesweit eingesetzten Pkw-Fuhrpark
- Thomas Anding*
367 Die Einführung umweltfreundlicher Fahrzeuge und deren Integration im Unternehmen
- Sabine Nissen*
393 Das Firmenfahrzeug als Motivationsinstrument
- Silke Schmitz*
427 Implementierung eines Fuhrparkreportings

Peter Kranz

Vom Fuhrparkverwalter zum Fuhrparkmanager

Eine Entwicklung am Beispiel eines kommunalen Unternehmens

Einführung

Das beschriebene Unternehmen ist ein regionaler Infrastrukturdienstleister mit den Kerngeschäftsbereichen Energie- und Wasserversorgung, Abwasserentsorgung, öffentlicher Nahverkehr, Kommunikationsdienstleistungen sowie Betrieb der Straßenbeleuchtung. Aufgabe des Unternehmens ist es, immer und zu jeder Zeit ein gut funktionierendes Netz zur Grundversorgung mit Strom, Gas und Wasser zugunsten der Bevölkerung bereitzustellen.

Dazu wird ein Tertiärfuhrpark mit vielen speziell darauf abgestimmten Fahrzeugen benötigt. Dies sind keine Motivationsfahrzeuge, sondern funktionsgebundene Arbeitsfahrzeuge, die einer oder mehreren Personen oder Arbeitsgruppen zugeordnet sind. Die Jahresfahrleistung beträgt im Durchschnitt zwischen acht- und zehntausend Kilometer.

Tertiärfuhrpark

Vom Fuhrparkleiter zum Fuhrparkmanager

Fuhrparkleiter müssen sich oft zahlreichen Einzelanforderungen stellen, dazu fehlen ihnen klare Zielvorgaben. Im Unternehmen treten häufig Interessenskonflikte auf, z. B. zwischen Fuhrparkleiter und Firmenmanagement. Die größten Schwierigkeiten sind u. a.:

Zielvorgaben fehlen

- Eine Kostentransparenz ist nicht vollständig oder fehlt ganz
- Es gibt zu viele externe Dienstleister

Outsourcing-Ängste, speziell vor dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes, verhindern eine Optimierung des Fuhrparks.

Fuhrparkmanagement bedeutet, unter Berücksichtigung eigener Unternehmensziele die Mobilitätsanforderungen eines Firmenfuhrparks strategisch zu planen und flexibel zu steuern. Denn nur wer seine Zahlen, Daten und Fakten kennt, kann erfolgreich mit anderen handeln und verhandeln.

Der Ist-Zustand des Fuhrparks

Der Fuhrpark der Stadtwerke besteht zum Untersuchungszeitpunkt aus 207 Fahrzeugen, aufgliedert in 107 Pkws, 89 Kleintransporter und 11 Lkws. Dazu kommen noch Kleingeräte, wie z. B. Fahrräder und Notstromaggregate. Der Fuhrpark ist ein reiner Kauffuhrpark.

Ein reiner Kauffuhrpark

Ziele des neuen Fuhrparkmanagers

Bis Ende 2002 war die Aufgabe des Fuhrparkverwalters im Unternehmen eine reine Verwaltungstätigkeit. Zum Tagesgeschäft gehörten das Einpflegen der Fuhrparkdaten in die Software, das Kontieren von Rechnungen, Kleinreparaturen an Fahrzeugen, die Pflege und das Auffüllen der Betriebsmittel der Wasch- und Tankanlage, Terminabsprachen für HU, AU, Inspektionen, Unfallverhütungsvorschriften (UVV), Sicherheitsprüfung (SP) usw. Zum Untersuchungszeitraum Anfang 2003 wird der Fuhrpark als Profitcenter mit Kostenstellenrechnung umgestellt. Der Fuhrparkverwalter wird durch die Umstrukturierung zum Fuhrparkmanager, der die Finanzierung über das Einnehmen von Mieten selbst organisieren muss. Parallel dazu werden alle Prozesse und deren Aufgabengebiete strategisch durchleuchtet.

Profitcenter mit
Kostenstellenrechnung

Keine leichte Aufgabe, zumal die Fahrzeuge im Fuhrpark möglichst kostengünstig zur Verfügung gestellt werden sollen. Hierzu ist zunächst einmal die Berechnung der Mietpreise der Fahrzeuge notwendig. Als ersten Schritt setzt der Fuhrparkmanager eine Prozesskostenanalyse an, um eine wirksame, straffe Kostenstruktur schaffen zu können. Da die Prozesskosten einen nicht unerheblichen Teil der Fuhrparkkosten verursachen, werden diese unter Prozessablaufgesichtspunkten analysiert, um festzustellen, wie viel durch eine Optimierung eingespart werden kann. Unter Berücksichtigung der unterschiedlichsten Aufgaben und Prozesse, aufgeteilt nach Verwaltungs- und Managementaufgaben sowie der jeweiligen Hauptaufgabe, kann ermittelt werden, wer im Unternehmen die Tätigkeiten ausführt, welche Prozesse sie verursachen und welche Prozesskosten daraus resultieren. Das Ergebnis schafft Klarheit darüber, welche Optimierungspotenziale sich dahinter verbergen und wie man sich von überflüssigen Prozessen befreit, um sich auf die Managementaufgaben konzentrieren zu können.

Prozesskostenanalyse

Die Prozesskostenanalyse am Beispiel ausgewählter Aufgabengebiete

In der Analyse wird jeder Prozess genau betrachtet und überprüft:

- Wer führt diesen Prozess heute aus?
- Ist dieser Prozess eine Kernaufgabe?
- Wer könnte diesen Prozess alternativ ausführen?
- Entlastet es, wenn dieser Prozess extern erledigt wird?
- Erleidet der Fuhrparkbetreiber einen dauerhaften Know-how-Verlust, wenn er sich von diesem Prozess trennt?
- Kann der Prozess durch andere Dienstleister günstiger dargestellt werden?
- Gibt der Fuhrparkmanager mit der Beseitigung des Prozesses unnötig Kompetenzen ab?

Gezielte Fragen

Versicherung

- Bisher erledigt die Stabsabteilung Recht und Beteiligungen die Versicherung der Fahrzeuge
- Der Prozess ist keine Kernaufgabe
- Eine externe Versicherungsagentur könnte den Prozess übernehmen. Dies würde eine verbesserte Grundlage zur Berechnung der einzelnen Fahrzeuge ergeben, da es im Unternehmen kein vernünftiges Reporting über Höhe und Umfang der bestehenden Versicherung gibt
- Der Fuhrparkmanager wird dadurch entlastet
- Da der genannte Prozess nur ein verbessertes Reporting benötigt, kommt es zu keinem Know-how-Verlust des Fuhrparkbetreibers
- Überprüft werden muss, ob der Prozess außer Haus gegeben werden soll, oder ob sich die Stadtwerke mit einem verbesserten Reporting ihr Know-how kostengünstig zurückerobern wollen
- Bei Abgabe dieses Prozesses gibt der Fuhrparkmanager auch nicht unnötig Kompetenzen ab.

Keine Kernaufgabe

Berechnung der Fahrzeugmiete

Dauermiete

Die Fahrzeugmieten berechnen sich nach Finanzierungskosten und den fixen Kosten des jeweiligen Fahrzeuges. Nicht in der Miete enthalten sind die ver-

brauchsabhängigen Einzelkosten (Wartung, Reparaturen, Reifen usw.) sowie die Kosten für Kraftstoffe und die Benutzung der Waschanlage. Diese werden gesondert in Rechnung gestellt. Für die Durchführung des Fuhrparkmanagements berechnet die Abteilung Fuhrpark eine Handlingscharge je nach Fahrzeuggruppe zwischen 20 bis 50 Euro pro Monat und Fahrzeug, die im Kostenblock »Fixkosten« ausgewiesen werden.

**Handlingscharge für
Fuhrparkmanagement**

Fahrzeuggruppe I	Kompakt-Pkw	Charge 20 € p. M.
Fahrzeuggruppe II	Untere Mittelklasse	Charge 20 € p. M.
Fahrzeuggruppe III	Obere Mittelklasse	Charge 25 € p. M.
Fahrzeuggruppe IV	Oberklasse	Charge 50 € p. M.
Fahrzeuggruppe V	Pkw-Kombi bis 2,8 t	Charge 25 € p. M.
Fahrzeuggruppe VI	Lkw bis 2,8 t	Charge 30 € p. M.
Sonderfahrzeuge ¹	Lastwagen etc.	Charge 50 € p. M.

Für die Fahrzeuge des Unternehmens wird eine allgemeine Nutzungsdauer von 120 Monaten zugrunde gelegt. Die Nutzungsdauer ist auch der Finanzierungszeitraum. Für Fahrzeuge ab dem 11. Nutzungsjahr entfällt bei der Mietberechnung der Finanzierungsblock.

Tarifsystematik der Dauermietverträge

Die Fahrzeugkosten ergeben sich aus den Kostenblöcken:

Kostenblöcke

Finanzierung	Fixe Kosten	Einzelkosten
Zinsen	Steuern und Abgaben	Reparaturen
Abschreibung u. ä.	Gebühren	Reifen
	Versicherungsprämien	Rundfunkgebühren
	Handlingscharge der Abt. Fuhrpark usw.	Funkanlage
		Durchlaufende Posten aus Verwaltungsgebühren, ILV u. ä.

Finanzierung + Fixe Kosten + Einzelkosten = Fahrzeugkosten

¹ Baulastwagen, Steiger, Anhänger, Kompressoren, Traktoren usw.

Jens Ackermann

Halterhaftung, Führerscheinprüfung und Unfallverhütungsvorschriften (UVV) als Basis für ein aktives Fuhrpark- management

Die rechtlich notwendigen Grundlagen

Einführung

»Help! I need somebody. Help...«, sangen 1965 schon die Beatles. So geht es aber noch heute manchem Fuhrparkverantwortlichen, wenn er durch freundliches »Handauflegen« und mit den Worten »das machen Sie schon mit ...« auf den neuen Posten gehoben wird.

So ergab eine Umfrage des Marktforschungsinstituts Dataforce zur Ausbildung deutscher Fuhrparkmanager, dass die wenigsten jemals eine spezielle Ausbildung absolviert haben. Von 975 befragten Fuhrparkleitern deutscher Unternehmen hatten nur sechs Prozent eine spezielle Ausbildung als Fuhrparkverantwortliche absolviert. Am höchsten, so zeigt ein Ergebnis der Erhebung, war ihr Anteil in Fuhrparks mit mehr als 50 Fahrzeugen. Allerdings war auch in dieser Fuhrparkgrößenklasse der Anteil mit 14,3 Prozent äußerst gering. Zudem übte nur knapp die Hälfte (45,7 Prozent) der Fuhrparkverwalter in großen Flotten mit mehr als 50 Fahrzeugen ihre Tätigkeit hauptamtlich aus.

Demnach besteht noch ein großes Potenzial bei der speziellen Ausbildung für Fuhrparkverwalter. Die zunehmende Komplexität der Position des Fuhrparkverwalters macht eine spezifische Ausbildung notwendig. Denn nur wenn sich der Fuhrparkverwalter in seinem Bereich gut auskennt, können Abläufe effizienter gestaltet und Kosten eingespart werden. Aus dem Ergebnis der Dataforce-Umfrage leiten sich zwei Grundprobleme des täglichen Fuhrparkgeschäftes ab:

Erstens die dem Thema Fuhrpark zugesprochene Wertigkeit im Unternehmen. Der Fuhrpark wird häufig als sogenannte C-Aufgabe gesehen, auf gleicher Ebene mit Kantine, Poststelle oder ähnlichen Aufgaben. Also solchen

**Grundprobleme
des täglichen
Fuhrparkgeschäftes**

Aufgaben, denen im Unternehmen häufig eine geringe Wichtigkeit zugesprochen oder unterstellt wird. Eigentlich überraschend, wenn man den Geldfluss von der Beschaffung über die Unterhaltung bis zum Verkauf im Bereich Fuhrpark betrachtet.

Das zweite, noch wichtigere Problem, ergibt sich aus dem fehlenden Wissen um die rechtlichen Fallstricke und organisatorischen Notwendigkeiten im Fuhrpark. Wichtige Fragen in diesem Zusammenhang sind: Was ist Fuhrparkmanagement überhaupt, mit welchen Themen muss man sich beschäftigen? Wichtige Schlagworte sind hier »Kosten, Analysen und Grundlagen«, allerdings macht dies nur die Spitze des Eisberges aus.

Das Unternehmen

Das Unternehmen, auf das sich die folgende Untersuchung stützt, ist als Verteilnetzbetreiber für Strom- und Erdgasnetze tätig. Im Netzgebiet werden mehr als 2,3 Millionen Einwohner auf über 22.350 Quadratkilometern mit Energie versorgt. Im Fuhrparkmanagement des Unternehmens arbeiten – zentral am Unternehmenssitz und dezentral in den Standorten – rund 12 Mitarbeiter zusammen. Es werden ca. 1.200 Einheiten (PKW, Transporter, Sonderfahrzeuge, Anhänger und Tankkarten) von und für ca. 2.300 Mitarbeiter betreut. Die Fahrzeuge werden teilweise im Full-Service-Leasing (Dienstfahrzeuge und PKW ohne Einbauten) über zwei Leasinggesellschaften und zum Teil als Kauf mit Eigenmitteln über den eigenen Einkauf beschafft. Grundlage bei der Beschaffung sind Konzernvorgaben zu Herstellern und Typen und darauf beruhende Rahmenverträge der Unternehmens-AG. Die Zuordnung und der Einsatz von Dienstfahrzeugen sind in den Dienstkraftfahrzeugregelungen für »Leitende«, »Nichtleitende« oder in sonstigen »Verfahrensweisungen« geregelt. Im Transporterbereich werden Regionalmonteursfahrzeuge, Spezialmonteursfahrzeuge, Gashochdruck-, Gasdruckregel- und Servicemonteursfahrzeuge unterschieden nach Typ (z. B. Zuladung, Länge, Höhe und Ausstattung).

Die Leasingzeiträume bei den gewerblich genutzten Pkws werden durchschnittlich mit 48 Monaten/17.500 Kilometern angenommen, im Transporterbereich (Kauf) erfolgt ein Austausch durchschnittlich nach 11 Jahren oder 200.000 Kilometern.

Aufgabe des Fuhrparkmanagements

Die Aufgabe des Fuhrparkmanagements besteht darin, die notwendige Mobilität in Absprache mit den dezentralen Betrieben und Bereichen zur Verfügung zu stellen. Bei der Auswahl der Fahrzeuge übernimmt das Fuhrparkmanagement eine Beratungsfunktion unter Beachtung der Konzernziele, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit. Alles nach dem Grundsatz kleinstmöglicher, aber dem Bedarf angepasster Fahrzeuge. Aufgrund der beschriebenen Struktur und Aufgabenverteilungen über teilweise viele Schnittstellen und Perso-

nen sind Prozesse notwendig, die die administrativen und rechtlichen Grundlagen und Pflichten für das Fuhrparkmanagement nachprüfbar sicherstellen.

Die folgende Untersuchung zielt auf die zwingend rechtlich notwendigen Grundlagen im Fuhrparkmanagement ab. Zunächst werden jeweils die Begrifflichkeiten inklusive der rechtlichen Verankerungen und die daraus folgenden Pflichten erläutert. Hintergrund sind die aktuellen Problemstellungen im untersuchten Unternehmen und mögliche Lösungsansätze.

Halterhaftung

Unternehmen, die einen Fuhrpark betreiben, und deren Fuhrparkverantwortliche unterliegen einer grundsätzlichen Halterverantwortlichkeit. Aus dieser Halterverantwortlichkeit leiten sich Kontrollpflichten ab. Eine der wichtigsten ist dabei die Führerscheinkontrolle. Um eine solche Führerscheinkontrolle durchführen zu können, muss sich der Verantwortliche in der Regel ein Grundwissen über das Fahrerlaubnisrecht aneignen. Unterlassene oder fehlerhafte Kontrollen können zu haftungsrechtlicher Inanspruchnahme führen.

Kontrollpflichten

Haftung

Was heißt nun aber Halterhaftung? Der Halterhaftung liegt – abweichend vom Grundsatz der Verschuldungshaftung – das Prinzip der Gefährdungshaftung zugrunde. Der Grund der Haftung liegt also darin, dass eine Handlung vorgenommen wird, die geeignet ist, anderen einen Schaden zuzufügen. Tritt der Schaden dann tatsächlich ein, haftet der Handelnde, unabhängig davon, ob ihm Vorsatz oder Fahrlässigkeit vorzuwerfen ist. Haftung bedeutet also das Entstehen für eine Schuld. Beim Umgang mit Fahrzeugen wird unterstellt, dass von einem in Betrieb genommenen Kraftfahrzeug eine Gefahr ausgeht. Dieser Gefahr soll mit einem besonderen Schadensschutz begegnet werden.

Prinzip der Gefährdungshaftung

Nach § 7 Abs. 1 StVG ist der Halter verpflichtet, die beim Betrieb eines Kraftfahrzeugs entstandenen Personen- oder Sachschäden zu ersetzen. Es geht dabei um Ansprüche, die der Halter im Schadensfall zu befriedigen hat.

Halter

Wer gilt aber als Halter des Kraftfahrzeuges? Nach ständiger Rechtsprechung des Bundesgerichtshofes ist Halter eines Fahrzeuges, wer das Kraftfahrzeug für eigene Rechnung in Gebrauch hat und die entsprechende Verfügungsgewalt hierüber besitzt.¹ Für eigene Rechnung hat ein Kfz in Gebrauch, wer die Nutzungen aus der Verwendung zieht und die Kosten bestreitet.² Als Anhaltspunkt für die Haltereigenschaft gilt das Tragen der Fuhrparkkosten: Steuern, Versicherung, Kraftstoff, Reparaturen, Abschreibung für Abnutzung. Diese Kosten sind in der Person zu sehen, bei der sie sich letztendlich wirtschaftlich auswirken.³ Hier wird steuerlich unterstellt, dass dies derjenige ist, der sie gegenüber dem Finanzamt geltend macht. Verfügungsgewalt hat der, der über Anlass, Ziel und Zeit der Fahrten selbst bestimmen kann.

Im Ergebnis steht also das Unternehmen, das den Fuhrpark betreibt, selbst in der Halterverantwortung. Namentlich stehen im ersten Schritt der Inhaber, der Geschäftsführer oder der Vorstand eines Unternehmens in der Halterverantwortlichkeit, wenn sie diese Pflicht nicht klar delegiert haben.

Gestaltungsmöglichkeiten

Die Halterverantwortung lässt sich aber auch auf andere Personen, wie z. B. einen Fuhrparkmanager, übertragen. Je nach Tiefe der Delegation lässt sich die ursprünglich eigene Haftung der Unternehmensleitung somit einschränken und sogar komplett ausschließen.⁴ Eine wirksame Übertragung der Halterverantwortung sollte dabei stets ausdrücklich und schriftlich erfolgen. Sie sollte weiterhin Art und Umfang der Übertragung klar definieren. Persönlich sollte die Übertragung an eine Person erfolgen, die zuverlässig, erprobt und sachkundig ist. Wer sich hier allerdings in Sicherheit wiegt, da die Delegation in der zuvor beschriebenen Form nicht erfolgt ist, der irrt. Nach herrschender Meinung erfolgt eine automatische Delegation, wenn die Aufgaben des Fuhrparkleiters seit mehr als fünf Jahren übernommen wurden oder wenn der Betreffende von Berufs wegen als dafür geeignet erscheint.

**Automatische
Delegation der
Halterverantwortung**

¹ BGH, VersR 1992, 437

² Ständige Rechtsprechung BGH, NJW 1954, 1198

³ OLG Düsseldorf, NZV 1991, 39

⁴ OWiG § 9 Abs. 2 Nr. 2

Ronald Lenzer

Kauf versus Leasing

Ein Vergleich der beiden Gestaltungsalternativen unter dem Blickwinkel einer Körperschaft des öffentlichen Rechts

Vorwort

Der betriebswirtschaftliche Vergleich von Kauf oder Leasing von Fahrzeugen ist natürlich nicht neu, doch soll er hier aus Praxissicht des Autors unter Berücksichtigung der speziellen Merkmale einer Körperschaft des öffentlichen Rechts betrachtet werden.

Das untersuchte Unternehmen gehört mit mehr als 320.000 Kunden zu den größten Krankenkassen Deutschlands, gemessen an der Zahl der Versicherten. Im bundesweiten Vergleich aller gesetzlichen Kassen befindet sich das Unternehmen bei insgesamt mehr als 200 Krankenkassen unter den 40 größten. Das Unternehmen beschäftigt rund 700 Mitarbeiter in 13 Geschäftsstellen und einer Hauptverwaltung. Das Haushaltsvolumen der Krankenkasse beträgt mehr als 900 Millionen Euro. Der Verwaltungskostenanteil beläuft sich aktuell auf weniger als vier Prozent.

Die Fuhrparkleitung obliegt dem Leiter des Einkaufes.

Darstellung des Fuhrparks und Ausblick auf die Soll-Situation

Das Unternehmen besitzt einen Fuhrpark von insgesamt 67 Fahrzeugen. Die Fahrzeuge werden nach Tätigkeiten ausgewählt und vergeben. Die gekauften Dienstfahrzeuge werden nicht als Motivationsfahrzeuge eingesetzt. So müssen alle Außendienstmitarbeiter mit Kleinwagen (Polo bzw. Corsa) fahren. Lediglich die Leitungsebene profitiert von Motivationsfahrzeugen. Bisher herrscht ein Mix aus Leasing und Kauf vor, wobei die Pool-Fahrzeuge und Vorstandsfahrzeuge in der Vergangenheit immer gekauft wurden.

Für die Krankenkasse soll eine Entscheidungshilfe für die Zukunft aufgestellt werden, inwieweit es für sie wirtschaftlicher ist, Dienstfahrzeuge zu kaufen

**Mix aus Leasing
und Kauf**

Steuerliches Sonderregime bei Körperschaften öffentlichen Rechts

oder zu leasen oder wie eine sinnvolle Kombination aussehen kann. Die einzelnen Vorteile, Chancen und Risiken sollen gegenseitig abgewägt werden, um den richtigen Mix für das Unternehmen zu finden. Zu beachten ist, dass es sich bei dem untersuchten Unternehmen um eine Körperschaft des öffentlichen Rechts mit Selbstverwaltung handelt. Körperschaften öffentlichen Rechts unterliegen einem steuerlichen Sonderregime. Im Bereich der Ertragsteuern und Umsatzsteuer gelten Körperschaften öffentlichen Rechts grundsätzlich nicht als Steuersubjekte. Das heißt, dass Körperschaften des öffentlichen Rechts nicht umsatzsteuerabzugsfähig sind. Dies hat gerade beim Leasing eine wichtige Bedeutung.

Alle gekauften Fahrzeuge werden vier Jahre lang im Unternehmen gehalten. Für diese Fahrzeuge wird jeweils auch eine Garantieverlängerung auf entsprechende vier Jahre vorgenommen. Anders verhält es sich mit den geleasten Fahrzeugen. Bisher wurden nur die Opel-Fahrzeuge geleast – mit einer Vertragslaufzeit von jeweils 24 Monaten. Das Unternehmen arbeitet mit einem Leasingpartner zusammen, bezieht die Fahrzeuge aber über einen festen Händler, mit dem ein spezieller Rahmenvertrag ausgehandelt wurde. Diese Fahrzeuge verteilen sich wie folgt:

Kurzaufstellung über den Kauffuhrpark	
ANZAHL	KFZ
30	VW Polo
11	Opel Insignia
9	Opel Astra
6	Opel Corsa

Drei verschiedene Fahrzeugklassen (VW Polo und Opel Corsa laufen in der Klasse Kleinwagen zusammen) machen den Hauptbestandteil der Kfz-Flotte aus. Die folgenden Analysen beschäftigen sich daher vor allem mit den Fahrzeugen Opel Insignia, Opel Astra und Opel Corsa. Letzterer wird analog zu den VW Polo angeschafft.

Leasing

Unter dem Begriff Leasing versteht man die Gebrauchsüberlassung eines Gutes, zumeist eines Investitionsgutes, von einem Leasinggeber an einem Leasingnehmer. Häufig erwirbt der Leasinggeber dieses Gut zuvor selbst be-

reits mit der Absicht, dieses an den Leasingnehmer für eine Gegenleistung weiterzugeben.

Während der Vertragslaufzeit bleibt der Leasinggeber rechtlicher Eigentümer des Gutes. Der Leasingnehmer hingegen ist rechtlich gesehen nur der Besitzer des Gutes. Als Gegenleistung für die Gebrauchsüberlassung leistet der Leasingnehmer regelmäßige Ratenzahlungen. Neben der Vereinbarung von Ratenzahlungen und der Gebrauchsüberlassung können außerdem Serviceleistungen wie z. B. Wartungsleistungen, Reparaturen und Reifenversorgung in einem Leasingvertrag vereinbart werden.

Das Kfz-Leasing macht heute bereits über 30 Prozent des Umsatzes im Kfz-Vertrieb (im Geschäftskundenbereich und > zehn Fahrzeuge) aus. Das heißt, dass jedes dritte Fahrzeug geleast wird.

Die gesetzliche Grundlage des Leasings ist der § 535 BGB, der die Inhalte und Hauptpflichten des Mietvertrags regelt.

§ 535 BGB	§ 535 BGB
(1) Durch den Mietvertrag wird der Vermieter verpflichtet, dem Mieter den Gebrauch der Mietsache während der Mietzeit zu gewähren. Der Vermieter hat die Mietsache dem Mieter in einem zum vertragsgemäßen Gebrauch geeigneten Zustand zu überlassen und sie während der Mietzeit in diesem Zustand zu erhalten. Er hat die auf der Mietsache ruhenden Lasten zu tragen.	
(2) Der Mieter ist verpflichtet, dem Vermieter die vereinbarte Miete zu entrichten.	
In der Abgabenordnung (AO) unter § 39 (Zuordnung) wird dagegen geregelt, wer wann bilanzieren muss.	
(1) Wirtschaftsgüter sind dem Eigentümer zuzurechnen.	
(2) Abweichend von Absatz 1 gelten die folgenden Vorschriften:	
1. Übt ein anderer als der Eigentümer die tatsächliche Herrschaft über ein Wirtschaftsgut in der Weise aus, dass er den Eigentümer im Regelfall für die gewöhnliche Nutzungsdauer von der Einwirkung auf das Wirtschaftsgut wirtschaftlich ausschließen kann, so ist ihm das Wirtschaftsgut zuzurechnen. Bei Treuhandverhältnissen sind die Wirtschaftsgüter dem Treugeber, beim Sicherungseigentum dem Sicherungsgeber und beim Eigenbesitz dem Eigenbesitzer zuzurechnen.	
2. Wirtschaftsgüter, die mehreren zur gesamten Hand zustehen, werden den Beteiligten anteilig zugerechnet, soweit eine getrennte Zurechnung für die Besteuerung erforderlich ist.	

Somit laufen grundsätzlich die Leasingverträge also immer beim Leasinggeber in die Bilanz. Nur bei eventueller Umdeutung durch den Bundesfinanz-

hof (BFH) wegen Fehlverhaltens kann es rückwirkend zu einer Bilanzierung beim Leasingnehmer kommen.

Leasingarten

Das Leasing hat trotz seiner kurzen – in Deutschland erst in den 1960er-Jahren beginnenden – Geschichte eine erstaunliche Artenvielfalt entwickelt. Der Bundesgerichtshof (BGH) hat in über 100 höchstrichterlichen Entscheidungen das Leasing weitestgehend mitgestaltet. Die zivilrechtliche Gestalt des Leasings ist zweifelsfrei vom BGH entscheidend mitgeformt worden. Dabei haben sich zwei große Rubriken als zivil- und steuerrechtlich relevante Arten des Leasings durchgesetzt: das Finanzierungsleasing und das Operate-Leasing. Die Unterscheidung erfolgt dabei entsprechend der Ausgestaltung der Leasingverträge, die sich aus finanzwirtschaftlicher und rechtlicher Sicht zwischen den traditionellen Formen des Kaufs und der Miete bewegen. Das Finanzierungsleasing gleicht dabei eher einem Kauf und das Operate-Leasing eher einer Miete.

Relevante Arten des Leasings

Das Finanzierungsleasing

- Beim Finanzierungsleasing handelt es sich zeitlich um einen mittel- bis langfristigen Leasingvertrag. Dieser ist während der fest vereinbarten Grundmietzeit aus steuerlichen Gründen nicht kündbar.
- Die Nutzungsdauer liegt dabei zwischen 40 und 90 Prozent der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer. Die gewöhnliche Nutzungsdauer richtet sich nach der AfA-Tabelle der Finanzverwaltung. Laut dieser Tabelle beträgt die Nutzungsdauer für Fahrzeuge (nicht Sonderfahrzeuge) sechs Jahre. Die 40 bzw. 90 Prozent der Nutzungsdauer entsprechen somit einer Laufzeit zwischen 29 und 65 Monaten.
- Wie bereits der Name sagt, ist der hauptsächliche Zweck dieser Leasingart die Vollamortisation, d. h. die vollständige Finanzierung des jeweiligen Wirtschaftsgutes.
- In der Praxis läuft das Finanzierungsleasing meist so ab, dass der Leasingnehmer (z. B. ein Unternehmer oder ein Freiberufler) sich das geeignete Leasingobjekt (z. B. ein Auto) bei einem Fachhändler aussucht. Er kauft es aber nicht, sondern least es von einem gewerbsmäßigen Leasinggeber. Dieser kauft das jeweilige Objekt vom Händler und weist diesen sodann an, das Leasinggut direkt an den Leasingnehmer zu liefern, womit die Leasingzeit beginnt.
- Daraus ergibt sich die für das Leasing typische Dreiecksbeziehung zwischen Leasinggeber, Leasingnehmer und Lieferant. Die Leasingraten sind

Tobias Bendig

Kosteneinsparung bei Leasingrückläufern im Finance-Leasing mit Kilometer-Abrechnung

Vorwort

Eine Leasingrückgabe kann hohe Kosten mit sich bringen. Aus diesem Grund beschäftigt sich die nachfolgende Untersuchung mit den Möglichkeiten zur Einsparung bei Leasingrückläufern, um Kosten für das Unternehmen zu sparen. Die verschiedenen Lösungswege sind in der Regel auf jeden Kfz-Fuhrpark übertragbar. Allerdings sollte jeweils die aktuelle Situation mit allen anfallenden Kosten betrachtet werden. Nie gibt es nur eine Lösung, aber alle aufgezeigten Lösungsansätze ermöglichen es, Kosten zu sparen. Oft hängt es auch vom Verhandlungsgeschick ab, in welcher Höhe Einsparungen möglich sind. Die erläuterten Vorschläge basieren auf Erfahrungen aus dem Tagesgeschäft des Autors.

Zum Tätigkeitsbereich des Autors gehört ein Fuhrpark von 320 Fahrzeugen, die bundesweit eingesetzt werden. Es handelt sich zum Großteil um Pool-Fahrzeuge, aber auch um Fahrzeuge, die jeweils einem festen Fahrer zugeordnet sind. Die Fahrzeuge werden 48 Monate geleast und fahren durchschnittlich 22.500 Kilometer pro Jahr. Zuvor betreute der Autor den Zusammenschluss mehrerer Unternehmen mit sehr unterschiedlichen Fahrzeugbeständen. Der neu daraus zusammengestellte Fuhrpark bestand aus über 20 Fahrzeugmodellen, finanziert über 12 Leasinggesellschaften, in Form von Herstellerleasing bis hin zu freien Leasinggesellschaften. Die Verfahren vieler unterschiedlicher Geschäftspartner konnten so gut kennengelernt werden.

Ist-Situation im Unternehmen

Probleme und Kostenverursacher bei Leasingrückläufern

Die meisten Probleme mit Leasingfahrzeugen entstehen bei der Rückgabe und betreffen die damit verbundenen Kosten. Wenn die Fahrzeuge Schäden

Endabrechnung der Leasinggesellschaft

aufweisen oder mehr Kilometer gefahren sind, als vertraglich vereinbart, dann verursacht dies zusätzliche Kosten. Nach der Rückgabe erfolgt die Endabrechnung der Leasinggesellschaft, die folgende Posten umfasst:

- Mehr- und Minderkilometer
- Schäden am Fahrzeug
- Kosten für den Transport

Diese Faktoren erhöhen die Gesamtkosten des Fahrzeuges, die es in seiner Leasinglaufzeit verursacht hat, und müssen daher in der Gesamtkostenbetrachtung berücksichtigt werden.

Mehr- und Minderkilometer-Abrechnung

Die Kilometer-Abrechnung erfolgt am Ende der Vertragslaufzeit. Dabei wird die tatsächliche Kilometer-Leistung mit der im Vertrag vereinbarten Laufleistung verglichen. Auf dieser Basis entsteht eine Nachforderung bei Mehrkilometern oder eine Erstattung bei Minderkilometern. Grundlage für die Berechnung ist ein vorher vertraglich festgelegter Betrag pro Kilometer.

Die Laufleistung ist nicht immer planbar

Erfahrungen zeigen, dass die Laufleistung nicht immer planbar ist und eine Überschreitung sehr teuer werden kann. Das Problem besteht darin, eine Überschreitung der vereinbarten Kilometerleistung rechtzeitig zu erkennen, bevor eine Vertragsumstellung nicht mehr möglich ist oder aber unwirtschaftlich wäre. Allerdings besteht auch die Möglichkeit, Freigrenzen zu vereinbaren, innerhalb derer eine Überschreitung nicht gesondert berechnet wird. Minderkilometer werden jedoch oft nur bis zu einem gewissen Anteil von den Leasinggesellschaften erstattet.

Transportkosten für die Rückführung zum Leasinggeber

Nach Leasingende muss jedes Leasingfahrzeug zurück zum Leasinggeber. Wenn die Fahrzeuge bundesweit eingesetzt werden, dann verursacht dies hohen Aufwand und Kosten. Das neue Fahrzeug muss zum Fahrer oder zum Standort verbracht werden und zusätzlich der Leasingausläufer zum Sammelplatz der Leasinggesellschaft rückgeführt werden. Dieser Weg ist vertraglich vereinbart, und der Leasingnehmer ist dafür verantwortlich. Wenn das Leasingende mehrerer Fahrzeuge zeitgleich erreicht ist, dann ist eine gleichzeitige Rückführung notwendig – auch dies schafft zusätzlichen Aufwand. Der Rücktransport wird von einigen Leasinggesellschaften in der Leasingrate kalkuliert. Beim Entschlüsseln der Leasingrate stellt sich dieser Faktor als

recht hoch heraus, aber es ist möglich, durch Eigentransport oder Verhandlungen die Kosten um bis zu 50 Prozent zu senken.

Fahrverhalten der Mitarbeiter

Das Fahrverhalten der Mitarbeiter und der schlechte Umgang mit den Firmenfahrzeugen führen häufig zu Problemen, die zusätzliche Kosten verursachen. Beschädigungen am Leasingfahrzeug, die nicht der Laufzeit und dem Lebensalter entsprechen, werden von der Leasinggesellschaft am Leasingende berechnet. Pool-Fahrzeuge sind hier besonders betroffen, da den Fahrzeugen kein fester Fahrer zugewiesen ist. Die Firmen sollten im Vorfeld Maßnahmen treffen, um die Rückgabeschäden zu senken und die Mitarbeiter zu motivieren, pfleglicher mit den Firmenfahrzeugen umzugehen.

Rückgabeschäden

Für jedes Fahrzeug wird bei Leasingende ein Rückgabeprotokoll durch die Leasinggesellschaft erstellt, anhand dessen die Fahrzeuge bewertet werden. Das Protokoll ist die Basis der Endabrechnung für den jeweiligen Leasingvertrag. Dabei kommt entweder der Minderwert oder der Reparaturwert zur Anwendung. Einige Leasinggesellschaften arbeiten auch mit Gutachtern zusammen, die das Rückgabeprotokoll erstellen. Zudem verwenden viele Leasinggesellschaften einen Schadenskatalog, mit dem Schäden bewertet werden. Dort kann z. B. festgelegt sein, dass eine Beule erst ab zwei Zentimeter Durchmesser als Beschädigung zählt. Ein solcher Schadenskatalog bietet dem Leasingnehmer Sicherheit bezüglich der Abrechnungsweise seines Vertrages. Häufig sind die Rückgabeschäden jedoch höher als erwartet, und es entstehen hohe Folgekosten. Auch kleine Mängel werden unter Umständen bewertet, z. B. fehlende Radkappen oder der verschmutzte Innenraum – all dies kann sich auf die Rückgabekosten negativ auswirken. Die Bewertung der Rückgabeschäden hängt zudem immer von der Geschäftsbeziehung und dem zu verhandelnden Neugeschäft ab. Eine gute Geschäftsbeziehung kann sich somit auch positiv auf die Bewertung auswirken.

**Protokoll als Basis
der Endabrechnung**

Vertragsanpassung

Über eine Vertragsanpassung lassen sich meist Kosten sparen. Jeder Leasinggeber hat seine eigenen allgemeinen Geschäftsbedingungen, die vom Lea-

**Abschluss von
Rahmenverträgen**

singnehmer genau auf ihre Einsparungsmöglichkeiten zu untersuchen sind. Es kann sinnvoll sein, Anpassungen zu verhandeln, um die Kosten am Leasingende zu senken. Ebenso ist es möglich, abweichend von den allgemeinen Geschäftsbedingungen, einen Rahmenvertrag bzw. eine Rahmenvereinbarung mit dem Leasinggeber abzuschließen. Inwieweit sich der Leasinggeber auf einen individuellen Rahmenvertrag einlässt, hängt vom Verhandlungsgeschick und von der Fuhrparkgröße ab.

**Einsparungs-
möglichkeiten****Mehr- und Minderkilometer-Abrechnung**

Ein wichtiger Punkt zur Einsparung sind die Mehr- und Minderkilometer. Diese sind nicht immer genau planbar und führen bei Überschreitung zu Mehrkosten. Doch es gibt hier durchaus auch Einsparungsmöglichkeiten. Läuft ein Fahrzeug mehr Kilometer als vereinbart, werden die Mehrkilometer in Rechnung gestellt. Läuft das Fahrzeug weniger als die vereinbarte Kilometerleistung, werden die Minderkilometer in der Regel nur zu einem vereinbarten Anteil erstattet. In beiden Fällen lohnt es sich, den Vertragsbestandteil zu verhandeln.

Durch Vereinbarung einer Toleranz bei den Mehr- und Minderkilometern ist eine Kostenersparnis möglich. Dies bedeutet, dass eine vereinbarte Kilometerleistung am Vertragsende nicht berechnet wird. Die Toleranz wird abweichend von den allgemeinen Geschäftsbedingungen vertraglich vereinbart. Je nach Laufleistung und Leasingdauer eignet sich hier eine Toleranz von 2.000 bis 5.000 Kilometern. Dieser Wert ist jedoch frei verhandelbar.

Die Erstattung der Minderkilometer wird in der Regel von den Leasinggesellschaften begrenzt. Häufig werden z. B. nur fünf bis zehn Prozent der Gesamtfahrleistung als Minderkilometer erstattet. In einem Rahmenvertrag kann dies ebenfalls neu verhandelt werden. Eine Erhöhung der Minderkilometer-Erstattung auf z. B. 20 bis 30 Prozent der Gesamtfahrleistung wäre ein klarer Vorteil für den Leasingnehmer. Keine Begrenzung der Minderkilometer-Erstattung wäre die perfekte Absicherung für das Unternehmen und müsste mit der Leasinggesellschaft verhandelt werden.

Fallstudie I – Mehrkilometer

Fahrzeug XY hat eine vertraglich vereinbarte Gesamtfahrleistung von 100.000 Kilometern. Die Mehr- und Minderkilometer werden mit einem Betrag von 0,10 Euro pro Kilometer abgerechnet. Am Leasingende beträgt der Kilometer-Stand des Fahrzeuges 110.000 Kilometer. Somit ergibt sich eine Mehrkilometer-Leistung von 10.000 Kilometern.

Hartmut Haustein

Bisanalyse und Neustrukturierung eines Kundenfuhrparks im Service- Management-Bereich

Das Fuhrparkmanagement einer Small-Fleet

Vorwort

Wie oft hört man die Aussage: »Fuhrparkmanagement für 50, 60, 70 oder mehr Fahrzeuge – natürlich, das ist zwingend erforderlich«. Aber für 10, 11 oder 15 Fahrzeuge: »Das ist nicht nötig, das machen wir nebenher!«

Auf den ersten Blick scheinen diese Aussagen richtig. Auf den zweiten Blick aber sieht man, dass sich auch im Kleinen die gleichen Probleme einer unprofessionell geführten Großflotte finden lassen. Und bei genauer Betrachtung kann man feststellen, dass die Aufwendungen eines kleineren Fuhrparks im Verhältnis zum Firmenumsatz etwa gleich groß sind wie bei den großen Parks. Natürlich ist der Verwaltungsaufwand eines großen Fuhrparks höher. Aber in der Regel wird in diesen Fällen von den Unternehmen auch mehr Man-Power eingesetzt. Welche Gründe sprechen also für das Fuhrparkmanagement einer Small-Fleet?

Der Fuhrpark bietet ein großes Einsparpotenzial, wie die folgenden Fragen deutlich machen: Wann wird wo, wie und welches Fahrzeug angeschafft? Wie lang ist die kostengünstigste Haltedauer der Autos? Wie und wo sollen sie versichert werden, damit ein umfassender Schutz gewährleistet ist? Usw.

Die Small-Fleet-Aufwendungen des untersuchten Unternehmens machen neben den Personalkosten den zweitgrößten Posten aus. Zudem wird Firmen mit einer kleineren Flotte heute kein roter Teppich ausgerollt, denn weder bei den Autohäusern, Reifenhändlern, Werkstätten noch bei den Mineralölgesellschaften zählen sie zu den Großabnehmern. Auch machen es die fast unüberschaubaren Offerten der Automobilhersteller und Kfz-Service-Anbieter dem branchenfremden Unternehmer fast unmöglich, seinen Fuhrpark effektiv und kostengünstig aufzustellen. Das große Kaufvolumen eines externen Fuhrparkmanagements bietet dem Unternehmen dagegen ein opti-

**Der Fuhrpark
bietet ein großes
Einsparpotenzial**

males Beschaffungsinstrument für alle benötigten Waren und Service-Dienstleistungen. Gleichzeitig erspart es dem Kunden das sehr zeitaufwendige Einholen und Vergleichen von Angeboten.

Der Kostenfaktor Fahrzeugflotte wird durch ein professionelles Fuhrparkmanagement ständig transparent und betriebswirtschaftlich nützlich aufbereitet und aufgezeigt. Innovative Neustrukturierungen mit externem Reporting und Analysen sowie kontinuierliche Cost-Control ermöglichen eine größtmögliche Effizienz. Bei Fehlentwicklungen kann zeitnah reagiert und gegengesteuert werden.

Erstellen einer Basisanalyse

Um eine kontinuierliche Fuhrparkverwaltung zu ermöglichen und schnellstmögliche Kostenoptimierung für das untersuchte Unternehmen zu generieren, musste eine Basisanalyse erstellt werden. Für diese Erstbestimmung wurden die laufenden Kfz-Betriebskosten des Jahres 2009 und weitere Einsparpotenziale zusammengestellt. Für das begleitete Unternehmen sollten jedoch fast ausschließlich Autohäuser, Werkstätten und Lieferanten des lokalen Einzugsgebiets zur Neustrukturierung der Flotte genutzt werden. Der persönliche Kontakt zu den Service-Partnern ist der Unternehmensleitung sehr wichtig, denn es hat sich in der Vergangenheit durch gewährte Kulenzen oder kostenlose Zusatzleistungen sehr bewährt. Durch diese Einschränkung konnte allerdings nicht die gesamte Bandbreite zur Aufstellung eines neuen Konzepts ausgeschöpft werden.

Das Unternehmen

Das Unternehmen wurde 1995 als Einzelunternehmen gegründet. Das Hauptaufgabengebiet ist die häusliche und ambulante Pflege im innerstädtischen Bereich. Das Einzugsgebiet beschränkt sich auf den lokalen Bereich. Wegen des ständig steigenden Pflegebedarfs in der Bevölkerung konnte sich das Unternehmen sehr gut am Markt etablieren und kontinuierlich entwickeln. Aktuell werden 14 Pflegefachkräfte in der ambulanten Patientenversorgung beschäftigt. Die Fahrzeuge der Firmenflotte werden fast ausschließlich für Kurzstrecken eingesetzt.

Fuhrpark

Der aktuelle Fuhrpark des Pflegedienstes besteht aus 10 Fahrzeugen. Dazu gehören sechs Fahrzeuge der Marke Kia, zwei Fahrzeuge der Marke Skoda, ein

Seat und ein Mercedes-Benz. Wichtigste Vorgabe: Die Mobilität der Pflegekräfte muss täglich 24 Stunden durch die Firmenwagen gewährleistet sein.

Fahrzeug-Pool

Drei Kia Picanto, zwei Skoda Fabia und der Seat Ibiza werden vom Stammpersonal für die häusliche Pflege eingesetzt. Der Mercedes wird von der Inhaberin gefahren und steht für den Pflegeeinsatz nur an Wochenenden zur Verfügung. Drei weitere Kia Picanto stehen zur besonderen Verfügung und werden flexibel disponiert. Verdienten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden die Fahrzeuge auch für die private Nutzung zur Verfügung gestellt. Diese Firmenwagen werden von den Angestellten selbst gepflegt und sind in einem sehr guten Zustand. Die unterschiedlich eingesetzten Kias weisen starke Gebrauchsspuren auf. Bei diesen Fahrzeugen sollte untersucht werden, ob der schlechte Gesamtzustand der Fahrzeuge auf die erschwerten Anforderungen und/oder die Nutzer zurückzuführen ist.

Das Gesamtfahrzeugvolumen ist ausreichend und gewährleistet den mobilen Einsatz des Pflegepersonals bei den Patienten. Die Haltedauer der Fahrzeuge beträgt ca. drei Jahre. Dabei wird eine durchschnittliche Gesamtleistung von 40 bis 45.000 Kilometer erreicht. D. h. die durchschnittliche Jahresleistung liegt zwischen 10 und 20.000 Kilometern. Die Modellauswahl entspricht den Einsatzanforderungen. Es wurden Pkw des Kleinwagensegments angeschafft, weil sie für die Anforderungen des innerstädtischen Betriebs optimal geeignet sind. Für die Außendarstellung als Pflegedienst wurden neun Fahrzeuge mit einem Firmenlogo versehen. Die Werbefolien kosteten pro Satz 297,50 Euro. Fahrzeugbeschriftungen dieser Art werden allerdings von Internet-Shops für ca. 45 Euro angeboten. Die Montagekosten betragen dann ca. 100 Euro. Eine Kostenersparnis von 152,50 Euro pro Fahrzeug wäre hier also möglich.

Die Ist-Situation

TIPP: Einheitliche Außendarstellung

Einen größeren Wiedererkennungswert erreicht man durch eine einheitliche Außendarstellung, z. B. durch die Beschränkung auf einen Automobilhersteller im Fuhrpark. Die Marke mit ihren Werbeattributen sollte aber zum eigenen Firmenimage passen.

Anschaffungsart

Bei der Beschaffung der Fahrzeuge wählte der Pflegedienst die drei Optionen Leasing, Finanzierung mit Teilamortisation und Kauf. Vor der Anschaffung wurden jeweils Vergleichsangebote eingeholt und das aktuelle Marktpreisniveau mit den Rabattvorschlägen des Verbands Deutscher Alten- und Behinderten e. V. (VDAB) verglichen. Aus der sorgfältigen Prüfung des Finanzkreditmarkts und der eigenen betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit ergaben sich folgende Beschaffungskriterien: Zwei Fahrzeuge der Marke Kia und der Seat Ibiza wurden gekauft, ein Kia Picanto mit Teilamortisation finanziert. Die Firmenwagen wurden ausschließlich mit Rückstellungen des Vorjahres angeschafft und im Anlagevermögen aktiviert. Drei Fahrzeuge der Marke Kia, zwei Fahrzeuge der Marke Skoda und der Mercedes wurden geleast. Die Leasingverträge der Skoda-Fahrzeuge beinhalten das Zusatzmodul »Wartung und Verschleißreparaturen«. Alle Verträge haben eine Laufzeit von 36 Monaten mit einer Gesamtfahrleistung von 45.000 Kilometern. Die Überführungs- und Zulassungskosten sind in der Leasingrate enthalten.

Vorschläge zur Optimierung

Das Unternehmen sollte die Vertragsdauer der Leasingverträge überdenken. Die hohen Wertverluste der ersten beiden Jahre müssen sich derzeit in 36 Monaten amortisieren. Bei einer längeren Nutzung könnten sich diese beispielsweise auf 48 Monate verteilen, was sich in einer niedrigeren Rate darstellen würde. Durch die 15.000 Mehrkilometer des vierten Vertragsjahres auf insgesamt 60.000 Kilometer würden sich die Kosten für die technische Instandhaltung nicht wesentlich erhöhen.

Zusatzmodul Wartung und Verschleiß- reparaturen wählen

Zur Vereinfachung der innerbetrieblichen Ablaufprozesse und unter dem Aspekt der Kostenoptimierung sollte bei zukünftigen Leasinggeschäften die Position »Wartung und Verschleißreparaturen« grundsätzlich berücksichtigt werden. Von den Leasinggesellschaften der Hersteller werden zur zusätzlichen Kundenbindung häufig interessante Angebote für dieses Vertragsmodul gemacht. Die Serviceraten sollten vor Vertragsabschluss mit den tatsächlichen Instandhaltungskosten verglichen werden.

Die Leasingverträge der Fahrzeugmarken Kia und Skoda wurden mit Restwertklausel abgeschlossen. Bei Vertragsende trägt der Pflegedienst das alleinige Vermarktungsrisiko der Gebrauchtwagen. Die Restwerte werden dann einem am Markt zu erzielenden Preis gegenübergestellt. Mindererlöse, die bei der derzeitigen Gebrauchtwagen-Marktsituation wahrscheinlich sind, müssen ersetzt werden. Von Mehrerlösen werden dem Leasingnehmer 75 Prozent erstattet. Eine Kaufoption hat das Unternehmen bei Vertragsabschluss nicht

Heike Steinert

Schwerpunkte einer Reportingstruktur unter den Aspekten Aufbau, Ziel und Zusammenarbeit

Vorwort

Grundlage der Untersuchung ist ein Fuhrpark mit ca. 300 Full-Service-Leasingfahrzeugen und Privatfahrzeugen, die ausschließlich von Mitarbeitern des Außendienstes genutzt werden. Der dienstliche Einsatz der Full-Service-Leasingfahrzeuge ist auf Deutschland beschränkt. Eine private Nutzung ist im Rahmen der grünen Versicherungskarte uneingeschränkt möglich.

Die Ist-Situation

Die Rahmenbedingungen für den Einsatz der Full-Service-Leasingfahrzeuge werden von einer übergeordneten Fachabteilung festgelegt und müssen von den Nutzern der Full-Service-Leasingfahrzeuge strikt eingehalten werden.

Die Fuhrparksituation Ende 2001 stellte sich wie folgt dar:

- ca. 140 Leasingfahrzeuge mit Full-Service-Verträgen
- ca. 10 Mietfahrzeuge (Langzeitmiete)
- ca. 150 Privatfahrzeuge mit dienstlichem Einsatz

Anfang 2002 erfolgte die Unternehmensentscheidung, die dienstliche Nutzung der o. g. 150 Privatfahrzeuge zu untersagen und sukzessive komplett auf Leasingfahrzeuge mit Full-Service-Verträgen umzustellen. Für die verantwortliche Fachabteilung bedeutete dies, dass die firmeninterne Fuhrparkbetreuung nicht mehr in Form einer »Nebenaufgabe« erfolgen konnte. Die Erweiterung des Fuhrparks wurde nach den Zielvorgaben des Unternehmens unter Ausnutzung vorhandener Personal- und Sachressourcen umgesetzt. Durch den erhöhten administrativen Verwaltungsaufwand ergab sich automatisch eine erhebliche Erhöhung der kosten- und zeitintensiven Geschäfts- und Prozessabläufe.

**Umstellung auf
Leasingfahrzeuge mit
Full-Service-Verträgen**

Im Laufe des Jahres 2002 wurde über die Vergabe einzelner oder ganzer Verwaltungsaufgaben (Komplett-Outsourcing) nachgedacht. Hierzu wurde eine Projektgruppe aus den verschiedenen Fuhrpark-Prozessbereichen gebildet. Anhand einer Fuhrpark-Ist-Analyse wurde mehrfach die Möglichkeit eines Outsourcings diskutiert. Mit der anschließenden »Make-or-buy-Entscheidung« wurde das Projekt »Fuhrpark-Komplett-Outsourcing« forciert und nach einer ersten Zieldefinition (Anforderungskatalog/Pflichtenheft) ein bereinigtes Lastenheft erstellt. Nach Ausschreibung und Kontaktaufnahme mit einem potenziellen Anbieter wurde zum 01.12.2002 ein entsprechender Rahmenvertrag mit einer spezifizierten Leistungsbeschreibung mit einem externen Fuhrparkverwalter abgeschlossen.

Ende 2002 stellte sich die Fuhrparksituation folgendermaßen dar:

- ca. 220 Leasingfahrzeuge mit Full-Service-Verträgen
- ca. 10 Mietfahrzeuge (Langzeitmiete)
- ca. 70 Privatfahrzeuge mit dienstlichem Einsatz (Umstellung bis Ende 2003)

**Der unternehmens-
eigene Fuhrpark-
manager wird zum
Fuhrparkleiter**

Mit der Outsourcing-Partnerschaft wurden bestimmte Fuhrparkprozesse ausgelagert. Mit dieser Firmenentscheidung hat die Position des unternehmens-eigenen Fuhrparkmanagers den Stellenwert eines Fuhrparkleiters bekommen. Er übernimmt eine unterstützende Koordinationsfunktion des nachgelagerten Controllings.

Fazit

Der strategische Teil des Flottenmanagements wie Planung, Organisation, Steuerung und Koordination wird weiterhin durch den Fuhrparkmanager des Unternehmens durchgeführt, weil Managementaufgaben nicht ausgelagert werden können. Daher ist dies die Schnittstelle zwischen Unternehmen und externem Fuhrparkverwalter. Mit Kompetenz und Kostenbewusstsein werden mögliche Schwachstellen analysiert und die vertraglichen Leistungen des externen Fuhrparkverwalters auf kontinuierliche Verbesserungsprozesse (ein nie abgeschlossener Prozess) geprüft und gegebenenfalls optimiert.

Ein ganz wichtiges Basisinstrument für die Zusammenarbeit mit dem externen Fuhrparkverwalter ist ein transparentes, aussagekräftiges und bedienerfreundliches Reporting. Der Aufbau einer individuellen Reportingstruktur dient der weiteren Optimierung und Ausschöpfung von Einsparungspotenzialen.

Erwartungen und Ziele

Im Folgenden werden die Erwartungen und Ziele beispielhaft gegenübergestellt:

Erwartungen	Ziele
Entlastung von Aktivitäten der Randbereiche (Kapazitätserweiterung)	Konzentration auf die Markterfordernisse (Kernkompetenzen)
Rückgewinnung von Personal- und Sachressourcen	Restrukturierung von Geschäftsprozessen
Optimale Fuhrparksteuerung unter Ausnutzung bester Konditionen (Benchmarking)	Fachliche Prüfung sämtlicher Eingangsrechnungen (rationelles Vorgehen)
Auslagerung Versicherungsmanagement und Schadenabwicklung (Risk-Management)	Effiziente Prozessabläufe durch Experten-Know-how (Zeit-Nutzen-Relation)
Verringerung der Fahrzeug- und Verwaltungskosten (z. B. Überwachung von Wartungen und Inspektionen)	Optimierung der fahrleistungsabhängigen Kosten (bessere Mechanismen)
Zusammenfassung einzelner externer Produkt- und Dienstleistungen (transparente Schnittstelle und einheitliche Software)	Schneller Informationsfluss mit kompetenten und transparenten Auswertungen
Vereinfachung der Verwaltung (z. B. optimale Laufleistungs- und Bedarfsplanung)	Restrukturierung von Prozesskosten (kompetente Fachberatung)
Verwertung der Altfahrzeuge	Besseres Know-how und Marktübersicht (Referenz durch Kooperationspartner)
Fahrerbetreuung	Zuweisung eines kompetenten Ansprechpartners und 24h-Hotline-Service (z. B. im Schadens- und Pannenfall)
Flexibles, aussagekräftiges und transparentes Reporting (schnelle und bedienerfreundliche Anwendung)	Professionelles Controlling und transparente Schnittstelle (Planung, Kontrolle, Information)

Outsourcing

Begriffsdefinition

Outsourcing ist die wirtschaftlich begründete Auslagerung von kosten- und zeitintensiven Verwaltungsaufgaben an Dritte.

Formen des Outsourcings

Eine Form des Outsourcings ist die permanente Übertragung von Leistungen bestimmter betrieblicher Funktionen an externe Dienstleister. Bei dieser Form der Leistungsvergabe spricht man von »echtem Fremdbezug« von Dienstleistungen im Rahmen des Fuhrparkmanagements, wobei für das Unternehmen keine kapitalmäßige Verpflichtung besteht.

**Unterschiedliche
Dienstleister sind
am Markt**

Am Markt gibt es die unterschiedlichsten Dienstleister, die sich in folgende Kategorien einteilen lassen:

- Automobilherstellerbezogene Fuhrparkverwalter
- Leasinggesellschaft eines Automobilherstellers
- Leasinggesellschaft einer Bank
- Leasinggesellschaft einer Autovermietung
- Unabhängige Fuhrparkverwalter
- Einzelne Dienstleistungen

Vor- und Nachteile des Outsourcings

Die Entscheidung, ob und wann sich ein Outsourcing beim betrieblichen Fuhrparkmanagement lohnt oder nicht, hängt von vielen Gegebenheiten im jeweiligen Unternehmen, der jeweiligen Unternehmensphilosophie und der Marktsituation ab.

Vorteile	Nachteile
Entlastung von Aktivitäten (gezielte »Second level«-Tätigkeiten)	Abhängigkeitsrisiko (monopolartige Situation)
Risikominimierung (z. B. Verwertungsrisiken)	Leistungsverschlechterung, Qualitätsverlust
Vereinfachung von Entscheidungsprozessen (z. B. Änderungen im Fahrzeugbestand)	Verlust von Entscheidungsspielraum bei Vergabe im vereinbarten Rahmen (enorme Kosten bei Vertragsänderung)

Nicole Burger

Schadensmanagement

Transparenz durch eine fahrzeug- und fahrerbezogene Rentabilitätsmittlung

Vorwort

Man kann sich noch gut an die Zeiten erinnern, als Versicherungsgesellschaften das Flottengeschäft mit Dumpingpreisen geradezu umworben haben. Nach den ersten Erfahrungswerten der Versicherer zeigte sich jedoch, dass aufgrund hoher Schadensquoten (Verhältnis der Schadensaufwendungen zu den Beiträgen) eher Verluste als Gewinne mit diesem Geschäft erzielt werden konnten. Blieben dann zusätzlich noch die ersehnten Folgegeschäfte durch andere Versicherungspolizen (Elektronik-Versicherung, Betriebshaftpflicht etc.) aus, standen plötzlich einige Flotten ohne Versicherer oder mit einem horrenden Anpassungsangebot im Kfz-Bereich da. Dazu kommt, dass immer mehr Versicherungsgesellschaften fusionieren, aufgekauft werden oder sich komplett von diesem Geschäft trennen. Durch die immer geringer werdende Zahl der Versicherer, die sich dem Risiko stellen, können natürlich auch immer weniger Kapazitäten zur Verfügung gestellt werden.

Hatte das Unternehmen in der Vergangenheit bei Versicherer A eine schlechte Schadensquote und möchte sich heute bei Versicherer B versichern, kann es durchaus passieren, dass der neue Versicherer ablehnt, wenn z. B. eine Fusion zwischen A und B stattgefunden hat. Früher hatte man nach einer Absage keinerlei Probleme, seine Flotte bei einer Konkurrenzgesellschaft zu versichern. Diese Möglichkeiten werden heute immer geringer, zum einen als Folge der sinkenden Anzahl der Versicherer und zum anderen aufgrund des stetig wachsenden Kommunikationsnetzes der Versicherungsgesellschaften. Die wenigen Versicherer, die derzeit das Flottengeschäft noch versichern, regieren entsprechend auch den Markt (es ist die Rede vom Hard-Market). Um auch in Zukunft seine Flotte durch einen guten und kostengünstigen Versicherungsschutz absichern zu können, ist es für Unternehmen unabdingbar, den Schadenverlauf nach Kosten und Ursachen zu analysieren und entsprechend zu reagieren. Die dazu benötigte Transparenz wird durch eine

**Schwierigkeiten bei
der Suche nach einem
Versicherer**

Rentabilitätsermittlung – im Folgenden Renta genannt – geschaffen. Denn nur wer seinen Schadenverlauf und die daraus resultierenden Kosten kennt, kann entsprechend handeln. In spätestens zwei Jahren steht man sonst womöglich mit seiner Flotte durch die schlechte Schadensquote vor einem nicht zu unterschätzenden Problem.

Ist-Situation im Unternehmen

Der Fuhrpark im Unternehmen umfasst im Pkw-Bereich inklusive aller Tochterunternehmen ca. 130 Fahrzeuge. Ca. 50 Prozent der Fahrzeuge werden vom Vertrieb genutzt, die anderen sind Mitarbeitern zugewiesen, denen aufgrund ihrer Position im Unternehmen ein Firmenfahrzeug zusteht.

Der Vertriebsfuhrpark gehört größtenteils zu einem der Tochterunternehmen. In der Vergangenheit wurde dem Thema Schadensmanagement keine große Bedeutung zugemessen, bis der Versicherer die Prämien aufgrund einer Schadensquote in Höhe von 198 Prozent anhub. Zu diesem Zeitpunkt wurde der Fuhrpark des Tochterunternehmens noch separat verwaltet. Da diese Tochterfirma mit ihrem Versicherer Stückprämien mit einer Selbstbeteiligung im Teilkaskobereich von 150 Euro und im Vollkaskobereich von 500 Euro vereinbart hatte, galt diese Erhöhung nicht nur für die sogenannten Ausreißer, sondern direkt für die komplette Flotte.

Eigenbeteiligung des Fahrers im Schadensfall

Die Tatsache, dass es sich häufig um Parkschäden und Kollisionsschäden beim Rückwärtsfahren oder beim Fahren mit zu geringem Sicherheitsabstand zum Vordermann handelte, führte zu der Entscheidung, die Eigenbeteiligung des Fahrers im Schadensfall einzuführen. Der Fahrer wird nun mit 50 Prozent der aktuellen Selbstbeteiligung im Vollkaskoschadensfall beteiligt. Im Teilkaskoschadensfall wird die Selbstbeteiligung zu 100 Prozent vom Arbeitgeber getragen, wenn der Nutzer nicht grob fahrlässig gehandelt hat.

Ein Beispiel

Dem Nutzer wird sein Fahrzeug gestohlen, das er unverschlossen und mit steckendem Schlüssel an der Tankstelle unbeaufsichtigt während des Bezahlvorgangs zurückgelassen hat.

In diesem Fall greift beim Versicherer die Möglichkeit der Leistungsfreiheit und beim Arbeitgeber die in der Car Policy hinterlegte Regelung, dass alle Kosten und Folgekosten, die durch grobe Fahrlässigkeit entstanden sind, komplett zu Lasten des Nutzers gehen.

Eine detaillierte Analyse der Schadensursache und -häufigkeit wurde zu diesem Zeitpunkt im Unternehmen noch nicht durchgeführt. Allerdings führte allein diese Maßnahme schon zu einer Reduzierung der Schadensquote auf 68 Prozent. Selbstverständlich musste diese Regelung zum einen in der Car Policy hinterlegt und zum anderen durch eine Betriebsvereinbarung rechtlich für das Unternehmen abgesichert werden, da der Arbeitgeber sonst gemäß Arbeitsrecht den Arbeitnehmer bei leichter Fahrlässigkeit nicht haftbar machen kann.

Grundsätze zur Haftung des Arbeitnehmers

Haftung bei betrieblich veranlassten Tätigkeiten

Das Bundesarbeitsgericht hat – soweit es sich um eine betrieblich veranlasste Tätigkeit des Arbeitnehmers handelt – Grundsätze zur Haftung des Arbeitnehmers aufgestellt, die die allgemeinen zivilrechtlichen Haftungsregeln nur abgestuft zur Anwendung kommen lassen.

Differenzierung nach Schwere der Schuld

Maßstab für die Haftung ist die Schwere des Verschuldens. Hier differenziert das Bundesarbeitsgericht wie folgt:

- a)** Hat der Arbeitnehmer den Schaden vorsätzlich herbeigeführt (z. B. willkürliche Beschädigung einer Maschine), so muss er den Schaden des Arbeitgebers voll ersetzen.
- b)** Trifft den Arbeitnehmer eine schwere Schuld (das Bundesarbeitsgericht setzt dies gleich mit »grober« Fahrlässigkeit) an der Herbeiführung des Schadens, muss er ebenfalls grundsätzlich den vollen Schaden bezahlen. Eine Ausnahme wird dann gemacht, wenn dies nach den Umständen grob unbillig wäre. Entgegen § 276 BGB kann eine grobe Fahrlässigkeit nur dann angenommen werden, wenn der Arbeitnehmer eine »subjektiv schlechthin unentschuldbare« Pflichtverletzung begangen hat. Nur in diesem Fall kann dem Arbeitnehmer nach der Rechtsprechung des BAG ein schwerer persönlicher Schuldvorwurf gemacht werden.
- c)** Hat eine mittlere (normale) Fahrlässigkeit des Arbeitnehmers den Schaden verursacht, so wird der Schaden nach Billigkeitsgrundsätzen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer aufgeteilt. Hierbei müssen alle Umstände des Einzelfalles berücksichtigt werden.
- d)** Hat der Arbeitnehmer den Schaden nur leicht fahrlässig (»leichte« und »leichteste« Fahrlässigkeit = geringe Schuld) herbeigeführt, so ist er dem Arbeitgeber überhaupt nicht zum Schadensersatz verpflichtet.

Kostenfalle Sorgfalts- und Meldepflicht

Ausgehend vom »gesunden Menschenverstand« sollte der sorgsame und vorsorgende Umgang mit Firmenfahrzeugen kein Problem darstellen und für jeden Fahrzeugnutzer selbstverständlich sein. Wie man hier allerdings erkennen kann, sieht die Praxis leider oftmals ganz anders aus. Allein die Tatsache, dass die Selbstbeteiligung im Unternehmen nun nicht mehr vollständig und ohne persönliche Konsequenzen über die Kostenstelle abgerechnet wurde, führte zu einer drastischen Schadenssenkung. Es muss jedoch beachtet werden, dass auch am Leasingende die Dienstfahrzeugrückgabe geregelt wird. Der Dienstfahrzeugnutzer muss sich seiner Sorgfalts- und Meldepflicht stets bewusst sein, da hier sonst eine weitere Kostenfalle lauert. Durch die prozentuale Beteiligung des Mitarbeiters an diesen durch den Leasinggeber berechneten Kosten wird vermieden, dass der Nutzer »Schäden sammelt«, um den persönlichen Eigenanteil der Selbstbeteiligung zu umgehen.

Die Regelung zur Haftung soll zum einen in Zukunft für den Teilkonzern übernommen werden, zum anderen soll ganz allgemein das Thema Schadenkosten und -ursachen vertieft und analysiert werden. Bisher wurden die durch Schäden verursachten direkten Kosten der jeweiligen Kostenstelle berechnet und bei Dienstfahrten keine Regressansprüche an den Fahrer gestellt. Dies führte bei einigen Nutzern zu einem äußerst leichtsinnigen Umgang mit dem Fahrzeug. Expliziert spiegelte sich dies im Bereich der Parkschäden wider. Durch die Eigenbeteiligung wird der Nutzer nun für die Kosten, die dem Unternehmen durch seinen sorglosen Umgang mit dem Fahrzeug entstehen, sensibilisiert. Es wurde erreicht, dass manche Nutzer trotz Stress und Termindruck sorgsamer mit fremdem Eigentum umgehen, wenn sie im Schadensfall haftbar gemacht werden können.

Dies sind Maßnahmen der Eigenbeteiligung des Nutzers, die im Bereich der Vollkaskoversicherung vom Arbeitgeber aufgegriffen werden können. Die Schadensregulierung im Haftpflichtbereich wird ohne Selbstbeteiligung vom Versicherer in Höhe der vereinbarten Deckungssumme getragen. Voraussetzung ist selbstverständlich, dass keine Obliegenheitsverletzung vorliegt!

Was versteht man aber unter Obliegenheiten im Bereich Kfz-Versicherung?

Obliegenheiten sind keine einklagbaren Vertragspflichten, sondern bloße Verhaltensnormen, die dem Versicherungsnehmer wie auch von jeder mitversicherten Person (z. B. Fahrer) zwecks Erhaltung ihres Versicherungsschutzes eingehalten werden müssen. Der Versicherer kann sich im Bereich Kraftfahrt-Haftpflichtversicherung nicht wie im Bereich der Kaskoversicherung auf bestehende Leistungsfreiheit

Karl-Heinz Garlichs

Risk- und Schadensmanagement

Einleitung

Wenn man von Risk- und Schadensmanagement spricht, lassen sich grundsätzlich zwei Bereiche aufzeigen:

- Risk: Absichern der wirtschaftlichen Folgen eines Schadensfalls durch einen entsprechenden Versicherungsvertrag
- Schadensmanagement: Präventiv-Maßnahmen, die einen eventuell eintretenden Schaden verhindern können

Was bedeutet Risk-Management?

Der Schwerpunkt eines professionellen Risk-Managements reicht von der Risikoerkennung bis zur Entwicklung von wirtschaftlich, organisatorisch und technisch sinnvollen Schadensverhütungsprogrammen und ihrer anschließenden Umsetzung.

Ein professionelles Fuhrparkmanagement bedeutet, bei Schadenhäufigkeit und Schadenkosten rechtzeitig und effektiv gegenzusteuern. Es ist zwingend notwendig, sich eine Übersicht über vorhandene Risiken zu verschaffen, sie zu verringern und die Folgen eines Schadens zu beschränken. Einsparkosten müssen ermittelt und Fuhrparkkosten transparent gemacht werden. Wichtig ist, sich ein genaues Bild des jeweiligen Risikos und der daraus entstehenden Folgen zu machen, angemessen vorzubeugen und dadurch Schäden zu vermeiden. Zudem gilt zu bedenken: Im Bereich des Fuhrparks wird der Kosten-, Leistungs- und Termindruck immer stärker. Und auch dadurch erhöht sich das Schadenaufkommen.

**Rechtzeitig und
effektiv gegensteuern**

Absicherung durch einen Versicherungsvertrag

Haftpflichtversicherung

Per Definition versteht man unter Haftung die Verpflichtung, den Schaden zu ersetzen, den man einem Dritten zufügt. Die deutsche Gesetzgebung

schreibt vor, dass jedes Fahrzeug, das eine öffentliche Straße oder einen Verkehrsweg benutzt, durch eine Haftpflichtdeckung versichert sein muss. Die vorgeschriebenen Mindestdeckungssummen betragen 7,5 Mio. Euro für Personenschäden (PS), 1 Mio. Euro für Sachschäden (SS) und 50.000 Euro für Vermögensschäden (VS).

Die Versicherer bieten jedoch längst schon sehr viel höhere pauschale Deckungssummen für Personen-, Sach- und Vermögensschäden von 50 und 100 Mio. Euro an. Die Haftung ist im Normalfall auf 8 Mio. Euro pro geschädigte Person beschränkt.

Voll-/Teilkasko-Versicherung (VK/TK)

Hier unterscheidet man zwischen zwei Versicherungsformen. Gefahren werden wie folgt versichert:

Zwei Versicherungs-
formen

Teilkasko	Vollkasko
Brand, Blitzschlag, Diebstahl, Sturm u. Hagel, Überschwemmung, Haarwildschäden, Marderbiss, Glasbruch	Brand, Blitzschlag, Diebstahl, Sturm u. Hagel, Überschwemmung, Haarwildschäden, Marderbiss, Glasbruch, mut- u. böswillige Beschädigung, Schäden durch Unfall

Beide Versicherungsformen kann man mit unterschiedlichen Selbsthalten (SB) wählen. Grundsätzlich gilt, je höher der SB, umso niedriger die Prämie. Bei der Wahl der Versicherungsform sollte man auf jeden Fall das Alter des Fahrzeugs berücksichtigen. Bei der Regulierung von Kasko-Schäden ist das Alter des Fahrzeugs für die Höhe der Entschädigung mit ausschlaggebend. Häufig steht daher die zu zahlende Prämie in einem Missverhältnis zu der möglichen Entschädigung.

Insassen-Unfallversicherung

Grundsätzlich besteht ein Anspruch auf Entschädigung aller berechtigten Insassen eines Fahrzeugs gegen den Fahrer bei einem selbstverschuldeten Unfall. Das heißt, der Haftpflichtversicherer muss nicht nur den Schaden des Unfallgegners zahlen, sondern auch etwaige Ansprüche der Mitinsassen befriedigen.

Aus der Regulierungspraxis solcher Schadenersatzanspruchsverfahren weiß man, dass sich solche Verfahren oft über Jahre hinziehen können, ohne dass eine Entschädigung an die Anspruchsteller gezahlt wird. Aus der Insassen-Unfallversicherung erhält der anspruchsberechtigte Beifahrer nach Feststellung seines Invaliditätsgrads recht bald die errechnete und vereinbarte Leistung aus diesem Vertrag. Angeboten werden von den Versicherern Summenkombinationen wie zum Beispiel 20.000 Euro bei Tod/40.000 Euro bei Invalidität pro Platz.

Allerdings ist zu beachten, dass die allgemeine Unfallversicherung als 24-Stunden-Deckung diese Art der Schäden ebenso gut befriedigt. Der Abschluss einer Insassen-Unfallversicherung ist nicht mehr zeitgemäß.

Dienstreise-Kaskoversicherung

In vielen Unternehmen nutzt der Mitarbeiter für Dienstfahrten oft seinen eigenen PKW. Für Schäden an diesem Fahrzeug haftet der Arbeitgeber, wenn diese Dienstfahrt angeordnet und genehmigt wurde und der Schaden nicht grob fahrlässig (z. B. durch Alkoholgenuss) oder gar vorsätzlich herbeigeführt wurde.

Diese Schäden können über eine Dienstreise-Kaskoversicherung, die der Arbeitgeber abschließt, versichert werden. Als Grundlage für die Prämienrechnung gilt hier die Anzahl der gefahrenen Kilometer x Prämienatz. Diese Deckung wird immer nur in Verbindung mit einem SB angeboten, der in der Regel dem der Teilkasko-Versicherung entspricht, also 150 Euro.

**Haftung bei Schäden
am Arbeitnehmer-
Fahrzeug**

Präventivmaßnahmen

Effektiver Versicherungsschutz für Unternehmen

Sowohl bei der Haftpflichtversicherung als auch der Kaskoversicherung bedient man sich üblicherweise einer Ausschreibung der Firmenflotte. Gegebenenfalls erfolgt dies über den betreuenden Makler. Hierbei besteht die Möglichkeit der Stückprämie ohne Anrechnung eines Schadenfreiheitsrabatts (SFR) oder der üblichen Einstufung nach Typ- und Herstellerschlüssel und des bisherigen Schadenfreiheitsrabatts. Hierbei kann man – bei entsprechend guter Schadenquote – mit dem Versicherer ganz erhebliche Reduzierungen der Tarifprämien erreichen. Akzeptiert werden am Markt zurzeit noch Quoten von bis zu 65/70 Prozent.

**Kasko-
Versicherungsschutz**

Die Wahl des Kasko-Versicherungsschutzes hängt von verschiedenen Faktoren ab, die ein Fuhrparkverwalter regelmäßig beobachten muss:

- Vorgaben des Leasinggebers
- Alter des Fahrzeugs
- Nutzungsfrequenz
- Freie Schadenfreiheitsrabatte
- Kosten-Nutzen-Effekt

Üblicherweise geben die Leasinggeber die Art der Kasko-Deckung und die Höhe der Selbstbeteiligung per Vertrag vor. Bei älteren Fahrzeugen ist abzuwägen, ob der Abschluss einer Vollkasko-Versicherung noch sinnvoll ist. Bei der Berechnung der Entschädigung rechnet der Versicherer das Alter (Zeitwert) des Fahrzeugs voll an. Das heißt aber, dass die zum Teil hohe Vollkasko-Prämie in keinem günstigen Verhältnis zur Entschädigung steht. Der komplette Diebstahl des Fahrzeugs oder die Vernichtung durch ein Feuer, also ein echter wirtschaftlicher Schaden für das Unternehmen, ist über die Teilkasko-Versicherung gedeckt. Die sogenannten Eigenschäden, meist verursacht durch Fahrfehler des Mitarbeiters oder durch mut- und böswillige Beschädigung, sind in der Regel vom Unternehmen selbst zu tragen. Bei älteren Fahrzeugen, die sehr häufig und oft für einen längeren Zeitraum bei unterschiedlichen Fahrern eingesetzt werden, ist der Abschluss einer Vollkasko-Versicherung sicherlich bedenkenswert. Dies sollte aber von Fall zu Fall betrachtet und entschieden werden.

Die Unterhaltung einer Kfz-Flotte in einem Unternehmen beinhaltet einen ständigen Wechsel von Fahrzeugen. Durch den Fortfall von Fahrzeugen, z. B. durch Verkauf oder Rückgabe an die Leasingfirma, werden häufig hohe Schadenfreiheitsrabatte frei. Es lohnt sich, diese auf andere Fahrzeuge mit hohen Versicherungsprämien zu übertragen.

Beispiel *Übertragung der Schadenfreiheitsrabatte*

Durch die Übertragung der Schadenfreiheitsrabatte lassen sich deutliche Einsparungen für das Unternehmen erzielen. Im folgenden Beispiel beträgt die Einsparung 305,44 Euro.

Sven Schulze

Einführung eines Risk-Managements für den Fuhrpark einer kommunalen Betriebs- führungsgesellschaft

Unternehmensvorstellung

Das untersuchte Unternehmen ist eine kommunale Betriebsführungsgesellschaft für Anlagen der Trinkwasserversorgung und Abwasserentsorgung. Gegenwärtig ist das Unternehmen für fünf Trink- und Abwasserzweckverbände als deren Erfüllungsgehilfe für pflichtige Aufgaben tätig. Die Wasser- und Abwasserbetriebsgesellschaft mbH ist in einem Einzugsgebiet von ca. 1.500 Quadratkilometern beauftragt, die Trinkwasserversorgung und die Abwasserentsorgung für ca. 55.000 Haushalte zu sichern. Zu ihren Aufgaben gehören die Bedienung und Instandhaltung von 20 Wasserwerken, 9 Kläranlagen, 670 Abwasserpumpwerken, 2 Druckerhöhungsstationen für Trinkwasser, ca. 1.910 Kilometer Trinkwasserdruckleitungen, rund 600 Kilometer Freispiegelkanäle und 190 Kilometer Abwasserdruckrohrleitungen, um die im Betriebsführungsgebiet lebenden 185.000 Einwohner ver- und entsorgen zu können.

Zur Erfüllung dieser umfangreichen und vielfältigen Aufgaben verfügt das Unternehmen über eine Flotte von mehr als 140 Kraftfahrzeugen, Spezialgeräten und Aggregaten. Diese Fahrzeuge und Geräte werden nicht von Berufskraftfahrern geführt, sondern von Mitarbeitern, die neben ihrer eigentlichen Arbeitsaufgabe zusätzlich ein Kfz oder Spezialgerät führen. In diesem Kreis der Mitarbeiter ist der Rohrleger ebenso vertreten wie der Kanalarbeiter oder der Bauleiter und der Ingenieur sowie der Kundendienstmitarbeiter. Im Folgenden werden diese Mitarbeiter kurz Fahrzeugführer genannt.

Aufgrund der vielfältigen Aufgaben zur Sicherung der Trinkwasserversorgung und Abwasserentsorgung fallen jährlich ca. 2.860.000 Fahrkilometer an. Das Unternehmen muss daher äußerst mobil und flexibel aufgestellt sein, um alle Ver- und Entsorgungsaufgaben im 24-Stunden-Rhythmus – also rund um die Uhr – erfüllen zu können. Zu diesem Zweck existiert ein durchgängiger Bereitschaftsdienst, der ständig einsatzbereit sein muss, um alle eventuell auf-

Ist-Situation Fuhrpark

tretenden Störungen und Havarien an Trinkwasserver- und Abwasserentsorgungssystemen sofort zu beseitigen. Die Trinkwasserver- und Abwasserentsorgung ist jederzeit zu gewährleisten.

Risk-Management im Fuhrpark

Vorbeugende Risikoplanung

Die Etablierung eines Risk-Managements ist ein Ausdruck sorgfältiger Unternehmensführung. Häufig wissen Unternehmen aber nicht, wie sie das Risk-Management angehen sollen. Es fehlt ihnen das erforderliche Wissen und die Erfahrung, wie man vorgehen soll und welche konkreten Maßnahmen und Tätigkeiten zu ergreifen sind. Das Risk-Management ist ein System, das – wenn auch nicht in allen, so doch in vielen Situationen – die Chancen für eine rechtzeitige Erkennung und Abwendung von Risiken, Unfällen und Schäden erkennen soll und Maßnahmen gegen Schadensereignisse rechtzeitig einleitet, um die Folgen so gering wie möglich zu halten. Durch Verbände, Gewerkschaften und andere Institutionen wird eine vorbeugende Risikoplanung im Fuhrpark des Unternehmens im Bereich der Unfall- und Schadensverhütung unterstützt. Die vorbeugende Risikoplanung sollte in die Praxis umgesetzt werden. Die bestehenden Arbeitsschutzvorschriften und -empfehlungen (UVV) sowie das technische Regelwerk und gesetzliche Bestimmungen und Verordnungen sind zu nutzen. Dazu gehören u. a. die StVO, die RSA, das einschlägige technische Regelwerk für Kfz etc. In diesem Sinne dient das Risk-Management nicht nur zur Unfall- und Schadensverhütung, sondern es ist eine präventiv und ganzheitlich ausgerichtete Planung von potenziellen Risiken, die alle relevanten Bereiche des Unternehmens erfasst. Im Fuhrpark der Betriebsführungsgesellschaft sind die Risiken der Betriebstätigkeit zu bewerten und zu planen, um sie steuern und kontrollieren zu können.

Risikopolitische Aufgaben des Unternehmens

In der Wasser- und Abwasserbetriebsführungsgesellschaft nehmen die Risikopotenziale aufgrund der Größe des zu betreuenden Betriebsführungsgebiets, der Vielzahl der fachlichen Aufgaben, des Bereitschaftsdienstes und stetig steigender Verkehrsdichte zu, sodass die Bearbeitung risikopolitischer Aufgaben im Haus immer wichtiger wird. Dabei sind folgende grundsätzliche Fragen zu beantworten:

- Welchen Zielen und Strategien in der Risikopolitik des Unternehmens soll nachgegangen werden?

- Was sind die Maßnahmen für die Erreichung eines optimalen Risk-Managements?
- Inwieweit ist das Risk-Management mit den Unternehmenszielen vereinbar?

Die einzuleitenden Sicherungsmaßnahmen des Risk-Managements dürfen den Unternehmenszielen dabei ebenso wenig im Wege stehen wie Risiken, die dem Unternehmen existenzgefährdende Schäden zufügen können. Dazu gehört, dass das Wesen der Unternehmensrisiken erfasst wird und die verschiedenen Systeme risikomindernder Maßnahmen in der Unternehmenspolitik aufgezeigt sind. Als Instrumentarium ist im Unternehmen das Handbuch für das Qualitätsmanagement zu nutzen.

Die risikopolitischen Aufgaben des Unternehmens sind als interdisziplinäre Angelegenheit zu planen. Sie sind keine rein technische, keine rein finanzielle und keine spezifische Teilsicht mit eingeschränktem Blickwinkel. Alle Aspekte, die ein Unternehmen prägen, prägen auch das Risk-Management. Es muss aber der Gefahr entgegengewirkt werden, dass Risiken Gegenstand bürokratischen Verhaltens werden, obwohl sie undelegierbare Führungsaufgaben sind. Aus diesem Grund sollte ein verhaltenspsychologischer Ansatz Beachtung finden:

- Risiken lassen sich nur in Ausnahmefällen exakt analysieren und berechnen, aber meistens gut einschätzen

Die gesamte Risikopolitik des Unternehmens ist im Rahmen einer Gesamtsicht aufgestellt. Der Blickwinkel ist dabei auf das Wesentliche zu richten. Für die Wasser- und Abwasserbetriebsführungsgesellschaft bedeutet das grundsätzlich die Sicherung einer stabilen und störungsfreien Trinkwasser- und Abwasserentsorgung aller Kunden der Zweckverbände, zu jeder Tages- und Nachtzeit sowie unter allen Witterungsbedingungen.

Die Flotte muss diesen Einsatzkriterien entsprechen und demzufolge auch so aus- und aufgerüstet sein. In den Unternehmenszielen sind diese Aufgaben einschließlich einer ständigen Qualifizierung und Weiterbildung der fahrzeugführenden Mitarbeiter sowie der mittelfristigen Fuhrparkplanung unter Beachtung der Unternehmensstrategie zu verankern. Diese Vorgaben werden in einer Unternehmensschrift »Ziele und Programme, Grundsatzerklärung zur Qualitäts- und Umweltpolitik« fixiert. Dort ist das im Unternehmen eingeführte integrierte Qualitäts- und Umweltmanagementsystem dokumentiert. Es stellt die für alle Mitarbeiter verbindliche Handlungsgrundlage dar.

**Verankerung der
Aufgaben in den
Unternehmenszielen**

Auszug »Ziele und Programme, Grundsatzerklärung zur Qualitäts- und Umweltpolitik«

Ziele und Programme

In der Wasser- und Abwasserbetriebsführungsgesellschaft ist ein Verfahren eingeführt, das auf eine kontinuierliche Verbesserung der Prozessabläufe und Verringerung der Umweltauswirkungen der Unternehmenstätigkeit gerichtet ist. Insbesondere bei der Abwasserentsorgung sind Qualitäts- und Umweltziele eng miteinander verbunden, da das Qualitätsprodukt »behandeltes Abwasser« eine besondere Umweltrelevanz in Hinsicht auf den Gewässerschutz besitzt. Die Qualitätsziele der Unternehmens leiten sich insbesondere aus den Kundenanforderungen ab.

Die Festlegung von Umwelt- und Qualitätszielen sowie Umweltmanagementprogrammen erfolgt durch die Geschäftsführung des Unternehmens auf Grundlage der gegebenen gesetzlichen, finanziellen, betrieblichen und geschäftlichen Rahmenbedingungen. Bei der Festlegung von Umweltzielen werden insbesondere die bedeutenden Umweltaspekte der betrieblichen Tätigkeit sowie technologische Optionen berücksichtigt.

Die Standpunkte interessierter Kreise werden bei der Zielvorgabe berücksichtigt (Kunden, Mitarbeiter, Behörden, Lieferanten, Gesellschafter). Durch den Geschäftsführer des Unternehmens wird bei den Zielvorgaben auf den Einklang mit den formulierten Leitlinien der Qualitäts- und Umweltpolitik geachtet. Die Verhütung von Umweltbelastungen wird durch die Verpflichtung der Einhaltung der wasser- und immissionsschutzrechtlichen Grenzwertvorgaben gewährleistet.

Die Ziele und Programme sind für kurz-, mittel- und längerfristige Zeiträume festgelegt und formuliert, wobei darauf geachtet wurde, dass das Erreichen der Zielstellungen

- a) mess- bzw. quantifizierbar ist,
- b) in der Praxis erreichbar erscheint und
- c) nachweisbar ist.

Qualitätspläne und Umweltziele sind in Verbindung mit den Leitlinien der Qualitäts- und Umweltpolitik als Rahmen für alle Aktivitäten der Wasser- und Abwasserbetriebsführungsgesellschaft zu verstehen. Sie sind im Management-Handbuch dokumentiert und den Mitarbeitern umfassend bekannt. Bei der Einführung und Fortschreibung von Qualitäts- und Umweltmanagementprogrammen werden intern die Verantwortlichkeiten, die Mittel und der Zeiträume für die Verwirklichung der Planungen und Zielsetzungen Einzelziel-bezogen fest-

Manfred Muth

Der Aufbau und die Organisation eines Fahrzeug-Pools zur kurzfristigen Mobilitätssicherung

Vorwort

Innerhalb eines Fuhrparks ist die Verwaltung eines Kfz-Pools ein eigener großer Verantwortungsbereich. Um alle Ressourcen in einem Fahrzeugpool optimal nutzen zu können, ist ein geschicktes Management der Fahrzeuge und der zugehörigen Fahrzeugschlüssel notwendig. In vielen Firmen gibt es kein geschlossenes Pool-Konzept, somit ist eine ausgewogene Auslastung der Fahrzeuge und eine solide Kostenträgerrechnung nur bedingt möglich. Die nachfolgende Betrachtung hebt die Funktionalität der Pool-Konzeption in den Vordergrund und nicht die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und Ermittlungsgrößen. Das beschriebene Pool-Konzept wurde vom Autor inklusive der Softwarelösung entwickelt, innerbetrieblich eingeführt und mehrere Jahre verantwortlich betrieben.

Firmenhintergrund

Der Dienstleistungsbereich eines internationalen Anlagenbauers wurde 1995 in eine selbständige Unternehmensform überführt. Die betrieblichen Aktivitäten bewegten sich zunächst wie vor der Ausgliederung überwiegend am Standort. Durch eine Ausweitung der Geschäftstätigkeiten veränderte sich auch die örtliche Situation mit Auswirkungen auf den Einsatz des vorhandenen Fuhrparks. Daraus resultierte 1999 die Entscheidung, einen Kfz-Pool einzusetzen.

Der Pool wurde zu Beginn mit 19 sogenannten Abteilungsfahrzeugen eingerichtet. Es bestand ein Mix von Kauf- und Leasingfahrzeugen unterschiedlicher Fahrzeugtypen mit stark voneinander abweichendem Erscheinungsbild bezüglich Optik, Pflege- und technischem Zustand. Nach und nach wurden diese Fahrzeuge gegen neue Leasingfahrzeuge ausgetauscht, und die Gesamtzahl konnte auf 15 reduziert werden. Der Pool bestand überwiegend aus Fahr-

**Entwicklung eines
Pool-Konzepts**

zeugen des Mutterunternehmens. Dies war bedingt durch eine firmenpolitische Entscheidung und verbunden mit sehr guten Einkaufskonditionen. Nach einer Fusion der Firma, die direkte Auswirkungen auf die Einkaufspolitik hatte, veränderte sich das Gesicht des Pools zunehmend.

Bei der Einführung des Pools verfügte der Standort über eine eigene Kfz-Werkstatt und eine Betriebstankstelle. Beide Einrichtungen wurden später aufgegeben und das Pool-Konzept entsprechend angepasst.

Profitcenter Kfz-Pool

Der Kfz-Pool ist innerhalb des Unternehmens ein abgeschlossener Bereich mit eigener Kostenstelle und kann somit als Profitcenter betrachtet werden. Dies allerdings mit der Maßgabe seitens der Geschäftsleitung, kostendeckend und nicht gewinnorientiert zu arbeiten. Diese Anforderung wurde bisher in vollem Umfang erfüllt. Der Pool ist der Fachabteilung Fuhrparkmanagement angegliedert.

Organisation des Kfz-Pools

Grundlagen

Nach der Entscheidung, einen Kfz-Pool einzurichten, müssen zunächst einige Rahmenbedingungen geschaffen werden, um die spätere Funktionalität im betrieblichen Ablauf störungsfrei zu gewährleisten.

Fahrzeugauswahl

Die richtige Auswahl richtet sich nach den betrieblichen Erfordernissen: Reicht ein Fahrzeugtyp aus oder sind unterschiedliche Fahrzeuge notwendig?

- Langstreckenfahrzeug (Reisefahrzeug)
- Kombi (zusätzlicher Stauraum)
- Van oder Kleinbus (häufige Fahrten von Kleingruppen)

Wichtig sind des Weiteren auch noch die betriebswirtschaftlichen Belange, die hier aber nicht näher erläutert werden.

Tarife

Vernünftig ist ein Modell, in dem die Kosten verursachergerecht verteilt werden, um insgesamt kostendeckend zu arbeiten. Um ein entsprechendes Tarifsystem entwickeln zu können, müssen zunächst die Kosten des Pools bekannt sein. Diese Kosten sind unterteilt nach Fahrzeugkosten und Verwaltungskosten.

Fahrzeugkosten	Verwaltungskosten
Kalkulatorische Abschreibung	Personalkosten
Finanzierungskosten	Raumkosten
Leasingkosten	Büromaterial
Instandhaltungskosten	AfA auf die Büroausstattung
Kraftstoffkosten	Innerbetriebliche Umlagen
Reifenkosten	Sonstige Kosten
Steuer und Versicherung	
Sonstige Kosten	

**Aufstellung der
Kosten ist erforderlich**

Nach dieser Kostenartenrechnung wird der Kilometerpreis ermittelt, bei unterschiedlichen Fahrzeugtypen entsprechend gestaffelt.

Kilometer-Abrechnungsmodell

Für Poolfahrzeuge, die überwiegend im Langstreckenverkehr im Einsatz sind, reicht ein reines Kilometer-Abrechnungsmodell aus.

Kilometer-Abrechnungsmodell mit zeitlicher Komponente

Bei Pools, dessen Fahrzeuge u. a. ständig im Kurzstreckenverkehr eingesetzt werden und hohe Stehzeiten haben, ist eine zeitliche Abrechnungskomponente notwendig. Sonst könnte sich ein Fahrzeugnutzer als Dauermieter entpuppen und aus seiner Sicht kostengünstig ein Fahrzeug unterhalten. Für einen großen Industriestandort, bei dem geringe Fahrleistungen von 1 bis 1,5 Kilometer für die einfache Strecke mit einer hohen zeitlichen Komponente (z. B. bei Besprechungen) anfallen, hat sich ein Kombitarif bewährt. Die angefallenen Kosten werden per Leistungsverrechnung monatlich an die entsprechenden Kostenstellen nach folgenden Tarifen verrechnet:

Tarif 1: Nutzungsdauer 0–2 Stunden inklusive 20 km

Tarif 2: Nutzungsdauer über 2–10 Stunden inklusive 50 km

Tarif 3: Nutzungsdauer über 10–24 Stunden inklusive 100 km

Sollte die Kilometerpauschale der jeweiligen Tarifstufe überschritten werden, wird anstatt der Tarifpauschale die Gesamtkilometerzahl mit dem Kilometerpreis multipliziert.

Standort der Fahrzeuge

Die Poolfahrzeuge werden vorzugsweise auf reservierten Stellplätzen, die entsprechend gekennzeichnet sind, bereitgestellt. Diese Stellplätze liegen nah

zum Hauptgebäudes des Unternehmens, in dem auch die Fahrzeugschlüssel und Fahrzeugpapiere aufbewahrt werden. So werden kurze Wege und ein problemloses Auffinden der Fahrzeuge gewährleistet.

Aufbewahrung der Fahrzeugschlüssel und Fahrzeugpapiere

Um Missbrauch vorzubeugen, ist ein gesichertes Unterbringen der Fahrzeugschlüssel und -papiere in einem Raum, der nicht jedermann zugänglich ist, notwendig. Die Utensilien sind in speziellen Plastiktaschen untergebracht, die mit dem entsprechenden Fahrzeugkennzeichen versehen sind. Diese Taschen werden in einem Regalschrank mit gekennzeichneten Fächern für die einzelnen Fahrzeuge hinterlegt. Die Taschen beinhalten:

**Regalschrank mit
Einzelfächern**

- Fahrzeugschlüssel
- Fahrzeugpapiere
- Tankkarte
- Einfahrtsausweis
- Unfallmeldung
- Versicherungskarte
- Fahrtenbuch

Ablauf des Übergabe- und Rücknahmeprozesses

Reservierung

Die Reservierung der Fahrzeuge erfolgt telefonisch oder persönlich vor Ort beim Objektschutzmitarbeiter. Der Objektschutzmitarbeiter trägt folgende

**Eintrag in eine
Reservierungskarte**

Daten in eine Reservierungskarte ein:

- Kennzeichen des Fahrzeugs
- Name des Anmieters
- Abteilung
- Telefonnummer
- Datum, Uhrzeit, Ausgabetag
- Datum, Uhrzeit, Rückgabetag

Anschließend wird die Karte in eine Plexiglastasche, die am Regal für die Fahrzeugschlüssel und -papiere angebracht ist, eingesteckt. Somit ist auch eine vernünftige Disposition möglich. Diese konventionelle Arbeitsweise hat sich bewährt. Alternativlösungen über PC haben Schwächen aufgezeigt und wurden wieder verworfen.

Michael Schulz

Integration von Fahrzeugen aus Firmenübernahmen

Vorgaben eines Großfuhrparks

Vorwort

Für das untersuchte Unternehmen arbeiten mehr als 30.000 Mitarbeiter in 800 Niederlassungen, verteilt auf 50 Länder. Das Unternehmen wird seit den 1960er-Jahren an der Börse gehandelt und expandiert seitdem beständig. Der deutsche Standort hat rund 1.800 Mitarbeiter und ist für die MEG (Mittel-europa-Gruppe) verantwortlich, d. h. die deutschsprachigen Gebiete (Deutschland, Österreich, Schweiz) und die neuen Märkte (Polen, Tschechien, Slowakei, Ungarn, Slowenien).

Das Unternehmensmanagement musste sich aufgrund der Globalisierung im weltweiten Unternehmensumfeld wichtigen Veränderungen unterwerfen. Die Individualität lokaler Firmen vereint sich heute mit einem starken unternehmensgerichteten Denken. Materialflüsse werden effizienter gestaltet und Technologien werden flexibler von einem Unternehmen zum nächsten transferiert. Innerhalb dieser Konsolidierungsprozesse nimmt die Integration von Tochtergesellschaften sowie die grenzüberschreitende Vereinheitlichung der Prozesse eine besondere Rolle ein. Dies stellt auch das Fuhrparkmanagement der MEG in Deutschland vor besondere Aufgaben: Ein Ziel ist die schnelle und effektive Integration von Fahrzeugen aus Firmenübernahmen.

Ziele

Grundlagen

Strategische Konzernvorgaben

Das Unternehmen hat erkannt, dass der Leasingfuhrpark die wirtschaftlichste Alternative für die eigene Organisation ist. Mit einigen Herstellern wurden internationale Rahmenverträge geschlossen. In internationalen Ausschreibungen werden Full-Service-Dienstleistungen angefragt und in Abstimmung mit den jeweiligen Ländereinheiten die Auswahl getroffen. Es können jeweils einzelne Service-Dienstleistungen herausgelöst werden, um internationale

Rahmenverträge zu nutzen und/oder nationale Rahmenverträge abzuschließen. Im Zuge einer weltweit einheitlichen CI (Corporate Identity) werden u. a. alle Fahrzeuge einheitlich beschriftet.

Organisation

Die Organisation des Fuhrparks obliegt der Abteilung Beschaffung und Distribution mit einem Leiter und einer Sachbearbeiterin Fuhrpark.

Fuhrpark-Kennzahlen

In den deutschsprachigen Gebieten der MEG führt das Unternehmen einen Fuhrpark von 1.200 Fahrzeugen. Österreich und die Schweiz werden zurzeit integriert, in den anderen Märkten müssen die Prozesse angeglichen werden. Deutschland stellt in der MEG den größten Anteil von 1.000 Fahrzeugen mit einer durchschnittlichen Laufleistung von 30.000 km pro Jahr je Fahrzeug.

Kfz-Ordnung

Vorgaben je nach
Einsatzzweck

In der Kfz-Ordnung des Unternehmens sind für den jeweiligen Einsatzzweck in den Bereichen Service und Vertrieb die Fahrzeugtypen, Ausstattungsvarianten inklusive einiger Optionen, Motorisierung und Beschriftung vorgegeben. Die Mitarbeiter können weitere Sonderoptionen wählen, wobei die Differenzleasingrate privat übernommen werden muss und vom monatlichen Gehalt einbehalten wird. Die Privatnutzung kann jeder Mitarbeiter wählen.

In den Bereichen Niederlassungsleitung/Bereichsleitung und Geschäftsführung/Geschäftsleitung sind die monatlichen Leasingraten auf Basis von 25.000 km im Jahr und auch die Motorisierungen festgelegt. In diesen Grenzen können die Mitarbeiter aus den vorgegebenen Marken den gewünschten Fahrzeugtyp wählen. Bei allen Neubestellungen müssen Dieselfahrzeuge gewählt werden.

Kfz-Überlassungsverträge

Es gibt drei verschiedene Kfz-Überlassungsverträge:

- Dienstfahrzeuge ohne Privatnutzung
- Dienstfahrzeuge mit Privatnutzung
- Dienstfahrzeuge für AT-Mitarbeiter

In diesen werden folgende Dinge geregelt:

- Überlassung und Verwendung
- Fahrzeugpapiere und Schlüssel
- Pflichten des Mitarbeiters
- Pflege und Wartung des Fahrzeugs
- Betriebskosten, Reparaturen
- Schadensfälle
- Haftung des Mitarbeiters
- Mitfahrer und Überlassung an Dritte
- Private Nutzung des Dienstfahrzeugs
- Beendigung der Überlassung
- Sonstige Bestimmungen
- Salvatorische Klausel

Kfz-Richtlinien

Die Kfz-Richtlinien zur Überlassung eines Firmenwagens geben den Mitarbeitern Antworten auf die wichtigsten Fragen im Umgang mit einem Dienstfahrzeug und dienen zur konkreten Hilfestellung in bestimmten Fällen. U. a. werden folgende Inhalte kontinuierlich ergänzt und den Veränderungen angepasst:

- Berechtigungsvoraussetzung
- Leasingfahrzeug
- Kostenübernahme des Unternehmens
- Kostenübernahme des Arbeitnehmers
- Private Nutzung
- Versteuerung des geldwerten Vorteils
- Beschaffung des Firmenfahrzeugs
- Kfz-Bestellanforderung
- Zulassung und Übergabe
- Versicherungen
- Nutzung des Firmenwagens
- Sorgfaltspflicht des Mitarbeiters
- Tankkarte
- Einbauten
- Zuladung
- Instandhaltung
- Reparaturen
- Laufende Kosten

Inhalte

- Verkehrssicherer Zustand des Firmenwagens
- Reparaturabwicklung
- Reifen
- Verhalten bei Verkehrsunfall, bei Diebstahl- und Kaskoschäden
- Verhalten bei Unfall
- Schadensmeldung
- Ersatzwagen
- Sonstige Pflichten des Mitarbeiters
- Ordnungsgemäßes Führen von Dienstfahrzeugen, Geldstrafen, Bußgelder etc.
- Vertragsänderung
- Rückgabe des Firmenfahrzeugs
- Rückgabeprotokoll
- Überprüfungsprotokoll
- Widerruf, Nutzungsausfall
- Regressansprüche

Bestellprozess/Rückführung

Eine benutzergeführte Datei in MS Excel lässt nur Fahrzeuganforderungen nach der im Hintergrund eingepflegten aktuellen Kfz-Ordnung zu. Die festgelegten Bestellverantwortlichen und die Geschäftsführung senden Fahrzeugbestellanforderungen für ihren Verantwortungsbereich per E-Mail an das Fuhrparkmanagement. Die eingehenden Bestellanforderungen werden im Fuhrpark mit Hilfe der Fuhrparkdatenbank geprüft und gegebenenfalls z. B. Leasinglaufzeiten und -leistung wirtschaftlich angepasst. Die Fahrzeuganforderung wird danach vom Fuhrpark automatisch in eine Bestellung umgewandelt und an den Händler gesandt. Der Händler übernimmt die Informationen und bestellt das Fahrzeug im Werk. Ab diesem Zeitpunkt ist der Händler verantwortlich für die Organisation und den Einbau nicht werkseitiger Optionen (teilweise vorgegebene Lieferanten) bis zur termingerechten Auslieferung an die jeweilige Niederlassung. Die Rückführung aller auslaufenden Fahrzeuge von der Niederlassung und das Beseitigen der Firmenbeschriftung sind in den Kosten für das »Auslieferungspaket« fest vereinbart.

Bestellung per E-Mail

Datenbank

Aufgrund der erhöhten Anforderungen wurde die Verwaltung der Daten für Fahrzeuge in MS Excel umgestellt. Bei der Vielzahl von Fahrzeugen wurden

Dieter Riegel

Der Aufbau einer prozess-orientierten Fuhrparkorganisation in einem Großunternehmen

Strukturelle Verteilung der Zuständigkeiten

Der Fuhrpark eines Großunternehmens mit seinen vielschichtigen Voraussetzungen und unterschiedlichen Bedürfnissen fordert von den beteiligten Einheiten, die für Bedarfsermittlung, Beschaffung und die weiteren Vorgehensweisen im Umgang mit den Fahrzeugen zuständig zeichnen, einen hohen Grad an Kommunikation, Abstimmung und Zusammenarbeit.

Wenn hier von Fahrzeugen die Rede ist, wird die gesamte Bandbreite angesprochen: von Werksfahrrädern, Mofas, unterschiedlichen Pkws bis hin zu Fahrzeugen mit Spezialeinbauten oder gar Sattelzügen und Tankfahrzeugen. Prinzipiell werden im Unternehmen alle Fahrzeuge benötigt, die die Mobilität der Mitarbeiter sicherstellen oder zur internen Bewegung von Produkten, Packmitteln, Kleinartikeln bis hin zur Verteilung der Werkpost notwendig sind. Für die vielen unterschiedlichen Fahrzeuge müssen natürlich auch unterschiedliche Beschaffungsformen und im Weiteren auch verschiedene Verwaltungsprozesse gewählt werden. Vor allem erfordern die Beschaffungs- oder Leasingkosten, Laufzeit und Laufleistung und die Kosten für Sonderausstattungen eine gesonderte Betrachtung, denn sie entscheiden letztlich die Beschaffungsarten.

**Anforderungen
Fahrzeuge**

Analog zu den unterschiedlichen Anforderungen an die Fahrzeuge zeichnen im Unternehmen auch entsprechend viele Einheiten verantwortlich. Hinzu kommen alle klassischen Funktionen, die ohnehin für den Fuhrpark »verantwortlich« sind. Je größer die Anzahl dieser beteiligten Einheiten ist, desto höher ist auch die Zahl der internen Schnittstellen. Die einzelnen Abstimmungsprozesse führen zu einer Verzögerung in der Abarbeitung der einzelnen Schritte und dadurch auch zu einer Erhöhung der internen Prozesskosten. Durch diesen Verlauf erhöht sich das Risiko eines Informationsverlustes, und damit verbunden kann es zu Qualitätseinbußen kommen.

Beteiligte Einheiten

Die daraus resultierenden Interessenskonflikte erschweren häufig die bereits benannten Punkte wie Kommunikation, Abstimmung und Zusammenarbeit. Aufgabe des Fuhrparkmanagers ist es, die Interessen des Unternehmens zu vertreten, nämlich die optimalen und günstigsten Lösungen für den Fuhrpark zu entwickeln und einzusetzen.

**Projektgruppe
Fuhrpark**

Kommen wir nun zu den Funktionen des Fuhrparks. Auch hier gilt die Aussage: Je weiter die Funktionen gestreut und verteilt sind, desto mehr Schnittstellen gibt es in der Firma mit allen Risiken wie verlängerten Prozessketten, Informationsverlusten und Qualitätseinbußen. Sicher macht es keinen Sinn, alle Funktionen zusammenzuführen, ohne zunächst die Prozesse ausführlich und intensiv betrachtet zu haben. Hierzu lässt sich eine Projektgruppe einberufen, die unter Einbeziehung der beteiligten Einheiten alle Schnittstellen und Funktionen untersucht und ein Zusammenführen zu einer Fuhrparkorganisation bewirkt.

Die wichtigsten Einheiten, die in diese Projektgruppe einbezogen werden müssen, sind die für den Fuhrpark Verantwortlichen, die funktionalen Einheiten wie Personal, Finanzen, Steuer und Einkauf, die Abteilung Versicherung und die Technik. Um die internen Kosten nach Möglichkeit auf ein Minimum reduzieren zu können, sollte das unternehmenseigene Rechnungswesen von Anfang an mit eingebunden werden. Fachliche Unterstützung erhält die Projektgruppe hierbei durch die Facheinheiten, wie z. B. Produktion oder Vertrieb, und einen »neutralen, unabhängigen« Moderator. Eventuell lässt sich auch ein erfahrener, externer Berater einbinden. Die Projektgruppe hat zunächst die Aufgabe, die internen Schnittstellen zu ermitteln und festzulegen, welche Einheit zu welchem Zeitpunkt in den Prozess eingebunden werden muss. Dies kann über eine Tabelle (»Ist-Prozessverlauf erheben«) geschehen, mit deren Hilfe die Einheiten ihre jeweilige Beteiligung an den unterschiedlichen Prozessschritten darstellen.

Vgl. Tabelle Seite 215

Im weiteren Verlauf der Untersuchung sollte die Projektgruppe die folgenden Fragen klären:

- Wo wird die Kompetenz angesiedelt, die die verschiedenen Funktionen, die damit verbundenen Aufgaben und unterschiedlichen Interessen koordiniert?
- Wie sieht die Organisation aus, die diese recht unterschiedlichen und vielfältigen Interessen und Aufgaben im Sinne des Unternehmens sinnvoll strukturiert?
- Wer koordiniert, formuliert und beschließt schließlich, welche Fahrzeuge gekauft, geleast oder gemietet werden?

- Wer entscheidet beim Kauf die Finanzierungsform oder beim Leasing, ob Full-Service oder Finanzleasing gewählt wird, die Dauer, Laufleistung usw. oder wann es geraten ist, ein Fahrzeug zu mieten?
- Wer zeichnet für den gesamten Verwaltungsprozess verantwortlich?

Funktionen und Aufgaben der beteiligten Einheiten und deren unterschiedliche Interessen

Grundsätzlich können wir zwischen Einheiten, die ständig an den Prozessen beteiligt werden müssen, und Einheiten, die nach Bedarf an Teilprozessen beteiligt sind, unterscheiden.

Der *Einkauf* wird in alle Prozesse eingebunden, in denen es um die Beschaffung geht. In einem Großunternehmen macht es auf jeden Fall Sinn, die Einkaufsfunktionen in einer Abteilung zu bündeln. Dadurch lassen sich Vorteile bei der Angebotseinholung und der Verhandlung gegenüber den Lieferanten erreichen. Gleiches gilt natürlich bei der Beschaffung von Fahrzeugen. Hier ist jedoch darauf zu achten, dass nicht allein der Kaufpreis oder die Leasingrate als Messlatte anzusetzen sind, sondern der komplette Prozess im Fokus stehen muss.

Einkauf

Da es die Hauptaufgabe des Einkaufs ist, ein Produkt möglichst günstig zu beschaffen, tritt hier die Betrachtung des Gesamtprozesses leicht in den Hintergrund. Neben günstigen Kauf- oder Leasingkosten sind weitere Punkte wie die exakten Inhalte bei Full-Service-Leasing, Wartung und Reparatur, Regelungen für Reifen, Rückgabekosten, eventuell Weitervermarktung, Verwaltungskosten, Verbrauch, Tankkarten etc. zu berücksichtigen.

Die *Technik* übernimmt in der Regel mehrere Funktionen. Zum einen ist sie zuständig für eine eventuell vorhandene unternehmenseigene Werkstatt und je nach Verantwortungsbereich auch für die Auftragsvergabe bei Reparatur oder Wartung. Ebenso obliegt ihr die fachliche Prüfung der Rechnungen. Weiter gehören auch die Sonderausstattungen für Werkstattfahrzeuge und deren Nutzung zum Aufgabenbereich der Abteilung für Technik. Ihr Interesse liegt im Erhalt der Zuständigkeit und dem gezielten Einsatz eigener Kräfte und Ressourcen (wie z. B. in einer eigenen Werkstatt).

Technik

Bei *Vertrieb* und *Personal* liegen die Interessen nahe beieinander. Gewöhnlich arbeiten die Verantwortlichen der Personalabteilung in enger Abstimmung mit den Vertriebsbeauftragten (und hoffentlich auch mit dem Fuhrparkleiter)

Vertrieb und Personal

die Car Policy aus und integrieren sie im Unternehmen. Die Bedingungen für eventuell angebotene Motivationsfahrzeuge können darin auch verankert werden. Das Interesse des Vertriebs geht dahin, seinen Mitarbeitern eine möglichst große Mobilität zu gewährleisten. Natürlich wünscht sich der Mitarbeiter, dem ein Fahrzeug im Zusammenhang mit einem Gehaltsverzicht angeboten wird (Motivationsfahrzeug), vor allem eine möglichst große Bandbreite an Leistungen und Komfort, ohne das vorgegebene Budget zu überschreiten oder eine größere Summe vom Gehalt beisteuern zu müssen. Aus diesem Grunde sind Personalwesen und Vertrieb hier gehalten, eine möglichst einfache und sinnvolle Policy auszuarbeiten, die ohne verwirrende Interpretationsvarianten eine möglichst optimale Mobilität schafft.

Durch die große geographische Verteilung der Vertriebsmitarbeiter im beschriebenen Unternehmen ist es besonders wichtig, für ein entsprechend weit verzweigtes Netz von Vertragspartnern zu sorgen. Die Punkte wie Wartung und Reparatur in Vertragswerkstätten sind ebenso zu regeln wie das umfassende Thema Reifen (Händler, Einlagerung, Montage, Montagezubehör usw.). Ebenso gilt es, einen leistungsstarken Partner für die Betankungen zu finden. Bei einem großen Fuhrpark wie dem eines Großunternehmens macht es unter Umständen sogar Sinn, mit zwei Partnern zusammenzuarbeiten. Die Flotte ist groß genug, um bei beiden Partnern die entsprechenden Nachlässe zu bekommen und damit den Mitarbeitern ein umfassendes, großes Tankstellennetz zur Verfügung zu stellen.

Selbstverständlich sind die Bedingungen, unter denen die Anwendung von Tankkarten erfolgen kann, im Vorfeld eindeutig zu regeln. Sollen die Nutzer die Möglichkeit bekommen, auch die Waschstraßen zu nutzen? Können Kleinmaterialien, z. B. Scheibenwischer, Scheibenreiniger, Öl usw., mit der Karte gekauft werden? Wie steht es mit Mautgebühren? Dieses und vieles mehr ist mit dem Vertragspartner zu verhandeln und vertraglich festzulegen.

Finanzen und Steuern

Die Einheiten *Finanzen* und *Steuern* werden in der Regel nur dann einbezogen, wenn es um die Entscheidung geht, sollen die Fahrzeuge gekauft oder geleast werden? Doch selbst wenn die Entscheidung für das Leasing getroffen wird, bleibt noch zu prüfen, ob es je nach Art der Bilanzierung, z. B. US-GAAP¹ (Generally Accepted Accounting Principles), unter Umständen einen

¹ US-amerikanische Rechnungslegung nach US-GAAP. Die amerikanische Rechtstradition des Common Law gibt gegenüber der europäischen Rechnungslegung (federführend durch HGB) lediglich einen Rahmen vor, innerhalb dessen sich Case Law (Einzelfallrecht) entwickeln kann. Die Bilanzierungsvorschriften sind nur in geringem Maße gesetzlich kodifiziert. Der weitaus größere Teil wurde im Wechselspiel zwischen Berufsverbänden der Wirtschaftsprüfer, den Bilanzierern und der Börsenaufsicht entwickelt.

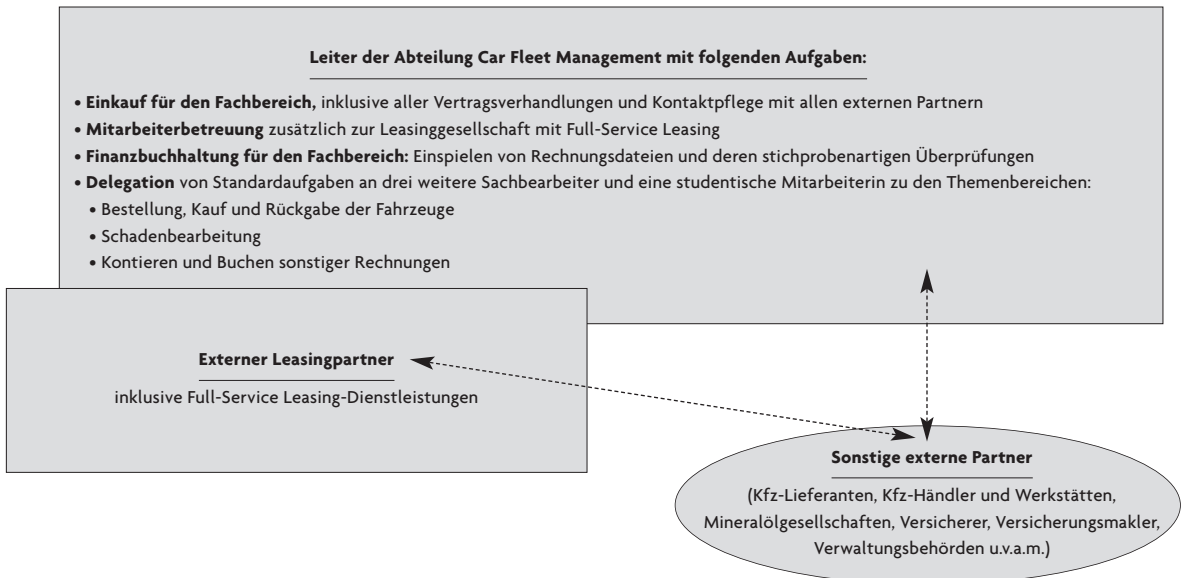
Brigitte Baron

Prozessoptimierung in der Zusammenarbeit mit Lieferanten

Historie der Abteilung Car Fleet Management des Unternehmens

Das betrachtete Unternehmen unterhält einen vorwiegend geleasteten User-Chooser-Motivationsfuhrpark mit knapp 700 Fahrzeugen der mittleren bis gehobenen Preisklasse. Die Mitarbeiter tragen die Kosten für ihre Fahrzeuge über ein Gehaltsumwandlungsmodell von variablen Gehaltsbestandteilen selbst. Der Fuhrpark des Unternehmens wurde von der Abteilung Car Fleet Management bisher in folgender Struktur verwaltet:

Verwaltungsstruktur Car Fleet Management – alt



Zunächst wurden neben dem reinen Finanzleasing zusätzliche Dienstleistungen an eine Leasinggesellschaft vergeben. Zu den Full-Service-Leasing-Dienstleistungen zählten:

- Bereitstellung von Extranetseiten als Informationsmedium für Mitarbeiter bzw. zur Konfiguration der Dienstwagen
- Telefonische Beratung der Dienstwagennutzer zu den Themen optimale Leasinglaufzeit und -laufleistung
- GEZ-Gebührenverwaltung
- Tankkartenausgabe und -verwaltung
- Prüfung und Abrechnung von Werkstattrechnungen nach Bezahlung mittels einer Service-Card
- Aufbereitung von Rechnungsdateien sowie Managementreporting
- Rückführung von Fahrzeugen bei Fahrzeugrückgabe

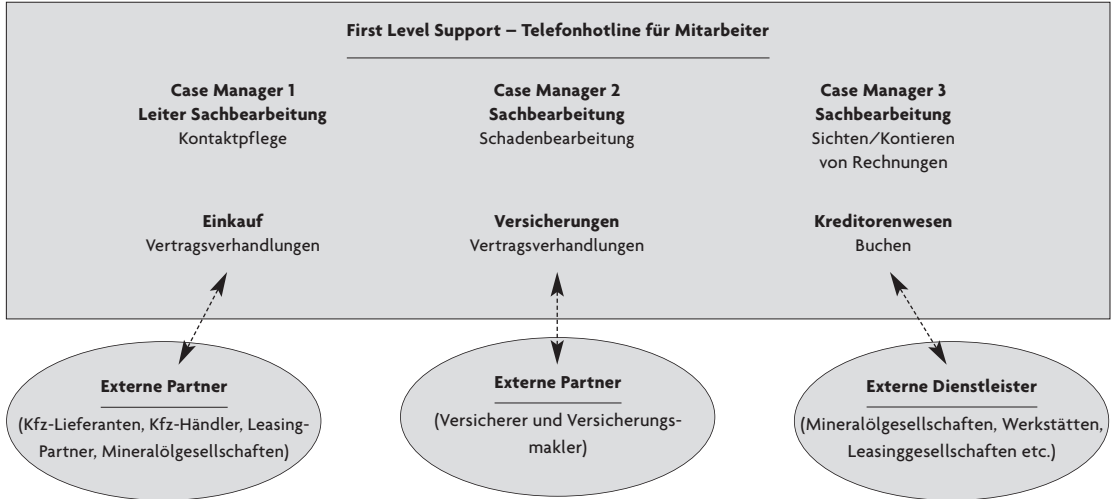
Diese Full-Service-Dienstleistungen wurden auf Wunsch des Unternehmens wieder ingesourct. Durch die damit einhergehende strukturelle Veränderung, die Übernahme von neuen Aufgaben sowie eine zeitgleich durchgeführte interne Ausgliederung der Abteilung CFM aus dem Bereich Finance in den Bereich HR, wurde eine Restrukturierung der Abteilung CFM notwendig. Dabei sollten innerhalb des Unternehmens die Kernkompetenzen anderer Abteilungen wie beispielsweise der Mitarbeiterhotline (First Level Support), der Einkaufs- oder Versicherungsabteilung oder der Finanzbuchhaltung zu höheren Synergieeffekten führen. Durch eine klare interne Prozessdefinition sollten folgende Anforderungen der Unternehmensleitung erfüllt werden:

- Die Leistungen der Abteilung CFM sollten inklusive aller ihrer internen Netzwerke transparent gestaltet werden
- Die bisherigen Arbeitsabläufe sollten verschlankt und die Prozesskosten deutlich reduziert werden

Die erarbeiteten internen Prozesse wurden allen neuen internen Netzwerken ihrer Relevanz entsprechend vorgestellt und anschließend in den einzelnen Fachabteilungen umgesetzt. Die folgende Abbildung stellt die neue Struktur des CFM inklusive seiner Netzwerke dar:

Vgl. Seite 225

Verwaltungsstruktur Car Fleet Management – neu



Ist-Zustand der Prozesse mit Kfz-Händlern

Die Sachbearbeitung der Abteilung CFM erfolgt auch nach dem Insourcing regional strukturiert. Aber trotz der ersichtlichen Entlastung durch andere Abteilungen des Unternehmens und der regionalen Begrenzung können die Arbeitsgebiete von den jeweiligen Sachbearbeitern nur noch schwer überblickt und zeitlich bewältigt werden.

Für eine erste Analyse stellte sich die Frage nach dem Grund des augenscheinlich höheren Arbeitsaufkommens. Es wurden folgende Hauptursachen identifiziert und nach ihrer Relevanz gewichtet:

- Die geplante Entlastung durch den First Level Support für die Beantwortung von allgemeinen Fragen zum unternehmensinternen Dienstwagenmodell oder dem schon vorhandenen Dienstwagen hat sich nicht ergeben. Die neuen Ansprechpartner wurden von den Dienstwagennutzern nur sehr zögerlich akzeptiert. Daher hat sich das Anrufvolumen in der Abteilung CFM nicht – wie erhofft – reduziert.
- Die Entwicklung des neuen IT-Tools (zur Verwaltung der Fahrzeuge) für das CFM, das der Telefonhotline als Informationsbasis z. B. zum Bestell- oder Bearbeitungsstatus und den Mitarbeiterkonten dienen sollte, hat sich zeitlich stark verzögert.
- Der Koordinationsaufwand mit externen Geschäftspartnern wurde bei dem Insourcing-Projekt zunächst nicht als relevante Größe angesehen.

Für die ersten zwei Punkte konnten rasch Lösungsmöglichkeiten gefunden werden, die Behebung des letzten Punktes ist noch nicht erfolgt. Nach der internen Prozesseinführung zeigt sich aber im Tagesgeschäft bei Beratung, Fahrzeugbestellung, Fahrzeugübergabe sowie Fahrzeugrückgabe, dass gerade der Koordinationsaufwand mit externen Partnern eine wesentliche Schwachstelle im Optimierungsprozess darstellt.

Fehlende Prozesstransparenz

Probleme in der Sachbearbeitung

Gerade in Zeiten hohen Arbeitsaufkommens oder der Vertretung eines Sachbearbeiters wird das Problem in der Sachbearbeitung sehr deutlich:

- Die Komplexität regionaler Sonderregelungen mit externen Geschäftspartnern ist für die Vertretung nicht mehr zu überblicken
- Fehlende Dokumentation der Sonderregelungen führt zu großer Unsicherheit
- Fehlerhäufigkeit ist erhöht
- Je nach Mitarbeitertyp führt zudem die Handlungsunsicherheit zu Reaktionen wie Resignation oder Kampf. Als Folge davon werden entweder keine Arbeiten aus anderen Regionen erledigt, oder es werden sehr zeitaufwendig neue Lösungen für die Zusammenarbeit mit externen Geschäftspartnern für die Übergangszeit gesucht

Wegfall des externen Dienstleisters

Nach der Einführung (Implementierung) der neuen internen Prozesse wurde sehr schnell deutlich, dass der alleinige Fokus auf die internen Arbeitsabläufe nicht ausreicht, um die angestrebten Ziele wie Kostenoptimierung und Transparenz zu erzielen. Die internen Arbeitsabläufe konnten zwar verschlankt werden, die Arbeit mit einer Vielzahl an externen Kooperationspartnern hat die internen Einsparungen aber wieder neutralisiert. Der frühere externe Full-Service-Dienstleister hatte z. B. sehr viele Koordinationsaufgaben mit den externen Geschäftspartnern, insbesondere den Kfz-Händlern, für das Unternehmen übernommen. Durch das Insourcing entfielen diese Leistungen.

Uneinheitliche Außenwirkung

Das Fehlen von Prozessen mit externen Geschäftspartnern führt auch zu einem uneinheitlichen Auftreten der Abteilung CFM. Die Geschäftspartner reagieren darauf häufig irritiert und verwundert. Ein solcher Zustand kann in letzter Instanz auch zum Imageverlust für das Unternehmen führen.

Romy Fetsch

Spezifikation des Prozesses zur Fahrzeugübergabe und Implementierung im Unternehmen

Grundlagen

Zielsetzung und zentrale Aussagen

Diese Ausarbeitung befasst sich mit dem Prozess der Fahrzeugübergabe in reinen Pkw-Leasingfuhrparks. Zum großen Teil sind die Ausführungen jedoch auch auf Pkw-Kauffuhrparks anwendbar. Besonderheiten von Lkw- und Sonderfahrzeug-Fuhrparks wurden nicht berücksichtigt.

Übergabe und Rückgabe von Firmenfahrzeugen

In vielen Fuhrparks gestaltet sich die Übergabe von Firmenfahrzeugen ähnlich. Der Händler informiert den Fuhrparkmanager, ab wann das Fahrzeug bereitgestellt werden kann. Nach Übermittlung der Zulassungsunterlagen wird das Fahrzeug durch den Händler zugelassen. Es folgt eine Terminabstimmung mit dem Nutzer, und das Fahrzeug wird vom Händler zugestellt. Die Abnahme des Fahrzeugs erfolgt durch den Fuhrparkmanager oder den Empfang. Der Nutzer erhält eventuell noch eine kurze technische Einweisung durch den Händler. Das Übergabeformular wird dann sowohl vom Nutzer als auch vom Fuhrparkmanager unterschrieben. Danach werden die Tankkarten bestellt und die Lohn- und Finanzbuchhaltung sowie die Versicherungsabteilung informiert. Die Tankkarten und der Versicherungsschein werden dem Nutzer nachgereicht oder zugesandt. Oft fehlt jedoch die technische Einweisung ganz, wenn sich der Termin für die Bereitstellung des Fahrzeugs nicht mit dem Terminkalender des Nutzers vereinbaren lässt.

Übergabeprozess

Die Rückgabe gestaltet sich meist ebenso »einfach«. Mit der Übergabe des Neufahrzeugs nimmt der Händler das »alte« Fahrzeug zurück. Es wird ein Gutachten erstellt und die Leasinggesellschaft vom Händler entsprechend informiert. Danach erfolgt die Endabrechnung durch die Leasinggesellschaft an das Unternehmen.

Rückgabeprozess

Risiken des Unternehmens

Der scheinbar einfache Prozess der Fahrzeugübergabe birgt aber einige, teils nicht unerhebliche Risiken für das Unternehmen. Diese Risiken entstehen unter anderem durch die *Halterhaftung* des Unternehmens und bei der Rückgabe z. B. durch diverse Kleinschäden am Fahrzeug, die vor der Rückgabe nicht kostengünstig beseitigt wurden.

Fehlende Führerscheinkontrolle

Ein weiteres Risiko stellt dabei die fehlende Führerscheinkontrolle dar, wie folgendes Beispiel verdeutlicht: Angenommen, der Mitarbeiter verliert seinen Führerschein, ohne dies dem Arbeitgeber mitzuteilen. Er verursacht mit seinem Firmenwagen einen Unfall mit hohem Sach- oder gar Personenschaden. Die Polizei stellt fest, dass kein Führerschein vorhanden ist. Kann das Unternehmen nicht nachweisen, dass der Führerschein des Mitarbeiters regelmäßig geprüft wurde, oder war das Fehlen des Führerscheins sogar bekannt, kann die für den Schaden eintretende Haftpflichtversicherung Regress von bis zu 5.000 Euro fordern. Vgl. dazu z. B. AKB der Zürich Versicherung § 2b (1) c) und § 7 V. (2). Weiterhin droht eine strafrechtliche Verfolgung, da bei Personenschäden automatisch ein Ermittlungsverfahren wegen fahrlässiger Körperverletzung von der zuständigen Staatsanwaltschaft eingeleitet wird. Bei schweren Verletzungen droht sogar eine Haftstrafe von bis zu drei Jahren oder eine Geldstrafe. Bei nachgewiesener fahrlässiger Tötung kann in schweren Fällen eine Haftstrafe von bis zu fünf Jahren verhängt werden.

Nichtbeachtung der UVV

Durch die Nichtbeachtung der *Unfallverhütungsvorschriften* der Berufsgenossenschaft Fahrzeuge riskiert das Unternehmen seinen Versicherungsschutz bei der Berufsgenossenschaft. Bei dieser sind alle Firmenfahrzeugnutzer versichert. Kann im Schadensfall (verursacht durch Nichtbeachtung der Unfallverhütungsvorschriften) keine Einweisung des Mitarbeiters in diese Unfallverhütungsvorschriften und eine entsprechende Prüfung der Fahrzeuge nachgewiesen werden, kann die Berufsgenossenschaft für die Aufwendungen für Versicherungsleistungen beim Unternehmen Regressanspruch erheben. Ein Teilregress durch das Unternehmen beim Fuhrparkmanager ist bis zu 5.000 Euro möglich. Bei einer dauerhaften körperlichen Behinderung des Mitarbeiters (z. B. Lähmung), verursacht durch einen lose auf der Rücksitzbank abgelegten Gegenstand, sind Kosten weit über 5.000 Euro zu erwarten (u. a. ärztliche Behandlung, Reha, eventuell behindertengerechter Umbau des Autos etc.).

Kann die Berufsgenossenschaft im Rahmen einer Überprüfung oder Anspruchstellung die Nichteinhaltung der Unfallverhütungsvorschriften – es handelt sich hier um eine Ordnungswidrigkeit i. S. des § 209 Abs. 1 Nr. 1 SGB VII – nachweisen, kann sie dem Unternehmen nach Einhaltung einer ange-

messenen Frist zur Herstellung des erforderlichen Zustands ein Bußgeld bis zu 10.000 Euro auferlegen.

Bei der Rückgabe der Fahrzeuge liegt das Risiko in den hohen Nachzahlungsforderungen der Leasinggesellschaften oder des Händlers für Beschädigungen am Fahrzeug. Diese Beträge liegen oft über 1.000 Euro. Bei zehn Fahrzeugrückgaben kann dies schnell zu erheblichen Nachzahlungen führen. Alle aufgeführten finanziellen Risiken können nicht durch Haftpflichtversicherungen abgedeckt werden.

Bei der Fahrzeugübergabe und -rückgabe zu beachten

Um die genannten Risiken für das Unternehmen jedoch auszuschließen bzw. die Kosten zu minimieren, sollten folgende Punkte bei der Fahrzeugübergabe und -rückgabe beachtet werden.

Vor der Übernahme der Fahrzeuge sollten diese Fahrzeuge gemäß der Unfallverhütungsvorschriften der Berufsgenossenschaft auf ihre Betriebssicherheit hin geprüft werden. Bei der Übergabe ist der Mitarbeiter in diese Unfallverhütungsvorschriften und in die Nutzung des Fahrzeugs einzuweisen und der Führerschein des Mitarbeiters zu kontrollieren. Die Einweisung des Nutzers und die Führerscheinkontrolle müssen auf einem Übergabeprotokoll dokumentiert werden. Die Ergebnisse der UVV-Prüfung des Fahrzeugs müssen bis zur nächsten Prüfung aufbewahrt werden, um die Regelmäßigkeit und Fristeinhaltung nachweisen zu können.

Vor der Rückgabe von Leasingfahrzeugen müssen diese begutachtet und Schäden festgestellt werden. Klein-, Glas- und Verschleißschäden sollten kostengünstig repariert werden, um überhöhte Nachforderungen der Leasinggesellschaften zu minimieren. Mit der Leasinggesellschaft bzw. dem Händler muss vereinbart werden, welche Schäden generell repariert werden müssen und welche als Laufleistungs-analog gelten und somit bei der Rückgabe nicht in Rechnung gestellt werden.

Zu betrachtende Aspekte und Rahmenbedingungen

Im Folgenden werden die Ressourcen aufgeführt, die für die Umsetzung der geforderten Aktivitäten bei der Fahrzeugübergabe und Implementierung im Unternehmen notwendig sind. Es wird aufgezeigt und untersucht, wie die beschriebenen Nachteile reduziert oder gänzlich ausgeschlossen werden können.

Begriffsbestimmung

Halter

»Kraftfahrzeughalter ist, wer das Kraftfahrzeug für eigene Rechnung in Gebrauch hat und die Verfügungsgewalt über das Fahrzeug ausübt. Dies muss nicht zwingend der Eigentümer sein. In der Regel wird als Halter der Eigentümer, auf dessen Person das Kfz zur Teilnahme am öffentlichen Straßenverkehr zugelassen ist, anzusehen sein. Auch juristische Personen können Halter sein. Den Kraftfahrzeughalter trifft die sogenannte Halterhaftung.«¹

Halterhaftung

»Der Halter eines Kraftfahrzeugs haftet für Unfallschäden, die durch den Betrieb seines Fahrzeugs entstehen. Das gilt unabhängig davon, ob er selbst gefahren ist und ob ihn oder den Fahrer ein Verschulden trifft (§ 7 Abs. StVG). Man spricht daher auch von Gefährdungshaftung. Die Ersatzpflicht ist nur ausgeschlossen, wenn der Unfall durch höhere Gewalt verursacht worden ist. Von Halterhaftung spricht man untechnisch auch im Bußgeldverfahren in Zusammenhang mit Parkverstößen. Kann mit angemessenem Aufwand von der Behörde nicht festgestellt werden, welcher Fahrer den Parkverstoß begangen hat, werden dem Halter des Fahrzeugs die Kosten des Verwaltungsverfahrens, die durch die Verfolgung des Parkverstoßes entstanden sind, auferlegt (§ 25 aStVG).«²

Haftungsverantwortung beachten!

Würde die Halterhaftung auf den Fuhrparkmanager delegiert (dies muss in der Stellenbeschreibung des Fuhrparkmanagers festgehalten und von diesem schriftlich bestätigt werden), haftet der Fuhrparkmanager im Schadensfall. Ist keine Delegation erfolgt, haften der Vorstand bzw. der Geschäftsführer des Unternehmens.

Unfallverhütungsvorschriften der Berufsgenossenschaft Fahrzeuge

Alle Fahrzeugnutzer sind unabhängig von der sonst verantwortlichen Berufsgenossenschaft (BG) bei der Berufsgenossenschaft Fahrzeuge versichert. Vgl. § 1 der BGVD 29 Unfallverhütungsvorschrift Fahrzeuge (UVV Fahrzeuge).

Gemäß den derzeit gültigen Unfallverhütungsvorschriften (UVV) der Berufsgenossenschaft Fahrzeuge hat das Unternehmen die Kraftfahrzeuge bei Bedarf, jedoch mindestens einmal jährlich sowie vor der Erstinbetriebnahme durch einen Sachkundigen oder eine autorisierte Werkstatt auf ihren be-

¹ Vgl. Definition Halter in: Lexikon Recht A-Z, Justiz Niedersachsen, www.justiz.niedersachsen.de

² Vgl. Definition Halterhaftung in: Lexikon Recht A-Z, Justiz Niedersachsen, www.justiz.niedersachsen.de

Axel Birken

Reifenmanagement – der oft verkannte Kostenfaktor

Optimierungsmöglichkeiten am Beispiel
eines Großfuhrparks

Einleitung

Der beschriebene Großfuhrpark gehört zu einer international tätigen Unternehmensgruppe, die ihre Waren im Direktvertrieb verkauft. Der europäische Fuhrpark umfasst insgesamt rund 4.500 Fahrzeuge. Den überwiegenden Teil davon machen die Verkaufsfahrzeuge aus. Es handelt sich um Fahrzeuge aus dem Transportersegment. Die Fahrzeuge haben ein zulässiges Gesamtgewicht von 3,5 bis 6,0 Tonnen, wobei ca. 75 Prozent der Fahrzeuge dem heutigen Standardfahrzeug von 3,5 Tonnen entsprechen.

Die Europa-Flotte wird aus der deutschen Zentrale des Unternehmens von der Abteilung Flottenservice aus geführt. Neben dem globalen Beschaffungswesen und der strategischen Ausrichtung der internationalen Flotte wird von hier aus auch die operative Betreuung der Länder Deutschland, Österreich und Schweiz vorgenommen. Die übrigen Landesgesellschaften führen ihre Fuhrparks selbständig.

Grundlage der Untersuchung ist der in Deutschland eingesetzte Fuhrpark, der aus rund 1.450 Verkaufsfahrzeugen und ca. 300 Pkws besteht. Da es sich hier um Kauf- wie auch Leasingfahrzeuge, um Transporter wie auch um Pkws handelt, die teilweise mit oder auch ohne Reifenverträge ausgestattet sind, liegt zum Untersuchungszeitpunkt eine sehr komplexe und inhomogene Situation vor. Es gibt eine Vielzahl verschiedener Abläufe, die Zahl der Dienstleister und Lieferanten ist groß.

Die Untersuchung soll die derzeitige Konstellation darstellen, Lösungsalternativen aufzeigen und gegeneinander abwägen. Ziel des Unternehmens ist es, ein Reifenmanagement zu installieren, das mit Blick auf Qualität und Kosten Prozesse optimiert und Ressourcen bei den Fuhrparkmitarbeitern freisetzt.

**Untersuchungs-
grundlage Fuhrpark
Deutschland**

Die Ist-Situation

Die in Deutschland eingesetzte Flotte hat eine Größe von 1.750 Fahrzeugen. Diese teilen sich in rund 300 Pkws und 1.450 Transporter auf.

Die Pkw-Flotte

Die im Unternehmen eingesetzten Firmen-Pkws werden zum größten Teil von den Führungskräften und Mitarbeitern des Vertriebs genutzt. Einige dieser Vertriebsmitarbeiter arbeiten im Außendienst und steuern ihre Tätigkeit von zu Hause aus. Alle anderen sind in den insgesamt 80 Vertriebsstationen bundesweit tätig und haben dort ihren festen Arbeitsort. Lediglich bei der Geschäftsführung und den Abteilungsleitern ist das Fahrzeug im Grunde als ein Bestandteil der Vergütung zu sehen.

Fahrzeugtyp	Anzahl	Nutzer	Leasingdauer in Monaten	Laufleistung in km p.a.	gesamt
MB E 280/250	10	Vertriebsleiter Großdistrikt	24–48	40–80.000	160–180.000
MB C 200/220	8	Abteilungsleiter	36–48	40–60.000	160–180.000
MB A 160/180	89	Regionaler Vertriebsleiter	36–48	40–60.000	160–180.000
MB CLS, SL, ML	5	Geschäftsführung	36–48	40–60.000	160–180.000
Audi A4	44	Regionaler Vertriebsleiter	36–48	40–60.000	160–180.000
VW Passat	23	Zentrale	24–48	40–80.000	160–180.000
VW Golf	13	Außendienst	36–48	40–60.000	160–180.000
Skoda Octavia	5	Zentrale/ Regionaler Vertriebsleiter	36–48	40–60.000	160–180.000
Skoda Fabia	82	Teamleiter	24–48	15–50.000	60–120.000
Fiat 500	23	Trainee	36–48	20–40.000	80–120.000
	302				

Die quantitative Aufstellung der Pkw-Flotte

Bei sämtlichen Pkws handelt es sich um Diesel-Fahrzeuge. Die Fahrzeuge besitzen einen Full-Service-Leasingvertrag, dessen maximale Laufzeit 48 Monate beträgt. Enthalten sind die Bausteine Finanzierung, Wartung und

Verschleißreparaturen, Reifenmanagement und GEZ-Gebühren. Nach Ablauf der Leasingdauer werden die Fahrzeuge an die Leasinggesellschaft zurückgeführt. Für die 302 Fahrzeuge werden insgesamt vier verschiedene Leasinggeber in Anspruch genommen.

Der Baustein Reifenmanagement beinhaltet je einen Satz Sommer- und Winterreifen inklusive Stahlfelgen, ohne Radabdeckungen. Die Reifeneinlagerung sowie das pro Jahr zweimalige Wechseln von Sommer- und Winterködern ist ebenfalls enthalten. Reifenreparaturen und der Reifenersatz aufgrund von Reifenbeschädigungen sind nicht enthalten. Die Kosten für diese nicht abgedeckten Leistungen werden vom Leasinggeber im monatlichen Rhythmus an das Unternehmen weiterbelastet.

Die Transporter-Flotte

In Deutschland beliefert das Unternehmen seine rund 1 Million Kunden mit einer Flotte von 1.450 Verkaufsfahrzeugen. Von diesen 1.450 werden 1.250 Fahrzeuge durch die hausinterne Abteilung Flottenservice betreut. Das Unternehmen ist bei diesen Fahrzeugen entweder Eigentümer oder Leasingnehmer. Die restlichen 200 sind eigene Fahrzeuge der jeweiligen Handelsvertreter. Diese Handelsvertreter sind als Eigentümer und Halter für alle Belange der Fahrzeuge selbst verantwortlich. Aus diesem Grund werden diese Fahrzeuge hier nicht weiter betrachtet.

Neue Verkaufsfahrzeuge werden über einen Zeitraum von sechs Jahren mit einem Full-Service-Leasingvertrag geleast. Nach Ablauf der sechsjährigen Leasingdauer kauft das Unternehmen die Fahrzeuge von der Leasinggesellschaft. Je nach Zustand, Kilometerlaufleistung und Fahrzeughistorie werden die Fahrzeuge dann noch für weitere 3 bis 6 Jahre eingesetzt. Der Transporter-Fuhrpark besteht somit aus Leasing- und gekauften Fahrzeugen. Die jährlichen Laufleistungen der Fahrzeuge liegen im Durchschnitt bei ca. 20.000 km. Nach 9 bis 12 Jahren werden die Transporter mit Gesamtlauflleistungen zwischen 200.000 und 250.000 km an Fahrzeughändler verkauft.

Das Reifenmanagement der Transporter ist aufgrund der zweigeteilten Kauf- und Leasingstruktur nicht einheitlich geregelt. Bei den gekauften Fahrzeugen wird das Reifenmanagement selbst bewältigt; bei den Leasingfahrzeugen übernimmt dies der jeweilige Leasinggeber. Bei den Neuerwerbungen der MB Sprinter 313 (seit Erstzulassung März 2009) wurde der Baustein Reifenservice aus Kostengründen aus dem Full-Service herausgenommen. Analysen hatten zuvor ergeben, dass die Kosten für das selbst durchgeführte Reifenmanagement geringer seien. Allerdings wurden hierbei nur die reinen

Fahrzeugtyp	Anzahl	zul. GG	Fahrzeugalter	Anlagevermögen oder Leasing	Reifen- management
MB Sprinter 311	342	3,5 to.	7–10 Jahre	Anlage	Unternehmen
MB Sprinter 311	365	3,5 to.	3–6 Jahre	FS-Leasing	Leasinggeber
MB Sprinter 313	105	3,5–3,88 to.	0–2 Jahre	FS-Leasing	Leasinggeber
	45	3,5–3,88 to.	0–2 Jahre	FS-Leasing	Unternehmen
MB Sprinter 411	257	4,6 to.	7–12 Jahre	Anlage	Unternehmen
MB Vario 609–612	128	6,0 to.	7–12 Jahre	Anlage	Unternehmen
MB Vario 612–614	7	6,0 to.	2–6 Jahre	FS-Leasing	Leasinggeber
Iveco Daily	4	3,5 to.	3 Jahre	FS-Leasing	Leasinggeber
1.253					

Die Transporter-Flotte

Beschaffungs- und Montagekosten der Reifen berücksichtigt. Die mit der Abwicklung verbundenen Prozesskosten, zum Beispiel für die Erteilung von Freigaben oder der Rechnungsbearbeitung, wurden dabei völlig außer Acht gelassen. Aus diesem Grund sollte auch diese Entscheidung neu überdacht werden.

Die Transporter werden bereits ab Werk mit Ganzjahresreifen ausgeliefert und mit diesem Reifentyp bis zum Ende der Einsatzzeit betrieben. Nur in den Gebieten, wo es ohne Winterreifen nicht mehr weitergeht, werden von November bis März Winterreifen montiert. Es bestehen Rahmenverträge mit allen namhaften Reifenketten, ohne Abnahmeverpflichtungen.

Die Fahrzeugüberlassung an die Handelsvertreter

Rund 200 Handelsvertreter besitzen und betreiben ein eigenes Verkaufsfahrzeug, für das sie selbst verantwortlich sind.

Die anderen Handelsvertreter (1.250) fahren ein Fahrzeug, das sie vom Unternehmen per Überlassungsvertrag angemietet haben. Es gibt zwei Arten der Überlassung:

Verkaufsfahrzeuge mit Full-Service-Vereinbarung

Die Fahrzeuge mit einem Alter von bis zu acht Jahren werden dem Handelsvertreter mit Full-Service vermietet. Der Full-Service enthält neben der Miete, der Kfz-Steuer und der Kfz-Versicherung auch die Bausteine Wartungs- und Reparaturservice sowie das Reifenmanagement.

Martin Federholzner

Kosteneinsparung im Leasingfuhrpark

Vorwort

Immer mehr Unternehmen gehen dazu über, ihre Fahrzeuge nicht mehr durch Kauf als Objekt des Anlagevermögens zu erwerben, sondern sich nur deren Nutzung für einen definierten Zeitraum mittels Leasings zu sichern. Entscheidend für die Gewährleistung der Mobilität im Unternehmen ist nicht die rechtliche Stellung des Fahrzeugnutzers als Eigentümer, sondern lediglich das Vorhandensein des Betriebsmittels zur Umsetzung des operativen Tagesgeschäfts.

Leasing ist in der Regel eine Form der mittelfristigen Beschaffung von Anlagen- und Nutzungsgütern, bei der Leasinggeber und Leasingnehmer ein für einen festgelegten Zeitraum geltendes miet- oder pachtähnliches Verhältnis eingehen. Diese Form der Beschaffung von Nutzungsgütern soll für ein Unternehmen in verschiedener Hinsicht vorteilhaft sein. Zum einen wird das Eigenkapital geschont, Liquidität fließt nur monatlich in kleinen Raten ab und nicht als ein großer Einmalbetrag wie z. B. beim Kauf von Anlagen. Weiterhin soll ein steuerlicher Effekt erreicht werden, da die Leasingausgaben bei korrekter Gestaltung des Leasingvertrags in voller Höhe als Betriebsausgaben absetzbar sind.

Leasingvorteile

Außerdem kann das Unternehmen in regelmäßigen Abständen über neue Fahrzeuge auf dem jeweils aktuellen Stand der Technik verfügen und somit Neuerungen wie z. B. der Verordnung für emissionsarme Fahrzeuge gelassen entgegensehen. Ein ebenfalls sehr interessanter Punkt ist die Instandhaltung der Anlagegüter und die damit verbundenen Kosten, die durch mittelfristige Laufzeiten deutlich eingegrenzt werden können. Bei einer langfristigen Nutzung steigt die Schadens- und Mängelhäufigkeit rapide an, und die Reparaturen kostenintensiver Schäden könnten für unvorhergesehenen Liquiditätsbedarf im Unternehmen sorgen. Insofern ist die bessere Planbarkeit ein weiterer Vorzug des Leasings gegenüber dem Kauf.

Ist-Zustand des Unternehmens

Das untersuchte Unternehmen ist im Hochpreissektor der erneuerbaren Energien (Bau von Biogasanlagen) tätig; dies soll auch mit einem möglichst hochwertigen Fuhrpark unterstrichen werden. Das schnelle Wachstum in der Branche der erneuerbaren Energien bedingt ebenso schnell vergrößerte Fuhrparks – so auch im Unternehmen, in den in kurzer Zeit ein großer Fuhrpark integriert werden musste.

Der Fuhrpark umfasst derzeit rund 140 Fahrzeuge und ist neben den Personalkosten mit ca. 2 Millionen Euro der größte Kostenfaktor im Unternehmen. Alle Fahrzeuge stammen aus dem Volkswagen Konzern, ein Wechsel zu einem anderen Anbieter wird von der Geschäftsführung aktuell nicht gewünscht. Der Fuhrpark soll auf den Kunden Zuverlässigkeit und hohe Kompetenz ausstrahlen, aber dennoch in einem kostengünstigen Rahmen gehalten werden. Die Anforderungen zum Preis-Leistungs-Verhältnis und Image sieht das Unternehmen mit dem ausgesuchten Hersteller klar gewährleistet.

Die Firma entschied sich aus bilanziellen Gründen für einen reinen Leasingfuhrpark mit der gängigen Form der Kilometerabrechnung, den sogenannten Closed-End-Verträgen. Der Mitarbeiter hat im Rahmen seiner jeweiligen Stellung innerhalb der Firma ein klar definiertes Budget (Nettolistenpreis) zur Verfügung und darf damit ein beliebiges Fahrzeug innerhalb der VW-Gruppe auswählen. Im Folgenden werden anhand der Ist-Kosten verschiedene Modelle von Einsparmöglichkeiten für das Unternehmen erarbeitet und aufgezeigt, in welchen Bereichen dies möglich ist.

Änderung der Car Policy

Blick auf die Folgekosten

Wenn kritisch hinterfragt wird, warum der Fuhrpark so kostenintensiv geworden ist, liegt einer der Gründe darin, dass Mitarbeiter ohne Rücksicht auf die Folgekosten ein beliebiges Fahrzeug innerhalb ihres Budgets, das ausschließlich auf den Nettolistenpreis abzielt, konfigurieren können. Ist ein Fahrzeug einmal bestellt, stehen viele Kosten wie Kfz-Steuer, Verbrauch, Leasingrate, Wartung usw. zum großen Teil bereits fest, und es sind kaum noch Kosteneinsparungen möglich.

Ziel des Unternehmens ist, sich über die anfallenden Kosten eines bestellten Firmenwagens bereits vor Bestellung bewusst zu werden. Die Car Policy ist so zu reglementieren, dass anfallende Folgekosten schon vor einer Bestellung beachtet und so gering wie möglich gehalten werden müssen.

Umstellung von Budget auf Leasingrate

Ein erster Änderungsansatz wäre es, die Fahrzeuge nicht mehr nach simplen Budgetvorgaben zu ordern, sondern anhand aussagekräftiger Leasingraten zu bestellen. Die zu erwartenden Gesamtkosten müssen der Geschäftsleitung bereits vor der Bestellung zur Verfügung gestellt werden, um dadurch den Grundstein für eine exakte Planungsrechnung zu legen. Neben dem Kaufpreis (Budget) wirkt vor allem der jeweilige Mietzins auf den Fahrzeugpreis ein und spiegelt sich in der Leasingrate wider. Ein Fahrzeug, das mit 40.000 Euro und einem berechneten Mietzins von 6,9 Prozent geleast wird, weist eine deutlich höhere Leasingrate auf, als ein Leasingvertrag für ein Fahrzeug, das analog mit einer tatsächlichen Verzinsung von nur 0,9 Prozent ausgestattet ist.

Ziel bzw. Gedankenansatz sollte es daher sein, nicht mehr nur eine einfache Budgetierung zu formulieren, sondern in erster Linie die Leasingraten als tatsächlich verursachte monatliche Kosten bei der Anschaffung anzusetzen. In der nachfolgenden Tabelle wird ein Modell ausgearbeitet, wie die Kosten des Unternehmens durch Umstellung von Budget auf Leasingrate gesenkt werden können. Die durchschnittliche Leasingrate beträgt aktuell bereinigt 515,32 Euro netto pro Monat, also inklusive der anfallenden Mehrkilometernachzahlungen, die bisher nicht berücksichtigt wurden. Wenn man die durchschnittliche Leasingrate um nur 37,40 Euro (wie in der Tabelle ersichtlich) senken würde, so ergibt dies für das Unternehmen eine jährliche Ersparnis von 62.836,80 Euro.

Vgl. Seite 302

Reglementierung der Motorenwahl

Grundsätzliches

Zusätzlich sollte die Motorenwahl in der Car Policy reglementiert werden. Die Wahl eines Motors kann enorme Folgekosten in verschiedenen Bereichen nach sich ziehen. Das heißt, eine vermeintlich höhere Leistung von nur 10 PS steht oftmals in keinem Verhältnis zu den anfallenden Zusatzkosten. Vergleicht man z. B. unter analogen Ausstattungsvoraussetzungen bei gleicher Laufzeit und Kilometerabgrenzung (3 Jahre/150.000 km) den Audi A4 2.0 TDI 170 PS mit dem Audi A4 2.7 TDI 180 PS und betrachtet dann die damit verbundenen Kosten auf die Leasinglaufzeit, so ergibt sich ein nicht zu verachtendes Einsparpotenzial in punkto Steuern, Reifen, Verbrauch, Wartung und Verschleiß, Versicherung sowie Anschaffung.

Stellung in der Firma	Obergrenze Leasingrate	Anzahl der Fahrzeuge	Leasingkosten
Vorstand	freie Wahl (Planung 900 €)	3	2.700,00 €
Bereichsleiter	Konfiguration bis 700 €	9	6.300,00 €
Abteilungsleiter	Konfiguration bis 550 €	14	7.700,00 €
Vertrieb	Konfiguration bis 550 €	6	3.300,00 €
Montagefahrzeuge/ Pool-Fahrzeuge/Diverse	Konfiguration bis 450 € durch FPM	74	33.300,00 €
Normaler Mitarbeiter	Konfiguration bis 400 €	34	13.600,00 €
Gesamt monatlich			66.900,00 €
Gesamt jährlich neu			802.800,00 €
Durchschnittliche Leasingrate / Monat neu		477,86 €	
Aktuelle durchschnittliche Leasingrate / Monat		481,53 €	
+ Durchschnittliche Kilometernachzahlung / Monat und Fahrzeug		33,73 €	
= tatsächlich kumuliert		515,26 €	
			72.136,40 €
Durchschnittliche Ersparnis pro Auto / Monat		37,40 €	
Gesamt jährlich bisher			865.636,80 €
Ergibt eine mögliche Ersparnis pro Jahr			62.836,80 €

Vgl. Seite 301

Steuer

Bei einem Audi A4 2.0 TDI beträgt die Steuerlast pro Jahr 309,00 Euro (15,44 Euro Steuersatz x angefangene 100 cbm). Beim gleichen Fahrzeug mit einem 2.7 TDI Motor fallen bereits Steuern in Höhe von 417,00 Euro (15,44 Euro Steuersatz x angefangene 100 cbm) an. Allein bei der Wahl des kleineren Motors wäre eine Steuerersparnis von 324,00 Euro auf drei Jahre möglich. (Quelle: Finanzamt 2007)

Franz Glantschnig

Sparen beim Fahren – wie lassen sich Kraftstoffverbrauch und der damit verbundene CO₂-Ausstoß senken?

Welche Kriterien muss der Dienstwagen erfüllen?

Vorwort

2007 gilt als das Jahr des Klimawandels. Das Wort Klimakatastrophe wird zum Wort des Jahres gewählt, ein Wetterrekord jagt den nächsten: Das wärmste Jahr seit Beginn der Wetteraufzeichnungen, der wärmste Monat, die heißeste Nacht. Wirbelstürme in der Karibik, verheerende Überschwemmungen in den Monsunländern Asiens und in England. Kein Tag vergeht, an dem es nicht irgendwelche Wetterextreme in die Hauptnachrichten schaffen. Nicht nur in der Europäischen Union, sondern weltweit diskutieren die G 8-Staaten über die Folgen dieser Naturereignisse. Ein Gipfel folgt dem anderen, Pläne werden geschmiedet und Strategien entwickelt. Die Medien berichten in nie gekanntem Ausmaß über den drohenden Klimakollaps und Strategien zum Klimaschutz – und bringen den Anstoß zur weiteren Umweltdiskussion. Auch an dem in der folgenden Arbeit untersuchten Unternehmen geht diese Entwicklung nicht spurlos vorbei, zumal es sich bereits seit Jahren einem sorgsamem Umgang mit Energie und natürlichen Ressourcen verpflichtet hat. Durch vielfältige Aktivitäten und vorausschauendes Handeln wird bereits ein Beitrag zur Minderung der globalen CO₂-Problematik geleistet. Im Rahmen des Umweltmanagements setzt sich das Unternehmen klare Ziele und ermöglicht damit eine laufende Verbesserung seiner Umweltleistung. Bei allen Tätigkeiten und Entscheidungsprozessen fließen Umweltkriterien mit ein.

Aufgrund von Ökobilanzen der letzten Jahre entstand im Unternehmen eine freiwillige Verpflichtung zur Reduktion der relativen Treibhausgasemissionen. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde von der Unternehmensleitung ein zeitlich fest definierter Absenkpfad für den Kraftstoffverbrauch und den damit verbundenen CO₂-Ausstoß festgelegt. Da die Dienstwagen zu 70 Pro-

**Freiwillige
Verpflichtung**

zent im Außendienst eingesetzt werden und dort der größte Anteil am jährlichen Kraftstoff-Verbrauch anfällt, liegt dort auch das größte Einsparpotenzial an CO₂. Die Fuhrparkleitung wurde damit beauftragt, der Geschäftsleitung verschiedene Referenzmodelle von zukünftigen Außendienstfahrzeugen vorzustellen. Die Dienstwagenordnung des Unternehmens beschränkt die Auswahl auf das Angebot europäischer Hersteller. Daneben sollten die Dienstwagen auch in Bezug auf Fahrzeugart, Fahrzeugklasse und Image eine bestimmte Anforderung erfüllen. Als Obergrenze für den CO₂-Ausstoß sollten die von der EU für 2008 vorgeschlagenen 140 g/km CO₂ gelten. Im Unternehmen werden bisher die Marken VW Passat Variant, Audi A4 Avant und der Opel Vectra als Kombi eingesetzt.

Wie kann CO₂ vermieden werden und welche Antriebskonzepte gibt es?

Vgl. Seite 369ff. zum Themenbereich CO₂

Bei der Verbrennung von fossilen Brennstoffen entsteht CO₂. Es gibt jedoch verschiedene Möglichkeiten, durch neue Antriebskonzepte diesen ungewollten Ausstoß zu vermeiden oder aber zu reduzieren:

- Verwendung von Wasserstoff als Energieträger in herkömmlichen Verbrennungsmotoren
- die Brennstoffzelle
- die Kombination von Verbrennungsmotoren mit Elektromotoren, allgemein als Hybrid bekannt
- die Verwendung von alternativen Kraftstoffen, z. B. Erdgas, Autogas, Biodiesel oder Sun Fuel
- die Reduzierung des Verbrauchs durch innovative Maßnahmen bei herkömmlichem Diesel

Vergleich der einzelnen Systeme

Praxistauglichkeit und Verfügbarkeit

Vor der Entscheidung für eines der fünf aufgeführten Antriebskonzepte wurden die Systeme vom Fuhrparkleiter im Ausschlussverfahren auf ihre Praxistauglichkeit und Verfügbarkeit hin überprüft.

Verwendung von Wasserstoff als Energieträger in herkömmlichen Verbrennungsmotoren

BMW setzte zunächst auf den Wasserstoff-Verbrennungsmotor. Im Gegensatz zu anderen Automobilherstellern wie z. B. Mercedes-Benz und Opel, die sich der Brennstoffzelle verschrieben haben, sieht BMW die automobilen Zukunft im emissionsfreien Verbrennen von Wasserstoff als Ersatz für fossile Brennstoffe. Bereits in der Laufzeit der aktuellen 7er-Reihe hat BMW das erste Serienfahrzeug mit Wasserstoffantrieb in Kundenhand übergeben. Die Weiterentwicklung der Wasserstoffverbrennungsmotoren wurde 2009 jedoch wieder eingestellt. Das Aus für den wasserstoffgetriebenen Verbrennungsmotor bedeutet für BMW aber nicht das Ende der Entwicklung des Wasserstoffantriebs. Dies beweist der 2010 vorgestellte 1er-BMW mit Brennstoffzellenantrieb. Für das Unternehmen scheidet die Technik aus, da die Industrie noch keine Serienlösung parat hat.

**Noch keine
Serienlösung**

Die Brennstoffzelle als Lieferant von Strom für den Elektroantrieb

Mercedes-Benz und Opel setzen bei der Entwicklung der Wasserstoff-Technologie konsequent auf die Brennstoffzelle. Sie ist prädestiniert für die Umwandlung der im Wasserstoff gespeicherten chemischen Energie. Die Brennstoffzelle kann die im Wasserstoff gespeicherte Energie direkt in Strom umwandeln. Sie verfügt über keinerlei bewegliche Teile, woraus ein hoher Wirkungsgrad hervorgeht.

Wie schnell der Übergang ins Brennstoffzellen-Zeitalter aber vollzogen werden kann, hängt nicht allein von der Fahrzeugtechnik ab, sondern auch vom Ausbau einer flächendeckenden Infrastruktur für den Kraftstoff. Auch hier gibt es noch keine Serienlösungen.

Der Hybridantrieb

Das Grundprinzip eines Hybridantriebs ist immer dasselbe. Zwei Energiespeicher, Batterie und Kraftstofftank, werden mit einem Verbrennungsmotor und einem oder mehreren Elektromotoren zusammengefügt. Aus dieser Kombination lassen sich verschiedene Varianten ableiten:

Varianten

- der Micro-Hybrid
- der Mild-Hybrid
- der Voll-Hybrid
- der Power-Hybrid

In Deutschland werden derzeit noch recht wenige Fahrzeuge mit Hybridtechnologie angeboten. Die Tendenz in anderen Ländern ist aber ganz klar steigend. Auf dem amerikanischen Markt findet man bereits ein größeres Angebot an Hybridfahrzeugen vor. Ein Grund dafür ist die Abgasgesetzgebung der USA, die sich hauptsächlich an den CO₂-Problemen großer Metropolen orientiert.

Der Micro-Hybrid

Der Micro-Hybrid ist eine Hybridvariante mit nur einer geringen Fahrzeugmodifikation im Vergleich zu einem konventionellen Fahrzeug. Im Allgemeinen wird der konventionelle Anlasser durch eine leistungsfähigere Variante ersetzt bzw. durch einen Riemenstarter-Generator ausgetauscht. In Deutschland wird derzeit der Citroen C3 mit dieser Variante angeboten, ebenso die 1er-, 3er- und 5er-Reihe von BMW.

Mild-Hybrid-Fahrzeuge

Mild-Hybrid-Fahrzeuge nutzen einen Elektromotor mit einer Leistung von 10–15 KW. Bei einem Mild-Hybrid trägt der Verbrennungsmotor die Hauptlast. Er schaltet allerdings immer dann ab, wenn er nicht gebraucht wird. Die relativ kleine Elektromaschine dient als Starter und Anfahr-Booster, entlastet den Verbrennungsmotor beim Rollen im Stop-and-Go-Verkehr und dient der Rückgewinnung kinetischer Energie. Zurzeit bietet kein europäischer Hersteller eine Serienversion an. Der japanische Autobauer Honda mit seinem Modell Civic, das auch auf dem deutschen Markt erhältlich ist, schließt diese Lücke.

Voll-Hybrid-Fahrzeuge

Voll-Hybrid-Fahrzeuge benötigen eine elektrische Leistung von 30–50 KW mit einem ähnlich dimensionierten Energiespeicher, um ein lautloses elektrisches Fahren zu gewährleisten. Ein Voll-Hybrid-Antriebsstrang setzt zumindest einen Elektromotor zur Umwandlung der beim Abbremsen entstandenen kinetischen Energie ein, um sie in einer Hochvolt-Batterie zu speichern. Prototypen gibt es in diesem Segment genügend, Serienlösungen findet man vermehrt auf dem amerikanischen Markt. In Deutschland hingegen bietet nur Toyota mit seinem Modell Prius eine Serienlösung an. Audi brachte im Jahre 1997 den Audi Duo auf den europäischen Markt. Er basierte auf dem Audi A4 mit 1,9 TDI, die Produktion wurde aber wegen zu geringer Nachfrage 1998 wieder eingestellt.

Viele Prototypen

Helmut Ehrenberg

Einführung von Autogas- und Erdgasfahrzeugen in einem bundesweit eingesetzten Pkw-Fuhrpark

Einleitung

Durch die Änderungen der ökonomischen und ökologischen Bedingungen wird von Fuhrparkbetreibern immer häufiger darüber nachgedacht, alternative Antriebe zur Nutzung von Fahrzeugen zu verwenden. Einerseits ist der Wunsch nach Veränderungen stark durch ökonomische Zwänge begründet. Aber in Zeiten von Klimawandel und zunehmendem ökologischen Verantwortungsbewusstsein findet derzeit auch ein Umdenken in Richtung Ökologie statt. Immer häufiger stellt sich die Frage: »Weg von Diesel- oder Ottokraftstoffen, hin zu alternativen Antrieben?« Als alternative Antriebe bieten sich gegenwärtig Fahrzeuge an, die mit Autogas, Erd- oder Biogas, Wasserstoff oder Strom angetrieben werden. Darüber hinaus sind auch Kombinationen davon, z. B. Hybridmotoren und Brennstoffzellenfahrzeuge, am Markt erhältlich.

Die folgende Studie legt ihren Schwerpunkt auf die grundsätzliche Überlegung, ob der Einsatz von Autogas- und Erdgasfahrzeugen für Betreiber von großen, bundesweit eingesetzten Fuhrparks sinnvoll wäre. Sie soll dem Fuhrparkbetreiber die nennenswerten Unterschiede zwischen den beiden Gassystemen verdeutlichen sowie die Vor- und Nachteile der Systeme aufzeigen. Des Weiteren werden die Punkte angesprochen, die vor einer Einführung und Nutzung zu überdenken sind.

Unterschiede Autogas zu Erdgas

Autogas

Für Autogas findet man unterschiedliche Bezeichnungen. Die gängigste ist der Begriff Autogas, aber auch die Abkürzung LPG (Liquified Petroleum Gas bzw. verflüssigtes Öl-Gas) ist häufig zu lesen und wird oft auf Hinweisschild-

dern verwendet. Geläufig ist auch die Verwendung der chemischen Bezeichnungen Propan oder Butan. Autogas wird größtenteils in Raffinerien als Nebenprodukt bei der Verarbeitung von Rohöl produziert. Es findet auch Verwendung in handelsüblichen Gasfeuerzeugen oder Campinggaskochern. Autogas ist schwerer als Luft und verflüssigt sich bereits unter normalen Temperaturen bei einem Druck von 8 bar. Im Vergleich hierzu beträgt der Druck in Wasserleitungen ca. 5 bar. Autogas kann daher flüssig getankt werden und wird unter einen Druck von ca. 15 bar im Fahrzeugtank gespeichert.

Erdgas

Als Abkürzung fürs Erdgas werden die Begriffe LNG (Liquified Natural Gas bzw. verflüssigtes natürliches Gas) oder auch CNG (Compressed Natural Gas bzw. komprimiertes natürliches Gas) verwendet. Bei Erdgas handelt es sich um ein in tieferen Erdschichten vorkommendes eingelagertes Gas, das über viele Millionen Jahre entstanden ist. Erdgas besteht im Wesentlichen aus Methan. Erdgas kann nur bei einer Temperatur unterhalb von minus 162 Grad verflüssigt werden und wird daher für Erdgasfahrzeuge im gasförmigen Zustand gehandelt und gespeichert. Ein konstantes Runterkühlen des Erdgases auf eine derart niedrige Temperatur wäre im Fahrzeugbau technisch sehr aufwendig und mit immensen Kosten verbunden. Der Druck in den Fahrzeugtanks beträgt ca. 220 bar. Erdgas ist aufgrund seiner Zusammensetzung leichter als Luft und verflüchtigt sich daher sehr schnell.

Abweichend von den anderen flüssigen Kraftstoffen, die in Litern gemessen werden, wird Erdgas durch den gasförmigen Zustand in Kilogramm angegeben. Für den Heizwert von einem Kilogramm Erdgas werden in Veröffentlichungen unterschiedliche Werte angegeben. Als grobe Faustformel entspricht der Heizwert von 1 kg Erdgas ungefähr dem Heizwert von 1,5 l Ottokraftstoff.

Zwei Kategorien Erdgas wird in zwei Kategorien unterteilt, in das sogenannte High-Gas sowie das Low-Gas. Teilweise werden auch nur die Kurzbezeichnungen H-Gas oder L-Gas verwendet. Beim High-Gas sind der Methananteil und somit auch der Heizwert höher. Ferner zeichnet es sich durch einen geringen Stickstoffanteil (N₂) und Kohlendioxidanteil (CO₂) aus. Die Unterschiede zwischen den beiden Kategorien entstehen durch die verschiedene Herkunft der Gase. So verfügt das Erdgas aus den GUS-Staaten über einen höheren Heizwert als das in Deutschland geförderte Erdgas. Und je nachdem, woher die einzelnen örtlichen Energieversorger beliefert werden und wie die unterschiedlichen Gase anschließend miteinander gemischt werden, ist entscheidend, ob daraus

High-Gas oder Low-Gas entsteht. Man schätzt, dass in Deutschland ungefähr 70 Prozent High-Gas und 30 Prozent Low-Gas gehandelt werden.

Untersuchungen haben ergeben, dass mit High-Gas bis zu 35 Prozent höhere Reichweiten mit einer Tankfüllung erreicht werden können als bei der Betankung mit Low-Gas. Dies führt allerdings zu einem ständigen Ärgernis bei Erdgasnutzern: Mangels gesetzlicher Kennzeichnungspflicht ist an vielen Tankstellen nicht ersichtlich, welche Kategorie von Erdgas an der Tankstelle zum Verkauf angeboten wird. Am Preis je Kilogramm Erdgas ist dies auch nicht immer eindeutig abzuschätzen, da bestimmte Tankstellen das High-Gas durchaus günstiger als das Low-Gas anbieten. Häufig merkt der Verbraucher es erst, wenn mit einer Tankfüllung eine geringere Reichweite als sonst erreicht wird. Ein weiteres Problem liegt bei den Auswertungen von Reichweiten, Verbräuchen, Durchschnittskosten oder Amortisationsberechnungen. Bei diesen wird in der Regel nicht angegeben, ob bei der Ermittlung der Werte High-Gas oder Low-Gas verwendet wurde. Daher fehlt in diesem Punkt häufig die notwendige Transparenz. Zur Vereinfachung werden dann oft Mittelwerte zur Bewertung herangezogen, ohne dass bei den Auswertungen näher auf die H-Gas/L-Gas-Problematik eingegangen wird. Ein weiterer Punkt ist, dass das Motormanagement auf die jeweilige Gas-Kategorie eingeregelt wird. Wird dann anstatt High-Gas Low-Gas getankt, kann dies zu einem geringfügig schlechteren Motorlauf führen. Mittlerweile hat der Gesetzgeber die fehlende Kennzeichnungspflicht und die daraus resultierenden Probleme erkannt. Laut Bundesumweltministerium soll deshalb zukünftig eine Kennzeichnungspflicht eingeführt werden.¹

**Unterschiedliche
Reichweiten**

Biogas

Erdgas gleichzusetzen ist Biogas. Es hat annähernd die gleichen Eigenschaften wie Erdgas und kann ins Erdgasnetz eingespeist werden. Biogas wird durch eine Vergärung von Energiepflanzen, Gülle oder anderen organischen Abfällen unter gleichzeitigem Ausschluss von Sauerstoff gewonnen. Es findet bisher vor allem in landwirtschaftlichen Betrieben zur Strom- oder Wärmegewinnung Einsatz. Um es für Verbrennungsmotoren in Fahrzeugen zu nutzen, muss es vorher extra gereinigt und aufbereitet werden. Zurzeit gibt es nur sehr wenige Biogasanlagen. Daher spielt Biogas als Energiequelle für Fahrzeugmotoren derzeit am Markt keine beachtenswerte Rolle. Es ist aber

¹ Vgl. Bundesumweltministerium, Beschlussvorschlag zur 10. Verordnung zur Durchführung des Bundes-Immissionsschutzgesetzes (Stand 05.12.2007)

davon auszugehen, dass zukünftig die Produktionsmenge ansteigt und diese zusätzlich in das Erdgasnetz eingespeist wird.

Autogas und Erdgas sind geruchsneutral. Zur Wahrnehmung von Undichtigkeiten wird ihnen ein völlig ungefährlicher, stark riechender Geruchsstoff beigemischt. So können bereits bei einer kleinen Leckage geringste Entweichungen wahrgenommen werden. Diesen Beimischungsvorgang nennt man Odorierung.

Technische Ausstattung der Gasanlage

Grundsätzlich basieren alle Gasantriebe, ob sie nun mit Autogas oder mit Erdgas betrieben werden, auf dem Prinzip eines Motors, der mit Ottokraftstoff (Fremdzündungsmotoren) betrieben wird. Somit können fast alle Ottomotoren, nachdem bei ihnen geringfügige technische Veränderungen vorgenommen wurden, auch mit Auto- oder Erdgas betrieben werden. Eine Ausnahme bilden derzeit noch Ottomotoren mit Direkteinspritzung, die aufgrund der besonderen Einspritzanlage noch nicht für Gasantrieb geeignet sind. Fahrzeuge mit einem Dieselmotor (Selbstzündungsmotoren) können neuerdings technisch auf Gasantrieb umgerüstet werden. Allerdings sind hier die Umrüstkosten noch so hoch, dass dies wirtschaftlich nicht sinnvoll wäre. Fahrzeuge, die mit einem Gassystem ausgerüstet wurden, können trotzdem jederzeit mit Ottokraftstoff weiterbetrieben werden.

Beispiele der technischen Ausstattung

Autogas

Zusatztank nötig

Das Autogassystem benötigt einen Zusatztank, an dem ein spezieller Tankstutzen befestigt ist. Da Autogas flüssig gespeichert wird, muss hinter den Tank ein Verdampfer verbaut werden, der das Autogas für den Verbrennungsvorgang vergast. Anschließend wird das Gas in einem Gasfilter gereinigt und durch die Gasdüsen in den Verbrennungsraum gedrückt. Das Gassteuergerät überwacht die gesamte Anlage und ist im Zusammenspiel mit dem Motormanagement dafür zuständig, dass das Gas zum richtigen Zeitpunkt und in der richtigen Menge dem Verbrennungsraum zugeführt wird. Der Umschalter sorgt für das problemlose Umschalten von Autogasbetrieb auf den Betrieb mit Ottokraftstoff.

Thomas Anding

Die Einführung umweltfreundlicher Fahrzeuge und deren Integration im Unternehmen

Einführung

Der Autor untersuchte auf Basis seiner jahrelangen Erfahrungen als Fuhrparkleiter eines Unternehmens die Möglichkeit der Eingliederung umweltfreundlicher Fahrzeuge.

Das Unternehmen beliefert deutschlandweit sowohl gastronomische Einrichtungen, Discounter, Supermärkte, Hotels und Großabnehmer als auch Kleinabnehmer und viele treue Kunden mit seinen Produkten. Um alle Kundenwünsche zu erfüllen, ist ein hoher logistischer Aufwand erforderlich. Das Unternehmen hat über 46.000 Einheiten im Einsatz – bestehend aus Flurförderfahrzeugen, Gabelstaplern, Lkws und der Pkw-Flotte. Im Unternehmen ist global wie lokal der Umweltschutz und der gewissenhafte Umgang mit den natürlichen Ressourcen ein zentrales Element der Unternehmensführung. Bei allen Geschäftsprozessen und Investitionsentscheidungen werden Umweltaspekte berücksichtigt. Sie tragen auch maßgeblich zur Ideenentwicklung für weitere Kostensenkungen bei. Bei den rund 1.000 Lkws der Unternehmensflotte, die tagtäglich die Kunden aus Handel und Gastronomie beliefern, steht die Reduzierung von Kraftstoffverbrauch und Schadstoffausstoß im Vordergrund. Dafür wurde im Unternehmen ein umfangreiches Modernisierungsprogramm gestartet: Das Durchschnittsalter der Flotte soll von bisher sieben bis acht auf zukünftig drei bis vier Jahre gesenkt werden. Im Rahmen dieses Programms wurden im vergangenen Jahr bereits über 100 neue Lkws angeschafft, sodass der Gesamtjahresverbrauch für die Unternehmensflotte um 300.000 Liter Diesel reduziert werden konnte. Die neuen Lkws erfüllen die zurzeit strengste geltende Euronorm. In Verbindung mit verbesserter Wartung, Fahrertrainings für einen spritsparenden Fahrstil, permanenter Routenoptimierung sowie einem Testeinsatz von Fahrzeugen mit Hybrid-Antrieb, Wasserstoff- oder Gasantrieb strebt das Unternehmen eine kontinuierliche Energieersparnis an. Um auch zukünftig Vorreiter für um-

Modernisierungsprogramm

weltbewusstes Handeln zu sein, treffen sich in regelmäßigen Abständen z. B. Arbeitsgruppen für Umwelt, Verpackungen, Abfüllprozesse, Logistik und Fuhrpark, Personal und Einkauf, um über Optimierungsmöglichkeiten, neue Entwicklungen im Umweltbereich etc. zu diskutieren und diese ins Unternehmen zu integrieren. Ebenso gibt es Kontakt zum Mutterunternehmen und zu anderen Tochterunternehmen weltweit. Meetings, Kickoffs und Kongresse werden genutzt, um einen intensiven Erfahrungsaustausch zu führen und diese Erkenntnisse in Folge in den einzelnen Unternehmen umzusetzen. Um ein Konzept für umweltfreundliche Fahrzeuge im Unternehmen umzusetzen, hat das Fuhrparkmanagement die nachfolgend aufgeführten Konzepte geprüft, deren Einsatzfunktionen bereits heute realistisch möglich erscheinen.

Der Hintergrund zur Einführung umweltfreundlicher Fahrzeuge

CO₂-Emissionen Weltweit nehmen das Verkehrsaufkommen und der Individualverkehr weiter zu und verursachen erhebliche Luft- und Lärm-Belastungen. Die Feinstaubbelastung durch Rußpartikel und CO₂-Emissionen hat direkte Auswirkungen auf die Gesundheit des Menschen. Weltweit steigen zudem der Energiebedarf und der Pro-Kopf-Verbrauch. Die konventionellen fossilen Energievorräte auf der Erde sind begrenzt, und ihre Förderung wird zunehmend aufwendiger und teurer. Der Verbrauch fossiler Energien bedeutet gleichzeitig eine Belastung für die Umwelt. Weltweit sind daher Politik und Gesetzgebung gefordert, neue sinnvolle nachhaltige Mobilitätskonzepte zu initiieren und zu unterstützen. Weltweit werden mittlerweile auch die Unternehmen daran gemessen, mit welchen Konzepten, Fahrzeug- und Antriebssystemlösungen sie dem Anspruch einer nachhaltigen Mobilität gerecht werden.

Wenn Klimaschutz wirklich gelingen soll, brauchen wir eine weltweite Umstrukturierung der Energieversorgungsstrukturen durch Effizienz und erneuerbare Energien. Die Industrieländer sind gefordert, mit gutem Beispiel voranzugehen, damit andere Länder wie auch die Schwellen- und Entwicklungsländer mitziehen. Der Schlüssel dafür sind innovative Energietechnologien und zwar sowohl auf Angebotsseite, dort, wo Energie hergestellt wird (z. B. Solarenergie, Wasserstoff oder bei erneuerbaren Energien), und auf der Nachfrageseite, also dort, wo Energie verbraucht wird (z. B. bei Geräten, Fahrzeugen oder Flurförderfahrzeugen). Wer energiesparende Fahrzeuge mit einem geringen Kraftstoffverbrauch und größerer Umweltverträglichkeit herstellt,

hat bei steigenden Energiepreisen auf dem heimischen Markt, aber auch auf den Exportmärkten, Wettbewerbsvorteile. Das gilt auch für die Verbraucher. Die Unternehmen müssen hier reagieren, um Konzeptlösungen zu erarbeiten und einzuführen. Aus Kosten- und wirtschaftlichen Gründen gibt es nur eine Zukunft, nämlich diese Neuentwicklungen anzunehmen und gewissenhaft und gewinnbringend anzuwenden. Die Verantwortung für die späteren Generationen ist eine Verpflichtung.

Welche Schadstoffe entstehen bei Fahrzeugen?

Kohlendioxid (CO₂)

Kohlendioxid ist ein farb- und geruchloses, unbrennbares Gas. In Zusammenhang mit Autoabgasen fällt immer auch das Wort Kohlendioxid. CO₂ ist eine chemische Verbindung, die sich aus Kohlenstoff und Sauerstoff zusammensetzt. Der Stoff wird produziert, wenn Dinge verbrannt werden, in denen Kohlenstoff enthalten ist. Kohlendioxid beschleunigt den Treibhauseffekt.

**Beschleunigt den
Treibhauseffekt**

Kohlenmonoxid (CO)

Kohlenmonoxid klingt vom Namen her zwar ähnlich wie Kohlendioxid, ist aber der gefährlichere Stoff von beiden. Ebenso wie beim Kohlendioxid hat man es mit einer chemischen Verbindung zu tun, die aus den Stoffen Kohlen- und Sauerstoff besteht. Dieser Stoff ist ebenfalls ein Gas, es ist geruch-, farb- und auch geschmacklos. Zur Entstehung kommt es, wenn Substanzen, die Kohlenstoff beinhalten, nicht vollständig oxidieren. Es entsteht z. B., wenn solche Verbindungen brennen und dabei nicht genug Sauerstoff beteiligt ist oder wenn bei einer Verbrennung zu hohe Temperaturen erreicht werden.

Kohlenwasserstoff (CH)

Kohlenwasserstoffe bezeichnen eine Gruppe von Stoffen, die sich nur aus Kohlenwasserstoff und Wasserstoff zusammensetzen. Kohlenwasserstoffe haben mehrere Untergruppen, und es gibt insgesamt sehr viele Verbindungen. Kohlenwasserstoffe gibt es auch als fossile Brennstoffe. Dadurch sind auch die Verbindungen immer wichtiger geworden, vor allem im Bereich der Technik. Fossile Energieträger werden in Verbindungen wie beispielsweise Flüssiggas, Benzin, Heizöl und Kerosin eingesetzt. Die Verbindungen, die dabei als fossile Energieträger wirken, sind die Alkane. Diese Verbindung brennt sehr schnell, und dabei ist es egal, in welchem Aggregatzustand sie sich be-

findet. Zudem ist die Flamme sehr heiß. Dabei wird jedoch ein hoher Betrag an Energie freigesetzt.

Stickoxide NO_2 (NO_x)

Dies ist die Sammelbezeichnung für alle Oxide des Stickstoffs wie z. B. Stickstoffmonoxid, Distickstoffoxid und Stickstoffdioxid. Stickstoffoxide entstehen vor allem bei Verbrennungsprozessen mit hohen Temperaturen sowohl in Kraftfahrzeugmotoren als auch in der chemischen Industrie bei der Düngemittelherstellung. 50 bis 70 Prozent der Luftbelastung durch Stickoxide schreibt die Wissenschaft dem Verkehr zu.

**Belastung durch
den Verkehr**

Schwefeldioxid (SO_2)

Schwefeldioxid ist ein farbloses, leicht wasserlösliches, stechend riechendes Gas, das bei der Verbrennung fossiler schwefelhaltiger Energieträger wie Kohle und Öl entsteht. Außerdem wird Schwefeldioxid bei verschiedenen industriellen Prozessen wie der Erzzröstung, bei der Schwefelsäure- und Zellstoffproduktion sowie bei der Erdölverarbeitung emittiert. Schwefeldioxid verursacht maßgeblich den sauren Regen und die damit zusammenhängenden Einwirkungen bei Pflanzen, Bauwerken, Böden und Gewässern.

Rußpartikel

Rußpartikel aus Dieselmotoren bestehen aus verschiedenen gasförmigen, flüssigen und festen Komponenten. Partikelförmige Bestandteile setzen sich aus Kohlenstoff und adsorbierten Kohlenwasserstoffen sowie Schwefelverbindungen, Metalloxiden und Wasser zusammen. Partikelstruktur, -zusammensetzung und -größenverteilung ändern sich je nach Lastzustand des Motors. Der Anteil flüssiger Komponenten ist abhängig vom thermodynamischen Zustand des Abgases und macht die Definition der Partikelkonzentration schwierig.

Mobilität als der größte CO_2 -Verursacher

Mobilität gibt es nicht zum Nulltarif, zu allen Zeiten war sie immer auch mit Folgen für die Umwelt verbunden. Schon im Altertum holzten die Römer den gesamten Apennin ab, um ihre Schiffsflotte zu bauen. Der Bau der Eisenbahn zerschnitt Landschaften, Wälder wurden für den Gleisbau gerodet. Die Loks, mit Holz oder Kohle befeuert, waren starke Luftverschmutzer. Doch in der heutigen Zeit hat der Verkehr nicht nur regionale, sondern auch globale Auswirkungen.

Sabine Nissen

Das Firmenfahrzeug als Motivationsinstrument

Eine Analyse unter Berücksichtigung des
Imagefaktors, der Umwelt und der Wirtschaftlichkeit
für das Unternehmen

Einführung

Die Qualität einer zu erbringenden Leistung für ein Unternehmen hängt maßgeblich von der jeweiligen Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter ab. Moderne Unternehmen bieten eine Vielzahl an Mitarbeitermotivationsmodellen an. Eines der wichtigsten Modelle ist der vom Unternehmen bereitgestellte Firmenwagen.

Dies bestätigt auch die Studie »Barometer 2008« des Corporate Vehicle Observatory (CVO), die den Stellenwert des Firmenwagens als Mitarbeiterbindungsmodell untersucht hat. Insgesamt wurden 4.068 Fuhrparkverantwortliche in zehn Ländern über alle Unternehmensgrößen hinweg befragt. Die Studie ergab, dass der Firmenwagen in Europa das häufigste Instrument zur Mitarbeitermotivation ist. In Deutschland ist allerdings die betriebliche Altersvorsorge noch beliebter. Sie wird von 71 Prozent der Befragten insgesamt angeboten und von 90 Prozent aller großen Unternehmen. Der Firmenwagen nimmt in Deutschland mit insgesamt 46 Prozent nur Platz 2 als Motivationsinstrument ein.

Die Studie zeigt somit klar auf, dass hier ein enormes Entwicklungspotenzial besteht. Das Firmenfahrzeug ist als Mitarbeitermotivationsmodell noch nicht ausgeschöpft. Eine Umfrage des Marktforschungsinstituts Dataforce bestätigt, dass der Firmenwagen nicht nur als attraktives Motivationsmodell eines Unternehmens gesehen wird, sondern neben dem eigenen Haus auch ein wichtiges Statussymbol ist. Unter Kollegen wird der Firmenwagen auch als Prestigeobjekt gesehen bzw. kann zum Neidobjekt werden. »Neben dem Büro ist der Dienstwagen das sicherste Zeichen für Reputation, Position und Anerkennung im Betrieb«, so der Unternehmensberater Götz Otto.

Enormes Entwicklungspotenzial

**Car Policy als
Entscheidungs-
kriterium**

Eine attraktive Dienstwagenordnung (Car Policy) kann für einen qualifizierten Bewerber der ausschlaggebende Punkt sein, sich gerade für dieses Unternehmen zu entscheiden. Das bestätigt auch die internationale Fahrerbefragung der Finer Leston Ltd. London unter 9.000 Dienstwagennutzern. Eine allzu restriktive Fahrzeugpolitik kann für einen qualifizierten Mitarbeiter der Ausschlag sein, sich für ein Unternehmen mit einer großzügigeren Car Policy zu entscheiden. Die Schwierigkeit bei der Erstellung einer geeigneten Car Policy liegt einerseits darin, als Unternehmen die Wertschätzung gegenüber dem Mitarbeiter zum Ausdruck zu bringen, und andererseits auch die Unternehmenskultur der Firma darzustellen.

Jedoch sind nicht nur die Motivation der Mitarbeiter und der Imagegedanke im Fuhrparkmanagement eines Unternehmens zu betrachten, sondern auch die Wirtschaftlichkeit und die Umweltfreundlichkeit des Fuhrparks. Der Fuhrpark sollte unter kosten- optimierten Gesichtspunkten geführt werden, d. h. er sollte reduzierte bzw. minimale Kosten in den Bereichen Reparatur-, Wartungs- und Kraftstoffkosten aufweisen.

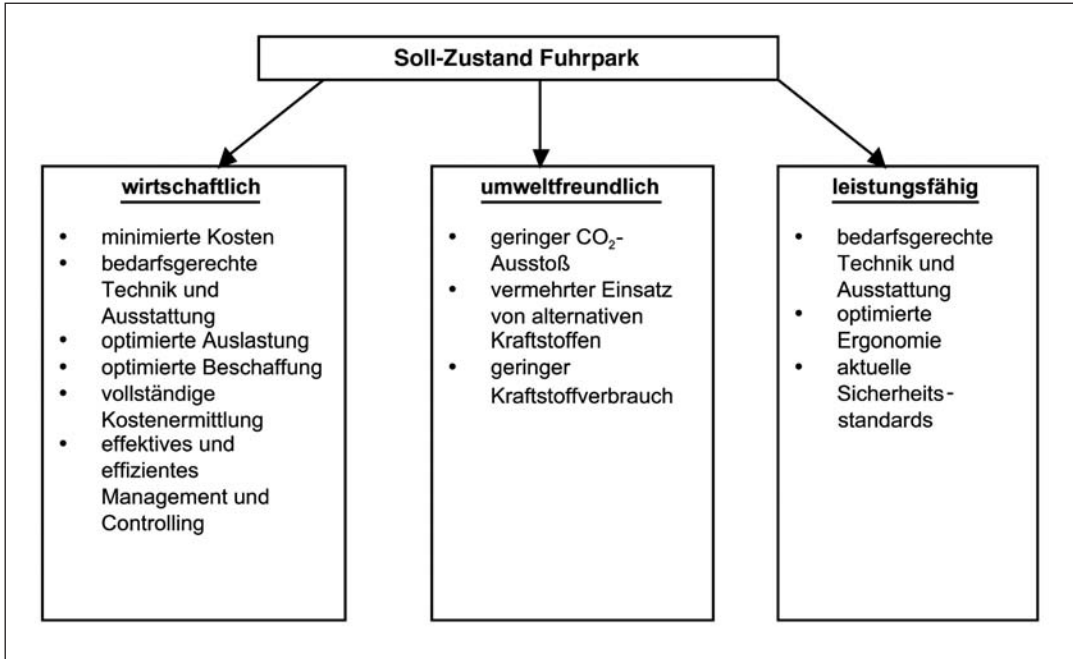
Neben der Wirtschaftlichkeit des Fuhrparks gewinnt der Umweltgedanke und somit die umweltfreundliche Ausrichtung der Fahrzeugflotte in Unternehmen immer mehr an Bedeutung. Umweltbelastungen durch den CO₂-Ausstoß können durch den Einsatz von umweltfreundlicheren Fahrzeugen mit einem geringeren Verbrauch und Rußpartikelfiltern reduziert werden.

Zu einem innovativen Fuhrparkmanagement gehören ebenso auch die Integration von Verkehrssicherheit und die Festlegung der von den Unternehmen anzustrebenden Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer nach § 3 Absatz 1 Satz 3 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG).

Leider ist das Thema Arbeitsschutz im Fuhrpark häufig ein »Stiefkind« in der betrieblichen Sicherheitsarbeit. Die Gefährdungsbeurteilungen und Unfallverhütungsvorschriften beziehen sich zumeist auf Abläufe innerhalb des Unternehmens.

Der Fuhrpark

In der Zusammenfassung besteht ein optimaler Fuhrpark aus den nachfolgenden Komponenten.



Quelle: BwFuhrparkService GmbH

Der Fuhrpark ist zugleich auch einer der kostenintensivsten Bereiche in einem Unternehmen. Aufgrund seines hohen Stellenwerts bei den Dienstwagenutzern wird er in der Regel bei der Betrachtung möglicher Einsparungspotenziale nicht in den Fokus genommen. Bei einer detaillierten Analyse der bestehenden Fuhrparkstruktur lassen sich aber zahlreiche ungenutzte Einsparpotenziale aufdecken und dem Unternehmen damit qualitative und quantitative Vorteile garantieren. Mit der Entwicklung von intelligenten Lösungen und der Erarbeitung von Fuhrparkkonzepten können nachhaltig Kosten gesenkt sowie die Attraktivität des Fuhrparks weiterhin gewährleistet werden.

Ist-Analyse Fuhrpark

Das untersuchte Unternehmen aus der Kommunikationsbranche erkannte bei der Analyse seines Fuhrparks unter Abgleich des Marktes sehr schnell, dass der Dienstwagen ein geeignetes Lockmittel zum Anwerben von qualifizierten Bewerbern ist. Bei der Änderung der bestehenden Gesamtbetriebsvereinbarung zur Überlassung von Firmenfahrzeugen entschied sich das Unternehmen für die Gestaltung eines sehr offenen und attraktiv gestalteten Angebots in Form eines Referenzratenmodells, eingeteilt in fünf Berechtigungsgruppen. Die Festlegung der Fahrzeugmodelle A bis E erfolgte nach allgemeinen Vollkostengesichtspunkten und unter Berücksichtigung der vom Unternehmen festgelegten Grund- und Sicherheitsausstattung.

Gruppe	Fahrzeugmodell	Bruttolistenpreis in €	Referenzleasing- rate in €	Berechtigungs- gruppe
A	BMW 5er Audi A6 Limousine Mercedes E-Klasse	41.667,85	930,00	Abteilungsleiter Technik, Vertriebsleiter, Key-Account- Manager
B	Audi A4 Limousine BMW 3er Mercedes C-Klasse	30.905,00	830,00	Vertriebsbeauftragte Handel, Vertriebsspezialisten, Systemberater
C	VW Passat Limousine Ford Mondeo Limousine	27.675,00	755,00	Vertriebsbeauftragte Mittelstand, Bauleiter, Akquisiteure
D	VW Golf Opel Astra Ford Focus	23.500,00	695,00	Filialbetreuer, Vertriebs- assistenten, Junior- Vertriebsbeauftragte
E	Skoda Octavia Combi 4x4	21.844,53	785,00	Servicetechniker (Funktionsfahrzeug)

Die Referenzleasingrate errechnet sich auf Basis der monatlich anfallenden Finanz- und Service-Leasingkosten, berechnet auf eine Laufzeit von 36 Monaten und einer Gesamtkilometerlaufleistung von 120.000 Kilometern. Die Full-Service-Leasingrate besteht aus den nachfolgenden Einzelkomponenten:

- Finanzierungsrate
- Kfz-Steuer
- Kasko- und Haftpflichtversicherung
- Schutzbrief

Silke Schmitz

Implementierung eines Fuhrparkreportings

Einleitung

Der Arbeitsalltag eines Fuhrparkleiters könnte effizient sein – wenn dieser nicht ständig zwischen den Interessen der verschiedenen Abteilungen seines Unternehmens zerrieben würde. Die Geschäftsleitung, der Einkauf und die Nutzer der Dienstwagen verfolgen unterschiedlichste Ziele in Bezug auf die Fahrzeuge. Hier treffen einfach verschiedene Interessen aufeinander.

In vielen kleinen und mittleren Unternehmen betrachtet die Geschäftsleitung ihren Fuhrpark als unproduktives, kostenintensives, aber dennoch notwendiges Unterfangen. Daher werden die Anforderungen an die Fuhrparkverwaltung oft unterschätzt. Leider sind die Vorkenntnisse und Ausbildungen der Fuhrparkleiter extrem unterschiedlich. Häufig bekommt ein Mitarbeiter des Einkaufs den Job als Fuhrparkverantwortlicher mit einem freundlichen Schulterklopfen zusätzlich übertragen. Mit der bloßen Übernahme dieses Tätigkeitsbereichs durch das vorhandene Personal erfolgt allerdings lediglich eine statische Verwaltung des Fuhrparks und kein professionelles Fuhrparkmanagement. Daher ist der Fuhrparkleiter in der Praxis oft nicht der professionelle Experte, sondern er verfügt nur über ungenügendes Fachwissen.

Die Verantwortung eines Fuhrparkleiters wiegt jedoch schwer. Egal, ob es sich um die Erstellung von Dienstwagenüberlassungsverträgen, Fuhrparkrecht, Fuhrparkmanagement, die Anpassung einer Dienstwagenrichtlinie, die Kontrolle über die Einhaltung der Unfallverhütungsvorschrift, Kostenstellenrechnung, Angebotsanforderung oder die Beobachtung des aktuellen Fahrzeug- und Leasingmarktes handelt, die Liste der Aufgabenbereiche lässt sich fast unendlich fortführen. Dieses vielseitige Aufgabengebiet verlangt einiges an geballtem Fachwissen. Um durch diesen undurchdringlichen Dschungel aktueller Rechtsprechungen und umweltpolitischer Veränderungen durchzusteiern, ist daher häufig professionelle Hilfe unumgänglich. Doch für welchen Partner entscheidet sich der Fuhrparkleiter? In einem unübersichtlichen Angebotsportfolio von Leasinggesellschaften, Fahrzeugherstellern und Fuhr-

**Vielseitiges
Aufgabengebiet**

**Ausbildung
ist effizienter**

parkverwalten ist neben der Zuverlässigkeit eines Partners die Prozessoptimierung das wichtigste Entscheidungskriterium. Die Kompatibilität mit den hausinternen EDV-Tools und eine dadurch entstehende Optimierung des Reportings sind hierbei das primäre Ziel. Wichtigstes Fazit dieser Ausführungen: Für das Unternehmen ist es effizienter, den Fuhrparkleiter auszubilden.

Vorgaben, die aus den Zielen des Unternehmens oder aus kostenbewussten Entscheidungen der Geschäftsführung entstehen, sind oftmals Zwänge in den Augen der Dienstwagennutzer. Für sie sind Kosten häufig nur von sekundärem Interesse, wichtiger sind die emotional begründeten Wünsche, z. B. nach »richtig breiten« Reifen der Premiumklasse, »schicken« Alufelgen, mehr Leistung und einer Soundanlage. Der Nutzer sieht das Objekt seiner Begierde mit vielen Emotionen: »schwarz, breit, stark!« Dabei wird gern vergessen, dass es sich hierbei um einen Arbeitsplatz handelt, der durch den Arbeitgeber gestellt wird. Der vorrangige Sinn eines Dienstwagens ist nicht, sich damit im persönlichen Umkreis zu profilieren. Der Dienstwagen dient in erster Linie zur Sicherstellung der Mobilität. Dabei müssen Standards festgelegt werden, die dem Fahrer hohe Sicherheit und den notwendigen Komfort garantieren. Auch Möglichkeiten zur Ladungssicherung nach den Vorschriften der Berufsgenossenschaften dürfen hierbei nicht außer Acht gelassen werden. Sicherlich kann ein solches Fahrzeug in gewissem Maße als zusätzliche Motivation für den Mitarbeiter gesehen werden. Aber auch hier setzt das Kostenbewusstsein den individuellen Wünschen aus unerschöpflichen Aufpreislisten Grenzen.

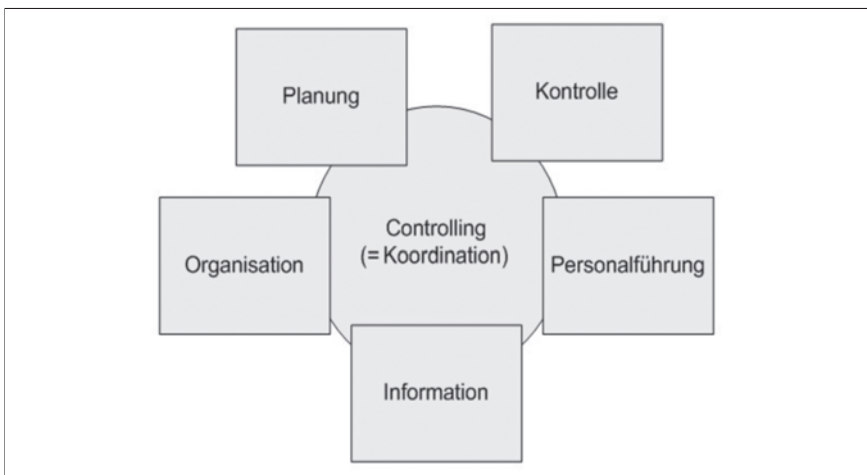
Der Fuhrparkleiter muss die Interessen des Unternehmens vertreten und hat zu diesen Themen daher eine grundlegend andere Einstellung. Die Fahrzeuge werden als Kostenfaktor gesehen, der kontrolliert und geplant werden muss. Die Vorgaben des Unternehmens und das Budget müssen eingehalten werden. Je größer der Fuhrpark wird, umso größer wird auch der Arbeitsaufwand. Was vielleicht irgendwann einmal mit einigen wenigen Fahrzeugen angefangen hat und noch beschaulich war, wird dann mit wachsender Stückzahl eine immer größere Herausforderung, die es zu bewältigen gilt. Doch wie können diese Anforderungen ständig überwacht werden? Hierin liegt die eigentliche Arbeit eines Fuhrparkleiters. Mit einem zielorientierten Controlling müssen die strategischen Ziele und die Planung umgesetzt werden. Denn nur wer die Kosten kennt, kann diese auch kontrollieren.

Jedes Unternehmen, das einen Fuhrpark unterhält, führt eine Betrachtung der Vergangenheit durch und verschafft sich so einen Überblick über die gebuchten Rechnungen. Die Zahlen für Betriebsstoffe, Anschaffungen, Leasing

und Abschreibung sowie sonstigen Kosten stehen fest. Doch wenn der Monatsabschluss gemacht ist, sind die Kosten bereits entstanden. Hier kann nur aus der Vergangenheit für die Zukunft gelernt werden. Während für die Buchhaltung die Buchung der Fuhrparkkosten auf wenige Kostenarten ausreichend ist, benötigt der Fuhrparkleiter eine sehr viel detailliertere Betrachtung der angefallenen Kosten. Diese Art der genauen Analyse kann dann nicht nur zur Betrachtung der Vergangenheit verwendet werden, sondern dient auch als dynamisches Planungsmittel zur Budgetierung des Fuhrparks. Dem Fuhrparkleiter bietet sie Möglichkeiten der ständigen Kontrolle.

Was ist Controlling?

Grundsätzlich ist Controlling ein umfassendes Steuerungs- und Koordinationskonzept zur ergebnisorientierten Planung und Umsetzung der unternehmerischen Aktivitäten. Dabei wird Controlling als Beschaffung, Aufbereitung und Analyse von Daten zur Vorbereitung zielsetzungsgerechter Entscheidungen gesehen. Controlling beinhaltet:

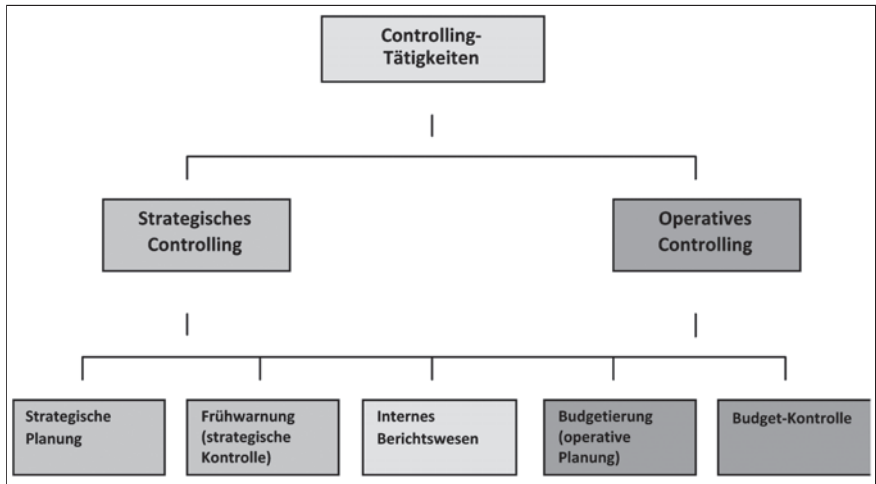


Inhalte des Controllings (aus www.controlling-portal.org)

Im Vorfeld wird ein klares unternehmerisches Ziel festgelegt, das durch die Planung und Steuerung der Unternehmensprozesse erreicht werden soll. Die Kernfunktion des Controllings innerhalb eines Fuhrparks liegt in der Koordination und Abbildung von laufenden Prozessen und deren Ergebnissen.

**Entscheidungs-
bildende Tätigkeit**

Daher ist Controlling als entscheidungsbildende Tätigkeit zu sehen. Das Sammeln und Analysieren von Daten sowie deren übersichtliche Aufbereitung ermöglichen jederzeit eine Überprüfung der aktuellen Situation. Hier gilt die Grundregel: Alles was messbar ist, kann auch kontrolliert und verändert werden. Strategische und operative Faktoren kommen dabei zum Tragen. Die Tätigkeiten des Fuhrpark-Controllings lassen sich wie folgt darstellen:

*Controlling-Tätigkeiten*

Das operative Controlling sorgt für eine bestmögliche Ausnutzung der vorhandenen Rahmenbedingungen. Es beinhaltet das zeitnahe Tagesgeschäft des Fuhrparkleiters mit allen darin enthaltenen Aufgaben und Prozessen. Faktoren wie Kosten, Zeit und Qualität bilden hierbei den Schwerpunkt. Es geschieht eine Momentaufnahme der aktuellen Situation. Wird der Zielkorridor verlassen, kann nach einer Fehleranalyse durch aktive Prozessveränderung gegengesteuert werden. Das strategische Controlling befasst sich mit der längerfristigen Planung. Die Entwicklungen individueller Konzepte stehen dabei im Vordergrund. Hierdurch werden die Erfolgspotenziale abgerufen, die den zukünftigen Unternehmenserfolg sichern sollen. Die wesentlichen Aufgaben des Controllings im Fuhrpark sind:

- Ausbau und Kontrolle der Planung
- Hilfe bei Festlegung der Unternehmensziele
- Koordinierung der Planungs- und Budgetarbeiten zum Fuhrpark
- Abstimmung von Teilplänen und Teilzielen zu einem Gesamtplan
- Durchführung und Analysen von Soll-Ist-Vergleichen

Praktische Lösungsansätze für den Fuhrparkleiter

Das Tagesgeschäft eines Fuhrparkleiters ist vielfältig und sehr komplex. Die unterschiedlichsten Aufgaben und Problemstellungen kommen hier zusammen: steigende Fahrzeugkosten, schwer kalkulierbare Versicherungsprämien, komplexes Schadensmanagement, transparentes Reporting, Führerscheinprüfungen, Einhaltung der Unfallverhütungsvorschriften und noch vieles mehr. Zusätzlich ist noch eine praxistaugliche Car Policy zu entwickeln, die Fahrer sind zu beraten, Ordnungswidrigkeiten müssen abgewickelt, Rechnungen geprüft werden, und ganz nebenbei sind auch noch Verwaltungsaufgaben zu managen. Nicht immer steht für alle Fragen gleich eine Antwort parat.

Die bfp fuhrpark+management-AKADEMIE bildet seit mehr als zehn Jahren Fuhrparkleiter aus. Bereits über 1000 Teilnehmer haben Seminare belegt – über 350 haben erfolgreich die mehrmonatige Ausbildung zum Zertifizierten Fuhrparkmanager absolviert. Die für das Zertifikat erforderliche Abschlussarbeit wird von einem IHK-Prüfer bewertet und benotet. Der bekannte Fuhrpark-Profi Helmut Pätz hat 21 Arbeiten der erfolgreichsten Absolventen mit hohem Praxisbezug für komplizierte Fragen, aber auch für den täglichen Ablauf zusammengestellt.

Ob Fuhrpark-Profi oder Neueinsteiger, dieses Buch bietet Ihnen ein umfassendes Wissenswerk für praxistaugliche Lösungen. So wird der Einstieg in die komplexe Welt des Fuhrparkmanagements ganz einfach.



www.fuhrpark.de

www.4mobil.biz

www.goglobalbiz.de


Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

49,95 EUR (D)

ISBN 978-3-00-034639-2

