



Foto: Peshkova/Fotolia

Prozessanalyse | Sind alle Abläufe erfasst, ergibt sich ein detailliertes Bild vom Alltag des Fuhrparkmanagers

Gekonnte Selbstanalyse

Teil 23: Prozesse in der Fuhrparkverwaltung | Um Abläufe zu optimieren, Aufgabengebiete neu zu strukturieren, aber auch um langfristig effektiv zu wirtschaften, müssen alle Tätigkeiten regelmäßig durchleuchtet werden.

— Es gibt eine ganze Reihe von wiederkehrenden Aufgaben, die, bereits absehbar, einen Großteil der Arbeitszeit in Anspruch nehmen. Gleichzeitig kommen neue Projekte auf den Fuhrparkverantwortlichen zu.

Eigentlich wäre der Anfang eines neuen Jahres genau der richtige Zeitpunkt, um alten Ballast über Bord zu werfen. Soll das allerdings gelingen, muss man sich zuerst einmal genauer mit den aktuellen Abläufen im Fuhrparkmanagement auseinandersetzen.

Prozessbetrachtung | Wer seinen Fuhrpark neu aufstellen will, sollte sich zuerst einen Überblick über die bisherigen Tätigkeiten verschaffen. Andere, nicht direkt mit den Fahrzeugen in Verbindung stehende Arbeiten sind getrennt auszuweisen.

Oft sind dem Flottenmanagement Bereiche wie die Betreuung von Berufskraftfahrern, die Verwaltung von Mitarbeiterparkplätzen oder Aufgaben rund um das Gebäudemanagement angegliedert. Diese fuhrparkfremden Tätigkeiten sollten zwar

erfasst, gedanklich aber nicht mit dem eigentlichen Fuhrparkmanagement vermischt werden.

Anschließend gilt es, die einzelnen Prozesse rund um die Fahrzeuge zu betrachten. Dabei sollte man neben der Aufgabe selbst auch eine detailliertere Beschreibung der

Einzelne Arbeitsschritte können durch geringfügige Änderungen deutlich vereinfacht werden.

Tätigkeit, den ausführenden Mitarbeiter und eventuelle Schnittstellen zu anderen Abteilungen auführen.

Sind erst einmal alle Arbeiten ermittelt, kann man den monatlichen Zeitaufwand für die einzelnen Teilbereiche und die Häufigkeit der Durchführung ermitteln.

Am einfachsten geht diese Art der Prozesserschließung mit einer Tabellenkalkulation. Steht dann auch noch ein kalkulatorischer

Stundensatz für den Mitarbeiter zur Verfügung, lassen sich auch die exakten Kosten einer einzelnen Aufgabe bestimmen.

Datenerhebung | Um den tatsächlichen Aufwand genau zu bestimmen, könnte man theoretisch die eigenen Tätigkeiten über einen bestimmten Zeitraum hinweg minuten genau erfassen.

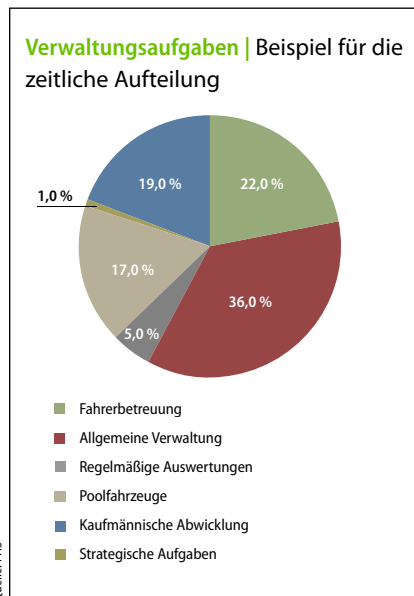
Dieser Vorgang ist jedoch meist sehr umständlich und muss, vor allem zur Ermittlung saisonaler Aufgaben wie dem Reifenwechsel, über das ganze Jahr hinweg erfolgen. Einfacher ist es, in einem ersten Schritt den Zeitbedarf der jeweiligen Prozesse abzuschätzen. Rechnet man am Ende alle Werte zusammen, stellt man oft überrascht fest, dass die zur Verfügung stehende Arbeitszeit und die geschätzten Aufwände relativ nah beieinanderliegen.

Um die jeweiligen Werte nochmals zu verifizieren, kann man dann einzelne Aufgaben, wie zum Beispiel die Durchführung einer Führerscheinkontrolle, in der Praxis

kontrollieren oder die Daten anhand von Quervergleichen zwischen den einzelnen Prozessen überprüfen.

Grenzen der Prozesserfassung | Um bei einer Ist-Analyse nicht Hunderte von einzelnen Arbeitsschritten zu berechnen, sollte man Prozesse sinnvoll zusammenfassen. Erhält ein Mitarbeiter zum Beispiel ein Fahrzeug ausgehändigt, wird man in diesem Prozess einzelne Schritte wie Ausgabe der Fahrzeugpapiere, erstmalige Führerscheinkontrolle, Einweisung etc. als einen einzigen Aufwand ansehen. Gleichzeitig sollte man natürlich nur die Arbeiten genauer beschreiben, die sich regelmäßig wiederholen. Tätigkeiten, die nur in unregelmäßigen Abständen oder nicht einmal jedes Jahr durchgeführt werden, sollten nicht separat aufgeschrieben, sondern unter einer Sammelposition (zum Beispiel Ausnahmen) erfasst werden.

Entscheidungshorizont | Will man die Arbeitsaufwände in sinnvolle Teilbereiche untergliedern, ist eine Betrachtung nach dem jeweiligen Entscheidungshorizont sinnvoll. Neben den kurzfristig zu erledigenden Aufgaben (Fahrerbetreuung, Fahrzeugverwaltung, Rechnungsprüfung) gibt es Tätigkeiten mit einem mittelfristigen (Budgetüberwachung, Anpassung der Car Policy) und solche mit einem langfristigen Entscheidungshorizont. Bei Letzteren handelt es sich um strategische Aufgaben (Ausschreibungen, Haltedauer, Markenpolitik), bei denen meist mehrere leitende Angestellte in der Firma involviert sind.



Größere Flotten sollten darauf achten, dass gerade für Alltagsarbeiten wie die Betreuung der Fahrer und die Fahrzeugbewirtschaftung ausreichend Personalkapazitäten verfügbar sind.

Prozessanalyse | Sind alle Abläufe im Unternehmen erfasst, ergibt sich meist ein sehr detailliertes Bild vom Arbeitsalltag eines Fuhrparkmanagers. Aufgaben, die bei geringer Bedeutung für das Unternehmen einen sehr großen Zeitaufwand darstellen, sollten einfach zu erkennen sein. Aufgrund der ermittelten Arbeitszeiten und der Prozessbeschreibung können jetzt diese zeitinten-

siven Prozesse genauer durchleuchtet werden.

Oft können die einzelnen Arbeitsschritte durch geringfügige Änderungen deutlich vereinfacht werden. Alternativ kann aber auch eine Verbesserung der eigenen EDV-Systeme oder eine Verlagerung der Arbeit an eine andere Abteilung oder den Fahrer weiterhelfen. Kontrolliert ein Fuhrparkverantwortlicher zum Beispiel bei den Tankkarten nicht nur die Sammelrechnung der Zulieferer, sondern hakt auch noch alle Einzelbelege ab, so ist dies eine Tätigkeit, die auch an den Fahrer selbst delegiert werden kann.

Weitere Verbesserungspotenziale liegen in einer Verlagerung der Prozesse nach außen (zum Beispiel Beratung des Fahrers bei der Ersatzbestellung durch das Autohaus) oder der Abgabe ganzer Teilbereiche an einen Dienstleister. Stellt man beispielsweise fest, dass die Einlagerung von Winterreifen durch die Fahrer und die notwendige Nachverfolgung der Bereifungen zu aufwendig ist, lässt sich dieser Prozess durch das Autohaus, eine Reifenkette oder die Leasinggesellschaft oft effizienter gestalten.

Fazit: regelmäßige Analyse notwendig

Die eigenen Prozesse im Detail zu durchleuchten, ist mit einigem Aufwand verbunden. Zudem fällt vielen der Schritt zum „gläsernen“ Flottenchef nicht leicht. Wer aber langfristig und effizient wirtschaften will, wird eine regelmäßige Analyse seiner eigenen Prozesse nur schwer vermeiden können.

| Peter Hellwich

Fuhrparkanalyse | Häufige Fehlerquellen

Bei Fuhrparkanalysen fallen in der Praxis immer wieder dieselben Fehler auf. Hier einige signifikante Beispiele:

- ▶ **Betreuung der Fahrer:** Oft liegt der Aufwand bei deutlich über 30 Prozent. Die einzelnen Prozesse sollten dann dringend genauer durchleuchtet werden. Meist hilft eine Vereinfachung der „Spielregeln“ (Car Policy, Fahreranweisung) und/oder der Kommunikation (E-Mail, Intranet, Dokumentation) weiter.
- ▶ **Sonderaufgaben:** Besondere Zusatzaufgaben, wie die Parkplatzverwaltung oder das Gebäudemanagement, nehmen oft viel Zeit in Anspruch. Werden diese Tätigkeitsfelder in der Abteilungsbeschreibung nicht genannt, entsteht ein falscher Eindruck von der Fuhrparkverwaltung.
- ▶ **Mobilitätsleistungen:** Der Aufwand für die Betreuung von Poolfahrzeugen oder die Anmietung von Ersatzfahrzeugen ist meist deutlich höher als gedacht. Hier sollten die Prozesse

genau analysiert werden. Auch ergeben sich dann meist fast schon von selbst sinnvolle Optimierungsmöglichkeiten.

- ▶ **Zeitaufwand:** Meist gibt es zwei oder drei Prozesse, die besonders viel Zeit in Anspruch nehmen. In der Praxis kann dies ein aufwendiger Bestellprozess mit vielen Genehmigungsstufen sein, eine zu umfangreiche Prüfung von Einzelrechnungen (Kraftstoffbelege, Rechnungen über Kleinteile) oder eine ausufernde Kommunikation mit dem Fahrer sein.
- ▶ **Überschneidungen:** Sind die einzelnen Abläufe im Fuhrpark nicht transparent, werden die gleichen Arbeiten oft auch noch von anderen Abteilungen zeitgleich durchgeführt. Diese Gefahr besteht vor allem bei der Rechnungsprüfung, der Abwicklung von Versicherungsschäden oder in der Personalabteilung.
- ▶ **Zusätzliche Auswertungen:** Setzt man eine Fuhrparkmanagement-Software ein, sollten hier

auch alle Arbeiten abgebildet werden. Ebenfalls ärgerlich sind Mehrfacheingaben in verschiedenen Systemen, da notwendige Schnittstellen nicht zur Verfügung stehen.

- ▶ **Fehlende Prozesse:** Unter Umständen werden einige Aufgaben überhaupt nicht vorgenommen, obwohl deren Notwendigkeit den Mitarbeitern bekannt ist. Fehlende Vertragsbestandteile, zum Beispiel zur Privatnutzung, und mangelnde Kontrollen bei Poolfahrzeugen, Fahrtenbüchern oder Führerscheinen erhöhen das Kostenrisiko im Unternehmen.
- ▶ **Strategische Aufgaben:** Nimmt die Verwaltung einen Großteil der Zeit in Anspruch, werden strategische Aufgaben meist nur sporadisch oder gar nicht durchgeführt. Werden Leasingkonditionen aber nicht regelmäßig überprüft, das Vertragswesen nicht angepasst oder keine Ausschreibungen gemacht, kann dies für das Unternehmen auf lange Sicht teuer werden.