



**Gemeinsame Ziele als Treiber** | Ab einer bestimmten Unternehmensgröße dürfen Fuhrpark- und Travelmanagement nicht mehr isoliert betrachtet werden

## Von den TCO zu den TCM

**Praxistipps** | „Nur eine übergeordnete Sichtweise und eine Gesamtstrategie kann zu einer nutzbringenden und effizienten betrieblichen Mobilität führen“, sagt Axel Schäfer, Geschäftsführer des BVF.

— Geht es um die Mobilität von Unternehmen, ist der Fuhrpark nach wie vor das Herzstück. Doch längst wird ein Trend Realität: Manager in Unternehmen sollen sich inzwischen nicht nur um den Fuhrpark kümmern, sondern um das Thema Mobilität als Ganzes.

Mobilitätsmanagement bedeutet die integrierten Mobilitätsanforderungen eines Unternehmens strategisch zu planen und flexibel zu steuern. Dies liegt auch nahe, denn Fuhrpark- und Travelmanagement verfolgen gemeinsame Ziele, namentlich Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit, Bedarfsgerechtigkeit, Kostentransparenz, Motivation und Sicherheit. Strategien für eine bessere Mobilität müssen ressort- und abteilungsübergreifend optimiert werden.

Daraus folgt, dass ab einer bestimmten Unternehmensgröße die Bereiche Fuhrpark- und Travelmanagement streng genommen nicht mehr isoliert voneinander betrachtet werden dürfen. Aus Sicht des Fuhrparkverbandes sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein umfassenderes Mobilitätsmanagement die unternehmensinterne, aber auch eine übergreifende Vernetzung.

Die Probleme in der Praxis: Organisation und Prozesse sind in der Regel unzureichend aufeinander abgestimmt. Nach der Studie Travel- und Fleetmanagement von Fleet-competence Deutschland und Darr Mobility Concepts aus 2016 haben zwar bereits 50 Prozent der Unternehmen die beiden Bereiche zusammengeführt, aber nur die Hälfte zieht wirkliche Synergien daraus (siehe

Autoflotte 11/2016, S. 60/62). Als Hürden für ein gemeinsames Management identifiziert die Studie die Aufbauorganisation (70 Prozent), die Prozessintegration (55 Prozent) und die Systemintegration (35 Prozent). Unternehmen schrecken vor personellen Zusammenlegungen zurück, um Unruhe durch Stellenabbau oder veränderte Hierarchien zu vermeiden.

### Heute lässt sich die Motivation nicht in allen Fällen durch einen Dienstwagen erhöhen.

Häufig fehlt es bei der Implementierung auch an einer Richtlinienkompetenz und damit verbunden an einer ganzheitlichen Strategie. Ein größeres Problem ist auch die fehlende Kostentransparenz. So kennen nach der Studie nur 28 Prozent der Travel- und Flottenmanager überhaupt die Daten des jeweils anderen Bereichs. Doch erst mit diesen lassen sich Optimierungsansätze gestalten.

**Motivationsaspekte** | Den Rahmen für alle Ansätze muss eine effektive Kommunikation bilden. Insbesondere Fahrzeugnutzer brauchen den Dialog. Am Anfang stehen natürlich die für das Unternehmen zu erreichenden Ziele und die Fähigkeit, die teilweise fest vorgegebenen gesetzlichen und marktbedingten Rahmenbedingungen im Blick zu haben. Es muss informiert, geschult, motiviert und um Verständnis geworben werden.

Auch wenn an erster Stelle nach wie vor Kostenaspekte stehen, Themen wie Sicherheit, die Reisezeiten (da meist gleichzusetzen mit Arbeitszeit) und auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter spielen zunehmend eine Rolle. Sie wollen sich wohlfühlen und fordern geradezu nachhaltiges Handeln und soziale Verantwortung von ihrem Arbeitgeber.

Heute lässt sich die Mitarbeiter-Motivation nicht in allen Fällen durch einen Dienstwagen erhöhen. Manche wollen lieber eine Bahn-Card oder ein Elektrofahrrad, um ihre Strecke stau- und emissionsfrei zurückzulegen. Ein erfolgskritisches Thema, gerade in Zeiten, in denen sich die Unternehmen um Fach- und Führungskräfte streiten. Gleichwohl wird keine große Welle an ausschließlich an ökologischen Kriterien orientierten Mitarbeitern auf uns zurollen.

**Vorgehensweise** | Unternehmen sollten die übergeordnete Sichtweise des Mobilitätsmanagements nutzen, um zu entscheiden, wie sich die optimale betriebliche Mobilität gestalten muss. Aus einer grundsätzlichen Strategie werden dann die entsprechenden Teilziele sowohl für das Travelmanagement als auch für das Fuhrparkmanagement abgeleitet.

Daraus folgen dann beispielsweise Planungsprämissen für den Fuhrpark, die sowohl die Anzahl der benötigten Fahrzeuge als auch verschiedene Bereitstellungsszenarien (Poolfahrzeuge, Car-Sharing, Miete, personenbezogene Fahrzeuge etc.) bedingen.

Erst wenn Klarheit über die Ziele besteht, können bedarfsgerechte Konzepte in beiden Bereichen erarbeitet und umgesetzt werden. Stellt zum Beispiel die Car Policy auf die bestmögliche Auslastung des Fuhrparks ab, gehört die Reiserichtlinie auf den Prüfstand, die private Pkw für Dienstreisen erlaubt. Mobilitätsmanagement kann dann auch bedeuten, dass der Mitarbeiter anstatt eines Taxis oder Mietwagens für eine Dienstfahrt den Dienstwagen eines Kollegen benutzt, der tagsüber nur auf dem Parkplatz steht. Dieser Kollege könnte für die Überlassung einen Bonus erhalten, der ihm bei der nächsten Wahl des Dienstwagens zugutekommt.

**TCM betrachten** | In der Folge müsste es sich auch sukzessive durchsetzen, dass die Entscheider nicht mehr die aussagekräftigen Daten einer Total-Cost-of-Ownership-(TCO-) Analyse betrachten, sondern diese durch die Total Cost of Mobility (TCM) ersetzen. Aber bis sich das in den Unternehmen durchgesetzt hat, wird es noch dauern.

Doch je früher ein Unternehmen die Notwendigkeit erkennt, Reisezeiten, Ressourcennutzung und Emissionen mit Kosten zu

bewerten, umso schneller ergibt sich ein klares Bild hinsichtlich eines optimalen Mobilitätsmanagements für ein solches Unternehmen. Außerdem ist eine Institutionalisierung im Unternehmen dringend anzuraten. Es hilft, wenn ein Verantwortlicher sich auf dieses wichtige Thema konzentrieren kann und „den Hut aufhat“. Dass dies jemand nebenbei mitmacht, ist leider nicht selten. Je größer ein Unternehmen ist oder wird, desto weniger tragbar ist diese Lösung mit Blick auf das erforderliche Fachwissen.

**Fazit: gemeinsamer Ansatz** | Der Weg von den „TCO“ im Fuhrpark zu den „TCM“ ist noch weit. Es liegt auf der Hand, dass in Zukunft die Bereiche Fuhrpark- und Travelmanagement nicht zwingend zwei Abteilungen sein sollten, die nichts miteinander zu tun haben. Der betriebseigene Fuhrpark stellt nur einen Teil der zur Verfügung stehenden Mobilitätsmittel dar.

Mobilitätsmanagement kann nur funktionieren, wenn die verantwortlich handelnden Mitarbeiter eines Unternehmens das wirklich wollen. Gerade in größeren Unternehmen gehören neben den gegebenen-

falls schon vorhandenen Fuhrpark- und Travelmanagementkollegen Geschäftsführung, Personalabteilung und Vertrieb an den Tisch, wenn die Entwicklung eines Mobilitätskonzeptes ansteht.

Es muss ein gemeinsamer strategischer Ansatz erarbeitet werden, der dann in den jeweiligen Fachbereichen als Leitlinie verankert und in der täglichen Arbeit umgesetzt wird. Zudem wird in vielen Fällen ein Kulturwandel und Motivieren zum Umdenken hinsichtlich des Mobilitätsverhaltens bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erforderlich.

| Axel Schäfer, Geschäftsführer  
Bundesverband Fuhrparkmanagement



**Axel Schäfer** |  
Geschäftsführer im  
Bundesverband  
Fuhrparkmanagement (BVF)

Anzeige

**Erfahrung  
hat Vorfahrt**

ARI sucht  
Fuhrpark-Experten

Weitere Infos  
finden Sie hier:



ARI begeistert Kunden auf dem deutschen Markt für neue Wege im Fuhrparkmanagement. Erfolg will wachsen und dafür braucht es Mitarbeiter, die genau wissen worum es geht: Erfahrung, Motivation, Marktanteile und vor allem zufriedene Kunden.

Weltweit stehen bereits 2300 Mitarbeiter hinter dem maximal effizienten ARI-Fuhrparkkonzept und betreuen aus voller Überzeugung mehr als 1,3 Millionen Fahrzeuge.

## Steigen Sie ein ins Winner-Team

Bereits zum fünften Mal in Folge wurde ARI 2017 in die Liste der „FORTUNE's 100 Best Companies to Work for“ aufgenommen.

### Für unseren Standort Stuttgart suchen wir gerade:

- » Kundenbetreuer (m/w) im Fuhrparkmanagement
- » KFZ-Mechaniker/Mechatroniker (m/w) als Kundenbetreuer Technik
- » Vertriebsmitarbeiter Finance Leasing (m/w) im Innen- und Außendienst
- » Karosserie- und Fahrzeugbaumechaniker (m/w) als Kundenbetreuer Schadenmanagement
- » Softwareentwickler (m/w) .NET Web-Applikationen
- » Business Controller Fleet (m/w)
- » IT Application Manager (m/w)
- » Systemadministrator (m/w)

Sie sind Flottenmanager (m/w) in einem Unternehmen und suchen neue Perspektiven?

Dann wechseln Sie zu ARI und entwickeln innovative Flottenkonzepte.

[www.arifleet.de/about/careers](http://www.arifleet.de/about/careers)