

© AUTOFLOTTE

Einige Fuhrparkleiter wandeln ihre Angebote für Mitarbeiter von reinen Car-Policies hin zu Mobilitätslösungen. Zum Beispiel Daiichi Sankyo. Dabei sind aber auch Hürden zu nehmen.

Flottenverantwortliche diskutieren verstärkt über die Möglichkeiten und den Einsatz von Mobilitätsbudgets und damit auch von entsprechenden Policies zur Motivation der Mitarbeiter. Das beobachtet etwa der Fuhrparkleiter einer Unternehmensberatung in Frankfurt am Main mit mehreren hundert Firmenwagen. Er begründet: "Die Mobilitätsmodelle können sehr attraktiv sein und stellen die Auswahl für alle Mitarbeiter auf ein breiteres Fundament." Die Komplexität und fehlende Management-Werkzeuge wie zum Beispiel übergreifende Tools zur zentralen Abwicklung der einzelnen Bausteine - vom Dienstwagen über die Bahnfahrten bis zum Corporate Carsharing und den E-Autos oder E-Bikes - hinderten sie aber meist an der Einführung. Das gelte auch für seinen Arbeitgeber, weshalb er seinen Namen lieber nicht genannt sehen will.

Mangelnde TCO-Transparenz bremst

Diesen Trend registriert auch Uwe Seitz, Geschäftsführer der Semase Seitz Management Services in Sinzing. Er ist zugleich Vorstand des Arbeitskreises Fuhrparkmanagement Bodensee mit aktuell 76 Mitgliedern, die laut letzter interner Erhebung 2015 zusammen rund 38.800 Fahrzeuge zählen. Ihm leuchtet die Zurückhaltung ein. Seitz erläutert: "In den Unternehmen muss grundsätzlich ein anderes Bewusstsein wachsen, um Mobilitätskonzepte so weit aufzubohren. Denn immer noch haben so manche Flottenmanager nicht einmal Transparenz über die Total Cost of Ownership (TCO) pro Kilometer für ihre Dienstfahrzeuge." Infolgedessen fragt er: "Wie sollen sie dann die TCO zusätzlich für andere Verkehrsmittel wie Bahn und Flüge im Rahmen einer nachhaltigen Strategie vergleichbar machen?" Zudem kommt dem Unternehmensberater ebenfalls kein Anbieter in den Sinn, der die verschiedenen Mobilitätsformen unter Kostenaspekten ganzheitlich abbilden und Schnittstellen schaffen könne. Zumindest noch nicht. Derzeit gebe es daher neben den klassischen Cafeteria-Modellen meist nur erweiterte Mobilitätsmodelle mit Modulen wie Corporate Carsharing als regionale Insellösungen. "Das Interesse wird aber sicherlich weiter zunehmen, angetrieben durch Entwicklungen wie der E-Mobilität und blauen Plakette."

Neue Modelle in der Praxis

Einige Fuhrparkleiter übernehmen eine Vorreiterrolle und führen umfassende Mobilitäts-Policies. Zum Beispiel ein Maschinenbauunternehmen in Süddeutschland mit derzeit mehr als 500 Firmenwagen. Hier sollen die Führungskräfte künftig die Option erhalten, statt des Dienstwagens ein Mobilitätsbudget zu nutzen. Dieses beträgt je nach Hierarchie entweder bis zu rund 800 Euro oder die Hälfte der durchschnittlichen TCO für den Pkw pro Monat. Erstere Summe setzt sich aus dem ersparten Eigenanteil des Mitarbeiters zusammen, wenn er keinen Firmenwagen nimmt, zuzüglich einer Pauschale. "Damit kann sich jeder die Mobilität kaufen, die zu ihm passt", sagt der Flottenmanager.

In den vergangenen Jahren hat das Unternehmen bereits die Mobilitätsangebote jenseits der klassischen Dienstwagen für Mitarbeiter ausgebaut und damit den Grundstein für die kommenden Schritte in Richtung Mobilitäts-Policy gelegt. Sie reichen von einem Pool mit mechanischen und elektrischen Fahrrädern über Corporate Carsharing mit E-Fahrzeugen und Hybridmodellen, Mitfahrgelegenheiten, Fahrgemeinschaften und Werksbusse bis hin zu einem Taxi-Nutzungssystem, das etwa die Fahrten zu Bahnhof und Flughafen bündelt. Zudem sind die Nutzungsverfahren für dienstliche Reisen in der Reiserichtlinie und Anweisungen geregelt.

Und die alternativen Möglichkeiten werden laut Fuhrparkleiter sehr gut wahrgenommen. "Dies zeigt, dass der Dienstwagen an Bedeutung verliert. Mitarbeitern ist die Work-Life-Balance mittlerweile wichtiger als ein Dienstwagen. Sie versuchen beispielsweise, mit dem Fahrrad zu kommen, um gleich einen Ausgleich zur Arbeit zu haben", konstatiert er. Innerhalb eines Jahres seien außerdem rund 30.000 Fahrzeuge im Carpool gebucht worden und etwa 4.000 Taxis mit mindestens 8.000 Mitarbeitern besetzt gewesen, da durch die Bündelung stets zwei Personen im Taxi sitzen. Ziel ist es unter anderem, weniger stehende Fahrzeuge zu haben, den Austausch unter den Mitarbeitern zu stärken und Verkehrsströme zu erkennen und zu lenken.

Motivation via Bonus-Malus-System

Gleichzeitig hat eine neue Dienstwagen-Regelung mit einer CO₂-Grenze und Absenkpfad Einzug gehalten, der an ein Bonus-Malus-System gekoppelt ist. "Die Mitarbeiter sind dem Downsizing-Ansatz gefolgt, sodass in einem Jahr die Anzahl und Kosten der Fahrzeuge sowie der CO₂-Ausstoß gesunken sind", so der Flottenverantwortliche. Dieses Jahr sollen noch die Kilometer-Laufleistung beschränkt, Busse nur noch für Familien mit einer bestimmten Anzahl an Kindern zugelassen und Cabrios verboten werden.

Die Car Policy soll in den nächsten Jahren weiter in Richtung Mobilitäts-Policy ausgestaltet werden, vorausgesetzt, Instrumente und Anbieter sind vorhanden. Dazu gehören beispielsweise eine App für Mitfahrgelegenheitsportale und ein Carpool, der von einem Provider betrieben wird. Seine Vision: "Wenn der Mitarbeiter mit Fahrrad zur Arbeit radelt und es am Abend regnet, kann er sich ein Poolfahrzeug privat mieten und damit nach Hause fahren." Das Ganze soll dann IT-seitig mit dem Firmennetzwerk verbunden werden.

Grundlagen der Mobilitäts-Policies

Ein Beratungsunternehmen, das sich auf Mobilitätsmodelle spezialisiert hat, ist Ecolibro in Troisdorf. Sein Geschäftsführer Michael Schramek erfährt derzeit reges Interesse aus Unternehmen, auch wenn noch keine massenhafte Anwendung zu sehen ist. Erste Mobilitäts-Policies sind jedoch schon implementiert oder in der Implementierungsphase. Ein Referenzkunde: Daiichi Sankyo.

Bei den Mobilitätsbudgets geht es prinzipiell um neue und breitere Möglichkeiten der Fortbewegung für zwei Personengruppen: Firmenwagenberechtigte, die ihr Fahrzeug meist dienstlich und privat nutzen dürfen, und alle anderen Mitarbeiter ohne Zugang zu einem Dienstwagen, für die Mobilitätsbudgets ebenfalls Anreize schaffen sollen.

Budgetermittlung

"Bei Ersteren werden diese Budgets aus folgenden Parametern ermittelt: die benötigte dienstliche Mobilität inklusive Größe des ihm zustehenden Firmenwagens plus der Fahrleistung zur Ermittlung der TCO sowie den Weg von der Wohn- zur Arbeitsstätte", sagt Schramek. Zugleich überlegen sich die Mitarbeiter: Wie will ich eigentlich mobil sein? Was brauche ich dienstlich, was privat? Muss ich dienstlich immer Auto fahren? Oder kann ich manches mit anderen Verkehrsmitteln machen? Muss ich überhaupt noch jede Fahrt wahrnehmen? "Aus diesen Antworten errechnen wir über ein Tool, wie viel das geplante Mobilitätsverhalten voraussichtlich kostet. Wenn daraus eine Differenz zum veranschlagten Budget für den Firmenwagen entsteht - und das geht mit Downsizing, vermehrten Bahnfahrten, Carsharing und Pedelecs schnell in vierstellige Eurobereiche -, dann wird

dieser Betrag dem Mitarbeiter ganz oder anteilig zur freien Verfügung ausgezahlt", erläutert Schramek.

Demnach werden für die dienstliche und private Mobilität weiterhin Firmenwagen bereitgestellt und darüber hinaus auch alternative Verkehrsmittel. Alles, was das Unternehmen jedoch durch verändertes Mobilitätsverhalten einspart, erhält der Mitarbeiter. Der Ecolibro-Geschäftsführer begründet: "Zum einen muss das Unternehmen die privaten Fahrten nicht kennen, zum anderen ist es steuerlich einfacher zu handhaben. Daher zahlen wir das Budget für die private Mobilität mit anderen Verkehrsmitteln lieber aus. Damit nicht zu viel davon beim Finanzminister landet, nutzen wir die rechtlich sauberen Möglichkeiten des Steuerrechts zur Minimierung der Steuerlast." Als positiven Effekt sieht er ferner eine steigende Flexibilität der Mitarbeiter. Allerdings müsse dieser sich mehr Gedanken machen und bewusster handeln.

Einbindung aller Mitarbeiter

Mobilitätsbudgets können auch für die zweite Gruppe der Mitarbeiter ohne Firmenwagen ein Werkzeug zur Motivation sein. Schramek beschreibt dies anhand eines Gestaltungsbeispiels: "Ein Unternehmen kann jedem Mitarbeiter, der maximal 25 Prozent der Arbeitstage pro Monat mit dem Auto zur Arbeit kommt, ein volles Mobilitätsbudget über den Betrag X gewähren. Bei uns in der Firma sind das 78 Euro, der Betrag für ein Jobticket. Entsprechend dem prozentualen Nutzungsgrad minimiert sich das Budget." Kommt der Mitarbeiter zu Fuß oder mit Fahrrad, erhält er das Geld trotzdem und kann es frei verwenden.

Schramek ist überzeugt, dass dies nicht nur die Motivation fördert, sondern dem Unternehmen auch indirekte Vorteile bringt, indem die Mitarbeiter zum Beispiel weniger krank werden und bei Bahn- statt Autofahrten produktiver sind. Der Berater schlägt daher vor: "Jeder Kilometer mit der Bahn könnte belohnt werden, etwa mit fünf Cent pro Kilometer, weil durch die gestiegene Produktivität ein Vielfaches dieses Betrages eingespart wird." Mobilitätskonzepte seien entsprechend formbar und je nach Unternehmenskultur und Ziele einzusetzen.

Attraktiv aufstellen: Daiichi Sankyo

Wer eine umfassende neue Mobilitätsstrategie derzeit implementiert, ist Daiichi Sankyo Europe. Begonnen hat Michael Müller, Head of Mobility & Facilities des Pharmaunternehmens, vor etwa zwei Jahren, die Policy von einem Dienstwagenbudget hin zu einem Mobilitätsbudget zu erweitern. Das Motiv: Daiichi Sankyo will sich unter anderem für die künftige Mitarbeitergewinnung und -bindung attraktiv aufstellen. "Das bedeutet, auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter mit flexiblen Lösungen und Angeboten in unterschiedlichen Lebensphasen einzugehen. Mobilität ist hier ein wesentliches Element", konstatiert der Mobilitätsverantwortliche.

Externe und interne Potenzialanalysen

Im ersten Schritt hat er dazu 2014 gemeinsam mit der Mobilitätsberatung Ecolibro eine Potenzialanalyse durchgeführt, in der externe und interne Faktoren durchleuchtet wurden. Ergebnis: Sowohl externe Einflüsse wie soziodemografische Trends, verändertes Konsumentenverhalten, neue Technologien und daraus resultierend neue Geschäftsmodelle wie Carsharing, Mobilitätskarten und -plattformen münden in einen nachhaltigen Wandel der Mobilität.

Parallel dazu haben interne Daten aus dem Fleet- und Travelmanagement, Analysen der Fahrtenbücher im Außendienst sowie Interviews mit Mitarbeitern ergeben, dass der Dienstwagen den aktuellen Mobilitäts-Mix dominiert. Über 70 Prozent der absolvierten Gesamtkilometer werden mit dem Auto zurückgelegt. Müller resümiert: "Das ist aus unserer Sicht aber nicht die intelligente Mobilität, welche den Anforderungen von morgen entspricht." Deshalb hat Daiichi Sankyo den Projektauftrag festgelegt, eine ganzheitliche und langzeitorientierte Mobilitätsstrategie zu entwickeln, die die Mitarbeiter motiviert und eine bedürfnisorientierte, individuelle und flexible Nutzung von Mobilität sicherstellt, die auch ressourceneffizient ist. Kosten und Emissionen sollen sinken. "Unsere Firmenphilosophie ist es allerdings, dies nicht mit Verboten erreichen zu wollen, sondern mit positiven Anreizen und mit Mobilitätsoptionen, die das Verhalten langfristig ändern", sagt Müller.

Maßnahmen und erste Ergebnisse

In diesem Sinn hat er 26 Maßnahmen definiert, von denen die ersten bereits umgesetzt sind. Die anderen sollen in den kommenden drei bis vier Jahren folgen.

Dazu hat das Unternehmen auch einen Strategie-Workshop mit den Mitarbeitern initiiert. Dort wurden die Ziele rund um die Mobilität gemeinsam festgezurrt, bewertet und priorisiert. Die drei wichtigsten sind: flexible Lösungen für die Mitarbeiter, Konzepte, die einfach zu handhaben sowie zeiteffizient sind. Letzteres bedeutet, Möglichkeiten zu schaffen, mobil zu sein und die Reisezeit zur Arbeit oder Erholung nutzen zu können.

"Anschließend haben wir ein Pilotprojekt durchgeführt, in dem wir die Mobilitätskosten um etwa 30 Prozent und den CO₂-Ausstoß um über 30 Prozent reduziert haben, wobei die Reisezeit lediglich um den Wert von 3,5 Prozent gering nach oben gegangen ist", erläutert Müller.

Aus dieser Erkenntnis sind zwei Mobilitätskonzepte entstanden: "My Mobility Plus" für die Dienstwagenberechtigten und "My Mobility" für alle übrigen Mitarbeiter ohne Dienstwagenberechtigung.

Neue Mobilitätsmodelle für Mitarbeiter

Der Startschuss für My Mobility Plus ist am 1. September des vergangenen Jahres gefallen. Dafür haben sich inzwischen rund 90 Prozent der Gruppe entschieden. Erste Frage, die jeder für sich beantworten muss: Dienstwagen - ja oder nein? Wenn ja, welches Fahrzeug, für wie lange und mit welcher Laufleistung? Mögliche Laufzeiten bewegen sich zwischen 18 und 42 Monaten. "Dadurch kann der Mitarbeiter erst einmal ein kleineres Modell leasen und, wenn er beispielsweise Familiennachwuchs erwartet, auf ein größeres umsteigen", betont Müller. Wenn Budget übrig bleibt, fließt dieses auf die "Daiichi Sankyo Mobility Card", eine Prepaid-Mastercard, die der Mitarbeiter frei nutzen kann. Sie unterliegt einer Pauschalversteuerung von 30 Prozent. "Die Mitarbeiter profitieren somit auch hier, weil das Restbudget nicht zum Gehalt aufgeschlagen wird, was zu einem höheren Steuersatz führen könnte", sagt der Mobilitätsmanager.

Zusätzlich ist die Höhe des Mobilitätsbudgets beeinflussbar. Wenn der Mitarbeiter zum Beispiel ein Elektro- oder Hybridauto ordert, gibt es deutlich mehr Budget pro Jahr als bei Fahrzeugen mit Benzin- oder Dieselmotor. Damit will Daiichi Sankyo die Fahrzeugwahl mit alternativen Antrieben stärken.

Je nachhaltiger, desto mehr Geld

+ In etwa zwei Monaten soll auch "My Mobility" für alle Mitarbeiter mit einer "intelligenten Fahrkostenerstattung" aktiv sein. Dann soll jeder Mitarbeiter, der keinen Anspruch auf einen Dienstwagen hat, ein Mobilitätsbudget erhalten. Dessen Höhe richtet sich nach der Wegstrecke für die Fahrten zwischen Wohn- und Arbeitsstätte und nach dem dafür gewählten Verkehrsmittel. "Je gesundheitsförderlicher und nachhaltiger das Verkehrsmittel ist, desto mehr bekommt der Mitarbeiter auf eine Prepaid-EC- Karte", so Müller.

Der Transformationsprozess ist noch lange nicht abgeschlossen. Viele Maßnahmen sollen in den nächsten Jahren hinzukommen. Eine ist, eine zentrale Buchungsplattform für alle Mobilitätslösungen zu etablieren. Denn mit zunehmender Flexibilität sollen Transparenz und Prozessoptimierung auch Schritt halten.

Michael Müller, Head of Mobility & Facilities bei Daiichi Sanko Europe - Er implementiert eine weit über den Dienstwagen hinausreichende Mobilitätsstrategie für alle Mitarbeiter
Michael Schramek, Geschäftsführer von Ecolibro - Die Mobilitätsberatung entwickelt Mobilitätskonzepte, die Anreize für Mitarbeiter schaffen sollen
Uwe Seitz, Geschäftsführer der Flottenberatung Semase - Der Berater sieht derzeit keinen Anbieter, der die Mobilitätsmodelle ganzheitlich abbilden kann

Annemarie Schneider