

Zentral und lokal: Ein schwieriger Balanceakt

Die Erstellung einer Car Policy ist schon bei ausschließlich national tätigen Firmen eine durchaus komplexe Angelegenheit. Zum richtigen Balanceakt wird sie, wenn man die Gewohnheiten mehrerer Länder – zum Beispiel durch Konzernzukäufe – meistern muss.

Von Balz Eggenberger

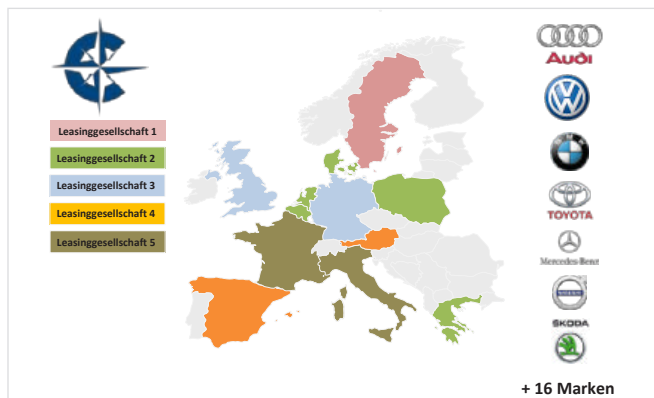
Das Management von Fahrzeugflotten ist eine komplexe Aufgabe. Auf der einen Seite die vielfältigen internen Akteure: Personalchefs, Einkaufsleiter und Finanzverantwortliche und, nicht zuletzt, die Mitarbeitenden. Deren unterschiedliche Interessen müssen in eine ausgewogene Balance gebracht werden. Die Komplexität der Aufgabe erhöht sich stark, wenn die Verantwortung für die Mobilität der Mitarbeitenden in mehreren Ländern besteht. Vielfältige gesetzliche und steuerliche Rahmenbedingungen, unterschiedliche Märkte und Dienstleistungsangebote, verschiedene Kulturen und Philosophien rund um den Firmenwagen müssen berücksichtigt werden.

Länderübergreifende Harmonisierung

Häufige Ausgangslage ist, dass ein Unternehmen durch Zukäufe im Ausland stark gewachsen ist. In der Praxis bedeutet dies oft, dass nicht nur zwischen den Ländern, sondern in ein und demselben Land zwei unterschiedliche Flottenstrukturen nebeneinander existieren. In diesen Konstellationen stellt sich die Frage, wie eine harmonisierte, für alle Länder und Regionen gültige Policy gestaltet werden kann. Bei der oben beschriebenen Ausgangslage führen die Flotten meist ein „nationales Eigenleben“. Das heißt, Firmenfahrzeuge werden auf der Basis lokaler Policies vergeben. Und auch die Lieferanten kommen meist aus dem jeweiligen Heimatmarkt. Beabsichtigt ein Unternehmen, seine internationale Flotte zu konsolidieren, kommt das Thema „Internationale Car Policy“ schnell auf die Tagesordnung.

Bereitschaft zur Veränderung

Ein solches Projekt muss gut vorbereitet sein. Es erfordert auf Seiten des Unternehmens eine Veränderungsbereitschaft. Denn häufig wird die Forderung nach einer europaweit oder sogar global gültigen Car Policy abgelehnt und dabei auf die unterschiedlichen Firmenwagenkulturen sowie die divergierenden rechtlichen und



Balz Eggenberger ist Managing Partner bei der fleetcompetence group und Fachmann für internationale Flottenprojekte



steuerlichen Gegebenheiten verwiesen. Aus diesen unbestreitbaren Tatsachen wird dann abgeleitet, dass eine einheitliche Policy nicht umsetzbar sei. Die Erfahrung aus einer Vielzahl internationaler Projekte zeigt, dass dies nicht zutrifft. Voraussetzung für ein Gelingen ist, dass die Unternehmensführung ein klares Signal für die Konsolidierung aussendet. Auf dieser Basis kann dann eine entsprechende Rahmen-Policy erarbeitet werden, die dort – wo erforderlich – selbstverständlich länderspezifische Anforderungen berücksichtigt.

Argument Kostensenkung

Weiterhin notwendig ist es, den Länderorganisationen aufzuzeigen, in welchem Umfang Kostensenkungen durch eine Gestaltung der Policy erreicht werden können. Dies trägt meist erheblich zur Überzeugung des lokalen Managements bei. „Wir haben in den vergangenen Monaten bei zwei internationalen Industrieunternehmen diesen Prozess unterstützen dürfen. Die dabei gewonnenen Erfahrungen wollen wir mit diesem Beitrag aufzeigen“, so Balz Eggenberger, Managing Partner der fleetcompetence group. Im ersten Schritt soll dargestellt werden, welche Themenfelder in einer internationalen Car Policy geregelt werden sollten – und welche nicht.



Bei einer internationalen Car Policy besteht die Herausforderung unter anderem darin, verschiedene Leasinggesellschaften unter einen Hut zu bringen

Die „Internationale Car Policy“

Die internationale Policy deckt folgende Themenfelder ab:

- Strategie und Zielsetzung (Vision) in Bezug auf die Bereitstellung von Firmenwagen
- Berechtigung für den Erhalt eines Firmenwagens
- Grundlegende Regeln zur Fahrzeugwahl
- Grundlegende Bestimmungen zur Fahrzeugnutzung

Der erste Punkt stellt hierbei meist eine „Präambel“ dar, mit der das Unternehmen seine zentralen Rahmenbedingungen erläutert. Hier werden Sinn und Zweck der internationalen Policy aufgeführt, aber auch globale Zielsetzungen, zum Beispiel im Bereich der Nachhaltigkeit. Die Regelung der Berechtigungen für einen Firmenwagen stellen sich schon deutlich komplexer dar. Hier geht es im ersten Schritt weniger um Fahrzeuge, als um die Harmonisierung der Mitarbeiterfunktionen und -hierarchien im Unternehmen. Bei diesem Teil ist daher zwingend die Personalabteilung des Unternehmens gefordert. Es gilt, die Mitarbeiterkategorien länderübergreifend weitgehend einheitlich zu gestalten. Auf diese Weise kann dann der Rahmen für die Fahrzeugberechtigungen einheitlich definiert werden. Typischerweise wird in Unternehmen zwischen Funktionsfahrzeugen, die für die Ausübung der Tätigkeit notwendig sind, und den sogenannten Benefit-Fahrzeugen unterschieden. Letztere werden aufgrund des Status des Mitarbeiters vergeben und stellen einen Bestandteil des Anstellungsvertrags dar.

Festlegung von Markenportfolios

Der nächste wichtige Schritt in der internationalen Car Policy ist die Festlegung des zugelassenen Markenportfolios. Bei diesem Punkt treten grundsätzlich zwei unterschiedliche Philosophien im Unternehmen zutage, die sich auf die Gestaltung der internationalen Car Policy auswirken: zentraler Durchgriff oder „sanfter Zügel“. Die Ausgangslage weist häufig eine hohe Vielfalt auf. Nicht selten befinden sich in der internationalen Flotte Fahrzeuge von 25 Marken und mehr. Stark zentral ausgerichtete Unternehmen führen bei der Gestaltung der internationalen Policy zugleich konsequent eine Reduzierung des zugelassenen Markenportfolios durch. Dieser Punkt hat den höchsten Schwierigkeitsgrad in einem solchen Projekt. Denn hier prallen dann die unterschiedlichen Vorlieben je Land und die Vorstellungen der Unternehmensleitung aufeinander. Firmenübernahmen im In- und Ausland erhöhen die Komplexität zusätzlich.

Unterschiedliche Welten prallen aufeinander

Das kann dazu führen, dass Mitarbeiter auf der gleichen Funktionsstufe in den verschiedenen Ländern ganz unterschiedliche Fahrzeuge fahren und die Flotten durch unterschiedliche Dienstleistungsbetrieben werden. Die lokale Argumentation führt in der Regel die Attraktivität einer hohen Wahlfreiheit im Kampf

um die besten Mitarbeiter auf. Auch die Identifikation mit lokalen Fahrzeugmarken wird angeführt. Die Unternehmensleitung führt in der Regel die erheblichen Kosteneffekte auf, die durch eine Markenkonsolidierung erreicht werden können. So kann eine internationale Konsolidierung des Flottenmanagements auf der Basis einer Gesamtstrategie für Unternehmen eine Senkung der Flottenkosten bis zu 20 Prozent bedeuten. Somit befindet man sich – wie auch bei einer rein nationalen Car Policy – im Spannungsfeld zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kosten. Hier gilt es eine Balance zu gestalten, die der Unternehmenskultur einerseits und den wirtschaftlichen Anforderungen andererseits gerecht wird. Dies ist ein typischer Fall, der ein „Change-Management“ der Unternehmensleitung erforderlich macht. Interessanterweise wird diese Diskussion in der Regel bis in das Vorstandsgremium geführt. Das Thema Firmenwagen tangiert jeden im Unternehmen; da spielen immer auch persönliche Präferenzen eine Rolle.

TCO statt Listenpreise

Die Einführung einer internationalen Car Policy führt oft zugleich zur Umstellung des Kostenkonzepts. Die immer noch weit verbreiteten Vorgaben auf Basis von Listenpreisen werden bei dieser Gelegenheit auf Fahrzeuggesamtkosten (Total Cost of Ownership, kurz TCO) umgestellt. Dabei wird ein monatliches Budget je Mitarbeiterkategorie definiert, das die Kosten der Finanzierung, Wartung, Reifen, Kraftstoff, Versicherung und Steuern enthält. Dieses Konzept macht auch Sinn, da der Listenpreis eines Fahrzeugs keinen Rückschluss auf die Gesamtkosten in einem Zeitraum von drei oder vier Jahren zulässt. Der Listenpreis ist in Zeiten starken Wettbewerbs und hoher Rabatte der Hersteller immer weniger relevant. Wenn Fahrzeuge der Oberklasse – nach Angaben des Herstellers selbst – in wenigen Monaten über 50 Prozent ihres Wertes einbüßen, wird deutlich, dass dieser Wert nicht für eine Policy tauglich ist.

Emissionsgrenzen nach Mitarbeitererebenen

Ein weiterer wichtiger Baustein der internationalen Car Policy sind Regelungen in Bezug auf die Umweltverträglichkeit der Flotte. Mittlerweile ist es Standard, dass Unternehmen hier Rahmenbedingungen wie das nachfolgende Beispiel festlegen. Dieses legt einen Pfad zur Senkung des CO₂-Ausstoßes fest. Allerdings ist es eher selten, dass sämtliche Firmenwagen diesen Werten unterliegen. Meist werden die Emissionen für die jeweilige Mitarbeitererebene definiert. Neben den vorgenannten Punkten legt die „Internationale Car Policy“ meist noch fest, welche Mindestausstattungen die Firmenwagen haben sollen. Hier werden insbesondere sicherheitsrelevante Aspekte (z. B. Park Distance Control, Fahrer-, Beifahrer und Rücksitz-Airbags, Trennnetz bei Kombi, Freisprecheinrichtung, Cruise Control) geregelt. Daneben kommen Komfortaspekte (z. B. Klimaanlage, Navigationssystem) hinzu. Diese Vorgaben sind dann in allen Ländern verbindlich bei der Fahrzeugbestellung und sichern so einen einheitlichen Ausstattungsstandard.



Bild: Fotolia (2)

Nicht alle Punkte sind zentral regelbar

Wie eingangs erwähnt, gibt es Punkte, die nicht zentral geregelt werden können. Daher ist es weit verbreitet, dass die erforderlichen lokalen Bestimmungen in Anhängen zur „Internationalen Car Policy“ formuliert werden. Auf sie sind daher die festgelegten Rahmenbedingungen anwendbar. Es gibt aber Ausnahmen, die den besonderen Gegebenheiten eines Landes geschuldet sind. Dieses Konzept ermöglicht es Unternehmen, ihren lokalen Geschäftsbereichen mehr oder weniger Freiraum einzuräumen.

Hier werden üblicherweise folgende Themen berücksichtigt:

- Versteuerung des geldwerten Vorteils
- Kontrolle der Fahrerlaubnis
- Lokale Sicherheitsbestimmungen (z. B. UVV Prüfung)
- Versicherungsbestimmungen

Alle Beteiligten müssen an einem Strang ziehen

In den lokalen Anhängen können auch Abweichungen von den vorgegebenen Marken erfolgen, wenn dies von der Unternehmenszentrale zugelassen wird. Der Weg hin zu einer internationalen Car Policy sollte in Bezug auf Aufwand und Ressourcen nicht unterschätzt werden. Gerade weil hier viele Mitarbeiter unmittelbar betroffen sind, sollte der Erläuterungs- und Diskussionsbedarf im Rahmen der Entwicklung nicht unterschätzt werden. Daher ist es nach unserer Erfahrung sehr sinnvoll, wenn alle betroffenen Unternehmensbereiche auf Ebene der Zentrale und wichtige Sprecher der nationalen Geschäftseinheiten involviert sind. Nur wenn alle Beteiligten am gleichen Strang ziehen, kann ein solches Projekt zeitnah gelingen. Der Aufwand lohnt sich aber: denn die Car Policy ist ein wesentlicher Stellhebel für die Firmenwagenflotte und deren Kosten. •



„Der Aufwand lohnt sich, denn die Car Policy ist ein wesentlicher Stellhebel für die Firmenwagenflotte und deren Kosten.“

Die fleetcompetence Group

Die fleetcompetence group unterstützt Unternehmen mit Fahrzeugflotten bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien zum internationalen Flottenmanagement. Hierzu hat die fleetcompetence group weltweit ein Partnernetz mit spezialisierten und erfahrenen Flottenexperten aufgebaut. Sie verbinden lokales Know-how und Expertise mit einer zentralen Projektleitung. Mit dem „International Fleet Meeting Geneva“ hat fleetcompetence zudem innerhalb weniger Jahre eine anerkannte Networking-Plattform am Autosalon Genf für die internationale Flotten-Branche geschaffen. Das Unternehmen unterstützt daneben Transparenz und Verständnis zwischen Kunden und Dienstleistern. Zu diesem Zweck führt es regelmäßig Marktstudien zu Flottenthemen durch.

Info: www.fleetcompetence.com

„Mehr Zeit für mein Kerngeschäft.“

Mit dem **Wartungsvertrag** der Porsche Bank.

B2B
Wartungsaktion

Jetzt bis zu

50%

Preisvorteil*

- Bis zu 50% Preisvorteil*
- „One-Stop-Service“ – Alles in Ihrer Markenwerkstatt
- Das dichteste Servicenetz Österreichs – Immer in Ihrer Nähe



Mehr Informationen bei Ihrem VW, Audi, SEAT und ŠKODA
Betrieb oder unter www.flottenmanagement.at

