

Gut oder schlecht gemacht |
Für verschiedene Zwecke
setzen Flottenmanager
Bonus-Malus-Systeme als
Steuerungsinstrumente ein



Foto: Andrey Popov/Fotolia

Positive und negative Anreize

Führungsinstrumente | Incentives und Sanktionen können nicht nur die Fahrer und Kosten steuern, sondern richten auch das Fuhrparkmanagement auf die Unternehmensstrategie aus – häufig mit Erfolg.

— Ob zum Downsizing bei den Fahrzeugen, zur Senkung der Schadenzahlen oder des Kraftstoffverbrauchs: Flottenmanager setzen Bonus-Malus-Systeme ein, um die Sicherheit der Dienstwagenfahrer und die Kosten positiv zu beeinflussen.

Musterfall ist ein Chemiekonzern mit mehr als 800 Fahrzeugen in der Flotte. Dort hat der Fuhrparkleiter die Car Policy überarbeitet und unter anderem den Überlassungsvertrag um Regelungen erweitert. Darin ist vorgesehen, dass der Fahrer ab zwei selbstverschuldeten Schäden pro Jahr an den Kosten beteiligt wird. Zugleich hat der Verantwortliche auch Bonifikationen eingebaut, wenn bei Rückgabe des Leasingfahrzeugs Kosten von weniger als 500 Euro entstehen. Damit soll vor allem das Bewusstsein für ein umsichtiges Fahrverhalten geschaffen werden. Namentlich will er lieber nicht genannt werden, da die Neuerung inklusive Abstimmung mit dem Betriebsrat viel Vorarbeit gekostet habe und er das Ergebnis nicht gefährden will.

Zurückhaltend sind auch die Fuhrparkentscheider einer IT-Firma mit rund 120 Autos, die eine ähnliche Stoßrichtung verfolgen. Sie haben bereits vor einigen Jahren einen Spritspar-Wettbewerb für die Fahrer zur Reduzierung der Kraftstoffverbräuche initiiert. Fast 90 Prozent haben sich dazu freiwillig angemeldet und den Bedarf nachhaltig von durchschnittlich 20 Prozent über Hersteller-

Bonus-Malus-Konzepte in Fuhrparks sind immer öfter Teil einer übergeordneten Firmenstrategie.

angabe um etwa sechs Prozent verringert. Damit wurde in den ersten zwei Jahren ein fünfstelliger Eurobetrag eingespart. Die besten drei Fahrer haben Geldpreise erhalten.

Übergeordnete Wirkmechanismen | Immer häufiger sind Bonus-Malus-Konzepte in den Firmenwagenregelungen aber auch Teil einer übergeordneten Strategie, mit der das Unternehmen etwa die Bilanz beim Energie-

verbrauch verbessern und umweltfreundlicher gestalten will. Diesem Ziel dienen etwa die Einführung von CO₂-Werten als Kerngrößen für die Fahrzeugauswahl oder übergreifende Policies, in denen alle Mobilitätsmittel entsprechend des Fahrerbedarfs gefördert oder sanktioniert werden.

Die Ansätze beinhalten neben dem Firmenwagen das Carsharing, interne Mitfahrzentralen und öffentliche Verkehrsmittel bis hin zu E-Rollern und -Bikes. Wie das geht, zeigen beispielsweise Daichi Sankyo (siehe Autoflotte 09/2016) oder eine Unternehmensberatung mit mehr als 1.000 Pkw, bei der ein Bonus-Malus-System die User Chooser dazu motivieren soll, verbrauchs- und damit CO₂-arme Fahrzeuge zu ordern.

Hier gilt grundsätzlich: Je niedriger der CO₂-Ausstoß, desto höher die Beteiligung des Arbeitgebers an der privaten Zuzahlung. Diese ist gestaffelt in mehreren Kategorien nach CO₂-Grenzen. Ab einer gewissen Höhe führt es bei den Dienstwagenberechtigten auch zu Extra-Beiträgen pro Monat. Die

Scheidelinie ist mit über 210 Gramm pro Kilometer (g/km) jedoch großzügig gezogen. Denn es ist nicht Zweck, die Fahrer in ihrer Wahlfreiheit hart zu beschränken, sondern für CO₂-Emissionen zu sensibilisieren.

Der Nutzen von Bonus-Malus-Systemen hängt für Marc-Oliver Prinzing, Vorstandsvorsitzender des Bundesverbandes Fuhrparkmanagement, von der Unternehmensphilosophie ab. Für den richtigen Einsatz sind seiner Meinung nach folgende Fragen zu stellen: „Wofür möchte ich meine Fahrer belohnen, wofür bestrafen? Soll ein Fahrer dafür belohnt werden, dass er mit dem Fahrzeug vernünftig umgeht oder sollte das nicht eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein?“

Um insbesondere das Fahrerverhalten nachhaltig zu ändern, bedürfe es allerdings einer ganzen Reihe von Maßnahmen, bei denen Bonus-Malus-Systeme ein Baustein unter vielen seien. „Isoliert eingesetzt, ist die Wirkung eher begrenzt und von kurzer Dauer. Insgesamt sollte man also keine Wunder erwarten“, sagt Prinzing.

Offene Kommunikation mit den Fahrern |

Damit solche Modelle spürbare Wirkung entfalten, empfiehlt der Vorstandsvorsitzende des Fuhrparkverbandes, innerhalb der Organisationen den Fahrern zunächst ihre Sorgfaltspflichten klar zu übertragen und Sanktionen bei Verstößen genauso deutlich aufzuzeigen. Er erläutert: „Dazu gehören beispielsweise Kostenbeteiligungen bei grob fahrlässig verursachten Schäden oder bei einem schlechten Pflegezustand bei Rückgabe des Fahrzeugs. Eine Sanktion ist dann ebenfalls eine Motivation – aber eben aus einer anderen Perspektive heraus.“ Zur Förderung alternativer Antriebe könnte etwa ein Bonus-System hilfreich sein, wenn es dazu dient, Mitarbeiter von einer damit verbundenen Benachteiligung bei den Kosten zu entlasten.

„Das Prinzip erscheint zunächst relativ simpel: Ein guter Umgang mit dem Firmenwagen wird belohnt, ein schlechter sanktioniert“, fährt Prinzing fort. „Doch ganz so einfach ist es nicht. Zu bedenken ist, dass ein Bonus häufig ohnehin schon privilegierte Mitarbeiter belohnt.“

Gleichzeitig sei der Malus für diese Mitarbeiter oft nicht spürbar, da die Beträge oftmals als nicht bedeutend empfunden würden. „Zudem ist bei inhomogenen Fuhrparkstrukturen – zum Beispiel Vielfahrer gegen Wenigfahrer oder Pkw gegen Transporter – ein solches Bonus-Malus-System dem Einsatzzweck entsprechend differenziert zu gestalten, ansonsten wird es unfair“, sagt Prinzing.

Weiterer Tipp: Das System sollte manipulationssicher sein. Schließlich könnten Bonus-Systeme mit Bezug zum Kraftstoffverbrauch schnell dazu führen, dass Mitarbeiter auf eigene Kosten tanken, um den begehrten Bonus oder die Prämie zu erreichen.

Einsatzzwecke | Theorie und Praxis können sich daher schnell unterscheiden. Das belegen auch die Umfragen unter den großen Leasinggesellschaften zur Bedeutung der Bonus-Malus-Modelle, deren Entwicklung und Einsatzbereiche. Demnach werden diese bei den Kunden häufig verwendet, um die Fahrzeugwahl zu steuern und Emissionen sowie den Verbrauch via CO₂-Policies zu senken. „In vielen Fällen kann man davon ausgehen, dass etwa 30 bis 40 Prozent der Fuhrparkkosten auf die Positionen von Kraftstoff-, Versicherungs- und sonstige Nebenkosten entfallen. Diese können durch Bonus- und Malus-Systeme und damit durch beeinflusstes Nutzerverhalten optimiert werden. Das Steuern ist in diesen Bereichen also eine entscheidende Stellschraube“, sagt Karsten Rösel, Geschäftsführer der ALD.

Dagegen hält er reine Malus-Systeme für nur schwer durchsetzbar: „Bei der Schadenhäufigkeit gibt es noch am häufigsten Malus-Systeme, die zum Beispiel ab dem zweiten oder dritten Versicherungsfall einen Malus in Höhe der Selbstbeteiligung für den Fahrer auslösen.“

Auch Helmuth Schuller, Country Manager Key/Big Accounts bei Athlon Car Lease, stellt fest, dass reine Malus-Systeme keinen Anklang bei Kunden finden. Vielmehr solle sich eine Win-win-Situation für Unternehmen, Fahrer und Umwelt ergeben.

Den Motivationscharakter sehen auch die anderen Umfrageteilnehmer Arval, Deutsche Leasing Fleet, Daimler Fleet Management (DFM), Leaseplan, Sixt Leasing und VW



Anreize schaffen | Mit Bonus-Malus-Systemen werden emissionsarme Autos gefördert

Leasing als bestimmend. Trotzdem oder genauso deshalb schränkt Christian Schübler, Commercial Director bei Arval Deutschland, dies etwas ein: „Boni für kraftstoffsparendes Fahrverhalten werden eher selten ausgelobt, weil diese schnell zu einer Ungleichbehandlung der Mitarbeiter führen können.“

Und Vinzenz Pflanz, Chief Sales Officer der Sixt Leasing, ergänzt zur Implementierung von Bonus-Malus-Systemen: „Dabei ist es wichtig, nicht mit der Brechstange vorzugehen, sondern CO₂-Ziele transparent und inkrementell zu erreichen und die kontinuierlich sinkenden Werte über eine längere Zeitachse zu verfestigen.“

Flottenstrukturen und Profile | Darüber hinaus können einige Leasinggesellschaften unter ihren Kunden nach Flottengrößen, Unternehmensstruktur oder Fahrerprofilen erkennen, in welchen Bereichen die Systeme bevorzugt eingesetzt werden. Arval stuft vor allem Bonifikationen im Rahmen von Bonus-Malus-Modellen als charakteristisch ein, die einen geringeren CO₂-Ausstoß mit einer höheren Fahrzeugausstattung honorieren.

Bei Kunden von Athlon Car Lease würden Bonus-Malus-Systeme zwar in allen Segmenten betrieben. Bei Flotten bis 300 Fahrzeugen mit User-Choosern sei die Nachfrage aber am höchsten. Philipp Berg, Leiter Sales und Marketing der DFM, merkt an: „Wenn sich eine Firma für ein Bonus-Malus-System entscheidet, dann führt sie dies in der Regel einheitlich und verbindlich in allen Nutzergruppen ein. Vor allem Unternehmen mit einem hohen Vielfahreranteil setzen auf solche Systeme.“ Letzteres wird auch bei Sixt Leasing registriert, insbesondere für Vielfahrer bei der Fahrzeugauswahl.

Und Gunter Glück, Geschäftsleitung Vertrieb und Kundenbetreuung bei Leaseplan, meint: „Am beliebtesten sind Bonus-Malus-Systeme bei der Dienstwagenkalkulation in Verknüpfung mit CO₂-Grenzen.“

Harald Heßke, Sprecher der Geschäftsführung der VW Leasing sieht wiederum keine bestimmte Branche überdurchschnittlich vertreten: „Innerbetrieblich ist es meist die Gruppe der User-Chooser, die in die eine oder andere Richtung incentiviert werden soll. Wie stark ein Bonus-Malus-System genutzt wird, hängt aber maßgeblich von der Durchsetzungsstärke des Fuhrparkmanagers und der Rückendeckung von der Geschäftsführung ab.“ Prinzipiell kämen in Unternehmen, die besonderen Wert auf eine umweltfreundliche Fahrzeugflotte legten und dies strategisch verankert hätten, vermehrt CO₂-basierte Bonus-Malus-Systeme zum Einsatz. ▶

Foto: Mivelle Privat/Autoflotte



Rückgabekosten senken | Werden vom Fahrer verschuldete Nachbelastungen wie fehlende Reifen sanktioniert, kann diese „Erziehungsmaßnahme“ die Ausgaben nach Vertragsende langfristig verringern

Nachfrage steigt an | In der Summe steigt die Nachfrage nach Bonus-Malus-Modellen. Darin sind sich die befragten Leasinggesellschaften einig. Manche sehen jedoch Bremspuren, so auch Schübler von Arval: „Bedingt durch das stabil niedrige Niveau der Kraftstoffpreise in den letzten 1,5 Jahren und auch getrieben von einer gewissen Skepsis, die aus den Diskussionen rund um die Messzyklen sowie ‚Dieselgate‘ hervorging, stagniert die Nachfrage derzeit ein wenig.“ Gleichwohl haben seinen Angaben zufolge bereits annähernd 50 Prozent der Kunden eine auf den CO₂-Ausstoß abzielende Regelung in ihrer Car Policy.

Michael Velte, Geschäftsführer der Deutschen Leasing Fleet, beobachtet, dass speziell bei der Beeinflussung des Kraftstoffverbrauchs die Nachfrage angezogen hat: „Allerdings sind Bonus-Malus-Systeme häufig mitbestimmungspflichtig und deshalb setzen Unternehmen diese nur punktuell ein.“

Berg macht einen weiteren aktuellen Trend aus: „Bei Neu- und Bestandskunden stellen wir fest, dass bessere Umweltverträglichkeit der Fuhrparks zunehmend wichtiger wird. Das steigert natürlich auch die Nachfrage nach geeigneten Konzepten.“

Rund 30 Prozent der DFM-Kunden hätten schon eine Car Policy mit Fokus auf den CO₂-Ausstoß umgesetzt. Laut Glück gehören CO₂-basierte Bonus-Malus-Systeme inzwischen zum Standard. Überdies gebe es immer mehr Lösungen, die Fuhrparkleitern dabei helfen, ihren Fuhrpark durch Incentivierung und/oder Sanktionierung im Griff zu halten. Als Beispiel nennt er die Mobilitätsbudgets, mit denen Dienstwagenfahrer motiviert werden, kleinere Modelle oder Fahrzeugtypen zu konfigurieren, als ihnen laut Car Policy zustehen.

Auch Christian Schweikhardt, Projekt- und Vertriebsmanagement bei Mobility Concept, beobachtet, dass die Umsetzung von CO₂-bezogenen Car-Policies und der Einsatz von Bonus-Malus-Systemen tendenziell zunehmen. Aktuell liegt die Quote der Flottenkunden bei zirka 50 Prozent.

In eine ähnliche Richtung argumentiert Vinzenz Pflanz von Sixt Leasing. Für ihn gründet diese Entwicklung in einem stärkeren Nachhaltigkeitsbewusstsein von Firmen, verbunden mit dem Ziel, den durchschnittlichen CO₂-Wert zu senken, sowie in einem größeren Verständnis des Arbeitgebers für die Sicherheit des Arbeitnehmers.

Bei der Leasingrückgabe können Bonus-Malus-Systeme helfen, die Nachforderungen zu senken.

Daneben gebe es bei Leasingrückgaben ebenso eine Tendenz, mit entsprechenden Belohnungs- und Sanktions-Modellen unnötige Schäden wie Brandlöcher im Sitzpolster zu reduzieren.

Heßke von VW Leasing kann keinen klaren Trend ausmachen: Auf der einen Seite wachse die Bedeutung eines guten Employer-Branding und die Nutzung von sehr offenen Dienstwagenrichtlinien. Auf der anderen Seite wollten viele Unternehmen ihre Fuhrparkkosten senken und setzten zu diesem Zweck auf Bonus-Malus-Systeme zur entsprechenden Incentivierung der Fahrer.

Lösungen der Leasinggeber | Generell hat das Interesse der Fuhrparkverantwortlichen die Leasinggeber Angebote und Dienstleistungen entwickeln lassen, die von der Beratung bis zur Integration von Bonus-Malus-Modulen in ihre IT-Tools reichen. Da-

bei werden die dazugehörigen Richtlinien in der Car Policy bis auf Ebene der einzelnen Nutzer dargestellt. Die Vorgaben fließen folglich in die Konfigurationstools genauso ein wie in die Reportings etwa in Form von Auswertungen zu den Verbräuchen.

In Zukunft feinere Steuerung | Ungeachtet dessen haben einige noch Entwicklungs- und Optimierungspotenzial für die Zukunft ermittelt. Rösel hat unter anderem die Beeinflussung des Nutzerverhaltens im Fokus, das die meisten Modelle steuern soll. Je mehr Daten hierzu analysiert werden können, desto einfacher wird es seiner Meinung nach, Entscheidungen zu treffen und Systeme zu definieren. „Aus anderen Ländern kennen wir zum Beispiel die Vorteile, die durch Telematik-Lösungen entstehen. Diese sind aber im deutschen Markt aus verschiedenen Gründen noch nicht in großem Umfang im Einsatz“, sagt er. Zugleich beurteilt er einen Anstieg der Konzepte auf Basis von Mobilitätsbudgets in den kommenden Jahren als realistisch. Außerdem erhöhe sich in gewissen Branchen die Nachfrage nach Bonus-Systemen im „War for Talents“ als Faktor zur Mitarbeitermotivation. „Es steht also nicht immer die reine Budget- und Kosteneinsparung hinter den Modellen. Auch dieser Trend wird in Zukunft wachsen“, so Rösel.

Druck zur Optimierung | Helmuth Schuller von Athlon Car Lease ist ferner davon überzeugt, dass viele Unternehmen die Notwendigkeit erkannt haben, ihren Fuhrpark auf Nachhaltigkeit ausrichten zu wollen respektive zu müssen. „Ebenso wird der Druck in den Unternehmen wieder signifikant steigen, sobald die Kraftstoffpreise deutlich anziehen werden. Immerhin machen die Kraftstoffkosten gut ein Drittel der gesamten Fuhrparkkosten aus, ohne dabei die nachrangigen Kostenfaktoren durch erhöhten Kraftstoffverbrauch mit in Betracht zu ziehen“, illustriert der Country Sales Manager Key/Big Accounts.

Neue Hebel, mehr Kriterien | Des Weiteren rechnet DFM mit einer stärkeren Reglementierung in den Car Policies. Vor allem die zunehmende Vernetzung der Fahrzeuge bringe viele neue Anwendungen auf den Markt, die noch genauer den Dienstwagenfahrer sowie Fuhrparkmanager über die entsprechende CO₂-Emission informierten und Einfluss auf Fahrverhalten und Fahrzeugauswahl nähmen. Von einer Verfeinerung der Bonus-Malus-Modelle geht Mobility Concept aus. Hier könnte dann etwa der Ausstoß von Stickstoffemissionen eine größere Rolle spielen. | Annemarie Schneider