



## Klare Sicht bei Mobilitätskosten?

von Timo Darr

Mobilität ist einer der gesellschaftlichen Megatrends. Das Bedürfnis und die Notwendigkeit, mobil zu sein, betrifft immer mehr Menschen und damit auch Mitarbeiter in Unternehmen. Anforderungen werden zunehmend individuell, und die Kosten, die den Unternehmen durch die Mobilität ihrer Mitarbeiter entstehen, sind in den meisten Fällen immer noch sehr intransparent. Ein gezieltes Management von Reisen und Mobilität schlägt jedoch unmittelbar positiv auf das Betriebsergebnis durch – direkt und indirekt.

Es ist Montagmorgen, Gate A21 am Flughafen Frankfurt. Zwei Vertriebsmitarbeiter eines Unternehmens treffen sich auf dem Weg zu einem zweitägigen Sales-Meeting – dieses Mal führt sie die Reise nach Hamburg. Insgesamt kommen dort in den nächsten zwei Tagen 15 Mitar-

beiter aus unterschiedlichen Regionen zusammen und reisen auf unterschiedliche Weise an: Mit dem Firmenfahrzeug, mit dem Flugzeug oder der Bahn. Flüge und Bahnfahrt werden wie gewohnt über das Reisebüro erledigt. Ein Teil bucht die Übernachtung über eine Online-Plattform, ein anderer ruft direkt im Hotel an oder lässt den Organisator für sich buchen. Vom Flughafen oder Bahnhof wird der Weg mit dem Taxi oder ÖPNV zurückgelegt, bequem mobil über die App gebucht. Oder eventuell doch CarSharing? Das wird vor Ort entschieden. Bereits jetzt ist eine Vielzahl an Anbietern und Systemen in Anspruch genommen worden. Dies setzt sich im Laufe der Reise fort und Sie ahnen es bereits: Auch bei der späteren Bezahlung der einzelnen Leistungen gibt es wiederum unterschiedliche Varianten: Firmenkreditkarte, persönliche Kreditkarte, Bargeld, etc.

### Stetiger Anstieg der Reisekosten

Ein Szenario, wie es in Deutschland regelmäßig vorkommt. Und nicht nur regelmäßig, sondern immer häufiger. Denn nach Aussage des VDR (Verband Deutsches Reisemanagement e.V.) ist die Zahl der Geschäftsreisen in Deutschland im Jahr 2015 auf knapp 190 Mio. gestiegen. Hierbei haben deutsche Unternehmen in Summe fast 51 Mrd. € allein für Geschäftsreisen ausgegeben. Weitere Bereiche der betrieblichen Mobilität wie Fahrzeugflotten oder externe Meetings und Events noch nicht mitgerechnet. Auffallend ist auch, dass die Anzahl der regelmäßig reisenden Mitarbeiter in Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren um 50 % gestiegen ist und dabei mengenbereinigt die Kosten von Jahr zu Jahr weiter steigen. So kommt der weltweite Geschäftsreiseverband

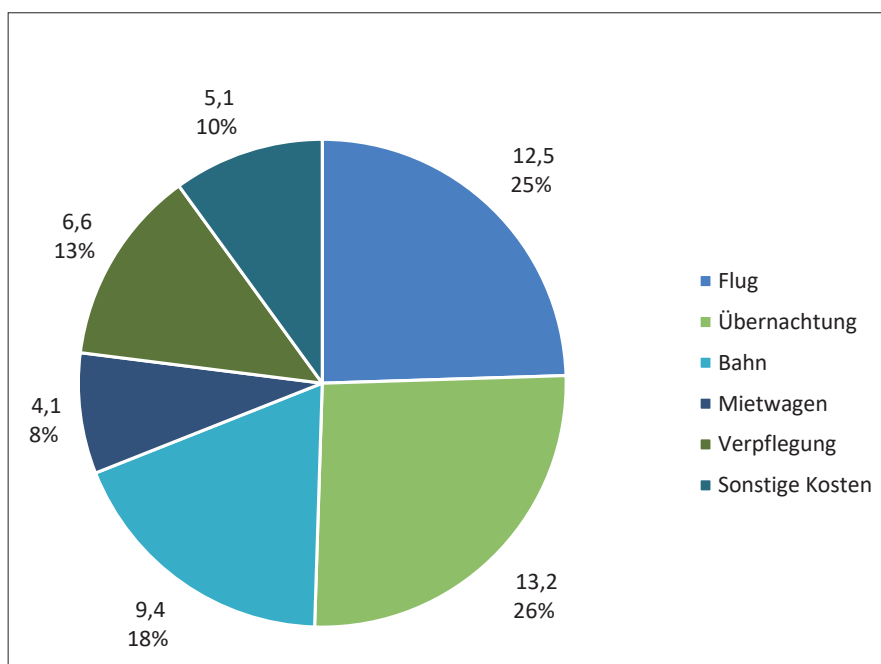


Abb. 1: Verteilung der Geschäftsreisekosten nach Bereichen 2015 in Mrd. Euro (Quelle: VDR – Verband Deutsches Reisemanagement e. V.)

(GBTA) zu dem Schluss, dass im Zeitraum von 2005-2015 diese Kosten jährlich zwar moderat, jedoch kontinuierlich über den gesamten Zeitraum in Deutschland um insgesamt nahezu 60 % gestiegen sind.

Nicht nur die absoluten Kosten verändern sich, sondern auch deren Zusammensetzung. Waren vor einigen Jahren mit Abstand die Kosten für Flugtickets dominant, so sind diese mittlerweile von den Übernachtungskosten überholt worden (vgl. [Abbildung 1](#)). Zum einen darin begründet, dass Flugpreise immer günstiger werden, Hotelpreise gerade in großen Metropolen immer weiter steigen. Zum anderen dauern die Reisen länger, und damit erhöht sich der Anteil der Übernachtungskosten an der Gesamtreise.

## Ein genauerer Blick lohnt sich

Die Betrachtung der Kosten, die im direkten Zusammenhang mit der Mobilität stehen, ist jedoch nur ein Aspekt. Unternehmen stellen zunehmend fest, dass sich ein undifferenzierter Sparkurs bei Geschäftsreisen, Firmenfahrzeugen und Meetings negativ auf die Motivation und Produktivität der Mitarbeiter auswirkt. Konkret legen insbesondere vielreisende Mitarbeiter und Führungskräfte immer mehr Wert auf die Art und Weise, wie in Un-

ternehmen die Themen Geschäftsreisen und Mobilität gemanagt werden. Denn auch, wenn es vordergründig attraktiv klingt, regelmäßig in die unterschiedlichsten Städte und Regionen der Welt zu reisen, bedeutet es für die Betroffenen eine nicht unerhebliche zusätzliche Belastung. In der Praxis bringt daher eine Reiserichtlinie, die ausschließlich kostenorientiert ist, die Gefahr mit sich, dass diese häufiger umgangen wird und versteckte Personalkosten durch z. B. höhere Fluktuation verursacht. Es gibt also eine Vielzahl von Gründen, sich mit dem Thema Unternehmensmobilität, dessen Struktur, Anforderungen und Kosten zu beschäftigen.

## Bis zu 25 % Sparpotenzial

Wie an dem eingangs skizzierten Beispiel zu erkennen ist, werden durch die Vielzahl unterschiedlicher Buchungs-, Zahlungs- und Ab-

rechnungswege im Zusammenhang mit einer Geschäftsreise oder auch Dienstfahrzeugen **Daten bei unterschiedlichen Anbietern in unterschiedlichen Systemen verarbeitet und z. T. parallel gespeichert.** So sind Daten für Flugtickets sowohl in Berichten des Kreditkartenanbieters als auch in den Reisebüroauswertungen enthalten. Wie hoch dabei der Überschneidungsgrad ist, lässt sich nur mit hohem Aufwand bestimmen. Etwas anders gelagert ist die Situation bei Hotelbuchungen.

Erfahrungsgemäß werden über das Geschäftsreisebüro lediglich 40 % der Hotelbuchungen vorgenommen. Ein weiterer Anteil, der von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich ist, entfällt auf die einschlägigen Online-Buchungsportale bzw. Direktbuchung beim Anbieter per Telefon oder der eigenen Website. Auswertungen aus dem eigenen Haus, zum Beispiel aus der Reisekostenabrechnung oder Kreditorenbuchhaltung, sprechen wieder eine andere Sprache und sind meist nicht auf dem notwendigen Detaillierungsgrad für sinnvolle Analysen. Im besten Fall liegen dort Informationen zu Lieferanten, Rechnungsbeträgen und eventuell der Leistungsbezeichnung vor. Aber auch hier sind Daten, verglichen mit den genannten Quellen, nicht überschneidungsfrei und daher nur sehr aufwendig auswertbar – meist müssen Lücken trotzdem durch Annahmen geschlossen werden. Klar, dass an eine konsequente Steuerung der Mobilität und der damit verbundenen Kosten hier nicht zu denken ist. Geschweige denn, gezielte Maßnahmen zu ergreifen oder glaubwürdige Verhandlungen mit Lieferanten zu führen. **Denn mit einem professionellen Mobilitätsmanagement und gezielten Mitteln können Sie in Ihrem Unternehmen nach Erhebungen des VDR die Reisekosten um bis zu einem Viertel senken.**

## Autor



### ■ Timo Darr

ist Inhaber einer Beratungsgesellschaft, die individuelle Mobilitäts-Konzepte (Travel-, Fuhrpark- und Meetings) für Firmen jeder Größe entwickelt und umsetzt. Mit über 25 Jahren Branchen- und Managementenerfahrung sowie einem ausgeprägten Netzwerk in der Reise- und Automobilindustrie.

E-Mail: [office@darrmc.com](mailto:office@darrmc.com)

Tel.: 069 96861666

### Nachholbedarf bei Meetings und Events

Die hier geschilderten Zahlen und Umstände beziehen sich zwar auf den Bereich Geschäftsreisen, die Herausforderungen hinsichtlich Transparenz sind jedoch bei Fahrzeugflotten und der Organisation von Meetings und Events ähnlich gelagert. So ist zwar aufgrund der hohen Anschaffungskosten und bestimmter finanzbuchhalterischer Erfordernisse die Bestellung eines Fahrzeugs häufig klarer geregelt als die Buchung eines Hotelzimmers. Trotzdem haben häufig die im Einsatz befindlichen Systeme im eigenen Haus auch hier nicht den erforderlichen Detaillierungsgrad für die Steuerung der Flottenkosten. **Den größten Nachholbedarf in puncto Transparenz und Prozessvereinfachung weist jedoch das Thema Organisation von Meetings und Events auf.** Hier wird – mangels entsprechender Vorgaben – nicht selten nach bestem Wissen und Gewissen durch den Organisator in eigener Regie agiert. Von der Angebotseinholung über punktuelle Konditionsverhandlungen bis hin zu wenig belastbaren Rechnungsstellungs- und -prüfungsprozessen sind Abläufe und Regelungen in den seltensten Fällen zentral koordiniert und gesteuert. Durch diese Tatsache wird es ungleich schwerer, z. B. am Jahresende zu ermitteln, wie viel Geld das Unternehmen für Meetings und Events ausgegeben hat. Im Übrigen gilt landläufig, dass diese Kosten ähnlich hoch sind wie die Aufwendungen für Geschäftsreisen.

### Warum warten?

Woran liegt es nun, dass Unternehmen den Bereich Mobilität und die damit verbundenen Kosten und Auswirkungen auf das Unternehmen und die Mitarbeiter häufig nur halbherzig angehen? Ein wesentlicher Grund ist sicherlich die **Komplexität**, die bei näherer Betrachtung sichtbar wird. Und ein nicht zu unterschätzender Faktor ist die **Emotionalität**, die mit diesen Themen einhergeht: Wenn es um die Wahl der Fluggesellschaft, des Hotels oder Mietwagen oder gar die Konfiguration des eigenen Firmenfahrzeugs geht, ist der Grad der persönlichen Betroffenheit extrem hoch. Es ist wichtig zu verstehen, dass diese Kräfte möglicherweise gegen die bestehenden Regelungen und Richtlinien wirken können. Dabei sollte es doch das

Ziel sein, die Unternehmensziele und die Interessen der Mitarbeiter in diesem Kontext möglichst auszubalancieren, um Ausnahmen von den Richtlinien zu minimieren und die Ausgabensteuerbarkeit zu erhöhen.

### Handeln, aber richtig

Was können Unternehmen also tun, um klarere Sicht bezüglich der Mobilitätskosten im eigenen Haus zu erlangen? Welche Toolbox kann beim (reaktiven und proaktiven) Kostenmanagement helfen? Wie lassen sich die Kosten flexibilisieren? Wie lassen sich die Prozesse effizienter gestalten und dadurch die Kosten optimieren?

Bevor es an die Erarbeitung von Optimierungsmaßnahmen geht, ist es wichtig, **zunächst die individuelle Situation zu ermitteln und reflektieren**. Im Rahmen einer Bestandsaufnahme werden anhand möglichst genau ermittelter Zahlen die Unternehmensbereiche und Länder identifiziert, wo die höchsten Kosten anfallen. Für eine erste Priorisierung reichen erfahrungsgemäß Daten aus der Finanzbuchhaltung und der Reisekostenabrechnungen aus. Darauf basierend wird untersucht, welche Verfahren z.B. für die Planung, Buchung und Abrechnung von Reisen bzw. den Betrieb der Fahrzeugflotte existieren und welche Dienstleister und ggfs. Systeme im Einsatz sind. Auch kann nun gezielter nach bisher angefallenen Mobilitätskosten und bestehenden Richtlinien geprüft und die jeweiligen Kostentreiber identifiziert werden. An dieser Stelle ist es ebenfalls empfehlenswert, einen Blick auf die Organisation und Kommunikation zu werfen. Nicht selten agieren Standorte, Länderorganisationen und/oder Tochtergesellschaften unabgestimmt und verursachen dadurch ebenfalls vermeidbare Kosten.

### Unternehmensziele und Mitarbeiterinteressen verbinden

Wenn diese Fragen geklärt wurden, kann mit der eigentlichen Analyse begonnen werden. Im Sinne eines möglichst nachhaltigen Ansatzes hat sich bewährt, dabei Unternehmensziele und Mitarbeiterinteressen für künftige Lösungssätze zu berücksichtigen. Sowohl das Unternehmen als auch der Mitarbeiter befinden sich

in einem dynamischen Umfeld, das von technologischer und wirtschaftlicher Entwicklung, gesellschaftlichen Trends und rechtlichen Rahmenbedingungen bestimmt wird. Als weitere Erfolgsfaktoren gelten erfahrungsgemäß die Unterstützung des Topmanagements und die Einbindung aller wichtigen Prozessbeteiligten inklusive z. B. erfahrene Bucher, Reisende bzw. Dienstwagennutzer.

### Prozessoptimierung kommt auch den Reisenden zugute

Die Optimierung von Unternehmensmobilität wird interessanterweise immer wieder mit Einschnitten und Verschlechterungen für die Mitarbeiter verbunden. Dabei gibt es zahlreiche Ansatzpunkte und Maßnahmen, die für das Unternehmen nicht nur Kosten senken, sondern für die Mitarbeiter Prozesse vereinfachen, beschleunigen und ihnen damit erlauben, sich auf ihre eigentliche Arbeit zu konzentrieren. **Die Praxiserfahrung zeigt, dass z. B. über einheitliche Verfahren wie Buchungskanäle, Abrechnungsmodalitäten und die Fokussierung auf bevorzugte Lieferanten der Mitarbeiter nicht zwingend auf Komfort in Bezug auf die Mobilität verzichten muss.** Es ist weiterhin auch denkbar, Regelungen und Richtlinien in Abhängigkeit zur Reiseintensität zu gestalten und damit den individuellen Bedürfnissen des Mitarbeiters noch stärker gerecht zu werden. Dies führt dann unter anderem zu einer geringeren Anzahl von Richtlinienabweichungen, produktiveren und motivierteren Mitarbeitern sowie sinkenden Gesamtkosten für das Unternehmen. Und zwar unmittelbar ergebniswirksam, denn z. B. bei einer 4 % Rendite und einem Kostenblock für Mobilität von 5 Mio. € steht jeder Prozentpunkt an Einsparungen einem Umsatz von 1,25 Mio. € gegenüber. Aus dem Grund bezeichne ich diese Herangehensweise auch als Company-Value-Strategie. ■