

Fahrdienste – Problemfeld oder Cashcow?

Viele Wohlfahrts- und Hilfsorganisationen bieten mehr oder weniger umfangreiche Fahrdienste an. Der eine vielleicht nur zum Eigenbedarf, z.B. um die Mitarbeiter von Behindertenwerkstätten von zu Hause abzuholen oder Tagespflegepatienten in die Tagespflegestation zu bringen. Es gibt aber durchaus auch Organisationen, die mit Fahrdiensten einen Jahresumsatz von 2 Mio. € „bewegen“. Das Spektrum reicht von Individualfahrdiensten, wie z.B. den Transport von Gehbehinderten, den sogenannten nicht-qualifizierten Krankentransporten und Verlegungsfahrten für Kliniken über Sammeltransporte, wie z.B. Schulbustransporte für Kinder mit Behinderungen bis zum Transport von Medikamenten, Organen oder Blutkonserven.

So breit das Spektrum der Dienstleistungen ist, so unterschiedlich sind die wirtschaftlichen Erfolge. Nicht selten verzeichnet dieser Bereich erhebliche Defizite, der so manchen Geschäftsführer vor die Entscheidung stellt, den Fahrdienst einzustellen.

Grundsätzlich bewegt man sich in einem relativ niedrigpreisigen Markt, der trotzdem hart umkämpft ist. Es gibt einzelne bundesweit agierende Anbieter, die sich auf jede Ausschreibung der örtlichen Sozialhilfeträger bewerben und aufgrund niedriger Stundenlöhne den Zuschlag häufig auch bekommen. Die Qualität spielt bei diesen Ausschreibungen für die Entscheidung häufig eine untergeordnete Rolle.

Wie aber kann trotzdem ein zufriedenstellendes wirtschaftliches Ergebnis bei gleichzeitig guter Qualität erreichen? Der Wegfall des Zivildienstes hat viele Fahrdienste vor noch größere Probleme gestellt. Defizite in sechstelliger Größenordnung sind keine Seltenheit.

In unseren Projekten sind wir immer häufiger mit dieser Fragestellung konfrontiert. Unsere Vorgehensweise sieht i.d.R. diese fünf Schritte bzw. Analysefelder vor:

1. Herstellung von Transparenz über Ergebnisbeiträge der einzelnen Dienstleistungen und Durchführung einer Portfoliobetrachtung.

Wichtig ist es, zunächst einmal zu wissen, ob eine Dienstleistung überhaupt einen Deckungsbeitrag leistet oder sogar schon nach Abzug nur der Fahrer- und Fahrzeugkosten ein Defizit bringt. In der Kostenrechnung werden die Ergebnisse der einzelnen Fahrdienste selten genau dargestellt, da Fahrzeuge und Personal häufig für mehrere Dienstleistungen genutzt werden. Durch eine verursachungsgerechte Zuschlüsselung von Fahrzeug- und Personalkosten kann nachträglich eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung erarbeitet werden. Ziel ist es, eine Portfolioanalyse und ggf. –bereinigung durchzuführen. Es kann sinnvoll sein, einzelne Dienstleistungen komplett aufzugeben, da noch nicht einmal die direkten Fahrer- und Fahrzeugkosten gedeckt sind. Außerdem können Anhaltspunkte für Preisverhandlungen gefunden werden. Dabei ist es manchmal sogar notwendig die Deckungsbeitragsrechnung bis auf Einzeltourenebene herunterzubrechen und diese unter einer verursachungsgerechten Kostenzuordnung nachzukalkulieren. Ziel der Portfolioanalyse ist es außerdem, bisher nicht bearbeitete Aufgabenfelder zu identifizieren und deren Potenziale zu bewerten. So ergeben sich Ansatzpunkte für eine Angebots- bzw. Kundenkreiserweiterung.

2. Personalkonzept und der Personalvorhaltung

Das A und O im Fahrdienst ist eine möglichst hohe Auslastung des Personals über alle Dienstleistungen hinweg. Dass die vermeintlich „billigen“ Fahrer auch mal Leerlaufzeiten haben können, ist ein Trugschluss. Ein Bundesfreiwilliger kostet pro Anwesenheitsstunde ca. 4,50 €. Kann er am Tag im Schnitt nur 4 Stunden mit Fahrten verbringen, so kostet die Stunde Fahrdienst schon 9 €. Da die Nachfrage häufig im Tages- und Wochenverlauf sehr stark schwankt, kommt es auf eine sehr flexible Personalvorhaltung und intelligente Disposition an. Die Fahrten sind i.d.R. planbar, da sie sind mindestens 48 Stunden im Voraus bekannt sind. Somit muss ein Fahrdienstleiter ständig seine Dienstplanung an das Einsatzgeschehen anpassen. Geteilte Dienste sind keine Seltenheit, denn gerade die festen Sammeltransporte zu Schulen und Behindertenwerkstätten finden morgens und nachmittags statt. Ideal ist es, wenn das Portfolio entsprechend ausgewogen hinsichtlich Sammeltransporten und Individualtransporten ist. Letztere haben ihre Spitzennachfragen nämlich häufig genau zwischen der Früh- und Nachmittagstour der Sammeltransporte. Ideal ist es, wenn eine möglichst gleichmäßige Fahrzeugnachfrage im Tagesverlauf vorliegt. Neben Bundesfreiwilligen und FSJlern, die in Vollzeit arbeiten, ist es notwendig über einen Stamm an flexiblen Teilzeitkräften und geringfügig Beschäftigten zu verfügen, auch wenn diese vom Stundenlohn etwas teurer sind. So können die Auslastungsspitzen ideal besetzt werden. Um die optimale Vorhaltung über den Tagesverlauf zu ermitteln, wenden wir statistische Verfahren an, wie z.B. die Poissonanalyse oder der Erlang-C-Warteschlangenmodell. Hierzu werden die Einsatzdaten aus einem repräsentativen Zeitraum ausgewertet. Mit dem Erlang-C-Modell wird ermittelt, wie viele Fahrzeuge zu den verschiedenen Tageszeiten vorgehalten werden müssen, um eine bestimmte vorher definierte maximale Wartezeit von z.B. 15 Minuten nicht zu überschreiten. Mit Hilfe der Poissonanalyse ermitteln wir, mit welcher Wahrscheinlichkeit es vorkommt, dass mehrere Einsätze gleichzeitig stattfinden. So kann errechnet werden, wie oft es zu welchen Tageszeiten zu einem Fahrzeugengpass kommt, bei dem ggf. sogar Fahrten abgelehnt werden müssten. Die Kunst ist es, eine Vorhaltung zu ermitteln, mit der einerseits eine hohe Auslastung der Fahrzeuge erreicht wird und andererseits möglichst wenige Fahrten verloren gehen. Ziel sollte eine Auslastung von min. 75% besser über 80% sein, da i.d.R. bei den üblicherweise gezahlten Preisen erst dann eine Vollkostendeckung im Bereich des Möglichen liegt.

3. Fahrzeugkonzept und –vorhaltung

Die Fahrzeugkosten sind i.d.R. der zweitgrößte Kostenblock im Fahrdienst. Auch hier ist wieder die Fahrzeugauslastung die wesentliche Steuerungsgröße. Daher kann es sinnvoll sein, Fahrzeuge möglichst multifunktional vorzuhalten. So wird eine möglichst hohe Laufleistung pro Fahrzeug erreicht. Je größer der Fahrdienst ist, desto stärker sollte der Fuhrpark hinsichtlich der Leistungsanforderungen differenziert werden. Darüber hinaus lohnt es sich, verschiedene Fahrzeugkonzepte bezüglich der laufenden und fixen Kosten miteinander zu vergleichen. Große Unterschiede finden sich regelmäßig bei den Anschaffungskosten, den Kosten für den behindertengerechten Ausbau, den Spritverbrauchskosten sowie den Reparaturkosten. Teilweise lohnt es sich, „kreativ“ zu sein: Ein Kunde konnte durch technische Drosselung der Fahrzeuge auf max. 120 km/h den Spritverbrauch deutlich senken.

4. Disposition und Leitstellenvorhaltung

Sobald Individualfahrdienste angeboten werden, muss eine Disposition der Einsätze erfolgen. Dabei lohnt es sich erst ab einer bestimmten Größenordnung, eine eigene Leitstelle vorzuhalten, da hierdurch i.d.R. Kosten in sechsstelliger Größenordnung pro Jahr entstehen. Für kleinere Fahrdienste lohnt sich der Zusammenschluss mit anderen zu einer gemeinsamen Disposition. Um eine möglichst hohe Fahrzeug- und Personalauslastung zu erreichen, müssen die Disponenten entsprechend geschult sein. Dabei steht nicht die Maximierung der angenommenen Aufträge und das Erfüllen sämtlicher Terminwünsche im Vordergrund, sondern der Einklang aus Erfüllung der Kundenbedürfnisse und Beachten der Wirtschaftlichkeit. Beispiel: Wenn ab 17 Uhr kein weiterer Einsatz mehr vorliegt, sollte eine Anfrage für eine Fahrt um 23 Uhr vom Kino nach Hause abgelehnt oder zumindest nur unter Vorbehalt angenommen werden. Außerdem sollte nicht mit maximalen sondern mit realistischen Transferzeiten zwischen zwei Aufträgen disponiert werden. Die Disponenten müssen dabei das entsprechende Geschick im Kundenhandling haben, um einen Kunden auch mal davon „zu überzeugen“, dass es in Ordnung ist, wenn er am nächsten Tag erst um 11:15 Uhr zum Einkaufen gefahren wird, statt wie sonst immer um 11:00 Uhr, wenn dadurch der Einsatz eines zusätzlichen Fahrzeugs vermieden werden kann.

5. Überprüfung und Optimierung Verwaltungsstrukturen

Auch wenn die operative Leistungserbringung optimal erfolgt, kann die Wirtschaftlichkeit durch ineffiziente Verwaltungsstrukturen verloren gehen. Da Fahrdienste häufig sehr heterogene Abrechnungsmodalitäten haben, entsteht hier nicht selten hoher Aufwand (z.B. Besetz-Kilometer-Abrechnung, Anfahrtspauschalen, Pauschalen mit x-Inklusivkilometern etc.). Daher ist eine entsprechende Standardisierung der Leistungserfassungs- und Abrechnungsprozesse und Unterstützung durch EDV wichtig. Heutzutage bieten mobile Datenerfassungslösungen in den Fahrzeugen vielfältige Möglichkeiten zur Leistungserfassung, aber auch zur Disposition, indem die Geodaten des aktuellen Standorts ständig an die Zentrale übertragen werden. Die abrechnungsrelevanten Daten werden „nebenbei“ gesammelt.

Sofern diese fünf Bereiche gut funktionieren, kann das Geschäftsfeld Fahrdienste durchaus Spaß machen. Ab einer gewissen Größe sollten mit dem Bereich entsprechende Überschüsse zu erzielen sein. Wichtig ist es, ein zeitnahes Controlling zu betreiben, da das Geschäftsfeld durch die Vielzahl an Leistungen, Kunden, Kostenträger ständig in Bewegung ist. Eine Aufgabe eines defizitären Fahrdienstes sollte nur die allerletzte Möglichkeit sein, denn die Fahrzeuge sind nebenbei ein guter Werbeträger für die Organisation an sich und ihre Dienstleistungen – sofern sie viel auf den Straßen unterwegs sind.

Sollten wir mit diesem Thema Ihr Interesse geweckt haben, können Sie gerne direkt Kontakt mit uns aufnehmen. Ihre Ansprechpartner ist unser Berater Roman Tillmann (Telefon: 0221/ 5 77 77-50 oder E-Mail: tillmann@rosenbaum-nagy.de).