



Unternehmensmobilität nachhaltig gestalten

Handlungsempfehlungen für mehr Klimaschutz und Effizienz im Flottenmanagement
und auf Arbeitswegen



Impressum

Unternehmensmobilität nachhaltig gestalten

Handlungsempfehlungen für mehr Klimaschutz und Effizienz im Flottenmanagement und auf Arbeitswegen

HERAUSGEBER

Agora Verkehrswende

Anna-Louisa-Karsch-Str. 2 | 10178 Berlin
T +49 (0)30 700 14 35-000
F +49 (0)30 700 14 35-129
www@agora-verkehrswende.de
info@agora-verkehrswende.de

Öko-Institut e.V.

Merzhauser Straße 173 | 79100 Freiburg
T +49 761 45295-0
F +49 761 45295-288
info@oeko.de

Stiftung KlimaWirtschaft

Linienstraße 139/140 | 10115 Berlin
T +49 (0) 30 2021 4320
stiftung@klimawirtschaft.org

DURCHFÜHRUNG

Esther Rublack

Referentin Unternehmensmobilität, Agora Verkehrswende
esther.rublack@agora-verkehrswende.de

Lukas Minnich

Senior Researcher Ressourcen und Mobilität, Öko-Institut
L.Minnich@oeko.de

Luis Karcher

Projektmanager Unternehmensmobilität,
Agora Verkehrswende

Satz: Theo Becker, Karl Elser Druck GmbH

Titelbild: golero/iStock

Veröffentlichung: Februar 2023

91-2023-DE

AUTOR:INNEN

Esther Rublack, Luis Karcher, Lukas Minnich,
Manuela Weber, Jonathan Schreiber, Nelly Unger,
Moritz Mottschall, Florian Hacker, Nele Kampffmeyer,
Cara-Sophie Scherf, Konstantin Kreye, Joelle
Randrianarisoa, Andreas Hermann

DANKSAGUNG

Wir bedanken uns an dieser Stelle besonders bei unseren Partnerunternehmen für die Einblicke und Erfahrungen aus der Praxis. Ebenso möchten wir uns bei allen Expert:innen aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft bedanken, die uns über das Projekt hinweg unterstützt haben.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Das diesem Papier zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz unter dem Förderkennzeichen 16EM4008-3 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Bitte zitieren als:

Agora Verkehrswende, Öko-Institut, Stiftung KlimaWirtschaft (2023): Unternehmensmobilität nachhaltig gestalten. Handlungsempfehlungen für mehr Klimaschutz und Effizienz im Flottenmanagement und auf Arbeitswege

Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Klimaschutz ist für Unternehmen längst nicht mehr nur ein Bekenntnis im Nachhaltigkeitsbericht, sondern ein Wettbewerbsfaktor. Auch für die nachhaltige Mobilität gilt: Unternehmen können Vorreiter auf dem Weg in ein klimaneutrales Verkehrssystem werden oder den Entwicklungen hinterherlaufen. Längerfristig wirtschaftlich erfolgreich werden am Ende nur diejenigen sein, die den Klimaschutz als integralen Bestandteil aller Unternehmensaktivitäten verstehen.

Mit ihrem Mobilitätsmanagement können Unternehmen sich fit für die eigene Zukunft machen – und gleichzeitig den gesamtgesellschaftlichen Transformationsprozess mitgestalten. Zum einen geht ein erheblicher Teil der Treibhausgasemissionen im Verkehr auf berufliche Pendelwege zurück. Unternehmen können mithelfen, dass ihre Angestellten Wege vermeiden, indem sie auf digitale Zusammenarbeit setzen oder Fahrgemeinschaften fördern. Sie können auch die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel statt des privaten Pkw fördern – zum Beispiel über Jobtickets. Zum anderen prägen unternehmerische Entscheidungen zur Beschaffenheit des Fuhrparks den allgemeinen Pkw-Bestand und den Markthochlauf der Elektromobilität. Denn zwei von drei Neuwagen werden in Deutschland gewerblich zugelassen und gelangen meist nach wenigen Jahren über den Gebrauchtwagenmarkt in Privatbesitz.

Dienstwagen spielen als Gehaltsbestandteil eine Sonderrolle: Unter den geltenden Regelungen zur Versteuerung der Dienstwagennutzung haben sie sich in erheblichem Maße als Bonbon zur Gewinnung und Motivation von Angestellten etabliert. Allzu oft handelt es sich dabei noch um stark motorisierte Verbrenner statt E-Pkw. Einige Unternehmen gehen aber bereits voran, bieten ein Mobilitätsbudget und lassen Beschäftigte neben Pkw auch E-Bikes, Bahncards oder Sharingangebote wählen.

Unternehmen stoßen Veränderungsprozesse nicht aus reinem Altruismus oder sogar zum eigenen Nachteil an. Deshalb muss die Politik ihrerseits verlässliche Voraussetzungen für deren Entscheidungen und Investitionen schaffen. Unternehmerisches Handeln im Sinne des Klimaschutzes muss sich lohnen, statt ein Nachteil für fortschrittliche Unternehmen zu sein.

Das gemeinsame Projekt „Wege zur elektrischen und nachhaltigen Unternehmensmobilität“ unter der Federführung des Öko-Instituts in Zusammenarbeit mit Agora Verkehrswende und der Stiftung KlimaWirtschaft hat in seiner knapp dreijährigen Laufzeit viele praxisorientierte Informationen zum Thema nachhaltige Unternehmensmobilität aufbereitet.

Insgesamt acht Papiere sowie zahlreiche weitere Publikationen und Informationsangebote in Form von Website und Blog befassen sich mit elektrischen Unternehmensflotten, betrieblicher Ladeinfrastruktur, Dienstwagen, Mobilitätsbudget und Mobilität in Zeiten des Homeoffice. Die vorliegende Publikation bildet den Rahmen, fasst die Ergebnisse des Projekts sowie konkrete Handlungsempfehlungen an Verantwortliche in Unternehmen und Politik zusammen. Wir hoffen, damit einen produktiven Beitrag auf dem Weg zur nachhaltigeren Unternehmensmobilität leisten zu können. Wir wünschen eine anregende Lektüre und freuen uns auf weiteren Dialog.

Florian Hacker

Stv. Bereichsleiter Ressourcen & Mobilität, Öko-Institut

Christian Hochfeld

Direktor Agora Verkehrswende

Sabine Nallinger

Vorständin Stiftung KlimaWirtschaft

Ergebnisse auf einen Blick

Wie Firmen und Politik eine nachhaltige Unternehmensmobilität gestalten können

Handlungsempfehlungen an Unternehmen

- 1 Datenbasiert analysieren und planen.** Der erste Schritt zu mehr Nachhaltigkeit in der betrieblichen Mobilität ist eine datenbasierte Analyse der Ausgangssituation. Das Ziel sollte sein, die Mobilitätsbedarfe des Unternehmens und seiner Beschäftigten zu ermitteln und die weiteren Planungen auf der Grundlage dieser Auswertungen aufzubauen.
- 2 Expertise aufbauen.** Mitarbeitende unterstützen, fortbilden oder neu einstellen, damit sie nachhaltige und elektrische Mobilität im Unternehmenskontext umsetzen können. Dazu gehören Kenntnisse der relevanten gesetzlichen Rahmenbedingungen und der Förderkulisse. Auch die Kompetenzen der Beschäftigten als Nutzende neuer Mobilitätsformen sollten aufgebaut und gestärkt werden.
- 3 Verbindliche Ziele setzen und Maßnahmen erarbeiten.** Alle Planungen sollten konsequent auf Klimaschutz ausgerichtet werden. Basierend auf der Analyse der betrieblichen Mobilitätsdaten und -bedarfe sollten ambitionierte, verbindliche Ziele für eine nachhaltige Unternehmensmobilität definiert und Maßnahmen und Konzepte zu deren Erreichung erarbeitet werden. Bei der Entwicklung und Bewertung von Maßnahmen sollten neben den Vollkosten auch die ökonomischen, ökologischen und sozialen Vorteile betrachtet und mögliche Effizienzpotenziale gehoben werden.
- 4 Zusammenarbeit und Kommunikation.** Alle relevanten Akteure sollten eingebunden werden, um von vornherein auf zentrale Bedarfe einzugehen und eine breite Unterstützung für die beschlossenen Ziele und Maßnahmen zu sichern. Dazu gehören auch eine transparente, vorbildhafte Kommunikation und das Vorleben beschlossener Maßnahmen besonders auf Leitungsebene.
- 5 Fortschritte offenlegen.** Die Emissionen der betrieblichen Mobilität und des Fuhrparks sollten ins CSR-Reporting aufgenommen werden. Viele Lösungen für nachhaltige Unternehmensmobilität sind bereits umfassend pilotiert worden und stehen als Best-Practice-Beispiele zur Verfügung. Jetzt gilt es, diese Möglichkeiten für die eigene Unternehmensmobilität umzusetzen.

Handlungsempfehlungen an die Politik

- 1 Strategische Auseinandersetzung von Unternehmen mit nachhaltiger Mobilität verbindlich machen.** Unternehmen ab einer bestimmten Größe sollten Daten zur Nachhaltigkeit der Unternehmensmobilität erheben, darüber transparent berichten und Maßnahmen und Konzepte zur Förderung einer nachhaltigen Unternehmensmobilität einführen. Beispiele für Maßnahmen sind *Car-* und *Mobility Policies*, in denen Regelungen zur Flotte, zu Dienstwagen, Homeoffice und Dienstreisen festgelegt werden.
- 2 Rahmenbedingungen proaktiv und verlässlich bereitstellen.** Alle Rahmenbedingungen für die Verkehrswende sind proaktiv und verlässlich bereitzustellen. Dazu gehören die staatliche Koordination des Aufbaus der Ladeinfrastruktur und die Anpassung des Stromsystems und Strommarktes. Zudem müssen Genehmigungsverfahren sowie steuerliche Regelungen vereinfacht werden.
- 3 Klimaschädliche steuerliche Regelungen abbauen.** Unter den gegenwärtigen fiskalischen Rahmenbedingungen ist sowohl die Beschaffung als auch die Nutzung von klimaschädlichen Fahrzeugen oftmals noch günstiger als von klimaverträglichen Alternativen. Wenn Regelungen wie die Kfz- und Dienstwagenbesteuerung die realen Kosten klimaschädlicher Antriebe einpreisen und auch bei den Kilometerkosten der Vorteil beim Energieträger Strom liegt, dann verfügen E-Fahrzeuge über einen verlässlichen Gesamtkostenvorteil. Eine Reform der Dienstwagenbesteuerung würde darüber hinaus bestehende Verteilungseffekte zugunsten einkommensstarker Haushalte zurückbauen und die öffentlichen Haushalte entlasten.
- 4 Förderung nachhaltig und planbar gestalten.** Ökonomische Nachhaltigkeit und steuerliche Neutralität sollten durch eine umlagebasierte Förderung von Maßnahmen für eine nachhaltige Unternehmensmobilität sichergestellt werden. Eine Förderung muss bedarfsgerecht gestaltet sein, um Gelder gezielt einsetzen zu können.
- 5 Umweltverbund ausbauen.** Um auf Arbeits- und dienstlichen Wegen den Umstieg auf nachhaltige Verkehrsmittel zu ermöglichen, müssen die Fuß- und Fahrradinfrastruktur ausgebaut sowie das Angebot und die Attraktivität des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) in urbanen und ländlichen Regionen erhöht werden. Die Attraktivität und der Zugang zu Mobilität lassen sich durch bedarfsgerechte Angebote, die Förderung der Intermodalität und die Verbesserung von Verlässlichkeit und Komfort steigern.
- 6 Neue Entwicklungen in der Arbeits- und Lebenswelt aktiv gestalten.** Die Corona-Pandemie hat das Potenzial der Arbeit im Homeoffice aufgezeigt. Aufgabe der Politik ist es, positive Entwicklungen durch gesetzliche Regelungen zu verstetigen. Durch eine proaktive, vorausschauende Planung lassen sich ökologische Vorteile – etwa in Hinblick auf das Verkehrsverhalten und die Siedlungsstruktur – voll ausschöpfen.

Inhalt

1	Einleitung: Sechs zentrale Handlungsfelder für eine nachhaltige Unternehmensmobilität	7
2	Unternehmensflotten: Elektrifizierung beschleunigen	9
2.1	Handlungsempfehlungen an Unternehmen	10
2.2	Handlungsempfehlungen an die Politik	10
3	Ladeinfrastruktur: Grundvoraussetzung für den Erfolg der Elektromobilität	13
3.1	Handlungsempfehlungen an Unternehmen	14
3.2	Handlungsempfehlungen an die Politik	14
4	Dienstwagen: Konsequenz auf Klimaschutz ausrichten	17
4.1	Handlungsempfehlungen an Unternehmen	18
4.2	Handlungsempfehlungen an die Politik	19
5	Mobilitätsbudget: Eins für Alle	21
5.1	Handlungsempfehlungen an Unternehmen	22
5.2	Handlungsempfehlungen an die Politik	22
6	Wegevermeidung: Weniger ist mehr	25
6.1	Handlungsempfehlungen an Unternehmen	26
6.2	Handlungsempfehlungen an die Politik	27
7	Akzeptanz: Die Basis der Transformation	29
7.1	Handlungsempfehlungen an Unternehmen	29
7.2	Handlungsempfehlungen an die Politik	30
8	Literatur	31

1 Einleitung: Sechs zentrale Handlungsfelder für eine nachhaltige Unternehmensmobilität

Damit die deutschen Klimaziele erreicht werden können, ist eine deutliche Reduktion der Treibhausgas-Emissionen im Verkehrssektor notwendig. Der Verkehr ist aktuell für ein gutes Fünftel der Gesamtemissionen Deutschlands verantwortlich.¹ Der Expertenrat für Klimafragen kritisierte im August 2022 die geplanten Maßnahmen im Verkehrssektor als nicht ausreichend, um den Treibhausgasausstoß bis 2030 entsprechend der gesetzlich vorgegebenen Klimaziele zu verringern.² Auch der Ende Oktober 2022 vom BMWK vorgelegte Entwurf für sektorübergreifende *Eckpunkte für ein Klimaschutz-Sofortprogramm der Bundesregierung* schließt die Klimaschutz-Lücke im Verkehrssektor nach Berechnungen der Bundesregierung nicht und sieht eine Nachreichung von Maßnahmen im Frühjahr 2023 vor.³ Die Dringlichkeit, zügig effektive Maßnahmen zur Dekarbonisierung des Verkehrs zu ergreifen, ist demnach besonders hoch.

Unternehmen können als zentrale Akteure einen erheblichen Beitrag leisten, um diese Emissionen zu reduzieren. Ein wichtiger Hebel sind die Arbeitswege ihrer Mitarbeitenden. Der Anteil der klimarelevanten Emissionen des Personenverkehrs wird von verschiedenen Studien, abhängig vom angenommenen Besetzungsgrad der Pkw, mit Werten zwischen 21 und 22,4 Prozent beziffert.⁴ Diese Emissionen lassen sich fast vollständig dem Pkw-Berufsverkehr anlasten.⁵ Als Maßnahmen zur Emissionsreduktion kommen sowohl Wegevermeidung, zum Beispiel durch die Nutzung von Homeoffice, als auch alle Möglichkeiten der Verlagerung auf nachhaltigere Verkehrsmittel in Betracht.

Ein zweiter wichtiger Hebel sind Unternehmensflotten. Pkw in gewerblichen Flotten machen einen großen Teil aller Neuzulassungen aus. Sie werden zudem intensiver genutzt als Privat-Pkw und gelangen schneller in den Gebrauchtwagenmarkt (siehe Infobox). Eine weitrei-

chende Elektrifizierung der gewerblichen Flotten könnte daher eine signifikante Klimaschutzwirkung entfalten. Ein Teil der betrieblichen Wege, die aktuell mit dem Pkw zurückgelegt werden, kann auf nachhaltige Verkehrsträger verlagert werden. Zusätzlich sollten durch die Vermeidung von Pkw-Fahrten Suffizienzpotenziale gehoben werden.

Unternehmensflotten

- 1) Im gewerblichen Bereich werden besonders viele Pkw neu zugelassen, nämlich etwa zwei Drittel aller Pkw-Neuzulassungen. Das waren 2022 etwa 1,7 Millionen Fahrzeuge.
- 2) Gewerblich genutzte Pkw haben eine sehr kurze Nutzungsdauer. Fahrzeuge, die heute zugelassen werden, bestimmen, was morgen auf dem Gebrauchtwagenmarkt zu niedrigeren Preisen zur Verfügung steht. Gewerbliche Flotten haben also einen Einfluss auf die Zusammensetzung des gesamten Pkw-Bestands in Deutschland.
- 3) Dienstwagen werden intensiver genutzt als private Pkw, nämlich im Schnitt 30.000 km pro Jahr. Privat zugelassene Pkw kommen nur auf durchschnittlich 12.400 km.

Das betriebliche Mobilitätsmanagement fasst die ganze Bandbreite an Handlungsoptionen von Unternehmen zusammen, um Mobilitätsbedarfe zu steuern und möglichst zu verringern. Diese Veröffentlichung zeigt anhand von sechs verschiedenen Handlungsfeldern, wie nachhaltige Unternehmensmobilität gelingen kann und welche politischen Maßnahmen dafür notwendig sind. Wichtige Bausteine sind die Elektromobilität (Kapitel 1) und der Aufbau von Ladeinfrastruktur (Kapitel 2). Die Vergabe und nachhaltige Nutzung von Dienstwagen können Unternehmen in einer *Car Policy* regeln. Die Politik kann durch die Kfz- und Dienstwagenbesteuerung auf den Umgang mit Dienstwagen einwirken (Kapitel 3). Auch die Wahl nachhaltigerer Verkehrsmittel durch ein Mobilitätsbudget (Kapitel 4) oder die Vermeidung von Fahrten, zum Beispiel durch regelmäßiges Homeoffice (Kapitel 5), sind Möglichkeiten, um Emissio-

1 Umweltbundesamt (2022a).

2 Expertenrat für Klimafragen (2022).

3 Schulz (2022).

4 Büttner; Breitzkreuz (2020), S. 11; Agora Verkehrswende (2022a), S.11.

5 Agora Verkehrswende (2022a), S. 11; Öko-Institut (2022a), S. 17.

nen zu reduzieren. Damit diese Maßnahmen angenommen werden, ist es wichtig, die Akzeptanz für eine nachhaltige betriebliche Mobilität zu fördern (Kapitel 6).

2 Unternehmensflotten: Elektrifizierung beschleunigen

Die Bundesregierung setzt unter anderem auf eine ambitionierte Flottenelektrifizierung, um die Klimaschutzziele im Verkehr zu erreichen: Bis 2030 sollen 15 Millionen batterieelektrische Pkw auf die Straße gebracht werden. Die heute angebotenen E-Fahrzeuge sind grundsätzlich für viele Nutzer:innen alltagstauglich, etwa in Hinblick auf die Reichweite. So zeigt eine im Rahmen von „Wege zur elektrischen und nachhaltigen Unternehmensmobilität“ durchgeführte Beschäftigtenbefragung (siehe Infobox), dass Mitarbeitende mit batterieelektrischem Dienstwagen⁶ im Mittel ähnlich lange Arbeitswege zurücklegen wie solche mit Verbrenner.



Beschäftigtenbefragung
Befragung von 530 Beschäftigten aus kleinen, mittelständischen und großen Unternehmen.

Der Befragungszeitraum war August 2022. Die Ergebnisse sind hier abrufbar: <https://blog.oeko.de/nachhaltige-unternehmensmobilitaet-beschaefigte-wurden-befragt/>

Allerdings beschäftigt sich bisher nur die Hälfte der befragten Unternehmen mit der Elektrifizierung ihrer Dienstwagenflotte. Das ergibt eine weitere Projekt-Befragung unter Fuhrparkverantwortlichen (siehe Info-b ox). Dabei zeigt sich kein Zusammenhang mit der



Befragung unter Fuhrparkverantwortlichen.
Befragung von 500 Fuhrparkverantwortlichen. Der Befragungszeitraum war Juli bis September 2022. Die Ergebnisse sind hier abrufbar: <https://blog.oeko.de/nachhaltige-unternehmensmobilitaet-beschaefigte-wurden-befragt/>

Fuhrparkgröße. Selbst Unternehmen mit 100 oder mehr Fahrzeugen haben teilweise nicht mit der Flottenelektrifizierung begonnen.

Auch die aktuellen Zulassungszahlen des Kraftfahrtbundesamtes (KBA) zeigen, dass die Unternehmen noch nicht in dem Maße zur Elektrifizierung der Gesamtflotte beitragen, wie sie es könnten. Auf der einen Seite ist der Anteil von E-Fahrzeugen im Bestand aufgrund der allgemein schnelleren Neubeschaffung im gewerblichen Bereich höher als bei den privaten Halter:innen. Auf der anderen Seite bleiben die gewerblichen Flotten mit 13,8 Prozent bei den batterieelektrischen Neuzulassungen hinter 25 Prozent privaten Neuzulassungen zurück (Abbildung 1).

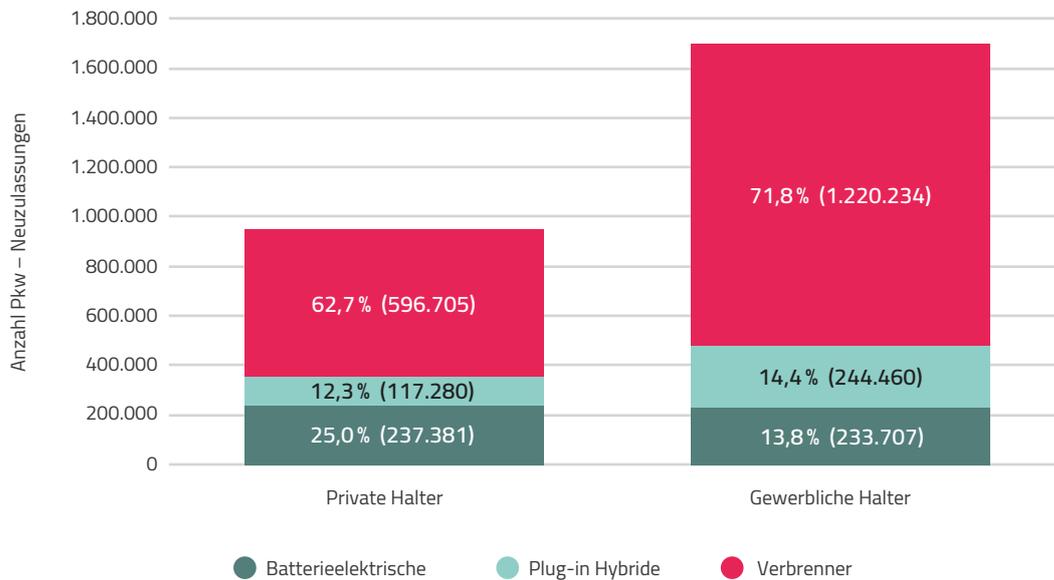
Diese Umsetzungslücke hat mehrere Gründe. Dazu gehören die langen Wartezeiten auf bestellte E-Fahrzeuge und ein teilweise noch nicht bedarfsgerechtes Modellangebot. Zudem liegen die Anschaffungskosten für E-Fahrzeuge höher als für vergleichbare Verbrenner, und die Vorteile bei den Betriebskosten werden aktuell durch stark gestiegene Preise, unter anderem bei Fahrstrom, infrage gestellt. Die Unternehmen selbst können die Wirtschaftlichkeit beeinflussen, indem sie im Zuge der Elektrifizierung ihre Flotte stärker als bisher datenbasiert auf Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit hin überprüfen. Zudem sind die Rahmenbedingungen von der Politik so zu gestalten, dass die Flottenelektrifizierung in der Praxis wirtschaftlich robust darstellbar ist. Eine stringente Regulatorik durch Anreize und Bepreisung, die elektrische Antriebe fördert und CO₂-intensive Technologie angemessen bepreist, ist erforderlich. Auch die Hersteller sind in der Verantwortung, ihre Modellpalette auszuweiten und die zeitnahe Lieferung von emissionsarmen Fahrzeugen sicherzustellen.

Aktuell sind im Hinblick auf die Effizienz und ökologische Wirksamkeit der Flottenelektrifizierung zwei problematische Trends erkennbar: Der Plug-in-Hybrid-(PHEV-) Anteil in Fuhrparks wächst deutlich stärker als der Anteil batterieelektrischer Fahrzeuge. Zudem verhindert die aktuelle mangelnde Verfügbarkeit insbesondere von elektrischen Kleinwagen, dass parallel auch Anstrengungen in Richtung einer sparsameren und bedarfs-

6 Dieses Kapitel fokussiert sich auf den Prozess der Elektrifizierung. Dienstwagen werden gesondert auch in Kapitel 3.3 behandelt.

Pkw-Neuzulassungen nach Antrieb und Haltergruppen

Abbildung 1



Compan-e (2023) | Daten: Neuzulassungen von Personenkraftwagen im Jahr 2022 nach ausgewählten Haltergruppen sowie nach ausgewählten Kraftstoffarten bzw. Energiequellen; Quelle: KBA (2023).

gerechteren Flotte unternommen werden.⁷ Auch die Beschäftigtenbefragung in „Wege zur elektrischen und nachhaltigen Unternehmensmobilität“ zeigt, dass unter den eingesetzten (teil-)elektrischen Dienstwagen über-proportional viele Mittel- bis Oberklassefahrzeuge und SUVs sind.

2.1 Handlungsempfehlungen an Unternehmen

- **Spätestens ab 2025 ausschließlich batterieelektrische Pkw beschaffen.** Die Umstellung auf E-Mobilität ist möglich. Schon jetzt gibt es große Unternehmen wie die Telekom, die ab 2023 ausschließlich batterieelektrische Geschäftsfahrzeuge⁸ beschafft. Damit die Unternehmen eine Lenkungswirkung im Hochlauf

der Elektromobilität einnehmen, müssen sie zügig elektrifizieren.

- **Bis spätestens 2030 den Pkw-Bestand vollständig elektrifizieren.** Neben der Vorgabe zu einer rein batterieelektrischen Neubeschaffung muss insgesamt ein vollständig elektrifizierter Pkw-Fuhrpark bis spätestens 2030 das Ziel sein. So können CO₂-Emissionen erheblich vermindert und eine zukunftssichere Mobilität gewährleistet werden. Diese Jahreszahlen sind Richtwerte – die Vorgabe kann, je nach Fuhrparkgröße, auch schneller erfüllt werden.
- **Fuhrpark, Fahrzeugeinsatz und Elektrifizierung datenbasiert planen.** Eine effiziente Umstellung des Fuhrparks auf E-Mobilität und eine insgesamt bedarfsgerechte Fahrzeugflotte werden erst durch eine datenbasierte Planung möglich. Der Erfolg der Mobilitätsplanung wird durch das Monitoring der Ergebnisse messbar.

⁷ Agora Verkehrswende; Öko-Institut (2020), S.4.

⁸ Geschäftsfahrzeuge bei der Telekom sind Dienstwagen, die personenkonfiguriert sind und bei denen eine private Nutzung möglich ist. Ihr Anteil an der Gesamtflotte beträgt etwa 30 Prozent.

2.2 Handlungsempfehlungen an die Politik

- **CO₂-orientierte Bonus-Malus-Regelung einführen.** Die Bundesregierung plant, die Kaufprämie für gewerbliche E-Fahrzeuge zum September 2023 auslaufen zu lassen. Das bietet die Gelegenheit, ein neues System einzuführen, um den Kauf emissionsarmer Fahrzeuge anzureizen. Eine auf der Kfz-Steuer basierende Bonus-Malus-Regelung könnte solch ein System sein. Dabei sollten emissionsfreie Fahrzeuge bezuschusst und emissionsintensive Fahrzeuge zusätzlich belastet werden. Die Höhe der Bonus- und Malus-Zahlungen würde regelmäßig so angepasst, dass sich ein weitgehend aufkommensneutrales System ergibt, in dem keine zusätzlichen Steuermittel für die Förderung emissionsarmer Fahrzeuge benötigt werden. Ein vergleichbares System gibt es in Frankreich seit 2007.⁹
- **Steuerreformen durchführen.** Die Bundesregierung sollte die Beschaffung von E-Fahrzeugen über attraktive Abschreibungsregeln fördern. Zudem ist es denkbar, die steuerliche Absetzbarkeit von Unternehmensausgaben für die Beschaffung von Verbrennerfahrzeugen schrittweise zu beenden. Belgien beispielsweise beendet die steuerliche Absetzbarkeit von Verbrennern, PHEV eingeschlossen, schrittweise bis 2028.¹⁰
- **Förderung verlässlich und planbar gestalten.** Sollte es nach Auslaufen der Kaufprämie eine neue Form der finanziellen Bezuschussung geben, muss diese Förderung in erster Linie praxisnah gestaltet sein. Zum Beispiel sollte die Höhe eines Zuschusses bereits bei der Bestellung eines Fahrzeugs feststehen, nicht erst bei dessen Zulassung.
- **(Fahr-)Strompreis stabilisieren.** Steigende Strompreise haben in den vergangenen Monaten zu Unsicherheit über die Gesamtkosten von E-Fahrzeugen beigetragen. Für einen verlässlichen Gesamtkostenvorteil gegenüber Verbrennern sollten Maßnahmen getroffen werden, um den Preis für Fahrstrom von E-Pkw dauerhaft zu stabilisieren.
- **EU-Flottengrenzwerte verschärfen.** Unternehmen sind bei der Umstellung ihrer Flotten auf E-Fahrzeuge darauf angewiesen, dass die Autohersteller die Angebotspreise im Vergleich zum Verbrenner dauerhaft und

verlässlich senken und attraktive elektrisch betriebene Modelle anbieten. Ein wesentlicher politischer Hebel dafür sind die europäischen Flottengrenzwerte. Der darin festgeschriebene Verbrennerausstieg 2035 gibt zwar ein klares Ziel vor. Aktuell und in den kommenden Jahren ist das System der Flottengrenzwerte jedoch nicht stark genug, um das Angebot an E-Fahrzeugen kurzfristig zu steigern. Bei der Revision der Flotten-Zielvorgaben im Jahr 2026 besteht die Chance, den Herstellern einen ambitionierteren Pfad vorzugeben. Dies betrifft zum einen die Verschärfung des derzeitigen Zielwertes für das Jahr 2030 und zum anderen die Vorgabe weiterer Zielwerte in Zwischenjahren auf dem Weg zum Verbrennerausstieg 2035.

9 Umweltbundesamt (2022b), S. 21.

10 T&E (2022), S. 106; PwC (2022).

3 Ladeinfrastruktur: Grundvoraussetzung für den Erfolg der Elektromobilität

Eine verlässliche Ladeinfrastruktur ist eine technische Grundvoraussetzung für den Erfolg der Elektromobilität. Sowohl im öffentlichen Raum als auch am Unternehmensstandort sowie am Wohnort der Beschäftigten müssen die entsprechenden Voraussetzungen stimmen. Wenn das Fahrzeug ohne zusätzliche Wege während der Standzeiten unkompliziert geladen wird, kann sogar ein Komfortvorteil der E-Fahrzeuge gegenüber Verbrennern entstehen.

Allerdings berichten Unternehmen über zahlreiche bremsende Faktoren beim Aufbau von Ladeinfrastruktur am Unternehmens- und Wohnstandort. Da öffentliche Ladeinfrastruktur vielerorts noch nicht ausreichend verfügbar ist oder von Unternehmen gewünschte Eigenschaften wie Echtzeitinformationen über die Verfügbarkeit nicht gegeben sind, wird sie noch nicht als verlässlich wahrgenommen.

Für die Unternehmen besteht die Hauptaufgabe darin, Lösungen für verschiedene Ladeorte und -akteure zu finden. Ladeinfrastruktur am Unternehmensstandort aufzubauen ist dann sinnvoll, wenn der Fuhrpark größtenteils aus Poolfahrzeugen besteht, die am Unternehmensstandort angesiedelt sind, sowie aus Dienstwagen, die vorwiegend für den Arbeitsweg genutzt werden. Wenn solche Dienstwagen tagsüber am Unternehmen statt nachts am Wohnort geladen werden, können einheitliche technische Lösungen umgesetzt, Skaleneffekte bei Kosten und Lastmanagement erreicht und lokal erzeugter Solarstrom verwendet werden.

Am Unternehmensstandort wird der Ladeinfrastrukturaufbau jedoch vielerorts dadurch gehemmt, dass Genehmigungsverfahren zu lange dauern. Die Vorgaben und Möglichkeiten, die gesetzliche Neuerungen wie GEIG¹¹ und WEMoG¹² geschaffen haben, sind kaum wirksam. Das GEIG beinhaltet noch zu viele Unsicherheiten und Inter-

pretationsspielraum, zum Beispiel bei der Differenzierung zwischen Wohn- und Nichtwohngebäuden. Außerdem ist das WEMoG bei Unternehmen und Beschäftigten nicht ausreichend bekannt. Zusätzlich könnten die unternehmensseitige Einbindung aller relevanten Stakeholder und die Erhebung und Nutzung von Daten zu Ladebedarfen oftmals verbessert werden.

Berücksichtigt werden müssen auch die Anforderungen von Mitarbeitenden im Außendienst und mit Arbeitsschwerpunkt im Homeoffice, die zu selten am Unternehmensstandort sind, um ausschließlich dort zu laden. Zudem ermöglicht nicht jeder Unternehmensstandort den Aufbau von Ladeinfrastruktur. In diesen Fällen sollte das Laden am Wohnort hohe Priorität bekommen. Unabhängig von Wohnort und -situation (vom Einfamilienhaus auf dem Land bis zur Mietwohnung in der Stadt) kann es einfache und schwierige Fälle für den Aufbau von Ladeinfrastruktur geben. Das spiegelt sich auch in den Ergebnissen der Beschäftigtenbefragung. Größte Hürde sind die Kosten, gefolgt vom unzureichenden elektrischen Anschluss und baulichen Hemmnissen. Diese Hürden können den Umstieg auf E-Fahrzeuge verhindern. Daher ist es unternehmensseitig wichtig, möglichst standardisierte, aber dennoch flexible Lösungen für das Laden am Wohnort bereitzustellen. Unter anderem geht es dabei um ein durchdachtes Konzept zur Teilung und Abrechnung von Installations- und Stromkosten.

Der Zugang zu öffentlicher Ladeinfrastruktur ist vor allem für Langstreckenfahrten unverzichtbar. Er sollte durch eine Ladekarte oder App gewährleistet werden. Im Einzelfall sollte geprüft werden, ob öffentliches Laden für Dienstwagennutzende das Laden am Wohn- oder Unternehmensstandort ersetzen kann. So können etwa ein Fünftel der Dienstwagennutzenden aus der Beschäftigtenbefragung ihren Dienstwagen nur im öffentlichen Raum oder auf wechselnden Stellplätzen, wie denen einer Wohnungseigentümergeinschaft, abstellen, wo die Schaffung von Ladepunkten schwieriger ist.

Auf einer übergeordneten Ebene ergibt sich die Frage, wie Verantwortlichkeiten und Kosten des Ladeinfrastrukturaufbaus zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen geteilt werden sollten. Verantwortliche in Unternehmen stehen vor komplexen Fragestellungen, zum Beispiel zum

11 Gesetz zum Aufbau einer gebäudeintegrierten Lade- und Leitungsinfrastruktur für die Elektromobilität (Gebäude-Elektromobilitätsinfrastruktur-Gesetz).

12 Gesetz zur Förderung der Elektromobilität und zur Modernisierung des Wohnungseigentumsgesetzes und zur Änderung von kosten- und grundbuchrechtlichen Vorschriften (Wohnungseigentumsmodernisierungsgesetz).

Steuerrecht bei der Überlassung von Ladeinfrastruktur und Ladestrom vom Arbeitgeber an Beschäftigte und weitere Nutzende. Das Bundesfinanzministerium hat derartigen Fragen zwar weitgehend geklärt,¹³ ein Unternehmen braucht aber spezialisiertes Personal, das sich mit den Regelungen auskennt. Nicht nur bei der Abrechnung, sondern auch beim Aufbau von Ladeinfrastruktur herrscht zuweilen Unklarheit über die Verteilung der Kostenträgerschaft, etwa bei einer nötigen Ertüchtigung des Stromanschlusses. Das gilt besonders, wenn es sich beim Unternehmensstandort oder Wohnort von Mitarbeitenden um Mietimmobilien handelt.

3.1 Handlungsempfehlungen an Unternehmen

- **Ladeinfrastruktur mitplanen, wenn ohnehin gebaut oder renoviert wird.** Bei Neu- und Umbauten ist an die vorbereitende Verlegung von Leerrohren und die ausreichende Dimensionierung von Schaltschränken zu denken („No-regret“-Maßnahmen). Mit dem GEIG bestehen bereits gesetzliche Mindestverpflichtungen dazu, weitere treten Anfang 2025 in Kraft.
- **Ladeinfrastruktur aufbauen und ausreichend dimensionieren.** Unternehmen sollten Ladeinfrastruktur für eine vollständig elektrische Flotte planen. Alle geeigneten und sinnvollen Standorte (am Unternehmen, an Wohnorten von Beschäftigten) sollten dabei berücksichtigt werden. Das Gesamtsystem sollte die spätere Nachrüstung von weiteren Ladepunkten, Speichern, Photovoltaikanlagen etc. ermöglichen. Daher sind offene Schnittstellen gegenüber proprietären Lösungen meist zu bevorzugen. Eine mögliche Finanzierungsquelle ist die Treibhausgasminderungsquote der Mineralölwirtschaft, mit der für E-Fahrzeuge und Ladeinfrastruktur Einnahmen in mittlerer dreistelliger Höhe erzielt werden können.



13 BMF (2020).

- **Prozesse managen und Beteiligte vernetzen.** Der Aufbau von Ladeinfrastruktur ist ein Querschnittsthema und erfordert deshalb gezieltes Projektmanagement. Frühzeitig sollten alle Beteiligten – Flottenmanagement beziehungsweise Fuhrparkverwaltung, Facility Management, Finanzabteilung, Betriebsrat und Personalabteilung, Mitarbeitende und andere – vernetzt werden. Oft ist es sinnvoll, externe Expertise hinzuzuziehen. Auch die Abstimmung mit externen Akteuren wie Verteilnetzbetreibern, Stromversorgern, benachbarten Gewerbebetrieben sollte möglichst zügig stattfinden.
- **Datenbasiert planen.** Künftige Mobilitäts- und Ladebedarfe sollten auf Basis von Einsatzdaten und Prognosen ermittelt werden. Wenn keine Daten vorhanden sind, sollte die eigene Erhebung von Fahrprofilen erwogen werden.
- **Gesteuertes Laden mitdenken.** Gesteuertes Laden sollte beim Aufbau frühzeitig mitgedacht werden, indem zum Beispiel vermehrt energetische Daten anderer Verbraucher erhoben werden, ein zentrales Backend aufgebaut wird und Smart Meter sowie Wallboxen installiert werden, die auf fluktuierende Einspeisung reagieren können. Das kann Kosten sparen, weil der Eigenverbrauch von Erneuerbaren Energien maximiert, unter Umständen der Netzanschluss geringer dimensioniert und Kosten für die Netzentgelte reduziert werden können.

3.2 Handlungsempfehlungen an die Politik

Der Aufbau einer verlässlichen Ladeinfrastruktur sollte für die Bundesregierung im Fokus ihrer Bestrebungen zur Förderung der Elektromobilität stehen – insbesondere angesichts der auslaufenden Kaufprämie. Im *Masterplan Ladeinfrastruktur II*¹⁴ finden sich viele sinnvolle Ansätze. In einigen der folgenden Handlungsempfehlungen finden sich Bezüge zum Masterplan (MLISII). Deren schnelle und rechtssichere Umsetzung ist jetzt elementar.

- **Laden an Gebäuden vereinfachen** (Kapitel 3.9 MLISII). Um privates Kapital für den Aufbau von Ladeinfrastruktur zu mobilisieren, müssen vor allem Genehmigungsverfahren beschleunigt werden. Zudem sollten zu komplexen Fragestellungen praxisnahe Handrei-

14 BMDV (2022).

chungen für Unternehmen bereitgestellt werden, zum Beispiel zu steuerrechtlichen Fragen bei der Überlassung von Ladeinfrastruktur und Ladestrom vom Arbeitgeber an Beschäftigte und weitere Nutzende. Sinnvoll wären dabei Fallbeispiele, die typische Konstellationen erläutern.

- **GEIG überarbeiten** (Maßnahme 53 MLISII). Das GEIG hat in seiner heutigen Form noch keinen Schub zum Aufbau von Ladeinfrastruktur erzeugt. Das Gesetz sollte über die Vorschläge im Masterplan hinausgehend überarbeitet werden. Die Ausbauziele müssen, beispielsweise in Anlehnung an die Vorschläge der Europäischen Kommission, erhöht werden. Den Bundesländern sollte die Möglichkeit gegeben werden, ambitioniertere Vorgaben zu machen (Länderöffnungsklausel); das fehlt bisher im Masterplan. Regelungen bezüglich der Pflicht zum Aufbau von Ladeinfrastruktur in Bestandsgebäuden sollten nicht allein auf die Renovierung der Gebäudehülle, sondern auch auf die Erneuerung gebäudetechnischer Systeme abzielen. Zudem müssen Formulierungen wie „überwiegende Art der Nutzung“, „nicht unerheblicher Teil der Gebäudenutzfläche“ und die unklare Frist zur Errichtung von Ladepunkten in Nichtwohngebäuden ab 2025 noch konkretisiert oder korrigiert werden.
- **Nicht-öffentliche Ladeinfrastruktur gezielt fördern** (Maßnahmen 14 und 55 MLISII). Normalladeinfrastruktur am Wohn- und Arbeitsort, insbesondere in Verbindung mit lokaler Stromerzeugung und -speicherung, verringert den Ausbaubedarf an öffentlichen Schnellladestationen, erhöht den Eigenverbrauch lokal erneuerbar erzeugten Stroms und sollte daher ermöglicht werden. Eine Prüfung soll gewährleisten, dass die Förderung auf Fälle mit nachweisbarem Mehraufwand beschränkt bleibt und Mitnahmeeffekte und ungewollte Verteilungswirkungen ausgeschlossen werden. Bei Förderaufrufen, insbesondere für Gewerbetreibende, sollte das Heimladen berücksichtigt werden.
- **Öffentliche Ladeinfrastruktur vorauslaufend aufbauen.** Sie ist bei Langstreckenfahrten unverzichtbar und kann eine Ersatzlösung für fehlende Ladeinfrastruktur am Wohn- oder Unternehmensstandort sein.
- **Übermittlung von Daten für die Ausbauplanung verpflichtend machen** (Maßnahme 12 MLISII). Die Planungsgrundlage für den weiteren Ausbau für alle beteiligten öffentlichen und privaten Akteure kann verbessert werden, wenn alle Betreibenden von Ladeinfrastruktur Daten zu installierter und geplanter Ladeinfrastruktur veröffentlichen.
- **Übermittlung von Daten für die Nutzungsplanung verpflichtend machen.** Daten zu Kosten, zur aktuellen Verfügbarkeit sowie zur Reservierbarkeit von Ladepunkten sollten im Interesse einer verlässlichen Einsatzplanung von E-Fahrzeugen im betrieblichen Alltag verpflichtend sein.
- **Begrenzte Fördermittel auf Schnellladepunkte fokussieren.** Flächendeckendes Normalladen am Straßenrand ist meist mit aufwendigen Genehmigungsverfahren und baulichen Maßnahmen verbunden. Außerdem sind an vielen Standorten nur geringe Auslastungen zu erwarten, bei gleichzeitig hohem Flächenverbrauch und Materialeinsatz. Das macht Normalladen eher als Ergänzung relevant. Stattdessen sollten begrenzte Fördermittel auf Schnelllade-Hubs an Verkehrsachsen, an Orten des öffentlichen Lebens sowie zentralisiert in Wohnquartieren, in denen das Potenzial für private Ladeinfrastruktur nicht ausreichend ist, fokussiert werden.
- **Ladeinfrastruktur und Stromsystem integrieren** (Kapitel 3.7 MLISII). Ladeinfrastruktur- und Netzausbau werden aktuell separat geplant. Eine integrierte Planung würde das Risiko insbesondere des verzögerten Ausbaus von Schnellladepunkten vermindern.
- **Intelligentes Laden fördern.** Die Förderung intelligenten Ladens ist notwendig, um einen zügigen und effizienten Ausbau der Ladeinfrastruktur zu gewährleisten. Dynamische Stromtarife, zeitvariable Netzentgelte und ein schneller Ausbau von intelligenten Messsystemen sind wichtige Schlüssel.

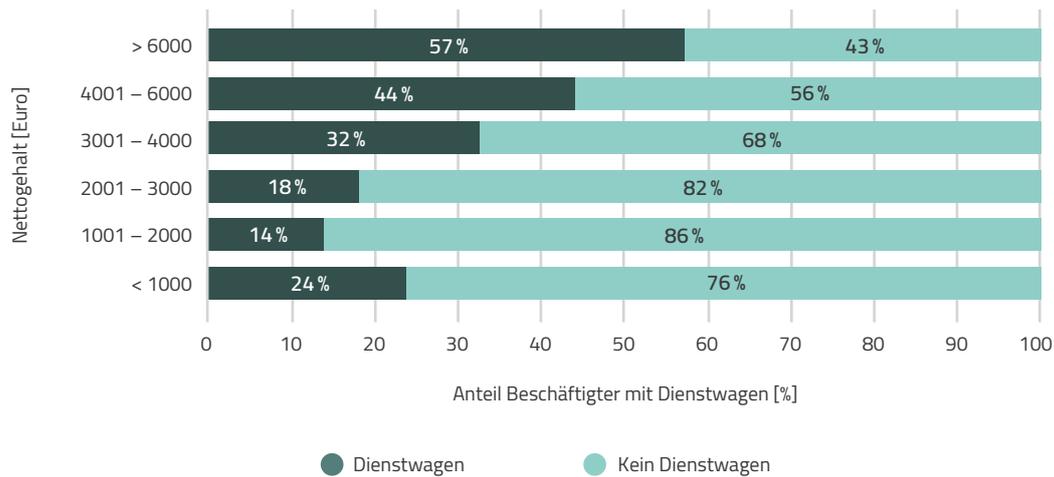


**Blogbeitrag zu
Rahmenbedingungen
für Ladeinfrastruktur**

4 Dienstwagen: Konsequenz auf Klimaschutz ausrichten

Dienstwagennutzung nach Einkommen

Abbildung 2



Compan-e (2023) | Daten: Antworten aus der im Rahmen des Projekts durchgeführten Beschäftigtenbefragung, siehe S. 9 für Details; Fallzahl: 530. Quelle: Durchgeführt von approxima (2022).

Zwei Drittel aller neu zugelassenen Pkw in Deutschland sind gewerblich. Ein Teil davon, schätzungsweise 20 bis 26 Prozent,¹⁵ wird einzelnen Beschäftigten exklusiv als Dienstwagen zur Verfügung gestellt. Dienstwagen dürfen, oft als Gehaltsbestandteil, nicht nur geschäftlich, sondern auch privat genutzt werden.¹⁶ Weil Dienstwagen standardmäßig nach wenigen Jahren in den Gebrauchtwagenmarkt übergehen, hat die Wahl eines Dienstwagens einen längerfristigen Effekt auf die Zusammensetzung des gesamten Fahrzeugbestandes und somit auf die CO₂-Emissionen im Straßenverkehr.

In ihrer aktuellen Form verschleiert die Dienstwagenbesteuerung die tatsächlichen Kosten der privaten Nutzung – vor allem bei Gewährung einer Tankkarte – und macht Alternativen sowie die Vermeidung von Fahrten unattraktiv. Deshalb besteht für Beschäftigte ein Anreiz, besonders große und leistungsstarke Autos zu wählen, viel zu fahren und die Tankkarte ausgiebig zu nutzen. Weitere Folgen sind Verteilungseffekte zugunsten einkommens-

Dienstwagen

Der Begriff „Dienstwagen“ beschreibt in dieser Publikation einen Pkw mit einer bestimmten Funktion. Darunter fallen gewerblich zugelassene Fahrzeuge, die auch privat genutzt werden dürfen. Teils sind dies reine Benefit-Fahrzeuge, die ohne gewerblichen Mobilitätsbedarf als Gehaltsbestandteil zur Verfügung gestellt werden. In anderen Kontexten werden Dienstwagen manchmal auch als Firmenwagen bezeichnet.

starker Haushalte. Sie gehen zulasten geringer Einkommen und sind mit hohen fiskalischen Kosten verbunden.¹⁷

Auch die Beschäftigtenbefragung ergibt, dass es Dienstwagen mit sehr unterschiedlicher Fahrleistung sowie dienstlichem und privatem Nutzungsprofil gibt. An vielen Stellen werden mit Dienstwagen wichtige betriebliche Aufgaben erfüllt. Insgesamt stehen Dienstwagen jedoch insbesondere Menschen mit hohem Einkommen zur Verfügung (Abbildung 2). Im Unternehmen sind das

15 Öko-Institut (2020), S.12; T&E (2021), S.10.

16 Ein weiterer Teil wird von Selbstständigen zur kombinierten Nutzung für gewerbliche und private Zwecke angeschafft. Diese Gruppe wird hier nicht betrachtet.

17 Agora Verkehrswende; Öko-Institut (2021).

Dienstwagennutzung nach Aufgabenfeld

Abbildung 3



Compan-e (2023) | Daten: Antworten aus der im Rahmen des Projekts durchgeführten Beschäftigtenbefragung, siehe S. 9 für Details; Fallzahl: 530. Quelle: Durchgeführt von aproxima (2022).

neben Außendienstmitarbeitenden und anderen Beschäftigten mit hohem dienstlichem Fahrtenbedarf vor allem Führungskräfte (Abbildung 3). Auch hinsichtlich der Fahrzeugcharakteristika entsprechen Dienstwagen oft nicht den betrieblichen Bedarfen und sind damit auch nicht kosteneffizient: Der Schwerpunkt liegt bei Mittel- bis Oberklassefahrzeugen und SUVs – anstelle von Klein- bis Kompaktwagen und Transportern, die unter den Pool- und Servicefahrzeugen die Hauptrolle spielen.

Knapp zwei Drittel der Unternehmen begrenzen die private Nutzung der Fahrten mit dem Dienstwagen laut Befragung unter Fuhrparkverantwortlichen nicht. Mehr als zwei Drittel der Befragten mit Dienstwagen bekommen ihre Tankkosten auch für private Fahrten in voller Höhe erstattet. In der Praxis überwiegt bei der Mehrheit der Dienstwagennutzenden das dienstliche Fahren, aber rund ein Drittel der Befragten legt jährlich 10.000 private Kilometer¹⁸ oder mehr mit dem Dienstwagen zurück (Beschäftigtenbefragung).

In Zusammenhang mit einer hohen Fahrleistung ist auch der Antrieb eines Dienstwagens wichtig. PHEV sind als

Dienstwagen beliebt. Allerdings haben PHEV nur dann einen ökologischen Nutzen, wenn sie überwiegend elektrisch gefahren werden. Schätzungen zufolge werden PHEV als Dienstwagen in Deutschland nur zu rund 18 Prozent elektrisch gefahren und zu 82 Prozent mit Benzin oder Diesel betrieben.¹⁹ Trotzdem sind PHEV bei der Bemessung des geldwerten Vorteils bessergestellt als reine Verbrenner, ohne dass ein elektrischer Fahranteil nachgewiesen werden muss.

4.1 Handlungsempfehlungen an Unternehmen

Die *Car Policy* (oder Dienstwagenrichtlinie) ist das unternehmensinterne Dokument, das die Vergabe und Nutzung von Dienstwagen regelt. Bisher haben erst die Hälfte der Unternehmen mit Fuhrpark eine schriftliche *Car Policy*. Nur 37 Prozent der Unternehmen setzen sich in ihrer Dienstwagenrichtlinie klare Ziele in puncto Nachhaltigkeit.²⁰ Die *Car Policy* flächendeckend einzuführen und konsequent auf Klimaschutz auszurichten ist ein wichtiges Instrument für Unternehmen, ihre Dienstwagenflotte nachhaltiger zu machen. Dabei sind folgende Punkte zu berücksichtigen:

18 Das schließt den Arbeitsweg ein. Die Frage lautete: „Wie viele Kilometer haben Sie in den letzten 12 Monaten davon für private Wege, inklusive Arbeitsweg, mit dem eigenen Dienstwagen zurückgelegt?“

19 Fraunhofer ISI; ICCT (2020), S.i.

20 Agora Verkehrswende; Öko-Institut (2022), S. 6.



- **Batterieelektrische Dienstwagen beschaffen.** Werden neue Fahrzeuge beschafft, sollten batterieelektrische Fahrzeuge gewählt werden. Unternehmen können dafür verschiedene Maßnahmen ergreifen:
 - Einen CO₂-Grenzwert für die eigene Fahrzeugflotte festlegen, der sich nur mit einem hohen Anteil an E-Autos einhalten lässt.
 - Nur E-Fahrzeuge als Optionen anbieten.
 - Ein betriebsinternes Bonus-Malus-System einführen: Die Wahl CO₂-sparender Fahrzeuge wird mit einem Bonus belohnt. Dafür kommt zum Beispiel eine bessere Ausstattung oder eine geringere Beteiligung der Beschäftigten an den Kosten des Dienstwagens (beziehungsweise eine geringere Gehaltsumwandlung) infrage. Umgekehrt werden Fahrzeuge mit hohen CO₂-Emissionen mit einem Malus belegt, wodurch sie für die Beschäftigten unattraktiver werden.
 - Ladeinfrastruktur aufbauen: Eine nutzerfreundliche Ladeinfrastruktur ist für eine elektrische Dienstwagenflotte unverzichtbar (siehe Kapitel 3).
- **Dienstwagen nachhaltig nutzen.** Dafür gibt es unter anderem folgende Handlungsoptionen:
 - Oft beinhaltet die Dienstwagenüberlassung an Beschäftigte, dass ihnen eine Tankkarte zur Verfügung gestellt wird, die auch für private Fahrten genutzt werden darf. Der durch Tankkarten begünstigte Kraftstoffverbrauch sollte beschränkt werden, indem Unternehmen ein Kraftstoffbudget vorgeben oder die Tankkartennutzung für private Fahrten ausschließen.
 - Bei PHEV ist es besonders wichtig, auf eine nachhaltige Nutzung zu achten. Sind PHEV bereits im Fuhrpark vorhanden, sollte die elektrische Nutzung maximiert werden, zum Beispiel durch Vereinbarungen zum elektrischen Fahrleistungsanteil. Die Unternehmen müssen dafür sicherstellen, dass das Fahrzeug regelmäßig geladen werden kann.
 - Eine freiwillige betriebsinterne Geschwindigkeitsbegrenzung kann helfen, den Flottenverbrauch zu

reduzieren. Die Synode der Evangelischen Kirche in Deutschland hat beispielsweise ein freiwilliges Tempolimit von 100 Stundenkilometern auf Autobahnen und 80 auf Landstraßen beschlossen.

- In Trainings kann eine effiziente Fahrweise erlernt werden, am besten in alltagsnaher Umgebung.
- Wettbewerbe können eine kosten- und umweltfreundliche Fahrweise anreizen, wenn eine umweltfreundliche Fahrweise belohnt wird.
- **Anzahl der Dienstwagen reduzieren.** Die Ergebnisse einer Befragung im Projekt zeigen, dass der Besitz von Dienstwagen nicht nur mit dem beruflichen Fortkommen, sondern auch mit der Position im Unternehmen verknüpft ist (Abbildung 3). Deswegen sollten sich Unternehmen kritisch mit der Bedeutung von Dienstwagen auseinandersetzen: Erfüllen sie eine klare Mobilitätsfunktion? Wo geht es stattdessen darum, einen Benefit anzubieten? Dienstwagen sollten nicht pauschal zur Verfügung gestellt werden, wenn der Mobilitätsbedarf nicht gegeben ist oder auf andere Weise gut erfüllt werden kann (siehe Kapitel 5 und 6).

4.2 Handlungsempfehlungen an die Politik

Die Politik kann vor allem über die Kfz- und Dienstwagenbesteuerung auf den Umgang mit Dienstwagen einwirken, denn die Besteuerung beeinflusst eine Reihe von Entscheidungen: die Wahl für oder gegen einen Dienstwagen, die Energieeffizienz, Größe und Ausstattung des konkreten Fahrzeugs sowie die Intensität der beruflichen und privaten Nutzung.

- **Kfz-Steuer reformieren.** Eine stark progressive, CO₂-basierte und bereits bei der Erstzulassung fällige Kfz-Besteuerung setzt ein starkes Preissignal für die Anschaffung von emissionsarmen Pkw.
- **Dienstwagenbesteuerung reformieren.** Eine ökologisch ausgerichtete Dienstwagenbesteuerung sollte private Fahrten mit dem Dienstwagen gerecht bepreisen und, wenn es keine Alternativen zum Pkw gibt, Anreize für die Anschaffung sparsamer und elektrisch betriebener Fahrzeuge schaffen. Aktuell wird der steuerlich zugrunde gelegte geldwerte Vorteil allein als fixer Prozentsatz des Anschaffungspreises berechnet. Das sorgt dafür, dass die steuerliche Attraktivität eines Dienstwagens für die Beschäftigten mit den privat

zurückgelegten Kilometern steigt – besonders, wenn zusätzlich eine Tankkarte zur Verfügung gestellt wird. Zudem ist der Prozentsatz mit monatlich einem Prozent des Bruttolistenpreises bislang zu niedrig angesetzt. Künftig sollte die Höhe des zu versteuernden geldwerten Vorteils auch die private Fahrleistung berücksichtigen, wobei vereinfachte Verfahren für deren Abschätzung genutzt werden können. Die fixe, nutzungsunabhängige Komponente des geldwerten Vorteils sollte neben dem Listenpreis möglichst auch die CO₂-basierte Kfz-Steuer bei der Erstzulassung berücksichtigen, um Anreize für den Kauf emissionsarmer Dienstwagen zu setzen. Sollte das politisch nicht umsetzbar sein, kann der Pauschalsatz erhöht beziehungsweise direkt an den CO₂-Ausstoß gekoppelt werden.



- **Bevorteilung für PHEV an Realverbrauch koppeln.** PHEV haben nur dann einen ökologischen Nutzen, wenn sie überwiegend elektrisch gefahren werden. Die Privilegierung von PHEV bei der Bemessung des geldwerten Vorteils sollte entweder ganz aufgehoben oder an den Realverbrauch des jeweiligen Pkw gekoppelt werden.
- **Eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Car Policy vorschreiben.** Ab einer definierten Dienstwagenflottengröße sollte eine Car Policy verpflichtend sein. Als Richtwert ist zum Beispiel „ab fünf Dienstwagen“ denkbar, wodurch Unternehmen mit sehr niedrigen Fahrzeugbeständen entlastet würden. Bislang verfügt etwa die Hälfte der Fuhrparkbetreiber in Deutschland über eine Car Policy. Die Bundesregierung sollte deshalb insbesondere mittelständische Unternehmen dabei unterstützen, Car Policies zu formulieren, die auf eine nachhaltige, klimafreundliche Mobilität ausgerichtet sind und neben klaren regulatorischen Leitplanken auch Elemente zur Erhöhung der Akzeptanz enthalten.

5 Mobilitätsbudget: Eins für Alle

Öffentlicher Nah- und Fernverkehr, diverse Sharing-Angebote sowie aktive Mobilitätsformen können die Pkw-Nutzung ergänzen oder ersetzen. In einer *Mobility Policy* regelt ein Unternehmen die Nutzung dieser Verkehrsmittel als Teil der betrieblichen Mobilität. So eine *Mobility Policy* gibt es in etwa sieben Prozent der Unternehmen, die an der Befragung unter Fuhrparkverantwortlichen teilgenommen haben (siehe S. 9). Zwölf Prozent geben an, eine Reiserichtlinie zu haben.

Mobility Policy

Eine *Mobility Policy* ist eine Richtlinie zur betrieblichen Mobilität. Sie legt, im Gegensatz zur *Car Policy* (siehe Kapitel 4), keinen Fokus auf Pkw-Mobilität. Stattdessen ermöglicht und fördert sie eine möglichst nachhaltige Mobilität im Sinne einer Vielfalt an Mobilitätsangeboten. Dazu werden verschiedene Bausteine des betrieblichen Mobilitätsmanagements wie zum Beispiel Jobtickets, Dienststradleasing oder auch Regelungen zu Dienstreisen spezifiziert, und es wird festgelegt, wie sie gewährt und genutzt werden sollen. Ein Mobilitätsbudget kann ebenfalls ein Bestandteil der *Mobility Policy* sein. Auch die Vermeidung von Fahrten spielt eine wichtige Rolle. Eine *Mobility Policy* kann auf einer bereits existierenden Reiserichtlinie oder *Car Policy* aufbauen.

Auch wenn der dienstliche oder private Pkw für viele Menschen so theoretisch ersetzt werden könnte, geschieht das aktuell eher selten. Für alle, die ihre Mobilitätsbedarfe von den einzelnen Pkw-Alternativen bisher nur teilweise und zu höheren Kosten abgedeckt sehen, hat sich in den vergangenen Jahren eine neue Lösung entwickelt. Mit dem Mobilitätsbudget wird es Unternehmen möglich, ihren Beschäftigten die Nutzung vielfältiger Mobilitätsangebote zu finanzieren und dadurch Alternativen zum Pkw zu fördern.²¹

21 Die aktuelle Datenlage lässt noch keine umfassende Nachhaltigkeitsbewertung eines Mobilitätsbudgets zu. Verglichen mit einem Referenzszenario, in dem vor allem der private Pkw oder ein Dienstwagen genutzt werden, besteht Grund zur Annahme, dass ein Mobilitätsbudget an vielen Stellen nachhaltigkeitsbezogene Vorteile bieten kann. Siehe Öko-Institut (2022b).

Ein Mobilitätsbudget ist ein vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellter, vorab festgelegter Betrag, der von dazu berechtigten Arbeitnehmer:innen für die Nutzung unterschiedlicher Mobilitätsangebote verwendet werden kann. Der Betrag kann dabei monetär, aber auch als CO₂- oder Kilometerbudget konzipiert sein und wird oft monatlich bereitgestellt. Für welche Verkehrsmittel das Mobilitätsbudget genutzt werden kann und in welchem Rahmen private Fahrten zulässig sind, entscheidet das Unternehmen. Individuelle Unterschiede bei den Berechtigungen und beim Umfang des Mobilitätsbudgets sind innerhalb eines Unternehmens ebenfalls möglich. Unter den für sie zulässigen Verkehrsmitteln können berechnete Beschäftigte dann frei wählen. Ein Mobilitätsbudget kann als Ergänzung, aber auch als Alternative zum Dienstwagen umgesetzt werden.

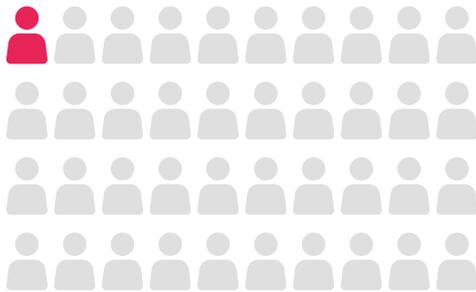


Die steuerlichen und administrativen Rahmenbedingungen für das Mobilitätsbudget sind ungünstig. Zentrales Element eines Mobilitätsbudgets ist, dass der Arbeitgeber unterschiedliche Mobilitätsangebote bedarfsgemäß finanziert. Aktuell gelten, abhängig vom genutzten Verkehrsmittel, unterschiedliche steuerliche Rahmenbedingungen für unternehmensfinanzierte Mobilität. Die private Nutzung einiger Mobilitätsangebote – etwa von Mietwagen, des Bahn-Fernverkehrs oder von Sharing-Angeboten – ist somit steuerlich weniger attraktiv als ein Dienstwagen. Erschwerend kommt hinzu, dass Arbeitgeber und Beschäftigte Fahrtenbelege erfassen müssen. Unternehmen, die ein Mobilitätsbudget umsetzen möchten, greifen daher häufig auf Dienstleister zurück, um die Abwicklung auszulagern.

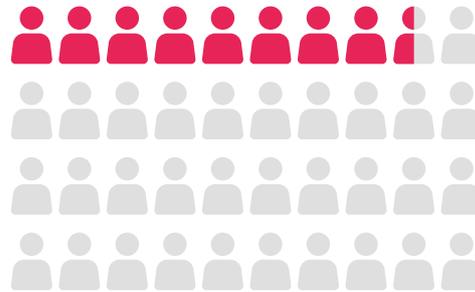
Trotz dieser schwierigen Rahmenbedingungen ist das Mobilitätsbudget in Deutschland bei Arbeitnehmer:innen nicht unpopulär (Abbildung 4). Etwa jede fünfte im Rahmen der Beschäftigtenbefragung befragte Person (18 Prozent) hat bereits vom Mobilitätsbudget gehört. Fast jede zehnte befragte Person (8,5 Prozent) gibt an, dass der Arbeitgeber ein Mobilitätsbudget anbietet, und 2,5 Prozent nutzen das Mobilitätsbudget auch

Bekanntheit und Nutzung des Mobilitätsbudgets

Abbildung 4



Etwa **2,5 Prozent** der Beschäftigten nutzen aktuell ein Mobilitätsbudget.



21 Prozent der Dienstwagen-Nutzenden können sich ein Mobilitätsbudget als Alternative zu Ihrem jetzigen Dienstwagen vorstellen.

Compan-e (2023) | Daten: Antworten aus der im Rahmen des Projekts durchgeführten Beschäftigtenbefragung, siehe S. 9 für Details; Fallzahl: 530 (links), 120 (rechts). Quelle: Durchgeführt von approxima (2022).

selbst (n=530). Von den 120 Dienstwagen-Besitzer:innen, die an der Befragung teilgenommen haben, können sich 21 Prozent vorstellen, den Dienstwagen langfristig durch ein Mobilitätsbudget zu ersetzen.

5.1 Handlungsempfehlungen an Unternehmen

- **Mobilitätsbudget einführen.** Bei der Einführung kann es hilfreich sein, die Anwendung des Mobilitätsbudgets zunächst in einem Pilotversuch zu testen. Auch der Austausch mit anderen Unternehmen zum Thema ist eine gute Möglichkeit, sich gegenseitig bei der Umsetzung zu helfen. Die Buchung und Abrechnung der Mobilitätsoptionen können durch digitale Anwendungen vereinfacht werden. Ein Mobilitätsbudget kann prinzipiell allen Mitarbeitenden zugänglich gemacht werden, auch denen, die aktuell nicht dienstwagenberechtigt sind.
- **Anreize für eine nachhaltige Mobilität setzen.** Das Mobilitätsbudget sollte so gestaltet werden, dass die Nutzung nachhaltiger Verkehrsmittel, insbesondere die aktive Mobilität, gefördert wird. Sofern es im Interesse des Unternehmens ist, sollte auch die Vermeidung des Arbeitsweges angereizt werden (Homeoffice), da so keine mobilitätsbedingten Emissionen anfallen. Für eingesparte Wege könnten etwa virtuelle Punkte gesammelt werden, die sich dann zum Ende des Abrechnungszeitraums gegen einen Bonus für das Mobilitätsbudget eintauschen lassen.

- **Dienstradleasing als Gehaltsbestandteil anbieten.** Weitgehend unabhängig vom Mobilitätsbudget zahlen Beschäftigte das Fahrradleasing häufig über eine Gehaltsumwandlung. Das reduziert die Höhe der Sozialabgaben. Attraktiver wäre es für die Beschäftigten, das Dienstradleasing als zusätzlichen Gehaltsbestandteil anzubieten.

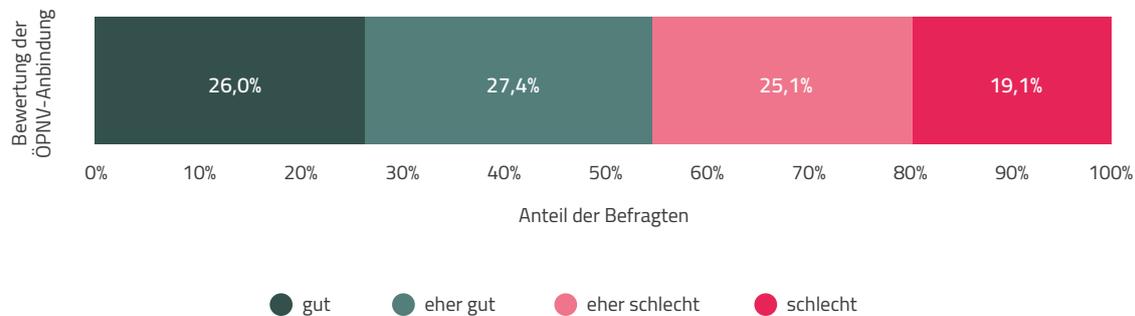
5.2 Handlungsempfehlungen an die Politik

- **Steuerliche Rahmenbedingungen für arbeitgeberfinanzierte Mobilität reformieren.** Für die Verbreitung von Mobilitätsbudgets ist es wichtig, dass sie einfach umzusetzen und finanziell attraktiv sind. Aktuell gelten unterschiedliche steuerliche Rahmenbedingungen arbeitgeberfinanzierter Mobilität, abhängig vom Verkehrsmittel. Im Vergleich zum Dienstwagen ist zum Beispiel die private Nutzung anderer Mobilitätsangebote aufwendiger abzurechnen und finanziell weniger attraktiv. Klimafreundliche Verkehrsmittel sollten aber steuerlich und administrativ bevorzugt werden. Ein gutes Beispiel bieten die steuerlichen Rahmenbedingungen für das Mobilitätsbudget in Belgien.²²
- **Attraktivität von Pkw-Nutzung reduzieren.** Damit das Mobilitätsbudget seine volle Attraktivität entfalten kann, ist die Entwicklung und Umsetzung von

22 Öko-Institut (2022b), S.21.

Bewertung der ÖPNV-Anbindung des Arbeitsplatzes

Abbildung 5



Compan-e (2023) | Daten: Antworten aus der im Rahmen des Projekts durchgeführten Beschäftigtenbefragung, siehe S. 9 für Details; Fallzahl: 530; 2,5 Prozent der Befragten antworteten mit „weiß nicht“. Quelle: Durchgeführt von approxima (2022).

Push-Maßnahmen zur Reduktion des Pkw-Verkehrs hilfreich. So kann beispielsweise ein kluges Parkraummanagement die realen Kosten für Parkraum auf Autofahrende umlagern oder eine Reduzierung der zulässigen Höchstgeschwindigkeit in Städten die Sicherheit für Menschen auf dem Rad oder zu Fuß erhöhen.

- **Umweltverbund ausbauen.** Bei der Beschäftigtenbefragung gaben 44 Prozent der Befragten an, dass ihr Arbeitsplatz eine eher schlechte bis schlechte Anbindung an den ÖPNV hat (Abbildung 5). Um auf Arbeits- und dienstlichen Wegen den Umstieg auf nachhaltige Verkehrsmittel überhaupt zu ermöglichen, müssen Fuß- und Fahrradinfrastruktur ausgebaut sowie das Angebot und die Attraktivität des ÖPNV in urbanen und ländlichen Regionen erhöht werden. Es gilt, die Verlässlichkeit und den Komfort zu erhöhen, durch bedarfsgerechte Angebote die Attraktivität und den Zugang zu Mobilität zu steigern und die Intermodalität zu fördern.
- **Jobtickets attraktiv halten.** Die aktuelle Steuerbefreiung des ÖPNV-Tickets sollte langfristig beibehalten werden. Das gilt auch, wenn ein vergünstigtes bundesweites Ticket für den ÖPNV eingeführt wird. Um ein tatsächliches Alternativangebot zum Auto zu schaffen, sollte die vergünstigte oder kostenfreie Mitnahme von weiteren Fahrgästen (wie Kindern) mit einem Ticket beibehalten beziehungsweise gefördert werden.

6 Wegevermeidung: Weniger ist mehr

Fast sämtliche CO₂-Emissionen des Berufspendelns, zwischen 93 und 95 Prozent, entstehen durch Pkw-Fahrten.²³ Wenn es gelingt, durch Wegevermeidung einen Teil dieser Emissionen einzusparen, kann ein erheblicher Beitrag zum Klimaschutz geleistet werden. Die während der Projektlaufzeit eingetretene Corona-Pandemie hat genau dafür ein Gelegenheitsfenster geöffnet. Das Arbeiten im Homeoffice wurde vielen Beschäftigten von heute auf morgen möglich gemacht. Zwischenzeitlich haben 70 Prozent der Beschäftigten ganz oder teilweise zu Hause gearbeitet.²⁴ Die technischen und organisatorischen Voraussetzungen dafür wurden oft in Rekordzeit geschaffen.

Die Effekte der Lockdowns verdeutlichen die Potenziale, durch Wegevermeidung für mehr Nachhaltigkeit im Verkehrssektor zu sorgen. Der Ausstoß von Stickoxiden sank um rund ein Drittel, die Lärmbelastung in Großstädten ging um circa fünf Dezibel zurück und auch die Zahl der bei Verkehrsunfällen Verletzten und Getöteten sank um ein Fünftel.²⁵ Das schließt auf der einen Seite neben entfallenen beruflichen Wegen auch entfallene Freizeit- und sonstige Wege ein. Auf der anderen Seite traten diese Effekte ein, obwohl der Anteil von Pkw am *Modal Split* zeitweise stark anstieg. Wenn also zukünftig auch das ÖPNV-Angebot verbessert und dessen Nutzung attraktiver wird, dann können im Vergleich zu den Effekten der Corona-Pandemie noch höhere Reduktionspotenziale erzielt werden.

Die Vermeidung von Pendelwegen zur Arbeit spielt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle. Das *companion-e*-Projekt hat die möglichen Einsparpotenziale anhand von Szenarien untersucht.²⁶ Selbst in einem konservativen Szenario ergibt sich für Deutschland ein Minderungspotenzial von circa 1,1 Millionen Tonnen CO₂-Äquivalenten pro Jahr. Dieses Szenario sieht vor, dass alle, die im Homeoffice arbeiten können, nur einen Tag mehr pro Woche zu Hause arbeiten als vor der Corona-Pandemie. In einem progressiveren Szenario, in dem ein höherer Anteil der Erwerbstätigen zu Hause arbeitet, ist das Potenzial etwa doppelt so hoch. Und es steigt auf

fast 10 Millionen Tonnen, wenn diese Erwerbstätigen komplett im Homeoffice arbeiten. Gemessen an jährlich circa 160 Millionen Tonnen CO₂-Ausstoß im Verkehrssektor vor der Corona-Pandemie kann allein durch Homeoffice ein wichtiger Klimaschutzbeitrag geleistet werden.

Der Klimaschutzbeitrag durch die Arbeit im Homeoffice kann geschmälert werden, wenn ökologische *Rebound*-Effekte noch stärker auftreten, als in den Modellrechnungen berücksichtigt wurde. Diese unbeabsichtigten negativen Effekte treten kurzfristig auf, wenn beispielsweise Wege zum Einkaufen oder zur Kinderbetreuung, die bisher mit dem Arbeitsweg kombiniert wurden, nun mit separaten Autofahrten absolviert werden. Mittel- bis langfristig könnte ein verstärktes Arbeiten im Homeoffice auch zu einer emissionsintensiveren Siedlungsstruktur führen, wenn mehr Menschen in den ländlichen Raum ziehen.

Für Ausstattung, Beheizung und Beleuchtung des Arbeitsplatzes entstehen ebenfalls Emissionen. Sie liegen bei Vollzeitarbeit im Homeoffice zwischen 18 und mehr als 300 Kilogramm CO₂-Äquivalenten pro Jahr, je nachdem, ob nur die Herstellung eines externen Monitors oder ein zusätzlich beleuchtetes und beheiztes, voll mit Desktoprechner und Drucker ausgestattetes Büro eingerechnet wird. Wenn mit dem Pkw gefahren würde, ist spätestens bei einer einfachen Pendeldistanz von vier Kilometern die Treibhausgaseinsparung durch den vermiedenen Arbeitsweg höher als die zusätzlichen Emissionen aus der Arbeit im Homeoffice (siehe Abbildung 6). Wird stattdessen der ÖPNV genutzt, kann auch bei längeren Pendeldistanzen die Fahrt ins Büro ökologisch vorteilhaft sein.

Ein ökonomischer Effekt des verstärkten Arbeitens im Homeoffice ist, dass die Beschäftigten Zeit und Geld sparen, wenn sie weniger pendeln müssen. Für Bewerber:innen steigt unter Umständen die Attraktivität eines Unternehmens, wenn es Homeoffice anbietet, während das Unternehmen gleichzeitig sogar Kosten durch die Reduzierung von Büroflächen sparen kann. Beschäftigte geben an, im Homeoffice zeitlich flexibler, ungestörter und produktiver arbeiten zu können. Die räumliche Nähe von Beruf und Privatleben kann für Beschäftigte jedoch nicht nur entlastend, sondern auch belastend sein. Die räumliche Distanz zu Kolleg:innen kann zudem die (informelle) Kommunikation und den Zugang zu Informationen

23 Agora Verkehrswende (2022a), S. 11; Öko-Institut (2022a), S. 17.

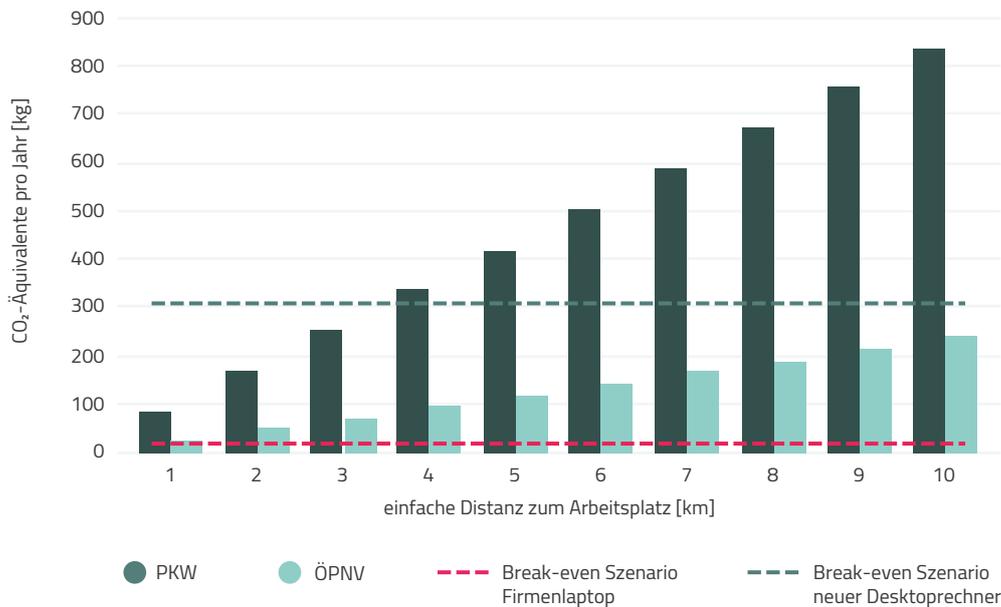
24 Öko-Institut (2022a), S. 11.

25 Destatis (2020).

26 Öko-Institut (2022a), S. 25.

Vergleich der Pendelemissionen mit den zusätzlichen Emissionen bei Vollzeit Homeoffice

Abbildung 6



Compan-e (2023) | Daten: Eigene Darstellung nach Öko-Institut (2022a), S. 31. Quelle: MiD (2017).

erschweren, dem Gemeinschaftsgefühl entgegenwirken und Gefühle von Isolation und mangelnder Anerkennung hervorrufen.²⁷

Zusammenfassend kann Homeoffice ökologische, soziale und ökonomische Vorteile bergen. Es liegt an der Politik, die entsprechenden rechtlichen Möglichkeiten zu schaffen und *Rebound*-Effekte möglichst zu vermeiden. Die Aufgabe der Unternehmen ist es, für eine gute Umsetzung zu sorgen, um das flexible Arbeiten sowohl von zu Hause aus als auch im Büro produktiv sowie energie- und ressourceneffizient zu gestalten.

6.1 Handlungsempfehlungen an Unternehmen

- **Arbeit im Homeoffice unterstützen.** Die Möglichkeit, multilokal zu arbeiten, muss vertraglich geregelt werden. Um die Arbeit zu Hause gesund, produktiv und ökologisch vorteilhaft zu ermöglichen, müssen die

Mitarbeitenden geeignete und energiesparende technische Unterstützung und Ausstattung mit Arbeitsplatzmaterial erhalten.

- **Büroraumnutzung effizient organisieren.** Um zu vermeiden, dass Hardware und Energiebedarfe für Heizung und Beleuchtung doppelt – also voll im Büro und voll im Homeoffice – anfallen, sollten Bürostandorte flexibel und flächensparend genutzt werden.
- **Soziale Komponente der Arbeit berücksichtigen.** Um die Zusammenarbeit zu verbessern und negative soziale Effekte zu begrenzen, müssen Unternehmen mehr als bisher auch den informellen Austausch auf digitalem Weg oder mit gezielten Präsenzveranstaltungen organisieren.
- **Mobility Policy einführen.** Die *Mobility Policy* ist die Richtlinie, in der Unternehmen Regelungen zu Homeoffice und Dienstreisen(vermeidung) festschreiben können (siehe S. 21).

27 Öko-Institut (2022a), S. 27.

6.2 Handlungsempfehlungen an die Politik

- **Rahmenbedingungen für Homeoffice schaffen.** Die Gesellschaft profitiert infolge einer weitreichenden Homeofficenutzung von den Emissionseinsparungen, der Vermeidung von Unfällen sowie der Entlastung von Straßen und ÖPNV zu Stoßzeiten. Deshalb sollten die rechtlichen Rahmenbedingungen für Homeoffice erhalten und immer wieder an neue Situationen angepasst werden.
- **Mögliche siedlungsstrukturelle Entwicklungen durch Homeoffice antizipieren und aktiv gestalten.** Beispielsweise helfen ein bedarfsgerecht ausgebauter und regelmäßig verfügbarer ÖPNV sowie eine bessere Rad- und Fußverkehrsinfrastruktur im ländlichen Raum, damit zusätzliche Freizeit- und Erledigungswegen nicht mit dem Auto zurückgelegt werden. Auch die fällige Umstrukturierung von Bürostandorten sollte von der öffentlichen Verwaltung planerisch begleitet werden.

7 Akzeptanz: Die Basis der Transformation

Alle bisher diskutierten Handlungsfelder haben gemeinsam, dass sie nur umgesetzt werden können, wenn die Beschäftigten und die Unternehmensführung geschlossen daran arbeiten. Gewohnheiten zu ändern, kostet Kraft und verlangt Entschlossenheit. Dass die Mitarbeitenden eines Unternehmens hinter dieser Transformation stehen, ist deshalb essenziell für den Erfolg nachhaltiger Unternehmensmobilität.

In den Partnerunternehmen von „Wege zur elektrischen und nachhaltigen Unternehmensmobilität“ hatten Akzeptanzprobleme zumindest zum Ende der Projektlaufzeit einen eher geringen Stellenwert. Die meisten Beschäftigten, die ein E-Auto ausprobiert hatten, bevorzugten es danach gegenüber einem Verbrenner. Dieser Prozess wurde teilweise von mehreren Verantwortlichen über lange Zeit vorbereitet und begleitet.

Die Beschäftigtenbefragung bildet das große Potenzial von elektrischen Dienstwagen ab. Gefragt nach der Zufriedenheit mit alternativen Angeboten, wenn der aktuelle Dienstwagen abgegeben werden müsste, sagen 62 Prozent der befragten Dienstwagennutzenden²⁸, dass sie mit dem Umstieg auf ein reines Elektroauto zufrieden oder eher zufrieden wären. Mit dem Umstieg auf einen PHEV wären sogar 78 Prozent der befragten Verbrenner-Dienstwagennutzenden²⁹ zufrieden oder eher zufrieden.

Wesentlich ist, dass Unternehmen aktiv Maßnahmen zur Förderung der Akzeptanz ergreifen. Nachhaltige und elektrische Mobilität sollte als bequem, zuverlässig und einfach erlebt werden. Rahmenbedingungen müssen Klarheit schaffen und es braucht eine Beteiligungs- und Kommunikationsstrategie. Positive Erlebnisse mit nachhaltiger Mobilität sollten deren Akzeptanz stärken.

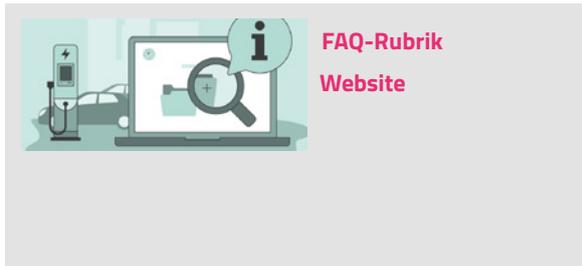
7.1 Handlungsempfehlungen an Unternehmen

- **Klarheit und Verlässlichkeit schaffen.** Durch eine kohärente, verlässliche Basis für das Mobilitätsverhalten können Fehlsteuerungen vermieden werden. Richtlinien wie *Car* und *Mobility Policies* müssen, sofern noch nicht vorhanden, geschaffen und konsequent auf Klimaschutz ausgerichtet werden. In den Policies sollte sich eine ausgewogene Mischung aus klaren regulatorischen Leitplanken, wie etwa eine feste Perspektive für den Ausstieg aus dem Verbrennungsmotor, und positiven Anreizen wiederfinden. Zusätzlich sollten alltagstaugliche, unbürokratische Prozesse (zum Beispiel für Fragen der Abrechnung) geschaffen und klare Ansprechpersonen definiert werden.
- **Mitarbeitende einbeziehen und Akzeptanz erzeugen.** Damit die Mitarbeitenden den Umstieg auf eine nachhaltige Mobilität befürworten, sollte die Belegschaft an der Ausgestaltung der Rahmenbedingungen beteiligt werden. Dabei kann ein professionell gestalteter unternehmensinterner Dialogprozess helfen. Zudem sollten die Ziele in Bezug zur nachhaltigen Unternehmensmobilität transparent hergeleitet und nachvollziehbar mit den übergeordneten Klimazielen des Unternehmens verknüpft sein. Daten-Tools können dazu beitragen, Mitarbeitenden den Handlungsbedarf zu verdeutlichen, etwa durch eine Visualisierung ihrer individuellen CO₂-Bilanz und Mobilitätskosten.
- **Vorbehalte durch positive Erfahrungswerte abbauen.** Es gilt, Mitarbeitende mit neuen Technologien oder Lösungen in Kontakt zu bringen. Der Prozess sollte möglichst nutzerfreundlich gestaltet sein und ein entspanntes Ausprobieren ermöglichen. Gut funktionierende Ansätze sind Probierwochen für nachhaltige Mobilitätsvarianten. Nichts anderes war im Grunde das 9-Euro-Ticket, das an Orten mit ausreichendem Angebot generell gut angenommen wurde. Auf der Ebene der E-Mobilität bietet es sich an, einen Verbrenner-Dienstwagen durch ein E-Auto zu ersetzen und die Option zu belassen, einen Verbrenner zum Beispiel für Urlaubsfahrten zu mieten. Auch Pilotprojekte mit ausgewählten Mitarbeitenden und anschließendem Wissenstransfer in die Belegschaft sind denkbar. Zu den verschiedenen

28 Beschäftigtenbefragung (siehe S.9). Es wurden nur Dienstwagennutzende berücksichtigt, die noch kein reines Elektroauto als Dienstwagen nutzen. Beschäftigte mit PHEV als Dienstwagen sind berücksichtigt.

29 Beschäftigtenbefragung (siehe S.9). Es wurden nur Dienstwagennutzende berücksichtigt, die bisher kein reines Elektroauto oder PHEV als Dienstwagen nutzen.

nen Mobilitätsoptionen sollte ein breites Angebot verschiedener Informationsformate bereitgestellt werden, beispielsweise Factsheets, Tutorials, Schulungen oder ein Mobilitäts-ABC mit häufig gestellten Fragen.



- **Passgenaue Angebote schaffen.** Damit Veränderungen auf eine breite Akzeptanz stoßen, müssen die Angebote nicht als Verlust, sondern als Kontinuität oder sogar Verbesserung wahrgenommen werden. Die Chance der Transformation ist es, attraktive Angebote für die Mitarbeitenden zu schaffen, die ihre individuellen Mobilitätsbedürfnisse abdecken. Sowohl eine persönliche Mobilitätsberatung als auch die Nutzung von digitalen Anwendungen sind denkbar.
- **Führung zeigen.** Die Unternehmensleitung sollte bei der Transformation zu einer nachhaltigen Mobilität eine aktive, sichtbare Rolle einnehmen. Sie muss den klaren Willen zur Umgestaltung zum Ausdruck bringen und mit gutem Beispiel vorangehen. Glaubwürdige Testimonials aus der Unternehmensführung können positive Erfahrungen teilen und Aufmerksamkeit für das Thema schaffen. Die Beschäftigtenbefragung ergibt, dass Vorbilder im Unternehmen am häufigsten als potenziell zielführende Maßnahme zur Förderung des Mobilitätsbudgets im Unternehmen wahrgenommen werden.

7.2 Handlungsempfehlungen an die Politik

- **Klare Linie in Richtung nachhaltige und elektrische Unternehmensmobilität vorgeben.** Die Politik kann Unternehmen bei der Umstellung auf eine nachhaltige Unternehmensmobilität unterstützen, indem sie klare Rahmenbedingungen schafft. Zum Beispiel sollten schwer zu vermittelnde steuerliche Fehlansätze bei der Kfz- und Dienstwagenbesteuerung abgebaut werden.
- **Planungs- und Genehmigungsverfahren beschleunigen.** Wie viele Unternehmen Ladeinfrastruktur aufbauen oder andere Maßnahmen für eine nachhaltige betriebliche Mobilität ergreifen, hängt auch davon ab, wie schnell und unkompliziert diese Prozesse ablaufen und welche Unterstützung sie von den Verwaltungen und Agenturen vor Ort bekommen.
- **Öffentliches Ladesäulennetz ausbauen und Nutzung vereinfachen.** Ein nutzerfreundliches und engmaschiges öffentliches Ladesäulenangebot ist eine zentrale Voraussetzung, um Beschäftigte für den Umstieg auf ein elektrisches Fahrzeug zu gewinnen.
- **Mit gutem Beispiel vorangehen.** Die Bundes- und Landesregierungen inklusive ihrer nachgeordneten Behörden sollten ihre selbstgesetzten Ziele zur nachhaltigen Mobilität und Flottenelektrifizierung einhalten und so als Vorbilder fungieren.

8 Literatur

Agora Verkehrswende (2022a): *Wende im Pendelverkehr.* <https://www.agora-verkehrswende.de/veroeffentlichungen/wende-im-pendelverkehr/>. Letzter Zugriff am: 10.01.2023.

Agora Verkehrswende (2022b): *Mut zur lebenswerten Stadt.* <https://www.agora-verkehrswende.de/veroeffentlichungen/mut-zur-lebenswerten-stadt/>. Letzter Zugriff am: 19.12.2022.

Agora Verkehrswende; Öko-Institut (2020): *Unternehmen als Wegbereiter für Elektromobilität.*

Agora Verkehrswende; Öko-Institut (2021): *Dienstwagen auf Abwegen.*

Agora Verkehrswende; Öko-Institut (2022): *Car Policy für eine klimafreundliche Dienstwagenflotte.*

BMDV (2022): Bundesministerium für Digitales und Verkehr. *Masterplan Ladeinfrastruktur II der Bundesregierung.* <https://bmdv.bund.de/SharedDocs/DE/Anlage/G/masterplan-ladeinfrastruktur-2.pdf>. Letzter Zugriff am: 19.12.2022.

BMF (2020): Bundesministerium der Finanzen. *Gesetz zur steuerlichen Förderung von Elektromobilität im Straßenverkehr und Gesetz zur weiteren steuerlichen Förderung der Elektromobilität und zur Änderung weiterer steuerlicher Vorschriften.* https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/BMF_Schreiben/Steuerarten/Lohnsteuer/2020-09-29-steuerbefreiung-nach-paragraph-3-nummer-46-EStG-und-pauschalierung-der-lohnsteuer-nach-paragraph-40-absatz-2-Satz-1-nummer-6-EStG.pdf. Letzter Zugriff am: 19.12.2022.

Büttner, Lisa; Breikreuz, Anna (2020): *Arbeiten nach Corona.* <https://www.greenpeace.de/publikationen/Warum%20Homeoffice%20gut%20f%C3%BCrs%20Klima%20ist.pdf>. Letzter Zugriff am: 10.01.2023.

Destatis (2020): Statistisches Bundesamt. *Weniger Verkehrsunfälle in der Corona-Krise: Rückgang von 26 % von März bis Juni 2020 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum.* https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/10/PD20_422_46241.html. Letzter Zugriff am: 10.01.2023.

Expertenrat für Klimafragen (2022): *Prüfbericht zu den Sofortprogrammen 2022 für den Gebäude- und Verkehrssektor.* https://expertenrat-klima.de/content/uploads/2022/08/ERK2022_Pruefbericht-Sofortprogramme-Gebaeude-Verkehr.pdf. Letzter Zugriff am: 19.12.2022.

Fraunhofer ISI; ICCT (2020): Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI; The International Council on Clean Transportation. *Real-world usage of plug-in hybrid electric vehicles: Fuel consumption, electric driving, and CO₂ emissions.* <https://theicct.org/publication/real-world-usage-of-plug-in-hybrid-electric-vehicles-fuel-consumption-electric-driving-and-co2-emissions/>. Letzter Zugriff am: 19.12.2022.

KBA (2023): Kraftfahrtbundesamt. *Neuzulassungen von Kraftfahrzeugen mit alternativem Antrieb im Dezember 2022 (FZ 28).* https://www.kba.de/DE/Statistik/Produktkatalog/produkte/Fahrzeuge/fz28/fz28_gentab.html. Letzter Zugriff am: 25.01.2023.

Öko-Institut (2020): *Impulse für mehr Klimaschutz und soziale Gerechtigkeit in der Verkehrspolitik.* https://www.nabu.de/imperia/md/content/nabude/verkehr/20-11-27-_studie_impulse_f__r_mehr_klimaschutz_und_sozialvertr__glichkeit_in_der_verkehrspolitik.pdf. Letzter Zugriff am: 19.12.2022.

Öko-Institut (2022a): *Arbeiten im Homeoffice – gut für die Umwelt und die Mitarbeiter:innen?* <https://www.compan-e.de/publikationen/arbeiten-im-homeoffice-gut-fuer-die-umwelt-und-die-mitarbeiterinnen/>. Letzter Zugriff am: 19.12.2022.

Öko-Institut (2022b): *Sechs Thesen zum Mobilitätsbudget.*

PwC (2022): *Belgium. Corporate – Deductions.* <https://taxsummaries.pwc.com/belgium/corporate/deductions>.
Letzter Zugriff am: 19.12.2022.

Schulz, Florence (2022): *Klimaschutzprogramm ohne Verkehrssektor.* In: Tagesspiegel Background Energie und Klima, 01. November 2022, S.10.

T&E (2021): Transport and Environment. *Klimaschädliche Subventionen abbauen.* <https://www.transportenvironment.org/wp-content/uploads/2021/11/TE-Klimascha%CC%88dliche-Subventionen-abbauen-2-1.pdf>.
Letzter Zugriff am: 19.12.2022.

T&E (2022): Transport and Environment. *The Good Tax Guide.* <https://www.transportenvironment.org/discover/the-good-tax-guide/>.
Letzter Zugriff am: 19.12.2022.

Umweltbundesamt (2022a): *Treibhausgas-Emissionen in Deutschland.* <https://www.umweltbundesamt.de/daten/klima/treibhausgas-emissionen-in-deutschland#emissionsentwicklung>.
Letzter Zugriff am: 19.12.2022.

Umweltbundesamt (2022b): *Mobilität neu steuern. Ein Steuer- und Abgabenkonzept für klimaschonenden und sozial gerechten Verkehr bis 2050.* <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/mobilitaet-neu-steuern>.
Letzter Zugriff am: 19.12.2022.

Publikationen aus dem Projekt „Wege zur elektrischen und nachhaltigen Unternehmensmobilität“

Sechs Thesen zum Mobilitätsbudget

Leitplanken für eine nachhaltigere Unternehmensmobilität

Car Policy für eine klimafreundliche Dienstwagenflotte

Wie Unternehmen ihre Richtlinien für die Beschaffung und Nutzung von Fahrzeugen auf Klimaschutz ausrichten können

Wirtschaft auf dem Weg zum E-DAX?

Stand der Flottenelektrifizierung in den DAX-40- und M-DAX-Unternehmen

Arbeiten im Homeoffice – gut für die Umwelt und die Mitarbeiter:innen?

Analyse der potenziellen ökologischen und sozialen Auswirkungen mobilen Arbeitens

Dienstwagen auf Abwegen

Warum die aktuellen steuerlichen Regelungen einen sozial gerechten Klimaschutz im Pkw-Verkehr ausbremsen

Unternehmens-Ladesäulen für alle Fälle

Wie Bund und Länder den Ausbau der Ladeinfrastruktur für Elektromobilität an Unternehmens- und Wohnstandorten voranbringen können

Unternehmen als Wegbereiter für Elektromobilität

Die Rolle gewerblicher Fahrzeugflotten bei der Elektrifizierung des Straßenverkehrs in Deutschland

Elektromobilität hoch im Kurs?

Stand der Flottenelektrifizierung in den DAX-Unternehmen

ÜBER DAS PROJEKT „Wege zur elektrischen und nachhaltigen Unternehmensmobilität“

Das Projekt „Wege zur elektrischen und nachhaltigen Unternehmensmobilität“ wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz gefördert und vom Öko-Institut (Projektleitung), Agora Verkehrswende und der Stiftung KlimaWirtschaft in Kooperation mit Unternehmen eines breiten Branchenspektrums durchgeführt. Zu den Partnerunternehmen zählen die Deutsche Bahn, EnBW, Gegenbauer, R+V, sowie die Telekom Mobility Solutions. Ziel des Projektes ist es, Wege zu einer elektrischen und nachhaltigen Unternehmensmobilität aufzuzeigen.

Öko-Institut e.V.

Merzhauser Straße 173 | 79100 Freiburg
T +49 761 45295-0 | F +49 761 45295-288
www.oeko.de | info@oeko.de



Stiftung KlimaWirtschaft

Linienstraße 139/140 | 10115 Berlin
T +49 30 2021 4320
www.klimawirtschaft.org | stiftung@klimawirtschaft.org



Agora Verkehrswende

Agora Transport Transformation gGmbH
Anna-Louisa-Karsch-Str. 2 | 10178 Berlin
T +49 30 700 1435-000 | F +49 30 700 1435-129
www.agora-verkehrswende.de | info@agora-verkehrswende.de

