



Car Policy für eine klimafreundliche Dienstwagenflotte

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



Impressum

Car Policy für eine klimafreundliche Dienstwagenflotte

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

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

DURCHFÜHRUNG

Luis Karcher

Projektmanager Unternehmensmobilität,
Agora Verkehrswende
Luis.karcher@agora-verkehrswende.de

Moritz Mottschall

Senior Researcher Ressourcen & Mobilität
Öko-Institut
m.mottschall@oeko.de

Jonathan Schreiber

Wissenschaftlicher Mitarbeiter Ressourcen & Mobilität
Öko-Institut
j.schreiber@oeko.de

Autoren

Jonathan Schreiber, Moritz Mottschall, Knut Petersen,
Volker Gillessen, Lukas Minnich, Luis Karcher,
Konstantin Kreye

Layout: Juliane Franz

Titelbild: iStock.com/dima_sidelnikov

Version: 2.0

Veröffentlichung: August 2022

81-2022-DE

DANKSAGUNG

Im Rahmen des Projekts wurde im Juli 2021 ein Workshop mit verschiedenen Unternehmen durchgeführt. Wir möchten uns auch an dieser Stelle nochmals herzlich bei allen für ihre Teilnahme sowie die fachliche Expertise und die konstruktiven Diskussionen bedanken. Die Schlussfolgerungen und Ergebnisse dieser Veröffentlichung spiegeln jedoch nicht notwendigerweise die Meinungen der einzelnen Teilnehmer:innen wider. Die Verantwortung für die Ergebnisse liegt ausschließlich bei den Autoren. Für die wertvolle Unterstützung bei der Erstellung dieser Publikation bedanken wir uns ganz besonders bei Knut Petersen und Volker Gillessen, sowie unseren Kolleginnen und Kollegen Lukas Minnich, Philipp Prein und Konstantin Kreye.

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 und Öko-Institut (2022): Car Policy für eine klimafreundliche Dienstwagenflotte. Wie Unternehmen ihre Richtlinien für die Beschaffung und Nutzung von Fahrzeugen auf Klimaschutz ausrichten können.

Ergebnisse auf einen Blick

- 1 Unternehmen sind in der Verantwortung zukünftig klimaneutral zu wirtschaften, eine wichtige Stellschraube ist eine nachhaltige Unternehmensmobilität.** Dabei ist das Verständnis der Prozesse rund um das Flottenmanagement entscheidend. Das Instrument der *Car Policy* (auch Dienstwagenrichtlinie genannt) nimmt hier eine Schlüsselrolle ein.
- 2 Schätzungen zufolge werden rund 20 Prozent der jährlichen Pkw-Neuzulassungen in Deutschland als Dienstwagen zugelassen.** Nach kurzer Haltedauer kommen Dienstwagen auf den Gebrauchtwagenmarkt, wo über 80 Prozent der privaten Fahrzeugkäufe stattfinden. Deswegen haben Dienstwagen einen direkten Einfluss auf die CO₂-Emissionen der gesamten Pkw-Flotte der folgenden Jahre.
- 3 Aktuelle Befragungsdaten zeigen: Bisher setzen sich in den Dienstwagenrichtlinie nur ungefähr 37 Prozent der Unternehmen klare Ziele zu Umweltschutz, Nachhaltigkeit und Klimaschutz.** Gleichzeitig nutzen erst die Hälfte der Fuhrparkbesitzer die Möglichkeit einer schriftlich fixierten *Car Policy*.¹ Demnach bieten *Car Policies* noch viel ungenutztes Potenzial, um einen Beitrag zur nachhaltigen Unternehmensmobilität zu leisten.
- 4 Die *Car Policy* sollte so ausgestaltet sein, dass in der Fahrzeugbeschaffung zunehmend sparsame oder emissionsfreie Fahrzeuge angeschafft werden.** Ein sich im Zeitverlauf verschärfender ambitionierter CO₂-Grenzwert stellt dies für die gesamte Flotte sicher. Ein Anreiz für die jeweiligen Dienstwagenberechtigten ist die Einführung eines Bonus-Malus-Systems in Unternehmen einhergehend mit der Wahlfreiheit für kleine und effiziente Dienstwagen.
- 5 Ein möglichst effizienter Betrieb von Fahrzeugen sollte Ziel jeder *Car Policy* sein.** Mit entsprechenden Schulungen für Mitarbeiter:innen wird eine effiziente Fahrweise gefördert und auch Vorgaben zum Kraftstoffbudget können Einsparungen in der Nutzung anreizen. Darüber hinaus gilt es, Alternativen zum Dienstwagen zuzulassen und zu fördern – etwa Videokonferenzen oder Bahnfahrten. Dies gilt sowohl auf Dienstreisen als auch bei der privaten Nutzung von Dienstwagen.
- 6 Um die Elektrifizierung des Fuhrparks erfolgreich umzusetzen, sollten Regelungen zur Elektromobilität in der *Car Policy* berücksichtigt werden.** Um mögliche Vorbehalte in Bezug auf die Nutzung von Elektrofahrzeugen abzubauen, sollten Angebote zum Erproben von Elektrofahrzeugen etabliert werden und Lademöglichkeiten am Unternehmensstandort, unterwegs und am Wohnort zur Verfügung gestellt werden.

¹ Dataforce 2021 (<https://www.dataforce.de/news/fuhrparkmanagement-studie-2021-carpolicy-2-0-90-prozent-aller-car-policies-wurden-aktuell-angepasst>) und B.A.U.M. e.V. (2022c)

Inhalt

Ergebnisse auf einen Blick	3
1 Einleitung	5
1.1 <i>Car Policy</i> – warum ergibt das Sinn?	5
1.2 Steuerliche Rahmenbedingungen für Dienstwagen	6
1.3 Ziel des Papiers	7
2 Klimafreundliche Fahrzeugauswahl und -beschaffung	9
2.1 Ambitionierte CO ₂ -Grenzwerte festlegen	10
2.2 Bonus-Malus-System integrieren	11
2.3 Zu restriktive Vorgaben vermeiden	13
3 Nachhaltigere Fahrzeugnutzung	15
3.1 Energieeffiziente Nutzung anreizen	15
3.2 Alternativen zum Dienstwagen bei Privatfahrten erleichtern	17
3.3 Alternativen zum Dienstwagen bei Dienstreisen erleichtern	17
4 Förderansätze für Elektromobilität	19
4.1 Unternehmensziele in einer Präambel kommunizieren	19
4.2 Regelung zum Erproben von Elektrofahrzeugen festlegen	20
4.3 Gesamtkosten berücksichtigen	21
4.4 Laden von Elektrofahrzeugen erleichtern	22
4.5 Klimavorteile von Elektrofahrzeugen ausschöpfen	24
5 Von der <i>Car Policy</i> zur <i>Mobility Policy</i>	29
6 Ausblick	30
7 Literaturverzeichnis	31

1 Einleitung

1.1 Car Policy – warum ergibt das Sinn?

Gewerbliche Zulassungen dominieren die Neuzulassungen in Deutschland. Rund zwei Drittel der jährlich neu zugelassenen Pkw werden zunächst gewerblich zugelassen. Ein anderes Bild zeichnet sich beim Betrachten des Gesamtmarktes ab: Etwa neun von zehn Autos gehören Privatpersonen. Diese Diskrepanz lässt sich vor allem auf die kurze Haltedauer der gewerblich zugelassenen Pkw zurückführen. Somit wird der Fahrzeugmarkt in Deutschland maßgeblich von den gewerblich zugelassenen Pkw geprägt, die häufig schon nach wenigen Jahren in den Gebrauchtwagenmarkt und damit häufig in private Hände übergehen. Da über 80 Prozent der privaten Fahrzeugkäufe auf dem Gebrauchtwagenmarkt stattfinden, bestimmen heute gewerblich zugelassene Fahrzeuge den gesamten Fahrzeugmarkt auch längerfristig. Die gewerblich erstzugelassenen Fahrzeuge haben somit einen direkten Einfluss auf die CO₂-Emissionen der folgenden Jahre.

Jedoch sind bei Weitem nicht alle gewerblich neuzugelassenen Fahrzeuge auch Dienstwagen. Nach Abzug der Neuzulassungen für Kfz-Handel, -Herstellung und -Vermietung erhält man den Anteil der gewerblichen Neuzulassungen für den sogenannten relevanten Flottenmarkt, der im Jahr 2020 etwa 30 Prozent der Neuzulassungen ausmachte. Der relevante Flottenmarkt wiederum umfasst Fahrzeuge, die ausschließlich für betriebliche Abläufe bereitstehen, meist als Service- und Poolfahrzeuge bezeichnet, und die hier im Fokus stehenden sogenannten Dienstwagen. Anders als Pool- oder Servicefahrzeuge sind Dienstwagen einzelnen Mitarbeitenden fest zugeordnet und können auch für private Zwecke genutzt werden. In den offiziellen Statistiken werden Dienstwagen jedoch nicht gesondert aufgeführt und es mangelt an öffentlich zugänglichen Zahlen. Schätzungen zufolge sind jedoch rund 20 Prozent der Pkw-Neuzulassungen auf Dienstwagen zurückzuführen.² Unter Berücksichtigung der kurzen Haltedauer haben Dienstwagen so einen signifikanten Einfluss auf den Fahrzeugbestand und damit die Treibhausgasemissionen in Deutschland.

Damit ist auf dem Weg zu einer nachhaltigen und elektrischen Unternehmensmobilität das Verständnis der Prozesse rund um das Flottenmanagement von Unternehmen entscheidend. Die *Car Policy* zählt dabei zu den meistgenutzten Instrumenten, um die Komplexität der Flottenbeschaffung zu managen und die Nachhaltigkeit der Flotten zu beeinflussen.^{3,4} Die *Car Policy*, auch Dienstwagenrichtlinie, Dienstwagenordnung oder Firmenwagenrichtlinie genannt, ist kein einheitliches Regelwerk mit klarer Definition. Deswegen haben die Unternehmen bei der Ausgestaltung Flexibilität und können die *Car Policy* an ihre jeweiligen Bedürfnisse anpassen. Typische Bestandteile einer *Car Policy* befassen sich mit den Themenbereichen Anspruchsberechtigung, Fahrzeugwahl, Nutzung sowie Rechte und Pflichten. Dabei werden meistens Aspekte wie die anspruchsberechtigten Personen, die Auswahlmöglichkeit der Pkw mit bestimmter Motorisierung oder Ausstattung, die Kostenübernahme für Betankung, die Besteuerung, die Nutzungsmöglichkeiten des Dienstwagens bezüglich dienstlicher und privater Fahrten, Prozesse zur Bestellung und Bereitstellung und rechtliche Hinweise behandelt. Unternehmen können durch die gezielte Ausgestaltung dieser Aspekte einen erheblichen Einfluss auf die Nachhaltigkeit ihrer Flotten und der Reduzierung der flottenweiten CO₂-Emissionen erzielen. Typische Stellschrauben für eine nachhaltigere Flotte stellen dabei zum Beispiel Anreize bei der Fahrzeugwahl zu kleineren Fahrzeugkategorien (Downgrading) oder einer kleineren Motorenvariante in derselben Fahrzeugkategorie (Downsizing) dar. Dies kann auch in Form einer Bonus-Malus-Regelung geschehen, bei der die Angestellten für das Downgrading oder Downsizing mit höheren Zuzahlungen oder mehr Ausstattungsmöglichkeiten belohnt werden.⁵ Weitere Ansatzpunkte sind die Beschränkungen bei der Fahrzeugwahl auf elektrische Fahrzeuge und Einschränkungen der privaten Fahrten oder die Implementierung von Carsharing. Neben den inhaltlichen Aspekten ist eine weitere Vorgehensweise, die *Car Policy* regelmäßig (zum Beispiel alle zwei Jahre) anzupassen, um die aktuellen Emissionsstandards und neue möglicherweise nachhaltigere Fahrzeugmodelle berücksichtigen zu können.⁶

2 Agora Verkehrswende und Öko-Institut 2021

3 Boutueil 2016

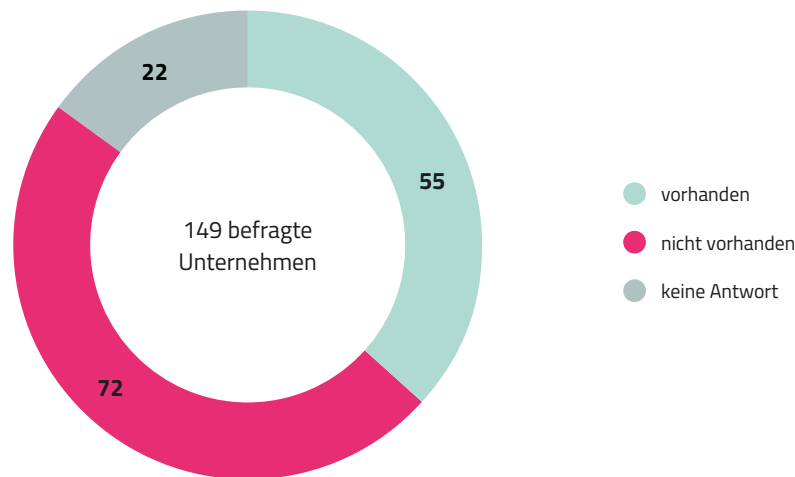
4 Ydenius und Kullgren 2019

5 Schrempf 2015

6 Ydenius und Kullgren 2019

Strategien und Zielsetzungen in Bezug auf Umweltschutz, Nachhaltigkeit und Klimaschutz in Fuhrparkrichtlinien

Abbildung 1



Quelle: **Agora Verkehrswende und Öko-Institut (2022)** | Stand: 01.05.2022; Umfrage B.A.U.M e. V. 2021

Wie die Umfrage von B.A.U.M. e. V. zeigt, setzen sich nur ungefähr 37 Prozent der Unternehmen klare Ziele zu Umweltschutz, Nachhaltigkeit und Klimaschutz in den Fuhrparkrichtlinien. Gleichzeitig nutzt erst die Hälfte der Fuhrparks überhaupt die Möglichkeit einer schriftlich fixierten *Car Policy*.⁷ Demnach bieten *Car Policies* noch viel ungenutztes Potenzial, um einen Beitrag zur nachhaltigen Unternehmensmobilität zu leisten.

1.2 Steuerliche Rahmenbedingungen für Dienstwagen

Die Bereitstellung von Dienstwagen als Gehaltsbestandteil ist für Unternehmen aus verschiedenen Gründen attraktiv. Zum einen ist für viele derzeitige wie zukünftige Mitarbeitende eines Unternehmens nach wie vor eine Motivation einen Dienstwagen in Aussicht gestellt zu bekommen. Zum anderen geht eine Dienstwagenbereitstellung häufig mit einem Barlohnverzicht des Mitarbeitenden einher und senkt daher die Lohnkosten. So ist eine Bereitstellung eines Dienstwagens aus Sicht des Unternehmens nach heutigen steuerlichen Regelungen häufig finanziell vorteilhaft für das Unternehmen gegenüber einer vergleichbaren Barlohnerhöhung, insbesondere wenn dienstliche Fahrten für die Mitarbeitenden Bestandteil der Arbeit sind.

Die Besteuerung des geldwerten Vorteils, welcher durch die Überlassung des Dienstwagens für private Zwecke an den Dienstwagennutzenden entsteht, erfolgt in der Praxis aufgrund der einfachen Handhabung häufig auf Basis der sogenannten Listenpreismethode. Jene pauschaliert den entstehenden Vorteil durch die Dienstwagengestellung gemessen am Bruttolistenpreis des Dienstwagens.

Die Wahl des Dienstwagens fällt häufig auf eher große, schwere und leistungsstarke Fahrzeuge. Dies ist zum einen auf die steuerliche Absetzbarkeit der Fahrzeugkosten auf Unternehmensseite zurückzuführen. Zudem ist aus Sicht der Nutzenden der Vorteil einer Beschaffung als Dienstwagen gegenüber einer privaten Beschaffung bei großen Pkw besonders hoch. Und schließlich haben Dienstwagennutzende aufgrund der häufig vollständigen Übernahme der Fahrzeugkosten insbesondere der Kraftstoffkosten einen verminderten Anreiz, sparsame Fahrzeuge zu wählen. Im Detail sind diese steuerlichen Rahmenbedingungen in dem Arbeitspapier Dienstwagen auf Abwegen (Agora Verkehrswende und Öko-Institut 2021) dargestellt.⁸ Trotz der finanziellen Anreize handelte es sich nur bei jedem zehnten im Jahr 2021 in Deutsch-

7 Articek 2021

8 Das Arbeitspapier entstand ebenfalls im Rahmen des Projekts Wege zur elektrischen und nachhaltigen Unternehmensmobilität und beschäftigt sich mit den ökologischen und sozialen Fehlanreizen der aktuellen Besteuerung. Papier zum Download: <https://www.agora-verkehrswende.de/veroeffentlichungen/dienstwagen-auf-abwegen/>

land gewerblich zugelassenen Pkw um ein vollelektrisches Fahrzeug. Bei privat zugelassenen Pkw war bereits jedes fünfte Fahrzeug vollelektrisch.⁹

Wird ein Dienstwagen einem Arbeitnehmenden durch den Arbeitgeber zur privaten Nutzung überlassen, entsteht aus einkommenssteuerrechtlicher Sicht ein geldwerter Vorteil aufseiten des Arbeitnehmenden, der individuell versteuert werden muss. Dem Arbeitnehmenden stehen unter anderem die Listenpreismethode, die den geldwerten Vorteil pauschal über den Listenpreis des Dienstwagens bestimmt, sowie das Fahrtenbuch zur Erfassung der privaten Fahrleistung zur Verfügung. Mit steigender privater Fahrleistung steigt auch die Attraktivität der Pauschalversteuerung. Unabhängig von der gewählten Methode kann der Arbeitgeber die Anschaffungs- und die Betriebskosten wie auch den Vorsteuerabzug steuerlich geltend machen. Leasingraten können ebenfalls direkt als Betriebskosten eingestellt werden. Die gewählte Methode des Arbeitnehmenden hat lediglich Einfluss auf die vorgeschriebene Abschreibungsdauer des Fahrzeuges aufseiten des Arbeitgebers im Rahmen der sogenannten Absetzung für Abnutzung (AfA).

Für die Übernahme der Kraftstoffkosten für private Fahrleistung des Arbeitnehmenden besteht aus rechtlicher Sicht keine Einschränkung für den Arbeitgeber. Es ist jedoch möglich, die Übernahme unternehmensseitig im Rahmen einer passenden Ausgestaltung der *Car Policy* zu beschränken. Alternativ können festgelegte Zuzahlungen des Arbeitnehmenden erfolgen, die jedoch dann den geldwerten Vorteil anteilig verringern.

Ausgehend von der Pauschalversteuerung besteht ohne weitere Einschränkungen jedoch kein Anreiz für den Arbeitnehmenden, seine private Fahrleistung einzuschränken, da sowohl die Kraftstoffkosten als auch alle anderen anfallenden Kosten in der Regel voll vom Arbeitgeber getragen werden. So verursacht jede zusätzliche private Fahrt keine zusätzlichen Kosten aufseiten des Arbeitnehmenden und es entsteht ein zusätzlicher Anreiz, das Auto mehr als üblich zu nutzen. Des Weiteren entfällt so auch der Anreiz zur Wahl eines kleineren und sparsameren Dienstwagens.

Der Anreiz, einen kleineren, günstigeren und oftmals effizienteren Dienstwagen zu wählen, wird durch die verringerten Pauschalbesteuerungssätze von 0,25 Prozent für batterieelektrische Fahrzeuge (BEV) und 0,5 Prozent für Plug-in-Hybrid-Fahrzeuge (PHEV), die derzeit über Subventionen des Bundes ermöglicht werden, noch weiter reduziert, da sich die Kosten des Arbeitnehmenden nochmals verringern. Zusätzlich steigt so auch generell die Attraktivität des Gehaltsbestandteils Dienstwagen noch einmal deutlich.

1.3 Ziel des Papiers

Der Fuhrpark eines Unternehmens, und dabei insbesondere die Dienstwagen, hat einen bedeutenden Effekt auf dessen Klima- und Umweltbilanz (vgl. Blanck et al. 2020¹⁰). Dies wird nicht zuletzt durch die bestehende Dominanz von Verbrennungsmotoren, die hohe Kilometerleistung und den Umstand, dass Dienstwagen tendenziell größer und stärker motorisiert sind als Privatautos, verursacht. Auch für den Gesamtmarkt spielen gewerbliche Flotten, und dabei insbesondere Dienstwagen, eine bedeutende Rolle für den Hochlauf der Flotten-elektrifizierung. Eine ökologisch orientierte *Car Policy* kann zur Senkung der negativen Umwelteffekte eines Unternehmens sowie zur Erreichung nationaler Nachhaltigkeitsziele beitragen.

Das Ziel des vorliegenden Papiers, das in Kooperation mit der EcoLibro GmbH erarbeitet wurde, ist es praxisnah zu veranschaulichen, wie Unternehmen mit ihrer *Car Policy* Ansätze zu einer ökologischen Umgestaltung der Dienstwagenflotte anregen können. Dabei werden auch Formulierungsvorschläge für die Dienstwagenrichtlinien gemacht. Nicht alle der hier vorgeschlagenen Maßnahmen müssen gleichzeitig übernommen werden. Vielmehr sind Unternehmen eingeladen zu prüfen, welche Elemente für sie mit CO₂-Einsparungen einhergehen könnten. Insbesondere Maßnahmen, die eine Bezuschussung für die Mitarbeiter:innen vorsehen, sollten regelmäßig mit Blick auf die Entwicklungen des Fahrzeugmarkts evaluiert werden.

9 Kraftfahrt-Bundesamt [KBA] 2022

10 Öko-Institut 2020

In **Kapitel 2** wird zunächst auf die klimafreundliche Fahrzeugauswahl und -beschaffung eingegangen. Dabei werden die Themen ambitioniertere CO₂-Grenzwerte, die Integration eines Bonus-Malus-Systems und die Vermeidung zu restriktiver Maßnahmen in der Fahrzeugbeschaffung betrachtet. Darauf aufbauend wird in **Kapitel 3** aufgezeigt, wie eine nachhaltige Fahrzeugnutzung durch Energieeffizienz, Alternativen zum Dienstwagen bei Privatfahren und Dienstfahrten umgesetzt werden kann. In **Kapitel 4** wird geschildert, wie die Elektrifizierung des Fuhrparks durch Regelungen zum Testen und zum Laden unterstützt werden kann. Weiterhin wird in Kapitel 4 darauf eingegangen, wie Unternehmensziele in einer Präambel zur *Car Policy* kommuniziert werden können, wie Gesamtkosten berücksichtigt und die Klimavorteile der Elektromobilität sichergestellt werden können. Abschließend wird in **Kapitel 5** ein Ausblick darauf gegeben, wie der Prozess von einer *Car Policy* zu einer *Mobility Policy* gestaltet werden kann.

2 Klimafreundliche Fahrzeugauswahl und -beschaffung

Ein wesentlicher Bestandteil einer *Car Policy* sind die Vorgaben zur Fahrzeugauswahl. Diese Vorgaben können zum Beispiel die Nennung von konkreten Fahrzeugmodellen als Referenzfahrzeuge, verbindliche Fahrzeugeigenschaften wie beispielsweise die Marke, die Farbe, die Fahrzeugklasse, die Motorisierung, der Antriebstyp und Kraftstoffverbrauch sowie bestimmte Ausstattungsmerkmale wie Reifengröße oder Ausstattungspakete beinhalten. Daneben haben die Vorgaben zu den Fahrzeugkosten, zum Beispiel durch die Definition einer maximalen Leasingrate, einen entscheidenden Einfluss auf die Fahrzeugauswahl.

Oftmals werden die Vorgaben an die Fahrzeugbeschaffung nach anspruchsberechtigten Personen- beziehungsweise Nutzer:innen-Gruppen differenziert. Grundlage für diese Differenzierung können unterschiedliche Hierarchieebenen sein, wenn die Dienstwagen als Motivationsfahrzeuge gedacht sind. Daneben können auch unterschiedliche Anforderungsprofile der Nutzenden wie Platz im Fahrzeug oder Komfort, Effizienz und Außen-dienstmitarbeiter:innen mit hohen jährlichen Fahrleistungen Grundlage für die Differenzierung sein.

Bei der Ausgestaltung der Vorgaben zur Fahrzeugwahl legen Unternehmen viel Wert auf die Außenwirkung sowie die Wirkung im Unternehmen. Eine gewünschte Außenwirkung ist beispielsweise für den Kontakt mit Kundinnen und Kunden relevant. Hier ist das Erscheinungsbild der Dienstwagen entscheidend, welches durch die Marke, das Fahrzeugmodell und die Farbauswahl geprägt wird. Häufig ist es dabei gewünscht, einen repräsentativen Eindruck zu vermitteln, ohne dabei übertrieben protzig zu wirken, wie es beispielsweise bei Sportwagen und SUV der Fall sein könnte. Dienstwagen mit alternativen Antrieben können zu einer positiven, innovativen und nachhaltigen Außenwirkung führen.

Bei den Wirkungen nach innen spielen neben der Zufriedenheit der Dienstwagennutzer:innen besonders die Kosten und der Verwaltungsaufwand eine Rolle. Dabei kommt es unweigerlich zu Zielkonflikten. Eine große Freiheit bei der Fahrzeugwahl in Bezug auf Modelle und Marken kann zu höherem Verwaltungsaufwand und geringeren Rabatten führen, aber die Wünsche der Nutzer:innen stärker berücksichtigen. In Unternehmen,

die bislang keine Vorgaben etwa zum Verbrauch oder den CO₂-Emissionen in der *Car Policy* verankert haben, könnte eine Einführung bei den Dienstwagenberechtigten zu Ablehnung führen, wenn dadurch lieb gewonnene Privilegien vermeintlich eingeschränkt werden.

Bei der Vielzahl von Unternehmen spielen heute Anforderungen an die CO₂-Emissionen, den Verbrauch oder die Motorisierung eine nachgeordnete Rolle. Dominierend sind dagegen Vorgaben an Marke, Leasingrate, Listenpreise und Farben. Durch Vorgaben zu maximalen Leasingraten ohne Erstattung von eingesparten Beträgen bei Unterschreitung oder durch die Möglichkeit, die Differenz bei höheren Leasingraten selbst zu tragen, werden die volle Ausschöpfung oder Überschreitung der maximalen Leasingraten und damit die Wahl großer, stark motorisierter Pkw mit hohem Kraftstoffverbrauch angereizt. Die Pkw werden in der Regel nur für ein bis drei Jahre als Dienstwagen genutzt und gehen im Anschluss in den Gebrauchtwagenmarkt. Deshalb führt die gängige Praxis nicht nur zu unnötig hohen CO₂-Emissionen in den Unternehmen selbst, sondern auch in der Nachnutzung im privaten Bereich. Für eine ökologisch vorteilhafte Ausrichtung einer *Car Policy* ist es deshalb relevant, Ansätze aufzugreifen, welche die Auswahl von effizienten und nicht überdimensionierten Fahrzeugen sicherstellen.

In Unternehmen mit kleinen Flotten kommt es vor, dass die Dienstwagenbeschaffung ohne ein klares Regelwerk in Form einer Dienstwagenrichtlinie oder *Car Policy* organisiert wird. Mit zunehmender Größe des Fuhrparks birgt diese Praxis das Risiko für Konflikte in der Mitarbeiter:innenschaft aufgrund von einer Ungleichbehandlung zum Beispiel in Hinblick auf das Fahrzeugmodell oder die Ausstattung. Weiterhin ist es in diesen Unternehmen nicht unüblich, dass Nutzer:innen der Dienstwagen große Wahlfreiheit haben, wodurch ein breit gefächertes Fuhrpark in Hinblick auf Marken und Fahrzeugmodellen entsteht. Damit können Mehrkosten und höherer Aufwände in den Unternehmen verbunden sein sowie Anreize für einen Fuhrpark mit möglichst niedrigen klimaschädlichen CO₂-Emissionen fehlen.

2.1 Ambitionierte CO₂-Grenzwerte festlegen

Damit die mit dem Fuhrpark verbundenen CO₂-Emissionen kontinuierlich und zügig abnehmen, sollten Unternehmen sich in ihrer *Car Policy* zu einem ambitionierten CO₂-Zielpfad verpflichten.

Ausgehend von den aktuellen durchschnittlichen CO₂-Emissionen der Flotte in Gramm pro Kilometer können zum Beispiel Zielwerte für die Jahre 2025 und 2030 abgeleitet werden. Für die Ableitung der Zielwerte können die auf das Jahr 2021 bezogenen Minderungen aus der geltenden EU-Verordnung 2019/631¹¹ für Pkw-CO₂-Standards herangezogen werden, welche für das Jahr 2025 -15 Prozent und für das Jahr 2030 -37,5 Prozent betragen. Diese Minderungen sind jedoch nicht mit den europäischen Klimazielen kompatibel, deshalb gehen die unternehmenseigenen Ziele idealerweise über die Mindestanforderung der EU hinaus. Zudem wird bereits eine Verschärfung der aktuellen Zielwerte diskutiert. Im Vorschlag der EU-Kommission werden -55 Prozent für das Jahr 2030 genannt, im aktuellen Koalitionsvertrag wird impliziert, dass in Deutschland bereits vor dem Jahr 2035 alle neu zugelassenen Fahrzeuge emissionsfrei sein werden.¹²

Die Festlegung konkreter Zielwerte für die gesamte Flotte oder die neu in die Flotte kommenden Fahrzeuge ist in einigen Unternehmen bereits seit vielen Jahren gängige Praxis. So hat sich beispielsweise die Deutsche Telekom für das Jahr 2015 einen Zielwert für die gesamte Fahrzeugflotte von 110 Gramm pro Kilometer gesetzt, andere Unternehmen wie Frosta oder Bertelsmann hingegen haben sich für das gleiche Jahr nach Hierarchiestufen differenzierte Zielwerte gesetzt.¹³

Für die Zwischenjahre bietet sich eine lineare Trajektorie an. Da die Veränderung des regulatorischen Rahmens und damit gegebenenfalls ein für das Unternehmen sinnvoller Minderungspfad absehbar ist, kann es hilfreich sein, diesen nicht direkt in der *Car Policy*, sondern in einem Anhang festzuhalten, um flexibel in der Anpassung zu sein.

Grundsätzlich besteht für Unternehmen die Möglichkeit, den Zielpfad als Obergrenze für alle neu zugelassenen Fahrzeuge zu verstehen oder aber als Zielwert für den Durchschnitt aller Fahrzeuge. Im letzten Fall müssen dann jedoch die Zielwerte auf die unterschiedlichen Gruppen von Dienstwagenberechtigten heruntergebrochen werden.

Es ist zwingend notwendig, die *Car Policy* konsistent auszugestalten, zum Beispiel in Hinblick auf zulässige Fahrzeugmodelle und Antriebstypen (vgl. Abschnitt 2.3), sodass die Ziele auch erreichbar sind. Ambitionierte Langfristziele in Hinblick auf den durchschnittlichen CO₂-Wert der Flotte können voraussichtlich nur durch einen hohen Anteil an batterieelektrischen Fahrzeugen erreicht werden (vgl. Kapitel 4). Ein besonderes Augenmerk muss auf den Umgang mit Plug-in-Hybrid-Fahrzeugen gelegt werden. Untersuchungen zeigen, dass diese in Deutschland als Dienstwagen nur einen geringen elektrischen Fahranteil von 18 Prozent haben.¹⁴ Dies hat zur Folge, dass deren Realemissionen deutlich über den von den Herstellern angegebenen Normwerten liegen. Aus diesem Grund sollten, sofern PHEVs als Fahrzeuge zugelassen sind, diese entweder nicht mit in die Berechnung der Durchschnittsemissionen einfließen oder deren WLTP-Emissionen mittels eines Korrekturfaktors, welcher anhand des realen Fahrverhaltens der PHEV-Nutzenden im Unternehmen abgeleitet wird, korrigiert werden. Allgemein adressieren CO₂-Grenzwerte Fahrverhalten und Routenplanung der Mitarbeiter:innen nicht, weswegen ergänzende Maßnahmen notwendig sind (vgl. Kapitel 3).

14 ICCT und Fraunhofer ISI 2020

Beispielformulierung für die *Car Policy*

Wir haben uns als Unternehmen das Ziel gesetzt, den CO₂-Ausstoß im Bereich der betrieblichen Mobilität schrittweise zu reduzieren. Da wir gemeinsam an diesem Ziel arbeiten wollen, betrachten wir die Emission losgelöst von Nutzer:innen-Gruppen und Hierarchien.

Ausgehend von einem CO₂-Ausstoß von 150 Gramm pro Kilometer (nach WLTP) über alle Fahrzeuge im Bestand werden wir als Unternehmen im Jahr 2024 einen Wert von 110 Gramm pro Kilometer und

11 European Parliament (EP); European Council 2019

12 SPD et al. 2021

13 Deutsche Umwelthilfe e.V. [DUH] 2015

im Jahr 2027 von 50 Gramm pro Kilometer nicht überschreiten.

Bei den Neuwagen werden ab 2025 nur noch batterieelektrische Fahrzeuge angeschafft.

In die Ermittlung der oben genannten Zielwerte werden keine Fahrzeuge mit einem Plug-in-Hybrid-Antrieb (PHEV) berücksichtigt, da bei diesen Fahrzeugen die herstellerseitig angegebenen Werte des CO₂-Austoßes in der Praxis schwer zu erreichen sind. Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, dürfen Fahrzeuge mit dieser Antriebstechnik einen Herstellerwert von 40 Gramm pro Kilometer nicht überschreiten **und** die Nutzer:innen verpflichtet sich, mindestens 70 Prozent ihrer Fahrleistungen elektrisch zurückzulegen.

2.2 Bonus-Malus-System integrieren

Allgemein gilt, dass ambitionierte CO₂-Richtwerte, welche für das gesamte Unternehmen gelten, Bonus-Malus-Regelungen vorzuziehen sind.¹⁵ Sofern die Möglichkeit zu solchen gemeingültigen Grenzwerten nicht gegeben ist, kann auch eine Bonus-Malus-Regelung einen Umweltvorteil bringen. Im Folgenden wird ein solches System erläutert und ein Beispiel gezeigt, welches das Mindestmaß einer ernstgemeinten Bonus-Malus-Regelung darstellt.

Mitarbeiter:innen, die CO₂-arme Fahrzeuge wählen, sollten belohnt werden. Eine Bonus-Malus-Regelung kann hier einen entsprechenden Rahmen bieten. Dabei wird ein System implementiert, das Pkw mit hohen Treibhausgasemissionen in den Anschaffungskosten (beziehungsweise in der Leasingrate) belastet, während es Pkw mit geringeren CO₂-Emissionen entlastet.¹⁶

Auf nationaler Ebene implementierten Länder wie Österreich¹⁷ und Schweden^{18, 19} ein Bonus-Malus-System schon früh in den Pkw-Zulassungsprozess. Für Deutschland

fehlte eine solche Strategie hingegen lange. Seit 2021 existiert hierzulande über die Kfz-Steuer eine emissionsbasierte Malus-Regelung, allerdings ist der Aufschlag gering und gilt zudem nur bei Neuzulassungen.²⁰ Mit Blick auf die betriebliche Mobilität wurden Bonus-Malus-Systeme früh als hilfreiche Instrumente zur Reduktion von Emissionen²¹ erkannt und werden nun schon seit mehr als zehn Jahren auch von großen Unternehmen erfolgreich umgesetzt.^{22, 23} So koppelte die Commerzbank bereits 2015 Dienstwagenbestellungen an eine Bonus-Malus-Regelung. Pkw mit CO₂-Emissionen unter 119 Gramm pro Kilometer wurden dabei bezuschusst (je niedriger die Emissionen, desto höher der Zuschuss). Die Leasingraten von Fahrzeugen mit CO₂-Emissionen über 150 Gramm pro Kilometer wurden hingegen mit einem Malus ab 125 Euro (aufsteigend) belegt. Eine andere Umsetzung wählte Boehringer Ingelheim – hier konnte Stand 2015 bei der Wahl CO₂-sparender Fahrzeuge eine höhere Ausstattung gewählt werden. Bei der Metro Group wurden durch CO₂-Einsparung entstandene Boni hingegen bereits 2015 der Altersvorsorge angerechnet. Neuere Bonus-Malus-Systeme für Dienstwagen gehen teilweise noch weiter. So belohnte die FRoSTA AG bereits 2016 Mitarbeitende, welche emissionsärmere und kleinere Fahrzeuge wählten als von ihrer Berechtigung vorgesehen. Alternativ zum Dienstwagen konnte auch eine Bahncard 100 gewählt werden. Eingesparte Leasingraten wurden auf Wunsch ausbezahlt. Heute ermöglicht die FRoSTA AG jenen Mitarbeiter:innen, die freiwillig kleinere, CO₂-sparende Dienstwagen wählen, den Rest des Budgets als Mobilitätsbudget zur freien Nutzung zu erhalten. Alternativ kann zugunsten eines Mobilitätsbudgets auch ganz auf einen Dienstwagen verzichtet werden.²⁴

Obwohl Bonus-Malus-Systeme viele Vorteile wie etwa Emissionsminderungen, das Bewusstmachen von Mobilitätsalternativen oder schlicht eine stärker an der Lebenswirklichkeit der Mitarbeiter:innen ausgerichtete Mobilität bieten können, sind sie auch mit Herausforderungen verbunden. So kann sich ein ausbezahlter, eingesparter Differenzbetrag für Mitarbeiter:innen aus Steuerpers-

15 B.A.U.M. e.V. 2022b

16 Elmer und Kemfert 2021

17 Österreichischer Bundesrat und Nationalrat 2007

18 Habibi et al. 2019

19 ICCT 2018

20 ADAC 2021

21 Forum Ökologisch-Soziale Marktwirtschaft [FÖS] und Finanzwissenschaftliches Forschungsinstitut an der Universität zu Köln [FiFo] 2011

22 DUH 2015

23 DUH 2016

24 Belmoto GmbH 2020

pektive als nachteilig gegenüber der Wahl eines teureren Dienstwagens erweisen. Außerdem können Boni und Malusse zu niedrig für eine Lenkungswirkung angesetzt sein. Dabei ist auch zu hinterfragen, inwiefern die Wahl emissionsstarker Dienstwagen trotz Malus weiter möglich bleibt. Von einem Bonus-Malus-System bleiben darüber hinaus in der Regel Fahrverhalten und Routenplanung der Mitarbeiter:innen unberücksichtigt. In ähnlicher

Weise wird auch der elektrische Fahranteil von PHEV nicht einbezogen, sodass eine theoretische Emissionsminderung dieser Fahrzeuge möglicherweise nicht in die Praxis umgesetzt wird. Zuletzt ist die Wahl eines Dienstwagens auch in einem Bonus-Malus-System abhängig von Rahmenbedingungen der Mitarbeiter:innen etwa der Haushaltsgröße und Kinderzahl, der Verfügbarkeit von Zweit- und Drittwagen, dem Wohnort oder dem sozialen Milieu.

Beispielformulierung für die Car Policy

Um eine umweltbewusste Fahrzeugwahl der Dienstfahrzeuge zu incentivieren, bieten wir den Nutzer:innen ein Bonus-Malus-System an. Bei diesem Anreizsystem wird ausgehend von einem Referenzwert der jeweiligen Nutzer:innengruppe die Reduzierung des CO₂-Ausstoßes mit monatlich 5 Euro pro Gramm honoriert. Umgekehrt führt ein Überschreiten des Referenzwertes dazu, dass monatlich 10 Euro je Gramm zu entrichten sind. Aus Gründen der Finanzierbarkeit dieses Systems werden bei der Wahl eines BEV lediglich 2,50 Euro je Gramm CO₂ als Bonus in Ansatz gebracht. Die Bewertung der CO₂-Ausstöße finden auf Grundlage des WLTP-Testverfahrens statt.

In dem Bonus-Malus-System werden keine Fahrzeuge mit einem Plug-in-Hybrid-Antrieb (PHEV) berücksichtigt, da bei diesen Fahrzeugen die herstellerseitig angegebenen Werte des CO₂-Ausstoßes in der Praxis schwer zu erreichen sind.

Ausgerichtet an den aktuellen Referenzwerten unsere Nutzer:innengruppen (NG 1: Geschäftsführung, NG 2: Bereichsleitung, NG 3: Außendienst) könnten sich beispielhaft folgende monatliche Bonuszahlungen ergeben:

Konventioneller Antrieb:

Nutzer:innengruppe	Referenzwert	Wert des Pkw	Reduktion	Bonus pro Monat
1	150 g/km	130 g/km	20 g/km	100 €
2	140 g/km	120 g/km	20 g/km	100 €
3	130 g/km	110 g/km	20 g/km	100 €

Batterieelektrischer Antrieb:

Nutzer:innengruppe	Referenzwert	Wert E-Pkw	Reduktion	Bonus pro Monat
1	150 g/km	0 g/km	150 g/km	375 €
2	140 g/km	0 g/km	140 g/km	350 €
3	130 g/km	0 g/km	130 g/km	325 €

Vor dem Hintergrund, dass wir uns ständig ambitioniertere Umweltziele setzen wollen, werden die Referenzwerte alle zwei Jahre angepasst.

2.3 Zu restriktive Vorgaben vermeiden

Insbesondere in Unternehmen mit größeren Fahrzeugflotten ist die Auswahl von Dienstwagen häufig standardisiert. Um Offenheit gegenüber nachhaltigeren Fahrzeugen gewährleisten zu können, muss diese Standardisierung (etwa hinsichtlich Fahrzeugmarke, Fahrzeugsegment, Fahrzeugtyp) möglicherweise angepasst werden. So schließt etwa eine Einschränkung bei der Fahrzeugwahl von Dienstwagen wie etwa „nur deutsche Kombis“ viele sparsame Kleinwagen aus. Auch batterieelektrische Fahrzeuge könnten mit einer solchen Einschränkung nicht gewählt werden. Flexiblere Regelungen, welche die Wahl kleinerer, batterieelektrischer Fahrzeuge fördern und auch ausländische Hersteller erlauben, sind für eine rasche Senkung der CO₂-Emissionen unverzichtbar.

Gründe für ein starres Festhalten an wenigen ausgewählten Fahrzeugherstellern liegen neben administrativen Vorzügen sowie Rabatten bei hohen Abnahmezahlen auch in der Außenwirkung – im Image-Faktor einiger Marken. Schlussendlich ist auch das „grüne Image“ umweltfreundlicherer Fahrzeuge kein Ausschlussgrund mehr, sondern im Gegenteil ein Zugewinn für die Außenwirkung des Unternehmens.

Beispielformulierung für die *Car Policy*

Auflösen von Nutzer:innengruppen

Mit dem Ziel, die Option zu schaffen, ein möglichst schadstoffarmes Fahrzeug als Dienstwagen wählen zu können, gestalten wir die Zuordnung von definierten Fahrzeugklassen nach unten hin offen. Damit erhalten die dienstwagenberechtigten Mitarbeiter:innen die Chance, im Sinne dieser *Car Policy* ein möglichst sparsames, energieeffizientes Fahrzeug (nach Möglichkeit ein BEV) aus der vorhandenen Fahrzeugpalette zu wählen.

Auflösen der Herstellerbindung

Um den Dienstwagenberechtigten eine breitere Auswahl an batteriebetriebenen Elektrofahrzeugen (BEV) verfügbar zu machen, wird bis auf Weiteres die bisherige Herstellerbindung aufgehoben. Diese Regelung gilt ausschließlich für BEV, um auf diese Weise die schadstoffarme Mobilität zu fördern.

3 Nachhaltigere Fahrzeugnutzung

In einer *Car Policy* wird üblicherweise geregelt, wie die Fahrzeuge genutzt werden dürfen und welche Kosten durch das Unternehmen übernommen beziehungsweise durch die Nutzenden selbst getragen werden.

Die Nutzung wird beispielsweise geregelt in Hinblick auf die Zulässigkeit von Privat-, Urlaubs- und Auslandsfahrten. Weiterhin kann festgelegt werden, dass eine Nutzungspflicht des Dienstwagens für Dienstreisen besteht.

Die Regelungen zu den Kosten umfassen in der Regel neben den monatlichen Fixkosten wie zum Beispiel die Leasingraten, Versicherung oder Kfz-Steuer auch Kosten für Unterhalt wie Reifenwechsel oder Außenreinigung sowie Kosten aus dem Betrieb wie Kraftstoffkosten, Mautkosten oder Parkgebühren.

Die Regelungen in Unternehmens-*Car-Policies* in Hinblick auf die Fahrzeugnutzung und die damit verbundene Kostenübernahme durch die Unternehmen können sehr unterschiedlich ausfallen. Diese können restriktiv sein, das Führen eines Fahrtenbuchs vorgeben und lediglich die Kostenübernahme dienstlicher Fahrten beinhalten. Durch private Fahrten entstehende Kosten müssen durch die Nutzer:innen in diesem Fall selbst getragen werden. Wesentlich häufiger sind in der Praxis jedoch Regelungen, die eine pauschale Versteuerung der Dienstwagen vorsehen und bei denen nicht zwischen dienstlichen und privaten Fahrten unterschieden wird. Für Unternehmen und Nutzer:innen nimmt damit der Verwaltungsaufwand ab. Unternehmen berichten auch, dass die zuständigen Finanzämter dies teilweise empfehlen beziehungsweise einfordern. Dieses Vorgehen geht oftmals mit sehr großzügigen Regelungen zur Übernahme der Betriebs- und Kraftstoffkosten in Form der Nutzung einer bereitgestellten Tankkarte einher. Bei kleineren Unternehmen ist es nicht unüblich, dass Dienstwagennutzer:innen sich mittels einer kilometerbezogener Benzinkostenpauschale, zum Beispiel für private Urlaubsfahrten, an den Betriebskosten beteiligen.

Insgesamt hat die Art und Weise der Versteuerung und der Kostenübernahme einen großen Einfluss darauf, ob Nutzer:innen von Dienstwagen einen Anreiz haben, ihr Fahrzeug möglichst sparsam zu nutzen und ihre private Fahrleistung einzuschränken. In der Praxis sind solche Anreize leider oftmals nicht gegeben, da dies auch nicht im Interesse einer aus Unternehmenssicht kosteneffi-

zienten Nutzung der Dienstwagen in Leasingverträgen mit hohen vereinbarten Fahrleistungen liegen kann. Zudem berichten Unternehmen davon, dass Anpassungen der Regelungen zur stärkeren Berücksichtigung des Nutzer:innenverhaltens, zum Beispiel auf Privatfahrten, an der betrieblichen Mitbestimmung scheitern. Deshalb ist es wichtig, die Mitarbeitenden zum Beispiel über den Betriebsrat frühzeitig einzubeziehen und eher positive Anreize beispielsweise in Form von Boni zu setzen.

3.1 Energieeffiziente Nutzung anreizen

Der Einsatz effizienter Fahrzeuge ist ein hilfreicher Schritt hin zu einer nachhaltigeren Unternehmensflotte. Daneben kann eine effiziente Nutzung angereizt werden, zum Beispiel über die Ausgestaltung der Vorgaben zur Kostenübernahme und -beteiligung.

Wie viel Kraftstoff oder Strom ein Fahrzeug im Realbetrieb verbraucht ist unter anderem stark abhängig von der Fahrweise. So kann etwa niedertouriges Fahren bis zu 25 Prozent Kraftstoff sparen.²³ Starke Beschleunigung und starkes Bremsen zu vermeiden, reduziert darüber hinaus Verbrauch und Verschleiß. Insbesondere bei Elektro-Pkw wirken sich hohe Geschwindigkeiten nachteilig auf den Verbrauch und damit die Reichweite aus. Doch auch bei Verbrennern kann Fahren nach Richtgeschwindigkeit viel Kraftstoff sparen.²⁵ Ein regelmäßig kontrollierter Reifendruck trägt darüber hinaus zu einer optimalen Fahrzeugeffizienz bei. Bei aller Effizienzsteigerung bleibt die sparsamste Nutzung, auf das Auto zu verzichten – insbesondere kurze Wege können zu Fuß oder mit dem Fahrrad zurückgelegt werden.

Die oben angeführten Punkte mögen den meisten Flottenmanager:innen bekannt sein, den Mitarbeiter:innen jedoch nicht unbedingt. Unterschiedliche Maßnahmen können helfen, effizientes Fahren und wegevermeidendes Verhalten zu fördern. So kann ein Sprintspar-Fahrtraining wichtiges Praxiswissen für die Mitarbeiter:innen bereitstellen. Dabei sollten Trainingsangebote bevorzugt werden, die eine alltagsnahe Umgebung bieten, um die Anwendbarkeit des Erlernenen zu erhöhen. Ergänzend kann ein freiwilliges unternehmensinternes Tempolimit – etwa auf 130 Kilometer pro Stunde – helfen, den Flotten-

25 Umweltbundesamt 2009

verbrauch zu reduzieren. Auch Wettbewerbe können eine kosten- und umweltfreundliche Fahrweise fördern. So können etwa besonders sparsame Fahrer:innen, oder solche, die der Verbrauchsangabe des Fahrzeugherstellers am nächsten kommen, ausgezeichnet werden. Eine digitale Erfassung des Kraftstoffverbrauchs der Beschäftigten, etwa über eine Tankkarte, kann darüber hinaus genutzt werden, um Optionen für eine kraftstoffsparende Nutzung der Fahrzeuge zu identifizieren. Verschärfend können Unternehmen auch Kraftstoffverbrauch und ein Bonus-Malus-System kombinieren. Dabei wird Fahrer:innen ein auf der genutzten Fahrzeugklasse basierendes jährliches Referenz-Kraftstoff-Budget zugeteilt. Unterschreitungen dieses Budgets und die Nutzung alternativer Mobilitätsangebote werden anschließend belohnt.

Wenn dadurch die angestrebten Klimaziele nicht erreicht werden, steht ein stärkerer Hebel zur Verfügung: Unternehmen lassen Mitarbeiter:innen die Tankkosten für private Fahrten selbst tragen. Zwar reduzieren die so anfallenden Kosten den aufgrund des Dienstwagens zu versteuernden geldwerten Vorteil – dennoch ist hier aber von einer Lenkungswirkung auszugehen. Insbesondere wenn die privaten Tankkosten zuvor vollständig vom Arbeitgeber übernommen wurden, führt eine solche Änderung zu einer Vermeidung von Pkw-Wegen und zu effizienterer Fahrweise in sparsameren Fahrzeugen. Bei batterieelektrischen Dienstwagen kann eine Übernahme der privaten Ladekosten durch den Arbeitgeber demgegenüber Anreize zur BEV-Nutzung schaffen und eine flexible Wahl des Ladeorts ermöglichen (siehe auch Kapitel zur Ladeinfrastruktur). Vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellter Ladestrom am Arbeitsort ist nach § 3 Nr. 46 EstG für Arbeitnehmer:innen steuerfrei und demnach bereits besonders attraktiv.

Die Umsetzung der hier vorgeschlagenen Maßnahmen wird möglicherweise nicht reibungslos vonstattengehen. Erkenntnisse, die im Fahrtraining vermittelt wurden, werden nicht immer im Alltag angewendet. Ein Wettbewerb stößt vielleicht nur auf geringe Resonanz im Unternehmen oder auf Widerstand aus dem Betriebsrat. Ausreichende Incentivierung und Werbung sowie vorbildhaftes Verhalten durch die Unternehmensleitung sind hier hilfreich. Für den Fall, dass sich die Rahmenbedingungen einzelner Mitarbeiter:innen verändern, sich etwa das Kundengebiet erweitert, sollte die *Car Policy* Flexibilität bieten.

Eine Anpassung des Budgets sollte in solchen Fällen möglich sein. Eine detaillierte Erfassung und Analyse des Kraftstoffverbrauchs kann zu Unmut bei den Mitarbeiter:innen führen, etwa wenn sich diese überwacht fühlen. Die Mitarbeitenden sollten daher etwa über den Betriebsrat frühzeitig einbezogen werden. Darüber hinaus sollte deutlich gemacht werden, dass nicht einzelne Mitarbeiter:innen, sondern die Optimierung der Gesamtflotte im Fokus steht – etwa auch um Fahrzeuge, die weit von der Herstellerverbrauchsangabe entfernt sind, zukünftig ausschließen zu können.

Beispielformulierung für die *Car Policy*

Als Anreiz, möglichst effizient zu fahren oder auch andere Verkehrsmittel zu nutzen, erhält jede/jeder Dienstwagenberechtigte ein Kraftstoffbudget, das sich auf Grundlage des Kraftstoffverbrauchs eines Referenzfahrzeuges der entsprechenden Nutzer:innengruppe bei einer gegebenen Jahresfahrleistung ermittelt. Eine effizientere Fahrweise, wie auch ein stärkerer Einsatz alternativer Verkehrsmittel, führen zu einem geringeren Budgetverbrauch. Das nicht ausgeschöpfte Budget wird der/dem Dienstwagenberechtigten am Ende des Jahres als Bonus vergütet. Umgekehrt führen eine ineffiziente Fahrweise sowie ein übermäßiger Gebrauch des Dienstwagens dazu, dass das Kraftstoffbudget aufgebraucht und gegebenenfalls sogar eine Rückzahlung (Malus) zu entrichten ist.

Damit Sie als Dienstwagenberechtigte immer einen guten Überblick über Ihren individuellen Verbrauch haben, stellen wir Ihnen ein monatliches Controlling zur Verfügung, in dem Sie Ihren individuellen Verbrauch monitoren können.

3.2 Alternativen zum Dienstwagen bei Privatfahrten erleichtern

Wird ein Dienstwagen privat genutzt, trägt ein Unternehmen auch für diesen Teil der Mobilität eine Verantwortung. Hier gilt es, die Wahl von Alternativen zur Dienstwagenutzung zu erleichtern und anzureizen.

Die Wahl kleiner Dienstwagen bringt gegenüber größeren Fahrzeugen in der Regel einen Nachhaltigkeitsvorteil mit sich, der sich auch in der privaten Nutzung zeigt. Diese Nutzung kleinerer Fahrzeuge kann erleichtert werden, indem der Arbeitgeber für besondere Nutzungsbedürfnisse entsprechende Fahrzeuge zur Verfügung stellt. Über Corporate Carsharing oder Autovermietung können so größere Fahrzeuge, etwa für den Familienurlaub oder größere Transporte, bedarfsgerecht zur Verfügung gestellt werden. Für das Corporate Carsharing wird entweder ein Teil des Unternehmensfuhrparks bereitgestellt (firmeninternes Carsharing) oder ein externer Carsharing-Anbieter eingebunden.

Arbeitgeber können Ihren Arbeitnehmer:innen steuer- und abgabenbefreite Tickets für den öffentlichen Personennahverkehr zur Verfügung stellen. Dabei muss nicht zwischen dienstlicher und privater Nutzung differenziert werden. Dies bietet sich insbesondere für den Arbeitsweg an. Auch Karten für den öffentlichen Personenfernverkehr können Arbeitnehmer:innen zur Verfügung gestellt werden. Inwiefern hier Steuerbefreiungen bei privater Nutzung möglich sind, ist dabei fallabhängig.

Insbesondere für kürzere Wege kann in der privaten Mobilität auch gut ein Fahrrad genutzt werden. Indem Unternehmen ihren Mitarbeiter:innen ein Dienstrad oder Bikesharing ermöglichen, können dafür die notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden. So kann auch der Arbeitsweg emissionsfrei zurückgelegt werden. Ersetzt Radmobilität andere Verkehrsmittel, hat dies direkt einen positiven Effekt auf die Nachhaltigkeit der Mobilität.

Ein den Mitarbeiter:innen zur Verfügung gestelltes Mobilitätsbudget kann die obigen Optionen integrieren und um weitere Mobilitätsangebote erweitern. So lässt sich die private Mobilität noch alltagsnäher und flexibler gestalten. Der Dienstwagen kann verkleinert oder zumindest sinnvoll ergänzt werden.

3.3 Alternativen zum Dienstwagen bei Dienstreisen erleichtern

Nicht zuletzt die COVID-19-Pandemie hat mit den Einschränkungen des Geschäftslebens gezeigt, dass zahlreiche Dienstreisen vermieden werden können. Video-Konferenzen können Meetings und Veranstaltungen nahezu jeder Größe auch langfristig oftmals ersetzen. In diesem Sinne sollte, wo sinnvoll, auch der Ersatz von Präsenz-Meetings durch digitale Optionen gefördert werden. Sofern Reisen notwendig sind, sollten Alternativen zum Dienstwagen stärker in den Fokus rücken. Mitarbeiter:innen sollte bei Dienstreisen die Entscheidung für öffentliche Verkehrsmittel erleichtert werden. Insbesondere bei Dienstreisen von einer Stadt in die andere kann die Bahn eine sinnvolle Alternative zum Dienstwagen darstellen. Eine Bahnfahrt kann im Vergleich zum Pkw Zeit sparen und die gefahrene Zeit kann in vielen Fällen sogar noch sinnvoll genutzt werden – etwa um zu arbeiten.²⁶

In vielen Unternehmen lassen sich Bahnreisen leicht im bestehenden System erfassen und abrechnen, da sie ohnehin für die Dienstreisen zugelassen sind. In einigen Unternehmen besteht auf Dienstreisen hingegen eine Pflicht zur Nutzung des Dienstwagens, in diesen Fällen gilt es dann zunächst, Bahnfahrten auf Dienstreisen zu ermöglichen. Eine verstärkte Nutzung von Bahnfahrten sollte bei der Ausgestaltung von Leasingverträgen (etwa hinsichtlich der vereinbarten Laufleistung) berücksichtigt werden. Im nächsten Schritt kann dann ein Anreizsystem geschaffen werden, um Bahnreisen attraktiver zu machen. So sollten Sitzplatzreservierungen etwa standardmäßig übernommen werden. Darüber hinaus gilt es, den administrativen Aufwand insbesondere für die Mitarbeitenden gering zu halten. Das Einreichen von Belegen sollte möglichst unkompliziert sein. Inwiefern auch Tickets ohne Zangenabdruck (etwa Handy-Tickets) eingereicht werden können, ist zu prüfen. Wenn kein Zangenabdruck erforderlich ist, senkt dies den Aufwand der Mitarbeitenden teils erheblich.

26 Deutscher Reiseverband [DRV] 2019

Beispielformulierung für die *Car Policy*

Dienstreisen sind nicht notwendigerweise mit dem Dienstwagen durchzuführen. Entsprechend der aktuell gültigen Reiserichtlinie ist im ersten Schritt die Notwendigkeit der Dienstreise zu prüfen. Hierbei ist zu prüfen, ob der Reisezweck beispielsweise auch durch ein Onlineformat (zum Beispiel Webkonferenz) erfüllt werden kann. Im Folgeschritt ist das zu nutzende Verkehrsmittel mithilfe eines Vergleichsrechners zu ermitteln (zum Beispiel www.umweltmobilcheck.de). Dieser Vergleichsrechner berücksichtigt sowohl Reisekosten (inklusive Rabattierungsmöglichkeiten wie die BahnCard), Reisezeit und CO₂-Ausstoß. Hierbei wird ebenfalls berücksichtigt, in welchem Umfang die Reisezeit als Arbeitszeit genutzt werden kann. Sollte trotz der Empfehlung des Vergleichsrechners dennoch der Dienstwagen genutzt werden, ist dies schriftlich zu begründen.

4 Förderansätze für Elektromobilität

Im Jahr 2021 entfiel etwa die Hälfte der neu zugelassenen BEVs auf gewerbliche Halter, bei den PHEVs waren es zwei Drittel.²⁷ Dennoch zeigt sich im Gespräch mit Unternehmen, dass Ansätze für eine Stärkung der Elektromobilität bislang oftmals nur unzureichend in *Car Policies* verankert sind.

Vor dem Hintergrund des aktuellen Koalitionsvertrags, nach dem bereits im Jahr 2030 etwa jedes dritte Fahrzeug im deutschen Pkw-Bestand vollelektrisch angetrieben werden soll, beziehungsweise vor 2035 nur noch emissionsfreie Fahrzeuge in Deutschland neu zugelassen werden sollen, ist es besonders relevant, die Elektromobilität zeitnah in den Regelungen einer *Car Policy* geeignet zu berücksichtigen.

Unternehmen sehen insbesondere Regelungsbedarf in Hinblick auf das Laden und die entsprechende Infrastruktur (Kapitel 4.4). Weiterhin werden die häufig nachgefragten Plug-in-Hybrid-Fahrzeuge kritisch bewertet und Regelungsbedarf gesehen, damit diese einen positiven Effekt auf die Umweltwirkungen der Unternehmen beisteuern können.

4.1 Unternehmensziele in einer Präambel kommunizieren

Pkw mit alternativen Antrieben sind in vielerlei Hinsicht Verbrennern vorzuziehen. Batterieelektrische Fahrzeuge haben auf den Lebenszyklus gesehen einen geringeren Treibhausgasausstoß.^{28, 29} Sie fahren lokal emissionsfrei und verringern so die Belastung von Gesundheit und Umwelt. Moderne Fahrzeuge mit batterieelektrischem Antrieb stehen Benzinern und Dieselfahrzeugen in Komfort und Fahrgefühl in nichts nach. Durch umfassende staatliche Förderung, geringe Wartungskosten, günstigen Betrieb und steuerliche Vorteile sind Pkw mit alternativen Antrieben derzeit besonders attraktiv.

Unternehmen sollten daher die Elektrifizierung ihres Fuhrparks in Angriff nehmen. Um dabei erfolgreich zu sein, sollten Mitarbeiter:innen mit an Bord genommen werden. Eine der *Car Policy* vorangestellte Präambel ist dafür eine gute Ausgangsbasis. Eine klare Kommunikation der Ziele des Unternehmens erhöht die Transparenz der *Car Policy*.

27 KBA 2022

28 International Council on Clean Transportation [ICCT] 2021

29 Hoekstra und Steinbuch 2020

Beispielformulierung für die *Car Policy*

Die Reduzierung des CO₂-Ausstoßes unserer Dienstwagenflotte ist ein wichtiges Ziel unseres Unternehmens. Elektrofahrzeuge haben unter Zugrundelegung des Lebenszyklus und des deutschen Strommix heute schon einen geringeren CO₂-Ausstoß als vergleichbare konventionelle Fahrzeuge mit Verbrennungsmotor. Mit einem steigenden Anteil der Erneuerbaren Energien im deutschen Strommix wird sich die CO₂-Bilanz des batterieelektrischen Fahrzeuges sowohl in Bezug auf den Verbrauch als auch die Produktion (Batterien) nochmals deutlich verbessern.

Somit hat die Nutzung von Elektrofahrzeugen einen hohen Einfluss auf den CO₂-Ausstoß unserer Unternehmensflotte.

Dies wird weiterhin dadurch unterstützt, da Elektrofahrzeuge mittlerweile in Bezug auf die Zuverlässigkeit, die Reichweiten und auch die Modellvielfalt eine hohe Praxistauglichkeit aufweisen und auch mit Blick auf die Kosten wettbewerbsfähig sind.

Wir haben das Ziel, bis 2025 unsere gesamte Pkw-Flotte auf Fahrzeuge mit batterieelektrischem Antrieb (BEV) umzustellen.

Aus diesen Gründen fördert unser Unternehmen die Nutzung von Elektrofahrzeugen im Sinne eines innovativen Mobilitätssystems intensiv durch umfangreiche Angebote:

- die Möglichkeit, ein Elektrofahrzeug als Dienstwagen auszuwählen
- eine individuelle Beratung zur Auswahl und Nutzung von Elektrofahrzeugen
- die Möglichkeit zum Testen von Elektrofahrzeugen
- die Durchführung von Fahrtrainings zur effizienten Nutzung von Elektrofahrzeugen
- die Bereitstellung von Ladeinfrastruktur am Wohnort mit Rückerstattung der Stromkosten
- die Bereitstellung einer Ladekarte (analog zur bisherigen Tankkarte)
- Anreiz- und Bonussysteme
- die Möglichkeit zur Nutzung von alternativen Verkehrsmitteln für die Fernstecke (Mietwagen, Carsharing, Bahn)

4.2 Regelung zum Erproben von Elektrofahrzeugen festlegen

Elektro-Pkw weisen gegenüber klassischen Verbrennern einige Eigenheiten auf. Um den Alltag mit einem Elektro-Pkw erproben zu können, kann eine Regelung zum Testen solcher Fahrzeuge sinnvoll sein. Fahrzeuge können dabei ohne den Zeit- und Kaufdruck, der mit einer klassischen Probefahrt verbunden ist, getestet werden. Außerdem kann idealerweise aus einer Vielfalt an Angeboten ein passendes Testfahrzeug gewählt werden. Neben der Erprobung der Alltagstauglichkeit des Fahrzeugs (Reichweite, Laden, Platzangebot) können auch die Fahreigenschaften getestet werden. Beschleunigungsverhalten und Rekuperation werden somit praxisnah erfahren.

Unternehmen sollten mit der Elektrifizierung der Poolfahrzeuge vorangehen und können diese dann Dienstwagenberechtigten zur Verfügung stellen. Alternativ steht in vielen Städten ein breites Angebot an Sharing-Diensten und Auto-Vermietungen für Elektro-Pkw zur Verfügung. Weiterhin könnte auch eine Kooperation mit dem bestehenden Fuhrparkdienstleister oder örtlichen Autohäusern genutzt werden. Sollten in der Nähe befindliche Kommunen die „Roadshow Elektromobilität“ bei sich zu Gast haben, bietet auch diese hilfreiche Erstkontakte mit batterieelektrischen Pkw.³⁰ Bei großen Fuhrparks kann auch ein spezielles Event für alle Mitarbeiter:innen lohnenswert sein. Als Anreiz für Mitarbeiter:innen, einen Elektro-Pkw zu testen, sind Boni auf die bewilligte Leasingrate denkbar (bei Nachweis der Testfahrt). Eine Regelung zum Testen von Elektro-Pkw wäre somit auch an ein eventuell bestehendes Bonus-Malus-System anschlussfähig. Als alternativer Anreiz kann eine Testfahrt vom Unternehmen finanziert und so den Mitarbeiter:innen kostenlos zur Verfügung gestellt werden. Ab einer Fuhrparkgröße von mehr als 25 Fahrzeugen sollten Mitarbeitende die Gelegenheit bekommen, batterieelektrische Fahrzeuge monatsweise zu testen. Eine umfassende und persönliche Einweisung, insbesondere zum Laden, erhöht hier die Akzeptanz.

Bei allen Vorteilen kann eine Regelung zum Testen von Elektro-Pkw auch mit Herausforderungen einhergehen. So können erste Praxiserfahrungen mit Elektro-Pkw eine alltagsnahe Nutzung von Elektrofahrzeugen nur teilweise

abbilden. Eine Wallbox am Wohnort erleichtert etwa das Leben mit einem Elektro-Pkw enorm, ist aber in der Regel bei den meisten Mitarbeiter:innen nicht vorhanden. Um die Akzeptanz der Regelung bei den Mitarbeiter:innen zu erhöhen, sollte der mit den Testfahrten verbundene administrative Aufwand so gering wie möglich gehalten werden. Da über eine Testfahrt nicht alle Vorteile von Elektro-Pkw vermittelt werden können, können Informationsbroschüren zu Unterhaltskosten und Treibhausgasemissionen eine sinnvolle Ergänzung darstellen.³¹

31 LEA LandesEnergieAgentur Hessen GmbH 2021

Beispielformulierung für die Car Policy

Da bei vielen Dienstwagenberechtigten heute noch Vorbehalte in Bezug auf die Nutzung von Elektrofahrzeugen bestehen, bieten wir Ihnen an, ein Elektrofahrzeug für den Zeitraum von zwei Monaten in Bezug auf die individuelle Alltagstauglichkeit (zum Beispiel in Bezug auf Reichweiten oder das Laden) zu testen. Hierzu wird Ihnen vom Fuhrparkmanagement ein Poolfahrzeug zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus erhalten Sie eine umfangreiche Einweisung und unser Fuhrparkmanagement steht Ihnen jederzeit mit Rat und Tat zur Seite. Wir freuen uns, wenn Sie uns über Ihre Erfahrungen berichten.

30 Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur [BMVI] und NOW-GmbH 2021

4.3 Gesamtkosten berücksichtigen

BEVs weisen im Vergleich zu verbrennungsmotorischen Fahrzeugen eine unterschiedliche Kostenstruktur auf. Während die Fahrzeugpreise heute ohne Förderung in der Regel noch höher sind, fallen im Betrieb bei den BEVs niedrigere Energiekosten an. Darüber hinaus fallen üblicherweise weniger Kosten bei Wartung, Reparatur und Steuern an.

In der Praxis wird in *Car Policies* oftmals unabhängig von der Antriebstechnologie eine konkrete Leasingrate vorgegeben, welche dem Dienstwagenberechtigten zur Verfügung steht. Um Mitarbeitenden zu verdeutlichen, dass die Nutzung von Elektrofahrzeugen durch das Unternehmen gewünscht ist und um der unterschiedlichen Kostenstruktur gerecht zu werden, sollten Unternehmen von diesem Vorgehen absehen. Stattdessen sollten sie entweder die Gesamtkosten einschließlich eines Budgets für Kraftstoff und Strom vorgeben oder einen gewissen

Aufschlag auf Leasingraten von BEVs gewähren. Während der erstgenannte Ansatz der Gesamtkosten den Vorteil der Kostenwahrheit mit sich bringt und bei Nutzer:innen den verantwortungsvollen Umgang mit dem Energiekostenbudget anreizt, ist ein pauschaler Aufschlag weniger aufwendig in der Umsetzung. Zudem wird das Risiko von sich verändernden Kraftstoff- und Stromkosten im letzten Fall nicht an den Dienstwagenberechtigten weitergegeben.

Da sich die Kostenstruktur aufgrund der großen Dynamik im Fahrzeugmarkt und sich verändernden Förderkonditionen mit der Zeit verändern werden, ist es hilfreich, die entsprechenden Regelungen im Anhang der *Car Policy* zu verankern, um Anpassungen in den Folgejahren einfacher durchführen zu können. Primär können Aufschläge auch als zeitlich beschränkte Unterstützung zur Einführung von Elektrofahrzeugen im Unternehmen gesehen werden, da die Nutzer:innen von Elektrofahrzeugen daneben auch von steuerlichen Vorteilen profitieren.

Beispielformulierung für die *Car Policy*

Da batterieelektrische Elektrofahrzeuge (BEV) derzeit noch höhere Leasingraten aufweisen als vergleichbare konventionelle Fahrzeuge und dadurch die maximale Referenzleasingrate überschreiten, gibt es für batterieelektrische Elektrofahrzeuge einen Aufschlag zur

Referenzleasingrate. Das heißt, es können BEV bis zu einer maximalen Leasingrate in Höhe der Summe aus Referenzleasingrate und Aufschlag zur Referenzleasingrate gewählt werden.

Nutzer:innengruppe	Referenzleasingrate	Aufschlag BEV pro Monat
1	800 €	200 €
2	550 €	150 €
3	400 €	150 €

4.4 Laden von Elektrofahrzeugen erleichtern

Wesentliche Voraussetzung für die Nutzung von E-Fahrzeugen als Dienstwagen ist, dass die Nutzenden verlässlich ihr Fahrzeug laden können. Dabei sind verschiedene Anwendungsfälle zu beachten:

- Regelmäßiges Laden am Wohnort oder Unternehmensstandort: Im Alltag wird eine verlässlich verfügbare Lademöglichkeit benötigt, an der das Fahrzeug nachts oder tagsüber für längere Zeiträume laden kann, wobei eine relativ geringe Ladeleistung ausreicht.
- Unterwegs-Schnellladen: Falls Fahrten auftreten, die länger als die Gesamtreichweite des Fahrzeugs sind oder die spontan bei niedrigem Ladestand angetreten werden müssen, ist ein Zugang zu öffentlich zugänglicher Schnellladeinfrastruktur erforderlich.
- Zwischenladen: Eine Ergänzung können öffentliche oder halböffentliche Normalladepunkte an Wegzielen sein, insbesondere wenn diese Orte regelmäßig angefahren werden oder wenn die Fahrtstrecken ein Nachladen erfordern. Stellenweise ist dies jedoch noch recht unzuverlässig und teuer.

Regelmäßiges Laden am Wohnort

Die meisten Fahrzeugnutzer:innen sind darauf angewiesen, dass das Fahrzeug am Wohn- oder Arbeitsort regelmäßig über mehrere Stunden geladen werden kann. Mittels einer individuellen Analyse von Mobilitätsverhalten und Bedürfnissen sowie lokalen Gegebenheiten kann jedoch auch identifiziert werden, welche alternativen Lösungen einen Ladepunkt am Wohn- oder Arbeitsort ersetzen können. In jedem Fall sollte zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer:in geklärt werden, wie Kostenübernahme und Administration vonstattengehen und welche technische Lösung für die verschiedenen Fälle gewählt wird. Die zentralen Aspekte dazu müssen in der *Car Policy* festgehalten werden.

Bei der Ladeinfrastruktur am Wohnort stellt sich die Frage nach der Kostenübernahme zunächst bei der Errichtung. Als Anreiz zur Nutzung von E-Fahrzeugen übernehmen Unternehmen teilweise die Kosten für die Wallbox und den elektrischen Anschluss. Insbesondere aufgrund des teilweise kostenaufwendigen Anschlusses – es können mehrere 1.000 Euro anfallen – deckeln manche Unternehmen diesen Betrag. In anderen Fällen tragen die

Fahrzeugnutzer:innen selbst die vollen Kosten für die Anschaffung und Installation der Ladeinfrastruktur.

Auch bei der Nutzung der Ladeinfrastruktur am Wohnort sind die Kostenübernahme und -abrechnung zu regeln. Hier sind drei Möglichkeiten zu unterscheiden:

- Möglich ist erstens eine „Komplettlösung“, bei der ein Ladeinfrastrukturdienstleister Ladevorgänge an allen Orten über einen Stromvertrag des Unternehmens abrechnet. Am Wohnort bedeutet dies, dass die Kosten automatisch beim Unternehmen zu dessen Stromtarif und ohne Mehrwertsteuer anfallen. Vor allem bei einer gewissen Größe der elektrischen Dienstwagenflotte entscheiden sich viele Unternehmen für diese Variante. Sie ermöglicht beispielsweise auch, dass die Nutzung der heimischen Wallbox durch andere, zum Beispiel private E-Fahrzeuge, identifiziert und nicht über das Unternehmen abgerechnet wird. Zu beachten ist aber, dass diese Lösung einen separaten Zähler für die Ladesäule im Haushalt der/des Nutzenden sowie eine eichrechtskonforme Wallbox erfordert, was somit bereits bei der Installation der Ladeinfrastruktur berücksichtigt werden muss.
- Als zweite Möglichkeit und Alternative zur Komplettlösung bietet sich die „klassische Lösung“ an. Nutzer:innen bezahlen den am Wohnort geladenen Strom selbst zu ihrem eigenen Tarif und lassen sich die Kosten durch das Unternehmen erstatten – ähnlich wie dies teilweise bei Reisekosten praktiziert wird. Wie hierbei vorzugehen ist und wie zum Beispiel die Nutzung durch andere Fahrzeuge herausgerechnet wird, ist in der *Car Policy* zu regeln. Neben der Erstattung über Mitarbeitende und auf Basis von Stromrechnung beziehungsweise selbst abgelesenen Zählerständen gibt es auch Dienstleister, die die Kostenerstattungs-Schnittstelle zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen abwickeln und dabei ebenfalls eine Differenzierung zwischen privater und dienstlicher Nutzung ermöglichen.
- Eine dritte Möglichkeit ist eine „Kompromisslösung“. Um den Aufwand der Kostenerstattung einzuschränken, erstatten Unternehmen hier einen Pauschalbetrag für das Laden am Wohnort. Nachteile dieser Lösung können sein, dass für die Nutzer:innen kein monetärer Anreiz zum tatsächlichen heimischen Laden besteht und dass andersherum bei Vielfahrer:innen, die viel zu Hause laden, die realen Kosten gegebenenfalls nicht gedeckt sind.

Sofern eine zuverlässige Lademöglichkeit am Unternehmensstandort zur Verfügung steht und dieser regelmäßig mit dem Dienstwagen aufgesucht wird, kann das Unternehmen auch die Lademöglichkeit am Wohnort in der *Car Policy* komplett aussparen. Es ist jedoch zu bedenken, dass die genannten Bedingungen bei Mitarbeitenden im Außendienst oft nicht vorliegen und angesichts der gestiegenen Bedeutung des Arbeitens am Wohnort die dortige Ladeinfrastruktur nur in Einzelfällen verzichtbar sein dürfte.

Viele Unternehmen möchten den Klimavorteil der Elektromobilität sicherstellen, indem die Verwendung von Ökostrom gefordert wird. Dies kann am Wohnort zum Beispiel bei der „Komplettlösung“ garantiert werden, wenn das Unternehmen Strom aus zertifiziertem Ökostrom bezieht. Wenn Nutzer:innen oder Unternehmen bei der Installation der Ladeinfrastruktur ein Förderprogramm in Anspruch nehmen, das die Nutzung Erneuerbarer Energien zur Voraussetzung hat, ist diese Bedingung ohnehin erfüllt. Ansonsten kann eine entsprechende Klausel in die *Car Policy* aufgenommen werden.

Je nach gewählter Abrechnungslösung kann es erforderlich sein, dass das Unternehmen vorgibt, wie die Ladeinfrastruktur am Wohnort der Nutzer:innen technisch ausgestaltet sein muss, um Kompatibilitätsprobleme zu vermeiden und die Umsetzbarkeit der in der *Car Policy* getroffenen Regelungen zu garantieren (zum Beispiel RFID-Fähigkeit der Wallbox, um private und dienstliche Nutzung zu differenzieren). Wenn die Kosten nicht durch das Unternehmen übernommen werden, sollte dieses dennoch Informationsmaterial beziehungsweise Hilfestellungen bereitstellen, gegebenenfalls in Form eines Vor-Ort-Pre-Checks durch geschultes Personal beziehungsweise Dienstleister, was ebenfalls in der *Car Policy* geregelt sein kann. Auch für das Ausscheiden von Mitarbeitenden aus dem Unternehmen während der Betriebszeit der Ladeinfrastruktur ist eine Regelung zu treffen. Die Anschaffung der Ladeinfrastruktur kann anstelle des Kaufs auch über ein Leasingmodell geregelt sein. Falls, etwa aufgrund von Mietverhältnissen, weder am Wohnort noch auf dem Betriebsgelände Ladeinfrastruktur bereitgestellt werden kann, können möglicherweise öffentliches Laden oder auch Kooperationen mit anderen Unternehmen ein Ersatz sein.

Regelmäßiges Laden am Unternehmensstandort

Die Nutzung der Ladeinfrastruktur am Unternehmensstandort für die Dienstwagenberechtigten wird üblicher-

weise kostenfrei gewährt. Hier stellt sich, insbesondere im Interesse von Vielfahrer:innen und Dienstwagenberechtigten ohne Ladepunkt am Wohnort, die Frage, ob allen Nutzer:innen eine Lademöglichkeit garantiert wird. Das Unternehmen muss dann gegebenenfalls Mehrkosten und -aufwände tragen, um die entsprechende Anzahl von Ladepunkten zur Verfügung zu stellen. Alternativ können in der *Car Policy* Regelungen getroffen werden, die eine Freigabe von Ladepunkten nach Abschluss der Nutzung vorschreiben, sodass während eines Arbeitstages mehrere Fahrzeuge diese nutzen können.

Eine Lösung kann sein, eine Grundgebühr pro Ladevorgang zu erheben. Dies macht kurze Ladevorgänge unattraktiv, mit denen das Fahrzeug anschließend oft für den Rest des Arbeitstages „unproduktiv“ den Ladepunkt blockiert. Dieser Anreiz funktioniert jedoch nur, wenn die Nutzenden zumindest einen Teil der Ladekosten am Unternehmensstandort selbst tragen.

Unterwegs-Schnellladen

Schnellladepunkte (> 22 kW) am Unternehmensstandort erscheinen zwar für die Fahrzeugnutzer:innen attraktiv, bedeuten aber für das Unternehmen hohe Kosten, Anschlussleistungen und Planungsaufwände. Angesichts der üblicherweise langen Standzeiten der Fahrzeuge auf dem Betriebsgelände ergeben diese zudem in der Regel wenig praktischen Mehrwert.

Es bietet sich vielmehr an, den Nutzer:innen mittels Ladekarte oder App Zugang zu öffentlich zugänglicher Schnellladeinfrastruktur zu geben, damit diese Fahrten absolvieren können, die länger als die Gesamtreichweite des Fahrzeugs sind oder die spontan bei niedrigem Ladestand angetreten werden müssen. Die Bereitstellung sollte in der *Car Policy* geregelt werden. Vielfach werden dabei Anbieter gewählt, die ähnlich wie bei Tankkarten einen möglichst breiten Zugang zur Ladeinfrastruktur vieler Anbieter bieten, was für Nutzer:innen attraktiver ist. Wenn ein begrenztes Angebot eines einzelnen Ladeinfrastruktur-anbieters gewählt wird, kann dies allerdings die Kostentransparenz verbessern, denn die Tarife für Ladestrom können erheblich variieren. Ein weiteres Kostenrisiko kann entstehen, wenn Ladekarte oder App auch die Nutzung von Ladeinfrastruktur im Ausland ermöglicht. Wenn kein Zugangsmedium zu öffentlicher Ladeinfrastruktur bereitgestellt wurde oder ein Ladepunkt angesteuert wird, der durch das Zugangsmedium nicht erfasst wird, besteht

auch die Möglichkeit, dass Nutzer:innen die Kosten auslegen und sich durch das Unternehmen erstatten lassen.

Zwischenladen

Das Laden an öffentlichen oder halböffentlichen Normal-ladepunkten (bis 22 Kilowatt) an Wegzielen kann eine Ergänzung sein, wenn bei dienstlichen Wegeketten ein Nachladen erforderlich ist und gleichzeitig ein längerer Aufenthalt erfolgt. Insbesondere ist dieser Anwendungsfall relevant, wenn diese Orte regelmäßig angefahren werden, wie etwa Geschäftspartner oder Einkaufsorte. Die in der *Car Policy* zu regelnden Fragestellungen ähneln den im vorherigen Abschnitt zum Schnellladen. Beim „Normalladen“ ist die Spannweite der Kilowattstunden-Tarife und damit das Kostenrisiko aufseiten des Unternehmens geringer. Es gibt zudem im Normalladebereich weiterhin auch Anbieter öffentlicher Ladeinfrastruktur, die den Strom kostenfrei abgeben.

4.5 Klimavorteile von Elektrofahrzeugen ausschöpfen

Vollelektrische Fahrzeuge verursachen im Betrieb keine Treibhausgasemissionen, allerdings kommt es bei der Stromproduktion infolge der Verbrennung von fossilem Gas und Kohle zu Emissionen in den Kraftwerken. Mit einem zunehmenden Anteil von erneuerbarem Strom im Strommix sinken diese Emissionen. Im Jahr 2021 betrug der Anteil von regenerativem Strom in Deutschland etwa 40 Prozent, bis 2030 soll er laut Koalitionsvertrag auf 80 Prozent ansteigen.³³ Neben den mit dem Betrieb verbundenen Emissionen entstehen im Lebenszyklus der Fahrzeuge weitere Emissionen, vor allem bei der Herstellung und Entsorgung. Im Vergleich zu verbrennungsmotorischen Fahrzeugen verursachen BEVs in diesen Phasen

33 SPD et al. 2021

Beispielformulierung für die *Car Policy*

Damit Elektrofahrzeuge effizient, wirtschaftlich und umweltfreundlich genutzt werden können, fördern wir die Nutzung von Ladestationen am Wohnort. Wir bieten zwei (a & b) Alternativoptionen.

- a) Wir erstatten die Beschaffung und Installation einer Ladestation am Wohnort des/der Dienstwagenberechtigten bis zu einem Betrag von insgesamt xx Euro.
- b) Die/Der Dienstwagenberechtigte kann über das Fuhrparkmanagement die Bereitstellung einer Ladestation am Wohnort beantragen. Das Fuhrparkmanagement stellt die Ladestation bereit und beauftragt die Installation. Mit dem Ausscheiden aus dem Unternehmen oder der Beendigung der Nutzung eines Elektrofahrzeugs muss die Ladestation an das Fuhrparkmanagement zurückgegeben werden.³²

32 Hierfür braucht es zusätzliche Regelungen zur Nutzung und Haftung.

Darüber hinaus erstatten wir der/dem Dienstwagenberechtigten die Stromkosten für Ladevorgänge des Dienstwagens am Wohnort durch:

- a) Die Zahlung einer monatlichen Pauschale in nachfolgender Höhe
 - 30 Euro für batterieelektrische Fahrzeuge (BEV)
 - 15 Euro für Plug-in-Hybrid-Fahrzeuge (PHEV)
- b) Die verbrauchsgenaue Abrechnung der Stromkosten für die Ladevorgänge durch Nutzung eines externen Abrechnungsdienstleisters.

Für alle Elektrofahrzeuge werden, analog zu den bisher genutzten Tankkarten, Ladekarten bereitgestellt.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, die Dienstfahrzeuge mit Elektroantrieb an der Ladeinfrastruktur auf dem Betriebsgelände zu laden.

des Lebenszyklus höhere Emissionen, zum Beispiel aufgrund der mit der Batterieherstellung verbundenen Energieaufwendungen. Dennoch schneiden vollelektrische Fahrzeuge bereits beim aktuellen Strommix bei den Gesamtemissionen deutlich besser ab als vergleichbare Verbrenner. Über den ganzen Lebenszyklus kann die Einsparung je nach Batteriegröße und Fahrleistung zwischen 15 und 25 Tonnen CO₂ liegen, was etwa ein Drittel bis die Hälfte der Emissionen von Verbrennern entspricht.

Oftmals werden für ein Fahrzeugmodell verschiedene Batteriegrößen und damit Reichweiten von den Herstellern angeboten. Beim Modell ID.4 von VW gibt es beispielsweise Ausführungen mit 52 Kilowattstunden und 77 Kilowattstunden nutzbare Batteriekapazität. Geht man von rund 100 Kilogramm CO₂-Äq pro Kilowattstunde in der Produktion aus, ist das ein Unterschied von 2,5 Tonnen.

Nutzer:innen von Elektrofahrzeugen sind oftmals vorsichtig, was ihre Reichweitenanforderung angeht und richten diese an den maximalen Anforderungen wie zum Beispiel seltene Urlaubsfahrten aus, obwohl die Fahrten für den Alltag mit geringen Reichweiten problemlos abgedeckt werden können. Unternehmen sollten in ihrer *Car Policy* deshalb Anreize schaffen, damit Dienstwagenberechtigte sich für Fahrzeuge entscheiden, die in Hinblick auf die verbaute Batteriekapazität nicht überdimensioniert sind, um den vollen möglichen Umweltvorteil auszuschöpfen. Mögliche Anreize sind eine finanzielle Kompensation und die Möglichkeit, für längere Fahrten, bei denen die Reichweite mit der kleinen Batterie zu einer nicht akzeptablen Anzahl von Ladestopps führen würde, Poolfahrzeuge mit größeren Reichweiten zu nutzen (vgl. 3.2).

Allerdings besteht damit das Risiko, dass Mitarbeitende negative Erfahrungen machen, wenn zum Beispiel die Reichweite in der Praxis aufgrund von Witterungsbedingungen dann gefühlt zu klein wird oder wenn zum gewünschten Zeitpunkt kein Poolfahrzeug verfügbar ist, was die Akzeptanz der Elektrifizierung verringert.

Noch relevanter als bei BEVs stellt sich die Frage nach dem Umweltvorteil bei PHEVs. Deren Umweltwirkung hängt stark von der Nutzung ab: Je häufiger ein PHEV geladen und rein elektrisch betrieben wird, desto niedriger fallen die CO₂-Emissionen aus. Untersuchungen haben gezeigt, dass als Dienstwagen genutzte PHEVs einen sehr niedrigen elektrischen Fahrleistungsanteil von durchschnittlich 18 Prozent haben, bei privaten PHEVs ist der Anteil mit etwa 43 Prozent dagegen mehr als doppelt so hoch.³⁴ Dies könnte in fehlenden Anreizen für die elektrische Nutzung, beispielsweise aufgrund der Übernahme der Kraftstoffkosten (vgl. Kapitel 3.1), begründet sein.

Soll es dennoch für die Dienstwagenberechtigten möglich sein, ein PHEV auszuwählen, ist es wichtig sicherzustellen, dass das Fahrzeug auch regelmäßig geladen werden kann. Eine Voraussetzung dafür ist zum Beispiel ein guter Zugang zu einer Ladeinfrastruktur zu Hause oder am Arbeitsplatz. Ob ein PHEV in der Praxis sinnvoll ist, hängt zudem vom Fahrprofil der/des Dienstwagenberechtigten ab. Werden beispielsweise regelmäßig kurze Strecken wie der tägliche Arbeitsweg zurückgelegt, kann ein höherer elektrischer Fahrleistungsanteil erreicht werden als bei häufigen Fahrten von langen Strecken wie zum Beispiel im Außendienst. Deshalb ist eine individuelle Prüfung und Beratung vor der Wahl eines PHEV sinnvoll.

Darüber hinaus sollten Anreize für die elektrische Nutzung geschaffen werden. Umgekehrt sollten Tankkarten, die Fehlanreize für die Nutzung von Diesel oder Benzin setzen, abgeschafft werden. Ein weiteres denkbare Modell ist ein Kraftstoffbudget, das, wenn es nicht in Anspruch genommen wird, an die Nutzer:innen ausgezahlt wird. Sollte es nicht möglich sein, eine geeignete Anreizstruktur und Mindestanforderungen für die elektrische Nutzung in der *Car Policy* zu verankern, ist es sinnvoll, PHEVs nicht als Dienstwagen zuzulassen.

34 ICCT und Fraunhofer ISI 2020

Beispielformulierung für die Car Policy

Variante 1, ohne PHEV:

Da Plug-in-Hybrid-Fahrzeuge (PHEV) in der Praxis im Vergleich mit vergleichbaren konventionellen Fahrzeugen in weiten Teilen keine deutliche Minderung des CO₂-Ausstoßes bieten, gehören PHEVs nicht zu unserem Portfolio. Im Rahmen der Erstberatung, die Dienstwagenberechtigte durch das Fuhrparkmanagement erhalten können, informieren wir Sie sehr gerne, welches Fahrzeug für Ihr individuelles Nutzungsprofil geeignet ist und wie ein Ladekonzept für Ihre individuelle Situation aussehen sollte.

Variante 2, mit PHEV 1:

Da Plug-in-Hybrid-Fahrzeuge (PHEV) in der Praxis im Vergleich mit vergleichbaren konventionellen Fahrzeugen in weiten Teilen keine deutliche Minderung des CO₂-Ausstoßes bieten, können diese Fahrzeuge nur nach vorheriger individueller Beratung gewählt werden. Voraussetzung ist, dass circa 70 Prozent der jährlichen Fahrleistung mit dem Elektroantrieb erfolgen. Hierzu ist es verpflichtend, dass eine kontinuierlich verfügbare Ladeinfrastruktur am Wohnort vorhanden ist. Im Rahmen der Erstberatung, die Dienstwagenberechtigte durch das Fuhrparkmanagement erhalten können, informieren wir Sie sehr gerne, welches Fahrzeug für Ihr individuelles Nutzungsprofil geeignet ist und wie ein Ladekonzept für Ihre individuelle Situation aussehen sollte.

Variante 3, mit PHEV und Anreiz zu bedarfsgerechter Batterie:

Um einen effizienten und klimaschonenden Einsatz unserer Dienstfahrzeuge sicherzustellen, besteht in unserem Unternehmen ein umfangreiches Anreizsystem.

→ Förderung der Nutzung von batterieelektrischen Elektrofahrzeugen (BEV) mit geringerer Reichweite

Wesentlich für die Klimawirkung von Fahrzeugen ist nicht allein deren CO₂-Ausstoß bei der Nutzung. Wichtig ist die Betrachtung des gesamten Lebenszyklus von der Produktion über die Nutzung bis zur Verwertung. Der Batterie kommt hier eine besondere Bedeutung zu. Je größer sie ist, desto höher ist der CO₂-Ausstoß des BEV in Bezug auf den gesamten Lebenszyklus. Bei einem BEV mit einer geringeren Jahresfahrleistung

erhöht eine große Batterie (= hohe Reichweite) den CO₂-Ausstoß je Kilometer deutlich. Aus diesem Grund fördern wir Fahrzeuge mit alltagsnahen Reichweiten. Hierdurch werden zudem Fahrzeuge mit geringem Verbrauch gefördert.

a) Aus diesem Grund erhält die/der Dienstwagenberechtigte einen Bonus bei Wahl eines Fahrzeuges mit einer kleineren Batterie in Höhe von 90 Euro je Kilowattstunde in Bezug zur Batteriegröße des Referenzfahrzeuges der jeweiligen Nutzer:innengruppe.³⁵

Beispiel	Batteriegröße	Reduktion	Bonus
VW ID.3	82 kWh (Referenz)	0 kWh	0 €
VW ID.3	62 kWh	20 kWh	1.800 €
VW ID.3	48 kWh	34 kWh	3.060 €

b) Da die Batterie den wesentlichen Kostenfaktor bei batterieelektrischen Elektrofahrzeugen (BEV) darstellt, sind Fahrzeuge mit kleiner Batterie günstiger als vergleichbare Fahrzeuge mit einer großen Batterie. Aus diesem Grund erhält die/der Dienstwagenberechtigte die Differenz zwischen der Leasingrate des gewählten Fahrzeuges und dem Referenzfahrzeug als Bonus.

Beispiel	Batteriegröße	Leasingrate	Bonus
VW ID.3	82 kWh (Referenz)	300 €/Monat	0 €
VW ID.3	62 kWh	250 €/Monat	50 €/Monat
VW ID.3	48 kWh	200 €/Monat	100 €/Monat

³⁵ <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/534429/umfrage/weltweite-preise-fuer-lithium-ionen-akkus>
<https://www.adac.de/rund-ums-fahrzeug/elektromobilitaet/kaufen/elektroauto-batterie-groesse>

Im Rahmen der Erstberatung, die Dienstwagenberechtigte durch das Fuhrparkmanagement erhalten können, informieren wir Sie gerne, welches Fahrzeug für Ihr individuelles Nutzungsprofil geeignet ist und wie ein Ladekonzept für Ihre individuelle Situation aussehen sollte.

→ Förderung der klimaorientierten Nutzung von Plug-in-Hybrid-Fahrzeuge (PHEV)

Plug-in-Hybrid-Fahrzeuge (PHEV) haben in der Praxis erst dann einen vergleichbaren CO₂-Ausstoß wie ein batterieelektrisches Elektrofahrzeug (BEV), wenn der Anteil der mit dem Elektroantrieb gefahrenen Kilometer bei über 70 Prozent der gesamten Fahrleistung liegt. Als Anreiz, möglichst viel mit dem Elektro- und möglichst wenig mit dem konventionellen Antrieb

zu fahren, erhält jede/jeder Dienstwagenberechtigte ein Kraftstoffbudget, das sich auf Grundlage des Kraftstoffverbrauchs eines konventionellen Referenzfahrzeuges bei einer gegebenen Jahresfahrleistung ermittelt. Auf das Budget wird nur der für den konventionellen Antrieb verbrauchte Kraftstoff angerechnet. Strom wird nicht angerechnet. Je mehr das Fahrzeug mit Elektroantrieb gefahren wird, desto geringer ist der Budgetverbrauch. Das nicht ausgeschöpfte Budget wird der/dem Dienstwagenberechtigten am Ende des Jahres als Bonus vergütet.

Damit Sie als Dienstwagenberechtigte:r immer einen guten Überblick über Ihren individuellen Verbrauch haben, stellen wir Ihnen ein monatliches Controlling zur Verfügung, in dem Sie Ihren individuellen Verbrauch monitoren können.

5 Von der *Car Policy* zur *Mobility Policy*

Im Unterschied zu anderen Regelungen zur betrieblichen Mobilität legt eine *Mobility Policy* keinen Fokus auf die personengebundene Pkw-Mobilität. Ziel ist es vielmehr, nachhaltige Mobilität im Sinne einer Vielfalt an Mobilitätsangeboten zu ermöglichen und zu fördern. Besonders großes Gewicht erhält hier die Reduktion von mobilitätsbedingten Treibhausgasemissionen. Demnach werden in einer *Mobility Policy* verschiedene Bausteine des betrieblichen Mobilitätsmanagement wie z. B. Jobtickets, Fahrradleasing oder auch Regelungen zu Dienstreisen festgelegt.

Mit einer *Mobility Policy* können Unternehmen in Abgrenzung zur *Car Policy* noch einen Schritt weiter in Richtung einer nachhaltigen betrieblichen Mobilität gehen. Eine solche kann (muss aber nicht) auf einer bereits existierenden Reiserichtlinie oder *Car Policy* aufbauen.

Die Förderung von Alternativen zum Dienstwagen ist in einer *Mobility Policy* zentral. Wegevermeidung steht dabei an erster Stelle, etwa durch Homeoffice oder mobiles Arbeiten. Sofern nicht vermeidbar, sollen Dienstreisen und (sofern vom Unternehmen gefördert) auch private Fahrten mit dem öffentlichen Verkehr, dem Fahrrad, zu Fuß oder mit Sharing-Angeboten zurückgelegt werden.

Obwohl eine *Mobility Policy* aktuell für viele Unternehmen noch „Zukunftsmusik“ ist und der nächste Schritt eher in einer nachhaltigeren *Car Policy* liegen könnte, gewinnt die *Mobility Policy* aktuell an Bedeutung. Fortschrittliche Unternehmen setzen hier Maßstäbe, erste umfangreiche Leitfäden existieren,³⁶ Best Practices werden in Interessensgruppen ausgetauscht und neue Konzepte wie etwa das Mobilitätsbudget entstehen.

Insbesondere aufgrund der Neuartigkeit des Ansatzes sollte eine *Mobility Policy* regelmäßig auf Basis des aktuellen wissenschaftlichen Standes zur Nachhaltigkeit der inkludierten Verkehrsmittel, der Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen, der steuerlichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie des administrativen Aufwands überarbeitet werden. In der Umsetzung einer *Mobility Policy* ist, wie auch bei einer nachhaltigeren *Car Policy*, mit Herausforderungen zu rechnen.

6 Ausblick

Unternehmen haben mit einer an ökologischen Kriterien ausgerichteten *Car Policy* die Möglichkeit, die Treibhausgasemissionen ihrer Dienstwagenflotte zu verringern. Aufgrund der häufig kurzen Leasingzeiträume geht der positive Effekt einer nachhaltigen *Car Policy* aber über die Emissionen der Unternehmen hinaus. Über den Gebrauchtwagenmarkt der Leasingrückläufer entsteht auch ein positiver Effekt auf den Privatkund:innenmarkt. Unternehmen sollten hier ihre Lenkungswirkung bewusst nutzen, um den Hochlauf der Elektromobilität insgesamt weiter zu beschleunigen.

Beim Prozess der Umgestaltung der *Car Policy* ist es wichtig, Mitarbeitende und den Betriebsrat mitzunehmen und gegebenenfalls bei entfallenden Privilegien einen Lastenausgleich umzusetzen. Aber auch ein klares Commitment der Unternehmen in Bezug auf einen sauberen Fuhrpark mit einer langfristigen Strategie kann die Akzeptanz einer nachhaltigeren *Car Policy* erhöhen.

Die rege Beteiligung an den im Vorhaben durchgeführten Workshops zeigt, dass das Thema einer nachhaltigeren *Car Policy* bei vielen Unternehmen auf der Tagesordnung steht. Für die ökologische Ausgestaltung von *Car Policies* gibt es eine Reihe von Ansatzpunkten, zum Beispiel die Beschaffung von effizienteren konventionellen Fahrzeugen oder Elektrofahrzeugen und die nachhaltigere Fahrzeugnutzung. Dabei können Unternehmen die oben vorgestellten Beispielformulierungen nutzen, verschiedene Elemente kombinieren oder diese an die eigenen Bedürfnisse anpassen und weiterentwickeln.

Die Umgestaltung der *Car Policy* erfolgt dabei in einem dynamischen Umfeld. Sowohl die steuerlichen Regelungen als auch die Förderlandschaft für elektrische Fahrzeuge wurden in den vergangenen Jahren mehrfach verändert. Zudem verändern sich Rahmenbedingungen wie Treibstoffkosten dynamisch. Dies bedeutet, dass Unternehmen das Umfeld und den Fahrzeugmarkt aktiv betrachten sollten, um die *Car Policy* bei Bedarf auf sich verändernde Bedingungen anzupassen.

Für besonders ambitionierte Unternehmen kann die Umgestaltung der *Car Policy* auch ein Möglichkeitsfenster eröffnen, diese im Sinne einer *Mobility Policy* weiterzuentwickeln und damit zusätzliche Klimaschutzpotenziale zu erschließen. Neben der effizienteren Nutzung und der Elektrifizierung der Flotte sollte auch weitere Möglichkeiten des betrieblichen Mobilitätsmanagement³⁷ genutzt werden, um eine Verlagerung zum Umweltverbund anzuregen.

37 Siehe dazu auch das ebenfalls im Projekt Wege zur elektrischen und nachhaltigen Unternehmensmobilität entstandene Arbeitspapier zum Mobilitätsbudget.

7 Literaturverzeichnis

ADAC (2021): *CO₂-Steuer – was Autofahrer dazu wissen müssen* | ADAC. <https://www.adac.de/rund-ums-fahrzeug/auto-kaufen-verkaufen/kfz-steuer/co2-steuer>, Stand: 25.10.2021

Agora Verkehrswende; Öko-Institut (2021): *Dienstwagen auf Abwegen. Warum die aktuellen steuerlichen Regelungen einen sozial gerechten Klimaschutz im Pkw-Verkehr ausbremsen.* Unter Mitarbeit von B. Fischer, L. Karcher, K. Kreye und F. Hacker. https://www.oeko.de/fileadmin/oekodoc/Agora-Verkehrswende-Dienstwagen_auf_Abwegen.pdf

Articek, Claudia (2021): *Fuhrparkmanagement Studie 2021: CarPolicy 2.0 – 90 Prozent aller Car Policies wurden aktuell angepasst!* In: Dataforce GmbH. <https://www.dataforce.de/news/fuhrparkmanagement-studie-2021-carpolicy-2-0-90-prozent-aller-car-policies-wurden-aktuell-angepasst>, Stand: 26.04.2022

B.A.U.M. e.V. (2022a): *#MobilityPolicy. Leitfaden zur nachhaltigen Ausgestaltung von Mobilitätsrichtlinien in Unternehmen.* <https://static1.squarespace.com/static/6061e2ccd87ebe0848dd80dd/t/62039260228de411d6a69800/1644401265375/Leitfaden+MobilityPolicy.pdf>, Stand: 08.02.2022

B.A.U.M. e.V. (2022b): *Mobilitätsrichtlinien. Wie viel Nachhaltigkeit steckt drin?* <https://www.mobilitypolicy.de/mobilitaetsrichtlinien>, Stand: 08.02.2022

B.A.U.M. e.V. (2022c): *Ergebnisse Unternehmensbefragung.* <https://www.mobilitypolicy.de/ergebnisse-unternehmensbefragung>, Stand 20.07.2022

belmoto GmbH (2020): *FroSTA nutzt das Mobilitätsbudget & die Mobility Card ... um langfristig den Dienstwagen komplett abzuschaffen. Neue Mobilitätsstrategie zeigt positive Resonanz und erste Erfolge.* belmoto GmbH. <https://www.belmoto.de/mobility-insights/frosta-nutzt-das-mobilitaetsbudget-die-mobility-card--79>, Stand: 25.10.2021

Boutueil, Virginie (2016): *Fleet Management and the Adoption of Innovations by Corporate Car Fleets: Exploratory Approach.* In: Transportation Research Record 2598 (1), S. 84–91. <https://doi.org/10.3141/2598-10>

Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI); NOW-GmbH (2021): *Roadshow Elektromobilität.* <https://xn--roadshow-elektromobilitaet-dcc.de>, Stand: 25.10.2021

Deutsche Umwelthilfe e.V. (DUH) (2015): *Mobilitätsstrategien ausgewählter Unternehmen 2015 – Gute Beispiele für umfangreiche Maßnahmen.* Berlin. http://www.duh.de/uploads/media/DUH-Dienstwagen-Umfrage_Unternehmen2015_Mobilit%C3%A4tsstrategien.pdf, Stand: 25.10.2021

Deutsche Umwelthilfe e.V. (DUH) (2016): *Mobilitätsstrategien vorbildlicher Unternehmen 2016.* Berlin. https://www.duh.de/fileadmin/user_upload/download/Projektinformation/Verkehr/Dienstwagen/2016/Unternehmen/DUH-Dienstwagen-Umfrage_Unternehmen2016_Mobilitaetsstrategien_121016.pdf, Stand: 25.10.2021

Deutscher Reiseverband (DRV) (2019): *Chefsache Business Travel.* Studie 2019. <http://www.chefsache-businessstravel.de/wp-content/uploads/2019/12/DRV-Berichtsband-Business-Travel-2019.pdf>

Elmer, Carl-Friedrich; Kemfert, Claudia (2021): *Ein Bonus-Malus-System als Katalysator für die Modernisierung der Pkw-Flotte.* In: Wolfgang Siebenpfeiffer (Hg.): *Mobilität der Zukunft. Intermodale Verkehrskonzepte (ATZ/MTZ-Fachbuch).* Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg, S. 353–371

European Parliament (EP); European Council (2019): *Regulation (EU) 2019/631 of the European Parliament and of the Council of 17 April 2019 setting CO₂ emission performance standards for new passenger cars and for new light commercial vehicles, and repealing Regulations.* (EC) No 443/2009 and (EU) No 510/2011. (EU) 2019/631, Stand: 23.12.2019

Forum Ökologisch-Soziale Marktwirtschaft (FÖS); Finanzwissenschaftliches Forschungsinstitut an der Universität zu Köln (FiFo) (2011): *Environmentally sound reform of tax exemptions for the private use of company cars. The most important results of the research project FKZ UM 08 45 731/02 including proposals for reform.* Unter Mitarbeit von Laura Diekmann, Eva Gerhards, Michael Thöne, Stefan Klinski, Bettina Meyer und Sebastian Schmidt. https://foes.de/publikationen/2011/2011-05-FOES-FiFo-Kinski-Company_Car_Taxation_Germany_summary.pdf

Habibi, Shiva; Hugosson, Muriel Beser; Sundbergh, Pia; Algers, Staffan (2019): *Car fleet policy evaluation: The case of bonus-malus schemes in Sweden.* In: International Journal of Sustainable Transportation 13 (1), S. 51–64. <https://doi.org/10.1080/15568318.2018.1437237>

ICCT (2018): *Sweden's new bonus-malus scheme. From rocky roads to rounded fells?* Unter Mitarbeit von Sandra Wappelhorst und Uwe Tietge. <https://theicct.org/blog/staff/swedens-feebate-system-20181008>, Stand: 01.11.2021

ICCT; Fraunhofer ISI (2020): *Real-world usage of plug-in hybrid electric vehicles: Fuel consumption, electric driving, and CO₂ emissions.* Unter Mitarbeit von Patrick Plötz, Cornelius Moll, and Yaoming Li (Fraunhofer ISI) und Peter Mock Georg Bieker. <https://theicct.org/publication/real-world-usage-of-plug-in-hybrid-electric-vehicles-fuel-consumption-electric-driving-and-co2-emissions/>, Stand: 06.09.2021

International Council on Clean Transportation (ICCT) (2021): *A global comparison of the life-cycle greenhouse gas emissions of combustion engine and electric passenger cars.* Unter Mitarbeit von Georg Bieker. Berlin. https://theicct.org/sites/default/files/publications/Global-LCA-passenger-cars-jul2021_0.pdf

Kraftfahrt-Bundesamt (KBA) (Hg.) (2022): *Neuzulassungen von Kraftfahrzeugen mit alternativem Antrieb – Monatsergebnisse.* FZ 28. https://www.kba.de/SharedDocs/Downloads/DE/Statistik/Fahrzeuge/FZ28/fz28_2022_03.xlsx?__blob=publicationFile&v=4

LEA LandesEnergieAgentur Hessen GmbH (Hg.) (2021): *Klimafreundlich, effizient, smart? Antworten zur Elektromobilität.* Unter Mitarbeit von Lukas Minnich, Moritz Mottschall, Peter Dolega, Dr. Matthias Buchert. Öko-Institut. <https://www.oeko.de/fileadmin/oekodoc/Fragen-zur-Elektromobilitaet.pdf>, Stand: 26.04.2022

Öko-Institut (2020): *Impulse für mehr Klimaschutz und soziale Gerechtigkeit in der Verkehrspolitik. Kurzstudie zu monetären Verteilungswirkungen ausgewählter verkehrspolitischer Instrumente und Vorschläge für eine sozial gerechtere Ausgestaltung. im Auftrag des Naturschutzbunds Deutschland (NABU).* Unter Mitarbeit von Ruth Blanck, Konstantin Kreye und Wiebke Zimmer. 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](#), Stand: 23.12.2020

Österreichischer Bundesrat und Nationalrat (2007): *46. Bundesgesetz: Ökologisierungsgesetz 2007* (ÖkoG 2007; BGBl. I Nr. 46/2008 i. d. g. F.), vom 46. Bundesgesetz, mit dem das Normverbrauchsabgabengesetz und das Mineralölsteuergesetz 1995 geändert werden. In: Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich. <https://www.umweltbundesamt.at/fileadmin/site/publikationen/rep0776.pdf>

Schrempf, Eberhard Christian (2015): *Fuhrparkmanagement – ein ökonomisches und ökologisches Konzept.* In: Handbuch Automobilbanken. Springer, S. 227–238

SPD; Bündnis 90/Die Grünen; FDP (Hg.) (2021): *Mehr Fortschritt wagen. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit.* Koalitionsvertrag 2021 zwischen SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP. https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Koalitionsvertrag/Koalitionsvertrag_2021-2025.pdf, Stand: 30.11.2021

Umweltbundesamt (2009): *Sprit sparen und mobil sein.* 2. Aufl. Unter Mitarbeit von Andreas Burger, Christoph Erdmenger, Ingrid Hanhoff, Andrea Kolodziej und Stefan Rodt. Dessau-Roßlau. <https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/publikation/long/3705.pdf>.

Ydenius, Anders; Kullgren, Anders (2019): *Guideline for a Vehicle Purchase Policy Aiming at a Safe and Sustainable Vehicle Fleet.* Sweden. In: Proceedings of the 26th ESV Conference (paper (No. 19-0290)). <https://www-esv.nhtsa.dot.gov/Proceedings/26/26ESV-000290.pdf>

ÜBER DAS PROJEKT WEGE ZUR ELEKTRISCHEN UND NACHHALTIGEN UNTERNEHMENSMOBILITÄT

Das Projekt 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.

Borkumstraße 2 | 13189 Berlin
Tel. +49 30 40 50 85-0 | Fax +49 30 40 50 85-388
www.oeko.de | info@oeko.de



Stiftung KlimaWirtschaft

Linienstraße 139/140 | 10115 Berlin
T +49 (0)30 204 53 734
www.klimawirtschaft.org | office@klimawirtschaft.org



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

