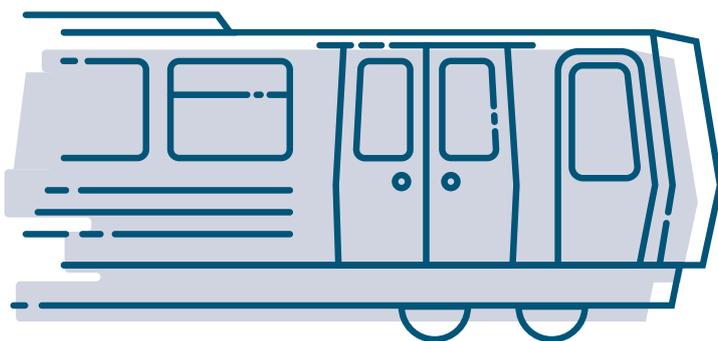


#MobilityPolicy

Leitfaden zur nachhaltigen
Ausgestaltung von
Mobilitätsrichtlinien in
Unternehmen



Info zum Projekt #MobilityPolicy

Unternehmen prägen die Personenmobilität bezüglich geschäftlich veranlasster Fahrten, aber auch die der Arbeitswege der Mitarbeitenden und sogar deren private Mobilität (z.B. bei der Bereitstellung eines Dienstwagens, eines Jobtickets oder beim Job-Fahrrad-Leasing) maßgeblich mit.

In dem von B.A.U.M. e.V. initiierten und koordinierten Projekt #MobilityPolicy werden Empfehlungen für auf Nachhaltigkeit orientierte Mobilitätsrichtlinien ausgearbeitet und zur Implementierung und Umsetzung in Unternehmen vorgeschlagen. Die Empfehlungen sollen Unternehmen dabei unterstützen, einen wichtigen Schritt in Richtung nachhaltiger betrieblicher Mobilität zu gehen – mit insgesamt deutlich geringeren Umweltbelastungen.

Projektteam bei B.A.U.M. e.V.

Dieter Brübach, stv. Vorsitzender und Projektleiter

Svea Becke, Maike Boos, Tobias Evel, Lisa Klose, Jan Koch, Christoph Kohler, Hannah Sarrazin

Kontakt

B.A.U.M. e.V. – mobility@baumev.de – www.MobilityPolicy.de

Unterstützer:innen und Mitwirkende

Das Projekt setzt auf eine breite Kooperation mit Fachleuten und Institutionen, denen nachhaltige Mobilität ebenfalls ein Anliegen ist. Hinweise und Anregungen wurden von nachstehenden Personen beigesteuert, wobei deren Nennung nicht bedeutet, dass diese jede Formulierung/Aussage/Empfehlung mittragen.

Unser Dank für hilfreiche Unterstützung und Mitwirkung gebührt:

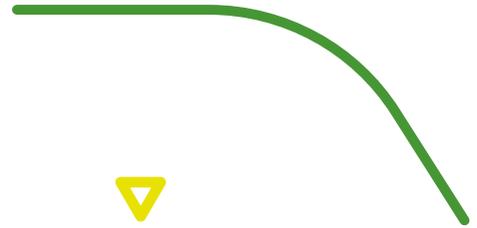
Axel Schäfer, Bundesverband Fuhrparkmanagement e.V.; Matthias Runkel und Christopher Leisinger, Forum Ökologisch-Soziale Marktwirtschaft e.V.; Luis Karcher, Agora Verkehrswende Florian Hacker, Öko-Institut e.V.; Michael Wedler, Johannes Auge und Annika Jeschke, B.A.U.M. Consult GmbH; Alexander Rosenthal und Wasilis von Rauch, Bundesverband Zukunft Fahrrad e.V.; Sylvia Lier, Expertin für multimodale Personenmobilität; Michael Müller-Görnert und Alexander Kaas Elias, Verkehrsclub Deutschland e.V.; Stefan Haendschke, DEPOMM e.V.; Michael Schramek und Andreas Hombach, NiMo e.V.; Dorothee Saar, Deutsche Umwelthilfe e.V.; Sebastian Bader, ACE; Prof. Dr.-Ing. André Bruns, Hochschule Rhein-Main; Lisa Stadtherr, FEST Heidelberg; Prof. Dr. habil. Michael Opielka, Institut für Sozialökologie; Romeo Suleiman, Benjamin Park und Michael Birk, driversity; Anamaria Cristescu, Fraunhofer IAO; Thomas Biermann und Oliver Hagen, Lofino / HSB – Steuerberater; Ulrich Prediger, Josefine Wickenbrock und Dominik Schadewaldt, JobRad GmbH; Andreas Reichert und Nicola Büsse, MOBIKO; Dr. Mario Lochmüller, Moovster; Thomas Krautscheid, Quotas GmbH; Lennart Smend, active commuting; Stefan Peltzer und Sonja Hellali Milani, IHK Dortmund; Benjamin Haag, IHK Aachen; Knut Petersen, EcoLibro GmbH; Gunter Glück, freiberuflicher Mobilitätsexperte; Daniel Kaeding, Sales-Lentz Autocars S.A., Luxembourg; Heiko Luft, Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR)

Unser besonderer Dank gilt Michael Bölke als Projektbetreuer auf Seiten des Umweltbundesamts.

Dieses Projekt wurde gefördert durch das Umweltbundesamt und das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz. Die Mittelbereitstellung erfolgt auf Beschluss des Deutschen Bundestages.



Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.



Inhalt

Ihre Verantwortung – Ihre Chance	4
Unternehmen beeinflussen Mobilität	5
Unternehmen in der Verantwortung	7
Wo stehen Sie? Status Quo Analyse der betrieblichen Mobilität	9
Mobilitätsrichtlinien – Wie viel Nachhaltigkeit steckt drin?	11
Hemmnisse und Handlungsoptionen	13
Grundlagen zu Richtlinien	16
Empfehlungen für Mobilitätsrichtlinien	18
Verkehrsvermeidung	19
Geschäftsreisen	20
Fahrradnutzung	23
Busse und Bahnen	24
Parkraummanagement	25
Fuhrparknutzung	27
Fuhrparkausstattung	28
Sind Elektroautos die Lösung?	30
Das Mobilitätsbudget: ein umfassender Ansatz	32
Das Dienstwagenprivileg: eine unsoziale und klimaschädliche Subvention	34
Weiter wie bisher?	36

Impressum

Herausgeber: B.A.U.M. e.V. , Osterstr. 58, 20259 Hamburg,
v.i.S.d.P. Dieter Brübach, stv. Vorsitzender

www.baumev.de www.MobilityPolicy.de Hamburg, Februar 2022



Dieter Brübach,
stv. B.A.U.M.-
Vorsitzender und
Projektleiter von
#MobilityPolicy



Ihre Verantwortung – Ihre Chance

Angesichts des Klimawandels ist eine nachhaltige Mobilitätsabwicklung ein Gebot der Zeit! Ca. 20 % der klimaschädlichen Emissionen in Deutschland werden vom Verkehr verursacht. Diese Emissionen müssen drastisch verringert werden, sollen die gesetzten Klimaziele erreicht und der Temperaturanstieg auf max. 1,5 Grad begrenzt werden.

Unternehmen prägen die Personenmobilität ihrer Beschäftigten bezüglich geschäftlich veranlasster Fahrten, aber auch die auf den Arbeitswegen und bisweilen sogar deren private Mobilität entscheidend mit. Zudem werden über 60 % aller Neufahrzeuge gewerblich zugelassen. Dies bedeutet wiederum, dass die Unternehmen massiv darüber mitentscheiden, welche Fahrzeuge auf den Straßen unterwegs sind und später als Gebrauchtwagen angeboten werden.

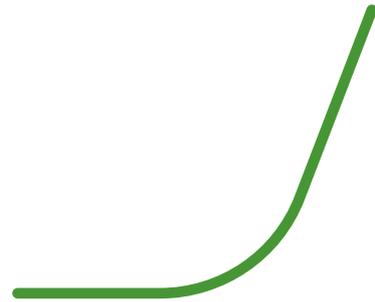
In Betrieben weit verbreitet sind Fuhrpark- und Reiserichtlinien, die meist frei sind von nachhaltigkeitsorientierten Zielsetzungen und vor allem entsprechend wirksamen Anreizen. Das muss sich ändern!

Alle Unternehmen haben Möglichkeiten, hier aktiv zu werden. Für Unternehmen, die sich Klimaschutz und Nachhaltigkeit auf die Fahnen geschrieben haben, gehört auch eine nachhaltige Mobilität dazu. Damit verbunden sind zudem ökonomische Vorteile, erhöhte Arbeitgeberattraktivität und verbesserte Zukunftsfähigkeit.

Das Projekt #MobilityPolicy und dieser Leitfaden geben Ihnen wichtige Impulse für nachhaltiges Handeln in der betrieblichen Mobilität. Sie haben es selbst in der Hand, Ihre mobilitätsbezogenen Richtlinien zu gestalten.

Nutzen Sie die Chancen und schaffen Sie ein gutes Klima!

Ihr *Dieter Brübach*



Unternehmen beeinflussen Mobilität

Der Verkehrssektor ist für ca. 20% der Treibhausgasemissionen in Deutschland verantwortlich¹. Das waren im Jahr 2019 insgesamt 164 Millionen Tonnen Kohlendioxid-Äquivalente, von denen etwa 60% durch den Pkw-Verkehr verursacht wurden². Deutschland ist damit EU-weit Spitzenreiter, was die Kohlendioxidemissionen durch den Straßenverkehr betrifft³.

Unternehmen und kommunale Betriebe haben durch ihr Mobilitäts- und Fuhrparkmanagement erheblichen Einfluss auf das Mobilitätsgeschehen und somit die Entwicklung der Treibhausgasemissionen im Verkehrssektor. 63% der Neufahrzeuge in 2020 wurden gewerblich zugelassen. Diese gewerblich genutzten Fahrzeuge und Dienstwagen sind für ca. drei Viertel der CO₂-Emissionen von Neuwagen verantwortlich. Große und emissionsintensive Fahrzeugmodelle werden besonders häufig von Unternehmen geordert und finden sich Jahre später auf dem Gebrauchtwagenmarkt wieder⁴.

Abbildung 1.
Kohlendioxidemissionen im Straßenverkehr (EU 2019)



→ insgesamt 784 Mill. Tonnen

Quelle Grafik: Eurostat (EUA)

¹ Destatis, WZB, BiB (2021): Datenreport 2021. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland, S. 455 (www.destatis.de/DE/Service/Statistik-Campus/Datenreport/Downloads/datenreport-2021.pdf;jsessionid=4D29761E04C7BDCC22B1C09511255DAA.live711?__blob=publicationFile, 16.12.2021)

² BMU (2021): Klimaschutz in Zahlen. Fakten, Trends und Impulse deutscher Klimapolitik, S. 36 (www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/klimaschutz_zahlen_2021_bf.pdf, 17.12.2021).

³ Quelle: eurostat, Auswertung von 2019 (siehe Grafik)

⁴ Transport&Environment (2021): Deutschlands Steuerpolitik für Dienstwagen. (www.transportenvironment.org/wp-content/uploads/2021/08/TE-Briefing-Deutschlands-Steuerpolitik-fu%CC%88r-Dienstwagen-1.pdf, 17.12.2021)

Der aktuelle CO₂-Emissionsausstoß aller Pkw im Jahr 2020 lag im Durchschnitt immer noch bei über 180 g CO₂/km⁵, der CO₂-Ausstoß von hochpreisigen Dienstwagen liegt meist noch höher – und damit deutlich über dem aktuellen EU-Flottengrenzwert von 95 g CO₂/km. Zudem liegt die jährliche Fahrleistung von Dienstwagen fast doppelt so hoch wie diejenige von Privatwagen.

Mit Geschäftsfahrzeugen werden geschäftlich bedingte Fahrten oder auch Geschäftsreisen unternommen. Deren Gesamtzahl hat gegenüber 2019 – pandemiebedingt – deutlich abgenommen. Auch geschäftliche Flugreisen sind bis zu 90% zurückgegangen, und auch Geschäftsreisen per Bahn gab es drastisch weniger. Stattdessen kamen digitale Video- und Chatformate deutlich stärker zur Anwendung. Noch ist unklar, auf welchem Niveau sich die Zahl der Geschäftsreisen in der „Nach-Corona-Zeit“ bewegen wird. Vorgaben und Entscheidungen der Unternehmen werden hier großen Einfluss haben.

Pendelverkehre sind ein weiterer gewichtiger Faktor bei der Erzeugung von CO₂-Emissionen im Verkehrssektor. Laut aktuellen Daten des statistischen Bundesamts (Destatis) aus 2020 nutzen 68% der Berufspendler:innen das Auto auf dem Weg zur Arbeit⁶. Auch hier hängt die Entscheidung der Arbeitnehmenden, wie sie zum Arbeitsplatz kommen, von Rahmenseetzungen des Unternehmens ab, z.B. von der Standortwahl für den Betrieb, der Bereitstellung von Parkplätzen und Dienstfahrzeugen sowie Vorgaben und Anreizen zur Mobilitätsgestaltung. So könnten durch das deutlich ausgeweitete Arbeiten im Homeoffice viele Wege vermieden werden. Nach einer Greenpeace-Studie würden 35 Milliarden Personenkilometer von Pendler:innen wegfallen und damit 5,4 Millionen Tonnen CO₂ eingespart werden, wenn 40% der Arbeitnehmenden an zwei Tagen pro Woche von zu Hause arbeiten würden⁷.

⁵ gemäß UBA, TREMOD 6.21 (2021)

⁶ www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/09/PD21_N054_13.html, 16.12.202

⁷ Büttner, Lisa/Breitkreuz, Anna (2020): Arbeiten nach Corona. Warum Homeoffice gut fürs Klima ist. IZT-Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gemeinnützige GmbH (www.greenpeace.de/publikationen/s03091_gp_home_office_studie_08_2020_dt_fly_fin_04.pdf, 16.12.2021).



Unternehmen in der Verantwortung

Es gibt zahlreiche Gründe, warum sich Unternehmen auch dem Thema der Entwicklung einer nachhaltigen betrieblichen Mobilität widmen sollten.

Das Thema Mobilität liegt im Einflussbereich des Unternehmens und ist somit auch verknüpft mit Selbstverständnis, Strategie, Zielen und Werten des Unternehmens. Spiegelt sich das Werteverständnis Ihres Unternehmens auch in der praktizierten Mobilität wider? Für an Nachhaltigkeit orientierte Unternehmen wäre wichtig, dass die Richtlinien und die praktizierte Mobilität sozial ausgewogen und weitgehend gerecht für alle Beschäftigten ausgerichtet sind. Wo gibt es in Ihrem Unternehmen möglicherweise noch Regelungen, die heute diesem Anspruch nicht mehr genügen?

Für viele Branchen und Unternehmen wird zudem der Aspekt der Arbeitgeberattraktivität zunehmend wichtig. Auch hier können Sie im Bereich Mobilität, von dem alle Beschäftigten betroffen sind, punkten. Attraktive Angebote und Services zur Mobilität kommen gut an, auch bei der Suche nach neuem Personal. Insbesondere eine Vielfalt der Angebote und Wahlmöglichkeiten wird den unterschiedlichen Wünschen und Bedarfen der Mitarbeitenden gerecht. Bieten Sie ein attraktives und umweltverträgliches „Mobilitäts-Buffer“ an! Aktives betriebliches Mobilitätsmanagement arbeitet mit Informationen, Impulsen, Anreizen, Wettbewerben, (Gemeinschafts-)Aktionen, Aktionstagen und Ausprobiergelegenheiten – bis hin zu Vorgaben in Richtlinien und Policies. Beziehen Sie Ideen und Vorschläge aus der Belegschaft in Ihre Überlegungen ein und schaffen Sie ein „Wir-Gefühl“ der Verantwortlichkeit bei der Umsetzung Ihrer Unternehmenswerte und -ziele. Machen Sie andererseits auch Ihre Beweggründe für Vorgaben/Policies transparent und informieren Sie regelmäßig über die Entwicklung sowie Positivbeispiele. Honorieren und feiern Sie auch gemeinsam erreichte Erfolge (z.B. Verlosungen und Incentives wie Zuschüsse und Boni für die umweltverträgliche Verkehrsmittelwahl, Sonderurlaub, gemeinsames Frühstück etc.).

Mobilität bedeutet Bewegung – und auch in diesem Sinne kann eine veränderte nachhaltige Mobilität ganz praktisch zur (betrieblichen) Gesundheitsförderung beitragen. Gerade bei im Büro Tätigen kann Bewegungsmangel schon dadurch gemindert werden, dass Bewegung in die (täglichen) Arbeitswege integriert wird, wie es vor allem Fahrradfahren oder Zufußgehen ermöglichen.

Auch unter ökonomischen Aspekten gilt es, Effizienzen zu steigern und Kosteneinsparpotenziale zu identifizieren und zu heben. Der betriebliche Fuhrpark

stellt häufig einen hohen und unflexiblen Kostenblock dar. Wo Fahrzeuge vorgehalten, aber nur relativ wenig genutzt werden, sind diese bei geringer Auslastung ineffizient. Neue Ansätze wie „Nutzen statt Besitzen“ bieten auch für Unternehmen Einsparpotenziale. Wo gibt es zudem (verdeckte) Subventionierung nicht nachhaltigen Mobilitätsverhaltens? Beziehen Sie auch administrativen Aufwand z. B. für das Fuhrparkmanagement in die Vollkostenrechnung ein? Haben Sie einmal ausgerechnet, wie viel der Betrieb für Parkplätze ausgibt? Kann Parkraum nicht anderweitig und produktiver für das Unternehmen genutzt werden? Schaffen Sie Kostentransparenz und schichten Sie Mittel gezielt zugunsten nachhaltiger Mobilitätsformen um. Allgemein wird erwartet, dass in Zukunft die Kosten vor allem einer nicht nachhaltigen Mobilität deutlich steigen, beispielsweise infolge der CO₂-Bepreisung und einer möglicherweise neuen steuerlichen Rahmensetzung, z. B. durch den Abbau klimaschädlicher Subventionen. Zum anderen belohnen aber auch vielfältige staatliche Förderprogramme zu nachhaltiger Mobilität und entsprechender Beratung proaktives Handeln.

!

Wer sich als innovativer Vorreiter mit viel Engagement positioniert, punktet in Sachen Image.

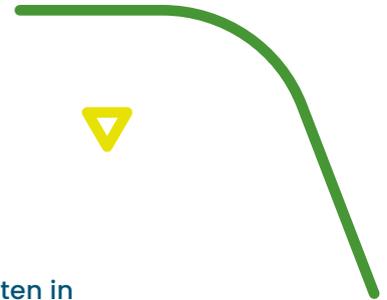
Bezüglich der ökologischen Säule der Nachhaltigkeit stehen Umweltwirkungen und natürlich der Klimaschutz besonders im Fokus. Inwieweit trägt die praktizierte Mobilität positiv zu den Unternehmenszielen für Klimaschutz oder gar Klimaneutralität bei? Eine seriöse Klimabilanzierung im Unternehmen bezieht bzgl. des Betrachtungsrahmens neben den unmittelbaren und vorgelagerten Emissionen gemäß Scope 1 und 2 auch die Mobilität der Beschäftigten auf allen geschäftlichen Wegen sowie den Arbeitswegen (mittelbare Effekte = Scope 3) mit ein, da die Treibhausgasemissionen aus der betrieblichen Mobilität stets wesentlich sind – häufig sogar von überraschend großer quantitativer Dimension.

Die Kommunikation zu Nachhaltigkeit wird immer wichtiger, wie Vorgaben aus der EU(-Taxonomie) oder seitens des Bundesgesetzgebers vorsehen. Große und kapitalmarktorientierte Unternehmen sind bereits heute zu umfassender nicht-finanzieller Berichterstattung (auch im Bereich Mobilität) verpflichtet; ab 2023 wird diese Verpflichtung deutlich ausgeweitet auf Unternehmen ab 250 Mitarbeitenden. Auch andere Anspruchsgruppen wie Kund:innen, Lieferant:innen, Medien, Verbände oder Investor:innen fragen nach konkretem Handeln zur Nachhaltigkeit. Wie ein Unternehmen bzgl. der Mobilität unterwegs ist, prägt das wahrgenommene Unternehmensimage mit. So bietet dieses Thema auch vielfältige Anlässe zu positiver Kommunikation: Wer sich als innovativer Vorreiter mit viel Engagement positioniert, möglichst gewürdigt im Rahmen von Auszeichnungen und Wettbewerben, punktet in Sachen Image.

Das betrifft auch Sie als Führungskraft: Gehen Sie selbst mit gutem Beispiel voran!



Wo stehen Sie? Status-quo-Analyse der betrieblichen Mobilität



Unternehmen sind frei darin, sie selbst betreffende Angelegenheiten in eigener Verantwortung zu organisieren. Dies trifft auch auf die Fragen und Aspekte zu, wie die Mobilität im Einflussbereich des Unternehmens gestaltet werden soll. Häufig sind bei vorhandenem Fuhrpark Fahrzeug-/Dienstwagenrichtlinien/Car-Policies sowie Geschäftsreiserichtlinien vorhanden. Bisweilen sind weitere Mobilitätsthemen an anderer Stelle geregelt, z. B. bzgl. eines Firmen-/Jobtickets für Bus und Bahn, der Parkplatznutzung oder eines Fahrradleasing-Angebots. Vor allem bei kleinen Unternehmen sind diese Regeln nicht immer in formalen Richtlinien ausführlich schriftlich fixiert; dort geben evtl. Beschlüsse oder Anweisungen der Geschäftsleitung oder einfach die „gelebte Praxis“ vor, wie die betriebliche Mobilität abgewickelt wird.

Verschaffen Sie sich zunächst ein Bild, wie die Mobilität in Ihrem Unternehmen derzeit gehandhabt wird und welche Regelungen, Richtlinien oder Vorgaben es dazu gibt. Unterziehen Sie diese in Ihrem Unternehmen vorhandenen Regelungen einer kritischen Prüfung, z. B. anhand nachstehender zentraler Fragen:

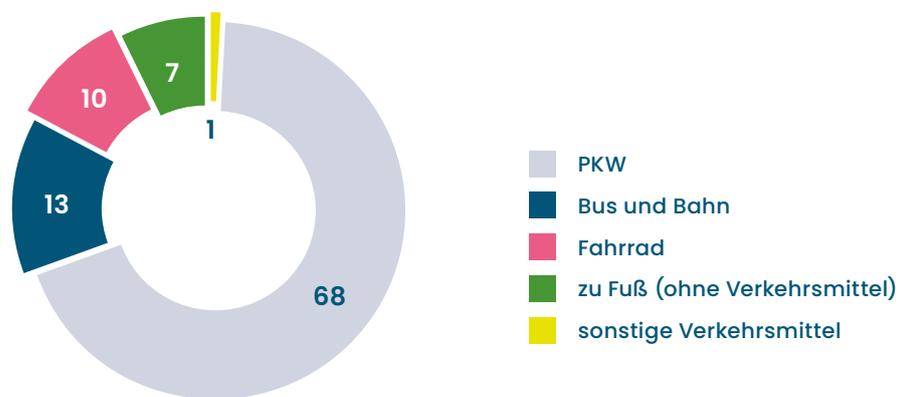
- /// Tragen die Regelungen positiv zu einer nachhaltigen Ausrichtung Ihres Unternehmens bei?
- /// Sind die Regelungen kompatibel mit Ihren Bestrebungen nach Nachhaltigkeit, Klimaschutz, CO₂-Einsparung und Ressourcenschutz?
- /// Welche Anreize werden in den Regelungen gesetzt und wie ist deren tatsächliche Wirkung?
- /// Gibt es noch Potenziale für Kosteneinsparungen?

Eine weitere grundlegende Fragestellung gilt der Bedeutung Ihrer Regelwerke: Welche Wirkung/Bedeutung haben Ihre Regelungen bzgl. der wirklich praktizierten Mobilität? Ist die Relation von Ausnahme und Regel noch stimmig? Wie wird die Einhaltung der Regelwerke nachverfolgt? Gibt es ein daten- und faktenbasiertes Monitoring der betrieblichen Mobilität, anhand dessen die Einhaltung der Vorgaben von Zeit zu Zeit oder möglichst zeitnah abgeglichen werden kann?

Aufschluss über die betrieblich praktizierte Mobilität können Erhebungen (auch mittels entsprechender Apps), Analysen, (Reise-)Abrechnungen, die Datenerfassung in Buchführung und Controlling, eine umfassende Mobilitätsanalyse oder auch eine Klima- oder Umweltbilanzierung geben. Definieren

Sie Indikatoren, die das Mobilitätsgeschehen in Ihrem Unternehmen abbilden und die Ihnen helfen, den Fortschritt auf dem Weg zu den gesetzten Zielen darzustellen. Zentrale Kennwerte können z.B. sein: der Modal-Split (Anteil der jeweiligen Verkehrsmittelnutzung auf den Dienst- bzw. Arbeitswegen Ihrer Beschäftigten), Höhe der Klimagasemissionen aus der betrieblichen Mobilität, Nutzungsgrad/Auslastung der betrieblichen Fahrzeugflotte etc.

Abbildung 2.
Von Berufspendler:innen genutzte Verkehrsmittel 2020



Quelle Grafik: Destatis

Entsprechen die mobilitätsbezogenen Fakten Ihren grundsätzlichen Zielsetzungen im Unternehmen? Sind diese kompatibel mit Ihren Zielsetzungen im Klimaschutz und Ihrem Anspruch bzgl. Nachhaltigkeit? Nehmen Sie auch Aspekte der Sozialverträglichkeit und Gerechtigkeit in den Fokus? Wer profitiert von Ihren Regelungen, wer nicht? Werden Gelder des Unternehmens im Wesentlichen für Mobilitätsformen verwendet, die Ihre Nachhaltigkeits- und Klimazielsetzungen unterstützen?

Binden Sie auch eine erweiterte Perspektive auf die Analyse des Mobilitätsgeschehens ein: Wie stehen Beschäftigte und Betriebsrat dazu? Welche Erwartungen werden von außenstehenden Stakeholdern an Ihr Unternehmen adressiert?

Zur Analyse und Entwicklung eines nachhaltigen Mobilitätskonzepts können Sie auch auf Unterstützung von Berater:innen für Mobilitätsmanagement zurückgreifen.



Mobilitätsrichtlinien – Wie viel Nachhaltigkeit steckt drin?

In nachstehender Tabelle finden Sie Beispiele für Formulierungen in real existierenden Mobilitätsrichtlinien, die überwiegend mal mehr, mal weniger nachhaltig wirken.

(eher) positive Anreize

„Die Poolfahrzeuge sind nur für Fahrten zu nutzen, wenn die Strecke zu Fuß, mit dem Fahrrad oder mit öffentlichen Verkehrsmitteln nicht bewältigt werden kann.“

„Der Firmenwagen ist grundsätzlich nur für Fahrten einzusetzen, für die der Pkw das zweckmäßigste Verkehrsmittel ist.“

„Mitarbeitern mit einem hohen Bahnreisebedarf stellt das Unternehmen eine BahnCard Business zur Verfügung.“

„Die Bahn ist auf allen innerdeutschen Dienstreisen als Verkehrsmittel bevorzugt zu nutzen.“

„Gebühren für Mietwagen werden nur erstattet, wenn öffentliche Verkehrsmittel nicht zur Verfügung standen. Grundsätzlich sollte der ÖPNV benutzt werden.“

„Nötige Fahrten mit dem Pkw wollen wir möglichst ressourcensparend durchführen. Daher verpflichten wir uns freiwillig, auf Autobahnen und autobahnähnlichen Schnellstraßen nicht schneller als 130 km/h zu fahren.“

„Unser CO₂-Richtwert für Pkw beträgt 95 g/km. Auf ihn bezieht sich folgende Bonus-Malus-Regelung: Wird auf Wunsch des Mitarbeitenden ein Fahrzeug mit höherem Ausstoß zur Verfügung gestellt, mindert sich die Budgethöhe um drei Euro je g/km CO₂-Ausstoß, das den Grenzwert übersteigt. Bei einer Unterschreitung des Grenzwertes erhöht sich das Budget um zwei Euro je g/km CO₂-Ausstoß.“

(eher) negative Anreize

„Soweit ein Firmenfahrzeug zur Verfügung steht, ist dieses für Geschäftsfahrten einzusetzen.“

„Erwirbt der Mitarbeiter die BahnCard privat und möchte sie auch für dienstliche Fahrten nutzen, so ist eine Erstattung des Differenzbetrages zwischen ermäßigtem Fahrpreis und vollem Fahrpreis nicht möglich.“

„Für Dienstreisen ist vorrangig das Dienstfahrzeug zu nutzen.“

„Wir schlagen vor, bei Kurzstrecken und Innenstadtfahrten die Nutzung eines Mietwagens gegen öffentliche Verkehrsmittel zu prüfen.“

keine Regelung

„Wird das Budget nicht ausgeschöpft bzw. die prognostizierte Laufleistung während der Nutzungszeit nicht erreicht, erfolgt keine Rückvergütung etwaiger nicht verbrauchter Budgets oder Überzahlungen an den Mitarbeitenden.“

?
**Welche
 Formulie-
 rungen
 finden sich
 in Ihrer
 Richtlinie?**

(eher) positive Anreize

- ” Wir wollen unserer ökologischen Verantwortung und unserer Haltung zur Nachhaltigkeit auch in unserem Mobilitätsverhalten Ausdruck verleihen und den von uns erzeugten Verkehr reduzieren.“
- ” Welches ist unter Beachtung der Nachhaltigkeitsdimensionen das sinnvollste Verkehrsmittel?“
- ” Die FIRMA hat sich verpflichtet nachhaltig zu handeln und bis zum Jahr 2025 CO₂-neutral zu sein. Aus diesem Grunde werden als Firmenwagen auch Elektro- und Hybrid-Fahrzeuge angeboten. Ein wirtschaftlich und ökologisch sinnvoller Betrieb dieser Fahrzeuge setzt in jedem Falle den Willen der Mitarbeitenden voraus, ökologisch zu handeln und zur Nachhaltigkeit beizutragen. Mitarbeitende, die nicht in diesem Sinne handeln und sich nur aus steuerlichen oder sonstigen Vorteilsgründen für ein solches Fahrzeug entscheiden, erfüllen nicht den Anspruch wirtschaftlich und ökonomisch zu handeln.“

(eher) negative Anreize

- ” Bei allen Dienstreisen sollen die Wirtschaftlichkeit und die Verhältnismäßigkeit der eingesetzten Mittel im Hinblick auf den Zweck der Reise berücksichtigt werden.“
- ” Die Wirtschaftlichkeit muss bei der Wahl der Reisebedingungen im Vordergrund stehen.“
- ” Es ist grundsätzlich das wirtschaftlich günstigste Verkehrsmittel unter Berücksichtigung von Kosten und Reisezeiten zu benutzen.“

” Für alle von dem Unternehmen bereitgestellten Pkw besteht ausnahmslos ein max. CO₂-Grenzwert von 120 g CO₂/km.“

” Je nach Nutzer-/Berechtigtengruppe soll der CO₂-Wert folgende Werte nicht übersteigen:
 – Vorstand: 240 g/km
 – Hauptabteilungsleiter: 180 g/km
 – Abteilungsleiter: 150 g/km“

” Der Mitarbeitende ist nicht berechtigt, das Firmenfahrzeug für private Zwecke zu nutzen.“

” Der Mitarbeitende kann das Dienstfahrzeug auch für private Zwecke nutzen, soweit die dienstliche Nutzung dadurch nicht beeinträchtigt wird.“

” Vor jeder Dienst- oder Geschäftsreise muss deren Notwendigkeit und die Verfügbarkeit von Alternativen (Telefon- oder Videokonferenz) geprüft werden.“

” Der reisenden Person obliegt die Planung, Buchung und Durchführung der Reise.“

” Die Reiseorganisation sowie Buchungen dürfen ausschließlich über die vom Unternehmen zur Verfügung gestellten Systeme und Wege erfolgen.“

” Die Auswahl des konkreten Fahrzeuges obliegt dem Unternehmen.“

” SUV, Coupés sowie Cabrios der Mittelklasse sind zulässig.“

” Die Firma ist berechtigt, die Bestellung bestimmter Fahrzeugmodelle oder Ausstattungsmerkmale abzulehnen.“

” Fahrzeuge der Geschäftsleitung sind von diesen Regelungen ausgenommen.“

” Diese Merkmale sind ausgeschlossen: Sportwagen, Wohnmobile, Coupés (2-türig), Transporter, Cabriolets, SUV.“

” Eine individuelle Zuzahlung zur Referenzrate ist nicht möglich.“



Hemmnisse und Handlungsoptionen



Bei der Entwicklung von an Nachhaltigkeit ausgerichteten Mobilitätsrichtlinien gibt es manche Aspekte, die hemmend wirken können. In nachstehender Übersicht haben wir einige häufig vorkommende Hemmnisse aufgelistet – und wie Sie damit umgehen können.

Hemmnisse

Gegenargumente und Handlungsoptionen

Dienstwagenprivileg

- | | |
|--|--|
| <p>▼ Dienstwagen (insbesondere solche, die privat nutzbar sind) bieten Komfort und gelten manchem als Statussymbol.</p> | <p>▲ Die Bereitstellung von Dienstwagen zur privaten Nutzung verleitet häufig zum Kauf großer Fahrzeuge und außerdem zu einer übermäßigen Autonutzung. Bieten Sie stattdessen ein angemessenes Gehalt oder evtl. ein Mobilitätsbudget an. Statt individuell zugeordneter Dienstwagen können Sie für geschäftliche Fahrten einen Fahrzeugpool anbieten und/oder auch Carsharing nutzen. Wenn ein Dienstwagen notwendig ist, so ist zumindest auf einen möglichst geringen CO₂-Ausstoß zu achten und alle Kosten für Privatfahrten sollten von dem/der Nutzer:in selbst getragen werden (keine "Flatrate zur Autonutzung").</p> |
| <p>▼ Durch die aktuellen Steuerregeln sparen Nutzer:in und Arbeitgeber:in meist erhebliche Kosten und Steuern/ Sozialabgaben, das macht einen Dienstwagen auch finanziell attraktiv.</p> | <p>▲ Dienstwagen sind häufig nur ohnehin schon relativ gut verdienenden Personen vorbehalten. Das Steuerprivileg für Dienstwagen kostet den Staat mindestens 3,1 Mrd. Euro p. a. und fördert zusätzlich soziale Ungleichheit, auch im Unternehmen.</p> |

Unwissenheit und Unkenntnis

- | | |
|---|---|
| <p>▼ Es fehlt an Know-how, wie das Mobilitätsmanagement verändert werden kann und welche Kosten daraus entstehen.</p> | <p>▲ Sie stehen mit Ihrem Unternehmen nicht alleine da. Lassen Sie sich von Pionieren inspirieren, tun Sie sich mit anderen Unternehmen zusammen oder holen Sie sich professionelle Unterstützung/Beratung. Es gibt auch Fortbildungen, die Mitarbeitende zu Mobilitätsmanager:innen ausbilden.</p> |
|---|---|

Verwaltungsaufwand

- | | |
|---|---|
| <p>▼ Das Aufstellen neuer Regelungen und deren Umsetzung münden auch in einen hohen Verwaltungsaufwand.</p> | <p>▲ Es gibt zahlreiche Dienstleister und Lösungsanbieter, die bei der Umstellung auf nachhaltige Mobilität hilfreich zur Seite stehen und "schlanke" Lösungen parat haben.</p> |
|---|---|

Hemmnisse

Gegenargumente und Handlungsoptionen

Attraktivität der Alternativen

-
- | | |
|---|--|
| <p>▼ Mit Fahrrad, ÖPNV oder zu Fuß dauert der Weg zur Arbeit häufig länger.</p> | <p>▲ Häufig beruht dieser Eindruck auf Fehleinschätzungen oder Unkenntnis. Kommunizieren Sie alternative Möglichkeiten offensiv und regen Sie zum Ausprobieren an (z. B. Testwochen, Aktionen). Der Zeitaspekt relativiert sich, da mit Bahn, Fahrrad oder zu Fuß Parkplatzsuche und Fahrstress im Berufsverkehr entfallen und die Unterwegszeit zur Bewegung oder anderes (z. B. Lesen im Zug) nutzbar ist. Fast die Hälfte aller Arbeitswege sind unter 10 km lang und könnten problemlos mit einem Pedelec/E-Bike bewältigt werden.</p> |
| <p>▼ Auf dem Fahrrad oder zu Fuß kommt die körperliche Anstrengung hinzu. Zudem sind die Mitarbeitenden dem Wetter direkt ausgesetzt und fühlen sich im Straßenverkehr ggf. nicht sicher.</p> | <p>▲ Bewegung und frische Luft fördern die physische und psychische Gesundheit. Bei Nutzung von E-Bikes können auch weitere Entfernungen, Steigungen und Gegenwind ohne große Anstrengung bewältigt werden. Ein Leih- oder Leasing-Angebot für Fahrräder und E-Bikes, zusätzliche Infrastruktur am Arbeitsort wie Duschen, Umkleiden, Fahrradstellplätze und Ladestationen machen das Radfahren attraktiver und komfortabler. Auch gibt es Routenplaner, die möglichst angenehme und sichere Wege ermitteln. Zusätzliche Sicherheit und Motivation schafft auch das gemeinsame Radeln mit anderen.</p> |
| <p>▼ Beim ÖPNV sind die Abhängigkeit von Abfahrtszeiten und Verspätungen, die ggf. schlechte Anbindung und die Kosten ein hemmender Faktor.</p> | <p>▲ Die Flexibilisierung der Arbeitszeit entspannt den alltäglichen Weg zur Arbeit. Ein möglichst vom Arbeitgeber bezuschusstes Jobticket oder ein (übertragbares) ÖPNV-Ticket, welches auch privat genutzt werden kann, gibt einen Anreiz, sowohl auf dem Arbeitsweg als auch in der Freizeit den ÖPNV zu nutzen. Bisweilen bietet auch die Kombination von ÖPNV mit Teilstrecken per Rad oder PKW eine gute Möglichkeit.</p> |
| <p>▼ Auf Langstrecken sind Flugzeug oder Pkw häufig die schnellere und günstigere Variante.</p> | <p>▲ Auch Flug- und Autoreisen sind nicht frei von Verspätungen und sie erzeugen erheblich mehr klimaschädliche Emissionen als Reisen mit dem Zug. Im Zug kann die Zeit zur Entspannung oder zum Arbeiten genutzt werden. Bei Vergleich der „Tür-zu-Tür“-Unterwegszeit ist die Nutzung von Bahn/ÖPNV häufig gar nicht oder kaum zeitaufwändiger als Flugreisen, da Eincheckzeiten entfallen und Flughäfen oft fernab vom eigentlichen Reiseziel liegen. Auch sind Fahrkarten für die Bahn bei frühzeitiger Buchung häufig sogar günstiger als Flugtickets. Eine BahnCard verringert die Kosten zusätzlich und kann auch privat zum klimafreundlicheren Reisen per Bahn motivieren. Zunächst ist aber stets zu prüfen, ob eine Reise notwendig ist oder mittels Telefon- oder Videokonferenzen vermieden werden kann.</p> |
-

Hemmnisse**Gegenargumente und Handlungsoptionen****Bequemlichkeit und Gewohnheiten**

- ▼ Sowohl in der Leitungsebene als auch in der Belegschaft fehlt der Antrieb, alte Gewohnheiten aufzubrechen.
- ▲ Möglicherweise besteht bereits die Offenheit für oder der Wunsch nach Veränderung. Zur Motivation können Sie Anreize und Gelegenheiten zum Ausprobieren/Testen von Alternativen schaffen – z.B. ein Bonus-Malus-System einführen, Testwochen für ÖPNV organisieren, Leihfahrräder anbieten oder Wettbewerbe ausrichten – und als Führungskraft mit gutem Beispiel vorangehen.

Mangelndes Problembewusstsein und fehlende Motivation

- ▼ Unternehmen und Beschäftigte sind sich der Bedeutung der betrieblichen und individuellen Mobilität häufig nicht bewusst. Nachhaltigkeit und Klimaschutz haben somit keine Priorität bei Mobilitätsentscheidungen.
- ▲ Es gibt zahlreiche Quellen, die die Notwendigkeit einer Verkehrswende und die Bedeutung von Unternehmen dabei aufzeigen. Für Unternehmen auf dem Weg zur Klimaneutralität ist eine veränderte Mobilität zwingend erforderlich. Aufklärung, Information und Sensibilisierung helfen, sich der eigenen Rolle und der Dringlichkeit eines Umschwungs bewusst zu werden und schließlich die bisherigen Mobilitätsgewohnheiten zu verändern.

Unmut und Ärger in der Belegschaft

- ▼ Bisweilen besteht die Befürchtung, durch veränderte Vorgaben Unmut bei den Beschäftigten auszulösen.
- ▲ Beziehen Sie die Beschäftigten mit ein (Befragung, Workshops, Intranet), schaffen Sie positive Anreize und treten Sie selbst als Vorbild auf. Verdeutlichen Sie die Motivation/Beweggründe für Ihr Handeln. Letztlich gibt die Geschäftsleitung die Richtung vor, auch wenn man es nicht allen Beschäftigten immer recht machen kann.

Mangelnde Finanzen

- ▼ Die Einführung bzw. Umstellung auf ein systematisches Mobilitätsmanagement und die Schaffung neuer Infrastruktur bedeuten zusätzliche Kosten.
- ▲ Die Umstellung auf eine Mobilität mit Rücksicht auf Nachhaltigkeit dient nicht nur der Umwelt, sondern ist auch eine nachhaltige Investition in die Zukunft Ihres Unternehmens und steigert zudem Ihre Attraktivität bei Kund:innen und (künftigen) Mitarbeitenden. Verschaffen Sie sich einen Überblick, welche (auch verdeckten) Kosten der Autonutzung aktuell zugutekommen (z.B. Dienstwagen-vollkosten, Vollkosten der Autoparkplätze, Personalkosten für Verwaltung/Fuhrparkmanagement). Vielfach ergeben sich auch echte Kosteneinsparungen durch Nutzung anderer Verkehrsmittel, Reduzierung des Fuhrparks und weniger Geschäftsreisen. Schichten Sie Kosten zugunsten nachhaltiger Fortbewegung um. Mehr Bewegungsmobilität fördert die Gesundheit und senkt dadurch die Kosten für Krankheit und Fehltage.



Grundlagen zu Richtlinien

Es liegt allein in der **Verantwortung** des Unternehmens, welche Regelungen zur betrieblichen Mobilität getroffen werden. Nehmen Sie diese Verantwortung wahr! Nach erfolgter Status-quo-Analyse entwickeln Sie Ihre Richtlinien nach Maßgabe nachstehender Empfehlungen weiter.

Die mobilitätsbezogenen Regelungen/Vorgaben in Ihrem Betrieb sollten auf die grundsätzliche **Unternehmensstrategie Bezug nehmen** und auch den Zusammenhang mit Teilkonzepten/-zielen wie der Nachhaltigkeits- und/oder Klimastrategie transparent machen. In den Regelwerken sollten diese Grundlagen und Zielsetzungen explizit benannt werden.



Es liegt allein in der Verantwortung des Unternehmens, welche Regelungen zur betrieblichen Mobilität getroffen werden.

Sie können die **Regelungen selbst ausformulieren** und als Unternehmen verabschieden. Die Richtlinien geben somit den erklärten Willen der Geschäftsleitung als das für das Unternehmen maßgeblich handelnde Organ wieder. Neben grundlegenden Aspekten wie Transparenz, Klarheit, Compliance sind natürlich auch weitere Rahmenbedingungen wie Gesetze und Verordnungen zu beachten, wozu auch steuerrechtliche Aspekte gehören. Es ist jedoch nicht vorgegeben, hier alle Möglichkeiten zur Steueroptimierung maximal auszuschöpfen.

Wägen Sie vorher ab, welche **Anreize** Ihre Regelungen geben, ob bewusst/gezollt oder evtl. indirekt/unbewusst. Werden die Impulse so gegeben, dass ein Ergebnis im Sinne Ihrer Unternehmenszielsetzung zu erwarten ist?

Je nach gelebter Unternehmenskultur kann es vorteilhaft sein, andere **Akteursgruppen** wie z. B. die Beschäftigten oder deren Vertretung (Betriebsrat) in die Formulierung von Regelwerken einzubeziehen (z. B. in Form von Betriebsvereinbarungen). So können gute Vorschläge aus der Belegschaft einfließen und zudem die **Akzeptanz** der Regelungen gesteigert werden, zumal wenn die Beweggründe für die Regelungen verdeutlicht werden. Andererseits kann nicht allen Wünschen und Ansprüchen aus der Belegschaft entsprochen werden.

Letztendlich entscheidet die Geschäftsführung. Kommunizieren Sie im Anschluss die neuen Richtlinien und verdeutlichen Sie, warum Sie die Regelungen final so verabschiedet haben, einschließlich Ihrer **Abwägung bei Zielkonflikten**. Bisweilen kann es notwendig sein, Ausnahmen von der grundlegenden Regelung zuzulassen. Legen Sie die **Kriterien für Ausnahmen** möglichst konkret fest. Formulieren Sie auch bewusst aus, was eine Kann-, Soll- oder Mussvorschrift ist. Definieren Sie das **Procedere**, wie Ausnahmen beantragt und begründet werden müssen und wer hierüber entscheidet: idealerweise eine Führungskraft oder gar die Geschäftsleitung selbst.

#MobilityPolicy

Haben Sie auch ein Auge darauf, dass die Vorgaben umgesetzt werden und z.B. **Ausnahmen nur in wirklich begründeten Fällen** zugelassen werden. Bei wiederholten oder gravierenden Verstößen sollten Sie intervenieren.

Wie im Management üblich unterziehen Sie auch Ihre Mobilitätsvorgaben einem **Controlling**. Tragen die Regeln und deren praktische Handhabung zum Erreichen der Ziele bei? Erfassen Sie entsprechende Daten und analysieren Sie regelmäßig **Auswertungen** etc. Definieren Sie **Zielwerte und Indikatoren** und verfolgen Sie, ob sich diese wie gewünscht entwickeln. Kommunizieren Sie erreichte (Zwischen-)Ziele, aber auch Fehlentwicklungen an die Belegschaft. Falls erforderlich, müssen Sie nachsteuern und z.B. weitergehende Regelungen verabschieden.

Soweit Sie oben genannte Aufgaben nicht selbst wahrnehmen möchten, schaffen/bestimmen Sie hierzu eine Stelle, die für alle Aspekte der betrieblichen Mobilität federführend oder koordinierend zuständig ist. Im Idealfall kümmert sich ein:e **Mobilitätsmanager:in** oder Mobilitätsbeauftragte:r um diese Fragen. Die VDI-Richtlinie 5110, Blatt 1 gibt Ihnen hierzu Hilfestellung.

Gibt es in Ihrem Unternehmen bereits Richtlinien wie eine Fuhrpark-/Car-Policy oder Geschäftsreiseregelungen? Werden auch an anderen Stellen mobilitätsbezogene Aspekte geregelt? Etablieren Sie eine MobilityPolicy, deren Grundidee es ist, dass in dieser möglichst alle die Mobilität betreffenden Aspekte geregelt werden. Außerdem wird in nur einer MobilityPolicy die Vielfalt der Möglichkeiten („Mobilitäts-Buffer“) besser im Überblick sichtbar.

Hinterfragen Sie, ob Sie die Mobilität Ihrer Beschäftigten überhaupt finanziell unterstützen möchten/müssen, und wenn ja, dann etablieren Sie möglichst ein **Mobilitätsbudget**, das nach bestimmten Vorgaben für alle möglichen Verkehrsmittel verwendet werden kann. Idealerweise wird bei PKWs differenziert zwischen betrieblichen und privaten Fahrten. Gestalten Sie die Regelungen so, dass Anreize zugunsten nachhaltiger Mobilität gesetzt werden. Das bloße Bereitstellen von Geld in Form von Gutscheinen ergibt wenig Sinn. Denken Sie auch daran, ggf. andere Regelwerke wie z.B. **Arbeits- und Dienstverträge** bzgl. mobilitätsbezogener Aspekte (z.B. Dienstwagenbereitstellung, Mobilitätsbudget) anzupassen.





Empfehlungen für Mobilitätsrichtlinien MobilityPolicy

In den nachfolgenden Kapiteln haben wir für verschiedene Themenbereiche einer MobilityPolicy Hinweise und Vorschläge zur Ausgestaltung Ihrer Richtlinien zusammengestellt. Wir empfehlen Ihnen, sich hieran zu orientieren.

Ergänzend finden Sie konkrete Formulierungsempfehlungen zur Übernahme in Ihre MobilityPolicy-Richtlinie auf der Projektwebsite www.MobilityPolicy.de



Verkehrsvermeidung

Da der Berufs- und Pendelverkehr sowie Geschäftsreisen einen erheblichen Teil der CO₂-Emissionen im Verkehrssektor ausmachen – insbesondere der motorisierte Individualverkehr – ist Verkehrsvermeidung hier eine besonders wirksame Strategie. Unternehmen können in vielfacher Weise zur Verkehrsvermeidung beitragen. Das fängt schon bei der Wahl des Firmenstandorts an – ergänzend gibt es weitere Möglichkeiten.

Empfehlungen für Ihre MobilityPolicy

Wo immer es betrieblich möglich ist, kann durch Arbeiten im **Homeoffice** die sonst nötige Fahrt zum Arbeitsort an den entsprechenden Arbeitstagen ganz entfallen – und somit vor allem die mit dem Arbeitsweg verbundenen Emissionen. Gestalten Sie in Ihrer MobilityPolicy die **Rahmenbedingungen** für Arbeiten im Homeoffice entsprechend aus und sorgen Sie auch für eine gute Arbeitsausstattung im Homeoffice. Bei Mitarbeitenden im Außendienst oder Vertrieb und bei Vielreisenden spielt zudem **mobiles Arbeiten** eine wichtige Rolle.

Neben unzureichender Hard- und Softwareausstattung im Unternehmen oder ungeeigneten häuslichen Verhältnissen können auch private oder familiäre Umstände einer Arbeit im Homeoffice entgegenstehen. Prüfen Sie in diesem Fall, inwieweit „Zwischenformen“ wie z. B. **Co-Working-Spaces** (dezentrale, gemeinschaftlich genutzte Büroräume/-gebäude) als Alternative für einen Büroarbeitsplatz in Frage kommen.

Auch hier gilt es die **Rahmenbedingungen** zu prüfen: Wie weit ist der nächste Co-Working-Space entfernt und wie ist die Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel? Stellen Sie Ihren Mitarbeitenden über ein **Corporate Coworking-Programm** vergünstigte oder sogar kostenlose Nutzungskontingente im örtlichen Co-Working-Space zur Verfügung.

Der **Wohnort der Mitarbeitenden** ist ein entscheidender Faktor für die Verkehrserzeugung im Berufsverkehr: Je näher die Beschäftigten am Arbeitsort wohnen, desto geringer sind die durch das Unternehmen bedingten Berufs- und Pendelverkehre und die damit einhergehenden Emissionen. Auch sind die **Rahmenbedingungen** Ihres Firmenstandorts wichtig, z. B. die Anbindung an die öffentlichen Verkehrsmittel und die Radverkehrsinfrastruktur. Welche Wohnmöglichkeiten in der Nähe des Arbeitsortes stehen den Mitarbeitenden grundsätzlich zur Verfügung und zu welchen Kosten? Zur Unterstützung Ihrer Mitarbeitenden können Sie schon vorab – beispielsweise bei Stellenausschreibungen oder im laufenden Bewerbungsverfahren – geeignete **Informationen** zu nahegelegenen Wohnmöglichkeiten zur Verfügung stellen und evtl. sogar Wohnungen oder Belegrechte anbieten/vermitteln. Denkbar wäre auch ein Wohnzuschuss statt Stellung eines Firmenwagens, wo ein solcher nicht mehr nötig wäre.





Geschäftsreisen

Geschäftsreisen dienen der Kontaktpflege mit Kolleg:innen, Kund:innen und Geschäftspartner:innen sowie der Teilnahme an Veranstaltungen und Schulungen. Geschäftsreisen beanspruchen jedoch auch viel **Zeit** und verursachen hohe **Kosten** und **Emissionen**.

Empfehlungen für Ihre MobilityPolicy

Zuallererst wäre zu prüfen, ob eine Geschäftsreise wirklich notwendig/sinnvoll ist oder nicht auch durch ein virtuelles Format wie eine **Video- oder Telefonkonferenz** ersetzt werden kann. Die umweltfreundlichste Reise ist die, die gar nicht erst angetreten wird.

Ist die Reise unvermeidbar, sollte sie möglichst umweltfreundlich gestaltet werden. Legen Sie hierfür die **Bahn** als bevorzugtes Verkehrsmittel fest – in Deutschland reisen Sie so CO₂-neutral und mit 100 % Ökostrom⁸.

Die **Bahnfahrt** kann zur Entspannung, aber auch gut zum Arbeiten sowie zur Vor- und Nachbereitung von Terminen genutzt werden – daher rechnen Sie diese Zeit zugunsten der Beschäftigten als Arbeitszeit an.

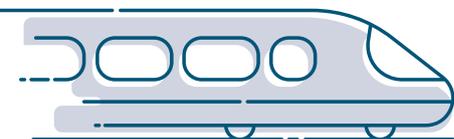
Geschäftskund:innen erhalten besondere Angebote, die das Bahnfahren günstig machen. Eine **BahnCard** animiert Mitarbeitende dazu, auf geschäftlichen wie auch privaten Wegen mit dem Zug zu reisen. Je nach Reisehäufigkeit können Sie Mitarbeitenden eine BahnCard Business (25/50) oder gar eine BahnCard 100 zur Verfügung stellen oder den Kauf einer privaten BahnCard finanziell unterstützen. Als zusätzlichen Anreiz können Sie ab einer bestimmten Reisezeit (z.B. drei Stunden) auch die Buchung in der 1. Klasse anbieten.

Sofern das Reiseziel nicht allein per Bahn gut erreichbar ist, animieren Sie zur **Weiterfahrt mit dem ÖPNV** oder auch zur **Nutzung von öffentlichen Verleihangeboten** für Fahrräder/Roller – und übernehmen Sie hierfür dann auch die Kosten. Erst wenn diese Optionen nicht verfügbar oder nicht praktikabel sind, sollte über Carsharing, ein Taxi oder einen Mietwagen nachgedacht werden – und auch dort klimafreundliche Optionen/Angebote bevorzugt werden.

Alternativ kann auch ein **Faltrad** kostenfrei in der Bahn mitgenommen werden. Es lässt Reisende flexibel und selbstbestimmt die An- und Weiterreise zum/vom Bahnhof bewerkstelligen.

Ein **Pkw** sollte nur dann für die Geschäftsreise gewählt werden, wenn die Nutzung der Bahn nicht praktikabel ist (z.B. deutlich längere Reisezeit, schlechte Anbindung). Entwickeln Sie hierfür Kriterien sowie Vorgaben für Ausnahmen.

Mit dem Vorhalten von Firmenfahrzeugen, zumal wenn diese dann auch vorrangig genutzt werden müssen, schaffen Sie einen **Zwang zur**



⁸ www.bahn.de/bahnbusiness/gruene_geschaeftsreisen, 16.12.2021

Abbildung 3.
(Geplante) Maßnahmen zur Verbesserung der CO₂-Bilanz

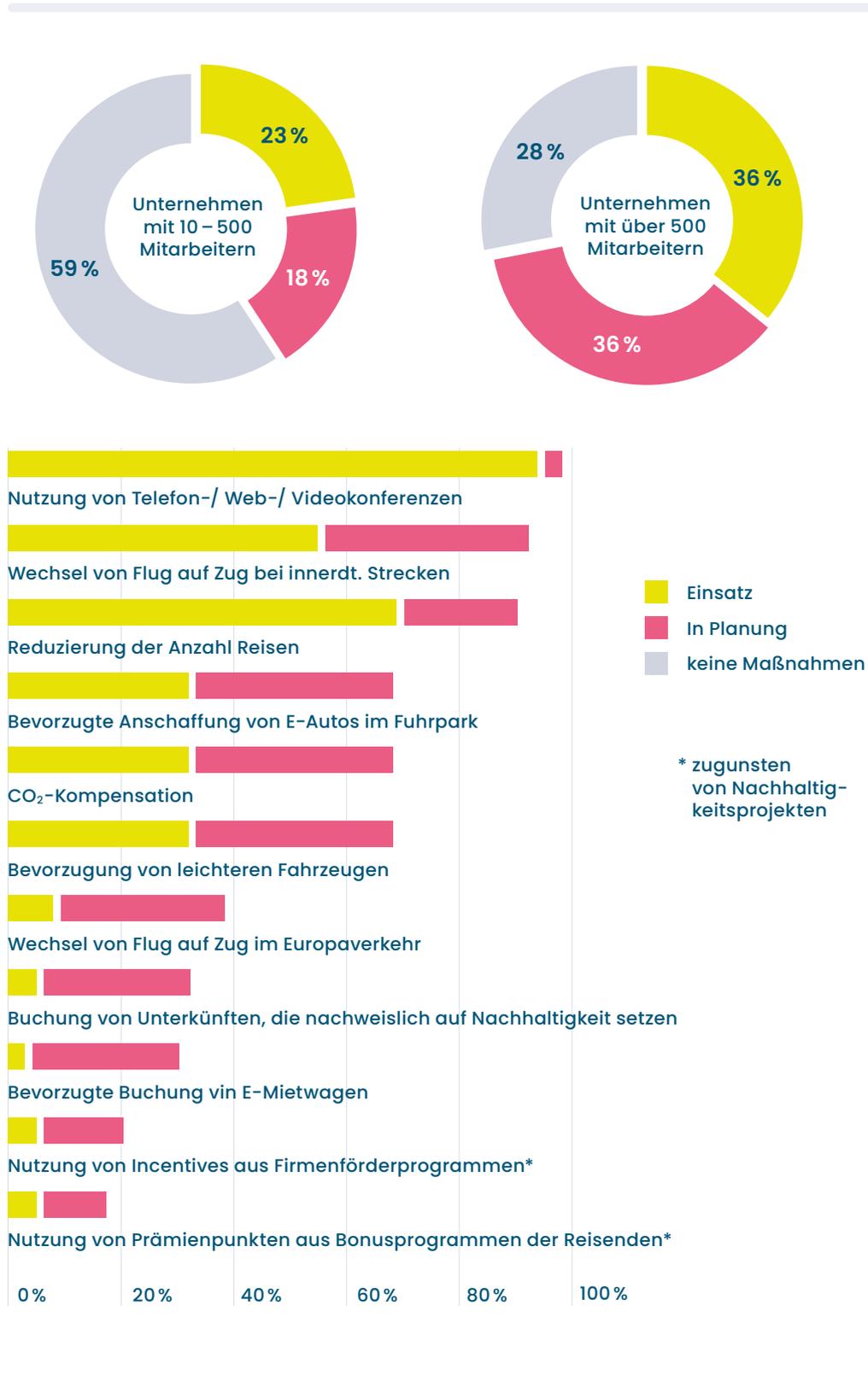
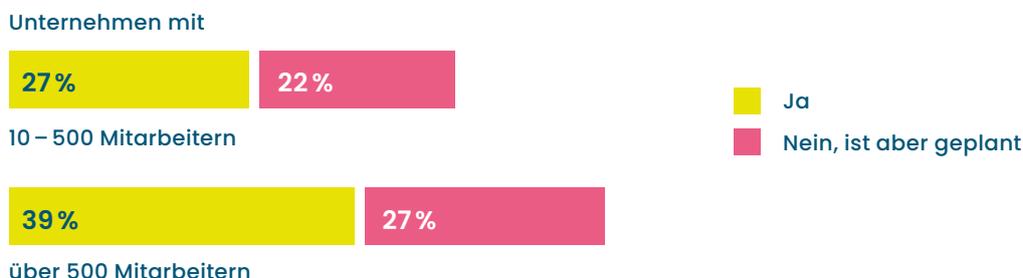


Abbildung 4.
Bestandteile zu Umwelt-/Klimaschutz und Nachhaltigkeit in der Reiserichtlinie



Quelle Grafik: VDR-Geschäftsstelle 2020

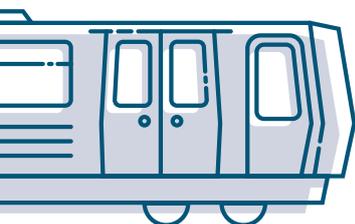
Autonutzung, der andere Möglichkeiten faktisch ausschließt. **Vermeiden** Sie daher eine solche Vorgabe und verkleinern Sie stattdessen kostensenkend Ihren Firmenfuhrpark und nutzen Sie ergänzend auch Carsharing-Angebote. Haben mehrere Mitarbeitende dasselbe Ziel, sind **Fahrgemeinschaften** zu bilden. Führen Sie eine Pflicht ein, vor Reisen diese Option zu prüfen. Etablieren Sie hierzu ein Tool, das die Förderung von Fahrgemeinschaften unterstützt – innerbetrieblich und ggf. auch gemeinsam mit benachbarten Betrieben oder der Kommune.

Das **Flugzeug** ist für sehr große Distanzen und zumal für Interkontinentalverbindungen als Verkehrsmittel alternativlos. Auch auf mittleren Distanzen ist die Flugzeit häufig geringer als die Fahrtzeit mit anderen Verkehrsmitteln, allerdings ist die „**Tür-zu-Tür**“-**Reisezeit** (wenn auch die Fahrt zum/vom Flughafen sowie Check-In- und Wartezeiten einberechnet werden), meist deutlich höher – und die nutzbare Zeit zum Arbeiten geringer als z.B. auf Bahnreisen.

Der Ausstoß von Treibhausgasen und umweltbelastenden Luftschadstoffen ist auf jeden Fall um ein Vielfaches höher. **Flüge sollten daher möglichst vermieden werden**. Legen Sie Kriterien fest, nach denen ein Flug gebucht werden darf (z.B. nur ab bestimmten Distanzen/Relationen oder in Abhängigkeit von verfügbaren Alternativen und der Reisedauer). Da beim Start eines Flugzeugs besonders viele Emissionen (besonders auch Lärmemissionen an und im Umfeld von Flughäfen) freigesetzt werden, wäre auf Flüge mit Zwischenstopps zu verzichten.

Sind Flüge unvermeidbar, bevorzugen Sie Fluggesellschaften mit einem klaren Bekenntnis zu Nachhaltigkeit und verbrauchssparsame Flugzeugtypen. Schieben Sie auch dem Ausnutzen **verdeckter Vergünstigungen** einen Riegel vor und verbieten Sie, dass durch geschäftliche Reisen erworbene Boni aus **Bonusprogrammen** privat genutzt werden.

Schreiben Sie die **Nutzung klimafreundlicher Verkehrsmittel** in Ihren Geschäftsreiserichtlinien vor und definieren Sie darin auch deutlich die Ausnahmeregelungen für Alternativen. So setzen Sie die Rahmenbedingungen für eine klimafreundliche Gestaltung und effiziente Planung der Reise. Um Ihre



Mitarbeitenden bei Planung und Durchführung der Reise zu unterstützen und die Wahl klimafreundlicher Verkehrsmittel zu fördern, können Sie außerdem schon vorab **Informationen** zu Fahrradrouen, ÖPNV-Verbindungen und Sharing-Diensten am Zielort der Geschäftsreise bereitstellen. Empfehlenswert ist dies vor allem bei häufig aufzusuchenden Reisezielen.

Schon bei **Planung einer Reise** sollte die Prüfung alternativer Reismglichkeiten zur Pflicht gemacht werden – hilfreich ist die Nutzung von Buchungssystemen, die automatisch einen **Vergleich verschiedener Verkehrsmittel** (nach Emissionen, Reisezeit, Nutzungszeit, Kosten) darstellen und **Alternativen** vorschlagen, oder die Unterstützung durch eine fachkompetente interne Stelle oder einen externen Partner.

Vorgaben können sich auch auf die bevorzugte Inanspruchnahme von nachhaltigen, klimafreundlichen **Hotels und Veranstaltungsorten** beziehen, die selbstredend auch möglichst gut mit nachhaltigen Verkehrsmitteln erreichbar sein sollten.

Ausnahmen von Vorgaben sollten jeweils nur nach vorheriger Prüfung und Genehmigung seitens der Vorgesetzten bzw. Geschäftsleitung möglich sein.

Die durch eine Geschäftsreise entstandenen **CO₂-Emissionen** können und sollten Sie **kompensieren**. Diese Möglichkeit ist als Ergänzung zu sehen. Priorität haben Verkehrsvermeidung und die umweltverträgliche Gestaltung von notwendigen Geschäftsreisen.

Alle oben genannten Empfehlungen können auch dann zur Anwendung kommen, wenn keine echte Geschäftsreise unternommen wird, sondern Mitarbeitende auf kurzen/mittleren Distanzen tagsüber aus geschäftlichem Anlass unterwegs sind. Gerade auf **kurzen Distanzen** sind Verkehrsmittel wie (Elektro-)Fhrrder (ggf. auch Lastenräder) vielfach ausreichend und gut nutzbar.



Fahrradnutzung

Fahrradfahren erlebt derzeit einen Boom und immer mehr Unternehmen entdecken die damit verbundenen Vorteile auch für Mitarbeitende und fördern die Fahrradnutzung. Von der Bereitstellung von (Elektro-)Fhrrdern und entsprechender Ladeinfrastruktur über die Errichtung hochwertiger Fahrradabstellanlagen bis hin zu motivierenden Aktionen zum Umsatteln: Die Möglichkeiten, sich als fahrradfreundlicher Arbeitgeber zu profilieren, sind vielfältig.

Empfehlungen für Ihre MobilityPolicy

Fhrrder gehören in jeden **Firmenfuhrpark**, denn es gibt immer auch geschäftliche Fahrtenlsse, die problemlos mit diesem kostengünstigen und klimafreundlichen Verkehrsmittel bewältigt werden können. Sehen



! **Fahrräder gehören in jeden Firmenfuhrpark.**

Sie in Ihren Mobilitätsrichtlinien vor, dass Fahrräder **vorrangig** benutzt werden sollen, wenn dies möglich ist. Formulieren Sie ggf. Anhaltspunkte dafür.

Sind Firmenfahrräder verfügbar, erlauben Sie deren **Nutzung** explizit auch **auf dem Arbeitsweg** und für andere Privatfahrten. Die kostenlose Nutzung von vom Betrieb finanzierten Firmenfahrrädern stellt keinen zu versteuernden geldwerten Vorteil dar.

Dies gilt ebenso für das **Laden von Akkus** von – auch privaten – Elektrofahrrädern am Arbeitsplatz. Erlauben Sie dies explizit und möglichst kostenlos.

Gewähren Sie eventuell zusätzlich **finanzielle Anreize** für die Fahrradnutzung, z. B. auch wenn Privaträder für geschäftliche Fahrten und Geschäftsreisen eingesetzt werden (z. B. Vergütung durch ein Kilometergeld). Selbstredend sollten auch Aufwendungen für Mieträder (z. B. aus öffentlichen Verleihsystemen) erstattet werden, die auf Geschäftsreisen etc. genutzt werden.

Als besonders wirksames Instrument zur verstärkten Fahrradnutzung bieten Sie **Fahrradleasing** per Gehaltsumwandlung an. Hierbei profitieren Beschäftigte und Unternehmen von finanziellen Vorteilen bei Steuern und Sozialabgaben und das Fahrradleasingangebot ist mit wenig Aufwand zu etablieren. Da grundsätzlich alle Beschäftigten diesen Service nutzen können, wird die **Arbeitgeberattraktivität** merklich gesteigert. Übernehmen Sie als zusätzlichen Anreiz möglichst einen großen Teil der Kosten (prozentual und/oder als Höchstbetrag) und vermindern Sie so den Betrag, den die/der Beschäftigte per Gehaltsumwandlung beisteuern muss. Gegebenenfalls können Sie diese Vergünstigung abhängig machen von der Nutzung des Fahrrads auch auf dem Arbeitsweg (z. B. an mind. 50% der Arbeitstage). Ein komplett vom Arbeitgeber als Gehalts-extra bereitgestelltes Dienstrad bleibt sogar völlig steuerfrei.



Busse und Bahnen

Auf dem täglichen Arbeitsweg bieten Busse und Bahnen (ÖPNV) viele Vorteile gegenüber dem privaten Pkw: keine Parkplatzsuche, kein Stau und dafür neu gewonnene Zeit zum Arbeiten, Lesen oder Entspannen. Zudem ist der CO₂-Ausstoß deutlich geringer, als wenn man, wie meist, allein im Auto sitzt. Als Unternehmen können Sie viele Anreize schaffen und die Nutzung von Bahn und ÖPNV fördern, was nicht nur dem Klima, sondern auch Ihrer Attraktivität als Arbeitgeber zugutekommt.

Empfehlungen für Ihre MobilityPolicy

Verschaffen Sie sich einen Überblick über die **Rahmenbedingungen**: Von wo pendeln Ihre Angestellten zur Arbeit? Hierfür eignen sich beispielsweise anonymisierte Wohnstandortanalysen. Wie ist Ihr Unternehmen an den ÖPNV

angebunden? Wie weit ist der nächste Bahnhof, die nächste Bahn- oder Bushaltestelle entfernt und wie regelmäßig verkehren die einzelnen Linien? Tragen Sie Informationen zu ÖPNV-Verbindungen zusammen und **kommunizieren** Sie diese offen und regelmäßig (z.B. in der Willkommensmappe für neue Mitarbeitende, im Intranet oder via Aushang/Display), um Mitarbeitende – und ggf. auch Kund:innen/Besucher:innen – auf die Anreisemöglichkeiten per ÖPNV auf dem Arbeitsweg aufmerksam zu machen. Wenn es nicht anders geht, organisieren Sie selbst einen Werksbusverkehr.

Stellen Sie Ihren Mitarbeitenden ein **Jobticket** oder eine andere Monatskarte **vergünstigt oder sogar kostenlos** zur Verfügung, um die Nutzung des ÖPNV zu fördern. Seit 2019 geht das steuerfrei. Besondere Konditionen wie Privatnutzung, Mitnahme von Personen und Übertragbarkeit des Tickets steigern die Attraktivität dieses Angebots zusätzlich.

Bisweilen ist auch die **Kombination der Bahn mit einem anderen Verkehrsmittel** wie z.B. (Verleih-)Fahrrad oder (Verleih-)Roller attraktiv und zeitsparend auf Arbeitswegen, um die erste oder letzte Meile zum Bahnhof zu überbrücken. Übernehmen oder bezuschussen Sie hier auch Kosten für öffentliche Verleihsysteme oder die Miete für diebstahlsichere Fahrradabstellanlagen am Ausgangs- und/oder Zielbahnhof.

Auch **Probewochen und Wettbewerbe** können Mitarbeitende zur ÖPNV-Nutzung motivieren. Stellen Sie Umsteiger:innen bei Verzicht auf Dienstwagen oder Firmenparkplatz z.B. eine BahnCard 100 oder ÖPNV-Jahresfahrkarte in Aussicht. Nehmen Sie Regelungen hierfür in Ihre MÖbilitätsrichtlinien auf. Schaffen Sie **finanzielle Anreize/Vergünstigungen** für die Nutzung des ÖPNV.

Nicht nur für den Arbeitsweg, auch auf Geschäftsreisen sollte den öffentlichen Verkehrsmitteln der Vorrang gegeben werden. Anders als für die Arbeitswege der Mitarbeitenden können Sie hier nicht nur Anreize zur umweltfreundlichen MÖbilität schaffen, sondern dies direkt in den Geschäftsreiserichtlinien vorgeben. Mehr dazu finden Sie im Kapitel „Geschäftsreisen“.



Parkraummanagement

Betriebseigene oder von Mitarbeitenden für den Arbeitsweg genutzte Fahrzeuge brauchen auf dem Betriebsgelände oder in der Nähe **Abstellmöglichkeiten**. Häufig werden diese vom Unternehmen kostenlos bereitgestellt, obwohl sie dem Betrieb Bau-, Grundstücks- und laufende Unterhaltungskosten verursachen. Diese Subventionierung kommt den Autonutzer:innen zugute. Wo Parkraum knapp und begehrt ist, wird **Parkraummanagement** wichtig. Für alle Arten von Elektrofahrzeugen sind zudem **Lademöglichkeiten** gefragt.

Empfehlungen für Ihre MobilityPolicy

Analysieren Sie zunächst die Abstellmöglichkeiten auf dem Betriebsgelände und in der näheren Umgebung, um Ausweichmöglichkeiten für das Parken von Pkw außerhalb des Betriebsgeländes zu prüfen. Ermitteln Sie auch die **Vollkosten** (Grundstückkosten, Bau, Abschreibung, Beleuchtung, Reinigung/Pflege, Winterdienst) für einen Parkplatz und so Ihren Gesamtaufwand für die Parkraumbereitstellung. Wo Parkraum knapp ist, oder wenn Sie diesen für andere/produktive Zwecke benötigen, führen Sie ein geordnetes **Parkraummanagement** ein. Überlegen Sie (ggf. gemeinsam mit der Arbeitnehmendenvertretung), nach welchen Kriterien z.B. Parkberechtigungen vergeben werden. Diese können z.B. berücksichtigen, inwieweit Alternativen zumutbar sind. Geben Sie Parkberechtigungen nur **zeitlich befristet** (z.B. für 1 Jahr) aus und prüfen Sie dann erneut, ob die Voraussetzungen noch zutreffen. Ein Teil der Stellplätze – möglichst an den vorteilhaftesten Stellen – kann auch Fahrgemeinschaftsfahrzeugen vorbehalten werden, um die Bildung von **Fahrgemeinschaften** zu unterstützen. Weitere Bevorrechtigungen könnten für Fahrzeuge mit alternativer Antriebstechnologie gelten.

!
Wo
Parkraum
knapp
ist führen
Sie ein
geordnetes
Parkraum-
manage-
ment ein.

Eine weitergehende Variante ist die Einführung einer **Parkraumbewirtschaftung**. Dann trägt nicht mehr nur der Betrieb die Parkplatzkosten, sondern die Parkplatznutzer:innen müssen ein Entgelt entrichten. Gestalten Sie die Entgelte möglichst so, dass keine Jahres- oder Monatspauschalen (Flatrates) erhoben werden, sondern nur **für die tatsächliche Inanspruchnahme** des Parkplatzes gezahlt werden muss. Von einer gut durchdachten Parkraumbewirtschaftung geht ein signifikanter Impuls aus, die Nutzung von **Alternativen zur Pkw-Alleinnutzung** auf dem Arbeitsweg in Erwägung zu ziehen. Ausnahmesituationen sollten mitbedacht werden. So könnten z.B. Mitarbeitenden mit einem Jobticket bei gelegentlichem Bedarf (z.B. max. 10 x p. a.) betriebliche Stellplätze zur Verfügung gestellt werden. Einnahmen aus der Parkraumbewirtschaftung könnten zur Förderung umweltverträglicher Alternativen bei der Verkehrsmittelwahl verwendet werden.

Dem starken Trend zu Elektrofahrzeugen entsprechend sollten auch **Lademöglichkeiten** für die betriebseigenen sowie die E-Fahrzeuge von Beschäftigten und ggf. auch Besucher:innen vorgesehen werden – hierzu können aktuell zahlreiche Fördermöglichkeiten genutzt werden. Ein zusätzlicher Anreiz zum Umstieg auf E-Fahrzeuge entsteht, wenn das Laden kostenlos ist.

Auch **Fahrräder** sollten diebstahlsicher und witterungsgeschützt abgestellt werden können. Schaffen Sie **komfortable Abstellanlagen** in ausreichender Anzahl. Wo bislang 1 Auto Platz fand, können 6–8 Fahrräder abgestellt werden. Erlauben Sie das **kostenlose Laden von Elektrofahrrädern** und richten Sie entsprechende Lademöglichkeiten ein. Denken Sie auch an Pendler:innen, die ÖPNV und Fahrrad kombiniert nutzen, und übernehmen Sie z.B. die Mietkosten für eine diebstahlsichere Abstellmöglichkeit am Abfahrts- und/oder Zielbahnhof.



Fuhrparknutzung

Ob Firmenfahrzeug oder Dienstwagen: In vielen Unternehmen gibt es einen Fuhrpark. Bisweilen sind die Fahrzeuge für den Geschäftszweck unabdingbar. Häufig ist zusätzlich deren private Nutzung erlaubt. Manche Firmen incentivieren bestimmte Führungskräfte auch nur und geben zum Gehalt einen Dienstwagen obendrauf. Sämtliche Kosten trägt meist der Betrieb, was aus Sicht der Nutzer:innen einer Flatrate zur Autonutzung gleichkommt. So wird die Autonutzung massiv nahegelegt und unterstützt.

Empfehlungen für Ihre MobilityPolicy

Stellen Sie sich zunächst die grundsätzlichen Fragen: Ist die Beschaffung von Fahrzeugen und somit das Vorhalten eines Fuhrparks aus betrieblichen Gründen **zwingend notwendig**? Zu welchen **Zwecken** sind welche Fahrzeuge erforderlich? Lassen sich die betrieblichen MÖbilitätsbedürfnisse auch mit weniger, anderen oder sogar keinen betriebseigenen Fahrzeugen bewerkstelligen? Wären Car-sharing (ggf. auch unternehmensübergreifend), gelegentlich ein Mietwagen/ Taxi oder ein anderes Verkehrsmittel **Alternativen**, vor allem um Spitzenlasten abzudecken? Dann könnten Sie Ihre Fuhrparkkosten drastisch verringern. Analysieren Sie Ihren Fuhrpark und die **MÖbilitätsbedarfe**, ggf. auch mit externer Unterstützung.

Wenn Fahrzeuge für geschäftliche Fahrten zwingend notwendig sind, ist die Bereitstellung als **Fahrzeugpool** meist deutlich effizienter als die Zuordnung zu einzelnen Abteilungen oder gar Personen, weil die Auslastung der Fahrzeuge steigt. Dieses innerbetriebliche Autoteilen (Corporate Carsharing) können Sie zudem eventuell (außerhalb der Geschäftszeiten) zum Carsharing für betriebsfremde Personen ausbauen – und somit **Auslastung und Effizienz** Ihres Fuhrparks nochmals steigern. Wenn auch Mitarbeitende die Betriebsfahrzeuge für private Zwecke nutzen dürfen, sollten hierfür kostendeckende Entgelte/Kilometerpauschalen abgerechnet werden.

Problematisch ist es, wenn individuell zugeordnete Fahrzeuge zur Privatnutzung freigegeben werden; so beeinflusst der Betrieb massiv, wie die Beschäftigten auch privat unterwegs sind. Sie können die Privatnutzung von Firmenwagen generell untersagen. Sind Privatfahrten erlaubt, sollten diese explizit erfasst (via Fahrtenbuch/-tool) und kostendeckend berechnet werden, um **Fehlansreize zu vermeiden**. Achten Sie auch darauf, dass die unerwünschte Nutzung von Fahrzeugen und Tankkarten wirksam unterbleibt.

Gewähren Sie Ihren Beschäftigten kein Incentive in Form eines Autos. Wo dies der Fall ist, subventioniert der Betrieb einseitig die Autonutzung. Bieten Sie auch Alternativen an (siehe **MÖbilitätsbudget**) oder zahlen Sie einfach einen gleichwertigen Betrag als Gehalt aus. Wägen Sie ab, ob bloße Aspekte der Steueroptimierung mit Ihrer Nachhaltigkeitsausrichtung kompatibel sind.



Das Dienstwagenprivileg schürt gesellschaftlich und auch innerbetrieblich Ungleichheit und Unge-rechtigkeit.

Das **Dienstwagenprivileg** schürt gesellschaftlich und auch innerbetrieblich Ungleichheit und Ungerechtigkeit.

Wenn Sie an der Gewährung von Dienstwagen festhalten, schaffen Sie in Ihren Nutzungsregelungen zumindest spürbare Anreize und honorieren Sie, wenn Mitarbeitende kostengünstigere und nachhaltigere Fahrzeugmodelle oder gar die Nullvariante – also keinen Dienstwagen – wählen. Hierzu können Sie ein **Bonus-/Malussystem** vorsehen: Je nach Fahrzeuggruppe wird ein Bonus zum Gehalt gezahlt oder es ergibt sich eine Zuzahlung. Fahrzeugzuteilungen nach Statuskriterien sollten Sie möglichst ganz abschaffen.

In die Nutzungsregelungen für Firmenfahrzeuge gehören Aspekte des schonenden Umgangs mit dem Fahrzeug, aber auch Vorgaben für eine kraftstoffsparende Fahrweise sowie **Sicherheitsaspekte**. Schreiben Sie die aktuell gültige Richtgeschwindigkeit als Höchstgeschwindigkeit vor. Verwarn- und Bußgelder sind selbstredend dem/der Nutzer:in anzulasten. Sehen Sie Fahr-sicherheitstrainings und **Schulungen zur kraftstoff- bzw. energiesparenden Fahrweise** in bestimmten Abständen und bei Beginn jeder Dienstwagenzuteilung vor; für Vielfahrende sind diese besonders lohnend.

Generell gilt auch hier: Sie sollten im Blick haben und von Zeit zu Zeit analysieren, ob die Vorgaben der Richtlinie auch in der Praxis eingehalten werden.



Fuhrparkausstattung

Ob Ihr Unternehmen einen Fuhrpark benötigt und wie dieser aufgestellt sein sollte, hängt natürlich in erster Linie von **Größe und Standortbedingungen** des Betriebs sowie Ihren **Tätigkeitsbereichen** und letztlich dem **Mobilitätsbedarf** ab.

Empfehlungen für Ihre MobilityPolicy

Machen Sie sich bewusst, dass Sie mit der Ausgestaltung Ihres Fuhrparks auch den Verkehr auf den Straßen mitbeeinflussen. Verabschieden Sie sich vom nur autoorientierten Fuhrpark und beziehen Sie auch **andere Verkehrsmittel** wie **Fahrräder** und **Mikrofahrzeuge** in Ihre Überlegungen ein. Ein nachhaltig ausgerichteter Fuhrpark stellt für jeden Bedarf das passende Verkehrsmittel, ist damit flexibel und effizient – und spart Kosten.

Für Kurzstrecken (z. B. Stadtgebiet, Betriebsgelände, Nachbargemeinde, Umgebung) eignen sich je nach zu bewältigender Entfernung Roller, E-Roller, Fahrräder, Pedelecs, S-Pedelecs oder E-Krafträder. Auch mit (elektrisch angetriebenen) Leicht- und Kleinstfahrzeugen lässt sich von A nach B kommen. Bei den Pkw gibt es eine vielfältige **Bandbreite an Fahrzeugtypen**, die allesamt ein Fortkommen erlauben. Die **Vielfalt** ermöglicht, dass nicht jedes Fahrzeug auf maximale, selten vorkommende



Anforderungen (z.B. weite Entfernungen, Transportkapazität) ausgelegt sein muss. Für manche Transporte wären z.B. im Nahbereich auch **Lastenräder** oder -anhänger ausreichend. Diese bieten außerdem eine hervorragende mobile Werbefläche.

Pkw sind erst sinnvoll bei entsprechendem Fahrtenbedarf, z.B. weiträumigem Geschäftsgebiet oder größeren Transportkapazitäten. Überprüfen Sie, für welche Zwecke und von welchen Mitarbeitenden ein Pkw tatsächlich benötigt wird, reduzieren Sie möglichst die Zahl der Fahrzeuge und wählen Sie bei Neuanschaffungen **zweckangepasste, möglichst ressourcenschonende und energieeffiziente Modelle aus**.

Legen Sie dafür **Kriterien** fest – z.B. bzgl. Antriebstechnologie, CO₂-Ausstoß, anderen Emissionen wie Luftschadstoffen, Lärmemissionen, Kraftstoffart und -verbrauch – und schließen Sie besonders umweltschädliche Fahrzeugtypen von vornherein aus. Etliche Unternehmen geben z.B. **CO₂-Grenzwerte** für Firmenfahrzeuge vor. Orientieren Sie sich z.B. an den EU-Vorgaben für Flottengrenzwerte und legen Sie diese als Obergrenze für alle Fahrzeugneuanschaffungen fest. **Dynamisieren** Sie Ihre Richtlinie entsprechend dieser Vorgaben auch für die Zukunft. Behalten Sie jedoch im Blick, dass E-Fahrzeuge zwar im Betrieb keine CO₂-Emissionen ausstoßen, diese aber bei der Stromgewinnung anfallen können, wenn diese nicht aus erneuerbaren Stromquellen stammen. Neben CO₂-Ausstoß und Energiebedarf sollten weitere Aspekte wie der **Ressourcenverbrauch** bei Anschaffungen berücksichtigt werden.

Prüfen Sie die Einsatzfähigkeit von Fahrzeugen mit **alternativem Antrieb** (insbesondere rein elektrisch betriebene Fahrzeuge und evtl. auch mit Wasserstoff oder übergangsweise mit CNG/Biomethan betriebene Fahrzeuge) und schaffen Sie dafür ggf. die nötige Infrastruktur/Lademöglichkeiten – am Firmenstandort und bei Bedarf auch am Wohnort der Mitarbeitenden. **Lademöglichkeiten** für den betriebseigenen Elektro-Fuhrpark sind zwingend nötig; denken Sie aber auch Lademöglichkeiten für Fahrzeuge Ihrer Beschäftigten sowie ggf. Besucher:innen/Kund:innen mit. Das Laden von Elektrofahrzeugen (auch E-Fahrräder) beim Arbeitgeber ist kein geldwerter Vorteil und sollte möglichst offiziell **erlaubt und kostenlos** sein, um E-Mobilität zu fördern.

Legen Sie auch fest, ob und unter welchen Bedingungen die Fahrzeuge privat genutzt werden dürfen.

!
Ein nachhaltig ausgerichteter Fuhrpark stellt für jeden Bedarf das passende Verkehrsmittel.





Sind Elektroautos die Lösung?

Angeregt durch massive Förderprogramme aus Steuermitteln und steuerliche Vergünstigungen steigen die Verkaufszahlen für Elektroautos stark an. Bringen diese die Wende zu nachhaltiger Mobilität?

Im rein elektrischen Fahrbetrieb produzieren Elektrofahrzeuge keine lokalen Emissionen von Luftschadstoffen und Treibhausgasen aus Verbrennungsprozessen. Bei ganzheitlicher Betrachtung über den gesamten Lebenszyklus müssen jedoch die Emissionen von Schadstoffen und Treibhausgasen bei der Energiebereitstellung und der Fahrzeugproduktion berücksichtigt werden. Die während der Nutzungsphase anfallenden Emissionen im elektrischen Fahrbetrieb sind maßgeblich vom jeweiligen Strommix abhängig. Relevant ist hier der Anteil von regenerativen, erneuerbaren Energieträgern bei der Strombereitstellung, der künftig wächst.

Elektrofahrzeuge benötigen mehr Energie für ihre Herstellung als vergleichbare Fahrzeuge mit Verbrennungsmotoren. Der auch daraus resultierende höhere CO₂-Fußabdruck der Elektrofahrzeuge bei Neukauf, im Vergleich zu Fahrzeugen mit Verbrennungsmotoren, hängt maßgeblich von der Größe der Antriebsbatterie (Akkumulator) ab. Sofern die Energiewende im Stromsektor weitergeführt wird wie bisher, hat ein heute zugelassenes batterieelektrisches Fahrzeug (BEV), bei einem durchschnittlichen Fahrmuster, nach ca. 60.000 km ein vergleichbares Benzin-Fahrzeug bzw. nach etwa 80.000 km ein vergleichbares Diesel-Fahrzeug bzgl. Treibhausgasemissionen eingeholt.⁹ Dementsprechend ist bei Erwerb eines Dienstwagens eine bedarfsorientierte Auswahl bezüglich der Größe des Fahrzeuges und des Akkus zu treffen. Zum Beispiel würden Fahrzeuge mit sehr großen Antriebsbatterien, die zudem auf Langstrecken mit der Bahn konkurrieren, jedoch nur auf Kurzstrecken eingesetzt werden, kontraproduktiv sein und ihren Klimavorteil erst deutlich später als kleinere Elektrofahrzeuge erreichen.

Generell zu bedenken ist auch der hohe Rohstoffbedarf, z.B. bzgl. kritischer Rohstoffe wie seltenen Erden, der für ein Fahrzeug ob mit Verbrenner-



⁹ www.agora-verkehrswende.de/fileadmin/Projekte/2018/Klimabilanz_von_Elektroautos/Agora-Verkehrswende_22_Klimabilanz-von-Elektroautos_WEB.pdf, 18.12.2021



oder Elektroantrieb notwendig ist. Deshalb ist eine nachhaltige Kreislaufwirtschaft essentiell.

Elektroautos sind insbesondere bei niedrigen Geschwindigkeiten deutlich leiser. Ab ca. 30 km/h sind wie bei allen Fahrzeugen allerdings die Fahrgeräusche dominierend.

Insbesondere der Bremsabrieb wird bei Elektroautos durch rekuperatives Bremsen maßgeblich reduziert. Der Straßen- und Reifenabrieb hängt vor allem vom Fahrzeuggewicht ab und kann bei Elektrofahrzeugen durch das zusätzliche Gewicht der Antriebsbatterie höher ausfallen.

Andere Probleme sind bei Autos unabhängig von der Motorisierung gleich: Elektroautos brauchen genauso viel Platz und somit Infrastruktur wie Straßen und Parkplätze und tragen gleichermaßen zur Überlastung der Verkehrssysteme und Staus bei. Die Unfallrisiken sind ähnlich wie bei herkömmlichen Fahrzeugen.

Fazit:

Elektrofahrzeuge leisten – abhängig vom Strommix – v.a. einen wesentlichen Beitrag zum Erreichen der künftigen Klimaschutzziele im Verkehr. Sie sollten gemäß ihrer vorgesehenen Nutzung adäquat ausgewählt werden, um ihren Klimaschutzvorteil bestmöglich auszureizen. Ein Elektroauto ist aufgrund der dennoch vorhandenen Umweltwirkungen nicht per se ein vollumfänglich umweltgerechtes Verkehrsmittel. Allein das Austauschen des Antriebsaggregats führt nicht zu einer dringend erforderlichen Verkehrswende, sondern kann diese nur ergänzen.





Das Mobilitätsbudget: ein umfassender Ansatz

Ein Mobilitätsbudget ist ein Bündel von Mobilitätsdienstleistungen und Verkehrsmitteln. Dabei handelt es sich meist um einen Anwendungsfall aus dem Bereich „Mobility as a Service“ (kurz „MaaS“). Es geht also weniger um den Besitz einzelner Verkehrsmittel, sondern vielmehr um die situative, flexible und bedarfsgerechte Nutzung von Mobilitätsangeboten.

Für Mobilitätsbudgets gibt es keine definierte Norm. Sie beinhalten beispielsweise Jobtickets und Budgets für Sharing-Angebote. Genauso gut können aber auch die Monatsbeträge für ein Fahrradleasing, ein Auto-Abo oder der monatliche (umgelegte) Anteil einer BahnCard enthalten sein. In ihrer Höhe variieren Mobilitätsbudgets in Abhängigkeit von der Zielgruppe im Unternehmen.

Ein Mobilitätsbudget ist idealerweise Bestandteil einer MobilityPolicy, die zukünftig die bisherigen Car- und Travel-Policies ersetzen wird. Zusätzlich beinhaltet sie Regelungen und/oder Verweise zum Arbeitsort (Stichworte „New Work“, Homeoffice, Coworking Spaces etc.).

Aktuell wird ein Mobilitätsbudget von Arbeitgebern überwiegend noch als Alternative zum klassischen Dienstwagen angeboten. Erste Arbeitgeber prüfen, ob sie ein solches Angebot der gesamten Belegschaft z.B. in Verbindung mit Jobtickets zur Verfügung stellen.

Der Ursprung des Mobilitätsbudgets liegt vor allem im Bereich Kfz-Flottenmanagement, außerdem aber auch im Travel- bzw. Dienstreisemanagement und im Corporate Benefit Management.

Sofern der/die Mitarbeiter:in Dienstreisen absolvieren muss, müssen gesonderte Budgets festgelegt werden – für die dienstliche und für die private Mobilität. Den privaten Anteil muss der/die Mitarbeiter:in mit dem Individualsteuersatz bzw. auf Basis einer sog. Pauschalversteuerung versteuern.

Arbeitgeber nutzen Mobilitätsbudgets vor allem, um ihre Attraktivität im Kampf um die besten Talente zu steigern, aber auch um ihre in vielen Fällen zwischenzeitlich ehrgeizigen Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Da Mobilitätsbudgets im Großen und Ganzen eine hohe Anpassungsfähigkeit haben, unterstützen sie auch bei der Reduktion von Kosten; nicht benötigte Services verursachen in Einzelfällen – im Unterschied zu fixen Kfz-Leasingraten – keine oder nur geringe Kosten.

#MobilityPolicy

Auch auf Ziele des Gesundheitsmanagements wirkt ein Mobilitätsbudget günstig ein, wenn aktive Mobilität darin gefördert wird: Wer (mehr) zu Fuß geht und/oder Fahrrad fährt, baut bei der Bewegung nicht nur Kalorien, sondern auch Stress ab und ist in der Folge gesünder.

Für die Abwicklung von Mobilitätsbudgets gibt es zwischenzeitlich eine Reihe von Anbietern. Sie erfolgt ausnahmslos auf B2B-Basis, also für Geschäftskunden. Die Anbieter lassen sich grob in drei Kategorien einordnen: 1. Kreditkartenanbieter, die ihren Kunden für deren Mitarbeitende Prepaid-Karten zur Verfügung stellen, mit denen die Bezahlung der Mobilitätskosten erfolgt. 2. Belegscan-Anbieter: Die Mitarbeitenden nutzen eine App, mit der sie ihre Kostenbelege scannen und zur steuerlichen Prüfung und Verbuchung weiterleiten. 3. Plattformanbieter, die es den Nutzer:innen ermöglichen, verschiedene angeschlossene Mobilitätsleistungen über ein zentrales Kundenkonto zu nutzen und auch zu bezahlen.

Unternehmen, die ein Mobilitätsbudget implementieren, führen zu Beginn des Prozesses eine quantitative und eine qualitative Ist-Aufnahme zu ihrer betrieblichen Mobilität durch. Diese Erhebung beinhaltet auch die Pendelverkehre der Belegschaft. Ziel der Erhebung ist es, messbare Ergebnisse zum Mobilitätsmix (Modal Split) des Unternehmens zu erhalten und Sollziele szenariengestützt zu simulieren und in Verbindung mit konkreten Maßnahmen schlussendlich zur Umsetzung festzulegen. Für die zukünftige Erfolgsmessung ist dieser Schritt relevant und sollte keinesfalls entfallen.

(Dieser Text wurde freundlicherweise zur Verfügung gestellt von Sylvia Lier, Expertin für multimodale Personenmobilität.)



Das Dienstwagenprivileg: eine unsoziale und klimaschädliche Subvention



In vielen Unternehmen wird nicht nur Einkommen gezahlt, sondern bestimmten Beschäftigten zusätzlich auch ein Dienstwagen bereitgestellt. Wird der Dienstwagen auch privat genutzt, ist dieser geldwerte Vorteil der Nutzung einkommensteuerpflichtig (die dienstliche Nutzung natürlich nicht). Entscheidende Frage einer gerechten Besteuerung ist also: Wie kann der geldwerte Vorteil angemessen bestimmt werden? Um den tatsächlichen Nutzen abzubilden, müssten die tatsächliche private Fahrleistung und die tatsächlichen Kosten herangezogen werden. Mithilfe eines (elektronischen) Fahrtenbuchs ist das möglich. Üblicher ist jedoch die 1%-Regel. Dabei wird der geldwerte Vorteil pauschal mit 1% des Bruttolistenpreises pro Monat berechnet. Diese 1%-Regelung gilt für konventionell angetriebene Fahrzeuge. Bei E-Fahrzeugen ist dieser auf 0,25% des Listenpreises bis zu einem Anschaffungspreis von 60 Tsd. € gemindert worden und bei Hybridfahrzeugen liegt dieser bei 0,5% des Listenpreises. Für einen 45.000 Euro teuren herkömmlichen Pkw beträgt er also 450 Euro pro Monat (5.400 Euro pro Jahr) und bei einem Grenzsteuersatz von 39% sind 175,50 Euro (2.106 Euro pro Jahr) Einkommensteuer zu zahlen.

Die pauschale 1%-Regel lohnt sich also vor allem bei teuren Pkw mit hoher privater Fahrleistung und fördert als Flatrate die übermäßige Autonutzung. Das gilt insbesondere dann, wenn der Arbeitgeber alle Betriebskosten – auch für die privaten Fahrten – übernimmt, z. B. indem er zusätzlich noch eine Tankkarte zur Verfügung stellt. Die 1%-Methode unterstützt außerdem den Kauf von Neuwagen, weil auch ein Gebrauchtwagen anhand des Anschaffungspreises nach dem Bruttolistenpreis eines Neufahrzeugs besteuert wird. Die Berechnung stellt keine realistische Annäherung an den tatsächlichen Nutzen dar, und so wird der geldwerte Vorteil strukturell unterschätzt (um durchschnittlich 40%¹⁰). Dadurch entsteht ein enormer Steuervorteil für Autonutzer:innen insbesondere teurer (oftmals großer und CO₂-intensiver) Modelle. Während der Steuervorteil eines eher günstigen Opel Corsa für eine Person mit mittlerem Einkommen mit rund 400 Euro pro Jahr relativ gering ausfällt, liegt er bei einer S-Klasse (je nach privater Fahrleistung) bei rund 3.000 Euro.

¹⁰ www.oecd-ilibrary.org/taxation/personal-tax-treatment-of-company-cars-and-commuting-expenses_5jz14cgl57vl-en, 17.12.2021

Die klimaschädliche Subventionierung der Dienstwagen beläuft sich in Summe auf rund 4,5 Mrd. Euro pro Jahr¹¹. Da die Verbreitung von privat nutzbaren Dienstwagen zusätzlich auf bestimmte Beschäftigungsgruppen begrenzt ist, profitiert eine meist ohnehin einkommensstarke Bevölkerungsgruppe überproportional von dieser Subvention. Bei den einkommensstärksten 1 % beläuft sich der Anteil auf rund 60 %, in mittleren Schichten liegt er bei unter 5 %¹². Entsprechend geht der Großteil der Subvention an Spitzenverdiener (Dienstwagenfahrer sind überwiegend männlich¹³).

Die 1%-Regel hat kaum ökologische Lenkungswirkung (insbesondere im internationalen Vergleich). Zwar gewährt die deutsche Dienstwagenbesteuerung temporäre Vorteile für Elektrofahrzeuge (0,25 % statt 1 %) und Plug-In-Hybride (0,5 %), die Gefälle sind aber bei Weitem nicht so stark wie in anderen Ländern und wirken daher auch deutlich schwächer.

Neben der Privilegierung der privaten Nutzung verstärken steuerliche Vorteile auf Seite der Unternehmen den klimaschädlichen Anreiz. So sind Firmenwagen (mit Einschränkungen) vorsteuerabzugsfähig, d. h. die beim Fahrzeugkauf bezahlte Umsatzsteuer kann mit den eingenommenen Umsatzsteuern verrechnet werden. Auch können die Kosten des Fahrzeugs von Gewinn- und Körperschaftsteuer abgesetzt werden.

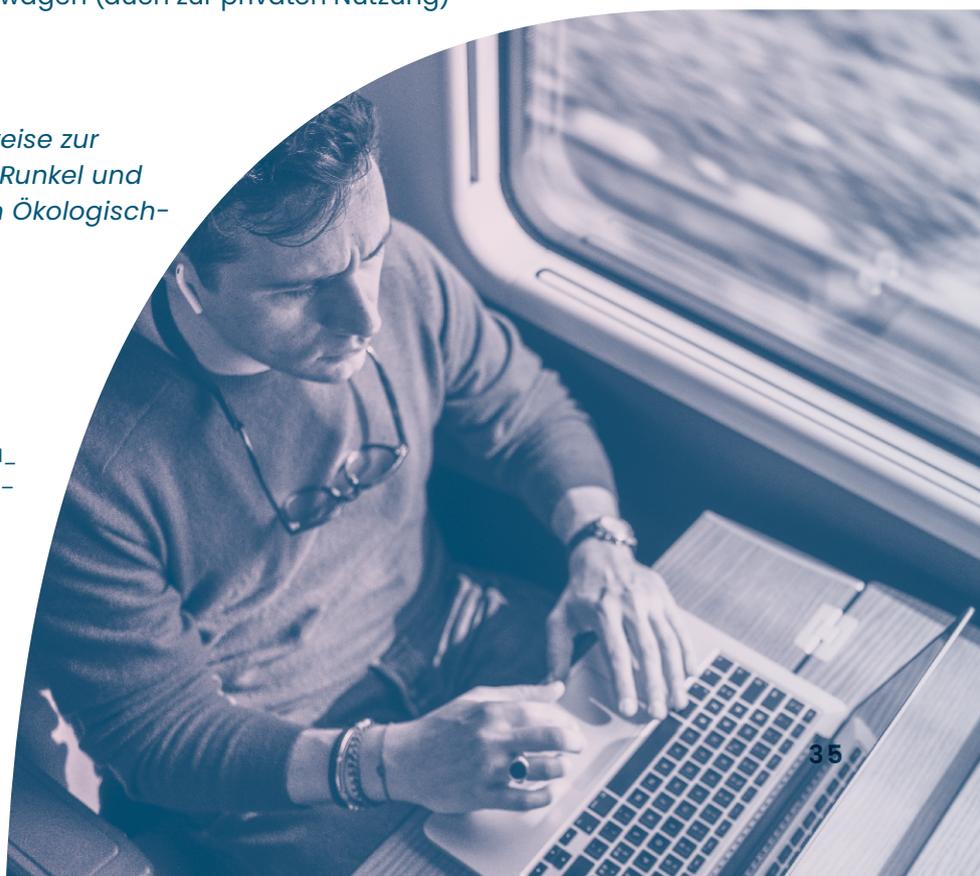
Abschließend ist festzuhalten, dass das Dienstwagenprivileg eine klimaschädliche Subvention darstellt, die zudem soziale Ungleichheiten verstärkt. Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen sollten gut überlegen, ob sie auf dieser Basis großzügig Dienstwagen (auch zur privaten Nutzung) bereitstellen.

(Dieser Text wurde freundlicherweise zur Verfügung gestellt von Matthias Runkel und Christopher Leisinger vom Forum Ökologisch-Soziale Marktwirtschaft – FÖS.)

¹¹ https://foes.de/publikationen/2020/2020-11-FOES_10_klimaschaedliche_Subventionen_im_Fokus.pdf, 17.12.2021

¹² www.compensation-partner.de/de/news-und-presse/firmenwagenmonitor-2019, 17.12.2021

¹³ www.compensation-partner.de/de/news-und-presse/firmenwagenmonitor-2018, 17.12.2021





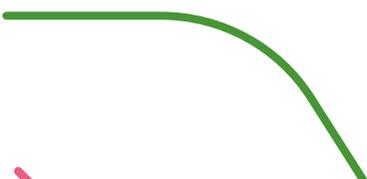
Weiter wie bisher?

Abschied nehmen von – im wahrsten Sinne des Wortes – eingefahrenen Gewohnheiten und bislang üblichen Besitzständen wird nicht jeder / jedem leichtfallen und birgt manche Herausforderung. Dennoch: Nutzen Sie Ihre Handlungsspielräume und leisten Sie so einen wichtigen Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit in der Mobilität – für eine gute Zukunft!



„Die **Zukunft**
hängt von
dem ab, was
wir **heute** tun.“

Mahatma Gandhi



www.MobilityPolicy.de