

allane mobility group

# Quo vadis betriebliche Mobilität?

von Ömer Köksal, Daniel Thomas und Mandy Berg

Vier aktuelle Trends auf dem Weg zur  
Mobilitätswende





# Quo vadis betriebliche Mobilität?

Wo in der Vergangenheit Motorleistung oder Hubraum ausschlaggebend waren, kommen neue Anforderungen auf, die sich an den 17 Nachhaltigkeitszielen aus der Agenda 2030 der Vereinten Nationen, dem Green Deal der EU und der EU-Taxonomie orientieren. Auch die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie von 2016 verlangt, Lebensgrundlagen und Lebenschancen nachfolgender Generationen dauerhaft zu sichern und die Auswirkungen aller Entscheidungen zu berücksichtigen. Vor diesem Hintergrund hat sich das Nutzungsverhalten der Endkunden bereits deutlich geändert: Bei der betrieblichen Mobilität zählen sowohl im Leasing Geschäft als auch beim Kauf vor allem Nachhaltigkeit, Verfügbarkeit, Flexibilität und Diversifikation sowie das Einhalten gesetzlicher Vorschriften. Diese Trends stellen für Unternehmen und die Leasing Branche aktuell die größte Herausforderung dar. Im Folgenden werden sie näher erläutert.

## Trend 1: Nachhaltigkeit

Der sächsische Bergbaubeamte Hans Carl von Carlowitz (1645-1714) beschrieb 1713 als Erster das Prinzip der Nachhaltigkeit. Er erkannte, dass Holz eine endliche Ressource ist, und forderte daher ein konsequentes Aufforsten und eine „nachhaltende“ Nutzung des Waldes. Es sollte nur so viel Wald geschlagen werden wie wieder nachwächst. Damit legte Carlowitz den Grundstein der nachhaltigen Forstwirtschaft in Deutschland. Für die heutige Mobilität würde das bedeuten, dass es schlichtweg keine Fahrzeuge gäbe. Denn um diese herzustellen, sind endliche Ressourcen erforderlich, zum Beispiel Bauxit, aus dem Aluminium gewonnen wird. Die Auswirkungen auf unsere Gesellschaft und die Wirtschaft wären immens. Wie sähe also ein nachhaltiges Fahrzeug gemäß der Definition von Carlowitz aus? Wäre es aus Holz gebaut? Dann dürfte die deutsche Autoindustrie nur so viele Fahrzeuge bauen, wie hierzulande Bäume nachwachsen. Dieses Szenario ist realitätsfern. Wie lassen sich die Notwendigkeit nachhaltigen Handelns und das Recht aller Menschen auf individuelle Mobilität in Einklang bringen? Hier sind innovative Technologien, wie zum Beispiel Wasserstoff oder nachhaltige Stromerzeugung gefragt, die gleichzeitig wirtschaftlich wettbewerbsfähig sein müssen.

Es gilt einen intelligenten und vor allem umsetzbaren Plan für den Übergang vom fossilen Status quo über die Elektro- und Wasserstoffmobilität in ein postfossiles Zeitalter zu entwickeln.

## Leasing: Nutzen steht im Mittelpunkt

Hier kommt das Leasing ins Spiel: Das Prinzip Nutzung statt Eigentum stellt den Nutzen eines Fahrzeugs in den Vordergrund. Leasing ermöglicht Investitionen in moderne, energieeffiziente und umweltfreundliche Technologien und bringt dadurch die Energiewende im Verkehrssektor voran. Es ist zu erwarten, dass Leasing die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie mitprägen wird. Mittlerweile sind in jedem Fuhrpark E-Fahrzeuge zu finden, Unternehmen blicken immer mehr in Richtung „grüne“ Flotten. Üblicherweise leasen sie Neufahrzeuge als Dienstwagen für zwölf bis 48 Monate und tauschen sie am Ende der Laufzeit gegen neuere und effizientere Fahrzeuge mit aktueller Technologie ein. Das alte Fahrzeug gelangt in einen zweiten Lebenszyklus und wird als Gebrauchtwagen an Privat- oder Gewerbekunden weiterverkauft. Für die Autoindustrie bedeutet das eine kontinuierliche Nachfrage nach Neufahrzeugen, da Kunden nach Ablauf jeder Leasing-Laufzeit ein neues Fahrzeug benötigen. Ökologisch betrachtet ist das zunächst negativ zu bewerten. Jedoch werden die alten Leasingfahrzeuge nicht entsorgt, sondern stehen als kostengünstigere Gebrauchtwagen zur Verfügung. Einerseits wird damit der Lebenszyklus der Fahrzeuge verlängert, andererseits können sich mehr Menschen individuelle Mobilität leisten. Somit entsteht ein Kreislauf, in dem die Flottenfahrzeuge regelmäßig gegen „grünere“ Fahrzeuge eingetauscht werden. Allerdings sind „grünere“ Fahrzeuge nicht unbedingt auch „grüne“ Fahrzeuge. So verursachen E-Fahrzeuge zwar beim Fahren keine direkten Emissionen oder Schadstoffe und gelten deshalb als emissionsfrei. Jedoch entstehen bei der Stromproduktion für den Betrieb von E-Fahrzeugen CO<sub>2</sub>-Emissionen und weitere Schadstoffe.

Außerdem ist die Herstellung von Lithium-Ionen-Batterien für E-Fahrzeuge kritisch zu betrachten: Sowohl der Abbau der benötigten Rohstoffe als auch die Deckung des hohen Strombedarfs bei der Produktion sind bisher kaum unter nachhaltigen Bedingungen möglich. Mit dem derzeitigen Strommix in Deutschland sind E-Fahrzeuge erst nach etwa 100.000 Kilometern umweltfreundlicher als Fahrzeuge mit Otto- oder Dieselmotoren. Dennoch wirkt sich die Nutzung von E-Fahrzeugen positiv auf die CO<sub>2</sub>-Bilanz von Unternehmen aus, denn durch den regelmäßigen Erwerb von Neufahrzeugen sind immer die neuesten Technologien verbaut. Dadurch sinkt der CO<sub>2</sub>-Ausstoß der Flotte.

## Auswirkungen staatlicher Subventionen

Auf eine „grünere“ Flotte umzustellen, kann dank staatlicher Subventionen, zum Beispiel die BAFA-Prämie oder die THG-Quote, auch kostengünstiger sein. Die Änderungen der Richtlinien zur Förderung des Absatzes elektrisch betriebener Fahrzeuge zum 1. Januar 2023 wirken sich jedoch zwiespältig aus. Seit diesem Jahr werden Plug-in-Hybride (PHEV) nicht mehr gefördert. Da sich zahlreiche Personen und Firmen die Prämie für solche Fahrzeuge vorher noch sichern wollten, wurde im Dezember 2022 in Deutschland die höchste Anzahl an neu zugelassenen Elektroautos der Geschichte verzeichnet. Aufgrund dessen senkte das Marktforschungsunternehmen Dataforce seine Prognose vom Mai 2022 über die Zulassung reiner Elektroautos (BEV) für 2024 um etwa 360.000 Einheiten. Der Verband der Automobilindustrie (VDA) erwartet für 2023 die Zulassung von etwa 765.000 E-Fahrzeugen, ein Rückgang um etwa acht Prozent gegenüber dem Vorjahr. Ein weiteres Beispiel für die Auswirkungen staatlicher Subventionen: Wer bis 2022 ein batteriebetriebenes Fahrzeug kaufte, erhielt bei einem Kaufpreis bis 40.000 Euro eine Förderung von 6.000 Euro. Verschoob sich die Auslieferungen jedoch durch Lieferengpässe ins Jahr 2023 und liegt der Kaufpreis durch Sonderausstattungen über 40.000 Euro, steht nur noch die halbe Prämie zur Verfügung, nämlich 3.000 Euro. Grund ist, dass die preisliche Obergrenze seit dem 1. Januar 2023 nicht mehr beim Preis des Basismodells liegt, sondern sich am Listenpreis orientiert, also an der tatsächlichen Konfiguration. Das dürfte Unsicherheit auslösen und potenzielle Käufer eines E-Fahrzeugs abschrecken. Doch wer schließt diese Lücke, wenn der Staat Subventionen kürzt? Auch hier kommt das Leasing ins Spiel.

Angesichts immer kürzerer Innovationszyklen könnte ohne die Flexibilität des liquiditätsschonenden Leasings kaum jemand regelmäßig in Innovationen investieren. Zudem bietet Leasing die Möglichkeit, sich wandelnden Wünschen und Anforderungen gerecht zu werden und die geforderte Flexibilität zu gewährleisten. Leasing-Anbieter unterstützen alle Verbrauchersegmente: Im B2B-Geschäft bringen sie die Interessen heimischer Unternehmen und ihrer Angestellten in Einklang, im B2C-Geschäft berücksichtigen sie die Anforderungen der Verbraucher in allen Lebensphasen. Marken- und herstellerunabhängige Anbieter können auf Fahrzeuge sowohl etablierter als auch neuer Hersteller zugreifen. Kunden nutzen jedoch auch flexible Angebote ganzheitlicher Mobilitätsanbieter und haben dort die Möglichkeit, neben der klassischen Leasing-Finanzierung für Fahrzeuge oder Fahrräder zum Beispiel ein Mobilitätsbudget zu wählen. Dieses wird laut bfp Mobility Barometer 2022 vor allem für Dienstwagennutzer im Rahmen der betrieblichen Mobilität immer interessanter.

## Nachhaltigkeit durch Zweit- und Drittnutzung

Für die private Nutzung existieren verschiedene Leasing-Angebote für Neu- und Gebrauchtwagen. Dank Leasing können auch private Haushalte in umweltfreundlichere Technologien investieren: Zum Beispiel erhalten sie ehemalige Leasing-Fahrzeuge nach Ablauf der ersten Leasing-Zeit kostengünstig gebraucht. Sie können die Fahrzeuge entweder kaufen oder im Full-Service Leasing übernehmen. Auch gewerblichen Käufern bieten europäische Plattformen gebrauchte Fahrzeuge an. Dadurch gelangen die Assets nachhaltig in weitere Lebenszyklen. Durch die verbauten Technologien und Batterien sind die initialen Anschaffungskosten von Elektrofahrzeugen in der Regel deutlich höher als die der klassischen Verbrenner. Anschaffungskosten eines neuen Elektroautos liegen meist zwischen 30.000 und 50.000 Euro, Modelle des oberen Preissegments sind für 80.000 bis 100.000 Euro erhältlich. Laut dem Autoscout24-Gebrauchtwagen Preisentwicklungs-Index kostete ein gebrauchtes Elektroauto 2022 durchschnittlich 43.968 Euro. Daraus kann abgeleitet werden, dass E-Autos deutlich wertstabiler sind als Verbrenner. Nach zwei Jahren liegen die Restwerte von E-Fahrzeugen im Schnitt bei 79 Prozent, verglichen mit 69 Prozent bei Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor. Aktuell machen E-Fahrzeuge jedoch nur weniger als ein Prozent des Gebrauchtwagenmarktes aus. Allerdings dürfte sich das in drei bis vier Jahren ändern, wenn die ersten und zweiten Generationen der Elektrofahrzeuge diesen Markt erreichen.

Durch den geringen Wertverlust wird dann womöglich der Kauf gebrauchter BEVs und Hybride nicht attraktiv genug sein. Diese Entwicklung wird voraussichtlich dadurch verstärkt, dass staatliche Förderungen nur für Neuwagen ausgezahlt werden. Das verringert den Kaufpreisunterschied zwischen Neu- und Gebrauchtfahrzeugen weiter. Dennoch dürfte das Gebrauchtwagen-Leasing in den kommenden Jahren deutlich an Nachfrage gewinnen. Hinzu kommt, dass nicht alle Privatkunden liquide genug sind, um sich ein E-Fahrzeug zu kaufen. Durch Leasing teilen sie den hohen Anschaffungspreis und die Wartungskosten auf monatliche Raten auf. Dennoch sind noch mehr nachhaltige Mobilitätslösungen nötig, um der Empfehlung des Umweltbundesamts gerecht zu werden und ab 2032 beziehungsweise 2035 keine neuen Pkw und leichten Nutzfahrzeuge mit Verbrennungsmotoren mehr zuzulassen. Auch hier können Elektrofahrzeuge eine entscheidende Rolle spielen, vor allem im Rahmen ganzheitlicher Mobilitätslösungen. Gemeinsam mit Unternehmen, öffentlicher Hand und Dienstleistern bauen neue Mobilitätsanbieter Netzwerke aus unterschiedlichen Mobilitätslösungen, darunter Car-as-a-Service, Scooter, Fahrradleasing und ÖPNV. Das führt perspektivisch zu einer Verbesserung des Angebots – nicht nur für Dienstwagennutzer.

## **Trend 2: Verfügbarkeit**

Wer derzeit ein Fahrzeug konfiguriert und bestellt, hat insbesondere folgendes Problem: Der Lieferzeitpunkt ist ungewiss. Gründe sind unter anderem der Halbleitermangel, der Krieg in der Ukraine und die immer noch vorhandenen Auswirkungen der Corona Pandemie. Auch 2023 und 2024 wird sich an den Lieferengpässen laut einer Studie der Unternehmensberatung Alix Partners nichts ändern. Das fordert zum Umdenken auf: Es müssen praktikable Lösungen gefunden werden, um die langen Wartezeiten zu überbrücken. Laut einer Studie von Dataforce haben fast alle Betreiber eines Pkw-Fuhrparks Probleme bei der Fahrzeugbeschaffung. Die meisten gehen deshalb Kompromisse bei der Fahrzeugauswahl ein oder entscheiden sich, bereits geleaste Fahrzeuge länger in der Flotte zu behalten. Behält ein Fuhrparkmanager seine Fahrzeuge, ist das im Hinblick auf Nachhaltigkeit zunächst positiv, da sie länger genutzt werden. Erfolgt die Umstellung auf alternative Antriebe jedoch nicht so schnell wie geplant, sind Fahrzeuge mit Verbrennungsmotoren entsprechend länger auf den Straßen unterwegs.

Zudem steigen die Kosten mit der Verlängerung eines Leasing-Vertrags in der Regel deutlich. Daher ist ein Kompromiss bei der Fahrzeugbeschaffung zu bevorzugen, zum Beispiel auf bestimmte Ausstattungen zu verzichten oder das Modell beziehungsweise den Fahrzeughersteller zu wechseln. Durch die Lieferengpässe werden vor konfigurierte Fahrzeuge beliebter, denn sie befinden sich bereits in Produktion oder stehen bei einem Händler auf dem Hof.

Der Nachteil: Man kann die Ausstattung des Fahrzeugs nicht mehr ändern und muss es so nehmen, wie es ist. Auch Hersteller reduzieren die Ausstattungsmöglichkeiten ihrer Fahrzeuge, um Lieferzeiten zu verkürzen. Zusätzliche Ausstattungen verkaufen sie dann über Abos. Beispielsweise bietet BMW unter dem Namen „Connected Drive“ im Abo zusätzliche Ausstattungen an, etwa Fahrassistenten oder Sitzheizung. Hierbei kann der Leasing-Anbieter durch gezielte und auf den Kunden zugeschnittene Beratung einen standardisierten Konfigurator und eine individuelle Fuhrparkrichtlinie anbieten. Eine bereits zu beobachtende Reaktion auf Lieferengpässe ist das „Nearshoring“ im Gegensatz zum „Offshoring“. Für den europäischen Markt bedeutet dies, dass Unternehmen ihre Produktion ins nahegelegene („Near“) Ausland also nach Mittel- und Osteuropa, verlagern. Der größte Vorteil von Nearshoring sind die kürzeren Lieferketten. Die Partnerunternehmen sind deutlich näher, Zeitunterschiede geringer, Probleme lassen sich dadurch effektiver und effizienter lösen. Nearshoring verursacht höhere Kosten als Offshoring ist aber immer noch deutlich kostengünstiger als die Produktion in Deutschland. Ein passendes Partnerunternehmen zu finden, ist jedoch schwieriger, da es wegen des kleineren Suchraums weniger Optionen gibt.

## **Trend 3: Flexibilität und Diversifikation**

Neben den Rahmenbedingungen ändern sich auch die Erwartungen der Kunden und der Gesellschaft an die Mobilität. Fahrzeughersteller erweitern ihr Kerngeschäft in Richtung Shared und Flexible Mobility. Hinzu kommen gesellschaftliche Forderungen nach inklusiver Mobilität und seamless Mobility. Darauf müssen sich auch Mittelständler und Großunternehmen einstellen, wenn sie betriebliche Mobilität gestalten. Flexibilität ist ein besonders wichtiges neues Bedürfnis des Marktes.

»Leasing gewährleistet  
die vom Markt  
geforderte Flexibilität.«

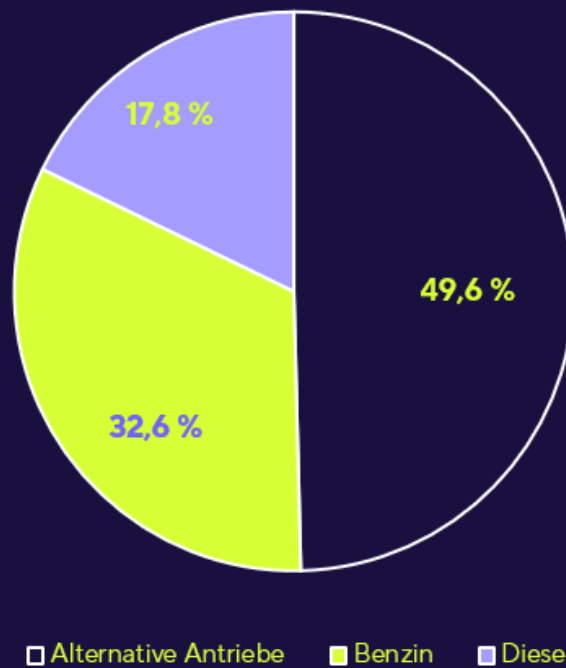
Laut einer Umfrage im Jahr 2022 ist mehr als der Hälfte der Befragten wichtig, in der eigenen Mobilität möglichst flexibel und unabhängig zu sein. Deshalb wird das Thema Mobilitätsbudget für Firmen immer wichtiger. In diesem Rahmen stellen Arbeitgeber ihren Mitarbeitenden ein Budget zur Verfügung, das sie für unterschiedliche Mobilitätsformen nutzen können. Es wird zwar die klassische Corporate Mobility mit dem Dienstwagen nicht ersetzen, aber ein wichtiger Bestandteil im Mobilitätsmix werden. Unternehmen sollten möglichst bald mit der Transformation von Mobilität beginnen und möglicherweise erst einmal kleine Schritte gehen, um Erfahrungen zu sammeln und sich bei Bedarf noch umorientieren zu können. Mobilität beschränkt sich dabei nicht nur auf Firmenfahrzeuge, sondern kann auch geleaste Fahrräder, Carsharing oder den öffentlichen Nahverkehr umfassen. Ziel ist es, den Beschäftigten durch ein festes Budget zu ermöglichen, sich bewusst für eine Art der Mobilität entscheiden zu können. Eine weitere Herausforderung ist die Diversifikation von Antrieben und Materialien. Für den Antrieb bietet der Markt neben dem klassischen Strom auch Wasserstoff oder Biogas. Leichtere Materialien wie Aluminium oder kohlefaserverstärkte Kunststoffe reduzieren das Gewicht (und damit den Kraftstoffverbrauch) und steigern die Effizienz. Solche Innovationen sind teuer für die Hersteller und führen zu hohen Anschaffungskosten für die Fahrzeuge. Denn für komplexe technologische Transformationsprojekte benötigt die Automobilindustrie externes Wissen und kann sie daher nur gemeinsam mit Entwicklungsdienstleistern umsetzen. Die deutsche Automobilindustrie investiert rund 45 Milliarden Euro pro Jahr in Forschung und Entwicklung. Bei Volkswagen lagen die Forschungs- und Entwicklungskosten 2021 mit 15,6 Milliarden Euro um 12,2 Prozent höher als im Vorjahr. Neben neuen Modellen standen vor allem die Elektrifizierung des Fahrzeugportfolios, die Digitalisierung, neue Technologien und modulare Baukästen und Plattformen im Mittelpunkt. Auch bei der BMW Group stiegen die Ausgaben für Forschung und Entwicklung im Rahmen der fortschreitenden Transformation auf 6,6 Milliarden Euro. Dabei ging es vor allem um neue Modelle und die dafür vorgesehene sechste Generation elektrischer Antriebe. Außerdem flossen Mittel in die Digitalisierung der Fahrzeugflotte und das automatisierte Fahren. Das steigende Bedürfnis nach umweltfreundlichen Alternativen und nach hoher Flexibilität kann das Leasing Konstrukt gut erfüllen, ohne dass ein Fahrzeugkauf erforderlich wäre.

Leasingnehmer können die Fahrzeuge über eine feste Zeit fahren und testen und am Ende ohne Risiko wieder zurückgeben. Bei einem ganzheitlichen Mobilitätsanbieter ist Leasing daher ein wichtiger Baustein.

## **Trend 4: Regulatorik**

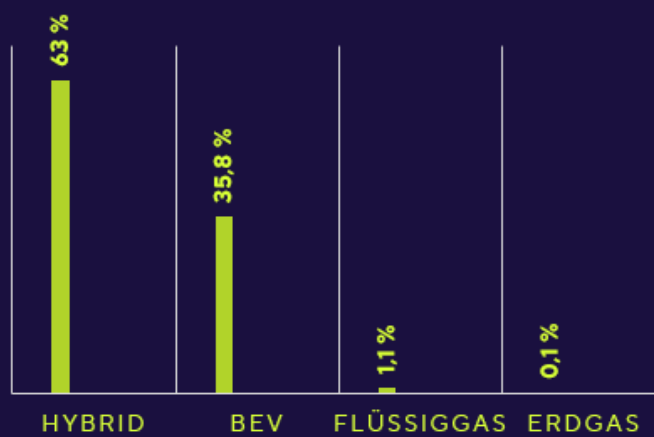
Im Bereich der Mobilität sind viele Klagen über bürokratische Hürden und Unstimmigkeiten zwischen Vertretern entgegengesetzter Interessen zu vernehmen. Regulatorische Hemmnisse können den eingeschlagenen Weg der Mobilitätswende jedoch höchstens verlangsamen, aber nicht rückgängig machen. Wie groß sollte der regulatorische Anteil im Vergleich zur Eigenverantwortung sein? Insbesondere im Hinblick auf den Klimawandel wird eine starke Regulatorik wohl unabdingbar sein, zumal der Mobilitätssektor in diesem Zusammenhang eine große Verantwortung hat. Regulatorische Maßnahmen stimulieren aber auch Innovationen. Nationale und europäische Vorschriften, zum Beispiel zu Subventionen, Cybersicherheit, Konnektivität und Künstlicher Intelligenz (KI) beeinflussen die betriebliche und private Mobilitätswende ganz erheblich. So verpflichtet etwa die EU Taxonomie Unternehmen, über ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Zukunft zu berichten. Ein CO<sub>2</sub>-neutraler Fuhrpark beziehungsweise die CO<sub>2</sub>-neutrale Mobilität des Unternehmens sind dabei wichtige Themen. Die Transformation der betrieblichen Mobilität hin zur CO<sub>2</sub>-Neutralität bleibt jedoch eine große Herausforderung. Bei einer Leasing-Dauer von 36 bis 48 Monaten verbleiben noch zwei Leasing-Zyklen, bis ein betrieblicher Fuhrpark das Netto-Null-Ziel erreicht haben muss. Aus einer herkömmlichen Dienstwagenrichtlinie wird dann zum Beispiel eine E-Car-Policy. Jedoch sind auf diesem Weg noch viele Schritte zu gehen. Die größte Herausforderung der Automobilindustrie ist ihre rasche und profitable Transformation hin zu nachhaltiger, verfügbarer, flexibler und diversifizierter Mobilität, die allen regulatorischen Anforderungen entspricht. Das erfordert einen maßgeschneiderten Zugriff auf vielfältige Mobilitätslösungen. Leasing-Angebote stellen ein wichtiges Element dar und lassen sich so gestalten, dass sie die Verkehrswende voranbringen.

# Antriebsformen in Deutschland



Quelle: Kraftfahrt-Bundesamt

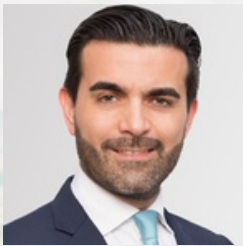
## Nachhaltigkeit – Aufschlüsselung: Antriebsformen in Deutschland (Januar bis Dezember 2022)





# allane mobility group

Dieser Bericht ist aus einer Zusammenarbeit der Autorinnen und Autoren der Allane Mobility Consulting entstanden.



Ömer Köksal  
Sprecher der Geschäftsführung  
Allane Mobility Consulting GmbH



Mandy Berg  
Key Account Management  
Allane Mobility Consulting GmbH



Daniel Thomas,  
Strategic Business Management  
Allane Mobility Consulting GmbH



Pressekontakt:  
Stefanie Fisch  
stefanie.fisch@allane.com  
Tél: +49 89 7080 813 23