



**PROF. DR. SVEN HENKEL**  
Seniorprofessor für Marketing, Executive  
Director Insight Mobility Institute,  
EBS Universität, Wiesbaden

## STAUST DU NOCH ODER BIKEST DU SCHON?

*Die Deutschen und ihr Dienstwagen. Das ist eine besondere Liebesgeschichte. »Macht es in Anbetracht kollabierender Straßen noch Sinn, den größtmöglichen Steuervorteil aus dem teuerstmöglichen Dienstwagen herauszukitzeln?«, fragen die einen. »Auf die Qualitätszeit in meinem Auto verzichten? Auf keinen Fall!«, sagen die anderen. Fest steht: Der Dienstwagenbegeisterung tun auch skeptische Töne keinen Abbruch.*

# TCG

2 0 2 4

2023 entfiel das Gros der Neuzulassungen von Oberklassefahrzeugen und SUVs auf gewerbliche Fahrzeughalter. Den Anteil von Firmenwagen am gesamten Neufahrzeugmarkt schätzt Germanwatch e. V. auf 20 Prozent. Was aber bringt der Dienstwagen, wenn insbesondere in Metropolregionen an zügiges Vorankommen, an entspanntes Parken und komfortables Aufladen nicht zu denken ist?

Im Schnitt verbringt jeder Deutsche 47 Stunden pro Jahr im Stau. Unter ihnen auch 13 Millionen Pendler, von denen Hunderttausende genau das in einem Dienstwagen tun. Von den weiteren Stunden für die Parkplatzsuche ganz zu schweigen. Sinnvoll ist das nicht! In mehreren Studien hat sich die EBS Universität für Wirtschaft und Recht deshalb mit der Frage auseinandergesetzt, wie Autopendler dazu motiviert werden können, von der ausschließlichen Autonutzung (monomodale Mobilität) auf eine Kombination aus Mobilitätsangeboten umzusteigen (multimodale Mobilität). Unterstützt wurden die Studien durch Unternehmen wie SAP, R+V Versicherung und Deutsche Bank, aber auch durch öffentliche Institutionen wie den Deutschen Wetterdienst sowie verschiedene Stadtwerke. Ihre gemeinsame Überzeugung: Es ist zielführender und effizienter, Unternehmenskompetenzen und -ressourcen gebündelt einzusetzen, um mit orchestrierten Maßnahmen auf das Mobilitätsverhalten tausender Mitarbeiter einzuwirken, anstatt das Gleiche mit Maßnahmen auf individueller Ebene zu versuchen.

**Insgesamt drei empirische Studien, drei Lehrprojekte und diverse Workshops bestätigen teilweise bestehendes Bauchgefühl, teilweise brechen sie aber auch mit bestehenden Vorurteilen:**

1.

**Finanzielle Anreize und fancy Marketing-Claims versenden, bevor sie ihre Wirkung entfalten. Der Hebel liegt in normativen Vorgaben, die über Anwendungsbeispiele emotional greifbar werden.**

Eine Studie unter 421 Mitarbeitern zeigt: Monetäre Incentives verändern Verhalten lediglich so lange, bis der Geldfluss versiegt. Ebenfalls erweist sich der alleinige Fokus auf motivational-hedonistischen Marketing-Sprech als wirkungslos. Kampagnen im Stile von »Werde Teil einer nachhaltigen Bewegung!« erhöhen weder den subjektiv wahrgenommenen Druck (»Die Gesellschaft braucht mich.«), noch beeinflussen sie das Werteempfinden (»Bin ich ein schlechter Mensch, wenn ich nicht mitmache?«) oder die Einstellung gegenüber der neuen Pendlermobilität (»Ich finde das gut!«). Stattdessen entscheiden Mitarbeiter zunächst tendenziell rational und opportunistisch, ob sie sich überhaupt mit dem Thema Mobilität auseinandersetzen wollen, indem sie Gewinn-Ziele (»Was ist für mich drin, wenn ich mein Verhalten ändere?«), normative Ziele (»Was droht mir, wenn ich mich nicht beteilige?«) und Prestige-Ziele (»Könnte eine Verhaltensänderung meinen sozialen Status positiv beeinflussen?«) gegeneinander abwägen. Erst wenn dieses Abwägen zu wahrgenommener Dringlichkeit führt, setzen sie sich überhaupt mit alternativen Angeboten und damit einhergehenden Vermarktungsansätzen auseinander.

Kernerkenntnis von Studie 1: Mitarbeiter denken nur über multimodale Mobilität nach, wenn sie durch Normen, Gesetze und Richtlinien dazu gezwungen werden. Ist dieser Zwang da, zeigen sie sich offen für inhaltsgetriebene Vermarktungsansätze. Wer die Mobilitätswende innerhalb des Unternehmens vollziehen möchte, muss deshalb Normen definieren und diese durch kontextbezogene Vermarktungsansätze emotional aufladen und greifbar machen.

2.

**Der wahre Nutzen des multimodalen Pendelns geht über das Sparen von Zeit und Geld hinaus: Es macht unabhängiger, [mental] gesünder und stärkt die Beziehung zu Familie und Freunden.**

Eine Means-End-Analyse unter 40 Pendlern der R+V Versicherung und des Deutschen Wetterdienstes legt offen, warum diese auf multimodales Pendeln umgestiegen und dabei geblieben sind. Auch diese Auseinandersetzung mit psychologischen Entscheidungstreibern legt nahe, dass managementseitige Annahmen über Beweggründe des Pendlerverhaltens nicht immer der Realität entsprechen. So bestätigen Studienteilnehmer zwar, den Schritt zu Multimodalität zunächst aus Kosten-, Zeit- und Umweltgründen vollzogen zu haben, im weiteren Verlauf der Tiefeninterviews wird jedoch deutlich, dass es ihnen im Kern beispielsweise gar nicht so sehr um die faktisch gewonnene Zeit, sondern um ihre sinnvollere Zeitznutzung ging. So mag das Nachhause radeln mit dem E-Bike zwar etwas länger dauern, dafür ist dann aber der »lästige Sport« bereits gemacht und man hat mehr Zeit für Familie und Freunde. Und gesünder ist es ohnehin.

Wirklich überraschend ist aber eine andere Erkenntnis: Multimodale Pendler fühlen sich unabhängiger und flexibler! Vorbei die Zeiten, in denen sie morgens um sieben aus dem Haus mussten, um nicht in den Stau zu geraten. Vorbei die Zeiten, in denen sie auf den After-Work-Sundowner mit Schuss verzichteten, um das Auto nach Hause bringen zu können. Die autodominierten letzten Jahrzehnte haben uns gelehrt, dass das Auto die flexibelste Form der Mobilität ist. Die Erfahrung impliziert das Gegenteil! Nicht das Auto bringt uns nach Hause, sondern wir bringen das Auto nach Hause. Unternehmenskommunikation, die diese Vorurteile und Paradoxe aufgreift, weckt Aufmerksamkeit und überzeugt.

3.

**Multimodale Mobilitätsangebote wirken nur, wenn sie bedarfsgerecht gebündelt werden und das Auto als integrales Mobilitätsangebot nicht kategorisch ausschließen.**

Wenn es Mitarbeitern in erster Linie darum geht, Mobilitätszeit sinnvoller zu nutzen, um mehr Zeit für soziale Beziehungen zu haben oder um gesünder oder unabhängiger zu pendeln, sollten sich diese Motive auch in Pendelangeboten widerspiegeln. Um Angebotspakete besser gestalten zu können, wurden 346 Pendler gebeten, in jeweils neun Entscheidungssituationen aus jeweils vier Angebotspaketen zu wählen: Auto-paket – ausschließliche Autonutzung, ÖPNV-Paket – reduzierte Autonutzung plus ÖPNV und Mikro-Scooter, Sportpaket – reduzierte Autonutzung plus E-Bike für kurze/ mittlere Distanzen, On-demand-Paket – reduzierte Autonutzung plus Ridesharing und Carpooling. Zur Entscheidungsunterstützung wurden jeweils die verbundenen Kosten, der Zeitaufwand sowie die aufgewandten Kalorien angegeben.

Die Auswertung von über 2.500 Einzelentscheidungen führt zu einem klaren Bild: Multimodale Angebote werden grundsätzlich positiver und kurzweiliger bewertet als das Autopaket. ÖPNV-Nutzung wird unabhängig vom faktischen Preis als am teuersten wahrgenommen, Carsharing und -pooling gelten als kompliziert und schlecht planbar. Gewinner ist deshalb eindeutig das Sport-Paket. Elektrofahrräder werden insbesondere für mittlere Distanzen als gesündere, sportlichere und abwechslungsreichere Alternative zum Auto wahrgenommen. Das Auto findet nach wie vor seinen Zuspruch, wobei dieser insbesondere in der älteren Zielgruppe zu finden ist. Junge Mitarbeiter tendieren hingegen zu einer Abkehr vom Auto.

**Zusammenfassend lässt sich sagen: Firmen haben großes Potenzial, an der Mobilitätswende mitzuwirken und sollten dies dringend nutzen. Gelingen kann das aber nur, wenn sinnvolle Mobilitätsangebote a priori zusammengestellt und kontextbezogen vermarktet werden. Das Auto bleibt integraler Bestandteil des Mobilitätsmixes. Multimodale Angebote werden allerdings dazu führen, dass Mitarbeiter sich beispielsweise auf Basis eines Mobilitätsbudgets für kleinere Fahrzeuge entscheiden werden, um eingesparte Mittel in weitere Mobilitätsangebote investieren zu können. SAP hat gezeigt, dass ein Umdenken möglich ist. Hier wurde der Übergang von der Dienstwagenregelung zum Mobilitätsbudget erfolgreich und erstaunlich geräuschlos vollzogen.**

2024  
TCG