

Institut für Landes- und
Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen
des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS NRW)



Fachbereich Mobilität und Siedlungsentwicklung



Universität Dortmund Fakultät Raumplanung
FG Verkehrswesen und Verkehrsplanung



PGN Planungsgruppe Nord
Gesellschaft für Stadt - und Verkehrsplanung

FOPS-Projekt FE 70.748/04

Weiterentwicklung von Produkten,
Prozessen und Rahmenbedingungen des
betrieblichen Mobilitätsmanagements

Abschlussbericht

August 2007

Weiterentwicklung von Produkten, Prozessen und Rahmenbedingungen des betrieblichen Mobilitätsmanagements durch eine stärkere Systematisierung, Differenzierung und Standardisierung

Forschungs- und Entwicklungsvorhaben im Auftrag des
Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen

Projektleitung:

Dr. Herbert Kemming ILS NRW, Dortmund

Bearbeitung:

Dipl.-Geogr. Guido Müller ILS NRW, Dortmund
Dipl.-Ing. Mechtild Stiewe ILS NRW, Dortmund
Prof. Dr. Christian Holz-Rau Universität Dortmund
Dipl.-Ing. Gernot Steinberg Universität Dortmund
Dipl.-Ing. Till Happel PGN, Kassel
Dipl.-Ing. Wolfgang Nickel PGN, Kassel

Dortmund, im August 2007

Inhaltsverzeichnis

0.	Kurzfassung	11
0.1	Definition des betrieblichen Mobilitätsmanagements und Zielsetzung des Projekts	11
0.2	Methodik und Arbeitsschritte	11
0.3	Stand des Wissens zur Umsetzung des BMM	14
0.4	Ergebnisse der empirischen Vertiefungen	17
0.5	Empfehlungen für die Gebietskörperschaften.....	20
1.	Einleitung	24
1.1	Ziel des Projektes	24
1.2	Hypothesen und Forschungsleitfragen	25
1.3	Methodik und Arbeitsschritte	26
1.4	Aufbau des Berichts	28
2.	Mobilitätsmanagement als strategisches Handlungsfeld für Betriebe	30
2.1	Handlungsfelder des Mobilitätsmanagements	30
2.2	Betriebliches Mobilitätsmanagement.....	31
2.2.1	Definition, Charakterisierung und Wirkungen.....	32
2.2.2	Maßnahmenbereiche	34
2.2.3	Ansätze.....	35
2.2.4	Organisatorische Umsetzung	37
2.3	Fazit.....	37
3.	Die Praxis des betrieblichen Mobilitätsmanagements in Deutschland und Europa	38
3.1	Stand der Umsetzung des BMM in Deutschland	38
3.1.1	Betriebliche Ausgangsbedingungen.....	39
3.1.2	Umsetzung des betrieblichen Mobilitätsmanagements.....	41
3.1.3	Wirkungen	45
3.1.4	Zwischenfazit Deutschland.....	47
3.2	Stand des betrieblichen Mobilitätsmanagements in Europa	47
3.2.1	Belgien.....	48
3.2.2	Dänemark	50
3.2.3	Frankreich.....	50
3.2.4	Großbritannien.....	51
3.2.5	Italien	52
3.2.6	Niederlande	53
3.2.7	Österreich	54
3.2.8	Schweden.....	55
3.2.9	Schweiz	56
3.2.10	Aktivitäten auf europäischer Ebene	57
3.2.11	Zwischenfazit Europa	58
3.3	Fazit.....	59
4.	Rahmenbedingungen für Betriebliches Mobilitätsmanagement in Deutschland	60

4.1	Inhalte und methodisches Vorgehen der Expertenbefragung	60
4.2	Ergebnisse der standardisierten Befragung	61
4.2.1	Die Wichtigkeit der Rahmenbedingungen	61
4.2.2	Die Bewertung des derzeitigen Standes	62
4.2.3	Sichtweise der kommunalen Expertinnen und Experten	63
4.2.4	Ableitung des Handlungsbedarfs.....	65
4.3	Ergänzende Informationen zur Einschätzung der Rahmenbedingungen und des Handlungsbedarfs.....	70
4.3.1	Fördernde Rahmenbedingungen.....	70
4.3.2	Hemmende Rahmenbedingungen.....	71
4.3.3	Handlungsbedarf	72
4.4	Fazit	73
5.	Übersicht über die Marktstruktur für betriebliches Mobilitätsmanagement	76
5.1	Marktstruktur	76
5.2	Nachfrager nach Produkten und Dienstleistungen des BMM.....	79
5.3	Anbieter von Leistungen des BMM.....	81
5.3.1	Konzeptionelle Planung und Beratung	81
5.3.2	Dienstleistungs- und Technologie-Komponenten, Betriebsorganisationen.....	83
5.3.3	Pkw-bezogene Dienstleistungen	85
5.3.4	Information und Beratung für Betriebe und Beschäftigte	90
5.3.5	Sonstige Anbieter von Dienstleistungen des BMM	94
5.4	Fazit	94
6.	Betriebsbefragung.....	96
6.1	Durchführung der Betriebsbefragung	96
6.1.1	Haupterhebung in fünf Regionen.....	96
6.1.2	Erhebung in Betrieben mit betrieblichem Mobilitätsmanagement	99
6.1.3	Rücklauf.....	99
6.2	Struktur der Nettostichprobe.....	100
6.2.1	Betriebliche Merkmale	102
6.2.2	Verkehrliche Merkmale der Betriebe	104
6.2.3	Mobilitätsrelevante Motive und eingesetzte Managementinstrumente	111
6.2.4	Akteure (Zuständige Abteilungen und Kooperationspartner)	116
6.3	Maßnahmen im Dienstreise- oder Geschäftsverkehr sowie im Berufsverkehr	117
6.3.1	Realisierte Maßnahmen.....	118
6.3.2	Kombination realisierter Maßnahmen – Handlungsfelder	120
6.3.3	Betriebliche Situation als Erklärungskontext	123
6.3.4	Betriebliche Situation und zentrale Einzelmaßnahmen.....	127
6.4	Fazit	131

7.	Fallstudien.....	133
7.1	Auswahl der Fallstudien	133
7.2	Methodisches Vorgehen.....	135
7.3	Fazit.....	136
7.3.1	Erfolgsfaktoren	137
7.3.2	Empfehlungen für die Betriebe.....	139
8.	Empfehlungen für die Gebietskörperschaften	142
8.1	Notwendigkeit für einen „Durchbruch“ beim betrieblichen Mobilitätsmanagement in Deutschland.....	143
8.2	Verbesserungen der Rahmenbedingungen in einzelnen Bereichen.....	145
8.3	Empfehlungen an Kommunen für die Initiierung und Verstetigung des betrieblichen Mobilitätsmanagements	146
9.	Ausblick.....	152
10.	Literatur	153

Abbildungen

Abbildung 1:	Handlungsfelder des Mobilitätsmanagements	30
Abbildung 2:	Aufgaben- und Organisationsstruktur betriebliches Mobilitätsmanagement.....	33
Abbildung 3:	Maßnahmenbereiche des betrieblichen Mobilitätsmanagements	35
Abbildung 4:	Derzeitige Rahmenbedingungen für das betriebliche Mobilitätsmanagement in Deutschland.....	62
Abbildung 5:	Handlungsbedarfmatrix aus den Dimensionen	65
Abbildung 6:	Handlungsrelevanzmatrix: Rahmenbedingungen für das betriebliche Mobilitätsmanagement	66
Abbildung 7:	Die Vier-Säulen-Struktur des Marktes für betriebliches Mobilitätsmanagement.....	78
Abbildung 8:	Reservierte Stellplätze für verschiedene Nutzergruppen.....	108
Abbildung 9:	Verkehrsmittelnutzung zur Durchführung berufsbedingter Aktivitäten ohne Dienstwagen nach Betriebsgröße	110
Abbildung 10:	Verkehrsmittelnutzung zur Durchführung berufsbedingter Aktivitäten ohne Dienstwagen nach Mikrostandort	111
Abbildung 11:	Wichtigkeit verkehrsrelevanter Einzelthemen für öffentliche Einrichtungen und Unternehmen.....	113
Abbildung 12:	Einsatz von Managementinstrumenten in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen.....	115
Abbildung 13:	Zuständige Abteilungen in den Betrieben im Dienstreise- und Berufsverkehr.....	116
Abbildung 14:	Kooperationen am Standort zum Thema Mobilität und Verkehr	117
Abbildung 15:	Stand der Realisierung von Maßnahmen im Geschäfts- und Dienstreiseverkehr.....	119
Abbildung 16:	Stand der Realisierung von Maßnahmen im Berufsverkehr	119

Tabellen

Tabelle 1:	Maßnahmenorientierter und umfassender Ansatz im Vergleich	36
Tabelle 2:	Einschätzung der kommunalen Experten im Vergleich zu den anderen Befragten.....	64
Tabelle 3:	Bezeichnung der Items.....	67
Tabelle 4:	Rangfolge der Rahmenbedingungen nach Handlungsbedarf	69
Tabelle 5:	Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Betriebsgrößenklassen 2003	79
Tabelle 6:	Verkehrsverbände in Deutschland nach Mitgliederzahlen	91
Tabelle 7:	Unternehmensstruktur nach Regionen und Makrostandort	98
Tabelle 8:	Stichprobenumfang nach Regionen und Betriebstyp	99
Tabelle 9:	Rücklauf (und Rücklaufquote) nach Untersuchungsregionen und Betriebstypen.....	100
Tabelle 10:	Betriebsgröße nach Betriebstyp.....	100
Tabelle 11:	Betriebsgröße und Branchenstruktur nach Untersuchungsregion.....	101
Tabelle 12:	Mikro- und Makrostandort nach Untersuchungsregion	102
Tabelle 13:	Arbeitszeitregelungen nach Branchen	104
Tabelle 14:	Qualität der ÖV-Anbindung nach Mikrostandorten	105
Tabelle 15:	Geschätzter Pkw-Anteil im Berufsverkehr und Mikrostandort	106
Tabelle 16:	Bewertung der Stellplatzsituation nach Mikrostandort (Anteil der Betriebe).....	106
Tabelle 17:	im Straßenraum nach Mikrostandort (Anteil der Betriebe)	107
Tabelle 18:	Größe des Fuhrparks nach Branche.....	109
Tabelle 19:	Wichtigkeit verkehrsrelevanter Einzelthemen aus Sicht der Betriebe	112
Tabelle 20:	Faktorenanalyse Wichtigkeit von Themen, Rotierte Komponentenmatrix.....	114
Tabelle 21:	Einsatz von Managementinstrumenten.....	115
Tabelle 22:	Interesse an Maßnahmen des Mobilitätsmanagements: Faktorenanalyse	121
Tabelle 23:	Handlungsfelder und betriebliche Situation I	124
Tabelle 24:	Handlungsfelder und betriebliche Situation	127
Tabelle 25:	Realisierungsstand der Leitmaßnahme Jobticket im Handlungsfeld ÖPNV.....	128
Tabelle 26:	Realisierungsstand der Leitmaßnahme private Nutzung von Dienstwagen im Handlungsfeld Dienstwagengsharing	129
Tabelle 27:	Realisierungsstand der Leitmaßnahme Kooperation mit Reisebüros im Handlungsfeld Outsourcing.....	129
Tabelle 28:	Realisierungsstand der Leitmaßnahme Schulungen zum Sprit sparenden Fahren im Handlungsfeld effizientes Fahren.....	130
Tabelle 29:	Realisierungsstand der Leitmaßnahme Carpool im Handlungsfeld Carpool.....	130
Tabelle 30:	Realisierungsstand der Fahrgemeinschaftsförderung im Handlungsfeld Fahrgemeinschaften	131

Abkürzungsverzeichnis

ACE	Auto Club Europa
ADAC	Allgemeiner Deutscher Automobil-Club e.V.
ADEME	Pan de déplacements enterprise – un nouveau défi pour l'entreprise
ADFC	Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club e.V.
ALD	AutoLeasing D GmbH
AOK	Allgemeine Ortskrankenkasse
B.A.U.M.	Bundesdeutscher Arbeitskreis für umweltbewusstes Management e.V.
BAB	Bundesautobahn
BAV	Bundesverband der Autovermieter e.V.
BBR	Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
BCS	Bundesverband CarSharing e.V.
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e.V.
BDF	Bundesverband der Fahrradkurierdienste
BGW	Berufsgenossenschaft für Gesundheits- und Wohlfahrtspflege
BME	Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.
BMM	Betriebliches Mobilitätsmanagement
BMVBW	Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen
BUK	Bundesverband der Unfallkassen e.V.
BWBS	Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung
BZP	Deutscher Taxi- und Mietwagenverband e.V.
CGB	Christlicher Gewerkschaftsbund Deutschlands
CSO	Dachverband der deutschen CarSharing-Organisationen
CPM	Car Professional Fuhrparkmanagement und Beratungsgesellschaft
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
DB AG	Deutsche Bahn AG
DBB	Gewerkschaft des öffentlichen Dienstes und des privaten Dienstleistungssektors
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DIHT	Deutscher Industrie- und Handwerkskammertag
DVB	Dresdner Verkehrsbetriebe AG
DVR	Deutscher Verkehrssicherheitsrat
EW	Einwohner
ExWoSt	Experimenteller Wohnungs- und Städtebau
FOPS	Forschungsprogramm Stadtverkehr
GEFMA	Deutscher Verband für Facility Management e.V.
GVFG	Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetz (Gesetz über Finanzhilfen des Bundes zur Verbesserung der Verkehrsverhältnisse der Gemeinden)
HVV	Hamburger Verkehrsverbund GmbH
IHK	Industrie- und Handelskammer

ILS NRW	Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW
ISB	Institut für Stadtbauwesen und Stadtverkehr
IVV	Ingenieurgruppe für Verkehrswesen und Verfahrensentwicklung
LIFE	Financial Instrument for the Environment
MA	Mitarbeiter
MIV	motorisierter Individualverkehr
MOMENTUM	Mobility Management for the Urban Environment
MOSAIC	Museums Over States and virtual Culture
MOST	Mobility Management Strategies for the next Decades
MzM	Förderkreis für Mobilitätszentren
NABU	Naturschutzbund Deutschland e.V.
NMV	nicht motorisierter Verkehr
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
ÖV	Öffentlicher Verkehr
PGN	Planungsgruppe Nord
PSP	Procurement Service Provider
Pkw	Personenkraftwagen
S.T.E.R.N	Gesellschaft der behutsamen Stadterneuerung
UBA	Umweltbundesamt
UK Bund	Unfallkasse des Bundes KdöR
VAG	Freiburger Verkehrs AG
VCD	Verkehrsclub Deutschland
VDR	Verband Deutsches Reisemanagement e.V.
VDV	Verband Deutscher Verkehrsunternehmen
VVO	Verkehrsverbund Oberelbe
WSW	Wuppertaler Stadtwerke AG
ZDH	Zentralverband des deutschen Handwerks
ZRF	Zweckverband Regio-Nahverkehr Freiburg

0. Kurzfassung

0.1 Definition des betrieblichen Mobilitätsmanagements und Zielsetzung des Projekts

Betriebliches Mobilitätsmanagement ist eine strategische Planungsmethode zur Gestaltung des von einem **Betrieb** erzeugten Verkehrs. Der **Betrieb** wird dabei sowohl als Ziel als auch als Quelle des Verkehrs betrachtet. Das betriebliche Mobilitätsmanagement zielt auf eine möglichst effiziente, sichere, stadt- und umweltverträgliche Organisation dieser Verkehrsströme.

Betriebliches Mobilitätsmanagement (BMM) für den Personenverkehr stellt für öffentliche und private Arbeitgeber eine Chance dar, die erforderliche Mobilität der Beschäftigten für den Weg zur Arbeit, für dienstliche und geschäftliche Wege sowie die Erreichbarkeit ihrer Standorte für Dritte (Kundinnen und Kunden usw.) sicherzustellen, zu verbessern sowie effizient und nachhaltig zu organisieren. Durch Pilotprojekte wurde bereits der grundsätzliche Nachweis für die Wirksamkeit betriebsbezogener Mobilitätskonzepte erbracht.

Dennoch bleibt die Nutzung dieser Planungsmethode bislang nur punktuell. Bereits seit langem erprobt – sowohl in Deutschland als auch in anderen europäischen Ländern (z.B. Niederlande, Großbritannien, Italien, Belgien) – sind einzelne Maßnahmen wie z. B. Jobtickets, Radabstellanlagen, CarSharing und CarPooling, Mitfahrbörsen, Mobilitätsberatung, Stellplatzmanagement, Anpassungen von Schichtdiensten sowie Beratung zur Wohnstandortwahl. Gesamtkonzepte, die einen Mix verschiedener Maßnahmen bzw. Mobilitätsdienstleistungen beinhalten, finden sich jedoch bislang selten.

Bislang gibt es noch keine umfassende methodische Grundlage einer Kategorisierung und Bewertung von branchen- und regionalspezifischen Merkmalen zur Diffusion vorhandener Ergebnisse. Offen bleibt auch die Frage, warum bislang nur wenige Betriebe ein betriebliches Mobilitätsmanagement umsetzen. Ebenfalls nur ansatzweise untersucht bzw. empirisch belegt sind Fragestellungen, die zu einer stärkeren Systematisierung bzgl. Branchen, Regionen sowie Mikro- und Makrostandorten führen können. Strategisches Ziel des Projektes war vor diesem Hintergrund, zu einer Weiterentwicklung des betrieblichen Mobilitätsmanagements im Personen- und Wirtschaftsverkehr durch eine stärkere Systematisierung, Differenzierung und Standardisierung beizutragen.

0.2 Methodik und Arbeitsschritte

Das Projekt wurde in drei Phasen – Bestandsaufnahme, empirische Vertiefung und Empfehlungen – durchgeführt. Darin wurden die Synthese und Auswertung bestehender Erfahrungen zum BMM im In- und Ausland mit eigenen empirischen Arbeiten zur systematischen Analyse der Unternehmensanforderungen und deren Standortbedingungen verbunden.

Phase 1: Bestandsaufnahme

Für die Bestandsaufnahme zum BMM wurde kurz und systematisch das derzeit verfügbare Wissen aus vorangegangenen und laufenden Projekten im In- und Ausland zusammengefasst. In einem zweiten Schritt sind die Rahmenbedingungen für betriebliches Mobilitätsmanagement untersucht worden, da es bei der Förderung des BMM nicht allein um das Umsetzungsinteresse der Unternehmen und Verwaltungen bzw. öffentlichen Einrichtungen geht, sondern auch um die richtigen Anreizstrukturen und das Überwinden von Hemmnissen.

Für diesen Arbeitsschritt wurde zudem eine Expertenbefragung durchgeführt, da viele aktuelle Erkenntnisse und potenzielle Barrieren in der Literatur unzureichend abgebildet sind. Experten wurden nicht allein aus dem Kreis der Verkehrsplanung oder Unternehmensentwicklung beteiligt, sondern auch aus den identifizierten fachlichen Bereichen, wie z. B. Steuer- oder Planungsrecht.

Der dritte Schritt der Bestandsaufnahme umfasste eine Marktanalyse "Betriebliche Mobilität". Darin wurde über betriebliches Mobilitätsmanagement im engeren Sinne hinaus der Markt für betriebliche Personenmobilität insgesamt erhoben. Bei der Marktanalyse wurden jeweils sowohl für den Berufsverkehr als auch für Dienst-/Geschäftsreisen die Angebote an Mobilitätsdienstleistungen für Betriebe untersucht sowie die handelnden Akteure auf der Angebots- und der Nachfrageseite identifiziert.

Phase 2 Empirische Vertiefung

In der empirischen Vertiefung ging es darum, die fehlenden Informationen insbesondere aus dem betrieblichen Bereich durch eigene empirische Arbeiten zu ergänzen, um das betriebliche Mobilitätsmanagement besser systematisieren und differenzieren zu können. In einem zweistufigen Vorgehen wurden zunächst in einer breit angelegten bundesweiten Betriebsbefragung wichtige Grundlagen erhoben; im zweiten Schritt wurde in Fallstudien eine qualitative Vertiefung in ausgewählten Betrieben an dem Beispiel privatwirtschaftlicher Unternehmen und öffentlicher Einrichtungen vorgenommen.

Bundesweite Betriebsbefragung

Die Betriebsbefragung diente der Systematisierung realisierter Maßnahmen und Konzepte in Betrieben, die dem betrieblichen Mobilitätsmanagement zugeordnet werden können. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Außensicht, also darauf, welche Anknüpfungspunkte beispielsweise kommunale Initiativen zur Förderung des BMM in den Betrieben vorfinden. Daneben werden auch Erfolgsfaktoren für die Betriebe selbst identifiziert. Wichtige Aspekte waren dabei Motivlagen und Ansatzpunkte, um betriebliches Mobilitätsmanagement in Betrieben zu verankern. Darüber hinaus konnten Branchen, Betriebstypen und Standortbedingungen identifiziert werden, die sich für ein betriebliches Mobilitätsmanagement besonders eignen.

Die Betriebsbefragung bestand aus zwei Bausteinen

- aus einer Befragung von Betrieben mit (möglichst) mehr als 100 Beschäftigten am Standort des jeweiligen Betriebs in fünf ausgewählten Regionen (*Haupterhebung*) und
- auf einer bundesweiten Befragung von Betrieben, die bereits Erfahrungen im Mobilitätsmanagement besitzen (*Stichprobe im Mobilitätsmanagement aktiver Betriebe*).

Berücksichtigt wurden im Einzelnen:

- Berufsverkehr der Beschäftigten
- Geschäfts- und Dienstreiseverkehr
- Parken
- Interesse an Mobilitätsmanagement, Motivation zur Implementierung
- Maßnahmen und Interesse an Maßnahmen, die dem BMM im engen und im weiteren Sinne zuzuordnen sind
- Relevante Akteure (Kooperationspartner, Abteilungen)
- Allgemeine Angaben zum Unternehmen.

Qualitative Fallstudien

Zentrale Fragestellung der qualitativen Fallstudie war – ergänzend zu der Betriebsbefragung – herauszuarbeiten, wie es gelingt, das betriebliche Mobilitätsmanagement im Betrieb erfolgreich durchzuführen und vor allem langfristig zu verankern, unter Berücksichtigung der betrieblichen Ausgangsbedingungen und übergeordneten Rahmenbedingungen. Ziel war es, Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren und Hemmnissen einer organisatorischen Umsetzung und Verankerung betrieblichen Mobilitätsmanagements zu gewinnen. Es wurden drei Betriebe in Bielefeld, Hamburg und Dresden sowie das Netzwerk „Umweltfreundlich zum Betrieb“ – ergänzt um eine Reihe im BMM aktiver Betriebe – aus Freiburg vertiefend untersucht.

Bei der Untersuchung der Fallstudien stand die Prozessebene im Mittelpunkt des Interesses. D. h. es ging um den Prozess des aktiven Politikgestaltens, in dem „politische“ Akteure Ideen in konkrete Forderungen, Entscheidungen und Vereinbarungen umsetzen. Zu beantworten waren u. a. folgende Fragen: Wie gelingt es, ein Mobilitätsmanagement erfolgreich im Betrieb einzuführen und vor allem langfristig zu verankern? Welche Akteure innerhalb und außerhalb des Betriebes sind beteiligt? Welche Akteure gestalten den Prozess und wie verändert sich die Akteurskonstellation im Verlauf des Prozesses? Zu berücksichtigen waren dabei auch die betrieblichen und die übergeordneten Rahmenbedingungen.

Phase 3 Empfehlungen

Die Empfehlungen zum betrieblichen Mobilitätsmanagement für Gebietskörperschaften, also für Bund, Länder und Gemeinden, sind das zentrale Ergebnis des Projekts. Diese Empfehlungen wurden aus den Ergebnissen der unterschiedlichen Projektbausteine hergeleitet. Die Handlungsperspektiven für die Gebietskörperschaften resultieren aus den Ergebnissen der Expertenbefragung zu den Rahmenbedingungen und dem daraus abgeleiteten Handlungsbedarf. Ergänzend werden Informationen über den Stand des BMM insbesondere in Europa sowie Expertenäußerungen auf einem zum Thema „Weiterentwicklung von Produkten, Prozessen und Rahmenbedingungen des betrieblichen Mobilitätsmanagements“ durchgeführten Workshop einbezogen. Aus der Betriebsbefragung ergibt sich darüber hinaus eine Reihe von Ansatzpunkten zur Initiierung und Unterstützung von Prozessen des BMM insbesondere durch die Kommunen. Auch wenn Handlungsempfehlungen für die Betriebe nicht im Fokus der Entwicklung von Empfehlungen standen, haben sich im Rahmen der Untersuchung, insbesondere bei den Fallstudien und der Betriebsbefragung, doch viele Hinweise auf Erfolgsfaktoren des BMM in Betrieben ergeben, die als Empfehlungen im Anschluss an die Fallstudien dargestellt sind.

0.3 Stand des Wissens zur Umsetzung des BMM

Differenzierter Bottom-up-Ansatz in Deutschland

Die Praxis zeigt, dass im betrieblichen Mobilitätsmanagement in Deutschland bislang ein punktueller Ansatz anstelle eines systematischen dominiert. Der Hauptfokus liegt dabei auf den Handlungsbereichen Berufs-, Dienst- und Geschäftsreisen. Betriebliches Mobilitätsmanagement wird bislang, aufgrund des größeren Handlungsdrucks, überwiegend von großen Betrieben bzw. Unternehmen durchgeführt. Trotzdem besteht Potenzial für Mittel- und Kleinunternehmen, betriebliches Mobilitätsmanagement zu nutzen, um den betrieblichen Verkehr effizienter, sicherer und umweltfreundlicher abzuwickeln. Auch wenn in den letzten Jahren mehr und mehr öffentliche Einrichtungen Maßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements umsetzen, ist immer noch ein weitaus größerer Anteil privatwirtschaftlicher Betriebe in diesem Bereich aktiv. Gerade in Hinblick auf die Vorbildfunktion der Kommunen sollten diese verstärkt auf Mobilitätsmanagement zurückgreifen, um von der Vielzahl an positiven Wirkungen des betrieblichen Mobilitätsmanagements zu profitieren sowie Lösungen des BMM veranschaulichen und glaubwürdiger propagieren zu können. Dabei kann an dem relativ hohen Rücklauf öffentlicher Betriebe in der Betriebsbefragung, der als Indiz für hohes Interesse interpretiert werden kann, angeknüpft werden.

Staatliche Ansätze des betrieblichen Mobilitätsmanagements im europäischen Ausland

Die Untersuchung der Mobilitätsmanagementpolitik in unterschiedlichen europäischen Ländern hat verdeutlicht, dass eine übergeordnete Politik in diesem Handlungsfeld ein wichtiger Faktor für die weitere Diffusion des BMM ist. Auf nationaler Ebene wird Mobilitätsmanagement meist in Form von gesetzlichen Anforderungen oder fiskalischen Anreizen unterstützt. Länder, die Mobilitätsmanagement gesetzlich vorschreiben, beschränken diese Vorschrift meist auf Betriebe, die einen Mitarbeiterstamm von mindestens 100 bis 300 Beschäftigten und damit ein entsprechendes Maß an verkehrlichen Aktivitäten haben.

Andere Länder setzen auf das Angebot entsprechender Handbücher und Leitfäden, um Unternehmen Anreize und Hilfestellung bei der Erarbeitung von Mobilitätsmanagementplänen zu geben. Weitere, eher „weiche“ Formen der Förderung des Mobilitätsmanagements sind die Bereitstellung von Forschungskapazitäten und die Förderung von Pilotprojekten. Dadurch können Wissenslücken im Bereich des Mobilitätsmanagements geschlossen und wichtige Anreize für andere Unternehmen gegeben werden.

Auf regionaler und kommunaler Ebene beschränkt sich das Angebot im Ausland meist auf die Beratung von Unternehmen, die an Mobilitätsmanagement interessiert oder im Rahmen gesetzlicher Vorschriften dazu verpflichtet sind. Diese Beratungsangebote variieren von der Bereitstellung von Informationen bis hin zur aktiven Unterstützung bei der Erstellung von Mobilitätsmanagementplänen. Die Niederlande beispielsweise setzen bei der Förderung von Mobilitätsmanagement auf einen Public-Private-Partnership-Ansatz, wobei vertragliche Vereinbarungen zwischen den Kommunen und den entsprechenden Betrieben getroffen werden. Solche Verträge können beispielsweise von Seiten der Kommunen konkrete Zusagen für finanzielle Förderungen des ÖPNV Netzes beinhalten und auf unternehmerischer Seite Zusagen, Anreize für die Beschäftigten zu schaffen das ÖPNV Netz zu nutzen.

Rahmenbedingungen für betriebliches Mobilitätsmanagement in Deutschland

Als Ergebnis der durchgeführten Expertenbefragung zu den Rahmenbedingungen des BMM in Deutschland kann eine insgesamt negative Bewertung festgehalten werden. Umso höher ist das Interesse der Betriebe, die heute schon BMM implementieren, einzuschätzen. Allerdings liegt es nahe anzunehmen, dass die eher ungünstigen Rahmenbedingungen eine wesentliche Ursache für die bislang meist vorherrschenden punktuellen Ansätze des BMM in Deutschland sind.

Mangelndes Bewusstsein und unzureichender Informations- und Kenntnisstand werden bei Betrieben, aber auch bei Bund, Ländern und Kommunen konstatiert und als wesentliche Ursache für den unbefriedigenden Stand des betrieblichen Mobilitätsmanagements in Deutschland im Vergleich zu vielen Nachbarländern angesehen. Das betriebliche Mobilitätsmanagement hat in Politik und Planung einen geringen Stellenwert und wird selten in Pläne und Programme von Bund, Ländern und Gemeinden einbezogen. Meist fehlt auf diesen Ebenen eine personelle Verankerung.

Veränderungen bei einer Reihe wichtiger Regelungen insbesondere aus dem Bereich des *Einkommenssteuerrechts* werden gefordert, um Hemmnisse für das betriebliche Mobilitätsmanagement abzubauen. Genannt wurden dabei u. a. die Entfernungspauschale und die steuerliche Behandlung von betrieblichen Anreizen (z. B. Job-Ticket, Stellplatz, Firmenfahrzeuge; Stichwort „geldwerter Vorteil“). Darüber hinaus wurden Anregungen gegeben, durch fiskalische Anreize die Umsetzung von betrieblichem Mobilitätsmanagement in Unternehmen zu fördern.

Häufig wird das Fehlen einer *Einbettung* des betrieblichen Mobilitätsmanagements *in die Förderprogramme* von Bund, Ländern und/oder Kommunen bemängelt. Dabei geht es sowohl um die Förderung auf betrieblicher Ebene als auch um die Verbesserung der Bedingungen in den Kommunen (z. B. durch verbesserte personelle Verankerung). Hier stehen existierende Förderprogramme wie das Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetz (GVFG) oder die Städtebauförderung auf dem Prüfstand, aber auch die Möglichkeiten einer entsprechenden Verwendung von Ablösebeiträgen. Generell wird eine Förderung „weicher“ Maßnahmen, beispielsweise als Prozentsatz der Infrastrukturförderung oder unabhängig von ihr, gefordert. Dringender Handlungsbedarf wird darüber hinaus bei der verkehrsmittelübergreifenden Ausgestaltung der Fördermöglichkeiten gesehen. Auch die Mobilisierung privaten Kapitals wird angeregt. Darüber hinaus wird die generelle *Einbindung* des BMM *in entsprechende Pläne und Programme* gefordert.

Auch *gesetzliche Vorgaben zum betrieblichen Mobilitätsmanagement* werden – in Anlehnung an ausländische Erfahrungen – von einem Teil der Experten gefordert. Eng damit verbunden ist die Forderung nach *Berücksichtigung des BMM in der Stadtplanung*, etwa durch baurechtliche Vorgaben, beispielsweise zugunsten der Berücksichtigung des Öffentlichen Verkehrs bei der Erschließung oder eine frühzeitige Einbeziehung von Mobilitätsmanagement bei der Entwicklung neuer Betriebsstandorte und Gewerbegebiete.

Auch wenn viele geforderte Veränderungen der Rahmenbedingungen beim *Bund und bei den Ländern* sich gleichermaßen an die Kommunen richten, wird die Rolle des Staates und der Kommunen doch unterschiedlich gesehen. Der Bund, aber auch die Länder, sollen einen Beitrag leisten, betriebliches Mobilitätsmanagement durch die Schaffung von Bewusstsein und mehr Kenntnissen, durch die Berücksichtigung in Plänen und Programmen sowie durch Förderung voranzubringen. Den *Kommunen* wird eine konkretere und aktivere Rolle vor Ort zuge-

geschrieben. Sie sollen eher Initiator und Koordinator überbetrieblicher Kooperationen mit und von Privaten sein und diese in Politik und Planung einbeziehen.

Bund, Länder und Gemeinden sollen darüber hinaus betriebliches Mobilitätsmanagement personell verankern und eine Vorbildfunktion bei der Umsetzung von Mobilitätsmanagement für die eigenen Standorte übernehmen.

Markt für betriebliches Mobilitätsmanagement

Ein definierter Markt für betriebliches Mobilitätsmanagement (BMM) als umfassende Dienstleistung existiert in Deutschland bisher nicht. Lediglich einzelne Bausteine dieses methodischen Ansatzes können als im Markt etabliert angesehen werden, wenngleich auch hier eine Marktdurchdringung erst in einzelnen Segmenten zu verzeichnen ist (z. B. Flottenmanagement, Parkraummanagement oder Dienstreise/Geschäftsreisemanagement für größere Betriebe). Diese Teilmärkte entwickeln sich sehr dynamisch, wobei viele größere Anbieter dazu übergegangen sind, verstärkt Komplettpakete einzelner Dienstleistungen zu offerieren und dabei durchaus auch die Angebotspalette mobilitätsbezogener Dienstleistungen erweitern. Beispiele hierfür sind Unternehmen der Branche Facility Management, die ihre Angebote auch auf Parkraumbewirtschaftung erweitert haben und Flottenmanagement-Anbieter, die sich aktuell auch mit Schulungen im Bereich Verkehrssicherheit und verbrauchsarmer Fahrweise profilieren. Diese am weitesten am Markt etablierten Angebote sind gekennzeichnet durch eine hohe Professionalität und Leistungsfähigkeit, überregionalen bzw. deutschlandweiten Angebotsstrukturen und richten sich vor allem an größere Betriebe. Sie verdeutlichen ein entsprechendes Marktpotenzial der angebotenen Leistungen und Produkte. Es ist davon auszugehen, dass sich dieser Markt in Zukunft weiter entwickeln wird, denn es bestehen deutliche Einsparmöglichkeiten für die Betriebe durch Nutzung dieser Mobilitätsdienstleistungen.

Eine Vielzahl angebotener Mobilitätsdienstleistungen richtet sich auch an kleinere Betriebe; hierzu zählen beispielsweise das Reisemanagement, Pkw-Vermietungen und teilweise auch die Car-sharing-Konzepte im Businessbereich.

Neben den Betrieben sind die Beschäftigten Nachfrager nach Mobilitätsdienstleistungen. Pendlernetzwerke oder spezielle Angebote des ÖPNV sind Leistungen, die vom Beschäftigten selbst in Anspruch genommen werden, während Pkw-Pools, CarSharing oder Jobtickets den Beschäftigten vom Betrieb zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus können die Betriebe Leistungen einkaufen, die die Mobilität der Beschäftigten auf dem Weg zur Arbeit beeinflusst. Hierzu zählen beispielsweise hochwertige, diebstahlsichere und überdachte Fahrradabstellanlagen und weitere fahrradbezogene Serviceleistungen, die auch für Betriebe am Markt bereits angeboten werden.

Beratung und Information zum betrieblichen Mobilitätsmanagement können über die Krankenkassen und Unfallversicherungen sowohl für die Betriebe als auch die Beschäftigten erfolgen. Diese eignen sich besonders, um über Themen wie Sicherheit und Gesundheit Strategien des BMM zu kommunizieren. Darüber hinaus eignen sich für die Beratung auch die Unternehmen des Öffentlichen Verkehrs, die Beschäftigten über Alternativen zum Pkw zu informieren können und gleichzeitig offensiver ihre Angebote für Pendler bewerben können; Sie können auch direkt an Firmen zur Vermarktung von Jobtickets, wie es in einigen Regionen offensiv und erfolgreich geschieht.

Die aufgezeigte Bandbreite der Mobilitätsdienstleistungen verdeutlicht die Potenziale für betriebliches Mobilitätsmanagement in Deutschland. Wenngleich es zur Zeit keine Anbieter am Markt gibt, die alle Dienstleistungen des BMM aus einer Hand anbieten, so können sich gerade

aus der Kooperation einzelner großer überregionaler Anbieter mit spezialisierten Anbietern von Mobilitätsdienstleistungen optimale regional- und branchenspezifische angepasste Strategien für die unterschiedlichen Nachfrager ergeben.

0.4 Ergebnisse der empirischen Vertiefungen

Ergebnisse der Betriebsbefragung

Neben der Systematisierung realisierter Maßnahmen und Konzepte, die dem betrieblichen Mobilitätsmanagement zuzuordnen sind, sollte die Betriebsbefragung Betriebstypen mit besonderer Affinität zum betrieblichen Mobilitätsmanagement bzw. entsprechenden Maßnahmen identifizieren. Deutliche Unterschiede zeigen sich vor allem zwischen den Branchen und zwischen Standortkategorien (Kernstadt und Umland, Innenstadt bis Außenbereich) aber auch Zusammenhänge zur Größe des Unternehmens.

Eine Vielzahl an Maßnahmen im Dienstreise- und Berufsverkehr wird bereits in den Unternehmen praktiziert. Hierzu zählen neben direkten verkehrlichen Maßnahmen (Jobticket, Fahrgemeinschaftsförderung, ...), administrative Maßnahmen (Outsourcing, Travelmanagement, ...) und Maßnahmen mit indirektem Verkehrsbezug, wie z. B. individuelle Arbeitszeitmodelle. Dies und auch weitere Befunde aus der Betriebsbefragung (Lage der Betriebe nach Mikrostandort, Motive und Kooperationen) bestätigen eine Vielzahl der Erkenntnisse zum Stand des betrieblichen Mobilitätsmanagements in Deutschland.

Darüber hinaus konnten mit Hilfe einer Faktorenanalyse Maßnahmenbündel identifiziert werden, die im Sinne eines strategischen Mobilitätsmanagements, also über die Umsetzung von Einzelmaßnahmen hinaus, verstanden werden können. Diese elf Handlungsfelder mit den einzelnen ihnen zugeordneten Maßnahmen bildeten die Grundlage, um mittels Regressionsanalysen zu prüfen, inwieweit die betriebliche Situation die Aktivitäten der Betriebe in den Handlungsfeldern erklärt. Dabei wurde nachgewiesen, dass in bestimmten betrieblichen Situationen bestimmte Handlungsfelder besonders verbreitet sind.

Für die Implementierung eines betrieblichen Mobilitätsmanagements sind dabei insbesondere Maßnahmen wichtig, die auf Interesse stoßen, aber noch nicht umgesetzt sind. Hier treten die Handlungsfelder ÖPNV mit der Leitmaßnahme Jobticket, Schulungen zum Sprit sparenden Fahren und die Förderung von Fahrgemeinschaften deutlich hervor. Beim Jobticket wird diese Maßnahme selbst in Regionen, in denen bereits ein Jobticket existiert, von fast 30 % aller Betriebe, die noch kein Jobticket haben, als interessant bezeichnet. In großen Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten ist diese Maßnahme bereits zu über 50 % realisiert. Betrachtet man darüber hinaus die Realisierung, Planung und das Interesse an den Maßnahme zusammen, so kommen selbst in ungünstigen betrieblichen Situationen (Lage im Umland, noch kein Jobticket in der Region angeboten oder überdurchschnittlich hohe Pkw-Anteile im Berufsverkehr) in jedem zweiten Betrieb Jobtickets als Maßnahme in Frage. Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang auch die Förderung von Fahrgemeinschaften, die insbesondere bei den bisher inaktiven Betrieben auf ein breites Interesse stößt. Auch hier zeigen sich differenziert nach den Motiven, der Lage (Region und innerörtlich) sowie der Branche nur weniger als 50 % - teilweise sogar nur 30 % - der Betriebe uninteressiert an der Maßnahme.

Über diese Leitmaßnahmen können Betriebe für das betriebliche Mobilitätsmanagement gewonnen werden und zwar durch Unterstützung der Kommunen, durch Verkehrsanbieter oder durch Dritte, die sich zurzeit am Markt etablieren. Gestärkt wird dieses Ergebnis durch die Erkenntnisse aus dem Handlungsfeld Outsourcing. Insgesamt bereits heute auf einem sehr

hohen Niveau (teilweise bereits mit Sättigungstendenzen), verdeutlicht weiteres Interesse der Betriebe an diesem Maßnahmenbündel die hohe Bedeutung externer Dienstleister in diesem Marktsegment, zu dem Kooperationen mit Reisebüros ebenso zählen wie Travelmanagement oder auch Kooperationen mit Mietwagenfirmen. Eine Förderung des betrieblichen Mobilitätsmanagements kann in diesen Marktsegmenten eine zusätzliche Nachfrage in dem sich entwickelnden Markt generieren.

Ergebnisse der Fallstudien

Zentrale Aufgabenstellung der qualitativen Fallstudien war herauszuarbeiten, wie es gelingt, ein betriebliches Mobilitätsmanagement im Betrieb erfolgreich einzuführen und langfristig zu verankern. In Ergänzung zur Betriebsbefragung standen hier die Prozesse und die Akteure in den Betrieben im Vordergrund, um Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren und Hemmnissen einer organisatorischen Umsetzung und Verankerung zu gewinnen.

Begründet durch die Auswahlmethodik, eine inhaltliche Breite an Fallstudien darzustellen, weisen die untersuchten Fallstudien in Bielefeld, Hamburg und Dresden sowie das Netzwerk „Umweltfreundlich zum Betrieb“ aus Freiburg insgesamt große Unterschiede hinsichtlich ihrer innerbetrieblichen Strukturen sowie internen und externen Kooperationsformen auf, wobei sich die im betrieblichen Mobilitätsmanagement engagierten Beispielbetriebe in der Stadt Freiburg untereinander weniger differenzieren.

Besonderheiten der Fallstudien

Die einzelnen Fallstudien zeigen die Bandbreite der Möglichkeiten auf, betriebliches Mobilitätsmanagement unter ganz unterschiedlichen inner- und außerbetrieblichen Akteurskonstellationen und Rahmenbedingungen zu etablieren. Gleichzeitig erlaubt die Gesamtbetrachtung über alle Fallstudien, verallgemeinerbare Erfolgsfaktoren zu identifizieren.

Das Mobilitätsmanagement der Diakonie- und Sozialstation steht zunächst als einziger Fall dar, der sich ausschließlich auf die Dienstwege der Beschäftigten bezieht. Dieses Projekt hat sich solitär entwickelt. Das Projekt startete nicht mit einer Initiative der Beschäftigten, sondern ist Ergebnis einer Überprüfung verschiedener Handlungsoptionen durch die Geschäftsführung. Die Verantwortung lag und liegt weiterhin ausschließlich bei der Geschäftsführung. Die Effekte sind aus Sicht des Betriebs sehr positiv und das Beispiel ist geeignet, insbesondere auf kleinere, in dicht bebauten Quartieren befindliche Dienstleistungsbetriebe übertragen zu werden, die einen räumlich begrenzten Aktionsradius aufweisen.

In Dresden wurden im Verhältnis zur Größe und Bedeutung der Stadt – auch als Wirtschaftsstandort – mit geringem Einsatz von Personal und öffentlichen Haushaltsmitteln tragende Strukturen geschaffen und viele Einzelprojekte erfolgreich begonnen. Letztlich entscheidend war in der Initialisierungsphase das Zusammentreffen von kompetenten und engagierten Entscheidungsträgern und Akteuren in Verwaltung und in dem aktiven Unternehmen Infineon; wichtig war darüber hinaus im weiteren Verlauf des Projektes der Zugriff auf professionelle Fachplanung sowie die Ausbildung eines informellen Betriebsnetzwerks unter Federführung der Stadtverwaltung. Den Vorsitz übernahm der Oberbürgermeister, der diesen strategischen Handlungsansatz zur Entwicklung und Sicherung einer nachhaltigen Mobilität als eine zentrale Managementaufgabe eingestuft hat. Von Anbeginn wurden in Dresden alle Aufgaben „hauptamtlich“ erfüllt.

Sowohl Handlungsanlässe als auch strategische Ausrichtung und Organisationsstruktur des Projektes in Freiburg folgen anderen Handlungsmustern. In einer in bundesweitem Vergleich

durchaus in dieser Bedeutung nur selten zu findenden Verbindung von Arbeitnehmerinteressen (finanzielle und qualitative Erleichterungen bei der Bewältigung der Arbeitswege) und allgemein umweltschutzpolitischem Engagement entstand ein Handlungsansatz, der das BMM als Angebot für möglichst viele Betriebe initiierte und weiterentwickelte.

Dabei wurde in Freiburg keine professionelle Dienstleistung im Bereich Planung bzw. Wirkungskontrolle in Anspruch genommen. Dort, wo Aufgaben in diesem Kontext in einzelnen Betrieben nicht durch die Geschäftsleitung oder das Management selbst übernommen wurden, hat das Projekt auch nach über 15 Jahren noch den Charakter einer politischen Initiative beibehalten, die von ehrenamtlichem Engagement der aktiven Beschäftigten in den Betrieben lebt.

Das Projekt Bielefeld ist geprägt durch eine Vielzahl von aufeinander abgestimmten Einzelmaßnahmen, die innerhalb der durchführenden Stadtverwaltung nicht als betriebliches Mobilitätsmanagement gefasst werden. Berücksichtigt werden hier sowohl der Berufs- als auch der Dienstreiseverkehr. Die in der Vergangenheit gescheiterte Umsetzung eines Betriebsverkehrsplans aufgrund von Differenzen zwischen den Verantwortlichen zeigt sehr gut die Umsetzungshemmnisse, aber auch die daraus genutzten Möglichkeiten zur Etablierung zumindest von Einzelmaßnahmen durch Engagement der Verantwortlichen und die Einbeziehung verschiedener Akteure auf.

Erfolgsfaktoren

Im Rahmen der Analyse wurden allgemein gültige Erfolgsfaktoren identifiziert, die zu einer erfolgreichen Einführung und dauerhaft etablierten Fortführung eines betrieblichen Mobilitätsmanagement in Betrieben beitragen. Dazu zählt ein vorhandener *Problemdruck oder die thematisch-strategische Ausrichtung im Betrieb* als Einstieg in das Thema. Zentraler Erfolgsfaktor ist eine intensive *innerbetriebliche Kommunikation und Kooperation* unter Beteiligung aller relevanten Gruppen im Betrieb. Eine weitgehende Einbindung der Beschäftigten bzw. deren Vertretungen sind insbesondere dort erforderlich, wo der Erfolg der Maßnahmen nur von Verhaltensänderungen der Beschäftigten abhängt und nicht durch Zwänge (Parkgebühren usw.) determiniert wird.

Weitere bedeutsame Erfolgsfaktoren sind *Engagement, Kontinuität und Kompetenz der handelnden Personen in den Betrieben*. Als ideal kann hier die Herausbildung eines Mobilitätsteams angesehen werden. Auch wenn ehrenamtliche Strukturen offensichtlich zu erstaunlich weit reichenden Ergebnissen führen können, bergen sich doch wegen der Abhängigkeit von Einzelpersonen ein nicht unbeträchtliches Risiko des Scheiterns.

Bedeutsam ist auch die *externe und interne Öffentlichkeitsarbeit*, die sicherstellt, dass die Aktivitäten auch überregional Aufmerksamkeit und Anerkennung finden. Hilfreich sind dabei Instrumente wie Preise (Öko-Verkehrs-Siegel) oder auch die Einbindung in Forschungsprojekte.

Betriebliches Mobilitätsmanagement bedarf der *Kommunikation und Kooperation mit Verkehrsunternehmen und Stadtverwaltungen*. Um den Prozess der Entwicklung und Implementierung von betrieblichem Mobilitätsmanagement zu fördern und zu verstetigen, kommt der städtischen Verwaltung als Ansprech- und Kooperationspartner sowie als Vorbild eine Schlüsselfunktion zu.

Empfehlungen für die Betriebe

Ein erfolgreiches betriebliches Mobilitätsmanagement berücksichtigt spezifische betriebliche Zielsetzungen, Umsetzungsbedingungen sowie betriebliche und übergeordnete Rahmen-

bedingungen und ist daher in erheblichem Maße standortabhängig. Dies erfordert für betriebliches Mobilitätsmanagement optimierte Einzelfalllösungen in den Betrieben. Gleichwohl lassen sich allgemeingültige Erfolgsfaktoren anhand betrieblicher Bedingungen ableiten, die den Charakter von Empfehlungen haben.

Die Fallstudien haben gezeigt, dass sowohl top-down-Ansätze als auch bottom-up-Ansätze dazu beitragen können, erfolgreiches betriebliches Mobilitätsmanagement zu initiieren. Die Einführung wird, unabhängig davon, ob die Geschäftsleitung oder die Beschäftigten Initiatoren sind, erfolgreicher verlaufen, wenn gleichzeitig *anstehende betriebliche Veränderungsprozesse genutzt* werden können. Diese können durch einen besonderen Problemdruck entstehen oder aber auch durch thematisch-strategische Neuausrichtungen im Betrieb.

Das betriebliche Mobilitätsmanagement sollte nach einer initiierten Startphase in eine *kontinuierliche Kommunikation und Kooperation* - unter Beteiligung aller relevanten Hierarchieebenen im Betrieb (Beschäftigte, Betriebs/Personalrat, mittleres Management, Geschäftsführung) - übergeleitet werden. Optimal ist es, wenn das betriebliche Mobilitätsmanagement als Teil der betrieblichen Normalität etabliert wird und die Umsetzung und Erfolgskontrolle sowie die Weiterentwicklung von Maßnahmen als Aufgaben in neu gegründeten Einheiten definiert wird.

Die Einbindung der Maßnahmen bzw. der Konzepte des betrieblichen Mobilitätsmanagement in den Marktauftritt des Betriebs, die *überbetriebliche Öffentlichkeitsarbeit*, trägt wesentlich zur Imagebildung des Betriebs bei. Darüber hinaus können die Maßnahmen bzw. die Konzepte in Managementinstrumente der Betriebe eingebunden werden. Besonders geeignet sind Umweltzertifizierungen und sonstige Umweltprogramme.

Ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor ist eine effektive *Kommunikation und Kooperation mit Dritten*. Insbesondere dort, wo Kooperationen mit verschiedenen Ämtern einer engagierten Stadtverwaltung und den örtlichen Verkehrsunternehmen stattfinden, ist betriebliches Mobilitätsmanagement besonders erfolgreich.

0.5 Empfehlungen für die Gebietskörperschaften

Die Empfehlungen für die Gebietskörperschaften, also Bund, Länder und Kommunen, sind das zentrale Ergebnis des Projekts. Den Gebietskörperschaften kommt beim betrieblichen Mobilitätsmanagement eine besondere Rolle zu, denn sie gestalten in erheblichem Maße die Rahmenbedingungen der Betriebe für das betriebliche Mobilitätsmanagement und haben darüber hinaus die Möglichkeit, BMM in den eigenen Betrieben zu nutzen. Hinsichtlich der Rahmenbedingungen für Betriebe ist zuallererst der *Bund* angesprochen, beispielsweise hinsichtlich der Gestaltung des Steuerrechts, der Bereitstellung von Fördermitteln oder der Einbindung des BMM in Pläne und Programme. Die *Länder* können, auch wenn ihre Steuerungsmöglichkeiten sicherlich geringer sind, beispielsweise über baurechtliche Regelungen in ihren Bauordnungen Einfluss auf Rahmenbedingungen in Kommunen für das BMM nehmen und durch Förderung und Maßnahmen etwa in Richtung Modellvorhaben, Evaluation und Meinungsbildung die Verbreitung des Ansatzes unterstützen. Darüber hinaus können Bund und Länder in ihren eigenen Betrieben BMM anwenden und damit glaubwürdig sein.

Dies gilt auch für die *Kommunen*. Kommunen sind allerdings darüber hinaus als Initiatoren und Motivatoren für BMM gefordert, bei der Gestaltung der Prozesse in der Kommune, der Akteursbeteiligung, der Organisations- und Prozesssteuerung sowie der Informationspolitik. Diese

aktive Schlüsselrolle vor Ort können sie allerdings nur ausfüllen, wenn sie von Bund und Land in geeigneter Weise unterstützt werden.

Die Handlungsempfehlungen für die Gebietskörperschaften konzentrieren sich auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Betriebe und – im Falle der Kommunen – zusätzlich auf die Ausgestaltung ihrer aktiven Rolle bei der Initiierung und Verstetigung der Prozesse des BMM.

Notwendigkeit für einen „Durchbruch“ beim betrieblichen Mobilitätsmanagement in Deutschland

Im Gegensatz zu anderen Ländern in Europa gibt es in Deutschland keine staatliche Regelungen, die das BMM vorschreiben, oder staatliche Initiativen und Programme, die die weitere Verbreitung dieses Ansatzes unterstützen. Bund und Länder haben, mit Ausnahme von einigen Pilotstudien bzw. Forschungsprojekten, bisher wenig Initiativen erkennen lassen, dem BMM – wie dem Mobilitätsmanagement insgesamt – den Charakter eines „normalen“ Instrumentes der Verkehrspolitik und -planung – neben dem Bau und Betreiben der Infrastruktur, der Finanzierung von Verkehrsangeboten, der Preisgestaltung, ordnungspolitischen Instrumenten und der Verkehrsflusssteuerung – zuzubilligen. Damit bleibt in Deutschland ein Potenzial, das zur Lösung der Probleme des Verkehrs beitragen kann, noch ungenutzt.

Voraussetzung für einen „Durchbruch“ hin zu einer breiten Diffusion des BMM ist – neben einer Verbesserung der einzelnen Rahmenbedingungen –, dass dieser Ansatz von den Spitzen von Politik und Verwaltung propagiert, unterstützt und auch „im eigenen Hause“ angewendet wird. Dazu bedarf es aus Sicht des Projektkonsortiums eines Marketingansatzes, der – auf der Basis der Erkenntnisse des vorliegenden Projekts, aber auch der bekannten Erfahrungen im In- und Ausland – den neuen Politikansatz „Betriebliches Mobilitätsmanagement“ in geeigneter Weise für die unterschiedlichen Zielgruppen aufbereitet und ihn sowohl gegenüber der Fachöffentlichkeit als auch der breiten Öffentlichkeit über die Medien und unterschiedliche Kommunikationskanäle offensiv propagiert.

Medienwirksam sichtbar gemacht werden kann eine politische Initiative für ein betriebliches Mobilitätsmanagement durch ein *Programm „Betriebliches Mobilitätsmanagement“* durch den Bund und ggf. die Länder, in dem alle relevanten Initiativen gebündelt und gemeinsam vermarktet werden. Medienwirksame Kongresse mit gemeinsamer Beteiligung hochrangiger Regierungsvertreter, also beispielsweise des Bundesverkehrsministers und von Landesverkehrsministern, mit Top-Managern aus der Wirtschaft (Leuchtturmprojekte des BMM, Verkehrs- und Dienstleistungsanbieter) könnten Aufmerksamkeit für das Thema wecken. Die sachliche Basis des Programms könnte dort dargestellt werden. Mögliche Elemente sind die Finanzierung von BMM etwa als Anteil der Infrastrukturförderung, die Erstellung standardisierter Materialien und Beratungsangebote zur Unterstützung der Kommunen, breit angelegte Modellvorhaben mit Evaluationen und die Entwicklung von Managementinstrumenten zur Nutzung des Ansatzes des BMM für die Betriebe.

Ein Schlüsselement im Rahmen eines Programms „Betriebliches Mobilitätsmanagement“ kann eine *nationale Plattform* zum Mobilitätsmanagement für den Transfer von Informationen und Erfahrungen, für die Vernetzung der unterschiedlichen Akteure aus Praxis, Politik und Planung sowie Wissenschaft sein. Das betriebliche Mobilitätsmanagement sollte in dieser Plattform eine große Bedeutung haben. Andere Bereiche des Mobilitätsmanagements, wie z. B. schulisches Mobilitätsmanagement, könnten aber dort ebenfalls integriert werden.

Aufgaben im Bereich des BMM sollten die Bereitstellung von Informationen, die Durchführung regelmäßiger Tagungen, Fortbildungsveranstaltungen und Fachworkshops, die Initiierung von Kampagnen und die Durchführung von Wettbewerben sowie eine Basisberatung von Betrieben und Kommunen mit Interesse am betrieblichen Mobilitätsmanagement sein. Darüber hinaus sollte eine derartige nationale Plattform gezielt Modellvorhaben entwickeln und evaluieren, um die Basis gesicherten Wissens zu den Wirkungen zu verbreitern. Schließlich sollte die Plattform Initiativen entfalten, wie das BMM weiterentwickelt werden kann. Die Entwicklung entsprechender Managementsysteme könnte beispielsweise hier eingebracht werden.

Verbesserungen der Rahmenbedingungen in einzelnen Bereichen

Ein zentrales Element eines Programms „Betriebliches Mobilitätsmanagement“ muss die Anpassung der Rahmenbedingungen sein. Angesprochen sind hier die Schaffung von Bewusstsein hinsichtlich des Nutzens des BMM, die Kommunikation mit Meinungsführern aus Unternehmen und Verbänden, die Schaffung neuen Wissens durch Modellvorhaben und Evaluation, der Wissenstransfer und die Entwicklung innovativer Managementinstrumente.

Das vorgeschlagene Programm muss darüber hinaus vorsehen, die Einbindung der Anforderungen des BMM in bestehende Pläne und Programme sicher zu stellen und auch benachbarte Felder, die bereits gegenwärtig eine höhere Akzeptanz genießen als das Mobilitätsmanagement, einbeziehen. Das könnte etwa über die unweltrelevante Umstellung von Fuhrparks, wie in Österreich oder beispielsweise durch eine Koordination mit Maßnahmen der Verkehrslenkung gelingen. Darüber hinaus ist es unabdingbar, eine Finanzierung, ggf. als bestimmten Prozentsatz von der Infrastrukturförderung, für (betriebliches) Mobilitätsmanagement bereitzustellen. Außerdem erscheint es sinnvoll zu überprüfen, durch welche Maßnahmen öffentliche Förderung, verstanden als Investition und Vorleistung, genutzt werden kann, den noch wenig ausgebildeten Markt für betriebliches Mobilitätsmanagement zu entwickeln.

Bei der notwendigen Veränderung rechtlicher Rahmenbedingungen geht es vor allem um das Steuerrecht. Die Entfernungspauschale, aber auch das sog. Dienstwagenprivileg müssen dabei hinsichtlich ihrer Wirkungen hinterfragt werden, ebenso wie die Ungleichbehandlung von Pkw-Nutzung und ÖPNV-Förderung. Zielkriterium könnte dabei eine Gleichbehandlung der Verkehrsmittel oder – besser – eine Förderung der Alternativen zur Allein-Nutzung des Pkw sein. Allerdings würde die alleinige Einbeziehung der steuerlichen Behandlung der Berufspendelfahrten zu kurz greifen. Vielmehr sind Wohn- und Wegekosten – einschließlich der Stellplatzkosten – im Zusammenhang zu sehen. Lösungen sind ggf. nach Verkehrsmitteln und Wegelängen zu differenzieren.

Empfehlungen an die Kommunen für die Initiierung und Verstetigung des betrieblichen Mobilitätsmanagements

Kommunen haben eine zentrale Rolle vor Ort bei der Initiierung, der Koordination, der Motivierung und bei der Verstetigung des betrieblichen Mobilitätsmanagements. Für diese Aufgabe benötigen sie Ressourcen. Diese können – indirekt – in Effizienzsteigerungen durch die Nutzung der Ergebnisse aus Modellvorhaben oder standardisierte Materialien sowie durch eine Beratung – beispielsweise – einer nationalen Plattform bestehen. Unverzichtbar sind darüber hinaus Finanzmittel für den Einsatz des erforderlichen Personals. Neben der Vorbildfunktion bedarf es einer personellen Verankerung in der Verwaltung sowie möglichst einer hochrangigen Leitperson, die einen Zugang zu den Betrieben hat und dort Akzeptanz findet.

Wichtig ist darüber hinaus die Entwicklung und Umsetzung eines strategischen Konzepts, das auch dann, wenn es schrittweise angelegt ist, die Entwicklung eines umfassenden, systema-

tischen Ansatzes anstreben sollte. Grundlage dafür muss eine Sachstandsstandsanalyse zur betrieblichen Mobilität in der Kommune sein, um individuelle Lösungen zu entwickeln. Zentral ist dabei die personelle und organisatorische Verankerung in der Kommune.

Hinsichtlich der Gestaltung der Prozesse mit den internen und externen Akteuren sind folgende Handlungselemente von besonderer Bedeutung (Details können dem Kapitel 8 sowie insbesondere dem Kapitel 6 entnommen werden):

- Geeignete Betriebe identifizieren und ansprechen
- Lage und die Affinität zu geeigneten Maßnahmen berücksichtigen
- Branchenunterschiede einbeziehen
- Betriebsgröße für unterschiedliche Vorgehensweisen nutzen
- bei Motiven und Ansatzpunkten unterschiedlicher Betriebe ansetzen
- kommunalpolitische Anknüpfungspunkte nutzen
- Kooperationen und organisatorische/personelle Verankerung entwickeln und verstetigen
- Wahl des richtigen Zeitpunkts
- Finanzierung

1. Einleitung

1.1 Ziel des Projektes

Ein betriebliches Mobilitätsmanagement (BMM) für den Personenverkehr stellt für öffentliche und private Arbeitgeber eine Chance dar, die erforderliche Mobilität der Beschäftigten für den Weg zur Arbeit sowie für dienstliche und geschäftliche Wege und die Erreichbarkeit ihrer Standorte für Dritte (Kundinnen und Kunden usw.) sicherzustellen, zu verbessern sowie effizient und nachhaltig zu organisieren. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund des derzeitigen Kostendrucks, der partiellen Überlastung der Straßeninfrastruktur, der Nutzungskonkurrenz um knappe Flächen oder der Notwendigkeit zur Ressourceneinsparung.

Auch wenn in den vergangenen Jahren zahlreiche Betriebe aus dem privaten und öffentlichen Bereich in Deutschland ein betriebliches Mobilitätsmanagement erfolgreich eingeführt haben, bleibt die Nutzung bislang nur punktuell. Bereits seit langem erprobt – sowohl in Deutschland als auch in anderen europäischen Ländern (z. B. Niederlande, Großbritannien, Italien, Belgien) – sind einzelne Maßnahmen wie z. B. Jobtickets, Radabstellanlagen, CarSharing und CarPooling, Mitfahrbörsen, Mobilitätsberatung, Stellplatzmanagement, Anpassungen von Schichtdiensten sowie Beratung zur Wohnstandortwahl. Gesamtkonzepte, die einen Mix verschiedener Maßnahmen bzw. Mobilitätsdienstleistungen beinhalten, finden sich jedoch bislang selten.

Durch Pilotprojekte wurde bereits der grundsätzliche Nachweis für die Wirksamkeit betriebsbezogener Mobilitätskonzepte erbracht. Reduzierungen von 20 % im Aufkommen des motorisierten Individualverkehrs werden bei einer systematischen Anwendung für realistisch gehalten (vgl. ISB/IVV 2004); damit ist das betriebliche Mobilitätsmanagement auch im Sinne des § 40 des BImSchG eine geeignete Maßnahme, um zur dauerhaften Verbesserung der Luftqualität beizutragen.

Die einzelnen Projekte bieten aber noch keine umfassende methodische Grundlage einer Kategorisierung und Bewertung von branchen- und regionalspezifischen Merkmalen zur Diffusion der Ergebnisse. Offen bleibt auch die Frage, warum bislang nur wenige Betriebe ein betriebliches Mobilitätsmanagement umsetzen. Ebenfalls nur ansatzweise untersucht bzw. empirisch belegt sind Fragestellungen, die zu einer stärkeren Systematisierung bzgl. Branchen, Regionen sowie Mikro- und Makrostandorten führen können. An diesem Punkt setzt das Forschungsvorhaben an.

Strategisches Ziel ist die Weiterentwicklung des betrieblichen Mobilitätsmanagements im Personen- und Wirtschaftsverkehr durch eine stärkere Systematisierung, Differenzierung und Standardisierung.

Die in diesem Forschungsvorhaben durchgeführte Systematisierung verschiedener Ansätze des betrieblichen Mobilitätsmanagements auf unterschiedlichen Akteurs- und Raumebenen ermöglicht Aussagen zum Einfluss der Regions- und Ortsspezifika sowie der Standortbedingungen auf das betriebliche Mobilitätsmanagement. Eine Analyse der Rahmenbedingungen, d. h. der Bereiche, die vom Unternehmen nicht oder nur mittelbar beeinflusst werden können, gibt Hinweise für die Weiterentwicklung steuerlicher, bau- und planungsrechtlicher sowie ordnungsrechtlicher Voraussetzungen auf breiter wissenschaftlicher Basis. Auch die innerbetriebliche Verankerung sowie die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Akteuren, insbesondere Unternehmen, Mobilitätsdienstleistern und öffentlicher Hand, finden besondere Beachtung. Die abschließend erarbeiteten Handlungsempfehlungen zeigen auf, wie

der Handlungsansatz des betrieblichen Mobilitätsmanagements von den Gebietskörperschaften, also von Bund, Ländern und Gemeinden, gefördert und weiter verbreitet werden kann.

1.2 Hypothesen und Forschungsleitfragen

Erfolgreiches betriebliches Mobilitätsmanagement berücksichtigt in hohem Maße spezifische betriebliche Zielsetzungen, Umsetzungsbedingungen sowie übergeordnete Rahmenbedingungen und ist von daher stark standortabhängig. Maßnahmen und Konzepte für den einzelnen Betrieb müssen individuell entwickelt werden. Der Prozess kann aber wesentlich stärker kategorisiert und standardisiert werden, indem Branchen und Betriebstypen, Makro- und Mikrostandorte, innerbetriebliche Strukturen sowie Kooperationsformen und Schnittstellen zu den Kommunen identifiziert werden, die für ein betriebliches Mobilitätsmanagement besonders geeignet sind.

Unter dem Aspekt der Kostenreduktion führt bereits heute eine Vielzahl an Betrieben Einzelmaßnahmen durch, die in der Regel dem Dienst- und Geschäftsreiseverkehr zuzuordnen sind, ohne dass diese Maßnahmen als betriebliches Mobilitätsmanagement bezeichnet werden können. Neben dem effizienteren Einsatz der jeweiligen Verkehrsmittel, werden Kosteneinsparungen u. a. durch die Reduktion von Fahrleistungen erzielt. Die in diesen Betrieben bereits vorhandenen Strukturen bieten jedoch geeignete Ansatzpunkte, ein umfassendes betriebliches Mobilitätsmanagement zu etablieren, das neben den anerkannten Maßnahmen zur wirtschaftlich effizienten Abwicklung des Dienst- und Geschäftsreiseverkehrs den gesamten vom Betrieb ausgehenden Verkehr sicher, stadt- und umweltverträglich abgewickelt.

Kommunen kommt eine zentrale Rolle als Vorbild, Kooperations- und Ansprechpartner für die Betriebe, bei der Initiierung, der Koordination, der Motivierung und bei der Verstetigung des betrieblichen Mobilitätsmanagements zu. Bund und Länder können die Kommunen durch die Gestaltung fördernder Rahmenbedingungen (Gesetze, Steuersystematik sowie Finanzierungs- und Förderrichtlinien) die Verbreitung des betrieblichen Mobilitätsmanagements unterstützen.

Forschungsleitfragen

Die aus den Hypothesen abgeleiteten Forschungsfragen waren für die weitere Methodik und die Arbeitsschritte handlungsleitend:

- Welche hemmenden und fördernden Rahmenbedingungen zur Etablierung des betrieblichen Mobilitätsmanagements existieren auf den unterschiedlichen Akteurs- und Raumebenen? Wie sind diese Rahmenbedingungen im Hinblick auf den Abbau von Barrieren bzw. zur Stärkung des betrieblichen Mobilitätsmanagements durch Bund, Länder und kommunale Gebietskörperschaften zukünftig zu gestalten?
- Existiert bereits ein Anbieter- und Nachfragermarkt für Produkte des betrieblichen Mobilitätsmanagements bzw. sind entsprechende Strukturen erkennbar? Welche Dienstleistungen werden angeboten bzw. nachgefragt, die betriebliche Mobilitätsmanagementkonzepte stützen?
- Welche Branchen oder Betriebstypen eignen sich besonders für ein betriebliches Mobilitätsmanagement und welchen Einfluss haben Regionsspezifika und Standortbedingungen auf die Umsetzung von betrieblichem Mobilitätsmanagement? Lassen sich diese Zusammenhänge standardisieren hinsichtlich einer Differenzierung geeigneter Maßnahmen bzw. Maßnahmenbündel des betrieblichen Mobilitätsmanagements?

- Welche innerbetrieblichen Strukturen und/oder welche externen Kooperationsformen sind gute Voraussetzungen für die Einführung eines betrieblichen Mobilitätsmanagement in einem Unternehmen bzw. in einer Verwaltung oder öffentlichen Einrichtung? Was sind übertragbare Erfolgsfaktoren, die die dauerhafte Implementierung des betrieblichen Mobilitätsmanagements in einem Betrieb sichern?
- Welche Strategien eignen sich für kommunale Gebietskörperschaften, um betriebliches Mobilitätsmanagement zu initiieren und dauerhaft zu etablieren? Wie können Bund und Länder die kommunalen Gebietskörperschaften hierin unterstützen?

1.3 Methodik und Arbeitsschritte

Das Projekt wurde in drei Phasen – Bestandsaufnahme, empirische Vertiefung und Empfehlungen – durchgeführt. Darin wurden die Synthese und Auswertung bestehender Erfahrungen zum BMM im In- und Ausland mit eigenen empirischen Arbeiten zur systematischen Analyse der Unternehmensanforderungen und deren Standortbedingungen verbunden.

Phase 1: Bestandsaufnahme

Zu Beginn der Bestandsaufnahme wurde das betriebliche Mobilitätsmanagement zunächst als Handlungsfeld in den Ansatz des Mobilitätsmanagements insgesamt eingeordnet, definiert und hinsichtlich seiner Maßnahmenbereiche und Umsetzung dargestellt.

Für die Bestandsaufnahme zum BMM wurde kurz und systematisch das derzeit verfügbare Wissen aus vorangegangenen und laufenden Projekten im In- und Ausland zusammengefasst. Eine gute Basis bildeten die Bestandsaufnahmen von Müller (2001) sowie aus dem FOPS-Projekt Nr.70.657/01 zum Mobilitätsmanagement (ISB/IVV 2004).

In einem zweiten Schritt der Bestandsaufnahme sind die Rahmenbedingungen für betriebliches Mobilitätsmanagement untersucht worden, da es bei der Förderung des BMM nicht allein um das Umsetzungsinteresse der Unternehmen und Verwaltungen bzw. öffentlichen Einrichtungen geht, sondern auch um die richtigen Anreizstrukturen und das Überwinden von Hemmnissen. Schon vorangegangene Projekte wie das EU-Projekt MOST oder FOPS Nr.70.657/01 betonen die hohe Bedeutung entsprechender Rahmenbedingungen.

Für diesen Arbeitsschritt wurde nach einer ersten Literaturanalyse eine Expertenbefragung durchgeführt, weil viele aktuelle Erkenntnisse und potenzielle Barrieren in der Literatur unzureichend abgebildet sind. Experten wurden nicht allein aus dem Kreis der Verkehrsplanung oder Unternehmensentwicklung beteiligt, sondern auch aus den identifizierten fachlichen Bereichen, wie z. B. Steuer- oder Planungsrecht.

Der dritte Schritt der Bestandsaufnahme umfasste eine Marktanalyse "Betriebliche Mobilität". Darin wurde über betriebliches Mobilitätsmanagement im engeren Sinne hinaus der Markt für betriebliche Personenmobilität insgesamt erhoben. Denn auch Betriebe, die von sich behaupten würden, nicht im BMM tätig zu sein, fragen häufig Produkte wie Jobtickets für den Öffentlichen Verkehr, Pool-/ Leasinglösungen für Dienstwagen oder Großkundenrabatte von Verkehrsanbietern nach. Bei der Marktanalyse wurden jeweils sowohl für den Berufsverkehr als auch für Dienst-/Geschäftsreisen zum einen die Angebote an Mobilitätsdienstleistungen für Betriebe untersucht und in einer Übersicht über die Nachfrageseite zusammengestellt sowie zum anderen die handelnden Akteure auf Angebots- und Nachfrageseite identifiziert.

Phase 2 Empirische Vertiefung

In der empirischen Vertiefung ging es darum, die fehlenden Informationen insbesondere aus dem betrieblichen Bereich durch eigene empirische Arbeiten zu ergänzen, um das betriebliche Mobilitätsmanagement besser systematisieren und differenzieren zu können. In einem zwei-stufigen Vorgehen wurden zunächst in einer breit angelegten bundesweiten Betriebsbefragung wichtige Grundlagen erhoben; im zweiten Schritt wurde in Fallstudien eine qualitative Vertiefung in ausgewählten Betrieben an dem Beispiel privatwirtschaftlicher Unternehmen und öffentlicher Einrichtungen vorgenommen.

Bundesweite Betriebsbefragung

Die Betriebsbefragung diente der Systematisierung realisierter Maßnahmen und Konzepte in Betrieben, die dem betrieblichen Mobilitätsmanagement zugeordnet werden können. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Außensicht, also darauf, welche Anknüpfungspunkte beispielsweise kommunale Initiativen zur Förderung des BMM in den Betrieben vorfinden. Daneben werden auch Erfolgsfaktoren für die Betriebe selbst identifiziert. Wichtige Aspekte waren dabei Motivlagen und Ansatzpunkte, um betriebliches Mobilitätsmanagement in Betrieben zu verankern. Darüber hinaus konnten Branchen, Betriebstypen und Standortbedingungen identifiziert werden, die sich für ein betriebliches Mobilitätsmanagement besonders eignen.

Die Betriebsbefragung bestand aus zwei Bausteinen

- aus einer Befragung von Betrieben mit (möglichst) mehr als 100 Beschäftigten am Standort des jeweiligen Betriebs in fünf ausgewählten Regionen (*Haupterhebung*) und
- auf einer bundesweiten Befragung von Betrieben, die bereits Erfahrungen im Mobilitätsmanagement besitzen (*Stichprobe im Mobilitätsmanagement aktiver Betriebe*).

Berücksichtigt wurden im Einzelnen:

- Berufsverkehr der Beschäftigten
- Geschäfts- und Dienstreiseverkehr
- Parken
- Interesse an Mobilitätsmanagement, Motivation zur Implementierung
- Maßnahmen und Interesse an Maßnahmen, die dem BMM im engen und im weiteren Sinne zuzuordnen sind
- Relevante Akteure (Kooperationspartner, Abteilungen)
- Allgemeine Angaben zum Unternehmen.

Qualitative Fallstudien

Zentrale Fragestellung der qualitativen Fallstudie war – ergänzend zu der Betriebsbefragung – herauszuarbeiten, wie es gelingt, das betriebliche Mobilitätsmanagement im Betrieb erfolgreich durchzuführen und vor allem langfristig zu verankern, unter Berücksichtigung der betrieblichen Ausgangsbedingungen und übergeordneten Rahmenbedingungen. Ziel war es, Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren und Hemmnissen einer organisatorischen Umsetzung und Verankerung betrieblichen Mobilitätsmanagements zu gewinnen. Es wurden drei Betriebe in Bielefeld,

Hamburg und Dresden sowie das Netzwerk „Umweltfreundlich zum Betrieb“ – ergänzt um eine Reihe im BMM aktiver Betriebe – aus Freiburg vertiefend untersucht.

Bei der Untersuchung der Fallstudien stand die Prozessebene im Mittelpunkt des Interesses. D. h. es ging um den (oftmals auch konflikthafter) Prozess des aktiven Politikgestaltens, in dem „politische“ Akteure Ideen in konkrete Forderungen, Entscheidungen und Vereinbarungen umsetzen. Zu beantworten waren u. a. folgende Fragen: Wie gelingt es, ein Mobilitätsmanagement erfolgreich im Betrieb einzuführen und vor allem langfristig zu verankern? Welche Akteure innerhalb und außerhalb des Betriebes sind beteiligt? Welche Akteure gestalten den Prozess und wie verändert sich die Akteurskonstellation im Verlauf des Prozesses? Zu berücksichtigen waren dabei auch die betrieblichen und die übergeordneten Rahmenbedingungen.

Phase 3 Empfehlungen

Die Empfehlungen zum betrieblichen Mobilitätsmanagement für Gebietskörperschaften, also für Bund, Länder und Gemeinden, sind das zentrale Ergebnis des Projekts. Diese Empfehlungen wurden aus den Ergebnissen der unterschiedlichen Projektbausteine hergeleitet. Die Handlungsperspektiven für die Gebietskörperschaften resultieren aus den Ergebnissen der Expertenbefragung zu den Rahmenbedingungen und dem daraus abgeleiteten Handlungsbedarf. Ergänzend werden Informationen über den Stand des BMM insbesondere in Europa sowie Expertenäußerungen auf einem zum Thema „Weiterentwicklung von Produkten, Prozessen und Rahmenbedingungen des betrieblichen Mobilitätsmanagements“ durchgeführten Workshop einbezogen. Aus der Betriebsbefragung ergibt sich darüber hinaus eine Reihe von Ansatzpunkten zur Initiierung und Unterstützung von Prozessen des BMM insbesondere durch die Kommunen. Auch wenn Handlungsempfehlungen für die Betriebe nicht im Fokus der Entwicklung von Empfehlungen standen, haben sich im Rahmen der Untersuchung, insbesondere bei den Fallstudien und der Betriebsbefragung, doch viele Hinweise auf Erfolgsfaktoren des BMM in Betrieben ergeben, die als Empfehlungen im Kapitel 7.10.3 zusammengestellt werden.

1.4 Aufbau des Berichts

Der Bericht orientiert sich in seinem Aufbau weitgehend an der dargestellten Projektbearbeitung.

Einleitend wird in Kapitel 2 das betriebliche Mobilitätsmanagement als Baustein des allgemeinen Mobilitätsmanagements charakterisiert und es werden Maßnahmenbereiche genannt.

Kapitel 3 zeigt den Stand, die Umsetzung und vorhandene Erfahrungen des BMM in Deutschland und Europa auf.

In Kapitel 4 werden die Rahmenbedingungen für betriebliches Mobilitätsmanagement dargestellt und bewertet; der Handlungsbedarf wird herausgearbeitet.

Kapitel 5 gibt die Ergebnisse der Marktanalyse "Betriebliche Mobilität" wieder. Darin wird über betriebliches Mobilitätsmanagement im engeren Sinne hinaus der Markt für betriebliche Personenmobilität insgesamt dargestellt.

Die Ergebnisse der bundesweiten Betriebsbefragung stellt Kapitel 6 dar. Darin werden realisierte Maßnahmen und Konzepte in Betrieben systematisiert, die dem betrieblichen Mobilitätsmanagement zugeordnet werden können.

Kapitel 7 vertieft diese Erkenntnisse mit den Ergebnissen der qualitativen Fallstudien. Zunächst wird die Auswahl der Betriebe und Städte beschrieben, anschließend werden sowohl in Form

von Steckbriefen als auch in zusätzlichen Erläuterungen die Erfolgsfaktoren und Hemmnisse in den einzelnen Fallstudien dokumentiert.

Den Abschluss bilden Kapitel 8 mit den Empfehlungen für die Gebietskörperschaften sowie Kapitel 9 mit einem Ausblick.

2. Mobilitätsmanagement als strategisches Handlungsfeld für Betriebe

Das folgende Kapitel ordnet das betriebliche Mobilitätsmanagement als Handlungsfeld in den Ansatz des Mobilitätsmanagements insgesamt ein, definiert und charakterisiert es. Zudem werden Maßnahmebereiche, unterschiedliche Ansätze und die organisatorische Umsetzung des BMM aufgezeigt. Damit wird eine konzeptionelle Grundlage für die gesamte Untersuchung geschaffen. Basis dieser Ausführungen sind insbesondere die Ergebnisse des FOPS-Projektes „Mobilitätsmanagement in Deutschland und im Ausland – Stand von Theorie und Praxis“ (FOPS 70.657/01) (ISB/IVV 2004), Angaben aus der Literatur sowie die Auswertung dokumentierter Falluntersuchungen und Beispiele zum betrieblichen Mobilitätsmanagement, die zu Beginn des hier dargestellten FOPS-Projektes in Deutschland vorlagen.

2.1 Handlungsfelder des Mobilitätsmanagements

Mobilitätsmanagement zielt auf die Beeinflussung der Verkehrsnachfrage. Leitbild ist ein multi- und intermodales Nutzerverhalten, also die situationsangepasste Nutzung und Kombination verschiedener Verkehrsmittel. Die Reduzierung von motorisiertem Individualverkehr und der Notwendigkeit für den Pkw-Besitz sind wichtige Ziele (vgl. Müller 2005). Mobilitätsmanagement ist damit ein Baustein einer nachhaltigen Verkehrspolitik.



Abbildung 1: Handlungsfelder des Mobilitätsmanagements (Quelle: ISB/IVV 2004)

Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Handlungsfelder des Mobilitätsmanagements, wie sie in dem vorangegangenen FOPS-Vorhaben 70.657/01 strukturiert wurden (vgl. ISB/IVV 2004). Danach organisiert das betriebliche Mobilitätsmanagement als ein zentrales Handlungsfeld des

Mobilitätsmanagements vor allem die Arbeitswege der Beschäftigten, motiviert diese für nachhaltige Mobilität und entwickelt – in einem erweiterten Kontext – verkehrliche Maßnahmen im Berufs-, Dienstreise-, Kunden- oder Güterverkehr. Darüber hinaus ist der Standortbezug ein wesentliches Element des Mobilitätsmanagements für Betriebe: Während Mobilitätsberatung, die Arbeit von Mobilitätszentralen oder z. B. die Durchführung von Kampagnen nicht auf einen Standort begrenzt sind, umfassen Mobilitätskonzepte für Betriebe, für Krankenhäuser, ebenso wie für Schulen, Freizeitgroßeinrichtungen oder Wohnquartiere auf den Standort zugeschnittene Maßnahmen. Hinsichtlich der Charakterisierung des „Betrieblichen Mobilitätsmanagements“ überschneiden sich also die Aussagen in der mittleren und rechten Spalte der Abbildung. Der in Abbildung 1 dargestellten Differenzierung wird im vorliegenden Projekt daher nicht vollständig gefolgt. Als Betriebe werden die Organisationseinheiten eines Unternehmens, von Verwaltungen oder anderen öffentlichen Einrichtungen oder sonstigen Organisationen an einem Standort verstanden. Entscheidendes Definitionskriterium für BMM ist damit der Standortbezug.

Insgesamt betrachtet – für den gesamten Bereich des Mobilitätsmanagements wie für das betriebliche Mobilitätsmanagement im Besonderen – ist die Etablierung von Kooperationen, z. B. von Kommunen, Verkehrsunternehmen und Mobilitätsdienstleistern mit Betrieben, Schulen oder Wohnungsunternehmen von besonderer Bedeutung. Es werden öffentliche und private Akteure gemeinsam aktiv. Die Verursacher von Verkehr leisten einen eigenen Beitrag und entlasten die kommunale Verkehrspolitik. Die Reichweite der Verkehrspolitik wird somit erhöht.

2.2 Betriebliches Mobilitätsmanagement

Vor allem in den Ballungsräumen stellen die Morgen- und Abendstunden mit ihren Verkehrsspitzen des Berufs- und Geschäftsreiseverkehrs bei wachsendem Anteil des Individualverkehrs eine starke Belastung dar. Neben den Stauerscheinungen mit ihren wirtschaftlichen und ökologischen Konsequenzen gibt es weitere negative Aspekte der vermehrten Pkw-Nutzung auf dem Weg zur Arbeit, wie erhöhter Stress und ein erhöhtes Unfallrisiko für Pendler und Pendlerinnen.

Betriebliches Mobilitätsmanagement zur Abwicklung der betrieblich verursachten Verkehre einschließlich der Dienst- und Geschäftswege kann angesichts dieser Ausgangslage ein hohes Nutzenpotenzial bieten: Einsparung von Kosten, die Verbesserung der Erreichbarkeit oder die höhere Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (vgl. Müller 2001). Zudem leistet ein breit angelegtes betriebliches Mobilitätsmanagement einen Beitrag zur Erfüllung der europäischen Luftreinhalterichtlinie. Betriebliches Mobilitätsmanagement ist außerdem ein gutes Beispiel für effektives Public-Private-Partnership. Eine umfassende Kooperation von Kommunen und Betrieben kann zu Effekten über den Einzelstandort hinaus und zu einer Verringerung der Verkehrsbelastung in Spitzenzeiten führen. Eine frühzeitige Einbindung organisatorischer Mobilitätskonzepte insbesondere in die Planungsphase neuer Gewerbegebiete oder bei Betriebserweiterungen kann auch die infrastrukturelle Erschließungsplanung sinnvoll ergänzen. Das betriebliche Mobilitätsmanagement setzt auf die intelligente Nutzung vorhandener baulicher Infrastruktur und die gleichmäßigere und höhere Auslastung der öffentlichen Verkehrswege und Verkehrsmittel.

Entwickelt wurde das betriebliche Mobilitätsmanagement vor etwa 30 Jahren in den USA als Transport Demand Management. In den 1990er Jahren wurde es erstmals in Europa angewendet (vgl. Kapitel 3). Auch wenn es in Deutschland inzwischen eine Reihe guter

Beispiele gibt¹ – insbesondere größere Betriebe sind hier Vorreiter – so kann von einer flächen-deckenden Verbreitung noch lange nicht gesprochen werden. Aus diesem Grund ist die Betrachtung der Rahmenbedingungen, die von den Betrieben nicht – oder nur mittelbar – beeinflusst werden können (vgl. Kapitel 4) ebenso von Bedeutung für die Förderung des betrieblichen Mobilitätsmanagements wie die Identifizierung betrieblicher Erfolgsfaktoren (vgl. Kapitel 7).

2.2.1 Definition, Charakterisierung und Wirkungen

Betriebliches Mobilitätsmanagement ist eine strategische Planungsmethode zur Gestaltung des von einem **Betrieb** erzeugten Verkehrs. Der **Betrieb** wird dabei sowohl als Ziel als auch als Quelle des Verkehrs betrachtet. Das betriebliche Mobilitätsmanagement zielt auf eine möglichst effiziente, sichere, stadt- und umweltverträgliche Organisation dieser Verkehrsströme.

Der Betrieb wird als Organisationseinheit an einem Standort definiert. Diese Organisations-einheit kann ein Unternehmen oder eine öffentliche Einrichtung (oder jeweils Teil eines Unter-nehmens oder einer öffentlichen Einrichtung) sein. Unternehmen oder öffentliche Einrichtungen an mehreren Standorten haben danach mehrere Betriebe.

Mobilitätsmanagement eignet sich prinzipiell für alle Betriebe, die Verkehr erzeugen. Größere Betriebe, aber auch große Unternehmen oder öffentliche Einrichtungen mit mehreren Standorten, können umfassende eigene Mobilitätskonzepte entwickeln und die Umsetzung selbst organisieren. Kleinere Betriebe können durch Teilhabe an quartiers- oder standort-bezogenen Maßnahmenprogrammen partizipieren oder vom Standort unabhängige Produkte in Anspruch nehmen (z. B. mobile Beratung, Jobtickets, Fahrzeugpools).

Abbildung 2 zeigt eine idealtypische Aufgaben- und Organisationsstruktur des betrieblichen Mobilitätsmanagements im Zusammenspiel des Betriebs mit externen Anbietern und Kooperationspartnern. Im Zentrum stehen Angebot und Nachfrage nach Produkten und Maß-nahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements.

¹ Im Anhang 1 findet sich eine Liste von privaten Unternehmen und öffentlichen Arbeitgebern, die Mobilitätsmanagement einsetzen (oder eingesetzt haben).



Abbildung 2: Aufgaben- und Organisationsstruktur des betrieblichen Mobilitätsmanagements (Quelle: eigene Darstellung)

Das betriebliche Mobilitätsmanagement umfasst grundsätzlich alle Verkehrsmittel und wirkt durch einen orts- und situationsspezifischen Maßnahmen-Mix sowohl an integrierten Standorten als auch in peripheren, zentrenfernen und solitären Standorten. Der Betrieb wirkt durch Mobilitätsmanagement maßgeblich an der Gestaltung des Mobilitätsgeschehens mit und handelt im Eigeninteresse einer möglichst effizienten und nachhaltigen Mobilität für die betrieblichen Erfordernisse.

Im Unterschied zum Verkehrsmanagement, das die Organisation des Betriebs der Verkehrswege sowie die Verkehrslenkung vorwiegend der motorisierten Verkehrsmittel umfasst, wird durch das betriebliche Mobilitätsmanagement auch die Entstehung des Verkehrs beeinflusst. Es wird eine möglichst verträgliche Abwicklung der Mobilität angestrebt, indem die Verkehrsmittel des ÖPNV, des Fuß- und Fahrradverkehrs gefördert werden. Energie- und Flächenverbrauch ebenso wie Lärm und Luftschadstoffe sollen reduziert werden.

Die Ansprache der Beschäftigten am Arbeitsplatz kann zusätzliche Effekte haben, um auch das Mobilitätsverhalten außerhalb der Arbeitswege positiv im Sinne der gewünschten Wirkungen durch Motivation zu beeinflussen. Darüber hinaus wirken bestimmte betriebliche Maßnahmen unmittelbar dämpfend auf die private Mobilität, z. B. Hol- und Bringdienste, Einkaufs- und Reparaturservice im Betrieb, die private Wege oder aufwändige Wegeketten zu diesen Zwecken erübrigen oder reduzieren.

2.2.2 Maßnahmenbereiche

Das betriebliche Mobilitätsmanagement informiert, berät, organisiert und schafft materielle Anreize, die notwendig verbleibenden Arbeitswege auf die Verkehrsmittel des Umweltverbundes zu verlagern und die Nutzung des eigenen Pkw vor allem als SelbstfahrerIn und –fahrer zu reduzieren. Das betriebliche Mobilitätsmanagement beeinflusst die individuellen, freiwilligen Entscheidungen zur Verkehrsmittelwahl, schafft sowohl Angebote und materielle Anreize als auch Restriktionen, wie z. B. Verknappung und Bewirtschaftung von Parkraum. Es fördert außerdem verbrauchssparsames und sicheres Fahren.

In der Literatur gibt es mittlerweile einen Katalog von Maßnahmen, die sich in der Praxis im In- und Ausland bewährt haben. Die nachfolgende Darstellung orientiert sich weitgehend an den im Forschungsprojekt „Mobilitätsmanagement in Deutschland und im Ausland – Stand von Theorie und Praxis“ (FOPS 70.657/01) herausgearbeiteten Maßnahmenbereichen.

Dabei sind vier **verkehrliche** Maßnahmenbereiche zu unterscheiden

- Berufsverkehr
- Dienstreiseverkehr
- Kunden- und Besucherverkehr
- Güterverkehr

und zwei **übergreifende** Maßnahmenbereiche

- Arbeits- und Wegeorganisation
- Motivation für die Nutzung des Umweltverbundes

Ergänzt werden diese durch externe Maßnahmenbereiche, die nicht von den Betrieben ausgehen und deshalb keine Maßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements im engeren Sinne sind. Beispielsweise können Kampagnen der Krankenkassen, mit dem Rad zur Arbeit zu fahren, im Betrieb aufgenommen und in eigene Konzepte eingebunden werden und dann ebenfalls Auswirkungen auf das betriebliche Mobilitätsmanagement haben.

Die Erreichbarkeit des Betriebssitzes für Gütertransporte überschneidet sich in vielen Bereichen mit dem personenbezogenen Mobilitätsmanagement. Die Anforderungen der Güterlogistik sind in die Mobilitätsmanagement-Konzepte einbeziehbar, um die Zahl der Fahrzeugbewegungen, die hiervon ausgehenden Emissionen und den Ressourcenbedarf zu reduzieren.

Maßnahmen im Bereich des Kunden- und Besucherverkehrs spielen bisher – das zeigen zumindest die dokumentierten Fälle – nur eine untergeordnete Rolle. Besucherinnen und Besucher kommen in der Regel zu anderen Zeiten und nur gelegentlich und bedürfen somit auch anderer Dienstleistungen. Bedeutsamer sind Kunden- und Besucherverkehre allerdings im Bereich des Einzelhandels, bei Freizeiteinrichtungen, Krankenhäusern und bei bestimmten kommunalen **Einrichtungen**.

Abbildung 3 gibt – ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben – einen Überblick über Maßnahmenbereiche und einzelne Maßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements.²

² Die Abbildung sowie die weiteren Erläuterungen folgen weitgehend ISB/IVV2004 mit Ergänzungen aus Müller 2001.



Abbildung 3: Maßnahmenbereiche des betrieblichen Mobilitätsmanagements (Quelle: ISB/IVV 2004, leicht modifiziert)

2.2.3 Ansätze

Eine Standardlösung für die Umsetzung von betrieblichem Mobilitätsmanagement in Betrieben gibt es nicht. Wichtige Ausgangsbedingungen wie etwa Lage, Art und Größe des Betriebes, Anbindung mit verschiedenen Verkehrsmitteln, Einzugsbereich der Beschäftigten oder bestehende betriebliche Regelungen zum Berufs- und Geschäftsreiseverkehr etc. differieren. Ebenso sind Motive und Problemlagen als Ausgangspunkte für Aktivitäten in den Betrieben unterschiedlich. Für den Erfolg des betrieblichen Mobilitätsmanagements ist es daher unabdingbar, zu Beginn die betriebspezifischen Ausgangsbedingungen zu analysieren und die Akzeptanz von Maßnahmen abzuschätzen, um so zu einem auf die jeweilige Situation bezogenen Konzept zu gelangen (vgl. Müller 2001).

Bei der Problemanalyse und Umsetzung von Maßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements lassen sich grundsätzlich zwei unterschiedliche Ansätze unterscheiden, die ein breites Spektrum von Zwischenlösungen abdecken.

2.2.3.1 Maßnahmenorientierter, punktueller Ansatz

Ein maßnahmenbezogener Ansatz setzt an einem konkreten Ziel oder Problem an, z. B. die Verringerung des Parkdrucks. Es werden dazu einzelne spezifische Maßnahmen durchgeführt, wie beispielsweise die Einführung eines Firmentickets, die Förderung von Fahrgemeinschaften oder die Einführung von Stellplatzmanagement. Vorteile bei dieser Vorgehensweise sind der geringer Aufwand und die kurzfristige, schrittweise Umsetzung. Nachteile bestehen in der geringen Reichweite und dem möglicherweise eher unsystematischen Vorgehen. Dennoch kann der Reiz eines solchen Vorgehens in der Einfachheit liegen, zumal dieser Ansatz schrittweise zu einem systematischen Ansatz ausgebaut werden kann (vgl. Müller 2001).

2.2.3.2 Umfassender, systematischer Ansatz

Eine größere Wirkung kann erreicht werden, wenn das Thema umfassender und langfristiger angegangen wird. Bei diesem Vorgehen werden mehrere Themenfelder des betrieblichen Mobilitätsmanagements in einem abgestimmten Konzept bearbeitet und Ziele für alle Bereiche formuliert. Eine umfassende Analyse des Status quo kann in einen betrieblichen Mobilitätsplan³ münden, der in systematischer Weise Maßnahmen und Umsetzung darlegt. Dieser kann auch betriebsübergreifend für einen zusammenhängenden Standort aufgestellt werden. Der ausgewogene und langfristig angelegte Maßnahmenmix mit einer entsprechend großen Breitenwirkung ist dabei, gegenüber dem punktuellen Ansatz, von Vorteil. Der höhere Aufwand und längere Vorlauf sind eher nachteilig (vgl. Müller 2001).

Ein strukturiertes Vorgehen bei der Umsetzung von betrieblichem Mobilitätsmanagement ist bislang in Deutschland noch sehr selten anzutreffen. Beispiele für einen systematischen Ansatz in Deutschland haben vielfach von Forschungsprojekten und einer günstigen Konstellation betrieblicher und kommunaler Bedingungen profitiert. Kommunale oder regionale Beratungsstellen (wie in den Niederlanden, Flandern oder im Großraum Kopenhagen; vgl. Kapitel 3.2) könnten bei der weiteren Verbreitung von betrieblichem Mobilitätsmanagement eine wichtige Funktion übernehmen. Eine Aufgabe sollte dabei auch die Vermittlung von privaten Dienstleistern zur Erstellung eines standortbezogenen Mobilitätsplanes sein.

Maßnahmenorientierter, punktueller Ansatz	Umfassender, systematischer Ansatz
ausgehend von einem oder mehreren konkret definierten Zielen oder Problemen z. B. <ul style="list-style-type: none"> - Förderung der Fahrradnutzung - Verringerung des Parkdrucks Ableitung einzelner Maßnahmen z. B. <ul style="list-style-type: none"> - Verbesserung der Radabstellmöglichkeiten - Einführung einer Stellplatzbewirtschaftung 	basiert in der Regel auf einem systematischen Konzept (Mobilitätsplan bzw. Betriebsverkehrsplan)
→ pro und contra <ul style="list-style-type: none"> + geringerer Aufwand + kurzfristige Umsetzbarkeit + schrittweises Vorgehen möglich - Vorgehen eher unsystematisch - geringere Reichweite 	Ausgehend vom Status quo erfolgt eine übersichtliche, systematische und handlungsorientierte Darstellung des Vorgehens bei Einführung eines betrieblichen Mobilitätskonzeptes
	→ pro und contra <ul style="list-style-type: none"> + ausgewogener Maßnahmenmix + hohe Breitenwirkung + Zeithorizont mittel- bis langfristig - höherer Aufwand - längerer Vorlauf

Tabelle 1: Maßnahmenorientierter und umfassender Ansatz im Vergleich

³ Da der Begriff Mobilitätsplan, der Mitte der 90er Jahre durch die EU-Projekte MOMENTUM und MOSAIC geprägt wurde, in Deutschland noch nicht weit verbreitet ist, werden synonym auch folgende Begriffe verwendet: Mobilitätskonzept, Betriebsverkehrsplan, Umweltverkehrsprogramm

2.2.4 Organisatorische Umsetzung

Wesentlich für den Erfolg der Maßnahmen des BMM – das zeigen die bisherigen Beispiele – ist die – auf den individuellen Betrieb bezogene – richtige organisatorische Umsetzung. Da es beim betrieblichen Mobilitätsmanagement vor allem auch um Dienstleistungen geht, spielt der „Faktor Mensch“ eine entscheidende Rolle. In jedem Fall sollte betriebliches Mobilitätsmanagement personell verankert werden. Alle erfolgreichen Beispiele zeigen, dass dazu in erster Linie auch die richtigen Personen gehören (vgl. Müller 2001).

Die Verantwortung für die Einführung und Umsetzung der Maßnahmen muss klar benannt sein. Der Mobilitätsmanager bzw. die Mobilitätsmanagerin sollte aufgrund der Koordinationsfunktion eine zentrale Stelle im Betrieb innehaben (z. B. im Facility Management oder Personalmanagement) und unbedingt die Rückendeckung der Geschäftsleitung besitzen (ebenda).

Die Aufgaben können wie folgt umrissen werden (ILS/ISB 2004: 61):

- Vorbereitung, Aufstellung und Implementierung eines Mobilitätskonzepts
- Absicherung der Unterstützung durch die Geschäftsleitung
- Interne sowie externe Koordination aller Beteiligten wie beispielsweise Geschäftsleitung, Beschäftigte, Mitarbeitervertretung, Kundinnen und Kunden; externe Partner wie Verkehrsanbieter, Kommunen, benachbarte Betriebe, Kammern, Verbände
- Anbieten von Serviceleistungen für die Beschäftigten (Informationen, Mobilitätsberatung, Fahrgemeinschaftsvermittlung, Abwicklung der Parkplatzbewirtschaftung etc.)

Dabei ist ein Mobilitätskonzept kein bürokratisches Regelwerk, vielmehr handelt es sich um eine übersichtliche, systematische und vor allem handlungsorientierte Darstellung des geplanten Vorgehens bei der Einführung eines betrieblichen Mobilitätskonzeptes. Insbesondere zu folgenden Punkten werden Aussagen getroffen: Ausgangssituation im Betrieb, Ziele, geplante Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten, Zeitplanung, Evaluation und Controlling (vgl. Müller 2001).

2.3 Fazit

Betriebliches Mobilitätsmanagement ist prinzipiell ein Instrument für alle Betriebe, den vom Betrieb erzeugten Verkehr jeglicher Art (Berufsverkehr, Dienstreisenverkehr, Kunden und Berufsverkehr und Güterverkehr) effizienter, sicherer, stadt- und umweltverträglicher abzuwickeln. Nicht desto trotz bleibt festzuhalten, dass es eine standardisierte Vorgehensweise für die Umsetzung des betrieblichen Mobilitätsmanagements nicht gibt. Vielmehr ist es essentiell, betriebsspezifische Ausgangsbedingungen zu analysieren. Um einen umfassenden, systematischen Ansatz für betriebliches Mobilitätsmanagement voranzutreiben, können Kommunen oder andere Gebietskörperschaften als Beratungsstellen fungieren. Dies wird bereits in einigen EU-Nachbarländern praktiziert.

Um einen vertieften Überblick über den Stand des Mobilitätsmanagements in Deutschland und im EU-Ausland zu gewinnen wird, im folgenden Kapitel 3 näher auf den Stand der Praxis des betrieblichen Mobilitätsmanagements in Deutschland und Europa eingegangen. Die in Kapitel 3 gesammelten Erkenntnisse waren eine wichtige Grundlage für die Expertenbefragung zu den Rahmenbedingungen (vgl. Kapitel 4), die Betriebsbefragung (vgl. Kap 6) sowie die Analyse der Fallstudien (vgl. Kapitel 7).

3. Die Praxis des betrieblichen Mobilitätsmanagements in Deutschland und Europa

Das folgende Kapitel beantwortet im ersten Teil für Deutschland die Frage, in welchem Umfang und wie das BMM in Deutschland praktiziert wird und was der Erkenntnisstand hinsichtlich der betrieblichen Ausgangssituation der BMM praktizierenden Betriebe, der Umsetzungsprozesse und der Wirkungen des BMM ist. Mit diesen Aussagen wird eine wesentliche Grundlage für die inhaltliche Ausgestaltung der Betriebsbefragung (vgl. Kapitel 6) und der Fallstudienanalyse (vgl. Kapitel 7) gelegt.

Der zweite Teil des Kapitels stellt den Stand der Praxis des BMM in ausgewählten europäischen Ländern dar. Hier liegt der Schwerpunkt nicht auf der betrieblichen Ebene sondern primär bei Handlungsstrategien vor allem der staatlichen, aber auch der kommunalen Politik. Intention der hierzu durchgeführten Analyse war es, aus den Erfahrungen einzelner europäischer Nachbarländer Rückschlüsse in Richtung einer Verbesserung der Rahmenbedingungen sowie erfolgreicher Politik- und Planungsansätze für Deutschland zu gewinnen. Die Ergebnisse waren damit ein zentraler Input für die Expertenbefragung zu den Rahmenbedingungen in Deutschland (vgl. Kapitel 4) und die Entwicklung von Empfehlungen für deutsche Gebietskörperschaften (vgl. Kapitel 8).

3.1 Stand der Umsetzung des BMM in Deutschland

Alle Betriebe in Deutschland managen ihre Mobilitätsbedürfnisse – jedoch in ganz unterschiedlicher Ausprägung und mit unterschiedlichen Zielen. Das Organisieren von Geschäftsreisen oder ein singuläres Job-Ticket werden selten unter dem Begriff Mobilitätsmanagement subsumiert.

Die folgende Darstellung der Umsetzung des BMM in Betrieben in Deutschland basiert auf Informationen über jene Betriebe, die verschiedene Aktivitäten in diesem Feld mit dem Ziel umsetzen, die betriebliche Mobilität effizienter, umwelt- und/oder sozialverträglicher zu gestalten. Bisher, so wird deutlich, wird BMM nur selten systematisch betrieben. Häufiger anzutreffen sind punktuelle Aktivitäten, die aber teilweise als erste Schritte zu umfassenderen Strategien begonnen werden. Gerade die umfassenden Konzepte, insbesondere im Rahmen von Modell- oder Forschungsvorhaben, sind am besten in der Literatur dokumentiert, während punktuelle Aktivitäten kaum nach außen getragen werden.

Entsprechend der bisherigen Praxis liegt der Fokus der Darstellung bei Konzepten in den Maßnahmebereichen Berufsverkehr, sowie Dienst- und Geschäftsreisen (als der betrieblichen Mobilität im engeren Sinne). Bisher selten finden sich Konzepte für weitere Zielgruppen, z. B. Kunden- oder Besucherverkehr. Die Angaben basieren auf einer Auswertung der Literatur; neben Veröffentlichungen wie Abschlussberichten einschlägiger Modellprojekte, Handlungsleitfäden etc. wurde dabei auch graue Literatur, z. B. aktuelle Diplomarbeiten, zum Thema berücksichtigt. Ausgangsbasis sind die Einschätzungen im Bericht „Mobilitätsmanagement in Deutschland und im Ausland – Stand von Theorie und Praxis“ des Instituts für Stadtbauwesen und Stadtverkehr und der Ingenieurgruppe für Verkehrswesen und Verfahrensentwicklung aus dem FOPS-Vorhaben Nr.70/657.01 (vgl. ISB/IVV 2004). Insgesamt liegt der folgenden systematischen Synopse eine 99 Betriebe umfassende Beispielsammlung zugrunde, die eine Einschätzung der wesentlichen Charakteristika im Zusammenhang mit der Umsetzung von Mobilitätsmanagement in Betrieben zulässt.

3.1.1 Betriebliche Ausgangsbedingungen

Betriebliche Ausgangsbedingungen beeinflussen die Entwicklung und Umsetzung des betrieblichen Mobilitätsmanagements (vgl. Klingberg 1997, zitiert nach Utzmann 2002) Darunter werden örtliche und betriebliche Gegebenheiten zusammengefasst wie z. B. Betriebsgröße, Branchen, Lage, ÖPNV-Anbindungen, Stellplatzangebot, aber auch Arbeitszeiten und Gelände-merkmale. Daneben prägen Einstellungen von Mitarbeitern und Unternehmensleitung den Erfolg des betrieblichen Mobilitätsmanagements. Auf diese betrieblichen Ausgangsbedingungen und ihre Bedeutung für betriebliches Mobilitätsmanagement wird im Folgenden detaillierter eingegangen.

3.1.1.1 Betriebsgröße

Mit abnehmender Mitarbeiterzahl verringert sich die Häufigkeit der engagierten Betriebe im Bereich des betrieblichen Mobilitätsmanagements. Die Größe der Betriebe ist somit ein wichtiges Merkmal. Vor allem Betriebe mit mehreren tausend Mitarbeitern sind bisher stark vertreten. Mit steigenden Mitarbeiterzahlen steigt auch das Verkehrsaufkommen und eine bedeutende „Grundlast“ entsteht, die erforderlich ist, um über eine effektive Umsetzung von Maßnahmen zur Reduzierung des motorisierten Individualverkehrs im Betrieb nachzudenken. Außerdem bestehen bei größeren Betrieben eher Möglichkeiten einer innerbetrieblichen Verankerung, weil dort größere Personalkapazitäten und spezialisierte Abteilungen (z. B. zum Facility Management) vorhanden sind. Vergleicht man die Angaben zu den Mitarbeiterzahlen, wird deutlich, dass erst ab einer Größe von mindestens 100 Mitarbeitern, manche Empfehlungen gehen sogar von mindestens 300 Mitarbeitern aus, ein ausreichender Handlungsdruck aufgrund der Verkehrsproblematik bzw. ein Bewusstsein für eigene Verbesserungsmöglichkeiten entsteht (vgl. Müller 2001, Schäfer-Breede 1996, Utzmann 2002).

Handlungsmöglichkeiten und Interesse an diesem Thema bestehen aber auch bei Betrieben mit weniger als 100 Mitarbeitern. Kleine Betriebe besitzen den Vorteil kürzerer Kommunikationswege und schnellerer Umsetzung. Um die eigenen Handlungsmöglichkeiten zu erhöhen und eine größere Nachfrage nach Mobilitätsdienstleistungen zu generieren, bilden Unternehmen betriebsübergreifende Initiativen und entwickeln gemeinsam Maßnahmen (ebenda). Dabei finden sich Beispiele für Kooperationen am Standort und für standortübergreifende Kooperationen. Die Bereitschaft, Kooperationen mit anderen Betrieben bzw. Unternehmen einzugehen, ist branchenunabhängig. Beispiele für solche Gemeinschaftsinitiativen sind im Raum Freiburg die Arbeitsgemeinschaft Umweltfreundlich zum Betrieb, das Pilotprojekt Car-Sharing für Betriebe in der Region Aachen (vgl. Reutter/Böhler 2000) sowie in Berlin-Moabit das LIFE-Projekt „Mobil in Moabit“ (vgl. AG Umweltfreundlich zum Betrieb 2000, Müller 2001).

3.1.1.2 Branchen

Private Unternehmen beschäftigen sich häufiger mit dem Thema als öffentliche Einrichtungen. Betrachtet man die privaten Betriebe differenzierter, wird deutlich, dass vor allem Betriebe des produzierenden Sektors Konzepte des betrieblichen Mobilitätsmanagements realisieren. Aufgrund der durchschnittlich höheren Anzahl von Beschäftigten in diesen Betrieben entsteht, auch bedingt durch Schichtarbeitszeiten, ein hohes Verkehrsaufkommen, das es zu reduzieren gilt.

Öffentliche Einrichtungen (Landes- und Gemeindeverwaltungen) machen einen Anteil von etwa 10 % der einschlägigen Beispiele aus. In jüngster Zeit werden jedoch vermehrt auch Kommunen im betrieblichen Mobilitätsmanagement aktiv. Dennoch besteht hier ein Nachholbedarf, vor allem mit Blick auf die Vorbildfunktion, wenn Mobilitätsmanagement vor Ort als

verkehrspolitische Strategie eingesetzt wird. Einzelne kommunale Verwaltungen begreifen betriebliches Mobilitätsmanagement als Chance zur Stadtentwicklung. Diese Verknüpfung wird zum Beispiel von den Landeshauptstädten Dresden und München praktiziert (vgl. PGN 2003a).

3.1.1.3 Lage

Die bereits in BMM aktiven Betriebe befinden sich im gesamten Bundesgebiet, wobei sich die Standorte in Baden Württemberg und Nordrhein Westfalen konzentrieren. Dies lässt sich mit den unterschiedlichen Anreizen durch politische und finanzielle Förderung und einigen besonders aktiven Kommunen erklären. Aber auch in anderen Bundesländern gibt es aktive Kommunen.

Die Standorte der Betriebe liegen meist in Agglomerationsräumen, vor allem in Mittelstädten mit über 50.000 Einwohnern, aber zum größten Teil in Großstädten mit über 100.000 Einwohnern (Berlin, Stuttgart, Dresden, Bielefeld, Bremen). Zur kleinräumigen Lage der Betriebe können kaum Aussagen gemacht werden, da die örtlichen Gegebenheiten nur selten bekannt sind.

3.1.1.4 Problemlagen und Handlungsdruck

Wesentliche Problemlagen und Handlungsdruck entstehen primär aus dem Zusammenhang der Beschäftigtenzahl und des dadurch erzeugten Verkehrsaufkommens:

- Eigener Problemdruck: vor allem Parkraumdefizite, z. B. bei expandierenden Betrieben auf räumlich begrenzten Standorten;
- Marktchancen: Reduktion betriebswirtschaftlicher Kosten, die durch den erzeugten Verkehr der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (An- und Abfahrten sowie Parkmöglichkeiten) und dem Dienst- und Besucherverkehr des Betriebe entstehen (vgl. Essert 2000, S.T.E.R.N 1998);
- Verantwortungsbewusstsein: gegenüber der allgemeinen Umweltsituation (z. B. Reduzierung von CO₂) (vgl. Essert 2000) oder gegenüber den Beschäftigten (fehlende oder schlechte ÖPNV Anbindungen; Unzufriedenheit der Beschäftigten mit der aktuellen Verkehrssituation; tägliche Belastungen durch Staus und Parkplatzsuche);
- Externe Gründe: Öffentlicher Druck (durch Politik, Verwaltung, Medien, Bürgerinnen und Bürger) z. B. auf Grund starker Verkehrsbelastung in umliegenden Siedlungsbereichen (z. B. zugeparkte Geh- und Rettungswege).

Gründe, die die Betriebe auf Grund von Vorschriften oder Auflagen verpflichten – wie in anderen europäischen Ländern (vgl. Kapitel 3.2) – betriebliches Mobilitätsmanagement durchzuführen, gibt es in Deutschland nicht.

3.1.1.5 Fördernde Faktoren

Ein fördernder Faktor ist vor allem eine günstige ÖPNV-Anbindung als Voraussetzung, die Belegschaft zum Umstieg auf den ÖPNV zu motivieren. Standortwechsel oder Unternehmensexpansionen, welche allerdings in den wenigsten Fällen vorkommen, können sich auch positiv auswirken, da für den neuen Standort die Mobilität direkt mit geplant werden kann.

Wesentlich für die Umsetzung ist auch eine positive Grundeinstellung der Belegschaft, das besondere persönliche Engagement einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Betriebes (vgl. Essert 2000) sowie eine dauerhafte organisatorische Verankerung. Eine vorhandene Kooperationsbereitschaft der Unternehmensleitung hinsichtlich einer betriebsübergreifenden Zusammenarbeit oder der Teilnahme an Förderprogrammen wirkt sich ebenfalls förderlich aus.

3.1.2 Umsetzung des betrieblichen Mobilitätsmanagements

3.1.2.1 Initiierung

Die meisten der in Deutschland bekannten Beispiele im betrieblichen Mobilitätsmanagement gehen vorwiegend auf das Engagement einzelner innovativer Betriebe und Verwaltungen oder einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den jeweiligen Betrieben zurück. Beim betrieblichen Mobilitätsmanagement handelt es sich also um eine klassische Bottom-Up-Entwicklung (vgl. ISB/IVV 2004).

Auch die Gewerkschaften leisten an diesem Punkt oftmals Unterstützung. Ein Beispiel ist die Arbeitsgemeinschaft „Umweltfreundlich zum Betrieb“, die sich bereits im Jahr 1991 als Zusammenschluss von Betriebs- und Personalräten, betrieblichen Umweltgruppen und Institutionen im Raum Freiburg gegründet hat (s. Kapitel 7). Auch bei der Lufthansa AG in Hamburg ging die Initiative von Betriebsrat und Geschäftsleitung aus. Bereits seit Ende der 1980er Jahre wurde hier ein umfassendes Konzept mit Alternativen zum Berufsweg mit dem privaten Pkw umgesetzt.

In jüngster Zeit betrachten vermehrt Kommunen und Bundesländer die Förderung von betrieblichem Mobilitätsmanagement als ihre Aufgabe. Vor allem sind dabei Kommunen tätig, die bereits eine aktive Angebotspolitik für den Umweltverbund betreiben. Hier sind insbesondere die Städte Freiburg, Dresden und München und das Land Baden-Württemberg zu nennen.

Dabei ist die stärkste kommunale Aktivität in München zu beobachten: Hier wurde die Stelle eines "Koordinators Mobilitätsmanagement", die im Kreisverwaltungsreferat (Ordnungsbehörde) in großer fachlicher und organisatorischer Nähe zur ebenfalls neuen Verkehrszentrale München angesiedelt ist, eingerichtet.

Die Stadt Freiburg stellt zwar keine finanziellen Mittel zur Verfügung, würdigt aber seit 2002 das Engagement etlicher Betriebe durch die Verleihung eines „Öko-Verkehrs-Siegels“ an Betriebe mit einem „Umwelt-Verkehrsprogramm“.

Weitere wichtige Initiatoren – insbesondere für die Förderung des Radverkehrs – sind die Krankenkassen, einige Berufsgenossenschaften und der Deutsche Verkehrssicherheitsrat. Der Auto Club Europa (ACE) wie auch das Klima-Bündnis betrachten Mobilitätsberatung als einen Teil ihrer Aufgabenfelder. Auch der Bundesdeutsche Arbeitskreis für umweltbewusstes Management e. V. mit rund 450 Mitgliedsunternehmen berät seine Mitgliedsunternehmen u. a. zu „umweltorientierter Verkehrsabwicklung im Rahmen des Umweltmanagements“ (vgl. B.A.U.M. 2005). Der Bürgerservice Pendlernetz NRW geht inzwischen ebenfalls auf die Betriebe zu und wirbt für die Bildung von Fahrgemeinschaften.

Eine ganze Reihe von Betrieben sieht darüber hinaus nach einer Studie von Prognos 2000 die Aufgabe der Initiierung und betriebsübergreifenden Koordinierung des betrieblichen Mobilitätsmanagements bei den Industrie- und Handelskammern.

3.1.2.2 Ziele und Zielgruppen

Nach dem Stand der Literatur benennen die Betriebe die Ziele des betrieblichen Mobilitätsmanagements nur sehr selten explizit. Vielfach lassen sich die Ziele nur durch die Analyse der dokumentierten Maßnahmen, die bestimmte Probleme beheben sollen, ableiten. Bei der Durchführung von Aktionstagen oder verschiedenen Kampagnen hingegen sind die Ziele oftmals klar formuliert; in diesen Fällen geht die Initiative aber häufig auch zunächst nicht von den Betrieben selbst aus.

Vor allem ökonomische Fragestellungen, beispielsweise bei der Planung von Stellplatzanlagen oder Rationalisierungsüberlegungen für den Fuhrpark, motivieren Betriebe, Ansätze des Mobilitätsmanagements aufzugreifen, insbesondere wenn die Kosten von ihnen selbst getragen werden müssen (vgl. ISB/IVV 2004). Dazu gibt es bislang allerdings wenig aussagekräftige Zahlen.

Darüber hinaus spielen auch Umweltziele eine Rolle. Als ausdrückliches Ziel wird es jedoch nur selten in dieser Form formuliert: Die Stadt Freiburg motiviert mit der Verleihung des Öko-Verkehrs-Siegels (s. o.) die Betriebe, solche Maßnahmen durchzuführen, zu denen sie nicht aufgrund anderweitiger Bestimmungen verpflichtet sind. Daimler Chrysler in Stuttgart verfolgt neben Aspekten der Verkehrssicherheit auch die Verringerung von Umweltbelastungen durch einen optimalen Einsatz von Dienstfahrzeugen als Ziel (vgl. ACE, DGB 2005). Hering Bau aus Burbach möchte durch Maßnahmen des Mobilitätsmanagements u. a. im Rahmen des Öko-Audits eine Reduzierung der mit dem Pkw gefahrenen und der mit dem Flugzeug zurückgelegten Kilometer um mindestens 5 % erreichen (vgl. ILS NRW 2005c).

Soziale Ziele wie die Erhöhung der Lebens- und Aufenthaltsqualität in der Ortschaft oder eine Umverteilung des Pkw-Verkehrs auf stadtvträglichere Verkehrsmittel nennen die Von Bodenschwingschen Anstalten in Bethel als wesentlich (ebenda).

Über die einzelnen Betriebe hinaus gibt es auch noch Verbände und Initiativen, die sich des Themas mit eigenen Zielsetzungen annehmen:

- Die Initiative „*Clever pendeln*“ wurde vom Auto Club Europa (ACE) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) ins Leben gerufen, um den Akteuren vor Ort über ein Internetportal Informationen und Kontakte zu liefern. Damit soll ein Beitrag zur nachhaltigen Mobilität geleistet und betriebliches Mobilitätsmanagement einer breiten Öffentlichkeit bewusst gemacht werden (vgl. ACE 2003).
- Die durch das Umweltbundesamt geförderte Kampagne „*Clever mobil und fit zur Arbeit*“ des Klimabündnisses richtet sich an Kommunen und Unternehmen. Ziel ist es, eine umweltfreundlichere und kosteneffizientere Abwicklung der betrieblich bedingten Verkehre zu erreichen.
- Mit den Initiativen der Krankenkassen, wie z. B. „*Mit dem Rad zur Arbeit*“ der AOK und dem ADFC, soll der Spaß an der Bewegung gefördert und somit ein Beitrag zur Gesundheitsvorsorge ihrer Mitglieder geleistet werden.
- Die Berufsgenossenschaft für Gesundheits- und Wohlfahrtspflege (BGW) zielt mit der Herausgabe des praxisbezogenen Handbuchs „*Mobilitätsmanagement in der betrieblichen Praxis*“ darauf, die Zahl der Unfälle auf dem Weg zur Arbeit zu reduzieren, da die Ausgaben für die Folgen von Wegeunfällen bei einigen Berufsgenossenschaften inzwischen höher als die Ausgaben für die Folgen von Arbeitsunfällen sind (vgl. Müller 2001).

Als Zielgruppe des betrieblichen Mobilitätsmanagements können in aller Regel die Beschäftigten der Unternehmen und Verwaltungen benannt werden, insbesondere die Berufspendler. Insgesamt stehen die Pkw-Nutzerinnen und Pkw-Nutzer im Mittelpunkt der Aktivitäten.

Aber auch im Bereich des Dienst- und Geschäftsreiseverkehrs ist eine Reihe von Maßnahmen bekannt, die den Umstieg auf umweltfreundliche Verkehrsmittel erleichtern sollen, bzw. die Nutzung des Pkw (Dienstwagen oder Privatfahrzeuge) effizienter gestalten sollen. Bezogen auf den Bereich des Kunden- und Besucherverkehrs sind bislang nur sehr wenige Projekte bekannt.

3.1.2.3 Maßnahmen und Vorgehen

Bei den meisten der identifizierten umgesetzten Maßnahmen handelt es sich um verkehrliche Maßnahmen. Lometsch hat in ihrer Untersuchung Maßnahmen und Projekte im Bereich des betrieblichen Mobilitätsmanagements von 81 Betrieben in Deutschland analysiert. Dabei konnte sie fast 300 durchgeführte einzelne Maßnahmen identifizieren, die direkt oder indirekt einem Verkehrsmittel zugeordnet werden konnten. Die meisten Maßnahmen (35 %) betrafen den ÖPNV (insbesondere Job- oder Firmentickets), aber auch dem Radverkehr konnte mit 34 % noch ca. ein Drittel der Maßnahmen zugeordnet werden. 29 % der ermittelten Maßnahmen betrafen den MIV, dazu gehören sowohl Maßnahmen wie die Förderung von Fahrgemeinschaften, aber auch restriktive Maßnahmen wie z. B. Parkraumbewirtschaftung und Stellplatzreduzierung (vgl. Lometsch 2001).

Im Bereich der Förderung des Radverkehrs beschränken sich viele Betriebe auf einzelne Maßnahmen, wie den Bau von Radabstellanlagen oder die Erstellung von Radrouten zum Betriebsgelände. Einige größere Betriebe mit großen Firmengeländen bieten ihren Beschäftigten die Möglichkeit, mit dem Fahrrad bis zu einzelnen Betriebsgebäuden vorzufahren, während Pkw-Nutzerinnen und Pkw-Nutzer vor den Werkstoren parken müssen. Die BASF in Ludwigshafen verfügt über eigene Radwege auf dem Betriebsgelände und 15.000 werkseigene Fahrräder, die auch auf dem Heimweg genutzt werden dürfen.

Einige Betriebe kombinieren Maßnahmen: sie fördern z. B. sowohl die Fahrten mit dem ÖPNV durch das Angebot von Jobtickets, fördern den Radverkehr und versuchen gleichzeitig, durch eher restriktive Maßnahmen wie Parkraumbewirtschaftung, den MIV zu reduzieren (z. B. Stadt Freiburg, Pfizer GmbH, MICRONAS GmbH) (vgl. AG Umweltfreundlich zum Betrieb 2000).

Im Bereich MIV setzen viele Unternehmen inzwischen auch auf die Bildung von Fahrgemeinschaften, oftmals unterstützt durch Parkraumkonzepte, die z. B. reservierte Parkplätze für Fahrgemeinschaften vorsehen (z. B. LITEF GmbH, Stryker Leibinger GmbH & Co. KG).

Die Arbeitsgemeinschaft „Umweltfreundlich zum Betrieb“ zum Beispiel betreibt starke Lobbyarbeit und setzt sowohl Schwerpunkte in der Infrastrukturverbesserung „im Kleinen“ (z. B. wettergeschützte und diebstahlsichere Radabstellanlagen oder reservierte Parkplätze für Fahrgemeinschaften) als auch „im Großen“ (z. B. eine neue Bahnstation in Betriebsnähe) sowie auf verbesserte Information.

Bislang noch selten finden sich umfassende systematische Konzepte, die einen für die spezifischen Bedingungen des jeweiligen Standorts optimierten Mix unterschiedlicher Maßnahmen bzw. Mobilitätsdienstleistungen beinhalten. Als Beispiel für ein solches Gesamtkonzept ist Infineon in Dresden (5.000 MA) zu nennen. Dort kam es trotz nachteiliger Rahmenbedingungen (z. B. Drei-Schicht-Betrieb) zu einer Reduktion des MIV-Selbstfahrer-Anteils um 13 % bei einer gleichzeitigen Steigerung des Fahrrad- und ÖV-Anteils. (vgl. Nickel/Holz-Rau/Bauer 2004, ISB 2003; vgl. auch Kapitel 7)

3.1.2.4 Organisatorische Verankerung und Kommunikation

Über die betriebliche Verankerung des Mobilitätsmanagements sowie die interne Kommunikation und Beteiligung ist bislang wenig bekannt. Ausnahmen bilden diejenigen Projekte, die im Rahmen von Modellprojekten oder Forschungsvorhaben durchgeführt worden sind. Deutlich wird, dass es bisher keine Standardlösung für die Verankerung von Mobilitätsmanagement im Betrieb gibt. Darüber hinaus ist auch fraglich, inwieweit Standards formuliert

werden können, da das Mobilitätsmanagement sehr stark von betrieblichen Zielsetzungen, Rahmenbedingungen und Ressourcen abhängt.

Die personelle und funktionelle Verankerung und Verantwortung des betrieblichen Mobilitätsmanagements ist in jedem Fall sinnvoll. Die Von Bodelschwingschen Anstalten in Bielefeld haben dafür eine eigene Abteilung „Verkehrs- und Mobilitätsmanagement“; häufiger wird das Mobilitätsmanagement aber dem Facility Management (z. B. Lufthansa Hamburg), der Personalabteilung (z. B. Stadt Münster) oder in kleineren Betrieben den zentralen Diensten (z. B. Hering Bau) zugeordnet. Dies gilt insbesondere für Maßnahmen wie Jobtickets, CarSharing oder die Organisation von Dienstreisen. In einigen Betrieben ist es auch mit dem Umweltmanagement verknüpft (z. B. GTZ Eschborn). Unbedingt notwendig ist die Rücken-deckung der Geschäftsleitung.

3.1.2.5 Externe Kooperationen

In den meisten Fällen kooperieren die Betriebe mit den Anbietern von Produkten und Dienstleistungen zur Abwicklung von Mobilität. Im Bereich des Öffentlichen Verkehrs sind es vor allem die lokalen Verkehrsunternehmen und Verkehrsverbünde, die in vielen Fällen spezialisierte Mobilitätsberater/innen beschäftigen, um den Kontakt zu Betrieben und Großkunden aufzubauen.

Auch die Kommunen sind wichtige Kooperationspartner, die ein betriebliches Mobilitätsmanagement unterstützen können (vgl. z. B. Kapitel 7.6), ebenso Krankenkassen, Berufsgenossenschaften oder Verbände.

Eine konzertierte Aktion von Kommunen, Betrieben, Verbänden und Verkehrsunternehmen vor dem Hintergrund fördernder Rahmenbedingungen von Bund und Land ist am ehesten Erfolg versprechend (vgl. ISB/IVV 2004). Das Beispiel Großbritannien (vgl. Kapitel 3.2.4) zeigt, dass über funktionierende lokale Kooperationen auch kurzfristig ein beachtlicher Verbreitungsgrad zu erzielen ist.

3.1.2.6 Kosten und Finanzierung

Zu den Kosten eines betrieblichen Mobilitätsmanagements liegen bislang kaum (veröffentlichte) Erkenntnisse vor. Auch Betriebe, deren Aktivitäten bereits bekannt und dokumentiert sind, legen diese Angaben nur selten offen. Bei einem Ansatz mit Schwerpunkten auf der Information, Motivation und Organisation bilden die Personalkosten den Großteil der anfallenden Kosten. Je nach Umfang und Dauer des Projekts und der Größe des Betriebs ergibt sich eine weite Spannbreite. Wenn stärker in Infrastrukturmaßnahmen oder Technologie investiert wird (z. B. beim dynamischen Mitfahrservice im Projekt M21 von Daimler-Chrysler) können die Kosten höher ausfallen.

Da es sich bei vielen der systematischeren Projekte um Pilotvorhaben gehandelt hat, gibt es häufig eine Unterstützung mit öffentlichen Fördermitteln aus den Budgets der Europäischen Kommission (z. B. Move Bremen, Mobil in Moabit Berlin oder Medienstadt Babelsberg), des Bundes (Umdenken im Berufsverkehr, Clever mobil und fit zur Arbeit), der Länder (M21 Daimler-Chrysler Sindelfingen) oder der Kommunen (München, Dresden). Diese Finanzierung ist in jedem Fall nur anteilig, meist bis zu einem Anteil von 50 %. Ein gutes Beispiel, wie aus der Beteiligung an einem – für das Unternehmen mit geringen Kosten – verbundenen Pilotprojekt (in diesem Fall des Deutschen Verkehrssicherheitsrates (DVR) – „Umdenken im Berufsverkehrs“) eine feste Einrichtung und selbständige Fortführung der Aktivitäten werden können, sind die Von Bodelschwingschen Anstalten in Bielefeld-Bethel.

Falsch wäre aber der Eindruck, dass das Mobilitätsmanagement für Betriebe nur mit öffentlichen Mitteln umgesetzt werden kann. Viele der punktuellen Vorhaben werden von den Betrieben völlig unabhängig von öffentlichen Geldgebern betrieben. Es existieren einige Beispiele, in denen Betriebe substantielle Ressourcen in das Mobilitätsmanagement investieren (z. B. Schwäbisch Hall).

3.1.3 Wirkungen

Nicht für alle Maßnahmen liegen Informationen über die Wirkungen vor. Dazu kommt, dass häufig verschiedene Mobilitätsmanagement-Maßnahmen parallel durchgeführt werden, so dass Aussagen über die Wirksamkeit der einzelnen Komponenten kaum möglich sind (vgl. ISB/IVV 2004). Häufig ist die Situation vor Einführung der Maßnahmen auch nicht ausreichend dokumentiert, so dass Veränderungen nur ansatzweise ermittelt werden können. Viele Wirkungen der Maßnahmen werden auch erst mit einem deutlichen Zeitverzug sichtbar und messbar.

Eine Bewertung der Wirkungen insgesamt liegt für Deutschland bislang nicht vor, die Aussagen stützen sich deshalb auf die Ergebnisse einzelner Vorhaben. Schwierig ist insbesondere die Betrachtung der Wirksamkeit eines gesamten Mobilitätsplanes. Beispielsweise sind für gebietsbezogene Mobilitätspläne Wirkungen zu verzeichnen, die vor allem die Einbindung in die Stadtentwicklungsplanung sowie die Förderung unterschiedlicher Akteure betreffen, sich jedoch nicht quantifizieren lassen (ebenda).

Einfacher ist es, exemplarisch für einzelne Maßnahmen und Maßnahmenpakete Effekte darzustellen. Aus verschiedenen Projekten liegen Indizien für einen Erfolg von Maßnahmen vor.

3.1.3.1 Verkehrliche Wirkungen

Aus verkehrlicher Sicht sind insbesondere Veränderungen der Verkehrsmittelwahl und damit auf das MIV-Verkehrsaufkommen am Standort interessant, von Projekt zu Projekt allerdings sehr unterschiedlich. Die Effekte sind von Faktoren wie der Ausgangssituation, den umgesetzten Maßnahmen bzw. dem Maßnahmenpaket sowie dem Marketing abhängig.

3.1.3.2 Städtebauliche Wirkungen

Insbesondere eingesparte Stellplätze bzw. weniger abgestellte Pkw im Straßenraum verbessern die städtebauliche Situation (vgl. ISB 2003).

Parkraum kann durch Maßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements i. d. R. nur in der Planungsphase von Neubauten, bei Erweiterungsmaßnahmen und bei Neueinstellungen erreicht werden und dann auch zu Kosteneinsparungen führen (s. u.). Im Modellvorhaben des ExWoSt-Forschungsfelds „Stadtentwicklung und Stadtverkehr“ in Würselen beispielsweise ergab die Analyse der Flächennutzungen, dass eine Reduzierung von Kraftfahrzeugfahrten aufgrund betrieblicher Mobilitätsmanagementmaßnahmen eine reduzierte Nachfrage von 1.500 Stellplätzen (5 % der derzeitigen Flächennutzung) zur Folge hätte (ebenda). In München wirkte sich der reduzierte Stellplatzbedarf förderlich auf die Standortsicherung von Betrieben aus, die ihre Beschäftigtenzahl am Standort erweitern wollten (ebenda). Auch bei Infineon in Dresden konnte eine erhebliche Einsparung erreicht werden. Dem Aufwand des Betriebes für die Förderung von ÖPNV- und Fahrradnutzung steht die Einsparung von ca. 500 Stellplätzen gegenüber (vgl. Nickel 2004).

3.1.3.3 Umweltwirkungen

Hinsichtlich der konkreten Auswirkungen auf die Umwelt können bislang nur wenige Aussagen getroffen werden. Aus der Reduzierung des MIV-Anteils im Berufsverkehr ergibt sich ungefähr in gleichem Umfang eine Verminderung des CO₂-Ausstoßes und weiterer Schadstoffe (vgl. ISB 2003). Je nach Mobilitätsmanagement-Ansatz konnte in den Projekten des Modellvorhabens „Sanfte Mobilitäts-Partnerschaft“ der verkehrsbedingte CO₂-Ausstoß um 5 % bis 21 % reduziert werden; gleiches gilt auch für den Verbrauch fossiler Brennstoffe (vgl. Herry et. al. 2000).

Dass Maßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements einen deutlichen Beitrag zur Emissionseinsparung leisten, zeigt auch das Beispiel Infineon in Dresden. Dort wurden im Jahr 2003 fast 7 Mio. MIV-Kilometer eingespart. Die CO₂-Einsparung betrug ca. 1.280 t. Je Beschäftigtem entspricht dies einer durchschnittlichen Einsparung von 280 kg.

Durch die Bildung von Fahrgemeinschaften können nach Schätzungen des Umweltbundesamtes (UBA) und des VCD 25 % CO₂ eingespart werden (vgl. UBA 1996).

3.1.3.4 Finanzielle Einsparpotenziale

Konkrete Angaben über Kostensenkungen liegen nur vereinzelt vor und sind nur in Relation zur Unternehmensgröße zu beurteilen. Trotzdem werden im Folgenden einige Beispiele genannt, um strukturell die Bereiche aufzuzeigen, in denen Unternehmenskosten reduziert werden können.

Von besonderer Bedeutung für die Betriebe sind die Kosten für Parkplätze (Herstellung und Unterhalt), die durch Maßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements eingespart werden können. Diese Kosten können auch relativ einfach quantifiziert werden. Nach Baum 2001 und Verkehrsclub Österreich 1995 lassen sich bei Neubauten und/oder Erweiterungen von Standorten Kosten für Stellplätze in Höhe von mehreren hundert Euro pro Monat einsparen. Ein prominentes Beispiel ist die SIGNAL Versicherung in Dortmund. Für einen Erweiterungsbau der Konzernzentrale in Dortmund (1990) sollten 154 Stellplätze errichtet werden, von denen jedoch nur 110 gebaut wurden. Die restlichen Parkplätze wurden durch Jobtickets für die Beschäftigten abgelöst. Die Einsparungen pro Stellplatz betrugen 35.000 DM (vgl. ACE 2000, Lometsch 2001).

Darüber hinaus lassen sich aus einer Parkraumbewirtschaftung Einnahmen erzielen. Die Evangelische Stiftung Alsterdorf in Hamburg führte die Parkraumbewirtschaftung zur Mitfinanzierung des Jobtickets ein und erwirtschaftete daraus bereits im Jahr 1999 ca. 48.000 DM/Jahr (vgl. Lometsch 2001).

Weitere Kosteneinsparungen können durch die Reduzierung der Dienstwagenflotte und Verlagerung der Fahrten auf CarSharing-Fahrzeuge und Dienstfahrräder erreicht werden (Hoppe et al 2001; Schäfer-Breede 1996). Durch ein intelligentes Fuhrparkmanagement lassen sich in Abhängigkeit der Nutzungsintensität und den Nutzungszeiträumen bis zu 25 % der Kosten einsparen (vgl. LOGIBALL 2000).

Die Stadt Münster hat durch ein intelligentes Mobilitätsmanagement mit den drei Bausteinen CarSharing, Fahrzeugpool und Parkraumbewirtschaftungskonzept seit 1996 jährliche Minderaufwendungen in Höhe ca. 370.000 € erzielt (vgl. Joksch 2005).

3.1.3.5 Auswirkungen auf die Gesundheit und Fitness

Durch die Nutzung alternativer Verkehrsmittel kann die Zahl der Wegeunfälle und damit auch die Zahl der Krankentage reduziert werden sowie die Fitness erhöht werden. Dies wiederum

führt zu einer Reduzierung der Kosten in Folge von Krankheit für die Betriebe. Inwieweit nun einzelne Maßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements dazu beitragen, diese Kosten zu reduzieren, lässt sich dabei allerdings nicht quantifizieren.

3.1.3.6 Weitere Wirkungen

Imagegewinne, die durch eine verbesserte Ökobilanz und fortschrittliches Handeln erreicht werden, lassen sich monetär kaum erfassen. Als ein positiver Standortfaktor kann die für Beschäftigte, Besucherinnen und Besucher sowie Kundinnen und Kunden durch Maßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements verbesserte Erreichbarkeit gesehen werden.

Nicht immer leicht zu ermitteln ist der Einfluss der unterschiedlichen Marketing-Maßnahmen auf die Nutzung von neuen Angeboten (vgl. ISB/IVV 2004). Marketingmaßnahmen müssen aber in jedem Fall die Maßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements flankieren und unterstützen.

3.1.4 Zwischenfazit Deutschland

Die Praxis zeigt, dass bislang ein punktueller Ansatz anstelle eines systematischen im betrieblichen Mobilitätsmanagement in Deutschland dominiert. Der Hauptfokus liegt dabei auf den Handlungsbereichen Berufs-, Dienst- und Geschäftsreisen. Betriebliches Mobilitätsmanagement wird bislang, aufgrund des größeren Handlungsdrucks, überwiegend von großen Betrieben bzw. Unternehmen durchgeführt. Trotzdem besteht Potential für Mittel- und Kleinunternehmen betriebliches Mobilitätsmanagement zu nutzen, um den betrieblichen Verkehr effizienter, sicherer und umweltfreundlicher abzuwickeln. Auch wenn in den letzten Jahren mehr und mehr öffentliche Einrichtungen Maßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements umsetzen, ist immer noch ein weitaus größerer Anteil privatwirtschaftlicher Betriebe in diesem Bereich aktiv. Eventuell ist dies damit zu begründen, dass diese Unternehmen – zumindest bisher – in weitaus stärkerem Maße als öffentliche Einrichtungen ökonomischen Zwängen unterliegen und sie die Potenziale des betrieblichen Mobilitätsmanagements als Kostenersparnisse nutzen. Gerade in Hinblick auf die Vorbildfunktion der Kommunen sollten Kommunen verstärkt auf Mobilitätsmanagement zurückgreifen, um von der Vielzahl an positiven Wirkungen des betrieblichen Mobilitätsmanagements zu profitieren und Lösungen des BMM veranschaulichen und glaubwürdiger propagieren zu können. Wie die Städte Freiburg, Dresden und München und das Land Baden-Württemberg zeigen, ist es durchaus möglich, auf Ebene der Gebietskörperschaften betriebliches Mobilitätsmanagement zu fördern und zu einem Wechsel von einem punktuellen zu einem systematischeren Ansatz beizutragen.

Welche Bedeutung eine Rahmen setzende und fördernde Rolle des Staates hat, haben andere Staaten in Europa bereits erkannt und betrieben eine aktive Politik zur intensiveren Nutzung der Potentiale des Mobilitätsmanagements. Ausgewählte Beispiele dazu werden im Folgenden zweiten Teil dieses Kapitels kurz dargestellt, um Anregungen für eine Weiterentwicklung des Mobilitätsmanagements in Deutschland zu erhalten.

3.2 Stand des betrieblichen Mobilitätsmanagements in Europa

Die Entwicklung und Verbreitung des Mobilitätsmanagements verläuft in einigen europäischen Nachbarländern recht dynamisch. Dabei spielt vor allem das betriebliche Mobilitätsmanagement, das in den meisten Ländern der wesentliche Ansatzpunkt ist, eine wichtige Rolle. Die Erfahrungen aus dem Ausland liefern in Bezug auf die praktische Umsetzung und Verankerung in den Betrieben ebenso wie die Entwicklung des übergeordneten Rahmens von

staatlicher oder kommunaler Seite wertvolle Erkenntnisse für Deutschland. Deutlich wird aber auch, dass das Mobilitätsmanagement in den meisten Ländern trotz wachsender Bemühungen noch nicht zu den Standardaktivitäten der meisten Betriebe zählt.

Im Folgenden werden die wesentlichen Aktivitäten und Rahmenbedingungen in Bezug auf das betriebliche Mobilitätsmanagement für ausgewählte europäische Länder zusammengefasst. Dabei liegt ein besonderes Augenmerk auf den Aktivitäten der nationalen Ebene. Kriterien für die Auswahl der Länder sind vor allem Umfang und Breite der spezifischen Aktivitäten von Betrieben sowie die Entwicklung der übergeordneten Rahmenbedingungen.

Zunächst wird der Status quo nach der Literaturlage beschrieben. Dazu werden die ausführliche Darstellung des betrieblichen Mobilitätsmanagements in Europa aus dem 1. Zwischenbericht des Projekts vom Mai 2005 zusammengefasst. Ein wichtiger zweiter Schritt ist die Einschätzung der Entwicklung, Verbreitung und Perspektive zum betrieblichen Mobilitätsmanagement in den einzelnen Ländern. Hierzu wurden pro Land jeweils zwei Telefoninterviews mit nationalen Expertinnen und Experten durchgeführt, um den aktuellen Stand (für das Jahr 2006) zu recherchieren. Sie dienen vor allem dazu, mithilfe der landesspezifischen Kompetenz die reale Situation und auch die Wirkung bestimmter fördernder und hemmender Rahmenbedingungen besser einschätzen zu können.

3.2.1 Belgien

Belgien ist ein föderales Land, in dem die drei Regionen Flandern, Wallonien und Brüssel weit reichende Kompetenzen im Bereich Verkehr besitzen. Die nationale Ebene beschränkt sich auf das Setzen von Rahmenbedingungen fiskalischer oder rechtlicher Art. So ist die Entwicklung des betrieblichen Mobilitätsmanagements in den Regionen unterschiedlich.

Auf der föderalen Ebene wurde 2003 ein Gesetz verabschiedet, wonach alle Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten eine jährliche Mobilitätsbilanz vorlegen müssen. Diese umfasst Daten zur Mobilität ihrer Beschäftigten auf dem Arbeitsweg, zur Verkehrsinfrastruktur (Parken, Fahrrad) und zu beabsichtigten Mobilitätsmanagementmaßnahmen (vgl. Federale Overheidsdienst Mobiliteit en Vervoer).

Weiterhin wurden konkrete Schritte zur Verbesserung der fiskalischen Rahmenbedingungen eingeleitet: verkehrsmittelunabhängige Entfernungspauschale und steuerfreie Arbeitgeberzuschüsse zum Jobticket (vgl. Desmedt 2002, MOST 2003b).

Mit dem verkehrspolitischen Instrument „Mobility Covenants“ (Mobilitätsverträge) werden freiwillige vertragliche Vereinbarungen zwischen der Provinz, der Kommune und dem im Gebiet operierenden Verkehrsunternehmen getroffen (De Lijn in Flandern, STIB in Brüssel oder TEC in Wallonien) (vgl. Raes/Hofman 2002). Hier werden in verschiedenen Modulen Infrastrukturmaßnahmen im Verkehrsbereich mit Mobilitätsmanagement und weiteren Bausteinen verknüpft. (vgl. MOST 2003b).

Auf der regionalen Ebene ist die Region Flandern am weitesten entwickelt, wo seit Beginn der 1990er Jahre Aktivitäten nach niederländischem Beispiel laufen: erste Pilotprojekte (z. B. Ford Genk, SABENA, Flämisches Ministerium in Brüssel) oder die Einrichtung von Koordinationszentren, die mit den Betrieben in ihrer Provinz Mobilitätspläne ausarbeiten (z. B. Phillips Hasselt, Alcatel Antwerpen, Agfa-Gevaert, Stadtverwaltungen Antwerpen und Hasselt). Daneben gibt es weitere Unternehmen, die ohne Intervention der regionalen Behörden ein eigenes betriebliches Mobilitätsmanagement eingeführt haben (z. B. die KBC Bank, Janssen Pharmaceutica oder die Universität Leuven).

Im März 2003 haben die flämische Regierung und die Sozialpartner im Arbeitsabkommen 2003/2004 (Werkgelegenheidsakkoord) den nachhaltigen Berufsverkehr als wichtiges Thema aufgegriffen und zugleich den Provinzen die Aufgabe und die Mittel übertragen, betriebliches Mobilitätsmanagement zu fördern (vgl. Ministerium der Flämischen Gemeinschaft 2005), z. B. mit der Einrichtung von Informations- und Koordinationszentren nach niederländischem Vorbild⁴.

Um für das betriebliche Mobilitätsmanagement zu werben, hat das flämische Ministerium außerdem eine neue Internetplattform zum nachhaltigen Pendlerverkehr eingerichtet www.woonwerkverkeer.be sowie einen Wettbewerb für einen „Betriebsverkehrscheck“ ausgeschrieben (vgl. Ministerium der Flämischen Gemeinschaft 2005).

Im November 2005 wurde in Flandern als zusätzliches Instrument der „Pendelplan“ mit dem Ziel vorgestellt, den Anteil des motorisierten Individualverkehrs auf dem Arbeitsweg bis 2010 von 70% auf 60% zu senken. Öffentlicher Verkehr und Fahrradverkehr sollen auf mindestens 20% steigen.

Der Pendelplan berücksichtigt, dass es für das betriebliche Mobilitätsmanagement keine Standardlösung gibt und besteht aus verschiedenen Modulen. Er wurde in Abstimmung mit den Sozialpartnern, Provinzen und Verkehrsunternehmen erstellt. Unter anderem werden so genannte Mobilitätspunkte aus den bisherigen Einrichtungen (MobiDesk) als zentrale Ansprechpartner für Betriebe und Arbeitnehmer/innen errichtet. Zusätzlich wird ein Monitoring-System auf betrieblicher Ebene in den Jahren 2006-2009 aufgebaut. Ab 2006 werden 8 Mio. EUR „Pendelfonds“ zur Förderung des betrieblichen Mobilitätsmanagements bereitgestellt, wovon auch Pilotprojekte unterstützt werden sollen. Außerdem werden die Betriebe in das bereits bestehende System der Mobilitätsverträge (Mobility Covenants) eingebunden. Weitere Aktivitäten zur Sensibilisierung, Aufklärung und Fortbildung sowie in der Forschung, u. a. eine neue Untersuchung zum Pendlerverkehr sind vorgesehen (vgl. Ministerium der Flämischen Gemeinschaft).

In Wallonien ist in einem Pilotvorhaben zunächst ein Mobilitätsplan für das eigene wallonische Verkehrsministerium ausgearbeitet worden. In der Region Brüssel wurde 1997 ein entsprechendes Pilotprojekt durch das Umweltministerium initiiert (vgl. Desmedt 2002). Außerdem ist ein Mobilitätsbüro bei der Union Wallonne des Enterprises (UWE) – Cellule Mobilité – eingerichtet worden, das Informationen zum betrieblichen Mobilitätsmanagement verbreitet, Seminare organisiert z. B. zu guten Beispielen (Siemens, Ferrero Ardennes, ING Bank) sowie den Unternehmen konkrete Hilfestellungen gibt und Informationsbroschüren herausgibt (vgl. UWE).

Die Regionalregierung der Region Brüssel hat im Juli 2004 ein Gesetz in Kraft gesetzt, das erstmals Mobilitätspläne für alle Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten (private und öffentliche) verbindlich vorschreibt (vgl. Hauptstadtregion Brüssel 2005). In der ersten Phase sollen die Erreichbarkeit der Einrichtung sowie die Mobilität der Beschäftigten und Besucherinnen und Besucher untersucht werden. Daraus soll ein Aktionsplan abgeleitet werden. Mit dieser Regelung in der Region Brüssel ist Belgien nach Italien (vgl. Kapitel 3.2.5) in der EU das zweite Land, das betriebliche Mobilitätspläne gesetzlich vorschreibt. Aussagen zur Wirkung sind noch zu früh. Die Europäische Kommission, einer der größten Arbeitgeber in

⁴ In den Niederlanden arbeiten Verkehrskordinationszentren (VCC) seit den frühen 1990er Jahren (vgl. Kapitel 3.2.6).

Brüssel, hat schon reagiert und die Aufstellung von Mobilitätsplänen für ihre großen Bürogebäude öffentlich ausgeschrieben.

Eine weitere wichtige Veränderung der Rahmenbedingungen gilt für das gesamte Land: Als einen Beitrag zur Einhaltung der Klimaschutzziele können seit März 2004 Beschäftigte des Öffentlichen Dienstes gratis mit der Bahn zur Arbeit fahren. Die Zahl der Bahnpendlerinnen und Bahnpendler unter den öffentlichen Beschäftigten ist 2004 um 11 % gestiegen. Die Regelung wurde mit Beginn des Jahres 2005 auch auf den privaten Sektor ausgedehnt. Nach Abschluss eines entsprechenden Vertrages mit der Bahn (SNCB und STIB) können die Unternehmen die Bahntickets mit 20 % Rabatt erwerben, die restlichen 80 % selbst übernehmen und ihren Beschäftigten dann kostenlos zur Verfügung stellen (vgl. SNCB 2005).

3.2.2 Dänemark

In Dänemark steht die Entwicklung des betrieblichen Mobilitätsmanagements noch am Anfang. Es werden die Erfahrungen mit dem Mobilitätsmanagement aus den Niederlanden, Großbritannien und Schweden aufgegriffen. Mit dem Forschungsprojekt MOPPI (Mobility Management in the Nordic Countries), das seit 2004 im Programm „Nachhaltige Mobilität“ vom Nordischen Ministerrat gefördert wird, sollen der Stand des (betrieblichen) Mobilitätsmanagements in Skandinavien analysiert werden sowie Evaluation, Kooperation und Steuerungsmodelle verbessert werden (vgl. Nordischer Ministerrat 2005).

Insbesondere in der Hauptstadtregion Kopenhagen stößt der Ausbau der Infrastruktur an Grenzen. Deshalb versucht man seit 2002, das betriebliche Mobilitätsmanagement zu forcieren (vgl. Nilas 2003). Dazu hat seit September 2002 das Pendlerkontor Kopenhagen Unternehmen zum betrieblichen Mobilitätsmanagement informiert und beraten. Für Betriebe mit mehr als 200 Beschäftigten wurden Mobilitätspläne kostenlos erarbeitet. Getragen wurde die Einrichtung vom Regionalverband Kopenhagen (HUR) (vgl. Nilas 2003, HUR 2005). Im Jahr 2006 wird dieses Modellprojekt Pendlerkonto des HUR allerdings nicht weiter fortgesetzt (vgl. Krag 2005).

In Dänemark stützt sich die Entwicklung des Mobilitätsmanagements deshalb zurzeit allein auf Aktivitäten der Kommunen und von Privaten. Der Verband der Dänischen Kommunen (KL) hat mit finanzieller Unterstützung der dänischen Umweltagentur einen Leitfaden und ein computergestütztes Instrument zur Analyse der Pendlerstruktur und -wege erarbeitet. Dieses soll Betrieben und Kommunen bei der Umsetzung von Mobilitätsplänen helfen (vgl. Verband der Dänischen Kommunen).

3.2.3 Frankreich

Seit Dezember 2000 sind in Frankreich betriebliche Mobilitätspläne, in deren Rahmen die Aufsichtsbehörden für den Öffentlichen Verkehr verpflichtet werden, eine Mobilitätsberatung für Unternehmen sowie einen verkehrsmittelübergreifenden Informationsdienst einzurichten, wichtige Bausteine der Masterpläne Mobilität. Bereits seit 1982 sind in Frankreich etwa 60 Agglomerationen mit mehr als 100.000 Einwohnern verpflichtet, einen solchen Masterplan Mobilität (Plan de Déplacements Urbain; PDU) aufzustellen; kleinere Städte können dies auf freiwilliger Basis tun (vgl. Jean 2004).

Ein weiterer Meilenstein in der Etablierung des Themas „betriebliches Mobilitätsmanagement“ in Frankreich ist die Veröffentlichung von zwei einschlägigen Handbüchern Ende 2003: ein Leitfaden zur Erarbeitung von betrieblichen Mobilitätsplänen (vgl. ADEME 2004) und ein nationales Handbuch für die Mobilitätsberatung (vgl. CERTU 2003), das sich an die Kommunen richtet, die eine entsprechende Koordinationsstelle aufbauen. In einer neuen Broschüre von ADEME (Plan

de déplacements entreprise – un nouveau défi pour l'entreprise) vom Juni 2005 wird als Zwischenbilanz konstatiert, dass mittlerweile über 250 Betriebe mit der Umsetzung von Mobilitätsplänen begonnen haben (vgl. ADEME, Ministerium für Ökologie und nachhaltige Entwicklung).

Auch die Kommunen selbst betreiben eigene betriebliche Mobilitätsmanagement-Aktivitäten, um mit gutem Beispiel und eigener Erfahrung auf private Betriebe zugehen zu können: z. B. Straßburg, Echirrolles, Grenoble, Lille, Montreuil, Nantes, Lyon, Nimes und Paris (vgl. Jean 2004).

Positive Rahmenbedingungen für das betriebliche Mobilitätsmanagement sind die Nahverkehrsabgabe (Versement Transport) (vgl. AVV 2004), die Änderung hemmender fiskalischer Regelungen, die die steuerliche Behandlung von Wegekosten neu festsetzen wird (vgl. Philip/Gauthier 2003), sowie die Nennung betrieblicher Mobilitätspläne als ein Instrument für einen nachhaltigen Verkehr im Nationalen Klimaplan vom Juli 2004.

3.2.4 Großbritannien

Vom Umfang und von der Bandbreite der Umsetzung von betrieblichen Mobilitätskonzepten gehört Großbritannien – neben den Niederlanden – derzeit zu den Vorreitern in Europa. Mobilitätsmanagement wird hauptsächlich in Unternehmen, Verwaltungen und Schulen betrieben. Betriebe, Verkehrsunternehmen, Consultants, Kommunen, Universitäten, Verbände und Regierungsorganisationen haben sich dazu in spezialisierten Verbänden und Organisationen zusammengeschlossen, die beratend und unterstützend tätig sind. Auf der Basis von Schätzungen der Kommunen geht das Verkehrsministerium davon aus, das bis 2006/2007 ca. 11 % der Betriebe mit mehr als 100 Beschäftigten einen Mobilitätsplan implementieren. Das entspricht etwa 600 Betrieben pro Jahr. Bei den öffentlichen Arbeitgebern wird der Anteil höher liegen, z. B. 62 % bei den Kreisverwaltungen.

Die konsequente Förderung durch das britische Verkehrsministerium seit 1998 spielt bei der Implementierung des betrieblichen Mobilitätsmanagements eine große Rolle (vgl. DfT 2005a): So gibt es z. B. für über 1.000 Verwaltungsstandorte Mobilitätspläne. Fiskalische Reformen wurden umgesetzt, um betriebliche Konzepte zur Reduzierung von Pkw-Verkehr auch mit steuerlichen Mitteln zu fördern. Förderprogramme wurden im Jahr 2001 aufgelegt für kommunale Mobilitätsmanagerinnen und -manager sowie zur Finanzierung einer kostenlosen Erstberatung für Unternehmen. Pilotprojekte mit umfassenden und integrierten Konzepten zum Thema "Sustainable Travel Town" werden seit 2004 (€ 14 Mio. über 5 Jahre) in den Städten Worcester, Peterborough und Darlington durchgeführt und verschiedene Publikationen, Leitfäden und Beispielsammlungen werden herausgegeben (vgl. DfT 2005a).

Darüber hinaus ist das betriebliche Mobilitätsmanagement in das Planungsrecht und in weitere Politikfelder eingebunden. So werden z. B. Mobilitätspläne „Local Transport Plans“ für alle Neubauvorhaben mit signifikanten Auswirkungen auf den Verkehr, insbesondere für große Entwicklungsvorhaben (Büros ab 2.500 m², Einzelhandel, Kinos etc. ab 1.000 m² Nutzfläche) festgelegt. Die Umsetzung von Mobilitätsplänen mit Hilfe des Planungsrechts stecken allerdings noch in den Anfängen (vgl. DfT 2002a, DfT 2002b) und es wird diskutiert, ob nicht eine informelle Kooperation mit Betrieben der erfolgreichere Weg ist.

Positiv verläuft in Großbritannien die Kooperation verschiedener Politikfelder beim Mobilitätsmanagement. Z. B. sind Mobilitätsmanagement-Konzepte für Krankenhäuser von besonderem Interesse, insbesondere unter dem Aspekt der vorbildlichen Gesundheitsförderung, auch im Bereich der Arbeits- und Besuchswege.

Großbritannien ist für das betriebliche Mobilitätsmanagement auch deshalb sehr interessant, weil hier die Evaluation solcher Konzepte am weitesten fortgeschritten ist (z. B. „Making Travel Plans Work“ (2001-2002; vgl. DfT 2002c) oder „Smarter Choices – Changing the Way We Travel (2003-2004; vgl. Cairns et al. 2004)). Die Resultate der Fallstudien untermauern frühere Ergebnisse, dass im Durchschnitt Reduktionen des standortbezogenen Pkw-Verkehrs von 15-20 % realistisch sind. Je nach Modellannahme entspricht dies einer allgemeinen Reduktion des Pkw-Verkehrs in den untersuchten Städten um 0,4 bis 4,8 %. Aus den Ergebnissen der Studie „Smarter Choices“ wurde inzwischen ein aktueller Leitfaden entwickelt, der die Arbeit der Kommunen unterstützen soll (vgl. DfT 2005b).

3.2.5 Italien

Italien war das erste Land, das eine gesetzliche Verpflichtung zur Aufstellung eines betrieblichen Mobilitätsplanes eingeführt hat. Motor des Vorhabens war die Umweltpolitik, die im betrieblichen Mobilitätsmanagement ein geeignetes Instrument sieht, den motorisierten Individualverkehr auf dem Weg zur Arbeit zu reduzieren. Dabei hat man auf Erfahrungen aus Belgien, den Niederlanden, Großbritannien und der Schweiz sowie den ersten europäischen Forschungsprojekten zum Thema, MOMENTUM und MOSAIC, zurückgegriffen (vgl. Bertuccio et al. 2003).

Im Rahmen der Luftreinhaltepolitik hat das italienische Umweltministerium im März 1998 das Dekret „Nachhaltige Mobilität in den Städten“ erlassen. Hierin ist geregelt, dass in Städten mit mehr als 150.000 Einwohnern alle Unternehmen mit mehr als 300 Beschäftigten eine betriebliche Mobilitätskoordinatorin bzw. einen -koordinator benennen sowie einen Mobilitätsplan mit dem Ziel der Reduzierung von Pkw-Fahrten auf dem Arbeitsweg aufstellen. Ungefähr 4.000 private und öffentliche Arbeitgeber fallen unter dieses Dekret. Die Kommunen müssen ihrerseits Mobilitätsmanager benennen, die ein überbetriebliches Mobilitätsmanagement umsetzen (z. B. den Aufbau von Car-Sharing und Car-Pooling) und die betrieblichen Mobilitätskoordinatoren unterstützen und vernetzen. Das Dekret sieht allerdings keine Sanktionen vor, falls die Vorgaben nicht eingehalten werden, stärkt jedoch den Kommunen den Rücken, gegenüber den Betrieben initiativ zu werden.

Zur Förderung dieser Aktivitäten stellt das Umweltministerium den Provinzen und Kommunen Finanzmittel für die lokale Umsetzung bereit.

Fünf Jahre nach der Einführung der Verpflichtung hat eine Studie eine erste Bilanz zur Umsetzung des Dekrets gezogen (vgl. Bertuccio et al. 2003); 2005 wurde ein zweiter Bericht zur städtischen Umwelt veröffentlicht. Danach arbeiteten im Jahr 2005 in den knapp 1.400 italienischen Betrieben (private und öffentliche Arbeitgeber), die zum Mobilitätsmanagement verpflichtet sind, insgesamt 632 Mobilitätskoordinatorinnen und -koordinatoren. Das entspricht einer Steigerung von 3 % gegenüber 2004 und 15 % gegenüber 2003. In Kommunen und Provinzen arbeiten im Jahr 2005 54 Mobilitätsmanager an der Koordinierung betrieblicher und schulischer Aktivitäten.

Die Aufstellung der Mobilitätspläne wird aus staatlichen, provinziellen und kommunalen Mitteln finanziert. Die wichtigsten Elemente sind die Förderung des Öffentlichen Verkehrs, die Fahrradförderung, die Verbreitung von Fahrgemeinschaften sowie die Einrichtung von neuen Betriebsverkehren.

Zur Beurteilung der Resultate der Mobilitätspläne meinen 65 % der befragten kommunalen Mobilitätsmanagerinnen und -manager, es sei noch zu früh für ein Urteil. 21 % geben eine gute bzw. zufrieden stellende Einschätzung ab. (vgl. Bertuccio/Cafarelli o.J. in APAD)

3.2.6 Niederlande

Die Niederlande sind das erste europäische Land, das Anfang der 1990er Jahre den Ansatz des betrieblichen Mobilitätsmanagements als neue verkehrspolitische Strategie aufgenommen hat, und blicken mittlerweile auf 15 Jahre Erfahrung zurück. Dabei spielt das Niederländische Verkehrsministerium eine sehr aktive Rolle und hat bspw. für den eigenen Standort in Den Haag einen umfangreichen Mobilitätsplan umgesetzt, um der Vorbildfunktion gerecht zu werden (vgl. Bakker 1994).

Betriebliches Mobilitätsmanagement wird als Baustein einer effizienten Nutzung des Verkehrssystems betrachtet und wird als fünfzehn mal kostengünstiger als Straßenbau bezeichnet (vgl. Novem 2002). Weitere wissenschaftliche Evaluationsergebnisse belegen, dass Basiskonzepte mit Maßnahmen zur Förderung des Öffentlichen Verkehrs, des Fahrrades oder von Fahrgemeinschaften Reduzierungen der Anzahl der Pkw-Fahrten zum Betrieb von 5 bis 10 % erreichen. Dazu kommende finanzielle Anreize, Parkraumbewirtschaftung oder Werksverkehre bewirken gar 15 bis 20 % (vgl. MTPW 1999). Die durchschnittliche Reduzierung des standortbezogenen Pkw-Verkehrs beträgt 8 % (vgl. Novem 2002).

Derzeit setzt man verstärkt auf vertragliche Vereinbarungen zwischen Kommunen und Unternehmen. Dabei verpflichten sich die Kommunen zu Infrastrukturinvestitionen oder Angebotsverbesserungen im Öffentlichen Verkehr und im Gegenzug die Unternehmen zu Mobilitätsmanagementaktivitäten. Einige Kommunen beziehen Mobilitätsmanagement auch frühzeitig bei der Standortentwicklung ein. Außerdem verfolgen die Niederlande seit dem Jahr 2000 verstärkt einen dezentralen Ansatz und regionalisieren das jährliche Budget von € 4,5 Mio. für das betriebliche Mobilitätsmanagement (vgl. MOST 2003b).

Flankierend sind in den Niederlanden die steuerlichen Rahmenbedingungen mehrfach zugunsten eines betrieblichen Mobilitätsmanagement geändert worden.

Auch in der neuen, im Jahr 2005 von der niederländischen Regierung vorgelegten „Nota Mobiliteit“ wird Mobilitätsmanagement besonders berücksichtigt. Insbesondere kommt der Kooperation und der Beiträge privater und anderer Partner eine große Bedeutung zu. Die Möglichkeiten des Einsatzes verbindlicher rechtlicher Instrumente sollen verbessert werden. Dazu hat die Kenntnisplattform Verkehr (vgl. KpVV) im Oktober 2005 zwei Leitfäden vorgelegt, die die Instrumente und guten Beispiele präsentieren. Zu den effektivsten Instrumenten gehören das Umweltrecht, vertragliche Vereinbarungen (convenants), die Stellplatzverordnung (APV) sowie gemeindliche Bauverordnungen. In den Provinzen Noord-Holland und Gelderland sollen hierzu neue Pilotprojekte gefördert werden. Daneben soll, angekündigt durch das Verkehrsministerium, Mobilitätsmanagement integraler Bestandteil in der Prüfphase neuer Projekte des Verkehrsinfrastrukturprogramms (MIT) werden. Außerdem soll ein Innovationspreis ins Leben gerufen werden (vgl. Nota Mobiliteit / KpVV).

Zur Etablierung des betrieblichen Mobilitätsmanagements war ein wichtiger Schritt die Einrichtung und finanzielle Förderung von regionalen Koordinationszentren in den Provinzen, den so genannten „Vervoercoördinatiecentren“ (VCC), deren Aufgabe es ist, über Mobilitätsmanagement zu informieren, Beratung für Betriebe anzubieten und diese bei der Aufstellung von Mobilitätskonzepten zu unterstützen. Die Zentren haben sich inzwischen zu Kompetenzzentren für das Thema „Betriebliches Mobilitätsmanagement“ entwickelt. Außerdem haben sich durch die langjährige Erfahrung in den Niederlanden spezifische Strukturen und Netzwerke herausgebildet, die das Know-how zum betrieblichen Mobilitätsmanagement weiterentwickeln und verbreiten.

Das niederländische Verkehrsministerium gehört auch zu den treibenden Kräften auf europäischer Ebene, etwa bei der Einführung der Europäischen Konferenz für Mobilitätsmanagement (ECOMM; erste Auflage 1997 in Amsterdam) und der Europäischen Plattform für Mobilitätsmanagement (EPOMM; seit 1999) (vgl. Kapitel 3.2.10).

In einer im Jahr 2005 veröffentlichten Studie der Kenntnisplattform Verkehr kommen die Autoren zu einer sehr positiven Bewertung des betrieblichen Mobilitätsmanagements in den Niederlanden. Sie bemerken allerdings auch, dass die Rolle des Marktes stärker entwickelt werden sollte. Dabei verbleiben aber folgende Aufgaben bei der öffentlichen Hand: Öffentlichkeitsarbeit, Organisation von Projekten, Unterstützung bei der Infrastruktur, finanzielle Anreize und ordnungspolitische Rahmensetzung. Eine besondere Bedeutung kommt der lokalen Ebene zu (vgl. AVV 2005).

3.2.7 Österreich

In Österreich wurde zwar schon Anfang der 1990er Jahre ein Konzept zur Mobilitätsberatung mit entsprechenden Qualifizierungsmöglichkeiten entwickelt (vgl. FGM 1993), das Konzept des betrieblichen Mobilitätsmanagements hat sich aber in den folgenden Jahren nur langsam verbreitet. Einzelne Pionierunternehmen setzen bereits ein Mobilitätsmanagement um, wie z. B. die Firma Suchard in Bludenz seit 1995 – bei der breiten Masse der Unternehmen ist der Ansatz aber relativ unbekannt.

Erst das Modellvorhaben "Sanfte Mobilitätspartnerschaft", das 1997 bis 1999 vom Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft und der Wirtschaftskammer Österreich durchgeführt wurde, setzte mit vier beteiligten Betrieben und Verwaltungen ein betriebliches Mobilitätskonzept um. Wesentlicher Aspekt der Verankerung war die Bildung von Mobilitätsgruppen, in die Geschäftsführung, Personalvertretung und Beschäftigte aktiv eingebunden waren. Die Ergebnisse der Modellvorhaben waren positiv: Der Pkw-Anteil auf den Wegen zur Arbeit konnte um 2 % bis 15 % reduziert werden und die Mobilitätskonzepte haben zu CO₂-Einsparungen zwischen 5 % und 21 % geführt. Die Akzeptanz bei den Beschäftigten und der Imagegewinn für die Betriebe waren hoch. Die Ergebnisse des Vorhabens mündeten in einen praxisorientierten Leitfaden (vgl. Herry et al. 2000).

Aufgrund der positiven Erfahrungen aus den Modellprojekten ist eine neue Fördermöglichkeit von betrieblichen Verkehrsmaßnahmen aus den Mitteln der betrieblichen Umweltförderung des Bundes geschaffen worden. Das klima:aktiv-Programm "Betriebliches Mobilitätsmanagement" (vgl. Lebensministerium 2005a) hat sich zum Ziel gesetzt, Mobilitätsmanagement mit dem Ziel einer umweltfreundlichen Transportabwicklung und CO₂-Einsparung in bedeutend mehr Betrieben als bisher in Österreich umzusetzen. Als wichtige Fördervoraussetzung ist ein Mobilitäts- bzw. Verkehrskonzept mit den Modulen "Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Kundinnen und Kunden", "Logistik", "Fuhrpark", und "Dienstwege" zu erstellen. Dieses Programm wird seit Ende 2005 ergänzt durch ein Programm „Mobilitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung“.

Ein weiterer Programmbestandteil wird ab 2006 das Thema „Mobilitätsmanagement in der Raumplanung und Siedlungsentwicklung“ sein. Dieses ist zwar nicht an Unternehmen gerichtet, soll aber über die Arbeit an nachhaltigen Raum- und Verkehrsstrukturen für Siedlungs- und Betriebserschließungen einen Beitrag zur Verbesserung der Grundbedingungen für betriebliches Mobilitätsmanagement leisten (vgl. www.klima:aktiv.at).

Um den Transfer der Konzepte zum Mobilitätsmanagement zu verstärken, haben das Verkehrsministerium und der Österreichische Städtebund ein nationales Netzwerk für

Mobilitätsmanagement aufgebaut, dass von der Forschungsgesellschaft Mobilität (FGM) betrieben wird (NE-MO). Außerdem wurden 2005 eine Reihe von Veranstaltungen, unter anderem in Kooperation mit der Wirtschaftskammer Österreich durchgeführt (vgl. Lebensministerium 2005b).

3.2.8 Schweden

In Schweden hat sich der Ansatz des Mobilitätsmanagements im europäischen Vergleich erst spät entwickelt. Mittlerweile ist er jedoch ein anerkanntes Instrument, um zu einer nachhaltigen Verkehrsabwicklung zu gelangen.

Auf nationaler Ebene liegt die Verantwortung zur Verbreitung von (betrieblichem) Mobilitätsmanagement bei Vägverket, dem Nationalen Amt für den Straßenverkehr. Vägverket ist der nationale Ansprechpartner der EPOMM für Schweden und verabschiedete im September 2005 einen Mobilitätsplan für die eigene Regionaldirektion in Borlänge. Das Staatliche Institut für Nachhaltigkeit (IEH) betreibt ein nationales E-Mail-Netzwerk, das unter anderem auch Fragen zum betrieblichen Mobilitätsmanagement diskutiert.

Darüber hinaus führt Vägverket auch Informationsaktivitäten durch: im Jahr 2005 z. B. eine Konferenz zum Thema Fahrgemeinschaften, Veröffentlichung einer Informationsbroschüre über die Nutzung von Car-Sharing für Betriebe und Verwaltungen, Präsentation eines neuen Handbuchs für „bessere“ kommunale Dienstreisen. Schon bereits seit 1998 ist das Konzept des betrieblichen Mobilitätsmanagements in vielen Seminaren und Konferenzen verbreitet worden, seit 2001 gibt es ein Angebot an Fortbildungskursen zum Mobilitätsmanagement (vgl. Ljungberg 2003).

Zwischen 1999 und 2001 fand das Mobilitätsmanagement auch Eingang in die nationalen Umwelt- und Klimaschutzprogramme und es wird zunehmend in der Infrastrukturpolitik berücksichtigt. Im Gesetz über die Aufstellung des Infrastrukturplans 2004 bis 2015 und der daraus resultierenden Verordnung für die Nationale Straßenbauverwaltung (März 2002) erhält Mobilitätsmanagement erstmals Vorrang vor Infrastrukturmaßnahmen. Die konkrete Umsetzung dieses beachtlichen Richtungswechsels der nationalen Verkehrspolitik braucht allerdings Zeit und gestaltet sich schwierig – die Aufmerksamkeit für das Mobilitätsmanagement ist in Schweden damit aber stark gestiegen (vgl. Ljungberg 2003).

Aus einer Studie vom Dezember 2004 über den Stand der Verkehrsplanung in den 13 größten Kommunen geht hervor, dass in den vier größten Kommunen – Stockholm, Göteborg, Malmö und Uppsala – sowie in der Stadt Lund Mobilitätsmanagement bereits in den kommunalen Verkehrsplänen enthalten ist. Aber auch alle anderen großen Kommunen sind in diesem Bereich tätig, ohne dieses jedoch in einem Plan festzuschreiben (vgl. Vägverket 2005).

Dabei wird in der südschwedischen Universitätsstadt Lund seit 1997 der bisher umfassendste Plan für einen nachhaltigen Stadtverkehr umgesetzt (LundaMaTs). Im Aktionsplan mit 120 Maßnahmen ist Mobilitätsmanagement neben dem Ausbau des Öffentlichen Verkehrs und der Förderung des Radverkehrs ein wesentliches Element. Der Schwerpunkt des Mobilitätsmanagements liegt auf der Einrichtung einer Mobilitätszentrale und – im Themenfeld Betriebe – auf der Aktion „Gesundheitsradfahrer/-innen“, die für ein Jahr ihren Pkw gegen das Fahrrad auf dem Arbeitsweg eintauschen. Ende November 2005 wurde die Fortschreibung des ehrgeizigen kommunalen Verkehrsplanes vorgelegt (LundaMaTs II). War Mobilitätsmanagement in der ersten Phase noch als Pilotprojekt ausgelegt, so wird es in der zweiten Phase zum unterstützenden Querschnittsthema (vgl. Stadt Lund 2006).

Ein weiterer ehrgeiziger Ansatz ist das Projekt „Vision Lundby“, in dem Mobilitätsmanagement für Betriebe und Haushalte in einem großen Entwicklungsgebiet für 50.000 Einwohnerinnen und Einwohner und Beschäftigte in Göteborg umgesetzt wird. (vgl. Sundell 2004). Die Stadt Göteborg hat außerdem gemeinsam mit dem Verkehrsunternehmen Västtrafik eine Initiative mit einer Internetseite ins Leben gerufen, die sich für neue Regelungen einsetzt, um einen effektiveren und umweltfreundlicheren Berufs- und Dienstreiseverkehr zu fördern (vgl. Nya lagar).

3.2.9 Schweiz

In der Schweiz besitzt die Förderung des Öffentlichen Verkehrs und die nachhaltige Abwicklung der Mobilität in den Städten eine lange Tradition. Auch das Instrument des Mobilitätsmanagements wurde von einzelnen Kommunen und Betrieben bereits aufgegriffen (vgl. De Tommasi/Oetterli 2003).

Auf der Bundesebene verfolgt das Programm EnergieSchweiz (2000-2010) das Ziel, die Energieeffizienz zu verbessern und im Konkreten die CO₂-Emissionen des Verkehrs um 8% bis ins Jahr 2010 (bezogen auf 1990) zu reduzieren. Dieses Programm richtet sich auch an die Unternehmen und Mobilitätsmanagement hat darin ein großes Gewicht erhalten, ein Pilotprojekt „Mobilitätsmanagement in Unternehmen“ wurde initiiert (vgl. De Tommasi/Oetterli 2003). Ziel der Pilotphase mit Feldversuch (insgesamt sieben Pilotprojekte mit 26 Unternehmen) ist die Untersuchung, welche Maßnahmen auf Akzeptanz bei den Unternehmen stoßen und die größte Wirkung entfalten.

Zum Zeitpunkt der Zwischenevaluation im Jahr 2004 hatten erst 13 Unternehmen einzelne Maßnahmen umgesetzt. Hierzu gehörten u. a. die Durchführung von Eco-Drive-Kursen, Fahrradförderung, Reduktion von Flugreisen, Bonuskarten und Anreize für den Öffentlichen Verkehr oder Parkraumbewirtschaftung. Eine erste Schätzung deutet hin auf einen Umstieg von bis zu 25 % der Pendler vom Pkw auf andere Verkehrsmittel. Eine wichtige Empfehlung aus der Zwischenevaluation ist, dass Instrumente wie standardisierte Hilfsmittel, Leitfäden oder Beispielsammlungen in der Schweiz bisher fehlen (vgl. De Tommasi/Caduff 2004).

Die Stadt Zürich ist ein Beispiel für die Aktivitäten auf städtischer Ebene. Aufbauend auf der Mobilitätsstrategie aus dem Jahr 2001 ist „Mobilitätsmanagement als Ergänzung zur Infrastrukturplanung“ als eines der acht Grundprinzipien der Mobilitätsstrategie Zürich in einem Beschluss des Stadtrates zur Umsetzung der Mobilitätskultur vom September 2005 bestätigt worden. Nach der positiven Durchführung von Probeberatungen in sechs Modellfirmen (2003/04) bekräftigt die Stadt darin noch einmal ihre Initiative für eine institutionelle Mobilitätsberatung (vgl. Stadt Zürich). Darüber hinaus erarbeitet in der Stadtverwaltung Zürich eine interdepartementale Gruppe Maßnahmen für ein Mobilitätsmanagement der rund 23.000 städtischen Angestellten. Die Koordination liegt beim Fachbereich Verkehrsplanung des Tiefbauamtes (vgl. Stadt Zürich 2002a). Auch die Kantone Aargau, Waadt und Genf sowie die Stadt Genf engagieren sich im betrieblichen Mobilitätsmanagement.

Die Stadt Zürich wendet mit dem „Fahrtenmodell“ ein neues Instrument an, um die Planung notwendiger Parkplätze zu flexibilisieren (vgl. Stadt Zürich 2002a, 2002b). Bei Neubauvorhaben wird statt der Zahl der Parkplätze die Zahl der zulässigen Pkw-Fahrten von und zu einem Grundstück oder einem teilräumlichen Gebiet festgesetzt. Es erlaubt eine Mehrfachnutzung der zu erstellenden Parkplätze und ermöglicht auch eine Gesamtbetrachtung über ein größeres Gebiet, um die Umweltbelastung zu begrenzen. Das Fahrtenmodell wird vor allem für

publikumsintensive Einrichtungen (Einzelhandel, Stadien, Freizeitgroßeinrichtungen) aber auch große Arbeitgeber u. a. im Zentrum Zürich-Nord bzw. in Zürich-West eingesetzt.

3.2.10 Aktivitäten auf europäischer Ebene⁵

Auf der europäischen Ebene wurde das Thema „Betriebliches Mobilitätsmanagement“ seit Mitte der 1990er Jahre verstärkt aufgegriffen. Da der Ansatz auf lokaler Ebene umgesetzt wird, sind die direkten Einflussmöglichkeiten der Europäischen Institutionen aufgrund des Subsidiaritätsprinzips eher gering. Nichtsdestotrotz wird betont, dass auch bei diesem Thema die Förderung von Forschung und Entwicklung, von Pilotvorhaben sowie der Austausch von guter Praxis und Informationen wichtige Instrumente sind, um die Ziele eines nachhaltigen Verkehrs zu erreichen, wie sie im Grünbuch von 1996 und dem Weißbuch „European Transport Policy: Time to Decide“ von 2001 aufgestellt worden sind.

Ein Schwerpunkt der europäischen Aktivitäten für das betriebliche Mobilitätsmanagement ist die Forschungsförderung: Im 4. Forschungsrahmenprogramm liefen die beiden Vorhaben MOMENTUM und MOSAIC (1996-1998), die den europäischen Ansatz des Mobilitätsmanagements mitentwickelt haben. Gemeinsames Produkt war ein Handbuch zum Mobilitätsmanagement (vgl. ILS/ISB 2000). Fortgesetzt wurden die Arbeiten im 5. Forschungsrahmenprogramm im Projekt MOST (2000-2002) mit einigen Pilotprojekten in Betrieben, Krankenhäusern und Universitäten. Entwickelt wurden Evaluationsmethoden (vgl. MOST 2003a) und fördernde und hemmende Rahmenbedingungen wurden untersucht (vgl. MOST 2003b, Finke 2003). Im Rahmen des 6. Forschungsrahmenprogramms startet Ende 2006 das Projekt MAX, in dem die frühzeitige Einbindung von (betrieblichem) Mobilitätsmanagement bei Neubauvorhaben mit Hilfe des Planungsrechts im Mittelpunkt steht sowie die Umsetzung von Mobilitätsmanagement und Qualitätsmanagement in kleineren und mittleren Städten.

Neben den Forschungsrahmenprogrammen fördert und (ko-)finanziert die EU in weiteren Programmen Pilotprojekte und Modellvorhaben zum betrieblichen Mobilitätsmanagement (z. B. im Energieprogramm SAVE (jetzt STEER), im Umweltprogramm LIFE oder in der Gemeinschaftsinitiative INTERREG). In der CIVITAS-Initiative werden 36 Modellstädte in Europa, darunter aus Deutschland Berlin, Bremen und Stuttgart mit € 100 Mio. durch die EU gefördert, um integrierte Konzepte für einen umweltfreundlichen Stadtverkehr mit einem Bündel aus technischen, infrastrukturellen und organisatorischen Maßnahmen umzusetzen. (Betriebliches) Mobilitätsmanagement ist dabei – neben der Förderung energieeffizienter Fahrzeuge, Zufahrtsbeschränkungen, Preispolitik und neuen Formen der Autonutzung – eine von acht Schlüsselstrategien und wird u. a. in Graz, Lille, Nantes und Rom umgesetzt.

Um den Austausch der Erfahrungen zum Mobilitätsmanagement zu fördern, wurde 1997 eine Europäische Konferenz zum Mobilitätsmanagement (ECOMM) ins Leben gerufen, die zu einem jährlichen zentralen Treffen von Fachleuten, Praktikern und Entscheidungsträgern geworden ist.⁶

Eine weitere Initiative, den Wissenstransfer zu beschleunigen, ist die Europäische Plattform zum Mobilitätsmanagement (EPOMM), die 1999 mit finanzieller Unterstützung der

⁵ Die Darstellung basiert im Wesentlichen auf der Untersuchung des EU-Projekts MOST. Eine ausführliche Darstellung findet sich im Anhang 1 des Berichtes D 6 (MOST 2003b).

⁶ Bisher fand die Konferenz in folgenden Städten statt: 1997 Amsterdam, 1998 Nottingham, 1999 Münster, 2000 Bregenz, 2001 Rom, 2002 Gent, 2003 Karlstad, 2004 Lyon, 2005 Harrogate und 2006 in Groningen statt.

Europäischen Kommission von 7 Ländern gegründet wurde und inzwischen durch die verbliebenen Mitgliedstaaten Frankreich, Niederlande, Schweden und Schweiz getragen wird. Neben der bewährten Informationsarbeit liegen die derzeitigen Prioritäten beim Aufbau eines Netzwerks von Forschungsinstituten, eines Expertennetzwerkes, bei der Konzeption und Durchführung von Workshops und Fortbildungskursen sowie bei der Erweiterung der EPOMM um neue Mitglieder.

Darüber hinaus informiert die Europäische Kommission auch in zahlreichen anderen Initiativen, Internetdatenbanken und Beispielsammlungen über das Thema betriebliches Mobilitätsmanagement (z. B. www.eltis.org, www.smile-europe.org, www.managenergy.net).

Neben den Institutionen der EU sind auf europäischer Ebene auch zahlreiche weitere Organisationen zum nachhaltigen Stadtverkehr aktiv. Dabei gibt es keine explizite europäische Organisation zum betrieblichen Mobilitätsmanagement. Die verkehrsbezogenen Städtenetzwerke Eurocities-ACCESS und POLIS greifen das Thema aber auf und beteiligen sich an entsprechenden Projekten.

Auch die Europäische Verkehrsministerkonferenz hat sich Ende 2001 auf einem Round Table speziell mit dem Thema Mobilitätsmanagement für Betriebe befasst (ECMT 2002). Nach der Diskussion der Praxis mit Fallstudien aus Großbritannien, Österreich und den USA weisen die Schlussfolgerungen auf eine aktive Rolle der Öffentlichen Hand bei der Motivation der Betriebe und dem Aufbau von Kooperationen hin. Bei der Ausgestaltung fördernder Rahmenbedingungen kommt dem Steuersystem und der Parkraumpolitik eine entscheidende Rolle zu. Eine gesetzliche Vorschrift für betriebliche Mobilitätspläne wird nicht befürwortet.

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass das Thema Mobilitätsmanagement für Betriebe auf der europäischen Ebene angekommen ist und insbesondere durch die Europäische Kommission unterstützt wird. Zu berücksichtigen ist jedoch der sehr heterogene Stand der Umsetzung in den einzelnen Ländern.

3.2.11 Zwischenfazit Europa

Die Untersuchung der Mobilitätsmanagementpolitik in unterschiedlichen europäischen Ländern hat verdeutlicht, dass eine übergeordnete Politik im diesem Handlungsfeld ein wichtiger Faktor für die weitere Diffusion des BMM ist.

Auf nationaler Ebene wird Mobilitätsmanagement meist in Form von gesetzlichen Anforderungen (Italien) oder fiskalischen Anreizen (Schweiz, Großbritannien), unterstützt. Länder, die Mobilitätsmanagement gesetzlich vorschreiben, beschränken diese Vorschrift meist auf Betriebe, die einen Mitarbeiterstamm von mindestens 100 – 300 Beschäftigten und damit ein entsprechendes Maß an verkehrlichen Aktivitäten, haben.

Im Gegensatz zu den „harten“ fiskalischen und gesetzlichen Instrumenten setzen andere Länder – wie beispielsweise Frankreich – auf das Angebot entsprechender Handbücher und Leitfäden, um Unternehmen Anreize und Hilfestellung bei der Erarbeitung von Mobilitätsmanagementplänen zu geben. Eine andere eher „weiche“ Form der Förderung des Mobilitätsmanagements ist die Gründung von Forschungsinstituten für Mobilitätsmanagement (Österreich) und die Förderung von Pilotprojekten. Dadurch können Wissenslücken im Bereich des Mobilitätsmanagements geschlossen und wichtige Anreize für andere Unternehmen gegeben werden.

Auf regionaler und kommunaler Ebene beschränkt sich das Angebot im Ausland meist auf Beratung von Unternehmen, die an Mobilitätsmanagement interessiert sind oder im Rahmen

gesetzlicher Vorschriften dazu verpflichtet sind. Diese Beratungsangebote variieren von der Bereitstellung von Informationen bis hin zur aktiven Unterstützung bei der Erstellung eines Mobilitätsmanagementplans. Die Niederlande setzen bei der Förderung von Mobilitätsmanagement auf einen Public-Private-Partnership-Ansatz, wobei vertragliche Vereinbarungen zwischen den Kommunen und den entsprechenden Betrieben getroffen werden. Solche Verträge können beispielsweise von Seiten der Kommunen konkrete Zusagen für finanzielle Förderungen des ÖPNV Netzes beinhalten und auf unternehmerischer Seite Zusagen, Anreize für die Beschäftigten zu schaffen, das ÖPNV Netz zu nutzen.

Nachdem die europäischen Beispiele verdeutlicht haben, dass Handlungsansätze zur Förderung des BMM auf nationaler, regionaler und kommunaler Ebene eine bedeutsame Rolle für die breite Nutzung dieses Ansatzes spielen, werden im folgenden Kapitel die Rahmenbedingungen für Mobilitätsmanagement in Deutschland untersucht.

3.3 Fazit

Bisher wird betriebliches Mobilitätsmanagement in Deutschland vorwiegend von größeren Betrieben bzw. Unternehmen für die Handlungsbereiche Berufs- Dienst- und Geschäftsreiseverkehr umgesetzt, wobei meist ein punktueller Ansatz verfolgt wird. Für ein effizienteres betriebliches Mobilitätsmanagement ist jedoch ein systematischer Ansatz empfehlenswert. Auch wenn öffentliche Einrichtungen aufholen, liegen bislang privatwirtschaftliche Betriebe in der Umsetzung des BMM vorn. Erste Erfahrungen zeigen, dass Städte mit ihren Möglichkeiten die treibende Kraft für BMM darstellen können. Dazu ist die Umsetzung des BMM für eigene Betriebe im Rahmen einer Vorbildfunktion von nicht zu unterschätzender Bedeutung.

Europäische Staaten, die eine nationale Politik des BMM betreiben, setzen teilweise unterschiedliche Prioritäten hinsichtlich der von ihnen eingesetzten Maßnahmen. Einige setzen vor allem auf Richtlinien und Gesetze für Betriebe ab 100 – 300 Beschäftigte. Andere setzen primär oder zusätzlich auf Empfehlungen, Informationsmaterialien oder Beratung. Manche setzen bei einer Förderung des BMM auf vertragliche Vereinbarungen zwischen Kommunen und Betrieben.

Die Informationen sowohl zum Umsetzungsstand des BMM in Deutschland sowie in Europa sind eine wesentliche Grundlage für die folgenden Arbeitsschritte. Die Kenntnisse aus anderen europäischen Ländern sind vorwiegend in die Konzeption der Untersuchung der Rahmenbedingungen des BMM in Deutschland (Kapitel 4) eingeflossen, zusätzlich in die Empfehlungen an die Gebietskörperschaften (Kapitel 8). Die Ergebnisse zum Umsetzungsstand in Deutschland bilden eine wesentliche Grundlage für die Betriebsbefragung (Kapitel 6) sowie die qualitativen Fallstudien (Kapitel 7).

4. Rahmenbedingungen für Betriebliches Mobilitätsmanagement in Deutschland

Eine der zentralen Forschungsfragen des Projekts ist, welche hemmenden und fördernden Rahmenbedingungen für betriebliches Mobilitätsmanagement in Deutschland existieren. Im Vergleich mit europäischen Ländern, die BMM betreiben, liegt die Vermutung nahe – und sie stellt auch die Ausgangshypothese der nachfolgend dargestellten Untersuchung der Rahmenbedingungen dar –, dass die generellen Rahmenbedingungen für das BMM in Deutschland eher hemmende Wirkung haben.

Als Rahmenbedingungen werden hier die Bedingungen betrachtet, die auf der Ebene der Kommune, des Landes und des Bundes gestaltet werden können, nicht aber vom Betrieb selbst. Ziel der Untersuchung der Rahmenbedingungen für betriebliches Mobilitätsmanagement in Deutschland ist es, Empfehlungen zu erarbeiten und darüber hinaus zu ermitteln, in welcher Form diese Rahmenbedingungen weiterentwickelt werden können, damit sie eine möglichst breite Umsetzung von betrieblichem Mobilitätsmanagement unterstützen bzw. damit Hemmnisse abgebaut werden. Diese Rahmenbedingungen lassen sich untergliedern in:

- A) politische Rahmenbedingungen,
- B) rechtliche und fiskalische Rahmenbedingungen,
- C) finanzielle Rahmenbedingungen,
- D) organisatorische Rahmenbedingungen,
- E) Rahmenbedingungen zum Know-how und Bewusstsein.

Die betriebliche Situation (dargestellt durch z. B. Betriebsgröße, Arbeitszeitmodelle oder Geschäftsreiseregime), Standortbedingungen (wie z. B. Erreichbarkeit, Standortstruktur) sowie Rahmenbedingungen der Beschäftigten (wie Zeit- oder Kostenbudgets oder Wohnstandorte) stehen hier nicht hier, sondern bei der Betriebsbefragung und den Fallstudien im Fokus (Kapitel 6 und 7).

4.1 Inhalte und methodisches Vorgehen der Expertenbefragung

Die Aussagen zur Einschätzung des Sachstandes und der Wirkungen sowie die Empfehlungen zur künftigen Ausgestaltung der Rahmenbedingungen basieren auf einer Expertenbefragung und einem Workshop am 14.02.2006 in Dortmund, in dem (erste) Ergebnisse der Befragung mit Experten reflektiert wurden.

Die Expertenbefragung wurde als standardisierte schriftliche Erhebung durchgeführt (s. Anhang 2). Ergebnisse vorangegangener Forschungsarbeiten wurden bei der Entwicklung des Fragebogens einbezogen, selektiert, strukturiert und gewichtet. Im Wesentlichen wurde nach der Wichtigkeit und dem derzeitigen Stand einzelner Rahmenbedingungen (insgesamt 47 Items) gefragt. Diese standardisierten Fragen wurden um einige offene Fragen ergänzt.

Die Expertinnen und Experten wurden anhand der Kriterien „langjährige Erfahrungen mit dem betrieblichen Mobilitätsmanagement“ und „Berücksichtigung aller relevanten Akteursgruppen“ ausgewählt. Vertreterinnen und Vertreter aus für wichtig gehaltenen Akteursgruppen (z. B. wirtschaftsnaher Verbände) wurden dabei im Einzelfall auch dann berücksichtigt, wenn sie nicht über langjährige Erfahrungen mit dem Thema verfügten.

Befragt wurden 67 Expertinnen und Experten aus Politik (Bund), Ministerien (Bund und Länder), Kommunen, Forschung und Beratung, von Verkehrsdienstleistern, Verbänden/Kassen/Berufs-

genossenschaften, Initiativen sowie Unternehmen mit Erfahrungen im betrieblichen Mobilitätsmanagement. Die Befragung erfolgte zwischen dem 29. April und dem 10. Juni 2005. Nach einmaliger Erinnerung kamen insgesamt 36 ausgefüllte Fragebögen zurück. Damit beträgt die Rücklaufquote 54 %.⁷

4.2 Ergebnisse der standardisierten Befragung

Die Befragten wurden gebeten, die **Wichtigkeit** der nach den oben genannten Kategorien A) bis E) gegliederten 47 Rahmenbedingungen auf einer 5er-Likert-Skala von 1 = „sehr wichtig“ bis 5 = „sehr unwichtig“ zu bewerten. Darüber hinaus sollten sie den **derzeitigen Stand** für dieselben Rahmenbedingungen auf einer 5er-Likert-Skala von 1 = „sehr positiv“ bis 5 = „sehr negativ“ angeben. Die Kombination beider Angaben erlaubt die Ermittlung der Dringlichkeit des Handlungsbedarfs.

4.2.1 Die Wichtigkeit der Rahmenbedingungen

Bei der Einschätzung der Wichtigkeit der Rahmenbedingungen (s. Tabelle im Anhang 3) wird zunächst deutlich, dass die große Mehrzahl der für den Fragebogen ausgewählten Items als wichtig erachtet wird. Etwa drei Viertel der genannten Rahmenbedingungen liegen bei einem Mittelwert von unter 2,0 auf der 5er-Skala. Darüber hinaus finden sich Aspekte aus allen Bereichen in der Rangfolge ganz oben; es werden also nicht einzelne Kategorien der Rahmenbedingungen als besonders wichtig erachtet.

Als sehr wichtige Rahmenbedingungen werden das Bewusstsein, der Informations- und Kenntnisstand sowie die Kostentransparenz bei Betrieben⁸ gesehen.

Ein sehr hoher Stellenwert kommt auch der Bedeutung des Themas bei den Kommunen zu. Der Stellenwert in Verkehrspolitik und -planung der Kommunen, die Einbindung in ihre Pläne und Programme, die personelle Verankerung und die Verankerung in der Planung, der Beitrag der Kommunen als Initiatoren und Koordinatoren sowie der Informations- und Kenntnisstand bei den Kommunen erhalten allesamt Wichtigkeitswerte im Spitzenbereich.

Auch dem Handeln des Staates – und hier primär des Bundes – wird sehr große Wichtigkeit zugesprochen. Verkehrsmittelübergreifende Förderprogramme bzw. die Verfügbarkeit von Fördermitteln für betriebliches Mobilitätsmanagement erhalten ebenso sehr hohe Werte wie verschiedene Regelungen insbesondere des Einkommenssteuerrechts; hinzu kommt die Bedeutung des Informations- und Kenntnisstandes bei Ministerien.

Hinsichtlich des öffentlichen Bereichs sehen die Expertinnen und Experten die Rolle der Gebietskörperschaften, also von Bund, Ländern und Kommunen, einerseits als Förderer (im Sinne finanzieller Förderung, aber auch im Sinne einer Stärkung etwa des Meinungsklimas) und andererseits als Rahmensetzer (über rechtliche, vor allem steuer- und baurechtliche Rege-

⁷ Zusätzlich erhielt das Konsortium acht verwertbare Fragebögen von Mitgliedern der Fachkommission Verkehrsplanung des Deutschen Städtetages. Sie wurden zusammen mit den Rückläufen anderer Kommunalvertreter einer Sonderauswertung unterzogen.

⁸ Im Fragebogen ist auch von „Verwaltungen“ die Rede. Die vertiefte Auseinandersetzung mit dem öffentlichen Bereich im Rahmen des Projekts hat hier zu einer Präzisierung geführt: Eine öffentliche Einrichtungen an einem Standort wird ebenso wie eine Unternehmenseinheit an einem Standort als Betrieb bezeichnet. Betriebe, gleichgültig, ob öffentlich oder privat organisiert, sind die handelnden Personen beim betrieblichen Mobilitätsmanagement. Eine Doppelrolle haben die Gebietskörperschaften, also Bund, Länder und Gemeinden. Sie können (und sollten) betriebliches Mobilitätsmanagement für ihre eigenen Betriebe entwickeln und umsetzen. Gleichzeitig haben sie aber auch eine Rahmensetzende und – insbesondere die Kommunen – initiiierende Funktion.

lungen). Dabei wird den Kommunen eine deutlich aktivere Rolle bei der konkreten Initiierung und Umsetzung zugesprochen. Symptomatisch erscheint dafür das Item Einbindung in Pläne und Programme: Bei den Kommunen rangiert dieses Item ganz oben in der zugesprochenen Wichtigkeit; bei Bund und Ländern dagegen erhält es eine deutlich niedrigere Werte.

Über diese „Hauptlinien“ hinaus gibt es eine Reihe als wichtig eingeschätzter einzelner Rahmenbedingungen, die nicht von vornherein den Betrieben oder den Gebietskörperschaften zugeordnet werden können, denen dennoch Beachtung geschenkt werden sollte. Dazu gehören vor allem die private Finanzierung (eigene Aktivitäten der Wirtschaft, Sponsoring etc.), Standards und Managementsysteme für das betriebliche Mobilitätsmanagement, der Stand von Evaluation und Kosten-Nutzen-Analyse sowie spezifische Organisationen und Netzwerke. Dagegen wird die Bedeutung von Leitfäden, Handbüchern und standardisierten Hilfsmitteln als deutlich unwichtiger eingeschätzt.

4.2.2 Die Bewertung des derzeitigen Standes

Im Rahmen einer Globalbewertung schätzen mehr als drei Viertel der befragten Expertinnen und Experten die derzeitigen Rahmenbedingungen als schlecht oder sehr schlecht ein (s. Abbildung 1). Der Mittelwert liegt auf der 5er-Skala bei $x = 3,82$ ($s = 0,52$) und damit weit im negativen Bereich. Dieses Bild bestätigt sich bei den Einzelbewertungen. Etwa 80 % der Items liegen mit einem Mittelwert von schlechter als 3,5 im negativen Bereich. 55 % der Items weisen einen Mittelwert von mehr als 3,82 auf, dem Mittelwert der Globalbewertung (s. Anhang 4).

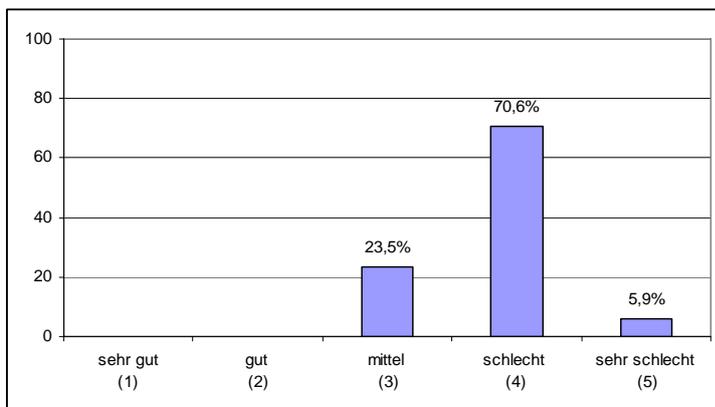


Abbildung 4: Derzeitige Rahmenbedingungen für das betriebliche Mobilitätsmanagement in Deutschland – Globalbewertung (n=34)

Sehr negativ wird die aktuelle Bedeutung des Themas Betriebliches Mobilitätsmanagement auf der Ebene von Bund und Ländern bewertet. Das wird etwa deutlich bei der Einbindung in entsprechende Programme und Pläne auf Bundes- und Landesebene, dem Stellenwert in Verkehrspolitik und -planung von Bund und Ländern sowie bei der personellen Verankerung in den Ministerien. Sehr negativ wird der derzeitige Stand auch bei der Verfügbarkeit von Fördermitteln gesehen, insbesondere soweit sie vom Bund und den Ländern verantwortet werden. Kommunale Förderung wird allerdings – mit deutlichem Abstand – ebenfalls genannt.

Einzelne Aspekte der steuerlichen Rahmenbedingungen, für die sich überwiegend der Bund verantwortlich zeichnet, tragen nach Expertensicht ebenfalls zum sehr negativen Stand bei. Insbesondere die Steuerpflicht auf finanzielle Anreize durch den Arbeitgeber, vor allem Zuschüsse zum Jobticket, aber auch die Ungleichbehandlung dadurch, dass die unentgeltliche

Bereitstellung von Stellplätzen am Arbeitsplatz nicht als geldwerter Vorteil betrachtet wird, werden als ungünstig beurteilt.

Dass der Erschließungsbegriff nach dem Baugesetzbuch die ÖV-Anbindung von Neubauvorhaben nicht mit einbezieht, wird darüber hinaus ebenso sehr negativ verbucht wie das Niveau der Standards und Managementsysteme für das betriebliche Mobilitätsmanagement. Dagegen wird etwa die Verfügbarkeit von Informationen und Leitfäden, Handbüchern und standardisierten Hilfsmitteln positiv bewertet.

Durchaus positiv vermerkt werden auch der Informationsstand bei den Verkehrs- und Umweltverbänden und die Verkehrsmittelunabhängigkeit der Entfernungspauschale. Allerdings ist die Bewertung des Standes der Entfernungspauschale ambivalent: Ihre Höhe wird als eher negativ bewertet. Insgesamt ist die Liste der positiven Rahmenbedingungen aber sehr kurz im Vergleich zu den erkannten Problemen.

4.2.3 Sichtweise der kommunalen Expertinnen und Experten

Aufgrund der begrenzten Anzahl der befragten Expertinnen und Experten wurde eine Auswertung der Befragungsergebnisse nach Untergruppen nicht als sinnvoll erachtet. Eine Ausnahme bildet die Teilgruppe der kommunalen Expertinnen und Experten, da hier aufgrund der Weiterleitung des Fragebogens an die Fachkommission Verkehr des Deutschen Städte-tages Antworten von insgesamt 16 kommunalen Experten vorliegen.

Bei der Globalbewertung der derzeitigen Rahmenbedingungen für das betriebliche Mobilitätsmanagement in Deutschland ist kein signifikanter Unterschied zwischen den kommunalen Experten und der Gesamtgruppe auszumachen. Mit einem Mittelwert von 3,73 wird die Lage ähnlich schlecht eingestuft (Gesamtgruppe: 3,86). Etwa zwei Drittel bezeichnen die Rahmenbedingungen als schlecht bzw. sehr schlecht. Ein Drittel kommt zu dem Urteil „mittel“.

Beim Vergleich der Bewertungen zur Wichtigkeit und zum derzeitigen Stand der einzelnen Rahmenbedingungen ergeben sich lediglich bei einzelnen Items signifikante Differenzen auf dem 0,05-Niveau bei einem t-Test (s. Tabelle 1).

Item-Nr.	Item	Mittelwert Kommunale n = 14-15	Mittelwert Andere Befragte n = 27-29	Signifikanz- niveau t-Test
Wichtigkeit				
Von den kommunalen Expertinnen und Experten als wichtiger erachtet				
40	Anteil der privaten Finanzierung von betrieblichem Mobilitätsmanagement	1,27	1,82	0,015
Von den kommunalen Expertinnen und Experten als unwichtiger erachtet				
29	Verankerung von betrieblichem Mobilitätsmanagement in der Planung, z. B. durch städtebauliche Verträge	2,56	1,70	0,028
Derzeitiger Stand				
Von den kommunalen Expertinnen und Experten als positiver bewertet				
11	Stellenwert des Themas in der verkehrswissenschaftlichen Diskussion	2,56	3,46	0,000
3	Einbindung in verkehrliche Pläne und Programme von Kommunen	3,27	4,00	0,011
35	Verkehrsmittelübergreifende Ausgestaltung der staatlichen Förderprogramme	3,67	4,07	0,047
Von den kommunalen Expertinnen und Experten als negativer bewertet				
31	Verwendung von Ablösebeiträgen für Maßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements	4,33	3,73	0,048

Tabelle 2: Unterschiede in der Einschätzung der kommunalen Expertinnen und Experten im Vergleich zu den anderen Befragten

Angesichts der schwierigen Lage der Kommunalfinanzen ist es nicht verwunderlich, dass die kommunalen Expertinnen und Experten die private Finanzierung von betrieblichem Mobilitätsmanagement als wichtiger erachten als die Gesamtgruppe. Die geringere Bedeutung, die die kommunalen Expertinnen und Experten der Verankerung von betrieblichem Mobilitätsmanagement in der Stadtplanung beimessen, kann Ausdruck der – auch in einzelnen Gesprächen deutlich gewordenen – Skepsis gegenüber der Durchsetzungsfähigkeit der Planung sein. Die Gesamtgruppe dagegen scheint der Planung „mehr“ zuzutrauen.

Bei der Beurteilung des derzeitigen Standes der Rahmenbedingungen wird der Stellenwert des Themas als deutlich positiver eingeschätzt als vom Rest der Befragten. Auch bei der Einbindung in kommunale Programme gibt es eine positivere Beurteilung. Die verkehrsmittel-übergreifende Ausgestaltung von staatlichen Förderprogrammen wird als weniger negativ angesehen. Dagegen wird die Möglichkeit zur Verwendung von Ablösebeiträgen für betriebliches Mobilitätsmanagement von den kommunalen Praktikerinnen und Praktikern deutlich negativer eingestuft.

4.2.4 Ableitung des Handlungsbedarfs

Die beiden Dimensionen „Wichtigkeit“ und „Derzeitiger Stand“ bestimmen in der Verknüpfung den Handlungsbedarf. Dieser ist am dringendsten bei den Aspekten, die in der Wichtigkeit als überdurchschnittlich bewertet werden und bei denen der derzeitige Stand als unterdurchschnittlich bewertet wird.

Analog zum Vorgehen bei Kundenzufriedenheitsbefragungen (vgl. z. B. HVV 2004a, EVAG 2001) werden die Werte beider Dimensionen in einer Vier-Felder-Tafel aufgetragen und ergeben eine Handlungsrelevanzmatrix (vgl. Abbildung 5). Diese Portfolio-Darstellung erlaubt es, die Relevanz der Rahmenbedingungen auf einen Blick darzustellen (vgl. Isfort 2004).

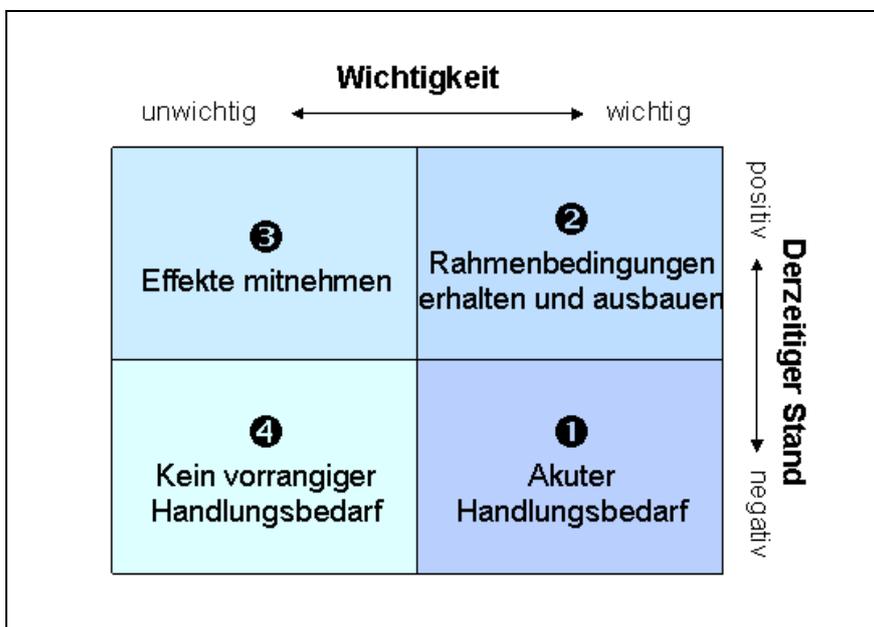


Abbildung 5: Handlungsbedarfmatrix aus den Dimensionen „Wichtigkeit“ und „Derzeitiger Stand“

Die aus der Expertenbefragung resultierende Handlungsrelevanzmatrix (Abbildung 6) zeigt die Mittelwerte aller Items in beiden Dimensionen. Dabei ist zu beachten, dass hier bei der Dimension „Wichtigkeit“ nur der Ausschnitt der Werte von 1,0 bis 3,0 berücksichtigt worden ist, da es keine Mittelwerte > 3,0 gibt. Der Wert von 2,0 teilt das verbleibende Feld genau in der Mitte. Die Dimension „Derzeitiger Stand“ wird durch den Mittelwert der Globalbewertung von $x = 3,82$ geteilt.

Die Items in der Handlungsrelevanzmatrix sind durchnummeriert; die Bezeichnungen der Items finden sich in der Tabelle 2.

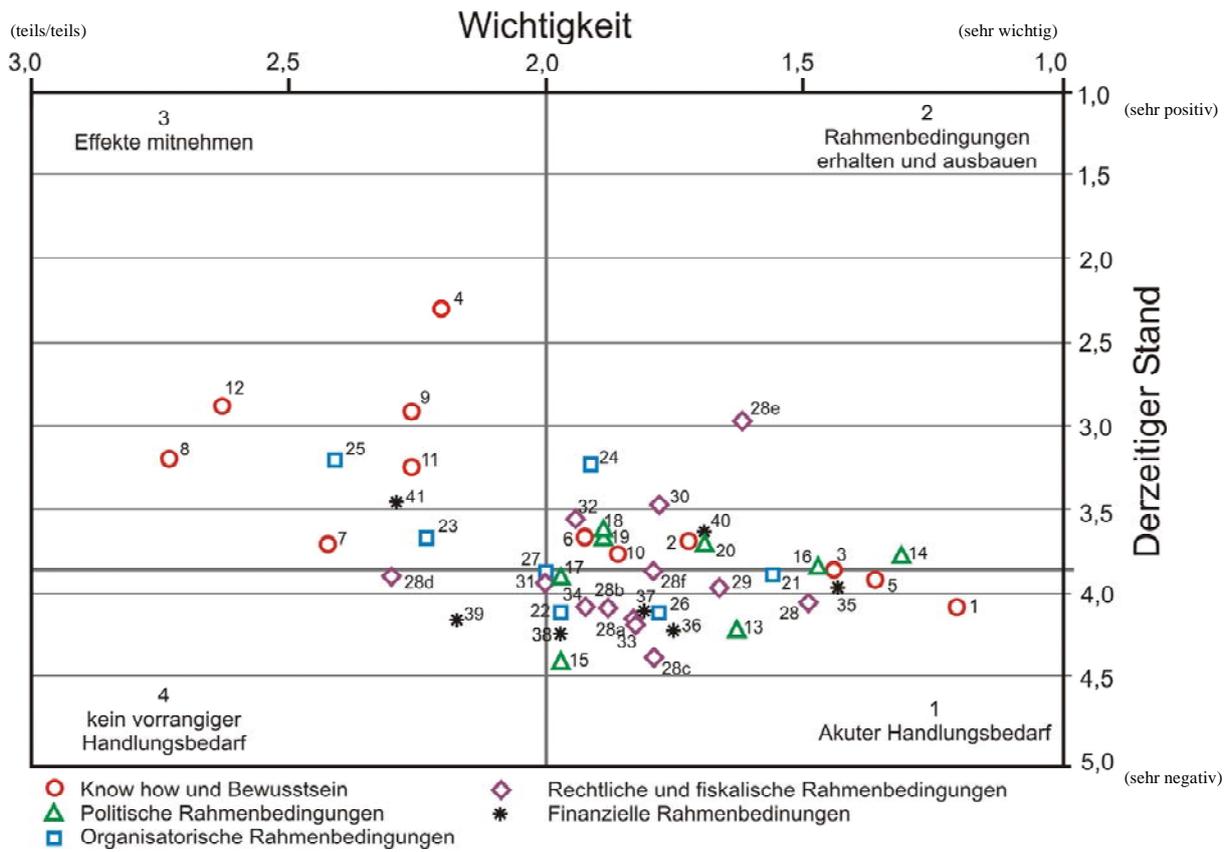


Abbildung 6: Handlungsrelevanzmatrix: Rahmenbedingungen für das betriebliche Mobilitätsmanagement

1	Bewusstsein bei Betrieben und Verwaltungen	25	Deutsche Beteiligung an der EPOMM
2	Informations- und Kenntnisstand bei Kommunen und Ministerien	26	Standards und Managementsysteme für das betriebliche Mobilitätsmanagement
3	Informations- und Kenntnisstand bei Betrieben und Wirtschaftsverbänden	27	Einbindung in das Öko-Audit
4	Informations- und Kenntnisstand bei den Verkehrs- und Umweltverbänden	28	Steuerliche Regelungen insgesamt
5	Transparenz der Kosten für betriebliche Mobilität bei Betrieben und Verwaltungen	28a	Steuerpflicht auf finanzielle Anreize durch den Arbeitgeber
6	Existenz verkehrsmittelübergreifender und unabhängiger Beratung	28b	Unentgeltliche Bereitstellung betrieblicher Pkw-Stellplätze kein geldwerter Vorteil
7	Spezifische Qualifizierung und Aus- und Weiterbildung	28c	Abschaffung der Steuerfreiheit von Zuschüssen des Arbeitgebers zum Job-Ticket seit 2004
8	Spezifische Qualifizierung im Hochschulbereich	28d	Praxis der Bereitstellung von Dienstwagen mithilfe von Gehaltsumwandlung
9	Verfügbarkeit von Leitfäden, Handbüchern und standardisierten Hilfsmitteln	28e	Verkehrsmittelunabhängigkeit der Entfernungspauschale
10	Stand von Evaluation und Kosten-Nutzen-Analyse	28f	Höhe der Entfernungspauschale im Einkommensteuerrecht
11	Stellenwert in der verkehrswissenschaftlichen Diskussion	29	Verankerung in der Planung, z. B. durch städtebauliche Verträge
12	Informationen aus dem Ausland	30	Regelungen zu Stellplätzen und Ablösemöglichkeiten im Bauordnungsrecht
13	Stellenwert in Verkehrspolitik und -planung von Bund und Ländern	31	Verwendung von Ablösebeträgen für betriebliches Mobilitätsmanagement
14	Stellenwert in Verkehrspolitik und -planung der Kommunen	32	Regelungen zu Fahrradabstellplätzen im Bauordnungsrecht
15	Einbindung in Pläne und Programme von Bund und Ländern	33	ÖV-Anbindung von Neubauvorhaben kein Bestandteil der Erschließung nach BauGB
16	Einbindung in Pläne und Programme von Kommunen	34	Einbindung von Mobilitätsmanagement in die ÖPNV-Gesetze der Länder
17	Stellenwert in weiteren Politikfeldern (z. B. Wirtschaft, Umwelt, Gesundheit)	35	Verkehrsmittelübergreifende Ausgestaltung der staatlichen Förderprogramme
18	Vorbildfunktion der Öffentlichen Hand	36	Verfügbarkeit von Fördermitteln des Bundes oder der Länder
19	Kooperationen zwischen der öffentlichen Hand und privaten Betrieben	37	Verfügbarkeit von kommunalen öffentlichen Fördermitteln
20	Beitrag von Kommunen als Initiator und überbetrieblicher Koordinator	38	Möglichkeit der Förderung nach GVFG
21	Personelle Verankerung bei den Kommunen	39	Möglichkeit der Förderung mit Städtebauförderungsmitteln
22	Personelle Verankerung in den Ministerien von Bund und Ländern	40	Anteil der privaten Finanzierung (eigene Aktivitäten der Wirtschaft, Sponsoring etc.)
23	Personelle Verankerung in Verbänden	41	Finanzielle Ressourcen für Forschung und Entwicklung
24	Spezifische Organisationen und Netzwerke für betriebliches Mobilitätsmanagement		

Tabelle 3: Bezeichnung der Items

Etwa die Hälfte der Items befindet sich nach den getroffenen Abgrenzungen im unteren rechten Quadranten, also dem Bereich des höchsten Handlungsbedarfs.

Ein Ranking nach Handlungsbedarf bei den einzelnen Items kann über folgende Berechnung erstellt werden. Der Faktor H stellt die Fläche des Rechtecks zwischen dem Punkt des Items im Koordinatensystem und dem „Nullpunkt“ der beiden Achsen „Wichtigkeit = 5 (sehr unwichtig)“ und „Derzeitiger Stand = 1 (sehr positiv)“ dar.

$$H = (5 - \text{Wichtigkeit}) * (\text{Stand} - 1)$$

In der Tabelle 3 sind die Items nach der Rangfolge des so berechneten Faktors „Handlungsbedarf“ sortiert.

Rang	Bereich Item-Nr.	Rangfolge nach Handlungsbedarf	Wichtig- keit	Stand	Handlungs- bedarf H
1	A 1	Bewusstsein bei Betrieben und Verwaltungen	1,20	4,08	11,72
2	B 13	Stellenwert in Verkehrspolitik und -planung von Bund und Ländern	1,63	4,24	10,90
3	D 28c	Abschaffung der Steuerfreiheit von Zuschüssen des Arbeitgebers zum Job-Ticket seit 2004	1,79	4,39	10,87
4	D 28	Steuerliche Regelungen insgesamt	1,49	4,06	10,74
5	A 5	Transparenz der Kosten für betriebliche Mobilität bei Betrieben und Verwaltungen	1,36	3,92	10,62
6	E 35	Verkehrsmittelübergreifende Ausgestaltung der staatlichen Förderprogramme	1,43	3,97	10,61
7	E 36	Verfügbarkeit von Fördermitteln des Bundes oder der Länder	1,75	4,22	10,47
8	B 15	Einbindung in Pläne und Programme von Bund und Ländern	1,97	4,42	10,38
9	B 14	Stellenwert in Verkehrspolitik und -planung der Kommunen	1,31	3,80	10,33
10	A 3	Informations- und Kenntnisstand bei Betrieben und Wirtschaftsverbänden	1,44	3,86	10,17
11	B 16	Einbindung in Pläne und Programme von Kommunen	1,47	3,85	10,07
12	C 26	Standards und Managementsysteme für das betriebliche Mobilitätsmanagement	1,78	4,12	10,05
13	D 33	ÖV-Anbindung von Neubauvorhaben kein Bestandteil der Erschließung nach BauGB	1,83	4,15	9,99
14	C 21	Personelle Verankerung bei den Kommunen	1,56	3,89	9,93
15	E 37	Verfügbarkeit von kommunalen öffentlichen Fördermitteln	1,81	4,11	9,92
16	D 29	Verankerung in der Planung, z. B. durch städtebauliche Verträge	1,66	3,97	9,91
17	D 28a	Steuerpflicht auf finanzielle Anreize durch den Arbeitgeber	1,84	4,13	9,90
18	E 38	Möglichkeit der Förderung nach GVFG	1,97	4,24	9,82
19	D 28b	Unentgeltliche Bereitstellung betrieblicher Pkw-Stellplätze kein geldwerter Vorteil	1,88	4,09	9,65
20	D 34	Einbindung von Mobilitätsmanagement in die ÖPNV-Gesetze der Länder	1,92	4,09	9,50
21	C 22	Personelle Verankerung in den Ministerien von Bund und Ländern	1,97	4,11	9,44
22	D 28f	Höhe der Entfernungspauschale im Einkommensteuerrecht	1,79	3,87	9,22
23	B 20	Beitrag von Kommunen als Initiator und überbetrieblicher Koordinator	1,69	3,72	9,01
24	E 39	Möglichkeit der Förderung mit Städtebauförderungsmitteln	2,17	4,16	8,95
25	B 17	Stellenwert in weiteren Politikfeldern (z. B. Wirtschaft, Umwelt, Gesundheit)	1,97	3,92	8,84
26	D 31	Verwendung von Ablösebeträgen für betriebliches Mobilitätsmanagement	2,00	3,94	8,82
27	A 2	Informations- und Kenntnisstand bei Kommunen und Ministerien	1,72	3,69	8,81
28	E 40	Anteil der privaten Finanzierung (eigene Aktivitäten der Wirtschaft, Sponsoring etc.)	1,69	3,63	8,70
29	A 10	Stand von Evaluation und Kosten-Nutzen-Analyse	1,86	3,77	8,70
30	C 27	Einbindung in das Öko-Audit	2,00	3,88	8,65
31	B 19	Kooperationen zwischen der öffentlichen Hand und privaten Betrieben	1,89	3,68	8,32
32	A 6	Existenz verkehrsmittelübergreifender und unabhängiger Beratung	1,92	3,67	8,21
33	B 18	Vorbildfunktion der Öffentlichen Hand	1,89	3,64	8,21
34	D 30	Regelungen zu Stellplätzen und Ablösemöglichkeiten im Bauordnungsrecht	1,78	3,47	7,96
35	D 28d	Praxis der Bereitstellung von Dienstwagen mithilfe von Gehalts-umwandlung	2,30	3,90	7,84

Rang	Be- reich	Item-Nr.	Rangfolge nach Handlungsbedarf	Wich- tigkeit	Stand	Handlungs- bedarf H
36	D	32	Regelungen zu Fahrradabstellplätzen im Bauordnungsrecht	1,94	3,56	7,83
37	C	23	Personelle Verankerung in Verbänden	2,23	3,67	7,39
38	A	7	Spezifische Qualifizierung und Aus- und Weiterbildung	2,42	3,71	6,99
39	C	24	Spezifische Organisationen und Netzwerke für betriebliches Mobilitätsmanagement	1,91	3,24	6,91
40	D	28e	Verkehrsmittelunabhängigkeit der Entfernungspauschale	1,62	2,97	6,66
41	E	41	Finanzielle Ressourcen für Forschung und Entwicklung	2,29	3,45	6,65
42	A	11	Stellenwert in der verkehrswissenschaftlichen Diskussion	2,26	3,24	6,14
43	C	25	Deutsche Beteiligung an der EPOMM	2,41	3,21	5,72
44	A	9	Verfügbarkeit von Leitfäden, Handbüchern und standardisierten Hilfsmitteln	2,26	2,91	5,24
45	A	8	Spezifische Qualifizierung im Hochschulbereich	2,73	3,20	4,99
46	A	12	Informationen aus dem Ausland	2,63	2,88	4,46
47	A	4	Informations- und Kenntnisstand bei den Verkehrs- und Umweltverbänden	2,20	2,29	3,62

Tabelle 4: Rangfolge der Rahmenbedingungen nach Handlungsbedarf (Items der Kategorie 1: Akuter Handlungsbedarf) (Die Mittelwerte „Wichtigkeit“ und „Stand“ sind hier gerundet dargestellt. In die Berechnung von H sind die nicht gerundeten Werte eingeflossen.)

Den Spitzenrang beim Handlungsbedarf nehmen Bewusstsein und Informationsstand bei Betrieben ein. Nimmt man die ebenfalls im Spitzenfeld angesiedelten Items „Transparenz der Kosten“ sowie „Informations- und Kenntnisstand bei Betrieben und Wirtschaftverbänden“ hinzu, finden sich unter den ersten zehn Rängen drei, die die Notwendigkeit zur Veränderung dieser allgemeinen Rahmenbedingungen für die Betriebe – sowohl aus dem privaten wie aus dem öffentlichen Bereich – deutlich machen.

Auf den höchsten Rängen sind darüber hinaus Rahmenbedingungen in der Zuständigkeit des Bundes und der Länder angesiedelt. Neben dem Stellenwert in Politik und Planung bei Bund und Ländern spielen dabei steuerliche Rahmenbedingungen, die Bereitstellung von Fördermitteln sowie die Einbindung in Pläne und Programme eine herausragende Rolle.

Bei der Dringlichkeit des Handlungsbedarfs rangieren Rahmenbedingungen, die von den Kommunen gestaltet werden können, hinter denen des Bundes und der Länder. Hier geht es vorrangig um den grundsätzlichen Stellenwert, die konkrete Einbindung in Pläne und Programme sowie die personelle Verankerung; darüber hinaus auch um die Verfügbarkeit von Fördermitteln und die Verankerung in der Planung.

Ausgehend von den bereits angesprochenen Einzelbewertungen ergibt sich bei Standards und Managementsystemen ein hoher Handlungsbedarf, nicht dagegen bei der Verfügbarkeit von Leitfäden und Handbüchern oder den Informationen aus dem Ausland.

4.3 Ergänzende Informationen zur Einschätzung der Rahmenbedingungen und des Handlungsbedarfs

Zusätzlich zu den Ergebnissen der standardisierten Befragung der Expertinnen und Experten stehen die Antworten auf die offenen Fragen⁹ sowie Äußerungen der Expertinnen und Experten aus dem Workshop am 14.02.2006 zur Verfügung, um einschätzen zu können,

- ob es Hinweise auf wichtige zusätzliche, in der standardisierten Befragung nicht einbezogene Rahmenbedingungen gibt,
- ob die geäußerten Einschätzungen mit den Ergebnissen der standardisierten Befragung übereinstimmen oder nicht und
- ob es Hinweise gibt, die eine Modifikation der dargestellten Ergebnisse und Folgerungen nahe legen.

In die Auswertung der offenen Fragen sind 36 Fragebögen eingegangen. Bei der Beantwortung der Fragen nach den fördernden und hemmenden Rahmenbedingungen hatten die Expertinnen und Experten die Möglichkeit, jeweils die drei aus ihrer Sicht wichtigsten Bedingungen zu nennen; Gleiches galt für die Frage nach dem vordringlichen Handlungsbedarf. Diese Antworten wurden – soweit wie möglich – den definierten Bereichen (politisch, rechtlich und fiskalisch, finanziell, organisatorisch, Know-how und Bewusstsein) zugeordnet.

Viele Antworten beinhalten eher betriebsspezifische Situationen und beziehen sich auf den Standort, den Betrieb selbst oder die Beschäftigten, andere behandeln globale Trends und Einflussfaktoren. Bei beiden Kategorien handelt es sich nicht um die in der standardisierten Befragung einbezogene Rahmenbedingungen der Betriebe. Denn betriebsspezifische Situationen sind von einem Betrieb durchaus zu beeinflussen; auf die Einbeziehung globaler Trends in die standardisierte Befragung wurde verzichtet, da deren Behandlung den Rahmen dieses Projektes gesprengt hätte. Dennoch werden sie im Folgenden kurz angesprochen.

4.3.1 Fördernde Rahmenbedingungen

Zu den fördernden Rahmenbedingungen wurden insgesamt 85 Nennungen von 33 Expertinnen und Experten berücksichtigt. 41 Nennungen lassen sich den definierten Bereichen der Rahmenbedingungen aus der standardisierten Befragung zuordnen; 15 beziehen sich auf betriebliche Situationen und 29 fokussieren auf globale Trends.

Die Antworten auf die offenen Fragen bestätigen die Bedeutung insbesondere der Rahmenbedingungen zum Know-how und Bewusstsein. Umwelt- und Mobilitätskostenbewusstsein werden u. a. als förderlich für betriebliches Mobilitätsmanagement angesehen.

Bei der Nennung betriebsspezifischer Situationen haben Stellplatzfragen und die ÖV-Anbindung das größte Gewicht. Rahmenbedingungen für die Bereitstellung von Stellplätzen werden in der standardisierten Erhebung berücksichtigt. Die betriebsspezifischen Situationen sind darüber hinaus Gegenstand der Betriebsbefragung in Kapitel 6 sowie der Fallstudien in Kapitel 7. Neue Gesichtspunkte für die Rahmenbedingungen ergeben sich nicht.

⁹ Die Antworten auf die offenen Fragen zu den fördernden und hemmenden Rahmenbedingungen sowie zum Handlungsbedarf sind ausführlich dokumentiert im zweiten Zwischenbericht im Projekt, der auf der Internetseite des ILS NRW zum Herunterladen zur Verfügung steht: www.ils.nrw.de

Bemerkenswert ist die vielfache Nennung „globaler“ Rahmenbedingungen bzw. Trends, die als förderlich für das BMM angesehen werden. Die Hälfte der Aussagen benennt steigende Kosten für Mobilität als förderlich für das BMM. Darüber hinaus wird vor allem die Bedeutung von Gesundheits- und Umweltfragen als förderlich benannt. Diese generellen Entwicklungen und Trends wurden in die standardisierte Befragung nicht einbezogen, um die Befragung nicht zu überfrachten. Dennoch macht die Nennung dieser Faktoren durch die Expertinnen und Experten deutlich, dass entsprechende Gesichtspunkte in der Argumentation für betriebliches Mobilitätsmanagement nicht vernachlässigt werden sollten.

4.3.2 Hemmende Rahmenbedingungen

Bei der Benennung hemmender Rahmenbedingungen konnten 105 Nennungen von 36 Expertinnen und Experten berücksichtigt werden – deutlich mehr als bei den fördernden Rahmenbedingungen. Das entspricht der negativen Einschätzung des derzeitigen Standes der Rahmenbedingungen sowohl in der Globalbewertung als auch bei den Einzelbewertungen. 81 Nennungen lassen sich dabei den definierten Bereichen der standardisierten Befragung zuordnen. Lediglich 9 Nennungen beziehen sich auf betriebliche Situationen und 14 auf „globale“ Rahmenbedingungen und Trends. Damit liegt das Schwergewicht eher bei den konkreten Hemmnissen, die – im Grundsatz – auch durch die standardisierte Befragung erfasst wurden, ganz im Gegensatz zu dem Ergebnis bei den fördernden Rahmenbedingungen.

Bei den fünf auch in der standardisierten Frage genannten Bereichen dominieren deutlich die Rahmenbedingungen zu Know-how und Bewusstsein. Mangelndes Bewusstsein bei Betrieben, aber auch allgemein, sowie fehlendes politisches und öffentliches Bewusstsein werden am häufigsten genannt. Dichtauf folgen mangelndes Wissen zu den Potenzialen und den Verkehrskostenersparnissen durch BMM. Ein weiterer wichtiger Komplex sind fehlendes Marketing und mangelnde Informationen über Erfolge des BMM.

Ein ähnliches Bild zeigten auch viele Meinungsäußerungen im Workshop, in denen deutlich gemacht wurde, dass hier die Schlüsselgröße für den negativen Stand der Rahmenbedingungen liegt. Ohne Veränderungen beim Bewusstsein wird es auch keine positive Veränderung der Rahmenbedingungen geben.

An zweiter Stelle werden die rechtlichen und fiskalischen Rahmenbedingungen als Hemmfaktor genannt. Hauptgruppen sind Steuerregelungen und rechtliche Grundlagen für das betriebliche Mobilitätsmanagement.

Danach folgen die organisatorischen Rahmenbedingungen. Das Fehlen von Netzwerken, von Koordination und Kooperation wird als ein wichtiges Hemmnis bewertet. Schließlich werden finanzielle und politische Rahmenbedingungen genannt.

Vergleicht man diese Aussagen mit den Ergebnissen zum derzeitigen Stand der Rahmenbedingungen in der standardisierten Befragung, fällt auf, dass dort konkrete Rahmenbedingungen die negativsten Bewertungen erhalten haben: Einbindung in Pläne und Programme, steuerliche Regelungen, Förderung, Regelungen des BauGB zur Erschließung, Standards und Managementsysteme etc. Fragen des Bewusstseins, des Wissens und der Vermittlung und organisatorische Bedingungen wie Netzwerke stehen nicht ganz oben bei der Negativbewertung des derzeitigen Standes.

Vorsicht erscheint hier geboten bei der Interpretation. Denn zum einen sind Nennungen bei den offenen Fragen in ihrer Güte nicht gleichzusetzen mit Aussagen in der standardisierten Befragung. Zum anderen können die Nennungen in den einzelnen Bereichen nicht als unab-

hängig voneinander betrachtet werden. Vielmehr bedingen sich die verschiedenen Rahmenbedingungen auch gegenseitig und verstärken oder konterkarieren sich unter Umständen auch. So sind der Bewusstseins- und Kenntnisstand nicht unabhängig zu sehen von einer Unterstützung der öffentlichen Hand, also den politischen Rahmenbedingungen. Auf der anderen Seite entsteht erst durch ein entsprechendes Bewusstsein ein politischer Handlungsdruck. Dieser ist auch erforderlich, um die als bedeutsam eingeschätzten Hemmnisse bei rechtlichen und fiskalischen Rahmenbedingungen, insbesondere im steuerlichen Bereich, abzubauen.

„Globale“ und die betrieblichen Rahmenbedingungen werden als Hemmnisse – wie angesprochen – deutlich weniger häufig genannt als bei den fördernden Faktoren. Einstellungen und Gewohnheiten werden als größtes Hemmnis angesehen. Generelle Trends wie etwa zunehmender Kostendruck oder der Bedeutungszuwachs von Gesundheitsaspekten werden da eher für förderlich gehalten.

Ein Abgleich der genannten hemmenden betrieblichen Situationen erfolgt in Kapitel 6 im Rahmen der Betriebsbefragung und bei den Fallstudien in Kapitel 7. Die genannten „globalen“ Faktoren werden im Rahmen der Handlungsempfehlungen aufgenommen.

4.3.3 Handlungsbedarf

Zur Beurteilung des Handlungsbedarfs konnten 89 Antworten von 34 Expertinnen und Experten berücksichtigt werden.

Auffallend – wenn auch nicht verwunderlich – ist, dass in den Themenfeldern, in denen nach Ansicht der Expertinnen und Experten eine Vielzahl an hemmenden Rahmenbedingungen zu finden sind, auch der größte Handlungsbedarf gesehen wird. Dabei handelt es sich vorrangig um den rechtlichen und fiskalische Handlungsbedarf sowie die Verbesserung der Rahmenbedingungen zum Know-how und Bewusstsein. Auch der finanzielle und der politische Handlungsbedarf erhalten noch eine nennenswerte Bedeutung.

Beim rechtlichen und fiskalischen Handlungsbedarf haben neben einer gesetzlichen Verpflichtung zum betrieblichen Mobilitätsmanagement die Schaffung von Anreizsystemen sowie die Änderung der Steuergesetzgebung das größte Gewicht. Hier wird insbesondere die Abschaffung der Entfernungspauschale und des Dienstwagenprivilegs genannt. Betriebliches Mobilitätsmanagement könnte nach Ansicht der Expertinnen und Experten durch die Schaffung von steuerlichen Anreizen beispielsweise für die Beschäftigten, die auf dem Arbeitsweg auf den Pkw verzichten, oder für Betriebe, die ein Mobilitätsmanagement umsetzen, gefördert werden.

Eine gesetzliche Verpflichtung zur Durchführung von Mobilitätsmanagement in Betrieben ist von knapp einem Drittel der Expertinnen und Experten genannt worden. Dabei reicht die Spannweite von einer Pflicht für (größere) Betriebe bis zu einer verbindlichen Vorgabe für Länder und Kommunen. Die Frage einer gesetzlichen Verpflichtung wird in Fachkreisen durchaus kontrovers diskutiert und wird als „ultima ratio“ genannt, wenn andere Maßnahmen nicht zum gewünschten Erfolg führen sollten.

Die Änderungen der Steuergesetzgebung sind bereits Gegenstand der standardisierten Befragung, neu sind hier bei den offenen Fragen Nennungen der Anreizsysteme für Beschäftigte und Betriebe. Nicht in der standardisierten Befragung abgefragt wurde darüber hinaus die gesetzliche Verpflichtung für ein betriebliches Mobilitätsmanagement. Diese zusätzlichen Aspekte wurden auch im Workshop angesprochen. Beide Aspekte werden in den Handlungsempfehlungen wieder aufgenommen.

Bei den Maßnahmen im Bereich Know-how und Bewusstsein werden vermehrte Kampagnen und eine Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit, eine verstärkte Vernetzung und eine Verbesserung des Know-how-Transfers sowie Kosten-Nutzen-Ermittlungen für notwendig gehalten. Diese Aspekte finden sich bereits in der standardisierten Befragung wieder.

Bei den Fördermöglichkeiten geht es den Experten nicht nur um Fördermöglichkeiten auf betrieblicher, sondern auch auf kommunaler Ebene. Explizit genannt ist hier beispielsweise die Schaffung von finanziellen Fördermöglichkeiten für weiche Maßnahmen analog der Infrastrukturförderung (GVFG). Im Workshop wurde eine Förderung „weicher“ Maßnahmen als Prozentanteil der Infrastrukturförderung gefordert. Eine derartige Förderung würde dem betrieblichen Mobilitätsmanagement indirekt zu Gute kommen und wird bei den Handlungsempfehlungen berücksichtigt.

Aussagen zum politischen Handlungsbedarf sind thematisch breit gestreut.

Bei der Beschreibung der häufig genannten Themen darf nicht vergessen werden, dass es hier auch eine ganze Reihe sehr interessanter Einzelnennungen gibt. Dies reicht von der Verankerung des Mobilitätsmanagements im Baugesetzbuch über die Vorbildfunktion des Ministeriums bei der Einführung von Mobilitätsmanagement bis zur Frage der Lehrinhalte in Verkehrs- und Wirtschaftswissenschaften. Ein Modellvorhaben Radlerbonus wird ebenso gefordert wie ein Mobilitätscheck bei der Ansiedlung größerer Betriebe. Einige dieser Aspekte werden im Rahmen der Handlungsempfehlungen wieder aufgegriffen.

4.4 Fazit

Die Expertenbefragung sollte Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren für das betriebliche Mobilitätsmanagement identifizieren, die Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung des betrieblichen Mobilitätsmanagements bieten. Auf dieser Grundlage ergeben sich zahlreiche Empfehlungen für Bund, Länder und Gemeinden, die sich auf die Bereiche

- Bewusstsein sowie Informations- und Kenntnisstand
- Steuerliche Rahmenbedingungen
- Finanzierung betrieblichen Mobilitätsmanagements
- Einbindung in entsprechende Pläne und Programme
- Gesetzliche Vorgaben zum betrieblichen Mobilitätsmanagement
- Mobilitätsmanagement in der Stadtplanung
- Rolle von Bund, Ländern und Kommunen

erstrecken.

Bewusstsein sowie Informations- und Kenntnisstand

Mangelndes Bewusstsein und unzureichender Informations- und Kenntnisstand bei Betrieben, aber auch bei Bund, Ländern und Kommunen erklären den unbefriedigenden Stand des betrieblichen Mobilitätsmanagements in Deutschland im Vergleich zu vielen Nachbarländern. Das betriebliche Mobilitätsmanagement hat in Politik und Planung einen geringen Stellenwert und wird selten in Pläne und Programme von Bund, Ländern und Gemeinden einbezogen. Meist fehlt auf diesen Ebenen eine personelle Verankerung.

Diese Einordnung vorausgeschickt, lassen sich weitere Handlungsfelder identifizieren, in denen Rahmenbedingungen für das betriebliche Mobilitätsmanagement verbessert werden sollten.

Steuerliche Rahmenbedingungen

Die Expertinnen und Experten konstatieren, dass Veränderungen bei einer Reihe wichtiger Regelungen insbesondere aus dem Bereich des Einkommenssteuerrechts erforderlich sind, um Hemmnisse für das betriebliche Mobilitätsmanagement abzubauen. Genannt wurden dabei u. a. die Entfernungspauschale und die steuerliche Behandlung von betrieblichen Anreizen (z. B. Job-Ticket, Stellplatz, Firmenfahrzeuge; Stichwort „geldwerter Vorteil“). Darüber hinaus wurden Anregungen gegeben, durch fiskalische Anreize die Umsetzung von betrieblichem Mobilitätsmanagement in Unternehmen zu fördern.

Finanzierung betrieblichen Mobilitätsmanagements

Häufig wird das Fehlen einer Einbettung des betrieblichen Mobilitätsmanagements in die Förderprogramme von Bund, Ländern und/oder Kommunen bemängelt. Dabei geht es sowohl um die Förderung auf betrieblicher Ebene als auch um die Verbesserung der Bedingungen in den Kommunen (z. B. durch verbesserte personelle Verankerung). Hier stehen existierende Förderprogramme wie das Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetz (GVFG) oder die Städtebauförderung auf dem Prüfstand, aber auch die Möglichkeiten einer entsprechenden Verwendung von Ablösebeiträgen. Generell wird eine Förderung „weicher“ Maßnahmen, beispielsweise als Prozentsatz der Infrastrukturförderung oder unabhängig von ihr, gefordert. Dringender Handlungsbedarf wird darüber hinaus bei der verkehrsmittelübergreifenden Ausgestaltung der Fördermöglichkeiten gesehen. Auch die Mobilisierung privaten Kapitals wird angeregt.

Einbindung in entsprechende Pläne und Programme

Auffällig ist, dass von den Expertinnen und Experten hinsichtlich der Einbindung in entsprechende Pläne und Programme auf der Ebene von Bund und Ländern ein größerer Handlungsbedarf attestiert wird als im Bereich der Kommunen. Generell wird festgestellt, dass eine derartige Einbindung Voraussetzung für eine größere Verbreitung des betrieblichen Mobilitätsmanagements ist.

Gesetzliche Vorgaben zum betrieblichen Mobilitätsmanagement

Eine gesetzliche Verpflichtung zur Durchführung von Mobilitätsmanagement in Betrieben wurde in der standardisierten Frage nicht abgefragt, da es hier keinen Status quo zu bewerten gab. In der offenen Frage zum Handlungsbedarf thematisieren dies allerdings knapp ein Drittel der Expertinnen und Experten. Die Vorschläge reichen von einer Pflicht für (größere) Betriebe bis zu einer verbindlichen Vorgabe für Länder und Kommunen. Die Frage einer gesetzlichen Verpflichtung wird in Fachkreisen durchaus kontrovers diskutiert. Bei den weiteren Überlegungen zur Konkretisierung des Handlungsbedarfs in diesem Bereich sind die Erfahrungen aus Italien und der Region Brüssel, wo es eine solche Verpflichtung gibt, zu berücksichtigen.

Mobilitätsmanagement in der Stadtplanung

Die Einbindung des betrieblichen Mobilitätsmanagements in Pläne bzw. in die Planung wird mehrfach vorgeschlagen. Dazu gehören entsprechende baurechtliche Vorgaben, etwa zugunsten der Berücksichtigung des Öffentlichen Verkehrs bei der Erschließung, eine

Verankerung des betrieblichen Mobilitätsmanagements in der Planung z. B. durch städtebauliche Verträge, oder eine frühzeitige Einbeziehung von Mobilitätsmanagement bei der Entwicklung neuer Betriebsstandorte und Gewerbegebiete.

Rolle von Staat (Bund und Länder) und Kommunen

Auch wenn viele geforderte Veränderungen der Rahmenbedingungen beim Bund und bei den Ländern sich gleichermaßen an die Kommunen richten, wird die Rolle des Staates und der Kommunen doch unterschiedlich gesehen. Insbesondere der Bund, aber auch die Länder sollen – so lassen sich die Äußerungen zu den Rahmenbedingungen interpretieren – auf übergeordneter Ebene einen Beitrag leisten, betriebliches Mobilitätsmanagement voranzubringen: durch die Schaffung von Bewusstsein und mehr Kenntnissen, durch die Berücksichtigung in Plänen und Programmen sowie durch Förderung. Den Kommunen wird eine konkretere und aktivere Rolle vor Ort zugeschrieben. Sie sollen eher Initiator und Koordinator überbetrieblicher Kooperationen mit und von Privaten sein und diese in Politik und Planung einbeziehen.

Bund, Länder und Gemeinden sollen darüber hinaus betriebliches Mobilitätsmanagement personell verankern und eine Vorbildfunktion bei der Umsetzung von Mobilitätsmanagement für die eigenen Standorte übernehmen.

Weiterer Handlungsbedarf

In der Expertenbefragung werden ergänzende Themenbereiche benannt, die wichtig erscheinen, auch wenn sie beim Handlungsbedarf nicht vorderer Position stehen.

Standards und Managementsysteme

Die Entwicklung von Standards für das betriebliche Mobilitätsmanagement bis hin zur Entwicklung entsprechender Managementsysteme wird als wichtiges Instrument für die breite Implementierung von Mobilitätsmanagement in Betrieben angesehen. Vorbilder können dabei das Qualitätsmanagement und das Umweltmanagement sein, die beide über eine lange Entwicklung hin zu anerkannten und verbreiteten betrieblichen Steuerungsinstrumenten gereift sind. Im ersten Schritt wäre zu prüfen, inwieweit Mobilitätsmanagement in diese bestehenden Systeme integriert oder zumindest an diese angekoppelt werden kann.

Netzwerke und Koordination

Der Aufbau von Netzwerken, die überbetriebliche Zusammenarbeit und eine mögliche bundesweite Plattform für das (betriebliche) Mobilitätsmanagement werden besonders in den offenen Fragen benannt. Ein Schwerpunkt liegt auf dem Dialog mit den Betrieben und der Koordination überbetrieblicher Initiativen. Eine wichtige Rolle kann hierbei den Kommunen zukommen. Der Bund sollte zumindest als Initiator aktiv werden. Eine Trägerschaft erscheint aber auch außerhalb des öffentlichen Bereichs denkbar.

5. Übersicht über die Marktstruktur für betriebliches Mobilitätsmanagement

Im Kapitel zum Stand des betrieblichen Mobilitätsmanagements (vgl. Kapitel 3) wurde dargestellt, dass grundsätzlich dem betrieblichen Mobilitätsmanagement affine Marktbereiche existieren, diese aber mit dem Planungsansatz des betrieblichen Mobilitätsmanagements meist nicht in Verbindung gebracht werden; auch gibt es Marktbereiche, die zwar noch nicht etabliert erscheinen, sich aber dennoch sehr dynamisch entwickeln. In diesem Kapitel sollen die Fragen beantwortet werden, welche Dienstleistungen, die betriebliche Mobilitätsmanagementkonzepte stützen, angeboten und nachgefragt werden und ob bereits ein Anbieter- und Nachfragermarkt für Produkte des betrieblichen Mobilitätsmanagements existiert bzw. ob entsprechende Strukturen erkennbar sind?

Ausgehend von der These, dass es bereits etablierte Produkte und eine wachsende Nachfrage für einzelne Produkte und Dienstleistungen gibt, die von der Begrifflichkeit des BMM erfasst werden (hier mit dem Schwerpunkt Personenverkehr für Arbeits- und Dienst- bzw. Geschäftswege), wird im folgendem aufgezeigt, welche Marktstrukturen, Unternehmensstrukturen und Marktbedeutung dieses Wirtschaftssegment aufweist und welche Potenziale darin für das BMM liegen. Das am Markt bestehende Angebot an Produkten für betriebliche Mobilität, die Anbieter und ihre Unternehmensstrategien sowie die Nachfrager nach den Leistungen werden erfasst. Darüber hinaus werden insbesondere die Anbieter kategorisiert und quantifiziert.

Im ersten Teil dieses Kapitels wird ein Überblick gegeben, welche Produkte und Dienstleistungen, Anbieter und Nachfrager aufgrund unserer Definition und unseres Verständnisses für den Markt des betrieblichen Mobilitätsmanagements relevant sind. Sie werden dann in den nachfolgenden Unterkapiteln systematisch und detailliert dargestellt, da bisher eine solche Systematisierung in Deutschland noch nicht vorliegt.

Die Existenz solcher Angebote und der entsprechenden Nachfrage ist zum einen ein Indikator, für die Akzeptanz bzw. die Marktdiffusion des betrieblichen Mobilitätsmanagements; zum anderen bietet ein vorhandener Markt die Chance, dass Betriebe, die BMM einführen bzw. weiter entwickeln wollen, dazu passende Leistungen auf dem Markt einkaufen können und nicht selbst entwickeln müssen. Dies erleichtert die Umsetzung von betrieblichem Mobilitätsmanagement. Denn die Untersuchung von hemmenden Faktoren in verschiedenen Pilot- und Forschungsvorhaben hat ergeben, dass sinnvolle Maßnahmen nicht oder nur unbefriedigend umgesetzt werden konnten, weil denkbare Anbieter nicht oder nicht ausreichend qualifiziert und/oder quantitativ leistungsfähig aufgestellt waren (vgl. Nickel, Holz-Rau, Bauer 2004).

5.1 Marktstruktur

Die Betrachtung der zahlreichen Detailspekte der praktizierten und theoretisch entwickelten Handlungsebenen des BMM (vgl. hierzu auch Kapitel 2), umfassen für die Analyse der Marktstruktur vier zentrale Kategorien: Planung und Herstellung von Erschließungsanlagen, Mobilitätsorganisation, Produkte und überbetriebliche Organisation des BMM:

- *Planung, Entwicklung und Herstellung der Erschließung von Arbeitsplatzstandorten sowie zielspezifische Angebote der Verkehrsunternehmen*

Im Positivfall erfolgt bereits bei der Standortwahl der Betriebe eine Berücksichtigung einer guten Erreichbarkeit mit den Verkehrsmitteln des ÖPNV, des Fußgänger- und Radverkehrs. Möglich ist auch, die Wahl des Standortes an einer bereits in ausreichendem Maß existenten (baulichen) Verkehrsinfrastruktur auszurichten. Einzelne Anbieter des

ÖPNV orientieren bereits heute sowohl die Gestaltung der Fahrplanangebote als auch der Tarife sowie die Entwicklung spezifischer Angebote zur Gewinnung von Kunden im Berufsverkehr auf bedeutendere Arbeitsplatzstandorte, wobei periphere Standorte bei unausgewogenen Lastrichtungen im Taktfahrplan oft unattraktive Ziele darstellen. Komplizierter stellt sich die Situation für den nicht motorisierten Verkehr (NMV), insbesondere den Radverkehr dar, da hier keine mit dem ÖPNV vergleichbaren System-Leistungsanbieter im Markt agieren, die einen direkten Umsatz- und Gewinnzuwachs bei verstärkter Nutzung dieser Verkehrsmittel für sich anstreben bzw. verbuchen könnten. Hier obliegt das Handeln vorwiegend den kommunalen Verwaltungen, die vorsorgend oder reaktiv die entsprechende bauliche Infrastruktur anbieten können.

Eine wichtige Ausnahme stellen Standortentwicklungen der Privatwirtschaft im Bestand und beim Neubau dar, die zumindest einen Teil der Erschließung verantwortet und finanziert und dabei auch ÖPNV und NMV berücksichtigen kann. Dennoch ist diese Kategorie die am geringsten unmittelbar dem Nachfrage-Angebot-Marktgeschehen unterworfen, zudem am wenigsten kurzfristig wirksame Handlungsoption für BMM.

- *Organisation innerbetrieblicher bzw. betriebsbezogener Mobilität durch die Betriebe oder im Auftrag der Betriebe*

Vom Dienstfahrten- und Reisemanagement für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Zuschüsse für die Kosten des Arbeitsweges und das Angebot von betriebseigenen Stellplätzen und deren Organisation reicht das Spektrum der wichtigsten Leistungen. Diese werden in den größeren Betrieben immer häufiger durch externe Anbieter wirtschaftsnaher Dienstleistungen (besonders Facility Management -überwiegend gebäude- und anlagenbezogene Dienstleistungen-) übernommen, wenn nicht die ursprünglich hierfür zuständige Abteilung ausgegründet bzw. angegliederte (Tochter-) Unternehmen neu gegründet werden.

- *Beschaffung einzelner Produkte und mobilitätsbezogener Dienstleistungen für Betriebe*

Hierzu zählen Fahrzeuge, Soft- und Hardware, Bauleistungen ebenso wie die Ausstattung der betriebseigenen Verkehrsanlagen, der Einkauf von ÖPNV-Leistungen bis hin zur Technologie für Information, Abwicklung und Abrechnung von Dienst-/Geschäftswegen.

- *Überbetriebliche Organisation des BMM*

Kommunale Verwaltungen, Verkehrsunternehmen, Verkehrsverbünde oder andere auf kommunaler Ebene agierende übergeordnete Verwaltungs- und Dienstleistungsstrukturen, die in der Regel (noch) nicht der gewerblichen Wirtschaft zuzurechnen sind, organisieren im eigenen Interesse Mobilitätsdienstleistungen für Betriebe oder Betriebsstandorte. Die Bandbreite reicht von der Projektinitiierung über Information, Beratung und Wissenstransfer bis zur Kooperationsförderung, Koordination, Moderation und Projektsteuerung sowie zur konzeptionellen Planung und entsprechender Gestaltung der eigenen baulichen und technischen Infrastruktur im Hinblick auf die Berücksichtigung der Belange des BMM. Direkte materielle Unterstützung über den eigenen Personalaufwand dieser Institutionen hinaus stellen sie nur im Ausnahmefall zur Verfügung, z. B. als Zuschuss zur konzeptionellen Planung oder die anteilige oder vollständige Übernahme von Baukosten für spezifische Verkehrsanlagen (z. B. Haltestellenausstattung, Fahrradabstellplätze).

Bedeutung für Konzepte des BMM haben vielfältige weitere Marktsegmente der Dienstleistungsbranchen. Die mobilitätsbezogenen Dienstleistungen umfassen in der Regel nur einen Teil der Geschäftstätigkeit dieser Branchen. Unter dem Aspekt der Einsparung von Verkehrsaufwand kommt beispielsweise Hol- und Bringdiensten bzw. Lieferservice Bedeutung

zu. Hier finden sich bereits Anbieter in unterschiedlichen Branchen (Einzelhandel, insbesondere in Verbindung mit der Teilnahme am E-Commerce, Logistik (Hol- und Lieferdienste), Wohnungswirtschaft, soziale Dienstleistungsanbieter usw.). Consulting in den Bereichen Betriebsorganisation und allgemeine Unternehmensberatung, Standortentwicklung und die Immobilienwirtschaft sowie sonstige private und öffentliche wirtschaftsnahe Dienstleistungserbringer ergänzen das Anbieterspektrum.

Die Kategorisierung und Zuordnung der einzelnen Aspekte betriebs- und personenbezogener Mobilität ergibt eine mit vier Säulen darstellbare Marktstruktur. Wie aus der folgenden Abbildung 7 ersichtlich wird, besteht potenziell die Möglichkeit der Überschneidung von Anbietern und Nachfragern in den Teilsegmenten dieser Marktstruktur.

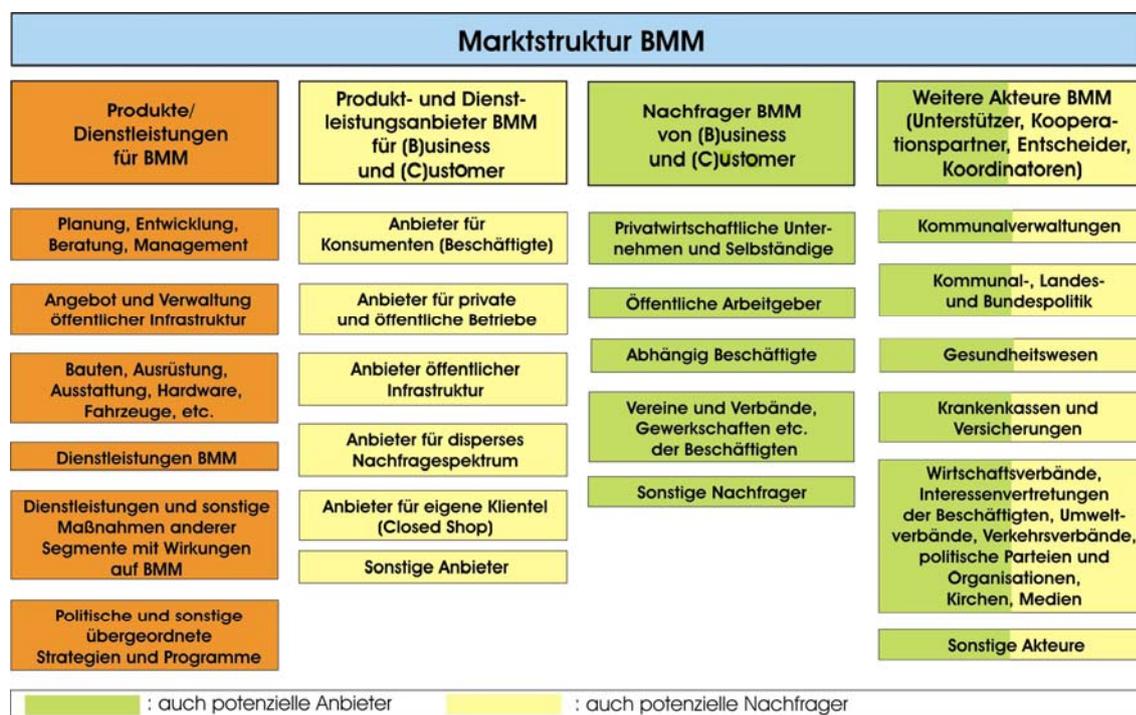


Abbildung 7: Die Vier-Säulen-Struktur des Marktes für betriebliches Mobilitätsmanagement

Produkte und Dienstleistungen sind zunächst unabhängig von den Anbietern bzw. Zuständigkeiten sowie den Zielgruppen auf der Nachfragerseite, von der Handlungsebene und Zielrichtung der Maßnahmen. Sie umfassen alle Maßnahmen, Strategien, Methoden, technische Ausstattungen, Planungs- und Organisationsleistungen sowie Investitionen in Immobilien und Mobilen, die für das BMM nutzbar oder Voraussetzung hierfür sind und entweder von privatwirtschaftlichen Unternehmen als auch von der öffentlichen Hand zur Verfügung gestellt bzw. durchgeführt werden können.

Demnach sind die **Anbieter der Produkte und Dienstleistungen** in Anbieter für den Businessmarkt zwischen Unternehmen („B2B“) und den Konsumentenmarkt („B2C“) zu unterscheiden. Große Überschneidungen gibt es insbesondere im Bereich der öffentlichen Verkehrsmittel; die Verkehrsunternehmen agieren in beiden Marktbereichen. Ergänzend kommen weitere Anbieterkategorien hinzu; von Bedeutung sind insbesondere Leistungsanbieter für einen geschlossenen Markt. Dies können beispielsweise Verbände sein, die ihren Mitgliedern exklusive Leistungen (z. B. CarSharing-Unternehmen, Automobilclubs,

Versicherungen) offerieren, aber auch Betriebe mit entsprechenden Angeboten für ihre eigenen Beschäftigten.

Die **Nachfrager nach Leistungen des BMM** sind die betriebliche Seite (Arbeitgeber) und die Konsumentenseite (Beschäftigte, je nach Eingrenzung auch Dritte – Besucher, Kunden usw. als sonstige Nachfrager). In dieser Säule lässt sich eine deutlichere Abgrenzung zwischen den Nachfragerkategorien als im Anbietermarkt darstellen. Allerdings entstehen Probleme bei einer gewünschten Quantifizierung der Konsumenten als Nachfrager für einzelne Leistungen, da Einzelpersonen ebenso wie Betriebe die Möglichkeit haben, Leistungen mehrfach durch verschiedene Anbieter in Anspruch zu nehmen (freiwillige und Mitgliedschaft in verschiedenen Verbänden und Organisationen, freie Bedienung im örtlichen Anbietermarkt usw.). Bei einer Quantifizierung der Nachfrage spielt dies eine wesentliche Rolle, da belastbare Daten entweder den einzelnen Nachfrager als „Endverbraucher“ oder eine übergeordnete Einheit (Betrieb, Institution) als Geschäftspartner erfassen.

Als **weitere Akteure** treten schließlich auch Organisationen und Institutionen in Erscheinung, die zwar auch Nachfrager nach BMM für ihre eigenen Beschäftigten und Mitglieder oder selbst Anbieter von BMM-Leistungen sein können. Berücksichtigt werden sie wegen ihrer Bedeutung zur Gestaltung fördernder Rahmenbedingungen, für Informationstransfer, als Multiplikatoren oder ideelle Unterstützer, als Koordinatoren der Entwicklung und Umsetzung sowie als politische und unternehmerische Entscheider und als Kooperationspartner.

5.2 Nachfrager nach Produkten und Dienstleistungen des BMM

Nachfrager nach Produkten und Dienstleistungen des Mobilitätsmanagements lassen sich in zwei Hauptgruppen darstellen. Dies sind zum einen die Betriebe als Arbeitgeber sowie die Verbände der Betriebe, die für ihre Betriebe bzw. deren Beschäftigte Dienstleistungen des BMM nachfragen und zum anderen die Beschäftigten selbst und ihre Organisationen, die für ihre Mitglieder Dienstleistungen des BMM nachfragen, aber auch anbieten können.

Betriebe und Verbände der Wirtschaft

Die Betriebsgröße ist eine wesentliche Rahmenbedingung für die Gestaltung und strukturelle Einordnung der Nachfrage nach Leistungen des BMM. Betriebe mit einer Anzahl von mehr als 100 Beschäftigten bilden die wesentliche potenzielle Nachfragegruppe (vgl. Kapitel 3). Es handelt sich hierbei um ca. 74.000 Betriebe in denen ca. 58% aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten arbeiten (Stand 2003).

Betriebsgröße	Summe	In Prozent der Betriebe	Beschäftigte	In Prozent der Beschäftigten
Unter 10 Beschäftigte	1.659.806	80,75 %	4.821.330	18,18 %
10 bis 49 Beschäftigte	311.927	15,18 %	6.228.452	23,48 %
50 bis 199 Beschäftigte	66.909	3,26 %	6.149.748	23,19 %
200 bis 499 Beschäftigte	12.100	0,59 %	3.655.515	13,78 %
500 und mehr Beschäftigte	4.715	0,23 %	5.668.937	21,37 %
Summe	1.743.841	100 %	26.523.952	100 %

Tabelle 5: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Deutschland nach Betriebsgrößeklassen 2003 (www.statistik.arbeitsagentur.de, März 2005 (Bearbeitung durch die Verfasser))

Für eine gezielte Ansprache durch Anbieter von Leistungen des BMM stellt sich dieses Nachfragepotenzial, differenziert nach Größenklassen, noch als sehr heterogen dar. Zwar wird ein großer potenzieller Markt sichtbar, aber eine gezielte Ansprache dieser Betriebe ist schwierig. Die Wirtschaftsverbände können hierbei geeignete regions- und branchenspezifische Multiplikatoren für ihre zugehörigen Betriebe und Unternehmen sein. Viele der Wirtschaftsverbände sind regionalspezifisch und branchenspezifisch gegliedert.

Die wichtigsten bundesweit organisierten Verbände der Wirtschaft sind die Kammern und Arbeitgeberverbände. Da sowohl für die Industrie- und Handelskammern als auch für die Handwerkskammern eine Pflichtmitgliedschaft für die Betriebe dieser Wirtschaftsbereiche besteht, sind diese beiden Kammern als potenzielle Mittler und Anbieter für Leistungen des BMM für den größeren Teil der Betriebe und fast alle größeren Arbeitgeber (Ausnahme sind Freiberufler, soweit diese nicht Pflichtmitglied einer dieser Kammern sind) zu berücksichtigen. Die Industrie- und Handelskammern (IHK) sind bundesweit im Deutschen Industrie- und Handelskammertag organisiert (DIHT). Für das Inland existieren insgesamt 81 IHK-Bezirke mit rund 3,6 Mio. Mitgliedsbetrieben, davon die Hälfte mit über 50 Beschäftigten (www.ihk.de).

Die Handwerksbetriebe sind in 55 räumlich abgegrenzten Handwerkskammern organisiert, die auf Bundesebene im Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) verfasst sind. Mitglieder der Handwerkskammern sind 855.000 Betriebe mit 5,7 Mio. Beschäftigten. Daneben existieren 46 Fachverbände (Dachorganisationen der Innungen) und Kreishandwerkerschaften (in fast in allen Bundesländern), in denen 220.000 Betriebe organisiert sind (www.handwerk.de).

Neben den Kammern sind die Arbeitgeberverbände eine weitere wichtige Organisation der Arbeitgeber. Insgesamt 14 Landesvereinigungen sowie 50 Branchenverbände und vier Gastverbände sind in der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e.V. (BDA) zusammengeschlossen (www.bda-online.de).

Beschäftigte und deren Organisationen

Aufgrund ihrer täglichen Berufswege bilden die Beschäftigten ein Nachfragepotenzial für Leistungen des BMM. Einerseits können sie direkte Nachfrager sein, beispielsweise bei öffentlichen Fahrgemeinschaftsbörsen oder Angeboten von Versicherungen und Krankenkassen oder indirekt Nutznießer als Beschäftigte von Betrieben, die beispielsweise ein Jobticket anbieten. Nach Schätzungen der Bundesregierung waren zum 31.12.2004 rund 26,0 Mio. Personen¹⁰ sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Hierbei fehlen noch die Selbständigen, die Beamten sowie geringfügig Verdienende, die eingerechnet sind in die Anzahl der Erwerbstätigen. Deren Anzahl lag im Jahr 2003 bei ca. 36,0 Mio. Personen (vgl. Statistisches Bundesamt 2004b).

Für eine gezielte Ansprache der Beschäftigten durch Anbieter von Mobilitätsdienstleistungen bieten sich die Organisationen der Beschäftigten an. Die größten Organisationen der Beschäftigten sind die Gewerkschaften. Mit sehr unterschiedlichem Organisationsgrad in den einzelnen Branchen ist insgesamt rund jeder vierte Beschäftigte in Deutschland gewerkschaftlich organisiert. Der größte Gewerkschaftsbund ist der DGB, dessen acht Einzelgewerkschaften in 2003 rund 7,36 Mio. Mitglieder hatten. Der DGB selbst ist in 12 Bezirksverbänden organisiert (www.dgb.de). Der zweitgrößte Gewerkschaftsbund ist der Bund der Gewerkschaften des öffentlichen Dienstes und des privaten Dienstleistungssektors (dbb; www.dbb.de), der 39 Einzelgewerkschaften mit insgesamt 1,26 Mio. Mitgliedern umfasst. Drittgrößter Gewerk-

¹⁰ Auskunft der Bundesagentur für Arbeit auf der Sitzung des Bundestagsausschusses für Wirtschaft und Arbeit, Nachrichtendienst Heute im Bundestag, Nr. 297 vom 01.12.2004

schaftsverband ist der Christliche Gewerkschaftsbund Deutschlands (CGB; www.cgb.info.de), mit 15 Einzelgewerkschaften und 0,3 Mio. Mitgliedern (Oeckl 2005). Hinzu kommen weitere kleine Gewerkschaften und Fachverbände abhängig Beschäftigter.

Der DGB ist zusammen mit dem Verkehrsclub ACE bereits seit Längerem im Bereich BMM engagiert. Unter anderem betreibt er mit diesem zusammen das Internetportal „Cleverpendeln.de“, welches sich spezifisch und als einziges Internetportal einer deutschen Institution ausschließlich mit dem BMM befasst. In Freiburg beispielsweise ist die IG Metall einer der wesentlichen Akteure des BMM (vgl. Kapitel 7).

5.3 Anbieter von Leistungen des BMM

Es kann eine Vielzahl von Maßnahmen, Produkten und Dienstleistungen identifiziert werden, die entweder bereits heute Schnittstellen zum strategischen Ansatz des BMM aufweisen oder zukünftig größere Relevanz bei einer stärkeren Marktdurchdringung erlangen können. Im Folgenden werden die Produkte und Leistungen differenziert dargestellt. Die Erkenntnisse über das Marktpotenzial oder auch Anzahl der tätigen Anbieter basieren weitestgehend auf Literatur- und Internetrecherchen, Auswertungen von Unternehmensbroschüren sowie statistischem Datenmaterial des Bundes, der Länder und Verbänden.¹¹

5.3.1 Konzeptionelle Planung und Beratung

Die Entwicklung und Betreuung von Konzepten des BMM im Bereich Personenverkehr, insbesondere im umfassenden Sinn einer möglichst großen Bandbreite von Handlungsstrategien und Einzelmaßnahmen, kann als originäre Aufgabe planender Unternehmen und im Planungsbereich tätiger Freiberufler und sonstiger konzeptionell und infrastrukturbezogen planender und operierender Einrichtungen angesehen werden.

Hier kommen alle affinen Kernqualifikationen in Betracht, insbesondere die fachlichen Schwerpunkte Verkehrsplanung und Stadtplanung und verwandte Disziplinen, aber auch Fachgebiete der Ökonomie, z. B. Verkehrswirtschaft und Verkehrsmarketing. Korrespondierend mit der erst sehr vereinzelt und wirtschaftlich noch kaum relevanten Nachfrage nach diesen Planungsdienstleistungen ergeben die Eruiierung der potenziellen Anbieter derzeit nur wenige Hinweise auf entsprechende Spezialisierungen auf BMM. So haben erst wenige Planungsbüros praktische Erfahrungen mit dieser Thematik sammeln können, entweder als Auftragnehmer für Anwender oder im Sektor Forschung und Entwicklung. Erkennbar als profilierte Anbieter im Markt oder gar mit Alleinstellungsmerkmal BMM treten Unternehmen oder Freiberufler noch kaum in Erscheinung.¹²

Planungsbüros, Consulter und ihre Berufsverbände

Anbieter von Planungsleistungen für Mobilitätsmanagement und spezifisch das BMM treten verbend bzw. in öffentlichen Selbstdarstellungen der Firmen- und Institutsprofile derzeit nur sehr vereinzelt im Markt in Erscheinung. In der Regel handelt es sich um den Hinweis auf diese Leistung in den Selbstdarstellungen von Planungsbüros. Die gängigen Branchenverzeichnisse

¹¹ Es handelt sich beim vorliegenden Text um eine komprimierte Fassung. Der komplette Text ist im Anhang nachzulesen.

¹² Unternehmen und Einrichtungen der Verfasser(innen) wurden in der vorliegenden Untersuchung bewusst nicht mit einbezogen.

weisen diese Leistung bislang nicht aus. So sind beispielsweise im kategorisierten Ausstellerverzeichnis 2004 der weltgrößten Schienenverkehrsmesse „Innotrans“ (Berlin), auf der in mit steigender Tendenz auch systemübergreifende Produkte und Dienstleistungen der Mobilitätswirtschaft präsentiert werden, lediglich vereinzelt Anbieter von Planungs- und Technikkomponenten für Mobilitätsmanagement bzw. BMM zu finden (z. B. Parkraumbewirtschaftung). Eine Kategorie „Mobilitätsmanagement“ existiert bislang nicht.

Unter dem Suchwort „Mobilitätsmanagement“ finden sich in den Internet-Suchmaschinen mittlerweile eine große Zahl an Fundstellen für Deutschland¹³. Allerdings führen diese Fundstellen fast ausschließlich zu Veröffentlichungen von Forschungsprojekten oder fachwissenschaftlichen Selbstdarstellungen und Veröffentlichungen von Universitäten. Eine kleine Zahl von Anbietern aus dem Bereich der Planungsbüros offeriert Leistungen unter diesem Stichwort.¹⁴ Die Eingabe des Suchbegriffs „Betriebliches Mobilitätsmanagement“ grenzt die Zahl der Fundstellen weiter stark ein, die sich ebenfalls fast ausschließlich auf Forschungsprojekte und -Institute beziehen.¹⁵

Zu den wenigen Ausnahmen gehört die Firma „Nahverkehrsberatung Südwest“, die mit konkreten Planungsleistungen für „Betriebliches Mobilitätsmanagement“ wirbt (www.nahverkehrsberatung.de). Eine Sonderstellung im Beratungsbereich nimmt der bundesdeutsche Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management e.V. (B.A.U.M. e.V.) ein. Er bietet seit einigen Jahren schwerpunktmäßig Beratung und Projektbetreuung zum BMM an und unterstützt beispielsweise die Initiative „Wirtschaft in Bewegung“, für die der Verein in 2004 zusammen mit dem ACE und dem Bundesverband Junger Unternehmer den „Award Wirtschaft in Bewegung“ gestiftet hat, der in 2004 erstmals vergeben wurde. Der Verein B.A.U.M. e.V. wurde 1984 als erste überparteiliche Umweltinitiative der Wirtschaft gegründet und ist nach eigenen Angaben heute mit rund 450 Mitgliedern europaweit die Größte seiner Art (www.baumev.de).

Das statistische Bundesamt gibt für das Jahr 2002 die Zahl der Betriebe des Wirtschaftszweiges K 74.2, der Architektur- und Ingenieurbüros umfasst, mit ca. 87.000 Unternehmen/Einrichtungen an. Sie erwirtschafteten mit gut 423.000 tätigen Personen einen Umsatz in Höhe von 35,34 Mrd. €. Die Büros sind im Durchschnitt mit 5 Beschäftigten und 406.000 € Umsatz relativ klein. Über 250.000 € Umsatz erwirtschaftet weniger als jedes vierte Büro (ca. 20.600 Unternehmen und Einrichtungen) (vgl. Statistisches Bundesamt 2004a)¹⁶.

¹³ www.google.de lieferte am 23.03.2005 rund 9.700 Fundstellen, die allerdings teilweise auf identische Quellen hinführten.

¹⁴ Beispielhaft genannte Anbieter: „letsmobile.de GmbH - Consulting für Mobilitätsmanagement und Verkehrsinformatik“ (www.letsmobile.de), „mobility-consult“ (www.mobility-consult.de), „logiball Consulting Services“ (www.logiball.de), „VIA beratende Ingenieure“ (www.viaberlin.de) sowie „mobilité Unternehmens- und Kommunalberatung GmbH“ (www.mobilité.de) genannt, wobei „letsmobile.de GmbH“ und „mobility-consult“ sich ausweislich ihres Internet-Auftritts mit überwiegend technischen Komponenten der ÖPNV-Planung und des Verkehrssystemmanagements befassen

¹⁵ www.google.de lieferte am 23.03.2005 rund 390 Fundstellen, die jedoch teilweise zu identischen Quellen hinführten

¹⁶ Es handelt sich um eine dezentrale Stichprobenerhebung, die bei höchstens 15 % der Auswahlgesamtheit der auskunftspflichtigen Unternehmen oder „Einrichtungen zur Ausübung einer freiberuflichen Tätigkeit“ in den überwiegend unternehmensorientierten Dienstleistungsbereichen der Wirtschaftsabschnitte I (Verkehr, Logistik, Telekommunikation und sonstige Nachrichtenübermittlung) und K (Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen, Datenverarbeitung und Datenbanken, Forschung und Entwicklung und Erbringung von Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen) auf Basis des Dienstleistungstatistikgesetzes aus dem Jahr 2000 durchgeführt wird. Die relevanten Planungs- und Mobilitätsdienstleistungen werden im Bereich K erfasst.

Ein erheblicher Teil der am Markt tätigen Freiberufler und Unternehmen wird über die Architekten- und Ingenieurkammern (Architektur, Bauingenieurwesen, Stadtplanung, Raumplanung, Verkehrsplanung, Geographie usw.) erfasst, allerdings sind Aussagen zu den tatsächlichen Tätigkeitsschwerpunkten kaum dargestellt oder zugänglich.¹⁷ Die Zahl der Betriebe mit (einem) Schwerpunkt im konzeptionellen Bereich von Mobilitätsplanung und im weitesten Sinn mit der Entwicklung und Betreuung von BMM wird nach eigener Marktkenntnis auf bundesweit wenige hundert, überwiegend kleinere Betriebe geschätzt. Die Zahl der Planungsbüros aus dieser Gruppe, die sich strukturell hinsichtlich der Qualifikation der Beschäftigten, der inhaltlichen Ausrichtung und der Referenzen mit den Aufgaben des BMM derzeit befassen könnten, wird weit niedriger geschätzt, einschließlich der einschlägigen Hochschulinstiute. Zusammen mit dem das BMM überschneidenden Bereich der interdisziplinär angelegten integrierten Verkehrs- und städtebaulichen Entwicklungsplanung wird er auch im Kontext zur aktuell geringen Marktbedeutung dieses Nachfragesegments nach eigener Branchenkenntnis auf weniger als einhundert Betriebe geschätzt, einschließlich Hochschulen und weiterer öffentlich alimentierter Institute als potenzielle BMM-Anbieter (vgl. Nahverkehrstaschenbuch 2004).

Eine ökonomische Relevanz hat das BMM als interdisziplinär angelegte Planungsaufgabe bisher noch nicht gewonnen.

5.3.2 Dienstleistungs- und Technologie-Komponenten, Betriebsorganisationen

Neben dem Kernaspekt der konzeptionellen Entwicklung des BMM setzen sich die Maßnahmen auf den verschiedenen Handlungsebenen überwiegend aus bereits im Markt vorhandenen Komponenten zusammen. Die Anbieterstruktur für diese Komponenten ist vielgestaltig und nicht eindeutig abgrenzbar. Zahlreiche Anbieter offerieren sowohl Planungsleistungen als auch das technische Equipment, bieten sowohl die Erstellung baulicher Maßnahmen als auch die Finanzierung und Bewirtschaftung an.

Am deutlichsten wird dies im Bereich Parkraummanagement. Hier agieren zum Teil sehr große und/oder international tätige Unternehmen, die als Systemanbieter die gesamte Wertschöpfungskette von Konzeption, Bauplanung, Finanzierung, Realisierung (Hochbau, Erschließung, technische Ausstattung), Bewirtschaftung, Marketing usw. großer Parkierungsanlagen leisten.¹⁸ Anbieter mit diesem Profil oder von Teilkomponenten dieser Linie sind potenzielle Anbieter von Produkten des BMM, die sich auf den ruhenden Verkehr beziehen. Im Folgenden werden einige weitere dieser bereits am Markt vorhandenen Leistungen dargestellt.

Verkehrswegeplanung, Parkanlagen und ergänzende baulich/technische Infrastruktur

Spezifische, auch für Betriebe interessante Dienstleistungen bei der Verkehrserschließung von Betrieben sind bereits im Markt für Parkraummanagement und Parkraumbewirtschaftung vertreten. Neben den Herstellern von technischen Komponenten (z. B. Zufahrts- und Bezahl-

¹⁷ Ein vollständiger Überblick über die Struktur der Planungsbüros und wissenschaftlichen Institute wäre in Form einer eigenen empirischen Erhebung erforderlich gewesen, was im Rahmen der Untersuchung nicht möglich war, zum derzeitigen Stand der Entwicklung und der vorhandenen Marktkenntnis der Bearbeiter auch nicht für erforderlich angesehen wurde. Die das vorliegende Projekt bearbeitenden Institute und Unternehmen (ILS, Uni Dortmund und PGN) wurden selbst nicht in dieser Untersuchung dargestellt.

¹⁸ z. B. das Unternehmen Q-Park, welches nach eigenen Angaben europaweit als Betreiber privater und öffentlicher Parkhäuser agiert und aktuell mit 1.600 Beschäftigten 180.000 Stellplätze bewirtschaftet (www.q-park.de).

systeme), von Erschließungsanlagen und Bauten sind die Anbieter für die Bewirtschaftung von Stellplätzen von besonderem Interesse.

Der „Bundesverband der Park- und Garagenhäuser e.V.“ repräsentiert nach eigenen Angaben 80 % der deutschen Parkhäuser und Tiefgaragen mit insgesamt fast 800.000 Stellplätzen in rund 1.800 Anlagen der rund 200 Mitgliedsbetriebe (www.parkhausverband.de). Angaben über ausschließlich für einzelne Betriebe bzw. deren Beschäftigte bewirtschaftete Anlagen liegen nicht vor. Der weitaus größte Teil der betriebseigenen Stellplätze wird derzeit durch die Betriebe selbst, durch die Eigentümer der Liegenschaften oder beauftragte Unternehmen für Facility Management bewirtschaftet. Im Segment der nicht betriebseigenen Anlagen in den Kommunen werden diese von kommunalen Eigenbetrieben oder Betrieben mit Anteilseigentümerschaft der öffentlichen Hand in Form von eigenen Betreibergesellschaften (bzw. Betriebe in PPP) oder zu 100 % in kommunaler Trägerschaft befindlicher Unternehmen bzw. durch die Kommunalverwaltung selbst bewirtschaftet.

Verkehrstechnische Komponenten für Maßnahmen des BMM umfassen z. B. Erfassungssysteme und Abrechnungssysteme für Parkplätze, Informations- und Vertriebssysteme, Haltestellenausstattung, Fahrzeugabstellsysteme, Wegweisung usw. und werden von einer Vielzahl von Branchen und Unternehmen angeboten.

Facility Management

Dieser in Teilsegmenten für BMM relevante Wirtschaftsbereich umfasst infrastrukturelles und technisches Gebäudemanagement. Einige Unternehmen sind dazu übergegangen, auch für BMM relevante Dienstleistungen in ihr Angebot zu integrieren. Hierzu gehört beispielsweise der Bereich des Parkraummanagements. Im Verband „GEFMA deutscher Verband für Facility Management e.V.“ sind rund 400 Mitgliedsunternehmen organisiert, die nicht nur Dienstleistungsanbieter, sondern auch Nutzer, Forschung und Verbände repräsentierten (www.gefma.de). Unter dem Stichwort Mobilitätsmanagement werden hier keine Informationen angeboten. Der GEFMA teilt den Markt (Daten für das Jahr 2000) in technisches Facility Management (40 %), infrastrukturelles Facility Management (47 %) und kaufmännisches Facility Management (13 %) ein. Der Jahresumsatz wird insgesamt mit rund 45 Mrd. € angegeben (ebenda).

Relocation Service

Wohnstandort- und betriebsstandortbezogene Aspekte des BMM überschneiden sich mit den Aufgaben des Relocation Service (Umzugsmanagement). Die Recherche in öffentlich zugänglichen Unternehmens-Adressdatenbanken im Internet ergab lediglich Hinweise auf einzelne Unternehmen, die Leistungen, teilweise auch international, anbieten. Eine Verbandsstruktur ausschließlich für Relocation Service existiert in Deutschland nicht. Aufgrund der zunehmenden räumlichen Mobilität von Unternehmen und Beschäftigten ist von einem stark wachsenden Markt auszugehen.

Insbesondere größere Anbieter von Dienstleistungen des Relocation Service sind zusammen mit anderen *Beschaffungsdienstleistern* im „Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.“ (BME) zusammengeschlossen. Dieser Verband bestätigt die Annahme eines stark wachsenden Marktes und spricht selbst von einer Unübersichtlichkeit des Marktes. Der BME prognostizierte in 2004 in einer eigenen Studie zur Marktsituation eine Verdoppelung des Einsatzes von Beschaffungsdienstleistern (Procurement Service Provider, PSP) innerhalb von drei Jahren (vgl. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. 2004). Der

Umsatz der Branche wird für 2003 mit 4,2 Mrd. €, darunter (gerundet) Flottenmanagement 1 %, Business Travel Management 6 %, Logistik 34 % und Facility Management 22 % angegeben. Für den Bereich Business Travel Management konstatiert der BME ein noch nicht ausgeschöpftes Potential, für Flottenmanagement weist er auf ein „hohes, strukturell bedingtes Wachstum und Potenzial“ hin. Statistiken über die Zahl, Leistungsfähigkeit und das Leistungsprofil der Anbieter sind derzeit nicht verfügbar, daher ist eine von BME selbst als „erster Versuch einer Zuordnung“ klassifizierte Anbieterübersicht sehr hilfreich. Sie umfasst wesentliche Wettbewerber und verortet 33 Unternehmen im Bereich Flottenmanagement, 34 Unternehmen im Bereich Relocation Service und 6 Unternehmen im Bereich Business Travel (ebenda).

Reisemanagement

Bereits große Bedeutung für viele Betriebe hat ein professionelles *Travel Management*. Viele, nicht nur große Unternehmen haben diese Aufgaben des Bereiches Dienst- und Geschäftsreisen vollständig durch Outsourcing verlagert. Die Anbieterstruktur ist überschaubar, da der Markt neben wenigen großen auf betriebliche Belange spezialisierte überregionale Anbieter auf kleinere Anbieter der Reisebürobranche fokussiert. Vereinzelt bieten mittlerweile auch ÖV-Unternehmen, Verkehrsverbünde und Verkehrsverbände diese Dienstleistungen an.

Das größte deutsche Verkehrsunternehmen, die DB AG, bietet seit wenigen Jahren eine ganze Bandbreite an betriebsbezogenen Dienstleistungen zusammengefasst in einem Firmenkundenportal an (www.bahn.corporate.de).

Im Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) sind seit 1997 Unternehmen, die im Bereich Business Travel tätig sind, organisiert. Der VDR gibt die Zahl seiner Mitgliedsunternehmen mit über 440 an, der Umsatz in diesem Segment entspreche dem der deutschen Urlauber, der Umsatz-Anteil der VDR-Unternehmen wird mit über 9 Mrd. € p.a. angegeben (www.vdr-service.de).

5.3.3 Pkw-bezogene Dienstleistungen

In den Handlungsfeldern des BMM, die den Einsatz von Pkw erfordern, sowohl für den kollektiven Einsatz auf dem Arbeitsweg, als auch für betrieblich veranlasste Mobilität (Geschäfts- und Dienstwege), können private Fahrzeuge der Beschäftigten, betriebseigene oder Fremdfahrzeuge eingesetzt werden.

Die Verfügbarkeit der betrieblich genutzten Fahrzeuge kann für BMM-Konzepte hinsichtlich verschiedener Einsatzbereiche von Bedeutung sein, z. B. in der Koppelung betrieblicher und privater Nutzung oder für CarSharing-Projekte. Über eigene größere Fahrzeugflotten verfügen in der Regel nur Großbetriebe. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass der überwiegende Teil auch kleinerer Betriebe zumindest über eine kleine Zahl an Dienst- oder Geschäftsfahrzeuge verfügen bzw. eine Mischnutzung von privaten Pkw auch für Dienst- und Privatwegen (insbesondere im Bereich Einzelhandel, Handwerk, bei Selbstständigen und Freiberuflern) verbreitet ist.

Eine Übersicht über das Fahrzeugvermietungs-Gewerbe im Rahmen der standardisierten Klassifizierung von Dienstleistungsunternehmen gibt die jährlich durchgeführte Strukturerhebung durch die Statistischen Landesämter und das des Statistischen Bundesamtes. Die in der vorliegenden Marktuntersuchung relevanten Mobilitätsdienstleistungen werden im Bereich K 71.1 (Vermietung von Kraftwagen bis 3,5 t Gesamtgewicht) erfasst. Die Struktur der Unternehmen und Einrichtungen wird für 2002 wie folgt dokumentiert: 2.470 Unter-

nehmen/Einrichtungen erwirtschaften mit insgesamt 19.717 tätigen Personen einen Umsatz in Höhe von 10,89 Mrd. €. Über 250.000 € Umsatz erwirtschaftet rund jeder dritte Betrieb (820 Unternehmen/Einrichtungen) (Statistisches Bundesamt 2004a).

Pkw-Vermietung, Fuhrpark- und Flottenmanagement

Die Zahl der großen Unternehmen, die ihren eigenen Fahrzeugpark reduzieren oder vollständig aufgeben und zur Bereitstellung von Pkw Dritte beauftragen, hat in den vergangenen Jahren zugenommen. Hierauf deuten auch die Daten des Bundesverbands der Autovermieter e.V. (BAV) hin. Er gibt für die Geschäftsentwicklung seiner rund 650 Mitgliedsunternehmen mit zusammen ca. 130.000 Pkw und 30.000 sonstigen Kfz eine Umsatz-Steigerung von 46 % für den Zeitraum von 1988 bis 2004 bei einer Zunahme des Pkw-Bestands um 86 % an. Der Anteil des Firmengeschäfts mit Pkw wird mit 45 % beziffert (www.bav.de). Die Zahl der Betriebe im Bereich Autovermietungen liegt tatsächlich weitaus höher, da insbesondere die kleineren, nur örtlich agierenden Betriebe oft nicht in Verbänden organisiert sind.

Die größeren Autovermieter sind teilweise bereits mit Dienstleistungen im Bereich Fuhrpark- bzw. Flottenmanagement sowie CarSharing am Markt. Die Leistungsprofile überschneiden sich weitgehend, allerdings ist die Zahl der deutschlandweiten Systemanbieter mit einer breiten Produktpalette sehr klein. Der Markt für fahrzeugbezogene Managementmaßnahmen, von Leasing über Finanzierung, Fuhrparkmanagement, Telematik, Carpool bis zu Mobilitätsmanagement ist durch Wachstum geprägt.

Große Anbieter sind teilweise hinsichtlich der Eigentümerstruktur herstellerabhängig, wenn auch nicht immer markenabhängig. Beispiele sind das Unternehmen „Daimler-Chrysler Fleet Management“ (in Deutschland 2003 137.000 Pkw) oder die zu BMW gehörende „Alphabet Fuhrparkmanagement“ (32.000 Pkw). Diese Unternehmen bieten breite Produktpaletten: Flottenmanagement, Fuhrparkmanagement, Finanzierung, Consulting, Telematik, Leasing, Logistik, Fahrerbetreuung, Reporting und Verwertung von Fahrzeugen und andere Dienstleistungen. Nach Angaben von Daimler-Chrysler wird der Markt in Europa von vier vom Hersteller unabhängigen Anbietern mit zusammen rund 50 % Marktanteil bestimmt (www.DaimlerChryslerServices.de). Beispiele für diese Unternehmen sind CPM (Car Professional Fuhrparkmanagement und Beratungsgesellschaft) mit rund 37.000 Fahrzeugen, die für 100 Unternehmen im Einsatz sind (www.carprofessional.de) und ALD Automotive mit rund 90.000 Fahrzeugen (www.ald-automotiv.de) sowie die Flottenmanagement-Unternehmen großer Autovermieter wie Sixt und Budget oder Europcar (zum VW-Konzern gehörende) „Europcar Fleet Services“. In der Regel bieten die großen Flottenmanagement-Firmen ihre Dienstleistungen im Fuhrparkmanagement Betrieben mit mehr als 50 geschäftlich genutzten Fahrzeugen an.

Seit wenigen Jahren ist die Deutsche Bahn AG (www.bahn.de) mit einer großen Bandbreite von professionellen Mobilitätsdienstleistungen am Markt, die über spezifische Geschäftsbereiche oder Tochterunternehmen angeboten werden, insbesondere „DB Fuhrparkservice“ und „DB Rent“. Die DB Fuhrparkservice GmbH ist z. B. als Kooperationspartner an dem Fuhrparkmanagement der Bundeswehr „BwFuhrparkService GmbH“ (www.bwfuhrparkservice.de) beteiligt, die „DB Rent GmbH“ betreibt seit Februar 2004 den CarPool der Lufthansa in Hamburg, sowie seit Februar bzw. März 2005 die CarPools der Lufthansa in Berlin-Tegel und Köln. Im Rahmen des „Poolservice“ werden 1.700 Fahrzeuge gemanagt, das „DB Business CarSharing“ verfügt über 1.000 Fahrzeuge und „DB CarSharing“ ist seit Mitte 2001 am Markt.

Der Philosophie der Komplettangebote für Wegeketten und „Anschlussmobilität“ folgend, bietet die DB AG Produkte sowohl für Private als auch Firmenkunden an. Letztere umfassen das Fuhrparkmanagement von Kauf über Leasing und Miete bis zu Unfallmanagement, Flottenmanagement mit spezifischer Software und Langzeitmietverträge für Fahrzeuge. Alleinstellungsmerkmal der DB Rent ist das Angebot eines innovativen Mietfahrradsystems („Call A Bike“).

Das Gesamtvolumen der Pkw, die durch Dritte im Flottenmanagement für Betriebe gestellt oder betreut werden, wird durch die Verfasser auf 0,5 bis 1 Mio. Einheiten in Deutschland geschätzt.

PkwPools

Bekanntere Beispiele für im Rahmen von BMM-Konzepten entstandene Betriebs-Carpools finden sich bei Daimler-Chrysler und Lufthansa. Die Lufthansa hat in Kooperation mit der CarPool GmbH (www.carpool.de), die auch für andere Betriebe tätig ist, am Lufthansastandort Hamburg 140 Fahrzeuge in Kombination für dienstliche und private Zwecke angeboten. Seit Januar 2004 wird der CarPool von der DB Rent GmbH betrieben¹⁹. In Frankfurt am Main wird diese Mischung mit einem eigenen Pool von 500 Fahrzeugen praktiziert (www.clever-pendeln.de). Zu den größten betriebseigenen Fahrzeug-Pools gehören diejenigen der Unternehmen Deutsche Bahn, Telekom und Deutsche Post.

Taxi- und Mietwagenunternehmen

Bedeutung haben die Taxi- und Mietwagenunternehmen, die mit ihren Fahrzeugen, aber auch Einsatzzentralen und Callcentern vereinzelt bereits in Kooperation mit CarSharing-Anbietern in Mobilitätsmanagement-Maßnahmen integriert werden; konzessionierte Taxis nach PBfG sind Teil des ÖPNV. Bundesweit sind sie im Deutschen Taxi- und Mietwagenverband e.V. (BZP) organisiert, von diesem liegen Daten einer BMVBW-Erhebung aus 2000 vor, die die Zahl der Unternehmen mit rund 28.500 und die Zahl der Fahrzeuge mit fast 80.000 angibt (www.bzp.org.de).

Öffentlich zugängliches CarSharing

Die lokalen und regionalen CarSharing-Anbieter sind überwiegend im Bundesverband CarSharing e.V. (BCS) als Dachverband der deutschen CarSharing-Organisationen (CSO) organisiert. Dessen 80 Mitgliedsorganisationen sind in rund 200 Städten am Markt. Außerhalb des BCS sind weitere rund 25 Anbieter bekannt. Alle Anbieter verfügen Ende 2004 nach Angaben des BCS insgesamt über rund 2.500 Kraftfahrzeuge (überwiegend Pkw) in über 250 Städten an 1.250 Stationen und 76.000 Fahrberechtigten. Es wird davon ausgegangen, dass die Fahrzeugflotten der Großen Anbieter (z. B. DB AG) hier nur unvollkommen erfasst sind, allerdings ist der Markt unübersichtlich, da die Fahrzeugbestände sich teilweise in den Darstellungen überschneiden, so nutzt z. B. DB CarSharing auch Fahrzeuge lokaler Organisationen und Unternehmen. Im Vergleich zwischen Deutschland und der Schweiz, in der ein landesweites Carsharing-System etabliert ist, sind die deutschen Zahlen bescheiden.

¹⁹ Seit Februar/ März 2005 werden auch an den Flughäfen Berlin-Tegel und Köln von DB Rent CarPools für die Lufthansa vorgehalten.

Anfang 2005 hatte „Mobility Car-Sharing Schweiz 59.100 Kunden (0,8 % der Einwohner), alle deutschen Systeme zusammen 77.000 Kunden (0,1% der Einwohner).²⁰

Insgesamt hat sich dieser Markt in Deutschland sehr langsam entwickelt, allerdings beschleunigte sich der Zuwachs mit Raten um rund 20% p.a. nach 1997 deutlich.²¹ Die Anbieter im Rahmen des BCS wiesen nach Angabe des BCS 2004 gegenüber 2003 folgendes Wachstum auf: 10 % mehr Fahrberechtigte, 2 % mehr Fahrzeuge und 5 % mehr Stationen. Die Servicequalität der Angebote hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen, der BCS geht davon aus, dass die Verfügbarkeit über das gewünschte Fahrzeug zur gewünschten Zeit aktuell bei über 90 % liegt (www.bcs.de).

Die Dynamik der Branche hat aufgrund der neuen, größeren Anbieter in den vergangenen rund drei Jahren insgesamt erheblich zugenommen, zudem ist ein verstärkter Kooperations- und Konzentrationsprozess der regionalen Anbieter zu beobachten. Deutlich ist zudem die Tendenz, dass Anbieter anstreben, deutschlandweit den gleichen Service und die gleichen Tarife und Qualitätslabel zu etablieren, wozu Zusammenschlüsse, Franchisestrukturen und sonstige Kooperationen entwickelt werden. Deutlichen Schwung hat die Marktdurchdringung durch eine verstärkte Kooperation mit Betrieben des ÖPNV seit Ende der 90er Jahre erhalten.

DB Carsharing hat sich beispielsweise nach eigenen Angaben aus Anfang 2005²² in wenigen Jahren zum größten deutschen Anbieter entwickelt. Das Unternehmen verfügt demnach über 600 Stationen mit 1.500 Fahrzeugen in 80 Städten sowie 34 Franchise- und Kooperationspartner und 50.000 Kunden (Fahrberechtigten). Diese Angaben beziehen sich in großen Teilen auf Mitgliedsunternehmen des BCS und sind daher nicht additiv zu den dortigen Daten zu sehen.

Greenwheels AG (www.greenwheels.de) ist ein weiterer großer Anbieter auf dem Markt. Damals noch als „Shell Drive Deutschland GmbH“ (www.shelldrive.de) wurde in 2004 ein Umsatz von rund 3 Mio. € erwirtschaftet. Seit dem Jahr 2006 ist das Unternehmen in rund 25 Städten in Deutschland mit dem Schwerpunkt in NRW präsent.

Ein weiterer beispielhaft zu erwähnender größerer Anbieter ist „Cambio CarSharing“ mit Firmensitz in Bremen und einem Angebot von insgesamt 400 Fahrzeugen in acht deutschen und sieben belgischen Städten (www.cambiocar.de). Nach eigener Angabe des Unternehmens handelt es sich um den größten konzernunabhängigen Anbieter für CarSharing in Deutschland. Die Kundenzahl ist von 2000 bis 2004 von 4.800 auf 12.000 gestiegen. Cambio gibt an, dass 45 % der Kunden den Fuhrpark für dienstliche Zwecke nutzen. In der Entwicklung dieser Nutzung hätten einige Unternehmen diese Fahrzeuge nur zur Abdeckung der Spitzenlast eingesetzt, mittlerweile verzichten einige Unternehmen aber ganz auf eigene Fahrzeuge (vgl. Hessische Allgemeine, 06.04.2005).

Eine Marktetablierung spezieller CarSharing-Angebote für Business-Kunden erfolgt erst seit vergleichsweise kurzer Zeit. Mittlerweile bieten fast alle größeren im BCS zusammengeschlossenen Anbieter sowie die größeren CarSharing-Unternehmen z. B. der DB, der Shell

²⁰ Topp, Hartmut H.: Die Potenziale von Car-Sharing, in Der Nahverkehr, Ausgabe 9/2005, S. 44/45

²¹ Wilke, Georg: Car-Sharing in Deutschland - Konkurrenz belebt das Geschäft, in Politische Ökologie 91-92, 2005

²² Präsentation Rolf Lübke, Geschäftsführer DB Fuhrpark: Mobilität der Zukunft, Betrachtungsweisen, Angebote und Visionen der DB AG, Workshop "Mobilität der Zukunft - Innovative Mobilitätsdienstleistungen und Qualifikationserfordernisse im ÖPNV" im Rahmen des Projektes "Ermittlung von Trendqualifikationen als Basis der Früherkennung von Qualifikationserfordernissen" 23.02.2005 Bonn

AG und andere spezifische Serviceleistungen und besondere Tarife für Geschäftskunden an. Die Business-Angebote der CarSharing-Anbieter reichen von der Nutzung der Fahrzeuge des vorhandenen Standortnetzes bis hin zu eigens am Kunden-(Betriebs-)standort zur Verfügung gestellter Fahrzeuge mit ausschließlicher Nutzung durch den Business-Kunden. In diesem Marktsegment „CarSharing Business-Kunden“ hat die DB CarSharing GmbH die bisher größte Marktpräsenz entwickelt (www.dbcarsharing.de).

Pendlernetze, öffentliche Fahrgemeinschaftsbörsen

Seit wenigen Jahren werden regionale Pendlernetze entwickelt und etabliert, die in Kooperation mit kommunalen Gebietskörperschaften Mitfahrgelegenheiten über das Internet makeln. Spezifisch auf den Berufspendlerverkehr sind diese Angebote nicht ausgerichtet, sie bieten aber auch für diese Zielgruppe die Möglichkeit der Bildung von regelmäßigen Fahrgemeinschaften. Für den Bürgerservice Pendlernetz NRW liegt eine erste Nutzungsanalyse auf Basis einer Nutzerbefragung aus November 2004 vor (vgl. Transferzentrum für angepasste Technologie GmbH, Institut Wohnen und Umwelt und Institut für Sozialforschung 2005), deren Befragungsprofil allerdings nicht auf die Nutzung des Pendlernetzes für betriebsbezogene Fahrten (Berufsverkehr der Beschäftigten) eingeht und daher keine Aussagen über die Bedeutung dieses Systems für Berufspendler enthält. Generell gilt für dieses Segment, da keine zwingende Rückkoppelung der Kunden nach einem erfolgreichen „Matching“ vorgesehen ist, keine Informationen über Erfolg oder Misserfolg der Bildung von Fahrgemeinschaften generiert werden.

Aufgrund der erst kurzzeitigen Marktetablierung und fehlender spezifischer Nutzungsanalysen kann die Bedeutung für die betriebsbezogenen Verkehre noch nicht eingeschätzt werden. Bundesweit sind derzeit nur wenige Anbieter auf dem Markt. Das regionale Vermittlungssystem „Moveco Pendlernetz“ von EuropeAlive wird für die großflächigen Pendlernetze in zahlreichen Städten und Kreisen Nordrhein-Westfalens (seit 2002, www.nrw.pendlernetz.de), im Ballungsraum Rhein-Main (seit 2004, www.rheinmain.pendlernetz.de) und in Stuttgart (seit 2002, www.stuttgart.pendlernetz.de) angewandt. Mittlerweile sind bereits 473 Kommunen (21 Großstädte und Landkreise) beteiligt, womit es rund 7,4 Mio. Personen möglich ist, das System zu nutzen.

Unternehmen des ÖPNV

Die Verkehrsunternehmen, Verkehrsverbünde, Verkehrszweckverbände auf der Ebene der Leistungsersteller, der Leistungsbesteller und Aufgabenträger des ÖPNV stellen flächendeckend die umfassendste und bedeutsamste öffentliche Verkehrsinfrastruktur der Mobilitätsdienstleister dar. Sie sind gleichermaßen die wichtigsten Anbieter von Leistungen für Beschäftigte und Betriebe im Bereich des motorisierten Verkehrs als Alternative zum MIV. Im Personenverkehr treten derzeit rund 900 private und öffentliche Verkehrsunternehmen, Verkehrsverbünde usw. auf, als privatwirtschaftlich firmierende Unternehmen oder kommunale Eigenbetriebe. Unter den rund 900 Verkehrsunternehmen im VDV waren im Jahr 2000 423 Unternehmen im Personenverkehr tätig, darunter 77% in öffentlicher Hand, 11,5% Private und 11,5% in gemischter Gesellschafterstruktur.²³

Fahrradvermietung, Fahrradpools, Fahrradservice

²³ Breidbach, Oliver: Vertikale Integrationsstrukturen kommunaler Verkehrsunternehmen – eine transaktionskostentheoretische Evaluation, Dissertation Universität Kassel, 2005, S. 121

Geschlossene, von den Nutzern selbst bewirtschaftete Fahrzeugpools für einzelne Betriebe, öffentliche Verwaltungen und Organisationen existieren in sehr unterschiedlicher Struktur und Bedeutung sowohl im Bereich Pkw- als auch Radverkehr. Große Industriebetriebe verfügen mitunter über eine bedeutende Anzahl betriebseigener Fahrräder (bis zu mehreren zehntausend) und der zugehörigen Infrastruktur (Abstellanlagen, Werkstätten, Service), die teilweise auch den Beschäftigten für ihre eigenen Fahrräder offen steht. Auch Anbieter der Tourismuswirtschaft (Hotels, Reiseveranstalter usw.) halten teilweise größere Fahrradpools vor.

Kleine Einheiten, z. B. einzelne Ämter einer Kommunalverwaltung, Ministerien, Einzelhandels- und Handwerksbetriebe verfügen oft über eine kleine Anzahl geschäftlich oder dienstlich genutzter Betriebsfahrräder für die Personenbeförderung und Kurierfahrten. Hinzu kommen externe Dienstleistungsunternehmen, die derartige Fahrzeugpools bewirtschaften. In der Regel handelt es sich hierbei um Betriebe des Fahrradeinzelhandels mit angeschlossenen Werkstätten, hinzu kommen aber auch im Bereich der Sozialen Infrastruktureinrichtungen, Jugendeinrichtungen usw. gegründete Selbsthilfebetriebe und -werkstätten.

Fahrradkurierdienste

Seit über einem Jahrzehnt haben sich in Deutschland zahlreiche Fahrradkurierdienste gegründet, die potenziell auch Leistungen im Rahmen des BMM übernehmen können. Organisiert ist ein Teil der Betriebe im Bundesverband der Fahrradkurierdienste (bdf), der bereits 1996 gegründet wurde (www.bdfev.de). Auf Landesebene ist in NRW ein Netzwerk von rund 25 Fahrradkurierdiensten bekannt, die im Rahmen eines Forschungsvorhabens miteinander kooperieren und aktuell in einem Forschungsvorhaben evaluiert werden (www.netzwerk-fahrradkuriere.de).

5.3.4 Information und Beratung für Betriebe und Beschäftigte

Im Anbietermarkt kommt neben den spezifischen Leistungserstellern für Infrastruktur, Technik, Soft- und Hardware insbesondere den Beratungs- und Informationseinrichtungen große Bedeutung zu. Hier ist zunächst zwischen den Zielgruppen Betrieben und Beschäftigten bzw. einzelnen Personen im Sinne von Konsumenten zu unterscheiden. Alle Leistungsersteller sind demnach auch potenzielle Anbieter von Information und Beratung. Allerdings können auch die Nachfrager, soweit es sich um Betriebe und nicht um Einzelpersonen handelt, auch als Anbieter für ihre eigene Klientel (Beschäftigte, Besucher und Kunden usw.) auftreten. Letztlich ist ein Großteil der Akteure im Prozess der Entwicklung und Implementierung von BMM auch potenzieller Informationsvermittler und Berater.

Neben der Einrichtung von Mobilitätszentralen existieren in vielen Verkehrsunternehmen Angebote, die direkte persönliche Beratung der Betriebe bzw. in den Betrieben vorsehen. Hier werden Mobilitätsberater auf Anforderung direkt von den Verkehrsunternehmen in die Betriebe geschickt (z. B. durch die Verkehrsunternehmen üstra (Hannover), WSW (Wuppertal), Mobiel (Bielefeld), Traffiq (Frankfurt am Main) oder VVO (Dresden)). In einigen wenigen Städten wurden bereits Stellen für Mobilitätsberater geschaffen, die spezifisch oder neben anderen Zielgruppen die Beratung der Betriebe durchführen. Die erste Stelle wurde in München geschaffen, andere aktive Kommunen sind z. B. Stuttgart und Dresden.

Vereinzelt agieren bereits private, unabhängige Anbieter mit Beratungs-, Informations- und Vertriebsdienstleistungen im Markt, die jedoch insgesamt noch keine wirtschaftliche Bedeutung erlangt haben. Beispielhaft hingewiesen wird auf den Anbieter „JobTicket GmbH“ (Berlin und

Göttingen), der als Vermittler an der Schnittstelle zwischen den Leistungserstellern (Verkehrsunternehmen) und Nachfragern (Betriebe und Beschäftigte) verortet ist (www.jobticket.de).

Mobilitätszentralen

In Deutschland bestanden 2003 rund über 50 Mobilitätszentralen, wenn auch mit sehr unterschiedlicher Ausrichtung und Angebotspalette. Grundsätzlich sind sie in drei Kategorien zu unterscheiden: *Mobilitätszentralen* bieten ein verkehrsmittelübergreifendes Spektrum verschiedener Dienstleistungen an. *Servicezentralen* konzentrieren sich vorwiegend auf den öffentlichen Verkehr, arbeiten dabei aber in der Regel verkehrsträgerübergreifend (Bus und Bahn) und unternehmensübergreifend für eine bestimmte Stadt oder Region. Dazwischen gibt es ein Übergangsstadium, bei dem multimodale Serviceleistungen im Aufbau oder konkret geplant sind (*erweiterte Servicezentrale*) (www.mobilitaetsmanagement.nrw.de). Der größte Teil der Mobilitätszentralen wird von Verkehrsunternehmen und Verkehrsverbänden getragen, einige wenige in Kooperation mit Kommunen und/oder weiteren Unternehmen in Mischstruktur. Gesonderte Verbandsstrukturen bestehen nicht, wobei die Zusammenarbeit der Verkehrsunternehmen im Verband deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) diese organisatorische Struktur darstellt (www.vdv.de). Eine unabhängige Organisation, der Förderkreis für Mobilitätszentralen und Mobilitätsmanagement (MzM) mit derzeit rund 50 Betrieben, Organisationen und Einzelpersonen als Mitglieder hat sich zur Aufgabe gesetzt, diese Einrichtungen, ursprünglich für „Mitteldeutschland“, seit Kurzem bundesweit, weiterzuentwickeln (www.mzm-online.de).

Verkehrsverbände

Bedeutung für das BMM insbesondere im Handlungsbereich Information, Beratung und Organisation, aber auch Vermittlung und Vertrieb externer Dienstleistungen und Produkte haben insbesondere die Verkehrs- und Umweltverbände. Sie stellen dabei mit ihren hohen Mitgliederzahlen bedeutende Ansprechpartner, potenzielle Leistungsanbieter, Kooperationspartner und Multiplikatoren dar. Die Spezifizierung, Zahl und Mitgliederzahl dieser und weiterer relevanter Verbände in Deutschland (z. B. aus den Bereichen Politik, Kultur, Soziales) ist sehr groß und kann in diesem knappen Überblick nicht dargestellt werden. Daher werden nur die zum BMM potenziell affinen Verbände aus den Bereichen Verkehr und Umwelt berücksichtigt. Besondere Bedeutung kommt den Verkehrs- und Automobilclubs zu, in denen 2004 insgesamt 17,4 Mio. Personen organisiert waren, darunter allein rund 86% im ADAC. Beispielhaft werden in der folgenden Tabelle die wesentlichen Verbände mit ihren Mitgliederzahlen dargestellt.

Verband	Mitglieder
Allgemeiner Deutscher Automobilclub e.V. (ADAC)	14.900.000
Automobilclub von Deutschland e.V. (AvD)	1.320.000
Auto Club Europa e.V. (ACE)	550.000
Automobil-Club Verkehr Bundesrepublik Deutschland e.V. (ACV)	150.000
Krautfahrer-Schutz e.V. (KS)	150.000
Auto – und Reiseclub Deutschland e.V. (ARCD)	120.000
Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club e.V. (ADFC)	110.000
Verkehrsclub Deutschland e.V. (VCD)	65.000

Tabelle 6: Verkehrsverbände in Deutschland nach Mitgliederzahlen (OECKL 2005, Statistisches Bundesamt 2004b)

Nachdem traditionell die Automobilclubs inhaltlich-strukturell auf den Kraftfahrzeugverkehr ausgerichtet waren bzw. sind, fokussieren diese in den letzten Jahren stärker auf alle Aspekte der Mobilität, insbesondere seit sich in Folge der Ökologiebewegung der siebziger und achtziger Jahre eigene Verbände für die Vertretung der Belange des nichtmotorisierten, umweltverträglicheren Verkehrs gegründet haben. Für die Förderung des BMM engagierten sich sehr frühzeitig der Auto Club Europa und der Verkehrsclub Deutschland e.V. (VCD). Dieses Thema wurde mittlerweile auch vom ADAC als wesentlicher Aspekt der Mobilitäts-gestaltung aufgegriffen und gefördert.

Kranken- und Unfallversicherungen

Die Krankenkassen, unmittelbar mit den negativen gesundheitlichen Wirkungen der starken Nutzung des MIV im Berufsverkehr konfrontiert, rücken angesichts der Finanzierungsprobleme im Gesundheitswesen in den Fokus der Betrachtung hinsichtlich des BMM. Die Organisationsstruktur der in Deutschland ansässigen Krankenkassen weist mit über 500 eine Vielzahl einzelner Krankenkassen auf, die jedoch in der überschaubaren Zahl von 18 Verbänden organisiert sind. Neben vielen kleineren Betriebskrankenkassen oder branchenbezogenen Krankenkassen beherrschen nur wenige sehr große Kassen bzw. Kassenverbände den Markt.

Mit welcher Relevanz Krankenkassen als Wissensvermittler, Initiatoren, Vermittler oder Unterstützer des BMM agieren können, wird ansatzweise durch die Entwicklung der Kampagne „Mit dem Rad zur Arbeit“ deutlich.²⁴ Diese aus Norwegen adaptierte Aktionsform wird in Kooperation der Bundesverbände des ADFC und der AOK seit 2001 organisiert. Pilotregion war 2001 Günzburg in Bayern (830 Arbeitnehmer nahmen teil). 2002 wurde die Kampagne flächenhaft auf Bayern ausgedehnt, 2003 zusätzlich auf Hamburg (insgesamt fast 34.000 Teilnehmer). In 2004 wurde die Kampagne in 10 Bundesländern durchgeführt (rund 62.000 Teilnehmer aus rund 7.000 Betrieben). In 2005 erfolgte die Ausdehnung auf 15 Bundesländer (rund 102.000 Teilnehmer aus annähernd 12.000 Betrieben). Die Struktur der vorrangig²⁵ als Öffentlichkeitsarbeit (und für die Mitgliederwerbung der AOK) und Imagekampagne für die Fahrradnutzung auf dem Arbeitsweg zu kategorisierenden Kampagne beruht darauf, dass innerhalb eines definierten (Sommer-)Zeitraums Gruppen von mind. drei bis vier Beschäftigten eines Betriebes an mindestens 20 Tagen mit dem Rad zur Arbeit fahren.

Grundsätzlich wären über die Krankenkassen und deren Medien fast alle Bundesbürger erreichbar: Insgesamt waren Ende 2003 rund 82,5 Mio. Personen krankenversichert, 188.000 galten als nicht versichert. Die Versicherungen erfassen neben den Beschäftigten auch Erwerbslose und Nichterwerbspersonen, darunter auch die mitversicherten Familienangehörigen.

Neben den Krankenkassen sind insbesondere die Unfallversicherungen relevante potenzielle Kooperationspartner für BMM. Da die Betriebe ihre abhängig beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund gesetzlicher Regelungen gegen Unfälle versichern müssen und die Kosten für diese Versicherungen nicht anteilig durch die begünstigten Personen finanziert werden müssen, liegt für diese Untersuchung das Augenmerk lediglich auf der Art der Unfallversicherungen, die auch die Arbeitswege bzw. betrieblich veranlassten Wege der

²⁴ Daten: vgl. ADFC.de (10.05.2006)

²⁵ Bisherige Ergebnisauswertungen zeigen, dass fast ausschließlich bereits vorher regelmäßig mit dem Fahrrad zur arbeit fahrende Personen an der Aktion teilnahmen, eine unmittelbare Wirkung im Sinne einer Gesundheitsförderung kann daher nur sehr eingeschränkt abgeleitet werden.



Beschäftigten einbezieht. Den größten Anteil an der Gesamtheit der gesetzlich Unfallversicherten haben die 34 gewerblichen Berufsgenossenschaften als gesetzliche Unfallversicherungen für die gewerbliche Wirtschaft.

Weitere Unfallkassen versorgen den öffentlichen Sektor. Der größte Unfallversicherer ist hier die Unfallkasse des Bundes KdöR (UK Bund) mit rund 6,9 Mio. Versicherten. Der kommunale Sektor und die Länder versorgen sich zudem mit 13 Landes- und kommunalen Unfallkassen, 6 Gemeindeunfallversicherungsverbänden, 4 Landesunfallkassen und 7 Feuerwehrunfallkassen, die zusammen mit den Kassen des Bundes sowie des Bahn- und Postsektors im Bundesverband der Unfallkassen e.V. (BUK) zusammengeschlossen sind.

5.3.5 Sonstige Anbieter von Dienstleistungen des BMM

Als bereits aktive Anbieter von Dienstleistungen des BMM treten weitere Verbände, Organisationen und Institutionen in Erscheinung, wenngleich insbesondere die großen Mitgliedsverbände bisher keine spezifischen Dienstleistungen anbieten. Allerdings kann im Einzelfall auch eine existente Dienstleistung bzw. die Vermarktung entsprechender Angebote Dritter (z. B. BahnCard der DB AG) einen praktischen Nutzen für den Berufsverkehr für viele Beschäftigte haben.

Es handelt sich zunächst um in der Umweltpolitik im weitesten Sinn engagierte Organisationen. Besondere Relevanz haben die unabhängigen großen Umweltverbände (z. B. Bund für Umwelt- und Naturschutz Deutschland e.V. (BUND), www.bund.net und Naturschutzbund Deutschland e.V. (NABU), www.nabu.de, die hier stellvertretend für den Umweltsektor genannt werden. Spezifisches Engagement im Bereich BMM entwickelten der Zusammenschluss von Kommunen, Unternehmen und Institutionen (Klima-Bündnis, Allianz del Clima e.V., www.klimabuendnis.de, und der Unternehmensverband Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management e.V. (B.A.U.M.), www.baumev.de. Das Klimabündnis organisiert seit einigen Jahren die deutsche Teilnahme an der Europäischen Woche der Mobilität, wobei das BMM eine bedeutende Rolle einnimmt. B.A.U.M wiederum ist im Rahmen der Beratung von Unternehmen für Umweltzertifizierungen und davon unabhängig konkret unterstützend für interessierte Betriebe auch im BMM tätig und beteiligt sich an einschlägigen Tagungen und Kampagnen (z. B. Wirtschaft in Bewegung).

Neben den genannten Mitgliederverbänden, die Einzelpersonen unabhängig von einer Betriebszugehörigkeit oder ihres Status als Erwerbs oder Nichterwerbspersonen organisieren, sind die Organisationen und Zusammenschlüssen von Kommunen ein potenziell bedeutender Akteur und Multiplikator für das BMM. Die größten Spitzenverbände sind der Deutsche Städte- tag, dem rund 4.700 Städte (alle kreisfreien und die meisten kreisangehörigen Städte) mit insgesamt über 50 Mio. Bewohnern angehören, www.staedtetag.de), der Deutsche Städte- und Gemeindebund, der die Interessen von rund 12.500 Städten und Gemeinden mit insgesamt über 47 Mio. Einwohnern repräsentiert, www.dstgb.de, und der Deutsche Landkreistag, der alle 323 deutschen Landkreise vertritt.

Hinzu kommen zahlreiche fachliche und regionale Zusammenschlüsse der Gebietskörperschaften, stellvertretend sei hier auf die Arbeitsgemeinschaft fahrradfreundlicher Städte und Gemeinden in NRW verwiesen, in der 26 Städte, Gemeinden und Landkreise zusammengeschlossen sind (www.fahrradfreundlich.nrw.de). Teilweise haben sich kommunale Zusammenschlüsse bereits mit Aspekten des BMM befasst, wenngleich das Thema auch hier noch ein Nischendasein spielt.

5.4 Fazit

Ein definierter Markt für betriebliches Mobilitätsmanagement (BMM) als umfassende Dienstleistung existiert in Deutschland bisher nicht. Lediglich einzelne Bausteine dieses methodischen Ansatzes können als im Markt etabliert angesehen werden, wenngleich auch hier eine Marktdurchdringung erst in einzelnen Segmenten zu verzeichnen ist (z. B. Flottenmanagement, Parkraummanagement oder Dienstreise/Geschäftsreisemanagement für größere Betriebe). Diese Teilmärkte entwickeln sich sehr dynamisch, wobei viele größere Anbieter dazu übergegangen sind, verstärkt Komplettpakete einzelner Dienstleistungen zu offerieren und dabei durchaus

auch die Angebotspalette mobilitätsbezogener Dienstleistungen erweitern. Beispiele hierfür sind Unternehmen der Branche Facility Management, die ihre Angebote auch auf Parkraumbewirtschaftung erweitert haben und Flottenmanagement-Anbieter, die sich aktuell auch mit Schulungen im Bereich Verkehrssicherheit und verbrauchsarmer Fahrweise profilieren. Diese am weitesten am Markt etablierten Angebote sind gekennzeichnet durch eine hohe Professionalität und Leistungsfähigkeit, überregionalen bzw. deutschlandweiten Angebotsstrukturen und richten sich vor allem an größere Betriebe. Sie verdeutlichen ein entsprechendes Marktpotenzial der angebotenen Leistungen und Produkte. Es ist davon auszugehen, dass sich dieser Markt in Zukunft weiter entwickeln wird, denn es bestehen deutliche Einsparmöglichkeiten für die Betriebe durch Nutzung dieser Mobilitätsdienstleistungen.

Eine Vielzahl angebotener Mobilitätsdienstleistungen richtet sich auch an kleinere Betriebe; hierzu zählen beispielsweise das Reisemanagement, Pkw-Vermietungen und teilweise auch die Car-sharing-Konzepte im Businessbereich.

Neben den Betrieben sind die Beschäftigten Nachfrager nach Mobilitätsdienstleistungen. Hier ist zu unterscheiden, ob sie direkt durch die Einzelpersonen als Nachfrager von Mobilitätsdienstleistungen (z. B. für den Weg zur Arbeit bzw. für die Organisation seiner Dienstreise oder einen Besucher des Betriebsstandorts) benötigt oder ob sie durch den Betrieb bereitgestellt wird, um sie den Beschäftigten zur Verfügung stellen zu können. Pendlernetzwerke oder spezielle Angebote des ÖPNV sind Leistungen, die vom Beschäftigten selbst in Anspruch genommen werden, während Pkw-Pools, CarSharing oder Jobtickets den Beschäftigten vom Betrieb zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus können die Betriebe Leistungen einkaufen, die die Mobilität der Beschäftigten auf dem Weg zur Arbeit beeinflusst. Hierzu zählen beispielsweise hochwertige, diebstahlsichere und überdachte Fahrradabstellanlagen und weitere fahrradbezogene Serviceleistungen, die auch für Betriebe am Markt bereits angeboten werden.

Beratung und Information zum betrieblichen Mobilitätsmanagement können am geeignetsten über die Krankenkassen und Unfallversicherungen sowohl für die Betriebe als auch die Beschäftigten erfolgen. Diese eignen sich besonders, um über Themen wie Sicherheit und Gesundheit Strategien des BMM zu kommunizieren. Darüber hinaus eignen sich die ÖV-Unternehmen, die die Beschäftigten über Mobilitätszentralen über alternativen zum Pkw informieren können und dort gleichzeitig offensiver ihre Angebote für Pendler bewerben können oder auch direkt an Firmen zur Vermarktung von Jobtickets herantreten können, wie es in einigen Regionen offensiv und erfolgreich geschieht.

Die aufgezeigte Bandbreite der Mobilitätsdienstleistungen verdeutlicht die Potenziale für betriebliches Mobilitätsmanagement in Deutschland. Wenngleich es zur Zeit keine Anbieter am Markt gibt, die alle Dienstleistungen des BMM aus einer Hand anbieten, so können sich gerade aus der Kooperation einzelner großer überregionaler Anbieter mit spezialisierten Anbietern von Mobilitätsdienstleistungen optimale regional- und branchenspezifische angepasste Strategien für die unterschiedlichen Nachfrager ergeben. In wieweit Produkte und Dienstleistungen am Markt zur Zeit nachgefragt werden bzw. für Betriebe von Interesse sind wurde in der Betriebsbefragung anhand unterschiedlicher Maßnahmen abgefragt und in den Kapiteln 6 und 7 dargestellt. Darüber hinaus erfolgt dort eine Analyse der Motive der Betriebe zur Einführung eines betrieblichen Mobilitätsmanagements, die von den Anbietern von Mobilitätsdienstleistungen zur Ansprache von Betrieben genutzt werden können.

6. Betriebsbefragung

Die Betriebsbefragung dient der Systematisierung von realisierten Maßnahmen und Konzepten in Betrieben, die dem betrieblichen Mobilitätsmanagement zugeordnet werden können. Ein weiterer wichtiger Aspekt sind dabei Motivlagen und Ansatzpunkte, um betriebliches Mobilitätsmanagement in Betrieben zu verankern. Darüber sollen Branchen, Betriebstypen und Standortbedingungen identifiziert werden, die sich für ein betriebliches Mobilitätsmanagement besonders eignen.

Bei der Konzeptionierung, Durchführung und Auswertung der Betriebsbefragung wurden zum einen die Forschungsleitfragen (vgl. Kapitel 1) und zum anderen die gewonnenen Erkenntnisse zum Stand der Umsetzung des betrieblichen Mobilitätsmanagements in Deutschland (vgl. Kapitel 3.1) berücksichtigt. Aus diesen Erkenntnissen resultiert beispielsweise die Festlegung, die Betriebe ab 100 Beschäftigte zu befragen, die Notwendigkeit bestehende Erkenntnisse, beispielsweise zu Branchen, zu prüfen bzw. darüber hinaus vertiefende Erkenntnisse – zum Beispiel aus siedlungsstruktureller Sicht – neben bereits vorhandenem Wissen zur großräumigen Lage der Betriebe, zur kleinräumigen Lage und deren Bedeutung für die Realisierung sowie den Erfolg betrieblichen Mobilitätsmanagements zu gewinnen.

Das Kapitel ist gegliedert in die Darstellung der Methodik der Betriebsbefragung, der Beschreibung der Struktur der Nettostichprobe sowie Ergebnissen aus Faktoren- und Regressionsanalysen, die die Aktivitäten der Betriebe zur betrieblichen Situation (Lage, Motive, Anzahl Beschäftigte etc.) in Beziehung setzt. Somit können die Forschungsfragen nach Eignung von Branchen bzw. bestimmten Betriebstypen für ein betriebliches Mobilitätsmanagement sowie der Einfluss von Regionsspezifika und Standortbedingungen auf die Umsetzung von betrieblichem Mobilitätsmanagement beantwortet werden.

6.1 Durchführung der Betriebsbefragung

Die Unternehmensbefragung basiert auf zwei Bausteinen

- 1 auf einer Befragung von Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten²⁶ am Standort des jeweiligen Betriebs in fünf ausgewählten Regionen (*Haupterhebung*) und
- 2 auf einer bundesweiten Befragung von Betrieben, die bereits Erfahrungen im Mobilitätsmanagement besitzen (*Stichprobe im Mobilitätsmanagement aktiver Unternehmen*).

6.1.1 Haupterhebung in fünf Regionen

Die Erhebung erfolgte in fünf Untersuchungsregionen, um verschiedene Raumstrukturen und weitere Regionsspezifika bei der Analyse berücksichtigen zu können. Die Untersuchungsregionen repräsentieren die drei siedlungsstrukturellen Regionsgrundtypen des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Agglomerationsraum, verstädterter Raum und ländlicher Raum) und umfassen alle Regions-, Kreis- und Gemeindetypen des BBR sowie die vier Strukturtypen der BIK-Regionen²⁷.

Ausgewählt wurden:

²⁶ Im Laufe der Untersuchung stellte sich heraus, dass die Auswahl von Betrieben ab 100 Beschäftigten aufgrund der Datenlage nur in begrenzt möglich ist.

²⁷ Die BIK-Regionen sind eine bundesweite räumliche Gliederungssystematik, die die Stadt-Umland-Beziehungen auf Gemeindeebene für Ballungsräume, Stadtregionen, Mittel- und Unterzentren darstellt.

- Raumordnungsregion München (Agglomerationsraum)
- Raumordnungsregion Rhein-Main (Agglomerationsraum)
- Raumordnungsregionen Oberes Elbtal/Osterzgebirge (Agglomerationsraum, verstädterter Raum)
- Raumordnungsregion Nordhessen (verstädterter Raum)
- Bundesland Mecklenburg-Vorpommern (verstädterter Raum und ländlicher Raum)

Auswahl der Betriebe

Betriebliches Mobilitätsmanagement ist nach den Erfahrungen aus dem In- und Ausland (vgl. Kapitel 3) besonders erfolgreich in größeren Betrieben. In die Befragung wurden daher Betriebe ab 100 Beschäftigte einbezogen.

Unternehmen in den Untersuchungsregionen

Das deutsche Unternehmensregister, das jeweils von den einzelnen Bundesländern geführt wird und sämtliche aktive Unternehmen und Betriebe in Deutschland enthält, stand aus Datenschutzgründen für eine Stichprobenziehung nicht zur Verfügung. Stattdessen wurde die Datenbank eines privaten Adressanbieters genutzt. Die MARKUS Datenbank der Firmen creditreform und Bureau van Dijk enthält ca. 920.000 umsatzsteuerpflichtige Unternehmen in Deutschland und Österreich. Neben der Branchenzugehörigkeit, der Anzahl der Beschäftigten, Gemeindekennziffern und Kreisgemeindeschlüsseln enthält die Datenbank Adresse, Telefonnummer und Ansprechpartner der Unternehmen. Die Datenbank enthält allerdings nur den Unternehmenshauptsitz und gibt nur für das Gesamtunternehmen die Anzahl der Beschäftigten an. Insgesamt umfasst die MARKUS-Datenbank ca. 27.800 Unternehmen mit mindestens 100 Beschäftigten, davon 3.548 in den fünf Untersuchungsregionen (Tabelle 7: Unternehmensstruktur nach Regionen und Makrostandort (Auszählung der MARKUS-Datenbank)).

Gegenüber der angestrebten repräsentativen Stichprobe der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen mit mindestens 100 Beschäftigten am Standort fehlen damit in der MARKUS-Datenbank große Betriebe, die Nebensitze großer Unternehmen darstellen. Zusätzlich enthält die Stichprobe dafür Hauptsitze von Unternehmen, die zwar insgesamt mehr als 100 Beschäftigte haben, am Hauptsitz diese Grenze aber nicht erreichen. Trotz dieser Abweichung von der angestrebten Stichprobenstruktur stellt die aus der MARKUS-Datenbank gezogene Stichprobe die beste verfügbare Näherung an eine repräsentative Stichprobe der Betriebsstandorte ab 100 Beschäftigten dar.

	Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten (Markus-Datenbank)		
	Kernstadt	Umland	Gesamt
München	796 (59%)	548 (41%)	1344 (38%)
Rhein-Main	585 (48%)	624 (52%)	1209 (34%)
Kassel	78 (33%)	157 (67%)	235 (7%)
Dresden	135 (36%)	245 (64%)	380 (11%)
Meckl.-Vorpommern	182 (48%)	198 (52%)	380 (11%)
Gesamt	1776 (50%)	1772 (50%)	3548 (100%)

Tabelle 7: Unternehmensstruktur nach Regionen und Makrostandort (Auszählung der MARKUS-Datenbank)

Nach der Datenbank verteilen sich die Unternehmenssitze in den Untersuchungsregionen relativ gleichmäßig auf Kernstadt und Umland. Im Untersuchungsraum München überwiegt mit knapp 60% der Unternehmenssitze der Standort Kernstadt, In den Untersuchungsräumen Kassel und Dresden befinden sich dagegen nur etwa ein Drittel der Unternehmenssitze in der Kernstadt. Trotz dieser Unterschiede ist damit zu rechnen, dass sowohl Standorte in der Kernstadt als auch im Umland bei einer Zufallsstichprobe aus der Datenbank hinreichend repräsentiert werden. Daher wurde auf eine räumliche Schichtung der Stichprobe innerhalb der Untersuchungsräume verzichtet.

Öffentliche Einrichtungen in den Untersuchungsregionen

Für öffentliche Einrichtungen steht keine bundesweite Datenbank zur Verfügung. Selbst die Gemeindeunfallkassen und die kommunalen Spitzenverbände verfügen nicht über Angaben zur Anzahl der Beschäftigten. Die Recherche für die öffentlichen Einrichtungen (Stadtverwaltungen, Kreisverwaltungen, Einrichtungen der Länder und des Bundes sowie kulturelle Einrichtungen) erfolgte daher größtenteils über das Internet sowie über Anfragen bei den Statistischen Ämtern der Länder. Insgesamt konnten für die fünf Regionen mehr als 600 öffentliche Einrichtungen identifiziert werden. Die Auswahl der Betriebe konnte nur anhand einer plausiblen Unterscheidung zwischen größeren und kleineren Betrieben vorgenommen werden. So wurden insbesondere Städtische Verwaltungen und Amts- und Landgerichte sowie Theater und Opernhäuser einbezogen.

Zusammenfassend wurden 1.417 Unternehmen und 583 öffentliche Einrichtungen aus den fünf Untersuchungsregionen angeschrieben (Tabelle 8: Stichprobenumfang nach Regionen und Betriebstyp

). Davon sind rund 70% private Unternehmen und 30% öffentliche Einrichtungen. Bis auf den Untersuchungsraum Kassel liegt die Bruttostichprobe bei jeweils mehr als 400 Betrieben. Obwohl im Untersuchungsraum Kassel praktisch alle Betriebe der MARKUS-Datenbank angeschrieben wurden, liegt dort der Stichprobenumfang bei unter 300 Betrieben.

	Bruttostichprobe		
	Unternehmen aus Markus-Datenbank	Öffentliche Einrichtungen aus eigener Recherche	Gesamt
München	298 (65%)	161 (35%)	459 (23%)
Rhein-Main	301 (70%)	126 (30%)	427 (21%)
Kassel	223 (80%)	55 (20%)	278 (14%)
Dresden	297 (74%)	104 (26%)	401 (20%)
Meckl.-Vorpommern	298 (69%)	137 (31%)	435 (22%)
Gesamt	1417 (71%)	583 (29%)	2000 (100%)

Tabelle 8: Stichprobenumfang nach Regionen und Betriebstyp

Durchführung der Erhebung

Die Erhebung wurde schriftlich postalisch durchgeführt und erfolgte mit unterschiedlichen Fragebögen für Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen. Die Fragebögen unterscheiden sich in der Ansprache und einigen Begrifflichkeiten. Der Erhebungsbogen (im Anhang 5) enthält 31 Fragen und untergliedert sich in die Bereiche:

- Berufsverkehr der Beschäftigten
- Geschäfts- und Dienstreiseverkehr
- Parken
- Interesse an Mobilitätsmanagement, Motivation zur Implementierung
- Relevante Akteure (Kooperationspartner, Abteilungen)
- Allgemeine Angaben zum Unternehmen

Die Befragung erfolgte von Mitte November bis Mitte Dezember 2005. Die Fragebögen wurden mit Begleitschreiben regionaler Verbände sowie einem frankierten Rückumschlag versandt und durch Pressemeldungen in den regionalen Tageszeitungen vor Ort flankiert.

6.1.2 Erhebung in Betrieben mit betrieblichem Mobilitätsmanagement

Ergänzend wurden bundesweit 99 Betriebe angeschrieben, davon 59 Unternehmen und 40 öffentliche Einrichtungen, deren Aktivitäten im betrieblichen Mobilitätsmanagement bekannt sind (Stichprobe im Mobilitätsmanagement aktiver Unternehmen). Ein Teil dieser Betriebe war bereits in einer Datenbank beim ILS NRW erfasst. Diese Datenbank wurde durch zusätzliche Literatur- und Internetrecherchen sowie durch eine Überprüfung der bestehenden Adressen aktualisiert. Die versandten Fragebögen waren identisch mit den Bögen für die Haupterhebung und wurden im gleichen Zeitraum versandt.

6.1.3 Rücklauf

Der Rücklauf der Haupterhebung lag bei 20% (n=406). Die Stichprobe der im Mobilitätsmanagement aktiven Unternehmen erreicht einen Rücklauf von 34% (Tabelle 9: Rücklauf (und Rücklaufquote) nach Untersuchungsregionen und Betriebstypen)

Insgesamt ist der Rücklauf damit zufrieden stellend.²⁸ Zwei Unternehmensbefragungen in der Region Dresden zu einem ähnlichen Thema erzielten Rücklaufquoten von 11% und 42%²⁹

	Unternehmen	öffentliche Einrichtungen	Gesamt
München	35 (12%)	67 (42%)	102 (22%)
Rhein-Main	38 (13%)	40 (32%)	78 (18%)
Kassel	27 (12%)	23 (42%)	50 (18%)
Dresden	33 (11%)	40 (38%)	73 (18%)
Mecklenburg-Vorpommern	45 (15%)	58 (42%)	103 (24%)
Haupterhebung Gesamt	178 (13%)	228 (39%)	406 (20%)
Aktive Betriebe	14 (24%)	20 (50%)	34 (34%)

Tabelle 9: Rücklauf (und Rücklaufquote) nach Untersuchungsregionen und Betriebstypen

In allen Regionen der Haupterhebung und in der ergänzenden Befragung „aktiver Betriebe“ ist der Rücklauf unter den öffentlichen Einrichtungen deutlich höher als bei den Unternehmen. Die wichtigsten Rücksender unter den öffentlichen Einrichtungen waren dabei Gemeinde-, Stadt- und Kreisverwaltungen (76) gefolgt von Polizei und Justiz (42), Landesämtern und Ministerien (27), Bildungseinrichtungen (26) sowie Finanzämter (17). Im Vergleich der Untersuchungsräume erweisen sich die Rücklaufquoten als relativ stabil.

6.2 Struktur der Nettostichprobe

Die vorliegende Nettostichprobe enthält abweichend vom ursprünglichen Untersuchungsdesign aufgrund der oben beschriebenen Probleme bei der Stichprobenziehung 33% Betriebe mit weniger als 100 Beschäftigten am Standort (Tabelle 10: Betriebsgröße nach Betriebstyp

Unter den öffentlichen Einrichtungen ist dieser Anteil deutlich höher als bei den privaten Unternehmen. Diese Betriebe wurden in den Auswertungen berücksichtigt, wobei die Betriebsgröße jeweils als mögliche Einflussgröße betrachtet wurde.

	Anzahl der Beschäftigten			Gesamt
	unter 100	100 bis 499	500 und mehr	
Unternehmen	43 (23%)	114 (60%)	32 (17%)	189 (44%)
Öffentliche Einrichtungen	101 (42%)	97 (40%)	44 (18%)	242 (56%)
Gesamt	144 (33%)	211 (49%)	76 (18%)	431 (100%)

Tabelle 10: Betriebsgröße nach Betriebstyp

²⁸ Zur einfacheren Orientierung in den Tabellen werden Zahlenangaben aus dem Text in den Tabellen durch Fettdruck hervorgehoben.

²⁹ Glaser, Jürgen ; Menze, Axel: Ansatzpunkte zur Steuerung unternehmerischer Standortentscheidungen: Ergebnisse einer Unternehmensbefragung zu Standortanforderungen und Standortqualitäten in der Region Dresden unter Mitarb. v. Andreas Beekmann ; Hrsg.: Technische Universität Hamburg-Harburg, European Centre for Transportation and Logistics, Arbeitsbereich Verkehrssysteme und Logistik. - Hamburg: Technische Universität Hamburg-Harburg, 2003 (ECTL Working Paper 22) und Steinmeyer, I. (2002): Betriebsbefragung zum Personenwirtschaftsverkehr - Erste Erkenntnisse aus Dresden. ECTL Working Paper Nr. 7, TUHH.

Die Betriebsstruktur weist zwischen den Untersuchungsregionen teilweise deutliche Unterschiede auf (Tabelle 10):

- Größere Betriebe (insbesondere mit 500 und mehr Beschäftigten) in der Haupterhebung finden sich vor allem in den Regionen München und Rhein-Main. Deutlich höher ist ihr Anteil in der Stichprobe der im Mobilitätsmanagement aktiven Unternehmen (Tabelle 11: Betriebsgröße und Branchenstruktur nach Untersuchungsregion).
- Der Anteil von Industrie- und Gewerbebetrieben ist in München und in der Region Rhein-Main deutlich geringer als in den anderen Räumen. Ein Vergleich mit der Stichprobe im Mobilitätsmanagement aktiver Unternehmen ist hier wegen des hohen Anteils fehlender Angaben nicht sinnvoll (Tabelle 11: Betriebsgröße und Branchenstruktur nach Untersuchungsregion).
- In den Untersuchungsräumen München, Rhein-Main und eingeschränkt Dresden stammen deutlich mehr der Antwortenden aus der Kernstadt als in anderen Räumen. In der Stichprobe im Mobilitätsmanagement aktiver Unternehmen ist der Anteil der Betriebe mit Sitz in den Kernstädten noch etwas höher (Tabelle 12: Mikro- und Makrostandort nach Untersuchungsregion).
- Mit Ausnahme der Region Kassel ist die Mehrzahl der antwortenden Betriebe im Innenbereich angesiedelt. Die Stichprobe im Mobilitätsmanagement aktiver Unternehmen konzentriert sich noch stärker auf diesen Standorttyp (Tabelle 12: Mikro- und Makrostandort nach Untersuchungsregion).

Unter- suchung sregion	Anzahl Beschäftigte			Ge- sam- t	Branche							Ge- sam- t
	unter 100	100 bis 499	500 und mehr		keine Angabe	Verwal- tung	Industrie/ Gewerbe	Bau- gewer- be	Hande- l	Dienst- leistung	Verke- hr/ Komm- u- nikatio- n	
Münche- n	32 (32%)	45 (45%)	23 (23%)	100	0 (0%)	69 (67%)	6 (6%)	0 (0%)	5 (5%)	19 (19%)	4 (4%)	102
Rhein- Main	27 (37%)	28 (38%)	18 (25%)	73	0 (0%)	40 (55%)	5 (7%)	1 (1%)	2 (3%)	21 (27%)	5 (7%)	73
Kassel	18 (35%)	29 (56%)	5 (10%)	52	0 (0%)	25 (48%)	14 (25%)	2 (4%)	6 (12%)	6 (12%)	0 (0%)	52
Dresden	25 (37%)	37 (54%)	6 (9%)	68	0 (0%)	42 (58%)	15 (21%)	1 (1%)	0 (0%)	12 (17%)	2 (3%)	71
Meck.- Vorp.	36 (37%)	61 (62%)	1 (1%)	98	0 (0%)	56 (56%)	16 (15%)	3 (3%)	1 (1%)	22 (22%)	3 (3%)	100
Gesamt	141 (35%)	203 (51%)	55 (14%)	399	3 ³⁰ (1%)	232 (57%)	56 (14%)	7 (2%)	14 (3%)	80 (20%)	14 (3%)	406
Aktive Betr.	3 (9%)	8 (25%)	21 (66%)	32	10 (29%)	20 (59%)	1 (3%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (6%)	1 (3%)	34

Tabelle 11: Betriebsgröße und Branchenstruktur nach Untersuchungsregion

Bezogen auf die Antwortenden der im betrieblichen Mobilitätsmanagement aktiven Unternehmen lassen sich hinsichtlich Betriebsgröße, Lage und Struktur die bereits in Kapitel 3 zum

³⁰ 3 Unternehmen konnten keiner Region und keiner Branche zugeordnet werden.

Stand des betrieblichen Mobilitätsmanagements in Deutschland getroffenen Aussagen bestätigen (vgl. Kapitel 3.1). Die vertiefende Analyse zum Mikrostandort der Betriebe (Innenbereich, Stadtrand und Außenbereich) zeigt hohe Anteile im Innenbereich und am Stadtrand und sehr geringe Anteile im Außenbereich. Die Aussage, dass Betriebe aus dem produzierenden Sektor besonders aktiv im Mobilitätsmanagement sind, ließ sich durch die Befragung der bekannten aktiven Betriebe nicht bestätigen. Bestätigt werden konnte jedoch die Aussage, dass immer mehr öffentliche Einrichtungen betriebliches Mobilitätsmanagement betreiben (59 % der antwortenden Betriebe waren dem öffentlichen Sektor zuzuordnen).

Unter- suchungs- region	Makrostandort		Ge- samt	Mikrostandort			Ge- samt
	Kernstadt	Umland		Innenbereich	Stadtrand	Außen- bereich	
München	56 (55%)	46 (45%)	102	65 (66%)	22 (22%)	11 (11%)	98
Rhein-Main	41 (56%)	32 (44%)	73	43 (59%)	21 (29%)	9 (12%)	73
Kassel	14 (27%)	38 (73%)	52	18 (35%)	26 (51%)	7 (14%)	51
Dresden	30 (42%)	41 (58%)	71	42 (60%)	21 (30%)	7 (7%)	70
Meck.-Vorp.	22 (22%)	78 (78%)	100	56 (56%)	32 (32%)	11 (11%)	99
Gesamt	165 (41%)	241 (59%)	406	227 (57%)	124 (31%)	45 (11%)	396
Aktive Betr.	23 (68%)	11 (32%)	34	20 (62%)	10 (31%)	2 (2%)	32

Tabelle 12: Mikro- und Makrostandort nach Untersuchungsregion

6.2.1 Betriebliche Merkmale

Erste Analysen sollen die Struktur des Rücklaufs weiter beschreiben und überprüfen, ob zwischen bestimmten Merkmalen der betrieblichen Situationen Zusammenhänge bestehen. Derartige Zusammenhänge sollten frühzeitig erkannt werden, um spätere Analysen, z. B. der realisierten Maßnahmen, zutreffend interpretieren zu können. Als wichtigste Merkmale der betrieblichen Situation werden hier betrachtet:

- Anzahl Standorte
- Eigentumsverhältnisse bei Grundstücken und Gebäuden
- Betriebsstrukturen und Beschäftigtenanzahl
- Beschäftigtenstrukturen
- Arbeitszeitregelungen

Als wesentliche „Kontrollvariablen“ gehen die oben dargestellten Größen (Anzahl Beschäftigter, Branchenzugehörigkeit, Makrostandort und Mikrostandort des Betriebs) ein.

Ergeben sich bei den Kreuztabellen entsprechende signifikante Unterschiede (5%-Niveau), so werden diese Befunde dargestellt. Ansonsten erfolgt der Hinweis, dass sich keine relevanten Unterschiede in der Stichprobe zeigen. Davon abweichend werden an einzelnen Stellen, an denen Unterschiede erwartet wurden, sich diese aber nicht zeigen, auch nicht signifikante Unterschiede dokumentiert. Diese sollen die unerwarteten Befunde unterstreichen.

Anzahl Standorte

Die Anzahl der Betriebsstandorte von Unternehmen oder öffentlichen Einrichtungen in einer Gemeinde bzw. auch in verschiedenen Gemeinden ist mitentscheidend, welche Maßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements umgesetzt werden können (z. B. Carpools,

Jobtickets, Fahrgemeinschaftsförderung). In der Befragung überwog die Zahl der Mehrbetriebsunternehmen mit gut 66% gegenüber den Einbetriebsunternehmen. Hierbei gaben 28% der befragten Unternehmen weitere Standorte in der gleichen Stadt an, während bei öffentlichen Einrichtungen ca. 50% sich auf mehrere Standorte in derselben Stadt verteilen.

Unterschiede nach Anzahl Beschäftigter, Branche sowie Makro- und Mikrostandort zeigen sich nicht.

Eigentumsverhältnisse an Grundstücken und Gebäuden

Eigentum an Grundstück und Gebäuden eröffnet mehr Möglichkeiten, bauliche (z. B. Stellplätze, Gebäude) oder organisatorische Änderungen (z. B. Einführung eines Parkraummanagements) zu realisieren. Andererseits kann bei Mietverträgen kurzfristiger auf Änderungen in der Betriebsstruktur reagiert werden (z. B. Umzug in Gebäude mit mehr oder weniger Grundfläche). Beides kann für das betriebliche Mobilitätsmanagement relevant sein.

Knapp 65% der Betriebe sind Eigentümer des Grundstücks oder der Gebäude. In der Regel umfasst das Eigentum dabei sowohl Grundstück als auch Gebäude (60%). Gebäude werden zu 32% gemietet, Grundstücke zu 22%. Bei öffentlichen Einrichtungen ist der Eigentumsanteil nur geringfügig höher als bei privaten Unternehmen.

Unterschiede nach Anzahl Beschäftigter sowie Makro- und Mikrostandort zeigen sich nicht.

Veränderungen der Betriebsstrukturen und Beschäftigtenanzahl

Veränderungen bieten Chancen, Neues zu etablieren. 34% der befragten Betriebe wollen in den nächsten Jahren Veränderungen in der Fläche oder Betriebsstruktur vornehmen. Davon entfallen 5 Prozentpunkte auf Flächenreduzierungen, 23 Prozentpunkte auf Flächenenerweiterungen und Auslagerungen von Betriebsteilen. Die restlichen Prozentpunkte verteilen sich auf Umzüge und sonstige Veränderungen. 46% der Betriebe gehen von einer konstanten Beschäftigtenanzahl aus, 16% von einer Zunahme und 38% von einem Rückgang. 63% der Betriebe, die von einer Zunahme der Beschäftigtenzahlen ausgehen, sind private Unternehmen; 75% der Betriebe mit einem erwarteten Rückgang der Beschäftigtenzahlen sind öffentliche Einrichtungen.

Unterschiede nach Anzahl Beschäftigter sowie Makro- und Mikrostandort zeigen sich nicht.

Beschäftigtenstruktur

Die Beschäftigtenstruktur (Anteil Frauen, Teilzeitbeschäftigter und Schichtarbeiter), Arbeitszeitregelungen sowie die Verkehrsmittelnutzung der Beschäftigten sind wichtige Kriterien für ein betriebliches Mobilitätsmanagement. Gleichzeitig bilden sie ein wesentliches Merkmal zur Systematisierung der Betriebe. In der folgenden Auswertung sind die Betriebe mit Angaben zum Anteil Frauen, Teilzeitbeschäftigter und Schichtarbeiter berücksichtigt; diese beruhen jedoch häufig nur auf Schätzungen der Betriebe.

Insgesamt gaben 29% der Betriebe an, Schichtarbeit durchzuführen. Die höchsten Anteile an Betrieben mit Schichtarbeit weisen Industrie/Gewerbe mit 68% sowie die Branche Verkehr und Kommunikation mit 87% auf (n=15). Öffentliche Einrichtungen haben mit knapp 15% den geringsten Anteil. Überdurchschnittlich häufig wird Schichtarbeit in großen Betrieben praktiziert (> 50% der Betriebe mit über 1.000 Beschäftigten, 12% bei unter 100 Beschäftigten).

In 74% der Betriebe gibt es Teilzeitbeschäftigte, vor allem im Baugewerbe, Handel sowie bei Verkehr und Kommunikation (jeweils über 85% der Betriebe; geringe Fallzahlen!). Signifikante Unterschiede zwischen den Kategorien der Betriebsgröße bestehen jedoch nicht. In der Regel

nehmen die Teilzeitbeschäftigten nur eine Minderheit der Beschäftigten ein; nur in sehr wenigen Betrieben sind sie in der Überzahl. 13% der befragten Betriebe beschäftigen nur Männer.

Unterschiede nach Makro- und Mikrostandort sowie der Anzahl der Beschäftigten zeigen sich nicht.

Arbeitszeitregelungen

Die Arbeitszeitenregelungen für die Beschäftigten bilden ebenfalls ein Potenzial oder auch Hemmnis für betriebliches Mobilitätsmanagement. Zum Beispiel können flexible Arbeitszeiten dazu führen, dass Beschäftigte den ÖPNV außerhalb der Spitzenzeiten nutzen, Nachtarbeit hingegen kann die Anreise mit dem ÖPNV erschweren, Schichtmodelle zu Problemen mit den Stellplätzen führen. In fast 70% der Betriebe existieren flexible Arbeitszeiten mit einer festen Kernarbeitszeit (Mehrfachnennungen). Feste Arbeitszeiten sind in 35% der Betriebe, Wochenendarbeit ist in 30% der Betriebe zu verzeichnen.

Arbeitszeitregelung	Branche						
	Verwaltung	Industrie/Gewerbe	Baugewerbe	Handel	Dienstleistung	Verkehr/Kommunikation	Gesamt
Feste Arbeitszeit	69 (14%)	27 (16%)	7 (50%)	8 (32%)	37 (18%)	7 (13%)	155 (16%)
Flexible Arbeitszeit	267 (54%)	41 (24%)	3 (21%)	9 (36%)	62 (31%)	13 (25%)	395 (41%)
Schichtarbeit	29 (6%)	26 (15%)	0 (0%)	31 (2%)	24 (12%)	7 (13%)	89 (9%)
Nachtarbeit	72 (15%)	52 (30%)	2 (14%)	2 (8%)	46 (23%)	17 (32%)	191 (20%)
Wochenendarbeit	56 (11%)	26 (15%)	2 (14%)	3 (12%)	33 (16%)	9 (17%)	129 (13%)
Gesamt	493 (51%)	172 (18%)	14 (1%)	25 (3%)	202 (21%)	53 (6%)	959 (100%)

Tabelle 13: Arbeitszeitregelungen nach Branchen (Mehrfachnennungen möglich)

Differenziert nach Branchen (Tabelle 13: Arbeitszeitregelungen nach Branchen (Mehrfachnennungen möglich))

Unterschiede nach Betriebsgröße, Makro- und Mikrostandort sind nicht auffällig.

6.2.2 Verkehrliche Merkmale der Betriebe

Sowohl für den Berufsverkehr als auch für den Dienst- und Geschäftsreiseverkehr ist die Verkehrsanbindung der Betriebe wesentlich. Eine gute ÖV-Anbindung ist ein wesentlicher fordernder Faktor bei der Umsetzung betrieblichen Mobilitätsmanagements (vgl. Kapitel 3.1). Die Lage der Betriebe und die Verkehrsanbindung wurden anhand der Adresse ermittelt und nicht erfragt. Dabei lag der Schwerpunkt auf der Anbindung mit dem öffentlichen Verkehr, die nach vier Kriterien klassifiziert wurde:

- Entfernung zur Haltestelle
- Anzahl der Abfahrten in beide Richtungen werktags zwischen 7 und 8 Uhr.
- Reisezeit ins Ortszentrum
- Reisezeit zur nächstgelegenen überregionalen Verkehrsanbindung

Daraus wurde ein ÖV-Index ermittelt, der für die einzelnen Betriebsstandorte die Qualität des ÖV-Anschlusses darstellt (vgl. Anhang 6).

Qualität der ÖPNV-Anbindung	Mikrostandort				Gesamt
	Innenbereich/ City	Innenstadt-rand	Stadttrand	Außenbereich	
Sehr gut	6 (4%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (1%)
Gut	62 (46%)	47 (44%)	41 (32%)	6 (17%)	156 (39%)
Befriedigend	47 (35%)	41 (38%)	53 (42%)	19 (53%)	160 (40%)
Ausreichend	17 (13%)	16 (15%)	16 (13%)	8 (23%)	57 (14%)
Mangelhaft	2 (1%)	4 (4%)	17 (13%)	3 (13%)	26 (6%)
Gesamt	134 (33%)	108 (27%)	127 (31%)	36 (9%)	405 (100)

Tabelle 14: Qualität der ÖV-Anbindung nach Mikrostandorten

Deutlich wird die abnehmende Qualität von der Innenstadt zum Außenbereich (Tabelle 14: Qualität der ÖV-Anbindung nach Mikrostandorten)

In innerstädtischen Bereichen weisen 50% der Standorte einen guten oder sehr guten ÖV-Index auf, im Außenbereich dagegen nur 17%. Der Unterschied zwischen Kernstadt und Umland ist mit 50% (sehr) guter Anbindung gegenüber 30% etwas geringer (nicht in Tabelle dargestellt). Da öffentliche Einrichtungen häufiger in der Kernstadt und zentraler liegen als Unternehmen ist ihre ÖV-Anbindung anteilig besser als bei Unternehmen (nicht in Tabelle dargestellt). Unterschiede nach Beschäftigtenanzahl sind nicht signifikant.

Verkehrsmittelnutzung der Beschäftigten

Betriebliche Arbeitszeitregelungen prägen wie die Lage des Betriebs und die ÖPNV-Anbindung die Verkehrsmittelnutzung der Beschäftigten. Die Verkehrsmittelnutzung der Beschäftigten war allerdings in den meisten Betrieben nicht bekannt – nur 23 Betriebe verfügten über Zählzeiten. Entsprechend sind die folgenden Ergebnisse, die auf durch die Befragten geschätzten Verkehrsmittelanteilen beruhen, nur sehr vorsichtig zu interpretieren.

27% der Betriebe schätzen den Pkw-Anteil bei den Berufswegen auf über 75%.³¹ Insgesamt geben 53% der befragten Betriebe den Pkw-Anteil mit über 50% an. Im Vergleich dazu nennen nur 16% der Betriebe einen ÖPNV-Anteil von über 50%, während 40% den ÖPNV-Anteil auf unter 15% schätzen. Im Rad- und Fußverkehr schätzen jeweils knapp 80% der Betriebe den Rad- und Fußverkehrsanteil auf jeweils unter 10%.

In Tabelle 15: Geschätzter Pkw-Anteil im Berufsverkehr und Mikrostandort sind die von den Betrieben geschätzten Pkw-Anteile im Berufsverkehr nach Lage differenziert dargestellt. Es zeigen sich deutliche Unterschiede nach Mikrostandorten (Tabelle 15: Geschätzter Pkw-Anteil im Berufsverkehr und Mikrostandort). Ausgehend von einem sehr hohen Niveau bei den Pkw-Anteilen nehmen die Anteile der Pkw-Fahrten noch zu, je weiter sich die Betriebsstandorte von der weiteren Innenstadt entfernt befinden. So schätzen immerhin 17% der Betriebe im Innenbereich einen Pkw-Anteil von unter 25%. Am Stadttrand und im Außenbereich liegt dieser Anteil

³¹ Nur ganz wenige Betriebe verfügen über eine entsprechende Erhebung. Daher wurde im Fragebogen für die Betriebe ohne entsprechende Erhebung des Beschäftigtenverkehrs um eine Schätzung der Verkehrsmittelanteile gebeten.

nur bei 4%. Im Außenbereich geht fast die Hälfte der Betriebe davon aus, dass der Pkw-Anteil ihrer Beschäftigten bei über 75% liegt.

Umgekehrt sinkt mit zunehmender Entfernung vom Innenbereich der geschätzte Anteil der ÖPNV-Fahrten (nicht in Tabelle dargestellt). Dabei differenziert die räumliche Lage den modal split der Beschäftigten besser als der ÖV-Index.

Geschätzter Pkw-Anteil	Mikrostandort				Gesamt
	Innenbereich/ City	Innenstadt-rand	Stadttrand	Außenbereich	
Pkw-Anteil <25%	22 (17%)	19 (19%)	5 (4%)	2 (4%)	48 (12%)
Pkw-Anteil 25-50%	46 (36%)	37 (37%)	45 (35%)	8 (17%)	136 (34%)
Pkw-Anteil 50-75%	30 (23%)	27 (27%)	38 (30%)	14 (30%)	109 (27%)
Pkw-Anteil >75%	30 (23%)	18 (18%)	40 (31%)	23 (49%)	111 (27%)
Gesamt	128 (32%)	101 (25%)	128 (32%)	47 (12%)	404 (100%)

Tabelle 15: Geschätzter Pkw-Anteil im Berufsverkehr und Mikrostandort

Keine signifikanten Unterschiede zeigen sich dagegen zwischen den Branchen und der Betriebsgröße.

Stellplätze

Die Stellplatzsituation erscheint aus Sicht der meisten Betriebe unproblematisch. Selbst im Innenbereich/City und am Innenstadtrand sprechen nur etwa 20% der Betriebe von einer „angespannten Stellplatzsituation“ (Tabelle 16: Bewertung der Stellplatzsituation nach Mikrostandort (Anteil der Betriebe))

Nach außen sinkt dieser Anteil auf nur 5% der Betriebe. Der Anteil der öffentlichen Einrichtungen mit angespannter Stellplatzsituation ist mit 19% deutlich höher als bei privaten Unternehmen (6%) und erklärt sich zu erheblichen Teilen aus der häufig zentralen Lage der öffentlichen Einrichtungen.

Stellplatzsituation	Mikrostandort				Gesamt
	Innenbereich/ City	Innenstadt-rand	Stadttrand	Außenbereich	
Angespannte Situation	23 (19%)	18 (20%)	12 (10%)	2 (5%)	55 (15%)
Konkurrenz um Stellplätze	27 (22%)	14 (15%)	12 (10%)	1 (2%)	54 (14%)
Knapp ausreichend	41 (34%)	28 (30%)	43 (37%)	14 (33%)	126 (34%)
Genügend Stellplätze	29 (24%)	29 (32%)	48 (41%)	24 (56%)	130 (35%)
Nicht ausgelastet	2 (2%)	3 (3%)	1 (1%)	2 (5%)	8 (2%)
Gesamt	122 (33%)	92 (25%)	116 (31%)	43 (12%)	373 (100%)

Tabelle 16: Bewertung der Stellplatzsituation nach Mikrostandort (Anteil der Betriebe)

Parken im öffentlichen Straßenraum findet häufiger in den Innenbereichen statt, während es in den Außenbereichen kaum erfolgt (Tabelle 17: im Straßenraum nach Mikrostandort (Anteil der Betriebe)).

Parken im Straßenraum	Mikrostandort				Gesamt
	Innenbereich/ City	Innenstadt- rand	Stadtrand	Außen- bereich	
Ja, viele	32 (25%)	27 (28%)	20 (16%)	3 (7%)	82 (21%)
Ja, einige	42 (33%)	33 (35%)	32 (26%)	4 (9%)	111 (28%)
Nein, eher nicht	55 (43%)	35 (37%)	70 (57%)	37 (84%)	197 (51%)
Gesamt	129 (33%)	95 (24%)	122 (31%)	44 (11%)	390 (100%)

Tabelle 17: im Straßenraum nach Mikrostandort (Anteil der Betriebe)

Unterschiede nach Betriebsgrößen und den Makrostandorten ergeben sich nicht.

Parkraumbewirtschaftung

Ein wesentliches Instrument zum Umgang mit einem knappen Stellplatzangebot ist die Parkraumbewirtschaftung. Neben Gebührenmodellen kommen insbesondere Zuordnungsmodelle mit Parkausweisen, Zufahrtsbeschränkungen, Verlosungen, Reservierungen für bestimmte Nutzergruppen etc. in Frage. Von den befragten Betrieben haben 13% Gebührenmodelle. Dieses Instrument ist insbesondere in zentralen Lagen verbreitet (Innenbereich 15%, Innenstadtrand 12%, Stadtrand 6%, Außenbereich 7%).

Aufgrund sehr geringer Fallzahlen (n=42) sind Aussagen zu den Gebührenmodellen kaum möglich. Die Ausgestaltung der Modelle ist sehr heterogen in Bezug auf den Anteil der bewirtschafteten Stellplätze, die Träger der Durchführung (der Betrieb selbst oder Dritte), den Zuteilungsmodus (freie Wahl oder feste Zuteilung des Stellplatzes), die Gebührenerhebung (meist pauschale Jahres- oder Monatsgebühr, teilweise Einzelgebühr je Nutzung) und die Höhe der Gebühr (von 10 € jährlich bis zu 100 € im Monat in Innenstadtlagen).

Darüber hinaus wird in 19% der befragten Betriebe die Stellplatznutzung über andere Instrumente geregelt. Hierzu zählen Park- und Dienstaussweise, feste Zuordnungen zu Fahrzeugen oder Einzelpersonen, Zuordnungen zu Abteilungen und Organisationseinheiten oder Zuteilungen nur an Vollbeschäftigte. Betriebe mit betrieblichem Mobilitätsmanagement nennen weitere Regelungen: Besitz eines Jobtickets oder die Verteilung der Stellplätze durch den Personalrat.

In vielen Betrieben sind Stellplätze für bestimmte Nutzergruppen zugewiesen. Im Interesse eines jeden Unternehmens ist die Erreichbarkeit für Kunden und Besucher. Dies zeigt sich auch in der Befragung. Gut 56% der befragten Betriebe besitzen Kundenstellplätze. Für Dienstwagen sind in über 70% der Unternehmen Stellplätze reserviert. 38% verfügen über reservierte Stellplätze für die Leitungsebene. Eine weitere Gruppe sind Behinderte, die in über 50% der befragten Betriebe über reservierte Stellplätze verfügen. Weitere Gruppen mit reservierten Stellplätzen sind Beschäftigte mit einem weiten Weg zum Arbeitsort oder auch Beschäftigte mit schlechter ÖV Anbindung.³²

³² Im Vergleich zu den in Abbildung 8 nach der Stellplatzsituation differenzierten Anteilen ergeben sich leichte Abweichungen. Diese resultieren aus den Angaben von Betrieben ohne Angabe zur „Anspannung“ der Stellplatzsituation, die in der Abbildung nicht dargestellt sind.

In besonderem Maße wird die Reservierung von Betrieben mit Stellplatzmangel eingesetzt. Am stärksten macht sich der Unterschied zwischen Standorten ohne und mit Stellplatzmangel auf der Geschäftsleitungsebene bemerkbar, etwas weniger deutlich bei Behinderten. Aber auch für Schichtarbeiter, Beschäftigte mit schlechter ÖV-Anbindung oder langen Arbeitswegen werden bei einer problematischen Stellplatzsituation erkennbar häufiger Stellplätze reserviert. Kunden und Besucher ‚profitieren‘ dagegen gar nicht vom Stellplatzmangel in Form reservierter Stellplätze.

Insgesamt ergeben sich keine signifikanten Unterschiede in Bezug auf Anzahl Beschäftigter, Branche und Makrostandort.

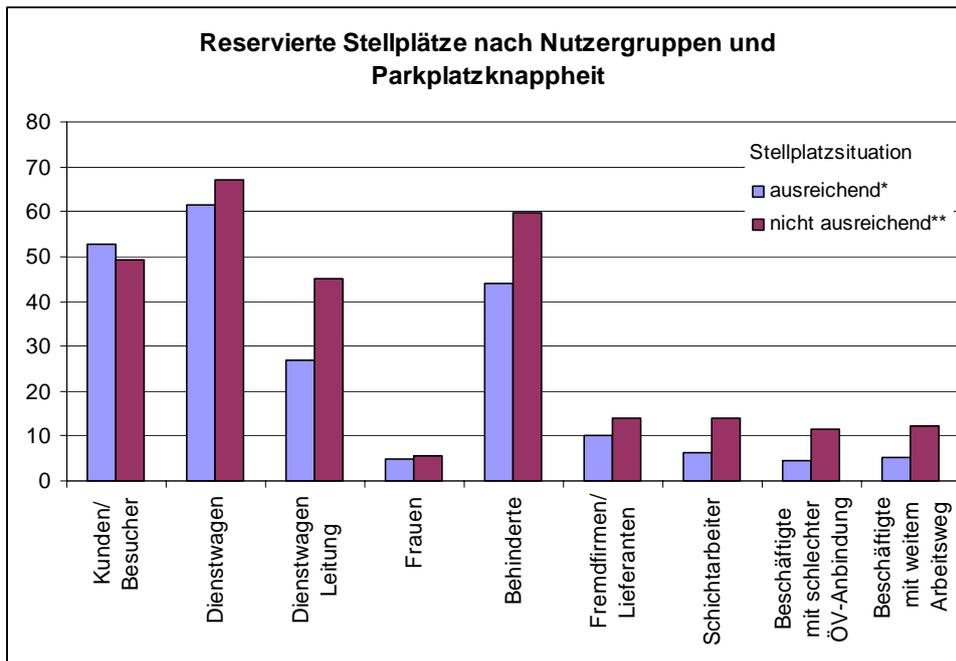


Abbildung 8: Reservierte Stellplätze für verschiedene Nutzergruppen nach Parkplatzknappheit

* Stellplatzsituation ausreichend: Stellplätze knapp ausreichend, genügend Stellplätze, Stellplätze nicht ausgelastet

** Stellplatzsituation nicht ausreichend: angespannte Stellplatzsituation und Konkurrenz um Stellplätze (vgl. jeweils Tabelle 16: Bewertung der Stellplatzsituation nach Mikrostandort (Anteil der Betriebe))

Verkehrsmittelnutzung bei berufsbedingten Aktivitäten

In 68% der Betriebe ist ein Teil der Beschäftigten in Ausübung des Berufs auf einen Pkw angewiesen. Das betrifft in 34% der Betriebe weniger als 10% der Beschäftigten, in 22% der Betriebe mehr als 50% der Beschäftigten. Dies bietet auf der Kostenseite vermutlich Einsparpotenziale im Geschäfts- und Dienstreisemanagement oder auch Verlagerungspotenziale auf umweltfreundliche Verkehrsmittel.

Werden private Pkw in der Ausübung des Berufs genutzt bzw. Dienstwagen privat gefahren, so ist diese Praxis eher hemmend für die Einführung eines betrieblichen Mobilitätsmanagement. Hierzu zählt auch die mittlerweile in vielen größeren Unternehmen häufige Praxis, geleaste Firmen-Pkw den Beschäftigten zur ausschließlichen Privatnutzung (Gehaltsumwandlung) zur Verfügung zu stellen.

Insgesamt gaben 89% aller befragten Betriebe (n=406) an, über Firmen-Pkw bzw. über einen eigenen Fuhrpark zu verfügen. Der Anteil der Betriebe ohne eigene Fahrzeuge ist bei den

öffentlichen Einrichtungen mit 17% am höchsten und im Baugewerbe, Handel sowie Verkehr und Kommunikation mit 0% am geringsten (Tabelle 18: Größe des Fuhrparks nach Branche, erste Datenzeile). Insgesamt machten 348 Betriebe Angaben zur Anzahl der Fahrzeuge und zur Branche. Nur 6% verfügen über mehr als 100 Pkw (Tabelle 18: Größe des Fuhrparks nach Branche, letzte Spalte). Große Betriebe besitzen im Verhältnis zu den kleineren in der Regel auch einen größeren Fuhrpark. Allerdings gibt es einige Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten, die über weniger als 10 Firmenfahrzeuge verfügen, und wiederum Betriebe mit weniger als 100 Beschäftigten mit einem Fuhrpark von 51 bis 100 Pkw.

Öffentliche Einrichtungen verfügen meist nur über einen kleinen Fuhrpark (Tabelle 18: Größe des Fuhrparks nach Branche). Im Baugewerbe und im Handel sind häufig Fuhrparks mit über 25 Fahrzeugen zu verzeichnen. Sehr heterogen stellen sich die Fuhrparkgrößen im Dienstleistungssektor und in der Verkehrs- und Kommunikationsbranche dar, die beide auch in ihrer Branchenzusammensetzung sehr heterogen sind.

Signifikante Unterschiede der Fuhrparkgrößen nach Lage der Betriebe waren in den Auswertungen ebenfalls nicht festzustellen.

Größe des Fuhrparks	Branche						Gesamt
	öffentl. Einrichtung	Industrie/ Gewerbe	Baugewerbe	Handel	Dienstleistung	Verkehr/ Kommunikation	
Kein Fahrzeug	40 (17%)	1 (2%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (4%)	0 (0%)	44(11%)
bis 2 Fahrzeuge	57 (25%)	7 (13%)	0 (0%)	1 (7%)	2 (3%)	1 (8%)	68 (17%)
3 bis 5 Fahrzeuge	48 (21%)	6 (11%)	0 (0%)	1 (7%)	17 (23%)	3 (23%)	75 (19%)
6 bis 10 Fahrzeuge	20 (9%)	18 (34%)	1 (14%)	2 (14%)	16 (22%)	3 (23%)	60 (15%)
11 bis 25 Fahrzeuge	30 (13%)	11 (21%)	2 (29%)	3 (21%)	17 (23%)	2 (15%)	65 (17%)
26 bis 50 Fahrzeuge	9 (4%)	6 (11%)	3 (43%)	1 (7%)	8 (11%)	2 (15%)	29 (7%)
51 bis 100 Fahrzeuge	14 (6%)	2 (4%)	1 (14%)	3 (21%)	8 (11%)	2 (0%)	28 (7%)
über 100 Fahrzeuge	13 (6%)	2 (4%)	0 (0%)	3 (21%)	3 (4%)	2 (15%)	23 (6%)
Gesamt	231(59%)	53 (14%)	7 (2%)	14 (4%)	74 (29%)	13 (3%)	392 (100%)

Tabelle 18: Größe des Fuhrparks nach Branche

Von besonderer Relevanz sowohl für die Abwicklung des Berufsverkehrs als auch für die Dienst- und Geschäftsreisen sind Regelungen zum Umgang mit Firmen-Pkw und Dienstwagen. 52% der Betriebe geben an, dass die Fahrzeuge ausschließlich für dienstliche bzw. geschäftliche Nutzung zur Verfügung stehen; 41% erlauben eine teilweise private Nutzung. Die ausschließlich private Nutzung von Firmen-Pkw durch Gehaltsumwandlung wird nur von knapp 2% der Unternehmen praktiziert. Allerdings befinden sich darunter auch drei Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten. Einerseits bieten Unternehmen mit einem großen Fuhrpark und der Möglichkeit, Firmen-Pkw auch privat zu nutzen, ein großes Potenzial beispielsweise für Carpools. Andererseits kann sich die bisher schon bestehende private Nutzung von Firmen-Pkw aufgrund von Besitzstandswahrung ebenso als Hemmnis erweisen.

Andere Verkehrsmittel zur Durchführung berufsbedingter Aktivitäten

Bei der Frage, welche Verkehrsmittel die Beschäftigten abgesehen von Dienstwagen zur Durchführung ihrer berufsbedingten Aktivitäten nutzen (1247 Nennungen bei 383 Fällen), nannten knapp 90% den öffentlichen Verkehr, knapp 80% den privaten Pkw und 47% das Flugzeug. Etwa gleichauf liegen das Taxi (34%), das Fahrrad (29%) und Mietwagen (28%) gefolgt von Werksbussen (19%). Dabei bestehen teilweise deutliche Unterschiede der Verkehrsmittelnutzung nach der Betriebsgröße. So nimmt die Nutzung von Mietwagen, Taxis, Werksbussen und des Flugzeugs mit der Betriebsgröße deutlich zu.

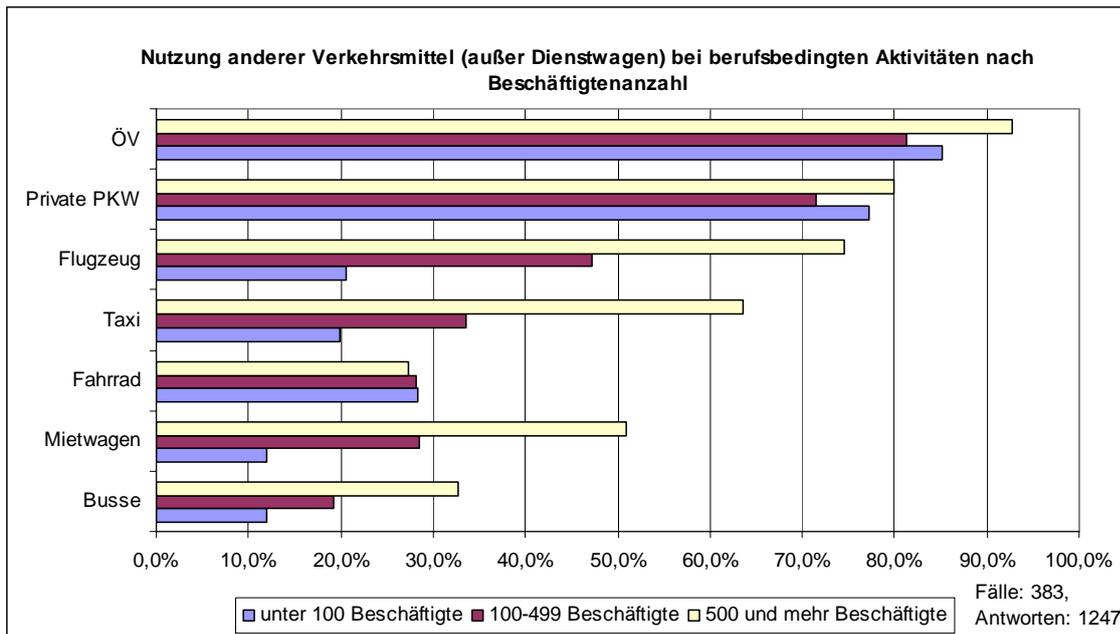


Abbildung 9: Verkehrsmittelnutzung zur Durchführung berufsbedingter Aktivitäten ohne Dienstwagen nach Betriebsgröße (Mehrfachnennungen)

Bei einer Differenzierung nach Mikrostandorten (Abbildung10) nimmt die Nutzung von ÖV, privatem Pkw und Fahrrad von innen nach außen ab, während umgekehrt beim Flugzeug, Taxi, Mietwagen und Werksbussen die Nutzung bei Betrieben mit Standorten in der Innenstadt jeweils geringer ist als außen.

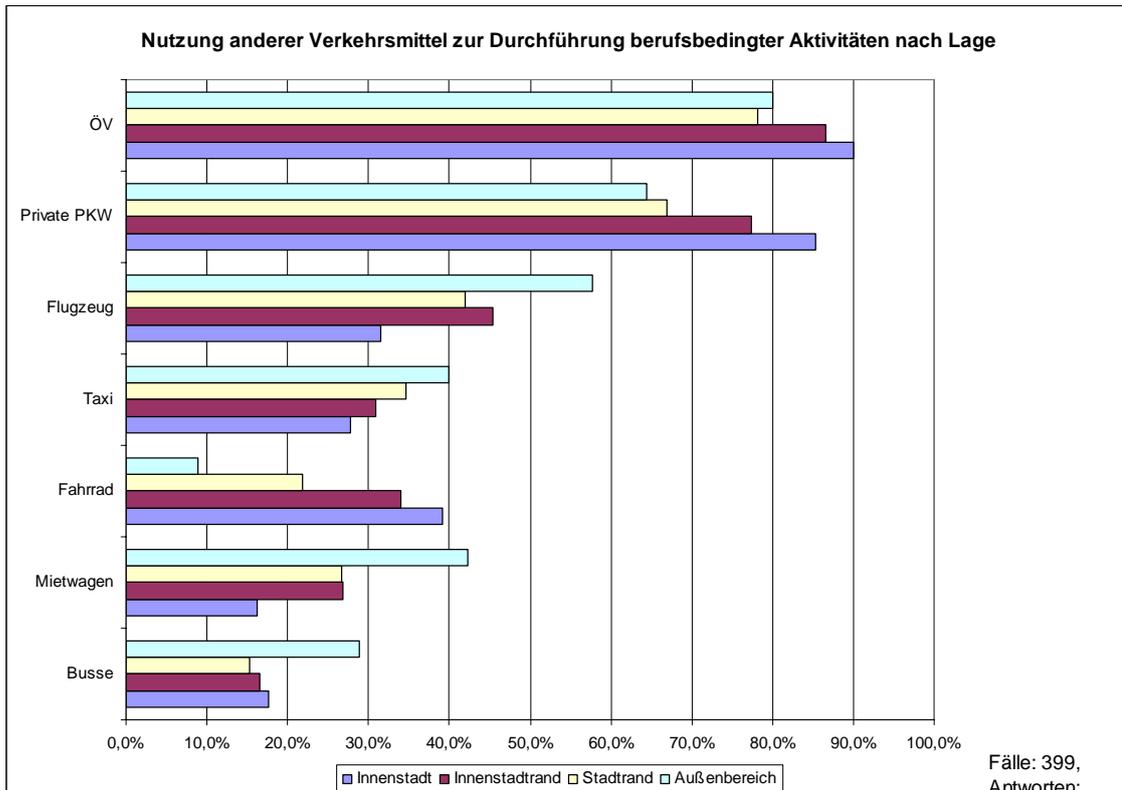


Abbildung 10: Verkehrsmittelnutzung zur Durchführung berufsbedingter Aktivitäten ohne Dienstwagen nach Mikrostandort (Mehrfachnennungen)

6.2.3 Mobilitätsrelevante Motive und eingesetzte Managementinstrumente

Bessere Erreichbarkeit oder Umweltbilanz, geringere Kosten oder eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit sind Gründe für die Einführung eines betrieblichen Mobilitätsmanagements. Die Betriebe wurden daher gebeten, die Wichtigkeit einzelner Themen für ihren Betrieb zu benennen (vierstufige Skala von sehr wichtig bis unwichtig).

Hier konnten im Vergleich zum bisherigen Stand des betrieblichen Mobilitätsmanagements in Deutschland (vgl. Kapitel 3.1) deutliche Erkenntnisgewinne erzielt werden, die eine hohe Relevanz für die zukünftige Ansprache von Betrieben besitzen. Die aus Sicht der Betriebe wichtigsten Einzelthemen sind danach die Produktivität der Mitarbeiter, die Mitarbeiterzufriedenheit und die Verminderung von Wegeunfällen (jeweils fast 50% und mehr der Nennungen „sehr wichtig“, in Tabelle 19: Wichtigkeit verkehrsrelevanter Einzelthemen aus Sicht der Betriebe

Es folgen die Themen Gesundheitsförderung, Image, Kostenreduzierung von Geschäftsreisen und die Erreichbarkeit für Besucher mit einem Anteil der Nennungen „sehr wichtig“ von mehr als einem Drittel.

Die Einzelthemen mit hoher Bedeutung eignen sich zur Ansprache der Betriebe, um sie für ein betriebliches Mobilitätsmanagement zu gewinnen. Dabei besitzen die Verminderung von Wegeunfällen, die Gesundheitsförderung oder eine positive Umweltbilanz einen deutlichen Bezug zum betrieblichen Mobilitätsmanagement.

Die Expertenbefragung und der Workshop weisen auf fehlendes Bewusstsein und Know-how der Betriebe hin. Dies bestätigt sich bei der gering eingeschätzten Bedeutung einiger Themen,

obwohl diese den Betrieben bei entsprechender Umsetzung direkt oder indirekt Kosten sparen bzw. die Zufriedenheit der Beschäftigten erhöhen können (z. B. Kostenreduktion beim Parkraum, Verkürzung der Arbeitswege). Gezielte Informationen zu diesen Themen können Betriebe für das betriebliche Mobilitätsmanagement gewinnen.

Einzelthemen	Wichtigkeit				Gesamt
	sehr wichtig	ziemlich wichtig	weniger wichtig	unwichtig	
Produktivität der Mitarbeiter	222 (58%)	124 (32%)	21 (5%)	17 (4%)	384
Mitarbeiterzufriedenheit	204 (52%)	162 (41%)	17 (4%)	13 (3%)	396
Verminderung von Wegeunfällen	184 (48%)	127 (33%)	50 (13%)	23 (6%)	384
Gesundheitsförderung	153 (40%)	158 (41%)	54 (14%)	18 (5%)	383
Image	146 (38%)	168 (43%)	56 (14%)	18 (5%)	388
Erreichbarkeit für Besucher	140 (36%)	109 (28%)	99 (25%)	43 (11%)	391
Kostenreduzierung Geschäftsreisen	139 (36%)	149 (39%)	70 (18%)	26 (7%)	384
Umweltbilanz	101 (27%)	153 (41%)	92 (25%)	25 (7%)	371
Verminderung des Parkdrucks	92 (24%)	115 (30%)	102 (27%)	71 (19%)	380
Erreichbarkeit für Beschäftigte	80 (21%)	135 (35%)	120 (31%)	54 (14%)	389
Kostenreduzierung Parkraum	59 (17%)	102 (29%)	102 (29%)	93 (26%)	356
Reduzierung von Staus	31 (8%)	80 (24%)	119 (36%)	105 (31%)	335
Verkürzung der Arbeitswege	31 (9%)	79 (22%)	158 (43%)	97 (27%)	365

Tabelle 19: Wichtigkeit verkehrsrelevanter Einzelthemen aus Sicht der Betriebe

Die Antworten wurden differenziert nach Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen, Anzahl Beschäftigter, der Lage sowie der Regionen ausgewertet:

Signifikante Unterschiede ergaben sich bei einer Differenzierung nach Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen für vier Einzelthemen. Die Verbesserung der Erreichbarkeit sowohl für Beschäftigte als auch für Kunden und Besucher nahm bei Unternehmen einen wesentlich höheren Stellenwert ein als bei öffentlichen Einrichtungen. Umgekehrt ist die Verkürzung der Arbeitswege der Beschäftigten für öffentliche Einrichtungen von höherer Bedeutung (Abb. 11).

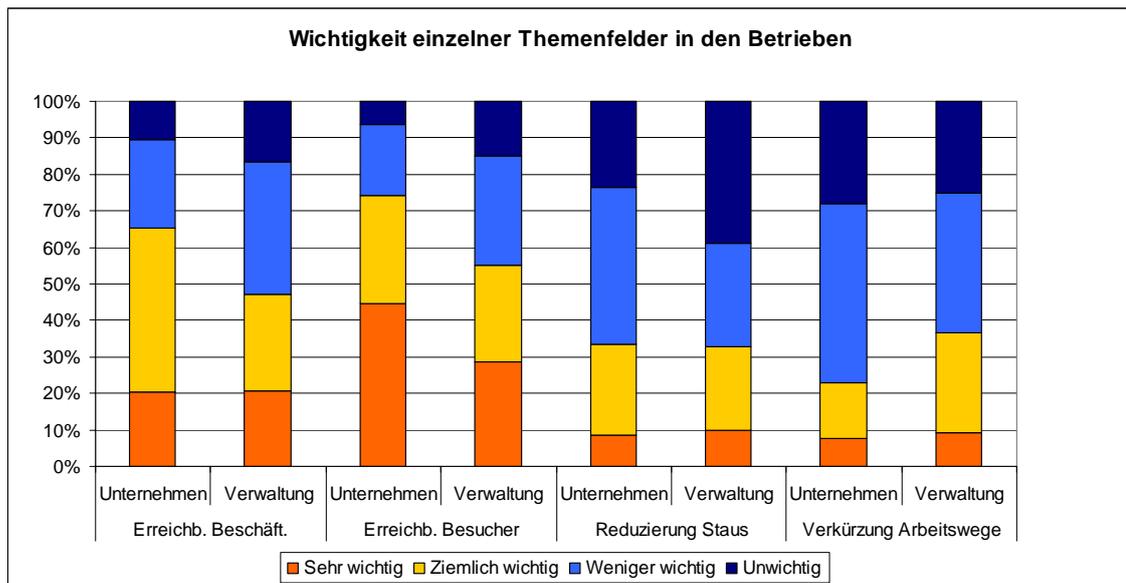


Abbildung 11: Wichtigkeit verkehrsrelevanter Einzelthemen für öffentliche Einrichtungen und Unternehmen. Nur Einzelthemen mit signifikanten Unterscheiden zwischen öffentlichen Einrichtungen und Unternehmen dargestellt

Mit der Anzahl der Beschäftigten steigt die Wichtigkeit der Erreichbarkeit für Beschäftigte, der Reduzierung von Kosten für Parkraum sowie der Verbesserung der Umweltbilanz. Betriebe in innerstädtischen Lagen nehmen die Verminderung von Parkdruck wichtiger als Betriebe im Außenbereich. Eine Differenzierung nach Regionen wies bei keinem Themenfeld signifikante Unterschiede auf.

Die Angaben zur Wichtigkeit der Einzelthemen bilden die Grundlage einer Faktorenanalyse, die die Vielzahl der einzelnen Themen zu Themenfeldern zusammenfasst. Zwei Faktoren (Themenfelder) wurden extrahiert (Tabelle 24 Faktorenanalyse Wichtigkeit von Themen; Rotierte Komponenten, Varianzaufklärung 56%).³³

³³ Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung. Die Rotation ist in 3 Iterationen konvergiert.

Einzelthemen	Faktoren (Themenfelder)	
	Produktivität im weitesten Sinn 1	Verkehrsthemen 2
Gesundheitsförderung	,799	,108
Umweltbilanz	,739	,154
Wegeunfälle	,734	,264
Produktivität Mitarbeiter	,725	,172
Mitarbeiterzufriedenheit	,699	,146
Image	,664	,140
Kostenreduzierung bei Geschäftsreisen	,541	,248
Verminderung Parkdruck	,086	,798
Kostenreduktion Parkraum	,134	,758
Erreichbarkeit Besucher	,201	,749
Erreichbarkeit Beschäftigte	,185	,714
Verkürzung Arbeitswege	,421	,457
Reduzierung Staus	,368	,432

 Tabelle 20: Faktorenanalyse Wichtigkeit von Themen, Rotierte Komponentenmatrix³⁴

Auf den Faktor 1 laden die Items, die sich sowohl direkt auf die Mitarbeiter (Zufriedenheit, Produktivität, Gesundheitsförderung und Wegeunfälle) als auch auf die Umweltbilanz und das Image beziehen. Er beschreibt die Produktivität des Unternehmens im weitesten Sinn. Faktor 2 enthält die Verkehrsthemen. Relativ schwach fallen hier die Items Reduzierung von Staus und Verkürzung der Arbeitswege aus. Die Ergebnisse der Faktorenanalyse, die Zusammenfassung der 13 Themen zu den zwei Themenfeldern „Produktivität im weitesten Sinn“ und „Verkehrsthemen“, werden bei der Analyse der Einflussgrößen für die Maßnahmenprofile berücksichtigt.

³⁴ Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung. Die Rotation ist in 3 Iterationen konvergiert.

Managementinstrumente

Zusätzlich wurden die Betriebe nach den bei ihnen eingesetzten Managementinstrumenten befragt. Die Palette reichte hier vom Öko-Audit/EMAS über betriebliche Gesundheitsförderung bis hin zum Qualitätsmanagement. Auch hieraus können sich Anknüpfungspunkte für das betriebliche Mobilitätsmanagement ergeben.

Managementinstrumente	Einsatz			
	Ja, eingesetzt	Einsatz geplant	kein Einsatz geplant	nicht bekannt
Gesundheitsförderung	230 (63%)	27 (7%)	84 (23%)	22 (6%)
Sicherheit/Arbeitsschutz	214 (62%)	29 (8%)	72 (21%)	32 (9%)
Qualitätsmanagement	171 (49%)	35 (10%)	100 (29%)	40 (12%)
Umweltbericht	55 (17%)	9 (3%)	171 (54%)	81 (26%)
Umweltmanagement	35 (11%)	22 (7%)	177 (55%)	88 (27%)
Umweltkostenrechnung	21 (7%)	13 (4%)	178 (57%)	103 (33%)
Nachhaltigkeitsberichterstattung	19 (6%)	9 (3%)	190 (62%)	90 (29%)
Ökoaudit	18 (6%)	11 (4%)	193 (64%)	80 (36%)
Ökocontrolling	16 (5%)	10 (3%)	178 (58%)	101 (33%)
Ökoprofit	7 (2%)	5 (2%)	180 (59%)	113 (37%)

Tabelle 21: Einsatz von Managementinstrumenten

In mehr als 60% der Betriebe werden Instrumente der Gesundheitsförderung und der Sicherheit/des Arbeitsschutzes eingesetzt. Knapp 50% der Betriebe verfolgen Ansätze des Qualitätsmanagements. Die Managementinstrumente aus dem Umweltbereich werden demgegenüber deutlich seltener genutzt. Eine Zusammenfassung der Instrumente aus dem Umweltbereich relativiert den Eindruck etwas, denn danach setzen immerhin 42% der Betriebe Instrumente aus dem Umweltbereich ein. Dabei sind Unternehmen in diesen Bereichen aktiver als öffentliche Einrichtungen (vgl. Abbildung 12).

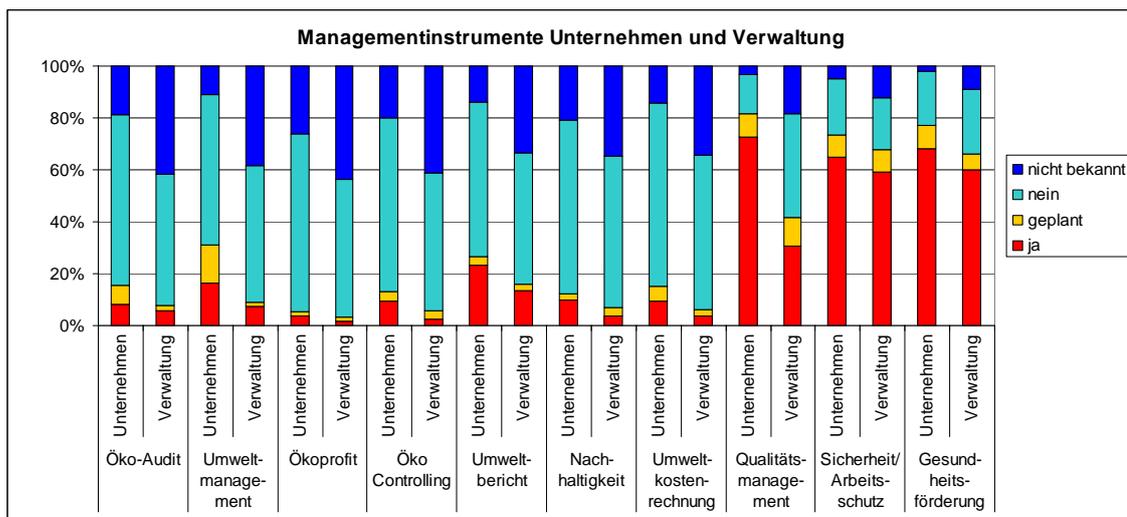


Abbildung 12: Einsatz von Managementinstrumenten in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen

Differenziert nach Branchen, ergeben sich keine signifikanten Unterschiede. Mit steigender Zahl der Beschäftigten werden die jeweiligen Managementinstrumente häufiger eingesetzt. Auffällig

ist darüber hinaus, dass mit zunehmender Mitarbeiteranzahl der Bekanntheitsgrad der jeweiligen Instrumente deutlich steigt.

Signifikante Unterschiede nach Makrostandorten sind nicht gegeben, während bei den Mikrostandorten signifikante Unterschiede festzustellen sind, die allerdings eher durch die Branche zu erklären sind als durch die Lage.

6.2.4 Akteure (Zuständige Abteilungen und Kooperationspartner)

Eine Vielzahl unterschiedlicher Abteilungen ist in den Betrieben für die Abwicklung von Dienst- und Geschäftsreisen (547 Nennungen bei 406 Fällen) sowie des Berufsverkehrs (897 Nennungen bei 406 Fällen) zuständig. In der nachfolgenden Abbildung sind die einzelnen Zuständigkeiten dargestellt.

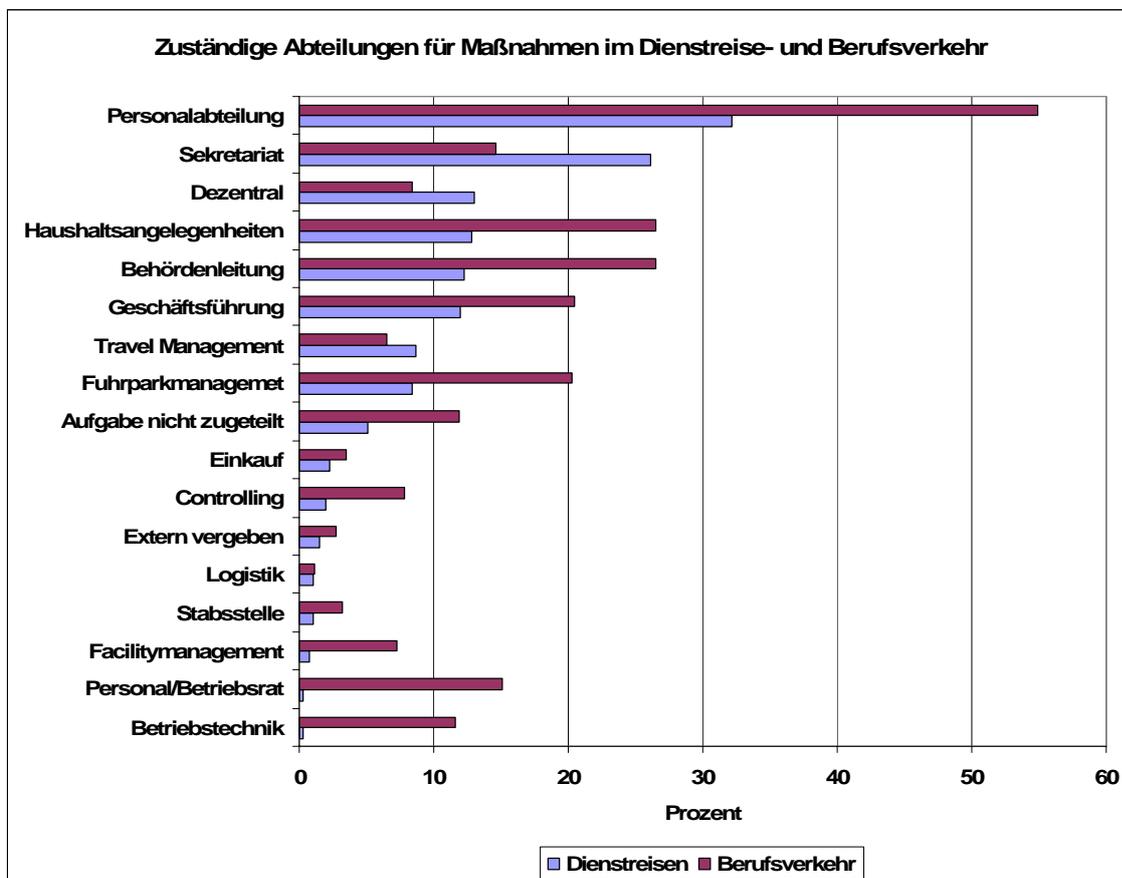


Abbildung 13: Zuständige Abteilungen in den Betrieben im Dienstreise- und Berufsverkehr

Dabei konzentriert sich die Zuständigkeit für den Berufsverkehr stark auf die Personalabteilung.

Bezogen auf die Betriebsgröße sind bei Betrieben unter 100 Beschäftigten bei den Dienstreisen zu 90% nur eine oder zwei Abteilung zuständig, bei Betrieben mit über 100 bis 500 Beschäftigten sind es 84% und bei den großen Betrieben mit über 500 Beschäftigten sind es 70% bei denen eine oder zwei Abteilungen zuständig sind. Beim Berufsverkehr ist auch eine Tendenz zu einer steigenden Anzahl zuständiger Abteilungen mit zunehmender Betriebsgröße zu erkennen.

Signifikante Unterschiede bezogen auf den Mikro- und Makrostandort als auch auf die Branche sind nicht nachweisbar.

Kooperationen

Betriebliches Mobilitätsmanagement basiert häufig auf Kooperationen mit verschiedenen Ämtern am Standort, Verbänden und Verkehrsunternehmen. 64% der Betriebe nennen keinen Kooperationspartner beim Thema Mobilität und Verkehr, 16% kooperieren mit einem Partner, 11% mit zwei oder drei Partnern und 9% mit vier oder mehr Partnern.

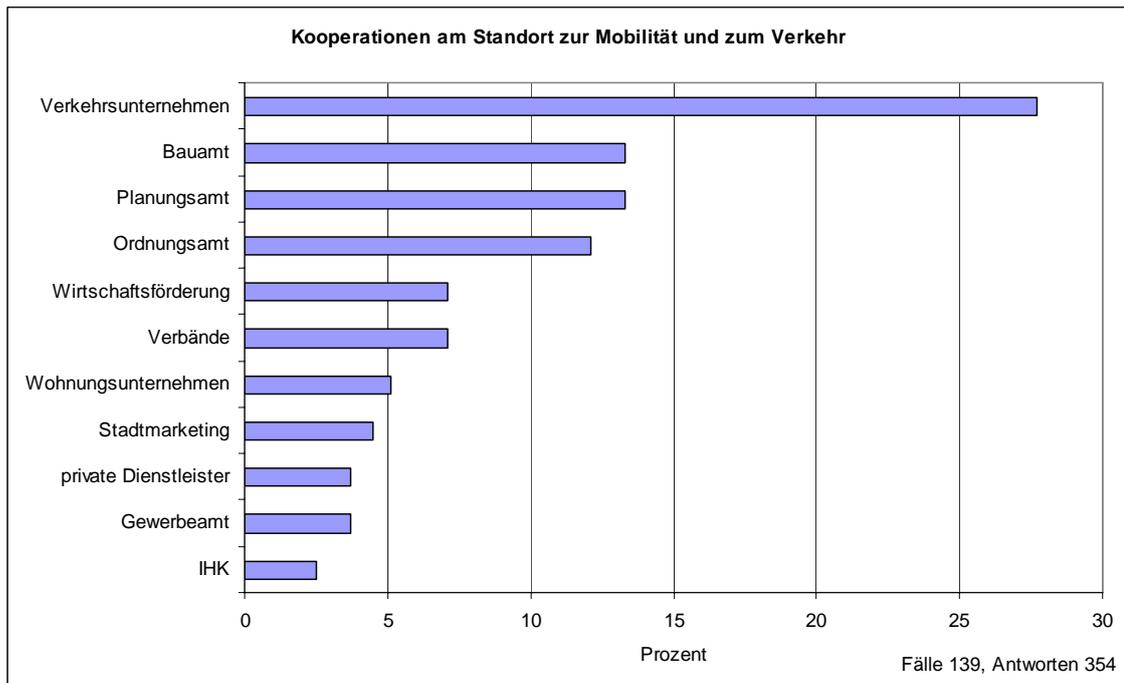


Abbildung 14: Kooperationen am Standort zum Thema Mobilität und Verkehr

Die häufigsten Kooperationspartner sind die Verkehrsunternehmen, gefolgt von verschiedenen Ämtern der Kommunen (Bau-, Planungs- und Ordnungsamt). Kooperationen mit der IHK hatten einen sehr geringen Anteil, ebenso wie mit dem Gewerbeamt oder dem Stadtmarketing.

Betrachtet man die Ausführungen in Kapitel 3.1 zu den Kooperationspartnern, dann zeigt sich, dass die Kooperationen mit Verkehrsunternehmen und den kommunalen Ämtern grundsätzlich positiv für die Förderung eines betrieblichen Mobilitätsmanagements sind. Den IHKs wurde in einer Studie von Prognos (vgl. Kapitel 3.1) eine hohe Bedeutung bei der Initiierung und Koordinierung des betrieblichen Mobilitätsmanagements zugesprochen; von allen genannten externen Kooperationspartnern der Betriebe wird die IHK am wenigsten häufig genannt, auch wenn nur die privaten Unternehmen bei den Antwortenden berücksichtigt werden.

Insgesamt kooperieren öffentliche Einrichtungen eher mit mehreren Partnern als Unternehmen und größere Betriebe (mehr als 500 Beschäftigte) kooperieren eher als kleine Betriebe mit mehreren Partnern. Unterschiede nach Lage sind nicht zu identifizieren.

6.3 Maßnahmen im Dienstreise- oder Geschäftsverkehr sowie im Berufsverkehr

Der Berufsverkehr der Beschäftigten und Dienst- und Geschäftsreisen stellen bedeutende Handlungsfelder für das betriebliche Mobilitätsmanagement dar.

Im Handlungsfeld Geschäfts- und Dienstreisen lassen sich häufig Kosten reduzieren. Kooperationsmöglichkeiten mit externen Anbietern und die Verknüpfung der privaten mit der dienstlichen Mobilität bieten ein Potenzial für ein betriebliches Mobilitätsmanagement. In diesem Handlungsfeld sind viele Betriebe bereits aktiv. Der Berufsverkehr der Beschäftigten steht hingegen bei den Betrieben weniger im Fokus. Die Fragen, inwieweit Betriebe ihre Beschäftigten auf dem Weg zur Arbeit unterstützen und welche Maßnahmen geplant sind, sollen Ansatzpunkte und Potenziale für ein betriebliches Mobilitätsmanagement im Berufsverkehr zu identifizieren.

6.3.1 Realisierte Maßnahmen

In zahlreichen Betrieben werden bereits Maßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements realisiert, ohne dass dies unbedingt im Kontext eines Gesamtkonzepts steht oder der Begriff Mobilitätsmanagement hierfür verwendet wird. Nur jeweils 3% der Betriebe nennen keine Maßnahmen im Bereich des Geschäfts-/Dienstreiseverkehrs bzw. im Bereich des Berufsverkehrs. Dies ist allerdings im Kontext der breit angelegten Liste abgefragter Maßnahmen zu sehen, die auch Maßnahmen ohne direkten Verkehrsbezug umfasst.

Besonders weit verbreitet (mindestens 50% der Betriebe) sind im Bereich der Dienst- und Geschäftsreisen administrative Maßnahmen (Workflow, Reisesteuerung, Onlinebuchungen, Kooperationen mit bundesweiten Verkehrsdienstleistern und Reisebüros). Im Berufsverkehr sind einige Maßnahmen mit indirektem Verkehrsbezug (individuelle Arbeitszeitmodelle, Umkleieräume/Duschen) weit verbreitet. Hinzu kommen einige preiswerte und unaufwändige oder vor längerer Zeit eingeführte sowie steuerlich geförderte Maßnahmen (Fahrradabstellanlagen, Einsatz schadstoffarmer Fahrzeuge).

In der Regel werden die Maßnahmen selbst geplant und durchgeführt. Nur im Geschäftsreiseverkehr sind Dritte bei einigen Maßnahmen häufiger beteiligt, etwa bei Schulungen zum Sprit sparenden Fahren.

Wichtig für die weitere Implementation des betrieblichen Mobilitätsmanagements ist das Interesse bei den Betrieben, die es noch nicht umgesetzt haben:

- Auf großes Interesse (bei rund 20% bis 40% der Betriebe) stoßen insbesondere Schulungen zum Sprit sparenden Fahren, die Förderung von Fahrgemeinschaften, Jobtickets, Kooperation mit ÖV-Unternehmen, Rentabilitätsrechnungen, Travel Management Systeme, der Einsatz schadstoffarmer Fahrzeuge und zeitorganisatorische Maßnahmen wie die Abstimmung auf den ÖPNV.
- Besonders häufig (von mindestens zwei Dritteln der Betriebe) als *uninteressant* bezeichnet werden dagegen CarSharing, Carpools, betriebliche Personenverkehre, Kostenzuschüsse zum Arbeitsweg, Radwegepläne, der Unterhalt öffentlicher Wege und die Standortberatung für Beschäftigte.

Auf Interesse stoßen damit vor allem Maßnahmen, die die wirtschaftliche Effizienz fördern oder den Beschäftigten Serviceangebote machen, die für den Betrieb unaufwendig sind (Jobticket) oder nur indirekten Verkehrsbezug besitzen (Organisation der Arbeitszeit). Eher abgelehnt werden Maßnahmen, die mit direkten finanziellen Aufwendungen verbunden sind (Betriebs-Personenverkehr, Kostenzuschüsse, CarSharing), oder Maßnahmen in Bereichen, für die sich die Betriebe in der Regel nicht zuständig fühlen (Standortwahl, Radwegepläne, Wegeunterhalt).

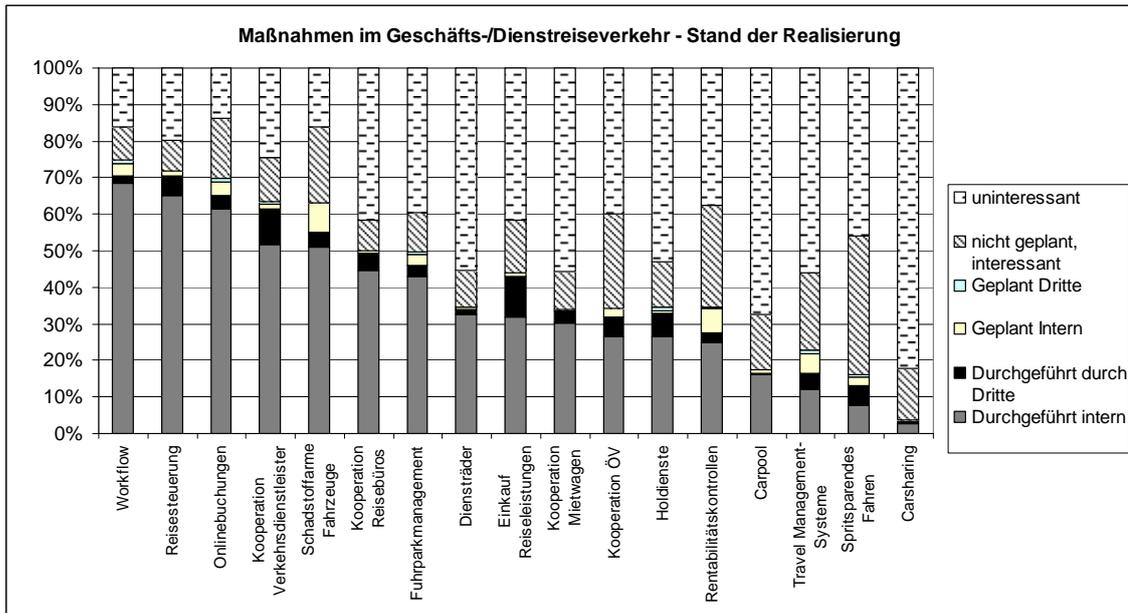


Abbildung 15: Stand der Realisierung von Maßnahmen im Geschäfts- und Dienstreiseverkehr

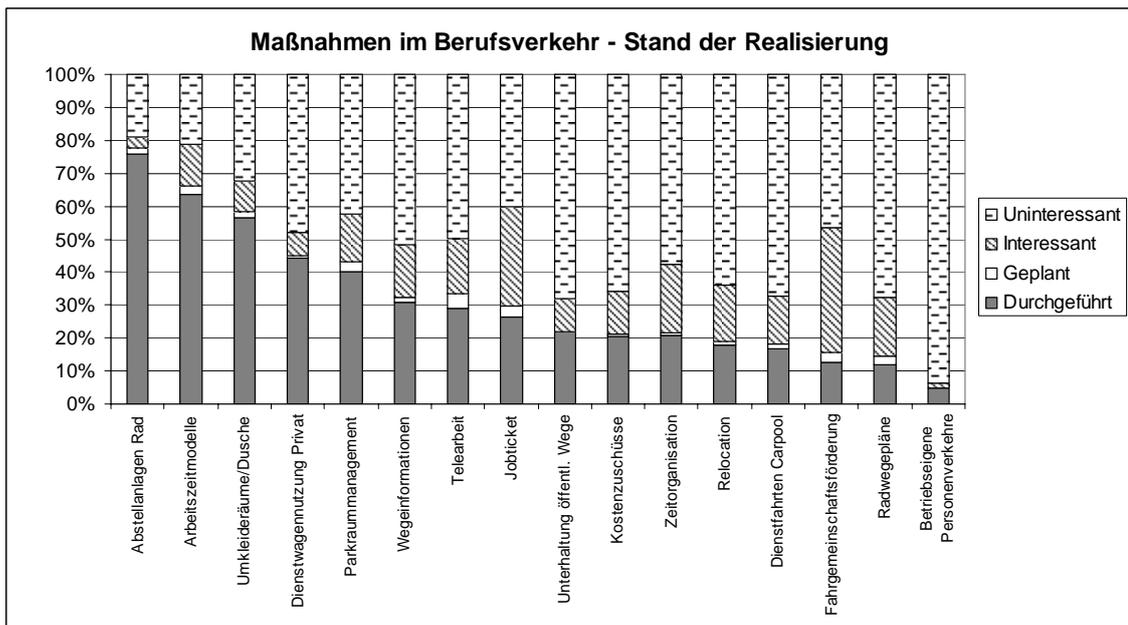


Abbildung 16: Stand der Realisierung von Maßnahmen im Berufsverkehr

6.3.2 Kombination realisierter Maßnahmen – Handlungsfelder

Die Betrachtung der Einzelmaßnahmen gibt einen Überblick über die Aktivitäten der Betriebe bzw. ein mögliches Interesse an einzelnen Maßnahmen, lässt aber noch nicht erkennen, ob die entsprechenden Maßnahmen im Sinne eines strategischen Mobilitätsmanagements miteinander kombiniert werden. Eine Faktorenanalyse (Fragebögen der Haupterhebung) fasst die Angaben zum „Realisierungsstand“ der 33 Maßnahmen zu elf Faktoren zusammen. Diese elf Faktoren (vgl. Tabelle 22) kennzeichnen Maßnahmenbündel. In ihnen drücken sich also Verknüpfungen zwischen realisierten Maßnahmen aus, wobei zu berücksichtigen ist, dass die Fallzahlen in einigen Bereichen gering sind und die Ergebnisse anhand der jeweiligen Ausgangsfragestellungen differenziert interpretiert werden können

	DG	B	B	DG	DG	DG	B	DG	B	B	B
	Outsourcing	ÖV	Fahrrad	Carpool	Administration	Effizientes Fahren	Zeitorganisation	Dienstwagen-Sharing	Umkleide	Fahrgemeinschaft	Service
Kooperation Reisebüros	0,753	0,162	-0,028	0,019	0,050	-0,002	0,103	0,108	0,158	-0,080	-0,043
Einkauf Reiseleistungen	0,693	0,240	-0,051	0,030	0,287	0,026	0,101	-0,034	-0,038	0,057	0,027
Travelmanagementsysteme	0,686	-0,026	-0,036	0,073	0,114	0,265	-0,024	-0,136	-0,301	-0,018	0,083
Kooperation Mietwagenfirmen	0,676	-0,038	-0,022	0,193	0,001	0,060	0,010	0,246	0,139	0,090	0,148
Kooperation Verkehrsdienstleister	0,467	0,365	-0,089	-0,004	0,246	-0,057	0,201	-0,177	-0,081	-0,099	-0,247
Jobticket	0,111	0,854	0,020	-0,031	0,114	0,015	0,109	-0,085	0,031	0,031	0,098
Kooperation ÖV-Unternehmen	0,157	0,792	0,109	-0,080	0,169	0,043	0,044	-0,100	0,024	0,062	0,060
Kostenzuschüsse Arbeitsweg	0,002	0,557	-0,064	0,026	-0,047	0,114	0,097	0,464	-0,006	0,024	-0,120
Unterhalt öffentl. Wege	-0,149	-0,056	0,714	-0,089	-0,099	0,169	0,097	0,105	0,110	0,009	-0,042
Radwegepläne	0,052	0,011	0,685	-0,005	0,100	0,043	-0,060	-0,109	0,113	0,282	-0,049
Dienstfahrräder	-0,061	0,084	0,679	-0,038	-0,058	0,008	0,224	-0,167	-0,039	-0,064	0,065
Carsharing	0,156	0,093	0,494	0,314	0,123	0,045	-0,304	0,073	-0,360	-0,070	0,022
Carpool (Berufswege)	0,083	-0,030	-0,010	0,883	0,029	0,096	0,033	0,057	0,068	0,038	0,094
Dienstfahrten Carpool	0,104	-0,073	-0,026	0,864	0,109	0,056	0,029	0,115	0,086	0,044	-0,020
Betriebseigene Personerverkehre	0,088	0,178	-0,008	0,393	-0,319	0,138	-0,214	-0,372	0,085	0,335	-0,035
Workflow	0,068	0,066	0,009	0,079	0,734	0,048	0,035	-0,147	0,051	-0,035	0,076
Reisesteuerung	0,252	0,141	-0,010	0,009	0,722	0,035	0,048	0,050	-0,169	0,138	-0,012
Onlinebuchungen	0,327	0,190	-0,003	0,083	0,447	0,005	0,137	0,283	0,070	-0,157	-0,042
Schulungen spritsparendes Fahren	0,076	0,107	0,122	0,062	-0,098	0,747	-0,203	0,148	-0,034	0,120	0,137
Schadstoffarme Fahrzeuge	-0,018	0,044	0,089	0,122	0,068	0,693	0,356	-0,034	0,131	-0,091	-0,051
Fuhrparkmanagement	0,398	-0,028	0,105	0,087	0,179	0,462	0,005	-0,057	0,095	0,169	0,011
Rentabilitätsrechnungen	0,331	-0,016	0,015	0,011	0,243	0,399	0,086	0,065	-0,395	0,087	-0,040
Arbeitszeitmodelle	0,249	0,036	0,181	-0,005	0,184	-0,057	0,693	0,025	0,081	0,037	0,071
Zeitorganisation	-0,026	0,340	0,020	-0,008	-0,008	0,224	0,588	-0,134	-0,170	0,128	-0,057
Telearbeit	0,366	0,384	0,097	0,130	0,021	-0,013	0,453	-0,034	-0,265	-0,025	-0,011
Dienstwagen_Privat	0,151	-0,127	-0,119	0,255	-0,033	0,109	-0,156	0,696	0,122	0,048	0,079
Abstellanlagen	0,036	0,141	0,372	0,099	0,254	0,127	0,107	-0,382	0,258	-0,151	-0,110
Umkleideräume+Duschen	0,128	0,015	0,137	0,212	-0,008	0,105	-0,069	0,088	0,713	0,057	-0,067
Fahrgemeinschaftsförderung	-0,043	0,063	0,083	0,103	-0,004	0,078	0,078	0,086	0,016	0,824	-0,026
Parkraummanagement	0,285	-0,032	0,196	-0,217	0,234	0,065	0,182	-0,158	0,217	0,316	0,204
Wegeinformationen	0,246	0,216	-0,015	-0,048	0,274	0,261	0,017	-0,232	-0,139	0,279	-0,275
Holdienste	0,161	0,123	0,156	0,176	0,084	0,033	0,076	0,033	-0,148	0,144	0,694
Relocation	0,055	0,023	0,362	0,112	0,009	-0,060	0,062	-0,018	-0,061	0,246	-0,618

Tabelle 22: Interesse an Maßnahmen des Mobilitätsmanagements: Faktorenanalyse

Die Tabelle gibt die Ladungen der zeilenweise angeordneten Variablen auf elf spaltenweise angeordnete Faktoren an. Ladungen > 0,3 sowie Variablen, die sich relativ gleichmäßig auf mehrere Faktoren verteilen (z. B. Wegeinformationen) sind fett gedruckt. Fett kursiv dargestellt ist die jeweils in einem Faktor bedeutsamste Einzelmaßnahme. Firmenkreditkarten wurden ausgeklammert, weil sie nur in privaten Betrieben erfragt wurden, nicht aber in öffentlichen Einrichtungen.

Mit „DG“ überschriebenen Faktoren betreffen primär Dienst-/Geschäftsreisen, mit „B“ überschriebene Faktoren primär den Berufsverkehr.

Die elf Handlungsfelder (Faktoren) klären insgesamt 62% der Varianz der Maßnahmenprofile der einzelnen Betriebe auf. Die Abfolge der Faktoren im folgenden Text entspricht ihrem jeweiligen Beitrag zur Varianzaufklärung der Maßnahmenprofile. Fett gedruckt sind die jeweiligen Bezeichnungen der **Handlungsfelder**, fett kursiv die jeweils **wichtigste Einzelmaßnahme**:

- Das **Handlungsfeld Outsourcing** umfasst insbesondere Aktivitäten in den Bereichen **Kooperation mit Reisebüros**, Einkauf externer Verkehrsleistungen, und Travelmanagementsysteme sowie Kooperationen mit anderen Unternehmen beim Management von Geschäfts- und Dienstreisen
- Im **Handlungsfeld ÖPNV** sind **Jobtickets** und Kooperationen mit ÖPNV-Betreibern eng miteinander verbunden. Hinzu kommen Kostenzuschüsse für den Arbeitsweg sowie in geringerem Maße Merkmale der Arbeits(zeit)organisation
- Das **Handlungsfeld Fahrrad** steht für eine Förderung des Radverkehrs. Neben fahrrad-orientierten Maßnahmen (Radwegepläne, Dienstfahrräder) gehören hierzu CarSharing und Relocation (Unterstützungen neuer Mitarbeiter bei der Wohnungssuche). Die wichtigste Einzelmaßnahme, die **Unterhaltung öffentlicher Wege**, ist schwer zu interpretieren. Dies könnte mit dem hohen Engagement und der Motivation begründet werden, die die Umsetzung einer solchen Maßnahmen erfordert und das ebenfalls auf die weiteren Maßnahmen des Handlungsfelds zutrifft.
- Das **Handlungsfeld Carpooling** umfasst neben **Carpools** für Dienst- und Berufsfahrten auch Angebote des Car-Sharings und des Betriebs-Personenverkehrs (z. B. Werksbus), also Maßnahmen, die ebenfalls in Richtung eines „Fahrzeug-Teilens“ gehen.
- Zum **Handlungsfeld Administration** gehören vor allem **Workflow (Reiseantrags- und Genehmigungsverfahren)** und Reisesteuerung sowie Internet-Anwendungen (als Beispiel waren im Fragebogen Online-Buchungen genannt) und Wegeinformationen. Umgekehrt zeigen sich geringere Aktivitäten im Betriebs-Personenverkehr bei hoher Aktivität in den anderen Maßnahmen des Handlungsfeldes (negative Faktorladung).
- Das **Handlungsfeld Effizientes Fahren** ist gekennzeichnet durch **Schulungen zum spritsparenden Fahren** sowie die Nutzung schadstoffarmer Fahrzeuge ergänzt um Fuhrparkmanagement und Rentabilitätskontrollen. Das Handlungsfeld beschreibt eine Mischung aus ökologischer Verantwortung und ökonomischer Effizienz, ohne in die Verkehrsmittelnutzung einzugreifen
- Das **Handlungsfeld Zeitorganisation** umfasst Aktivitäten in den Bereichen **Arbeitszeitmodelle**, weitere Zeitorganisation (im Fragebogen war als Beispiel die Abstimmung von Arbeitszeiten auf ÖPNV-Zeiten genannt) und Telearbeit. Weitere positive Ladungen besitzen schadstoffarme Fahrzeuge und (negativ) CarSharing.
- Das Handlungsfeld **Dienstwagen-Sharing** ist charakterisiert durch die **private Nutzung von Dienstwagen**. Hinzu kommen Kostenzuschüssen für den Arbeitsweg sowie negativ Fahrradabstellanlagen und Angebote des Betriebs-Personenverkehrs. Das Handlungsfeld wirkt etwas diffus und kennzeichnet vermutlich stark autoabhängige Standorte oder Betriebsstrukturen.
- Das **Handlungsfeld Umkleieräume/Dusche** ist fast nur durch die **Bereitstellung von Umkleieräumen und Duschen** gekennzeichnet und steht für bestimmte Betriebstypen

(produzierendes Gewerbe, „blue collar“) und nicht für ein Verkehrskonzept (Fahrradförderung). Dieser Faktor wird daher im weiteren Verlauf nicht weiter betrachtet.

- Das **Handlungsfeld Fahrgemeinschaften** umfasst vor allem die **Förderung von Fahrgemeinschaften** und wird in deutlich schwächerem Maße ergänzt um Angebote des Parkraummanagements, des Betriebs-Personenverkehrs und Wegeinformationen.
- Das **Handlungsfeld Service** erscheint äußerst diffus und beschreibt ein Gegeneinander von der Nutzung von **Bring- und Holdienste** auf der einen Seite sowie der Wohnstandortberatung und nachrangig der Wegeinformationen auf der anderen.

6.3.3 Betriebliche Situation als Erklärungskontext

Im nächsten Analyseschritt wurde die Frage gestellt: Lassen sich die Aktivitäten der Betriebe in den Handlungsfeldern aus ihrer betrieblichen Situation erklären?

Dabei kennzeichnen die Faktorwerte das jeweilige Aktivitätsniveau. Multiple Regressionsanalysen decken die Merkmale der Betriebssituation auf, die das beobachtete Aktivitätsniveau in den zehn Handlungsfeldern (ohne das Handlungsfeld Duschen/Umkleideräume) erklären können.³⁵

Zur Beschreibung der Betriebssituation wurden folgende Merkmale betrachtet:

- die aus der Wichtigkeit einzelner Themen abgeleiteten Faktoren „Zufriedenheit, Gesundheit, Umwelt“ und „Erreichbarkeit des Betriebs“ (Tabelle 20: Faktorenanalyse Wichtigkeit von Themen, Rotierte Komponentenmatrix)
- die Anzahl der für die Abwicklung von Geschäfts-/Dienstreisen sowie Berufsverkehr zuständigen Abteilungen
- die Verkehrsmittelnutzung der Beschäftigten (Anteil Pkw-Fahrer)
- die Anzahl der Beschäftigten am Standort
- die Arbeitszeitregelung: flexible Arbeitszeitregelung sowie Arbeit in Randzeiten
- eine erwartete Beschäftigtenzunahme im *Unternehmen* (nicht unbedingt im Betrieb!)
- ein erwartetes Flächenwachstum im *Unternehmen* (nicht unbedingt im Betrieb!)
- der Indikator der ÖPNV-Anbindung
- die Stellplatzsituation
- die Topographie (wellig/bergig ja/nein)
- die innerörtliche Lage
- die Lage innerhalb der Region
- die Untersuchungsregion
- die Branche
- die Anzahl der realisierten Umweltmanagementinstrumente

³⁵ Eine ausführliche Erklärung der Merkmale findet sich gemeinsam mit einer Tabelle der Regressionsergebnisse im Anhang.

Für sieben der zehn Handlungsfelder erreichen die Regressionsanalysen eine Varianzaufklärung von mehr als 10%. Die wesentlichen erklärenden Merkmale der Betriebssituation für das Aktivitätsniveau in diesen sieben Handlungsfeldern sind in Tabelle 27 vereinfacht zusammengefasst. Die jeweiligen Vorzeichen geben die Richtung des Zusammenhangs an (z. B. Betriebe aus der Region München sind im Handlungsfeld ÖPNV besonders aktiv). Ausgehend von den Handlungsfeldern zeigen sich so die Betriebssituationen, in denen diese Handlungsfelder besonders weit verbreitet sind bzw. aus Sicht der Betriebe besonders interessant erscheinen. Dabei geben die jeweiligen Vorzeichen an, ob z. B. in einer Region ein Handlungsfeld weiter verbreitet ist als in den anderen Regionen. Sie beschreiben relative Unterschiede. Das Niveau, von dem aus diese Differenzierung erfolgt, zeigen dagegen Abbildung 15 und Abbildung 16.

Handlungsfeld in der aufgeklärten Varianz	Reihenfolge	Erklärende Merkmale der Betriebssituation für das Aktivitätsniveau in Reihenfolge der jeweiligen Bedeutung
ÖPNV		Region München + Standort im Umland - Region Kassel + Flächenzunahme + Anzahl der Umweltmanagementinstrumente - Industrie, Gewerbe, Bauen -
Dienstwagensharing		Dienstleistung + Industrie, Gewerbe, Bauen + Handel, Kommunikation, Verkehr + Parkdruck - Beschäftigtenzunahme +
Outsourcing		Industrie, Gewerbe, Bauen + Dienstleistungen + Flexible Arbeitszeiten + Handel, Kommunikation, Verkehr + Umland - Umweltmanagementinstrumente +
Radverkehr		Umland + Topographie + Region Dresden -
Effizientes Fahren		Zufriedenheit, Gesundheit, Umwelt + Handel, Verkehr, Kommunikation + Anzahl Umweltmanagementinstrumente + Anzahl zuständige Abteilungen für Verkehr +
Carpool		Pkw-Fahreranteil am Berufsverkehr - Außenbereich + Flächenzunahme - Dienstleistung + Parkdruck +
Fahrgemeinschaften		Außenbereich + Zufriedenheit, Gesundheit, Umwelt +

Tabelle 23: Handlungsfelder und betriebliche Situation I

Die Ergebnisse der Regressionsanalysen zeigen also Akteuren in den einzelnen Handlungsfeldern, z. B. den ÖV-Unternehmen, in welchen betrieblichen Situationen ihre Angebote auf besonderes Interesse stoßen. Ausgehend von einem Handlungsfeld oder entsprechenden Akteuren lassen sich also handlungsfeldaffine betriebliche Situationen erkennen:

- Das Handlungsfeld **ÖPNV** ist für Betriebe der Regionen München und Kassel (also eher im verdichteten als im ländlichen Raum) sowie Betriebe mit Erweiterungsplänen besonders interessant. Geringe Aktivitäten bzw. geringes Interesse zeigen dagegen

Betriebe im Umland, Betriebe mit höherer Aktivität im Bereich der Umweltmanagementinstrumente und Betriebe aus den Bereichen Industrie, Gewerbe, Bauen.

- Adressaten für Angebote im Bereich **Dienstwagensharing** sind vor allem Betriebe aus den Branchen Dienstleistungen, Industrie, Gewerbe, Bauen, Handel, Kommunikation, Verkehr sowie Betriebe, die mit einer Zunahme der Mitarbeiterzahl rechnen, seltener dagegen Betriebe mit Parkdruck.
- Das Handlungsfeld **Outsourcing** kann besonders in den Branchen Industrie, Gewerbe, Bauen, Dienstleistungen sowie Handel, Kommunikation, Verkehr mit Interesse rechnen sowie bei Betrieben mit flexiblen Arbeitszeiten und Aktivitäten im Umweltmanagement. Für Standorte im Umland hat das Outsourcing dagegen eine geringere Bedeutung.
- Über das Handlungsfeld **Radverkehr** lassen sich vor allem Betriebe im Umland ansprechen.³⁶
- Das Handlungsfeld **effizientes Fahren** stößt bei Betrieben, die dem Faktor „Zufriedenheit, Gesundheit und Umwelt“ hohe Bedeutung beimessen, auf besonderes Interesse. Interessenten finden sich besonders auch unter Betrieben der Branche Handel, Verkehr und Kommunikation sowie unter Betrieben, die bereits Umweltmanagementinstrumente einsetzen oder bei denen mehrere Abteilungen für das Themenfeld Berufsverkehr zuständig sind.
- Für das Handlungsfeld **Carpool** sind Betriebe mit einem hohen Anteil des Pkw im Berufsverkehr und Betriebe mit erwarteten Flächenerweiterungen nur schwer zu gewinnen. Auf Interesse stößt dieser Ansatz vor allem im Außenbereich, bei Dienstleistungsunternehmen sowie an Standorten mit Parkdruck.
- Für Aktivitäten im Handlungsfeld **Fahrgemeinschaften** sind vor allem Betriebe im Außenbereich zu gewinnen. Auch eine besondere Bedeutung der Bereiche Zufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeiter sowie der Umwelt lässt Interesse an diesem Handlungsfeld erwarten.

Diese Hinweise beziehen sich jedoch nicht nur „direkte Akteure“ (z. B. ÖV-Unternehmen, Car-Sharing-Unternehmen, Reisebüro). Auch „übergeordneten Akteuren“, z. B. Kommunen, geben diese Ergebnisse Hinweise auf geeignete Strategien zur weiteren Verbreitung des betrieblichen Mobilitätsmanagements. Sie können ausgehend von besonderen Akteurskonstellationen oder eingeführten Maßnahmen vor Ort (z. B. aktive ÖV- und CarSharingunternehmen) gezielt an entsprechende Betriebe herantreten und Kooperationen zwischen den Betrieben und Akteuren des betrieblichen Mobilitätsmanagements anregen.

In anderer Richtung weisen die aufgedeckten Zusammenhänge auf gezielte Ansprachemöglichkeiten in spezifischen betrieblichen Situationen hin. Ausgehend von einer spezifischen betrieblichen Situation lassen sich die Handlungsfelder identifizieren, die für eine Ansprache besonders geeignet erscheinen:

- In privaten Unternehmen (alle „Branchen“ außer öffentliche Einrichtungen) stoßen die Handlungsfelder Dienstwagensharing und Outsourcing auf ein besonderes Interesse. Bei privaten Dienstleistungsunternehmen gilt dies auch für Carpools. Dagegen zeigt

³⁶ Die Effekte einer welligen oder bergigen Topografie sowie der Region Dresden lassen sich so nicht interpretieren und könnten evt. auf verdeckte Interkorrelationen hinweisen.

sich in der Branche Industrie, Gewerbe und Bauen eine unterdurchschnittliche Affinität zum ÖPNV.

- Ergänzend zu den Brancheneffekten ist in Betrieben mit flexiblen Arbeitszeiten das Interesse am Outsourcing der betrieblichen Mobilität besonders ausgeprägt. Gleiches gilt für Betriebe, die bereits (in höherem Maße) Instrumente des Umweltmanagements einsetzen. Andererseits sind Maßnahmen aus dem Handlungsfeld ÖPNV nachrangig, das Handlungsfeld effizientes Fahren dagegen von besonderer Bedeutung. Letzteres betrifft auch Betriebe mit einer höheren Anzahl von Abteilungen, die mit dem Berufsverkehr zu tun haben (evt. eine verdeckte Korrelation mit der Betriebsgröße)
- Räumliche Trennlinien für das betriebliche Mobilitätsmanagement verlaufen zwischen Innen- und Randlage (im Außenbereich stärkeres Augenmerk auf die Handlungsfelder Carpool und Fahrgemeinschaften) sowie zwischen Stadt und Umland (im Umland geringere Bedeutung der Handlungsfelder Outsourcing und ÖPNV, höhere Bedeutung des Handlungsfeldes Radverkehr). Betriebe in den Regionen München und Kassel sind im Handlungsfeld ÖPNV besonders aktiv (gegenüber Rhein/Main, Dresden und Mecklenburg-Vorpommern).³⁷
- Die Merkmale der Verkehrssituation differenzieren die Aktivitäten in den Handlungsfeldern nur geringfügig. So sind Betriebe mit Parkdruck aktiver (und damit ansprechbarer) im Handlungsfeld Carpool und dagegen am Dienstwagensharing geringer interessiert. Ein unterdurchschnittliches Interesse am Handlungsfeld Carpool zeigen Betriebe mit einem hohen Pkw-Anteil im Berufsverkehr.
- Auch die betriebliche Entwicklungsperspektive führt nur zu Unterschieden in den Handlungsfeldern Dienstwagensharing (zunehmend bei erwarteter Beschäftigtenzunahme), Carpool (abnehmend bei erwarteter Flächenausdehnung) und ÖPNV (zunehmend bei erwarteter Flächenausdehnung).
- Von den zwei Faktoren, die aus den Angaben zur Wichtigkeit einzelner Themen gebildet wurden, erweist sich nur der Faktor „Mitarbeiterzufriedenheit, Gesundheit und Umwelt“ als relevant. Betriebe, die diesem Themenfeld eine hohe Bedeutung beimessen, sind aktiver in den Handlungsfeldern effizientes Fahren und Fahrgemeinschaften.

Dabei sollten die hier aufgedeckten Zusammenhänge nicht interpretiert werden als Beleg, dass im Umland der ÖPNV für das betriebliche Mobilitätsmanagement unwichtig sei. Aber sicherlich gilt: Der Zugang zu Betrieben im Außenbereich wird einfacher, wenn die Ansprache zunächst über die Themen Radverkehr erfolgt. Ein geeignetes Handlungskonzept ist in jedem Fall bezogen auf die konkrete betriebliche Situation zu erstellen. Dabei kann auch im Umland dem ÖPNV eine wichtige Rolle zukommen.

³⁷ Die höheren Aktivitäten für den Radverkehr in welligem oder bergigem Gelände erscheinen unplausibel und können evt. auf eine Interkorrelation mit der Region Dresden zurückzuführen sein. Sie werden daher hier nicht weiter betrachtet.

Betriebliche Situation	Handlungsfelder zum Einstieg in das betriebliche Mobilitätsmanagement
Branchen und betriebliche Organisation	
Industrie, Gewerbe, Bauen	ÖPNV - Dienstwagensharing + Outsourcing +
Handel, Kommunikation, Verkehr	Dienstwagensharing + Outsourcing + Effizientes Fahren +
Dienstleistung	Dienstwagensharing + Carpool + Outsourcing +
Flexible Arbeitszeiten	Outsourcing +
Anzahl der Umweltmanagement-instrumente	ÖPNV - effizientes Fahren + Outsourcing +
Anzahl zuständige Abteilungen für Verkehr	effizientes Fahren +
Räumliche Merkmale	
Außenbereich	Carpool + Fahrgemeinschaften +
Umland	Outsourcing - Radverkehr + ÖPNV -
Region Dresden	Radverkehr – (s. Fußnote 37)
Region Kassel	ÖPNV +
Region München	ÖPNV +
Wellige/bergige Topographie	Radverkehr +- (s. Fußnote 37)
Merkmale der Verkehrssituation	
Parkdruck	Dienstwagensharing - Carpool +
Pkw-Anteil im Berufsverkehr	Carpool -
Betriebliche Perspektive	
Beschäftigtenzunahme	Dienstwagensharing +
Flächenzunahme	Carpool - ÖPNV +
Motive	
Zufriedenheit, Gesundheit, Umwelt	effizientes Fahren + Fahrgemeinschaften +

Tabelle 24: Handlungsfelder und betriebliche Situation

6.3.4 Betriebliche Situation und zentrale Einzelmaßnahmen

Um diese relativ abstrakte Analyse zu veranschaulichen, schließen sich an diese Zusammenhangsanalysen beschreibende Statistiken an, in denen die jeweils zentralen Einzelmaßnahmen („Leitmaßnahme“) der sieben Handlungsfelder (höchste Faktorladung in der Faktorenanalyse, vgl. Tabelle 27) nach den Ausprägungen der jeweils signifikanten Merkmale der Betriebs-situation differenziert werden. Als Leitmaßnahme für das Handlungsfeld ÖPNV, das am besten aus der Betriebssituation (flexible Arbeitszeiten und Anzahl der Mitarbeiter) herzuleiten ist, dient das Jobticket. Die wichtigsten Einflusskomplexe sind die Differenzierung der Untersuchungs-räume und die Unterscheidung zwischen Stadt und Umland. Die Ergebnisse sind in den

folgenden Tabellen dargestellt. Diese Tabellen verdeutlichen gleichzeitig den Verbreitungsgrad der jeweiligen Maßnahmen.

Die Leitmaßnahme des Handlungsfelds ÖPNV ist das **Jobticket**. Den höchsten Realisierungsstand hat diese Maßnahme bei Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten, in der Region München, jeweils in der Kernstadt, bei insgesamt geringem Pkw-Anteil, in öffentlichen Einrichtungen und in Betrieben mit flexiblen Arbeitszeiten. Besonders stark differenzieren dabei die Untersuchungsregionen und die Anzahl der Beschäftigten. Auch in den Kategorien, in denen das Jobticket bereits eine hohe Durchdringung erreicht, ist das Interesse an dieser Maßnahme in den Betrieben, die bisher kein Jobticket eingeführt haben, hoch. Das Interesse ist in fast allen Kategorien höher als die bisherige Durchdringung und erreicht auch Kategorien (z. B. kleinere Betriebe), die bisher kaum entsprechende Vereinbarungen aufweisen.

	Pkw-Anteil im Berufsverkehr		Flexible Arbeitszeiten		Anz. Mitarbeiter			Lage in der Region	
	unter Durchschnitt	über Durchschnitt	nein	ja	< 100	>100 bis 499	> 500	Kernstadt	Umland
Realisiert	28,7	16,9	7,4	25,5	13,5	22,5	50,9	35,9	13,9
Geplant	2,8	3,2	0,0	3,4	2,3	2,1	5,7	4,5	1,8
Interessant	38,8	26,5	29,6	32,0	30,8	38,0	15,1	37,2	27,8
Uninteressant	29,8	53,4	63,0	39,1	53,4	37,4	28,3	22,4	56,5

	Untersuchungsraum					Branche				
	DD	RM	KS	M-V	M	Öff. Einr.	I, G, B	H, V, K	So. DL	
Realisiert	3,1	27,3	23,5	7,8	45,5	26,4	8,8	22,2	22,4	
Geplant	6,2	3,0	3,9	1,1	1,0	3,2	3,5	0,0	2,6	
Interessant	44,6	27,3	23,5	35,6	29,3	31,5	19,3	44,4	38,2	
Uninteressant	46,2	42,4	49,0	55,6	24,2	38,9	68,4	33,3	36,8	

Tabelle 25: Realisierungsstand der Leitmaßnahme Jobticket im Handlungsfeld ÖPNV nach räumlichen und betrieblichen Kriterien (Dargestellt sind nur die signifikanten Ergebnisse (p=0.05))r

Untersuchungsraum: DD: Dresden, RM: Rhein-Main, KS: Kassel. M-V: Mecklenburg-Vorpommern, M: München

Branche: Öff. Einr.: Öffentliche Einrichtungen, I,G,B: Industrie, Gewerbe, Bau, H,V,K: Handel, Verkehr, Kommunikation, So DL: Sonstige Dienstleistungen

Die Leitmaßnahme des Handlungsfelds Dienstwagensharing ist die **private Nutzung von Dienstwagen**. Hier differenziert die Branche am deutlichsten mit hohen Anteilen bei den privaten Unternehmen und geringen Anteilen in öffentlichen Einrichtungen (Tabelle 26:

Realisierungsstand der Leitmaßnahme private Nutzung von Dienstwagen im Handlungsfeld Dienstwagensharing nach räumlichen und betrieblichen Kriterien (Dargestellt sind nur die signifikanten Ergebnisse (p=0.05))

Hohe Anteile erreichen Betriebe mit unflexiblen Arbeitszeiten und einem überdurchschnittlichen Pkw-Anteil im Berufsverkehr. Innerhalb der Gemeinde steigt der Anteil von der Innenstadt nach außen. Ein weiteres Interesse bei Betrieben ohne private Dienstwagennutzung ist nicht erkennbar.

-	Pkw-Anteil beim Berufsverkehr		Flexible Arbeitszeiten		Innerörtliche Lage			Branche			
	unter Durchschnitt	über Durchschnitt	nein	ja	Innenstadt-/rand	Stadt-rand	Außenbereich	Öff. Einr.	I, G, B	H, V, K	So. DL
Realisiert	37,1	50,8	73,2	39,0	32,7	53,8	69,0	15,4	83,6	81,5	75,9
Geplant	1,7	0,0	0,0	0,9	0,0	1,7	2,4	0,5	1,6	0,0	1,3
Interessant	9,6	4,7	7,1	7,0	9,8	3,4	2,4	8,9	1,6	7,4	6,3
Uninteressant	51,7	44,6	19,6	53,0	57,5	41,2	26,2	75,2	13,1	11,1	16,5

Tabelle 26: Realisierungsstand der Leitmaßnahme private Nutzung von Dienstwagen im Handlungsfeld Dienstwagensharing nach räumlichen und betrieblichen Kriterien (Dargestellt sind nur die signifikanten Ergebnisse (p=0.05))

Branche: Öff. Einr.: Öffentliche Einrichtungen, I,G,B: Industrie, Gewerbe, Bau, H,V,K: Handel, Verkehr, Kommunikation, So DL: Sonstige Dienstleistungen

Das Handlungsfeld Outsourcing bei der Abwicklung dienstlicher Verkehre wird durch die **Kooperation mit Reisebüros** repräsentiert. Auch hier differenziert die Mitarbeiterzahl (hoher Anteil bei großen Unternehmen) und die Lage in der Region (hoher Anteil in der Kernstadt) die Verbreitung besonders stark (s. Tabelle 27: Realisierungsstand der Leitmaßnahme Kooperation mit Reisebüros im Handlungsfeld Outsourcing nach räumlichen und betrieblichen Kriterien (Dargestellt sind nur die signifikanten Ergebnisse (p=0.05))

Die Unterscheidung zwischen den Untersuchungsregionen zeigt zwar deutliche Unterschiede, die aber kaum interpretierbar erscheinen. Die niedrigsten Kooperationsraten weisen im Branchenvergleich die öffentlichen Einrichtungen, die höchsten die sonstigen Dienstleistungsunternehmen auf. Betriebe mit flexiblen Arbeitszeiten kooperieren häufiger als Betriebe ohne flexible Arbeitszeiten. Auch hier zeigt sich im Gegensatz zum Jobticket im geringen Anteil der Interessenten unter den bisher Inaktiven eine „Sättigungstendenz“ oder ein besonderer Erläuterungsbedarf.

	Flexible Arbeitszeiten		Anz. Mitarbeiter			Lage in der Region		Untersuchungsraum					Branche			
	nein	ja	< 100	>100 bis 499	> 500	Kernstadt	Umland	DD	RM	KS	M-V	M	Öff. Einr.	I, G, B	H, V, K	So. DL
Realisiert	32,7	50,9	32,1	50,0	82,7	61,9	38,7	37,3	66,2	52,9	37,5	49,5	40,0	56,7	51,9	61,0
Geplant	0,0	0,6	0,8	0,5	0,0	0,6	0,5	0,0	0,0	2,0	0,0	1,1	0,5	1,7	0,0	0,0
Interessant	14,5	6,8	8,4	9,0	3,8	6,5	9,0	7,5	5,9	11,8	8,0	8,4	7,1	5,0	11,1	11,7
Uninteressant	52,7	41,6	58,8	40,4	13,5	31,0	51,8	55,2	27,9	33,3	54,5	41,1	52,4	36,7	37,0	27,3

Tabelle 27: Realisierungsstand der Leitmaßnahme Kooperation mit Reisebüros im Handlungsfeld Outsourcing nach räumlichen und betrieblichen Kriterien (Dargestellt sind nur die signifikanten Ergebnisse (p=0.05))

Untersuchungsraum: DD: Dresden, RM: Rhein-Main, KS: Kassel. M-V: Mecklenburg-Vorpommern, M: München

Branche: Öff. Einr.: Öffentliche Einrichtungen, I,G,B: Industrie, Gewerbe, Bau, H,V,K: Handel, Verkehr, Kommunikation, So DL: Sonstige Dienstleistungen

Die Leitmaßnahme im Handlungsfeld Radverkehr ist die **Übernahme von Unterhaltungsaufgaben bei öffentlichen Wegen**. Sie ist insgesamt wenig verbreitet, deutlich stärker jedoch im Umland als in der Kernstadt und stärker in den Branchen, die eine gewisse Nähe zu oder ein besonderes Interesse an einer funktionsfähigen Verkehrsinfrastruktur aufweisen. Da die Ergebnisse hierzu nur schwer interpretierbar sind, werden sie nicht im Einzelnen dargestellt.

Die Leitmaßnahme im Handlungsfeld effizientes Fahren ist die **Schulung zum Sprit sparenden Fahren**. Eine besondere Verbreitung hat dies in Unternehmen, deren Tätigkeit eine hohe Verkehrsaffinität aufweist (Handel, Verkehr, Kommunikation sowie sonstige Dienstleistungen) sowie in Betrieben, die den Themen Zufriedenheit, Gesundheit und Umwelt eine besondere Bedeutung beimessen (Tabelle 28: Realisierungsstand der Leitmaßnahme Schulungen zum Sprit sparenden Fahren im Handlungsfeld effizientes Fahren nach räumlichen und betrieblichen Kriterien (Dargestellt sind nur die signifikanten Ergebnisse ($p=0.05$)))

Diese Leitmaßnahme trifft unter den bisher inaktiven Betrieben auf ein sehr hohes Interesse, deutlich oberhalb des bisherigen Realisierungsgrades, und könnte so einen besonders motivierenden Einstieg darstellen.

	Zufriedenheit, Gesundheit und Umwelt		Branche			
	Unter Durchschnitt	über Durchschnitt	Öff. Einr.	I, G, B	H, V, K	So. DL
Realisiert	8,1	16,2	8,3	8,9	26,9	17,3
Geplant	2,7	2,2	1,0	5,4	3,8	4,0
Interessant	33,0	41,9	37,7	41,1	50,0	30,7
Uninteressant	56,2	39,7	52,9	44,6	19,2	48,0

Tabelle 28: Realisierungsstand der Leitmaßnahme Schulungen zum Sprit sparenden Fahren im Handlungsfeld effizientes Fahren nach räumlichen und betrieblichen Kriterien (Dargestellt sind nur die signifikanten Ergebnisse ($p=0.05$))

Branche: Öff. Einr.: Öffentliche Einrichtungen, I,G,B: Industrie, Gewerbe, Bau, H,V,K: Handel, Verkehr, Kommunikation, So DL: Sonstige Dienstleistungen

Im Handlungsfeld **Carpool** sind Leitmaßnahme und Handlungsfeld identisch. Die Verbreitung liegt bei den privaten Unternehmen auf gleichem Niveau und deutlich über den öffentlichen Einrichtungen (Tabelle 29: Realisierungsstand der Leitmaßnahme Carpool im Handlungsfeld Carpool nach räumlichen und betrieblichen Kriterien (Dargestellt sind nur die signifikanten Ergebnisse ($p=0.05$)))

Carpools treffen durchaus auf weitere Interessenten, ohne jedoch das Niveau wie bei Jobticket und Sprit sparendem Fahren zu erreichen.

	Branche			
	Öff. Einr.	I, G, B	H, V, K	So. DL
Realisiert	7,9	25,0	28,0	24,7
Geplant	0,5	0,0	0,0	1,3
Interessant	13,4	19,6	8,0	16,9
Uninteressant	78,2	55,4	64,0	57,1

Tabelle 29: Realisierungsstand der Leitmaßnahme Carpool im Handlungsfeld Carpool nach räumlichen und betrieblichen Kriterien (Dargestellt sind nur die signifikanten Ergebnisse ($p=0.05$))

Branche: Öff. Einr.: Öffentliche Einrichtungen, I,G,B: Industrie, Gewerbe, Bau, H,V,K: Handel, Verkehr, Kommunikation, So DL: Sonstige Dienstleistungen

Die Leitmaßnahme im Handlungsfeld Fahrgemeinschaften ist die **Fahrgemeinschaftsförderung**. Eine erhebliche Verbreitung erreicht sie im Außenbereich und bei Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft (Tabelle 30: Realisierungsstand der Leitmaßnahme Fahrgemeinschaftsförderung im Handlungsfeld Fahrgemeinschaften nach räumlichen und betrieblichen Kriterien (Dargestellt sind nur die signifikanten Ergebnisse ($p=0.05$)))

Höhere Anteile zeigen sich auch Umland und bei Betrieben mit einer besonderen Orientierung an den Themen Zufriedenheit, Gesundheit und Umwelt. Die Fahrgemeinschaftsförderung trifft unter den bisher inaktiven Betrieben auf ein breites Interesse.

	Motive Umwelt, Gesundheit		Innerörtliche Lage			Lage in der Region		Branche			
	unter Durchschnitt	über Durchschnitt	Innenstadt/-rand	Stadt-rand	Außenbereich	Kernstadt	Umland	Öff. Einr.	I, G, B	H, V, K	So. DL
Realisiert	7,5	17,1	10,0	9,7	33,3	9,3	14,3	10,0	25,4	15,4	8,0
Geplant	1,1	2,1	1,9	0,9	0,0	0,0	2,7	1,4	0,0	3,8	1,3
Interessant	33,2	42,8	34,8	46,0	26,2	32,7	41,5	41,2	20,3	50,0	38,7
Uninteressant	58,3	38,0	53,3	43,4	40,5	58,0	41,5	47,4	54,2	30,8	52,0

Tabelle 30: Realisierungsstand der Leitmaßnahme Fahrgemeinschaftsförderung im Handlungsfeld Fahrgemeinschaften nach räumlichen und betrieblichen Kriterien (Dargestellt sind nur die signifikanten Ergebnisse ($p=0.05$))

Branche: Öff. Einr.: Öffentliche Einrichtungen, I,G,B: Industrie, Gewerbe, Bau, H,V,K: Handel, Verkehr, Kommunikation, So DL: Sonstige Dienstleistungen

6.4 Fazit

Neben der Systematisierung realisierter Maßnahmen und Konzepte, die dem betrieblichen Mobilitätsmanagement zuzuordnen sind, sollte die Erhebung Betriebstypen mit besonderer Affinität zum betrieblichen Mobilitätsmanagement bzw. dessen entsprechende Maßnahmen identifizieren. Deutliche Unterschiede zeigen sich vor allem zwischen den Branchen und zwischen Standortkategorien (Kernstadt und Umland, Innenstadt bis Außenbereich) aber auch Zusammenhänge zur Größe des Unternehmens.

Eine Vielzahl an Maßnahmen im Dienstreise- und Berufsverkehr wird bereits in den Unternehmen praktiziert. Hierzu zählen neben direkten verkehrlichen Maßnahmen (Jobticket, Fahrgemeinschaftsförderung, ...), administrative Maßnahmen (Outsourcing, Travelmanagement, ...) und Maßnahmen mit indirektem Verkehrsbezug, wie z. B. individuelle Arbeitszeitmodelle. Dies und auch weitere Befunde aus der Betriebsbefragung (Lage der Betriebe nach Mikrostandort, Motive und Kooperationen) bestätigen eine Vielzahl der Erkenntnisse, die zum Stand des betrieblichen Mobilitätsmanagements in Deutschland (vgl. Kapitel 3.1) bereits dargestellt wurden.

Darüber hinaus konnten mit Hilfe einer Faktorenanalyse Maßnahmenbündel identifiziert werden, die im Sinne eines strategischen Mobilitätsmanagements, also über die Umsetzung von Einzelmaßnahmen hinaus, verstanden werden können. Diese elf Handlungsfelder (Maßnahmenbündel) bildeten die Grundlage, um mittels Regressionsanalysen zu prüfen, inwieweit die betriebliche Situation die Aktivitäten der Betriebe in den Handlungsfeldern erklärt. Dabei wurde nachgewiesen, dass in bestimmten betrieblichen Situationen bestimmte Handlungsfelder besonders verbreitet sind.

Für die Implementierung eines betrieblichen Mobilitätsmanagements sind dabei insbesondere Maßnahmen wichtig, die auf Interesse stoßen, aber noch nicht umgesetzt sind. Hier treten die Handlungsfelder ÖPNV mit der Leitmaßnahme Jobticket, Schulungen zum Sprit sparenden Fahren und die Förderung von Fahrgemeinschaften deutlich hervor. Beim Jobticket wird diese Maßnahme selbst in Regionen, in denen bereits ein Jobticket existiert, von fast 30 % aller Betriebe, die noch kein Jobticket haben, als interessant bezeichnet. In großen Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten ist diese Maßnahme bereits zu über 50 % realisiert. Betrachtet man darüber hinaus die Realisierung, Planung und das Interesse an der Maßnahme zusammen, so kommen selbst in ungünstigen betrieblichen Situationen (Lage im Umland, noch kein Jobticket in der Region angeboten oder überdurchschnittlich hohe Pkw-Anteile im Berufsverkehr) in jedem zweiten Betrieb Jobtickets als Maßnahme in Frage. Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang auch die Förderung von Fahrgemeinschaften, die insbesondere bei den bisher inaktiven Betrieben auf ein breites Interesse stößt. Auch hier zeigen sich differenziert nach den Motiven, der Lage (Region und innerörtlich) sowie der Branche nur weniger als 50 % – teilweise sogar nur 30 % – der Betriebe uninteressiert an der Maßnahme.

Über diese Leitmaßnahmen können Betriebe für das betriebliche Mobilitätsmanagement gewonnen werden und zwar durch Unterstützung der Kommunen, durch Verkehrsanbieter oder durch Dritte, die sich zurzeit am Markt etablieren (vgl. Kapitel 5). Gestärkt wird dieses Ergebnis durch die Erkenntnisse aus dem Handlungsfeld Outsourcing. Insgesamt bereits heute auf einem sehr hohen Niveau (teilweise bereits mit Sättigungstendenzen), verdeutlicht weiteres Interesse der Betriebe an diesem Maßnahmenbündel die hohe Bedeutung externer Dienstleister in diesem Marktsegment, zu dem Kooperationen mit Reisebüros ebenso zählen wie Travelmanagement oder auch Kooperationen mit Mietwagenfirmen. Dass hier bereits ein Markt existiert wurde im Kapitel 5 ausführlich dargestellt. Eine Förderung des betrieblichen Mobilitätsmanagements kann also in diesen Marktsegmenten eine zusätzliche Nachfrage generieren.

Die aufgedeckten Zusammenhänge sind allerdings nicht im Sinne einer zwingenden Verbindung zwischen bestimmten Branchen oder Standorten und entsprechenden Konzepten oder Maßnahmen zu verstehen. Gleichwohl wurde eine Vielzahl von Erkenntnissen gewonnen, die weit über die bisherigen Erkenntnisse hinausgehen. Die Ergebnisse geben Hinweise auf jeweilige Maßnahmenfelder, die in der Ansprache der jeweiligen Betriebe, an den jeweiligen Standorten eine gewisse „Einstiegsplausibilität“ bieten, also situationsbezogen die Ansätze und Möglichkeiten eines betrieblichen Mobilitätsmanagements verdeutlichen. Letztlich sind aber alle Handlungsfelder bzw. Einzelmaßnahmen vor dem Hintergrund der konkreten betrieblichen oder räumlichen Situationen zu prüfen; ein auf den Betrieb abgestimmtes Handlungskonzept ist zu entwickeln. Die Analysen und Erkenntnisgewinne aus den vertiefenden Fallstudien im nachfolgenden Kapitel 7 belegen diese Ergebnisse der Betriebsbefragung.

7. Fallstudien

Neben der qualitativen Befragung der Betriebe wurden im Rahmen der qualitativen Fallstudien drei Betriebe sowie das Netzwerk „Umweltfreundlich zum Betrieb“ aus Freiburg sowie mit diesem Netzwerk kooperierende Betriebe vertiefend untersucht. Anhand dieser Fallstudien sollten zum einen Erkenntnisse aus der Betriebsbefragung, u. a. zu Motivlagen, Kooperationen oder Rahmenbedingungen vertieft werden und zum anderen innerbetriebliche Strukturen und/oder externe Kooperationsformen identifiziert werden, die gute Voraussetzungen für die Einführung eines betrieblichen Mobilitätsmanagements bilden. Darüber hinaus sollte die Frage beantwortet werden, welche Erfolgsfaktoren eine dauerhafte Implementierung in den Betrieben sichern.

Die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen dienen im wesentlichen dazu, den Gebietskörperschaften, also Bund, Ländern und Gemeinden aufzuzeigen, wo sich für, aber auch mit den Betrieben gemeinsam Handlungsansätze bieten, um betriebliches Mobilitätsmanagement zu fördern und weiter zu verbreiten (vgl. Kapitel 8). Auch wenn Handlungsempfehlungen für die Einzelbetriebe nicht im Fokus der Entwicklung von Empfehlungen standen, haben sich im Rahmen der Fallstudien, der Betriebsbefragung, aber auch der Marktanalyse Hinweise auf Erfolgsfaktoren des betrieblichen Mobilitätsmanagements in Betrieben ergeben.

Die ausgewählten Fallstudien und die Methodik zur Analyse werden beschrieben und vor dem Hintergrund der Forschungsfragen analysiert. Abschließend werden die Erfolgsfaktoren zusammenfassend dargestellt, die dann in die Empfehlungen für Gebietskörperschaften (vgl. Kapitel 8) einfließen. Das Fazit schließt mit Empfehlungen an die Betriebe, die zusammenfassend die Erkenntnisse aus den Kapiteln 5, 6 und 7 berücksichtigen.

7.1 Auswahl der Fallstudien

Basis für die Auswahl der Fallstudien waren alle bekannten Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen, die bereits BMM betreiben oder betrieben haben. Diese waren auch Grundlage für die Betriebsbefragung, bei der bereits bekannte Unternehmen und Betriebe – unabhängig von der Regionsauswahl – mit in die Unternehmensbefragung einbezogen wurden.

Zur Überprüfung, ob überhaupt noch Mobilitätsmanagement betrieben wird, wurde bei allen Unternehmen und Verwaltungen telefonisch nachgefragt. Dabei wurde festgestellt, dass ein Teil der Betriebe nicht mehr existierte bzw. im Rahmen von Umstrukturierungsmaßnahmen in andere Organisationseinheiten eingegliedert wurde. In anderen Fällen waren die ehemaligen Zuständigen nicht mehr im Betrieb und Maßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements demnach nicht mehr bekannt; bei anderen Betrieben waren die Maßnahmen bereits abgeschlossen. Insgesamt konnten bis November 2005 (Zeitpunkt, an dem die Betriebsbefragung startete) 99 Betriebe aus Deutschland, die bereits Maßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements durchführen, identifiziert werden. Diese Sammlung von Betrieben wurde in der weiteren Projektarbeit laufend ergänzt – die aktuelle Liste ist diesem Bericht als Anhang 1 beigefügt. Aus diesen wurden vier Fallstudien ausgewählt.

Morphologischer Kasten						
Merkmal	Ausprägung					
Größe des Betriebs	unter 100	100 bis unter 200	200 bis unter 500	500 bis unter 1000	1000 bis unter 2500	2500 und mehr
Räuml. Verteilung im Bundesgebiet	„Nord“		„Ost“		„Süd“	„West“
Lage im Siedlungsgefüge	Innenstadt		Stadttrand		Gewerbegebiet	
Organisation	Unternehmen		kommunale Verwaltung	andere öffentliche Einrichtung	Andere (z. B. kirchliche) Einrichtung	
Maßnahmen (Inhalt)	Berufsverkehr			Geschäfts- & Dienstreiseverkehr		
	ÖV	MIV	Parken		Fuß-/Radverkehr	
Maßnahmen (Umfang)	Umfassendes Mobilitätskonzept		Mehrere Einzelmaßnahmen		Eine Einzelmaßnahme	
Dauer der Durchführung	langjährig etablierte Maßnahme		etablierte Maßnahme	Pilotprojekt	Testphase	
Einbindung in „Kampagnen“	Umwelt		Energie	Gesundheit	keine Integration	

Tabelle 31: Morphologischer Kasten zur Auswahl der Fallstudien

Zur Auswahl der Fallstudien wurde ein morphologischer Kasten entwickelt, der dazu diente, die Auswahl der Fallstudien zu strukturieren und eine inhaltliche Breite sicherzustellen: inhaltlich-thematische Elemente (z. B. Art der Maßnahmen), räumliche Ebene (Räumliche Verteilung im Bundesgebiet, Lage im Siedlungsgefüge), Größe des Betriebs, Einbindung in „Kampagnen“. Die morphologischen Kästen für die ausgewählten Fallstudien finden sich im Anhang 9 des Berichtes. In Abstimmung mit dem Auftraggeber wurden letztendlich die folgenden Fallstudien zur näheren Untersuchung ausgewählt:

Stadtverwaltung Bielefeld

Im Jahr 1997 wurde speziell für die Stadtverwaltung Bielefeld ein Betriebsverkehrsplan erstellt. Dieser konnte zwar nicht umgesetzt werden; dennoch griff die Stadtverwaltung Bielefeld den Ansatz des betrieblichen Mobilitätsmanagements auf und setzte bereits eine ganze Reihe von Maßnahmen um. Es handelt sich also um Konzeption und Umsetzung von Maßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements, die auch Brüche aufweisen, so dass die Erwartung bestand, sowohl fördernde als auch hemmende Bedingungen herausarbeiten zu können. Des Weiteren sprach für Bielefeld, dass es mit dem Verkehrsdienstleister MoBiel einen engagierten Kooperationspartner gibt und die Region noch einige weitere aktive Unternehmen (Miele, Von-Bodenschwingsche Anstalten Bethel) mit vielfältigen Aktivitäten im Bereich des betrieblichen Mobilitätsmanagements verfügt.

Infineon Technologies/Qimonda Dresden

Infineon steht als großes Unternehmen der Produktion und Entwicklung für langjährige Erfahrung in der Umsetzung von Maßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements. Hier

wurde aber nicht vom Startzeitpunkt im Jahr 1996 ein umfassendes Mobilitätskonzept zugrunde gelegt und kontinuierlich umgesetzt, sondern die Entwicklung verlief flexibel und auf den Ausbau des Standorts abgestimmt. In Dresden sind die gemeinhin als BMM-förderlich angesehenen Rahmenbedingungen bzgl. Verkehrsinfrastruktur, Fläche oder hoher Dichte nur abgeschwächt vorfindbar. Für die Projektarbeit war es daher interessant, die hier tragenden Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Darüber hinaus ist das Mobilitätskonzept der Firma Infineon eingebettet in einen von der Stadt Dresden aufgestellten Mobilitätsplan.

Diakonie und Sozialstation St. Pauli

Wichtig für die Auswahl der Diakonie und Sozialstation Pauli war zum einen die Lage: die Einrichtung im Hamburger Stadtteil St. Pauli deckt den Bereich Norddeutschland ab und bietet eine gute Ergänzung zu den anderen Fallstudien in Bielefeld, Freiburg und Dresden. Zum anderen ist sie mit nur 70 hauptamtlichen Beschäftigten als relativ kleine Einrichtung einzustufen. Durch diese Fallstudie sollte also auch überprüft werden, ob sich die Implementierung von Maßnahmen betrieblichen Mobilitätsmanagements in kleineren Unternehmen schwieriger gestaltet als in großen.

AG Umweltfreundlich zum Betrieb / Freiburg

Das Netzwerk Umweltfreundlich zum Betrieb wurde 1991 gegründet und stellt eine ganz besondere Form der Förderung betrieblichen Mobilitätsmanagements dar. Ziel ist die Schaffung eines umweltfreundlichen Klimas bei Unternehmen in Freiburg und Umgebung. In Zusammenarbeit mit der Stadt Freiburg, den Freiburger Verkehrsunternehmen und der IG Metall bietet die AG dazu Hilfestellungen bzgl. Informationsaustausch und Konzeptentwicklung an. Die durchgeführten Maßnahmen sind sehr vielseitig. Zu ihnen gehört u. a. die jährliche Verleihung des Öko-Verkehrssiegels, mit dem Unternehmen ausgezeichnet werden, die sich für eine umweltverträgliche Abwicklung der Betriebsverkehre eingesetzt haben. Darüber hinaus wurden exemplarisch drei Betriebe des Netzwerks in Freiburg untersucht: die **Micronas GmbH**, das **Universitätsklinikum Freiburg** und die **LITEF GmbH**.

7.2 Methodisches Vorgehen

Bei der Untersuchung der Fallstudien stand die Prozessebene im Mittelpunkt des Interesses. Zu beantworten waren u. a. folgende Fragen: Wie gelingt es, ein Mobilitätsmanagement erfolgreich im Betrieb einzuführen und vor allem langfristig zu verankern? Welche Akteure innerhalb und außerhalb des Betriebes sind beteiligt? Welche Akteure gestalten den Prozess und wie verändert sich die Akteurskonstellation im Verlauf des Prozesses? Ziel war es, Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren und Hemmnissen einer organisatorischen Umsetzung und Verankerung betrieblichen Mobilitätsmanagements zu gewinnen, die das vorhandene Wissen (vgl. Kapitel 3.1) bestätigen oder modifizieren.

Alle vier Fallstudien, so unterschiedlich sie auch sind, wurden in der gleichen Art und Weise analysiert. Die Durchführung der Prozessanalyse orientierte sich dabei an folgenden methodischen Instrumenten:

Dokumentenanalyse: Projektbeschreibungen, Presseartikel, Sitzungsprotokolle, Ratsbeschlüsse, Verträge, Schriftwechsel

Leitfadeninterviews: mit verschiedenen Akteuren aus Geschäfts-/ Institutionsleitung, Personalabteilung, Facility Management, Verkehrsunternehmen etc.

Die Analyse der verschiedenen Dokumente diente dazu, in einem ersten Schritt einen Überblick über die Projekte, die jeweils durchgeführten Maßnahmen und zum Teil auch über die beteiligten Akteure zu bekommen. Auch der Prozessverlauf sollte damit so weit wie möglich rekonstruiert werden. Die Dokumentenanalyse war Voraussetzung für die strukturierten Leitfadeninterviews, die als wesentliches methodisches Instrument eingesetzt wurden.

Akteursinterviews

Zentraler Baustein der Fallstudien waren die Experteninterviews mit verschiedenen Akteurinnen und Akteuren. Die Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner erfolgte einzelfallbezogen und bezog Expertinnen und Experten mit internen Erfahrungen aus dem Betrieb sowie mit externen Erfahrungen aus Sicht von Kooperationspartnern ein. Zur ersten Gruppe gehörten Personen aus der Geschäfts- / Institutionsleitung, Personalabteilung, dem Facility Management, dem Personalrat und der Öffentlichkeitsarbeit. Zur zweiten Gruppe zählten die Stadtverwaltung, Verkehrsunternehmen, die IHK und Wirtschaftsverbände. Grundlage für die Auswahl der jeweiligen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner waren die Dokumentenanalyse sowie Empfehlungen uns bereits „bekannter“ Kontaktperson. Zu jeder Fallstudie wurden zwischen drei und sechs Akteure interviewt³⁸.

Die Experteninterviews wurden anhand eines Leitfadens³⁹ geführt. Durch die Verwendung desselben Leitfadens für alle Interviews wurde garantiert, dass alle Themenfelder in gleicher Weise abgehandelt wurden und somit grundsätzlich eine Vergleichbarkeit der Interviews gegeben ist. Gleichzeitig wurde dadurch ausgeschlossen, dass Themenfelder zu stark behandelt werden, die mit dem eigentlichen Sachverhalt gar nichts zu tun haben.

Neben den personenbezogenen Angaben und allgemeinen betriebsbezogenen Aspekten umfasste der Leitfaden Art und Anlass des betrieblichen Mobilitätsmanagements sowie den Status des praktizierten betrieblichen Mobilitätsmanagements und Bausteine bei der Planung, Umsetzung und Finanzierung. Von besonderer Bedeutung waren darüber hinaus die persönlichen Einschätzungen der Interviewpartnerinnen und -partner zu fördernden und hemmenden Rahmenbedingungen.

7.3 Fazit

Zentrale Fragestellung der qualitativen Fallstudien war herauszuarbeiten, wie es gelingt, ein betriebliches Mobilitätsmanagement im Betrieb erfolgreich einzuführen und langfristig zu verankern. In Ergänzung zur Betriebsbefragung standen hier die Prozesse und die Akteure in den Betrieben im Vordergrund, um Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren und Hemmnissen einer organisatorischen Umsetzung und Verankerung zu gewinnen. Während die nachfolgend zusammengefassten Erfolgsfaktoren in die Empfehlungen für die Gebietskörperschaften einfließen, werden abschließend in diesem Fazit Empfehlungen für Betriebe benannt, die sich aus den Fallstudien sowie einigen Ergebnissen aus der Marktanalyse und der Betriebsbefragung ableiten lassen.

Begründet durch die Auswahlsystematik, eine inhaltliche Breite an Fallstudien darzustellen, weisen die untersuchten Fallstudien in Bielefeld, Hamburg und Dresden sowie das Netzwerk „Umweltfreundlich zum Betrieb“ aus Freiburg insgesamt große Unterschiede hinsichtlich ihrer

³⁸ Eine Liste der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner befindet sich im Anhang 10.

³⁹ Der Leitfaden findet sich im Anhang 11 des Berichts.

innerbetrieblichen Strukturen sowie internen und externen Kooperationsformen auf, wobei sich die im betrieblichen Mobilitätsmanagement engagierten Beispielbetriebe in der Stadt Freiburg untereinander weniger differenzieren.

Die einzelnen Fallstudien zeigen die Bandbreite der Möglichkeiten auf, betriebliches Mobilitätsmanagement unter ganz unterschiedlichen inner- und außerbetrieblichen Akteurskonstellationen und Rahmenbedingungen zu etablieren. Gleichzeitig erlaubt die Gesamtbetrachtung über alle Fallstudien, verallgemeinerbare Erfolgsfaktoren zu identifizieren.

7.3.1 Erfolgsfaktoren

Im Folgenden werden die aus der Analyse der Fallstudien allgemeingültig abzuleitenden Erfolgsfaktoren genannt, die zu einer erfolgreichen Einführung und dauerhaft etablierten Fortführung eines betrieblichen Mobilitätsmanagement in Betrieben beitragen.

Problemdruck oder thematisch-strategische Ausrichtung im Betrieb

Die untersuchten Beispiele zeigen, dass in allen Betrieben ein bestimmter Problemdruck (Parkdruck, angespannte Haushaltslage, Kapazitätsprobleme im Netz) oder eine strategische Ausrichtung in den Betrieben (Umwelt, Gesundheitsförderung) die Ausgangssituation für die Einführung eines betrieblichen Mobilitätsmanagements bzw. die Durchführung einzelner Maßnahmen bildete. Zwar ist dies nicht als Erfolgsfaktor zu bezeichnen, aber als der wesentliche Grund anzusehen, sich überhaupt mit dem Thema auseinander zu setzen.

Innerbetriebliche Kooperation

Im Rahmen der Maßnahmenentwicklung und Umsetzung erwies sich bei den untersuchten Fallstudien eine intensive Kommunikation und Kooperation unter Beteiligung aller relevanten Gruppen im Betrieb (Beschäftigte, Betriebs/Personalrat, mittleres Management, Geschäftsführung) als besonders erfolgreich. Im Einzelfall wurde berichtet, dass es innerhalb eines Betriebes Vorbehalte auf Seiten von Entscheidungsträgern gegeben habe, weil die Initiative von der Arbeitnehmervertretung bzw. von der Gewerkschaft ausging. Es zeigte sich, dass erst nach gemeinsamen Gesprächen Vorbehalte gegen Maßnahmen sowohl von der Geschäftsführung als auch von den Beschäftigten – je nachdem wer die initiiierende Seite war – abgebaut werden konnten. In der Stadt Bielefeld beispielsweise wurde erst nach Einbeziehung des Personalrats und der Vermeidung von Sozialkriterien bei der Vergabe der Stellplätze die Parkraumbewirtschaftung erfolgreich eingeführt.

Das Hamburger Beispiel zeigt auf, dass eine Initiative, die allein durch die Geschäftsführung als Top-Down-Ansatz etabliert wurde ebenfalls sehr erfolgreich sein kann. Dort aber, wo der Erfolg der Maßnahmen nur von Verhaltensänderungen der Beschäftigten abhängt und nicht durch Zwänge (Parkgebühren usw.) determiniert wird, ist Überzeugungsarbeit in hohem Maß erforderlich, die durch Einbindung der Beschäftigten eher geleistet und zum Erfolg geführt werden kann, als wenn diese Initiative von der Geschäftsführung der Betriebe ausgeht. Zumindest, dass zeigt das Beispiel Dresden, ist eine weitgehende Einbindung der Beschäftigten bzw. deren Vertretungen erforderlich. Grundlage bildet in allen Fällen eine gemeinsame Schnittmenge der Interessen der Beschäftigten und des Betriebes.

Engagement, Kontinuität und Kompetenz der handelnden Personen in den Betrieben

Ein kontinuierliches betriebliches Mobilitätsmanagement setzt interessierte und engagierte Beschäftigte sowie eine feste Verankerung und Verstetigung im Management voraus. Die tragende Säule in Dresden war das herausgebildete Mobilitätsteam, welches als innerbetrieb-

liche Arbeitsgruppe ohne formale Strukturen organisiert ist und deren entwickelte Strategien und Einzelmaßnahmen von der Geschäftsführung unterstützt werden.

In den Freiburger Beispielen lebt – zumindest dort, wo Aufgaben nicht durch die Geschäftsführung übernommen wurden – das Mobilitätsmanagement überwiegend vom ehrenamtlichen Engagement der Beschäftigten. Hier leistet die AG „Umweltfreundlich zum Betrieb“ ehrenamtlich eine betriebsübergreifende Wissenstransfer- und letztlich Netzwerkarbeit, die wesentlich zum positiven Image der Programmatik und der Maßnahmen in Freiburg beitragen konnte.

Die befragten Akteure in AG und Betrieben stimmen weitgehend darin überein, dass für eine Sicherung des erreichten Standes und eine mögliche Weiterentwicklung die personellen und materiellen Ressourcen der AG und der innenbetrieblichen Arbeitsgruppen nicht ausreichend sind und eine Übertragbarkeit auf andere Städte allein schon deshalb nicht gelingen kann, weil nicht ausreichend Personen gefunden werden können, die bereit sind, eine solche Arbeit ehrenamtlich zu übernehmen.

Die überwiegend ehrenamtlichen Arbeit und die dadurch häufig stark auf Einzelpersonen – sowohl auf Ebene der Geschäftsleitungen als auch der Arbeitnehmer – fixierte Struktur, beinhaltet darüber hinaus ein hohes Potenzial möglichen Scheiterns, sobald diese Personen die Betriebe oder die überbetriebliche Initiative verlassen.

Letztendlich können professionelle Strukturen unter Beteiligung aller betrieblichen Gruppen zwar als Erfolgsfaktoren gewertet werden, gleichzeitig können ehrenamtliche Strukturen nicht per se als hemmender Faktor genannt werden. Sie setzen zur dauerhaften Etablierung und Unterstützung des Engagements allerdings mehr externe Unterstützung und Anerkennung von außen voraus.

Externe und interne Öffentlichkeitsarbeit

Für die Kontinuität des Engagements der innerbetrieblichen Akteure war sowohl in Freiburg als auch in Dresden entscheidend, dass die Thematik und die Wirkungen der eigenen Leistungen zunächst auf Ebene der Stadt und auch überregional Aufmerksamkeit und Anerkennung gefunden haben. Dieser Effekt wurde in Freiburg durch die überbetriebliche „AG Umweltfreundlich zum Betrieb“ und die Einführung des Öko-Verkehrs-Siegels verstärkt, da hier nicht nur innerbetriebliche Gruppen angesprochen werden, sondern durch den Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit auch die Bevölkerung in Stadt und Umland in den Prozess integriert werde.

Die Wirkung der erstmals in 2002 verliehenen Auszeichnung mit dem „Öko-Verkehrs-Siegel“ durch die Stadtverwaltung zeigt bereits im Ansatz, welchen Nutzen diese letztlich als Marketingstrategie aufzufassende Aktion bereits stiften kann. In Dresden wurde das Engagement durch zwei Forschungsprojekte anerkannt, die zusätzlich neue Impulse für das betriebliche Mobilitätsmanagement gaben.

Die Fallstudien zeigen, dass die interne Öffentlichkeitsarbeit ein entscheidender Erfolgsfaktor ist. Die Nutzer der Angebote (mindestens die Beschäftigten, nach Einzelfall auch Besucher und Kunden) werden regelmäßig und umfassend über alle Maßnahmen und optionalen Angebote informiert. Die Geschäftsleitung kann durch die Beteiligung an Angeboten oder Maßnahmen darüber hinaus nach außen und innen eine Vorbildrolle einnehmen.

Kommunikation und Kooperation mit Verkehrsunternehmen und Stadtverwaltungen

Die Fallstudien zeigen, dass die Einführung eines betrieblichen Mobilitätsmanagements immer erfolgreich war, wenn Dritte Leistungen anboten, die von den Betrieben genutzt werden konnten. Hier sind insbesondere die örtlichen Verkehrsunternehmen zu nennen. In allen unter-

suchten Fallstudien bieten sie ein Jobticket an, welches von allen Betrieben genutzt wird. In Dresden und Freiburg wurden darüber hinaus von den Verkehrsbetrieben Maßnahmen ergriffen, wie die Anlage neuer Haltestellen oder die Abstimmung von Abfahrts- und Arbeitszeiten.

Um den Prozess der Entwicklung und Implementierung von betrieblichem Mobilitätsmanagement zu fördern und zu verstetigen, kommt der städtischen Verwaltung als Ansprech- und Kooperationspartner sowie als Vorbild eine Schlüsselfunktion zu. Die Beispiele Dresden, Freiburg und zum Teil Bielefeld zeigen auf unterschiedliche Weise, welche Rolle die städtischen Verwaltungen in diesem Zusammenhang übernehmen können.

Die Übernahme von Aufgaben und Verantwortung für die Etablierung des betrieblichen Mobilitätsmanagements durch die Stadtverwaltung für die Betriebe in der Kommune ist als ganz wesentlicher Erfolgsfaktor zu nennen. Für diese Erfolgsstrategie ist nicht unerheblich, dass die Stadtverwaltung auch im Hinblick auf kommunale Planungsprojekte eine Verantwortung für die Abstimmung mit den BMM-Projekten trägt und nicht nur für die Durchsetzung von Partialinteressen einzelner Nachfrager (Betriebe) oder Anbieter (z. B. Verkehrsunternehmen) agiert. Zu dieser unabhängigen Position kommt die Chance hinzu, sich auch mit eigenen Vorbildprojekten als Arbeitgeber und Träger bedeutender verkehrswirksamer Strukturen zu beteiligen, was in Dresden beispielsweise wahrgenommen wurde. Auch die Stadt Bielefeld nutzt ihre eigene Vorbildfunktion, um weitere Betriebe für das betriebliche Mobilitätsmanagement zu gewinnen.

Wesentliche Erfolgsfaktoren bilden die eingespielten und verlässlichen Kommunikationsstrukturen zwischen Betrieben, Stadtverwaltung, Verkehrsunternehmen und sonstigen Akteuren in den untersuchten Fallstudien. In Freiburg sind die Grundlagen für eine Ausweitung der Umwelt-Verkehrsprogramme durch die interessierten und engagierten Betriebsangehörigen, die überbetriebliche AG und die verkehrspolitischen Grundsätze der Stadtverwaltung ebenso gelegt worden wie in Dresden. Die verkehrspolitischen, siedlungsstrukturellen und weitere verhaltensbeeinflussende Faktoren sind in Freiburg wie nur in wenigen vergleichbaren deutschen Städten als sehr positiv für die Etablierung von BMM-Projekten einzuschätzen. In dieser Hinsicht ist eine Übertragung des Handlungsansatzes und der Wirkungen der Arbeit der AG „Umweltfreundlich zum Betrieb“ auf andere Städte eher skeptisch zu betrachten.

7.3.2 Empfehlungen für die Betriebe

Ein erfolgreiches betriebliches Mobilitätsmanagement berücksichtigt spezifische betriebliche Zielsetzungen, Umsetzungsbedingungen sowie betriebliche und übergeordnete Rahmenbedingungen und ist daher in erheblichem Maße standortabhängig. Die Fallstudien und die Betriebsbefragung zeigten, wie unterschiedlich sich Betriebsstrukturen darstellen. Dies erfordert für betriebliches Mobilitätsmanagement optimierte Einzelfalllösungen in den Betrieben. Gleichwohl lassen sich allgemeingültige Erfolgsfaktoren anhand betrieblicher Bedingungen ableiten, die den Charakter von Empfehlungen haben.

Die Ergebnisse des Projekts erlauben es, Maßnahmen des BMM unterschiedlichen Kategorien des betrieblichen Mobilitätsmanagements zuzuordnen. Diese sind:

- BMM als eigenständige Strategie zur Erreichung von Zielen hinsichtlich der Gestaltung der personenbezogenen Mobilität der Beschäftigten
- BMM als Teil einer übergeordneten Managementstrategie (Umweltschutz, Gesundheitsförderung, Kostensenkung, Standort- und Gebäudemanagement etc.)

- BMM als eigenständige Strategie parallel und abgestimmt zu anderen Managementsystemen konzipiert und Synergieeffekte nutzend
- Durchführung einzelner Maßnahmen des BMM oder Beteiligung an Kampagnen oder Maßnahmen Dritter

In Abhängigkeit von der Ausgangslage können alle genannten Kategorien im Sinne eines betrieblichen Mobilitätsmanagements erfolgreich sein und - wie das Beispiel der Sozialstation in Hamburg zeigt - auch mit einer Einzelmaßnahme. Dies ist ein gutes Beispiel dafür, dass auch kleine Betriebe ohne kommunale Unterstützung wirkungsvolle Maßnahmen dauerhaft initiieren können.

Im Folgenden werden allgemeingültiger Erfolgsfaktoren und Empfehlungen dargestellt, die abgeleitet aus den Kapiteln 5, 6 und 7 die erfolgreiche Initiierung, Umsetzung und dauerhafte Implementierung eines betrieblichen Mobilitätsmanagements in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen unterstützen:

Betriebliche Veränderungsprozesse nutzen („Change Management“)

Die Fallstudien haben gezeigt, dass sowohl top-down-Ansätze als auch bottom-up-Ansätze dazu beitragen können, erfolgreiches betriebliches Mobilitätsmanagement zu initiieren. Die Einführung wird, unabhängig davon, ob die Geschäftsleitung oder die Beschäftigten Initiatoren sind, erfolgreicher verlaufen, wenn gleichzeitig anstehende betriebliche Veränderungsprozesse genutzt werden können. Diese können durch einen besonderen Problemdruck entstehen (Flächenknappheit bei anstehenden Erweiterungen, Umstrukturierungen in Arbeitsabläufen etc.) oder aber auch durch thematisch-strategische Neuausrichtungen im Betrieb, wenn beispielsweise Themenfelder wie Umwelt, Gesundheit oder Zufriedenheit der Mitarbeiter seitens der Geschäftsführung bzw. der Beschäftigten neu besetzt werden.

Besonders vorteilhaft erwies sich, wenn das betriebliche Mobilitätsmanagement als methodisch-strategisches Management verstanden und im Betrieb entsprechend kommuniziert wird, unabhängig davon, ob weitere Managementstrategien (z. B. Umweltmanagement) parallel praktiziert werden. Wesentlich bei der Initiierung ist eine gemeinsame Schnittmenge der Interessen der Beschäftigten und des Betriebes. In der Betriebsbefragung zeigte sich, dass Themenfelder (Motive für die Einführung eines betrieblichen Mobilitätsmanagements) mit einer hohen Wichtigkeit sowohl für die Geschäftsleitung als auch für Beschäftigte (wie Mitarbeiterzufriedenheit, Verringerung von Wegeunfällen und auch Gesundheitsförderung) am häufigsten genannt wurden (vgl. Kapitel 6.2.3).

Kontinuität der Aktivitäten und Informationsvermittlung

Das betriebliche Mobilitätsmanagement sollte nach einer initiierenden Startphase in eine Kommunikation und Kooperation – unter Beteiligung aller relevanten Hierarchieebenen im Betrieb (Beschäftigte, Betriebs/Personalrat, mittleres Management, Geschäftsführung) – übergeleitet werden. Optimal ist es, wenn das betriebliche Mobilitätsmanagement als Teil der betrieblichen Normalität etabliert wird und die Umsetzung und Erfolgskontrolle sowie die Weiterentwicklung von Maßnahmen als Aufgaben in neu gegründeten Einheiten definiert wird, die einen Regelbetrieb organisieren und deren Zuständigkeiten transparent und effektiv organisiert sind. In diesem Zusammenhang ist es sinnvoll, die Nutzer (mindestens die Beschäftigten, nach Einzelfall auch Besucher und Kunden) regelmäßig und umfassend über alle Maßnahmen und optionalen Angebote des betrieblichen Mobilitätsmanagements im Rahmen eines internen Marketings zu informieren. Die Aufmerksamkeit aller intern Beteiligten wird durch Wahrnehmung geeigneter temporärer Ereignisse (z.B. extern organisierte Kampagnen z. B. der

Berufsgenossenschaften, der Krankenkassen, von Umweltverbänden etc.), aktuelle politische Debatten um Verkehr (Kosten, Klimaschutz, Veränderungen der Betriebsstruktur etc.) von Zeit zu Zeit aktiviert bzw. geschärft.

Überbetriebliche Öffentlichkeitsarbeit

Die Einbindung der Maßnahmen bzw. der Konzepte des betrieblichen Mobilitätsmanagement in den Marktauftritt des Betriebs trägt wesentlich zur Imagebildung des Betriebs bei. Darüber hinaus können die Maßnahmen bzw. die Konzepte in Managementinstrumente der Betriebe eingebunden werden. Die meisten Betriebe wenden verschiedene Managementinstrumente bzw. Zertifizierungen an (vgl. Kapitel 6.2.3). Besonders geeignet sind Umweltzertifizierungen und sonstige Umweltprogramme.

Über die Bildung von Netzwerken von Betrieben (Verbände, Arbeitsgruppen), Betriebs- und Personalräten, am Betriebsstandort, auf kommunaler Ebene kann ein Austausch – auch über Themenfelder des betrieblichen Mobilitätsmanagements – gewährleistet werden. Die Betriebsbefragung zeigt, dass sehr viele Maßnahmen, die zum betrieblichen Mobilitätsmanagement zu zählen sind, bereits in einer Vielzahl Betriebe angewandt werden und somit Erfahrungen zu Wirkungen vorliegen (vgl. Kapitel 6). In Abhängigkeit von der Funktion des Netzwerks können u. a. Erfahrungen innerhalb von Branchen, auf räumlichen Ebenen oder auf Verbandsebenen ausgetauscht werden. Dies kann auch dazu führen, dass Betriebe gemeinsam am Markt auftreten können, um sich zum Beispiel externe Mobilitätsdienstleistungen (vgl. Kapitel 5) gemeinsam nachzufragen, gegenüber der öffentlichen Hand gemeinsam aufzutreten, um Interessen, beispielsweise zu einer verbesserten Anbindung der Betriebe, wahrzunehmen.

Kooperation mit Dritten und Unterstützung durch Dritte

Ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor ist eine effektive Kommunikation und Kooperation mit Dritten (Leistungsersteller außerhalb des Betriebs, planende und ordnende öffentliche Verwaltung). Sowohl die Fallstudien, die Marktanalyse als auch die Betriebsbefragung verdeutlichen die Bedeutung derartiger Kooperationen. Insbesondere dort, wo Kooperationen mit verschiedenen Ämtern einer engagierten Stadtverwaltung und den örtlichen Verkehrsunternehmen stattfinden, ist betriebliches Mobilitätsmanagement besonders erfolgreich. Hier können die Betriebe die Möglichkeit nutzen, aktiv über die bestehenden Schnittstellen die Ämtern, aber auch die Verkehrsunternehmen und die sonstigen am Markt bereits etablierten Anbieter von Leistungen (vgl. Kapitel 6.2.4 und Kapitel 5) anzusprechen und ihre Wünsche an den Markt bzw. die Verwaltungen verdeutlichen. Selbstverständlich liegen – in der anderen Blickrichtung – hier Ansatzpunkte insbesondere der Kommunen, BMM zu fördern (vgl. Kapitel 8).

Die Marktanalyse hat gezeigt, dass sich der Markt für Mobilitätsdienstleistungen in Teilmärkten momentan sehr dynamisch, professionell und leistungsstark entwickelt. Dies gilt nicht nur für die Segmente, die sich mit Flottenmanagement und Facility Management den großen Betrieben widmen, sondern auch für Mobilitätsdienstleistungen wie Reisemanagement oder Pkw-Vermietungen für kleinere Betriebe. Die Betriebe sollten hier ihre Nachfrageposition nutzen, um durch den Einkauf von externen Mobilitätsdienstleistungen Kosten zu sparen.

8. Empfehlungen für die Gebietskörperschaften

Die Empfehlungen zum für die Gebietskörperschaften, also Bund, Länder und Kommunen, sind das zentrale Ergebnis des Projekts. Diese Empfehlungen resultieren zunächst aus den Ergebnissen der Expertenbefragung zu den Rahmenbedingungen und dem daraus abgeleiteten Handlungsbedarf (Kapitel 4). Darüber hinaus werden Informationen über den Stand des BMM insbesondere in Europa (Kapitel 3.1) sowie Expertenäußerungen auf dem Workshop am 14.02.2006 in Dortmund einbezogen. Außerdem ergibt sich aus der Betriebsbefragung (Kapitel 6) eine Reihe von Ansatzpunkten zur Initiierung und Unterstützung von Prozessen des BMM insbesondere durch die Kommunen.

Den **Gebietskörperschaften** kommt beim betrieblichen Mobilitätsmanagement eine **besondere Rolle** zu, denn sie gestalten in erheblichem Maße die Rahmenbedingungen der Betriebe für das betriebliche Mobilitätsmanagement und haben darüber hinaus die Möglichkeit, BMM in den eigenen Betrieben zu nutzen. Hinsichtlich der Rahmenbedingungen für Betriebe ist zuallererst der **Bund** angesprochen, der beispielsweise über das Steuerrecht, die Bereitstellung von Fördermitteln oder die Einbindung des BMM in Pläne und Programme fördernde Bedingungen für das BMM schaffen, Hemmnisse abbauen und zu einem positiven Meinungsklima für den Einsatz von BMM beitragen kann. In ähnlichem Maße gilt das auch für die **Länder**, auch wenn ihre Steuerungsmöglichkeiten sicherlich geringer sind. Dennoch können sie beispielsweise über baurechtliche Regelungen in ihren Bauordnungen Einfluss auf Rahmenbedingungen in Kommunen für das BMM nehmen und durch Förderung und Maßnahmen etwa in Richtung Modellvorhaben, Evaluation und Meinungsbildung die Verbreitung des Ansatzes unterstützen. Sowohl vom Bund als auch von den Ländern ist dabei gleichzeitig zu fordern, dass sie zusätzlich zur Verbesserung der Rahmenbedingungen das BMM auch in ihren eigenen Betrieben (also den Standorten ihrer eigenen Organisationseinheiten) anwenden, da nur auf diesem Wege der Anspruch an andere, ein BMM aufzubauen, glaubwürdig zu vermitteln ist.

Dies gilt auch für die **Kommunen**. Ihnen kommt allerdings im Unterschied zum Bund und den Ländern eine zusätzliche Rolle zu. Selbstverständlich schaffen auch sie Rahmenbedingungen für BMM, etwa über Parkraumkonzepte oder im Rahmen städtebaulicher Verträge. Kommunen sind allerdings darüber hinaus als Initiatoren und Motivatoren für BMM gefordert. Hier geht es vorrangig um die Gestaltung der Prozesse in der Kommune, die Akteursbeteiligung, Organisations- und Prozesssteuerung sowie Informationspolitik einschließen. Hinzuweisen ist ausdrücklich darauf, dass die Kommunen die ihnen zugedachte aktive Schlüsselrolle vor Ort nur ausfüllen, wenn sie von Bund und Land in geeigneter Weise unterstützt werden.

Bund, Länder und Gemeinden haben nach diesem Verständnis mehrere Rollen, indem sie Rahmenbedingungen verbessern, Vorbild und – im Falle der Kommunen – die treibende Kraft für das BMM in ihrem jeweiligen Wirkungsbereich sind. Die **Handlungsempfehlungen für die Gebietskörperschaften** konzentrieren sich daher auf die **Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Betriebe und – im Falle der Kommunen – zusätzlich auf die Ausgestaltung ihrer aktiven Rolle bei der Initiierung und Verstetigung der Prozesse des BMM**. Für die Betriebe der Gebietskörperschaften werden keine gesonderten Handlungsempfehlungen zur Entwicklung und Umsetzung des BMM gegeben, da sich diese nicht wesentlich vom BMM in anderen (öffentlichen) Betrieben unterscheiden.

Auch gesonderte Empfehlungen für – oft – verselbstständigte öffentliche Einrichtungen wie beispielsweise Theater oder Museen werden nicht gegeben. Generell ist an öffentliche Einrichtungen ein erhöhter Anspruch zu stellen, den gesellschaftlichen Folgen ihres Handelns Rechnung zu tragen; daraus lässt sich auch ein Anspruch ableiten, ein BMM zu entwickeln und

umzusetzen. Darüber hinausreichende Empfehlungen werden bei den Handlungsempfehlungen für Betriebe einbezogen.

Die Empfehlungen für die Gebietskörperschaften gliedern sich für Bund, Länder und Kommunen in Empfehlungen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen sowie für die Kommunen zusätzlich in Empfehlungen, wie sie ihre bei der Initiierung und Verstetigung der Prozesse zum BMM wahrnehmen sollten.

8.1 Notwendigkeit für einen „Durchbruch“ beim betrieblichen Mobilitätsmanagement in Deutschland

Das betriebliche Mobilitätsmanagement wird bereits heute in Deutschland von vielen Betrieben sowohl aus dem privaten als auch dem öffentlichen Bereich praktiziert. Dennoch ist es in Deutschland nicht in vergleichbarer Weise etabliert wie in anderen europäischen Ländern, beispielsweise in den Niederlanden, Großbritannien oder Italien (vgl. Kapitel 3.2). Ein zentraler Unterschied dieser Länder gegenüber Deutschland besteht darin, dass dort staatliche Regelungen das BMM teilweise vorschreiben oder staatliche Initiativen und Programme die weitere Verbreitung dieses Ansatzes unterstützen, während in Deutschland das BMM lediglich von Einzelinitiativen insbesondere in Betrieben, allerdings vielfach unterstützt oder gar initiiert von Kommunen, getragen wird. Bund und Länder haben bisher keine Initiativen erkennen lassen, dem BMM – wie dem Mobilitätsmanagement insgesamt – den Charakter eines „normalen“ Instrumentes der Verkehrspolitik und -planung – neben dem Bau und Betreiben der Infrastruktur, der Finanzierung von Verkehrsangeboten, der Preisgestaltung, ordnungspolitischen Instrumenten und der Verkehrsflusssteuerung – zuzubilligen. Damit bleibt in Deutschland ein Potential, das zur Lösung der Probleme des Verkehrs beitragen kann, ungenutzt.

Die einbezogenen Expertinnen und Experten in Deutschland aus Wissenschaft und Praxis bewerten die Rahmenbedingungen für das BMM in Deutschland überwiegend als schlecht (vgl. Kapitel 4). Fehlendes Bewusstsein ist dabei die Schlüsselgröße: Ohne entsprechendes Bewusstsein der Entscheidungsträger beim Bund, den Ländern wie auch den Kommunen, dass das BMM zur Lösung der anstehenden Probleme beitragen kann, wird es keine breit angelegten Pilotvorhaben mit den so wichtigen Evaluationen, keine Veränderungen steuerlicher Regelungen zum Abbau von Hemmnissen und zur Erleichterung des BMM oder die öffentliche Förderung der Entwicklung etwa von Managementinstrumenten geben.

Das BMM repräsentiert einen innovativen Politikansatz, in dem Bund, Länder und Kommunen in Kooperation mit anderen, also insbesondere Betrieben als Verkehrserzeugern, Verkehrs- bzw. Mobilitätsdienstleistungsanbietern und Verbänden, Problemlösungen im Berufsverkehr sowie im Dienst- und Geschäftsreiseverkehr und im Kundenverkehr der Betriebe anstreben.

Voraussetzung für einen „Durchbruch“ hin zu einer breiten Diffusion des BMM ist – neben einer Verbesserung der einzelnen Rahmenbedingungen –, dass dieser Ansatz von den Spitzen von Politik und Verwaltung propagiert, unterstützt und auch „im eigenen Hause“ angewendet wird. Dazu bedarf es aus Sicht des Projektkonsortiums eines Marketingansatzes, der – auf der Basis der Erkenntnisse des vorliegenden Projekts, aber auch der bekannten Erfahrungen im In- und Ausland – den neuen Politikansatz „Betriebliches Mobilitätsmanagement“ in geeigneter Weise für die unterschiedlichen Zielgruppen aufbereitet und ihn sowohl gegenüber der Fachöffentlichkeit als auch der breiten Öffentlichkeit über die Medien und unterschiedliche Kommunikationskanäle offensiv propagiert.

Medienwirksam sichtbar gemacht werden kann eine politische Initiative für ein betriebliches Mobilitätsmanagement durch ein **Programm „Betriebliches Mobilitätsmanagement“** durch den Bund und ggf. die Länder, in dem alle relevanten Initiativen gebündelt und gemeinsam vermarktet werden. Medienwirksame Kongresse mit gemeinsamer Beteiligung hochrangiger Regierungsvertreter, also beispielsweise des Bundesverkehrsministers und von Landesverkehrsministern, mit Top-Managern aus der Wirtschaft (Leuchtturmprojekte des BMM, Verkehrs- und Dienstleistungsanbieter) könnten Aufmerksamkeit für das Thema wecken. Die sachliche Basis des Programms könnte dort dargestellt werden. Mögliche Elemente sind die Finanzierung von BMM etwa als Anteil der Infrastrukturförderung, die Erstellung standardisierter Materialien und Beratungsangebote zur Unterstützung der Kommunen, breit angelegte Modellvorhaben mit Evaluationen und die Entwicklung von Managementinstrumenten zur Nutzung des Ansatzes des BMM für die Betriebe.

Ausgangspunkt für ein derartiges Programm kann die konkrete Verfolgung der Ziele sein, Verkehrsspitzen und Verkehrsbelastungen abzubauen sowie die Erreichbarkeit hoch belasteter Standorten zu verbessern sowie – darüber hinaus – durch das BMM mögliche positive volks- und finanzwirtschaftliche Effekte zu realisieren, die sich aus einem breit angelegten betrieblichen Mobilitätsmanagement ergeben. Dazu gehören Einsparungen bei Bau- und Unterhaltungskosten von Infrastruktur, positive Umweltwirkungen etwa im Bereich der gegenwärtig im Zentrum der Aufmerksamkeit stehenden Luft- und Lärmbelastungen, Standortvorteile und eine verbesserte Lebensqualität. Für öffentliche Einrichtungen, die selbst betriebliches Mobilitätsmanagement betreiben, kommen Einsparungseffekte oder Einnahmen etwa durch effizienteres Dienstreisemanagement oder durch Parkrumbewirtschaftung hinzu.

Ausgangspunkt kann weiterhin der absehbar zunehmende Handlungsbedarf sein. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass die Expertinnen und Experten die „globalen“ Rahmenbedingungen, die allgemeinen Trends, sehr deutlich als fördernde Rahmenbedingung für das betriebliche Mobilitätsmanagement charakterisiert haben. Unternehmen und öffentliche Einrichtungen werden u. a. aufgrund steigender Energiekosten und wachsenden Umweltbewusstseins in der Bevölkerung in Zukunft vermehrt unter Handlungsdruck geraten. Da bietet es sich an, bereits frühzeitig die Instrumente zu erproben und weiterzuentwickeln.

Das Schlüsselement im Rahmen eines Programms „Betriebliches Mobilitätsmanagement“ kann eine **nationale Plattform** zum Mobilitätsmanagement für den Transfer von Informationen und Erfahrungen, für die Vernetzung der unterschiedlichen Akteure aus Praxis, Politik und Planung sowie Wissenschaft sein. Das betriebliche Mobilitätsmanagement sollte in dieser Plattform eine große Bedeutung haben. Andere Bereiche des Mobilitätsmanagements, wie z. B. schulisches Mobilitätsmanagement, könnten aber dort ebenfalls integriert werden.

Aufgaben im Bereich des BMM sollten die Bereitstellung von Informationen, die Durchführung regelmäßiger Tagungen, Fortbildungsveranstaltungen und Fachworkshops, die Initiierung von Kampagnen und die Durchführung von Wettbewerben sowie eine Basisberatung von Betrieben und Kommunen mit Interesse am betrieblichen Mobilitätsmanagement sein. Darüber hinaus sollte eine derartige nationale Plattform gezielt Modellvorhaben entwickeln und evaluieren, um die Basis gesicherten Wissens zu den Wirkungen zu verbreitern. Schließlich sollte die Plattform Initiativen entfalten, wie das BMM weiterentwickelt werden kann. Die Entwicklung entsprechender Managementsysteme könnte beispielsweise hier eingebracht werden.

Die nationale Plattform sollte neutral, also unabhängig von Einzelinteressen, arbeiten. Dazu bietet sich die Einrichtung eines begleitenden Beirats aus Vertreterinnen und Vertretern von im BMM engagierten Institutionen aus Praxis, Politik und Wissenschaft an. Die Plattform sollte von

einer breiten Kooperation getragen werden. Vorbild können hier etwa die Kennisallianz Mobilitätsmanagement in den Niederlanden oder das Netzwerk für Mobilitätsmanagement (NEMO) in Österreich sein (vgl. Kapitel 3). Nach einer durch den Staat finanzierten Startphase von einigen Jahren sollte die Überführung etwa in eine gemeinnützige Organisation, die sich z. T. aus Spendengeldern finanziert, angestrebt werden.

8.2 Verbesserungen der Rahmenbedingungen in einzelnen Bereichen

Selbstverständlich besteht auch bei Umsetzung derartiger Maßnahmen auf staatlicher Ebene die Notwendigkeit, weitere konkrete Rahmenbedingungen für das BMM zu verbessern.

Bewusstsein, Wissen und (betriebliche) Instrumente

Auch wenn – wie oben dargestellt – den Aktivitäten des Bundes und der Länder zur Verbesserung des Bewusstseins bei den Akteuren in Deutschland von entscheidender Bedeutung sind, ist die Rolle der Kommunen zur Verbesserung des Bewusstseins vor Ort nicht zu unterschätzen. Die in die Untersuchung einbezogenen Planerinnen und Planer aus den Kommunen kennen und befürworten den Ansatz des BMM. Es fehlt aus ihrer Sicht allerdings an politischer Unterstützung. Diese muss hergestellt und deutlich gemacht werden. Dazu bedarf es eines intensiven Kommunikations- und Meinungsbildungsprozesses, der von den Spitzen der Kommune, möglichst gemeinsam mit Führungskräften von Unternehmen und Verbänden, aktiv mitgetragen werden muss.

Bewusstsein um die Bedeutung betrieblichen Mobilitätsmanagements wird in erheblichem Umfang auch geprägt vom Wissen, was BMM ist und leisten kann. BMM muss daher klar definiert werden. Die Wirkungen von Maßnahmen müssen evaluiert werden als Voraussetzung für effizienten Mitteleinsatz. Darüber hinaus bedarf es einer Standardisierung der Instrumente, um einen niederschweligen Einstieg durch Betriebe zu erleichtern. Schließlich reichen Handlungsleitfäden und Handbücher zur Information darüber, wie man BMM am besten implementiert, offenbar nicht aus. Neben Standards haben die Expertinnen und Experten klar für die Entwicklung von Managementsystemen für das betriebliche Mobilitätsmanagement votiert. Wie diese ausgestaltet werden können, sollte gemeinsam mit schon aktiven Betrieben noch entwickelt werden.

Einbindung in Pläne und Programme sowie Finanzierung

In der Wahrnehmung von Politik und Planung gehört das betriebliche Mobilitätsmanagement – wie das Mobilitätsmanagement generell – nicht zum selbstverständlichen Kanon der Instrumente. Verkehrspolitik wird weitgehend immer noch mit dem Bau und dem Betrieb der Infrastruktur und der Bereitstellung von Verkehrsangeboten im Öffentlichen Verkehr gleichgesetzt. Da verwundert nicht, dass BMM nicht selbstverständlicher Bestandteil in allen einschlägigen Plänen und Programmen bei Bund, Ländern und Kommunen ist und dass auch kaum Finanzierungsinstrumente zur Verfügung stehen.

Das vorgeschlagene Programm „Betriebliches Mobilitätsmanagement“ muss vorsehen, die Einbindung der Anforderungen des BMM in bestehende Pläne und Programme sicher zu stellen und auch benachbarte Felder, die bereits gegenwärtig eine höhere Akzeptanz genießen als das Mobilitätsmanagement, einbeziehen. Das könnte etwa über die umweltrelevante Umstellung von Fuhrparks, wie in Österreich, oder beispielsweise durch eine Koordination mit Maßnahmen der Verkehrslenkung gelingen.

Hinsichtlich der Finanzierung sollte ein festgelegtes Fördervolumen, ggf. ein bestimmter Prozentsatz von der Infrastrukturförderung, für (betriebliches) Mobilitätsmanagement bereitgestellt werden. Diese Finanzierung sollte für eine Anschubphase insbesondere Evaluationen von breit angelegten Modellvorhaben ermöglichen und die Aktivitäten der Kommunen unterstützen. Darüber hinaus erscheint es sinnvoll zu überprüfen, durch welche Maßnahmen öffentliche Förderung, verstanden als Investition und Vorleistung, genutzt werden kann, den noch wenig ausgebildeten Markt für betriebliches Mobilitätsmanagement zu entwickeln.

Rechtliche und fiskalische Rahmenbedingungen

Die Expertenbeteiligung hat hohen Handlungsbedarf für Veränderungen insbesondere im Steuerrecht ergeben; darüber hinaus wurde die Notwendigkeit einer rechtlichen Verpflichtung für ein BMM thematisiert.

Im **Steuerrecht** wird die Entfernungspauschale ambivalent gesehen: Die Gleichbehandlung der Verkehrsmittel wird als förderlich bewertet; allerdings überwiegt insgesamt die kritische Einschätzung. Negativ eingeschätzt wird das sog. Dienstwagenprivileg, also die für Arbeitnehmer und Arbeitgeber kostengünstige Möglichkeit der Privatnutzung von Dienst- und Firmenwagen. Die Ungleichbehandlung von Pkw-Nutzung (die Zurverfügungstellung eines entgeltfreien Stellplatzes stellt keinen geldwerten Vorteil dar) und Jobticket (Arbeitgeberzuschüsse sind nicht mehr steuerfrei) wird als Hemmnis für BMM gewertet.

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse ergibt sich weiterer Forschungsbedarf zu den Fragen, wie steuerrechtliche Hemmnisse abgebaut werden können und eine Förderung des BMM erreicht werden kann. Kriterium könnte dabei eine Gleichbehandlung der Verkehrsmittel oder – besser – eine Förderung der Alternativen zur Allein-Nutzung des Pkw sein. Allerdings würde die alleinige Einbeziehung der steuerlichen Behandlung der Berufspendelfahrten zu kurz greifen. Vielmehr sind Wohn- und Wegekosten – einschließlich der Stellplatzkosten – im Zusammenhang zu sehen. Lösungen sind ggf. nach Verkehrsmitteln und Wegelängen zu differenzieren.

Von einer nennenswerten Gruppe der beteiligten Expertinnen und Experten wurde im Rahmen der Untersuchung eine rechtliche Verpflichtung für ein betriebliches Mobilitätsmanagement eingefordert. Von anderen wird diese Forderung für nicht umsetzbar gehalten. Das Projektkonsortium setzt weniger auf eine rechtliche Verpflichtung als vielmehr – über eine Verstärkung der Bewusstseinsbildung – auf Selbstverpflichtungen, beispielsweise bei der Nahverkehrsplanung für SPNV-nahe Gewerbestandorte oder bei der Entwicklung kommunaler Gewerbegebiete durch die Kommunen.

8.3 Empfehlungen an Kommunen für die Initiierung und Verstetigung des betrieblichen Mobilitätsmanagements

Kommunen haben eine zentrale Rolle vor Ort bei der Initiierung, der Koordination, der Motivierung und bei der Verstetigung des betrieblichen Mobilitätsmanagements. Für diese Aufgabe benötigen sie Ressourcen. Diese können – indirekt – in Effizienzsteigerungen durch die Nutzung der Ergebnisse aus Modellvorhaben oder standardisierte Materialien sowie durch eine Beratung – beispielsweise – einer nationalen Plattform bestehen. Unverzichtbar sind darüber hinaus Finanzmittel für den Einsatz des erforderlichen Personals. Die Erfahrungen aus dem Ausland, beispielsweise aus den Niederlanden und Großbritannien zeigen deutlich (vgl. Kapitel 3.2), dass das BMM ohne Personaleinsatz vor Ort nicht erfolgreich (weiter)entwickelt werden kann.

Neben der Vorbildfunktion bedarf es einer personellen Verankerung in der Verwaltung sowie möglichst einer hochrangigen Leitperson, die einen Zugang zu den Betrieben hat und dort Akzeptanz findet.

Wesentliche Elemente einer kommunalen Strategie zur Förderung des BMM sind

- die Vorbildfunktion der Kommune,
- ein strategisches Konzept,
- Rückhalt bei Politik und/oder Verwaltung,
- eine Gestaltung der Prozesse mit den internen und externen Akteuren.

Die Vorbildfunktion der Kommune

Eine Kommune kann glaubwürdig nur agieren, wenn sie für eigene Betriebe tatsächlich selbst ein BMM einführt.

Das strategische Konzept

Im Kapitel 2 werden zwei idealtypische Vorgehensweisen der Entwicklung des betrieblichen Mobilitätsmanagements vorgestellt: ein maßnahmenorientierter, punktueller Ansatz und ein umfassender, systematischer Ansatz. Beide Optionen – mit Zwischenformen – stellen sich sowohl für Betriebe als auch für die im Folgenden im Fokus stehenden Kommunen. Da der systematische, umfassende Ansatz für eine Kommune insgesamt die größte Wirkung in Richtung einer Senkung des Verkehrsaufwandes, der Verlagerung von Verkehren sowie der Wirkungen auf Umwelt und Gesundheit erbringt, hat er eine hohe Attraktivität. Allerdings handelt es sich beim betrieblichen Mobilitätsmanagement um eine Planungsmethode mit noch geringer Verbreitung in Deutschland. Dem entsprechend sind Beispiele wie München, Dresden oder die Region Rhein-Main, die das BMM umfassend und konzeptionell entwickeln, noch selten. Oft stellt sich für eine Kommune daher die Frage, wie man das BMM schrittweise aufbauen und dann verbreitern kann.

Grundlage des strategischen Konzepts muss eine Bestandsanalyse sein. Dazu gehören die Identifizierung von Problemsituationen in der Kommune hinsichtlich Verkehrsspitzenbelastung und Erreichbarkeit, die Erfassung und selbstkritische Bewertung der Aktivitäten im Bereich des BMM im öffentlichen Bereich, die Ermittlung des Umfangs, in dem Betriebe bereits Maßnahmen des BMM nutzen sowie eine Abschätzung, ob und in welchem Rahmen die Spitzen von Politik und/oder Verwaltung eine entsprechende Offensive der Kommune mittragen würden. Darüber hinaus ist es hilfreich zu ermitteln, welche Akteure in der Kommune (Verkehrsbetriebe, Mobilitätsserviceanbieter etc.) als Anbieter bzw. Unterstützer des Konzepts in Betracht kommen.

Bei zu erwartendem Rückhalt der Stadtspitze beispielsweise kann die Entwicklung des BMM auf der Basis eines zu entwickelnden Mobilitätsplans realistisch sein. Oder einzelne aktive Betriebe können als Ankerpunkte und Promotoren einer kommunalen Strategie dienen, in die schrittweise weitere Betriebe einbezogen werden. Falls das BMM in der Verwaltung noch nicht personell und organisatorisch verankert ist, sollte das vorrangig angestrebt werden.

Generell sollten die zu berücksichtigenden Elemente des anstehenden Prozesses – auf der Basis der Bestandsaufnahme – identifiziert werden. Welche Akteure innerhalb der Verwaltung und außerhalb sollten angesprochen werden? In welchem Zeitrahmen soll die Kooperation verstetigt werden? In der Sache sollten realistische Teilziele angestrebt werden, die kurzfristige Erfolge ermöglichen und damit dem Vorhaben einen Auftrieb verschaffen. Große Bedeutung

kommt der flankierenden Kommunikation zu. Oft bietet es sich an, an konkreten Problemlagen anzusetzen, oder Aktivitäten von Betrieben oder auch eigene Aktivitäten der Kommune in den Medien darzustellen.

Rückhalt bei Politik und/oder Verwaltung

Die Beispiele Dresden und Freiburg aus der vorliegenden Untersuchung zeigen die Bedeutung, die der Rückhalt in den Kommunen bis hin zu den politischen Entscheidungsträgern für den Erfolg der kommunalen Strategie hat. Allerdings ist das nicht unbedingt in dem Sinne zu verstehen, dass etwa ein Ratsbeschluss eine notwendige Voraussetzung für ein erfolgreiches Wirken der Kommune wäre. Hilfreich kann es durchaus sein, wenn das Thema BMM nicht „politisiert“ wird sondern eher als „normales“ Verwaltungshandeln gehandhabt wird.

Gestaltung der Prozesse mit den internen und externen Akteuren

- Geeignete Betriebe identifizieren und ansprechen

Betriebliches Mobilitätsmanagement als kommunal wirksames Handlungsfeld lebt von der Anzahl und dem Engagement der beteiligten Betriebe. Hierzu ist es notwendig, geeignete und beteiligungswillige Betriebe für eine Ansprache zu identifizieren.

Dabei zeigen sich bisher deutliche Informationsdefizite auf kommunaler Seite über Aktivitäten von Unternehmen in den eigenen Kommunen (Hahn 2006). Offenbar gibt es darüber hinaus vielfach nicht einmal einen direkten Kontakt der kommunalen Verkehrsplaner zu den Unternehmen. Eine Bedarfs- und Bestandsanalyse unter Berücksichtigung vorhandener Daten und Informationen, beispielsweise der IHK oder der Wirtschaftsförderung, kann in einem ersten Schritt dazu dienen, aktive und geeignete Betriebe in der Kommune zu identifizieren. Dabei sind wichtige Identifikationsmerkmale Lage, Branche und die Größe der Betriebe.

- Lage

Bezogen auf die Lage bieten sich insbesondere Gebiete mit einer hohen Arbeitsplatzdichte an, wie beispielsweise die Innenstädte oder Gewerbegebiete mit einer hohen Anzahl Beschäftigter. Neben den direkten verkehrlichen Wirkungen bei einem erfolgreich durchgeführten betrieblichen Mobilitätsmanagement, beispielsweise über quartiersbezogene Mobilitätspläne, bieten diese Lagen auch eine vorteilhafte Bündelung von Nachfragern für kommerzielle Mobilitätsdienstleister wie beispielsweise Verkehrsunternehmen, CarSharing oder auch Pendlerbörsen (vgl. Kooperationen).

Die Lage im Sinne der Erreichbarkeit mit den unterschiedlichen Verkehrsmitteln bietet darüber hinaus Anknüpfungspunkte für verkehrsmittelbezogene Strategien etwa bei einer guten Erreichbarkeit mit dem ÖPNV oder bei einer guten Anbindung von Betrieben mit dem Rad oder zu Fuß an Siedlungsschwerpunkte.

- Branche

Unterschiedliche Branchen haben unterschiedliche Ansprüche an die Ausgestaltung ihrer Mobilität. Die Betriebsbefragung ergab dem entsprechend bei den Branchen unterschiedliche Affinitäten zu einzelnen Maßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements. Anknüpfungspunkte für die Kommune bei der Ansprache von Betrieben können u. a. ein vorhandener Parkdruck, Arbeitszeitregelungen oder anstehende betriebliche Veränderungen sein. Geeignet für BMM erscheinen insbesondere die Branchen „produzierendes Gewerbe“ oder auch öffentliche Einrichtungen sowie Betriebe, die eine hohe Affinität zum Thema Gesundheit aufweisen bzw. Umweltaspekten positiv gegenüber stehen.

Einige Branchen sind anscheinend weniger geeignet, betriebliches Mobilitätsmanagement als umfassenden Ansatz zu etablieren. Erfolgreiche Beispiele für betriebliches Mobilitätsmanagement verteilen sich zwar auf alle Branchen; trotzdem ist es ungleich schwieriger, betriebliches Mobilitätsmanagement in Betrieben zu etablieren, deren Beschäftigte selten am Betriebsstandort sind. Hierzu zählen Bau- und Montagebetriebe, Sicherheitsdienste, Pflegedienste, Gebäudereiniger etc.

Allerdings sind diese Aussagen eher generalisierend und im Einzelfall durchaus zu hinterfragen. Gegenbeispiele für diese Einschätzungen sind etwa die Firma Hering Bau oder die als Fallstudie in diesem Projekt untersuchte Diakonie und Sozialstation St. Pauli.

– Betriebsgröße

Erfolgreich umgesetztes betriebliches Mobilitätsmanagement erzielt in großen und mittleren Betrieben mehr positive verkehrliche Effekte (beispielsweise die Verlagerung von MIV-Fahrten auf den Umweltverbund, Abbau von Berufsverkehrspitzen). Große Betriebe verfügen auch eher über personelle und finanzielle Ressourcen. Vielfach werden Maßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagement im Geschäfts- und Dienstreiseverkehr praktiziert und sind organisatorisch in den Betrieben verankert. Diese sind somit in der Lage, über Anreizsysteme und qualifizierte Beratung durch die Kommune eigene Mobilitätskonzepte zu erstellen; dort kann die gesamte Maßnahmenpalette betrieblichen Mobilitätsmanagements greifen.

Kleinere Betriebe besitzen eher Interesse an Einzelmaßnahmen. Ihnen müssen marktfähige Angebote beispielsweise durch Verkehrsdienstleister offeriert werden, die dem Prinzip von Poollösungen folgen: Informations- und Beratungsangebote, Fahrgemeinschaftsförderung, CarSharing und CarPools, Jobtickets, Hol- und Bringdienste, Wohnstandortberatung etc. Die Kommunen können hierbei eine Beratungs-, Informations- und Koordinationsfunktion übernehmen und Rahmenbedingungen positiv gestalten (Infrastruktur, Stellplätze für CarSharing-Fahrzeuge ausweisen etc.).

Eine Kooperation von Betrieben im Rahmen eines gebietsbezogenen Ansatzes kann ein geeignetes Instrument sein, Potentiale zu bündeln. Eine Kommune kann hier eine initiiierende und moderierende Rolle übernehmen.

– Motive und Ansatzpunkte

Über Branche, Lagekriterien und Beschäftigtenanzahl hinaus eignen sich Motivlagen von Betrieben für eine Ansprache zum betrieblichen Mobilitätsmanagement. Die Betriebsbefragung verdeutlichte, dass neben den Motiven Verbesserung der Erreichbarkeit oder ökonomischen Aspekten (Kostenreduktion bei Dienstreisen), die für die Unternehmen aus betriebswirtschaftlicher Sicht stark handlungsleitend sind, insbesondere die Zufriedenheit von Mitarbeitern, Gesundheitsförderung oder die Reduzierung von Wegeunfällen als weitere Ansatzpunkte für die Ansprache von bzw. in Unternehmen geeignet scheinen. In kleinen Betrieben ist betriebliches Mobilitätsmanagement häufiger Teil übergeordneter Umwelt- oder Gesundheitsstrategien. Eine besondere Umweltorientierung in Unternehmen kann genutzt werden, um gegenüber den Unternehmen Argumentationen für ein betriebliches Mobilitätsmanagement aufzubauen.

Des Weiteren ist es sinnvoll, Maßnahmen zu identifizieren, die bereits von Unternehmen durchgeführt werden und als Bestandteile eines umfassenden Mobilitätsmanagementkonzepts weiterentwickelt werden können.

– Anknüpfungspunkte für die kommunale Seite

Für Initiativen des BMM können sich bei den Kommunen ganz unterschiedliche Anknüpfungspunkte ergeben. Einen derartigen Ansatzpunkt kann beispielsweise die Radverkehrsförderung bieten, etwa im Zusammenhang mit einer Stellplatzsatzung. Hier könnte etwa das erklärte Ziel eines Unternehmens, einen bestimmten Radfahranteil für ein Zieljahr zu erreichen, zu einer Verminderung der Stellplatzverpflichtungen genutzt werden. Ähnliches ist ggf. möglich bei Einführung des Jobtickets an einem Standort. Auch Beteiligungsverfahren im Rahmen der Aufstellung eines Verkehrsentwicklungsplans oder eine Standortrahmenplanung lassen sich nutzen, das Thema BMM gegenüber den Betrieben, Verkehrsanbietern und der Öffentlichkeit zu propagieren. Dabei ist ganz besonders wichtig, dass der Nutzen des BMM, der „Mehrwert“, deutlich kommuniziert wird. Kosteneinsparungen, verbesserte Möglichkeiten der Betriebe zur Rekrutierung von Beschäftigten (Standortqualität) oder Luftqualitätsverbesserungen (Lebensqualität) können hier Argumente sein.

Anknüpfungspunkte bieten sich den Kommunen auch, wenn sie betriebliches Mobilitätsmanagement als Selbstverpflichtung in ihre Pläne und Programme einbringen und dies in den Medien kommunizieren, beispielsweise wenn sie eine entsprechende Selbstverpflichtung als Aufgabenträger im Nahverkehrsplan und im Verkehrsentwicklungsplan berücksichtigen. Gleiches gilt für entsprechende Vereinbarungen mit Investoren in städtebaulichen Verträgen oder für die Ausweisung von Reserveflächen an strategischen Standorten beispielsweise für ein Fahrradparkhaus bzw. Fahrradstationen oder für Servicestandorte des CarSharing. Derartige Maßnahmen lassen sich öffentlichkeitswirksam kommunizieren und schaffen auch wichtige Voraussetzungen für geeignete Maßnahmen in der Zukunft, die ohne eine derartige vorsorgende Flächenpolitik in Zukunft vielfach kaum realisierbar wären.

Unabhängig von Initiativen bezogen auf einzelne Standorte erscheint es erforderlich, dass die kommunale Planung bei allen ihren Vorhaben die Erschließung für alle Verkehrsmittel mitdenkt. Das setzt im Regelfall die Einbeziehung der entsprechenden Akteure voraus, also etwa des Verkehrsbetriebs vor Ort und von Verbänden.

Günstig für die Einführung eines BMM ist grundsätzlich die Neuentwicklung von Standorten, da dort die verkehrliche Erschließung mit ÖPNV, Rad, zu Fuß und MIV sowie entsprechende Abstellmöglichkeiten von vornherein mitgeplant werden können. Problematisch ist allerdings, wenn – wie häufig – Gewerbegebiete nur nach und nach zulaufen. Es ist einfacher, Unternehmen, die etwa zur gleichen Zeit einen neuen Standort beziehen, für einen gemeinsamen Ansatz des BMM zu motivieren. Anknüpfungspunkte ergeben sich aber auch bei Entwicklungen im Bestand – ein in der Praxis wesentlich häufigerer Fall als Neuentwicklungen. Auch hier muss die Erschließung geprüft und ggf. verbessert werden.

– Kooperationen und organisatorische/personelle Verankerung

Betriebliches Mobilitätsmanagement in einer Kommune zu entwickeln, umzusetzen und zu verstetigen, ist nicht möglich ohne Kooperation der Kommune zumindest mit den entsprechenden Betrieben, die BMM betreiben (wollen) sowie Verkehrs- und Dienstleistungsanbietern. Auch innerhalb der Kommune müssen verschiedene Ämter oder Organisationseinheiten sowie die öffentlichen Einrichtungen der Kommune, die selbst ein betriebliches Mobilitätsmanagement entwickeln, mitarbeiten. Für eine organisatorische Verankerung des BMM ist eine geeignete Lösung zu suchen, die dem Charakter des BMM als Querschnittsaufgabe gerecht wird. Eine Lösung muss hier für die konkreten Bedingungen vor Ort gefunden werden. Wichtig ist darüber hinaus die Zuständigkeit einer Person oder mehrerer Personen mit Kompetenz und Engagement für diese Aufgabe. Neben den hierfür erforderlichen Personalressourcen bedarf es auch entsprechender finanzieller Mittel.

Für die Kooperation muss ein geeigneter organisatorischer Rahmen gefunden werden, in dem Zuständigkeiten und Aufgaben definiert sind und der Kontinuität (auch personelle) sichert. Bei der Frage, welche und wie viele Akteure einbezogen werden sollten, ist abzuwägen zwischen einer breiten Unterstützung bei Einbeziehung einer Vielzahl von Akteuren und der Arbeits- und Entscheidungsfähigkeit, der eher bei einem kleineren Kreis gewährleistet sind. Als externe Akteure kommen neben Betrieben, Interessensverbänden, Krankenkassen, Unfallversicherung insbesondere Verkehrsunternehmen und private Verkehrsdienstleister sowie Wohnungsunternehmen in Betracht. Besondere Bedeutung hat die Kooperation mit Wirtschaftsverbänden und Kammern, die über sehr viele Informationen zu betrieblichen Strukturen und Rahmenbedingungen verfügen. Darüber hinaus bieten sich für einzelne Maßnahmen, Programme oder Kampagnen aus dem Gesundheits- oder Umweltbereich Kooperationen mit Krankenkassen und Unfallversicherungen oder mit örtlichen Verkehrs- und Umweltverbänden an.

Zentrale Bedeutung für die Entwicklung des betrieblichen Mobilitätsmanagements in einer Kommune hat der **langfristige** Aufbau von Kooperations- und Netzwerkstrukturen. Das gilt zum einen zwischen Ämtern und Geschäftsbereichen innerhalb der Verwaltung, zum anderen auch nach außen. Intern wird sich im Regelfall die Beteiligung der Verkehrsplanung, der Stadtplanung und insbesondere der kommunalen Wirtschaftsförderung anbieten, da private Unternehmen sich mit ihren Wünschen und Problemen eher an die Wirtschaftsförderung als an die Verkehrsplanung wenden (vgl. Hahn 2006). Darüber hinaus stellt sich aber auch die Frage der Einbeziehung etwa des Wohnungsamtes (für ein Umzugsmanagement und für den Kontakt zu den Wohnungsunternehmen). Hier bestehen Chancen, Neubürgern etwa ein Schnupperticket für den ÖPNV anzubieten. Inwieweit eine zentrale Koordinierungsstelle geschaffen wird, ob sie bei der Wirtschaftsförderung oder der Stadt- und Verkehrsplanung angesiedelt ist oder eine eigene Stabsstelle eher zielführend ist, kann hier nicht abschließend beantwortet werden. Wesentlich ist die Zusammenarbeit zwischen den Fachplanern aus verschiedenen Ressorts. Neben ihrer Funktion als Ansprechpartner für die Unternehmen müssen beispielsweise die Verkehrsbetriebe und andere Mobilitätsdienstleister unterstützt und gegebenenfalls motiviert werden, aktiv auf Betriebe zuzugehen. Eine externe Kooperation ist auch mit Nachbarkommunen unverzichtbar, da viele Verkehrsprobleme nur regional zu lösen sind.

– Wahl des richtigen Zeitpunkts

Betriebe sind für die Einführung bzw. die Weiterentwicklung von Maßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements am ehesten aufgeschlossen, wenn bei ihnen ein Problem bei der Erreichbarkeit des Betriebes durch Beschäftigte, Kunden oder für den Wirtschaftsverkehr entsteht oder sowieso Veränderungen anstehen. Die Neuansiedlung, Erweiterungen oder Verkleinerungen eines Betriebs, Abwanderungs- oder Umzugspläne, Umstrukturierungen oder Neueinstellungen können geeignete Anknüpfungspunkte für eine Ansprache der Betriebe durch die Kommune sein. Zentrale Voraussetzung für ein entsprechendes Tätigwerden der Kommune ist, dass diese Informationen die zuständige Stelle tatsächlich erreicht. Sichergestellt werden muss daher, dass kommunale Stellen, die Ansprechpartner bei derartigen Veränderungen sind – wie z. B. das Bauordnungsamt, das Planungsamt, das Tiefbauamt oder die Wirtschaftsförderung – die entsprechenden Informationen weitergeben.

Finanzierung

Eine kritische Frage für jede Kommune, die BMM betreiben möchte, ist die Finanzierung. Oben wurde bereits die Notwendigkeit von Fördermöglichkeiten auf staatlicher Ebene angesprochen. Aber auch innerhalb der Kommune bieten sich einige Möglichkeiten. So können etwa Ablösebeträge für Stellplätze für Fahrradabstellanlagen genutzt werden. Oder Einnahmen aus Stellplatzeinnahmen von städtischen Mitarbeitern lassen sich zur Förderung des BMM verwenden.

9. Ausblick

Mit den Ergebnissen der vorliegenden Studie hat die Forschungsgruppe umfangreiche Materialien aufgearbeitet, die einen breiten und vertieften Sachstand zum betrieblichen Mobilitätsmanagement vermitteln. Mit diesem Forschungsprojekt erfolgte erstmals eine detaillierte Darstellung des Umsetzungsstands des betrieblichen Mobilitätsmanagements in Deutschland und eine Darstellung der Grundzüge der entsprechenden Ansätze in den europäischen Ländern. Die Expertenbefragung zu den Rahmenbedingungen schafft erstmals einen systematischen Einblick – vor allem – in die Hemmnisse für das BMM in Deutschland; diese sind eine ausgezeichnete Grundlage für eine systematische Prüfung dieser Rahmenbedingungen auf den erforderlichen Änderungsbedarf. Die Marktanalyse hat darüber hinaus deutlich gemacht, dass es teilweise schon entwickelte Teilmärkte gibt. Allerdings ist es wünschenswert, dass gleichzeitig mit einer aktiven Politik zur weiteren Verbreitung des BMM Initiativen zur Weiterentwicklung des Marktes erfolgen.

Die Betriebsbefragung bietet auf der Grundlage einer breit angelegten Betriebsbefragung den Stand der Umsetzung von Maßnahmen des BMM in den Betrieben und bildet darüber hinaus das Interesse der Betriebe an einer Implementierung weiterer Maßnahmen ab. Darüber hinaus schafft sie erstmals eine empirische Basis für die Identifikation von Handlungsfeldern und Leitmaßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements. Durch die Verknüpfung dieser Handlungsfelder mit Merkmalen der betrieblichen Situation (Branchen, Unternehmensgröße, Standortkategorien Kernstadt/Umland, Innenstadt/Außenbereich) gibt sie Akteuren, vorrangig den Kommunen, Hinweise auf eine Erfolg versprechende Ansprache von Betrieben.

Die Fallstudien setzen vertieft an den Prozessen des betrieblichen Mobilitätsmanagements an. Sie bieten Einblicke in Erfolgsfaktoren, die das durchaus schon breite Wissen aus Leitfäden und Handbüchern ergänzen. Darüber hinaus geben sie den Kommunen Hilfestellung, wie und unter welchen Umständen sie Betriebe mit Erfolg ansprechen können.

Insgesamt wird mit diesem Bericht eine Fülle neuen Wissens vorgelegt. Darüber hinaus fordert es die Gebietskörperschaften mit konkreten Empfehlungen auf, das betriebliche Mobilitätsmanagement zur ihrem Thema zu machen und durch eine verstärkte Nutzung dieses viel versprechenden Konzepts zur Lösung der verkehrlichen Probleme beizutragen.

10. Literatur

ACE (Autoclub Europa). Online unter: www.ace-online.de

ACE (Auto Club Europa) (Hrsg.) (2000): Hin & Her. Ein Ratgeber für den Weg zur Arbeit. Stuttgart

ACE (Auto Club Europa) (Hrsg.) (2003): Betriebliches Mobilitätsmanagement. Dokumentation der Veranstaltungsreihe des ACE vom 16. bis 18. September 2003. Stuttgart, Berlin

ACE (Autoclub Europa), DGB (deutscher Gewerkschaftsbund) (2005): Mit dem Fahrrad im Dienst, Portal Clever Pendeln (<http://www.clever-pendeln.de>),

ACE (Auto Club Europa); DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund) (2002): Dokumentation des Workshops Betriebliches Mobilitätsmanagement vom 18.11.02 in Berlin, Workshop II Rahmenbedingungen. Verfügbar unter:
<http://www.clever-pendeln.de/www/pictures/89Dokumentation%20BMM-Workshop.pdf>

ADFC (Allgemeiner Deutscher Fahrradclub). Online unter: www.adfc.de

ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie) (2004): Realiser un plan de déplacements entreprise. Verfügbar unter:
<http://www.ademe.fr/htdocs/publications/cataloguedeseditions/ref4781.htm>

ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie). Online unter:
<http://www.ademe.fr/auto-diag/transports/rubrique/Autodiagnostic/Sensibilisation/PDE.asp>

AG Umweltfreundlich zum Betrieb (1996): Die neue S-Bahn-Strecke durch Freiburg, ein Projekt, für das die Gleise schon verlegt sind. Hrsg. Mit Unterstützung der IG Metall Freiburg, Juli 1996.

AG Umweltfreundlich zum Betrieb (2000): Umwelt-Verkehrsprogramme in Betrieben – Ein Beitrag zur Verkehrspolitik der Stadt Freiburg i. Br. (Hrsg. „AG Umweltfreundlich zum Betrieb“ in Zusammenarbeit mit der Stadt Freiburg i. Br. –Verkehrsdezernat-)

AG Umweltfreundlich zum Betrieb (Hrsg.) (2002a): Öko-Verkehrs-Siegel - Berufsverkehr für Betriebe, die sich für die umweltfreundliche Fahrt der Beschäftigten zum Betrieb einsetzen. Ergänzung zur Broschüre Umwelt-Verkehrsprogramme in Betrieben von 2000. Freiburg

AG Umweltfreundlich zum Betrieb (2002b): Arbeitsgemeinschaft Umweltfreundlich zum Betrieb; Stadt Freiburg i. Br. Öko-Verkehrs-Siegel Berufsverkehr. Freiburg

AG Umweltfreundlich zum Betrieb (Hrsg.) (2004): Öko-Verkehrs-Siegel - Berufsverkehr für Betriebe, die sich für die umweltfreundliche Fahrt der Beschäftigten zum Betrieb einsetzen. Freiburg

ALD Automotive (2005). Online unter: www.ald-automotive.de

APAD (Agenzia per la protezione dell'ambiente e per i servizi tecnici). Online unter:
http://www.areemetropolitane.apat.it/site/_files/rapporto2005/trasporti.pdf

AvD (Automobilclub von Deutschland) (2005). Online unter: www.avd.de

AVV (Adviesdienst Verkeer en Vervoer) (Hrsg.) (2004): Mobiliteitsmanagement Internationaal deskresearch. Verfügbar unter: www.rws-avv.nl

AVV (Adviesdienst Verkeer en Vervoer) (2005). Online unter: <http://www.rws-avv.nl/pls/portal30/docs/12575.PDF>

Bakker, Marien (1994): Der Verkehrsplan des Ministeriums für Verkehr und Wasserwirtschaft in Den Haag. In: Verkehrszeichen Heft 2/1994, S. 18-25

Baum, Herbert; Cremer, Martina; Geißler, Torsten (1998): Auswirkungen des Job Tickets auf den Berufsverkehr. Schlussbericht. Köln

B.A.U.M. (Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management e V.) (2005). Online unter: www.baumev.de

BauNetz (2005). Online unter: www.baunetz.de

Beamtenbund und Tarifunion (dbb). Online unter: www.dbb.de

BBR (Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung) (Hrsg.) (2004): Verkehrsaufwandsmindernde Strukturen und Dienste zur Förderung einer nachhaltigen Stadtentwicklung. Endbericht zum ExWoSt-Forschungsfeld „Stadtentwicklung und Stadtverkehr“. Bonn. Verfügbar unter: http://www.bbr.bund.de/exwost/bestellservice/best_index.html

Bertuccio et al. (2003): Il Mobility Management in Italia. o. O. Verfügbar unter: www.euromobility.org

BGW (Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege) (2000): Mobilitätsmanagement entlastet den Berufsverkehr, Neue BGW-Verkehrsberatung für Betriebe reduziert Unfälle und Kosten, in: BGW-Presse-Info Januar 2000.

BGW (Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege) (2005): Mobilitätsmanagement in der betrieblichen Praxis, Hamburg

Bier, R. / Zimmermann, B.: Umwelt – Arbeit – Betrieb. Handbuch für den Betrieblichen Umweltschutz. Kapitel 4 Umweltfreundlich zum Betrieb – Arbeitnehmerinitiativen in Freiburg. S. 155. In: Presseberichte 1999 – 2001 Heft 2: Fachzeitschrift- und Buchartikel. Hrsg. Arbeitsgemeinschaft „Umweltfreundlich zum Betrieb“

BiP (Büro für integrierte Planung) (2003): unveröffentlichter Arbeitsbericht zur Auswertung der Mobilitätsbefragung Infineon 2003

BiP (Büro für integrierte Planung) (2004a): Betriebliches Mobilitätsmanagement Infineon Technologies Dresden, unveröffentlichter Arbeitsbericht, Herdecke, Berlin, Kassel

BiP (Büro für integrierte Planung) (2004b): Betriebliches Mobilitätsmanagement Infineon Technologies Dresden im Rahmen des Forschungsprojektes intermobil Region Dresden, Ergebnisbericht (unveröffentlicht), Herdecke, Berlin, Kassel

BMVBW (Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen) (Hrsg.) (2004a): Verkehr in Zahlen 2004/2005. 33. Jahrgang. Erweiterte Ausgabe. Hamburg

BMVBW (Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen) (Hrsg.) (2004b): Mobilitätsmanagement – Ziele, Konzepte und Umsetzungsstrategien. Reihe direkt 58/2004. Bonn

Bruns, Hans-Ludwig; Vennefrohne, Klaus; Welk, Lars (2001): Mobilitätsmanagement in der betrieblichen Praxis. Hamburg

BUND Landesverband BaWü/ DGB-Bildungszentrum Bad Kreuznach / IG Metall Freiburg i. Br. / AG Umweltfreundlich zum Betrieb (Hrsg.) (1995): Broschüre: Umweltfreundlichen Verkehr organisieren. Umwelt-Verkehrsprogramme mit Beispielen aus Betrieben. Freiburg

Bundesingenieurkammer (2005). Online unter: www.bingk.de

Bundesverband der Betriebskrankenkassen (2003): Geschäftsbericht 2003. Verfügbar unter: www.bbk.de

Bundesverband Car-sharing (2005). Online unter: www.bcs.de

Bundesverband der Autovermieter Deutschlands e.V. Online unter: www.bav.de

Bundesverband der Fahrradkurierdienste (2005). Online unter: www.bdfew.de

Bundesverband der Park- und Garagenhäuser e.V. (2005). Online unter: www.parkhausverband.de

Bundesverband freier Tankstellen e. V. Online unter: www.bft.de

Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (Hrsg.) (2004): Beschaffungsdienstleister in Deutschland: Einblicke in einen boomenden Markt. Frankfurt am Main

Bürgerservice Pendlernetz NRW (Hrsg.) (2005): Mobilisieren Sie Ihren Betrieb: Fördern Sie Fahrgemeinschaften. Rheine

Burggraf, Kerstin (2006): Betriebliches Mobilitätsmanagement in Sachsen. In: Verkehrszeichen, Ausgabe 1/2006, Mülheim an der Ruhr

c + s relocation management GmbH (2005). Online unter: www.cs-relocation.de

Cairns et al. (2004): Smarter Choices – Changing the Way We Travel. Final report of the research project: "The influence of soft factor interventions on travel demand". London

cambio Mobilitätsservice GmbH und Co. KG (2005). Online unter: www.cambiocar.de

Car Professional Fuhrparkmanagement und Beratungsgesellschaft (2005). Online unter: www.carprofessional.de

CERTU (2003): Conseil en mobilité: une nouvelle mission, un nouveau metier. Lyon

Christlicher Gewerkschaftsbund Deutschlands. Online unter: www.cgb.info.de

Clever Pendeln, Homepage: <http://www.clever-pendeln.de> (20.12.2005) Zitiert in: Dienstleistungen im Landkreises Breisgau-Hochschwarzwald <http://www.frsw.de/breisgau-hochschwarzwald.htm>

DaimlerChrysler. Online unter: www.daimlerchrysler.com

DB Carsharing (2005): Newsletter Nr. 15 vom 28.02.2005

DBV (Deutscher Bahnkunden-Verband e. V.) (2004). Online unter: www.pro-bahn.de

De Tommasi, Roberto; Oetterli, Dominik (2003): Mobilitätsmanagement in Unternehmen. 1. Projektbericht Phase 1. State of the Art des betrieblichen Mobilitätsmanagements in ausgewählten Ländern Europas. Zürich

De Tommasi, Roberto; Caduff, Gabriel (2004): Mobilitätsmanagement in Unternehmen. Grobe Zwischenevaluation der Pilotphase. Ittingen/Bern

Derichs, Anka (2003): Besser wohnen mit weniger Verkehr. Arbeitspapier im Rahmen des Projekts RAVE – „Nachhaltige Raum- und Verkehrsplanung“. Dortmund.

Desmedt, B. (2002): Les Plans de Deplacements d'Enterprise (PDE) en Belgique. In: Azevedo da Cruz, A.: Les services à la mobilité au cœur du Management de la Mobilité. RATP No. 134. Paris

Deutscher Reisebüro und Reiseveranstalter Verband (2005). Online unter: www.driv.de

Deutscher Taxi- und Mietwagenverband e. V. Online unter: www.bzp.org.de

Deutscher Verband für Facility Management e. V. (GEFMA) (2004). Online unter: www.gefma.de

Dezernat I und Kämmerei Stadt Freiburg i. Br.: In: Beteiligungsbericht 2004. Hrsg. Dezernat und Kämmerei der Stadt Freiburg i. Br. (März 2005)

DfT (Department for Transport) (Hrsg.) (2002a): Using the planning process to secure travel plans. Research report. London

DfT (Department for Transport) (Hrsg.) (2002b): Using the planning process to secure travel plans. Best practice guide. London

DfT (Department for Transport) (Hrsg.) (2002c): Making travel plans work. Research report. London

DfT (Department for Transport) (Hrsg.) (2002d): Making travel plans work. Lessons from UK case studies. London

DfT (Department for Transport) (2005a): Travel Plans. Online unter: www.dft.gov.uk (> sustainable travel > travel plans)

DfT (Department for Transport) (2005b): making smarter choices work. Online unter: <http://www.dft.gov.uk> (> sustainable travel > smarter choices)

DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund). Online unter: www.dgb.de

Diakonie St. Pauli, Homepage: <http://www.diakonie-stpauli.de> (02.02.2006)

Diakonie und Sozialstation Innenstadt St. Pauli, Homepage: <http://www.diakonie-hh.de> (01.04.2006)

Diakonisches Werk Hamburg (2005): Geschäftsverteilungsplan des Diakonischen Werks Hamburg, 1/2005, o.S.

Dienstvereinbarung über die Parkraumbewirtschaftung für MitarbeiterInnen des Universitätsklinikums Freiburg

DIW (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung), Institut für angewandte Sozialwissenschaften GmbH (infas) (2004): Mobilität in Deutschland. Ergebnisbericht. Projekt-Nr. 70.0736/2003. Berlin. Verfügbar unter: www.kontiv2002.de

Dresdner Neueste Nachrichten Online im Internet: <http://www.dnn-online.de>

DVR (Deutscher Verkehrssicherheitsrat e.V.): Risiko Berufsverkehr. Konzentrationsmängel und Schlafprobleme als Folge. Pressenotiz vom 7. März 1998. Bonn. Verfügbar unter: www.dvr.de

ECMT (European Conference of Ministers of Transport) (2002): Managing Commuters' Behaviour. A new role for companies. Report of Round Table 121 on Transport Economics. Paris

Essert, Markus (2000): Betriebliches Mobilitätsmanagement im Berufsverkehr – eine Bestandsaufnahme von Gestaltungsmöglichkeiten für Unternehmen im Nürnberger Raum. Diplomarbeit. Erlangen-Nürnberg

EuropeAliveMedien GmbH (2005). Online unter: www.ea-media.net

EVAG (Essener Verkehrs-AG) (2001): Kundenzufriedenheitsmessung 2001. Marketing, Verkehrsforschung. Essen.

Federale Overheidsdienst Mobiliteit en Vervoer. Online unter: http://www.mobiliteit.fgov.be/forens/static/onthaal/information_nl_BE.html

Feigl, Ludger; Vennefrohne, Klaus (1999): Mobilitätsmanagement im Berufsverkehr. In: Internationales Verkehrswesen Heft 11/99, S. 511-515

FGM (Forschungsgesellschaft Mobilität) (1993): Ausbildung zum Mobilitätsberater. Graz.

Finke, Timo (2003): Bewertung von Mobilitätsmanagement-Maßnahmen. Integrationsmöglichkeiten von europäischen und amerikanischen Bewertungsansätzen. In: Institut für Stadtbauwesen und Stadtverkehr (ISB) der RWTH Aachen. Tagungsband zum 4. Kolloquium „Mobilität und Stadt“ AMUS 2003, S. 51-64. Aachen

FIS (Forschungs-Informationssystem) (2005): Verkehr, Bauen, Wohnen, Aufbau Ost. Sachgebiet "Betriebliches Mobilitätsmanagement". Online unter: <http://fis.server.de/>

Förderkreis für Mobilitätszentralen und Mobilitätsmanagement (2005). Online unter: www.mzm-online.de

Freiburger Verkehrs AG, Homepage: <http://www.vag-freiburg.de/> (09.01.06)

FUSS e.V. (Fachverband Fußverkehr Deutschland e. V.). Online unter: www.fuss-ev.de

Glaser, Jürgen; Menze, Axel (2003): Ansatzpunkte zur Steuerung unternehmerischer Standortentscheidungen. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung zu Standortanforderungen und Standortqualitäten in der Region Dresden, ECTL Working Paper 22, Technische Universität Hamburg-Harburg, Hamburg

Hahn, Christian (2006): Die Rolle der Kommune im Betrieblichen Mobilitätsmanagement, Diplomarbeit, Dortmund

Hauptstadtregion Brüssel (2005): Bedrijfsvervoerplan/Plan de déplacements d'entreprise. Online unter: <http://www.bvp.irisnet.be>

Hessische Allgemeine vom 31.03.2005 und 06.04.2005

Herry, Max; Schuster, Markus; Thaler, Robert (2000): Erfolgreiche Wege für Umwelt & Wirtschaft. Betriebliches Mobilitätsmanagement. Erfahrungen des Modellvorhabens „Sanfte Mobilitäts-Partnerschaft“. Leitfaden für Betriebe. Wien

Holz-Rau, Christian, Universität Dortmund (02/2004): Nachhaltige Regional-, Städtebau- und Verkehrs-(entwicklungs)planung RAVE. Forschungs- und Entwicklungsvorhaben im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen, FOPS-Projekt Nr. 73.314/2001. Abschlussbericht Anhang II im Februar 2004.

Hoppe, Frank; Müller-Steinfahrt, Ulrich; Essert, Markus; Klaus, Peter; Liberda, Elisabeth (2001): Arbeitnehmerorientierte Mobilitätsgestaltung im Großraum Nürnberg. Studie des Fraunhofer-Instituts im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung. Nürnberg

HUR (Hovedstadens Udviklingsråd) (2005). Online unter: www.hur.dk

HVV (Hamburger Verkehrsverbund), Homepage: <http://www.hvv.de> (30.03.2006)

HVV (Hamburger Verkehrsverbund) (2004a): HVV-Kundenbarometer 2004. Hamburg

HVV (Hamburger Verkehrsverbund) (2004b): Die ProfiCard

IG Metall (2005): Arbeit & Ökologie Briefe. Ökologisch und praktisch zur Arbeit – es geht. Verfügbar unter www.igmetall.de

IHK (Industrie- und Handelskammer) (2005). Online unter: www.ihk.de

ILS NRW (Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW) (Hrsg.) (2000): Parken und Jobticket. Eine Planungshilfe für die Praxis. Dortmund

ILS NRW (Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW), ISB (Institut für Stadtbauwesen und Stadtverkehr) (2000) (Hrsg.): Mobilitätsmanagement-Handbuch. Ergebnisse der Forschungsprojekte MOSAIC und MOMENTUM. Dortmund

ILS NRW (Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW), Planungsgruppe Nord (PGN), Universität Dortmund (2005a): Weiterentwicklung von Produkten, Prozessen und Rahmenbedingungen des betrieblichen Mobilitätsmanagements. FOPS-Projekt FE 70.748/04. 1. Zwischenbericht. Dortmund

ILS NRW (Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW), Planungsgruppe Nord (PGN), Universität Dortmund (2005b): Weiterentwicklung von Produkten, Prozessen und Rahmenbedingungen des betrieblichen Mobilitätsmanagements. FOPS-Projekt FE 70.748/04. 2. Zwischenbericht. Dortmund

ILS NRW (Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW) (2005). Online unter: www.mobilitaetsmanagement.nrw.de

ILS NRW (Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW) (Hrsg.) (2005): Soziale Integration durch gleiche Mobilitätschancen, Sozialer Wohnungsbau und Öffentlicher Verkehr, Ergebnisse einer Befragung zur Mobilität der Bewohner/-innen. Dortmund

Infineon AG (2006) (Hrsg.): Geschäftsbericht 2005, München

Infineon AG (Hrsg.) (1999): Umwelterklärung 1999 Infineon Technologies Dresden GmbH und Co. OHG, Semiconductor300 GmbH & Co. KG, Dresden

Innenministerium Baden Württemberg, Homepage: <http://www.innenministerium.baden-wuerttemberg.de> Institut für Innovationstransfer GmbH (o. J.): Mit dem Fahrrad in Bielefeld zur Arbeit – Wirkung und Ergebnisse eines halbjährigen Modellprojekts. Bielefeld

Intermetall (Hrsg.) (1996): Umwelt-Verkehrskonzept Intermetall. Die Geschäftsleitung und der Betriebsrat der Firma INTERMETALL Freiburg i. Br.

ISB (Institut für Stadtbauwesen und Stadtverkehr) (2003): Verkehrsaufwandsmindernde Strukturen und Dienste zur Förderung einer nachhaltigen Stadtentwicklung. Kurzbericht der Forschungsassistentz zum Forschungsfeld anlässlich der ExWoSt-Fachveranstaltung am 27./28. Oktober 2003 in Bonn. Bonn

ISB (Institut für Stadtbauwesen und Stadtverkehr), IVV (Ingenieurgruppe für Verkehrswesen und Verfahrensentwicklung) (2004): Mobilitätsmanagement in Deutschland und im Ausland. Stand von Theorie und Praxis, Abschlussbericht des FOPS-Projektes 70.657/01 im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (BMVBW). Aachen

Isfort, Adi (2004): Was erwartet der Fahrgast? Zufriedenheit und Nutzungshäufigkeit im ÖPNV. In: Der Nahverkehr 7-8/2004. S. 7-10

Jean, M. (2004): Le management de la mobilité des lieux d'activités: état de l'art des plan de déplacements dans les collectifs locaux en France. Verfügbar unter: www.uvcw.be

Joksch, Gerhard (2005): Dienstliche Mobilität neu gestalten – Neuausrichtung des betrieblichen Mobilitätsmanagements. Vortrag. Auftaktveranstaltung zur Europäischen Woche der Mobilität 2005 am 02.03.2005. Mülheim/Ruhr

Karlsbach, Wolfgang, Chief Executive Officer (CEO) Umweltbericht 2000: "Weitsichtig planen – nachhaltig wirtschaften"

Klicktel, Homepage: <http://www.klicktel.de>

klima:aktiv. Online unter: <http://www.klimaaktiv.at/article/archive/11981>

Klima-Bündnis/Alianza del Clima e.V. (Hrsg.) (2003a): Clever & Mobil. Aktionen für Betriebe. Ideen und Anregungen für eine Aktionswoche „Betriebliches Mobilitätsmanagement“. Frankfurt am Main

Klima-Bündnis/Alianza del Clima e.V. (Hrsg.) (2003b): Handlungsleitfaden. Mobilitätsmanagement für Betriebe. Frankfurt am Main

Klingberg, Sonja (1997): Vortrag im Rahmen einer Veranstaltung zum Betrieblichen Mobilitätsmanagement. In: Katalyse Institut für angewandte Umweltforschung (1997): Tagungsreader Betriebliches Mobilitätsmanagement, Konzepte einer kostensparenden und umweltverträglichen Mobilität. Köln

KpVV (Kennisplatform Verkeer en Vervoer). Online unter: http://www.kpvv.nl/templates/mercury.asp?page_id=1543

Krag, Thomas (2005): Mobility Planning in Danmark. Vortrag im Rahmen eines Mobilitätsmanagement-Seminars am 26. September 2005. Helsinki. Verfügbar unter: http://www.kulku.info/seminar/slides/MM_Denmark_Krag.pdf

Landeshauptstadt Dresden, Stadtplanungsamt (1996) (Hrsg.): Mobilitätsberatung für Unternehmen, Beispiel SIMEC Dresden, Dresden

Landeshauptstadt Dresden, Stadtentwicklung (2002): Integriertes Stadtentwicklungskonzept (INSEK), Kurzfassung, Dresden

Landeshauptstadt Dresden, Stadtentwicklung (2004): Stadtentwicklungsbericht, Dresden

Landeshauptstadt Dresden, Mobilität (2005a): Präsentation Seminar Mobilitätsmanagement für Unternehmen am 01.12.2005, Dresden

Landeshauptstadt Dresden (2005b) (Hrsg.): Faktum Dresden. Die sächsische Landeshauptstadt in Zahlen, Dresden

Landeshauptstadt Dresden (2005): Geschäftsbereich Stadtentwicklung, Hauptabteilung Mobilität, DVB AG, VVO (2005) (Hrsg.), Mobilität in Dresden und Umland, Ergebnisse der SrV 2003, Dresden

Landeshauptstadt Dresden, Homepage <http://www.dresden.de/index.html?node=20206> (20.03.2006), Verkehrskonzept 1994 Textteil PDF-Datei

Landeshauptstadt München, Referat für Arbeit und Wirtschaft; Ludwig-Maximilian-Universität München (Hrsg.) (2003): Neue Spielräume in der Stadtentwicklung durch Betriebliches Mobilitätsmanagement – Mappe zum Abschlussworkshop. München

Lebensministerium (2005a): Mobilitätsmanagement in Betrieben. Online unter: www.mobiltaetsmanagement.at

Lebensministerium (2005b). Online unter: [Twww.mobiltaetsmanagement.at/index.php?option=com_docman&Itemid=37&task=view_category&catid=35&order=dmname&ascdesc=ASC](http://www.mobiltaetsmanagement.at/index.php?option=com_docman&Itemid=37&task=view_category&catid=35&order=dmname&ascdesc=ASC)

letsmobile.de GmbH - Consulting für Mobilitätsmanagement und Verkehrsinformatik (2005). Online unter: www.letsmobile.de

LITEF GmbH, Homepage: Company Information – Überblick: www.litef.com/P1-d.html (09.01.2006)

Ljungberg, Christer (2003): Mobility Management in Sweden – creating a sustainable development. Konferenzbeitrag zur ECOMM 2003 in Karlstad. Verfügbar unter: www.karlstad.se/ecomm

LOGIBALL (2000): Logistische Lösungen zur Steuerung und Optimierung beruflich bedingter Mobilität am Beispiel der Stadtverwaltung Münster. Endbericht. Herne

LOGIBALL (2005). Online unter: www.logiball.de

Lometsch, Claudia (2001): Mobilitätsmanagement von Betrieben. Chancen und Risiken zur Einführung eines betrieblichen Mobilitätsmanagements. Diplomarbeit. Kassel

MASSKS (Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes NRW) (Hrsg.) (1999): Baulandentwicklung an der Schiene. NRWnotiert 1325. Düsseldorf.

Micronas GmbH, Homepage: www.micronas.com

Micronas (2000): Umweltbericht. Weitsichtig planen – nachhaltig wirtschaften, (Online verfügbar unter www.micronas.com)

Micronas GmbH (2004): Umwelterklärung nach EMAS/ISO 14001. "Gut für die Umwelt, gut für uns". Für die Standorte Freiburg und Glenrothes.

Ministerium der Flämischen Gemeinschaft (2005): Woon-werkverkeer en bedrijfsvervoer. Online unter: www.mobielvlaanderen.be/woonwerk

- Ministerium der Flämischen Gemeinschaft.** Online unter:
www.mobielvlaanderen.be/persberichten/artikel.php?id=107
- Ministerium für Ökologie und nachhaltige Entwicklung.** Online unter:
http://www.ecologie.gouv.fr/article.php3?id_article=2551
- Mobilité Unternehmens- und Kommunalberatung GmbH (2005).** Online unter:
www.mobilität.de
- Mobility-consult. Mobilität und Verkehrsmanagement (2005).** Online unter:
www.mobility-consult.de
- MOMENTUM/MOSAIC Konsortien (Hrsg.) (1996):** State of the Art of Mobility Management. Report D 1. Rijswijk.
- MOST (2003a):** Monitoring and Evaluation Toolkit. Verfügbar unter: <http://mo.st>
- MOST (Hrsg.) (2003b):** The Framework for Mobility Management across Europe. MOST Report D 6. Graz. Verfügbar unter: mo.st/public/reports/official_reports.html
- Müller, Guido (2005):** Mobilitätsmanagement – Handlungsansätze für eine stadtverträgliche Gestaltung der Mobilität. In: Heidi Sinning (Hrsg.) „Stadtmanagement – Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region)“. Dortmund
- Müller, Guido (2004):** Mobilität organisieren. Rahmenbedingungen für ein effektives Mobilitätsmanagement. In: Internationales Verkehrswesen, Heft 9/2004, S. 371-379. Verfügbar unter: www.eurailpress.com/archiv/artikel.php?id=6522
- Müller, Guido (2001):** Betriebliches Mobilitätsmanagement. Status quo einer Innovation in Deutschland und Europa unter besonderer Berücksichtigung der Kooperation von Unternehmen und Kommune. München. Verfügbar unter: http://213.183.19.252/publikationen/betr_mobim.pdf
- MVEL (Ministerium für Verkehr, Energie und Landesplanung NRW) (2004):** Presseerklärung vom 16.09.2004. Düsseldorf
- MTPW (Ministry of Transport, Public Works and Water Management) (1999):** Transportation Demand Management policy document. Den Haag
- MTPW (Ministry of Transport, Public Works and Water Management); Chairman of the Association of Chambers of Commerce and Industry in the Netherlands (ACCI) (1993):** Transportation Demand Management. Really Works. Practical examples. Rotterdam
- Nahverkehrsberatung Südwest (2005).** Online unter: www.nahverkehrsberatung.de
- Nahverkehrstaschenbuch (2004),** NaTaBu 2005 – Deutschland. Düsseldorf
- Netzwerk Fahrradkuriere NRW (2005).** Online unter: www.netzwerk-fahrradkuriere.de
- Netzwerk für Mobilitätsmanagement Österreich (NE-MO).** Online unter: <http://www.ne-mo.at>
- Nickel, Wolfgang(2004):** Vortrag. Betriebsbezogenes Mobilitätsmanagement in Ballungsräumen: Umsetzung im Rahmen der Forschungsprojekte intermobil und ExWoSt in der Landeshauptstadt Dresden. „Verkehrs- und Mobilitätsmanagement – von der Kür zur Pflicht“. Seminar 18./19. Mai 2004 in Berlin. Deutsche Akademie für Verkehrswissenschaften e. V., Auto Club Europa (ACE), Deutscher Städtetag

Nickel, Wolfgang; Holz-Rau, Christian; Bauer, Uta (2004): Pilotprojekte des Mobilitätsmanagements im Rahmen des Forschungsvorhabens intermobil Region Dresden. Unveröffentlichte Arbeitsberichte. Herdecke, Berlin, Kassel

Nilas, Af Claes (2003): Mobility Management: Den fleksible transportadfærd fremmes. In: Dansk Vejtidskrift Heft 8/2003, S. 4-8

Nordischer Ministerrat (2005). Online unter: www.norden.org

Nota Mobiliteit. Online unter: www.vananaarbeter.nl/NotaMobiliteit/

Novem (Hrsg.) (2002): Company (commuter) mobility management in the Netherlands. Verfügbar unter: www.managenenergy.net

Nya lagar. Online unter: www.nyalagar.nu

OECKL (2005): Taschenbuch des Öffentlichen Lebens - Deutschland 2005

Oetterli, Dominik (2004): Mobilitätsmanagement als Nachfrage-orientierter Ansatz für eine nachhaltige Verkehrspolitik. Betriebliches Mobilitätsmanagement als Instrument zur Beeinflussung des Verkehrsverhaltens. Lizentiatsarbeit. Zürich

Philip, Christian; Gauthier, Nicolas (2003): Le financement des déplacements urbains. Verfügbar unter: www.ladocfrancaise.gouv.fr/brp/notices/034000723.shtml

PGN (Planungsgruppe Nord) (Hrsg.) (2003a): Neue Wege in der Mobilität für Unternehmen. Chancen für Stadtverkehr und Stadtentwicklung durch Kooperation zwischen Betrieben, Verkehrsunternehmen und öffentlicher Verwaltung in Dresden. Kassel

PGN (Planungsgruppe Nord) (Hrsg.) (2003b): Neue Mobilität für Unternehmen, Kassel

PGN (Planungsgruppe Nord) (2003c): Forschungsprojekt Betriebliches Mobilitätsmanagement und Stadtentwicklung Dresden, unveröffentlicher Arbeitsbericht, Kassel

PGN (Planungsgruppe Nord) (Hrsg.) (2005): Mobilitätsmanagement, Projekte in Dresden, Kassel

Presseberichte 1991-2001 a): Heft 1: Zeitungs- und Fernsehberichte. Hrsg. „AG Umweltfreundlich zum Betrieb“ und IG Metall Verwaltungsstelle Freiburg

Presseberichte 1991-2001 b): Heft 2: Fachzeitschrift und Buchartikel. Hrsg. „AG Umweltfreundlich zum Betrieb“ und IG Metall Verwaltungsstelle Freiburg

Protokoll der Betriebsversammlung vom 30.11.2005: interne „AG Umweltfreundlich zum Betrieb“ der LITEF GmbH

Raes, L., Hofman, P. (2002): Evaluation of municipal mobility schemes in Flanders (Municipal Mobility Covenant Policy). Beitrag zur ECOMM 2002 in Gent.

Regio Verkehrsverbund Freiburg, Homepage: www.rvf.de (03.05.2006)

Reutter, Oscar; Böhler, Susanne (2000): Car-Sharing für Betriebe – Geteilte Autos – gesenkte Kosten – gesteigerte Mobilität. Das Pilotprojekt in der Region Aachen. In: Verkehrszeichen 3/2000, S. 22 – 27.

Ritscher, Gerhard (2004): Mobilitätsmanagement, Dresdner Ansätze und Erfahrungen. In: SRL (Hrsg.) PlanerIn, Ausgabe 1 2004, Berlin

Rossi, G. (2004): Le politiche del MATT sulla mobilità sostenibile nelle aree urbane. Vortrag auf dem Nationalen Kongress für Nachhaltige Mobilität am 26. November 2004 in Venedig. Verfügbar unter: www.mobilitymanager.provincia.venezia.it

Routenplaner und Stadtplan online im Internet: www.stadtplan.hamburg.de

Schäfer-Breede, Klaus (1996): Mobilitätsberatung für Unternehmen. Marktstudie zum Beratungs- und Servicebedarf auf dem Weg zum „Betriebsverkehrsplan“. Bremen/Bonn

Schmelas, Matthias (2000): In: Umwelt-Verkehrsprogramme in Betrieben – Ein Beitrag zur Verkehrspolitik der Stadt Freiburg i. Br. (Hrsg. „AG Umweltfreundlich zum Betrieb“ in Zusammenarbeit mit der Stadt Freiburg i. Br. –Verkehrsdezernat-

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg (2004): Verkehrsentwicklungsplan 2004

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein (2005): Monitor Wachsende Stadt, Bericht 2005

SNCB (Société nationale de chemins de fer belge) (2005): Gratis woon-werkverkeer: nu ook voor de privé-sector. Pressemitteilung vom 3.1.05. Verfügbar unter: www.b-rail.be

Stadt Freiburg, Homepage:

a) www.freiburg.de (23.12.2005)

b) www.freiburg.de/5/109/10927/verkehrsentwicklungsplan/index.php (23.03.2006)

Stadt Freiburg, Tiefbauamt (1999): Verkehrsentwicklungsplan (VEP)

Stadt Freiburg / AG Umweltfreundlich zum Betrieb (09/2004): Öko-Verkehrs-Siegel Berufsverkehr, für Betriebe die sich für die umweltfreundliche Fahrt der Beschäftigten zum Betrieb einsetzen. Hrsg.: Stadt Freiburg i. Br. – Verkehrsdezernat – und die „AG Umweltfreundlich zum Betrieb“ c/o IG Metall Freiburg

Stadt Hamburg, Homepage: <http://stadtplan.hamburg.de>

Stadt Lund (2006). Online unter: www.lund.se/templates/Page____21718.aspx

Stadt Remscheid (Hrsg.) (2003): Fachgespräch Betriebliches Mobilitätsmanagement. Remscheid

Stadt Zürich (Hrsg.) (2002a): Nachhaltiges Mobilitätsmanagement. Aktivitäten des Fachbereichs Verkehrsplanung, Tiefbauamt der Stadt Zürich. Zürich

Stadt Zürich (Hrsg.) (2002b): Mobilitätsstrategien der Stadt Zürich. Teilstrategie Parkierung. Zürich

Stadt Zürich (Hrsg.) (2002c): Mobilitätsstrategie der Stadt Zürich. Teilstrategie Mobilitätsberatung. Zürich.

Stadt Zürich. Online unter: www.stadt-zuerich.ch/internet/mobil_in_zuerich/home.html

Statistisches Bundesamt (2004a): Dienstleistungsstatistik 2002. Fachserie 9. Reihe 2. Wiesbaden

Statistisches Bundesamt (2004b): Statistisches Jahrbuch 2004. Wiesbaden

Steinmeyer, I. (2002): Betriebsbefragung zum Personenwirtschaftsverkehr - Erste Erkenntnisse aus Dresden. ECTL Working Paper Nr. 7, Technische Universität Hamburg-Harburg, Hamburg

S.T.E.R.N. (Gesellschaft der behutsamen Stadterneuerung) (Hrsg.) (1998): Leitfaden – Betriebliche Mobilitätsberatung. Berlin

Sundell, Lisa (2004): Vision Lundby – urban regeneration with an efficient transport concept. In: ILS NRW (Hrsg.): Wohnen und Mobilität: Energieeffizient planen und gestalten. Tagungsreader der Veranstaltung vom 10. November 2004 in Brüssel.

Themenfahrpläne online: www.themenfahrplan.de

Topp, Skoupil, Küchler und Partner (2002): Bericht Bestandsanalyse zum Verkehrsentwicklungsplan (2002)

Transferzentrum für angepasste Technologie GmbH; Institut Wohnen und Umwelt IWU; Institut für Sozialforschung (IfS): Bürgerservice Pendlernetz NRW - Ergebnisse einer wissenschaftlichen Begleitung Kurzfassung. Rheine, Münster, Darmstadt

TU Dresden (1999): SrV 1998, erstellt im Auftrag des Forschungsprojektes „intermobil Region Dresden“, TU Hamburg Harburg, unveröffentlichter Ergebnisbericht, Hamburg/Dresden

Umkehr e. V., Informations- und Beratungsbüro für Verkehr und Umwelt. Online unter: www.umkehr.de

UBA (Umweltbundesamt) (Hrsg.) (2000): Verkehr im Umweltmanagement. Anleitung zur betrieblichen Erfassung verkehrsbedingter Umwelteinwirkungen - Ein Leitfaden. Berlin

UBA (Umweltbundesamt) (Hrsg.) (1996): Was Sie schon immer über Auto und Umwelt wissen wollten. 5. verbesserte Auflage. Stuttgart, Berlin, Köln

Universität Bielefeld (Hrsg.) (2004): Mit dem Rad zur Arbeit – Verkehrspsychologische Begleitung eines halbjährigen Projekts in Bielefeld im Jahr 2003. Bielefeld

Universität Dortmund; Planersocietät (2004): Nachhaltige Regional-, Städtebau- und Verkehrs(entwicklungs)planung. RAVE. Forschungs- und Entwicklungsvorhaben im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen. FOPS-Projekt NR. 73.314/2001. Abschlussbericht. Dortmund

Universitätsklinikum Freiburg (2002): Dokumentation zum Praktizierten Umweltschutz im Universitätsklinikum Freiburg. Hrsg. Institut für Umweltmedizin und Krankenhaushygiene in Zusammenarbeit mit der Leitungsgruppe Umweltschutz

Universitätsklinikum Freiburg, Homepage: www.uniklinik-freiburg.de (19.04.2006)

UrBike, Homepage: <http://www.urbike.net> (31.03.2006)

Utzmann, Iris (2002): Betriebliches Mobilitätsmanagement – Ausgangslage, Rahmenbedingungen und Realisierungschancen. Diplomarbeit. Dortmund

UWE (Union Wallonne des Enterprises). Online unter: www.uwe.be/mobilite/

Vägverket (2005). Online unter: www.vv.se/templates/page3____12869.aspx, http://www.vv.se/filer/26328/sakert_resande_2005_76.pdf
(Englisch: www.vtpti.org/safetrav.pdf)

VCD (Verkehrsclub Deutschland e.V.) (Hrsg.) (1996a): VCD Materialien. Mobilitätsmanagement in Betrieb und Verwaltung. Dokumentation vorbildlicher Beispiele für Berufsverkehr, Geschäfts-/ Dienstreisen und Transport in Deutschland. Bonn

VCD (Verkehrsclub Deutschland e.V.) (Hrsg.) (1996b): Mobilitätsberatung für Unternehmen. Marktstudie zum Beratungs- und Servicebedarf auf dem Weg zum "Betriebsverkehrsplan". Bonn

VDI (Verein deutscher Ingenieure e. V.) (2005). Online unter: www.vdi.de

Verband der Dänischen Kommunen. Online unter: www.kl.dk/304306/

Verband des Deutschen Zweiradhandels e. V. Online unter: www.vdz2rad.de

Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (2005). Online unter: www.vdv.de

Verband Deutsches Reisemanagement e. V. (2005). Online unter: www.vdr-service.de

Verband der privaten Krankenversicherung: Geschäftsbericht 2003/2004. Verfügbar unter: www.pkv.de

Verband unabhängig beratender Ingenieure und Consultants e V. (2005). Online unter: www.vubic.de

Vereinigung für Stadt-, Regional- und Landesplanung e. V. (2005). Online unter: www.slr.de

Vetter, Jürgen R. (2002): Auf dem Weg nach Delphi. Eine Delphi-Expertenbefragung zu Rahmenbedingungen für Mobilitätsmanagement in Deutschland. In: Zeitschrift für Verkehrswissenschaft 73. Jahrgang, Heft 4. Verfügbar unter: www.ils.nrw.de/publik/pdf/delphi.pdf

Verkehr, Infrastruktur, Assessment Beratende Ingenieure (2005). Online unter: (www.viaberlin.de)

Wirtschaft in Bewegung, Homepage: www.wirtschaftinbewegung.com (04.03.2006)