



Netzwerk TRANSFORMATIVE

Region Heilbronn-Franken

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Heilbronn-
Franken
Baden-Württemberg



WFG
WIRTSCHAFTS
FÖRDERUNG
RAUM HEILBRONN

Handbuch

Betriebliches Mobilitäts- management (BMM)

Praktische Ansätze für KMU
in der Region Heilbronn-Franken

8





Informationen zum Bündnis für Transformation
erhalten Sie unter
www.buendnis-fuer-transformation.de



*Die regionale Industrieinitiative
Bündnis für Transformation Region Heilbronn-Franken
ist mit dem Projekt TRANSFORMATIVE
„Ausgezeichnete regionale Industrieinitiative 2022“
in der Kategorie „Kooperation“.*



Das Transformationsnetzwerk TRANSFORMATIVE ist aus der Arbeit des Bündnisses für Transformation Heilbronn-Franken heraus entstanden und wird gemeinsam von der Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH und der Wirtschaftsregion Heilbronn Franken GmbH durchgeführt. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz fördert TRANSFORMATIVE mit rund 11 Mio. Euro über einen Zeitraum von drei Jahren bis Mitte des Jahres 2025.

Im Rahmen von TRANSFORMATIVE werden vielfältige Unterstützungsangebote für Unternehmen eingerichtet, ausgehend von der Strategieentwicklung über Produktentwicklung, Marktbearbeitung bis hin zur Qualifizierung der jeweiligen Belegschaften erarbeitet, durchgeführt und so gesamtregional Grundlagen für die Etablierung hin zu einer ganzheitlichen und nachhaltigen Mobilitätswirtschaft gelegt.

TRANSFORMATIVE setzt sich aus den folgenden sechs Arbeitspaketen zusammen: Projektmanagement, Kommunikation, Controlling, Netzwerkbildung und Netzwerkmanagement, branchenspezifische sowie regionale Analysen und Strategie-Umsetzungen.

Dieses Handbuch erscheint als Teil einer vielfältigen Publikationsreihe im Rahmen der Angebote von TRANSFORMATIVE. Es richtet sich in der Hauptsache an die Unternehmerinnen und Unternehmer sowie an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Handbücher sollen als Anregung und Inspiration bei den vielfältigen Herausforderungen einer Transformation von Industrie und Dienstleistung dienen.



Wenn Sie Interesse am TRANSFORMATIVE Projekt oder an unseren weiteren Handbüchern haben, besuchen Sie gerne unsere Webseite oder das Unternehmerforum:

transformotive.de

Gender-Hinweis:

In unseren Handbüchern werden wir nicht gendern, da die hier beschriebenen Methoden, Prozesse und Funktionen in keinerlei Beziehung stehen zu biologischen und sozialen Geschlechtern. Aus diesem Grunde nutzen wir das generische – also grammatikalische – Maskulinum.



Inhalt

Einleitung	5
1. Ausgangslage	6
1.1 Was ist betriebliches Mobilitätsmanagement?	7
1.2 Begriffserläuterung betriebliche Mobilität	7
1.3 Im Kontext globaler und nationaler Zielsetzungen	8
1.4 In der Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken	9
2. BMM in der betrieblichen Praxis	12
2.1 Gründe und Nutzen	13
2.2 Anlässe	14
2.3 Wirkung	15
2.4 Konzepte/ Ansätze des BMM (Inklusive Best Practice)	16
2.4.1 Analyse und Datenerhebung	17
2.4.2 Förderung von Fahrradmobilität	18
2.4.3 ÖPNV/ Bahn-Förderung	19
2.4.4 PKW-Nutzung	20
2.4.5 Kommunikation und Management	21
3. Tipps zur Etablierung	22
3.1 9-Punkte-Plan	24
3.2 Anreizsetzung	25
3.3 Förderprogramme	26
Über die Autorin	28
Weiterführende Informationen	28
Quellenverzeichnis	29
Herausgeber	30
Gefördert durch	30



Einleitung

Unsere Gesellschaft bewegt sich weiter – im doppelten Sinne.

Man braucht sich nur umzuschauen. Die Relevanz der Mobilität ist im Leben jedes Einzelnen unvermeidbar. Aber nicht nur das. Weltweit werden täglich unzählige Güter und Menschen von A nach B bewegt und das mit regionalen Auswirkungen. Das hohe Verkehrsaufkommen überlastet, besonders zu Stoßzeiten die **Infrastruktur, aber auch den ÖPNV**. Die Urbanisierung sowie das geänderte Mobilitätsverhalten verstärken dieses Aufkommen noch mehr. **Unsere Wege** werden nicht nur länger, sondern auch **häufiger**, da Arbeit, Leben, Wohnen, Einkaufen und Freizeit räumlich immer weiter auseinanderrücken und individuelleren **Anforderungen** gerecht werden müssen. Die daraus resultierenden Belastungen von u.a. Lärm, Luftverschmutzung und nicht zu vergessen Stress, betreffen nicht nur die Kommunen im Allgemeinen, sondern die Bevölkerung und somit auch die Arbeitnehmenden auf ihren täglichen Wegen, welche sie bereits vor Arbeitsbeginn ermüden und stressen.

Doch unsere Gesellschaft bewegt sich nicht nur im buchstäblichen, sondern auch im übertragenen Sinne, hin zu einem **stärkeren Umweltbewusstsein** und dadurch auch einem gewissenhafteren Umgang in sämtlichen Prozessen des Alltages. Unser Umfeld verändert sich, mehr Lastenräder, verkehrsberuhigte Zonen und Elektrofahrzeuge, mehr grüne Fassaden und Dächer bestückt mit Balkonkraftwerken. Auch im allgemeinen Verständnis, holt das Konzept vom **Teilen von Ressourcen** den Besitz dieser immer mehr ein. Möge zwar die ein oder andere Entwicklung schleppend laufen oder zu hinterfragen sein, eint doch all diese Veränderungen der Gedanke und die Bemühungen für eine **bewussteres und verträgliches Miteinander** zu schaffen, auch im Sinne nachfolgender Generationen.

Doch es liegt nicht nur in der Verantwortung Einzelner, die Bequemlichkeiten und Abläufe zu hinterfragen, sondern bei allen. Besonders im Verkehr wird eine allumfassende Verhaltensänderung nur durch die Bereitstellung bedarfsgerechter, sinnvoller und nachhaltiger Optionen möglich sein. Hier sind Kommunen, genauso wie Verkehrsbetriebe aber vor allem auch **Unternehmen** in der Lage eine große Menge an Wegen einzusparen und/oder zu optimieren. Bedenke man, wie viele Millionen Arbeitnehmer tagtäglich, allein, große Distanzen mit einem Verbrenner auf dem Weg zur Arbeit und zurück, viele auch im Außen- oder Lieferservice während der Arbeit, zurücklegen, zeigt sich der umso größere Einfluss von Unternehmen. Sie können die Mobilität maßgeblich mitgestalten und somit einen **großen Hebel** der Nachhaltigkeit darstellen.

Nicht nur im Hinblick auf die Parkraumbereitstellung, sondern auch in Bezug auf die Emissionsreduzierung der gesamten Prozesse, sind Unternehmen angehalten entsprechende Ansätze strategisch zu implementieren. Hierbei kann das Management der betrieblichen Mitarbeitermobilität und somit die Einflussnahme auf die Pendlerverkehre nicht nur ein Mittel zur besseren Erfüllung entsprechender Nachhaltigkeitsziele darstellen, sondern zudem ein vorteilhaftes Argument auf dem umkämpften **Fachkräftemarkt** sein.

Unternehmen können einiges tun, um Mitarbeitern alternative Mobilitätslösungen schmackhaft zu machen bzw. überhaupt erst zu ermöglichen. Oft scheitern umweltfreundlichere Alternativen schnell an der operativen Umsetzung und bestehenden Infrastruktur, beispielsweise in Bezug auf die Sicherung und Abstellmöglichkeiten von Fahrrädern, fehlende Dusch-, Deponier- oder Lademöglichkeiten oder fehlende Kenntnisse über den Zugang, die Organisation und/oder die Nutzung von Fahrgemeinschaften. Das vorliegende Handbuch gibt einen Überblick über die Methoden und Möglichkeiten des Betrieblichen Mobilitätsmanagement (BMM) und fasst zudem erste Schritte zur Umsetzung praxisnah zusammen.

■ ■ *„Der Fortschritt in der Mobilität erfordert nicht nur technologische Innovationen, sondern auch einen Wandel in unserem Denken und Handeln. Wer sich nicht anpasst, wird von der Entwicklung überrollt.“*

Dr. Klaus Schwab - Innovations- und Zukunftsforscher



■ 1. Ausgangslage

Im folgenden Kapitel wird eine Einführung in die verschiedenen Formen betrieblicher Mobilität gegeben, die im Rahmen des BMM zu berücksichtigen sind. Dabei wird aufgezeigt, warum eine differenzierte Betrachtung dieser Mobilitätsformen wichtig ist und welche Relevanz eine Bündelung in einem Gesamtkonzept zur erfolgreichen Adaption hat. Zudem wird der Nutzen von BMM für Unternehmen erläutert, insbesondere im Hinblick auf globale und nationale Herausforderungen. Abschließend wird die Relevanz von BMM in der Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken thematisiert, um den Unternehmen aus der Region einen umfassenden Überblick über die Ausgangslage und die spezifischen Bedingungen der betrieblichen Mobilität in ihrer Umgebung zu geben.

1.1 Was ist betriebliches Mobilitätsmanagement?

Betriebliches Mobilitätsmanagement beschreibt alle Maßnahmen, die Unternehmen ergreifen, um den von ihnen verursachten Verkehr zu steuern. Dies beinhaltet eine entsprechende **strategische und ziel(-gruppen-) orientierte Planung, Organisation und Umsetzung**, um eine möglichst effiziente und nachhaltige Erfüllung der Mobilitätsbedürfnisse von Unternehmen und Mitarbeitern zu erreichen.

1.2 Begriffserläuterung betriebliche Mobilität

Bevor man sich mit BMM im eigenen Unternehmen auseinandersetzt, bedarf es einer Veranschaulichung der verschiedenen Formen, welche zur betrieblichen Mobilität gehören.

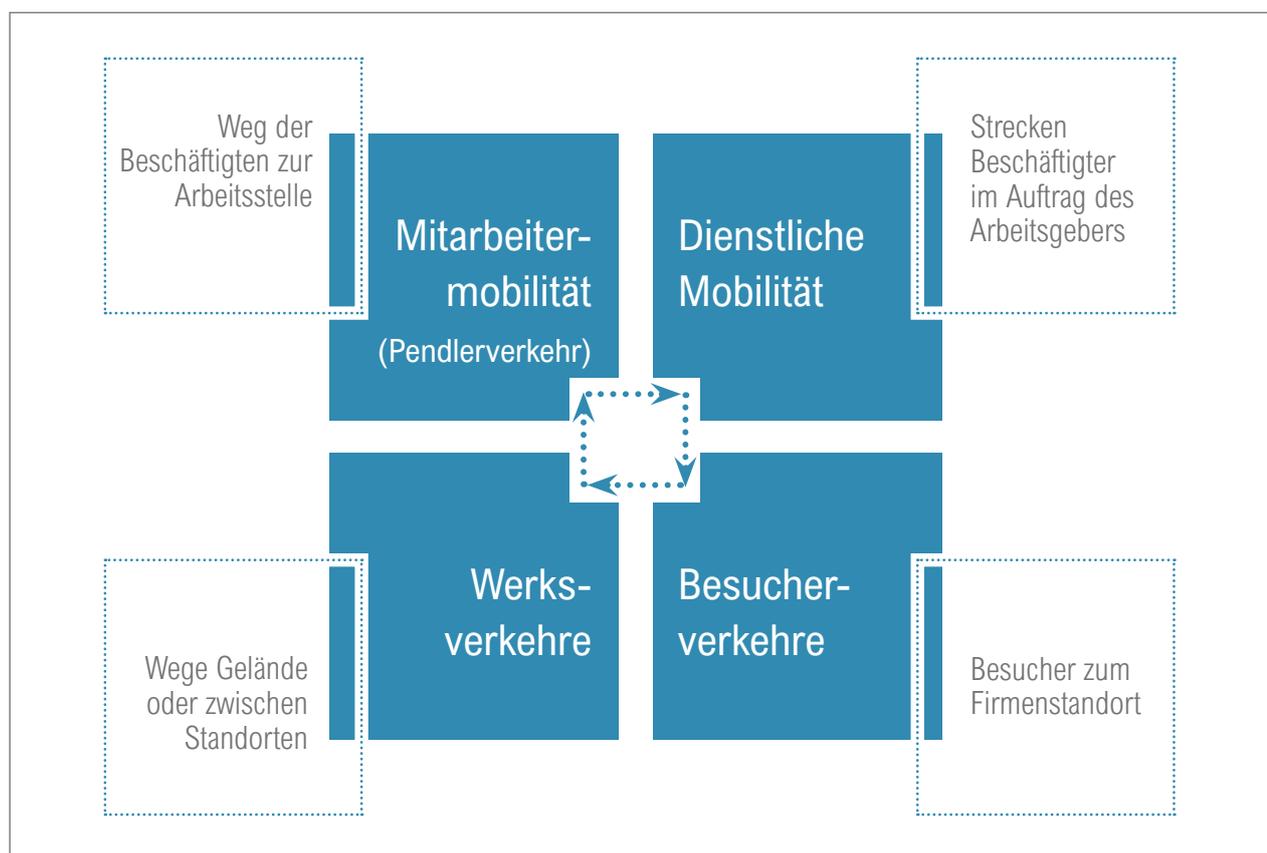


Abbildung 01 – Formen des BMM, eigene Darstellung, inhaltliche Quelle: Emig, Nora (2021)

Da die vier Formen meist unterschiedliche Bedingungen, Verantwortlichkeiten und auch Einflussmöglichkeiten mit sich bringen, ist eine Einzelbetrachtung und eine spätere **Zusammenführung in einer Gesamtkonzeption** empfehlenswert. So fällt beispielsweise die Pendlermobilität oft in den Verantwortlichkeitsbereich des Arbeitnehmers selbst, wohingegen der Arbeitgeber bei der dienstlichen Mobilität mehr Einfluss hat. Hier werden entsprechende Maßnahmen oft tariflich geregelt. Da der Werksverkehr innerhalb des Betriebes nicht an die Straßenverkehrsordnung gebunden ist, sind hier **individuellere und kreativere Lösungen**, im Vergleich zu den anderen Bereichen, einsetzbar. Da jedoch für den Güterverkehr im Rahmen der Logistik spezielle Optimierungskonzepte entwickelt wurden, konzentriert sich das BMM in der Regel auf den durch den Betrieb verursachten Personenverkehr.

Betriebliches Mobilitätsmanagement			Güterverkehr und Logistik
Personenverkehr			
Berufs- und Pendlerverkehr	Dienstwege und -reisen	Besucher- und Kundenwege	

Abbildung 02 – Bestandteile des BMM, eigene Darstellung, inhaltliche Quelle: Bundesministerium für Digitales und Verkehr (2024)

1.3 Im Kontext globaler und nationaler Zielsetzungen

Nicht unwesentlich sind die Rahmenbedingungen, welche sich vielfältig, besonders in Ballungsräumen, auf den Verkehrssektor auswirken und somit auch die Anforderungen für BMM mitbestimmen. Folgend werden diese kurz zusammengefasst:

Flächenknappheit	Gesundheitsbelastung	Energieverbrauch	Klimawirkung
<ul style="list-style-type: none"> • Dichte Besiedelung v.a. in Ballungsräumen • Flächennutzungskonkurrenz Verkehr zu Wohnen, Freizeit, Arbeit etc. • Starke infrastrukturelle Belastung, Zunahme Verkehrsprobleme und -Hindernisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Grenzwertüberschreitung an Feinstaub und Stickstoffoxiden • Drohende Fahrverbote in Städten • Lärmbelastung 	<ul style="list-style-type: none"> • Begrenzte Verfügbarkeit fossiler Energieträger • Erfordert stärkere Nutzung erneuerbarer Energiequellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkehrsziele Baden-Württemberg bis 2030 -55% CO2 im Vergleich zu 1990

Abbildung 03 – Rahmenbedingungen des Verkehrssektors, eigene Darstellung, inhaltliche Quelle: Industrie- und Handelskammer zu Köln (2018)

Ebenso haben gesellschaftliche Veränderungen und Trends einen Einfluss auf die persönliche und somit auch betriebliche Mobilität und bieten Chancen zur zielgruppenorientierten Angebotsschaffung:

Digitalisierung	Gesundheitsbewusstsein	Urbanisierung	Sharing Economy	Individualisierung
<ul style="list-style-type: none"> • Neue Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitsprozessen durch Informations- und Kommunikationstechnologien 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen reagieren mit betrieblicher Gesundheitsförderung • Work-Life-Balance • Drang nach mehr Bewegung (Fuß- und Radverkehr) 	<ul style="list-style-type: none"> • Steigende Anforderungen an integrierte Stadtentwicklung • Kombination Lebens- und Aufenthaltsqualität 	<ul style="list-style-type: none"> • Weg von Besitz, hin zu Teilen • Neue Angebote • Mobilität durch Teilen; kostengünstig und umweltbewusst möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Wunsch nach Flexibilität • Wunsch nach Angebotsvielfalt (Multimodalität)

Abbildung 04 – Beeinflussende Trends, eigene Darstellung, inhaltliche Quelle: Industrie- und Handelskammer zu Köln (2018)

1.4 In der Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken

Auch die Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken ist besonders stark vom Thema betriebliche Mobilität betroffen. Die Gründe dafür ergeben sich aus der Struktur der Region, den dort ansässigen Unternehmen und den Pendlerströmen.

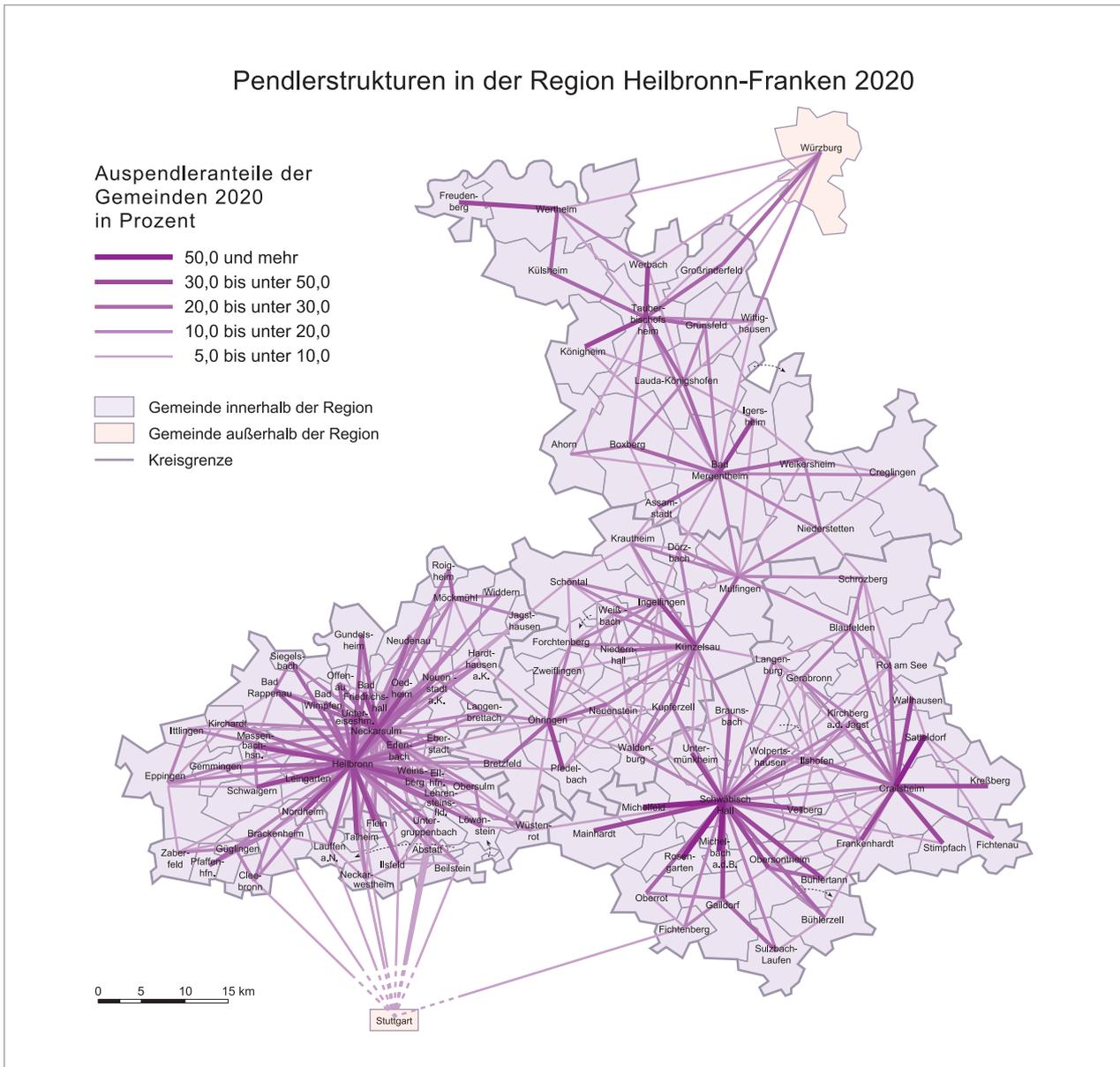


Abbildung 05 – Pendlerstruktur in der Region Heilbronn-Franken 2020, Quelle: Regionalverband Heilbronn-Franken (2021), Datengrundlage: Bundesagentur für Arbeit (2021)

Im Hinblick auf die Wirtschaftsstruktur und Unternehmenslandschaft ist Heilbronn-Franken die Heimat **zahlreicher Großunternehmen und mittelständischer Betriebe**, besonders in den Bereichen Automobil, Maschinenbau und Metallverarbeitung. Viele Unternehmen wie bspw. die AUDI AG mit Standort in Neckarsulm und die Würth-Gruppe in Künzelsau haben einen großen Bedarf an Fachkräften, die oft aus einem größeren Umkreis pendeln müssen. Durch die rund 475.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten gibt es somit auch eine hohe Anzahl an Pendlern. Laut der Bundesagentur für Arbeit pendeln täglich rund 100.000 Menschen in die Region Heilbronn-Franken ein und etwa 60.000 aus der Region heraus und auch innerhalb der Region ist das Pendleraufkommen beachtlich (Abbildung 06). Diese hohe Mobilität erzeugt einen erheblichen Bedarf an effizienter Verkehrsinfrastruktur und betrieblichen Mobilitätslösungen.

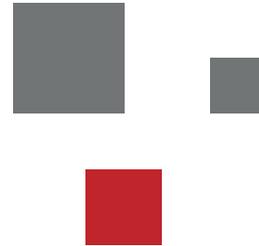
Gebiet	LK (Landkreis) Heilbronn	(Stadt) Heilbronn	HLK (Hohenlohe- kreis)	MTK (Main-Tauber-Kreis)	SHA (Schwäbisch Hall)
Sozialversicherungspflichtige Beschäftigte	158.002	56.962	53.374	58.129	91.109
Auspendler*	69.367	29.202	15.400	18.410	21.778
Einpendler**	62.391	47.815	24.666	17.447	19.613
Auspendlerziel Top 1	Heilbronn 30.917	LK Heilbronn 19.103	LK Heilbronn 4.649	HLK 3.109	HLK 6.530
Auspendlerziel Top 2	Ludwigsburg 8.054	Stuttgart 1.770	SHA 2.871	Würzburg 2.166	Ostalbkreis 2.701
Auspendlerziel Top 3	Stuttgart 4.914	Ludwigsburg 1.684	Heilbronn 2.165	Main-Spessart 1.779	Ansbach 2.120
Herkunft Einpendler Top 1	Heilbronn 19.103	LK Heilbronn 30.917	SHA 6.530	Würzburg 3.281	Ansbach 3.571
Herkunft Einpendler Top 2	Ludwigsburg 8.925	Ludwigsburg 3.028	LK Heilbronn 4.608	Main-Spessart 2.949	Ostalbkreis 3.285
Herkunft Einpendler Top 3	Neckar-Odenwald-Kreis 7.275	HLK 2.165	MTK 3.109	Neckar-Odenwald-Kreis 2.272	HLK 2.871

Abbildung 06 – Pendlerströme sozialversicherungspflichtiger Beschäftigter innerhalb der Region, eigene Darstellung, inhaltliche Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2023), (Datenstand Juni 2023), *zur Arbeit in anderen Kreis, innerhalb Deutschlands, **wohnhaft in anderem Kreis

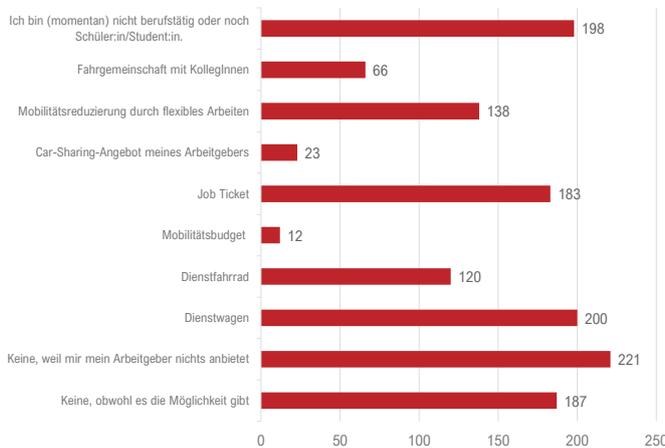
Zudem hat die Abwicklung des Verkehrs über die Straße eine hohe Bedeutung. Hierbei kommt es auch in der Region zu Verkehrsstaus und einer Belastung der Infrastruktur. Der Individualverkehr spielt eine dominante Rolle, was den Bedarf an betrieblichen Mobilitätskonzepten wie Fahrgemeinschaften oder betrieblichen Shuttles erhöht. Obwohl die Region über ein gutes öffentliches Verkehrsnetz verfügt, gibt es in **ländlicheren Teilen Verbesserungsbedarf**, um die Anbindung an die Arbeitsplätze zu optimieren.

Im Rahmen einer vom Netzwerk TRANSFORMOTIVE durchgeführten **Bürgerbefragung** zum Thema Mobilität vom 24. Februar bis zum 26. April 2024, an welcher 1.440 Bewohner der Region teilnahmen, wurde ebenfalls der Status Quo von Arbeitgebern aus der Region thematisiert. Hierbei wurde von den Befragten in der Region am häufigsten angegeben, dass keine Formen der betrieblichen Mobilität genutzt werden, da der Arbeitgeber nichts anbietet oder am dritthäufigsten keine Angebote genutzt werden, obwohl es die Möglichkeit gäbe. Inwieweit der Arbeitnehmer über bestehende Angebote in Kenntnis gesetzt ist oder wird, lässt sich anhand der Fragestellung nicht schlussfolgern. Wenn Angebote bestehen, handelt es sich am häufigsten um einen Dienstwagen oder um das Angebot eines Jobtickets.

Hier gibt es also **große Potenziale zur Optimierung** sowohl in der Angebotsdichte als auch in der Kommunikation.



Welche Form der betrieblichen Mobilität nutzen Sie? Region Heilbronn-Franken



Der Großteil nutzt keine Form der betrieblichen Mobilität, weil diese vom Arbeitgeber nicht angeboten wird, andererseits nutzen viele einen Dienstwagen

Quelle:
Bürgerbefragung

Abbildung 07 – Formen betrieblicher Mobilitätsangebote in Heilbronn-Franken, Quelle: Bürgerbefragung (2024). Die Zahlenwerte entsprechen der tatsächlich abgegebenen Stimme. Zur Beantwortung der Fragestellung waren Mehrfachnennungen möglich. Eine Verteilung in den einzelnen Kreisen ist auf Anfrage verfügbar.

Sowohl für die Region in ihrer Gesamtheit als auch für jedes einzelne, in der Region ansässige Unternehmen ist die **Attraktivität des Arbeitsstandortes** in Bezug auf den Fachkräftemangel ein wesentlicher Faktor. Ein gut organisiertes BMM kann die Region für Fachkräfte attraktiver machen, da es den Pendelaufwand verringert und die Lebensqualität erhöht. Auch für bereits bestehendes Personal können flexible und nachhaltige Mobilitätslösungen zur Zufriedenheit beitragen, was sich positiv auf die Mitarbeiterbindung und -motivation auswirken kann.



■ 2. BMM in der betrieblichen Praxis

Angesichts der steigenden Zahl von Pendlern, gewinnt die Notwendigkeit, Mobilitätsstrategien zu optimieren, nun also immer mehr an Bedeutung. In den folgenden Kapiteln werden die zentralen Gründe und der Nutzen des BMM erläutert, die verschiedenen Anlässe für dessen Implementierung aufgezeigt und die Wirkung auf die Umwelt sowie die Infrastruktur diskutiert. Zudem werden praxisorientierte Konzepte und Ansätze des BMM vorgestellt, die Unternehmen dabei unterstützen, ihre Mobilität effizienter, nachhaltiger und kostengünstiger zu gestalten. Dabei wird ein besonderer Fokus auf Best Practices gelegt, die zur Orientierung und Einordnung des unternehmerischen Aufwandes dienen sollen und zudem aus finanzieller als auch verwaltungstechnischer Sicht bewertet werden und als Vorbild für eine erfolgreiche Umsetzung dienen können.

2.1 Gründe und Nutzen

Betriebliches Mobilitätsmanagement wird für Unternehmen immer wichtiger, da es zahlreiche Vorteile bietet und verschiedenen Herausforderungen begegnet. Angesichts der **rekordhohen Pendlerzahlen** und der Tatsache, dass Baden-Württemberg die höchste Pendlerquote aufweist, sind Maßnahmen zur Verbesserung der Mobilität unerlässlich. 68 % aller Pendler in Deutschland nutzen ihr eigenes Auto, was erheblich zur CO₂-Belastung beiträgt. Der Verkehrssektor ist für etwa 20 % der CO₂-Emissionen in Deutschland verantwortlich, weshalb Klimaschutz und Luftreinhaltung zentrale Themen sind.

Neben den ökologischen Aspekten hat der Verkehr auch gravierende Auswirkungen auf die Umwelt, die Verkehrsinfrastruktur und die Gesundheit der Menschen. Unternehmen, die BMM implementieren, können zum Klimaschutz und zur Gesundheitsvorsorge beitragen, sondern sich dadurch auch als **attraktive Arbeitgeber** positionieren. Durch diese Ausrichtung verdeutlicht das Unternehmen nicht nur, inwieweit es auf die Mitarbeiterzufriedenheit und -bedürfnisse wert legt, und zeigt zudem die Werte, mit denen sich der Arbeitnehmer u.U. ebenfalls identifiziert und bietet ihm zugleich eine Vielzahl an Leistungen an, sodass er seine individuelle Mobilität vielfältig nach seinen Bedürfnissen gestalten kann. Durch eine klimafreundliche bzw. -neutrale Ausrichtung können bspw. die benötigten Parkflächen reduziert werden und das Unternehmen könnte Kosten sparen.

Die politisch und gesellschaftlich getriebene Mobilitätswende und hybride Arbeitsmodelle verändern die Mobilitätsbedarfe erheblich. Unternehmen haben die Chance, die Mobilität von morgen aktiv mitzugestalten. Untersuchungen zeigen, dass 21 % der Dienstwagennutzer bereit sind, auf ein Mobilitätsbudget umzusteigen und 46 % dieses als Ergänzung nutzen würden, was die Flottengröße reduzieren könnte. Unternehmen beginnen bereits, ihre Flotten zu verkleinern und alternative Mobilitätsangebote zu integrieren (Quelle Agora Verkehrswende, Öko-Institut, Stiftung KlimaWirtschaft (2023)).

Die **neue Konkurrenz im B2C-Bereich**, wie die FINN GmbH und Uber B.V. sowie die Erweiterung der Angebote bestehender Konkurrenten erhöhen den Druck auf den Markt. Gleichzeitig verändert sich das Mobilitätsverhalten, was zu höheren Ansprüchen an neue und nutzerzentrierte Mobilitätslösungen führt. Eine geringere Fahrzeugnutzung kann langfristig den Fahrzeugbesitz reduzieren.

Unternehmen können als **Schlüsselakteure** fungieren, um Menschen z.B. Car-Sharing-Konzepte näher zu bringen oder auch andere Mobilitätsformen und somit ein Umdenken zu fördern. Zudem dient BMM als Instrument zur Analyse und Optimierung der firmeneigenen Verkehrsbedarfe, wodurch Verbesserungspotenziale erkannt und Maßnahmen in den Bereichen Verkehr, Infrastruktur, Service und Kommunikation entwickelt und umgesetzt werden können.

Aber nicht nur für Unternehmen bietet die Anwendung und Integration von BMM in die Unternehmensstrategie Vorteile. Folgende Übersicht skizziert weitere Auswirkungen auf Beschäftigte und Umfeld.

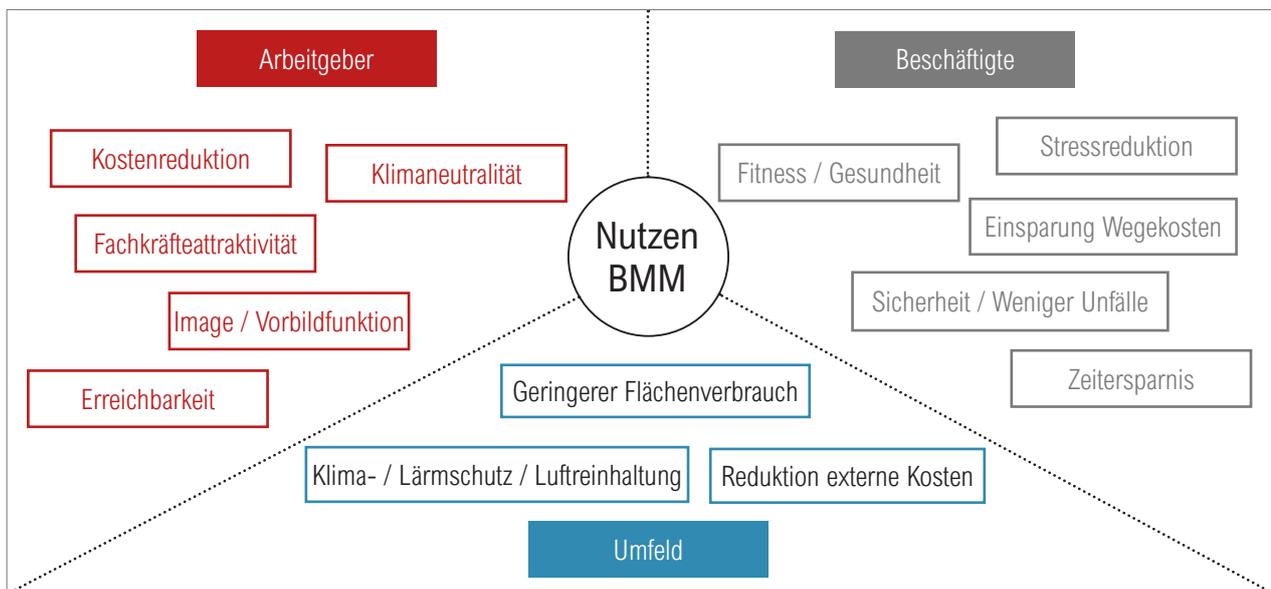


Abbildung 08 – Nutzen-Dimensionen des BMM, eigene Darstellung, inhaltliche Quelle: Bundesministerium für Digitales und Verkehr (2024) sowie eigene Ergänzungen

2.2 Anlässe

Unternehmen setzen sich aus verschiedensten Gründen mit Maßnahmen zu BMM auseinander. Hierbei wird in **inner- und überbetriebliche Anlässe** unterschieden, welche in Abbildung 09 detaillierter erläutert werden. Die beiden Formen sind in ihren Übergängen fließend und bedingen sich in der Regel gegenseitig. Innerbetriebliche Faktoren können ungeplante überbetriebliche Konsequenzen nach sich ziehen: Z. B. kann das Abstellen der Fahrzeuge von Beschäftigten in benachbarten Wohngebieten zu Parkbeschränkungen durch die Kommune führen oder Unternehmen nehmen gesellschaftliche Problemlagen (wie z.B. den Umwelt- und Klimaschutz) in ihre innerbetrieblichen Zielsetzungen auf. Überbetriebliche Anlässe sind für sich allein jedoch zumeist für Betriebe kein wirkungsvoller Impuls zur Einführung eines systematischen Mobilitätsmanagements.

Innerbetrieblich	Betriebserweiterung und -umbau, Umzug	Durch Standortverlagerung ändern sich Wege, frühzeitige Einbeziehung Mitarbeiter und Integration in Prozess der Lösungsfindung
	Bessere Erreichbarkeit	Attraktivität für Kunden/ Besucher/ Arbeitnehmer, Erleichterung Anreise durch gezielte Tipps und Hinweise über Mobilitätsalternativen
	Technische Innovationen	Z.B. durch Elektrifizierung des Fuhrparks, durch intensiveres Auseinandersetzen mit Aspekten des BMM
	Flächennutzungsdruck	Begrenzte Flächen zur Parkplatzbereitstellung, BMM kostengünstigere Alternative
	Nachhaltiges Unternehmensleitbild	Nachweis umweltgerechtem und nachhaltigen Verhalten durch Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichte, Kennzahlen zur Mobilität der Belegschaft eines Unternehmens als lange vernachlässigter Bestandteil aber u.U. großer Anteil
Überbetrieblich	Arbeitgeberattraktivität und Fachkräftesicherung	Maßnahmen zur Unterstützung der Mitarbeiter bei der Gestaltung ihrer Mobilität sind gut geeignet, um Attraktivität zu steigern
	Flächenknappheit	Führt zu mehr Aufwand (finanziell wie organisatorisch) bei der Bereitstellung von Parkraum für Beschäftigte und Kunden
	Einrichtung Umweltzonen/ drohende Fahrverbote	Als Folge von Grenzwertüberschreitungen bei Luftschadstoffen, führen zu Unsicherheiten bei den Unternehmen im Fuhrparkmanagement
	Druck durch hohen Energieverbrauch	Durchführung v.a. energieintensive Betriebe Energieaudits oder Entwicklung Energiemanagementsystem wegen steuerlicher Vorteile, Nicht-KMU durch gesetzliche Vorgaben zu Durchführung Energie-Audits verpflichtet, v. a. standortbezogene Energieverbräuche im Mittelpunkt der Betrachtung, Treibstoffverbräuche werden häufig (noch) nicht einbezogen

Abbildung 09 – Anlässe zur Einführung eines BMM, Eigene Darstellung, Inhaltliche Quelle: Emig, Nora (2021)

2.3 Wirkung

Neben den unter 2.1 und 2.2 erwähnten Vorteilen durch die Etablierung von BMM, kann dieses zudem als Instrumentarium zum **Aufbrechen etablierter Verhaltensroutinen** im beruflichen Verkehr führen. Es kann wesentlich zur Entlastung des Straßenverkehrs beitragen und Fortschritte in Richtung einer nachhaltigen Verkehrsentwicklung fördern. Insbesondere in den Spitzenzeiten (Rushhour) morgens und abends kann die straßenbezogene Verkehrsdichte erheblich reduziert werden, was nicht nur zu verkürzten Reisezeiten auf den Straßen führt, sondern auch gewerblichen Transporten ermöglicht, effizienter und schneller zu operieren und dadurch Kosten zu senken. Gleichzeitig trägt die Reduktion der Gesamtbelastung auf den Straßen dazu bei, die Kosten für die Instandhaltung der Infrastruktur zu verringern, was allen Steuerzahlern zugutekommt. Zu beachten ist hierbei allerdings, dass entsprechende Wirkungen erst durch eine **flächendeckende Anwendung** auftreten.

Um *Greenwashing* zu vermeiden, empfiehlt sich die Integration von **prozessbegleitenden Evaluationsmaßnahmen**. Hierbei sollte allerdings beachtet werden, dass Wechselwirkungen mit der Umwelt eine quantitative Evaluation erschweren können, zwischen kurzzeitlichen und langzeitlichen Effekten unterschieden werden sollte und, dass die Integration von Einzelmaßnahmen in gesamtbetriebliche Maßnahmen Rückschlüsse auf die Wirkungen verwässern können.

Im Rahmen eines **Modellprojektes „mobil gewinnt“** wurde 2017/2018 ein Wettbewerb zum betrieblichen Mobilitätsmanagement durchgeführt, an dem sich über 50 Unternehmen beteiligten. 26 Mobilitätskonzepte wurden im Dezember 2017 von Bundesumweltministerium und Bundesverkehrsministerium ausgezeichnet und anschließend evaluiert. Die Evaluation ergab ein CO₂-Reduktionspotenzial durch BMM in Abhängigkeit von Größe und Lage der Betriebe zwischen 154 und 270 kg CO₂ pro Mitarbeiter und Jahr. Folgende Tabelle veranschaulicht die Ergebnisse exemplarisch:

Unternehmensgröße	Standort	Handlungsfeld	Verkehrsanbindung	Maßnahmenansatz	CO ₂ -Emissionen/Mitarbeiter	Maximales MIV-Reduktionspotenzial	CO ₂ -Reduktionspotenzial/Mitarbeiter
KMU	Innerstädtisch	Arbeits-/ Dienstweg	Multimodales Umfeld	Förderung Umweltverbund	1108 kg *(8207)	14 %	206 kg *(1526)
KMU	Suburban	Arbeits- / Dienstweg	MIV-Ausrichtung	Antriebselektifizierung	1298 kg *(9615)	Gering	239 kg *(1770)
Großbetrieb	Innerstädtisch	Viele Arbeitswege	Multimodales Umfeld	Förderung Umweltverbund	1187 kg *(8739)	4-17 %	270 kg *(2000)
Großbetrieb	Periphere Lage	Viele Arbeitswege	MIV-Ausrichtung	Förderung Umweltverbund	1346 kg *(9970)	5-11 %	154 kg *(1141)

Abbildung 10 – Ergebnisse Modellprojekt „mobil gewinnt“, eigene Darstellung, inhaltliche Quelle: B.A.U.M. Consult GmbH (2022)
* zum Vergleich entsprechende Fahrstrecke in Kilometer mit durchschnittlichem PKW

2.4 Konzepte/ Ansätze des BMM (Inklusive Best Practice)

Das BMM umfasst verschiedene Ansätze, um die Mobilität der Mitarbeiter, Dienstreisen, Fuhrparkmanagement sowie Kunden- und Besucherverkehre effizienter, nachhaltiger und kostengünstiger zu gestalten. Die drei zentralen Strategien dabei sind „**Verlagern**“, „**Vermeiden**“ und „**Verbessern**“. Folgende Grafik zeigt die entsprechenden Stellschrauben mit Anwendungsbeispielen:

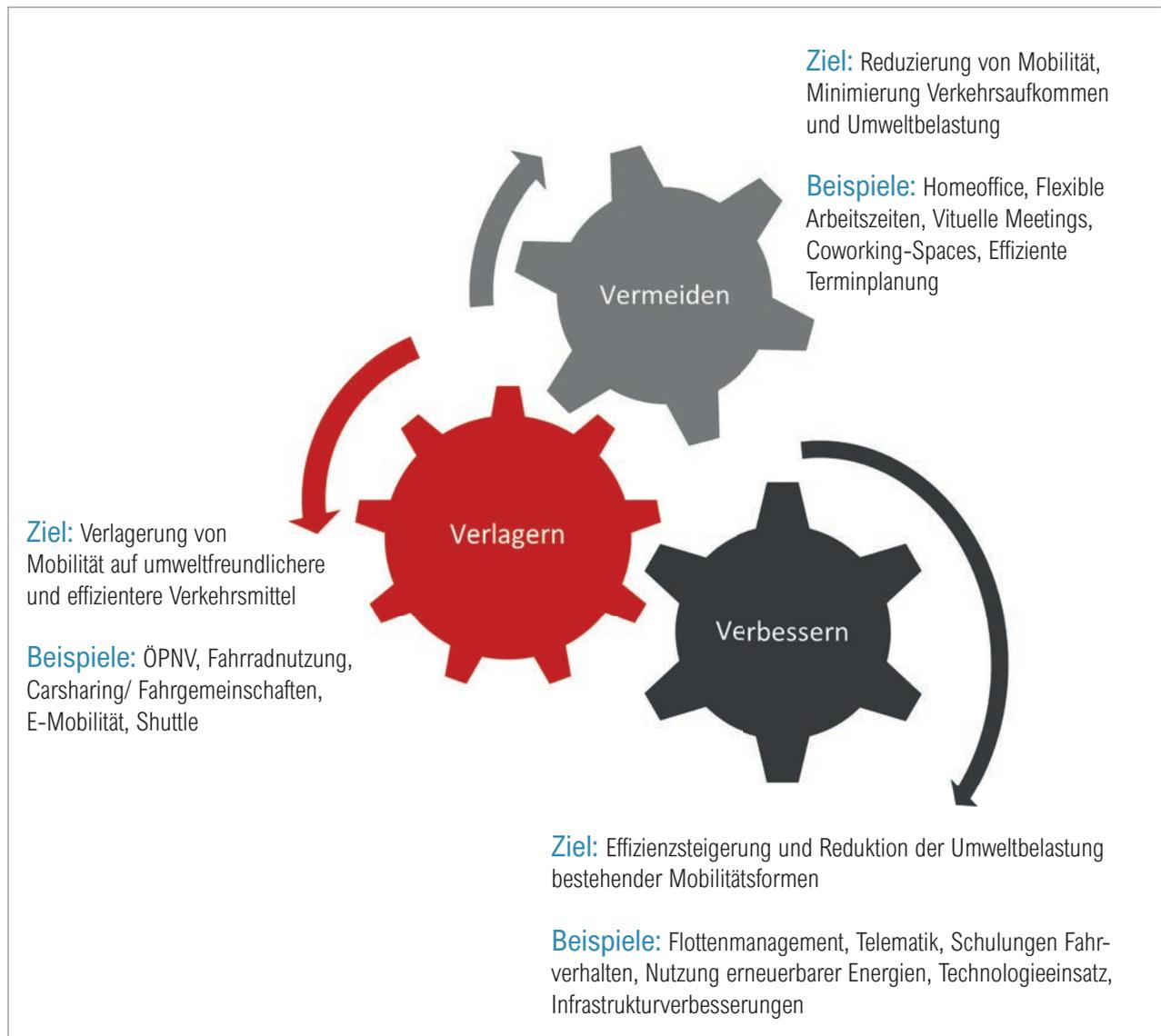


Abbildung 11 – Stellschrauben BMM mit Beispielen, eigene Darstellung

Wie im Kapitel 1.1 dargestellt, besteht das BMM aus den drei Säulen Mitarbeitermobilität, dienstliche Mobilität sowie Kunden- und Besucherverkehre. In jedem dieser Bereiche stehen Unternehmen bei der Umsetzung vor entsprechenden Herausforderungen, welche es im Vorfeld zu verstehen, einzuordnen und zu lösen gilt. Hierbei ist erneut hervorzuheben, dass die Bedingungen und Anwendungen in Betrieben immer eine **individuelle Ausgangssituation** mit sich bringen und unter diesem Gesichtspunkt entsprechend auch betrachtet werden sollten. Folgende Grafik fasst Herausforderungen sowie erste Lösungsansätze kurz zusammen.

BMM-Säule	Herausforderungen	Lösungsansätze
Mitarbeitermobilität/ Pendlerverkehre	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Austauschplattform, fehlender Anreiz zur Bildung von Fahrgemeinschaften • Mangelnde Anbindung an ÖPNV (v.a. ländlicher Raum) • Hoher Individualverkehr der Mitarbeitenden • Schichtarbeit und/ oder flexible Arbeitszeiten erschweren die Nutzung von Fahrgemeinschaften oder ÖPNV-Verbindungen • Mangelnde Infrastruktur: Radwege, Duschen, Abstellplätze • Fehlende Änderungsbereitschaft Mitarbeitende • Fehlende Kenntnis über Angebote/ Vorteile vom Arbeitgeber 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung von Fahrgemeinschaften: Implementierung Apps/ Plattformen, reservierte Parkplätze, finanzielle Vergünstigungen • Informationsangebote zu ÖPNV • Bereitstellung subventionierter/ kostenloser ÖPNV-Tickets • Einführung flexible Arbeitszeiten (wenn möglich) • Sammelbeförderungen/ Shuttleservices • Bereitstellung Fahrradabstellplätzen, Duschen, Umkleieräumen, Förderung Dienstradleasing (Jobrad) • Bereitstellung Ladeinfrastruktur für E-Fahrzeuge • Anreize zur Nutzung umweltfreundlicherer Verkehrsmittel (Prämien, Boni, extra Urlaubstage) • Kommunikationskampagnen zur Information und Motivation Mitarbeiter
Dienstwege und -reisen	<ul style="list-style-type: none"> • Zunahme Außentermine/ Dienstreisen • Schlechte/ unzuverlässige ÖPNV-Anbindungen • Fehlende Flexibilität, Zeitaufwand und Ineffizienz • Hohe Kosten (z.B. bei Flügen, langen Fahrten mit eigenem oder Mietfahrzeug) • Hohe Umweltbelastung und CO₂-Emissionen • Koordinations- und Organisationsaufwand 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung virtueller Meetings • Jobtickets und andere Vergünstigungen für ÖPNV • Übertragbare Bus-/ Bahntickets für Dienstwege • Flexible Mobilitätsbudgets statt fester Dienstwagen • Aufbau E-Fahrzeug und E-Fahrradflotte • Vorgabe strikter Emissions- und Lärmgrenzwerte bei Fahrzeugbeschaffung • Belohnung/ Bonusprogramme für spritsparendes Fahren • Kooperation Carsharing-Anbieter/ ÖPNV-Anbieter • Einsatz moderner Telematiksysteme und Flottenmanagement-Software • Schulungen und Bewusstseinsbildung der Mitarbeiter
Besucher- und Kundenwege	<ul style="list-style-type: none"> • Thema bei vielen Kunden nicht präsent • Erreichbarkeit/ fehlende ÖPNV-Anbindung • Fehlende Infrastruktur auf Gelände • Koordination/ Organisation • Gewährleistung Sicherheit/ Orientierung auf Gelände • Information/ Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung E-Ladesäulen • Radabstellmöglichkeiten • Prominenter Hinweis zur Erreichbarkeit (Website, Mail, Social Media) • Parkraummanagement: Beschilderungen, Reservierung, Parkleitsystem, Anreize zur Nutzung Park-and-Ride-Angebote • Shuttleservices • Flexible Terminplanung zur Vermeidung Verkehrsspitzen

Abbildung 12 - Herausforderungen und Lösungsansätze der 3 Säulen des BMM, eigene Darstellung

In folgenden Ausführungen werden einzelne Maßnahmen für KMU gelistet und nach Ihrem Kosten-(K) und Verwaltungsaufwand (V) bewertet. Ergänzend dazu werden bestehende Anwendungsbeispiele aus der Region näher erläutert. (Legende: G=gering, GM=gering-mittel, M=mittel, MH=mittel-hoch, H=hoch)

2.4.1 Analyse und Datenerhebung

Maßnahme	V	K	✓
Wohnstandort-, Erreichbarkeitsanalyse zur Ermittlung von Umstiegspotenzialen	G	G	
Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen zur Mitarbeitermobilität und Verkehrsmittelwahl	G	M	
CO2-Emissionen (und Kosten) erfassen und mit Alternativen vergleichen	G	M	
Auslastungsanalyse Fuhrpark	M	M	

Abbildung 13 – Maßnahmen zu Analyse und Datenerhebung, eigene Darstellung, inhaltliche Quelle: Europäische Metropolregion München e.V. (2021)

2.4.2 Förderung von Fahrradmobilität

Maßnahme	V	K	✓
Kommunikation Routenplanung für Fahrradfahren	G	G	
Service-Angebote etablieren (Quick-Check, Werkzeuge, Luft für Reifen, kleine Reparaturen)	M	M	
Lademöglichkeiten für E-Bikes	M	M	
Fahrradaktionstage durchführen	M	M	
Wettbewerbe (z.B. „STADTRADELN“, „Mit dem Rad zur Arbeit“, „Umweltfreundlich zur Arbeit“, eigene)	G	MH	
Zertifizierung zum „Fahrradfreundlichen Arbeitgeber“ (ADFC)	M	M	
Überdachte Stellplätze mit Absperrmöglichkeit	MH	M	
Firmenrad-Leasing-Modell mit anschließender Kaufoption anbieten	M	MH	
Anschaffung Firmenräder für Arbeitswege	MH	M	
Umkleiden-/ Duschmöglichkeiten, Schließfächer, Schränke, Trockenmöglichkeiten (u.U. Kooperation Hallenbäder/ Fitnessstudio)	MH	MH	

Abbildung 14 – Maßnahmen zur Förderung Fahrradmobilität, eigene Darstellung, inhaltliche Quelle: Europäische Metropolregion München e.V. (2021)

Ein weiterer Ansatz für Unternehmen wäre, die Bereitstellung von **Leihrädern** und **E-Scootern** (Roller), um umweltfreundliche Fortbewegungsalternativen für kürzere Strecken zu fördern. Gesicherte Fahrradabstellplätze und Umkleidemöglichkeiten machen das Fahrradfahren zur Arbeit attraktiver. Außerdem unterstützt das Unternehmen somit die aktive Mobilität durch flexible Fahrrad-leasing-Modelle und die Bereitstellung von E-Scootern.



2.4. 3 ÖPNV/ Bahn-Förderung

Maßnahme	V	K	✓
Übertragbare ÖPNV-Tickets zum Ausleihen	G	G	
Kommunikation Echtzeitinformationen zu Abfahrtszeiten/ Verbindungen	G	GM	
Anpassung Arbeitszeiten an ÖPNV-Angebote	G	MH	
Stellplatzvergabe nach Erreichbarkeitskriterien ÖPNV	G	MH	
Dienstreiserrichtlinien: Festlegung als Standardverkehrsmittel	G	MH	
Anschaffung/ Bewerbung/ Bezuschussung Jobtickets	GM	M	
Arbeiten auf Bahnfahrten ermöglichen (Laptop mit Sichtschutz, Noise-Cancelling-Kopfhörer)	M	M	
Einführung Bahncards (auch privat nutzbar)	MH	M	
Teilnahme Bahn-Businessprogramm	MH	MH	

Abbildung 15 - Maßnahmen zu ÖPNV/ Bahn-Förderung, eigene Darstellung, inhaltliche Quelle: Europäische Metropolregion München e.V. (2021)

Unternehmen können durch **Kooperationen mit Verkehrsunternehmen** vergünstigte ÖPNV-Tickets für ihre Mitarbeiter anbieten. Dies erleichtert die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel und kann durch die Abstimmung der Arbeitszeiten an den Fahrplan des ÖPNV weiter optimiert werden. Durch die Integration von Mobilitätsbudgets erhalten Mitarbeiter flexible Wahlmöglichkeiten zwischen verschiedenen Verkehrsmitteln, was die Attraktivität und Nutzung des ÖPNV erhöht.

Ergänzende Shuttle-Services können eingerichtet werden, um Mitarbeiter zwischen Firmenstandorten und ÖPNV-Haltestellen zu transportieren. Firmeninterne Shuttle-Services bieten eine bequeme An- und Abreise und können die „letzte Meile“ zwischen der ÖPNV-Haltestelle und dem Arbeitsplatz überbrücken. Die Routen der Shuttleservices können flexibel an die Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasst werden und einfache Buchungssysteme über mobile Apps oder Online-Plattformen erleichtern die Nutzung. Die Busse verkehren zu festen Zeiten und Routen, wodurch eine umweltfreundliche und effiziente Transportlösung bereitgestellt wird, die den individuellen Fahrzeuggebrauch reduziert und die Verkehrsbelastung mindert. Das Busshuttle-System von epmpapst Mulfingen GmbH & Co. KG bspw. bietet Mitarbeitern kostenlose Busverbindungen zwischen verschiedenen Unternehmensstandorten und nahegelegenen Wohnorten, um den Pendelverkehr zu erleichtern.

Durch die Integration in **umfassende Mobilitätsplattformen** können ganzheitliche Lösungen angeboten werden. Die Ausstattung von Bussen mit WLAN und Serverzugang ermöglicht es den Mitarbeitern zudem, die Fahrzeit produktiv zu nutzen. Dies steigert die Attraktivität des ÖPNV und erhöht zugleich die Effizienz. Ein weiteres Beispiel zur Umsetzung erwähnter Maßnahmen ist die LAUDA DR. R. WOBSEY GMBH & CO. KG, welche eine eigene Bushaltestelle zur Förderung nachhaltiger Verkehrsmittel und Arbeitswege mit regionalen Partnern im April dieses Jahres einweihte.

2.4.4 PKW-Nutzung

Maßnahme	V	K	✓
Einführung von Fahrgemeinschaften (intern organisiert oder über Vermittlungsportal)	GM	GM	
Schaffung von Anreizen zur verstärkten Nutzung von Mitfahrgelegenheiten (Reservierung Stellplatz)	G	GM	
Green Car Policy, Setzen von Zielen	G	M	
Mobilitätsbudget statt Dienstwagen	MH	H	
Stellplatzvergabe nach Erreichbarkeitskriterien	G	MH	
Aufbau einer (halb-)öffentlichen Elektroladeinfrastruktur	H	H	
Spritspartrainings für Vielfahrer anbieten	MH	M	
Einführung Parkraumbewirtschaftung: Entfernungs- und nutzungsabhängige Parkgebühr, Reduzierung PKW-Stellplätze	G	H	
Auslastungsanalyse Fuhrpark auswerten und (teilweise) Umrüstung auf alternative Antriebe	MH	MH	
Corporate-Carsharing Konzepts für (elektrische) Pooledienstfahrzeuge	G	H	
Car-Sharing als Ergänzung zum eigenen Fuhrpark	M	H	

Abbildung 16 – Maßnahmen zu PKW-Nutzung, eigene Darstellung, inhaltliche Quelle: Europäische Metropolregion München e.V. (2021)

Die Einführung von **Ridepooling-Plattformen** (Mitfahrgelegenheiten) ermöglicht eine Koordination zum gemeinsamen Fahren der Mitarbeiter und somit eine Effizienzsteigerung sowie eine Kostenreduzierung. Ein gutes Beispiel für eine solche Plattform stellt Schwarz Mobility mit twogo zur Verfügung. Twogo ist eine intelligente Mitfahr-App, die es Nutzern ermöglicht, Fahrgemeinschaften in Echtzeit zu organisieren und zu koordinieren, um nachhaltige und kosteneffiziente Mobilität zu fördern.

Ein **Mobilitätsbudget** bietet den Mitarbeitern eine Auswahl an Mobilitätsoptionen für dienstliche und private Zwecke und trägt dazu bei, dass der klassische Dienstwagen an Bedeutung verliert. Erfolgsfaktoren eines solchen Budgets sind Flexibilität durch eine große Auswahl an Mobilitätsanbietern und -trägern, Nutzerzentriertheit durch die Einbindung der Mitarbeiter in die Entwicklung, Komfort durch einfache und schnelle Buchung sowie digitale Lösungen, und Attraktivität durch eine angemessene Höhe des Budgets und steueroptimierte Nutzung. Das Mobilitätsbudget kann als echte Alternative zum Dienstwagen dienen, da es auch von der ganzen Familie genutzt werden kann. Anreize für nachhaltige Mobilität und ein effektives Reporting zur Analyse und Steuerung sowie die Integration neuer Trends und Anbieter erhöhen die Aktualität und Akzeptanz des Mobilitätsbudgets.

Ein **effektives Parkraummanagement** kann den CO₂-Ausstoß reduzieren, indem Staus und langes Parkplatzen vermieden werden. Intelligente Systeme sorgen für eine effiziente Nutzung der Parkplätze. Unternehmen können ihre Car Policy anpassen, um Elektrofahrzeuge und entsprechende Ladestrategien zu integrieren, was die Parkplatzenutzung weiter optimiert. Durch die Optimierung des Fuhrparks können Unternehmen zudem die Anzahl firmeneigener Fahrzeuge reduzieren oder durch umweltfreundlichere Alternativen ersetzen. Der Einsatz von E-Mobilität im Fuhrpark ist eine innovative Option, die zur Optimierung der betrieblichen Mobilität beiträgt und die Umweltbelastung verringert.

Das Angebot einer **Strom-Flatrate** für Mitarbeiter kann als Anreiz für die Nutzung von Elektrofahrzeugen dienen. Die Integration von Ladeflatrates in das Mobilitätsbudget unterstützt die Umstellung auf Elektromobilität und bietet Mitarbeitern zusätzliche Vorteile. Der **Ausbau der Ladeinfrastruktur** ist entscheidend für die Förderung der Elektromobilität. Ein effektives Flottenmanagement für Elektroautos kann die Nutzung und Verwaltung der Ladeinfrastruktur optimieren und somit den Betrieb von Elektrofahrzeugen erleichtern.

Corporate Carsharing (betriebliches Carsharing) ermöglicht den Mitarbeitern, Firmenfahrzeuge flexibel zu buchen und gemeinsam zu nutzen, was die Anzahl der benötigten Fahrzeuge reduziert und die Kosten senkt. Unternehmen können Programme und Plattformen einrichten, die Fahrgemeinschaften fördern. Solche Initiativen reduzieren nicht nur den Verkehr, sondern auch die Umweltbelastung. Zudem unterstützt das Unternehmen Carsharing-Optionen, wodurch weniger Fahrzeuge notwendig sind und

die vorhandenen Ressourcen effizienter genutzt werden. Auch hier stellt die Firma LAUDA DR. R. WOBSEER GMBH & CO. KG ein passendes Best-Practice-Beispiel dar. Diese bietet eine Flotte von Fahrzeugen zur gemeinsamen Nutzung für Mitarbeiter und die Öffentlichkeit bereitstellt und so betriebliche Mobilität effizient und kostengünstig gestaltet.

Mobilitätshubs sind zentrale Anlaufstellen für verschiedene Mobilitätsdienste. Diese Hubs können mit Ladesäulen ausgestattet und in betriebliche Mobilitätslösungen integriert werden, um eine nahtlose und effiziente Nutzung der verschiedenen Mobilitätsangebote zu ermöglichen.

Unternehmen können Sharing-Konzepte sowohl intern als auch mit **benachbarten Firmen** fördern, um Fahrgemeinschaften zu bilden und die Mobilität effizienter zu gestalten. Durch die Integration verschiedener Mobilitätslösungen auf einer gemeinsamen Plattform können **Synergien** genutzt und eine ganzheitliche Mobilitätsstrategie entwickelt werden.

2.4.5 Kommunikation und Management

Maßnahme	V	K	✓
Einrichtung einer Mobilitätsseite in Firmenzeitschrift und Intra- / Internet (Pläne ÖPNV, Fahrradinfrastruktur)	G	MH	
Aktionstage (alternative Mobilitätsangebote, Bildung Fahrgemeinschaften, ÖPNV-Angebote; E-Bike Testing)	G	MH	
Infopaket Mobilität neue Mitarbeiter*innen	G	M	
Vollkostenvergleich Verkehrsträger (PKW, ÖPNV, Fahrrad)	G	G	
Mobilitätsgarantie (Heimfahrgarantie)	M	M	
Ideenwettbewerb alternativer, umweltfreundlicher Mobilitätsideen	G	G	
Alternative Anreiseinformation für Kunden und Besucher	G	M	
Kompensation der CO2 -Emissionen	MH	MH	
Mobilitätsscreen Alternativen zum PKW am Eingang	MH	M	
Individuelle Mobilitätsberatungen der Beschäftigten	GM	MH	
Dienstleisterrichtlinie um Prüfpunkte Videokonferenz, Mitfahrgelegenheiten- und ÖPNV-Nutzung erweitern	G	M	
Benennung eines Mobilitätsbeauftragten als Ansprechpartner für alle Angelegenheiten rund um (alternative) Mobilität	M	M	
Telefon- und Videokonferenzen fördern: Meetingräume entsprechend ausstatten und ein Schulungspaket „Virtuelle Meetings“ für Mitarbeiter/innen anbieten	M	M	
(wenn möglich) Mobiles Arbeiten etablieren bzw. fördern, technische Voraussetzungen ermöglichen	M	H	

Abbildung 17 – Maßnahmen zu Kommunikation und Management, eigene Darstellung, inhaltliche Quelle: Europäische Metropolregion München e.V. (2021)

Durch die Nutzung von **Co-Working-Spaces** (Gemeinschaftliche Arbeitsräume) können Unternehmen zudem flexible Arbeitsplätze bieten, was das Pendeln reduziert und flexible Arbeitsmodelle unterstützt. Diese können idealerweise in gut erreichbaren Zentren oder in verkehrsgünstigen Stadtteilen liegen, die über öffentliche Verkehrsmittel gut angebunden sind, um den Verkehr zu reduzieren und den Pendelaufwand für die Nutzer zu minimieren. Diese Spaces fördern nebenbei eine kollaborative Arbeitskultur und bieten flexible Mitgliedschaftsmodelle, die auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten sind.



■ 3. Tipps zur Etablierung

Um eine dauerhafte und effektive Wirkung von BMM im jeweiligen Unternehmen zu erreichen, sollten einige Aspekte bereits im Vorfeld der Einführung bedacht und eingeplant werden. Zum langfristigen Erfolg gehören neben der **strategischen Implementierung** in den Managementprozess und die **Anwendung in allen Bereichen** des Unternehmens, zugleich auch die **kontinuierliche Veränderung**, Anpassung und Verbesserung im Sinne eines PDCA-Zyklus. All diese Ansätze werden allerdings nur mäßigen Erfolg erzielen, wenn die Maßnahmen und Bestrebungen ohne die **breite Akzeptanz** der Führungsebene sowie der Belegschaft durchgesetzt werden, weshalb die Einbindung und Informationsbereitstellung durch gezielte Kommunikation und **Change-Management-Maßnahmen** vor allem intern aber auch nach außen eine wesentliche Rolle spielen.

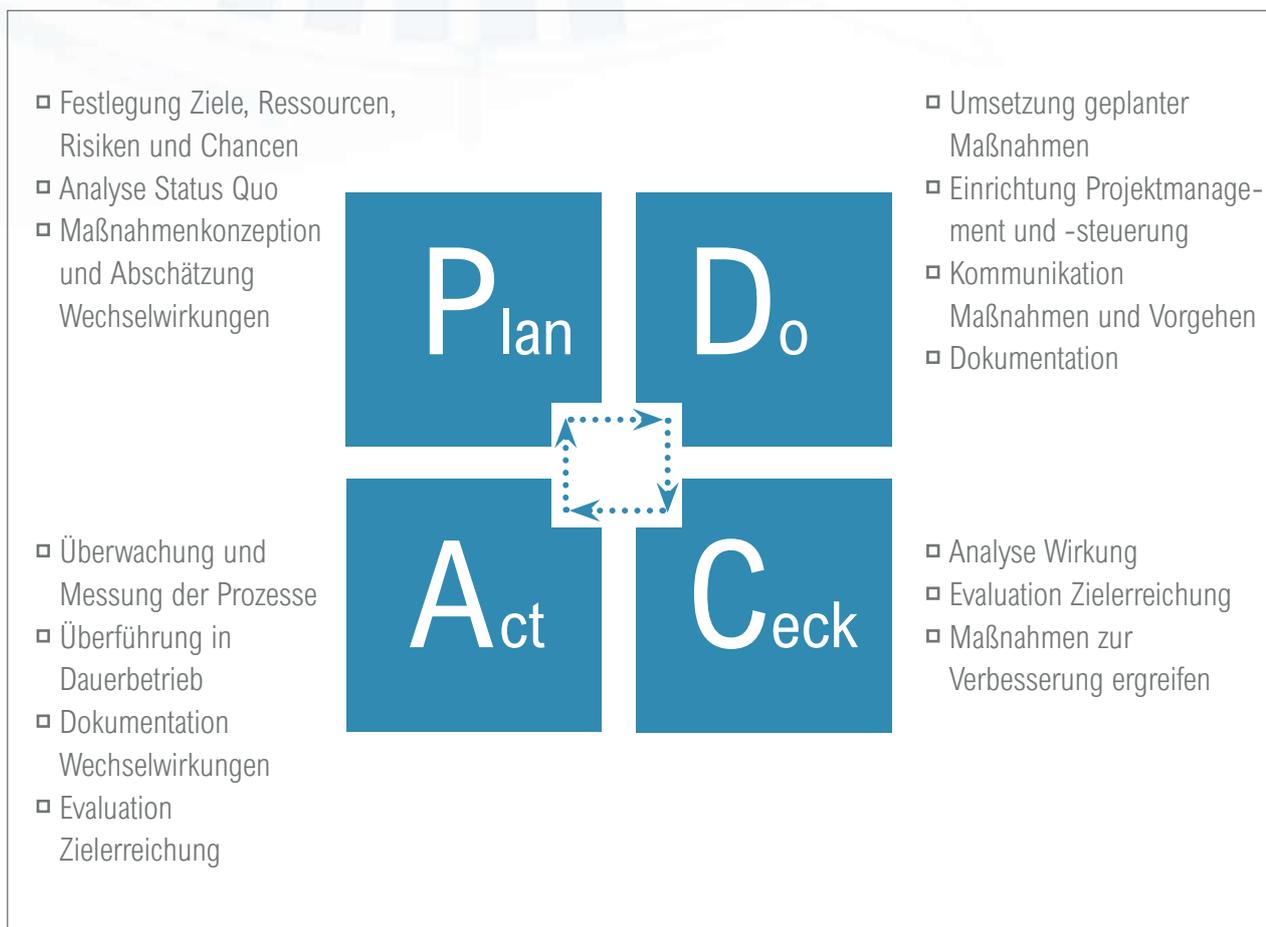
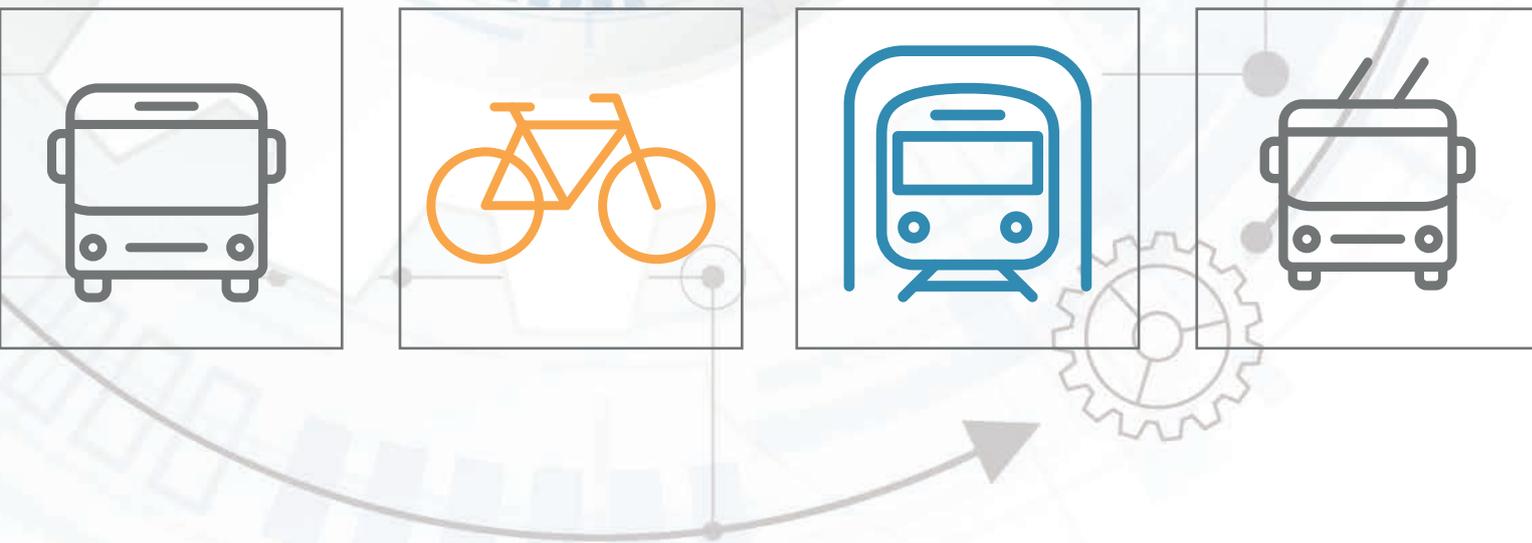


Abbildung 18 – PDCA-Zyklus des BMM, eigene Darstellung, nach Vorbild: Graf, Daniel (2015)

Dabei müssen operative Maßnahmen konsistent aus konkreten Handlungszielen und einer Status-Quo-Analyse abgeleitet werden, um im jeweiligen Kontext passende Maßnahmen zu ermitteln und die gesetzten Ziele zu erreichen. Als Grundlage dafür dienen **fundierte Analysen**, klar formulierte Ziele sowie eine Kosten-Nutzen-Analyse, um die Wirkung und Potenziale besser abzuschätzen. Hierfür werden verschiedene Analysen, einschließlich der Analyse des aktuellen Mobilitätszustandes, der Rahmenbedingungen für betriebliche Mobilität aber auch Standortanalysen (z.B. Mobilitätsbefragungen der Mitarbeitenden und Wohnstandortanalysen) als Grundlage empfohlen. Da die Maßnahmen, die den Arbeitsweg jedes einzelnen Angestellten und somit dessen Privatsphäre betreffen, müssen diese auf **freiwilligen Entscheidungen** basieren.

3.1 9-Punkte-Plan

	Maßnahmen	✓
1. Festlegung Verantwortung: Mobilitätsbeauftragter / -team	Aufstellung und Abstimmung Projektplan (als Konzept für alle Projektphasen) mit allen relevanten Akteuren	
	Informationsbereitstellung und Einbindung Mitarbeiter	
	Aufstellung und Abstimmung Projektplan (als Konzept für alle Projektphasen) mit allen relevanten Akteuren	
	Informationsbereitstellung und Einbindung Mitarbeiter	
	Bestandaufnahme / Analyse zum Status Quo	
2. Zielsetzung definieren	Maßnahmenentwicklung und -Umsetzung	
	Problemanalyse zur Identifikation Handlungsbedarfe im Unternehmen	
	Ableitung Maßnahmen	
3. Erstellung Maßnahmenplan	Definition operativer und strategischer Ziele	
	Inhaltliche Schwerpunkte: Darlegung Ausgangssituation, Zielsetzung, Definition Verantwortlichkeiten, Ausarbeitung Maßnahmen, Zeitplanung, Evaluation	
4. Kommunikation & Integration Beschäftigte	Anpassung / Konkretisierung einzelner Maßnahmen im Laufe der Bearbeitung	
	Zielsetzung: Steigerung Identifikation mit Unternehmen durch frühzeitige / umfassende Einbindung	
5. Status Quo / Bestandaufnahme	Mögliche Kommunikationskanäle: Informationsveranstaltungen, Rundschreiben, interne Artikel, Betriebsversammlungen	
	Mögliche Tools zur Erfassung Ist-Situation: Datenerfassungstools, Beschäftigungsbefragung, Wohnstandortanalyse, Zeitvergleichsanalyse, Erreichbarkeitsanalyse, Fuhrpark- / Parkraumanalyse	
6. Analyse gewonnener Daten	Rückschlüsse auf Modal Split und Potenziale zur kurz-/ mittelfristigen Modal-Shift	
	Empfehlung Kombination mit Befragung für genauere Rückschlüsse und Auswahl effektiver Maßnahmen	
7. Definition und Umsetzung eigener Maßnahmen	Überblick Maßnahmenbereiche: Fahrradförderung, Unterstützung Fahrgemeinschaften, Fuhrparkmanagement/ Carsharing, Verbesserung im Bereich Dienstreisen, Parkraumregelungen, Förderung Elektromobilität, Mitarbeitermotivation durch Anreize, Maßnahmen am Standort	
	Kombination angebots- und nachfrageseitige Instrumente, Entwicklung Roadmap mit Definition Meilensteine, Priorisierung und Zeitplanung	
	Angebotsorientierte Maßnahmen (Verbesserung vorhandene Verkehrsangebot): ÖPNV-Anbindung, Fuß-/ Radweginfrastruktur, Radabstellanlagen etc.	
	Nachfrageseitige Maßnahmen (Veränderung Verkehrsmittelnutzung): Info (z.B. individuelle Mobilitätsberatung), Maßnahmen der Organisation, Maßnahmen zur Motivation (Aktionstag)	
8. Evaluation und Anpassungen zur Optimierung Effektivität Maßnahmen	Festlegung und Sammlung Kennzahlen zur Übersicht Mobilitätsauswirkungen, Vergleichbarkeit über längere Zeiträume, z.B. Verbräuche, Kilometerleistung etc.	
9. Integration in Managementsystem	Verankerung in betriebliche Strukturen, z.B. PDCA-Zyklus (Kapitel 3)	

Abbildung 19 – 9-Punkte-Plan zur Anwendung BMM, eigene Darstellung, inhaltliche Quelle: Europäische Metropolregion München e.V. (2021)



3.2 Anreizsetzung

Um die Nutzung nachhaltiger Mobilitätsangebote im Betrieb zu fördern, ist es wichtig, die Mitarbeiter durch gezielte Anreize und Maßnahmen zu motivieren. Ein Zusammenspiel von positiven Anreizen und Sanktionen kann dabei helfen, das gewünschte Verhalten zu fördern.

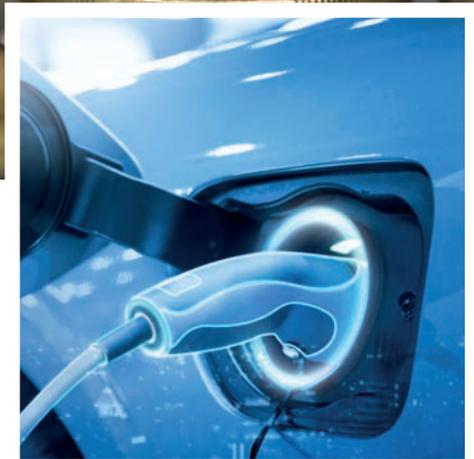
Dabei spielen ein tiefes Verständnis des Nutzungsverhaltens und der Bedürfnisse der Mitarbeiter eine essenzielle Rolle, um geeignete Maßnahmen zu entwickeln. Es gilt herauszufinden, welche Hindernisse bestehen, welche Maßnahmen hilfreich wären und ob bzw. wodurch die Mitarbeiter bereit sind, auf alternative Mobilitätsangebote umzusteigen. Dabei könnten folgende Voraussetzungen eine solche Veränderung maßgeblich mitgestalten, diese sind jedoch individuell zu betrachten:

- die Bereitstellung von Flexibilität
- Transparenz
- mehr Angebotsauswahl
- einfache Buchungs-/Erstattungssysteme
- sichtbare und kommunizierte Sicherheit
- Zeitersparnis
- Komfort

Die Umsetzung entsprechender Maßnahmen sollte **ansprechend, motivierend und unterhaltsam** gestaltet werden, um die Akzeptanz zu erhöhen. Folgende Strategien können hierzu positiv beitragen:

- Belohnungssysteme
- optimierte Prozesse
- personalisierte Optionen
- gesunder Wettbewerb durch *Competition* (Wettbewerb) oder *Gamification* (spielerischen Anreiz)
- Veranschaulichungen von Verbrauch/ Einsparungen
- regelmäßiges Feedback
- die Verbindung von Geschäfts- und Freizeitreisen (Bleisure Travel)
- die Auswahl nachhaltiger Anbieter

Grundsätzlich ist eine klare und leicht zugängliche Informationsbereitstellung über die verfügbaren Angebote und deren Vorteile entscheidend.



3.3 Förderprogramme

Für kleine und mittlere Unternehmen in der Region Heilbronn-Franken gibt es derzeit verschiedene Fördermöglichkeiten im Bereich des BMM. Folgend einige mit entsprechenden Verlinkungen ausgeführt. (Stand: Juli 2024)

1. Pilotprojektförderung durch das Netzwerk TRANSFORMOTIVE:

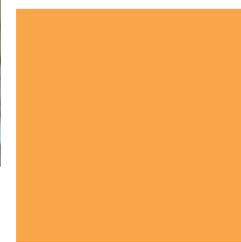
In Bezug auf das betriebliche Mobilitätsmanagement gibt es keine Einschränkung der Zielgruppe auf bestimmte Branchen, der Bezug zur Wirtschaft muss allerdings gegeben sein, um eine Pilotprojekt-Förderung zu erhalten. Bis Ende des Jahres 2024 können Projektskizzen aus der Region über ausschreibungen@heilbronn-franken.com, eingereicht werden. Weitere Informationen erhalten Sie über das [Unternehmer-Forum](#). Kommen Sie gerne auf uns zu!

2. Landesinitiative III Marktwachstum Elektromobilität BW:

Diese Initiative des Ministeriums für Verkehr Baden-Württemberg fördert den Umstieg auf Elektromobilität, einschließlich der Beschaffung von Elektrofahrzeugen und der Installation von Ladeinfrastruktur. Diese Förderung ist besonders relevant für KMU, die ihre Fahrzeugflotten auf umweltfreundlichere Alternativen umstellen möchten. Weitere Details gibt es auf der [Webseite des Ministeriums für Verkehr Baden-Württemberg](#).

3. Förderprogramm Betriebliches und Behördliches Mobilitätsmanagement BMM:

Dieses Programm unterstützt die Analyse, Konzepterstellung und Umsetzung von Mobilitätsmaßnahmen. Förderfähig sind unter anderem externe Beratungsleistungen, Studien, Gutachten und Investitionen in Infrastruktur wie Radabstellanlagen. Die Förderung erfolgt in Form von Zuschüssen im Rahmen einer Anteilsfinanzierung. Weitere Informationen zum B²MM Programm auf Baden-Wuerttemberg.de.



4. Förderung vom Aufbau von Schnellladeinfrastruktur für Pkw und Lkw von Unternehmen:

Das Bundesministerium für Digitales und Verkehr (BDMV) hat im Jahr 2024 weitere 150 Millionen Euro für den Aufbau gewerblicher Schnellladeinfrastruktur bereitgestellt. Antragsberechtigt sind Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft sowie Unternehmen mit öffentlicher Beteiligung. Gefördert werden Investitionsausgaben für Schnellladeinfrastruktur und die dafür notwendige technische Ausrüstung, einschließlich Ausgaben für den Netzanschluss und die Verlegung von Stromleitungen und -anschlüssen. Weitere Informationen unter der [Website des BMDV](#).

Weitere Informationen zu aktuellen Förderungen:

- Förderdatenbank Bund, Länder und EU: <https://www.foerderdatenbank.de/FDB/DE/Foerderprogramme/foerderprogramme.html>
- Förderlandkarte: <https://bmdv.bund.de/DE/Themen/Foerderlandkarte/foerderlandkarte.html>
- Projektförderung über Projektträger Jülich: <https://www.ptj.de/projektfoerderung>
- Nationale Klimaschutzinitiative, NKI: <https://www.ptj.de/projektfoerderung/nationale-klimaschutzinitiative>
- NOW GmbH: <https://www.now-gmbh.de/foerderung/foerderprogramme/>

Über die Autorin



Lisa Richter

Die Autorin ist Projektmanagerin bei der Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH im Netzwerk TRANSFORMATIVE. Sie bringt einige Jahre Erfahrung in den Bereichen Tourismus, Regionale Entwicklung und Mobilitätsmanagement mit. Bei dem Netzwerk TRANSFORMATIVE liegen ihre Schwerpunkte bei den Themen Mobilitätswirtschaft, Netzwerk- sowie Veranstaltungsmanagement.

Weiterführende Informationen

- Netzwerk TRANSFORMATIVE, Tel.: 07131 3825 120, E-Mail: l.richter@heilbronn-franken.com, Website: www.transformotive.de
- BMM Bundesverband für Betriebliche Mobilität e.V., Tel.: 0621 76216353, E-Mail: info@mobilitaetsverband.de, Website: www.mobilitaetsverband.de
- Mobilitätspakt Heilbronn-Neckarsulm, Tel.: 0711 90414 000, E-Mail: RPS.Mobilitaetspakt@rps.bwl.de, Website: www.mobilitaetspakt-h-n.de
- Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M.) e.V., Tel.: 040 4907 1100, E-Mail: info@baumev.de, Website: www.baumev.de
- ADFC Deutscher Fahrradclub: Tel.: 030 2091498 0, E-Mail: kontakt@adfc.de, Website: www.adfc.de
- EcoConsult (Schulungsprogramm zu ECO-Fahrweise, Anbieter Fahrtrainings): Tel.: 06202 574414, E-Mail: info@ecofahr.com, Website: www.ecofahr.com
- Carsharing-Anbieter: <https://www.share-now.com/>, www.flinkster.de
 - o Heilbronn: <https://karlsruhe.stadtmobil.de/privatkunden/kunde-werden/#c2284>, <https://www.zeag-energie.de/carsharing.html>, <https://www.flinkster.de/index.php>, <https://www.stadtwerke-heilbronn.de/swh/sharing/>, <https://www.h3nv.de/service/carsharing>
 - o Hohenlohekreis: <https://auto.meinestadt.de/kuenzelsau/car-sharing>, <https://www.cambio-carsharing.de/stationen/station/bahnhof-hohenlohe-1-4723>
 - o Main-Tauber-Kreis: <https://stadtwerk-tauberfranken.de/elektromobilitaet/e-carsharing/>, <https://www.vgmt.de/sharing/>, <https://www.taubermobil.de/>, <https://www.szabo.de/mobility/>
 - o Schwäbisch Hall: <https://www.teilauto-hall.de/>
- Internetportale für Pendler: www.mifaz.de, www.blablacar.de, www.pendlerportal.de, <https://www.twogo.com/de>
- Vergleichsrechner: www.adac-autokosten.de, <https://efahrer.chip.de/kostenrechner>, www.gibgas.de, https://www1.isb.rwth-aachen.de/co2_abschaetzungstool/
- Reisesuchmaschine für umweltfreundliches Reisen: <https://www.routerank.com/de/>
- Beraterliste BMM: <https://depomm.de/beraterinnenliste>
- Kontaktstelle Frau und Beruf Heilbronn-Franken, Tel.: 07131 3825 333, E-Mail: frauundberuf@heilbronn-franken.com, Website: www.frauundberuf-hnf.com
- Welcome Center Heilbronn-Franken, Tel.: 07131 3825 444, E-Mail: welcomecenter@heilbronn-franken.com, Website: www.welcomecenter-hnf.com
- Platz für Originale, Eine Initiative der Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH, Tel.: 07131 3825 0, E-Mail: h.rechkemmer@heilbronn-franken.com, Website: www.platzfueroriginale.de

Quellenverzeichnis

- Agora Verkehrswende, Öko-Institut, Stiftung KlimaWirtschaft (2023): Unternehmensmobilität nachhaltig gestalten. Handlungsempfehlungen für mehr Klimaschutz und Effizienz im Flottenmanagement und auf Arbeitswege. URL: https://www.agora-verkehrswende.de/fileadmin/Projekte/2023/Compan-e_Abschlusspapier/91_Compan-e_Abschlusspapier.pdf (Abrufdatum: 17.07.2024).
- B.A.U.M. Consult GmbH (2022): Betriebliches Mobilitätsmanagement (BMM) - Zentrale Erkenntnisse und Kernbotschaften | Mobil Gewinnt - Betriebliches Mobilitätsmanagement zahlt sich aus. URL: https://www.mobil-gewinnt.de/mobil_gewinnt/Kernbotschaften (Abrufdatum: 16.07.2024).
- Bundesagentur für Arbeit (2021): Pendler - Statistik der Bundesagentur für Arbeit. URL: https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Pendler/Pendler-Nav.html?Thema%3DEinpendler%26DR_Land%3D08000000%26DR_Kreis%3D08125%26DR_Gebiete%3Dall%26toggleswitch%3D0 (Abrufdatum: 23.07.2024).
- Bundesagentur für Arbeit (2023): Pendleratlas - Statistik der Bundesagentur für Arbeit. URL: <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Pendleratlas/Pendleratlas-Nav.html> (Abrufdatum: 10.07.2024).
- Bundesministerium für Digitales und Verkehr (2024): Betriebliches Mobilitätsmanagement (BMM). URL: <https://www.forschungsinformationssystem.de/servlet/is/18218/?clsId0=276646&clsId1=276648&clsId2=276877&clsId3=0> (Abrufdatum: 14.07.2024).
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV) (2024): Emissionen des Verkehrs | Umweltbundesamt. URL: <https://www.umweltbundesamt.de/daten/verkehr/emissionen-des-verkehrs> (Abrufdatum: 17.07.2024).
- Bürgerbefragung (2024): PowerPoint-Präsentation (transformotive.de)
- Emig, Nora (2021): Betriebliche Mobilität – was versteht man darunter? URL: <https://vimcar.de/boxenstopp/blog/betriebliche-mobilitaet/> (Abrufdatum: 05.07.2024).
- Europäische Metropolregion München e.V. (2021): Leitfaden-Betriebliches-Mobilitätsmanagement.pdf. URL: <https://www.metropolregion-muenchen.eu/wp-content/uploads/2021/05/Leitfaden-Betriebliches-Mobilitaetsmanagement.pdf> (Abrufdatum: 25.07.2024).
- Graf, Daniel (2015): Der PDCA Zyklus im Qualitätsmanagement. URL: <https://www.qmb-ausbildung.de/pdca-zyklus/> (Abrufdatum: 25.07.2024).
- Industrie- und Handelskammer zu Köln (2018): studie-bmm-chancen-fuer-die-regionale-wirtschaft-data.pdf. URL: <https://www.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/5194212/fb2eba3d9d664834a345309e35fa8f1f/studie-bmm-chancen-fuer-die-regionale-wirtschaft-data.pdf> (Abrufdatum: 05.07.2024).
- Intelligent Apps GmbH (2024): EBOOK - DE 2024 - EBOOK - DE 2024.pdf. URL: https://8026301.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/8026301/BT%20-%20EBOOK%20-%202024%20Q2/EBOOK%20-%20DE%202024.pdf?utm_medium=email&hsmi=302202807&utm_content=302202807&utm_source=hs_email (Abrufdatum: 25.07.2024).
- Muhr, Christoph (2024): doc_PM_Bushaltestelle_Laudaplatz_24-04-22_cmu_DE.docx. URL: https://www.lauda.de/fileadmin/assets/Bilder/Unternehmen/Pressemeldungen/2024/10_Bushaltestelle_Laudaplatz/doc_PM_Bushaltestelle_Laudaplatz_24-04-22_cmu_DE.docx (Abrufdatum: 25.07.2024).
- Regionalverband Heilbronn-Franken (2021): Karte_V2.jpg. URL: https://www.rvhnf.de/files/content/Download/RBS/Karte_V2.pdf (Abrufdatum: 23.07.2024).
- Schlütersche Fachmedien GmbH (2024): Finn reorganisiert B2B- und B2C-Geschäft | Fuhrpark. URL: <https://www.fuhrpark.de/finn-reorganisiert-b2b-und-b2c-geschaef> (Abrufdatum: 17.07.2024).
- Schmitt, Nadia (2022): Betriebliche Mobilität – Wieso, weshalb für wen? – IHK BEMO. URL: <https://www.ihk-bemo.nrw/eaeum-itaque-similique-et-ipsa-excepturi/> (Abrufdatum: 02.07.2024).
- Statistisches Bundesamt (2020): Berufspendler - Statistisches Bundesamt. URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/pendler1.html> (Abrufdatum: 17.07.2024).
- SWARCO AG (2024): Betriebliches Mobilitätsmanagement: Definition & Zukunft. URL: <https://www.swarco.com/de/mobilitaet-der-zukunft/mobilitaetsmanagement/betriebliches-mobilitaetsmanagement> (Abrufdatum: 05.07.2024).
- Uber Technologies Inc. (2024): Unternehmensdienstleistungen für Mobilität, Verpflegung & Lieferungen | Uber for Business. URL: <https://www.uber.com/de/de/business/> (Abrufdatum: 17.07.2024).
- Vianova eG (2023): Firma Lauda: Car-Sharing mit der Dienstwagenflotte – Vianova.Coop. URL: <https://www.vianova.coop/2023/02/28/firma-lauda-car-sharing-mit-der-dienstwagenflotte/> (Abrufdatum: 30.07.2024).
- Wavestone Germany AG (2024): Betriebliches Mobilitätsmanagement innovativ gestalten. URL: <https://www.wavestone.com/fokusthema/in-drei-schritten-zum-innovativen-betrieblichen-mobilitaetsmanagement/> (Abrufdatum: 02.07.2024).

Herausgeber



transformotive.de

Gefördert durch

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Durchgeführt von



Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH

Koepffstraße 17 · 74076 Heilbronn
Fon +49 7131 20996-0
Fax +49 7131 20996-99
info@wfgheilbronn.de
www.wfgheilbronn.de



Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH

Koepffstraße 17 · 74076 Heilbronn
Fon +49 7131 3825 0
Fax +49 7131 3825 38
info@heilbronn-franken.com

Impressum

Auflage: 250 Stk.
Erstausgabe: August 2024
Druck und Layout: Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH
Bildnachweis: Adobe Stock

Skizzen zu Ihrem betrieblichen Mobilitätsmanagement





transformotive.de

