

Neue Wege entdecken

Die betriebliche Mobilität gerät unter Transformationsdruck. Unternehmen sollten sich mit einem systematischen Management dazu besser aufstellen, um attraktiver, variabler und robuster zu sein.

Mobilität ist in aller Munde: Die einen sehen eine rosige Zukunft mit autonomen und klimaneutralen Fahrzeugen zu Wasser, an Land und in der Luft. Die anderen fürchten Einschränkungen ihrer persönlichen Bewegungsfreiheit. Dabei ist jedem klar: Unsere heutige, überwiegend auf fossilen Rohstoffen basierende Mobilität hat langfristig keine Zukunft.

Klar ist aber auch: Mobilität ist und bleibt ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen und ihre Mitarbeitenden: Einschränkungen in der Mobilität begrenzen Wirkungskreis

wie -möglichkeiten und damit erfolgreiches Wirtschaften. Die Frage ist also nicht, *ob*, sondern *wie* Unternehmen mobil bleiben und mit welchen Optionen sie eine wirtschaftliche, umweltgerechte Mobilität gestalten sowie dabei ihre Belegschaft einbeziehen.

Eigentlich ist das gar nicht so schwierig, wenn klar ist, welcher Mobilitätsbedarf in welchen Unternehmensprozessen besteht. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, aus denen sich die Verantwortlichen bedienen können. Das systematische Management von attraktiver, bedarfsgerechter Mobilität hilft,



angesichts vieler innovativer Methoden und Instrumente nicht den Anschluss an zeitgemäße Beweglichkeit zu verlieren. Unternehmen nutzen dieses heute schon und können darüber eine neue Mobilität entdecken. Das systematische Management zur Mobilität benötigt einen Startpunkt. In beinahe jedem Unternehmen gibt es Ziele und Beweggründe, die eine Initialzündung fürs Mobilitäts-Management auslösen können. Nachfolgend Beispiele.

Fachkräftesicherung: Viele Unternehmen beklagen einen Mangel und entwickeln deshalb Strategien zur Gewinnung und zur Bindung solcher Kräfte. Dazu braucht der Betrieb ein attraktives Profil und gute Standortbedingungen – besonders im ländlichen Raum. Solche verlockenden Konditionen für Mobilität sind für Bewerber auf Arbeitgebersuche ein überzeugendes Argument, das im besten Fall mit weiteren Motiven zu Umweltfreundlichkeit und Gesundheitsförderung im Unternehmen untermauert wird.

Gesundheitsförderung: Sie zählt zu den wichtigen innerbetrieblichen Zielen, die auch bei Beschäftigten auf Interesse stoßen. Daraus könnte sich ein Ansatz für das Mobilitäts-Management ergeben. Arbeitswege von Beschäftigten bieten gute Chancen für Unternehmen zu signalisieren: Wir

helfen auf dem Weg zwischen Heim und Arbeit. Wir sind an der Gesundheit unserer Belegschaft interessiert. Beschäftigte, die regelmäßig mit dem Rad zur Arbeit pendeln, sind nachweislich weniger krank. Und auch die Nutzung von Bus und Bahn ist mit mehr Bewegung verbunden als etwa beim Pendeln mit dem eigenen Auto.

Die Elektromobilität hält Einzug in den Fahrzeugmix des Fuhrparks

Fuhrparkelektrofizierung: Auch wenn einige Unternehmen noch zögern, hält Elektromobilität in den kommenden Jahren verstärkt Einzug in den Mobilitätsmix. Alltagstauglichkeit und Wirtschaftlichkeit hängen davon ab, ob die Fahrzeuge richtig eingesetzt oder sogar im übergreifenden Verbund intensiver genutzt werden, etwa über Corporate Carsharing.

Eine exakte Analyse des Fuhrparks hilft, die Potenziale von Elektromobilität und anderen alternativen Antriebstechnologien zu ermitteln und zu verdeutlichen. Die Ergebnisse zeigen Optimierungsmöglichkeiten im Fuhrpark-Management auf, geben aber auch Hinweise zur Gestaltung von

Die Autobahn A3 ist Spitzenreiter der „Stau-Statistik 2019“, die der Verkehrsclub ADAC zu Jahresbeginn als Auswertung veröffentlicht hat. Insgesamt 206 Staukilometer pro A3-Kilometer mussten Verkehrsteilnehmer wie Berufspendler zwischen Köln, Frankfurt am Main und Passau ertragen; hier im Bild südlich von Aschaffenburg bei Rohrbrunn. Nach Bundesländern liegt Nordrhein-Westfalen vorne in der Negativ-Tabelle. Bei den Städten führt Hamburg die lange Liste im „Tom Tom Traffic Index 2019“ an, wonach die hiesigen Autofahrer allein in den zehn erstgenannten Metropolen im Schnitt mehr als 120 Stunden pro Jahr durchs Warten verlieren.



Dienstreisen. Noch immer ist in Unternehmen das Unterhalten von Pool-Fahrzeugen nicht mit dem Management von Dienstreisen verknüpft. Effizienz bleibt dabei mitunter auf der Strecke. Wer Fahrprofile erstellt, häufige Wege ermittelt und klare Regeln zur Nutzung von Verkehrsmitteln aufstellt, kann die Potenziale für Beschäftigte und Betrieb heben.

Mobiles Arbeiten: Homeoffice-Lösungen haben sich seit Ausbruch der Corona-Pandemie als probates Mittel gegen Ansteckungen am Arbeitsplatz etabliert. Gleichzeitig wurden Dienstreisen drastisch heruntergefahren, was ökonomisch wie ökologisch als Einsparung in besseren Bilanzen sichtbar ist.

Nun überlegen Unternehmenslenker, wie sich diese Vorteile – weniger Kosten für Unternehmen, mehr Zeit für Beschäftigte – künftig in den Regelbetrieb nach der Corona-Krise überführen lassen. Mit einem systematischen Mobilitätskonzept betten Verantwortliche das mobile Arbeiten in vorhandene Arbeitsstrukturen ein. Aus der ursprünglich eingeführten Notlösung entwickelt sich ein mächtiges Instrument der Organisationsentwicklung, mit dem fast nebenbei auch Verkehr vermieden wird. Richtig gesteuert hilft es sogar, Büro- und Parkflächen einzusparen.

„Unternehmensführungen sollten Teams aus Fuhrpark, Personal, Controlling und Marketing an einen Tisch holen.“

Meilensteine ansteuern auf dem Weg zum Ziel

Betriebliches Mobilitäts-Management beginnt damit, ein strategisches Ziel zu formulieren, konsequent zu verfolgen und Mobilität als Vehikel einzubeziehen. Dieses Ziel kann Innovationen, Mitarbeiterbindung oder Wirtschaftlichkeit umfassen. Weitere Bereiche sind schrittweise zu integrieren, wobei folgende Meilensteine bei der Umsetzung anzusteuern sind:

- ▶ **Daten auswerten:** Clevere Unternehmen verschaffen sich zunächst einen Überblick. Sie prüfen, welche Abteilungen und Personen wie mit Mobilität in Berührung kommen und wo sie Mobilität abrechnen. Die Art und Weise, wie Betriebsangehörige mobil sein müssen, ist zu erfassen. Gezielte Analysen eröffnen viel Veränderungspotenzial. So zeigen Auswertungen der Wohnorte von Beschäftigten den idealen Modal-Split auf. Eine Befragung unter Mitarbeitenden zu ihrer Mobilität deckt Bedarfe auf und auch Chancen zum Umstieg. Analysen zu Dienstreisen und Fuhrpark ermitteln meist auch Möglichkeiten für Einsparungen und Verlagerungen.
- ▶ **Zusammenarbeit fördern:** Unternehmensführungen sollten Teams mit Verantwortlichen aus Fuhrpark, Personal, Controlling und Marketing an einen Tisch holen. Diese Teams überlegen dann, welche Ziele und Ansprüche an

Mobilität im Unternehmen vorhanden sind. Über die entsprechend maßgeschneiderte Strategie sind auch unbequeme Maßnahmen in der Kommunikation verständlich zu erklären. Vorgeschlagene Alternativen zum Pkw sind transparent und verlässlich nachzuvollziehen. Das Bilden einer „Taskforce Mobilität“ ist ratsam.

- ▶ **Mitarbeiter schulen:** Die Wende in der Mobilitätskultur leiten nicht allein Technik und Wirtschaftlichkeit ein. Der Aufbau von Know-how garantiert, dass das Thema dauerhaft und kompetent im Unternehmen vorangetrieben wird. Schulungen wären deshalb zielführend für Veränderungen durch Multiplikatoren. Beispielsweise bieten die Industrie- und Handelskammern seit 2018 ihren Lehrgang zum „Betrieblichen Mobilitäts-Manager IHK“ sogar kostenfrei oder kostengünstig an.
- ▶ **Kräfte kooperativ bündeln:** Investitionen wie der Aufbau von Ladeinfrastruktur oder das Betreiben eines Fuhrpark-Pools lassen sich gemeinsam mit anderen Unternehmen wesentlich günstiger umsetzen. Andere kooperative Projekte, etwa zusammen Plattformen für Fahrgemeinschaften zu nutzen oder Mobilitätsaktionstage auf die Beine zu stellen, helfen, ausreichend Masse zu mobilisieren. Örtliche Verkehrsträger gehen sicher eher auf Wünsche zum ÖPNV-Angebot ein, wenn sie gleich mehrere Unternehmen vorbringen. Der Interessenverbund mit (benachbarten) Betrieben und der Kommune vor Ort ergibt also mehrfach Sinn.
- ▶ **Förderprogramme nutzen:** Bund, Länder, Kommunen – sie alle unterstützen Betriebe beim Umstieg auf umweltfreundliche Verkehrsmittel. So sind Anschaffungskosten von E-Autos heute nicht mehr höher als für vergleichbare Fahrzeuge mit Verbrennungsmotor. Bei den Betriebskosten indes unterscheiden sie sich deutlich: Durch geringere Verbrauchskosten und weniger Wartungsaufwand lässt sich mit Elektromobilität mittlerweile Geld sparen.



Das Autorenduo arbeitet in der Praxis gemeinsam an Mobilitätsprojekten für die Baum Consult GmbH, die Unternehmen und Kommunen hierzu sowie zum nachhaltigen Wirtschaften insgesamt berät: Johannes Auge (Foto oben) ist Geschäftsführer am Baum-Standort im westfälischen Hamm, Michael Wedler (Foto unten) vom Baum-Standort Berlin ist Bereichsleiter Politik- und Strategieberatung und Senior Consultant Smart Energy/Mobility.

