

# Mobilität erfolgreich managen



Konzepte und Strategien für eine zukunftsfähige  
Verkehrspolitik mit Mobilitätsmanagement



# Mobilität erfolgreich managen



**Konzepte und Strategien für eine zukunftsfähige  
Verkehrspolitik mit Mobilitätsmanagement**



# Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

die vorliegende Broschüre ist das Ergebnis des vom Bundesministeriums für Bildung und Forschung geförderten Forschungsprojekts „Mobilitätsmanagement in Deutschland. Möglichkeiten und Grenzen verkehrspolitischer Gestaltung am Beispiel Mobilitätsmanagement“. Den Ausgangspunkt für das Projekt bildete die bis heute immer wieder zu vernehmende Klage, dass das Mobilitätsmanagement zwar allseits gewünscht, aber auch nach fünfundzwanzig Jahren nur verhältnismäßig selten praktiziert wird, geschweige denn, dass es einen allgemein anerkannten Planungsansatz im Kanon der etablierten Verkehrsplanung darstellt.

Auch wir sind davon überzeugt, dass das Mobilitätsmanagement über das Potential verfügt, drängende aktuelle verkehrspolitische Probleme zu lösen. Allerdings scheint es uns an der Zeit, für eine kritische Bilanz des Mobilitätsmanagements, um die aktuellen Defizite vorbehaltlos zu identifizieren und angemessene Schlussfolgerungen daraus zu ziehen. Dementsprechend haben wir uns zum Ziel gesetzt, die Gründe für die Diskrepanz von Anspruch und Wirklichkeit im Politikfeld Verkehr zu ermitteln, um die Einsichten dafür zu nutzen, zukünftig zu besseren Ergebnissen beim Mobilitätsmanagement zu gelangen.

Dazu haben wir aus den zentralen Forschungsergebnissen konkrete Handlungsempfehlungen für die unterschiedlichen Akteure abgeleitet, die sich im Mobilitätsmanagement engagieren. Die Summe der einzelnen Handlungsempfehlungen wiederum ergibt eine Gesamtstrategie für die erfolgreiche Umsetzung des Mobilitätsmanagements als Teil eines integrierten Planungsansatzes. Ohne die erfolgreiche Etablierung des Mobilitätsmanagements im Rahmen einer integrierten Verkehrsplanung und -politik, davon sind wir überzeugt, sind die Herausforderungen einer nachhaltigen Verkehrsentwicklung nicht zu bewältigen.

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized initials 'OS'.

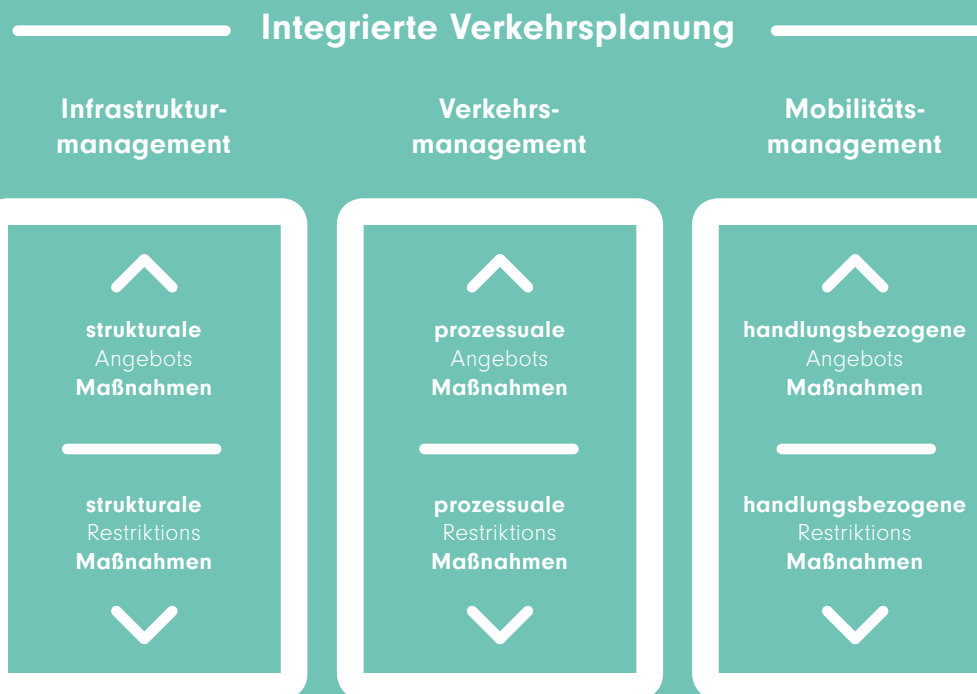
Prof. Dr. Oliver Schwedes



# Inhalt

<b>Die drei Werkzeugkästen der Verkehrspolitik</b>	<b>6</b>
<b>Gütekriterien für ein systematisches Mobilitätsmanagement</b>	<b>8</b>
<b>Akteursspezifische Handlungsempfehlungen</b>	<b>10</b>
Bundespolitik	12
Kommunalpolitik	14
Bundesverwaltung	16
Kommunalverwaltung	18
Kommunale Wirtschaftsförderung	20
Nahverkehrsunternehmen	22
Öffentliche Beratung	24
Privatwirtschaftliche Beratung	26
Forschung	28
Interessenvertretung Verkehrsnutzer	30
Interessenvertretung Verkehrsumwelt	32
Mobilitätsdienstleister	34
Automobilhersteller	36
Betriebliche Anwendung	38
<b>Strategiekonzept für ein erfolgreiches Mobilitätsmanagement</b>	<b>40</b>
<b>Für eine zukunftsfähige Verkehrspolitik</b>	<b>46</b>

# Die drei Werkzeugkästen der Verkehrspolitik





Das deutsche Verkehrssystem hat vielerorts seine Belastungsgrenze erreicht. Weiterhin ist ungeklärt, wie den Emissionen und den daraus resultierenden Fahrverboten begegnet werden soll. Eine Antwort auf die tiefgreifenden Herausforderungen des Verkehrssektors geben jüngste Innovationen der Verkehrswissenschaft, die den verkehrspolitischen Gestaltungsspielraum dramatisch erhöhen. Dieser neue Spielraum wird sichtbar, wenn man sich die drei grundlegenden Themenfelder des Verkehrssystems vor Augen führt und deren verkehrspolitische Werkzeuge nachvollzieht.

Das erste Themenfeld ist die Infrastruktur, welche bspw. durch Straßen, Schienen und Seewege das Gerüst vorgibt, auf denen Verkehrsbewegungen möglich sind. Die entsprechende verkehrspolitische Dimension ist demnach das Infrastrukturmanagement, welches mit dem Bundesverkehrswegeplan in der Bundesrepublik seit 1973 systematisch praktiziert wird. Hierbei wirken sich Maßnahmen, die die Qualität der Infrastruktur steigern, attraktivitätsstiftend auf den jeweiligen Verkehrsträger aus. Umgekehrt führt eine Vernachlässigung oder ein Rückbau von Infrastruktur zu einer Qualitätsminderung des Verkehrsträgers und wirkt demnach restriktiv.

Das zweite Themenfeld des Verkehrssystems, nämlich der Verkehrsfluss bzw. die Verkehrsbewegung, wird durch das Verkehrsmanagement gestaltet. Die Verkehrspolitik kann dazu Maßnahmen ergreifen, die bspw. stau-reduzierend (Grüne Welle) oder kapazitätssteigernd (Geschwindigkeitsbeschränkung) wirken. Ein aktuell diskutiertes Beispiel ist der Deutschlandtakt, bei dem angestrebt wird, die Reisezeiten im öffentlichen Personenverkehr durch intelligente Abstimmung der An- und Abfahrtszeiten zu senken.

Ein von seiner politischen Gestaltungskraft bisher jedoch vernachlässigtes Themenfeld ist die Mobilität. Hierbei handelt es sich einerseits um die individuellen Möglichkeiten des Menschen, das Verkehrssystem zu nutzen. Diese sind unter anderem abhängig von Geld, Zeit und körperlicher Verfassung. Andererseits umfasst die Mobilität die Bedürfnisse jedes Einzelnen, die sich beispielsweise durch das Verlangen nach Lebensqualität, gesellschaftlicher Teilhabe oder Selbstverwirklichung äußern. Die subjektive Abwägung dieser individuellen Parameter ist abhängig von der Verkehrspolitik und resultiert im praktizierten Mobilitätsverhalten der Menschen. Kenn-

zeichen des Mobilitätsverhaltens ist beispielsweise die Abwägung, ob für den täglichen Weg zur Arbeit das Fahrrad oder das Auto genutzt wird. Mobilitätsmanagement als Werkzeug der Verkehrspolitik kann demnach die Nutzung von Verkehrsmitteln gestalten noch bevor Verkehr entsteht. In diesem Zusammenhang werden bereits Subventionen bzw. fiskalische Maßnahmen wie das Dienstwagenprivileg, die Pendlerpauschale oder die Kfz-Steuer in der deutschen Verkehrspolitik angewendet. Auch Marketingmaßnahmen für ein rücksichtsvolles Verkehrsverhalten zählen zum Maßnahmenkatalog des Mobilitätsmanagements.

Die Beispiele zeigen, dass Maßnahmen aller Dimensionen bereits isoliert angewandt werden. Eine systematische Verknüpfung ist jedoch ausgeblieben, wodurch Kostensenkungs- sowie Qualitäts- und Effizienzsteigerungspotenziale in der deutschen Verkehrspolitik nicht genutzt werden. Auch die Frage, wie die angestrebte CO<sub>2</sub>-Senkung im Verkehrssektor verwirklicht werden soll, lässt sich durch die systematische Einbettung von Mobilitätsmanagement mit geringeren Zielkonflikten beantworten.

Eine Handreichung zur systematischen Verknüpfung bietet das strategische Konzept der integrierten Verkehrsgestaltung. Hierbei werden die Dimensionen aufeinander abgestimmt, was kostspielige Doppelfinanzierungen vermeidet. Auch werden Angebote sinnvoll mit Restriktionen verknüpft, um die verkehrspolitischen Ziele zu erreichen, jedoch nicht die Mobilität des Einzelnen einzuschränken.

Der vom Fachgebiet Integrierte Verkehrsplanung entwickelte Ansatz, Verkehrsplanung über die Steuerung physischer Flüsse hinaus zu begreifen, liefert neue Gestaltungsmöglichkeiten für die deutsche Verkehrspolitik. Um diese Innovationspotenziale zukünftig zu nutzen, wurde diese Broschüre erarbeitet. Hierzu erfahren Sie zunächst, welche Gütekriterien Sie bei der Anwendung von Mobilitätsmanagement beachten sollten. Anschließend werden für die im Mobilitätsmanagement vertretenen Akteure Handlungsempfehlungen auf Basis eines zweijährigen Forschungsprojekts dargestellt. Das Strategiekonzept, das Sie im vierten Kapitel finden, zeigt Ihnen den übergeordneten Rahmen, der für die Anwendung des Mobilitätsmanagements bzw. einer Integrierten Verkehrspolitik in Zukunft notwendig ist.

# Gütekriterien für ein systematisches Mobilitätsmanagement

Damit Mobilitätsmanagement in Zukunft möglichst zielgenau die politischen Vorgaben erreichen kann, bedarf es eines systematischen Rahmens. Dieser ist sowohl bei der Gesetzesentwicklung, der Definition von Förderprogrammen als auch bei der praktischen Umsetzung zu beachten. Die nachfolgenden sechs Gütekriterien bilden die Mindestanforderungen eines solchen systematischen Mobilitätsmanagements. Unabhängig vom jeweiligen po-

litischen Ziel, können sie als Grundlage einer zukunftsfähigen Verkehrsgestaltung herangezogen werden. Dabei ist zu beachten, dass alle Gütekriterien zu kombinieren sind, um Mobilität erfolgreich zu managen. Gemessen an diesen Kriterien, entspricht das aktuell praktizierte Mobilitätsmanagement in der Regel nicht dem skizzierten Anforderungsprofil.

1

## Langfristig

Konzepte und Maßnahmen des Mobilitätsmanagements müssen langfristig angelegt sein. So wird eine nachhaltige Änderung des Verkehrs- und Mobilitätsverhaltens in der Regel erst durch dauerhaft aufrecht erhaltene oder wiederkehrende Maßnahmen erreicht. Zudem führen zeitlich befristete oder einmalige Maßnahmen nach ihrem Abschluss häufig zu einer Rückkehr in die Ausgangssituation. In Anlehnung an die Bewertungsmethodik der Lebenszyklusanalyse (Life Cycle Assessment) müssen die Wirkungen der Maßnahme über den gesamten Anwendungszeitraum mit betrachtet werden. Das derzeit gängige Verfahren, Konzepte und Maßnahmen des Mobilitätsmanagements zeitlich befristet über Forschungs- und Pilotprojekte zur Anwendung zu bringen, ist in diesem Zusammenhang unzureichend.

2

## Institutionalisiert

Systematisches Mobilitätsmanagement bedarf einer Institutionalisierung. Einerseits sollte der Planungsansatz dabei in Gesetzen und Normen verankert werden, andererseits müssen feste Stellen auf allen Verwaltungsebenen geschaffen werden, die die langfristige Umsetzung der Konzepte vorantreiben. Aktuell mangelt es sowohl im öffentlichen, im privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Bereich an einer adäquaten Institutionalisierung.

### 3

#### **Integriert**

Ebenso wie die Integrierte Verkehrsplanung generell, muss ein nachgeordnetes Mobilitätsmanagement dem einvernehmlichen Anspruch einer Integrierten Verkehrspolitik nachkommen. Hierbei existieren verschiedene Politik- und Planungsebenen, Akteure und Disziplinen, die zur Anwendung von Mobilitätsmanagement zusammenarbeiten müssen, um Synergien zu nutzen oder Antagonismen zu begegnen. Neben dem allgemeinen Anspruch an eine Integrierte Verkehrsplanung, wie der Kooperation zwischen den Politikerebenen, den benachbarten Disziplinen sowie unterschiedlichen Akteuren (vgl. Holz-Rau 2011), ist für die verhaltensbeeinflussende Wirkung von Mobilitätsmanagement die systematische Verknüpfung von Anreizen und Restriktionen notwendig.

### 4

#### **Effektiv**

Eine wirkungsvolle Verkehrsplanung benötigt neben den Effizienzkriterien vor allem effektive Instrumente, um langfristig das Verkehrsgeschehen gestalten zu können. Der Anspruch einer effektiven Verkehrs- und Mobilitätsplanung setzt dabei die Definition von messbaren Zielen voraus. Das angestrebte Ergebnis muss vor Konzeption und Umsetzung der Maßnahmen festgelegt werden, damit es nach der Umsetzung mit dem tatsächlich erzielten Ergebnis in Bezug gesetzt werden kann. Dabei ist ein möglichst hohes Maß an Effektivität in Bezug auf die strategischen Ziele der Verkehrspolitik ein primäres Abwägungskriterium.

### 5

#### **Evaluierbar**

Um Aufschluss über die Wirksamkeit und Verbesserungspotentiale des Ansatzes zu erreichen, müssen Konzepte und Maßnahmen des Mobilitätsmanagements evaluierbar sein. Hierzu sind teilweise noch vor Umsetzung der Konzepte messbare Ziele zu definieren und Finanzmittel für die Durchführung von Wirkungsanalysen bereitzustellen. Nur für die Evaluation konzipierte Maßnahmen des Mobilitätsmanagements ermöglichen evidenzbasiert zwischen den verschiedenen Maßnahmenfeldern abwägen zu können (vgl. FGSV 2012).

### 6

#### **Korrigierbar**

Zur Gewährleistung eines lernfähigen Instruments müssen Konzepte des Mobilitätsmanagements korrigierbar und flexibel gestaltet sein. Hierfür sind transparente Evaluationen und eine Kritikfähigkeit des Instruments zwingende Voraussetzung, um die Reflexivität der Maßnahmen zu garantieren. So zeigte sich in der Vergangenheit, dass Konzepte und Evaluierungen in der Regel nicht vergleichbar sind, wodurch die Übertragbarkeit der Erkenntnisse und ein ‚Lernen aus Fehlern‘ behindert werden (vgl. UBA 2015).



# **Akteursspezifische Handlungsempfehlungen**

# Handlungsempfehlung

Die Bundespolitik stellt den derzeit wichtigsten Schlüsselakteur zur Umsetzung eines systematischen Mobilitätsmanagements dar. Für den Akteur besteht eine deutliche Diskrepanz zwischen existierenden Gestaltungsmöglichkeiten und wahrgenommener Verantwortung. Die Bundespolitik ist in der Lage, durch Willensbekundungen ein verkehrspolitisches Setting zu erzeugen, das den Diskurs zugunsten des Mobilitätsmanagements lenkt, und verfügt darüber hinaus über die für die systematische Anwendung des Mobilitätsmanagements notwendigen Finanzmittel. Zugleich sieht sich die Bun-

despolitik damit konfrontiert, über keine hinreichende Datengrundlage zu verfügen, um Entscheidungen zugunsten des Mobilitätsmanagements treffen zu können. Durch die derzeitige Verkehrsentwicklung wird die Bundespolitik zunehmenden unter Handlungsdruck gesetzt, wobei noch keine klare verkehrspolitische Antwort erkennbar ist. Strategische Ziele ergeben sich nahezu ausschließlich durch benachbarte Politikfelder wie der Finanz-, Industrie-, Wirtschafts- und Umweltpolitik („schwarze Null“, eine Million E-Autos, Kyoto-Vorgaben, Grenzwerte des BImSchG).

1

## Formulierung von verkehrspolitischen Zielen

Zur Lenkung des nachgelagerten Akteursfeldes und der systematischen Informationsbereitstellung für die Bundespolitik ist die Formulierung quantifizierbarer, interpretationsarmer, zeitlich befristeter und realistischer verkehrspolitischer Ziele unabdingbar. Diese sollten sich auf verkehrsplanerisch relevante Parameter wie Verkehrsleistung, Modal Splits oder Mobilitätsindizes beziehen. Von Zielen mit hohem industriepolitischen Wirkungsbereich – technische Vorgaben wie E-Auto-Quote, autonomes Fahren – sollte seitens der Bundesverkehrs politik aufgrund langwieriger Ressortkonflikte abgesehen werden.

2

## Beauftragung des Bundesverkehrsministeriums zur Standardisierung

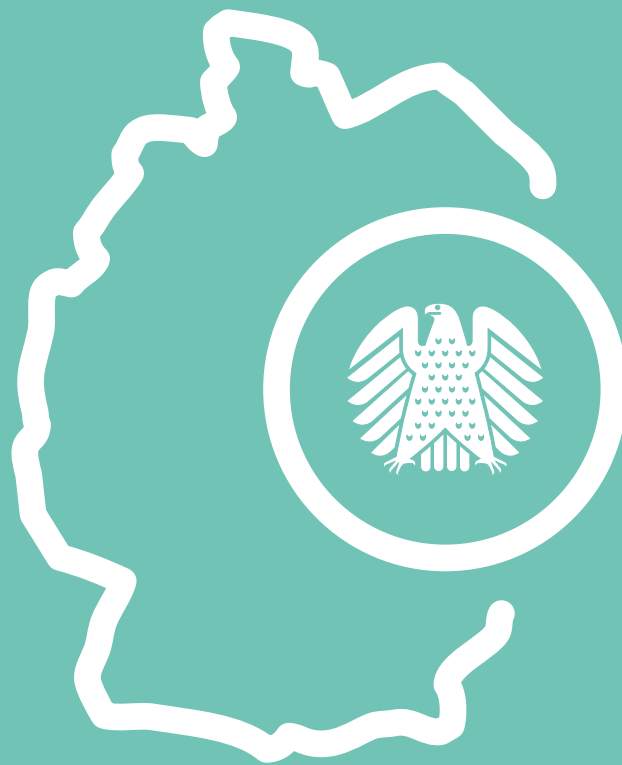
Zur zielführenden Steuerung des Planungsansatzes ist die Standardisierung seitens der Bundesebene notwendig. Um Finanz- und Personalmittel auf diese Verwaltungsarbeiten abzustellen, sollte das Bundesverkehrsministerium mit der Bearbeitung beauftragt werden. Im Anschluss an die Standardisierungsarbeiten kann dann das BMVI mit der Ausarbeitung eines Vorschlags zur bundesweiten Förderung beauftragt werden.

3

## Moderation und Beschluss einer Gesetzesgrundlage (Bundesförderansatz)

Um Kommunen und Betrieben verbindliche Förderung zu garantieren und damit eine systematische Umsetzung zu gewährleisten, ist eine gesetzliche Regelung für das Mobilitätsmanagement bzw. die Integrierte Verkehrsplanung im Allgemeinen unabdingbar. Hierbei fällt der Bundespolitik die Aufgabe zu, einen Interessenausgleich zwischen den gesellschaftlich relevanten Akteuren zu erzielen und den Rahmen für eine systematische Bundesförderung von Mobilitätsmanagement zu setzen.

# Bundespolitik



# Kommunalpolitik





# Handlungsempfehlung

Die Kommunalpolitik ist in der Regel durch einen Mangel an Geld, Zeit und verkehrspolitischer Expertise geprägt. Gleichzeitig sind verkehrspolitische Entscheidungen stark abhängig von der öffentlichen Wahrnehmung und persönlicher Betroffenheit der kommunalpolitischen Entscheidungsträger. Vorteilhaft für die Erprobung neuartiger Mobilitätskonzepte erweist sich demgegenüber die verhältnismäßig geringe Abhängigkeit der Mandatsträger von der jeweiligen Parteilinie. Aufgrund der

heterogenen Strukturen von Kommunen (Stadt-Land-Gegensatz, Haushaltsnot etc.) sind die strategischen Ziele individuell gelagert. Die strategische Zielsetzung der Kommunalpolitik erfolgt häufig auf der Basis spezifischer Überzeugungen von Einzelakteuren oder individueller Verkehrsprobleme (Durchgangsverkehr, Grenzwerte, ländliche Mobilität, Pendlerverkehre etc.). Verkehrsstrategische Ziele der Kommunalpolitik werden dabei häufig durch wirtschaftspolitische Entscheidungen beeinflusst.

1

## Nutzung parteilicher Kanäle zur Artikulation kommunaler Verkehrsprobleme

Die Aktivierung der Bundesebene bezüglich kommunalpolitischer Fragen der Verkehrsentwicklung sollte entlang existierender Strukturen innerhalb der Parteien erfolgen. Die verfügbaren Kommunikationskanäle eignen sich, das Thema „nach oben durchzureichen“, um es anschließend wieder für die Kommunalpolitik nutzbar zu machen. Hierfür muss die Quantität an Anträgen mit verkehrspolitischen Belangen innerparteilich gesteigert werden. Die stärkere Thematisierung von kommunalen Verkehrsproblemen auf Parteitag und die Einrichtung bzw. Professionalisierung von fachlich fundierten Arbeitsgruppen scheint in diesem Zusammenhang unerlässlich.

2

## Aufmerksamkeit durch verkehrspolitische Innovationen auf Kommunen lenken

Der kommunalwirtschaftliche Wettbewerb wird neben ökonomischen Faktoren (Steuern, Bauland, vorhandene Cluster) ebenso auf Basis von sozial-ökologischen Faktoren (Lebensqualität, Lärm- & Schadstoffemissionen, Zugang zu kulturellen Angeboten) ausgetragen. In diesem Zusammenhang steigern hochqualitative und innovative Verkehrssysteme die Standortvorteile der einzelnen Kommune. Kommunen, die über diese sozial-ökologischen Qualitätsmerkmale verfügen, müssen dies offensiv kommunizieren, um existierende Wettbewerbsvorteile zu nutzen.

3

## Vernetzung kommunaler Akteure für eine mögliche Bundesförderung

Um Vorteile im Wettbewerb um eine Bundesförderung zu generieren, sind die kommunal relevanten Akteure für ein systematisches Mobilitätsmanagement zu vernetzen. Wesentlich ist dabei die integrierende und zugleich weisungsbefugte Rolle, die der Kommunalpolitik gegenüber Kommunalverwaltung und öffentlichen Trägern zukommt.

# Handlungsempfehlung

Die Bundesverwaltungen zeigen in Bezug auf das Mobilitätsmanagement ein stark segregiertes Auftreten: so wird der Ansatz einerseits zwischen den Ministerien, andererseits innerhalb der Ministerien instrumentalisiert, um die eigenen normativen Zielvorstellungen gegenüber konkurrierenden Fachbereichen durchzusetzen. Ein klares strategisches Ziel, das mit dem Mobilitätsmanagement erreicht werden soll, ist dabei weder in den Verwaltungspositionen, noch in der ministerialen Bundespolitik zu finden. So obliegt es meist Einzelper-

sonen aus der Ministerialbürokratie auf Eigeninitiative externe Entwicklungsprozesse in Bezug auf ein systematisches Mobilitätsmanagement zu unterstützen. Ein Rückhalt bei den zuständigen bundespolitischen Akteuren ist in der Regel nicht vorhanden. Dabei wäre es besonders auf Bundesebene von großer Wirkung, einheitlich und mit klaren Zielvorstellungen aktiv eine Systematisierung von Mobilitätsmanagement mit zu gestalten und den Prozess nicht ausschließlich wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Akteuren zu überlassen.

1

## Transparente Formulierung von Zielvorstellungen zur Steuerung des Akteursfelds

Als oberste Bundesbehörden obliegt es den Bundesverwaltungen, klare Vorstellung und transparente Entwicklungsziele für die strategische Planung von Mobilität und Verkehr festzulegen. Besonders bei der Auslagerung des Entwicklungsprozesses an Wirtschafts- und Gesellschaftsakteure ist eine exakt definierte Zielvorstellung der Bundesverwaltung essentiell, um die divergierenden Interessen der nachgelagerten Akteure im Sinne eines gemeinsamen Leitbildes zusammen zu führen.

2

## Vermittlerrolle gegenüber der Bundespolitik wahrnehmen

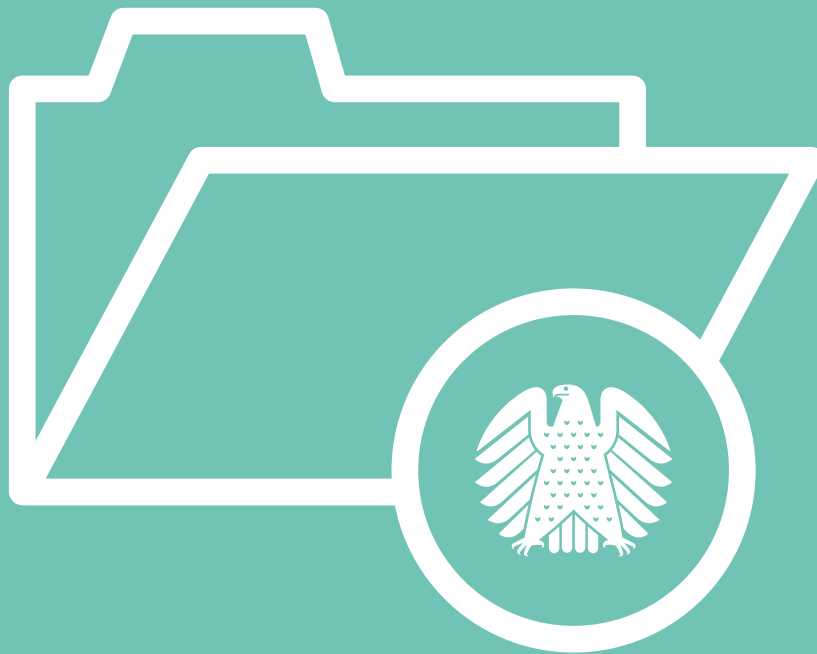
Als Schnittstelle zwischen nachgelagerten Verwaltungseinheiten und der Bundespolitik kommt den Bundesverwaltungen eine Vermittlerrolle zu, die verschiedenen mobilitätsbezogenen Belange der Kommunen, Zivilgesellschaft, Wirtschaft sowie Wissenschaft in einem Bottom-Up-Prozess gegenüber der Bundespolitik zu vertreten. Um die Bundespolitik für die spezifischen Probleme zu sensibilisieren, ist eine stärkere Wahrnehmung der Vermittlerrolle durch die Bundesverwaltungen notwendig.

3

## Klare Festlegung von Richtlinien und Leitfäden für eine bundesweite Förderung

Umgekehrt müssen nach einer Einigung auf eine Förderstruktur Richtlinien definiert werden, welche die Umsetzung des Ansatzes langfristig garantieren. Neben bundesweiten Standards für die Maßnahmen, ermöglichen vorgeschriebene Bewertungsverfahren eine transparente Operationalisierung auf kommunaler Ebene.

# Bundesverwaltung



# Kommunalverwaltung



# Handlungsempfehlung

Die Kommunalverwaltungen sind, abhängig von regionaler Lage und verkehrlichem Problemdruck, unterschiedlich tief im Thema Mobilitätsmanagement involviert. Besonders Städte und Gemeinden mit ausgeprägten Verkehrsproblemen, wie bspw. Metropolregionen, sind engagiert, Mobilitätsmanagement als Alternative zur klassischen Verkehrsplanung zu etablieren. Dabei nutzen die Kommunalverwaltungen zum Teil sehr unterschiedliche Strategien, um das Mobilitätsmanagement nach den jeweiligen Zielvorstellungen umzusetzen. Dem-

entsprechend rücken Standardisierungs- und Evaluationsbemühung von Seiten der Kommunalverwaltungen auf Grund des verkehrsplanerischen Tagesgeschäfts in den Hintergrund. In diesem Zusammenhang unterscheidet sich die Kommunalverwaltung von der Bundesverwaltung dahingehend, dass sie zum Teil großen Einfluss auf die Kommunalpolitik ausübt und damit auf kommunaler Ebene als Schlüsselakteur für die Integration von Mobilitätsmanagement fungiert.

1

## **Stärkere Vernetzung mit Gesellschaft und Wissenschaft**

Als gestaltender Akteur im Bereich des Mobilitätsmanagements müssen Kommunalverwaltungen gemeinsam mit Akteuren aus Zivilgesellschaft und Wissenschaft breite Netzwerke bilden. Diese stärken die eigene Position gegenüber Kommunalpolitik und Bund durch gemeinsam entwickelte Standards und evaluierte Maßnahmen.

2

## **Vereinheitlichung von Mobilitätsmanagement in Verkehrsentwicklungsplänen**

Die Verkehrsentwicklungspläne der Kommunen bieten sich als bereits existierendes Instrument an, die Ziele der Verkehrsplanung mit den Maßnahmen des Mobilitätsmanagements zu verknüpfen. Dabei können die Rahmenbedingungen sowie Evaluationsanforderung für ein systematisches Mobilitätsmanagement auf strategischer Ebene festgelegt werden und zusätzlich anderen Kommunen einen Orientierungsrahmen bieten.

3

## **Integration von Mobilitätsmanagement in den Sustainable Urban Mobility Plans**

Auch auf supranationaler Ebene bieten sich der Kommunalverwaltung Möglichkeiten, Einfluss auf den bundespolitischen Prozess für eine nachhaltige Mobilitätsplanung zu nehmen. So können die *Sustainable Urban Mobility Plans* als ein weiterentwickelter Verkehrsentwicklungsplan genutzt werden, um innerhalb eines einheitlichen europäischen Standards Mobilitätsmanagement als zentrales Element der kommunalen Verkehrsplanung zu etablieren. Dies wiederum erleichtert der Bundesebene zielgerichtete Förderrichtlinien für das kommunale Mobilitätsmanagement aufzustellen.

# Handlungsempfehlung

Die kommunale Wirtschaftsförderung spielt hauptsächlich im Rahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements eine tragende Rolle. Hier kommt ihr in der Regel die Aufgabe zu, Unternehmen für eine freiwillige Teilnahme an Mobilitätsmanagementprogrammen zu gewinnen und langfristig zu motivieren. Durch die auf Freiwilligkeit basierenden Konzepte des betrieblichen Mobilitätsmanagements ihre Aufgabe vor allem darin, bei Unternehmen über entsprechende Anreizsysteme kontinuierlich für das Mobilitätsmanagement zu werben.

Dabei befindet sich die kommunale Wirtschaftsförderung im Dilemma, einerseits die Wirtschaft mit möglichst vielen Anreizen zu fördern, andererseits die Richtlinien und Auflagen eines systematischen Mobilitätsmanagements für Unternehmen geltend zu machen. Deshalb ist es besonders wichtig, zusammen mit der Kommunalverwaltung und -politik ein gemeinsames strategisches Ziel zu beschließen, um Wirtschaft und Gesellschaft in einem für alle Beteiligten verbindlichen Mobilitätsmanagement zu integrieren.

1

## Quantifizierung von Mobilitätsmanagement aus wirtschaftspolitischer Perspektive

Eine klare Transparenz über die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kosten und den Nutzen von Mobilitätsmanagement ist eine wesentliche Voraussetzung, um in den Unternehmen Handlungskonzepte zu implementieren und zu fördern. Die Evaluation der Maßnahmen innerhalb der Unternehmen entlang der gesetzten Ziele liefert langfristig die nötige Datengrundlage, um das betriebliche Mobilitätsmanagement auch als wirtschaftspolitisches Instrument weiterzuentwickeln.

2

## Entwurf einer kommunalen Doppelstrategie für betriebliches Mobilitätsmanagement

Die kommunale Wirtschaftsförderung muss das betriebliche Mobilitätsmanagement nutzen, um das bestehende Dilemma zwischen wirtschaftlicher Attraktivität und verkehrlichem Nutzen aufzulösen. Dabei kann Mobilitätsmanagement langfristig sowohl den Unternehmen als auch der Gesellschaft einen Mehrwert bieten, indem es die Entstehung sich abzeichnender Konflikte, wie durch die Unternehmen induzierte Verkehre, durch handlungsleitende Maßnahmen verhindern, die frühzeitig auf verkehrsrelevante Entscheidungen zielen.

3

## Unternehmen als Gestaltungsakteure für das Mobilitätsmanagement aktivieren

Die kommunale Wirtschaftsförderung muss zukünftig eine tragende Rolle übernehmen, die Unternehmen und Wirtschaftsakteure in den Regionen innerhalb eines gemeinsamen strategischen Konzepts im Rahmen von Verkehrsentwicklungsplänen zu vereinen. Dabei haben die Unternehmen die Möglichkeit, bei der Entwicklung mit zu wirken, müssen sich jedoch umgekehrt an der Operationalisierung der gesetzten Ziele aktiv beteiligen.

# Kommunale Wirtschaftsförderung



# Nahverkehrsunternehmen





# Handlungsempfehlung

Die Nahverkehrsunternehmen stellen sich klassischerweise als ein grundlegender Aufgabenträger dar, um die Mobilität der Menschen im Sinne der gesellschaftlichen Teilhabe zu ermöglichen. Damit bilden sie auch im Bereich des Mobilitätsmanagements einen zentralen Akteur bei der Gestaltung der individuellen Ortsveränderungsmöglichkeiten. Bis jetzt spielen die Nahverkehrsunternehmen bei der Entwicklung des Mobilitätsmanagements jedoch eine eher passive Rolle. So sind sie häufig ausführendes Organ und verweisen in der Regel auf die Kommunalpolitik und -verwaltungen als

richtungsweisenden Entscheider in Bezug auf die Gestaltung von Mobilitätsmanagementkonzepten. Zunehmend erscheinen besonders in urbanen Räumen neue Akteure, welche in das klassische Aufgabenfeld der Nahverkehrsunternehmen eintreten und auch bei der Weiterentwicklung von Mobilitätsmanagement aktiver auftreten. Dabei sind sich die Nahverkehrsunternehmen zum Teil noch nicht im Klaren, ob diese neuen Akteure mögliche Kooperationspartner oder Konkurrenten im Bereich der Mobilitätsdienstleistungen darstellen.

1

## **Netzwerkbildung unter Führung der Nahverkehrsunternehmen mit Akteuren aus Kommunalpolitik, -verwaltung und Mobilitätsdienstleistern**

Nur gemeinsam können die Herausforderungen städtischer Mobilität langfristig gemeistert werden. Dabei können die unterschiedlichen Akteure wichtige Impulse für eine zielorientierte Mobilitätsmanagementstrategie geben, sowie klar definierte Aufgaben in der Ausführung übernehmen.

2

## **Verbesserung der Transparenz in Bezug auf betriebseigene Daten und verkehrspolitische Ziele**

Um zukünftige Zielkonflikte zu vermeiden, ist es notwendig, dass alle beteiligten Akteure ihre Ziele in Bezug auf das Mobilitätsmanagement offenlegen. Eine auf Konkurrenzdenken basierende Nahverkehrsplanung schafft langfristig Barrieren für die Kooperation und geht letztendlich auf Kosten der Mobilität der Menschen.

3

## **Klare Positionierung gegenüber Verwaltung und Politik**

Zum einen müssen die Nahverkehrsunternehmen klare Forderungen in Bezug auf die Erstellung der Verkehrsentwicklungspläne formulieren und diese auch offen kommunizieren, damit andere Akteure sich mit den Argumenten auseinandersetzen können. Zum anderen können die kommunalen Akteure in einem gemeinsamen Netzwerk auch stark gegenüber der Bundesebene auftreten, um die Rahmenbedingungen für einen systematischen und effektiven Förderansatz von Mobilitätsmanagement mit zu gestalten.

# Handlungsempfehlung

Die öffentlich finanzierten Beratungen stellen für die Kommunen eine unverzichtbare Expertise in Fragen der Mobilitäts- und Verkehrsplanung bereit. Dabei sind sie zumeist beratende Institutionen und Projektträger zugleich, um die personell unterversorgten Kommunalverwaltungen in Bezug auf Mobilitätsmanagement zu unterstützen. Im Gegensatz zu privaten Beratungsunternehmen sind die öffentlichen Beratungen damit nicht abhängig von wirtschaftlichen Faktoren und können sich vollständig auf den gesellschaftlichen Mehrwert der

planerischen Maßnahmen fokussieren. Dadurch existiert für die öffentlichen Beratungen mehr Spielraum auch unpopuläre Maßnahmen und Konzepte anzugehen als für politische Akteure und die von ihnen abhängigen Verwaltungen, welche durch die öffentliche Wahrnehmung in ihrem Möglichkeitsraum stark eingeschränkt werden. Diese vergleichsweise hohe Unabhängigkeit von politischen und wirtschaftlichen Faktoren bietet viel Gestaltungsspielraum für ein systematisches Mobilitätsmanagement.

1

## Strukturierten Austauschprozess zwischen Politik und Gesellschaft forcieren

Öffentliche Beratungen müssen ihre besondere Position zwischen Gesellschaft und Politik nutzen, um den gegenseitigen Austauschprozess in Bezug auf das Mobilitätsmanagement zu strukturieren. Dabei gilt es, zum einen die Gesellschaft in partizipativen Prozessen bei der Gestaltung von Mobilitätsmanagement mit einzubeziehen, zum anderen die politischen Ziele und Maßnahmen gegenüber der Bevölkerung zu vermitteln.

2

## Qualifizierte Unterstützung bei der Ausarbeitung von Verkehrsentwicklungsplänen leisten

Die öffentlichen Beratungen stellen für die Kommunen eine unverzichtbare Unterstützung bei der Erstellung und Umsetzung von Verkehrsentwicklungsplänen dar. Dabei sind die Beratungen nicht räumlich an einzelne Kommunen gebunden und können bundesweit bedarfsgerecht die Kommunalverwaltungen bei der Integration von Mobilitätsmanagement unterstützen. Hierdurch können einerseits Wissenstransfers zwischen den Kommunen gewährleistet werden, andererseits können öffentliche Beratungen das Geschäftsfeld räumlich erweitern.

3

## Entwurf für Förderprogramme von kommunalem Mobilitätsmanagement erarbeiten

Die gesammelten Erfahrungen und Bedürfnisse aus dem kommunalen Mobilitätsmanagement können genutzt werden, um ein zielorientiertes Förderprogramm für einen Bundesförderansatz zu entwerfen. Dabei stellen die öffentlichen Beratungen die Schnittstelle dar, die Ansprüche der Kommunen und der Gesellschaft beim Mobilitätsmanagement gegenüber der Bundespolitik in Form eines strukturierten Förderprogramm-entwurfs zu vertreten.

# Öffentliche Beratung



# Privatwirtschaftliche Beratung



# Handlungsempfehlung

Durch den umfassenden Stellenabbau in den Verwaltungen sind die privaten Beratungsunternehmen zu einer unverzichtbaren Größe für die Planung von Mobilität und Verkehr in den Kommunen geworden. Betriebliches Mobilitätsmanagement wurde dabei als Geschäftsfeld entdeckt, um auf der einen Seite Unternehmen gewinnbringend zu beraten, auf der anderen Seite die Vielzahl an Fördermöglichkeiten den Kommunen und Unternehmen zugänglich zu machen. Die privatwirtschaftlichen Beratungen sind damit einer der treibenden Akteure,

um das Mobilitätsmanagement möglichst breit zu etablieren, da der Erfolg des Mobilitätsmanagements mit seinem eigenen wirtschaftlichen Erfolg korreliert. Ambivalent stellt sich das Mitwirken von privatwirtschaftlichen Beratungen bei den Standardisierungsbemühungen dar. Auf der einen Seite liefern sie wichtige Erkenntnisse in Bezug auf die Anwendung von Maßnahmen des Mobilitätsmanagements, auf der anderen Seite wollen sie über gesetzte Standards ihre eigene Position im Geschäftsfeld stärken.

1

## **Kooperation mit öffentlichen Beratungen und der Wissenschaft**

Privatwirtschaftliche Beratungen, welche langfristig als vollwertiges Element einer integrierten Verkehrsplanung agieren wollen, müssen gemeinsam mit öffentlich-wissenschaftlichen Institutionen auftreten. Dabei muss der gesellschaftliche Mehrwert des eigenen Handelns im Mobilitätsmanagement gegenüber privatwirtschaftlichen Faktoren plausibel dargestellt werden, um als zentraler Aufgabenträger für Bereiche der öffentlichen Daseinsvorsorge in Frage zu kommen.

2

## **Kompetenzstärkung der Kommunen in Bezug auf eine gemeinsame Strategie gegenüber der Bundespolitik**

Hierbei können die privatwirtschaftlichen Beratungen ihre Kompetenzen im Bereich des betrieblichen Mobilitätsmanagements aber auch der Vermarktung von Konzepten nutzen, um die Position der Kommunen gegenüber der Bundespolitik zu stärken.

3

## **Vermittlerrolle zwischen Bund und Kommunen**

Neben der begleitenden Unterstützung von Unternehmen besteht langfristig bei der Kommunikation zwischen den föderalen Ebenen am meisten Bedarf für die Kompetenzen der privatwirtschaftlichen Beratungen. Dabei positionieren sich die privatwirtschaftlichen Beratungen gemeinsam mit der Wissenschaft als Mediatoren eines nachhaltigen Integrationsprozesses für ein systematisches Mobilitätsmanagement.

# Handlungsempfehlung

Die Verkehrsforschung begleitet das Mobilitätsmanagement seit nunmehr über 20 Jahren, hat es jedoch bis heute nicht geschafft, einen klaren wissenschaftlichen Standard für die Definition und das Verständnis von Mobilitätsmanagement zu etablieren. Dabei spielt sie eine zentrale Rolle bei der Quantifizierung und Evaluation der Maßnahmen des Mobilitätsmanagements, um Politik und Planung die nötigen wissenschaftlichen Grundlagen für eine systematische Anwendung zu liefern. Besonders in der operationellen Anwendung vertreten aktuell privatwirtschaftliche und öffentliche Beratungsunternehmen die Expertise im Bereich Mobili-

tätsmanagement und führen zu einem stark wirtschaftlich geprägten Fokus auf das Planungsfeld. Klassische wissenschaftliche Aufgabenfelder wie die Evaluation, Modellierung oder Kontextualisierung bleiben dabei in der Regel unberücksichtigt und führen zu einer bis heute unsystematischen Anwendung des Mobilitätsmanagements. So ist es zukünftig für die Forschung essentiell, intern ein gemeinsames Verständnis und extern eine klare Position in Bezug auf das Mobilitätsmanagement zu entwickeln. Nur so kann der gesellschaftliche Mehrwert von Mobilitätsmanagement gegenüber aktorspezifischen Partikularinteressen gewährleistet werden.

1

## Entwicklung standardisierter Quantifizierungs- und Bewertungsmethoden

Die Forschung muss eine einheitliche wissenschaftliche Grundlage zu den Maßnahmen und Bewertungsmethoden liefern, um eine klare und überzeugende Argumentationsgrundlage für die Anwendung von Mobilitätsmanagement und dessen Mehrwert zu schaffen.

2

## Offensives Auftreten gegenüber verkehrspolitischen Akteuren

Wissenschaftlichen Akteuren kommt die Verantwortung zu, die gewonnenen Forschungserkenntnisse gegenüber Politik und Gesellschaft zu kommunizieren und dementsprechend öffentlichkeitswirksame Forderungen an die Verkehrspolitik zu formulieren. Dabei bieten viele bereits existierende regionale und interdisziplinäre Netzwerke die Möglichkeit, die Forderungen in der Breite zu festigen und gemeinsam gegenüber bundespolitischen Akteuren zu vertreten.

3

## Nutzung bereits bestehender nationaler und europäischer Forschungsnetzwerke

Zusätzlich bieten sich bereits bestehende nationale sowie europäische Forschungsnetzwerke an, das Mobilitätsmanagement von wissenschaftlicher Seite innerhalb eines klaren Agendaprozesses zu etablieren. Die Forschungsnetzwerke bieten sich an, einen zukünftigen Bundesförderungsansatz für Mobilitätsmanagement zu begleiten und die transparente Operationalisierung und Evaluation der Maßnahmen zu gewährleisten.

# Forschung



# Interessenvertretung Verkehrsnutzer





# Handlungsempfehlung

Die Interessenvertretungen der Verkehrsnutzer sind an der Entwicklung des Mobilitätsmanagements in Deutschland maßgeblich beteiligt. Hierbei übernehmen sie die Aufgabe, das disparate Akteursfeld zu vernetzen und durch bundespolitisches Lobbying eine strategische Entwicklung zu befördern. Aufgrund ihrer Glaubwürdigkeit, der Verfügbarkeit politischer Netzwerke sowie der hohen Zahl an Mitgliedern, verfügen sie über erhebliche Einflussmöglichkeiten in der deutschen Verkehrspolitik. Gleichwohl bestehen Defizite in der Nutzung der verfügbaren Einflussmöglichkeiten. So ist im politischen Abwägungsprozess nicht ausreichend konkretisiert, welche Ziele verfolgt werden und welche Maßnahmen hierfür zu ergreifen sind. Die Diskrepanz von Einflussmöglichkeiten

und dem tatsächlich wahrgenommenen Lobbying lässt sich durch das innere Spannungsfeld erklären, in dem sich die Interessenvertretungen bewegen. Einerseits nutzen sie ihre Integrationsfunktion zur Stärkung und Etablierung neuer und alter Netzwerke, andererseits fehlt es an Kontroll- und Durchsetzungsfähigkeit innerhalb dieser Netzwerke. Dabei steht ein umfassender Gestaltungsanspruch mit ausreichend konkretisierten Zielen im Konflikt mit dem derzeit konsensorientierten Vorgehen, das alle Akteure eint. Das strategische Ziel der Interessenvertretungen der Verkehrsnutzer ist die Sicherstellung von Mobilität der eigenen Mitglieder. Abhängig von der zugrundeliegenden Nutzergruppe können die verkehrspolitischen Forderungen bzw. Konsequenzen stark variieren.

1

## Verkehrspolitische Ziele benennen und Deutungshoheit erlangen

Privatwirtschaftliche Beratungen, die langfristig als vollwertiges Element einer integrierten Verkehrsplanung agieren wollen, müssen gemeinsam mit öffentlich-wissenschaftlichen Institutionen auftreten. Dabei muss plausibel der gesellschaftliche Mehrwert des eigenen Handelns im Mobilitätsmanagement gegenüber privatwirtschaftlichen Faktoren dargestellt werden, um als zentraler Aufgabenträger für Bereiche der öffentlichen Daseinsvorsorge in Frage zu kommen.

2

## Erarbeitung einer gemeinschaftlichen Strategie und transparenten Operationalisierung

Innerhalb des verbleibenden Akteursfelds bzw. der Netzwerke ist eine verkehrspolitische Strategie zur Operationalisierung der Ziele erforderlich. Den Interessenvertretungen der Verkehrsnutzer kommt dabei die Aufgabe zu, die sozialen Aspekte des Mobilitätsmanagements zu vertreten. Zudem ist ein nach den jeweiligen Interessengruppen gleichverteiltes Expertengremium einzurichten, welches die strategischen Ziele überwacht. Weiterhin ist darauf hinzuwirken, auf Basis einheitlicher Ziele, das Instrument des Multi-Voice-Lobbyings über die verschiedenen Netzwerke stärker zu nutzen.

# Handlungsempfehlung

Die Interessenvertretungen der Verkehrsumwelt bedienen i.d.R. Forderungen, die der Herstellung der ökologischen Nachhaltigkeit dienen. Dementsprechend sind die Forderungen, stärker als im restlichen Akteursfeld, normativ begründet. Während sie in diesem Zusammenhang große Schnittmengen mit dem Mobilitätsmanagement aufweisen, ist ihre Beteiligungstiefe verhältnismäßig gering ausgeprägt. Die Passivität bzgl. der strategischen Entwicklung ist u. a. darauf zurückzuführen, dass im derzeitigen Mobilitätsmanagement wenig

Potential gesehen wird, die angestrebten Ziele zu erreichen. Stattdessen wird im Prozess des politischen Interessenausgleichs eine konfrontative Position gegenüber der etablierten Verkehrspolitik eingenommen (bspw. Klagen zur Einhaltung der gesetzlichen Schadstoffgrenzwerte). Das strategische Ziel ist hier die Verringerung der ökologischen Auswirkungen des Verkehrs, die durch das Verkehrsverhalten bedingt werden und damit eine fundamentale Wende der derzeitigen Verkehrspolitik.

1

## Einbringung und Berücksichtigung von Umweltaspekten im Mobilitätsmanagement

Unter den derzeitigen Gegebenheiten mangelt es dem Gesamtgefüge an einer politischen Stimme, welche die Interessen der ökologischen Nachhaltigkeit beharrlich vertritt. Dabei verfügen die Interessenvertretungen der Verkehrsumwelt über exklusive Expertise, die Operationalisierung auf die ökologischen Nachhaltigkeitsziele hin auszurichten. Damit wird gewährleistet, dass der Akteur zukünftig an der strategischen Entwicklung beteiligt wird und glaubwürdiger argumentieren kann, die Nachhaltigkeitsziele der übergeordneten Ebene zu erreichen.

2

## Treiber und Motivator sowie Nutzung gesellschaftlicher Relevanz

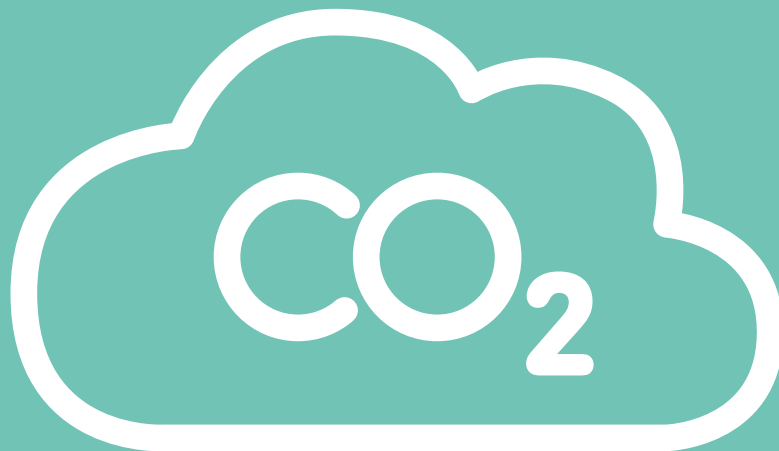
Die damit erfolgende Abkehr von der konfrontativen Position, hin zu einer kooperativen, muss genutzt werden, um gegenüber den Kommunen als Treiber und Motivator aufzutreten, Mobilitätsmanagement in den Entwicklungsplänen zu institutionalisieren. Die Interessenvertretungen der Verkehrsumwelt verfügen in diesem Zusammenhang inzwischen über ausreichend gesellschaftliche Relevanz, um als glaubwürdiger Akteur wahrgenommen zu werden.

3

## Geschäftsfeld nutzen und „ehrlicher Makler“ für das Mobilitätsmanagement

Im Weiteren kann ein durch die Bundesebene gefördertes und damit institutionalisiertes Mobilitätsmanagement dazu genutzt werden, ein neues Handlungsfeld zu erschließen. Die Interessenvertretungen der Verkehrsumwelt verfügen hierbei über den exklusiven Vorteil, in erster Linie keine ökonomischen Interessen zu verfolgen. Das damit einhergehende Image des „ehrlichen Maklers“ ist ein bedeutender Wettbewerbsvorteil und sollte konsequent in der Profilierung genutzt werden.

# Interessenvertretung Verkehrsumwelt



# Mobilitätsdienstleister



# Handlungsempfehlung

Mobilitätsdienstleister treten als neue Akteure des Mobilitätsmanagements auf. Die derzeitige Lage ist zwiespältig. Einerseits werden sie in den kommunalen Abwägungsprozessen kaum berücksichtigt, andererseits bieten sie Lösungen, die zur Bewältigung existierender Verkehrsprobleme beitragen können. Auch in der Abwägung zwischen kooperativen und konfrontativem Umsetzungsstrategien ist das Feld der Mobilitätsdienstleister disparat. Während einerseits die derzeitige Gesetzeslage die Geschäftstätigkeiten der Mobilitätsdienstleister einschränkt und in eine konfrontative Beziehung mit eta-

lierten Akteuren setzt (bspw. Uber & Kommunen), sind sie auf Ressourcen der öffentlichen Akteure angewiesen (bspw. Gesetzesänderung). Das strategische Ziel der Mobilitätsdienstleister ist die Etablierung neuartiger technischer Lösungen, die Offenlegung und Standardisierung von Verkehrsdaten, die Anpassung der Gesetzeslage zur Herstellung von Rechtssicherheit für die Geschäftsmodelle sowie – in Teilen – eine Verkehrspolitik, die die derzeitig monomodale innerstädtische Autonutzung einschränkt.

1

## Offenlegung von Potentialen für die nachhaltige Verkehrsentwicklung

Das angestrebte Tauschgeschäft „Geschäftsmodell gegen nachhaltige Verkehrsentwicklung“ muss seitens der Mobilitätsdienstleister deutlicher offengelegt werden. Die möglichen Potentiale durch neuartige Mobilitätsdienstleistungen sind auf die politischen Bedarfe in den Kommunen wie auch auf bundespolitischer Ebene abzustimmen und zu kommunizieren.

2

## „Politisches Gewicht“ der Netzwerke bzw. nachgelagerten Akteure nutzen

Zur rechtssicheren bundesweiten Durchdringung der jeweiligen Geschäftsmodelle ist die Aktivierung und Positionierung von Bundesverwaltung und Bundespolitik maßgeblich. Hierfür ist einerseits ein kooperativer Umgang anzustreben, andererseits sollten bereits existierende politische Kanäle bestehender Netzwerke oder nachgelagerter Akteure stärker genutzt werden.

3

## Verkehrspolitische Forderungen abseits prominenter Themen berücksichtigen

Während die derzeitigen verkehrspolitischen Forderungen von Mobilitätsdienstleistern und Automobilherstellern i.d.R. industriepolitisch motiviert sind und geringen sichtbaren verkehrlichen Nutzen nach sich ziehen (Smart-City, autonomes Fahren etc.), existieren darüber hinaus vereinzelte Forderungen mit verkehrlichen Nutzen. Hierbei handelt es sich bspw. um die Rückgewinnung der Städte als lebenswerte Räume oder die dynamische Bepreisung bei der Nutzung öffentlicher Güter. Die beispielhaften Forderungen sind noch wenig sichtbar und für die politischen Entscheider dementsprechend noch nicht handlungsleitend, sie bieten aufgrund der bereits dargestellten politischen Nachfrage jedoch bisher ungenutzte Möglichkeit.

# Handlungsempfehlung

Automobilhersteller nehmen eine zentrale Rolle für die Durchdringung von Mobilitätsmanagement ein. Wesentlich ist dabei das industriepolitische Gewicht, welches als faktische Sperrminorität gegenüber verkehrsplanerischen Richtungsentscheidungen wirkt. Gleichzeitig verfügen Automobilhersteller über ein hohes Potential, durch Innovationen gesellschaftlichen Wandel anzuregen und so einerseits politisches Handeln zu forcieren, anderer-

seits neue Absatzmärkte zu erschließen. Im Gegensatz zu Verboten oder Anweisungen gelten technologisch bedingte Verhaltensänderungen als gesellschaftlich anerkannt. Mit den jüngeren Entwicklungen wie den NO<sub>x</sub>-Überschreitungen oder Car-Sharing-Systemen betreten Automobilhersteller erstmals kommunalpolitisches Terrain.

1

## Verknüpfung quantifizierter Erkenntnisse mit verkehrspolitischen Forderungen

Die verkehrspolitischen Forderungen, welche teilweise zur Lösung von Verkehrs- und Mobilitätsproblemen beitragen, müssen offensiver als solche kommuniziert werden. Hierbei sollte zunächst die politische Nachfrage nach Verbesserungen klar erfasst und anschließend, unterstützt durch quantifizierte Datenmodelle, technische Lösungen angeboten werden. Um die für das kommunalpolitische Lobbying notwendige Glaubwürdigkeit zu erhalten, müssen sich die spezifischen technischen Lösungen in die jeweilige kommunale Gesamtstrategie fügen.

2

## Verknüpfung technologischer Möglichkeiten mit sozial-ökologischen Fragen

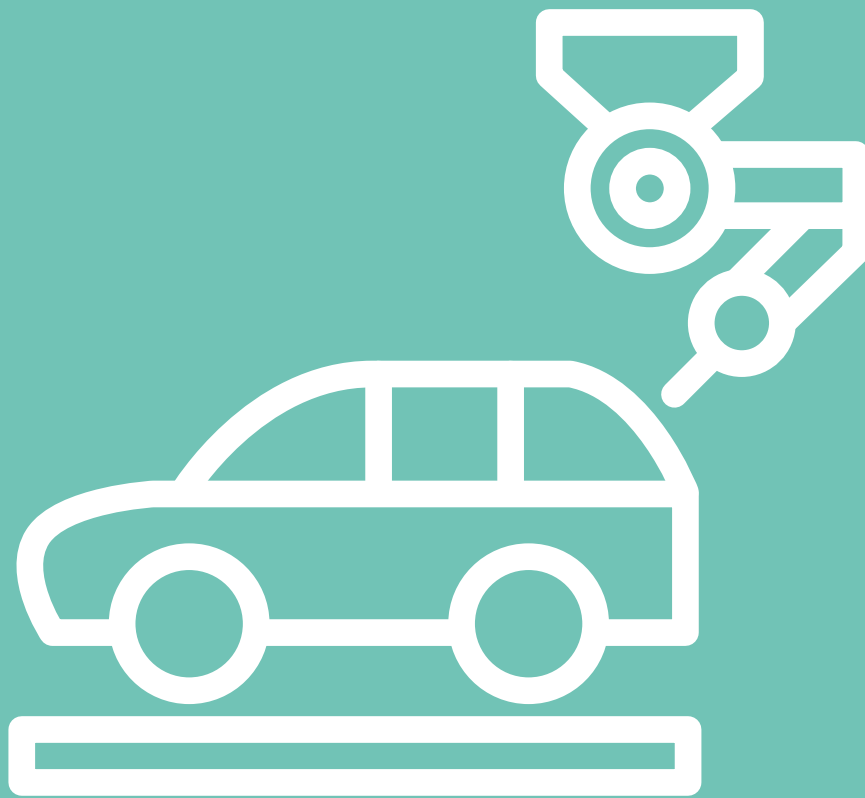
Die angesprochene politische Nachfrage besteht im kommunalen Raum insbesondere in Bezug auf sozial-ökologische Problemstellungen. Während die Senkung von Emissionen und die Wiedergewinnung öffentlicher Räume teilweise durch die Automobilindustrie erkannt werden, haben sie noch keine Verknüpfung zu ihren Geschäftsmodellen und Technologien vollzogen.

3

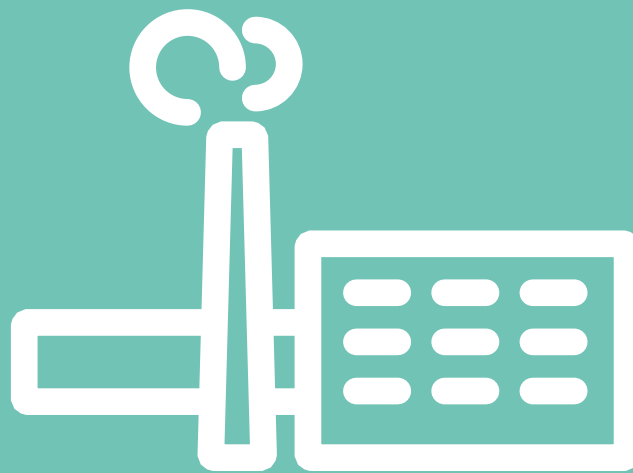
## Technologische Nachteile aus Sicht der Nachhaltigkeit antizipieren und reduzieren

Um politische Glaubwürdigkeit herzustellen, ist es notwendig, Begleiterscheinungen der Geschäftsmodelle und Technologien, die dem allgemeinen Anspruch der Nachhaltigkeit entgegenstehen, frühzeitig zu erkennen und bereits vor der Entstehung von politischem Handlungsdruck zu beseitigen. Einerseits muss die Reduktion der Nachteile dabei glaubwürdig beantwortet werden, andererseits sollten die Akteure nicht in den Verdacht geraten, Nachteile wissentlich zuzulassen. Kurzfristig sinnvoll erscheinende Verzögerungsstrategien oder die Argumentation auf Basis kontroverser Daten senken die langfristige Einflussfähigkeit in kommunal- und bundespolitischen Belangen.

# Automobilhersteller



# Betriebliche Anwendung





# Handlungsempfehlung

Die betriebliche Anwendung von Mobilitätsmanagement bildet in Deutschland nach wie vor die Ausnahme. Gleichzeitig korrelieren die wenigen Anwendungen mit dem wirtschaftlichen Erfolg der Betriebe und stehen damit unter dem erhöhten Risiko, nicht langfristig zu erfolgen. Dennoch zeigen die existierenden Anwendungen, dass Unternehmen teilweise bereit sind, über das gewinnorientierte Handeln hinaus, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Betriebliche Maßnahmen

des Mobilitätsmanagements beruhen i.d.R. auf Freiwilligkeit. Hierbei werden bestehende Organisationseinheiten (bspw. CSR, Energiemanagement) um Aufgaben des Mobilitätsmanagements erweitert. Strategische Ziele der betrieblichen Anwendung umfassen die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, die Verbesserung der wirtschaftlichen Situation bzw. des Images sowie der Sicherstellung und Verbesserung der Mobilität von Stakeholdern des jeweiligen Betriebs.

1

## Wirkung von freiwilligen Maßnahmen quantifizieren

Betriebe, die Maßnahmen des Mobilitätsmanagements umgesetzt haben, müssen teilweise Ressourcen dafür aufwenden, um resultierende Wirkungen zu quantifizieren. Durch die Veröffentlichung der bisher verdeckten Erkenntnisse in Bezug auf den Nutzen von freiwilligen Maßnahmen kann einerseits herausgestellt werden, inwiefern die strategischen Ziele der Betriebe erreicht wurden andererseits, welcher Wert für die kommunale Verkehrsentwicklung generiert wird. Die Quantifizierung kann dann als Berechnungsgrundlage für eine mögliche Bundesförderung genutzt werden.

2

## Nutzung politischer Gestaltungsmacht zur Aktivierung von Entscheidungsträgern

Vor allem größere Betriebe verfügen über ein hohes „politisches Gewicht“, welches noch nicht ausreichend zur Aktivierung der Entscheidungsträger genutzt wird. Mobilitätsmanagement und dessen systematische Anwendung sollte von Betrieben als wirtschaftspolitisches Argument kommuniziert werden. Zur bundespolitischen Aktivierung ist die Kommunikation über Wirtschaftsverbände und Unternehmensinitiativen maßgeblich.

3

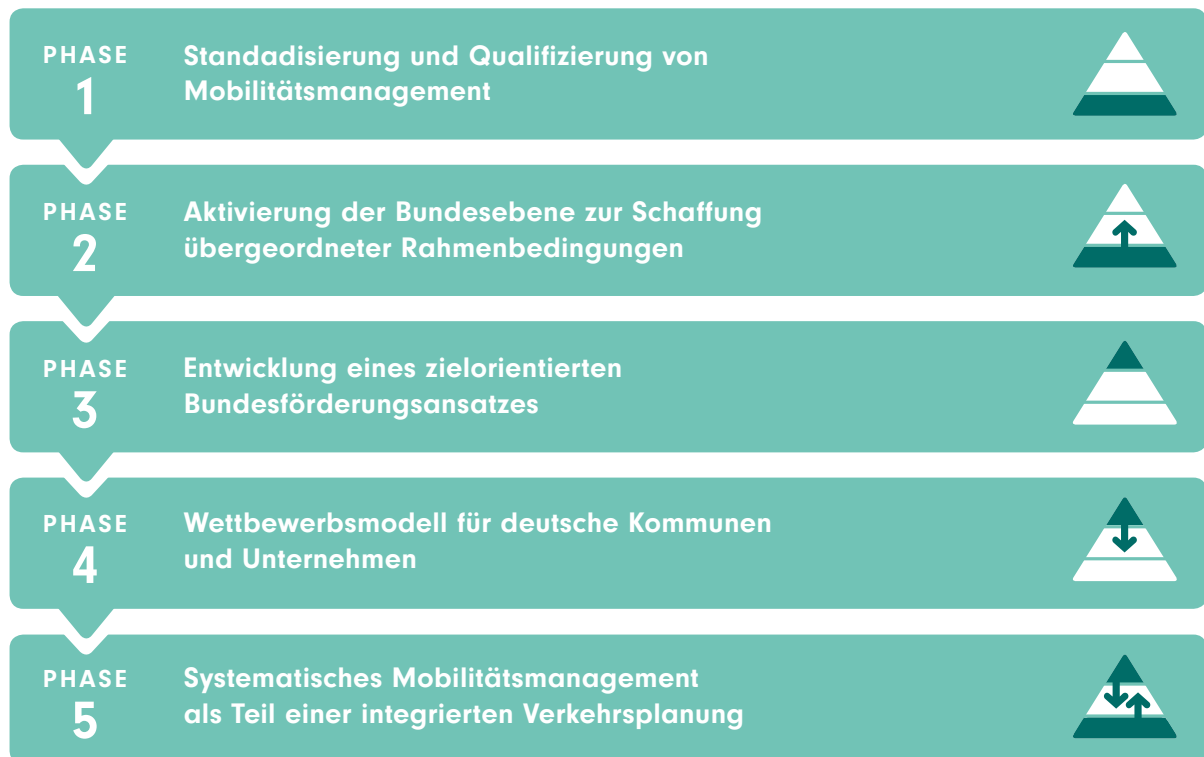
## Profilierung im wirtschaftlichen Wettbewerb

Bei systematischer Anwendung von Mobilitätsmanagement, bspw. bei einer Bundesförderung, müssen die Vorteile für die Stakeholder noch besser kommuniziert werden. Sowohl Betriebe in strukturstarken wie auch in strukturschwachen Regionen können über die angewandten Maßnahmen einen Wettbewerbsvorteil erzielen. Während in strukturstarken Regionen Mobilität aufgrund von Übernutzung gefährdet ist, stellt sich in strukturschwachen Regionen das gleiche Phänomen aufgrund von Unternutzung ein.

# Strategiekonzept für ein erfolgreiches Mobilitätsmanagement

Abschließend stellt sich die Frage, wie die Empfehlungen innerhalb einer Strategie umgesetzt werden können, bei dem alle angesprochenen Akteure partizipieren. Basierend auf einem zweijährigen Forschungsprojekt wird Ihnen in diesem Kapitel deshalb ein Handlungskonzept vorgestellt, das den übergeordneten Rahmen für ein zukünftiges Mobilitätsmanagement darlegt. Die Ergebnisse wurden mithilfe von Experteninterviews und einer

SWOT-Analyse generiert. Diese strukturierte Anleitung teilt sich in fünf Phasen und spiegelt den empfohlenen Entwicklungspfad auf dem Weg zu einem systematischen Mobilitätsmanagement wider. Dabei gelten die vorher definierten Gütekriterien, wonach ein systematisches Mobilitätsmanagement langfristig, institutionalisiert, integriert, effektiv, evaluierbar und korrigierbar ist.



5-Phasen-Modell für die Implementierung eines systematischen Mobilitätsmanagements unter Nutzung des Gegenstromprinzips



## Standardisierung und Qualifizierung von Mobilitätsmanagement

Um die derzeit ungenutzten Potenziale von Mobilitätsmanagement nutzbar zu machen, bedarf es zunächst einer begrifflichen Standardisierung sowie einer umfassenden Quantifizierung und Modellierung von Mobilitätsmanagement. Im Vordergrund steht dabei Mobilitätsmanagement als operatives Planungsfeld, welches in der ersten Phase seine Maßnahmenfelder und Wirkungsmechanismen im Kontext der Verkehrsplanung abgrenzt. Erst dann ist eine Quantifizierung von definierten Zielgrößen für das Mobilitätsmanagement möglich, die im Rahmen durchgeführter Wettbewerbe und Leuchtturmprojekte bereits ermittelt wurden. Diese quantifizierten Modelle bilden die Grundlage dafür, Mobilitätsmanagement als vollwertiges Instrument langfristig in strategische Bundeskonzepte, wie den Bundesverkehrswegeplan, zu integrieren. Auf kommunaler Ebene bieten Verkehrsentwicklungspläne oder auf Landesebene Mobilitätsgesetze<sup>1</sup> die optimalen Rahmenbedingungen um vorab das Mobilitätsmanagement mitsamt der definierten Zielgrößen zu institutionalisieren. Dabei integriert sich Mobilitätsmanagement von Beginn an innerhalb eines ganzheitlichen strategischen Ansatz

und ermöglicht es, relevante Akteure wie die Kommunalpolitik und -verwaltung, die Nahverkehrsunternehmen sowie weitere Akteure (Beratung, Wissenschaft, Verbände) mit im Gestaltungsprozess einzubeziehen. Durch das Zusammenwirken im Rahmen der Verkehrsentwicklungspläne werden individuelle Schwächen der Einzelakteure, wie politische Entscheidungen auf Basis subjektiver Erfahrungswerte oder die segregierte Betrachtung der Verwaltungseinheiten, ausgeglichen. Ergänzend ermöglicht eine entsprechende Bewertungsmethodik, verknüpft mit den quantifizierbaren Zielen aus dem Entwicklungsplan, die nötige Transparenz, um die politisch gesetzten Ziele zu überprüfen. Damit begegnet Mobilitätsmanagement dem Problem, dass eine zukunftsfähige Verkehrsplanung langfristiger ausgelegt sein muss als die Dauer von Legislaturperioden. In der ersten Phase sind dabei vor allem existierende Netzwerke sowie Akteure aus Wissenschaft und Verwaltung gefragt, den Standardisierungsprozess auf kommunaler Ebene voranzutreiben.

<sup>1</sup> Aktuell zeigt das Bundesland Berlin, dass auch die Landesebene mit den ihr zur Verfügung stehenden gesetzlichen Kompetenzen zielorientiert die Verkehrsplanung gestalten kann. Dabei bilden Mobilitätsgesetze eine Möglichkeit über Verkehrsentwicklungspläne hinaus operationelle Ansprüche und prozessuale Rahmenbedingungen des Mobilitätsmanagements durch Gesetze zu institutionalisieren.



## Aktivierung der Bundesebene zur Schaffung übergeordneter Rahmenbedingungen

Die Bundesebene ist für die Implementierung eines systematischen Mobilitätsmanagements von zentraler Bedeutung. Nur der Bund hat die Möglichkeit die „bottom-up“ entwickelten Anforderungen für ein systematisches Mobilitätsmanagement in einen allgemeingültigen Rahmen zu überführen. Dabei besteht für die Kommunen durch die weiter zunehmenden Herausforderungen im Verkehrsbereich die Möglichkeit, zusätzlichen Druck auf die übergeordneten politischen Ebenen auszuüben. Der Zeitpunkt der Einflussnahme ist dabei stark abhängig von politischen Möglichkeitsfenstern, welche den kommunalen Forderungen in Verbindung mit gesellschaftlicher Aufmerksamkeit einen besonders hohen Nachdruck verleihen.<sup>2</sup> Dafür ist die Standardisierung und Quantifizierung aus der ersten Phase essentiell, um für bundespolitische Akteure die Handhabbarkeit und Nachvollziehbarkeit des Instrumentes zu gewährleisten. Die Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung bietet sich dabei als Schnittstelle zur Bundesebene an, um das strategische Konzept der Verkehrsentwicklungsplanung auch auf Bundesebene mit dem Mobilitätsmanagement zu etablieren. Hierbei kann das in der ersten Phase erarbeitete Datenmodell genutzt werden, um das Mobilitätsmanagement für die Bundesebene als adäquates Instrument für eine nachhaltige Kommunalförderung zu bewerben. Dabei bietet sich die Möglichkeit, die strategischen Modelle aus den

Verkehrsentwicklungsplänen konzeptionell mit dem Bundesverkehrswegeplan zu kombinieren, um die nach wie vor segregierte Planungsperspektive mit Handlungsalternativen des Mobilitätsmanagements zu erweitern. Langfristig kann sich der Bundesverkehrswegeplan dadurch zu einem Bundesmobilitätsplan weiterentwickeln und auf nationaler Ebene entsprechend der Nachhaltigkeitsstrategie eine zukunftsfähige Entwicklungsstrategie für den Verkehr abbilden. Bedingung ist auch hier wieder die Definition von Mobilitätsmanagement als rein operatives Instrument der Verkehrsplanung, um im Kontext einer Nachhaltigkeitsstrategie eingebettet werden zu können. Die Kenntnis über die Methoden und Maßnahmen muss durch Politikberatung oder gesellschaftliche Netzwerke an die entscheidenden politischen Akteure herangetragen werden.

<sup>2</sup> Beispielsweise erzeugen der Dieselskandal und die europäischen Grenzwerte einen wachsenden politischen Handlungsdruck, der selbst so ungewöhnliche Vorschläge wie Fahrverbote und einen kostenlosen öffentlichen Verkehr auf die politische Agenda hebt.



## Entwicklung eines zielorientierten Bundesförderungsansatzes

Die dritte Phase markiert den Übergang zu einem zielorientierten Bundesförderungsansatz. Hierbei wird die grundlegende Architektur einer bundesweiten Förderung festgelegt. In diesem Zusammenhang ist die Definition von vier wesentlichen Parametern durch Bundesverwaltung bzw. Bundesregierung notwendig:

1. Quantifizierte verkehrspolitische Ziele
2. Mögliche Einzelmaßnahmen und Maßnahmenbündel
3. Standards für Bewertungs- und Evaluationsmethoden
4. Finanzierungssystem der Mobilitätsmanagementkonzepte

Durch die definierten Leitlinien wird gewährleistet, dass die Verkehrsentwicklung nach einem bundesweit einheitlichen Rahmen erfolgt und somit auch in Klimaschutzkonzepte eingebunden werden kann. Andererseits wird der Möglichkeitsraum für Maßnahmen weitgehend offengelassen, sodass die Mobilitätskonzepte nach den regionalspezifischen Anforderungen ausgestaltet werden können. Quantifizierbare verkehrspolitische Ziele können beispielsweise durch die Definition von zukünftigen Modal-Split-Verteilungen, CO<sub>2</sub>-Emissionen, Pendleraten, Mobilitätsindizes etc. gewährleistet werden. Ohne eine quantifizierbare Zieldefinition ist kein effektives bzw. systematisches Mobilitätsmanagement zu erwarten. Zudem sind die Ziele auf Bundesebene festzulegen, da

anderenfalls keine Vergleichbarkeit zwischen den nachgelagerten Akteuren besteht. Auch sind mögliche Maßnahmen bzw. deren Kombination zu definieren, um die Gefahr einer Zweckentfremdung des Mobilitätsmanagements zu verringern. Weiterhin gewährleisten Standards in den Bewertungs- und Evaluationsmethoden die Wissensmehrung und Verbesserung des Ansatzes auf Basis von einheitlichen Informationen. Schließlich obliegt der Bundesebene die Definition eines Finanzierungssystems für Konzepte des Mobilitätsmanagements. Hierbei bietet es sich an, die Finanzierung der Ansätze in bereits bestehende Pläne zu integrieren (bspw. Bundesverkehrswegeplan) oder die Effizienz existierender Strategien durch die Integration von Mobilitätsmanagement zu steigern (bspw. Nachhaltigkeitsstrategie). Sollte dem Thema eine höhere Wertigkeit zugeordnet werden, sind eigenständige Förderprogramme aufzulegen, welche eine Gesetzesänderung durch die Bundesebene notwendig machen.



## Wettbewerbsmodell für deutsche Kommunen und Unternehmen

In der vierten Phase werden die durch die Bundesebene erarbeiteten Rahmenbedingungen auf die Ebene der kommunalen Verkehrsplanung zurückgespielt („top-down“-Ansatz). Wesentliches Ziel ist es, die bundespolitischen Ziele verkehrsplanerisch zu operationalisieren. Die Operationalisierung ist gekennzeichnet durch die Herausforderung, dass Kommunen in Deutschland aufgrund ihrer städtischen bzw. regionalen, wirtschaftlichen und demographischen Struktur unterschiedlich gestaltet sind. Gegebenheiten und Anforderungen bezüglich Verkehr und Mobilität sind dabei in der Regel so heterogen ausgebildet, dass kaum Übertragbarkeit zwischen den Inhalten der Planwerke besteht, noch ein einheitlicher Plan für die kommunale Verkehrsentwicklung durch den Bund definiert werden kann. Die Besonderheiten der Verkehrsplanung in den einzelnen Kommunen und ihre monopolartige Bestimmung von Verkehr und Mobilität in kleinteiligen Räumen steht im Kontrast zu den verkehrlichen Abhängigkeiten zwischen benachbarten Kommunen und den allgemeingültigen Zielvorstellungen der Bundesebene. Dabei wird erst die Summe aller kommunalen verkehrsplanerischen Entscheidungen, bspw. durch erwirkte CO<sub>2</sub>-Minderung, bundespolitisch relevant. Gleichzeitig sollte es möglich sein, Lerneffekte zwischen den Kommunen zu nutzen und so kostengünstige und zielgenaue Maßnahmen für alle Kommunen zu priorisieren. Die beschriebene Herausforderung wird durch den Top-Run-

ner-Ansatz im Rahmen der Bundesförderung gelöst. Hierbei handelt es sich um ein Wettbewerbsmodell, das im Abstand von definierten Zeitperioden Akteure honoriert, die am effizientesten bzw. effektivsten die Zielvorgaben der übergeordneten Ebene erreichen.<sup>3</sup> Nach Abschluss der Bewertungsperiode werden dann die Innovationen der „Top-Runner“ für alle anderen Akteure zum Standard erhoben. Grundsätzlich ist dabei die Art und Weise der Zielerreichung technologieutral bzw. aus Sicht der integrierten Verkehrsplanung maßnahmenneutral. Je nach Besonderheit des Marktes (verkehrsplanerisch: Kommune) können die zur Verfügung stehenden Instrumente bestmöglich kombiniert werden. Vergleichbar mit dem Bereich der Energieversorgung, können so räumlich voneinander abgegrenzte Akteure, die monopolistisch zur Daseinsvorsorge beitragen, zueinander in Wettbewerb gesetzt werden und vom erlangten Wissen anderer Akteure profitieren. Durch den fiktiven Wettbewerb werden die kommunalen Handlungsoptionen und ihre Effektivität für die übergeordnete Ebene zugänglich. Um Vergleichbarkeit zu gewährleisten, sind die Zeitpunkte für die Erstellung von Verkehrsentwicklungsplänen zu definieren und die genutzten Maßnahmenkataloge und Bewertungsmethoden zu vereinheitlichen.

<sup>3</sup> Diese Art der Wettbewerbe werden bereits auf Bundesebene genutzt (vgl. BMUB 2014)



## Systematisches Mobilitätsmanagement als Teil einer integrierten Verkehrsplanung

Abschließend gilt es, das Gesamtkonzept im Rahmen der integrierten Verkehrsplanung zu verstetigen. Dabei muss zum einen zwischen den beteiligten Akteuren aus den Phasen I bis IV entsprechend ihrer Rollenverteilung vermittelt werden zum anderen der institutionelle Rahmen für die Kombination der „bottom-up“-Konzepte mit den „top-down“-Strategien geschaffen werden. Erst dieses Gegenstromprinzip ermöglicht es, die individuellen Schwächen auszugleichen. So können auf der einen Seite die Schwächen in Bezug auf die Effektivität und Zeiteffizienz von „bottom-up“-Konzepten durch „top-down“-organisierte Verfahren gemindert werden. Auf der anderen Seite kann das Mobilitätsmanagement „nah an den kommunalen Verkehrsproblemen“ von „bottom-up“ konzipiert werden und die unterschiedlichen Ansprüche und Rahmenbedingungen der Akteure berücksichtigen. Gestützt wird dieses Wirkungsprinzip von wissenschaftlichen Akteuren und privatwirtschaftlichen Beratungsunternehmen, welche die Auswahlverfahren und Methoden begleiten. Dabei beraten Wirtschaft und Wissenschaft transdisziplinär und flankieren damit den Umsetzungsprozess in Richtung eines systematischen Mobilitätsmanagements. Beispielweise können dabei die *Sustainable Urban Mobility Plans* als Gerüst für eine supranationale Integration des Mobilitätsmanagements in der städtischen Mobilitätsplanung genutzt werden. So kombinieren die SUMPs bereits kommunale Mobilitätskonzepte mit übergeordneten Handlungsleitlinien der Verkehrsplanung und bieten damit das Fundament eines nachhaltigen Planungspro-

zesses. Können die Kommunen dabei zunächst nationalstaatliche Barrieren ignorieren, sollte langfristig der Anspruch bestehen, die Bundesebene innerhalb dieses vertikalen Prozesses mit einzubinden. So konstituiert sich die Integrierte Verkehrsplanung nicht zuletzt durch eine vollzogene vertikale Integration innerhalb der politischen Hierarchien. Mit den Verkehrsentwicklungsplänen auf kommunaler Ebene, Mobilitätsgesetzen auf Länderebene, Bundesverkehrswegeplänen und Nachhaltigkeitsstrategien auf Bundesebene sowie den SUMPs auf europäischer Ebene, existieren bereits Anknüpfungspunkte, um die Strategien für ein systematisches Mobilitätsmanagement einzubinden.

# Für eine zukunftsfähige Verkehrspolitik

Das deutsche Verkehrssystem ist hochgradig ausdifferenziert, Grundlage unserer Wirtschaftsentwicklung und Basis von gesellschaftlicher Teilhabe. Jedoch stoßen die verkehrspolitischen Entscheiderinnen und Entscheider mit ihrem Werkzeugkasten verstärkt an Grenzen. Zunehmend treffen Gerichte die relevanten verkehrspolitischen Entscheidungen, bspw. zu Fahrverboten und Verkehrsberuhigungsmaßnahmen. Darüber hinaus ist die Finanzierung der Infrastruktur gefährdet, die Instandhaltung kann nicht in ausreichender Qualität gewährleistet werden, viele Straßen und Autobahnen haben ihre ausgelegte Kapazität längst überschritten. Emissionen, Staus, Zeitverluste und zunehmende Konflikte in öffentlichen Räumen mit immer weniger Platzangebot sind die Folge.

Gleichzeitig steigt besonders in Ballungsräumen der Handlungsbedarf. Mit dauerhaften Überschreitungen der Emissionsgrenzwerte, dem weiterhin ungelösten Dieselproblem durch die Automobilindustrie und zunehmenden Druck aus der Bevölkerung, ein sicheres, hochqualitatives und lebenswertes Verkehrssystem zu nutzen, wird die Verkehrspolitik in die Pflicht genommen. Hierbei existierte bisher kein schlüssiges Gesamtkonzept, weshalb in vielen deutschen Städten unmittelbare Fahrverbote drohen.

Um uns auch zukünftig die Grundlage unseres Wohlstands zu erhalten und soziale Teilhabe für alle Menschen zu gewährleisten, sollten die Innovationen der Verkehrs- und Mobilitätsforschung so schnell wie möglich in die Praxis überführt werden. Hierzu gehört, die Verkehrsentwicklung über die Steuerung physischer Flüsse hinaus zu begreifen. Jeder einzelnen Verkehrsbewegung liegt eine Entscheidung zugrunde, diese mit einem bestimmten Verkehrsmittel auszuführen. Die Gestaltung dieses Mobilitätsverhaltens ist Aufgabe der Verkehrspolitik. Mögliche Eingriffe existieren bereits, wie die Subvention

von Dienstwagen oder die Pendlerpauschale zeigen. Jedoch müssen diese bisher erreichten Verhaltensänderungen mit den politischen Zielen, wie beispielsweise der Einhaltung von Emissionsgrenzwerten, Stauvermeidung oder sozialer Gerechtigkeit in Einklang gebracht werden.

Mobilitätsmanagement muss hierzu Teil des verkehrlichen Gesamtkonzepts werden. Nur so können die nötigen Eingriffe möglichst kostengünstig und sozial gerecht vollzogen werden. Damit das Gesamtkonzept verkehrlich wirksam wird und dies auch gegenüber Gerichten zur Abwendung von Fahrverboten glaubhaft belegen kann, sind sowohl Angebote als auch Restriktionen zu nutzen. Hierbei sollten die beiden Maßnahmenbereiche konsequent gekoppelt werden, um Mobilitätsalternativen bereitzustellen und Menschen nicht in ihrer gesellschaftlichen Teilhabe einzuschränken.

Die ausschließliche Betrachtung von Angebotsmaßnahmen wie die Förderung der Elektromobilität, die Änderung des Personenbeförderungsgesetzes zur Etablierung neuer Mobilitätsdienstleistungen oder die Entwicklung des autonomen Fahrens wird nicht ausreichen, um die angestrebten verkehrspolitischen Ziele zu erreichen. Vielmehr geben die Erfahrungen der vergangenen Jahrzehnte Anlass zur Sorge, dass hierdurch sogar eine zusätzliche Übernutzung des Verkehrssystems erreicht wird. Nur wenn die angesprochenen Angebote in einen restriktiven Rahmen eingebettet werden, der die Maßnahmen auf die verkehrspolitischen Ziele hin ausrichtet, lassen sich die technologischen Errungenschaften im Sinne eines gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Mehrwerts nutzen.





## Projektdaten

Förderung von „Innovations- und Technikanalyse“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF)

### **Vorhabenbezeichnung:**

Mobilitätsmanagement in Deutschland – Möglichkeiten und Grenzen verkehrspolitischer Gestaltung am Beispiel Mobilitätsmanagement

### **Förderkennzeichen:**

1611668

### **Ausführende Stelle:**

Institut für Land- und Seeverkehr;  
Fachgebiet Integrierte Verkehrsplanung

### **Laufzeit des Vorhabens:**

01.09.2015 – 31.10.2017

### **Projektleitung:**

Prof. Dr. Oliver Schwedes

### **Wissenschaftliche Mitarbeiter:**

Benjamin Sternkopf, M.Sc.  
Alexander Rammert, M.Sc.

## Literatur

BMUB – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014): Top-Runner-Ansatz. Abgerufen am 26.10.2017 von <http://www.bmub.bund.de/themen/wirtschaft-produkte-ressourcen-tourismus/produkte-und-konsum/top-runner-ansatz>.

FGSV – Forschungsgesellschaft für Straßen und Verkehrswesen (2012): Hinweise zur Evaluation von verkehrsbezogenen Maßnahmen. Köln.

Holz-Rau, C. (2011): Verkehr und Verkehrswissenschaft – Verkehrspolitische Herausforderungen aus Sicht der Verkehrswissenschaft. In: Oliver Schwedes (Hrsg.): Verkehrspolitik. Eine interdisziplinäre Einführung. Wiesbaden, S. 115 – 139.

UBA (2015): Evaluation zählt – Ein Anwendungshandbuch für die kommunale Verkehrsplanung, Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt.

## Impressum

Technische Universität Berlin  
Fakultät Verkehrs- und Maschinensysteme  
Institut für Land- und Seeverkehr  
Fachgebiet Integrierte Verkehrsplanung  
Skr. SG 4, Salzufer 17 – 19, 10587 Berlin  
Telefon: +49 (0)30 314-25145  
[www.ivp.tu-berlin.de](http://www.ivp.tu-berlin.de)



