University of St.Gallen
Institute for Mobility

Reinventing Corporate Mobility

Teil 1: Wie fördern intelligente Mobilitätslösungen die Nachhaltigkeitsstrategie von Unternehmen und deren Attraktivität als Arbeitgeber?

Eine Forschungsstudie des PwC Lab for Smart Mobility, Juli 2026



Reinventing Corporate Mobility – Teil 1: Wie fördern intelligente Mobilitätslösungen die Nachhaltigkeitsstrategie von Unternehmen und deren Attraktivität als Arbeitgeber?

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von Luisa Stöhr, Steffen Leffler, Peter Kauschke, Philipp Scharfenberger, Harald Wimmer und Andreas Herrmann

Juli 2026, 32 Seiten, 8 Abbildungen

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

Dieses Whitepaper basiert auf dem bereits veröffentlichten Forschungsartikel von Stöhr, L. (2026). Designing Corporate Mobility – A Taxonomy Bridging Organizational Characteristics and Corporate Mobility Solutions. Marketing Review St.Gallen, 02/2026, 28–36 sowie der Projektbericht von Stöhr, L., J. Linke, P. Scharfenberger und J. Stackmann. Berufliche Mobilität neu gestalten. Future Mobility Lab, Universität St. Gallen. Auch wenn sich Darstellung und Aufbau unterscheiden, basieren ausgewählte Textpassagen und Abbildungen auf den Originalveröffentlichungen bzw. sind daraus adaptiert.

Danksagungen

Dieses Whitepaper ist ein Ergebnis des Lab for Smart Mobility, eines von PwC Deutschland und dem Institut für Mobilität der Universität St.Gallen gegründeten Thinktanks.

Die Verfassenden möchten sich bei allen teilnehmenden Interviewpartner:innen bedanken, die ihre Zeit und ihr Fachwissen in diese Studie eingebracht haben. Ihre praktischen Erkenntnisse und ihre Offenheit bei der Erörterung von Herausforderungen und Erfahrungen waren entscheidend dafür, das Rahmenkonzept in der Praxis zu verankern.

Über das PwC Lab for Smart Mobility

Der Mobilitätssektor steht vor zahlreichen Herausforderungen: Er muss hochgradig vernetzt, ökologisch nachhaltig und jederzeit und überall für alle zugänglich sein. Gleichzeitig sollte er weiterhin erschwinglich sein – im Grunde genommen sollte er „smart“ sein. Die Entwicklung von Konzepten und Lösungen, die all diesen Anforderungen gerecht werden, erfordert ein umfassendes Verständnis der damit verbundenen Komplexitäten.

Um diesem Problem zu begegnen, hat sich PwC Deutschland mit dem Institut für Mobilität (IMO-HSG) der Universität St.Gallen zusammengetan, um das PwC Lab for Smart Mobility zu gründen. Dieser Thinktank untersucht Modelle für vernetzte und nachhaltige Mobilität der Zukunft und deren Auswirkungen auf das Mobilitätsverhalten der Menschen. Darüber hinaus untersucht das Lab for Smart Mobility, wie sich die Mobilitätsbranche weiterentwickelt und welche Produkte und Lösungen sie voraussichtlich anbieten wird.

Die vorliegende Studie ist Teil einer Reihe von Veröffentlichungen des PwC Lab for Smart Mobility, in der Wissenschaft und Praxis aufeinandertreffen.

Autoren

Luisa Stöhr ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Mobilität der Universität St.Gallen (IMO-HSG). Als Mitglied des PwC Lab for Smart Mobility konzentriert sie sich in ihrer Forschung auf nachhaltige Mobilität und Konzepte für die Corporate Mobility (dt. Betriebliches Mobilitätsmanagement).

luisa.stoehr@unisg.ch

Dr. Peter Kauschke ist Direktor bei PwC und verantwortlich für Geschäftsentwicklungen in den Bereichen Verkehr, Logistik und Mobilität. Sein Schwerpunkt liegt auf dem Mobilitätsökosystem und den damit verbundenen Chancen für Organisationen des privaten und öffentlichen Sektors. Er hat zahlreiche Initiativen zur Vordenkerrolle in diesen Bereichen geleitet.

peter.kauschke@pwc.com

Harald Wimmer ist Partner und Global Automotive Leader bei PwC. Er ist ein erfahrener Berater in der Automobilbranche mit fundierten Kenntnissen in den Bereichen Systemimplementierungen, Branchen-Transformation, interne Kontrollen sowie Konzernabschlussprüfungen. Zudem leitet er die Smart Mobility-Initiative von PwC.

harald.wimmer@pwc.com

Steffen Leffler ist Partner bei PwC und seit über 15 Jahren in der Mobilitätsbranche tätig. Er ist als Global Key Account Partner für große Mandanten aus der Automobil- und Mobilitätsbranche tätig und leitet unsere Beratungs- und Forschungsaktivitäten im Bereich der Unternehmensmobilität.

steffen.leffler@pwc.com

Dr Philipp Scharfenberger ist stellvertretender Direktor des Instituts für Mobilität an der Universität St.Gallen (IMO-HSG). Er konzentriert sich in seiner Forschung auf das Verhalten von Konsumierenden und das Marketing von Mobilitätsprodukten und -dienstleistungen.

philipp.scharfenberger@unisg.ch

Prof Dr Andreas Herrmann ist Professor für Betriebswirtschaftslehre und Direktor am Institut für Mobilität der Universität St.Gallen (IMO-HSG). Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen Verhaltensökonomie und Mobilität, darunter Mobility as a Service, Mikromobilität und autonomes Fahren.

andreas.herrmann@unisg.ch

Management-Zusammenfassung

Corporate Mobility gewinnt zunehmend an Bedeutung, da Unternehmen mit steigenden Nachhaltigkeitsanforderungen, Kostendruck und der Erwartung konfrontiert sind, ihren Mitarbeitenden attraktive Mobilitätslösungen anzubieten. Gleichzeitig fehlt es Unternehmen oft an Klarheit darüber, wie sie Corporate Mobility-Konzepte entwickeln können, die auf ihre jeweiligen Gegebenheiten zugeschnitten sind. Daher neigen sie dazu, auf bewährte Lösungen zurückzugreifen, während fortschrittlichere Mobilitätskonzepte nach wie vor schwer zu bewerten und zu begründen sind.

Diese Studie begegnet dieser Herausforderung mit einem strukturierten Rahmenwerk zur Unterstützung des Designs von Corporate Mobility-Konzepten. Anstatt einzelne Mobilitätslösungen zu fördern, hilft das Rahmenwerk Organisationen dabei, diese Lösungen auf ihren spezifischen organisatorischen Kontext und ihre mobilitätsbezogenen Bedürfnisse abzustimmen. Die Studie analysiert die Corporate Mobility aus zwei sich ergänzenden Perspektiven. Zunächst werden organisatorische Merkmale ermittelt, die den Mobilitätsbedarf beeinflussen, wie beispielsweise die Art des Standorts, die Standortstruktur, das Mobilitätsprofil, die Flottenzusammensetzung und strategische Prioritäten. Zweitens sorgt sie für eine einheitliche Ausrichtung der Lösungen für das betriebliche Mobilitätsmanagement über Infrastruktur, Verkehrsträger und digitale Systeme hinweg. Auf der Grundlage von Sekundärforschung und 35 halbstrukturierten Interviews wurden diese Perspektiven zusammengefasst, um eine Taxonomie und Archetypen zu entwickeln.

Die Ergebnisse zeigen, dass eine begrenzte Anzahl von organisatorischen Merkmalen einen entscheidenden Einfluss auf den Mobilitätsbedarf und mögliche Lösungen hat. Basierend auf wiederkehrenden Kombinationen aus diesen Merkmalen veranschaulichen drei Archetypen typische Kontexte der Corporate Mobility und bieten Orientierung bei der Gestaltung eines schlüssigen Lösungsportfolios. Für Fachleute aus der Praxis bietet das Rahmenwerk einen strukturierten Ausgangspunkt für die Gestaltung von Corporate Mobility-Konzepten. Die Studie verknüpft organisatorische Merkmale mit Mobilitätslösungen und überträgt diese auf Archetypen. Damit unterstützt sie Unternehmen dabei, Mobilitätskonzepte zu entwickeln, die auf ihre spezifischen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele abgestimmt sind. Unternehmen, die jetzt Maßnahmen ergreifen, um ihre Mobilitätslösungen auf ihren spezifischen Kontext auszurichten, sind besser in der Lage, Nachhaltigkeitsanforderungen zu erfüllen, Kosten zu senken und Talente anzuziehen. Das in dieser Studie vorgestellte Rahmenwerk bietet die notwendigen Tools für den Einstieg.



Inhaltsverzeichnis

01 **Einleitung** 6

02 **Studiendesign** 8

03 **Corporate Mobility – wie sieht der Status quo aus?** 9

04 **Untersuchung organisatorischer Merkmale** 12

05 **Eine Taxonomie von Corporate Mobility-Lösungen für Unternehmen** 16

06 **Ableitung von Archetypen** 23

07 **Praktische Leitlinien** 26

08 **Fazit** 29

Referenzen 30

Anhang 31

01

Einleitung

Im Geschäftsbetrieb eines Unternehmens spielt die Corporate Mobility eine entscheidende Rolle. Sie sorgt dafür, dass Mitarbeitende zuverlässig, sicher und nachhaltig ihren Arbeitsplatz erreichen und ihre Geschäftsreisen absolvieren können. Jeden Tag sind Millionen von Arbeitnehmenden auf diese Mobilitätsmöglichkeiten angewiesen. Berufliche Fahrten machen daher mit 41 % aller Personenkilometer in Deutschland einen erheblichen Anteil am gesamten Verkehrsaufkommen aus [1]. Ein großer Teil dieser Fahrten wird nach wie vor mit privaten Kraftfahrzeugen zurückgelegt, da in Deutschland 62 % des Pendelverkehrs mit dem Auto erfolgen [1]. Dies bremst die Fortschritte bei der Erreichung der Nachhaltigkeitsziele und trägt erheblich zu den Emissionen im Personenverkehr bei, wobei mehr als die Hälfte der CO_2-Emissionen im Personenverkehr in Deutschland (53 %) auf die berufliche Mobilität zurückzuführen sind [2]. Verpflichtungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung – wie beispielsweise die EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (CSRD) – verpflichten Unternehmen zur Offenlegung transportbedingter Emissionen, einschließlich Pendelverkehr und Geschäftsreisen [3]. Gleichzeitig führt der zunehmende Wettbewerb um Fachkräfte dazu, dass Mobilitätslösungen zu einem immer wichtigeren Unterscheidungsmerkmal im Wertversprechen von Arbeitgebern werden. In einer früheren Studie stuften die Beschäftigten mobilitätsbezogene Leistungen als zweitwichtigste Zusatzleistung ein [4].

Der Handlungsdruck nimmt aus verschiedenen Richtungen zu, da Organisationen das betriebliche Mobilitätsmanagement mit unterschiedlichen Prioritäten vorantreiben. Zwei vorrangige strategische Ziele, die in den verschiedenen Organisationen am häufigsten auftauchen, sind: (1) Reduzierung von Emissionen und Einhaltung der Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung; (2) Attraktivität als Arbeitgeber und Präferenzen der Mitarbeitenden, d. h. Bindung und Gewinnung von Talenten durch wettbewerbsfähige Mobilitätsleistungen [4]. Zu verstehen, welches Ziel in einem bestimmten Kontext Vorrang hat, ist von entscheidender Bedeutung – es ist ausschlaggebend dafür, welche Lösungen es wert sind, umgesetzt zu werden, und wie sie umgesetzt werden sollten. Unternehmen müssen oft wirtschaftliche und ökologische Ziele gleichzeitig verfolgen. Klare Mobilitätsstrategien helfen ihnen dabei, ihre Ziele zu erreichen: die Einhaltung von Nachhaltigkeitsanforderungen und die Steigerung ihrer Attraktivität als Arbeitgeber.

53 %

der CO_2-Emissionen im Personenverkehr sind auf berufliche Aktivitäten zurückzuführen [2].

An **2.** Stelle der wichtigsten Zusatzleistungen werden Angebote im Bereich Mobilität genannt [4].

Corporate Mobility-Lösungen umfassen ein breites Spektrum an Maßnahmen, die die Verkehrsentscheidungen der Mitarbeitenden beeinflussen – von Flottendiensten und Carsharing über Zuschüsse für den öffentlichen Nahverkehr bis hin zu digitalen Reisetools. Die Auswahl geeigneter Lösungen gestaltet sich jedoch nach wie vor schwierig. Organisationen müssen Faktoren wie Größe, Standortstruktur, Mobilitätsmuster und den kulturellen Kontext berücksichtigen. Standardlösungen werden der Komplexität der individuellen Unternehmensanforderungen selten gerecht, da unterschiedliche Branchen, Standortstrukturen und Mobilitätsmuster auch unterschiedliche Ansätze erfordern. Dieses Whitepaper soll Unternehmen dabei helfen, ihre relevanten Merkmale zu bewerten, ihren Mobilitätsbedarf zu ermitteln und schlüssige Mobilitätskonzepte zu entwickeln.

Die zugrunde liegende Studie befasst sich daher mit einer zentralen Frage für Entscheidungsträger:innen in Unternehmen:

> Wie können Organisationen systematisch Corporate Mobility-Lösungen ermitteln, die ihren spezifischen Merkmalen und ihren mobilitätsbezogenen Anforderungen entsprechen?

Um diese Frage zu beantworten, haben wir einen praxisorientierten und evidenzbasierten Rahmen entwickelt. Er enthält eine umfassende Taxonomie von Organisationsmerkmalen und Lösungsarten. Darüber hinaus haben wir drei Archetypen identifiziert, die typische Mobilitätsprofile repräsentieren. Diese Archetypen können Unternehmen dabei helfen, ihre aktuelle Situation einzuschätzen, strukturelle Gegebenheiten zu verstehen und Lösungen auszuwählen, die sowohl umsetzbar als auch wirksam sind.

In den folgenden Kapiteln werden die Methodik der Studie vorgestellt, die Taxonomie der organisatorischen Merkmale und Lösungen erläutert und die drei Archetypen skizziert. Zusammen bilden sie ein praktisches Instrumentarium für Unternehmen zur Entwicklung von wirksamen und nachhaltigen Corporate Mobility-Konzepten.



02

Studiendesign

Diese Studie wendet eine Klassifikationsanalyse an, die auf Daten aus der Sekundärforschung und 35 halbstrukturierten Interviews basiert. Die Interviews wurden mit drei Interessengruppen in Deutschland und der Schweiz geführt: Führungskräfte von Unternehmen im Bereich Mobilität, Mobilitätsdienstleistende und Berater:innen (siehe Abb. 1). Mithilfe einer iterativen Analyse wurden die Erkenntnisse zu einer strukturierten Taxonomie von Organisationsmerkmalen und Corporate Mobility-Lösungen zusammengefasst.

Aus der Fachliteratur abgeleitete Dimensionen dienten dabei als Ausgangspunkt für die Interviews. Während der Interviews ordneten sich die Teilnehmer selbst den abgeleiteten Dimensionen zu oder fügten neue hinzu. Die Analyse wurde so lange fortgesetzt, bis in den abschließenden Interviews keine neuen Dimensionen oder Lösungsmerkmale mehr auftauchten. Diese iterative Methode stellte sicher, dass die Taxonomie sowohl theoretische Relevanz als auch praktische Anwendbarkeit widerspiegelt.

Abb. 1 Übersicht über die Interviewpartner:innen



Gruppe A
Führungskräfte von Unternehmen im Bereich Mobilität, n = 15

- AXA
- BMW Group
- Dettmer Asset Holding
- Die Schweizerische Post
- Hitachi Energy Schweiz
- ORION Pharma
- R+V
- Sartorius
- Swisscom
- Symrise
- Weser-Kurier
- WFB Bremen
- ZF Friedrichshafen



Gruppe B
Mobilitätsdienstleister, n = 15

- AMAG
- BVG Jelbi
- DB Bonvoyo
- goFLUX
- MOBIKO
- Mobility
- NAVIT
- Park Here
- Post Company Cars
- Riverty
- SBB
- Schwarz Mobility Solutions
- Urban Connect
- Volkswagen Financial Services



Gruppe C
Beratungsgesellschaften, n = 4

- fleetXperts
- PwC Deutschland

Die Liste aller Interviewteilnehmenden findet sich im Anhang (Seite 31).

03

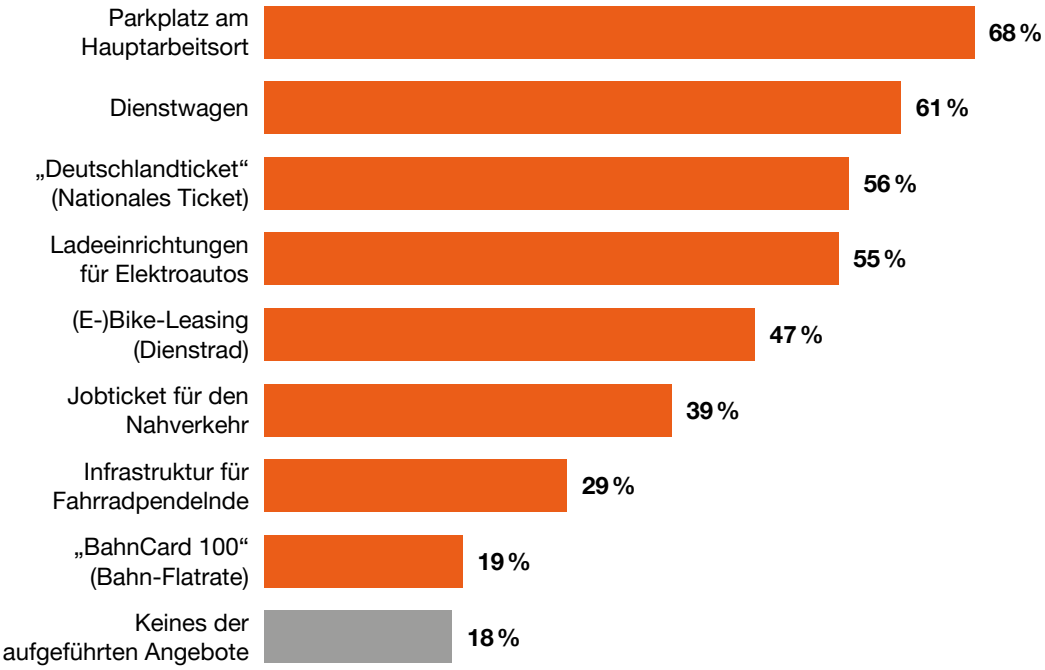
Corporate Mobility – wie sieht der Status quo aus?

Im Rahmen von Untersuchungen wurde eine breite Palette an Corporate Mobility-Lösungen identifiziert, darunter Elektrofahrzeugflotten, Carsharing, Mobilitätsbudgets, gemeinsam genutzte Fahrzeuge, Parksysteme und digitale Plattformen. Diese Lösungen unterscheiden sich erheblich hinsichtlich ihrer Anforderungen, ihres Verwaltungsaufwands und ihrer Auswirkungen auf das Verhalten der Nutzenden. In der Vergangenheit haben die meisten Studien jedoch einzelne Lösungen beschrieben [5–8] und damit nur begrenzte Anhaltspunkte dafür geliefert, wie Lösungen ausgewählt werden können, die den spezifischen organisatorischen Anforderungen entsprechen.

Eine frühere Studie der Universität St.Gallen in Zusammenarbeit mit PwC untersuchte die Mobilitätslösungen, die derzeit für Mitarbeitende in Deutschland und in der Schweiz angeboten werden. In beiden Ländern ist die Bereitstellung von Parkplätzen das am häufigsten genannte Angebot im Bereich Mobilität. An zweiter Stelle stehen In Deutschland stehen Dienstwagen an zweiter Stelle, während in der Schweiz die Halbtaxkarte, mit der man 50 % Ermäßigung auf Fahrkarten für öffentliche Verkehrsmittel erhält, das am zweithäufigsten genannte Angebot repräsentiert. Eine weitere wichtige Lösung, die bereits flächendeckend verfügbar ist und in Deutschland zunehmend an Beliebtheit gewinnt, ist das „Deutschlandticket“, das Arbeitgeber zu einem subventionierten Preis anbieten können und mit dem Mitarbeitende bundesweit öffentliche Verkehrsmittel nutzen können.

Abb. 2 Mitarbeitenden angebotene Mobilitätslösungen [9]

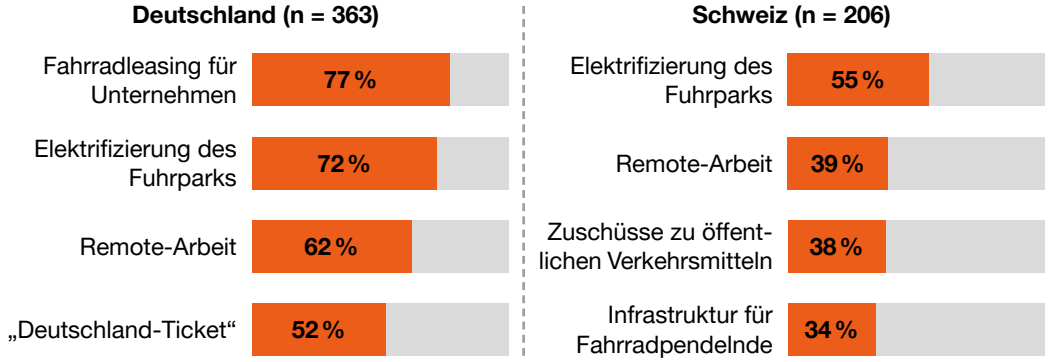
Bitte wählen Sie alle Mobilitätsangebote aus, die Ihre Arbeitgebern ihren Mitarbeitenden in Deutschland generell für den Weg zur Arbeit oder für private Fahrten anbietet. (n = 618)



Mehrfachauswahl möglich: Die angegebenen Werte beziehen sich auf die Gesamtzahl der Nennungen einer Kategorie für jede mögliche Kombination.

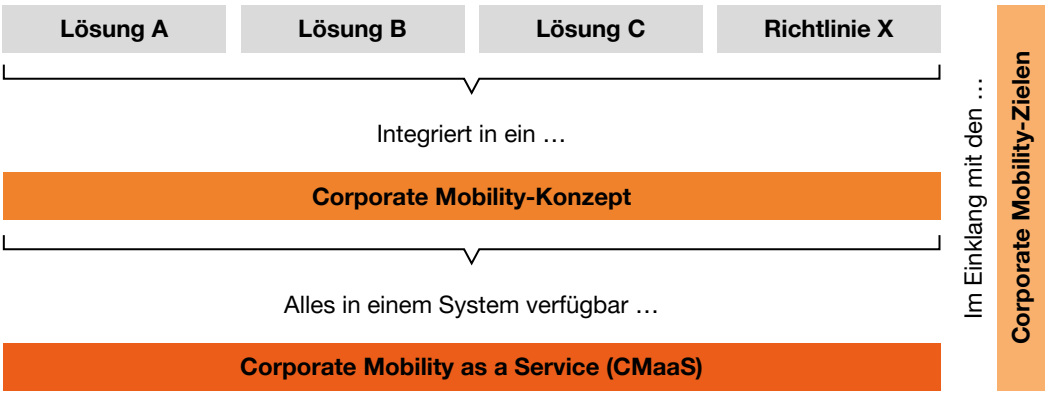
In der Studie wurde auch untersucht, auf welche Mobilitätslösungen sich Arbeitgeber in Deutschland und in der Schweiz konzentrieren. In Deutschland ist das Leasing von (E-)Bikes für Unternehmen die beliebteste Lösung. Darauf folgt die Elektrifizierung der Firmenwagenflotten, die in Deutschland an zweiter Stelle und in der Schweiz an erster Stelle steht. Zudem wird die Arbeit im Home-Office immer häufiger zur Option. Auch wenn es sich dabei nicht um eine Mobilitätslösung handelt, hat es doch erheblichen Einfluss auf die Pendelgewohnheiten und die Mobilitätsnachfrage insgesamt.

Abb. 3 Transformation in der Corporate Mobility [9]



Der Begriff Corporate Mobility as a Service (CMaaS) findet zunehmend Beachtung [10–13]. CMaaS-Plattformen bündeln verschiedene Verkehrsträger in einem einzigen, von Arbeitgebern betriebenen Unternehmenssystem [11]. CMaaS stellt somit eine weitere Stufe der Integration dar, da mehrere Lösungen gebündelt und als ein einziges Serviceangebot verwaltet werden. Durch die Einbettung einzelner Lösungen in ein strategisches Konzept oder ein CMaaS-System (siehe Abb. 4) können Unternehmen ihre Mobilitätslösungen besser auf ihre Ziele abstimmen und gleichzeitig die Konsistenz zwischen den Lösungen sicherstellen sowie die Nutzbarkeit, Skalierbarkeit und Governance verbessern [9]. Eine erfolgreiche Umsetzung hängt von einer Reihe von Faktoren ab, darunter die effektive Integration von Lösungen sowie von Unternehmensrichtlinien und -normen [11].
Ein entscheidender Aspekt ist daher die Ausrichtung des Lösungsdesigns auf den organisatorischen Kontext.

Abb. 4 Begriffe der Corporate Mobility





Trotz der zunehmenden Bedeutung der Corporate Mobility und einer immer vielfältigeren Lösungslandschaft zeigen sich viele Unternehmen nach wie vor zurückhaltend, wenn es um die Einführung innovativerer oder integrativerer Mobilitätskonzepte geht. In der Praxis neigen Unternehmen dazu, sich auf bewährte und vertraute Lösungen wie die Bereitstellung von Parkplätzen, Dienstwagen oder standardisierten Zuschüssen zu verlassen, während umfassendere oder digital gestützte Lösungen oft mit Vorsicht betrachtet werden. Diese Zurückhaltung ist nicht in erster Linie auf einen Mangel an verfügbaren Konzepten oder Technologien zurückzuführen, sondern auf Unsicherheiten hinsichtlich der organisatorischen Eignung, der internen Kapazitäten, der finanziellen Auswirkungen und der Akzeptanz bei den Nutzenden. Daher ziehen Entscheidungsträger:innen schrittweise Anpassungen oft einem strukturellen Wandel vor. Ein wesentliches Hindernis ist die Unsicherheit darüber, ob fortschrittlichere Mobilitätslösungen in einem bestimmten organisatorischen Kontext funktionieren werden. Ohne dieses Wissen ist es schwierig, innovative Ansätze zu bewerten und zu begründen.

Diese Herausforderungen sind nicht neu. Im Rahmen der oben genannten Studie wurden acht Unternehmen in Deutschland und der Schweiz über mehrere Monate hinweg bei der Entwicklung ihres betrieblichen Mobilitätsmanagements beobachtet. Eine wichtige Erkenntnis war, dass die geeignete Ausgestaltung von Mobilitätslösungen stark vom jeweiligen organisatorischen Kontext abhängt. Die Studie hat zwar übergreifende Lösungsbereiche identifiziert, aber auch deutlich gemacht, dass es an einem strukturierten Rahmen fehlt, um organisatorische Merkmale systematisch mit geeigneten Mobilitätslösungen abzugleichen. Die vorliegende Studie knüpft direkt an diese Erkenntnisse an und liefert eine strukturierte Bewertung von organisatorischen Merkmalen und Corporate Mobility-Lösungen.

04

Untersuchung organisatorischer Merkmale

Jedes Unternehmen geht das Thema Corporate Mobility unter ganz spezifischen Rahmenbedingungen an. Unterschiede hinsichtlich Größe, Standortstruktur, Arbeitsabläufen und strategischen Prioritäten prägen das Mobilitätsverhalten der Mitarbeitenden sowie die Frage, welche Mobilitätslösungen sich realistisch umsetzen lassen. Daher können Corporate Mobility-Lösungen nicht ohne den organisatorischen Kontext bewertet werden, in dem sie zum Einsatz kommen. Um geeignete Mobilitätskonzepte zu entwickeln, müssen Unternehmen zunächst ihre eigenen mobilitätsrelevanten Merkmale verstehen; diese beschreiben, wie Mitarbeitende arbeiten, wie Standorte funktionieren und welche strategischen Prioritäten die Entscheidungsfindung im gesamten Unternehmen leiten. Sie bieten somit einen strukturierten Ansatz, um organisatorische Unterschiede zu erkennen und zu erklären, warum bestimmte Lösungen in einem Kontext geeignet sind, in einem anderen jedoch möglicherweise weniger wirksam sind. In diesem Kapitel geht es daher vor allem darum, organisatorische Merkmale zu ermitteln, die für Corporate Mobility-Entscheidungen von Bedeutung sind. Die Taxonomie in Abb. 5 fasst die identifizierten Merkmale in vier Metadimensionen (MD) zusammen: allgemeine, standortbezogene, strategische und operative Aspekte. Jede Metadimension setzt sich aus mehreren Dimensionen zusammen, die beeinflussen, welche Mobilitätslösungen realisierbar, attraktiv und finanziell tragfähig sind.



Abb. 5 Organisatorische Merkmale, die den Mobilitätsbedarf beeinflussen

MD	Dimensionen	Merkmale			
Allgemeines	Geografische Reichweite	Weltweit	International	National	Regional
	Größe (Anzahl der Mitarbeitenden)	Groß	Mittel	Klein	
	Branche	Produktion und Verarbeitung	Verkehr und Infrastruktur	Vertrieb und Handel	Dienstleistungen und Beratung
	Markttyp	Business-to-Business	Business-to-Consumer	Öffentlich	
Standort	Raumtyp	Urban	Suburban	Ländlich	
	Standortstruktur	Zentralisiert	Dezentralisiert	Dezentralisiert mit Hubs	
	Mobilitätsprofil	Ortsgebunden	Aufgabenspezifisch	Reiseintensiv	
	Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr	Gut	Begrenzt	Schlecht	
Strategisch	CO_2-Emissionsziel	Teil der Vergütung	Ziele festgelegt	Keine Ziele	
	Nachhaltigkeits-berichterstattung	Verpflichtende Berichterstattung	Freiwillige Berichterstattung	Keine Berichterstattung	
	Attraktivität als Arbeitgeber	Strategisches Ziel	Funktionales Ziel	Keine Ziele	
	Arbeitskultur	Vor Ort	Richtlinie für Remote-Arbeit	Flexibel	
Operativ	Flottentyp	Firmenwagen und Betriebsfahrzeuge	Nur Firmenwagen	Nur Betriebsfahrzeuge	Keine Flotte
	Flottenbeschaffung	Eigentum	Leasing	Miete	Keine Flotte
	Parkinfrastruktur	Ausreichend	Knapp	Keine	

> In unserer Branche ist Mobilität von entscheidender Bedeutung. Wir sind ein Dienstleistungsunternehmen – das heißt, wir verkaufen immaterielle Produkte. Und dafür brauchen wir eine starke physische Präsenz in der Nähe unserer Kundschaft.

Bettina Momm, Projektleiterin Arbeitsplatz- und Infrastrukturmanagement, AXA (Interview C3)

Zu den allgemeinen Merkmalen zählen die geografische Reichweite, die Größe, der Wirtschaftssektor und der Markttyp.

- **Die geografische Reichweite** bestimmt, ob Mobilitätsbedürfnisse hauptsächlich innerhalb einer Region oder über nationale und internationale Standorte hinweg bestehen. Darüber hinaus sehen sich international tätige Unternehmen in der Regel mit einer komplexeren Zielsetzung auf konzernweiter Ebene und einer größeren Vielfalt an Reiserichtlinien konfrontiert.
- Die **Unternehmensgröße** bestimmt das Pendel- und Reiseaufkommen und beeinflusst den erforderlichen Grad der Strukturierung. Mittlere und große Unternehmen benötigen abgestimmte Mobilitätskonzepte, da ihre Mobilitätsmuster erhebliche Auswirkungen auf Kosten und Emissionen haben.
- Die **jeweilige Branche** beeinflusst das Mobilitätsprofil. In Produktions- und Verarbeitungsunternehmen muss in der Regel ein großer Teil der Belegschaft täglich vor Ort sein, während die Mitarbeitenden in Vertriebs- und Beratungsunternehmen häufiger auf Dienstreisen sind.
- Der **Markttyp** beeinflusst die Erwartungen der Interessengruppen und das regulatorische Risiko, insbesondere in öffentlichen oder auf die Verbrauchenden ausgerichteten Organisationen.

Zu den standortbezogenen Merkmalen zählen die Art des Standorts, die Struktur des Standorts, das Mobilitätsprofil und die Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr.

- Der **Raumtyp** bestimmt, wo Mitarbeitende arbeiten und wohnen, und beeinflusst die Mobilitätsmöglichkeiten. In urbanen Gebieten gibt es in der Regel ein gut ausgebautes öffentliches Verkehrsnetz, während man in ländlichen Gebieten stärker auf das Auto angewiesen ist.
- Die **Standortstruktur** beschreibt, ob ein Unternehmen von einem zentralen Standort oder von mehreren dezentralen Standorten aus tätig ist, und beeinflusst damit, wo die Mitarbeitenden arbeiten.
- Das **Mobilitätsprofil** von Mitarbeitenden gibt Aufschluss darüber, ob diese hauptsächlich vor Ort arbeiten, aufgabenspezifische Rollen einnehmen oder häufig unterwegs sind. Dieser Faktor hängt von der jeweiligen Branche ab und wirkt sich erheblich auf die Mobilitätsnachfrage aus.
- Die A**nbindung an den öffentlichen Nahverkehr** schränkt den Lösungsraum weiter ein, da eine schlechte Anbindung die Möglichkeiten für Zuschüsse zum öffentlichen Nahverkehr oder flexible Mobilitätsbudgets einschränkt.

Zu den strategischen Merkmalen zählen CO_2-Emissionsziele, Nachhaltigkeitsberichterstattung, Attraktivität als Arbeitgebende und Arbeitskultur.

- Die **CO_2-Emissionsziele** definieren, wie ambitioniert ein Unternehmen bei der Auswahl von Mobilitätslösungen sein muss. Diese Ziele können sich auf die Gesamtemissionen des Unternehmens beziehen oder ausdrücklich für verkehrsbedingte Emissionen festgelegt werden, wobei letztere unmittelbarere Auswirkungen auf Mobilitätsentscheidungen haben.
- Die **Nachhaltigkeitsberichterstattung** erfordert von Organisationen, konkrete und überprüfbare Daten zu generieren. Dies macht Tracking- und Messmethoden notwendig, um die Auswirkungen von Mobilität präzise zu erfassen.
- Die **Arbeitgebern-Attraktivität** beeinflusst, ob Mobilität als funktionale Notwendigkeit oder als strategischer Vorteil positioniert wird. Unternehmen, die im Wettbewerb um Talente unter Druck stehen, betrachten Mobilität oft als Teil ihres Wertversprechens als Arbeitgeber.
- Die **Arbeitskultur** prägt die Pendelgewohnheiten – sie definiert die Erwartungen hinsichtlich Anwesenheit und Remote-Arbeit wirkt sich so auf die Gesamtnachfrage nach physischer Mobilität sowie deren Spitzenauslastung beeinflusst.

Zu den betrieblichen Merkmalen zählen der Flottentyp, die Flottenbeschaffung und die Parkinfrastruktur.

- Der **Flottentyp** bestimmt, ob ein Unternehmen überhaupt eine Flotte braucht, und, falls ja, für welche Zwecke die Fahrzeuge benötigt werden. Dabei wird zwischen Betriebsfahrzeugen und Fahrzeugen unterschieden, die als Firmenwagen bereitgestellt werden, was einen starken Einfluss auf die Größe der Flotte und die Fahrzeugtypen hat.
- Die **Flottenbeschaffung** definiert das zugrundeliegende finanzielle Modell und den Grad an Flexibilität bei der Anpassung von Fahrzeugkonzepten.
- Die **Parkinfrastruktur** bestimmt die Verfügbarkeit und Auslastung von Parkkapazitäten und beeinflusst damit den Bedarf an ergänzenden Mobilitätslösungen.

Diese Merkmale stehen für strukturelle und kulturelle Gegebenheiten, die sich nicht ohne Weiteres ändern lassen, die jedoch Einfluss darauf haben, welche Mobilitätslösungen realistisch und effektiv umgesetzt werden können. Zusammengenommen ergeben diese Merkmale ein spezifisches Organisationsprofil. Das Profil dient als Grundlage für die Auswahl von Mobilitätslösungen, die den Anforderungen und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens entsprechen.

> Wenn ich meine Flotte heute in einer Kleinstadt betreibe, möchten alle ein Auto haben. Wenn ich aber jemandem in München sage: ‚Du hast Anspruch auf einen Dienstwagen‘, dann sagt er: ‚Was will ich mit einem Auto? Ich brauche ein Bahnticket.‘
>
> **Miroslav Mikic,** Flottenmanager, ZF (Interview C7)



05

Eine Taxonomie von Corporate Mobility-Lösungen für Unternehmen

Zu den Corporate Mobility-Lösungen gehören Verkehrsmittel, Infrastruktur sowie die Art und Weise, wie Mobilitätsdienste genutzt und verwaltet werden. Solche Lösungen unterscheiden sich erheblich hinsichtlich ihres Umfangs, ihrer Komplexität und ihrer Auswirkungen. Manche erfordern eine physische Infrastruktur und langfristige Investitionen, während andere auf Software oder finanzielle Anreize setzen. Ihre Wirksamkeit hängt nicht nur von der technischen oder wirtschaftlichen Machbarkeit ab, sondern auch davon, inwieweit sie mit den Merkmalen der Organisation – darunter Standortstruktur, Mobilitätsprofile und strategische Prioritäten – im Einklang stehen. Unternehmen sehen sich mit einer breiten und heterogenen Lösungslandschaft konfrontiert. Allerdings lassen sich einzelne Lösungen selten isoliert bewerten, da ihr Nutzen oft erst in Kombination mit anderen Möglichkeiten und innerhalb eines bestimmten organisatorischen Kontexts zum Tragen kommt.

In diesem Kapitel wird eine aus den Interviews abgeleitete Taxonomie von Mobilitätslösungen für Unternehmen vorgestellt. Die Taxonomie unterteilt die Lösungen in drei Metadimensionen (MD): physische Infrastruktur, Verkehrsmittel und unterstützende Softwarelösungen (siehe Abb. 6). Jede Metadimension setzt sich aus mehreren Dimensionen zusammen, die unterschiedliche Lösungen beschreiben und auf unterschiedliche Mobilitätsbedürfnisse eingehen. Zusammen bilden diese Lösungen ein modulares Portfolio, das je nach den Merkmalen der Organisation und den Mobilitätszielen kombiniert und angepasst werden kann.



Abb. 6 Corporate Mobility-Lösungen

MD	Dimensionen	Merkmale			
Infrastruktur	Zuweisung von Parkplätzen	Fest zugewiesene Parkplätze	Parkplatzreservierungen	Parkplätze nach dem „First-come-first-served-Prinzip“	
	Mikromobilität und aktive Mobilität	Fahrradstellplätze	Parkplätze für Roller	Duschen und Umkleideräume	
	Ladeinfrastruktur	Laden für batterie-elektrische Pkw	Laden für E-Bikes/E-Scooter	Laden zu Hause	
Verkehrsmittel	Flottennutzung	Individuell	Pool	Carsharing im Unternehmen	
	Flottendienste	Wartung	Räder und Reifen	Versicherung	Finanzierung
	Mikromobilität	Leasingoptionen	Sharing im Unternehmen		
	Angebot an öffentlichen Verkehrsmitteln	Lokal	Regional	Fernverkehr	
	Zuschüsse für den öffentlichen Nahverkehr	Flatrate	Abonnement	Erstattung	
	Shuttlebus	Feste Route	Auf Abruf		
Softwarelösung	Flottenmanagement	Digitale Buchung und Wartungsplanung	Schlüssellose Zugangssysteme		
	Parkraummanagement	Abwicklung von Parkgebühren	Zeitfensterbuchung	Kapazitätsüberwachung	
	Mobilitätsbudget	Integration der Buchung	Virtuelle Karte	Belegerstattung	
	Fahrgemeinschaften	Vermittlung von Personen	Abrechnung der Kostenerstattung		
	Streckenanalyse	Basierend auf Befragungen	Basierend auf Adressen		
	Schaffung von Anreizen	Barzulage	Gamifizierung	Vorbildfunktion	

Zur physischen Infrastruktur gehören Parkplätze, Einrichtungen für Mikro- und aktive Mobilität sowie Ladeinfrastruktur.

- Die **Zuweisung von Parkplätzen** kann von festen Parkplätzen bis hin zum „First-come-first-served-Prinzip“ reichen. Unternehmen können ihre Parkraumrichtlinie anpassen, um die Nachfrage zu steuern, Verkehrsstaus zu verringern und nachhaltiges Pendeln zu fördern.
- Fahrrad- und Rollerabstellplätze sowie Duschen und Umkleideräume fördern die **aktive Mobilität** und tragen dazu bei, das Pendelverhalten zu verändern.
- Die **Ladelösungen** umfassen batterieelektrische Pkw, E-Bikes, E-Roller und in einigen Fällen auch das Laden zu Hause. Unternehmen mit Elektrofahrzeugflotten sind abhängig von zuverlässigen Lademöglichkeiten am Arbeitsplatz oder bei den Mitarbeitenden zu Hause.

Zu den Verkehrsmitteln zählen die Nutzung von Fahrzeugflotten, Flottendiensten, Mikromobilität, das Angebot des öffentlichen Nahverkehrs, Zuschüsse zum öffentlichen Nahverkehr sowie Shuttle-Dienste.

- Die **Flottennutzung** bestimmt die Muster des Zugangs zu Fahrzeugen und deren Nutzung innerhalb der Organisation. Durch die Zusammenlegung von Flotten und die gemeinsame Nutzung von Fahrzeugen lässt sich die Gesamtgröße der Flotte verringern und die Auslastung steigern.
- **Flottendienste** umfassen unterstützende Dienstleistungen, die die Verfügbarkeit der Fahrzeuge und die Vorhersehbarkeit der Kosten über den gesamten Lebenszyklus der Flotte hinweg gewährleisten.
- **Leasing oder Sharing von Mikromobilität** erweitern die Mobilitätsmöglichkeiten für kürzere Strecken oder die „Last-Mile"-Strecken mit dem Fahrrad oder Roller.
- **Öffentliche Verkehrslösungen** decken verschiedene geografische Gebiete und Reisezwecke ab, von lokalen und regionalen Verbindungen bis hin zu Fernverkehrsangeboten.
- **Zuschüsse zum öffentlichen Nahverkehr** variieren je nach regionalem Verkehrsangebot und Budgetbeschränkungen, was zu unterschiedlichen Zuschuss- und Erstattungsmodellen führt.
- **Shuttlebusverbindungen** verbinden dezentrale Standorte miteinander oder schließen Lücken im öffentlichen Nahverkehr in Vororten oder ländlichen Gebieten.

Zu den softwarebasierten Lösungen zählen Flottenmanagement, Parkraummanagement, Mobilitätsbudgets, Fahrgemeinschaften, Routenanalyse und Anreizsysteme.

- **Flottenmanagementsysteme** ermöglichen den koordinierten und datengestützten Betrieb von Fahrzeugflotten, indem sie den Zugriff strukturieren, die Nutzung überwachen und Wartungsprozesse unterstützen.
- **Parkraummanagement-Plattformen** unterstützen die strukturierte Zuweisung und Nutzung von Parkkapazitäten, indem sie Transparenz hinsichtlich Verfügbarkeit, Auslastung und Preisgestaltung schaffen.
- **Mobilitätsbudgets** bieten einen flexiblen Rahmen, der es den Mitarbeitenden ermöglicht, zwischen verschiedenen Mobilitätsoptionen zu wählen, und mit dem Unternehmen gleichzeitig die Nutzung und die Kosten steuern können.
- **Mitfahrplattformen** erleichtern durch die Koordinierung der Nutzenden die gemeinsame Nutzung von Fahrzeugen und reduzieren den Verwaltungsaufwand für die Kostenerstattung.
- Die **Streckenanalyse** hilft Organisationen dabei, das Pendel- und Reiseverhalten zu verstehen, indem sie systematisch ermittelt, wo und wie Mobilitätsbedarf entsteht.
- **Anreizlösungen** beeinflussen das Mobilitätsverhalten, indem sie finanzielle oder kulturelle Signale setzen, welche die bevorzugte Verkehrsmittelwahl fördern.

Einzeln betrachtet decken diese Corporate Mobility-Lösungen spezifische Mobilitätsbedürfnisse ab; zusammen bilden sie eine schlüssige Lösungslandschaft, die die Mobilität der Mitarbeitenden in der Praxis ermöglicht und gestaltet. Die Relevanz und Wirksamkeit einzelner Lösungen hängen davon ab, inwieweit sie mit den Merkmalen der Organisation und den strategischen Prioritäten im Einklang stehen. Daher bilden die in diesem Kapitel vorgestellten Lösungsdimensionen die Grundlage für die Verknüpfung von Organisationsmerkmalen mit geeigneten Mobilitätskonzepten.

Im Allgemeinen bieten Corporate Mobility-Lösungen verschiedene strategische Ansatzpunkte, die Organisationen bei der Ausgestaltung ihrer Lösungen berücksichtigen sollten.

1 Make-or-Buy-Entscheidung

Viele Mobilitätslösungen erfordern externe Anbieter, da sie auf spezialisierte Technologie und ein hohes Serviceniveau angewiesen sind. So werden beispielsweise öffentliche Verkehrsmittel in der Regel von Verkehrsbehörden betrieben, während Hersteller andere Verkehrsmittel bereitstellen. Im Gegensatz dazu entwickeln Unternehmen die physische Infrastruktur häufig selbst, da die örtlichen Gegebenheiten eine entscheidende Rolle spielen und die Umsetzung eher projektbezogen erfolgt als im Rahmen eines fortlaufenden Dienstes.

Wie in Kapitel 3 beschrieben, stellt Corporate Mobility as a Service (CMaaS) einen besonders relevanten Anwendungsfall für die „Make-or-Buy"-Entscheidung dar. Anstatt einzelne Lösungen zu beschaffen und zu verwalten, können Unternehmen eine integrierte Plattform von einem CMaaS-Anbietenden erwerben, die verschiedene Verkehrsträger, Buchung und Abrechnung in einem einzigen System bündelt. Die Anbietenden hier unterscheiden sich hinsichtlich ihres Leistungsumfangs und ihrer Ausrichtung: Einige bieten eine breit gefächerte, multimodale Plattform für Mobilitätsbudgets an, die verschiedene Mobilitätsoptionen unter einem von Arbeitgebern verwalteten Konto bündeln, während andere sich auf bestimmte Anwendungsfälle konzentrieren, wie beispielsweise Carsharing für Unternehmen oder Parkraummanagement. Das Verständnis der Logik hinter solchen Angeboten hilft Unternehmen dabei, zu beurteilen, ob angesichts ihres spezifischen organisatorischen Kontexts eine Plattform oder ein modularer Ansatz vorzuziehen ist.

> Mit einem Rückerstattungsbudget können Sie alles abdecken – in der Stadt, in Vororten und auf dem Land. Sie könnten ein Mobilitätsbudget anbieten und sagen: ‚Nutzen Sie es zur Finanzierung Ihres eigenen Autos, kaufen Sie sich ein Elektrofahrzeug oder reichen Sie Ihre Ladekosten ein.'

Nicola Büsse, CEO und Mitgründerin von MOBIKO (Interview P5)



2 Kosteneinspar-potenzial

Wie in Abb. 7 zusammengefasst, unterscheiden sich Corporate Mobility-Lösungen hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Kostenstrukturen. Einige Lösungen tragen zur Kosteneinsparung bei, indem sie den Bedarf senken, die Auslastung steigern oder die betriebliche Komplexität verringern. Dies lässt sich auf verschiedene Weise erreichen, beispielsweise durch die Buchung von Zeitfenstern zur Optimierung der Parkplatz-zuweisung, durch Pooling- und Carsharing-Modelle zur Verringerung der Gesamtflotten-größe, durch intelligentes Laden oder durch den Ersatz von Firmenwagen durch Mobilitäts-budgets. Andere Lösungen verfügen über Mechanismen zur Kostendeckung, die zur Querfinanzierung anderer Lösungen genutzt werden können. Zu den Möglichkeiten zählen hier kostenpflichtige Parkplätze für Mitarbeitende und Besuchende sowie Carsharing oder Mikromobilitäts-Sharing zur privaten Nutzung gegen eine Gebühr. Um Mobilitätskonzepte zu entwickeln, die nicht nur effektiv, sondern auch langfristig finanziell tragfähig sind, ist es daher unerlässlich zu verstehen, ob eine Lösung zur Kostensenkung oder zur Kosten-deckung beiträgt.

Abb. 7 Kosteneinsparpotenzial von Corporate Mobility-Lösungen

MD	Dimensionen	Merkmale			
Infrastruktur	Zuweisung von Parkplätzen	Fest zugewiesene Parkplätze	Parkplatzreservierungen	Parkplätze nach dem „First-come-first-served-Prinzip“	
	Mikromobilität und aktive Mobilität	Fahrradstellplätze	Parkplätze für Roller	Duschen und Umkleideräume	
	Ladeinfrastruktur	Laden für batterie-elektrische Pkw	Laden für E-Bikes/ E-Scooter	Laden zu Hause	
Verkehrsmittel	Flottennutzung	Individuell	Pool	Carsharing im Unternehmen	
	Flottendienste	Wartung	Räder und Reifen	Versicherung	Finanzierung
	Mikromobilität	Leasingoptionen		Sharing im Unternehmen	
	Angebot an öffentlichen Verkehrsmitteln	Lokal	Regional	Fernverkehr	
	Zuschüsse für den öffentlichen Nahverkehr	Flatrate	Abonnement	Erstattung	
	Shuttlebus	Feste Route		Auf Abruf	
Softwarelösung	Flottenmanagement	Digitale Buchung und Wartungsplanung		Schlüssellose Zugangssysteme	
	Parkraummanagement	Abwicklung von Parkgebühren	Zeitfensterbuchung	Kapazitätsüberwachung	
	Mobilitätsbudget	Integration der Buchung	Virtuelle Karte	Belegerstattung	
	Fahrgemeinschaften	Vermittlung von Personen		Abrechnung der Kostenerstattung	
	Streckenanalyse	Basierend auf Befragungen		Basierend auf Adressen	
	Schaffung von Anreizen	Barzulage	Gamifizierung	Vorbildfunktion	

Kostendeckung/Querfinanzierung Einsparpotenzial



3 Attraktivität als Arbeitgeber

Leistungen im Bereich Mobilität stehen sowohl in Deutschland als auch in der Schweiz an zweiter Stelle der von den Beschäftigten am meisten geschätzten Zusatzleistungen. Damit positioniert sich die Corporate Mobility nicht mehr nur als Kostenpunkt, sondern als direktes Instrument zur Gewinnung und Bindung von Talenten. Unternehmen, die proaktiv Mobilitätslösungen entwickeln, können sich als (potenzielle) Arbeitgeber von der Konkurrenz abheben, insbesondere auf umkämpften Arbeitsmärkten.

> Unsere Mobilitätsrichtlinie sieht vor, dass nur Mitarbeitende, deren Anfahrtszeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln mehr als 45 Minuten beträgt, überhaupt Anspruch auf einen Parkplatz haben. Mitarbeitende, die keinen Parkplatz nutzen, erhalten 40 CHF in bar als Mobilitätsbonus zur Unterstützung ihrer persönlichen Mobilität.
>
> Circle Lead Mobility Solutions, Pharmaceuticals (Interview C6)

4 Potenzial für eine Verkehrsverlagerung

Erfahrungen aus der Praxis deuten darauf hin, dass gut geplante Mobilitätslösungen das Pendelverhalten maßgeblich beeinflussen können. Eine Pilotstudie mit 100 Mitarbeitenden hat gezeigt, dass der strukturierte Zugang zu flexiblen Mobilitätsoptionen einen nennenswerten Anteil der Teilnehmenden dazu veranlasste, die Nutzung von Privatfahrzeugen zu verringern und verstärkt auf öffentliche Verkehrsmittel umzusteigen. Dies deutet darauf hin, dass die Gestaltung der Lösungen – einschließlich der Art und Weise, wie Optionen präsentiert, bepreist und gebündelt werden – die Entscheidungen der Mitarbeitenden beeinflusst. Organisationen, die dieser Gestaltungsdimension bewusst Rechnung tragen, können Nachhaltigkeitsziele verfolgen, ohne auf restriktive Richtlinien zurückgreifen zu müssen.

> Sobald die Parkgebühren ein Niveau erreichen, bei dem man jedes Mal einen spürbaren Betrag zahlen muss, fragt man sich schnell, ob die Fahrt mit dem Zug vielleicht die klügere Wahl wäre.
>
> **Michael Klasa,** Leiter Mobilität, Swisscom (Interview C1)

5 Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit

Corporate Mobility-Lösungen unterscheiden sich darin, inwieweit sie zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen beitragen. Ihre Auswirkungen hängen davon ab, ob sie die Verkehrsnachfrage senken, Arbeitnehmende dazu bewegen, auf emissionsärmere Verkehrsmittel umzusteigen, oder bestehende Mobilitätsmuster klimafreundlicher gestalten. Da die berufsbedingte Mobilität eine wesentliche Quelle von Verkehrsemissionen darstellt, wird die Corporate Mobility zu einem entscheidenden Hebel für die Emissionsminderung, insbesondere wenn Lösungen wie die Elektrifizierung des Fuhrparks, Anreize für den öffentlichen Nahverkehr und multimodale Konzepte strategisch miteinander kombiniert werden. Zudem beeinflussen Mobilitätslösungen die Nutzung des physischen Raums. Durch die Verringerung der Parknachfrage – beispielsweise durch multimodale Angebote, Shared Mobility oder Remote-Arbeit – kann wertvoller Raum freigesetzt werden, der für alternative Zwecke genutzt oder zur Senkung der Infrastrukturkosten eingesetzt werden kann. Die Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit sollten daher nicht nur im Hinblick auf CO_2-Emissionen betrachtet werden, sondern auch im Hinblick auf die effiziente Nutzung von Flächen und Ressourcen.

Zusammen bilden diese Aspekte die strategische Grundlage für die Bewertung und Kombination von Corporate Mobility-Lösungen. Ihre relative Bedeutung hängt von den Zielen und dem Kontext der Organisation ab. Anstatt sich auf eine einzige Dimension zu konzentrieren, können Unternehmen davon profitieren, wenn sie diese bei der Ausarbeitung ihres individuellen Mobilitätskonzepts gemeinsam berücksichtigen.

06

Ableitung von Archetypen

Die in den vorangegangenen Kapiteln vorgestellten organisatorischen Merkmale und Mobilitätslösungen beschreiben zwei sich ergänzende Perspektiven für die Corporate Mobility. Während organisatorische Merkmale die Mobilitätsanforderungen und -einschränkungen bestimmen, stellen Mobilitätslösungen die verfügbaren Gestaltungsmöglichkeiten dar. Um die Taxonomie in praktische Leitlinien umzusetzen, müssen diese Aspekte gemeinsam berücksichtigt werden. Zu diesem Zweck wurden Archetypen entwickelt, um zu veranschaulichen, wie organisatorische Merkmale mit geeigneten Mobilitätslösungen abgeglichen werden können (siehe Abb. 8).

Die drei Archetypen stellen typische Konfigurationen der ausschlaggebendsten organisatorischen Merkmale dar, die aus der Analyse der für diese Studie durchgeführten qualitativen Interviews abgeleitet und durch diese validiert wurden. Die folgenden sieben Dimensionen wurden ausgewählt, da sie am konsequentesten darüber entschieden, welche Lösungen in einem bestimmten organisatorischen Kontext realisierbar waren oder ausgeschlossen werden mussten. Die übrigen Dimensionen aus Kapitel 4 sind für die Feinabstimmung des Mobilitätskonzepts einer Organisation relevant, ließen jedoch in den Interviewdaten keine grundlegend unterschiedlichen Mobilitätskontexte erkennen.

Der **Raumtyp** erwies sich als wichtiger einschränkender Faktor: Wie es eine der befragten Personen ausdrückte, ist die geografische Lage ein „K.O.-Kriterium“, das direkt die Verfügbarkeit öffentlicher Verkehrsmittel und die Bandbreite praktikabler Alternativen zum Auto bestimmt. Keine andere Dimension schließt mögliche Lösungen so radikal aus. Die **Standortstruktur** verstärkt diesen Effekt, indem sie bestimmt, ob die Mobilität der Mitarbeitenden ausreichend konzentriert ist, um eine kritische Masse für gemeinsame Lösungen wie Carsharing oder Shuttle-Dienste zu erreichen. Das **Mobilitätsprofil**, das eng mit der jeweiligen Branche verbunden ist, bestimmt die Häufigkeit, den Zweck und die Vorhersehbarkeit von Fahrten. Diese Faktoren bestimmen, ob Lösungen auf tägliche Pendelbewegungen oder auf unregelmäßige, zweckgebundene Fahrten ausgerichtet sein müssen. Gemeinsam erwiesen sich diese drei standortbezogenen Dimensionen bei der Analyse der Interviews als entscheidend für die Eingrenzung des Lösungsraums.

Die **Branche** bestimmt die grundlegende operative Logik der Mitarbeitenden-Mobilität – ob ein großer Teil der Belegschaft täglich vor Ort anwesend sein muss, wie beispielsweise in der Produktion, oder ob Dienstreisen unregelmäßig und aufgabenbezogen erfolgen, wie beispielsweise in der Beratung oder im Außendienst. Außerdem beeinflusst sie die Flottenanforderungen sowie das regulatorische und wettbewerbsbezogene Umfeld, in dem Entscheidungen zur Mobilität getroffen werden. Während das Mobilitätsprofil die daraus resultierenden Mobilitätsmuster erfasst, erklärt die Branche, warum diese Muster entstehen und wie stabil sie sind.

Flottentyp und **Parkinfrastruktur** runden die Archetyp-Dimensionen als feste betriebliche Rahmenbedingungen ab: Sie spiegeln bestehende Strukturen wider, die sich kurzfristig nur schwer ändern lassen. Die strategischen Treiber – **CO_2-Emissionsziele** und **Attraktivität als Arbeitgeber** – wurden nicht deshalb ausgewählt, weil sie definieren, was möglich ist,

sondern weil sie bestimmen, in was Organisationen bereit sind zu investieren und wie Lösungen intern gestaltet werden. Sie bestimmen den Grad der Ambitionen und die interne Legitimität des Mobilitätskonzepts.

Die Archetypen stehen für die in den Interviews beobachteten wiederkehrenden Organisationstypen und veranschaulichen, wie sich spezifische Unternehmenskontexte in schlüssigen Mobilitätslösungen widerspiegeln. Die drei Archetypen sind insofern vorherrschend, als sie den Großteil der in den Interviews vertretenen Unternehmen abdecken, und viele Organisationen dürften sich in einem davon wiedererkennen. Sie erheben jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit: Bestimmte Organisationen, beispielsweise kleine Unternehmen oder Behörden, lassen sich möglicherweise durch keines der drei Profile vollständig erfassen. Die Archetypen stellen vereinfachte analytische Betrachtungsweisen dar und spiegeln die Vielfalt der individuellen Unternehmenssituationen nicht vollständig wider.

Als Analyseinstrument bietet die Archetypenklassifizierung mehrere praktische Vorteile. Sie veranschaulicht, welche Mobilitätslösungen unter ähnlichen Bedingungen funktionieren, und bietet damit einen strukturierten Ansatzpunkt für die Entwicklung eines Mobilitätskonzepts und die Festlegung eines realistischen Zielniveaus. Durch die Übertragung von abstrakten organisatorischen Merkmalen in konkrete Mobilitätsbedürfnisse unterstützen die Archetypen zudem die interne Kommunikation und eine frühzeitige strategische Abstimmung und schaffen so ein gemeinsames Verständnis im gesamten Unternehmen. Vor allem heben sie hervor, dass wirksame Mobilitätsstrategien kontextspezifisch sind, da das, was für eine bestimmte Art von Organisation funktioniert, nicht auf eine andere Person übertragen werden kann. Unternehmen sollten sie daher nutzen, um typische Muster zu erkennen, über ihre eigenen Merkmale und Bedürfnisse nachzudenken, geeignete Lösungen zu identifizieren und die Grundlage für die Entwicklung ihres eigenen Gesamtmobilitätskonzepts zu schaffen.

Autoabhängige Produktionsstandorte

Unternehmen, die in ländlichen Gebieten produzieren, verfügen in der Regel über zentral gelegene Standorte und zeichnen sich durch eine überwiegend auf Pkw basierende Mobilität aus. Die Möglichkeiten des öffentlichen Nahverkehrs sind oft begrenzt, weshalb die Verfügbarkeit von Fahrzeugen und die Parkinfrastruktur von entscheidender Bedeutung sind. In diesem Umfeld konzentrieren sich Unternehmen auf die Gewährleistung der Betriebskontinuität bei gleichzeitiger schrittweiser Steigerung der Effizienz und Nachhaltigkeit. Die Elektrifizierung von Fahrzeugflotten, Fahrgemeinschaften und datengestütztes Parkraummanagement können dazu beitragen, bestehende Strukturen zu optimieren und die Nachhaltigkeit zu fördern. Carsharing für Unternehmen, das Laden zu Hause und Alternativen zu herkömmlichen Firmenwagenmodellen können zusätzliche Flexibilität bieten, wenn Parkplatzkapazitäten oder Kostendruck eine Rolle spielen.

Multimodale urbane Dienstleister

Städtische Dienstleistungsunternehmen verfügen häufig über dezentrale Standorte in städtischen Gebieten, in denen die Parkmöglichkeiten begrenzt sind und alternative Mobilitätsoptionen leicht zugänglich sind. Mobilitätsentscheidungen in diesen Zusammenhängen werden weniger von betrieblichen Erfordernissen als vielmehr von Flexibilität, Kostentransparenz und den Präferenzen der Mitarbeitenden bestimmt. Lösungen wie Fahrkarten für den öffentlichen Nahverkehr, Mobilitätsbudgets und Anreizmechanismen eignen sich hierfür besonders gut, vor allem wenn die Attraktivität als Arbeitgeber und flexible Arbeitsmodelle eine wichtige Rolle spielen. Digitale Tools und Mikromobilitätsangebote können einen effizienten Verkehr in komplexen städtischen Umgebungen zusätzlich unterstützen.

Flottenintensive Hub-Betriebe

Operative Organisationen mit Hubs koordinieren häufige, aufgabenspezifische Reisen zwischen mehreren Standorten und festgelegten Drehkreuzen. Mobilität ist ein wesentlicher Bestandteil ihres täglichen Betriebs. Diese Organisationen verwalten in der Regel große Flotten, weshalb die Verfügbarkeit der Fahrzeuge und die Elektrifizierung entscheidende Faktoren sowohl für die Effizienz als auch für die Emissionsminderung sind. Die auf Hubs basierende Struktur sorgt für ein gewisses Maß an Zentralisierung, das die gemeinsame Nutzung verschiedener Verkehrsträger ermöglicht und ein koordiniertes Flottenmanagement unterstützt. Auf regelmäßig befahrenen Strecken mit hohem Verkehrsaufkommen sind Shuttle-Dienste eine sinnvolle Option, während in Vororten häufig die Einbindung des öffentlichen Nahverkehrs in betriebliche Mobilitätslösungen möglich ist.

Die Archetypen gehen direkt auf eine zentrale Herausforderung ein, die in der vorangegangenen Studie identifiziert wurde. Diese hatte gezeigt, dass Organisationen Schwierigkeiten hatten, einzuschätzen, welche Mobilitätslösungen in ihrem spezifischen Kontext funktionieren würden. In der Praxis führt diese Unsicherheit dazu, dass Unternehmen entweder auf vertraute, bewährte Lösungen zurückgreifen, ohne deren Eignung zu prüfen, oder isolierte Maßnahmen ergreifen, ohne diese strategisch aufeinander abzustimmen. Indem jedes Modell auf einer bestimmten Kombination von organisatorischen Merkmalen basiert, macht das Rahmenwerk diese Bewertung umsetzbarer: Es übersetzt abstrakte Merkmale in konkrete mobilitätsbezogene Bedürfnisse und Lösungsportfolios.

Abb. 8 Archetypen der Corporate Mobility und entsprechende Lösungen

Dimensionen	Exemplarische Archetypen	Merkmale	Lösungen
Branche **Raumtyp** **Standortstruktur** **Mobilitätsprofil** Flottentyp Parkinfrastruktur Strategische Treiber	**Autoabhängige Produktions-standorte**	**Produktion im ländlichen Raum, zentralisiert, ortsgebunden** • Fuhrpark mit Firmenwagen • Ausreichende Parkinfrastruktur • Die Emissionsminderung ist zwar wichtig, doch der Pendelverkehr macht nur einen geringen Anteil an den Gesamtemissionen aus	z. B. • Carsharing im Unternehmen • Fahrgemeinschaften • Laden zu Hause • Mobilitätsbudget als Alternative zu Firmenwagen
	Multimodale urbane Dienstleister	**Dienstleistungen – im urbanen Raum, dezentral, ortsgebunden** • Kleiner Fuhrpark mit Firmenwagen • Begrenzte Parkmöglichkeiten • Attraktivität als Arbeitgeber als zentrales strategisches Ziel	z. B. • Mobilitätsbudget, das verschiedene Lösungen umfasst • Fahrkarten für den öffentlichen Nahverkehr • Schaffung von Anreizen • Übereinstimmung mit der Richtlinie für Remote-Arbeit
	Flotten-intensive Hub-Betriebe	**Serviceanbieter im (sub)urbanen Raum, dezentralisiert mit Hubs, aufgabenspezifisch** • Große Flotte mit überwiegend Betriebsfahrzeugen • Begrenzte Parkmöglichkeiten • Flottenbezogene Emissionen als entscheidender Faktor bei Mobilitätsentscheidungen	z. B. • Elektrifizierung des Fuhrparks • Digitales Parkraummanagement • Fahrradverleih • Shuttle-Dienste • Fahrkarten für den öffentlichen Nahverkehr

07

Praktische Leitlinien

Warum betriebliches Mobilitäts-management?

Unternehmen sollten ihre Corporate Mobility-Lösungen überdenken, da Mobilität einen direkten Einfluss auf eine Reihe wichtiger Geschäftskennzahlen hat, darunter Nachhaltigkeit, Kosteneffizienz und Mitarbeiterzufriedenheit. So ist die Corporate Mobility beispielsweise für einen erheblichen Anteil der Emissionen verantwortlich. Maßnahmen in diesem Bereich helfen Unternehmen dabei, ihre Klimaziele zu erreichen, und bereiten sie auf strengere Berichtspflichten vor. Gleichzeitig haben Mobilitätslösungen einen starken Einfluss auf die Attraktivität als Arbeitgeber, da Mitarbeitende Wert darauf legen, zwischen flexiblen, zuverlässigen und nachhaltigen Mobilitätsoptionen wählen zu können. Darüber hinaus tragen abgestimmte Konzepte dazu bei, Ineffizienzen zu verringern und Kosteneinsparungen durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen, optimierte Parkmöglichkeiten und den Einsatz digitaler Tools zu erzielen. Ein gut durchdachtes Mobilitätskonzept schafft daher Mehrwert in vielerlei Hinsicht – von Nachhaltigkeit und Einhaltung gesetzlicher Vorschriften bis hin zur Zufriedenheit von Mitarbeitenden und zur betrieblichen Effizienz.

Wie fangen Sie damit an?

Der erste entscheidende Schritt besteht darin, klare Zuständigkeiten und Ziele festzulegen. Ohne klar definierte Zuständigkeiten bleiben Mobilitätsinitiativen in Unternehmen oft fragmentiert oder reaktiv. Unternehmen sollten daher die Verantwortung für die Unternehmensmobilität ausdrücklich zuweisen, sei es in Form einer eigenständigen Funktion oder einer funktionsübergreifenden Aufgabe. Zweitens sollten sie sich auf eine kleine Anzahl strategischer Ziele, z. B. Kostenkontrolle, Emissionsminderung, Attraktivität als Arbeitgeber und Betriebsoptimierung. Diese Ziele dienen als Orientierung für die folgenden Entscheidungen und schaffen gleichzeitig interne Legitimität für den Wandel.

Organisationen sollten ihre Merkmale anschließend anhand der oben beschriebenen Taxonomie bewerten. Eine einfache Zuordnung hilft dabei, die eigenen Bedürfnisse zu ermitteln und herauszufinden, welcher Archetyp am besten passt. Auf der Grundlage dieser Zuordnung sollten Unternehmen ihre derzeitigen Lösungen überprüfen und beurteilen, ob diese zum Unternehmensprofil passen. In vielen Fällen spiegeln bestehende Lösungen eher historische Gegebenheiten und Entscheidungen wider als aktuelle strategische Prioritäten.

Auf dieser Grundlage sollten sich Unternehmen auf eine Reihe zentraler Lösungsbereiche konzentrieren: den Umstieg von individuell genutzten Firmenwagen auf multimodale Ansätze, die Einbindung von Angeboten in Mobilitätsbudgets, die Anpassung von Reiserichtlinien und Arbeitsabläufen, die Nutzung von Daten als Grundlage für Entscheidungsprozesse sowie die entsprechende Ausrichtung von Organisationsstrukturen und -prozessen. Pilotprojekte bieten eine risikoarme Möglichkeit, Lösungen zu testen, beispielsweise im Bereich Parkraummanagement, öffentlicher Nahverkehr und digitale Flottenmanagement-Tools.

Was sind die Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung?

Klare strategische Ausrichtung: Ein erfolgreiches Mobilitätskonzept erfordert eine Strategie, die mit den übergeordneten Unternehmenszielen verknüpft ist. Unternehmen sollten festlegen, ob ihre Mobilitätsentscheidungen von Nachhaltigkeit, Arbeitgebern-Attraktivität oder Kosteneffizienz geleitet werden – oder von welcher Kombination dieser Ziele und in welchem Umfang. Ohne klare Prioritäten verlieren Mobilitätslösungen an Wirkung und bleiben isolierte Initiativen.

Unterstützung und Engagement der obersten Führungsebene: Der Rückhalt durch das Top-Management ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für Mobilitätsinitiativen, da er Entscheidungen legitimiert und Umsetzungsprozesse beschleunigt. Ohne ein klares Bekenntnis der obersten Führungsebene mangelt es Projekten oft an Autorität, Ressourcen und Kontinuität, was zu Verzögerungen oder zum Scheitern führt. Sichtbare Unterstützung und eine Vorbildfunktion der Führungskräfte stärken zudem die interne Akzeptanz und die Priorisierung abteilungsübergreifend.

> Früher haben wir alles intern mit einem Team von mehreren Dutzend Mitarbeitenden abgewickelt, einschließlich des Fuhrparkmanagements. Heute arbeiten wir mit nur einer Handvoll Mitarbeitenden.
>
> **Michael Klasa,** Leiter Mobilität, Swisscom (Interview C1)

Klare Führungs- und Entscheidungsstrukturen: Da am betrieblichen Mobilitätsmanagement in Unternehmen in der Regel mehrere Abteilungen beteiligt sind, sind klare Führungsstrukturen unerlässlich. Die Festlegung von Zuständigkeiten, Entscheidungsbefugnissen und Koordinierungsmechanismen trägt dazu bei, eine Zersplitterung der Initiativen und Zielkonflikte zu vermeiden. Ohne klare Strukturen bleiben Mobilitätsmaßnahmen isoliert, was die Umsetzung verlangsamt und die Gesamtwirksamkeit mindert.

Sich wandelnde Kompetenzen – vom Flottenmanagement hin zum Mobilitätsmanagement: Die Kompetenzanforderungen verändern sich erheblich. Das traditionelle Flottenmanagement konzentriert sich auf Beschaffung und Wartung; das Reisemanagement umfasst zusätzlich die Ausarbeitung von Richtlinien und die Koordination von Anbietenden; das unternehmensweite Mobilitätsmanagement integriert Flotten, Geschäftsreisen, Pendelverkehr und digitale Lösungen. Dieser erweiterte Aufgabenbereich erfordert neue Kompetenzen, wie beispielsweise Datenanalyse, Stakeholder-Management, Plattformintegration und das Verständnis von Verhaltensweisen. Die Weiterentwicklung von Kompetenzen ist daher unerlässlich, da Lösungen zunehmend digital, multimodal und dienstleistungsorientiert sind.

> Was es wirklich braucht, ist jemand, der am Ball bleibt, motiviert ist und sagt: ‚Packen wir es an.‘ Denn letztendlich ist es keine Raketenwissenschaft – aber es passiert auch nicht von selbst.
>
> **Christoph Käubler,** Leiter des Bereichs Controlling Practice & Operations, Hitachi Energy (Interview C8)



Veränderungen und Akzeptanz bei den Mitarbeitenden: Die berufliche Mobilität wirkt sich auf die täglichen Abläufe, die finanziellen Erwartungen und das persönliche Wohlbefinden aus. Um wirksam zu sein, erfordert Veränderung eine transparente Kommunikation, klare Vorteile und einfachen Zugang zu Alternativen. Frühere Fälle haben gezeigt, dass eine frühzeitige Einbindung die Akzeptanz erhöht, Widerstände abbaut und die Qualität der umgesetzten Lösungen verbessert. Ohne ein sorgfältiges Änderungsmanagement werden neue Systeme kaum genutzt und nur geringe Auswirkungen haben.

Berücksichtigung regulatorischer und steuerlicher Rahmenbedingungen: Regulatorische und steuerliche Rahmenbedingungen beeinflussen maßgeblich die Machbarkeit und Gestaltung von Corporate Mobility-Lösungen. Steuerliche Vorschriften, Meldepflichten und rechtliche Auflagen können bestimmte Maßnahmen – wie beispielsweise Richtlinien für Dienstwagen oder Anreize für den Arbeitsweg – entweder ermöglichen oder einschränken. Auch externe Faktoren, darunter regulatorische Änderungen, beeinflussen Mobilitätsentscheidungen und können Transformationsprozesse auslösen oder einschränken.

Erfolgreiche Organisationen betrachten all diese Faktoren aus einer ganzheitlichen Perspektive. Sie stimmen Strategie, Struktur und Umsetzung aufeinander ab, um zentrale Aspekte wie beispielsweise die Strategie sowie Planung, Technologie und Innovation, Nachhaltigkeit und Compliance, Finanzierung und Investitionen sowie externe Partnerschaften widerzuspiegeln.

> Es wäre sinnvoll, alles – Fuhrpark, Bahnkarte, Fahrradleasing, Mobilitätsbudget – an einem Ort zusammenzufassen, damit wir ein großartiges Konzept entwickeln können. Und vor allem: ein Konzept für alle.

Ulrike Krause, Sales Project Manager, ORION Pharma GmbH (Interview C5)

08

Fazit

Die wichtigsten Erkenntnisse

Die Corporate Mobility wird erst dann effektiv, wenn Unternehmen diese auf ihren jeweiligen organisatorischen Kontext abstimmen. Die hier vorgestellte Taxonomie hilft Unternehmen sich systematisch mit ihren organisatorischen Merkmalen und ihrem Mobilitätsbedarf auseinandersetzen. Dieses Whitepaper bietet eine strukturierte Grundlage für die Ermittlung geeigneter Mobilitätslösungen. Anstatt den Fokus auf einzelne Lösungen zu legen, fördert das in diesem Paper vorgestellte Rahmenwerk eine ganzheitliche Betrachtung der Corporate Mobility. Darin wird hervorgehoben, dass Mobilitätslösungen ihre Wirkung erst dann entfalten, wenn sie so ausgewählt und kombiniert werden, dass sie den Standorttypen, Branchen, Standortstrukturen, Mobilitätsprofilen, strategischen Prioritäten und betrieblichen Einschränkungen Rechnung tragen. Die drei hier beschriebenen Archetypen bieten Unternehmen einen praktischen Ansatzpunkt, um ihre aktuelle Situation zu reflektieren, geeignete Lösungsportfolios zu identifizieren und fragmentierte oder veraltete Mobilitätsinitiativen zu vermeiden.

Limitationen

Die Ergebnisse dieser Studie basieren auf einer kleinen Stichprobe und spiegeln eher typische Muster wider als eine allgemeine Klassifizierung von Organisationen. Die Archetypen bilden zwar wiederkehrende Organisationsstrukturen ab, sie können jedoch die Vielfalt der individuellen Unternehmenssituationen nicht vollständig erfassen. Große Organisationen können je nach Definition des Analyseumfangs mehreren Archetypen entsprechen. Eine unternehmensweite Betrachtung kann zu einer anderen Klassifizierung führen als eine Analyse, die sich auf ein bestimmtes Land, einen bestimmten Geschäftsbereich oder einen bestimmten Standort konzentriert. Die Archetypen sollten daher eher als analytische Blickwinkel verstanden werden und nicht als Klassifizierung, die die gesamte Vielfalt der individuellen Unternehmenssituationen erfasst. Schließlich konzentriert sich die Studie auf Organisationen in Deutschland und der Schweiz. Unterschiede in den rechtlichen Rahmenbedingungen, den öffentlichen Verkehrssystemen und den kulturellen Kontexten können die direkte Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Regionen einschränken.

Call to action

Corporate Mobility ist längst kein Randthema mehr – sie ist ein strategischer Hebel für Nachhaltigkeit, Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit. Unternehmen, die frühzeitig handeln, können die Mobilität proaktiv gestalten, während diejenigen, die zögern, mit steigenden Kosten, regulatorischem Druck und einer sinkenden Attraktivität als Arbeitgeber rechnen müssen. Unternehmen müssen den Schritt von isolierten Initiativen hin zu integrierten Mobilitätskonzepten vollziehen. Das bedeutet, Verantwortung zu übernehmen, die Beteiligten aufeinander abzustimmen und konkrete Maßnahmen vor Ort einzuleiten. Für den Wandel ist zwar kein perfekter Gesamtplan von Anfang an erforderlich, aber es braucht eine klare Ausrichtung und die Bereitschaft zum Handeln.

Referenzen

[1] Follmer, R., Mobilität in Deutschland – MiD: Kurzbericht. Studie von infas, DLR, IVT und infas 360 im Auftrag des Bundesministers für Digitales und Verkehr. 2025: Bonn, Berlin.

[2] Umweltbundesamt, CO_2-Fußabdrücke im Alltagsverkehr. Datenauswertungen auf der Grundlage der Studie „Mobilität in Deutschland“ [CO_2-Fußabdrücke im Alltagsverkehr. Datenanalysen auf der Grundlage der Studie „Mobilität in Deutschland“]. 2020: Dessau-Roßlau.

[3] Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (CSRD). 2022 [abgerufen 2026; Verfügbar unter: https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Gesetze/ EU-Nachhaltigkeitsberichtspflicht/eu-nachhaltigkeitsberichtspflicht-csrd-art.html.]

[4] Linke, J. u. a., Angebote für berufliche Mobilität in Deutschland – Ergebnisse aus Befragungen von n und Arbeitnehmern, Future Mobility Lab, Universität St.Gallen. 2024. S. 1–64.

[5] Frank, L. and G. Walther, Pooling effects from integrating private and corporate demand in car sharing systems. Transportation Research Part D: Transport and Environment, 2023. 118.

[6] Guzmics, D. and F. Kutzner, Corporate e-carsharing, a good fit? Using COM-B to identify enablers and barriers among highly mobile young professionals. Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour, 2025. 109: S. 619–634.

[7] Schlegel, M. and U. Stopka, Corporate Mobility Budgets as a Contribution to the Enforcement of Sustainable Mobility, in HCI in Mobility, Transport, and Automotive Systems. HCII 2022. Lecture Notes in Computer Science, Hrsg.: H. Krömker. 2022, Springer, Cham. S. 600–617.

[8] Zijlstra, T. and T. Vanoutrive, The employee mobility budget: Aligning sustainable transportation with human resource management? Transportation Research Part D: Transport and Environment, 2018. 61: S. 383–396.

[9] Stöhr, L. u. a., „Berufliche Mobilität neu gestalten“ [Reshaping Corporate Mobility], Future Mobility Lab, Universität St.Gallen. 2025. S. 1–64.

[10] Frank, L., A. Klopfer, and G. Walther, Designing corporate mobility as a service – Decision support and perspectives. Transportation Research Part A: Policy and Practice, 2024. 182.

[11] Hesselgren, M., M. Sjöman, and A. Pernestål, Understanding user practices in mobility service systems: Results from studying large scale corporate MaaS in practice. Travel Behaviour and Society, 2020. 21: S. 318–327.

[12] Klopfer, A., L. Frank, and G. Walther, Quantifying emission and cost reduction potentials of Corporate Mobility as a Service. Transportation Research Part D: Transport and Environment, 2023. 125.

[13] Zhao, X., et al., Key barriers in MaaS development and implementation: Lessons learned from testing Corporate MaaS (CMaaS). Transportation Research Interdisciplinary Perspectives, 2020. 8.

Anhang

Liste aller Interviewteilnehmenden

	Nr.	Rolle der befragten Person	Branche	Datum	Dauer
Kunde	C1	Leiter Mobilität	Telekommunikation	17.06.2025	45:50 Min.
	C2	Leiter des Bereichs Mobilität und Verkehrsdienste	Versicherungen/ Finanzdienstleistungen	20.06.2025	52:05 Min.
	C3	Projektleiter Arbeitsplatz- und Infrastrukturmanagement	Versicherungen/ Finanzdienstleistungen	23.06.2025	34:52 Min.
	C4	Senior Specialist Compensation	Logistik	23.06.2025	28:03 Min.
	C5	Sales Project Manager	Pharmaceuticals	25.06.2025	34:45 Min.
	C6	Circle Lead Mobility Solutions	Pharmaceuticals	27.06.2025	53:44 Min.
	C7	Flottenmanagement	Automobilzulieferer	02.07.2025	32:26 Min.
	C8	Leitung Controlling und Betrieb	Energietechnik	07.07.2025	38:55 Min.
	C9	Mobilitätsmanagement	Automobilhersteller	18.07.2025	32:15 Min.
	C10	Leitung Beschaffung	Chemikalien	24.07.2025	43:13 Min.
	C11	1: Geschäftsführer, CCO // 2: Flottenmanagement	Logistik	30.07.2025	43:39 Min.
	C12	Vorstand	Medien & Verlagswesen	30.07.2025	21:34 Min.
	C13	Leitung Finanzabteilung	Logistik	30.07.2025	22:57 Min.
	C14	Projektleitung Nachhaltigkeitsmanagement	Öffentliche Verwaltung	07.08.2025	40:25 Min.
	C15	Leitung Human Resources	Biotechnologie	21.08.2025	15:26 Min.
Anbieter	P1	Innovation und Geschäftsentwicklung	Flottenmanagement	18.06.2025	38:15 Min.
	P2	Produktmanagement	Mobilitätsplattform	25.06.2025	30:18 Min.
	P3	Geschäftsführung	Interne Mobilität	27.06.2025	27:42 Min.
	P4	CEO & Gründer/in	Mitarbeitenden-Mobilitätsbudget	30.06.2025	39:32 Min.
	P5	Geschäftsführung	Mitarbeitenden-Mobilitätsbudget	01.07.2025	41:35 Min.
	P6	Leitung Strategische Partnerschaften und Ausschreibungen	Corporate Mobility-Plattform	04.07.2025	43:14 Min.
	P7	Gründer/in	Corporate Mobility-Plattform	07.07.2025	41:31 Min.
	P8	Vertriebsleitung	Ride-Sharing	08.07.2025	36:26 Min.
	P9	Mobilitätsmanagement	Interne Mobilität	08.07.2025	35:37 Min.
	P10	Leitung MaaS-Plattform	Corporate Mobility-Plattform	11.07.2025	38:19 Min.
	P11	CEO	Intelligentes Parken	14.07.2025	52:39 Min.
	P12	Produktleitung Ticket-Zahlungen	Finanzdienstleistungen	24.07.2025	38:51 Min.
	P13	Corporate Mobility	Öffentlicher Verkehr	24.07.2025	43:08 Min.
	P14	Vertriebsleitung, Abteilung Key Accounts	Dienstleistungen im Bereich Finanzmobilität	06.08.2025	48:06 Min.
	P15	Produktleitung	Carsharing	29.08.2025	19:24 Min.
Beratungs-unternehmen	O1	Partner für Automobil und Mobilität	Unternehmensberatung	30.06.2025	46:29 Min.
	O2	Partner und Leiter des Bereichs Global Automotive	Unternehmensberatung	07.07.2025	39:33 Min.
	O3	Selbstständig & ehemaliger Fuhrparkleiter	Mobilitätsberatung	08.07.2025	42:14 Min.
	O4	Leitung Infrastruktur und Mobilität	Unternehmensberatung	29.07.2025	40:25 Min.

University of St.Gallen

Institute for Mobility

© Juli 2026 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.
„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

www.pwc.de