



Nachhaltigkeit in der Geschäftsreiseorganisation.

Eine Studie der TÜV Rheinland Akademie GmbH
in Kooperation mit dem Verband Deutsches Reisemanagement.

Carmen Giese, Tina Müller • September 2011

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

TÜV Rheinland Akademie GmbH	4
Verband Deutsches Reisemanagement e.V	5
1. Einleitung	6
2. Untersuchungsmethodik	8
2.1. Entwicklung	8
2.2. Durchführung	9
2.3. Auswertung	9
3. Ergebnisse	10
3.1. Stichprobe	10
3.1.1. Online-Befragung	10
3.1.2. Telefoninterviews	12
3.2. Geschäftsreisen	12
3.2.1. Geschäftsreisestruktur	12
3.2.2. Organisation von Geschäftsreisen	14
3.2.3. Reiserichtlinien	16
3.3. Nachhaltigkeit im Bereich Geschäftsreisen	18
3.3.1. Nachhaltigkeit allgemein	18
3.3.2. Verbreitung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Geschäftsreisebereich	19
3.3.3. Maßnahmen umsetzende und Maßnahmen planende Unternehmen	20
▪ Einbeziehung des Geschäftsreisebereichs in die Nachhaltigkeitsstrategie	20
▪ Konkrete Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Geschäftsreisebereich	20
▪ Umsetzung der Maßnahmen	24
▪ Vorgabe von Zielen und Kostenrelevanz der durchgeführten Maßnahmen	25
▪ Mitarbeiterakzeptanz	26
▪ Motivation und Vorteile	26
▪ Informationsbeschaffung	27
▪ Hauptkriterien für Buchungsentscheidungen	29
3.3.4. Unternehmen ohne Nachhaltigkeitsstrategie für Geschäftsreisen	30
▪ Hintergrundwissen und Hindernisse	30
▪ Zukünftige Relevanz des Themas nachhaltige Geschäftsreisen	31
3.3.5. Zusammenhang zwischen Geschäftsreiseorganisation, Reiserichtlinien und Nachhaltigkeitsmaßnahmen	31
4. Fazit	32
5. Handlungsempfehlungen	36

Vorwort

TÜV Rheinland Akademie GmbH

Angesichts der mit dem Klimawandel verbundenen Herausforderungen streben immer mehr Unternehmen eine Reduzierung ihrer klimaschädlichen Emissionen bis hin zu einer Klimaneutralstellung an. In diesem Zusammenhang liegt der Fokus auch auf den Geschäftsreisen.

Der Bereich der Geschäftsreisen ist weltweit ein umsatzstarker Markt. Der Verband Deutsches Reise-Management (VDR) hat in seiner Geschäftsreiseanalyse 2011 für das Jahr 2010 insgesamt 8,1 Millionen Geschäftsreisende und 154,8 Millionen Geschäftsreisen für Deutschland mit Ausgaben in Höhe von 43,5 Milliarden Euro angegeben. Dieses Marktvolumen zeigt an, dass in den Zukunftsmärkten für nachhaltige Geschäftsreisen große Potenziale liegen.

Doch wie sieht es tatsächlich mit der Geschäftsreiseorganisation in deutschen Unternehmen im Jahr 2011 aus? Wie werden die Reisen organisiert? Und inwiefern spielt Nachhaltigkeit dabei heute schon eine Rolle?

Um konkrete Antworten auf diese Fragen zu erhalten, hat die TÜV Rheinland Akademie die vorliegende Untersuchung in Kooperation mit dem Verband Deutsches Reisemanagement (VDR) durchgeführt.

Die vorliegende Studie ist Teil des seit Mai 2010 laufenden Pilotprojektes „Nachhaltiger Business Travel in Berlin“, das über Mittel des Europäischen Sozialfonds, Landesmittel der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales Berlin sowie Beiträge der teilnehmenden Unternehmen finanziert wird. In dem zweijährigen Pilotprojekt werden kleine und mittelständische Berliner Unternehmen, zu deren Zielgruppe Geschäftsreisende gehören, bei der Integration von Nachhaltigkeit in ihre Unternehmensstrategie und in ihr operatives Geschäft beraten.

Neben der Beratung geht es darum, mit den teilnehmenden Unternehmen gemeinsam Zukunftsbilder zu entwickeln, wie innovative und nachhaltige Dienstleistungen für Geschäftsreisende in einer Metropole aussehen können, auf welche Nachfrage sie treffen, wie die Sensibilität von Reisenden für die Auswirkungen ihrer Reisetätigkeit noch stärker geweckt werden kann, wie ökologisch und sozial nachhaltige Produkte am Markt platziert werden können.

In diese strategischen Überlegungen werden die Ergebnisse der Studie mit einfließen.

Ich bedanke mich ganz herzlich beim VDR für die Unterstützung bei der Durchführung der Studie, bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Online-Befragung sowie bei den Travel Managern bzw. den für die Reiseorganisation im Unternehmen verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die uns in telefonischen Tiefeninterviews bereitwillig Auskunft gaben und einen Einblick in ihre unternehmerische Praxis gewährten.

Mein ganz besonderer Dank gilt Tina Müller für ihr großes Engagement und ihre konstruktive Arbeit bei der Konzipierung und Durchführung der Befragung sowie der Auswertung der Ergebnisse.

Carmen Giese
Center of CSR, Sustainability & Compliance

Vorwort

Verband Deutsches Reisemanagement e.V.

Der Einsatz für die „Erhaltung und Förderung der nationalen und internationalen Reisemobilität unter Berücksichtigung der Bedeutung einer intakten Umwelt“ ist in der Satzung des deutschen GeschäftsreiseVerbands VDR neben der Professionalisierung des Geschäftsreisemanagements fest verankert. Selbstverständlich ist es also, als Verband auch im Hinblick auf intelligente Mobilität als Ansprechpartner, Kompetenzzentrum und Trendscout am Markt aufzutreten. Bereits 2006 wurde der VDR-Fachausschuss Nachhaltigkeit ins Leben gerufen, um Mitglieder und Fachöffentlichkeit über Trends und mittelfristige Auswirkungen im Bereich Nachhaltigkeit zu informieren. Unter anderem beschäftigt sich der Expertenkreis mit den Vorteilen der Ressourceneffizienz, die erreicht werden kann, wenn Travel Management und Umweltmanagement Hand in Hand zusammenarbeiten. Den Mitgliedern des Verbands geben die Nachhaltigkeitsexperten Hilfestellungen, wie Geschäftsreisen „grüner“ gestaltet werden können. Im Laufe der letzten Jahre sind Standardinstrumente entstanden, die konkrete Handlungsempfehlungen für die Umsetzung nachhaltiger Maßnahmen im Travel Management geben. Auch aktuell arbeitet der Fachausschuss an weiteren Instrumenten und stellt der VDR Standards und Hilfsmittel für mehr Nachhaltigkeit im Bereich der Geschäftsreisen bereit.

Bisher ist es noch bei zu wenigen Unternehmen im Fokus, wie wichtig es ist, nachhaltige Kriterien im Bereich Geschäftsreisen zu implementieren. Vorreiter sind Firmen, die bereits ein unternehmensweites Nachhaltigkeitsprogramm vorweisen können. Von hier aus ist es oft nur ein verhältnismäßig kleiner Schritt zum nachhaltigen Travel Management. Zwar werden Prozessoptimierung und Kostenminimierung auch in Zukunft die Hauptziele des Travel Managements darstellen. Dennoch ist es schon jetzt möglich, ökologische, soziale und ökonomische Interessen miteinander zu vereinbaren. Wie bei allen Veränderungsprozessen gilt es, einen Anfang zu machen und mit kleinen Schritten das Engagement auszubauen. Am Anfang stehen die Reisenden selbst – ist bei den Mitarbeitern das Bewusstsein gestärkt, ist es zur Einführung nachhaltiger Maßnahmen nicht mehr weit.

Die vorliegende Studie zeigt, dass sich Unternehmen bereits mit dem Thema intensiv auseinandergesetzt und erste Ansatzpunkte und Umsetzungsmöglichkeiten entwickelt haben. In einem sind sich sowohl Travel Manager als auch Verbände und Institutionen einig: Das Thema „Nachhaltigkeit“ im Geschäftsreisemanagement wird an Bedeutung gewinnen. Spätestens, wenn es gesetzliche Vorgaben erforderlich machen. Besser ist es jedoch, im Vorfeld zu agieren. Erklärtes Ziel des VDR als Wirtschaftsverband ist es deshalb, nicht nur selber aktiv zu werden, sondern vor allem auch das Bewusstsein der Branche zu schärfen.

Lorenz Szyperski
Leiter VDR-Fachausschuss Nachhaltigkeit

1. Einleitung

Geschäftsreisen sind ein zentrales Element wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Dynamik in modernen Dienstleistungs- und Industriegesellschaften. Für Unternehmen gehört der Geschäftstourismus in einer globalen Geschäftswelt zum Alltag und dient der Realisierung der Unternehmensziele. Der geschäftlichen Reisetätigkeit kommt dabei sowohl in wirtschaftlicher Hinsicht als auch in Hinblick auf die Umweltwirkungen eine sehr hohe und weiter steigende Bedeutung zu.

Die Entwicklung nachhaltiger Mobilitätsstrategien, mit denen zukünftig verkehrsbedingte CO₂-Emissionen reduziert werden können, ist damit eine der großen Herausforderungen für die wirtschaftliche Zukunft. Unternehmen können ihren Beitrag zu dieser Entwicklung leisten, indem sie neben ihren betriebswirtschaftlichen Zielen ebenfalls ökologische und soziale Ziele verfolgen – unter anderem durch ein verantwortliches und nachhaltiges Geschäftsreisemanagement. Dabei bietet es sich an, die geschäftliche Reisetätigkeit nicht zuletzt wegen ihrer Emissions- und Umweltwirkungen als wichtigen Bestandteil der nachhaltigen Ausrichtung des Gesamtunternehmens zu betrachten und auszugestalten.

Die Gestaltungsmöglichkeiten und Optionen für ein umweltverträgliches nachhaltiges Reisemanagement sind vielfältig:

- Wie lassen sich Geschäftsreisen verbrauchsarm und mit möglichst geringen CO₂-Emissionen durchführen?
- Wie können schrittweise alle durch Geschäftsreisen entstehenden CO₂-Emissionen erfasst werden?
- Welche Möglichkeiten sind gegeben, nicht vermeidbare Emissionen zu kompensieren und damit die Geschäftsreisen klimaneutral zu stellen?
- Wie lassen sich Veranstaltungen klimaneutral organisieren?
- Wie können Beschäftigte motiviert werden, Buchungsentscheidungen zugunsten nachhaltiger, emissionsarmer Verkehrsmittel zu treffen?
- Welche Chancen bieten sich durch neue Kommunikationsmittel, Geschäftsreisen zu vermeiden?
- Wie kann die Geschäftsreise für die reisenden Beschäftigten unter Beachtung der Aspekte Zeit, Kosten und CO₂-Belastung optimiert werden, wie finden Komfort und Produktivität angemessene Berücksichtigung?
- Nach welchen Kriterien lassen sich Tagungs-, Beherbergungs- und Mobilitätsanbieter beurteilen und auswählen?
- Unter welchen Arbeits- und Entlohnungsbedingungen arbeiten Beschäftigte an der Zieldestination?
- Existiert ein professionelles Risikomanagement, um die Sicherheit und medizinische Versorgung von Beschäftigten auf Geschäftsreisen zu gewährleisten?

Diese und weitere Aspekte einer nachhaltigen Geschäftsreisestrategie können dazu beitragen, dass Unternehmen Kosten optimieren und ihre nachhaltige, zukunftsorientierte Position im Markt verbessern. Für das Bestehen in einem zunehmend globalisierten und sich laufend verändernden Marktumfeld ist es von Vorteil, sich heute darauf vorzubereiten, wie die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen von morgen aussehen, unter welchen Gesichtspunkten die Kunden von morgen ihre Produkte auswählen werden. Wettbewerbsfähig werden dabei die Unternehmen bleiben, die sich auf die gesellschaftlich hohe Relevanz des Themas Nachhaltigkeit und eine wachsende Nachhaltigkeitsnachfrage der Kunden einstellen. Eine systematische Analyse der Geschäftsrelevanz von Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekten für die eigene Geschäftsstrategie bildet die Voraussetzung dafür, dass entsprechende ökonomische Potenziale genutzt werden.

Um die Erfolge einer umgesetzten Nachhaltigkeitsstrategie zu erfassen, zu evaluieren und glaubwürdig im unternehmerischen Umfeld vermitteln zu können, machen Unternehmen ihr Engagement zunehmend messbar und damit auch sichtbar. Die vorrangige Methode, die Umweltwirkungen der Geschäftsreisetätigkeit zu erkennen, ist die systematische Erfassung und Analyse der Verbräuche und CO₂-Emissionen der Reisetätigkeit. Auf diese Weise werden sowohl die Größenordnung der Geschäftsreisekosten für das Unternehmen erfasst als auch die Menge der CO₂-Emissionen und die entstehenden Emissionskosten. Einsparpotenziale werden bestimmbar. Zertifizierte Umweltmanagementsysteme, z. B. gemäß der ISO 14001 oder dem Eco-Management and Audit Scheme (EMAS), helfen, alle Prozesse eines Umweltmanagements effizient zu definieren und umzusetzen.

Die vorliegende Studie legt den Schwerpunkt auf den Bereich der ökologischen Aspekte eines nachhaltigen Geschäftsreisemanagements. Dadurch ist es möglich, innerhalb eines für die teilnehmenden Unternehmen angemessenen zeitlichen Rahmens detaillierte Kenntnisse zu einem Maßnahmenbereich zu bekommen. Ziel zukünftiger Befragungen kann es sein, weitere Merkmale eines nachhaltigen Geschäftsreisemanagements zu erfassen.

2. Untersuchungsmethodik

2.1. Entwicklung

Die Entwicklung des Online-Fragebogens erfolgte in Abstimmung mit dem Verband Deutsches Reisemanagement und auf Grundlage der beiden Leitfäden „VDR-Wegweiser Nachhaltigkeit“ (2009) und „VCD Leitfaden Geschäftsreisen – erfolgreich, effizient, umweltverträglich“ (2008). Er umfasst die beiden Themenbereiche Geschäftsreiseorganisation im Allgemeinen und nachhaltige Geschäftsreisen. Der Fragebogen ist so konzipiert, dass er sich den Antworten der teilnehmenden Unternehmen anpasst. Nach der Frage, ob Unternehmen bereits Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Geschäftsreisebereich umsetzen, bietet er aktiven und nicht-aktiven Unternehmen unterschiedliche Fragen. Letztere werden zusätzlich unterschieden in Unternehmen, die Maßnahmen planen und solche, die kein Interesse daran haben.

Die Interviews wurden als nicht-standardisierte, halbstrukturierte Befragung durchgeführt. Zu diesem Zwecke wurde ein Leitfaden in Anlehnung an den Online-Fragebogen entwickelt. Dieser enthält vorformulierte Fragen, die während des Gesprächsverlaufs den Antworten der Interviewpartner angepasst werden, allerdings keinerlei Antwortvorgaben. Zu jedem Themenpunkt gibt es eine Hauptfrage und entsprechende Nachfragen. Dieses Vorgehen ermöglicht einerseits eine gewisse Vergleichbarkeit unter den teilnehmenden Unternehmen und andererseits die Erfassung individueller Gegebenheiten.¹

In Abgrenzung zum Fragebogen dienen die Telefoninterviews weniger der Erfassung der Verbreitung von Nachhaltigkeitsbemühungen bzw. konkreten Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Geschäftsreisebereich, sondern viel mehr einem Einblick in individuelle Lösungen und Ansätze der befragten Unternehmen. Ziel ist es, genauer zu erfahren, was einzelne Unternehmen umsetzen bzw. was abgelehnt wird, wie und aus welchen Gründen dies geschieht und wie sich dies eventuell aus gegebenen Unternehmensmerkmalen und Kontextbedingungen ergibt. In diesem Sinne sollen sowohl Best Practice Beispiele herausgearbeitet als auch Hindernisse und Störfaktoren erörtert und Zusammenhänge, die sich im Fragebogen nicht darstellen lassen, aufgedeckt werden. Die Befragung hat ausdrücklich keinen repräsentativen Charakter, sondern zeigt exemplarisch Probleme und Strategien einzelner Unternehmen.

¹ Ähnlich dem Online-Fragebogen geht das Interview auf die Themen Geschäftsreiseorganisation im Allgemeinen und nachhaltige Geschäftsreisen ein, wobei verschiedene Fragen für bereits umsetzende, planende Unternehmen und Unternehmen ohne Interesse formuliert werden.

2.2. Durchführung

Die Online-Befragung fand im Zeitraum von Januar bis Juni 2011 statt. In Zusammenarbeit mit dem Verband Deutsches Reisemanagement (VDR) wurden zunächst dessen Mitglieder per E-Mail zur Teilnahme eingeladen. In einem weiteren Schritt wurde der Hinweis auf die Online-Befragung in mehreren thematisch passenden Newslettern veröffentlicht². Die Befragung erfolgte anonymisiert.

Von Februar bis Juni 2011 wurden parallel Telefoninterviews durchgeführt. Die Teilnehmenden dafür fanden sich sowohl über die Online-Befragung als auch durch telefonische Kontaktaufnahme mit einzelnen Unternehmen. Deren Auswahl erfolgte im Hinblick auf die Zielstellung, vor allem Best Practice Beispiele herauszuarbeiten³. Die Telefoninterviews wurden von einer Mitarbeiterin der TÜV Rheinland Akademie GmbH durchgeführt und dauerten zwischen dreißig und vierzig Minuten. Nach vorheriger Einverständniserklärung der Teilnehmenden wurden sie aufgezeichnet, im Anschluss anonymisiert ausgewertet und umgehend gelöscht.

2.3. Auswertung

In die Auswertung der Online-Befragung gehen nur die Fragebögen ein, die zumindest eine Antwort auf die Frage enthalten, ob Nachhaltigkeitsmaßnahmen umgesetzt werden.⁴ Die Fragen werden im Hinblick auf die Häufigkeit einzelner Antwortmöglichkeiten mit Excel ausgewertet. Als Grundlage für die Auswertung der Telefoninterviews dienen die um die Aufnahmen ergänzten und strukturierten Mitschriften.

² Veröffentlichung unter anderem auf biztravel.fvw.de, green-travel.de und csr-news.net und in den Newslettern der IHK Berlin, des forum Nachhaltig Wirtschaften, von Geschäftsreise effektiv und goglobalbiz.

³ Kontaktiert wurden u. a. die Gewinner und Preisträger des CSR Mobilitätspreises sowie weitere Unternehmen mit Nachhaltigkeitsbericht, die teilweise im IÖW future-Ranking 2009 gelistet sind.

⁴ Durch den Aufbau des Fragebogens ergibt sich, dass nicht für jede Frage gleich viele Antworten vorliegen.

3. Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Online-Befragung dargestellt und um Aussagen aus den Telefoninterviews ergänzt.

3.1. Stichprobe

3.1.1. Online-Befragung

Es sind 157 Ausfüllungen der Online-Befragung in die Auswertung eingegangen. Dies entspricht allen Teilnehmenden, welche auf die wichtige Frage „Setzt Ihr Unternehmen aktuell Nachhaltigkeitsmaßnahmen in der Geschäftsreiseorganisation um?“ geantwortet haben.⁵ Alle anderen Ausfüllungen werden nicht mit einbezogen, da sie auf Grund des Fragebogaufbaus keine für die Fragestellungen relevanten Informationen enthalten.

Es kann davon ausgegangen werden, dass sich verstärkt Unternehmen an der Online-Befragung beteiligten, die sich bereits mit dem Thema nachhaltige Geschäftsreisen auseinandergesetzt haben bzw. schon Maßnahmen umsetzen. Unternehmen, die dieses Thema als nicht relevant einschätzen, nahmen wahrscheinlich unterdurchschnittlich teil. Daher können die folgenden Ergebnisse nicht im Sinne einer repräsentativen Erhebung interpretiert werden. Allerdings zeigen sie Tendenzen und aktuelle Trends im Hinblick auf die Bedeutung von Nachhaltigkeit im Geschäftsreisebereich auf.

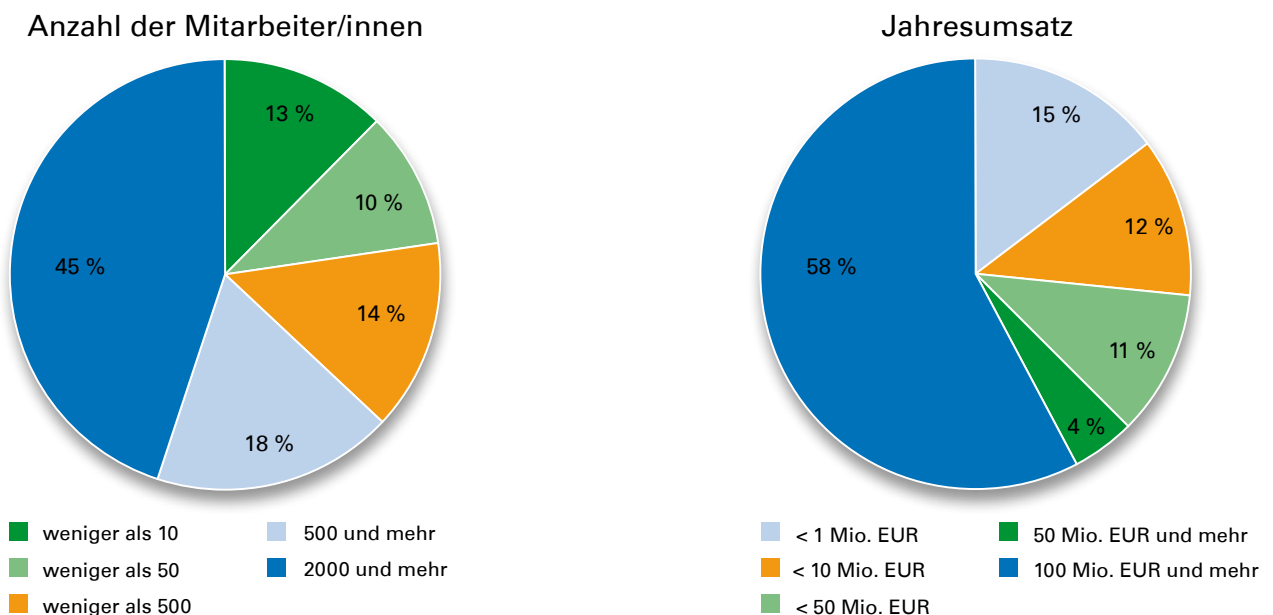


Abb. 1 Stichprobe nach Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Umsatz und Branche (Online-Befragung)

⁵ Insgesamt haben 192 Unternehmen den Online-Fragebogen ausgefüllt.

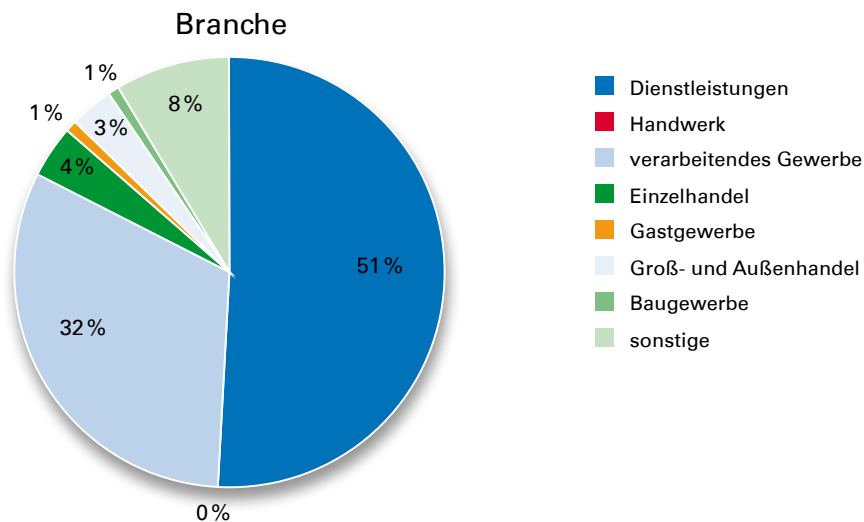
Die Zusammensetzung der Stichprobe im Hinblick auf die Beschäftigtenzahl der teilnehmenden Unternehmen unterstreicht den nicht-repräsentativen Charakter der Befragung: Nahezu die Hälfte der Befragten gibt eine Unternehmensgröße von 2000 Beschäftigten und mehr an (Abb. 1). Damit haben sich auffällig mehr Großunternehmen als mittelständische und kleine Unternehmen beteiligt.

Noch deutlicher wird dieses Ungleichgewicht bei der Angabe des Jahresumsatzes, für 58 % der Unternehmen liegt dieser bei 100 Millionen und höher.

Die Verteilung der Branchen in der Stichprobe zeigt einen hohen Anteil an Dienstleistungsunternehmen (51 %) und ähnelt der Branchenstruktur in Deutschland.

Bei der Frage nach ihrem Aufgabenbereich nennen die Teilnehmenden am häufigsten den Bereich Travel Management, gefolgt vom Einkauf und der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand (Mehrfachnennung möglich).

Für einzelne Fragestellungen kann sich eine andere Teilnehmerzahl als $n = 157$ ergeben, da nicht alle Unternehmen alle Fragen beantwortet haben.



3.1.2. Telefoninterviews

Die Stichprobe der 25 Unternehmen aus den Telefoninterviews gestaltet sich ähnlich der aus der Online-Befragung. Zwar ist die Beschäftigtenzahl ausgeglichener als in der Online Befragung, da die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen 500 Beschäftigte und weniger hat. Allerdings haben 54 % der Befragten einen Jahresumsatz von 100 Millionen Euro und höher angegeben, wodurch Unternehmen mit geringerem Jahresumsatz unterrepräsentiert sind. Die Branchenstruktur der Stichprobe weist ähnlich der Online-Befragung deutlich viele Dienstleistungsunternehmen auf. Vereinzelt haben Unternehmen aus dem Einzelhandel, dem verarbeitenden Gewerbe und dem Baugewerbe teilgenommen.

Die Interviewpartner kommen aus den verschiedensten Unternehmensbereichen. Überwiegend sind es allerdings Inhaber/innen bzw. Geschäftsführer/innen sowie Angestellte aus dem Einkauf, Travel Management oder für den Bereich Nachhaltigkeit zuständige Personen.

Insgesamt handelt es sich auch bei den Teilnehmenden an den Telefoninterviews um keine repräsentative Stichprobe. Die angeführten Aussagen bieten einen Einblick in individuelle Unternehmensmerkmale und Problemfelder und haben stets exemplarischen Charakter.

3.2. Geschäftsreisen

3.2.1. Geschäftsreisestruktur

Häufigstes Reiseziel für Geschäftsreisen ist Deutschland. Fast zwei Drittel der Unternehmen geben an, dass 70 % und mehr der anfallenden Geschäftsreisen innerdeutsch sind (Abb. 2).

Das jährliche Gesamtreisevolumen der Unternehmen variiert von weniger als 1 Million Euro bis zu mehr als 50 Millionen Euro, wobei die Kategorie „bis 1 Million Euro“ mit 38 % am häufigsten gewählt wurde. Auffällig ist die fehlende Angabe bei 25 % aller Befragten (Abb. 3).

Für die Telefoninterviews können sowohl im Hinblick auf den Schwerpunkt im Bereich innerdeutsche Reisen als auch für das jährliche Gesamtreisevolumen ähnliche Aussagen getroffen werden.

Verteilung der Reiseziele

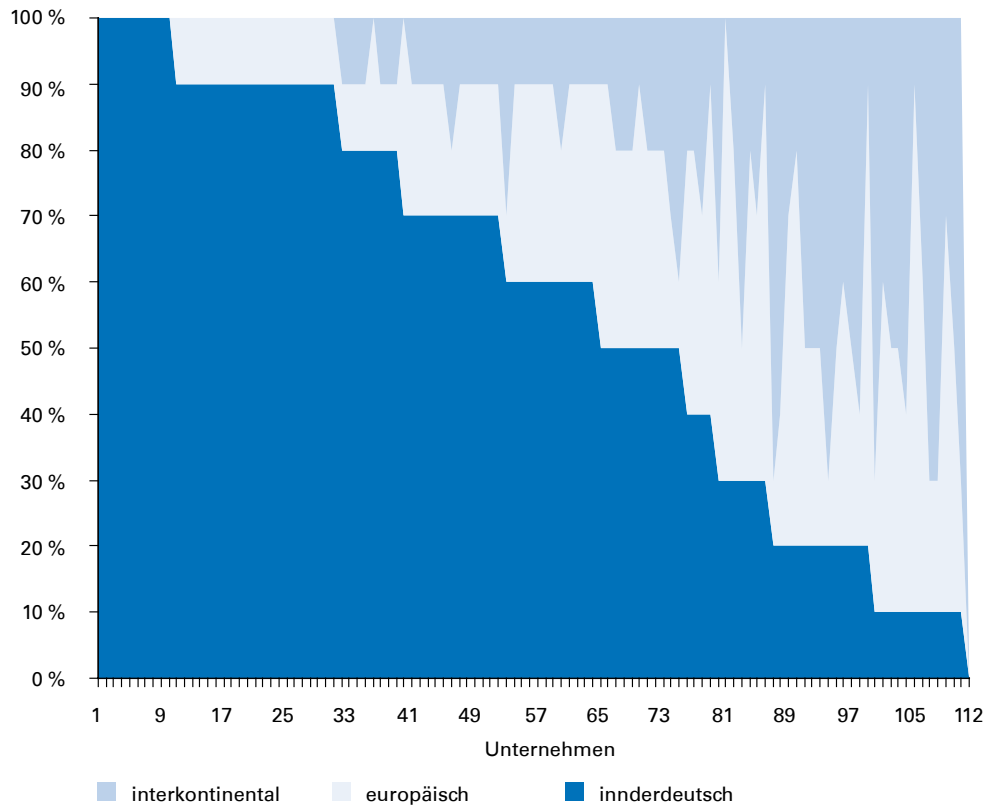


Abb. 2 Verteilung der Reisen bei den 112 Unternehmen, die geantwortet haben, auf innerdeutsche, europäische und interkontinentale Geschäftsreisen, Gesamtzahl der Geschäftsreisen = 100 Prozent (Online-Befragung)

Jährliches Reisevolumen

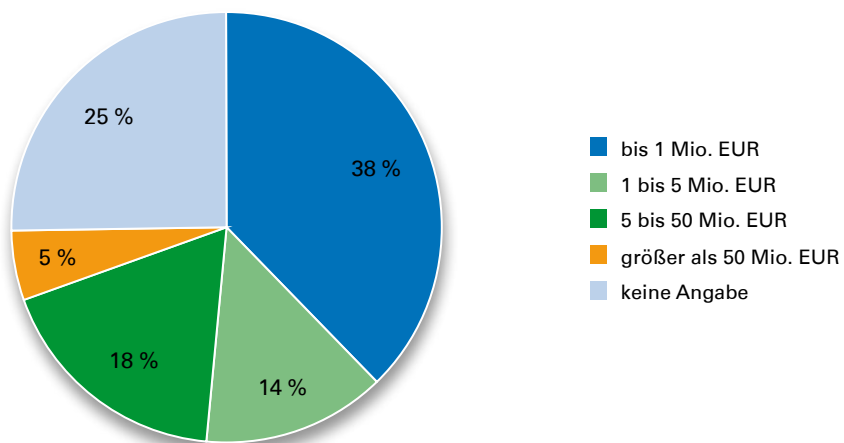


Abb. 3 Jährliches Reisevolumen (Online-Befragung)

3.2.2. Organisation von Geschäftsreisen

Um ein genaueres Verständnis zu entwickeln, wie Buchungs- und Reiseprozesse in Unternehmen organisiert und welche Personen in diese Prozesse involviert sind, werden den teilnehmenden Unternehmen Fragen zu ihrem Buchungsverhalten gestellt.

Dazu gehört die Frage, wer im Unternehmen Geschäftsreisen bucht (Abb. 4). Es zeigt sich, dass eine eher dezentrale Vorgehensweise bei der Buchung vorherrscht. So geben jeweils 76 Unternehmen an, dass der Reisende/die Reisende selbst bzw. eine zuständige Person pro Unternehmenseinheit bucht. In 31 Unternehmen ist eine zentrale Abteilung mit der Buchung beauftragt (Mehrfachnennung möglich).

In den Telefoninterviews hat sich dieser Eindruck bestätigt. Vorrangig werden einzelne Beschäftigte bzw. Assistenzen als buchende Personen genannt, nur wenige organisieren die Buchung über einen zentralen Travel Service. Bei nahezu allen Interviewpartnern ist allerdings für die Buchung durch einzelne Beschäftigte die Genehmigung eines Reiseantrags durch Vorgesetzte notwendig.

Auf die Frage, wie Geschäftsreisen im Unternehmen gebucht werden, wird am häufigsten die Buchungsmöglichkeit über ein bzw. mehrere Vertragsreisebüros genannt (Abb. 5). Ebenfalls verbreitete Maßnahmen sind die Buchung über ein firmeninternes Buchungssystem und die freie Buchung im Internet nach den Vorgaben von Reiserichtlinien.

Auch bei der telefonischen Befragung hat sich gezeigt, dass Unternehmen häufig auf Vertragsreisebüros zur Buchung ihrer Geschäftsreisen zurückgreifen. Unterneh-

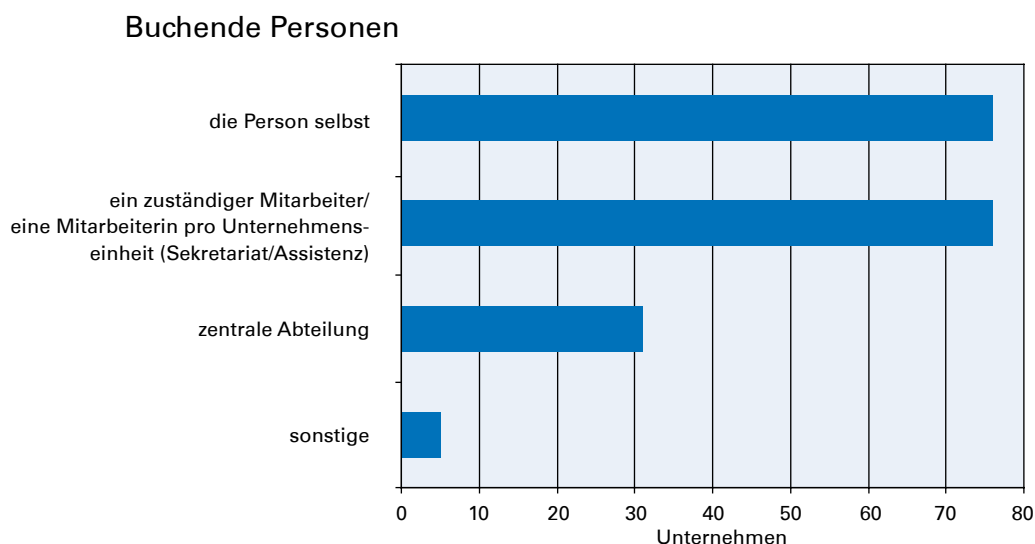


Abb. 4 Wer bucht Geschäftsreisen? (Online-Befragung)

men, die ausschließlich diesen Weg wählen, sind jedoch selten. Üblicher ist eine Kombination der drei in der Online-Befragung häufigsten Möglichkeiten. Auffallend ist, dass auch bei jenen Unternehmen, die ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter strikt zur Buchung über das Vertragsreisebüro anhalten, nicht alle Reisen letztlich auch dort gebucht werden. Vereinzelt nutzen Beschäftigte die Möglichkeit, frei im Internet zu buchen.

Die Hälfte der Unternehmen der Online-Befragung gibt an, über ein Travel Management zu verfügen. Dieses ist, gefolgt von der Geschäftsführung und dem Einkauf, auch maßgeblich für zentrale Aufgaben des Geschäftsreisemanagements zuständig (z. B. die Festlegung von Reiserichtlinien, Verhandlungen mit Reisebüros und Leistungsträgern sowie die Steuerung und Kontrolle von Reisekosten). Der vergleichsweise hohe Anteil könnte auf die große Anzahl von Großunternehmen in der Stichprobe zurückzuführen sein. Dafür spricht, dass bei den Telefoninterviews vor allem Großunternehmen angeben, ein eigenes Travel Management zu besitzen.

Weiterhin von Interesse ist die Frage nach den Möglichkeiten der Unternehmen, ein Geschäftsreise-Reporting zu erstellen. 66% beantworten die Frage, ob diese Möglichkeit in ihrem Unternehmen besteht, mit ja. Dennoch bejahen nur 49% der Unternehmen die weiterführende Frage, ob ein solches Geschäftsreise-Reporting auch tatsächlich existiert. Das Ergebnis ist konsistent mit den Telefoninterviews. Auch bei diesen geben einzelne Unternehmen an, zwar theoretisch über die Möglichkeit eines Reportings zu verfügen, diese aber nicht zu nutzen. Für den Fall, dass ein Geschäftsreise-Reporting erstellt wird, fallen darunter häufig nur Buchungen über den regulären Buchungsweg. Buchen Beschäftigte hingegen direkt beim

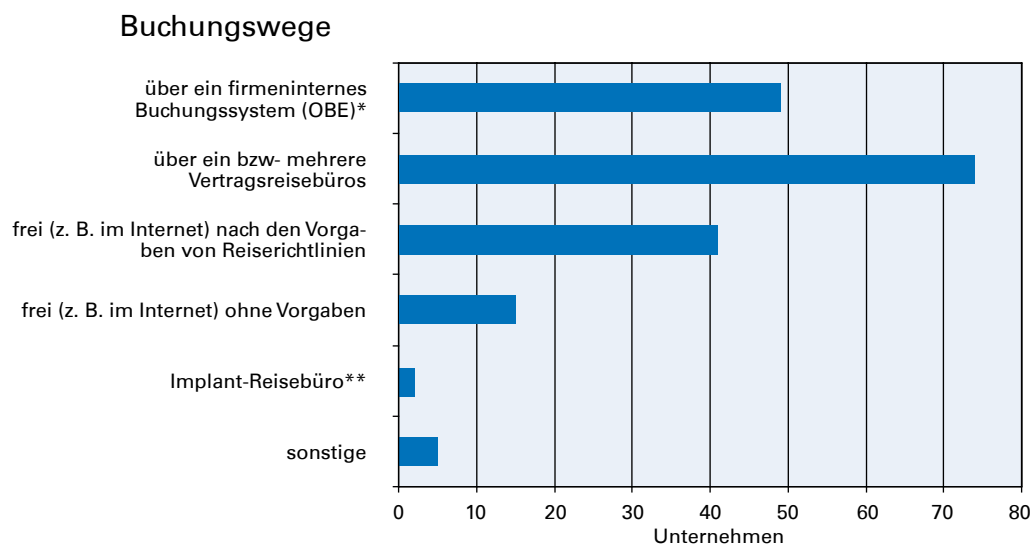


Abb. 5 Wie werden Geschäftsreisen im Unternehmen gebucht? (Online-Befragung)

* Online Booking Engine.

** Implant-Reisebüro: eine (zumeist kleine) Filiale einer Reisebüro-Kette, die sich direkt im Unternehmen befindet und in der Regel ausschließlich für dessen Geschäftsreiseverkehr zuständig ist.

Anbieter, z. B. im Internet, fällt dies nicht in die gängigen Auswertungsroutinen. Dennoch geben viele Unternehmen an, dass zwar nicht alle Reisen erfasst werden können, allerdings, mit Abstrichen, gute Erfassungsmöglichkeiten bestehen. Dabei handelt es sich überwiegend um die Registrierung der Anzahl von Geschäftsreisen und der entstandenen Kosten, teilweise auch um die Nutzung verschiedener Verkehrsmittel und der anfallenden Kilometer. Nur sehr wenige Unternehmen erfassen ihre Reiseaktivitäten hinsichtlich des CO₂-Ausstoßes. Im Hinblick auf Verbesserungsprozesse wird das Geschäftsreise-Reporting hauptsächlich für Kostenoptimierungen und Verhandlungen mit Anbietern genutzt.

3.2.3. Reiserichtlinien

Ein großer Teil der online befragten Unternehmen verfügt über verbindliche Reiserichtlinien (73 %) und nutzt vielfältige Möglichkeiten, um deren Einhaltung zu kontrollieren (Abb. 6). Am häufigsten wird die Möglichkeit der Kontrolle bei der Reisekostenabrechnung genutzt, gefolgt von vorgeschalteten Genehmigungsprozessen und zentralen Buchungsstellen.

In den Telefoninterviews hat sich gezeigt, dass vor allem größere Unternehmen auf Reiserichtlinien setzen, während kleine Unternehmen eher mit „Leitgedanken“ oder Standards arbeiten, die ohne festgeschriebene Reiserichtlinie im Unternehmen verankert sind. Für einige Unternehmen ist das Bundesreisekostengesetz bindend. Auf die Frage, ob Beschäftigte die Reiserichtlinien selbstständig beachten müssen, antworten die Teilnehmenden der Telefoninterviews sehr unterschiedlich. Die Möglichkeiten reichen von der notwendigen Beachtung durch die Beschäftigten über die Hinterlegung der Reiserichtlinie im Vertragsreisebüro bzw. Buchungssystem bis zur Anwendung von Filtern im Buchungssystem, so dass nur reisericht-

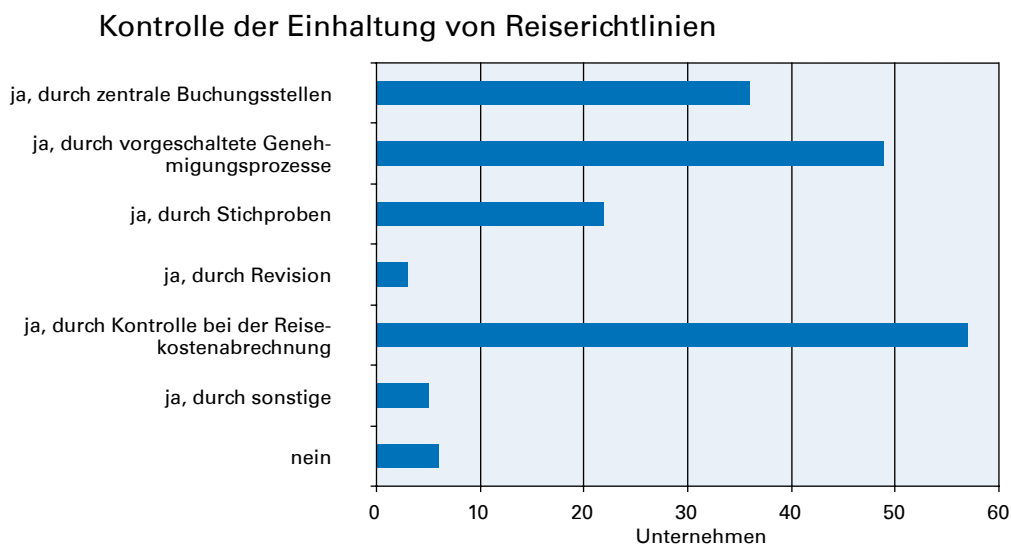


Abb. 6 Wird die Einhaltung der Reiserichtlinien regelmäßig überprüft? (Online-Befragung)

linienkonform gebucht werden kann. Bezüglich der Kontrolle der Einhaltung von Reiserichtlinien haben sich in den Telefoninterviews die gleichen Maßnahmen wie in der Online-Befragung ergeben. Es werden vor allem die Kontrollen nach der Reise bei der Abrechnung, vor der Reise durch die Reisedienstleister oder Vorgesetzte und bei der Buchung durch das Reisebüro genannt.

Weiterhin wurde in der Telefonbefragung erfasst, ob die Reiserichtlinie klare Vorgaben oder Handlungsempfehlungen enthält. Die Antworten der Unternehmen zeigen, dass Vorgaben zwar häufig die Basis der Reiserichtlinie darstellen, diese aber durchaus um Handlungsempfehlungen ergänzt werden. Teilweise verfügen Unternehmen über Reiserichtlinien, die nur aus Empfehlungen bestehen. Obwohl die Verankerung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Reiserichtlinie weniger verbreitet ist, sei beispielhaft die Reiserichtlinie eines Unternehmens erwähnt, welche Empfehlungen im Umweltbereich und Vorgaben hinsichtlich des Budgets enthält. Entsprechende Ergebnisse finden sich auch in der Online-Befragung zu der Frage, ob die Reiserichtlinien konkrete Empfehlungen oder Vorgaben hinsichtlich der Beachtung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Buchung von Geschäftsreisen enthalten (Abb. 7). Die Kategorie „ja, enthalten Empfehlungen“ ist häufiger besetzt als die Kategorie „ja, enthalten Vorgaben“. Am häufigsten wird jedoch die Kategorie „nein“ gewählt.

Befragt man nur diejenigen Unternehmen, die in einem anderen Fragebogenabschnitt angegeben haben, über eine Nachhaltigkeitsstrategie zu verfügen, geben 61 % an, ihre Reiserichtlinie an dieser Nachhaltigkeitsstrategie zu orientieren. Damit beziehen 39 % der befragten Unternehmen den Geschäftsreisebereich zumindest nicht mittels Festlegungen in der Reiserichtlinie in ihre Nachhaltigkeitsstrategie ein.

Reiserichtlinie und Nachhaltigkeitskriterien

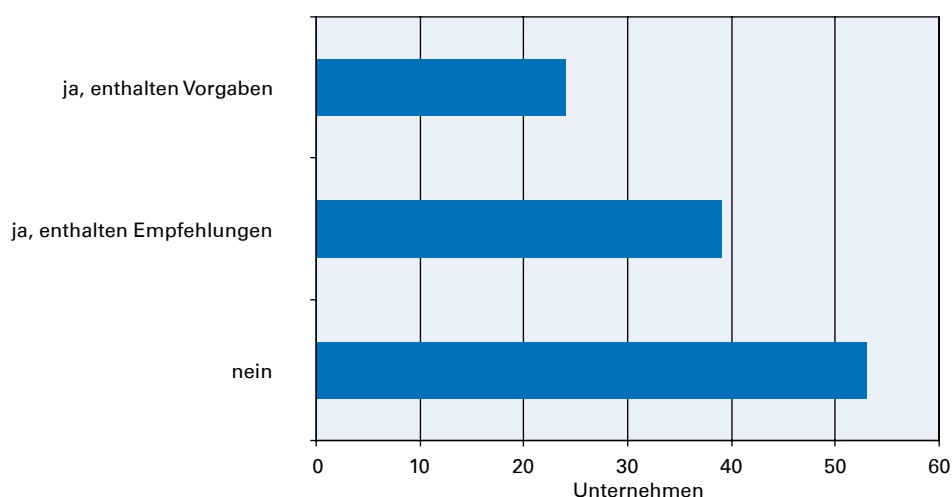


Abb. 7 Enthalten die Reiserichtlinien konkrete Empfehlungen oder Vorgaben hinsichtlich der Beachtung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Buchung von Geschäftsreisen? (Online-Befragung)

3.3. Nachhaltigkeit im Bereich Geschäftsreisen

3.3.1. Nachhaltigkeit allgemein

Unabhängig von Geschäftsreisen werden den Unternehmen in der Online-Befragung zunächst Fragen zu ihrer allgemeinen Positionierung im Bereich Nachhaltigkeit gestellt. Dazu gehört die Frage, ob das Unternehmen über eine Nachhaltigkeits- bzw. Corporate-Social-Responsibility-Strategie verfügt. Diese Frage bejahen 41 % der Teilnehmenden und 76 % geben an, diese auch aktiv zu kommunizieren. Ebenfalls wird das Vorhandensein eines Umweltmanagementsystems im Unternehmen erfasst. Diese Frage bejahen 40 % der befragten Unternehmen. Die Umweltmanagementsysteme folgen vor allem den Vorgaben von EMAS⁶ und ISO 14001⁷ [zusammen 57 %] (Abb. 8). Den Teilnehmenden der Telefoninterviews wird ebenso die Frage gestellt, welchen Stellenwert Nachhaltigkeit allgemein in ihrem Unternehmen hat. Die Antworten zeigen eine große Spannweite, von

1. sehr großem Stellenwert über
2. zunehmend größere Relevanz und Entwicklung neuer Ideen bis hin zu
3. eher geringer Bedeutung.

Dementsprechend haben vereinzelte Unternehmen eine Gesamtstrategie bereits implementiert, während andere bisher eher verschiedene Einzelmaßnahmen umsetzen oder an der Integration von einzelnen Maßnahmen zu einer Gesamtstrategie arbeiten. Im Hinblick auf die Zertifizierung werden gleichermaßen wie in der Online-Befragung vor allem EMAS und ISO 14001 als Basis für Umweltmanagementsysteme im Unternehmen genannt. Des Weiteren wird der Aspekt der Kommunikation in den Telefoninterviews genauer erfragt. Es zeigt sich, dass im Nachhaltigkeitsbereich engagierte Unternehmen ihre Aktivitäten nahezu alle auch nach außen kommunizieren. Dazu nutzen sie vor allem Nachhaltigkeitsberichte, Kunden- bzw. Produktbroschüren und die Verbreitung von Informationen auf der Website des Unternehmens.

Vorgaben des Umweltmanagementsystems

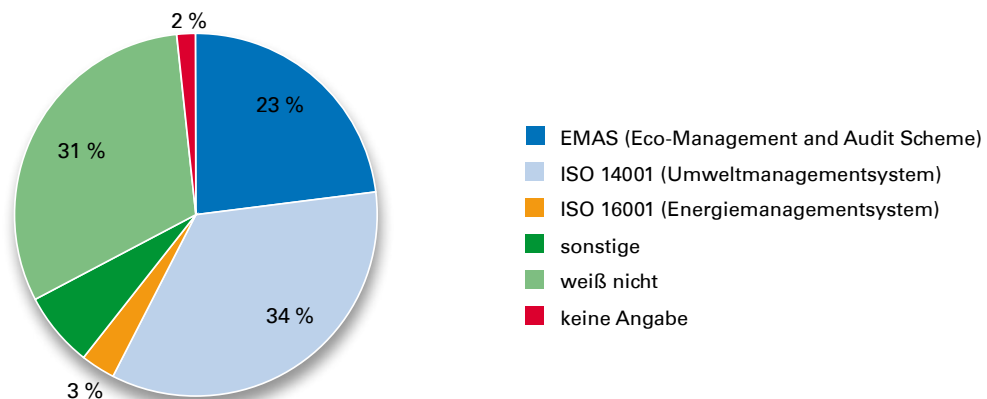


Abb. 8 Welchen Vorgaben folgt dieses Umweltmanagementsystem? (Online-Befragung)

⁶ Eco-Management and Audit Scheme.

⁷ Umweltmanagementsystem.

3.3.2. Verbreitung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Geschäftsreisebereich

Im letzten Frageblock der Online-Befragung werden den Unternehmen Fragen zu ihren Nachhaltigkeitsaktivitäten speziell im Geschäftsreisebereich gestellt. Auf die Frage, ob bereits Nachhaltigkeitsmaßnahmen bei der Geschäftsreiseorganisation umgesetzt werden, antworten 51 % der Unternehmen mit ja (Abb. 9). Dieser verhältnismäßig hohe Anteil an engagierten Unternehmen unterstützt die Vermutung, dass sich bereits am Thema interessierte Unternehmen häufiger an der Befragung beteiligen als nicht-engagierte Unternehmen. Von denen, die noch keine Nachhaltigkeitsmaßnahmen umsetzen, planen 83 % auch keine Umsetzung für das Jahr 2011. Von denen wiederum haben 71 % kein Interesse an Nachhaltigkeitsmaßnahmen.

An der Telefonbefragung haben vorrangig Unternehmen teilgenommen, die bereits einzelne Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Geschäftsreisebereich umsetzen oder konkrete Nachhaltigkeitsmaßnahmen für die nahe Zukunft planen (17 von 25 Telefoninterviews). Aber auch Unternehmen ohne Nachhaltigkeitsengagement im Geschäftsreisebereich steuern durch Aussagen zu auftretenden bzw. potentiellen Hindernissen und zur Relevanz des Themas Nachhaltigkeit im Geschäftsreisebereich in den kommenden fünf Jahren wichtige Ideen bei.

Im Folgenden wird zunächst auf die Gruppe der Unternehmen eingegangen, die bereits Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Geschäftsreisebereich umsetzt bzw. für das Jahr 2011 plant. Danach soll die Gruppe derer, die bisher keine Maßnahmen umsetzen oder planen, charakterisiert werden.

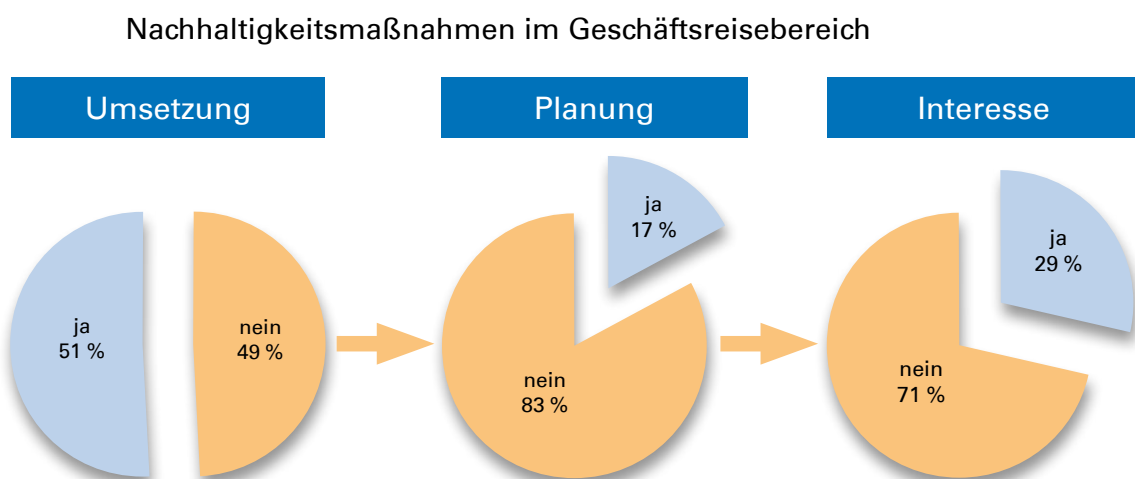


Abb. 9 Verteilung der Stichprobe auf die einzelnen Gruppen (Online-Befragung)

3.3.3. Maßnahmen umsetzende und Maßnahmen planende Unternehmen

Die in der Online-Befragung näher untersuchten Maßnahmen beziehen sich ausschließlich auf den ökologischen Aspekt der Nachhaltigkeit und lassen sich in die drei großen Bereiche Reisevermeidung, Emissionsvermeidung und Emissionsausgleich unterteilen.

Einbeziehung des Geschäftsreisebereichs in die Nachhaltigkeitsstrategie

70 % der Unternehmen, die über eine Nachhaltigkeitsstrategie verfügen, geben an, Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Geschäftsreisebereich umzusetzen. Dies entspricht dem Eindruck aus den Telefoninterviews, dass ein großer Teil der Unternehmen mit umfassender Nachhaltigkeitsstrategie auch Maßnahmen für den Geschäftsreisebereich entwickelt hat. Gleichzeitig geben einige Unternehmen an, den Bereich Geschäftsreisen als weniger relevant im Vergleich zu anderen Unternehmensbereichen anzusehen. Nachhaltigkeit scheint bei vielen Unternehmen mit nachhaltiger Ausrichtung auch im Geschäftsreisebereich angekommen zu sein. Allerdings ist das Thema bei weitem noch nicht selbstverständlich.

Konkrete Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Geschäftsreisebereich

Im Bereich der Reisevermeidung werden am häufigsten Telefon-, Web- und Videokonferenzen genannt (Abb. 10). Ebenfalls von Bedeutung sind die Mitarbeitersensibilisierung zur Vermeidung unnötiger Reisen sowie eine intelligente Standortwahl bzw. die Verbindung mehrerer Reisen (Mehrfachnennung möglich). Diejenigen Unternehmen, die Maßnahmen im Bereich Reisevermeidung bisher nur planen, setzen die Schwerpunkte bei den gleichen Maßnahmen.

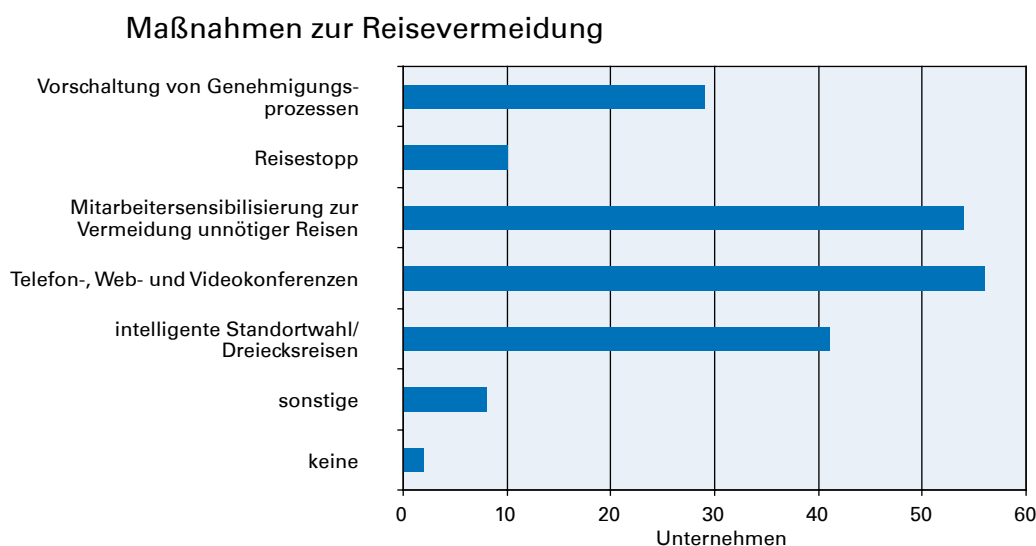


Abb. 10 Welche Maßnahmen werden in Ihrem Unternehmen zur Reisevermeidung getroffen? (Online-Befragung)

In den offenen Angaben werden weiterhin „Budget-Einschränkungen“ sowie die „Verbindung von Geschäftsreisen mit Urlaub im Reisegebiet“ genannt. All diese Maßnahmen sind in der Regel kostenminimierend.

Im Rahmen der Telefoninterviews wurde das Thema Telefon-, Web- und Videokonferenzen weiter vertieft. Nahezu alle Unternehmen geben an, eine oder mehrere dieser Möglichkeiten zu nutzen, wobei Telefonkonferenzen aufgrund der technisch einfacheren Verfügbarkeit am häufigsten genutzt werden. Verwendung finden diese Kommunikationsmöglichkeiten sowohl unternehmensintern als auch im Kontakt zum Kunden. Dennoch wird mehrmals betont, dass der direkte Kundenkontakt nicht ersetzt werden kann. Während einige Unternehmen noch Potential für die verstärkte Nutzung dieser Technologien sehen, schätzen andere die Relevanz als nicht steigend ein.

Im Online-Fragebogen wird zusätzlich die Frage gestellt, wie viele Geschäftsreisen in den vergangenen sechs Monaten geschätzt durch virtuelle Meetings ersetzt wurden (Abb. 11). Das Ergebnis unterstreicht, dass die Unternehmen in virtuellen Meetings eine Möglichkeit zur Ersetzung von regulären Meetings sehen, diesen aber keine überragende Bedeutung zukommt. Darüber hinaus lassen sich die tatsächlich durch virtuelle Meetings eingesparten Geschäftsreisen für viele Unternehmen schwer beziffern, da unternehmensintern die Kommunikation per Telefon zum Alltag gehört. Insgesamt ergibt sich der Eindruck, dass die Verwendung von Telefon-, Web- und Videokonferenztechnologien stark abhängig ist von der Unternehmenskultur einerseits und der Art der geschäftlichen Beziehung zum Kunden andererseits.

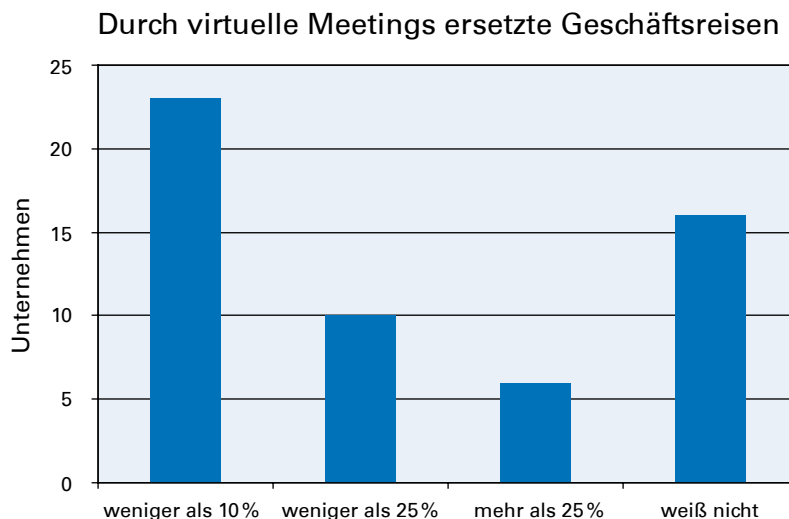


Abb. 11 Wie viele Geschäftsreisen konnten in den vergangenen 6 Monaten geschätzt durch virtuelle Meetings ersetzt werden? (Online-Befragung)

Bei der Emissionsvermeidung setzen Unternehmen in erster Linie auf die Nutzung umweltfreundlicher Verkehrsmittel (Abb. 12). Außerdem sind Nachhaltigkeitsprinzipien in Bezug auf Dienstwagen und Angebote für den öffentlichen Nahverkehr relevant (Mehrfachnennung möglich). In den offenen Angaben wird zusätzlich die Möglichkeit des CarSharings statt eigener Dienstwagen genannt. Auch in diesem Bereich fassen Unternehmen, die bislang noch keine Maßnahmen umsetzen, die gleichen Strategien zur Emissionsreduktion ins Auge.

Bei den Telefoninterviews zeigen sich die Schwerpunkte Fahrzeugpool, Zug statt Flug, intelligente Reiseorganisation, Hotelauswahl, Green Meetings und öffentlicher Nahverkehr bzw. Fahrradnutzung. Möglichkeiten für die umweltfreundliche Gestaltung des Fahrzeugpools ergeben sich für die befragten Unternehmen durch eine moderne Flotte auf dem neuesten Stand der Technik und Emissionsrichtlinien für Firmenwagen sowie durch die Anschaffung von bzw. Umstellung auf Elektro- und Erdgaswagen. Zudem achten vereinzelte Unternehmen auf den CO₂-Ausstoß bei Mietwagen oder knüpfen erste Kontakte zu Hybrid-Taxi-Unternehmen. Auch ein Spritsparkurs für alle Beschäftigten findet sich im Maßnahmekanon.

Einige wenige Unternehmen geben an, Bahnfahren als Grundsatz im Unternehmen verankert zu haben und nach Möglichkeit ausschließlich mit der Bahn zu Geschäftsreiseterminen zu fahren. Zur Förderung der Nutzung der Bahn setzen Unternehmen häufig Bahncards als Anreiz ein. In geringem Umfang wird die Möglichkeit genutzt, Bahnreisen innerhalb der Reiserichtlinien zu empfehlen bzw.

Maßnahmen zur Emissionsreduktion

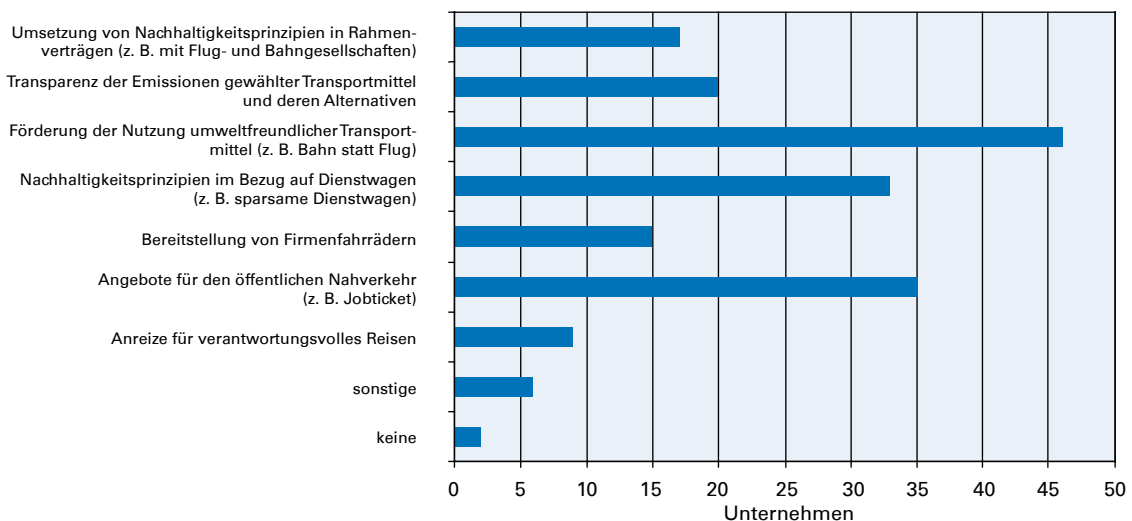


Abb. 12 Welche Maßnahmen werden in Ihrem Unternehmen zur Emissionsreduktion getroffen? (Online-Befragung)

für eine gewisse Zeit- und Kilometerspanne vorzuschreiben. Mehr Unternehmen überlassen ihren Beschäftigten die Entscheidung, ob sie mit der Bahn oder dem Flugzeug reisen wollen. Damit verfolgen sie das Ziel, Beschäftigte individuell für jede Reise unter Beachtung von Zeiteffizienz und weiteren Aspekten zwischen den beiden Alternativen wählen zu lassen.

Hinsichtlich der intelligenten Reiseorganisation spielen Mitfahrgelegenheiten und CarSharing eine größere Rolle. Genutzt werden z. B. Shuttle-Services zwischen einzelnen Standorten sowie zwischen einem Standort und relevanten Verkehrspunkten, wie Flughäfen und Bahnhöfen in der Nähe.

Im Bereich der Auswahl „grüner Hotels“ sind eher weniger Unternehmen interessiert, Nachhaltigkeitsansprüche zu stellen und diese einzuhalten. Von den interessierten Unternehmen sind die meisten derzeit auf der Suche nach geeigneten Kriterien bzw. weltweit gültigen Gütesiegeln.

Für das Gebiet der Green Meetings liegen häufig schon konkretere Ideen vor. Eine Rolle spielt die intelligente Standortwahl, d. h. die gute Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln. Weitere Themen reichen vom Bio-Catering bis hin zur Klimaneutralstellung einer kompletten Jahrestagung.

Ergänzt werden diese Maßnahmen durch Angebote für den öffentlichen Nahverkehr, wie das Jobticket⁸, und die Bereitstellung von Fahrrädern und Elektrofahrrädern.

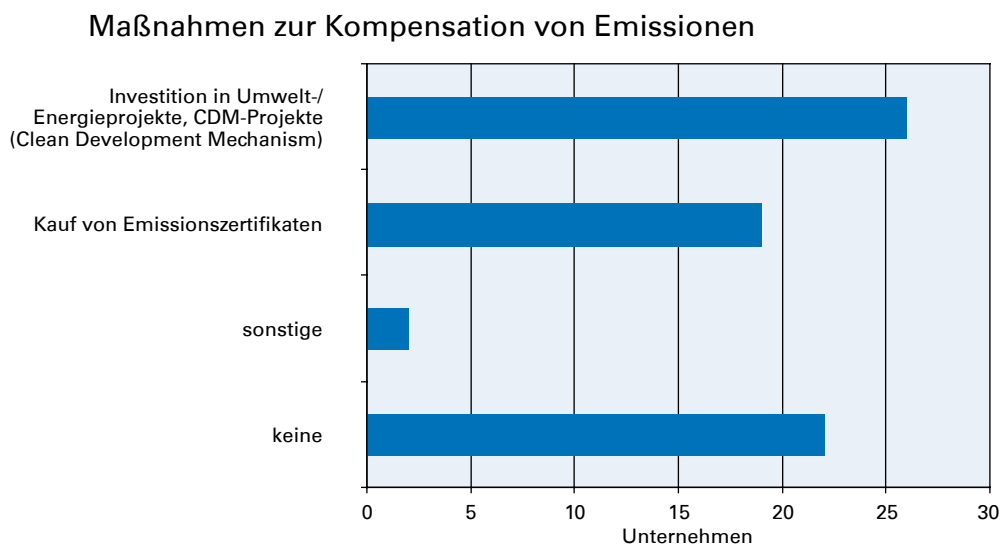


Abb. 13 Welche Maßnahmen zur Kompensation von Emissionen durch Geschäftsreisen werden in Ihrem Unternehmen getroffen? (Online-Befragung)

⁸ Jobtickets sind Monats- oder Jahresfahrkarten, die Unternehmen unentgeltlich oder zum reduzierten Preis Beschäftigten für deren Fahrt mit Bus und Bahn geben.

Die Möglichkeit des Emissionsausgleichs ist die Maßnahme, die am wenigsten genutzt wird. Mehr als ein Drittel der Unternehmen betreibt keinen Emissionsausgleich (Abb. 13). Bei Unternehmen in der Planungsphase gibt die Hälfte an, keine Kompensation von Emissionen zu planen. Unternehmen, die Maßnahmen zur Kompensation von Emissionen umsetzen, nutzen am häufigsten Investitionen in Umwelt- und Energie- bzw. CDM-Projekte (Clean Development Mechanism).

In den Telefoninterviews konnte näher erfragt werden, wie sich der Emissionsausgleich gestaltet. Die zwei Hauptmöglichkeiten liegen in der CO₂-Neutralisierung anfallender Bahnfahrten in Kooperation mit der Deutschen Bahn und im Ausgleich von Flugreisen bei Kompensationsanbietern wie atmosfair. Weitere Möglichkeiten ergeben sich für die Unternehmen durch Unterstützung von selbst gewählten, teilweise dem eigenen Geschäftszweck dienlichen Projekten. Einige Unternehmen sprechen sich explizit gegen einen Emissionsausgleich aus, da sie dies für den falschen Ansatz halten. Sie sehen die Notwendigkeit einer Veränderung im Denken mit dem Ziel, unnötige Emissionsbelastungen zu vermeiden und notwendige auf ein Minimum zu reduzieren. Weiterhin argumentieren einzelne Unternehmen, dass diese Finanzmittel stattdessen in den Bereich Forschung und Innovation investiert werden können.

Umsetzung der Maßnahmen

Im Telefoninterview ist zunächst von Interesse, wie die getroffenen Maßnahmen unternehmensintern kommuniziert werden. Dabei unterscheiden sich kleinere Unternehmen deutlich von Großunternehmen. Während bei einer geringeren Mitarbeiterzahl häufig die „unkomplizierte“ mündliche Kommunikation, z. B. direkt beim Einstellungsgespräch oder im Erfahrungsaustausch unter Kollegen, eine große Rolle spielt, nutzen Großunternehmen vor allem das Intranet als wichtiges Kommunikationsmittel. Weitere Kommunikationskanäle sind Vorgesetzte, Mitarbeiterzeitschriften, spezielle Aktionsprogramme bei der Einführung neuer Maßnahmen, Umfragen zur Akzeptanz neuer Maßnahmen sowie Mitarbeiterversammlungen und Informationsveranstaltungen für die Beschäftigten.

Zur Frage, wer im Unternehmen „Treiber“ für nachhaltige Ideen und Entwicklung ist, äußern sich viele Unternehmen ähnlich. Vorschläge kommen sowohl von der Belegschaft als auch von der Geschäftsleitung. Häufig wird hinzugefügt, dass die „Unterstützung von oben“ notwendige Bedingung für die Umsetzung neuer Ideen ist.

Vorgabe von Zielen und Kostenrelevanz der durchgeführten Maßnahmen

Bezüglich der Ergebnisse ihrer Nachhaltigkeitsmaßnahmen geben 41 % der Unternehmen in der Online-Befragung an, feste Ziele definiert zu haben. 34 % der Unternehmen, die bisher nur Maßnahmen planen, beabsichtigen für diese in Zukunft feste Ziele zu definieren.

Unter den Unternehmen mit festen Zielen wird deren Erreichung durch Kennzahlensysteme und regelmäßiges Reporting erfasst. Der Eindruck aus der Online-Befragung konnte sich in den Telefoninterviews bestätigen. Nur wenige Unternehmen haben Indikatoren für die Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsmaßnahmen definiert. Diese beruhen z. B. auf dem GRI-Standard⁹. Weitere Zielstellungen sind in Form von Key Performance Indicators oder als einfaches Reduktionsziel für den gesamten CO₂-Ausstoß formuliert. Ebenso selten wie die Formulierung fester Ziele wird die Aufnahme der Geschäftsreisen in die CO₂-Bilanz erwähnt.

In der Online-Befragung werden Unternehmen zu Kosteneinsparungen und Mehrkosten durch Nachhaltigkeitsmaßnahmen befragt. 41 % geben an, durch die ergriffenen Maßnahmen Kosten im Bereich Geschäftsreisen einzusparen (Abb. 14). Bei 38 % der Unternehmen sind Mehrkosten durch die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen entstanden. Den Telefoninterviews zufolge lassen sich Kosteneinsparungen vorrangig auf Telefon-, Web- und Videokonferenzen zurückführen, wohingegen Mehrkosten maßgeblich durch Emissionsausgleichszahlungen entstehen. Interessant ist der Vergleich mit der Gruppe der planenden Unternehmen. Unter diesen geben 17 % an, mit Kosteneinsparungen zu rechnen, während 59 % mit Mehrkosten rechnen.

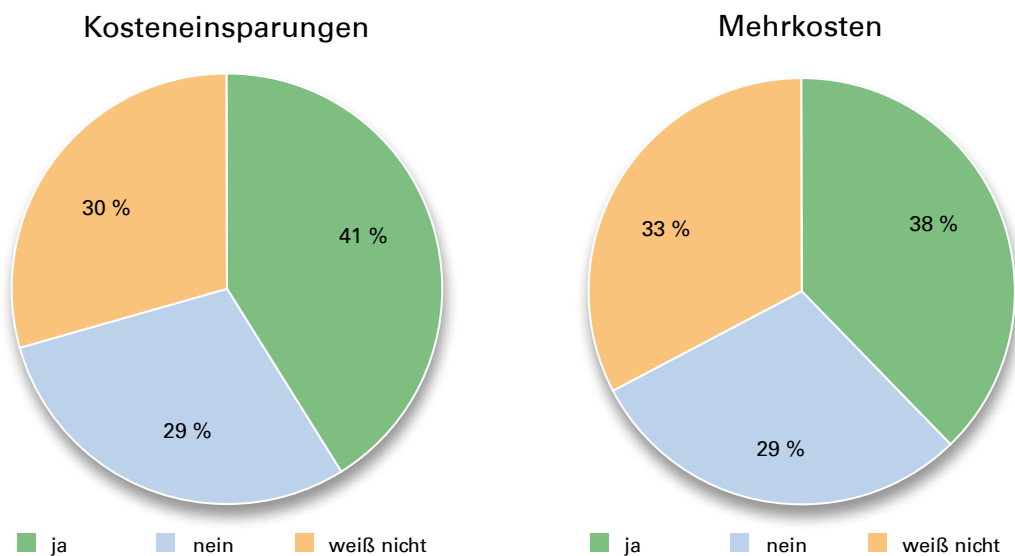


Abb. 14 Durch die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen entstandene Kosteneinsparungen und Mehrkosten (Online-Befragung)

⁹ GRI-Standard: von der Global Reporting Initiative herausgegebener Kriterienkatalog, der umfassende Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung festlegt.

Mitarbeiterakzeptanz

Ein für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen relevanter Aspekt ist die Akzeptanz der Maßnahmen durch die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In der Online-Befragung geben 3 % der Teilnehmenden an, mit Widerstand durch die Beschäftigten zu rechnen. 75 % rechnen hingegen mit einer hohen Bereitschaft bzw. einem hohen Engagement oder immerhin vereinzelt Interesse (Abb. 15). Die Einschätzung der planenden Unternehmen fällt gleichfalls positiv aus, alle rechnen mit hoher Bereitschaft bzw. vereinzelt Interesse.

Die Teilnehmenden der Telefoninterviews schätzen die Einstellung der Beschäftigten ebenso weitgehend positiv ein. Häufig wird von Engagement und Zustimmung berichtet, nur wenige erwähnen „Nachhaltigkeits skeptiker im Unternehmen“. Dies erklärt sich u. a. daraus, dass die meisten Maßnahmen als positiv für die Beschäftigten bewertet werden.

Motivation und Vorteile

Zwei ausschließlich im Telefoninterview angesprochene Themenbereiche sind die Motivation der Unternehmen zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen und die sich ergebenden Vorteile bzw. Nachteile. Als Motivation wird sehr häufig eine allgemeine „Grundeinstellung zur Umwelt“ bzw. Unternehmensphilosophie genannt, die auf einem schonenden Umgang mit und der Erhaltung der Umwelt basiert. Ein ähnlicher Motivationsfaktor ist die gesellschaftliche Verantwortung und Vorbildfunktion, die ebenso wie die Glaubwürdigkeit im Hinblick auf eigene

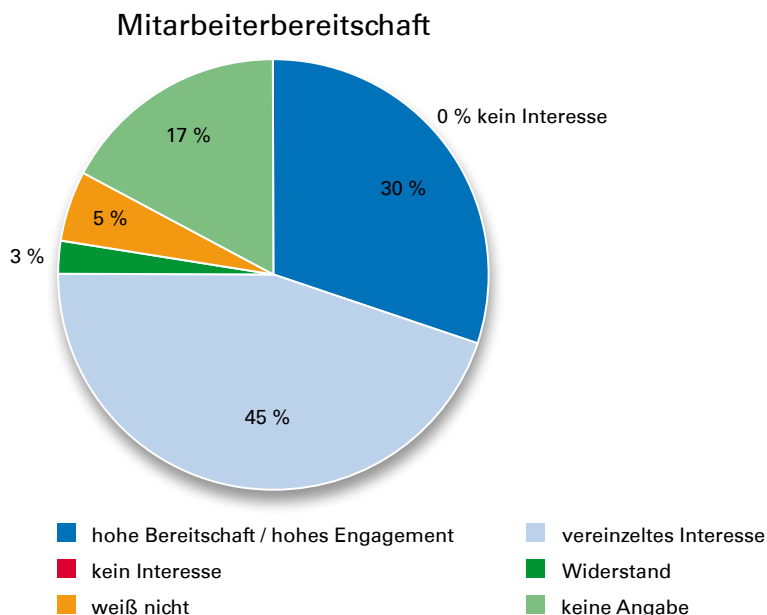


Abb. 15 Wie schätzen Sie die Bereitschaft der Mitarbeiter/innen Ihres Unternehmens zur Beachtung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen bei Geschäftsreiseentscheidungen ein? (Online-Befragung)

Produkte angeführt wird. Vereinzelt spielen Kosteneinsparungen, Marketingvorteile, der eigene Geschäftszweck und höheres Commitment der Beschäftigten eine Rolle. Selten wird dagegen eine generelle Veränderung des regulatorischen Umfelds und der Wunsch angesprochen, konkurrenzfähig und „Trendsetter“ zu sein. Konkret benennen viele Unternehmen langfristig finanzielle Vorteile, sowohl durch Einsparungen als auch durch Investitionen in geschäftsrelevante Projekte, und Vorteile für die Beschäftigten. Dazu zählen u. a. ein besseres Arbeitsklima, entspanntes Reisen und steuerrechtliche Vergünstigungen. Weiterhin sind Marketingvorteile und Imageverbesserungen häufig von Bedeutung. Einzelne Unternehmen sehen den Vorteil eines langfristig gesunden Unternehmens mit sicherer Position am sich wandelnden Markt und sicheren Arbeitsplätzen sowie Vorteile bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Insgesamt werden nur wenige Nachteile angegeben. Die beiden wichtigsten sind Mehrkosten, z. B. durch CO₂-Ausgleichszahlungen, und ein höherer Zeitaufwand, z. B. durch längere Bahnfahrten oder einen größeren Informationsaufwand.

Informationsbeschaffung

Im Rahmen der Online-Befragung werden die Unternehmen nach ihren Informationsquellen für das Thema nachhaltige Geschäftsreisen befragt. Am häufigsten werden unternehmensinterne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genannt, gefolgt von Verbänden und anderen Netzwerken (Abb. 16). Diese dienen planenden Unternehmen eindeutig als Hauptinformationsquelle. Externe Beratung und der Vergleich mit anderen Unternehmen spielen eine eher untergeordnete Rolle (Mehrfachnennung möglich).

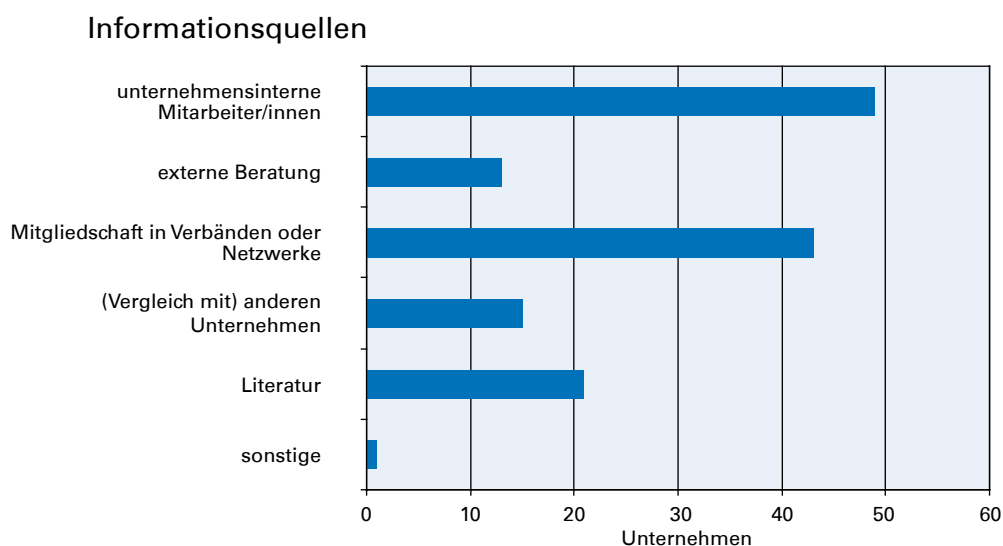


Abb. 16 Quellen für Handlungswissen zum Thema nachhaltige Geschäftsreisen (Online-Befragung)

In diesem Zusammenhang geben 61 % der umsetzenden und 67 % der planenden Unternehmen an, über ausreichend Hintergrundinformationen zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu verfügen. Entsprechend hat jeweils über die Hälfte der Unternehmen keinen Bedarf an Unterstützung bei der Erarbeitung bzw. Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien für Geschäftsreisen (Abb. 17). Demgegenüber steht eine nicht geringe Anzahl an Unternehmen, die den Wunsch nach solchen Dienstleistungen äußern.

In den Telefoninterviews haben sich die Teilnehmenden vorrangig auf mögliche Unterstützung bei der Umsetzung ihrer Maßnahmen bezogen. Dabei gibt es eine klare Tendenz zur Zufriedenheit mit dem Angebot von und der Zusammenarbeit mit Dienstleistern. Nur vereinzelt werden der Service von Bahndienstleistern, das Informationsangebot und Engagement von Flugprovidern und die Flottenverfügbarkeit bei Mietwagenanbietern bemängelt.

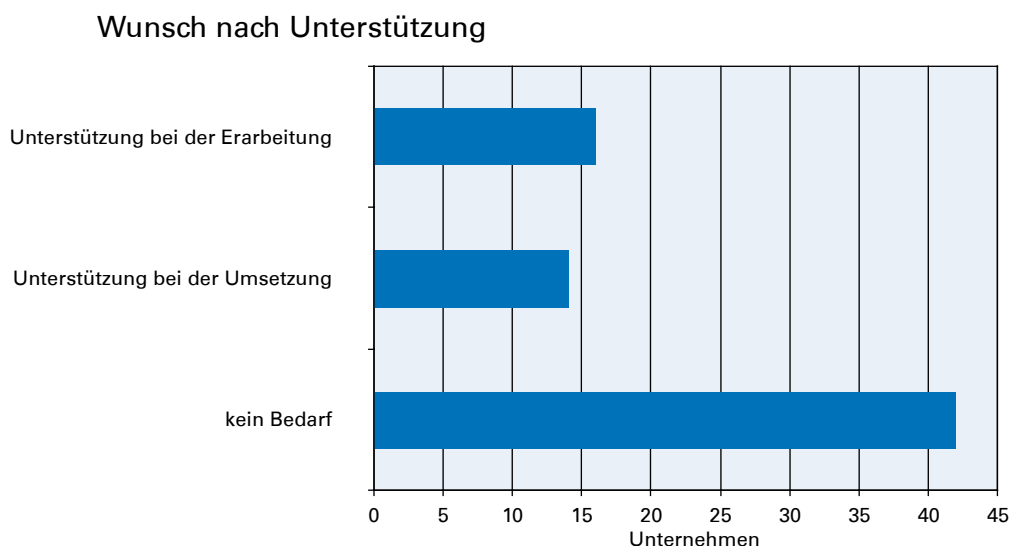


Abb. 17 Wünschen Sie sich Unterstützung bei der Erarbeitung von Nachhaltigkeitsstrategien für Ihre Geschäftsreisen? (Online-Befragung)

Hauptkriterien für Buchungsentscheidungen

Die abschließende Frage im Telefoninterview bezieht sich auf die Kriterien, die Priorität bei der Buchung von Geschäftsreisen haben. Am häufigsten werden Kosten bzw. eine Kombination aus Zeit und Kosten als entscheidend bezeichnet. Mehrere Unternehmen nennen Nachhaltigkeitsaspekte als Hauptkriterium. Bei einzelnen Teilnehmenden werden Nachhaltigkeitskriterien zusätzlich zu der Kombination aus Zeit und Kosten hinzugezogen. Für wenige Unternehmen stellt die Konformität mit dem Bundesreisekostengesetz das einzige Kriterium für die Reisebuchung dar. Diese Aussagen ähneln den Antworten der Online-Befragung auf die gleiche Frage. Obwohl das Kriterium Kosten am häufigsten genannt wird, geben viele umsetzende und planende Unternehmen gleichermaßen an, Nachhaltigkeitskriterien zumindest in Kombination mit Kostenüberlegungen zu beachten (Abb. 18). Nachhaltigkeit hingegen gilt bei nur einem umsetzenden und einem planenden Unternehmen als Hauptkriterium.

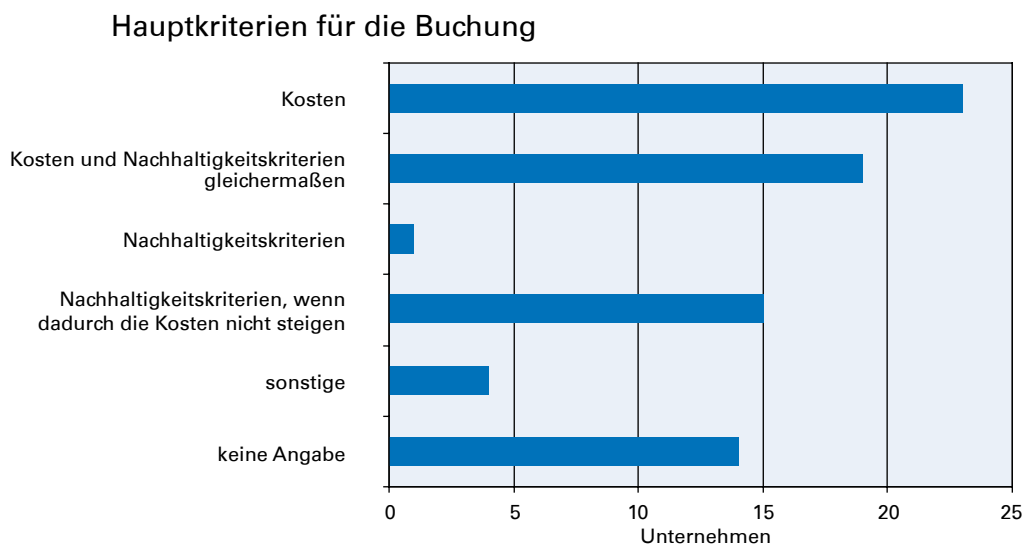


Abb. 18 Welche Kriterien haben Priorität bei der Geschäftsreisebuchung? (Online-Befragung)

3.3.4. Unternehmen ohne Nachhaltigkeitsstrategie für Geschäftsreisen

Unter denjenigen Unternehmen, die bisher noch keine Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Geschäftsreisebereich umsetzen oder planen (39 % der Gesamtstichprobe), geben 26 % an, für das Jahr 2011 Interesse daran zu haben.

Hintergrundwissen und Hindernisse

Diese vergleichsweise kleine Gruppe besitzt wenig Hintergrundinformationen zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen, 75 % räumen ein, nicht über einen ausreichenden Wissensstand zu verfügen. Unter den Unternehmen, die kein Interesse an Nachhaltigkeitsmaßnahmen für 2011 haben, rechnen 40 % mit der Relevanz des Themas für das Unternehmen in den kommenden fünf Jahren.

Beide Gruppen gemeinsam sehen die größten Hindernisse für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen gleichermaßen in mangelndem Interesse, mangelnden Kenntnissen und befürchteten Mehrkosten (Abb. 19). Unter sonstigen Angaben finden sich Anmerkungen, dass es keine Alternative für Geschäftsreisen gibt und dass das Thema Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit Geschäftsreisen noch eine untergeordnete Rolle spielt.

Hindernisse

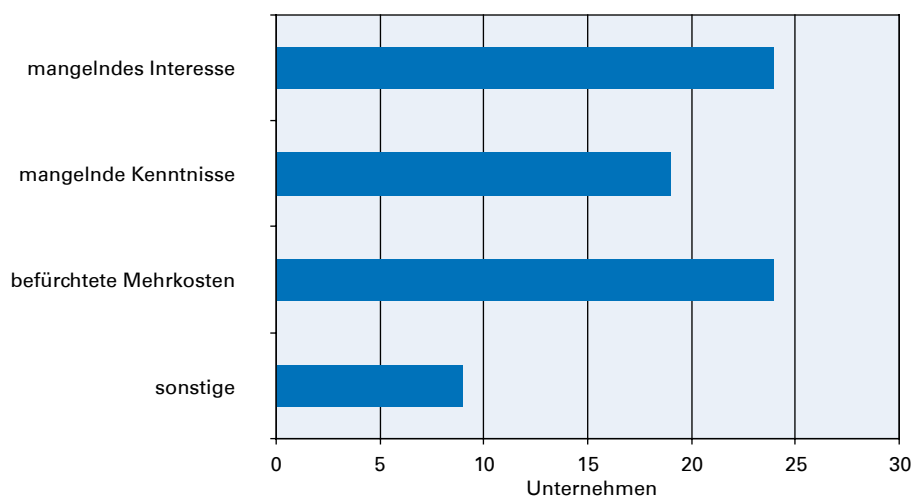


Abb. 19 Hindernisse bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Bezug auf Geschäftsreisen (Online-Befragung)

In den Telefoninterviews konnten die Hindernisse ausführlicher besprochen werden. Die genannten Aspekte lassen sich in die beiden größeren Bereiche unternehmensbezogene Hindernisse und Hindernisse bei der Benutzung nachhaltiger Reisemittel sowie in die Kategorien Mehrkosten und Unvermeidbarkeit von Reisen einordnen. Als unternehmensbezogene Hindernisse werden u. a. internationale Geschäftskontakte, branchenbedingter Interessenmangel und sowohl die geringe Mitarbeiterzahl eines Unternehmens als auch die Unübersichtlichkeit eines großen Konzerns genannt. Ebenso wird angeführt, dass andere Themen wichtiger sind. Weiterhin werden der Repräsentativitätscharakter des Flottenparks sowie die Reisefähigkeit als „höchstes Gut der Beschäftigten“ erwähnt. In Bezug auf nachhaltige Reisemittel haben Teilnehmende den erhöhten Kostenaufwand, z. B. durch den Ausgleich von CO₂-Emissionen, das Verbesserungspotenzial der Web- und Videokonferenz-Technik, den schlechten Service von Bahndienstleistern und die mangelnde Flexibilität nachhaltiger Reisemittel wie dem öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) als Hindernisse benannt. Insgesamt zeigt sich ein sehr heterogenes Feld an Hinderungsgründen.

Zukünftige Relevanz des Themas nachhaltige Geschäftsreisen

Weiterhin wurden die befragten Unternehmen in den Telefoninterviews um eine Einschätzung der Relevanz des Themas Nachhaltigkeit im Geschäftsreisebereich in den kommenden fünf Jahren gebeten. Viele geben an, dass sie eine zunehmende Relevanz erwarten. Einige begründen dies mit einer sich wandelnden Gesellschaft, in der Unternehmen sich im Bereich Nachhaltigkeit engagieren müssen, um konkurrenzfähig zu bleiben. Dem entgegen steht vereinzelt die Äußerung, dass Nachhaltigkeit speziell im Geschäftsreisebereich als ein Baustein von vielen eine eher untergeordnete Rolle gegenüber anderen Unternehmensbereichen spielen wird. Wenige Unternehmen sagen, dass das Thema in Zukunft keine höhere Relevanz haben wird und begründen dies mit einer bereits vorhandenen öffentlichen Relevanz oder mit mangelndem Kundeninteresse.

3.3.5. Zusammenhang zwischen Geschäftsreiseorganisation, Reiserichtlinien und Nachhaltigkeitsmaßnahmen

Als Indikatoren für eine weitgehend einheitlich gestaltete Reiseorganisation wird das Vorhandensein eines Travel Managements, eines Geschäftsreise-Reportings und von Reiserichtlinien genutzt. Schreibt man jenen Unternehmen eine zentrale Reiseorganisation zu, die mindestens zwei der drei Merkmale aufweist, ergibt sich ein leicht größeres Verhältnis zwischen Unternehmen mit Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Vergleich zu Unternehmen ohne Nachhaltigkeitsmaßnahmen in der Gruppe der Unternehmen mit zentraler Reiseorganisation als in der Gruppe ohne zentraler Reiseorganisation. Dies kann als ein Hinweis darauf verstanden werden, dass eine zentrale Reiseorganisation mit der Implementierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Geschäftsreisebereich in Verbindung steht.

4. Fazit

Anhand der Ergebnisse aus der Online-Befragung und den Telefoninterviews lassen sich im Folgenden Aussagen zum Geschäftsreisemanagement sowie zur Organisation, Umsetzung und Kontrolle von Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Geschäftsreisebereich treffen. Die Befragung bietet einen guten Einblick in die Struktur der Geschäftsreiseorganisation deutscher Unternehmen, auch wenn es sich um eine nicht-repräsentative Stichprobe mit einer deutlichen Überrepräsentation von Großunternehmen handelt.

Die Hälfte der befragten Unternehmen verfügt über ein Travel Management, was vermutlich in der hohen Anzahl an Großunternehmen in der Stichprobe begründet liegt. Das Travel Management ist häufig für zentrale Aufgaben wie die Einführung und Betreuung von Systemen zur Reisebuchung, die Verhandlung mit Leistungsträgern und die Steuerung der Reisekosten verantwortlich.

Unternehmen, die ihre Prozesse bei der Buchung von Geschäftsreisen strikt standardisiert und zentral organisiert haben, sind die absolute Ausnahme. Häufig buchen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst bzw. ein zuständiges Sekretariat pro Unternehmenseinheit. Dabei befolgen sie idealerweise einen vorgegebenen Buchungsweg, für den Vertragsreisebüros eine große Rolle spielen. Vielen Buchenden bieten sich allerdings auch Alternativen wie die freie Buchung im Internet. Diese Buchungen lassen sich in Geschäftsreise-Reportings schwer erfassen. Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen nutzt die Möglichkeit eines Geschäftsreise-Reportings, weitaus weniger die eines CO₂-Reportings der Reiseaktivitäten.

Reiserichtlinien sind weit verbreitet. Nahezu alle teilnehmenden Großunternehmen und mittelständischen Unternehmen geben an, über verbindliche Reiserichtlinien zu verfügen. Diese beziehen sich hauptsächlich auf Kostenaspekte und Fragen der zeitlichen Effizienz. Angaben zur Beachtung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Geschäftsreisebuchung spielen eine untergeordnete Rolle und werden wenn, dann eher als Empfehlungen formuliert. Die Beschäftigten sind zumeist verpflichtet, die Reiserichtlinie zu kennen und eigenständig anzuwenden. Die Kontrolle der Einhaltung findet auffällig häufig erst nach der Reise bei der Reisekostenabrechnung statt.

Unternehmen ohne Reiserichtlinie begründen deren Fehlen durch die kleine Unternehmensgröße und die geringe Mitarbeiterzahl oder gehen davon aus, dass ein vorgeschalteter Reisegenehmigungsprozess durch Vorgesetzte eine Reiserichtlinie überflüssig macht. Dennoch zeigen Erfahrungen, dass Reiserichtlinien auch für kleinere Unternehmen einen entscheidenden Vorteil bei der Optimierung von Geschäftsreiseprozessen bieten.

Ein großer Teil der Unternehmen mit einer formulierten Nachhaltigkeitsstrategie bezieht diese auch auf den Geschäftsreisebereich und hat hier Maßnahmen entwickelt. Die Grundeinstellung zur Umwelt sowie eine auf schonendem Umgang mit der Umwelt basierende Unternehmensphilosophie sind bestimmende Motivationsfaktoren für ein Engagement im Bereich nachhaltiger Geschäftsreisen. Während etwa ein Fünftel der Unternehmen zusätzlich einen Gewinn für ihre Glaubwürdigkeit sehen, insbesondere beim Verkauf eigener Produkte, verstehen nur vereinzelte Unternehmen ihr Engagement im Kontext eines umfassenden Umweltmanagementsystems, das als Investition in die Zukunft die Position des Unternehmens am Markt sichert. Bei diesen Unternehmen stehen betriebswirtschaftliche Vorteile im Vordergrund, wie finanzielle Einsparungen und ein verbessertes Unternehmensimage.

Die Hauptkriterien für die Reisebuchung geben zusätzlich Aufschluss über die Bedeutung von Nachhaltigkeit im Geschäftsreisebereich. Priorität haben eindeutig Kosten- und Zeitüberlegungen, teilweise ergänzt um Nachhaltigkeitskriterien. Dies unterstreicht den Gesamteindruck, der durch die Online-Befragung und insbesondere durch die Telefoninterviews entstanden ist – Nachhaltigkeitsüberlegungen sind häufig bereits ein Bestandteil der Gestaltung von Geschäftsreisen, ein entscheidender Faktor sind sie allerdings bei den wenigsten Unternehmen.

Insgesamt gibt die Hälfte aller online befragten Unternehmen an, bereits Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Bereich Geschäftsreisen umzusetzen. Mit der Einschränkung, dass vermutlich überproportional am Thema interessierte bzw. in diesem Bereich aktive Unternehmen an der Befragung teilgenommen haben, ist dies ein Hinweis für die Relevanz des Themas Nachhaltigkeit im Geschäftsreisebereich. Gestützt wird dieser Eindruck durch die Erwartungen von Unternehmen, die noch keine Maßnahmen umsetzen oder planen. Auch diese vermuten häufig einen zunehmend höheren Stellenwert der Geschäftsreisebuchung unter Nachhaltigkeitsaspekten.

Bei der nachhaltigen Geschäftsreiseorganisation sind Maßnahmen zur Reisevermeidung und zur Emissionsreduktion am weitesten verbreitet. Zielgerichtet werden die Mitarbeitersensibilisierung und Telefon-, Web- und Videokonferenzen zur Vermeidung unnötiger Reisen eingesetzt. Bei den Umsetzungsaktivitäten zur Emissionsreduktion dominiert die Förderung umweltfreundlicher Transportmittel. Die Kompensation von Emissionen wird weniger betrieben – Unternehmen sind durchaus bereit, sich für die im Vergleich aufwendigere Vermeidung von CO₂-Belastungen zu entscheiden. Entsprechend der getroffenen Maßnahmen berichten Unternehmen

vermehrt von daraus resultierenden Kosteneinsparungen im Geschäftsreisebereich. Entstandene Mehrkosten lassen sich häufig eher auf Emissionsausgleichszahlungen zurückführen. Von den Unternehmen, die bisher nur Maßnahmen planen, rechnen weitaus mehr mit Mehrkosten als mit Kosteneinsparungen. Da allerdings die meisten Unternehmen in dieser Gruppe keine Maßnahmen zur Kompensation von Emissionen planen, könnte sich diese Vermutung nicht bestätigen.

Viele Unternehmen schätzen die Bereitschaft ihrer Beschäftigten als hoch ein, getroffene Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Geschäftsreisebereich tatsächlich umzusetzen. In der Praxis hingegen ist es öfter der Fall, dass sich trotz der positiven Einstellung zu Umweltthemen umweltgerechte Verhaltensweisen bisweilen nicht in allen Bereichen durchsetzen. Das kann insbesondere für den Mobilitätsbereich gelten. Unterstrichen wird dies durch vereinzelte Aussagen der befragten Unternehmen, dass Statussymbole wie Dienstfahrzeuge und die Geschäftsreise als „höchstes Gut der Beschäftigten“ eine große Rolle spielen. Andererseits können gerade im Mobilitätsbereich vergleichsweise einfach Möglichkeiten für die Einzelnen geschaffen werden, ihr Mobilitätsverhalten zu ändern und sich umweltgerecht zu verhalten. Es gilt daher, die potentielle Bereitschaft der Beschäftigten zum Engagement gezielt zu fördern. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die Kommunikation der für diesen Zweck getroffenen Maßnahmen. In kleineren Unternehmen erfolgt sie häufig mündlich und in Großunternehmen über klassische Kommunikationskanäle wie das Intranet. Nur wenige Unternehmen nutzen alternative Kommunikationswege wie Mitarbeiterzeitschriften oder Aktionstage.

Ein wesentlicher Aspekt eines nachhaltigen Geschäftsreisemanagements ist die Festlegung von Zielen, deren Erreichen den Erfolg der implementierten Maßnahmen anzeigt. Nur knapp die Hälfte der Unternehmen nutzt die Möglichkeit, bisherige Anstrengungen zu evaluieren und Erfolge zu belegen. Damit entgeht der Mehrzahl der befragten Unternehmen die Chance, langfristig ein leistungsfähiges Controlling des Umweltmanagements im Geschäftsreisebereich zu implementieren und die eigene Glaubwürdigkeit gegenüber Kunden und Lieferanten zu stärken. In dem Maße, wie die Unternehmen sich mit der Forderung ihrer Kunden konfrontiert sehen, CO₂-relevante Kennzahlen für ihre Produkte auszuweisen, werden stärkere Anreize im Markt gesetzt, ein CO₂-bezogenes Controlling und Reporting einzuführen.

Eine wichtige Informationsquelle für Handlungswissen zum Thema Nachhaltigkeit sind, neben dem Wissen der Expertinnen und Experten in den Unternehmen selbst, Verbände und andere Netzwerke. Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass Verbände als Kompetenzträger im Bereich Nachhaltigkeit wahrgenommen werden. Durch die Einrichtung von thematischen Fachausschüssen, Beiträgen auf (Fach-) Tagungen und Publikationen tragen sie zur Verbreitung des Themas bei. Darüber hinaus unterstützen sie Unternehmen durch die Erstellung von Leitfäden bei der Umsetzung konkreter Maßnahmen. Sie haben großes Potential, als Promotor für ein nachhaltiges Geschäftsreisemanagement zu wirken.

Als Hindernisse für die Umsetzung einer nachhaltigen Geschäftsreisestrategie werden verschiedene Faktoren benannt. Während mangelnde Kenntnisse durch ausführliche Informationsangebote beseitigt werden können, wird das Thema nachhaltige Geschäftsreisen für Unternehmen ohne zielgerichtetes Interesse an geschäftlicher Nachhaltigkeit langfristig nicht relevant sein. Weitere genannte Hindernisse, wie die Internationalisierung der Geschäftstätigkeit, lassen sich entsprechend der Verteilung von Geschäftsreisen auf innerdeutsche, europäische und interkontinentale Reisen in der Stichprobe kaum verallgemeinern. Insgesamt auffällig ist die hohe Bedeutsamkeit, die ein großer Teil der nicht zielgerichtet interessierten Unternehmen dem Thema in den kommenden fünf Jahren zuschreibt.

Als Fazit lässt sich formulieren: Obwohl viele der befragten Unternehmen Nachhaltigkeit einen hohen Stellenwert einräumen, erstrecken sich die daraus resultierenden Bemühungen nicht zwangsläufig auch auf den Geschäftsreisebereich. Die emissionsvermeidende Geschäftsreiseorganisation gewinnt zunehmend an Relevanz, bedarf aber in Unternehmen häufig noch weiterer intensiver Befassung, um die hierin enthaltenen Potentiale vollständig zu nutzen. Der Stellenwert nachhaltiger Geschäftsreisen als ein Baustein eines gesamtbetrieblichen Umweltmanagements wird im Vergleich zu anderen Handlungsfeldern tendenziell unterschätzt. Für die zukünftige Entwicklung hingegen geben viele befragte Unternehmen an, dass die Bedeutung von nachhaltigen Geschäftsreisen in den kommenden Jahren weiter wachsen wird.

5. Handlungsempfehlungen

Im Folgenden werden strategische Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Implementierung eines nachhaltigen Geschäftsreisemanagements formuliert. Sie leiten sich aus den Ergebnissen der Befragung ab und basieren auf exemplarischen Lösungsansätzen befragter Unternehmen. Der Schwerpunkt liegt in der Umsetzung einer nachhaltigen Geschäftsreisestrategie für das gesamte Unternehmen. Detaillierte Anregungen und Hinweise für Einzelmaßnahmen finden sich in den beiden Leitfäden „Wegweiser Nachhaltigkeit“ des VDR und „Leitfaden Geschäftsreisen“ des VCD.

Sensibilisierung, Schulung und Motivierung der Beschäftigten

Die Ergebnisse der Befragung haben gezeigt, dass die Buchung von Geschäftsreisen bei den meisten Unternehmen über einzelne Beschäftigte und nicht über eine zentrale Stelle erfolgt. Daher ist es wichtig, Reisende für das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen zu sensibilisieren. Mögliche Wege dafür sind:

- Schulungen und Workshops zum Thema Nachhaltigkeit und für konkrete Nachhaltigkeitsmaßnahmen
- Ausbau neuer Wege der Kommunikation von Nachhaltigkeitsmaßnahmen mit Möglichkeiten der aktiven Beteiligung durch Beschäftigte wie regelmäßige Veröffentlichung von Ideen für Nachhaltigkeit im Berufsalltag über Intranet oder Mitarbeiterzeitschriften, Sprintsparurse für Beschäftigte u.a.
- Vermittlung der Folgen des eigenen Mobilitätsverhaltens, z. B. durch Rückmeldung der CO₂-Belastung einer ausgewählten Reise und möglicher Alternativen durch das firmeneigene Buchungssystem oder das Reisebüro
- Ausweitung des Konzepts der Kostenbudgets für Geschäftsreisen auf CO₂-Budgets für einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder ganze Abteilungen
- Koppelung der Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Geschäftsreisebereich an Anreizsysteme für Beschäftigte

Für Beschäftigte ist eine klare Sicherheit bei der Prioritätensetzung zwischen Zeit, Kosten und Nachhaltigkeitsaspekten wichtig. Nur so können sie bei der Buchung von Geschäftsreisen bewusst ökologische und ökonomische Aspekte in Einklang bringen, ohne dabei ihre eigene Work-Life-Balance zu vernachlässigen.

Commitment des Managements

Führungskräften kommt durch ihre Leit- und Vorbildfunktion eine besondere Rolle bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu. Aufgabe jeder Führungskraft ist es, mit gutem Beispiel voran zu gehen und dadurch sowohl Beschäftigte zu motivieren als auch zum Aufbau eines nachhaltigen Firmenimages im unternehmerischen Umfeld beizutragen. Dies gelingt durch:

- aktive Unterstützung der Entwicklung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen für den Geschäftsreisebereich
- Ermutigung der Beschäftigten zum Einbringen eigener Ideen
- Eigeninitiative bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen zur Erhöhung der Glaubwürdigkeit gegenüber Kunden und den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, z. B. durch sparsame Hybridwagen als Dienstfahrzeuge
- Aufnahme der aktiven Förderung von Nachhaltigkeit in die Zielvereinbarungen von Führungskräften und Kopplung an Bonussysteme

Travel Management als zentrale Koordinierungsstelle

Ist ein zentrales Travel Management mit maßgeblichen Kompetenzen innerhalb der Geschäftsreiseorganisation im Unternehmen vorhanden, kann sich diese Abteilung gezielt für die nachhaltige Gestaltung der Buchungsstrukturen im Unternehmen einsetzen. Aufgaben hierbei sind:

- Aufnahme von Nachhaltigkeitsanforderungen in die Verhandlungen mit Leistungsträgern
- Vorgaben und Einschränkungen im Buchungssystem und bei Reisebüros zur Erleichterung der Reisemittelwahl für Beschäftigte
- Steuerung von CO₂-Budgets als Ergänzung zur Steuerung der Reisekosten-Budgets
- Der Travel Manager agiert als zentraler Koordinator eines umweltverträglichen Geschäftsreisemanagements. Er erfasst und managt sowohl die Kosten als auch die Umweltfolgen aller Reisen und ist Ansprechpartner für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Fragen, Anregungen oder Unzufriedenheit.

Reiserichtlinien

Reiserichtlinien sind ein zentrales Instrument zur Planung, Durchführung und Auswertung von Geschäftsreisen. Sie sind die Basis für ein umfassendes Mobilitätsmanagement und damit für die Durchsetzung einer umweltfreundlichen Geschäftsreisestrategie. Folgende Anforderungen können bei der Entwicklung oder Überarbeitung von Reiserichtlinien berücksichtigt werden:

- Formulierung eindeutiger Verhaltensregeln für Geschäftsreisende wie Prüfung der Notwendigkeit jeder Geschäftsreise
- Festlegungen zur Wahl der Verkehrsmittel (in Abhängigkeit von der Entfernung zum Zielort oder der Reisezeit) und andere Vorgaben zur Verringerung der CO₂-Emissionen
- Implementierung dieser Festlegungen im eigenen Buchungstool bzw. Hinterlegung im Vertragsreisebüro zur Vermeidung von nicht richtlinienkonformen Buchungen
- Einbeziehung der Beschäftigten bei der Erarbeitung bzw. Überarbeitung der Reiserichtlinien und Berücksichtigung von deren Reiseanforderungen

Einheitliche Buchungswege

Besonders für Großunternehmen gilt: Je zentraler Geschäftsreisen im Unternehmen organisiert sind, desto einfacher ist es, Reiseprozesse und damit verbundene umweltrelevante Faktoren zu erfassen. Es empfiehlt sich daher:

- Zentralisierung von Geschäftsreiseprozessen
- Vereinheitlichung der Buchungswege und Aufnahme dieser als Vorgabe in die Reiserichtlinie
- umfassende Information der Beschäftigten zur Erhöhung der Transparenz und damit der Wahrscheinlichkeit reiserichtlinienkonformer Buchungsentscheidungen

Ganzheitliche Berichterstattung

Ein umfassendes Reporting bildet die Grundlage für strategische und operative Entscheidungen im Geschäftsreisebereich und für eine transparente Kommunikation gegenüber dem unternehmerischen Umfeld. Ein an Nachhaltigkeit orientiertes Reporting umfasst:

- Erfassung aller getätigten Reisen hinsichtlich relevanter Merkmale wie Kosten und Verkehrsmittelwahl
- Ermittlung aller geschäftsreiserelevanten Umweltbelastungen, z. B. verursachte CO₂-Emissionen
- Nutzung von Systemen, welche die für ein Reporting wichtigen Daten direkt erfassen
- Einforderung von Kennzahlen bei Partnern wie Reisebüros oder anderen Reisedienstleistern

Definition klarer Ziele und Erfassung der Zielerreichung

Für die Evaluierung und Optimierung implementierter Maßnahmen zur nachhaltigen Gestaltung des Geschäftsreisebereichs bietet sich die Definition indikatorenbasierter Ziele an. Auf deren Basis erfolgt:

- Identifikation bisheriger Erfolge und bestehender Problemfelder durch Abgleich zwischen Ist- und Soll-Zustand
- Weiterentwicklung bisheriger Maßnahmen und Aufbau eines leistungsfähigen Umweltmanagementsystems
- Umsetzung eindeutig definierter Ziele als Grundlage für eine Zertifizierung des Umweltmanagementsystems und damit die Erhöhung der Glaubwürdigkeit des eigenen Engagements im Bereich Nachhaltigkeit nach außen

Verbände

Verbände wie der Verband Deutsches Reisemanagement (VDR) und der Verkehrsclub Deutschland (VCD) haben das Ziel definiert, Mobilität unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten zu erhalten und zu fördern. Sie leisten hervorragende Arbeit in den Bereichen Mitgliederinformation und -unterstützung. Ihr Profil als Kompetenzträger für nachhaltige Mobilität können sie schärfen durch:

- Ausrichtung zukünftiger Verbandstreffen und Verbandspublikationen mit einem noch stärkeren Nachhaltigkeitsschwerpunkt
- Schaffung von Anreizsystemen für Mitglieder, z. B. durch Vergabe von Verbandspreisen und positive Berichterstattung
- Kommunikation von Best-Practice-Beispielen
- Schaffung eines Angebots von Beratungsleistungen im Nachhaltigkeitsbereich in Kooperation mit weiteren Partnern

Reisebüros

Als kompetente Geschäftsreiseanbieter gestalten Reisebüros Geschäftsreisen mit zukunftsorientierten Gesamtlösungen und akquirieren neue Kunden durch ein Angebot an nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen. Möglichkeiten ergeben sich durch:

- Erarbeitung von Reiserichtlinien für eine umweltfreundliche Reisestrategie
- Unterstützung bei der reiserichtlinienkonformen Buchung
- Prozessoptimierungen, z. B. durch die Bündelung von Reisen
- Erstellung von CO₂-Reportings mit anschließender Emissionskompensation

Nachhaltige Geschäftsreisen sind ein wachsender Zukunftsmarkt. Die verschiedenen Akteure haben die Chance, durch ihre Nachfrage bzw. durch ihr Angebot diesen Markt aktiv zu gestalten.

Reisende und Travel Manager können durch gezielte Nachfrage bei Reisedienstleistern dazu beitragen, dass neue Dienstleistungen nach ihren Wünschen und Bedürfnissen entstehen.

Verbände sind in der Position, das Interesse an nachhaltigen Dienstleistungen im Geschäftsreisebereich bei Unternehmen zu schaffen bzw. weiterzuentwickeln und dieses an Reisedienstleister zu kommunizieren. Sie agieren als Vermittler zwischen Angebot und Nachfrage und fördern die Entstehung und Weiterentwicklung neuer nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen.

Reisedienstleister, wie Mobilitätsanbieter und Hotels, können Unternehmen konstruktive und innovative Produkte und Lösungen für die Gestaltung eines nachhaltigen Geschäftsreisemanagements zur Verfügung stellen. Sie haben die Möglichkeit, die Nutzung nachhaltiger Reisemittel für Travel Manager attraktiv zu gestalten und damit neue Kunden anzusprechen.

Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung eines nachhaltigen Geschäftsreisemanagements sowie die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in jedem Bereich des Unternehmens ist die Integration des Leitbildes einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung in die Organisationskultur. Ein gemeinsames Unternehmensverständnis aller Beschäftigten, das auf wertebasierten Zielen und einer langfristigen Strategie des Unternehmens beruht, bildet die Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung von nachhaltigen Handlungs- und Entscheidungsprozessen.

Druck:
Data.B.
Daten-Systemtechnik GmbH

Gestaltung:
TÜV Rheinland Akademie GmbH
Vija Kasparson





Verband Deutsches
Reisemanagement e.V.
VDR – Der GeschäftsreiseVerband
Darmstädter Landstr. 125
60598 Frankfurt am Main
Sandra Andree
Tel. 069 69 52 29 21
e-Mail: andree@vdr-service.de
www.vdr-service.de

Gefördert durch



TÜV Rheinland Akademie GmbH
Center of Corporate Social
Responsibility, Sustainability &
Compliance
Alboinstr. 56
12103 Berlin
Dr. Carmen Giese
Tel. 030 7562-3650
e-Mail: carmen.giese@de.tuv.com
www.tuv.com/csr
www.tuv.com/akademie