

**Business Travel Management aus  
Sicht des Geschäftsreisenden  
Eine vernachlässigte Perspektive?**



Auszug aus der Diplomarbeit von Katja Böheim, die mit Unterstützung von CTC Corporate Travel Consulting erstellt wurde.

## **EINLEITUNG**

Wenn über Business Travel Management gesprochen wird, liegt der Schwerpunkt meistens auf Kostenreduktionen durch die Erstellung von Reiserichtlinien. In der Regel werden hierfür die getätigten Reisen von außen analysiert, die Perspektive des Reisenden wird dabei jedoch meistens außer Acht gelassen. Doch auch die Person des Reisenden selbst sollte bei der Aufstellung von Reiserichtlinien mit einbezogen werden. Dabei ist darauf zu achten, worauf der Reisende besonderen Wert legt, und worauf er aus Kostengründen verzichten muss. Um dies herauszufinden, wurde im Rahmen einer Diplomarbeit eine empirische Studie mit der Unterstützung von CTC Corporate Travel Consulting durchgeführt. Befragt wurden Reisende aus unterschiedlichen Unternehmen mit einer verschiedenen hohen Reishäufigkeit.

Bestandteil der Analyse war nicht nur die Frage nach den Wünschen der Reisenden, sondern vor allem auch die Untersuchung der Auswirkungen von Reiserichtlinien auf die Mitarbeiter. Es sollte die Frage geklärt werden, ob Restriktionen unter Umständen Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter haben. Können Geschäftsreisen die Leistungsbereitschaft und –fähigkeit eines Mitarbeiters und somit seine Produktivität beeinflussen? Ist es sinnvoll, das Travel Management und die Reiserichtlinien langfristig nach den Bedürfnissen der Reisenden auszurichten, auch wenn dadurch unter Umständen kurzfristig höhere Kosten entstehen?

---

## **AUSWIRKUNGEN VON REISERICHTLINIEN AUF DIE PRODUKTIVITÄT DER REISENDEN**

Reiserichtlinien können sowohl direkte als auch indirekte Auswirkungen auf die Produktivität der Reisenden haben. Die indirekten Auswirkungen beziehen sich auf die Motivation des Mitarbeiters. Hierzu wurde eine Fragebogenaktion durchgeführt, auf die später näher eingegangen wird. Die Reiserichtlinien können aber auch auf verschiedenste Art und Weise die Produktivität direkt – positiv oder negativ – beeinflussen.

### **Positive Auswirkungen**

#### **I. Vermeidung zeitaufwendiger Nachfragen:**

Zunächst gilt es, die klar und unmissverständlich formulierten Reiserichtlinien ausreichend zu kommunizieren. Hierfür bieten sich unter anderem diese Kommunikationswege an:

- Mitarbeiterhandbücher
- passive Bereitstellung im Intranet, das heißt die Informationen müssen von den Mitarbeitern abgerufen werden
- aktive Bereitstellung im Intranet, das heißt die Informationen werden dem Mitarbeiter automatisch zur Verfügung gestellt
- Information über das Sekretariat / die Reisestelle

Nach Ansicht der Verfasserin bietet sich vor allem die Kombination einer passiven und aktiven Bereitstellung im Intranet an, da so der Reisende regelmäßig – aktiv – über Änderungen oder ähnliches informiert werden und außerdem jederzeit – passiv – die Reiserichtlinien nachlesen kann.

#### **II. Verkürzte Wege/optimierte Abläufe:**

Alle Abläufe – von der Genehmigung über die Buchung bis zur Abrechnung – müssen in den Reiserichtlinien klar geregelt sein. Optimalerweise werden zur besseren Verständlichkeit Beispiele angeführt. So kann ein vereinfachtes Genehmigungsver-

fahren die Wege erheblich verkürzen, was dem Reisenden ermöglicht, sich seiner eigentlichen Arbeit zu widmen. Das gleiche gilt auch für die Buchung und das Abrechnungsverfahren. Ideal ist die Unterstützung der Abläufe durch ein Online-Buchungstool.

### III. Videokonferenzen:

Videokonferenzen sollten unter anderem durchgeführt werden:

- als Ersatz für Meetings in Krisengebieten
- wenn sich die Gesprächspartner bereits kennen
- bei sehr kurzfristiger Planung mit einer schnell erforderlichen Entscheidungsfindung.

Videokonferenzen sind nicht nur in aller Regel kostengünstiger, sondern sie bringen weitere die Produktivität des Mitarbeiters beeinflussende Vorteile mit sich:

- + Stress wird in einem erheblichen Maße abgebaut, was zur Motivation der Mitarbeiter beitragen kann.
- + Das Privatleben der Mitarbeiter wird weitestgehend entlastet.
- + Krankheitsausfälle können drastisch reduziert werden, da die für viele Mitarbeiter gesundheitsbelastende Geschäftsreise nicht stattfinden muss.
- + Flexible und schnelle Reaktion auf Problemsituationen wird durch kurzfristige Videokonferenzen ermöglicht.

Die Bedeutung des zwischenmenschlichen Kontaktes darf hier jedoch nicht völlig außer Acht gelassen werden.

### IV. Wahl der Fluggesellschaft:

Unter Umständen kann es sinnvoll sein, nicht immer die preisgünstigste Airline zu buchen. So hat Lufthansa in einigen Flugzeugen in der Business Class einen Internetanschluss eingeführt. Vorteile des Breitband-Internet-Anschlusses an Bord sind:

- + vollständiges mobiles Büro im Flugzeug
- + dadurch produktive Nutzung der Flugzeit

Den Vorteilen stehen natürlich die Kosten gegenüber, doch eine Beispielrechnung zeigt, dass diese vergleichsweise gering sind:

Setzt man für eine Führungskraft einen Stundenlohn von 100 Euro an, entspricht dies bei einem Langstreckenflug von acht Stunden Dauer pro Strecke für Hin- und Rückflug Personalkosten in Höhe von 1600 Euro. Demgegenüber steht bei Lufthansa die Möglichkeit eines Internetzugangs zum Festpreis, das Angebot *InternetFlight*. Die Flatfee kostet pro Flug über sechs Stunden lediglich 29,95 USD, was etwa 25,19 Euro entspricht. Alternativ kann der Tarif *InternetMinutes* gewählt werden, der eine minutengenaue Abrechnung ermöglicht. Der Grundpreis hierfür beträgt 9,95 USD (8,37 Euro) inklusive 30 Freiminuten, jede weitere Minute kostet 0,25 USD (0,21 Euro).

Man darf jedoch bei dieser Kalkulation zwei Dinge nicht außer Acht lassen:

1. Der unter Umständen höhere Lufthansa-Flugpreis muss mit dem anderer Fluggesellschaften verglichen und in die Kalkulation einbezogen werden.
2. Es muss eingerechnet werden, dass der Reisende nicht die ganze Reisezeit arbeitet und während der Arbeitszeit nicht permanent online ist.

## V. Nutzung von Nachtzügen

Die Nutzung von Nachtzügen kann Produktivitätsvorteile mit sich bringen, wenn der Reisende nicht übermüdet von einem Flug am frühen Morgen bei seinem Termin ankommt, sondern die Nacht über schlafend zu seinem Zielort gereist ist und entsprechend entspannt seinen Geschäftspartnern gegenübertritt.

## VI. Nutzung von Business-Limousinen

Mit ca. 500 Euro für eine Fahrt von Berlin nach Hannover ist der Mietpreis für einen Luxus-Business-Van ein kostspieliges Unterfangen. Betrachtet man jedoch die Möglichkeit, die Fahrzeit produktiv zu nutzen, die einem durch eine komplette Büroausstattung inklusive Fax, Autotelefon, Laptop-Anschluss, Schreibtisch, Leselampe, Platz für bis zu vier Personen und Chauffeur geboten wird, so relativiert sich der Preis bald, insbesondere wenn man wiederum einen Stundenlohn von 100 Euro pro Person ansetzt.

## Negative Auswirkungen

Die Reiserichtlinien können sich jedoch auch negativ auf die Produktivität der Mitarbeiter auswirken, was die folgenden Beispiele zeigen:

### I. Reisefenster:

Durch ein festgelegtes Reisefenster kann es sein, dass der Mitarbeiter zwar günstig, aber länger reist. Selbst wenn sämtliche oben angeführten Aspekte beachtet werden, kann die Zeit unterwegs meistens nicht genauso effektiv wie im Büro genutzt werden, was zwangsläufig zu Produktivitätsverlusten führt.

### II. Wahl des Verkehrsmittels:

Auch die Wahl des Verkehrsmittels kann die Produktivität sowohl positiv als auch negativ beeinflussen. Die nachfolgende Tabelle zeigt eine Übersicht der zur Auswahl stehenden Verkehrsmittel und stellt deren Vor- und Nachteile gegenüber. Es ergibt sich, dass der PKW vor allem für Reisen in Gebiete geeignet ist, die nicht in der Nähe von Flughäfen oder Bahnhöfen liegen. Existiert ein solcher Anschluss, eignet sich die Bahn vor allem auf Strecken unter 400 Kilometern, das Flugzeug aufgrund des Zeitgewinns auf Strecken über 400 Kilometern.

	Auto	Bahn	Flugzeug
<b>Vorteile</b>	auch Orte, die vom ÖPNV nicht angefahren werden, können erreicht werden	Arbeiten während der Reisezeit möglich	schnell
	flexibel bezüglich Ort und Zeit	geringeres Unfallrisiko als mit dem Auto	Arbeiten während der Reisezeit möglich
<b>Nachteile</b>	Reisezeit ist unsicher zu kalkulieren u.a. wegen überlasteten Autobahnen	Verspätungen	teuer
	höheres Unfallrisiko		ökologisch bedenklich
	hohe Spritpreise	Verspätungen	Verspätungen
<b>geeignet</b>	für Geschäftsreisen in der Fläche	auf Strecken unterhalb 400 km, die an das Bahnnetz angeschlossen sind	auf Strecken über 400 km

Tabelle 1: Vor- und Nachteile verschiedener Verkehrsträger

## FRAGEBOGEN ZUR MITARBEITERZUFRIEDENHEIT

Wie Eingangs erwähnt wurde eine Befragung unter Geschäftsreisenden durchgeführt. Der Fragebogen bestand aus fünf Teilen zum Ablauf von Geschäftsreisen im jeweiligen Unternehmen des Reisenden, zur Zufriedenheit des Reisenden mit seinem Leben im Allgemeinen sowie seinem Arbeitsplatz insgesamt, zur Zufriedenheit des Reisenden auf Geschäftsreisen, zum privaten Reiseverhalten und zu demografischen Daten.

Der Rücklauf betrug zwar lediglich 38 Fragebögen, es konnte jedoch trotzdem ein guter Querschnitt – im Vergleich mit der *Business Traveller Leserbefragung 2003* – erzielt werden. So stimmen sowohl das Verhältnis der Geschlechter- als auch der Altersverteilung nahezu überein.

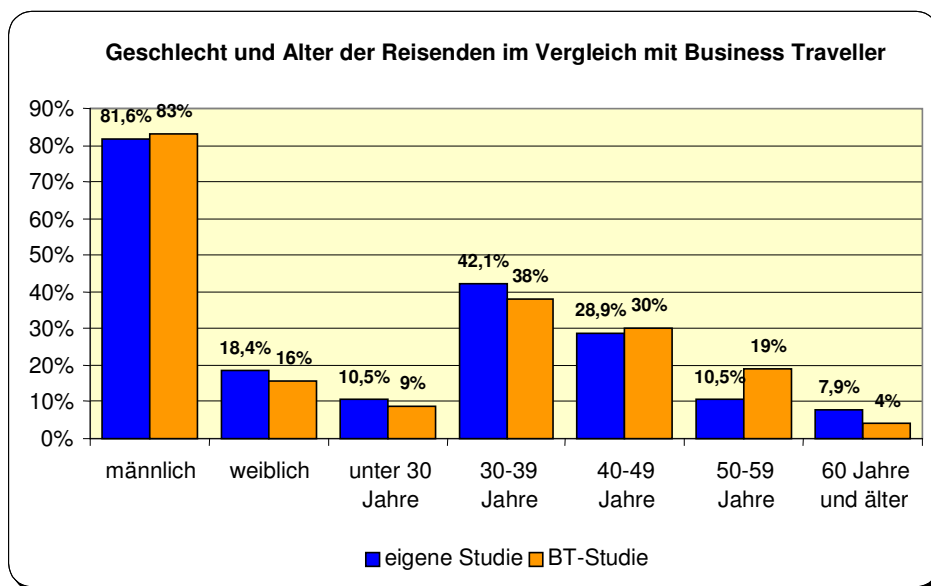


Abbildung 1: Geschlecht und Alter der Reisenden im Vergleich mit Business Traveller Leserbefragung 2003

### Auswirkungen des Verhaltens der Reisenden auf Geschäftsreisekosten und Produktivität

- Die Befragten zeigen eine hohe Bereitschaft, eine längere Reisezeit in Kauf zu nehmen, wenn das Unternehmen dadurch Kosten sparen kann. Dies lässt ein hohes Kostenbewusstsein der Reisenden vermuten. Die akzeptierte Dauer der Verzögerung nimmt mit der Gesamtreisedauer erwartungsgemäß zu (innerhalb Deutschlands im Durchschnitt 1,2 Stunden; innerhalb Europas 1,7 Stunden und auf Langstrecken

---

2,5 Stunden). Es ist jedoch darauf zu achten, dass eine verlängerte Reisezeit wiederum Produktivitätsverluste mit sich bringen kann, da die Reisezeit nie so effektiv genutzt werden kann wie die Arbeitszeit im Büro.

- Mehr als ein Drittel der Reisenden gab als Begründung für gelegentliches Abweichen von den Reiserichtlinien an, dass die Einhaltung wegen kurzfristiger Buchung oder Umbuchung nicht möglich sei. An dieser Stelle sei die Anmerkung gestattet, dass sich dies auch in einzelnen Fällen lediglich um eine Ausrede handeln kann. Das Travel Management sollte also eingehend prüfen, woran die Abweichungen liegen, um eventuelle Nachbesserungen in den Reiserichtlinien vorzunehmen oder die Überschreitungen zu ahnden.
- Auf einer Skala von 1 („sehr wichtig“) bis 5 („völlig unwichtig“) stufen die Reisenden erwartungsgemäß die Sicherheit bezüglich der Anforderungen an eine Fluggesellschaft mit 1,4 auf Platz eins ein. Der Komfort steht mit einem Durchschnittswert von 2,1 deutlich vor dem günstigen Tarif, der mit 2,5 bewertet wurde. Hier wäre ein Vergleich mit der Einstufung für Privatflüge interessant, der jedoch nicht Bestandteil der vorliegenden Studie war.
- Bei der Frage nach dem Anforderungsprofil an ein Hotel bewerteten die Befragten die Zugehörigkeit zu einer Hotelkette auf derselben Skala von 1 bis 5 mit 3,8 als eher unwichtig. Dies zeigt ein Defizit auf, das durch Sensibilisierung für bestimmte Hotelketten beseitigt werden muss, denn die Wahl einer bestimmten Hotelkette ist ein wichtiger Bestandteil erfolgreicher Reiserichtlinien.
- Fast 70 % der Reisenden liegen die Reiserichtlinien ihres Unternehmens in elektronischer Form, also online oder im Intranet, vor. Dieser hohe Wert ist sehr positiv zu bewerten, da die elektronische Form schnell aktualisierbar ist und sowohl aktiv als auch passiv genutzt werden kann.
- Insgesamt werden 65,8 % der Inlandsreisen mit dem PKW durchgeführt. Auf Auslandsreisen hingegen wird zu 52,6 % das Flugzeug genutzt. Der hohe PKW-Anteil auf Inlandsreisen bringt Produktivitätsverluste mit sich, wohingegen die Flugzeit auf Auslandsreisen produktiv genutzt werden kann.
- Auf der Skala von 1 bis 5 stufen die Reisenden den Aspekt „Arbeitsmöglichkeiten während der Reise“ lediglich mit 3,1 als vorletzten Punkt ein. Dies zeigt, dass die Reisezeit in der Regel nicht als Arbeitszeit genutzt wird, was wiederum Produktivitätsverluste zur Folge hat. Mögliche Gründe sind:



- 
- die Reisen werden zu einem Großteil mit dem PKW durchgeführt, arbeiten ist daher nicht möglich
  - unterwegs findet der Reisende nicht genügend Ruhe zum Arbeiten.

Doch dass der Reisende unterwegs nicht arbeitet kann auch bedeuten, dass er sich ausruht. Die Reisezeit wird so zwar nicht produktiv genutzt, der Mitarbeiter kommt aber deutlich entspannter an seinem Bestimmungsort an, was wiederum die Produktivität erhöht. Es gilt also, auch auf Entspannungsmöglichkeiten auf Reisen zu achten.

- Im Hotel wird der Aspekt der Arbeitsmöglichkeit immerhin mit 2,5 bewertet. Dies kann damit zusammenhängen, dass der Reisende im Hotel zum einen mehr Ruhe und zum anderen mehr Zeit hat.

### **Genehmigungspflicht und Beurteilung der Reiserichtlinien**

(Leitende) Angestellte müssen ihre Reisen wesentlich häufiger (zu 98 %) – ganz oder teilweise – genehmigen lassen als Mitglieder der Geschäftsleitung, die nur zu 33 % eine Genehmigung benötigen.

Generell ist ein hoher Anteil von 75-77 % mit der Abwicklung der Geschäftsreisen (sehr) zufrieden. Wenn eine Genehmigungspflicht (ganz oder teilweise) besteht, gaben lediglich 9,5-15,4 % an, (sehr) unzufrieden zu sein. Dieser relativ niedrige Wert zeigt, dass die Genehmigungspflicht nicht unbedingt der Grund für Unzufriedenheit mit der Abwicklung von Geschäftsreisen ist.

Insgesamt 60-70 % der Befragten halten ihre Reiserichtlinien für fair und logisch, was als positiv zu bewerten ist. Lediglich 8,7 % halten die Reiserichtlinien für nicht fair und logisch.

Wenn der Inhalt der Reiserichtlinien nicht bekannt ist, wird dies zum Großteil auf mangelnde Kommunikation zurückgeführt. So sind ca. ein Drittel der Befragten der Ansicht, die Reiserichtlinien würden zu wenig kommuniziert. Dies ist erstaunlich, da zu einem Großteil ein theoretisch guter Kommunikationsweg genutzt wird: Zu fast 70 % liegen die Reiserichtlinien den Mitarbeitern in elektronischer Form vor. Die Vorteile werden jedoch offensichtlich nicht ausreichend in die Praxis umgesetzt.

Nun stellt sich die Frage, ob ein Zusammenhang zwischen der Abwicklung der Reisen und der Einstellung gegenüber den Reiserichtlinien besteht. 25 % derer, die mit der Abwicklung von Geschäftsreisen unzufrieden sind, halten die Reiserichtlinien für nicht fair und logisch, wohingegen lediglich 3,4 % der mit der Abwicklung Zufriedenen die Richtlinien für nicht fair und logisch halten. Dies lässt vermuten, dass tendenziell negativ eingestellte Personen in allen Punkten unzufrieden sind, was es im Weiteren zu hinterfragen gilt.

Nur etwa 25-35 % der Reisenden – egal ob zufrieden oder unzufrieden mit der Abwicklung der Geschäftsreisen – empfinden die Reiserichtlinien als eine Erleichterung für ihre Arbeit.

Zur Verbesserung der Akzeptanz der Richtlinien sollte daher analysiert werden, warum diese von einem Großteil der Mitarbeiter als Belastung empfunden werden. Ein möglicher Grund könnte die Genehmigungspflicht sein. Es hat sich jedoch gezeigt, dass der Anteil derer, die ihre Reisen genehmigen lassen müssen und die Reiserichtlinien für eine Belastung halten, mit 19 % sogar etwas niedriger ist als der Anteil derjenigen Reisenden, die keine Genehmigung benötigen. Diese Personen halten die Reiserichtlinien zu 25 % für eine Belastung.

Insgesamt wird aus Sicht der Reisenden zu wenig Rücksicht auf Kritik genommen. Erwartungsgemäß liegt der Anteil der Personen, die Kritik für unerwünscht halten, deutlich höher, sofern diese die Reiserichtlinien für nicht fair und logisch halten. Dies kann man auf ein Defizit im internen Beschwerdemanagement zurückführen.

Reisende, die unzufrieden mit der Abwicklung von Geschäftsreisen sind, sind ebenso wie die neutral eingestellten Personen zu 75 % der Meinung, dass konstruktive Kritik unerwünscht ist. Hier zeigt sich erneut die bereits weiter oben vermutete negative Tendenz in der Haltung zu Geschäftsreisen und Reiserichtlinien.

Es zeigt sich also, dass eine mögliche Genehmigungspflicht keine Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Reisenden und deren Einstellung zu den Reiserichtlinien hat. Insgesamt werden die Reiserichtlinien jedoch mit einem relativ hohen Prozentsatz von bis zu 75 % als Belastung für die tägliche Arbeit eingestuft. Außerdem wird aus Sicht der Reisenden bemängelt, dass zu wenig auf Kritik eingegangen wird.

## **Geschäftliches und privates Reiseverhalten**

Das private Buchungsverhalten differiert sehr stark vom geschäftlichen. Bei geschäftlichen Buchungen wird das Reisebüro mit 63,8 % bevorzugt, vor Reservierungen direkt beim Anbieter mit 15,2 %. Bei privaten Buchungen steht das Internet mit 32,3 % auf Platz eins vor dem Reisebüro mit 30,9 %. Hier offenbart sich ein erhebliches Einsparpotenzial sowohl an direkten als auch an indirekten Kosten bei der Abwicklung von Geschäftsreisen. Ist das Reisebüro zwar der wahrscheinlich komfortabelste Buchungsweg, so erfordert dies jedoch in aller Regel mehr Zeit und verursacht somit auch höhere Kosten. Und der hohe Internetanteil im privaten Bereich zeigt, dass den Reisenden auch andere Buchungswege als das Reisebüro zugemutet werden können, was dann wiederum durch Zeitersparnis die Produktivität der Mitarbeiter erhöhen würde. Außerdem wäre die Einarbeitungszeit wahrscheinlich deutlich niedriger als angenommen, da den meisten das Medium Internet bereits vertraut ist.

Auch die Wahl der Reiseklasse auf Flügen differiert sehr. Erwartungsgemäß wird privat erheblich häufiger in der Economy Class geflogen. Ist der Unterschied innerhalb Deutschlands noch nicht so groß (78,9 % privat Economy, 68,4 % geschäftlich Economy), vergrößert sich der Abstand mit der Länge der Reisezeit deutlich (in Europa: 84,2 % privat, 60,5 % geschäftlich; auf Langstrecke: 71,1 % privat, 28,9 % geschäftlich).

Mögliche Gründe für diese Abweichungen sind:

- höheres Kostenbewusstsein
- Erholung nach der Anreise möglich
- frühzeitigere Buchung möglich
- weniger Flexibilität bezüglich Umbuchung, Stornierung, etc. nötig.

Wirklich ausschlaggebend erscheinen jedoch nur zwei Punkte: das höhere Kostenbewusstsein sowie die Erholungsmöglichkeit nach der Reise. Denn auch kurzfristig sind für Geschäftsreisende meistens noch flexible – zwar teurere – Economy-Tickets erhältlich. Die Buchung der in aller Regel teureren Business Class wäre daher oft nicht erforderlich. Dies zeigt, dass den Geschäftsreisenden durchaus häufiger die Reise in der Economy Class zugemutet werden kann. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass eine Reise zwar nicht zwangsläufig Stress aber meistens eine körperliche Anstrengung bedeutet. Hier kommt der Faktor Erholungsmöglichkeit zum tragen, denn bei Urlaubsrei-

sen erfolgt auf die ermüdende Anreise vielfach Erholung am Strand. Bei Geschäftsreisen jedoch muss der Mitarbeiter häufig direkt einen Kunden oder anderen Geschäftspartner aufsuchen, sollte also entsprechend ausgeruht und leistungsfähig am Ziel ankommen.

### Zufriedenheit mit dem Reisekomfort unter Berücksichtigung der Wahl der Beförderungsklasse und des Leistungsträgers

Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Reisekomfort			
Flug	Bahn	Hotel	Mietwagen
++	-	+	-

++ deutlicher Einfluss, + schwacher Einfluss, - kein Einfluss

Tabelle 2: Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit mit dem Reisekomfort

Tabelle 2 zeigt, welchen Einfluss die verschiedenen Leistungsträger auf die Zufriedenheit mit dem Reisekomfort haben. Dieser ist bei der gewählten Flugklasse relativ stark, bei der Hotelkategorie immerhin noch schwach. Bei Bahnreisen und Mietwagenbuchungen konnte kein Zusammenhang ermittelt werden. Im Einzelnen bedeutet dies:

Der Anteil Zufriedener, die auf Langstrecke in der Business Class fliegen ist mit 75 % größer als der Anteil derer, die in der Economy Class fliegen (54,5 %). Von den Reisenden, die innerhalb Deutschlands Economy fliegen, sind noch 69 % zufrieden. Mit der Länge der Flugstrecke nimmt diese Zufriedenheit jedoch tendenziell ab: Nur noch 65 % innerhalb Europas und 54,5 % auf Langstrecke halten den Komfort für angemessen. Dies lässt erkennen, dass die Zufriedenheit mit dem Komfort zumindest teilweise an der Reiseklasse auf Flügen festgemacht wird.

Auf Bahnreisen konnte diese Kausalität nicht nachgewiesen werden. Im Gegensatz zu zwei Drittel (sehr) zufriedenen 2. Klasse-Reisenden sind nur die Hälfte der 1. Klasse-Reisenden mit dem Reisekomfort (sehr) zufrieden. Dies mag folgende Gründe haben:

- die negativ eingestellten 1. Klasse-Reisenden mögen das Verkehrsmittel Bahn generell nicht
- die Zufriedenheit mit dem Komfort hängt bei der Bahn nicht nur von der Klassenwahl, sondern auch insbesondere von der Wahl der Zugart (zum Beispiel ICE®, IR®, etc.) ab.

Auch bei der Nutzung von Mietwagen zeigt sich, dass die Fahrzeugkategorie die Zufriedenheit mit dem Komfort auf Reisen nur unwesentlich beeinflusst. Lediglich 15 % der Fahrer eines Wagens der 2. Kategorie (untere Mittelklasse) und 16,7 % der Fahrer eines Wagens der 3. Kategorie (Mittelklasse) gaben an mit dem Reisekomfort insgesamt unzufrieden zu sein.

Bezüglich der gewählten Hotelkategorie lässt sich sagen, dass ein schwacher Zusammenhang besteht. Es antworteten 28,6 % der Personen, die in 2\*-Hotels nächtigen, mit (sehr) unzufrieden. Es ist also ersichtlich, dass ein einfaches Hotel dazu führen kann, dass ein Reisender mit dem Reisekomfort insgesamt unzufrieden ist.

### **Berücksichtigung der Freude am Reisen**

Hat sich oben gezeigt, dass die Wahl des Leistungsträgers bzw. der Beförderungsklasse nicht in allen Fällen Einfluss auf die Zufriedenheit hat, soll nun untersucht werden, ob die Freude am Reisen eine Rolle spielt.

	Mitarbeiter,	
	die gerne reisen	die nicht gerne reisen
Nutzung von Alternativen	-	+
Geschäftsreisen als Abwechslung vom Büroalltag	+	+
Geschäftsreisen als Stressfaktor	-	+

+ ja, - nein

Tabelle 3: Einfluss der Freude am Reisen auf die Einstellung zum Reisen

Tabelle 3 zeigt, dass die Freude am Reisen einen erheblichen Einfluss auf die Einstellung der Reisenden zum Thema Geschäftsreisen und Reiserichtlinien hat. So wird nicht nur das Stressempfinden beeinflusst, sondern auch die Bereitschaft zur Nutzung von Alternativen und somit zur Kostenreduzierung. Im Einzelnen bedeutet dies:

Diejenigen, die weniger gern reisen, sind mit 55,6 % eher dazu bereit, Alternativen zur Geschäftsreise wie etwa Videokonferenzen zu nutzen, wenn das Unternehmen dadurch Kosten sparen kann. Die Personen hingegen, die gerne reisen, sind weniger sparsam, und gaben an, zu 63,6 % nicht auf Alternativen ausweichen zu wollen. Die Reisenden gehen also eher nach ihren persönlichen Vorlieben als nach den Vorschriften. Wenn sie gerne reisen, nutzen sie auch keine Alternativen. Dies lässt die These aufkommen, dass Geschäftsreisen „unattraktiver“ gestaltet werden müssen, um die Freude am Reisen zu vermindern. Hier sei jedoch Vorsicht geboten, da Geschäftsreisen häufig ein wichtiger Bestandteil der Arbeit sind, und nicht generell darauf verzichtet werden kann.

Geschäftsreisen werden fast immer für eine willkommene Abwechslung vom Büroalltag gehalten (64,7 – 81,8 %), auch wenn prinzipiell nicht gerne gereist wird. Lediglich für 11,1 % derjenigen, die nicht gerne reisen, ist die Geschäftsreise auch keine Abwechslung.

Personen, die weniger gerne reisen, empfinden mit 22,2 % Geschäftsreisen auch eher als Stress. Bei denen, die gerne reisen, betrachtet niemand die Geschäftsreise als Stressfaktor.

## Berücksichtigung der Reishäufigkeit

Ebenso wie es unterschiedliche Einstellungen in Abhängigkeit von der Freude am Reisen gibt, verhält es sich bezüglich der Reishäufigkeit.

	Anzahl Reisen		
	geringe Reishäufigkeit (1-12 Reisen)	mittlere Reishäufigkeit (13-25 Reisen)	hohe Reishäufigkeit (26 Reisen und mehr)
durchschnittlich akzeptierte längere Reisezeit	2 h	1,7 h	1,5 h
Freude am Reisen	43,8 %	0,0 %	34,3 %
Geschäftsreisen als Stressfaktor	10,1 %	16,7 %	10,0 %

Tabelle 4: Einfluss der Reishäufigkeit auf die Einstellung zum Reisen

Tabelle 4 zeigt, dass zwischen Viel- und Wenigreisenden relativ geringe Unterschiede bestehen. Lediglich die Akzeptanz längerer Reisezeiten (im Durchschnitt, unabhängig vom Reiseziel) nimmt mit der Reishäufigkeit von 2 Stunden auf 1,5 Stunden ab. Freude am Reisen besteht bei beiden Gruppen zu 43,8 bzw. 34,3 %. Als Stressfaktor wird die Geschäftsreise ebenfalls von beiden Gruppen nur zu 10,0 bzw. 10,1 % betrachtet. Erstaunlich ist die sehr negative Haltung der Mitarbeiter mit einer mittleren Reishäufigkeit von 13 bis 25 Reisen jährlich. Niemand hat wirklich Freude am Reisen und auch der Anteil derer, die Geschäftsreisen als Stress empfinden liegt mit 16,7 % über allen anderen Reisenden. Hier sollte das Travel Management der Unternehmen nachforschen, worin diese Unzufriedenheit begründet ist. Denkbar ist, dass diese Reishäufigkeit von ein- bis zweimal im Monat „ungeschickt“ ist. So zählen diese Mitarbeiter nicht zu den Vielreisenden, die sich auf häufiges Reisen eingestellt haben, aber auch nicht zu den Wenigreisenden, für die eine Geschäftsreise etwas Besonderes ist. Sie werden eventuell zu häufig aus ihrer Arbeit im Büro „herausgerissen“.

## Berücksichtigung des Familienstandes

Nachdem unternehmensinterne Faktoren und die persönliche Meinung der Befragten untersucht wurde, soll nun an dieser Stelle noch überprüft werden, ob die Einstellung zu Geschäftsreisen von der privaten Situation, insbesondere dem Familienstand abhängt.

	Familienstand		
	ledig ohne Kinder	verheiratet ohne Kinder	verheiratet mit Kindern
Freude am Reisen	o	+	+
Geschäftsreisen als Abwechslung vom Büroalltag	++	++	+
Geschäftsreisen als Stressfaktor	-	-	+
Akzeptanz längerer Reisezeiten	++	-	+

++ starke Zustimmung, + schwache Zustimmung, o neutral, - Ablehnung

Tabelle 5: Einfluss des Familienstandes auf die Einstellung zum Reisen

Tabelle 5 gibt eine Übersicht darüber, inwieweit der Familienstand den Reisenden beeinflusst. Es ist ersichtlich, dass sich der Familienstand unterschiedlich auf die Einstellung zum Reisen auswirkt. Werden doch häufig in den Unternehmen Ledige ohne Kinder auf Reisen geschickt in der Annahme, die beste Wahl getroffen zu haben, zeigt die vorliegende Studie, dass gerade dieser Personenkreis am wenigsten gerne reist. Ein Drittel der Ledigen gab an, froh zu sein, wenn sie nicht reisen müssten. Am liebsten reisen Verheiratete<sup>1</sup> mit Kindern (31,8 %) und ohne Kinder (33,3 %). Dieser Widerspruch könnte ein Ansatzpunkt sein, ein Travel Management im Sinne der Reisenden zu optimieren.

<sup>1</sup> Die Angabe „verheiratet“ schließt auch eheähnliche Gemeinschaften ein.



Verheiratete reisen zwar lieber, empfinden aber – in Abhängigkeit davon, ob Kinder im Haushalt leben – Geschäftsreisen als Stress (18,2 %).

Auch die Bereitschaft für längere Reisezeiten ist bei Verheirateten weniger ausgeprägt als bei Singles, insbesondere bei den Verheirateten ohne Kinder. Ledige würden insbesondere auf Mittel- und Langstrecken längere Wartezeiten (2,4 bzw. 3,5 Stunden) in Kauf nehmen als Verheiratete (durchschnittlich 2,0 bzw. 2,8 Stunden). Verheiratete ohne Kinder sind diesbezüglich am intolerantesten mit 1,8 bzw. 2,6 Stunden.

Ob Geschäftsreisen als Abwechslung vom beruflichen Alltag empfunden werden, hängt jedoch nicht vom Familienstand ab. Lediglich 4,5 % der verheirateten Mitarbeiter mit Kindern gaben an, dass Geschäftsreisen keine willkommene Abwechslung für sie seien.

Es stellt sich die Frage, worin diese Intoleranz der Verheirateten ohne Kinder gegenüber der Geschäftsreise begründet ist. Ein möglicher Grund könnte sein, dass diese Personen sich einen Lebensstandard mit einer hohen Freizeitaktivität angeeignet haben, der eine längere Geschäftsreise als Belastung empfindet.

### **Vergleich der allgemeinen Lebenszufriedenheit mit der Zufriedenheit am Arbeitsplatz**

Bis auf kleine Abweichungen ergab die Studie, dass die Befragten in der Regel sowohl im Privatleben als auch im Berufsleben entweder positiv oder negativ eingestellt sind. So antworteten 93,1 % der im allgemeinen Leben Zufriedenen ebenfalls mit (sehr) zufrieden auf die Frage nach der Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz. Auch unter den mit der Arbeit Zufriedenen gaben sich 93,1 % mit ihrem Leben im Allgemeinen (sehr) zufrieden. Lediglich 6,9 % der im Leben Zufriedenen sind mit der Arbeit unzufrieden, und nur 3,4 % der mit der Arbeit Zufriedenen sind mit ihrem Leben unzufrieden. Es bestätigt sich also die These eines Zusammenhangs zwischen allgemeiner Lebenszufriedenheit und der Zufriedenheit am Arbeitsplatz.

## **Zufriedenheit mit dem Reisekomfort unter Berücksichtigung der Zufriedenheit in Alltag und Beruf**

Bisher konnte lediglich ein mäßiger Zusammenhang zwischen der Beförderungsklasse bzw. dem gewählten Leistungsträger und der Zufriedenheit mit dem Reisekomfort nachgewiesen werden. Daher stellt sich die Frage, ob die unzufriedenen Personen unter Umständen sowohl privat als auch beruflich generell unzufrieden sind. Die Studie ergab, dass 84,6 % der Befragten sowohl mit dem Reisekomfort als auch mit ihrem Privat- und Berufsleben (sehr) zufrieden sind. Von den mit dem Reisekomfort tendenziell Unzufriedenen sind zwar 80 % mit ihrem Privatleben zufrieden, aber lediglich 40 % sind dies auch im Beruf. Weitere 40 % gaben an im Beruf (sehr) unzufrieden zu sein.

Dies untermauert die These, dass die Zufriedenheit mit dem Reisekomfort und somit auch mit den Reiserichtlinien stark davon abhängt, wie zufrieden ein Mitarbeiter mit seiner beruflichen Situation insgesamt ist. Zwei neue Thesen entstehen in diesem Zusammenhang:

1. ein mittlerer Reisekomfort ist ausreichend
2. Mitarbeiter, die ungern reisen, sind häufig auch mit ihrem Beruf bzw. ihrem Arbeitsplatz insgesamt unzufrieden. Da jedoch in der Regel bereits in einer Stellenbeschreibung die Reisetätigkeit bzw. –häufigkeit enthalten ist, stellt sich die Frage, ob diese Personen nicht den falschen Arbeitsplatz gewählt haben und ob ihre Unzufriedenheit daher rührt und nicht aus einem schlechten Travel Management.

Zum Abschluss soll noch geprüft werden, inwieweit die private Situation dieses Zusammenspiel beeinflusst. Zunächst sei nochmals darauf hingewiesen, dass insgesamt eine hohe Zufriedenheit unter den Befragten herrscht. So gaben nur 2,6 % an, im Allgemeinen mit ihrem Leben (sehr) unzufrieden zu sein, bei der Frage nach dem Arbeitsplatz waren es 5,3 %. Diese Unzufriedenheit wird lediglich von Verheirateten mit Kindern empfunden. Sie zeigen sowohl eine negative Tendenz zu ihrem Arbeitsplatz (mit 9,1 %) als auch zu ihrem Privatleben (mit 4,5 %).

## Zusammenfassung

Die Analyse der Fragebögen macht deutlich, wie komplex das Thema Geschäftsreisen ist. Die Detailauswertung hat gezeigt, dass zahlreiche Faktoren die Einstellung der Reisenden beeinflussen. Die einzelnen Ergebnisse werden in der nachfolgenden Grafik nochmals veranschaulicht.

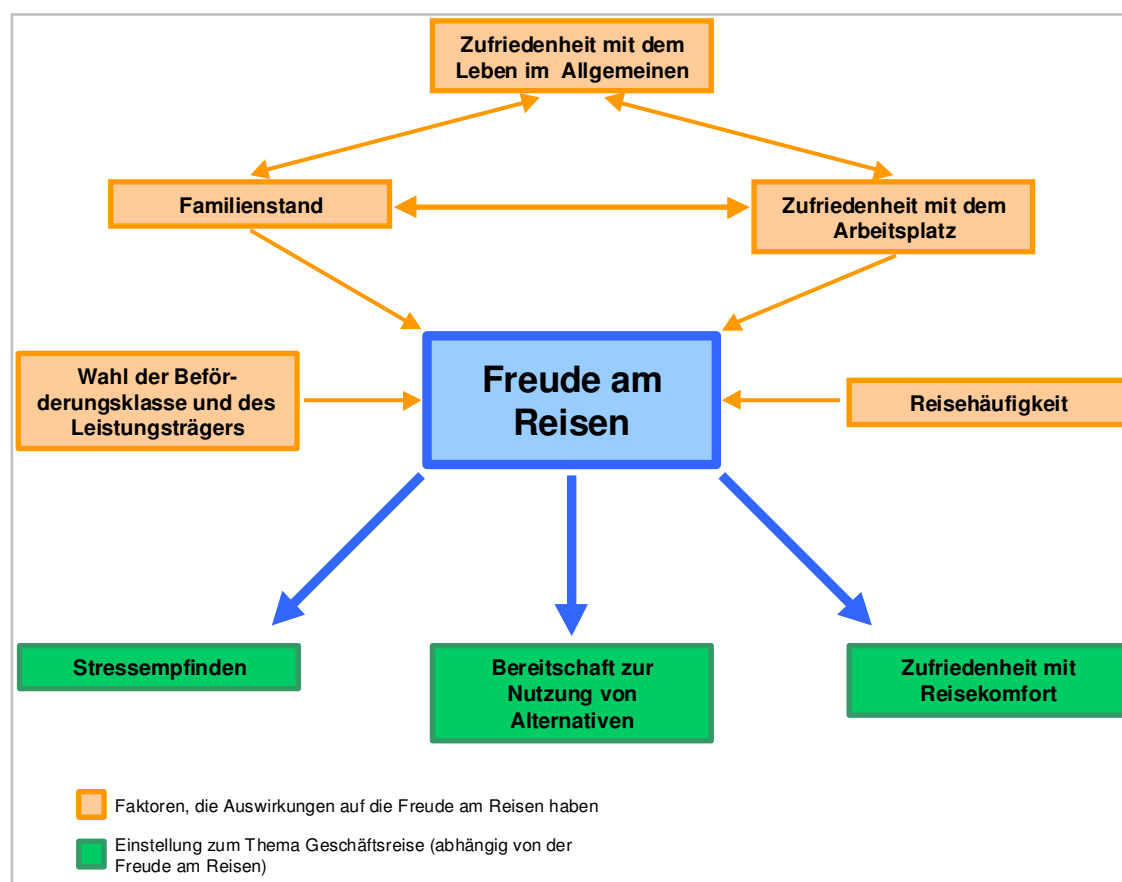


Abbildung 2: Einflussfaktoren auf den Geschäftsreisenden

Die Wahl der Beförderungsklasse und des Leistungsträgers spielt entgegen den Erwartungen nur eine untergeordnete Rolle. Lediglich Flug- und Hotelleistung beeinflussen den Reisenden in einem gewissen Maße.

Mehr Einfluss übt hingegen die Reisehäufigkeit aus. Wurde anfangs angenommen, dass eine höhere Anzahl Reisen eine höhere Belastung und damit auch eine tendenziell negative Einstellung des Reisenden mit sich bringt, konnte diese Vermutung nicht aufrecht erhalten werden. Denn sowohl die Personen, die wenig reisen, als auch jene, die sehr viel reisen, beantworteten die Fragen zur Zufriedenheit mit dem Travel Mana-

gement und den Reiserichtlinien eher positiv. Erstaunlicherweise waren es die Reisenden mit einer mittleren Reisehäufigkeit von 13 bis 25 Reisen, die einen besonders unzufriedenen Eindruck machten.

In einem engen Zusammenhang stehen der Familienstand, die allgemeine Zufriedenheit mit dem Leben sowie die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz. Es hat sich gezeigt, dass das Privatleben in einem erheblichen Maße auf die Zufriedenheit am Arbeitsplatz einwirkt. Personen, die mit ihrem Leben insgesamt zufrieden sind, sind auch ihrem Arbeitsplatz gegenüber positiv eingestellt und umgekehrt. Diese Zufriedenheit mit Beruf und Alltag sowie der Familienstand wirken sich nun wiederum auf die Einstellung zum Reisen aus.

Alle bisher genannten Aspekte beeinflussen vor allem eines: die Freude des Einzelnen am Reisen. Und genau diese Freude am Reisen wirkt sich stark auf das Verhalten der Mitarbeiter aus. Mitarbeiter, die gerne reisen, empfinden Geschäftsreisen nicht als Stress und betrachten in der Regel den Reisekomfort als angemessen. Einziger Nachteil ist die Tatsache, dass diese Personen meist nicht bereit sind, Alternativen zur Geschäftsreise zu nutzen, um dadurch Kosten zu sparen. Mitarbeiter hingegen, die nicht gerne reisen, nutzen zwar eher Alternativen, dies aber wohl vor allem weil sie selber eine Geschäftsreise als Stress empfinden und auch den Reisekomfort nicht als angemessen betrachten.

Die Studie hat gezeigt, dass es weniger die harten, von außen kommenden Faktoren, sondern mehr die weichen, von innen kommenden Faktoren sind, welche die Einstellung des Einzelnen zum Thema Geschäftsreise beeinflussen.

Da es sich herausgestellt hat, dass vor allem die Freude am Reisen ausschlaggebend für das Verhalten und die Einstellung des Geschäftsreisenden ist, bringen Motivationsanreize wie zum Beispiel eine höhere Reiseklasse keine Vorteile. Es bestätigt sich demnach die Theorie, dass der Mitarbeiter nicht von außen, sondern nur von innen heraus motiviert werden kann. Diese intrinsische Motivation existiert bereits in jedem Menschen, es gilt daher, diese zu fördern und zu verstärken. Sie kann nicht neu aufgebaut werden.

Eine Studie des Gallup-Instituts zur Mitarbeiterzufriedenheit bewies, dass zufriedener Mitarbeiter produktiver arbeiten. Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Studie hat zudem ergeben, dass diese Zufriedenheit am Arbeitsplatz vor allem eng mit der Zufrie-

denheit im Alltag verbunden ist und weniger mit einzelnen Faktoren am Arbeitsplatz, wie etwa dem Travel Management und den Reiserichtlinien des Unternehmens. Dies würde im Umkehrschluss bedeuten, dass nicht der Arbeitgeber die Zufriedenheit seiner Mitarbeiter beeinflussen kann – und damit auch deren Produktivität, sondern dass alleine der Angestellte selbst für seine Zufriedenheit und somit seine Leistung verantwortlich ist.

Es stellt sich also die Frage, was nun dem einzelnen Travel Manager geraten werden kann. Die Studie hat klar ergeben, dass aus Sicht der Mitarbeiter zu wenig auf Kritik geachtet und die Kommunikation der Reiserichtlinien als nicht ausreichend eingestuft wird. Das Travel Management eines Unternehmens sollte sich daher zunächst mit seinen Reisenden auseinandersetzen und versuchen, ihn mehr in die Optimierung des Geschäftsreiseprozesses mit einzubeziehen. Bei der Gestaltung der Reiserichtlinien könnten beispielsweise die Erfahrungen der Reisenden mehr berücksichtigt werden. Die Einrichtung eines internen Beschwerdemanagements könnte sich hier als sinnvoll erweisen.

Auch sollte versucht werden, dem Einzelnen gewisse Freiräume innerhalb der Reiserichtlinien zuzugestehen. Es könnte zum Beispiel darüber nachgedacht werden, die Auswahl der Airline- oder Hotelpartner auszuweiten. Dies mag zwar zunächst Nachteile in den Konditionen mit den Vertragspartnern bringen. Unter Umständen ließe sich so aber die Quote der Missachtungen der Reiserichtlinien drastisch senken. Der Mitarbeiter bekäme das Gefühl, wählen zu können, was den häufig vorhandenen Wunsch nach Eigenverantwortung befriedigen würde. Seine intrinsische Motivation würde so verstärkt, seine Leistung würde steigen.

Man kann sehen, dass es keine einzig richtige Lösung für die Gestaltung von Reiserichtlinien gibt, da in jedem Unternehmen unterschiedliche Menschen arbeiten, die somit auch unterschiedliche Vorstellungen haben. Einzig für alle Unternehmen gemeinsam ist die Tatsache, dass eine Einbindung des Reisenden in das Travel Management einige Vorteile verspricht.

Zusammenfassend kann die These, die eingangs aufgestellt wurde, tatsächlich dahingehend bestätigt werden, dass bestehende Travel Managements den Reisenden nur in Bezug auf die Reise selbst betrachten, nicht aber dessen Bedürfnis nach Mitbestimmung im Hinblick auf die grundsätzlichen Reiserichtlinien.