



Nachhaltige Dienstreisen in der Praxis: Einblicke in deutsche Unternehmen

Kurzpapier zur Wegevermeidung



Impressum

Herausgeber

Öko-Institut e.V. / Oeko-Institut e.V.

info@oeko.de | www.oeko.de

Geschäftsstelle Freiburg / Freiburg Head Office

Postfach / P.O. Box 17 71 | 79017 Freiburg

T +49 761 452 95-0

F +49 761 452 95-288

Büro Darmstadt / Darmstadt Office

Rheinstraße 95 | 64295 Darmstadt

T +49 615 181 91-0

F +49 615 181 91-133

Büro Berlin / Berlin Office

Borkumstraße 2 | 13189 Berlin

T +49 304 050 85-0

F +49 304 050 85-388

Über das Projekt

Das Projekt „Wege zur elektrischen und nachhaltigen Unternehmensmobilität“ wurde vom Öko-Institut, der Agora Verkehrswende und der Stiftung Klimawirtschaft in Kooperation mit Unternehmen eines breiten Branchenspektrums durchgeführt. Zu den Partnerunternehmen zählen die Deutsche Bahn, EnBW, Gegenbauer, R+V sowie die Telekom Mobility Solutions. Ziel des Projektes ist es, Wege zu einer elektrischen und nachhaltigen Unternehmensmobilität aufzuzeigen.

Autorin

Melanie Pietschmann

Unter Mitarbeit von

Lukas Minnich

Dr. Nele Kampffmeyer

David Wigand

Veröffentlichung

August 2024

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Das diesem Papier zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz unter dem Förderkennzeichen 16EM4008-3 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Zusammenfassung

Das Arbeitspapier bietet einen Überblick zu Trends, Potenzialen und Herausforderungen nachhaltiger Dienstreisen in deutschen Unternehmen. Der Fokus liegt dabei insbesondere auf der ökologischen Nachhaltigkeit. Die Analyse basiert auf einer Auswertung von bestehender Literatur, Expert:inneninterviews, einem Stakeholder-Workshop mit Fachexpert:innen sowie einer Befragung von 530 Mitarbeitenden im Jahr 2022.

Die Auswertung zeigt, dass die Anzahl der Dienstreisen auch nach der COVID-19-Pandemie relevant bleibt. Nachhaltigkeitsaspekte, wie die Vermeidung oder Reduktion von Treibhausgas-Emissionen bei der Verkehrsmittel- und Unterkunftswahl, spielen bislang eine untergeordnete Rolle. Bei den meisten Unternehmen stehen Zeit- und Budgetvorgaben bei der Planung von Dienstreisen im Vordergrund. Als wesentliche Hemmnisse nachhaltiger Dienstreisen identifiziert das Arbeitspapier fehlende Verbindlichkeit und Fehlanreize in bestehenden Richtlinien, einen Mangel an Informationen zu Nachhaltigkeitsaspekten sowie die Wahrnehmung der Unternehmen, dass eine Umstellung der Mobilitäts-/Reisepolitik erheblichen Aufwand bedeute. Gleichzeitig deutet die Auswertung jedoch auch auf ein gestiegenes Umweltbewusstsein hin, wie beispielweise eine leichte Zunahme in der Nutzung nachhaltigerer Verkehrsmittel.

Als entscheidende Hebel zur Förderung nachhaltiger Dienstreisen identifiziert das Arbeitspapier sowohl unternehmensweite Reisevorgaben als auch das individuelle Nachhaltigkeitsbewusstsein der Mitarbeitenden. Definierte Nachhaltigkeitsziele sowie konkrete Kriterien zur Verkehrsmittel- und Unterkunftswahl in Mobilitätsstrategien und Dienstreiserichtlinien können die Vermeidung und Reduktion der negativen Umwelt- und Klimawirkungen von Dienstreisen unterstützen. Dabei sollten neben den Kosten der Dienstreise auch Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt werden. Entsprechende Schulungen der Mitarbeitenden können dazu beitragen, dass bestehende Anreize wahrgenommen und Regelungen eingehalten werden.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass in vielen deutschen Unternehmen noch ungenutztes Potenzial besteht, Dienstreisen nachhaltiger zu gestalten. Das Arbeitspapier schließt mit Handlungsempfehlungen für Politik und Unternehmen, welche konkrete Vorschläge zur Förderung nachhaltiger Reiseoptionen bieten.

Stichwörter:

Nachhaltige Dienstreisen, Corporate Travel Sustainability, Betriebliches Mobilitätsmanagement

Abstract

The working paper provides an overview of the trends, potential and challenges of sustainable business travel in German companies. The focus is particularly on environmental sustainability. The analysis is based on an evaluation of existing literature, expert interviews, a stakeholder workshop with experts and a survey of 530 employees in 2022.

The analysis shows that the number of business trips remains relevant even after the COVID-19 pandemic. Sustainability aspects, such as avoiding or reducing greenhouse gas emissions when choosing means of transport and accommodation, have so far played a subordinate role. Most companies primarily focus on budget and time when planning business trips. As major obstacles to sustainable business travel, the working paper identifies a lack of commitment and counteracting incentives in existing guidelines, a lack of information on sustainability aspects and the perception among companies that a change in mobility/travel policy would involve considerable effort. At the same time, however, the analysis shows signs of increased environmental awareness, such as a slight increment in the use of greener modes of transport.

As major levers for promoting sustainable business travel, the working paper identifies both company-wide travel guidelines as well as the individual sustainability awareness of employees. Defined sustainability targets and specific criteria for the choice of transport and accommodation in mobility strategies and business travel guidelines can help to avoid and reduce the negative environmental and climate impact of business trips. Besides the costs of a business trip, corporate travel guidelines should also take sustainability aspects into account. Appropriate employee training can help to ensure that existing incentives are recognized and regulations are adhered to.

Overall, the results show that there is still untapped potential in many German companies to make business trips more sustainable. The working paper concludes with recommendations for action for politicians and companies, which offer concrete suggestions for promoting sustainable travel options.

Key Words:

Sustainable Business Travel, Corporate Travel Sustainability, Corporate Mobility Management

Inhalt

Inhalt	iv
Tabellen	v
Abbildungen	v
1 Einleitung	1
2 Hintergrund	2
2.1 Definitive Abgrenzung	2
2.2 Potenziale und Herausforderungen nachhaltiger Dienstreisen	3
3 Ergebnisse der Interviews mit Unternehmen	6
3.1 Prozesse und Zuständigkeiten	6
3.2 Nachhaltigkeitsaspekte	7
3.3 Bereitschaft der Mitarbeitenden	9
3.4 Herausforderungen	9
4 Ergebnisse der Befragung von Beschäftigten 2022	11
4.1 Innerdeutsche Dienstreisen	11
4.2 Nachhaltigkeitsaspekte	13
4.2.1 Vermeidung und Reduktion	13
4.2.2 Verkehrsmittelwahl	13
4.2.3 Unterkunft	16
4.3 Bereitschaft der Mitarbeitenden	16
5 Fazit	18
6 Handlungsempfehlungen	21
6.1 Handlungsempfehlungen für Unternehmen	21
6.2 Handlungsempfehlungen an die Politik	25
7 Literatur	27

Tabellen

Tabelle 1: Differenzierung verschiedener Wegearten 2

Abbildungen

Abbildung 1: CO₂e-Emissionen im Personenfernverkehr im Vergleich 3
Abbildung 2: Anzahl innerdeutscher Dienstreisen 2019 und August 2021 bis August 2022 11
Abbildung 3: Einfache Distanz auf einer innerdeutschen Dienstreise 12
Abbildung 4: Gründe für unerlässliche Dienstreisen..... 13
Abbildung 5: Verkehrsmittelwahl..... 14
Abbildung 6: Wahlfreiheit bei der Verkehrsmittelwahl 14
Abbildung 7: Ziele der Vorgaben des Arbeitgebers zur Verkehrsmittelwahl..... 15
Abbildung 8: Dienstreisevorgaben (außer Verkehrsmittel) 16
Abbildung 9: Beachtung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Unterkunftswahl 17
Abbildung 10: Gründe für die Nichtbeachtung von Nachhaltigkeitskriterien..... 17

1 Einleitung

Achten deutsche Unternehmen bei Dienstreisen auf Nachhaltigkeit?

Dienstreisen sind ein fester Bestandteil des modernen Geschäftslebens. Sie dienen dem Aufbau und der Pflege von Beziehungen zu Mitarbeitenden und Geschäftspartner:innen sowie der Teilnahme an Veranstaltungen und Schulungen. Trotz ihrer unbestreitbaren Vorteile sind Dienstreisen mit Zeitaufwand, Kosten und negativen Umweltauswirkungen verbunden. Da insbesondere der hohe CO₂-Ausstoß von Flugzeugen und Pkws bei Dienstreisen erhebliche Treibhausgasemissionen verursacht, spielen Geschäftsreisen eine maßgebliche Rolle für die Verkehrswende und den betrieblichen Klimaschutz. Im Dienstleistungssektor, z.B. bei Unternehmensberatungen, kann der Anteil der Dienstreisen an den Gesamtemissionen eines Unternehmens bis zu 90 % betragen (PWC 2022, S. 7).

Über das vergangene Jahrzehnt hat die Zahl der Dienstreisen in Deutschland nahezu ununterbrochen zugenommen: Wurden im Jahr 2009 insgesamt 145,1 Mio. Dienstreisen gemacht, waren es im Jahr 2019 bereits 195,4 Mio. (VDR 2014, 2020). In den Jahren 2020 und 2021 ging die Anzahl aufgrund der COVID-19-Pandemie deutlich zurück (VDR 2022). Anschließend stieg die Zahl der Dienstreisen im Jahr 2022 gegenüber dem Vorjahr wieder deutlich um 39 % an. Dennoch lag die Gesamtzahl der Dienstreisen im Jahr 2022 laut DESTATIS (2023) um 27 % unter der Anzahl vor der Pandemie im Jahr 2019. Besonders durch den erzwungenen Rückgang der Dienstreisen während der Pandemie haben Fragen nach der Notwendigkeit und den Alternativen zu Dienstreisen an Relevanz gewonnen.

Darüber hinaus haben sich Unternehmen in den letzten Jahren im Rahmen internationaler und nationaler Klimaschutz- und Nachhaltigkeitsziele verstärkt der unternehmerischen Nachhaltigkeit gewidmet. Gesetzliche Vorgaben, wie die ab 2023 geltende EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD), fordern zunehmend Rechenschaft über Nachhaltigkeitsleistungen von Unternehmen. Nachhaltigkeitsmanagement wird zugleich in zunehmendem Maße zur Bedingung für die Vergabe von Aufträgen und Fördermitteln. Zusätzlich zu den gesetzlichen Vorgaben wächst der gesellschaftliche Druck auf Unternehmen, umweltbewusst zu handeln.

Geschäftsreisen effizienter, umweltverträglicher und sozial gerechter – kurz: nachhaltiger – zu gestalten, birgt ein großes Potenzial, sowohl direkte als auch indirekte Emissionen zu reduzieren und damit einen Beitrag zu eigenen sowie nationalen und globalen Klimaschutzzielen zu leisten. Vor dem Hintergrund der vielfältigen Relevanz von Dienstreisen für Nachhaltigkeit gibt die vorliegende Studie einen Einblick in die aktuelle Geschäftsreisepraxis deutscher Unternehmen und untersucht aktuelle Trends, Potenziale und Herausforderungen bei der Umsetzung nachhaltiger Geschäftsreisen.

Die Analyse der Studie basiert auf einer Sichtung bestehender Literatur (Kapitel 2), Interviews und einem Stakeholder-Workshop mit Fachexpert:innen aus Unternehmen verschiedener Branchen (Kapitel 3) sowie der Auswertung einer Befragung von 530 Mitarbeitenden im Jahr 2022 (Kapitel 4). Das Fazit fasst die Erkenntnisse zusammen (Kapitel 5). Die anschließenden Handlungsempfehlungen geben Orientierungshilfen zur Vermeidung und Reduktion von CO₂-Emissionen in der Praxis (Kapitel 6). Die Empfehlungen richten sich sowohl an politische Akteur:innen als auch an Unternehmen, insbesondere an Geschäftsführer:innen, Nachhaltigkeitsmanager:innen sowie Mobilitäts- und Unternehmensberater:innen, welche betriebliche Mobilität nachhaltiger gestalten wollen. Die Studie bildet einen Teil des Projekts „Wege zur elektrischen und nachhaltigen Unternehmensmobilität“.

2 Hintergrund

2.1 Definitive Abgrenzung

Im Bereich der betrieblichen Mobilität werden verschiedene Arten von Wegen unterschieden: *Wege von und zur Arbeit*, *betriebliche Wege* und *Dienstreisen* (siehe Tabelle 1, Öko-Institut 2022). Die verschiedenen Wegearten voneinander abzugrenzen, gestaltet sich oft schwierig, jedoch erscheint eine Dreiteilung der Wegearten sinnvoll. Wege von und zur Arbeit umfassen die tägliche Fahrt zwischen Wohnort und Arbeitsplatz. Betriebliche Wege beziehen sich auf regelmäßige Fahrten während der Arbeitszeit, um vor Ort Dienstleistungen zu erbringen. Dienstreisen hingegen sind unregelmäßige Fahrten zu verschiedenen Orten, die länger als einen Tag dauern und oft Hunderte von Kilometern umfassen. Darüber hinaus fallen auch regelmäßige Besuche bei Kund:innen in diese Kategorie. Allerdings ist anzumerken, dass sich Überschneidungen und Uneindeutigkeiten bei der Zuordnung nicht gänzlich vermeiden lassen.

Zweck des Weges & Beispiele	Ziel	Frequenz	Übliches Verkehrsmittel
Wege von und zur Arbeit			
Durchführung von Tätigkeiten, die längere Zeit am gleichen Ort stattfinden	Fester Arbeitsplatz im unternehmenseigenen Büro / in der Produktionsstätte	1x täglich (Hin- und Rückweg)	eigenes Auto, Dienstwagen, ÖPNV, Fahrrad, zu Fuß
Beispiel Unternehmensberatung	Standorte Kund:innen	1x täglich (Hin- und Rückweg)	eigenes Auto, Zug, Dienstwagen, Flugzeug
Beispiel Baufirma	Baustelle	1x täglich (Hin- und Rückweg)	eigenes Auto, Dienstwagen, Zug
Betriebliche Wege			
regelmäßige Leistungen an unterschiedlichen Orten, die physische Anwesenheit erfordern			
Beispiel Kundenbetreuung/Vertrieb	Standorte Kund:innen	mehrmals / mehrere Orte täglich	Dienstwagen, Poolwagen
Beispiel ambulante Altenpflege	Wohnorte Kund:innen	mehrmals / mehrere Orte täglich	Poolwagen
Beispiel Anlagenwartung	Standorte Anlagen	mehrmals / mehrere Orte täglich	Poolwagen
Dienstreisen			
unregelmäßige Tätigkeit, die an unterschiedlichen Orten stattfindet und i.d.R. länger als 1 Tag andauert	Zielort bis zu mehrere Hundert Kilometer entfernt (einfache Distanz)	min. 1 Tag	
Beispiel Kund:innenakquise/Erstkontakt	Standorte Kund:innen	einmalig	Flugzeug, Dienstwagen, Zug
Beispiel Weiterbildung	Ort der Weiterbildung	1–2-mal im Jahr	Flugzeug, eigenes Auto / Dienstwagen, Zug
Beispiel Unternehmensberatung	Standorte Kund:innen	regelmäßig wöchentlich	Flugzeug, Dienstwagen, Zug

Tabelle 1: Differenzierung verschiedener Wegearten (Öko-Institut 2022)

2.2 Potenziale und Herausforderungen nachhaltiger Dienstreisen

Da Unternehmen selbst dafür verantwortlich sind, die Vorgaben für Dienstreisen unter Berücksichtigung der allgemeinen gesetzlichen Regelungen des Steuerrechts oder des Reiserechts (Bundesreisekostengesetz) zu gestalten, sind sie entscheidende Akteure bei der Umstellung auf nachhaltige Dienstreisen.

Laut der Geschäftsreiseanalyse 2022 des Verbands Deutsches Reisemanagement (VDR) spielt das Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung im Mobilitätsbereich bei mehr als der Hälfte der Unternehmen noch keine Rolle (VDR 2022, S. 18). Dennoch ist ein Trend zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu erkennen: Allein zwischen 2020 und 2023 stieg die Zahl der Unternehmen¹, die CO₂ reduzierende Maßnahmen im Bereich Geschäftsreisen und Mitarbeitermobilität umsetzten, um 23 % auf insgesamt 56 % (ebd.). Zu diesen Maßnahmen zählen unter anderem die Reduktion von Dienstreisen, der Umstieg von Flugzeug auf Bahn, nachhaltige Mitarbeitendenangebote, CO₂-Kompensation sowie die bevorzugte Nutzung von Elektroautos (ebd.). Grundsätzlich bestehen verschiedene Möglichkeiten, Dienstreisen zu vermeiden, z.B. durch Online- oder Hybridmeetings oder auch durch die Bündelung von Dienstreisen. Wesentliche Aspekte stellen die Wahl des Verkehrsmittels und der Unterkunft dar.

1. Verkehrsmittelwahl

Auf Dienstreisen ist besonders das Fliegen umweltschädlich. In Deutschland wird etwa ein Drittel aller abgehenden Flüge aufgrund einer Dienstreise angetreten (DLR 2020).

Auch dienstliche Pkw-Fahrten fallen bei den Treibhausgas-Emission stark ins Gewicht. In Deutschland entfällt ein Großteil der Pkw-Neuzulassungen auf Unternehmen und gewerbliche Halter – im Jahr 2021 waren es ca. 65 % (KBA 2022). Vergleicht man die Emissionen im Personenfernverkehr, zeigt sich, dass die Reise mit dem Flugzeug oder Pkw im Vergleich zu Bus und Bahn die deutlich klimaschädlicheren Verkehrsmittel darstellen (siehe Abbildung 1, Öko Institut 2014).

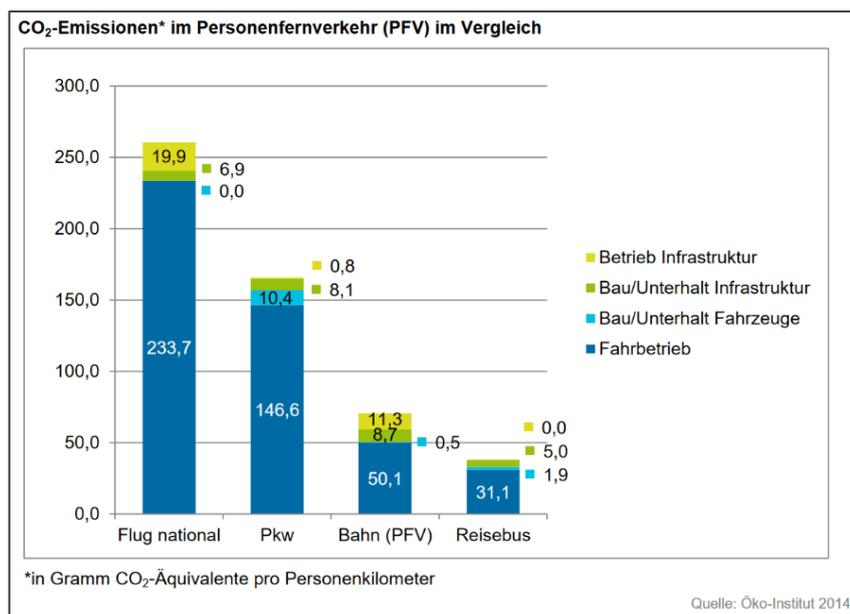


Abbildung 1: CO₂e-Emissionen im Personenfernverkehr im Vergleich (Öko-Institut 2014)

¹ Dies gilt für Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden.

Die Einschränkungen während der Corona-Pandemie hat eine Gelegenheit geschaffen, die Arbeitswelt in Richtung eines verringerten Verkehrsaufkommens zu verändern. Die Veränderungen während der Pandemie beschleunigten die Digitalisierung, die es ermöglichte, physische Treffen durch virtuelle Alternativen zu ersetzen. Während der umfangreichen COVID-19-Beschränkungen im Jahr 2020 wurden weltweit ca. 92 % der geplanten Dienstflüge durch virtuelle Meetings ersetzt (Hernandez et al. 2021, S. 1). Dies führte zu einem kulturellen Wandel, durch den „Home-Office“ akzeptabler und die Notwendigkeit von Dienstreisen verstärkt in Frage gestellt wurde. In einer Umfrage des World Research Institutes von 2020 (Hernandez et al. 2021) gaben mehr als 60% der Befragten und 70% der Vielreisenden an, dass virtuelle Meetings effektiver seien als zuvor angenommen. Der Vergleich mit Umfragen aus früheren Jahren ergab zudem, dass 80% mehr Beschäftigte der Meinung waren, dass Dienstreisen reduziert werden können (ebd.: 2020).

Aus ökologischer Sicht ergeben sich aus diesen Veränderungen viele Potenziale zur Reduktion von Reisewegen und CO₂e-Emissionen. Die Emissionseinsparungen wurden von einer Einsparung von Dienstreisekosten begleitet, welche in Deutschland zwischen 2019 und 2020 insgesamt um 81,7 % sanken (VDR 2020, S. 7). Laut Berechnungen von EY und dem Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie (2020, S. 8) könnten ca. 30 % der Dienstreisen in Deutschland langfristig durch virtuelle Meetings ersetzt werden. Eine Studie des ifeu (2021, S. 33, 34) beziffert das Einsparpotenzial einer Reduktion von Dienstreisen um 40 % durch den Ersatz durch Videokonferenzen auf 10,9 Mt CO₂e².

2. Unterkunftswahl & Verpflegung

Auch die Wahl von Unterkunft und Verpflegung während Dienstreisen wirkt sich auf den ökologischen Fußabdruck der Dienstreise aus. Hierbei fallen insbesondere die Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel, der Energiebedarf, der Wasserverbrauch, das Abfallmanagement, die Beschaffung ins Gewicht. Bei der Verpflegung können durch fleischlose, vegane und/oder regionale Gerichte die CO₂-Emissionen reduziert werden.

Zertifikate und Labels von Hotels helfen zu identifizieren, ob Betriebe und Dienstleister freiwillig über gesetzliche Anforderungen hinausgehen und zusätzliche Maßnahmen ergreifen, um Nachhaltigkeitsprinzipien zu unterstützen und Umweltschutz zu gewährleisten. Weltweit existieren über 200 Gütesiegel bzw. Zertifizierungssysteme für nachhaltigen Tourismus, die unterschiedliche Aspekte von Nachhaltigkeit überprüfen (Andrea Florin et al. 2023).

3. Kompensation von CO₂-Emissionen

Immer mehr Unternehmen und Organisationen setzen darauf, ihre entstandenen Emissionen durch Kompensationen (auch als „Carbon Offsetting“ bezeichnet) auszugleichen. So hat beispielweise die deutsche Bundesregierung durch einen Beschluss von 2015 sämtliche Ministerien und Bundesoberbehörden verpflichtet, die Klimawirkungen ihrer Dienstreisen zu kompensieren³. Für Flüge, aber auch für die Emissionen, die von anderen Verkehrsmitteln und Unterkünften verursacht werden, gibt es Möglichkeiten, CO₂-Emissionen freiwillig durch Kompensationsprojekte auszugleichen.

² Kohlendioxid-Äquivalente. CO₂e dienen der Vereinheitlichung der Klimawirkung verschiedener Treibhausgase. Neben CO₂ als wichtigstem Faktor werden darunter auch weitere Gase wie Lachgas oder Methan berücksichtigt. „Die verschiedenen Gase tragen nicht in gleichem Maße zum Treibhauseffekt bei und verbleiben über unterschiedlich lange Zeiträume in der Atmosphäre.“ Der CO₂e berücksichtigt in der kalkulatorischen Zusammensetzung der CO₂e diese Unterschiede (www.myclimate.org).

³ <https://www.umweltbundesamt.de/presse/pressemitteilungen/bundesregierung-kompensiert-alle>

Der Kauf von Kompensationszertifikaten aus solchen Projekten stellt aber keine langfristige Lösung dar, da nicht die Emissionen des Verursachers gemindert, sondern nur deren bereits entstandenen Emissionen an anderer Stelle ausgeglichen werden. Langfristig müssen aber alle vermeidbaren Emissionen reduziert werden, um die Ziele des Pariser Abkommens zu erreichen. Zudem bestehen Unsicherheiten bezüglich der Qualität der Kompensationszertifikate - beispielsweise ob durch Klimaschutzprojekte an einem anderen Ort tatsächlich Emissionen eingespart werden. Die Kompensationsoptionen sind vielfältig und die Projekte und Kompensationsanbieter weisen erhebliche Unterschiede in ihrer Qualität auf. Wird aufgrund der Kompensationsmöglichkeit mehr geflogen, kann es im schlimmsten Fall sogar zu schädlichen Rebound-Effekten kommen (Öko-Institut 2020).

4. Bereitschaft der Dienstreisenden

Neben der externen Forderung nach Nachhaltigkeit seitens Politik, Auftraggebern, Kunden und Gesellschaft gewinnen Nachhaltigkeitsaspekte auch intern bei den Mitarbeitenden selbst an Akzeptanz und Relevanz. So ergab eine internationale Studie von SAP Concur (2020, S. 12), dass für 59 % der Geschäftsreisenden Nachhaltigkeit bei Dienstreisen sehr wichtig ist und 58 % bereit wären, vorgegebene Dienstreisebudgets zu überschreiten oder sogar Dienstreiserichtlinien zu ignorieren, um nachhaltigere Optionen für ihre Reise zu wählen. Eine weitere Studie mit dem Fokus auf deutsche Dienstreisende zeigte auf, dass mehr als die Hälfte (57 %) der Geschäftsreisenden bereit ist, für den Klimaschutz bei anderen Faktoren wie Schnelligkeit, Preis oder Komfort, Abstriche zu machen (SAP Concur 2019, S. 5). Zudem wünschen sich 60 % der Befragten einen Arbeitgeber, der beim Klimaschutz hilft und die CO₂-Emissionen ihrer Geschäftsreisen kompensiert (ebd.).

Der grundsätzlichen Bereitschaft der Geschäftsreisenden können laut der SAP-Concur-Studien jedoch folgende Hemmnisse gegenüberstehen:

- **Mangelnde Informationen und Sensibilisierung der Reisenden:** Nur rund ein Drittel (39 %) der befragten Geschäftsreisenden gab an, über die notwendigen Informationen (z.B. CO₂-Ausstoß bestimmter Verkehrsmittel) zu verfügen, um klimafreundlicher reisen zu können (SAP Concur 2019, S. 4).
- **Mangelnde Informationen für Entscheidungsträger:innen:** Mehr als ein Viertel (28 %) der Entscheidungsträger:innen gab an, sich der Problematik von Geschäftsreisen bewusst zu sein, jedoch nicht zu wissen, wie sie Veränderungen bewirken können. Insgesamt fühlten sich etwa sechs von zehn Entscheidungsträger:innen (59 %) nicht ausreichend gerüstet und befähigt, nachhaltige Reiserichtlinien erfolgreich umzusetzen (SAP Concur 2020, S. 4).
- **Fehlende Richtlinien und Vorgaben:** Bisher gibt es keine detaillierten Daten darüber, inwieweit deutsche Unternehmen Nachhaltigkeit in ihren Reiserichtlinien verankert haben. In der SAP-Concur-Studie in Deutschland 2019 gaben nur 24 % der Geschäftsreisenden an, dass es in ihrem Unternehmen klimafreundliche Reiserichtlinien (z.B. Vorgaben oder Anreize für klimaschonende Verkehrsmittel) gebe. 63 % befürworteten jedoch die zukünftige Einführung entsprechender Richtlinien (SAP 2019, S. 5).

3 Ergebnisse der Interviews mit Unternehmen

Im Rahmen dieser Studie wurden vier Großunternehmen aus den Branchen Sicherheitstechnologie, Energieversorgung, Unternehmensberatung sowie Finanzdienstleistungen und Versicherungen interviewt. Ein Interview mit einem Beratungsunternehmen für nachhaltige Mobilitätskonzepte ermöglichte zudem einen breiteren Einblick in das Thema der nachhaltigen Dienstreisen über verschiedene Branchen hinweg. Darüber hinaus wurde im Rahmen des Projektes „Wege zur elektrischen und nachhaltigen Unternehmensmobilität“ ein Workshop durchgeführt, bei welchem das Thema nachhaltige Dienstreisen diskutiert wurde.

3.1 Prozesse und Zuständigkeiten

Zuständigkeiten & Genehmigung von Dienstreisen

Auf die Frage nach den Zuständigkeiten bei der Organisation einer Dienstreise erläuterte die Mehrheit der interviewten Unternehmen, dass die Reisenden i.d.R. selbst für die Planung der Dienstreise sowie für die Buchung von Verkehrsmitteln und Unterkünften verantwortlich seien. Dies sei insbesondere bei kürzeren Reisen aus Effizienzgründen der Fall. Bei komplexeren Reisen griffen die Unternehmen dagegen auf interne Reisetellen (sofern vorhanden) oder Reisebüros zurück. Als Entscheidungshilfe bei der Wahl des Verkehrsmittels und der Unterkunft dienen die Dienstreiserichtlinien sowie interne Leitfäden, die z.B. über ein Intranet allen Mitarbeitenden zugänglich sind.

Bei der Mehrheit der interviewten Unternehmen erfolge nach der Planung und Buchung durch den Reisenden in einem zweiten Schritt noch eine Prüfung bzw. Genehmigung der gewählten Reisevariante durch den/die disziplinarischen Vorgesetzten. Eines der interviewten Unternehmen berichtete sogar, dass im Dienstreiseantrag die ökonomisch und ökologisch beste Variante der Dienstreise begründet werden müsse. Anschließend prüfe das interne Travel-Management, wenn vorhanden, ob die Dienstreiserichtlinien eingehalten wurden.

Dienstreiserichtlinie/Dienstreiseordnung

In allen der interviewten Unternehmen werden Dienstreiserichtlinien bzw. Dienstreiseordnungen eingesetzt, um verschiedene Aspekte von Dienstreisen unternehmensweit zu regeln. Dazu gehören z.B. Kostenobergrenzen, Abrechnungs- und Entscheidungsprozesse, Pauschalen sowie Regelungen zur Verkehrsmittel- und Unterkunftswahl. Diese Vorgaben für Dienstreisen werden von allen Interviewten als großer Hebel wahrgenommen. Allerdings wird auch festgestellt, dass die Richtlinien und die tatsächliche Praxis oft auseinanderklaffen. Die oben beschriebenen Divergenzen im Genehmigungsverfahren deuten darauf hin, dass die Unternehmen unterschiedlich viel Spielraum bei der Umsetzung der Dienstreiserichtlinien einräumen. Während bei manchen Unternehmen die Verantwortung für die Einhaltung der Dienstreiserichtlinie beim Reisenden selbst liegt, ist in anderen Unternehmen eine Kontrolle der Einhaltung durch Dritte vorgesehen.

Ein weiterer wichtiger Punkt, der sich aus den Interviews ergab, besteht darin, dass die Überarbeitung der Dienstreiserichtlinie i.d.R. die Zusammenarbeit einer Vielzahl von Abteilungen und Akteuren im Unternehmen erfordert. Je nach Unternehmen sind die Personalabteilung, der Bereich Mobilität und Nachhaltigkeit, der Betriebsrat, der Bereich Datenschutz, die IT-Sicherheit, die Rechtsabteilung und die Geschäftsführung an einer Überarbeitung beteiligt. In zwei der interviewten Unternehmen werden alle Bereiche des Unternehmens über mehrere Feedbackschleifen bei der Erstellung der Richtlinien

einbezogen. Die Verabschiedung der Richtlinie erfolgt i.d.R. durch den Betriebsrat und/oder den Vorstand. Ein Interviewpartner erläuterte, dass sein Unternehmen sich an der Richtlinie der Muttergesellschaft orientiere.

Aufgrund der Vielzahl an Akteuren, welche in der inhaltlichen Erstellung, Prüfung und Verabschiedung mitwirken, wird die Überarbeitung der Richtlinie von den meisten Interviewpartner:innen als zeitintensiv und aufwendig empfunden. Aufgrund dieses langwierigen Prozesses veröffentlichten einige Unternehmen intern neben der offiziellen Dienstreiserichtlinie unverbindliche Handbücher oder „Tipps & Tricks“ im Intranet, um Änderungen schneller einzuführen. Eines der interviewten Unternehmen stellte jedoch eine Ausnahme dar: Der Interviewpartner erläuterte, dass es einen schlanken Prozess zur Überarbeitung von Dienstreiserichtlinien gebe, der mehrere Änderungen pro Jahr ermögliche. Die Dienstreiserichtlinien würden in seinem Fall nur vom internen Mobilitätsmanagement überarbeitet und anschließend von der Geschäftsführung bestätigt.

3.2 Nachhaltigkeitsaspekte

Die Nachhaltigkeit von Dienstreisen nimmt bei den interviewten Unternehmen einen unterschiedlichen Stellenwert ein. Für die meisten steht bei Dienstreisen die Ermittlung der wirtschaftlichsten und zeitlich kürzesten Variante im Vordergrund. Bei einigen Unternehmen werden jedoch auch ökologische Aspekte berücksichtigt. Ein Interviewpartner, der Unternehmen zu Mobilitätskonzepten berät, erläuterte, dass derzeit in den meisten Unternehmen die ökonomische Betrachtung von Dienstreisen überwiege, jedoch ein Trend zur stärkeren Gewichtung von Nachhaltigkeitsaspekten zu erkennen sei. Offizielle Vorgaben, wie z.B. Dienstreiserichtlinien, könnten genutzt werden, um die Priorisierung der nachhaltigsten Reisevariante festzuschreiben.

Der Umgang der interviewten Unternehmen mit verschiedenen Nachhaltigkeitsaspekten bei Dienstreisen wird im Folgenden näher beleuchtet:

Vermeidung und Reduktion

Regeln zur Vermeidung oder Reduktion von Dienstreisen aus Gründen der Nachhaltigkeit sind bislang bei keinem der interviewten Unternehmen Teil der Dienstreiserichtlinien. Es stelle sich i.d.R. durch die Prüfung der Wirtschaftlichkeit einer Dienstreise die Frage, ob Kosten und Nutzen in einem sinnvollen Verhältnis stehen oder die Reise – aus Kostengründen – vermieden werden sollte. Bei einem der interviewten Unternehmen ist die Reduktion von Dienstreisen explizit Teil eines Kosteneinsparungsprogramms, welches die Vorgabe macht, interne und standortübergreifende Reisen zu vermeiden und ggf. Meetings hybrid abzuhalten. Hier würden Mitarbeitende auch durch die Dienstreiserichtlinie dazu aufgefordert, aus Kostengründen Termine örtlich und zeitlich zusammenzulegen.

Die anderen interviewten Unternehmen nannten keine Regeln zur Steigerung der Effizienz von Dienstreisen – dies werde den Mitarbeitenden überlassen. Ein Unternehmen gab jedoch an, die Mitarbeitenden durch die Nachhaltigkeitsabteilung beim „Zusammenlegen“ von Dienstreisen zu unterstützen. Es wurde jedoch hervorgehoben, dass die Fähigkeit von Unternehmen, Dienstreisen zu vermeiden oder Meetings hybrid anzubieten, stark von der technischen Ausstattung abhängt. Ein Interviewpartner, welcher Unternehmen zu Mobilitätskonzepten berät, sieht jedoch den generellen Trend, dass bei jeder Dienstreise stärker hinterfragt werde, ob diese nötig sei – ohne dass dies unbedingt schriftlich geregelt wäre.

Verkehrsmittelwahl

Bei den interviewten Unternehmen ist die Wahl der Verkehrsmittel weitgehend freigestellt. Manche Dienstreiserichtlinien enthalten jedoch Vorgaben, Einschränkungen und/oder Empfehlungen in Bezug auf die Nutzung von Pkw, ÖPNV, Bahn oder Flugzeug:

- **Pkw:** Ein Interviewpartner, welcher Unternehmen zu Mobilitätskonzepten berät, erläuterte, dass viele Unternehmen ihre Beschäftigten dazu anhielten, den Dienstwagen bei Dienstreisen prioritär zu nutzen, um die Flotte auszulasten. Hier gebe es jedoch einen Unterschied zwischen öffentlichen Akteuren und privaten Unternehmen, da sich öffentliche Akteure an den Landesgesetzen orientieren und dabei den ÖPNV vorrangig vor dem Dienstwagen empfehlen.

Um zu mehr Nachhaltigkeit beizutragen, hat eines der interviewten Unternehmen seine Poolfahrzeugflotte auf E-Antrieb umgestellt. Ein Aspekt, der nach Erfahrung des Mobilitätsberaters immer wieder als wünschenswert genannt wird, ist zudem das Carpooling, bei dem sich mehrere Mitarbeitende ein Auto für die gleiche Reisedecke, auch bei unterschiedlichen Dienstreisen, teilen. Dies werde in der Praxis jedoch selten umgesetzt, da die Unternehmen hierfür nicht die entsprechenden Reisedaten sammeln (wer reist wann wohin?) und keine Plattform zur Vernetzung bereitstellen.
- **ÖPNV:** Eines der interviewten Unternehmen hält seine Mitarbeitenden dazu an, zwischen 6 und 22 Uhr öffentliche Verkehrsmittel zu nutzen und erlaubt Taxis nur nachts und in Ausnahmefällen (z.B. bei kurzer Termintaktung).
- **Flugzeug:** Beim Thema Fliegen lassen sich aus den Interviews verschiedene Regelungen identifizieren:
 - **Zeitgrenze:** z.B. „Ab 4,5 h pro Weg darf geflogen werden.“
 - **Flugverbot:** z.B. „Fliegen im Inland nur in Ausnahmefällen.“ Die Ausnahme wird jedoch häufig nicht weiter definiert. Eines der interviewten Unternehmen erklärte, dass die Diskussion eines innerdeutschen Flugverbots immer wieder geführt werde.
 - **Klassenwahl:** z.B. „Ab 6 h darf man Business Class fliegen.“
- **Bahn:** Beim Bahnfahren lassen sich aus den Interviews verschiedene praktizierte Regelarten identifizieren:
 - **Zeitgrenze:** z.B. „Bis 4,5 h soll mit der Bahn gefahren werden.“
 - **Kostenvorteile:** Der Mobilitätsberater erläuterte, dass Bahncards Kostenvorteile für Unternehmen und Mitarbeitende bedeuten könnten, jedoch die Ausgestaltung der Regelung unterschiedlich wirksame Ergebnisse hervorrufen könne.
 - **Klassenwahl:** z.B. „Ab 3 h darf 1. Klasse gebucht werden.“

Unterkunft & Verpflegung

Bislang bestehen bei den interviewten Unternehmen bei der Wahl der Unterkunft und/oder Verpflegung große Flexibilität und keine festen Regeln zu Nachhaltigkeitsaspekten; i.d.R. wird eine Hotelkostenobergrenze festgelegt. Allerdings werden zwei bereits existierende Best Practices in Bezug auf Nachhaltigkeit identifiziert:

- **Buchungsplattform mit Transparenz zu Nachhaltigkeit:** Die Unternehmen verfügen i.d.R. über Standard-Buchungsplattformen, bei denen sie die Unterkünfte buchen. Diese bieten teilweise Filterfunktionen, mit denen nach Nachhaltigkeitslabeln oder portalseigenen Nachhaltigkeitskategorien gesucht werden kann.
- **Nähe zum Zielstandort:** Wege und CO₂ sollen dadurch vermieden werden, Hotels so nah wie möglich am Zielstandort zu buchen.

3.3 Bereitschaft der Mitarbeitenden

Ein interviewtes Unternehmen berichtete, dass seine Mitarbeitenden Nachhaltigkeitsaspekte zunehmend proaktiv ansprechen und einforderten. Gleichzeitig sei es in diesem Unternehmen dem Nachhaltigkeitsbewusstsein der Mitarbeitenden zu verdanken, dass der Anteil der „Green Stay“-zertifizierten Übernachtungen von Jahr zu Jahr gestiegen ist, obwohl es bisher keine offiziellen Vorgaben bei der Buchung von Unterkünften gibt. Ein Interviewpartner betonte, dass es entscheidend sei, Nachhaltigkeitsaspekte eher in den Köpfen der Mitarbeitenden zu verankern, anstatt Verbote auszusprechen, sodass es z.B. allgemein als bessere Option angesehen wird, mit der Bahn zu reisen, anstatt zu fliegen. Ein anderes Unternehmen argumentierte, dass Veränderungen nicht immer reibungslos verliefen, da bestimmte Themen wie bspw. die Wahrnehmung des Dienstwagens als Statussymbol auch eine Generationenfrage sein könnten.

Neben den Dienstreiserichtlinien nutzen die interviewten Unternehmen verschiedene Ansätze, um Mitarbeitende über Nachhaltigkeitsaspekte von Dienstreisen zu informieren und für die Umweltwirkungen der Reisen zu sensibilisieren:

- **Sensibilisierungstage:** z.B. ein Mobilitätstag, an dem verschiedene Verkehrsmittel vorgestellt werden und bspw. E-Bikes getestet werden können.
- **(Freiwillige) E-Learning-Angebote**
- **Vorleben von Nachhaltigkeit durch die Unternehmensführung:** Der Vorstand nutzt für betriebliche Fahrtwege größtenteils den ÖPNV oder E-Autos.
- **Umweltampel:** Hier nennt ein Interviewpartner z.B. eine „Umweltampel“, welche den CO₂-Ausstoß verschiedener Verkehrsmittel leicht sichtbar darstellt und von allen Mitarbeitenden im Intranet abrufbar ist.

3.4 Herausforderungen

Die interviewten Unternehmen gaben an, dass Nachhaltigkeitsaspekte bei Dienstreisen immer stärkere Beachtung finden. Gleichzeitig nannten sie jedoch verschiedene Herausforderungen, welche eine stärkere Förderung der Nachhaltigkeit bislang behindern. Als wesentliches Hemmnis stellt sich heraus, dass eine Umstellung auf nachhaltigere Dienstreisen als zusätzlicher Kostenfaktor wahrgenommen wird. Ein Interviewpartner argumentierte, dass bspw. Planung und Abrechnung aufwendiger seien, wenn nicht der Dienstwagen, sondern andere Verkehrsmittel genutzt würden.

Wie in Kapitel 3.1 beschrieben, wird zudem der Prozess der Überarbeitung der Dienstreiserichtlinien mehrheitlich als aufwendig wahrgenommen. Ohne Bereitschaft der Unternehmen, die Mehrkosten für die Einführung neuer Richtlinien und Maßnahmen in Kauf zu nehmen, sei eine Veränderung schwierig.

Als weiteres Hemmnis wurden fehlende Kenntnisse über Softwarelösungen, welche ein nachhaltiges Travel-Management vereinfachen könnten, genannt. Eines der interviewten Unternehmen würde sich z.B. ein Tool wünschen, welches schnell und einfach einen Vergleich aufzuzeigen vermag, welche Reisevariante die schnellste, günstigste und nachhaltigste ist. Hierzu wurde als Herausforderung aber nicht nur eine fehlende Software, sondern insgesamt eine mangelnde Datenlage in Bezug auf CO₂-Emissionen der einzelnen Reiseschritte genannt. Hotels könnten bspw. oft selbst keine Auskunft darüber geben, wie hoch ihre CO₂-Emissionen sind, was eine Nachhaltigkeitsbewertung durch ein buchendes Unternehmen entsprechend erschwert.

Gleichzeitig stelle der Grad der Digitalisierung eines Unternehmens einen wichtigen Gesichtspunkt dar, welcher Nachhaltigkeitsaspekte beeinflusst. Seien bspw. digitale Abrechnungsmöglichkeiten oder die technische Ausstattung für online durchgeführte oder hybride Meetings nicht vorhanden, seien Maßnahmen zur Reduktion, Vermeidung und generell Änderungen im Buchungsprozess schwerer umzusetzen.

4 Ergebnisse der Befragung von Beschäftigten 2022

Im Rahmen des Projekts „Wege zur elektrischen und nachhaltigen Unternehmensmobilität“ wurde im August 2022 eine Mitarbeitendenbefragung durchgeführt; insgesamt liegen Befragungsergebnisse von 530 Beschäftigten aus kleinen, mittleren und großen Unternehmen mit einem Fuhrpark (mind. ein Fahrzeug) vor, wobei nicht jede Person auf alle Fragen antwortete. Es erfolgte eine Onlinebefragung über PC, Laptop, Tablet oder Handy der Befragten. Paneldienstleister war GapFish und beauftragt mit der Durchführung der Befragung war die Aproxima Markt- und Sozialforschung Weimar GmbH. Im Zuge der Rekrutierung der Befragten wurde darauf abgezielt, eine Stichprobe zu erhalten, welche der Verteilung der Unternehmensgrößen entsprechend der Auswertung des statistischen Bundesamts entspricht.

Die Definition des Begriffs „Dienstreisen“ in der Mitarbeitendenbefragung von 2022 ist weiter gefasst als die in Kapitel 3.1 erläuterte Definition. In der Befragung wurden Dienstreisen mit dem Begriff „dienstliche Mobilität“ gleichgesetzt, welche wie folgt definiert wurde:

„Als dienstliche Mobilität sollen hier alle Reisetätigkeiten aus beruflichen Gründen verstanden werden. Definiert wird die dienstliche Mobilität als eine Tätigkeit, die ein/e Arbeitnehmer/in vorübergehend außerhalb der Arbeitsstätte verrichtet.“

Die folgenden Unterkapitel präsentieren die Ergebnisse aller Fragen in Bezug auf Dienstreisen, im letzten Unterkapitel folgt eine Zusammenfassung der Ergebnisse.

4.1 Innerdeutsche Dienstreisen

In den 12 Monaten vor der Befragung (zwischen August 2021 und August 2022) gaben 45 % (237 Personen) der 530 Befragten an, mindestens eine innerdeutsche Dienstreise unternommen zu haben. 28 % aller Befragten reisten bis zu fünf Mal und insgesamt 16 % mehr als sechs Mal innerhalb Deutschlands (siehe Abbildung 2). Über die Hälfte (55 %) der befragten Mitarbeitenden gab an, dass sie in den vorherigen 12 Monaten gar keine innerdeutsche Dienstreise unternommen hatten.

In Bezug auf das Jahr 2019 (vor der Pandemie) war die Menge der Dienstreisen relativ ähnlich, wobei insgesamt 46 % der Befragtenangaben, mindestens eine Dienstreise unternommen zu haben: 25 % reisten 1–5 Mal, 10 % 6–10 Mal, 4 % 11–20 Mal und 7 % mindestens 21 Mal. 54 % reisten gar nicht geschäftlich.

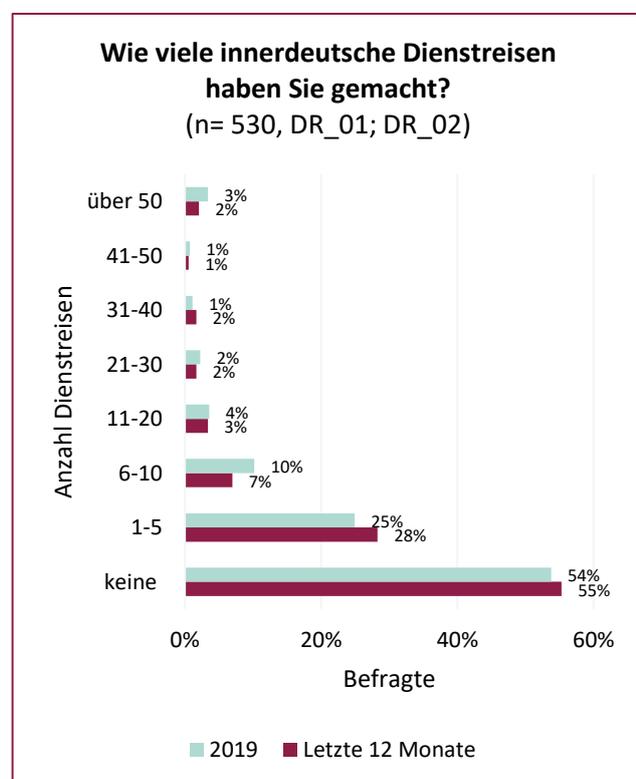


Abbildung 2: Anzahl innerdeutscher Dienstreisen 2019 und August 2021 bis August 2022

Die ähnlichen Ergebnisse für die Jahre 2019 (vor der Pandemie) und August 2021 bis August 2022 (ca. 1.5 Jahre nach Beginn der Pandemie) sind insofern überraschend, als dass laut DESTATIS (2023) die Zahl der Dienstreisen im Jahr 2022 immer noch um 27 % unter der Anzahl von 2019 lag. Dieser Unterschied lässt sich in dieser Befragung nicht erkennen.

Unter den 237 Beschäftigten, welche in den 12 Monaten vor der Befragung eine innerdeutsche Dienstreise unternommen hatten, gaben 43 % an, im Durchschnitt auf einfacher Distanz weniger als 250 km zurückgelegt zu haben. 28 % legten im Durchschnitt 251–500 km zurück und etwa ein Viertel (26 %) durchschnittlich mehr als 500 km Distanz auf einer Strecke (siehe Abbildung 3). Im Jahr 2019 waren die Ausprägungen bis auf leichte Abweichungen sehr ähnlich (siehe Abbildung 3).

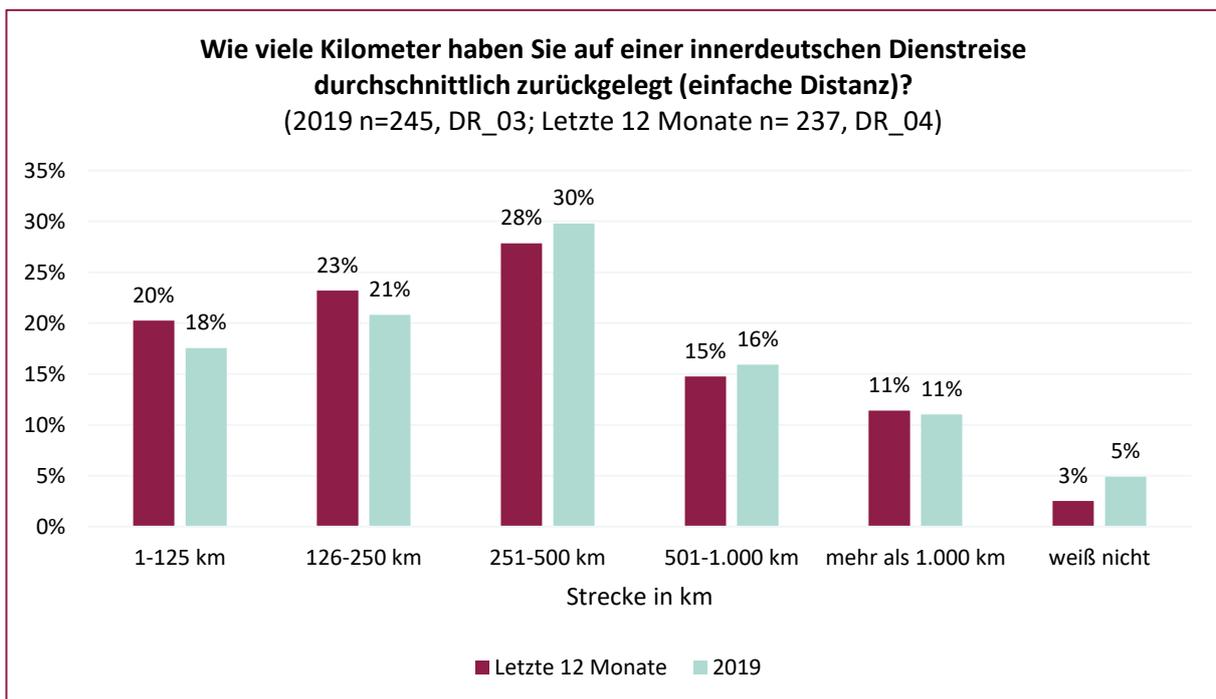


Abbildung 3: Einfache Distanz auf einer innerdeutschen Dienstreise

Auffällig bei diesem Befragungsergebnis ist, dass 11 % der Befragten sowohl für 2019 als auch die letzten 12 Monate angaben, durchschnittlich bei einfacher Distanz mehr als 1000 km zurückgelegt zu haben. Eine Strecke von über 1000 km ist auf einfacher Distanz innerhalb Deutschlands unwahrscheinlich, weshalb dieser relativ hohe Anteil von 11 % überrascht. Ein Grund für das Ergebnis könnte darin bestehen, dass die Frage nicht richtig gelesen und missverstanden wurde. Ein weiterer Grund könnte sein, dass sich die Befragten hier auf Dienstreisen mit Wegekettten (hintereinander zu verschiedenen Kunden) bezogen.

4.2 Nachhaltigkeitsaspekte

4.2.1 Vermeidung und Reduktion

In der Mitarbeitendenbefragung wurden alle 530 Beschäftigten gefragt, für welche Tätigkeiten ihnen Dienstreisen zukünftig unerlässlich erscheinen (Abbildung 4). An erster Stelle wählten die Befragten Weiterbildungen (45 %), gefolgt von Konferenzen/Messebesuchen (35 %). Etwa ein Viertel aller Befragten erachtete darüber hinaus ganz- bzw. mehrtägige unternehmensinterne Treffen, Erstkontakte mit Kunden/Geschäftspartnern sowie reguläre Kundenbetreuung / reguläre Treffen mit Geschäftspartnern als zukünftig unerlässlich. Im Gegensatz dazu ist ein Viertel aller Befragten der Meinung, dass es keine Tätigkeiten gebe, für die Dienstreisen zukünftig unbedingt notwendig seien.

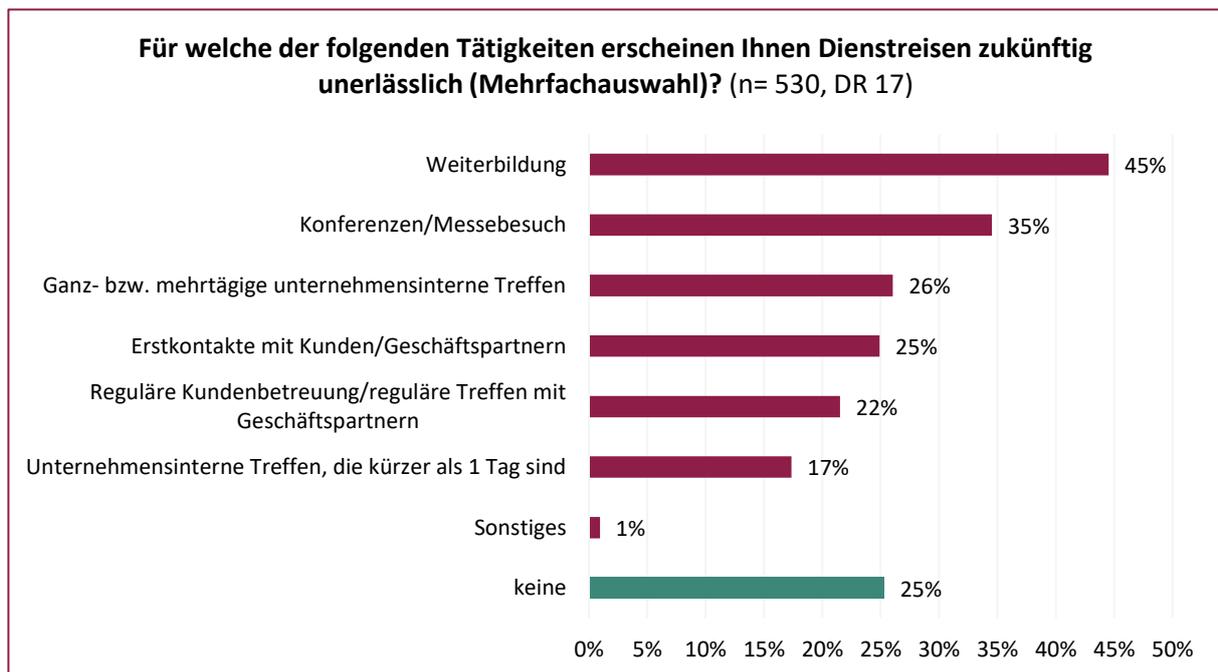


Abbildung 4: Gründe für unerlässliche Dienstreisen

4.2.2 Verkehrsmittelwahl

Nutzung der Verkehrsmittel

Von den Dienstreisenden gab die Mehrheit (62 %) an, dass sie die Dienstreisestrecken in den vergangenen 12 Monaten selbst mit dem Auto gefahren sind (siehe Abbildung 5). An zweiter Stelle steht ebenso die Nutzung des Autos, jedoch als Mitfahrer (11 %), sowie die Nutzung der Bahn im Fernverkehr (11 %). Das Flugzeug macht hier mit nur 2 % einen sehr geringen Anteil aus.

Während die Anzahl der Dienstreisen der Befragten im Jahr 2019 und den vorherigen 12 Monaten (August 2021 bis August 2022) sehr ähnlich ausfiel (siehe Abbildung 2), sind in der Verkehrsmittelwahl Unterschiede hin zu nachhaltigeren Alternativen zu erkennen: Zwischen 2019 und August 2021 bis August 2022 hat sich der Anteil der Flugreisen um 9 % reduziert, während die Nutzung des Zugs im Fernverkehr, die Nutzung des Pkws (als Mitfahrer) und des ÖPNV gestiegen sind. Damit zeigt sich eine verstärkte Nutzung von nachhaltigeren Alternativen unter den Befragten. Es stellt sich hierbei die

Frage, ob diese Veränderung durch die COVID-19-Einschränkungen oder durch ein gestiegenes Nachhaltigkeitsbewusstsein verursacht wurde.

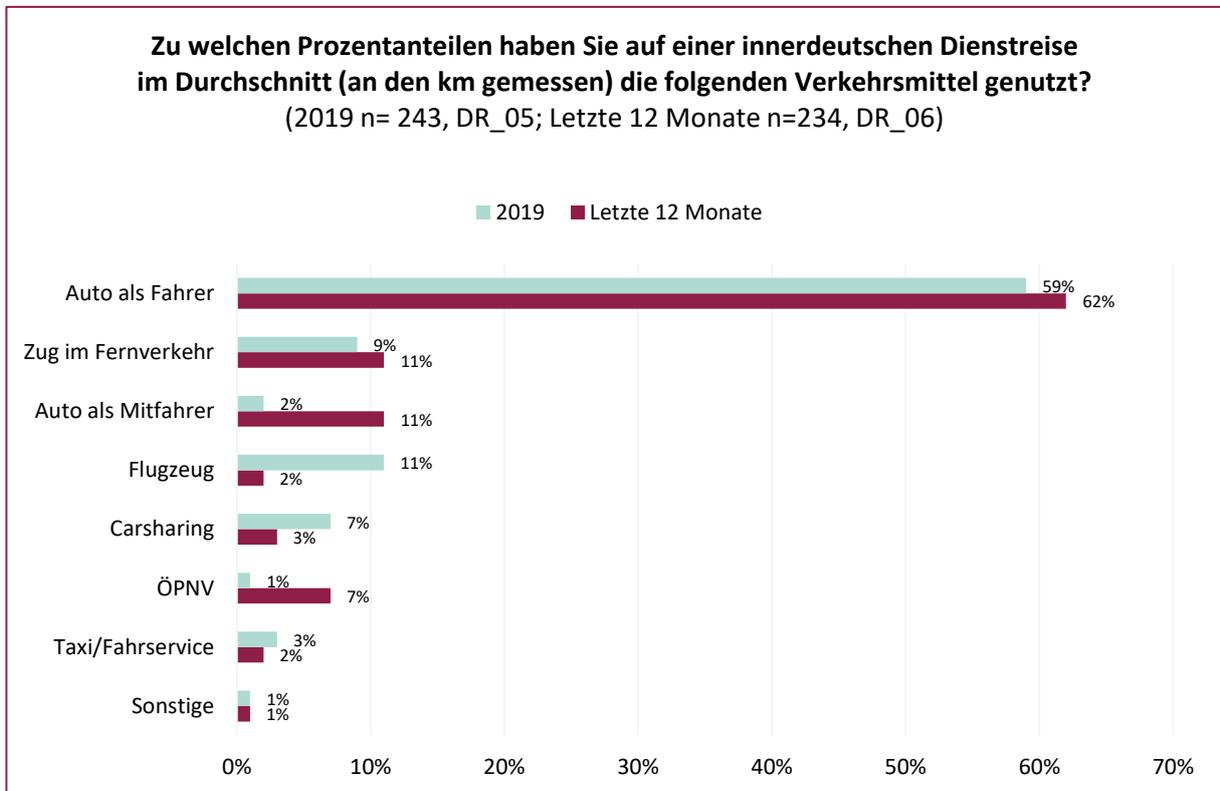


Abbildung 5: Verkehrsmittelwahl

Vorgaben zur Buchung

Die Mehrheit der Befragten, welche in den letzten 12 Monaten eine Dienstreise angetreten hatten, gab an, dass sie die Verkehrsmittel auf Dienstreisen immer (42 %) oder meistens (33 %) frei wählen können (siehe Abbildung 6). Lediglich bei einem Viertel der Betroffenen gibt es umfassende Vorgaben zur Art der Verkehrsmittel.

Obwohl die Umfrage nicht auf einen signifikanten Zusammenhang zwischen Vorgaben und der Größe des Unternehmens schließen lässt, fällt auf, dass es umfassende Vorschriften häufiger in sehr großen Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitenden gibt⁴.



Abbildung 6: Wahlfreiheit bei der Verkehrsmittelwahl

⁴ DR_07 WD_04

Verpflichtung zu alternativen Verkehrsmitteln

Von denjenigen Befragten, die in den letzten 12 Monaten mindestens eine Dienstreise angetreten hatten (237 Personen), gab der deutliche Großteil (92 %) an, dass sie durch den Arbeitgeber *nicht* dazu verpflichtet werden, auf Dienstreisen Alternativen zum Pkw zu nutzen⁵. Die Beschäftigten, bei denen Alternativen zum Pkw verpflichtend sind (8 %), nannten hier zumeist Bus und Bahn / ÖPNV. Auch bei dieser Frage lässt sich kein eindeutiger Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und der Verpflichtung zur Nutzung von Alternativen zum Pkw auf Dienstreisen erkennen⁶. Vor allem Mitarbeitende des Sektors „öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung“ haben diese Verpflichtung.

Wenn es um Flugreisen geht, bestehen für die Beschäftigten mehr Vorgaben als beim Pkw: Ein Viertel aller Dienstreisenden (237 Personen) gab an, dass sie vom Arbeitgeber dazu verpflichtet werden, trotz längerer Reisezeit, den Zug statt das Flugzeug zu nehmen⁷.

Ziele der Vorgaben zur Verkehrsmittelwahl

Die Beschäftigten, deren Unternehmen umfassende Vorschriften zur Verkehrsmittelwahl vorgeben (60 Personen), wurden zusätzlich zu den Zielen der Vorgaben befragt (siehe Abbildung 7). Nur 8 % gaben dabei an, dass Nachhaltigkeit ein Ziel der Arbeitgebervorgaben zur Verkehrsmittelwahl auf Dienstreisen ist. Als dominierende Gründe wurden Kosteneinsparungen (52 %), Zeiteinsparung (23 %), die Absicht, den organisatorischen Aufwand für den Arbeitgeber zu minimieren (22 %), „weiß nicht“ (20 %), die Absicht, den organisatorischen Aufwand für Beschäftigte minimieren (18 %), und Effizienz (15 %) genannt. Demnach spielt bei den Arbeitgebervorgaben der Befragten das *Verfolgen von Nachhaltigkeitszielen* neben *sonstigen Gründen* und *höherem Reisekomfort* die geringste Rolle.



Abbildung 7: Ziele der Vorgaben des Arbeitgebers zur Verkehrsmittelwahl

⁵ DR_11

⁶ DR_11 WD_04

⁷ DR_13

4.2.3 Unterkunft

Zusätzlich zu den Vorgaben zu Verkehrsmitteln (siehe 5.2.2.) wurden die Dienstreisen unternehmenden Beschäftigten (237 Personen) gefragt, welche weiteren Vorgaben sie in Bezug auf Dienstreisen erhalten (siehe Abbildung 8). Die Ergebnisse dieser Frage zeigen, dass in Bezug auf die Unterkunftswahl hauptsächlich Vorgaben zum finanziellen Rahmen für die eigene Wahl der Unterkunft bestehen (30 %). Darüber hinaus gaben 19 % Vorgaben einer konkreten Unterkunft und 13 % eine maximale Entfernung der Hotels zum Dienstreiseziel an, welche die Unterkunftswahl einschränken. Nur 11 % der Dienstreisenden nannte Vorgaben für Nachhaltigkeitszertifikate, 9 % nachhaltige Ernährungsoptionen, 8 % Klimaneutralität und 7 % erneuerbare Energien in der Unterkunft. Ein Viertel der Dienstreisenden gab an, dass es bei ihnen keine weiteren Vorgaben zu Dienstreisen gebe.

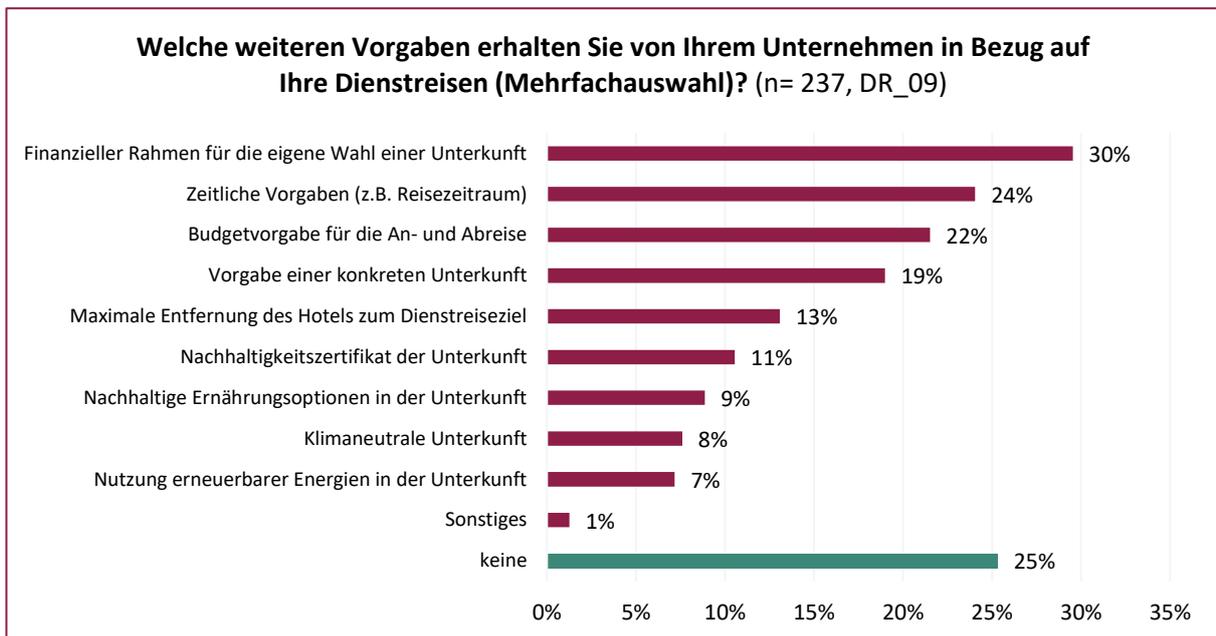


Abbildung 8: Dienstreisevorgaben (außer Verkehrsmittel)

4.3 Bereitschaft der Mitarbeitenden

Aspekt Reisezeit

Die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung zeigen, dass unter den Dienstreisenden (237 Personen) 42 % bereit wären, eine Alternative zum Pkw zu nutzen, auch wenn sich dadurch ihre Reisezeit verlängert⁸. Von den Beschäftigten, die eine längere Reisezeit auf sich nehmen würden, antworteten 49 Personen, dass sie eine Reisezeitverlängerung von mehr als einer Stunde in Kauf nehmen würden.

Von den Befragten, welche auf innerdeutschen Dienstreisen auch das Flugzeug genutzt hatten (39 Personen, siehe 5.2.2), gab die Hälfte an, dass sie *nicht* bereit sind, auf Dienstreisen eine längere Reisezeit auf sich zu nehmen, um statt des Flugzeugs den Zug zu nehmen⁹. Die andere Hälfte der Flugreisenden gab an, dass sie bereit sind, eine längere Reisezeit auf sich zu nehmen – 80 % gaben an, dass sie eine Verlängerung von mehr als 90 min in Kauf nehmen würden.

⁸ DR_10

⁹ DR_12

Persönliche Beachtung von Nachhaltigkeitsaspekten bei der Unterkunftswahl

Von den Dienstreisenden (237 Personen) gaben 28 % (66 Personen) an, dass sie persönlich bei der Auswahl ihrer Unterkunft auf Nachhaltigkeitskriterien achten (siehe Abbildung 9). Auf die Frage, auf welche konkreten Nachhaltigkeitskriterien sie dabei achten, antwortete eine Mehrheit mit dem Kriterium Klimaneutralität (55 %). Weniger als die Hälfte achten außerdem auf die Nutzung erneuerbarer Energien (44 %), nachhaltige Ernährungsoptionen (39 %) sowie Nachhaltigkeitszertifikate (29 %).

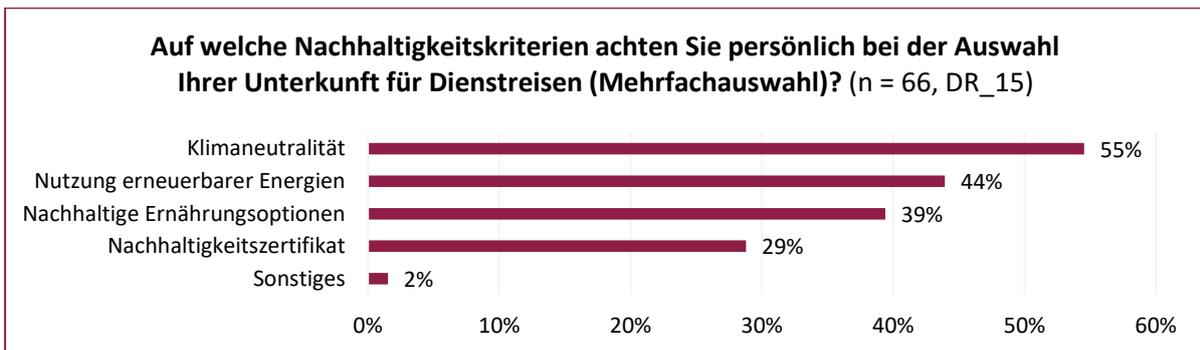


Abbildung 9: Beachtung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Unterkunftswahl

Eine Mehrheit (56 %) der Dienstreisenden gab jedoch an, persönlich *nicht* auf Nachhaltigkeitskriterien bei der Unterkunftswahl zu achten¹⁰. Als Gründe für die Nichtbeachtung wurden genannt, sich noch nicht mit der Thematik auseinandergesetzt zu haben (42 %), die Recherche / der Buchungsaufwand seien zu hoch und/oder eine nachhaltigere Unterkunft zu teuer (23 %), das Angebot nachhaltiger Unterkünfte an ihrem Reiseziel fehle (18 %), Vorgaben von Unternehmen (16 %) sowie eine ungenügende Ausstattung / mangelnder Komfort (9 %) (siehe Abbildung 10). Unter den 5 % mit „sonstigen“ Gründen gaben mehrere der Befragten an, dass Nachhaltigkeit ihnen egal sei. Als weiterer Grund wurden zudem Bedenken aufgrund möglichen Greenwashings genannt¹¹.

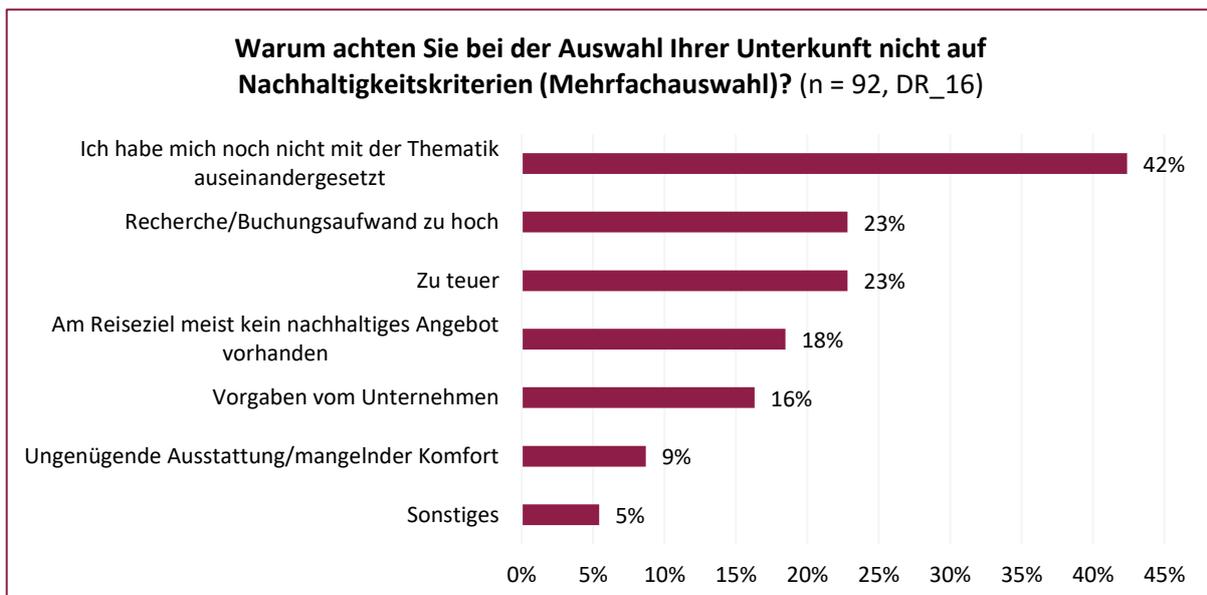


Abbildung 10: Gründe für die Nichtbeachtung von Nachhaltigkeitskriterien

¹⁰ DR_14

¹¹ DR_16

5 Fazit

Im Rahmen des Projekts „Wege zur elektrischen und nachhaltigen Unternehmensmobilität“ wurden in dieser Studie durch Interviews und einen Stakeholder-Workshop mit Fachexpert:innen aus Unternehmen verschiedener Branchen (Kapitel 3) sowie auf der Grundlage der Auswertung einer Befragung von 530 Mitarbeitenden im Jahr 2022 (Kapitel 4) aktuelle Informationen zu Trends, Potenzialen und Herausforderungen von nachhaltigen Dienstreisen in der deutschen Geschäftspraxis gewonnen. Der folgende Abschnitt fasst die wesentlichen Erkenntnisse zusammen:

– Dienstreisen bleiben auch nach der Pandemie relevant

Die Mitarbeitendenbefragung zeigt, dass auch nach der COVID-19-Pandemie zahlreiche Dienstreisen durchgeführt werden. Fast die Hälfte aller Befragten reiste zwischen August 2021 und August 2022 mindestens einmal geschäftlich (siehe 4.1). Gleichzeitig sind drei Viertel aller Befragten der Meinung, dass Dienstreisen für bestimmte Tätigkeiten, vor allem für Weiterbildungen und Konferenz- & Messebesuche, auch in Zukunft unverzichtbar sein werden. Auffällig in dem Ergebnis der Mitarbeitendenbefragung ist, dass sich die Anzahl der Dienstreisen zwischen 2019 (vor der COVID-19-Pandemie) und dem Zeitraum von August 2021 bis August 2022 (während bzw. nach der Pandemie) kaum unterschieden. Das Ergebnis dieser Umfrage zeigt demnach deutlich, dass die Frage nach Möglichkeiten der Vermeidung und Reduktion von Dienstreisen auch nach der COVID-19-Pandemie weiterhin relevant bleibt.

– Nachhaltigkeitsaspekte spielen bei Dienstreisen bislang eine untergeordnete Rolle

Sowohl die Befragung als auch die Interviews zeigen, dass für die meisten Unternehmen Zeit- und Budgetvorgaben bei der Planung von Geschäftsreisen die wesentlichen Entscheidungsparameter darstellen. Ökologische Aspekte wie die Treibhausgasemissionen einer Reise oder Nachhaltigkeitszertifizierungen von Unterkünften spielen zumindest offiziell i.d.R. keine oder nur eine nachgelagerte Rolle. In der Praxis berichten Unternehmen aber durchaus von einem gestiegenen Umweltbewusstsein auch bei Dienstreisen. Auch die Befragung hat eine geringfügige Verschiebung bei der Verkehrsmittelwahl hin zu ökologischeren Optionen ergeben (siehe Verkehrsmittelwahl 4.2.2). In den Unternehmen, in welchen Nachhaltigkeitsaspekte bereits beachtet werden, werden z.B. der Ersatz von Dienstreisen durch online stattfindende / hybride Meetings, die Nutzung von Bahn statt Flugzeug/Pkw sowie die Beachtung von Nachhaltigkeitszertifikaten bei der Unterkunftswahl als Stellschrauben genutzt.

– Unternehmensweite Richtlinien und Vorgaben sowie das Nachhaltigkeitsbewusstsein der Mitarbeitenden sind entscheidende Hebel zur Veränderung

Für mehr Nachhaltigkeit nutzen Unternehmen aktuell sowohl unverbindliche Empfehlungen als auch verbindliche Vorgaben. Die meisten Unternehmen regeln bereits verschiedene Aspekte von Dienstreisen (Kostengrenzen, Prozesse, Wahl des Verkehrsmittels und der Unterkunft) durch unternehmensweite Richtlinien. Eine Anpassung dieser Richtlinie wird deshalb als wichtiger Hebel für Veränderungen hin zu nachhaltigerem Reisen angesehen. Auch kann es darauf ankommen, wie bestehende Richtlinien konkretisiert und interpretiert werden: So können auch die Grundsätze, dass bei Dienstreisen vor allem Zeit und Kosten minimiert werden sollen, bedeuten, dass bei der

Verkehrsmittelwahl der Zug Vorrang vor dem Pkw erhält – da die Zugfahrt produktiv genutzt werden kann. Hier stellen sich folgende Fragen: Spare ich Zeit, wenn ich den Pkw nehme und etwas früher am Ziel bin? Oder spare ich Zeit, wenn ich den Zug nehme und während der Fahrt arbeiten kann? Demnach ist es entscheidend, wie der Arbeitgeber die Reisezeit je nach Verkehrsmittel betrachtet und wie die Vorgaben zur Zeiterfassung für die Mitarbeitenden aussehen.

Gleichzeitig deutet die Studie darauf hin, dass einige Mitarbeitende aufgrund ihres persönlichen Nachhaltigkeitsbewusstseins auch ohne verbindliche Vorgaben bereits Nachhaltigkeitsaspekte bei der Buchung von Geschäftsreisen berücksichtigen (siehe 4.3). Die Sensibilisierung der Mitarbeitenden für Nachhaltigkeitsaspekte bildet demnach neben den „harten“ Vorgaben einen zweiten wichtigen Hebel.

– **Fehlanreize, Mangel an Informationen, fehlende Verbindlichkeit sowie zusätzlicher Aufwand wirken nachhaltigeren Dienstreisen entgegen**

Die Interviews und die Befragung zeigen eine Reihe von Herausforderungen, mit denen sich Unternehmen im Zuge der Umstellung auf nachhaltigere Dienstreisen konfrontiert sehen. Unternehmensintern spielen vor allem die Kultur und die Bereitschaft zur Veränderung eine entscheidende Rolle.

- **Fehlanreize:** Bei der Wahl der Verkehrsmittel auf Geschäftsreisen zeigt sich in der Mitarbeitendenbefragung deutlich, dass der Pkw mit Abstand am häufigsten genutzt wird (siehe 4.2.2). Bisher fordern nur einzelne Unternehmen die Nutzung von Alternativen zum Pkw. Die Wahrnehmung eines höheren Status im Zusammenhang mit einem Firmenwagen wird als ein Grund für die Dominanz des Pkws genannt. Gleichzeitig kann auch der alleinige Fokus auf die Kosten einer Dienstreise dazu führen, dass bereits vorhandene Dienstwagen auf kurze Sicht gerechnet das günstigste Verkehrsmittel für eine Dienstreise darstellen.
- **Fehlende Verbindlichkeit:** Bei der Umsetzung der Dienstreiserichtlinien gewähren die Unternehmen unterschiedlich viel Spielraum. Während manche Unternehmen die Einhaltung der Dienstreisevorgaben etwa durch eine interne Reisestelle oder durch die Vorgesetzten unterstützen, sind in anderen Unternehmen die Reisenden allein für die Einhaltung der Vorgaben verantwortlich. Die Befragung zeigt jedoch, dass die Mehrheit der Mitarbeitenden bei eigenverantwortlicher Buchung derzeit nicht auf Nachhaltigkeitsaspekte achtet. Daher scheint die Verbindlichkeit der Regelungen ein wesentlicher Aspekt für eine nachhaltige Veränderung zu sein.
- **Mangel an Daten und Informationen:** Der Mangel an relevanten Daten und Informationen ist sowohl für das Unternehmen als auch die Mitarbeitenden ein weiteres Hemmnis, ihre Dienstreisen nachhaltiger zu gestalten. Um Empfehlungen für nachhaltige Verkehrsmittel und Unterkünfte auszusprechen, benötigen die Unternehmen interne und externe Daten, bspw. über das Reiseverhalten ihrer Mitarbeitenden oder die CO₂-Bilanz von Unterkünften und Verkehrsmitteln. Diese werden jedoch häufig (noch) nicht erfasst, was eine Nachhaltigkeitsbewertung erschwert. Gleichzeitig zeigt die Mitarbeitendenbefragung, dass einer der Hauptgründe für die Nicht-Beachtung von Nachhaltigkeitskriterien darin liegt, dass sich die Mitarbeitenden noch nicht mit der Thematik auseinandergesetzt haben (siehe 4.3). Daten zu erheben und Informationen zum nachhaltigeren Reisen zu verbreiten, stellt demnach eine weitere wichtige Stellschraube dar.

- **Zusätzlicher Aufwand:** Zudem werden von Unternehmensseite erhöhte Kosten als Hemmnis auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit wahrgenommen. Der Eindruck von Mehrkosten entsteht unter anderem aufgrund des meist aufwendigen Prozesses zur Änderung der Dienstreiserichtlinien. Zudem können höhere Reisekosten und die Etablierung von Software oder digitalen Lösungen, die die Umstellung unterstützen, diesen Eindruck verstärken. Gleichzeitig deutet die Angst vor Mehrkosten darauf hin, dass Kostenersparnisse durch nachhaltigere Alternativen, wie z.B. durch Online-Meetings, aktiv genutzte Arbeitszeit auf Bahnfahrten oder günstigere Pkw-Fahrten durch Carpooling, oft nicht einkalkuliert werden. Um die kurz- und langfristigen Kosteneinsparnisse von nachhaltigeren Dienstreisen sichtbar zu machen, können Bewusstseinsbildung und gezielte Datenbeschaffung (siehe vorheriger Punkt) hilfreich sein.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse aus dieser Studie, dass es in einer Mehrheit der deutschen Unternehmen noch unausgeschöpftes Potenzial gibt, Dienstreisen nachhaltiger zu gestalten und als Hebel zur Verkehrswende zu nutzen. Eine ganzheitliche Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Dienstreiserichtlinien und die Schaffung von Anreizen für umweltfreundliche Optionen können hierbei einen entscheidenden Beitrag leisten. Die folgenden Handlungsempfehlungen geben dazu konkrete Vorschläge und Orientierungshilfen für die Politik und für Unternehmen.

6 Handlungsempfehlungen

Die umweltfreundlichste Dienstreise ist die, die nicht gemacht wird. Da eine komplette Vermeidung jedoch aktuell unrealistisch ist, gibt dieses Kapitel praktische Empfehlungen, welche Regularien und Anreize zu einer erhöhten Nachhaltigkeit beitragen können. Unternehmen und Politik können gemeinsam dafür sorgen, betriebliche Mobilität auf den Klimaschutz auszurichten.

6.1 Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Die Ergebnisse der Interviews und Befragung zeigen, dass Unternehmen ein großes unausgeschöpftes Potenzial haben, über verschiedene Regelungen, Prozesse, Anreize und eine Minimierung von Fehlanreizen die Nachhaltigkeit von Dienstreisen zu erhöhen.

Generell gilt bei der Reduktion von Treibhausgasen der Grundsatz: **Vermeidung vor Reduktion vor Kompensation**. Für den Weg hin zu nachhaltigeren Dienstreisen gilt demnach die folgende Priorisierung von Maßnahmen:

1. **Vermeidung:** Ist die Dienstreise notwendig?
2. **Reduktion:** Wie können Emissionen reduziert werden?
3. **Kompensation:** Wie können unvermeidbare Emissionen kompensiert werden?

In erster Linie sollte man sich darauf konzentrieren, den CO₂-Ausstoß wenn möglich zu vermeiden oder zumindest zu reduzieren. Erst wenn eine Vermeidung oder Verminderung nicht in ausreichendem Maße möglich ist, sollte eine Kompensation in Betracht gezogen werden.

Wenn eine Dienstreise stattfindet, gibt es verschiedene Möglichkeiten, diese so umwelt- und klimafreundlich wie möglich zu gestalten. Die folgenden Abschnitte geben einen Überblick über Handlungsempfehlungen, um die in dieser Studie identifizierten Herausforderungen auf verschiedenen Wegen zu begegnen:

1	Herausforderung:	Fehlende Verbindlichkeit
	Empfehlung:	Dienstreisevorgaben als Hebel nutzen

Die Ergebnisse der Interviews und bestehender Umfragen (siehe 3.2) zeigen, dass Dienstreiserichtlinien bzw. Dienstreisevorgaben ein entscheidender Hebel sind, um die Nachhaltigkeit von Dienstreisen zu beeinflussen. Verbindlichkeit ist hierbei ein Schlüssel zum Erfolg. Entscheidend ist, dass Unternehmen für etwaige Vorgaben einen Prozess zur Prüfung der Einhaltung einrichten. Dies kann beispielsweise durch ein internes Reisemanagement oder den/die Vorgesetzte(n) erfolgen. Denn nur so kann gewährleistet werden, dass die Vorgaben auch umgesetzt werden. Besonders wirksam sind die Vorgaben, wenn sie möglichst konkrete Kriterien für die Verkehrsmittel- und Unterkunftswahl beschreiben (siehe Handlungsoption 4 und 5). Bei der Entwicklung der Vorgaben können die Leitlinien für umweltfreundliche Geschäftsreisen anderer Unternehmen und Organisationen, wie z.B. des UBA¹², eine hilfreiche Referenz sein.

¹²https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/dokumente/leitlinien_fuer_umweltvertraegliche_dienstreisen_im_umweltbundesamt_0.pdf

1 **Empfehlung: Vorbildfunktion nutzen**

Die Interviews in dieser Studie deuten darauf hin, dass nachhaltiges Verhalten der Führungskräfte einen positiven Effekt auf die Mitarbeitenden erzielt. Nachhaltigkeitsvorgaben sollten demnach für alle Positionen im Unternehmen gleichermaßen gelten und aktiv vorgelebt werden. Denn Vorgaben werden nur begrenzt wirksam sein, wenn die Führungskräfte von den Regeln ausgenommen werden. Darüber hinaus kann die Vorbildwirkung nicht nur innerhalb eines Unternehmens, sondern auch bei Externen positive Effekte erzielen. Unternehmen können zum Beispiel durch das aktive Ansprechen und Beachten von Nachhaltigkeitskriterien bei der Planung von Events eine Vorbildfunktion nach Außen einnehmen. Außerdem können Unternehmen ihre Geschäftspartner:innen bitten, sich bei der Organisation von Events und Meetings an den eigenen Richtlinien für nachhaltige Dienstreisen zu orientieren.

2 **Herausforderung: Fehlende Informationen und Voraussetzungen**
Empfehlung: Technische und organisatorische Voraussetzungen schaffen

Um die Entwicklung und Umsetzung von Dienstreisevorgaben sowie die Sensibilisierung zu Nachhaltigkeitsaspekten zu ermöglichen, bedarf es verschiedener Voraussetzungen. Hilfreiche Maßnahmen sind beispielweise:

- Formulierung klarer Klimaschutz- und Nachhaltigkeitsziele für das Unternehmen
- Verankerung eines betrieblichen Mobilitätsmanagements
- Integration von Umweltkennzahlen in Buchungstools
- Aufbau von Wissen durch die Recherche und Erhebung relevanter Daten zu Umwelt- und Klimawirkungen der eignen Dienstreisen (Status-quo Analyse)
- Bereitstellung eines Treibhausgas-Rechners für Verkehrsmittel und Unterkünfte
- Bereitstellung solider Technik und digitaler Tools für Videokonferenzen

3 **Herausforderung: Fehlendes Bewusstsein für Nachhaltigkeitsaspekte von Reisen**
Empfehlung: Sensibilisierung der Mitarbeitenden

Wie die Interviews und die Mitarbeitendenbefragung zeigen, ist einer der Hauptgründe für die Nicht-Beachtung von Nachhaltigkeitskriterien, dass sich die Mitarbeitenden noch nicht mit der Thematik auseinandergesetzt haben. Gleichzeitig wird deutlich, dass neben den „harten“ Vorgaben die persönliche Überzeugung der Mitarbeitenden maßgeblich zu nachhaltigeren Dienstreisen beiträgt. Diese Erkenntnis können Unternehmen nutzen: Über Schulungen und Kampagnen können sie ihre Mitarbeitenden für Nachhaltigkeitsaspekte von Dienstreisen sensibilisieren. Gleichzeitig kann die Integration von Umweltkennzahlen in Reisebuchungstools ein gesteigertes Nachhaltigkeitsbewusstsein fördern.

4	Herausforderung:	Umstellung auf nachhaltigere Verkehrsmittel
	Empfehlung:	Dienstreisevorgaben als Hebel nutzen

Im Sinne der Nachhaltigkeit ist es empfehlenswert, vorzugeben, bei der Planung einer Dienstreise nicht nur die wirtschaftlichste, sondern auch die ökologischste Reisevariante zu prüfen. Sollte bei der Dienstreise nicht die ökologischste Variante gewählt werden, kann eine Begründung gefordert werden. Eine solche Begründung dient nicht nur der Einhaltung der Vorgaben, sondern auch der Sensibilisierung für Nachhaltigkeitsaspekte. Das bedeutet, dass Unternehmen neben Budgetgrenzen für Dienstreisen auch einen Vergleich der CO₂-Emissionen ermöglichen und CO₂-Grenzen definieren sollten. Hilfreich können Treibhausgas-Rechner und Buchungssysteme sein, welche automatisch einen Vergleich verschiedener Verkehrsmittel und Unterkünfte nach Reisezeit, Kosten und Emissionen darstellen.

4	Empfehlung:	Kriterien zur Verkehrsmittelwahl definieren
---	--------------------	--

Die umweltfreundlichste Priorisierung von Verkehrsmitteln lautet: Bahn/ÖPNV vor Pkw vor Flug. Eindeutige Vorgaben zur Verkehrsmittelwahl können Zeit-, Strecken-, Budget- und/oder CO₂-Grenzwerte sein. Um eine möglichst nachhaltige Verkehrsmittelwahl zu unterstützen, können Unternehmen folgende Anreize schaffen:

- **Die Bahn im innerdeutschen und europäischen Verkehr als bevorzugtes Verkehrsmittel festlegen.** Die Bahn betreibt seit 2018 ihre ICE-, IC- und EC-Züge innerhalb Deutschlands mit 100 % Ökostrom. Zudem bietet Bahnfahren mehr nutzbare Arbeits- und Entspannungszeit als jedes andere Verkehrsmittel. Stellen Unternehmen ihren reisenden Mitarbeitenden BahnCards zur Verfügung, lohnen sich diese bereits ab wenigen Fahrten finanziell und animieren Mitarbeitende auch auf privaten Wegen mit der Bahn zu reisen.
- **Bahnfahrten vollständig als Arbeitszeit anrechnen.** Fahrten mit Dienstwagen werden i.d.R. ausnahmslos als Arbeitszeit angerechnet. Das Gleiche sollte für Bahnfahrten gelten, um keinen Fehlanreiz zur Bevorzugung von Pkw-Fahrten zu erzeugen.
- **Bei der Berechnung der Reisezeit sowohl die aktive Arbeitszeit als auch die „Tür-zu-Tür“-Reisezeit als Maßstab nehmen.** Vor allem bei der Option einer Flugreise kann die Einberechnung der Flughafen-An- & Abreise und der Wartezeit einen deutlichen Unterschied machen.
- **Innerorts den ÖPNV vor dem Taxi bevorzugen.**
- **Für Pkw- und Flugreisen immer eine Begründung fordern.** Nur wenn eine Bahnfahrt nicht verfügbar oder praktikabel ist, sollten andere Optionen in Betracht gezogen werden.
- **Einführung eines „Mobilitätsbudgets statt eines Dienstwagens.“** Mit einem Mobilitätsbudget können die Verkehrsmittel frei gewählt werden können.¹³

¹³ Weitere Informationen dazu bietet das Papier „Sechs Thesen zum Mobilitätsbudget: Leitplanken für eine nachhaltigere Unternehmensmobilität“ des Öko-Instituts (2022). Online abrufbar unter: https://www.oeko.de/fileadmin/oekodoc/2022_WegeEMob_MobBudget.pdf

- **Carsharing-Anbietern und Carpooling fördern.** Leicht verfügbare Zugänge zu Carsharing-Anbietern und/oder Carpooling können sowohl Fixkosten für Dienstwagen sparen als auch doppelte Fahrten vermeiden. Das Bereitstellen einer unternehmensinternen Plattform zur Organisation von Fahrgemeinschaften kann Carpooling fördern.
- **Vorgaben zu Flügen definieren.** Dies ist entscheidend, da beim Fliegen der Ausstoß von Treibhausgasen und umweltbelastenden Luftschadstoffen sowie weiteren Klimawirkungen (sogenannte Nicht-CO₂-Effekte) um ein Vielfaches höher ist als bei allen anderen Verkehrsmitteln. Es ist empfehlenswert Kurzstreckenflüge zu verbieten, da diese i.d.R. durch andere klima- und umweltfreundlichere Verkehrsmittel ersetzt werden können. Sollten Flüge dennoch notwendig sein, sind bei Kurzstrecken Direktflüge zu bevorzugen, da diese durch Starts und Landungen verursachte zusätzliche Emissionen vermeiden. Bei Langstrecken kehrt sich der Effekt jedoch um: hier können Zwischenstopps die Klimawirkungen reduzieren (Bopst et al. 2019, S. 38). Weitere Informationen zu Fliegen und Klima sowie verschiedenen Initiativen zur Vermeidung von Flugreisen können auf einer Webseite¹⁴ des Öko-Instituts nachgelesen werden.
- **Möglichkeiten schaffen, Dienstreisen mit privaten Reisen/Urlaub zu verbinden.** Mit dieser Maßnahme können zusätzliche Wege einfach vermieden werden. Es gibt bereits Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden zusätzliche Urlaubstage zu gewähren, wenn sie bei ihren privaten Urlaubsreisen auf das Flugzeug verzichten. Dies offeriert zum Beispiel der E-Mail-Anbieter Posteo¹⁵ für die Nutzung der Bahn bei privaten Reisen.

5	Herausforderung: Umstellung auf nachhaltigere Unterkünfte
	Empfehlung: Kriterien und Nachhaltigkeitsfilter bei Buchungen empfehlen

Analog zu den Kriterien für die Verkehrsmittelwahl können Unternehmen Kriterien und/oder Empfehlungen in Bezug auf die Unterkunftswahl vorgeben. Beispielsweise sollten Unterkünfte so nah wie möglich am Zielstandort gewählt werden, sodass zusätzliche Wege und CO₂-Emissionen vermieden werden. Auch die ÖPNV-Anbindung sollte hier beachtet werden. Liegt es in der Verantwortung des Unternehmens selbst, ein Tagungsziel für die Reisenden festzulegen, so ist auf eine gute Erreichbarkeit zu achten und die durchschnittliche Reiseweite so gering wie möglich zu halten. Einen Ratgeber mit vielen weiteren Aspekten zur Organisation von nachhaltigen Veranstaltungen bietet zum Beispiel das Umweltbundesamt¹⁶.

Zudem können Unternehmen Buchungswebseiten empfehlen, die es erlauben nach nachhaltig zertifizierten Unterkünften zu suchen und zu filtern. Viele Anbieter bieten online Vergleiche bei der Orientierung in der Siegelvielfalt. Die Gütesiegel unterscheiden sich jedoch zum Teil erheblich bezüglich der Kategorien von Nachhaltigkeit (Umwelt, Soziales, Wirtschaft, Kultur), Transparenz und Glaubwürdigkeit (Andrea Florin et al. 2023). Ein Vergleich verschiedener Label bieten verschiedene Autor:innen (z.B. Andrea Florin et al. 2023; DEHOGA 2018). Grundsätzlich gewinnt ein Label an Glaubwürdigkeit, wenn es die Zertifizierungskriterien transparent darlegt und diese von einer unabhängigen Stelle überprüft werden.

14 <https://fliegen-und-klima.de/dienstreisen.html>

15 <https://posteo.de/site/nachhaltigkeit>

16 https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/377/publikationen/leitfaden_nachhaltige_organisation_von_veranstaltungen_2017_05_18_web.pdf

6

Herausforderung: Dienstreisen, die nicht vermieden werden können

Empfehlung: Kompensation

Aufgrund der begrenzten Wirksamkeit von Kompensationen, sollte bei der Betrachtung nachhaltiger Dienstreisen deren Vermeidung im Vordergrund stehen. Erst im letzten Schritt sollte dort kompensiert werden, wo CO₂-Emissionen tatsächlich nicht vermieden oder reduziert werden können.

Die Kompensationsoptionen sind vielfältig und weisen erhebliche Unterschiede in ihrer Qualität auf. Bei der Auswahl des Anbieters können bestehende Ratgeber, wie bspw. vom Umweltbundesamt¹⁷, hilfreich sein. Für die Beurteilung der Qualität von Zertifikaten aus Klimaschutzprojekten sind vor allem folgende Aspekte relevant: Zusätzlichkeit, Altprojekte, Quantifizierung der Emissionsminderung, Vermeidung von Doppelzählungen, Dauerhaftigkeit der Emissionsminderung, Förderung einer Transformation zu einer Nullemissionsgesellschaft, gute institutionelle Strukturen und Prozesse sowie andere Umweltwirkungen und soziale Aspekte (Öko-Institut 2020)¹⁸. Darüber hinaus bietet die Carbon Credit Quality Initiative (CCQI)¹⁹ ein Online-Tool, mit dem User:innen die Qualität von Emissionszertifikaten bewerten können.

6.2 Handlungsempfehlungen an die Politik

Die Politik kann die Unternehmen und die Wende hin zu nachhaltigeren Dienstreisen mit verlässlichen Rahmenbedingungen unterstützen. Dazu gehört, klimaschädliche Steuern und Subventionen abzubauen und die realen Kosten klimaschädlicher Mobilität angemessen zu bepreisen. Politischen Akteuren empfehlen wir, an folgenden Stellschrauben anzusetzen:

1

Empfehlung: Anreize setzen

- **Investitionen in die Bahn:** Als Mobilitäts- und Verkehrskonzern im Eigentum des Bundes hat die Politik einen großen Hebel, um die Nutzung der Deutschen Bahn attraktiver und zuverlässiger zu machen. Um die Fahrgastzahlen zu steigern und die Bahn als sinnvolle Alternative zum Pkw oder Flug auf Dienstreisen zu etablieren, bedarf es einer erheblichen Erhöhung der Investitionen in den Ausbau der Schieneninfrastruktur.
- **E-Mobilität fördern:** Damit sich die Vorteile der E-Mobilität auch in der Kostenrechnung der Unternehmen widerspiegeln, braucht es mit dem Auslaufen der Kaufprämie eine Reform des Systems der Fahrzeugbesteuerung. Wirkmächtig wäre die Reform der Kfz-Steuer hin zu einer Bonus-Malus-Regelung, die Fahrzeuge mit hohem Kraftstoffverbrauch beim Kauf stärker besteuert. So können im Gegenzug effiziente elektrische Fahrzeuge noch einige Zeit gefördert werden, um den Markthochlauf im Sinne des Klimaschutzes zu beschleunigen. Wenn Regelungen wie die Kfz- und Dienstwagenbesteuerung die realen Kosten klimaschädlicher Antriebe einpreisen und auch bei den Kilometerkosten der Vorteil beim Energieträger Strom liegt, dann verfügen E-Fahrzeuge über einen verlässlichen Gesamtkostenvorteil.

¹⁷ <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/freiwillige-co2-kompensation-durch>

¹⁸ Weitere Informationen fasst der Blogbeitrag zusammen: <https://www.oeko.de/blog/co2-und-treibhausgas-emissionen-mit-zertifikaten-ausgleichen-qualitaetskriterien/>

¹⁹ <https://carboncreditquality.org/>

2

Empfehlung: Fehlanreize abschaffen

Unter den gegenwärtigen fiskalischen Rahmenbedingungen sind sowohl die Beschaffung als auch die Nutzung von klimaschädlichen Fahrzeugen oftmals noch günstiger als klimaverträgliche Alternativen.

- **Änderung der Dienstwagenbesteuerung:** Die bestehende Besteuerung der Dienstwagennutzung bietet den Beschäftigten deutliche Anreize zur privaten Nutzung eines Pkw, der auf das Unternehmen zugelassen ist, anstelle der Nutzung eines Privat-Pkw. Die Ausgestaltung der Regelung verschiebt die Nachfrage in Richtung großer Fahrzeuge mit hohen Treibhausgasemissionen (Agora Verkehrswende 2021). Sie stellt also eine Steuervergünstigung dar, welche nicht nachhaltige Praktiken belohnt und damit Nachhaltigkeitsbemühungen, wie etwa einem Umstieg auf Sharing-Dienste und die Bahn, entgegenwirkt. Die steuerliche Begünstigung der Nutzung von Verbrenner-Pkw durch das Dienstwagenprivileg steht im Widerspruch zum Ziel des Klimaschutzes (UBA 2021). Die daher nötige Reform der Dienstwagenbesteuerung würde darüber hinaus bestehende Verteilungseffekte zugunsten einkommensstarker Haushalte zurückbauen und die öffentlichen Haushalte entlasten.
- **Änderung der Energiesteuerbefreiung des Kerosins:** Bislang wird in keinem EU-Mitgliedstaat Kerosin für den Luftverkehr besteuert. Dies führt dazu, dass der besonders klimaschädliche Flugverkehr ein beträchtliches Steuerprivileg im Vergleich zu anderen Verkehrsmitteln genießt. Da ein rein nationales Vorgehen weniger wirksam bei der Reduzierung von CO₂-Emissionen eines so internationalen Sektors wäre, empfiehlt sich eine Zusammenarbeit von mehreren EU-Mitgliedstaaten. Um die Ungleichbehandlung des Luftverkehrs auf EU-Ebene aufzuheben, ist eine Änderung der Energiesteuer-Richtlinie erforderlich, die allerdings Einstimmigkeit erfordert (Siemons et al. 2021, S. 9). Aufgrund der Höhe der Emissionen beim Luftverkehr ist die Besteuerung von Kerosin besonders wichtig für den Klimaschutz (UBA 2021).
- **Änderung der Mehrwertsteuerbefreiung für internationale Flüge:** In Deutschland und anderen EU-Ländern sind grenzüberschreitende gewerbliche Luftfahrten von der Mehrwertsteuer befreit, während inländische Flüge mehrwertsteuerpflichtig sind.²⁰ Andere Verkehrsträger sind nicht von der Mehrwertsteuer befreit. Diese Steuerbefreiung begünstigt somit den Luftverkehr im Vergleich zu anderen Verkehrsmitteln und sollte deshalb entweder aufgehoben oder bei anderen, umweltschonenderen Verkehrsmitteln (z.B. Bahnreisen) eingeführt werden. Am effektivsten wäre eine internationale Regelung zur Erhebung der Mehrwertsteuer, um länderübergreifend gleiche Bedingungen zu gewährleisten (Siemons et al. 2021). Eine EU-weite Lösung zur Erhebung von Mehrwertsteuern auf nationale wie internationale Flüge wäre ein wichtiger Schritt dahin.
- **Änderung der Energiesteuervergünstigung für Dieselmotoren:** Ein verminderter Steuersatz für Dieselmotoren führt aktuell zu einer steuerlichen Begünstigung von Dieselmotoren im Vergleich zu anderen Kraftstoffen und verschafft Dieselfahrzeugen somit einen Wettbewerbsvorteil (UBA 2021, S. 59 ff.). Dies stellt eine umweltschädliche Subvention dar, da die Steuervergünstigung ökonomische Anreize zur Senkung des Kraftstoffverbrauchs und zur Reduzierung von Treibhausgasemissionen mindert und Diesel im Vergleich zu Benzin einen höheren Kohlenstoffgehalt aufweist (UBA 2021, S. 60).

²⁰ Vgl. § 4 Nr. 2 i. V. m. § 8 Abs. 2 Nr. 1 UStG

7 Literatur

- Agora Verkehrswende (2021):** Dienstwagen auf Abwegen. Online verfügbar unter: <https://www.agora-verkehrswende.de/veroeffentlichungen/dienstwagen-auf-abwegen/>, zuletzt geprüft am 27.05.2024
- Andrea Florin, J.; Hamele, H. Khünhas, C.; Monshausen, A. (2023):** Wegweiser durch den Labelschunegel. Nachhaltigkeit im Tourismus. Hrsg.: Naturfreunde Internationale, Tourism Watch, Brot für die Welt, ECOTRANS e.V., fairunterwegs. Online verfügbar unter: https://www.nf-int.org/sites/default/files/2023-07/NFI_Labelguide_2023_WEB_medium.pdf, zuletzt geprüft am 10.01.2024.
- Bopst, J.; Hölzer-Schopohl, O.; Lindmaier, J.; Myck, T.; Schmied, M.; Weiß, J. (2019):** Wohin geht die Reise. Luftverkehr der Zukunft: umwelt- und klimaschonend, treibhausgasneutral, lärmarm. Umweltbundesamt (Hrsg.). Online verfügbar unter: https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/uba_fb_wohin-geht-die-reise.pdf, zuletzt geprüft am 18.07.2024
- DEHOGA (2018):** Überblick über die wichtigsten Zertifikate und Siegel für Umweltschutz und Nachhaltigkeit im Gastgewerbe. Online verfügbar unter: https://www.dehogabw.de/fileadmin/Mediendatenbank_DE/Mediendatenbank_BW/07_INFORMIEREN/Nachrichten/Anhaenge/Wichtige_Umweltzertifizierungen_im_Gastgewerbe.pdf, zuletzt geprüft 15.01.2024.
- DESTATIS (2023):** Pressemitteilung Nr. 279 vom 17. Juli 2023. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/07/PD23_279_45.html, zuletzt geprüft 15.01.2023.
- DLR (2020):** 2020 weniger Urlaubsflüge ab Deutschland. Online verfügbar unter: https://www.dlr.de/de/aktuelles/nachrichten/2020/01/20200302_touristischer-luftverkehr-schrumpft, zuletzt geprüft 15.01.2024.
- Hernandez, M.; Xu, S.; Toh, L. Attwood, S. (2021):** Business Air Travel and Climate: Changing Behaviors Before, During, and Beyond the COVID-19 Pandemic. Working Paper. Washington, DC: World Resources Institute.
- KBA (2022):** Fahrzeugzulassungen (FZ). Neuzulassungen von Kraftfahrzeugen und Kraftfahrzeuganhängern nach Haltern, Wirtschaftszweigen Jahr 2021 (FZ 24). Online verfügbar unter: https://www.kba.de/SharedDocs/Downloads/DE/Statistik/Fahrzeuge/FZ24/fz24_2021_pdf.pdf?__blob=publicationFile&v=4, zuletzt geprüft am 15.01.2024.
- Öko-Institut (2020):** Factsheet 4: Kompensieren. Online verfügbar unter: https://fliegen-und-klima.de/downloads/Factsheet_4_Kompensieren.pdf, zuletzt geprüft am 15.01.2024.
- Öko-Institut (2022):** Arbeiten im Homeoffice – gut für die Umwelt und die Mitarbeiter:innen? Analyse der potenziellen ökologischen und sozialen Auswirkungen mobilen Arbeitens. Online verfügbar unter: <https://www.oeko.de/publikation/arbeiten-im-homeoffice-gut-fuer-die-umwelt-und-die-mitarbeiterinnen/>, zuletzt geprüft am 31.07.2024.

- PWC (2022):** Geschäftsreisen im Umbruch. Eine Befragung deutscher Unternehmen: Status quo und Ausblick. Online verfügbar unter: <https://www.pwc.de/de/transport-und-logistik/geschaeftsreisen-im-umbruch.pdf>, zuletzt geprüft 31.08.2022.
- SAP Concur (2019):** Geschäftsreisen im Kontext der Klimadebatte. Online verfügbar unter: <https://www.concur.de/resource-center/report/report-geschaeftsreisen-im-kontext-der-klimadebatte-eine-sap-concur-studie>, zuletzt geprüft 11.07.2023
- SAP Concur (2020):** Corporate Travel Sustainability Index 2020. Online verfügbar unter https://go.concur.com/rs/013-GAX-394/images/Corporate%20Travel%20Sustainability%20Index_SAP%20Concur.pdf?pid=null&cid=null, zuletzt geprüft 11.07.2023
- Siemons, A; Schneider, L.; Wissner, N.; Keimeyer, F.; Gores, S.; Graichen, J. (2021):** Möglichkeiten zur Regulierung der Klimawirkungen des Luftverkehrs. Öko-Institut e.V. (Hrsg.). Online verfügbar unter: <https://www.oeko.de/fileadmin/oekodoc/Moeglichkeiten-zur-Regulierung-der-Klimawirkungen-des-Luftverkehrs.pdf>, zuletzt geprüft am 28.05.2024
- Umweltbundesamt (UBA) (2021):** Umweltschädliche Subventionen in Deutschland. Aktualisierte Ausgabe 2021. Online verfügbar unter: https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/479/publikationen/texte_143-2021_umweltschaedliche_subventionen.pdf, zuletzt geprüft am 14.12.2023.
- Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) (2014):** Geschäftsreiseanalyse 2014. Online verfügbar unter: https://www.vdr-service.de/fileadmin/services-leistungen/fachmedien/geschaeftsreiseanalyse/vdr_gra2014.pdf, zuletzt geprüft am 27.05.2024.
- Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) (2020):** Geschäftsreiseanalyse 2020. Online verfügbar unter: <https://www.vdr-service.de/fileadmin/services-leistungen/fachmedien/geschaeftsreiseanalyse/VDR-Geschaeftsreiseanalyse-2020.pdf>, zuletzt geprüft am 27.05.2024.
- Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) (2022):** Geschäftsreiseanalyse 2022. Online verfügbar unter: <https://www.vdr-service.de/fileadmin/services-leistungen/fachmedien/geschaeftsreiseanalyse/VDR-Geschaeftsreiseanalyse-2022.pdf>, zuletzt geprüft am 14.12.2023
- Wuppertal Institut & Ernst & Young (2020):** Zwischenbilanz COVID-19: Umweltpolitik und Digitalisierung. Online verfügbar unter: https://wupperinst.org/fa/redaktion/downloads/publications/COVID-19_Umwelt_Digitalisierung.pdf, zuletzt geprüft am 18.01.2024.