

# Fachhochschule Worms



Fachbereich Touristik/Verkehrswesen

SS 2004

Diplomarbeit

Thema :

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



## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Bötzingen, am 06. August 2004

## **VORWORT**

Diese Diplomarbeit entstand in der Zeit von Januar bis Juli 2004. In den Monaten April und Mai wurde eine Befragung unter Geschäftsreisenden durchgeführt. Aufgrund von Feiertagen und Ferienzeiten kam es beim Rücklauf zu einigen Verzögerungen. Dennoch ist es gelungen, eine ausreichende Anzahl Fragebögen zu erhalten, um Aussagen treffen zu können.

Für die Unterstützung und Betreuung bei der Durchführung und Ausarbeitung der Diplomarbeit möchte ich mich speziell bei Herrn Jörg Martin, CTC Corporate Travel Consulting, Wiesbaden, und bei Herrn Prof. Dr. Ewald Brochhausen, Fachhochschule Worms, bedanken.

Bötzingen, 06. August 2004

Katja Böheim

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Vorwort .....</b>	<b>1</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>IX</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XIV</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Geschäftsreisemarkt Deutschland.....</b>	<b>3</b>
2.1 Grundlagen .....	3
2.2 Der Geschäftsreisende .....	7
2.3 Kostenbestandteile von Geschäftsreisen.....	10
<b>3 Travel Management .....</b>	<b>13</b>
3.1 Ziele des Travel Managements.....	15
3.2 Positionierung des Travel Managements im Unternehmen .....	17
3.3 Aufgaben und Funktionen des Travel Managements.....	18
<b>4 Reiserichtlinien .....</b>	<b>22</b>
4.1 Inhalt und Bedeutung .....	22
4.2 Auswirkungen der Reiserichtlinien auf die Produktivität der Reisenden.....	24
4.2.1 Positive Auswirkungen.....	25
4.2.2 Negative Auswirkungen .....	30
<b>5 Motivation und Leistung .....</b>	<b>32</b>
5.1 Motiv – Motivation .....	32
5.2 Theorien der Arbeitsmotivation .....	34
5.2.1 Inhaltstheorien .....	35
5.2.2 Prozesstheorien.....	39
5.2.2.1 Erwartungswerttheorien .....	39

5.2.2.2 Gleichgewichtstheorien.....	43
5.3 Arbeitsmotivation in der Praxis.....	44
5.3.1 Produktivität und Leistung .....	46
5.3.2 Arbeitszufriedenheit.....	52
5.3.3 Gallup-Studie zur Mitarbeiterzufriedenheit.....	56
5.3.4 Betriebliche Anreizsysteme .....	58
5.3.4.1 Leistungslohn.....	58
5.3.4.2 Incentivereisen.....	61
5.3.4.3 Bonusprogramme .....	62
5.4 Kritik an den Motivationstheorien.....	64
<b>6 Methodische Grundlagen der Datenerhebung .....</b>	<b>65</b>
6.1 Erstellung eines Fragebogens .....	66
6.2 Auswertung eines Fragebogens .....	69
<b>7 Fragebogen zur Mitarbeiterzufriedenheit .....</b>	<b>71</b>
7.1 Aufbau des Fragebogens.....	71
7.2 Auswertung des Fragebogens .....	73
7.3 Ergebnisse der Grundauswertung .....	77
7.3.1 Auswirkungen auf die Kosten .....	77
7.3.2 Auswirkungen auf die Produktivität der Reisenden .....	78
7.4 Ergebnisse der Detailauswertung .....	79
7.4.1 Genehmigungspflicht und Beurteilung der Reiserichtlinien.....	79
7.4.2 Geschäftliches und privates Reiseverhalten.....	85
7.4.3 Zufriedenheit mit dem Reisekomfort unter Berücksichtigung der Wahl der Beförderungsklasse und des Leistungsträgers .....	88
7.4.4 Berücksichtigung der Freude am Reisen.....	92
7.4.5 Berücksichtigung der Reisehäufigkeit.....	95

7.4.6 Berücksichtigung des Familienstandes.....	99
7.4.7 Vergleich der allgemeinen Lebenszufriedenheit mit der Zufriedenheit am Arbeitsplatz .....	102
7.4.8 Zufriedenheit mit dem Reisekomfort unter Berücksichtigung der Zufriedenheit in Alltag und Beruf .....	103
7.5 Zusammenfassung .....	109
<b>8 Schlussbetrachtung .....</b>	<b>112</b>
<b>Anhangsverzeichnis .....</b>	<b>115</b>
<b>Literatur- und Quellenverzeichnis .....</b>	<b>159</b>
<b>Sonstiges Verzeichnis.....</b>	<b>163</b>

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

EDV	elektronische Datenverarbeitung
FVW	Fremdenverkehrswirtschaft
GDS	Global Distribution System
GR	Geschäftsreise
ICE®	Intercityexpresszug
IR®	Interregiozug
IT	Information Technology (=Informationstechnologie)
ÖPNV	öffentlicher Personennahverkehr
PKW	Personenkraftwagen
RRL	Reiserichtlinie
SITE	Society of Incentive Travel Executives
VDR	Verband Deutsches Reisemanagement

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Geschäftsreisehäufigkeit.....	5
Abbildung 2: Dauer der Geschäftsreise .....	6
Abbildung 3: Altersverteilung Geschäftsreisende .....	8
Abbildung 4: Schulabschluss Geschäftsreisende .....	8
Abbildung 5: Berufsgruppen Geschäftsreisende.....	9
Abbildung 6: Verteilung jährliches Bruttoeinkommen Geschäftsreisende .....	9
Abbildung 7: Organisator der Geschäftsreise .....	10
Abbildung 8: Anteil der Geschäftsreisekosten an den Gesamtkosten eines Unternehmens .....	11
Abbildung 9: Zusammensetzung der Geschäftsreisekosten .....	11
Abbildung 10: Anteilige Transportkosten nach Verkehrsmitteln.....	12
Abbildung 11: Verantwortlicher im Travel Management.....	17
Abbildung 12: Positionierung des Travel Managements .....	18
Abbildung 13: Aufgaben des Travel Managements (Übersicht) .....	19
Abbildung 14: Einflussfaktoren auf das menschliche Verhalten.....	34
Abbildung 15: Bedürfnisse am Arbeitsplatz .....	36
Abbildung 16: Gliederung der Bedürfnisse nach Maslow und Alderfer .....	37
Abbildung 17: Bestimmungsfaktoren der VIE-Theorie nach Vroom .....	41

---

Abbildung 18: Erwartungs-Wert-Modell von Porter & Lawler .....	42
Abbildung 19: Facetten der Motivation.....	46
Abbildung 20: Leistungsbezogenes Verhalten.....	51
Abbildung 21: Formen der Arbeitszufriedenheit.....	54
Abbildung 22: Kombinationen von Leistung und Zufriedenheit .....	55
Abbildung 23: Engagement am Arbeitsplatz .....	57
Abbildung 24: Phasen der Marktforschung .....	65
Abbildung 25: Auswahlverfahren für Stichproben.....	68
Abbildung 26: Geschlecht und Alter der Reisenden im Vergleich mit Business Traveller Leserbefragung 2003.....	74
Abbildung 27: Berufliche Stellung im Vergleich mit Business Traveller Leserbefragung 2003.....	75
Abbildung 28: Urlaubsreisehäufigkeit (D1).....	75
Abbildung 29: Private Reiseausgaben (D2) .....	76
Abbildung 30: Private Reiseausgaben in Abhängigkeit von der beruflichen Stellung (D2, E5) .....	76
Abbildung 31: Genehmigungspflicht in Abhängigkeit von der beruflichen Stellung (E5, A1).....	80
Abbildung 32: Zufriedenheit bei der Reiseabwicklung in Abhängigkeit von der Genehmigungspflicht (A1, C1).....	80
Abbildung 33: Fairness und Logik der Reiserichtlinien (A3, C6) .....	81

Abbildung 34: Zusammenhang inhaltliche Bekanntheit und Kommunikation der Reiserichtlinien (A3, C9) .....	81
Abbildung 35: Einstellung zu den Reiserichtlinien in Abhängigkeit von der Zufriedenheit mit der Reiseabwicklung (C1, C6).....	82
Abbildung 36: Zusammenhang Reiseabwicklung – Reiserichtlinien als Arbeitserleichterung (C1, C7) .....	83
Abbildung 37: Zusammenhang Genehmigungspflicht – Reiserichtlinien als Arbeitserleichterung (A1, C7).....	83
Abbildung 38: Zusammenhang Einstellung zu den Reiserichtlinien – konstruktive Kritik an den Reiserichtlinien (C6, C8) .....	84
Abbildung 39: Zusammenhang Zufriedenheit mit der Reiseabwicklung – konstruktive Kritik an den Reiserichtlinien (C1, C8) .....	85
Abbildung 40: Geschäftliches und privates Buchungsverhalten (A4, D3) .....	86
Abbildung 41: Flugklasse bei geschäftlichen und privaten Reisen in Abhängigkeit von der Flugstrecke (A10, D4) .....	87
Abbildung 42: Zufriedenheit mit Komfort auf Geschäftsreisen in Zusammenhang mit genutzter Reiseklasse (A10, C11) .....	89
Abbildung 43: Zufriedenheit mit Reisekomfort in Abhängigkeit von der genutzten Bahnklasse (A16, C11) .....	90
Abbildung 44: Zufriedenheit mit Reisekomfort in Abhängigkeit von der genutzten Mietwagenkategorie (A17, C11) .....	90
Abbildung 45: Zufriedenheit mit Reisekomfort in Abhängigkeit von der Hotelkategorie im Inland (A14, C11).....	91
Abbildung 46: Bereitschaft zur Nutzung von Alternativen zur Geschäftsreise in Abhängigkeit von der Freude am Reisen (C2, C3) .....	93

Abbildung 47: Reise als Abwechslung vom Büroalltag in Abhängigkeit von der Freude am Reisen (C2, C4) .....	93
Abbildung 48: Stressfaktor Geschäftsreise in Abhängigkeit von der Freude am Reisen (C2, C5) .....	94
Abbildung 49: Akzeptierte Wartezeit in Abhängigkeit von der Freude am Reisen (C2, C14) .....	94
Abbildung 50: Akzeptierte Wartezeit in Abhängigkeit von der Reisehäufigkeit (A5, C14) .....	96
Abbildung 51: Freude am Reisen in Abhängigkeit von der Reisehäufigkeit (A5, C2) .....	97
Abbildung 52: Stressfaktor Geschäftsreise in Abhängigkeit von der Reisehäufigkeit (A5, C5) .....	97
Abbildung 53: Freude am Reisen in Abhängigkeit vom Familienstand (E3, E4, C2) .....	99
Abbildung 54: Reisen als Abwechslung vom Büroalltag in Abhängigkeit vom Familienstand (E3, E4, C4) .....	100
Abbildung 55: Stressfaktor Geschäftsreise in Abhängigkeit vom Familienstand (E3, E4, C5) .....	100
Abbildung 56: Akzeptierte Wartezeit in Abhängigkeit vom Familienstand (E3, E4, C14) .....	101
Abbildung 57: Vergleich der Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von der Lebenszufriedenheit .....	103
Abbildung 58: Vergleich der Lebenszufriedenheit in Abhängigkeit von der Arbeitszufriedenheit .....	103

Abbildung 59: Zufriedenheit mit dem Reisekomfort – Zufriedenheit im Alltag und im Beruf (C11, Teil B) .....	104
Abbildung 60: Zufriedenheit mit Reiseabwicklung in Abhängigkeit von der Arbeitszufriedenheit (C1, Q12) .....	105
Abbildung 61: Freude am Reisen in Abhängigkeit von der Arbeitszufriedenheit (C2, Q12) .....	106
Abbildung 62: Bereitschaft zur Nutzung von Alternativen in Abhängigkeit von der Arbeitszufriedenheit (C3, Q12) .....	106
Abbildung 63: Geschäftsreisen als Abwechslung vom Büroalltag in Abhängigkeit von der Arbeitszufriedenheit (C4, Q12) .....	107
Abbildung 64: Geschäftsreisen als Stressfaktor in Abhängigkeit von der Arbeitszufriedenheit (C5, Q12) .....	107
Abbildung 65: Einstellung zu den Reiserichtlinien in Abhängigkeit zur Arbeitszufriedenheit (C6, Q12) .....	108
Abbildung 66: Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit vom Familienstand (E3, E4, Q12) .....	109
Abbildung 67: Allgemeine Lebenszufriedenheit in Abhängigkeit vom Familienstand (E3, E4) .....	109
Abbildung 68: Einflussfaktoren auf den Geschäftsreisenden .....	110

**TABELLENVERZEICHNIS**

Tabelle 1: Geschäftsreisearten .....	6
Tabelle 2: Aufgaben des Travel Managements im Detail.....	21
Tabelle 3: Vor- und Nachteile verschiedener Verkehrsträger .....	31
Tabelle 4: Motivatoren und Hygienefaktoren in der Arbeitswelt .....	39
Tabelle 5: Der Leistungsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre .....	49
Tabelle 6: Wirkung von Leistungslohn in Abhängigkeit vom Menschentyp.....	61
Tabelle 7: Dienstliche und private Nutzung von Bonusmeilen .....	63
Tabelle 8: Vor- und Nachteile verschiedener Befragungsformen.....	66
Tabelle 9: Vor- und Nachteile von geschlossenen und offenen Fragen.....	68
Tabelle 10: Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit mit dem Reisekomfort .....	92
Tabelle 11: Einfluss der Freude am Reisen auf die Einstellung zum Reisen ....	95
Tabelle 12: Einfluss der Reisehäufigkeit auf die Einstellung zum Reisen .....	98
Tabelle 13: Einfluss des Familienstandes auf die Einstellung zum Reisen.....	102

## 1 EINLEITUNG

Gerade in der momentanen, konjunkturell schwierigen Lage sind die Unternehmen gezwungen, über Sparmaßnahmen nachzudenken. Ein Ansatzpunkt ist dabei der Bereich der Geschäftsreisen. In fast allen Unternehmen wird gereist, und auf diese Reisen kann in der Regel auch nicht völlig verzichtet werden. Deshalb ist es notwendig, diesen Prozess der Geschäftsreise möglichst optimal zu gestalten. Dafür kommt in aller Regel ein Business Travel Management zum Einsatz.

Wenn über Business Travel Management gesprochen wird, liegt der Schwerpunkt meistens auf Kostenreduktionen durch die Erstellung von Reiserichtlinien. Sowohl die direkten Kosten, die durch eine Geschäftsreise entstehen, als auch die indirekten Kosten, die Prozesskosten, sollen optimiert und gesenkt werden. 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 der vorliegenden Diplomarbeit eine empirische Studie mit der Unterstützung von CTC Corporate Travel Consulting in Wiesbaden durchgeführt. Befragt wurden Reisende aus unterschiedlichen Unternehmen mit einer verschieden hohen Reisehäufigkeit. Bestandteil der Analyse war jedoch 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?

Ziel dieser Arbeit ist es, aufzuzeigen wie der Geschäftsreisende in das Travel Management eingebunden werden kann, damit das Unternehmen langfristig seine Effizienz steigert. Ein Vergleich mit der Erfolgskette des Qualitätsma-

gements für Dienstleistungen nach *Bruhn* macht dies deutlich. Danach verspricht ein gutes Qualitätsmanagement langfristig ökonomischen Erfolg.<sup>1</sup> Übertragen auf ein Travel Management, das auch die Interessen des Reisenden berücksichtigt, kann folgende Wirkung als wahrscheinlich betrachtet werden: Zufriedenheit und Motivation nehmen zu, der Reisende fühlt sich dem Unternehmen verbunden und identifiziert sich stärker mit seinem Arbeitsplatz, wodurch wiederum die Produktivität erhöht wird. Ob diese These mit Hilfe der oben beschriebenen Studie verifiziert werden kann, zeigt die vorliegende Arbeit.

Bevor die Ergebnisse der Studie erläutert werden, erfolgt ein Überblick über den Geschäftsreisemarkt (Kapitel 2) und die Theorie des Travel Managements (Kapitel 3). Anschließend wird detailliert auf Inhalt und Bedeutung der Reiserichtlinien sowie deren mögliche Auswirkungen auf die Produktivität der Mitarbeiter eingegangen (Kapitel 4). Kapitel 5 erläutert die Theorien der Arbeitsmotivation und geht auf die Themen Leistung und Arbeitszufriedenheit ein. Im Anschluss steht – nach einer kurzen theoretischen Einleitung (Kapitel 6) – die ausführliche Analyse des Fragebogens, der für diese Diplomarbeit entworfen wurde (Kapitel 7).

---

<sup>1</sup> Ein Qualitätsmanagement sorgt für eine höhere Kundenzufriedenheit, was in stärkerer Kundenbindung resultiert. Dies wiederum garantiert langfristig einen ökonomischen Erfolg. (vgl. Bruhn, 2003, S. 6-10.)

## 2 GESCHÄFTSREISEMARKT DEUTSCHLAND

### 2.1 Grundlagen

Unter Geschäftsreisen versteht man „alle betrieblich veranlassten Reisen, die anhand von einzelnen Reisekostenabrechnungen erfasst werden. Die Dauer, das Ziel, der Zweck der Reise oder die berufliche Stellung des Reisenden ist dabei unerheblich.“<sup>2</sup> Geschäftsreisen sind „direkt oder indirekt der Wertschöpfung<sup>[3]</sup> im Unternehmen zuzurechnen.“<sup>4</sup> „Sie gehen als Investition oder Vorleistung in den (...) Produktionsprozeß ein.“<sup>5</sup>

Die Lohnsteuerrichtlinien berücksichtigen außerdem den Start- und Zielort der hier als Dienstreise bezeichneten Geschäftsreise: „Eine Dienstfahrt ist ein Ortswechsel einschließlich Hin- und Rückfahrt aus Anlaß einer vorübergehenden Auswärtstätigkeit. Eine Auswärtstätigkeit liegt vor, wenn der Arbeitnehmer außerhalb seiner Wohnung und seiner regelmäßigen Arbeitsstätte beruflich tätig ist. ... Eine Dienstreise beginnt ... üblicherweise an der regelmäßigen Arbeitsstätte und endet auch dort. Sie kann jedoch auch am Wohnort beginnen, wenn die regelmäßige Arbeitsstätte vor Reisebeginn nicht berührt wird.“<sup>6</sup>

*Swarebrooke/Horner* unterscheiden in ihren Ausführungen zwischen „business travel“ und „business tourism“. Im Deutschen könnte man hierfür die Begriffe „Geschäftsreisen“ und „Geschäftstourismus“ verwenden. Geschäftsreisen befassten sich nach Auffassung der beiden Autoren in erster Linie mit dem Reisen an sich, also der Bewegung von einem Ort an einen anderen, schließen somit auch Tagesreisen ohne Übernachtung mit ein. Geschäftstourismus hingegen bezeichnet Geschäftsreisen mit mindestens einer Übernachtung.<sup>7</sup> Nur noch selten findet sich in deutscher Literatur eine ähnliche Unterscheidung zwischen

---

<sup>2</sup> o.V., 2003c, S. 6.

<sup>3</sup> Wertschöpfung ist der „Beitrag einer Betriebswirtschaft zum Volkseinkommen. ... Das vom Betrieb erzeugte Gütereinkommen ergibt sich aus den gesamten Erlösen (...), von denen die „Vorleistungskosten“ (...) abgezogen werden. Das vom Betrieb erzeugte Gütereinkommen ist gleich dem vom Betrieb erzeugten Geldeinkommen, der Summe von Arbeitserträgen, Gemeinerträgen (Steuern und Abgaben) und Kapitalerträgen (Saldo).“ (o.V., 1997, S.4356.)

<sup>4</sup> Brochhausen et al., 2004, S. 12.

<sup>5</sup> Freyer, 2001, S. 76.

<sup>6</sup> Zimmermann, 2000, S. 28.

<sup>7</sup> vgl. Swarebrooke/Horner, 2001, S. 3.

Dienstreise und Dienstgang, die früher aus steuerlichen Gründen verwendet wurde. Bei letzterem handelt es sich um eine „kürzere dienstliche Reise, die am gleichen Tag“ beginnt und endet.<sup>8</sup>

In den nachfolgenden Ausführungen wird nicht weiter zwischen Geschäftsreisen und Geschäftstourismus unterschieden, sondern die Geschäftsreise als neutraler Begriff verstanden, der beide Ausprägungen umfasst.

Die wichtigsten Kriterien zur **Definition von Geschäftsreisen** sind somit:

- ◆ betrieblich bedingt
- ◆ Ortswechsel inklusive Hin- und Rückfahrt
- ◆ vorübergehend
- ◆ Auswärtstätigkeit, das heißt außerhalb der Wohnung oder der regelmäßigen Arbeitsstätte
- ◆ der Wertschöpfung im Unternehmen zuzurechnen

Der historische Ursprung der Geschäftsreise liegt bereits lange zurück, denn schon sehr früh mussten die Menschen aus beruflichen Gründen reisen. Man denke dabei beispielsweise an Händler und Künstler oder auch an Priester und Soldaten. Allerdings gab es in den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts eine regelrechte Explosion im Bereich der Geschäftsreisen. Dies liegt zum einen an der wachsenden Nachfrage aufgrund veränderter Rahmenbedingungen. Hierzu zählen das allgemeine Wirtschaftswachstum zu jener Zeit, das Phänomen der Globalisierung<sup>9</sup> sowie verbesserte Sprachkenntnisse und neue Technologien. Dem gegenüber stehen Veränderungen auf der Angebotsseite wie etwa eine erhöhte Mobilität der Menschen durch mehr private PKW, schnellere Züge und größere und schnellere Flugzeuge.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> vgl. Brochhausen et al., 2004, S. 12.

<sup>9</sup> Globalisierung ist eine „Form der internationalen Strategie einer grenzüberschreitend tätigen Unternehmung (...), bei der Wettbewerbsvorteile weltweit mittels Ausnutzung von Standortvorteilen (...) und Erzielung von economies of scale aufgebaut werden sollen.“ (o.V., 1997, S. 1614.)

<sup>10</sup> vgl. Swarebrooke/Horner, 2001, S. 3, 14-20.

Aktuelle Zahlen belegen diese Bedeutsamkeit der Geschäftsreisen. Im Jahr 2002 unternahmen insgesamt 10 Millionen Geschäftsreisende 226,5 Millionen Geschäftsreisen in einem Gesamtwert von 48,7 Milliarden Euro. 72 % der Reisen fanden im Inland statt. Dadurch entfielen 74 % der Gesamtkosten auf Inlandsreisen.<sup>11</sup>

Die Geschäftsreiseintensität lag bei privaten Unternehmen im Durchschnitt bei 34,25 %. Sie gibt an „wie viel Prozent der Mitarbeiter eines Betriebes mindestens eine Geschäftsreise im Jahr tätigen, unabhängig von der beruflichen Stellung des Reisenden sowie vom Zweck, von der Entfernung oder Dauer der Reise“<sup>12</sup>. Je größer ein Unternehmen ist, desto geringer wird die Geschäftsreiseintensität.<sup>13</sup>

Die Geschäftsreisehäufigkeit definiert „wie oft Geschäftsreisende durchschnittlich pro Jahr unterwegs sind“<sup>14</sup>. 2002 gingen über 60 % der Befragten maximal einmal im Monat auf Geschäftsreise. 23 % waren alle ein bis vier Wochen unterwegs und immerhin noch gut 15 % waren mehr als einmal in der Woche dienstlich auf Reisen.

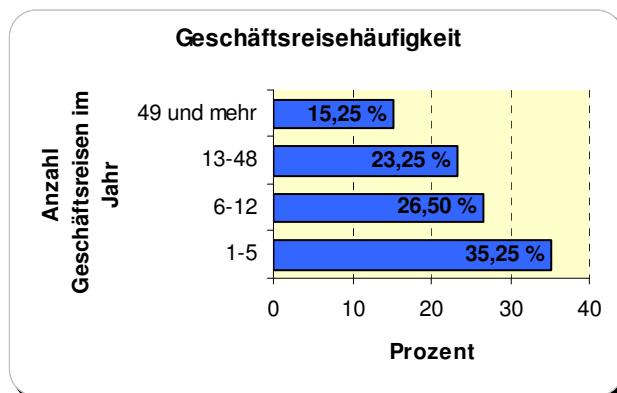


Abbildung 1: Geschäftsreisehäufigkeit  
Quelle: In Anlehnung an o.V., 2003c, Abb. 4, S. 9.

Wie die nachfolgende Grafik zeigt, fand fast die Hälfte aller Geschäftsreisen ohne Übernachtung statt. Mehr als ein Drittel dauerte zwei bis drei Tage. Dies

<sup>11</sup> vgl. o.V., 2003c, S. 5, 8, 14.

<sup>12</sup> vgl. o.V., 2003c, S. 9.

<sup>13</sup> vgl. Kirnberger, 2003, S. 15.

<sup>14</sup> o.V., 2003c, S. 9.

bestätigt die Aussage, dass Geschäftsreisen in der Regel von kürzerer Dauer als Urlaubsreisen sind.<sup>15</sup>

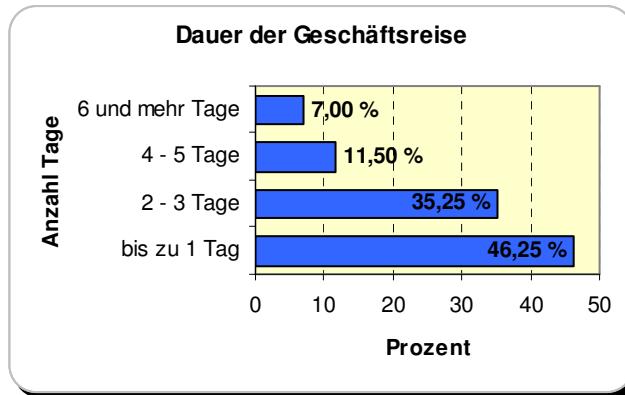


Abbildung 2: Dauer der Geschäftsreise

Quelle: In Anlehnung an o.V., 2003c, Abb. 5, S. 10.

Geschäftsreisen dienen in erster Linie dem Aufbau und/oder der Pflege von Geschäftsbeziehungen. Sie sind daher häufig mit einem persönlichen Kontakt zu anderen Personen verbunden. Man unterscheidet verschiedene Arten von Geschäftsreisen. Tabelle 1 zeigt die in der Literatur am häufigsten genannten Formen.

Art	Beschreibung
<b>Klassische Geschäftsreise</b>	Reisen aufgrund wirtschaftlicher Beziehungen zwischen Unternehmen und sonstigen Organisationen mit unterschiedlichem Standort: - Geschäftsanbahnung - Vertragsabschlüsse - unternehmensinterne Reisen - Reisen von Außendienstmitarbeitern, Kundendienst- und Montagepersonal - Absatz und Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen - Führung von Mitarbeitern in dezentralen Unternehmensstrukturen - Abstimmung und Koordination innerhalb/zwischen zwei Unternehmen - Produktion/Leistungserstellung am Ort des Kunden
<b>SETAKO-Reise</b>	Reisen zu <b>SEminaren, TAgungen und KOngressen</b>
<b>M+A-Reise</b>	Reisen zu <b>Messen und Ausstellungen</b>
<b>Incentive Reisen</b>	Motivations- und Anreizreisen, als Belohnung für erfolgreiche Manager und Mitarbeiter
<b>P+P-Reise</b>	Reisen zu <b>Produkt- und Präsentationsveranstaltungen</b>
<b>Fachstudienreise</b>	Informationsreisen für bestimmte Branchen und Berufsgruppen
<b>Betriebsausflug</b>	Übergang zu Reisen mit Freizeitcharakter

Tabelle 1: Geschäftsreisearten

Quelle: Eigene Darstellung<sup>16</sup>

15 Die Urlaubsreisedauer beträgt i.d.R. 5 bis 30 Übernachtungen. (vgl. Freyer, 2001, S. 3.)

16 vgl. Espich, 2001, S.1f.; Freyer, 2001, S. 77; Brochhausen et al., 2004, S. 12f.

---

*Swarebrooke/Horner* führen des Weiteren an:

- Angestellte der Regierung, zum Beispiel Diplomaten
- Austausch von Studenten und Lehrern
- Auslieferung von Waren an Kunden
- Pendler auf dem Weg zur Arbeitsstätte außerhalb ihres Wohnortes.<sup>17</sup>

Nach Ansicht der Verfasserin entsprechen diese Ausprägungen jedoch nicht der gängigen Definition von Geschäftsreisen. Beispielsweise das Pendeln zum Arbeitsplatz ist weder vorübergehend noch eine Auswärtstätigkeit. Auch die Warenauslieferung ist nicht vorübergehend, sondern die regelmäßige Tätigkeit des Kuriers. Hier ist sozusagen der Lieferwagen die Arbeitsstätte. Ebenso befinden sich zwar sowohl Diplomaten als auch Austauschschüler und –lehrer außerhalb ihrer regelmäßigen Arbeitsstätte, jedoch wurde diese für die Dauer des Austauschs bzw. der Anstellung ins Ausland „verlagert“.

## 2.2 Der Geschäftsreisende

Geschäftsreisende sind in der Regel erfahrene Reisende, deren Reisen sich häufig wiederholen und die meistens kurzfristig ihre Buchungen tätigen. Sie werden durch andere Motive bestimmt und haben ein anderes – anspruchsvolles – Reiseverhalten als Urlaubsreisende. Besonderen Wert legen sie auf ihren Reisen auf Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Schnelligkeit – sowohl bei der Reservierung als auch auf der Reise –, Komfort und vereinfachte Zahlungsmodalitäten. Häufig ist das Reiseangebot entsprechend auf die Bedürfnisse der Geschäftsreisenden ausgerichtet.<sup>18</sup> Eine aktuelle Studie der Zeitschrift *Business Traveller* unter 2700 Geschäftsreisenden hat neue Erkenntnisse über die Demografie der Reisenden erbracht.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> vgl. *Swarebrooke/Horner*, 2001, S. 4.

<sup>18</sup> vgl. Freyer, 2001, S. 76-78.

<sup>19</sup> vgl. o.V., 2003a, S. 3-5, 8-9.

So sind beispielsweise über drei Viertel der Reisenden Männer (83 %). Am häufigsten unterwegs sind – unabhängig vom Geschlecht – die 30- bis 49-Jährigen mit insgesamt 68 %.

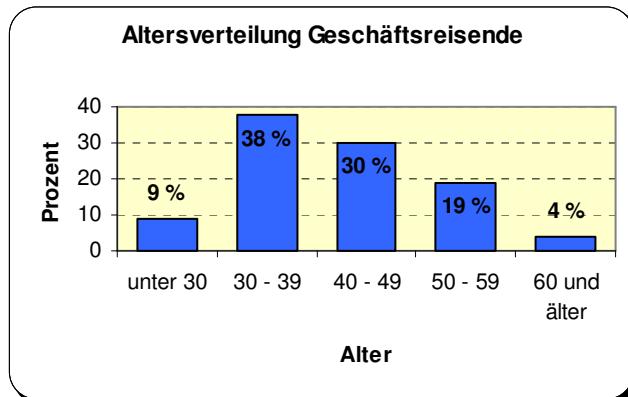


Abbildung 3: Altersverteilung Geschäftsreisende  
Quelle: In Anlehnung an o.V., 2003a, S. 3.

Auffällig ist, dass fast zwei Drittel der Reisenden einen akademischen Abschluss haben.

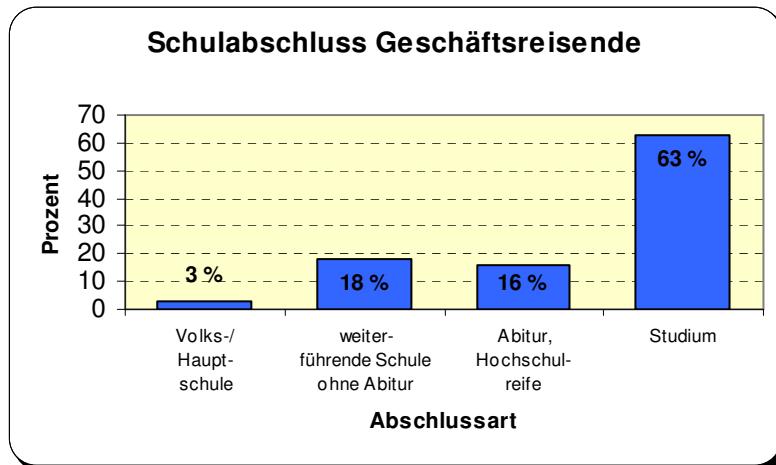


Abbildung 4: Schulabschluss Geschäftsreisende  
Quelle: In Anlehnung an o.V., 2003a, S. 4.

81 % der Reisenden sind in ihrem Unternehmen Angestellte, fast die Hälfte von ihnen in leitender Position.

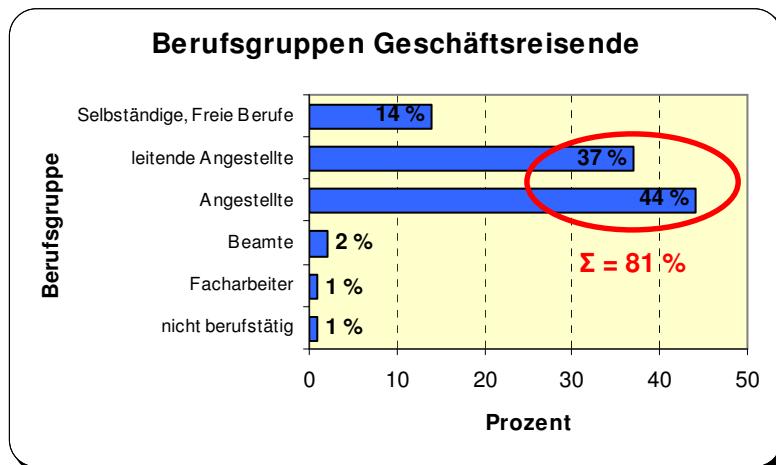


Abbildung 5: Berufsgruppen Geschäftskreisende

Quelle: In Anlehnung an o.V., 2003a, S. 5.

Geschäftskreisende zählen zu den Besserverdiennern, denn insgesamt 73 % von ihnen verdienen mehr als 50.000 Euro brutto im Jahr.

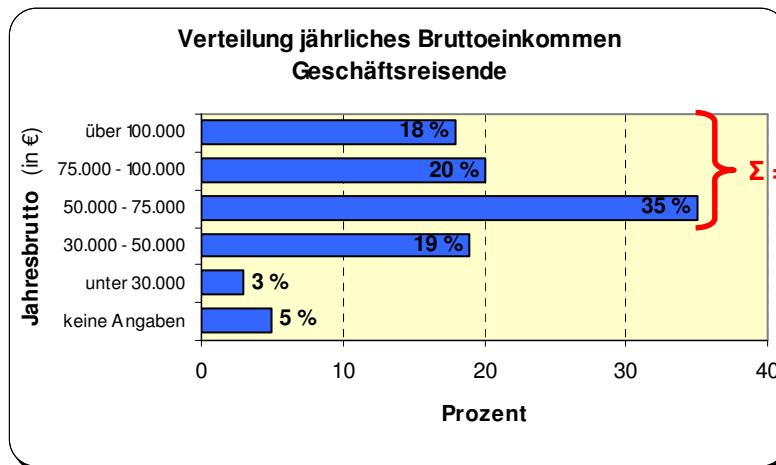


Abbildung 6: Verteilung jährliches Bruttoeinkommen Geschäftskreisende

Quelle: In Anlehnung an o.V., 2003a, S. 8.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist – auch in Hinsicht auf das Travel Management – die Organisation der Geschäftsreise. Von den in der Umfrage der Zeitschrift *Business Traveller* befragten 2700 Reisenden organisiert die Mehrheit von immerhin noch 42 % ihre Reisen selbst.

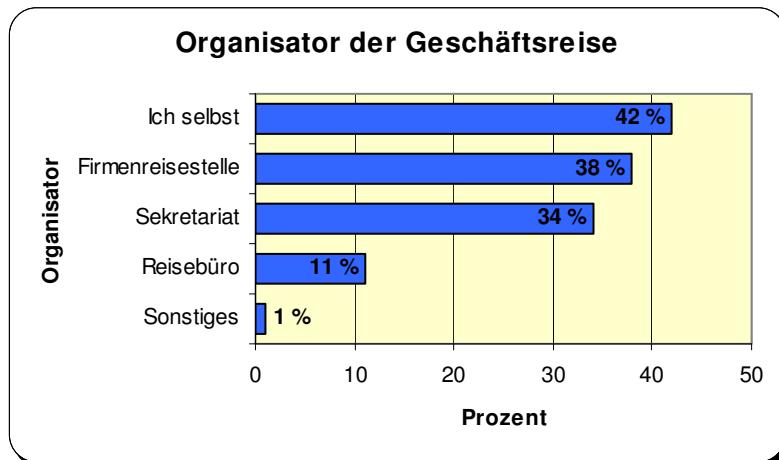


Abbildung 7: Organisator der Geschäftsreise  
Quelle: In Anlehnung an o.V., 2003a, S. 9.

## 2.3 Kostenbestandteile von Geschäftsreisen

„Umfragen haben ergeben, dass der Mehrzahl der deutschen Unternehmen hinsichtlich ihrer Geschäftsreiseausgaben die Kostentransparenz fehlt.“<sup>20</sup> Dies ist besonders überraschend, wenn man die Höhe der Geschäftsreisekosten und deren Anteil an den Gesamtkosten eines Unternehmens betrachtet.

Wie bereits weiter oben erwähnt wurde (vgl. Punkt 2.1, ab S. 3), gaben deutsche Unternehmen im Jahr 2002 insgesamt 48,7 Milliarden Euro für Geschäftsreisen aus. Bei rund drei Viertel aller Unternehmen machen die Kosten für Geschäftsreisen einen Anteil von bis zu zehn Prozent an den Gesamtkosten des Unternehmens aus, bei den anderen liegt der Anteil sogar noch höher. Dieser hohe Anteil an Kosten für Geschäftsreisen mag daher kommen, dass Geschäftsreisen in der Regel weniger preiselastisch<sup>21</sup> sind als Urlaubsreisen.<sup>22</sup>

20 Engelmann, 2000, S. 14.

21 „Die Preiselastizität der Nachfrage ... mißt die Reaktion der Nachfrage auf Änderungen des Preises.“ (Schierenbeck, 1993, S. 264.)

22 vgl. Swarebrooke/Horner, 2001, S. 23.

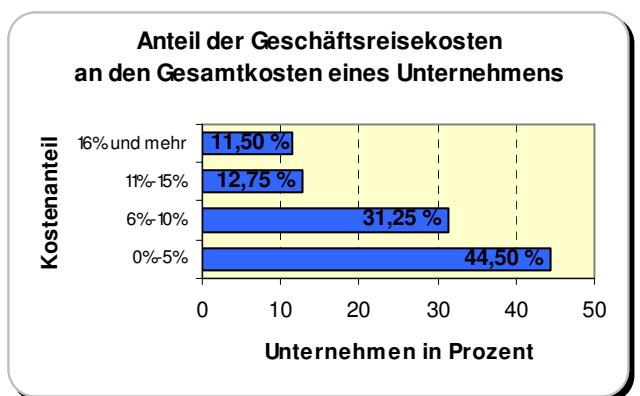


Abbildung 8: Anteil der Geschäftsreisekosten an den Gesamtkosten eines Unternehmens

Quelle: Eigene Darstellung<sup>23</sup>

Über die Hälfte der Kosten einer Geschäftsreise entfallen auf den Transport, gefolgt von Übernachtungskosten (22 %) und Tagesspesen (12 %). Der hohe Anteil der Transport- an den Gesamtreisekosten mag daran liegen, dass ca. 46 % der Geschäftsreisen ohne Übernachtung stattfinden (vgl. Abbildung 2: Dauer der Geschäftsreise, S. 6).

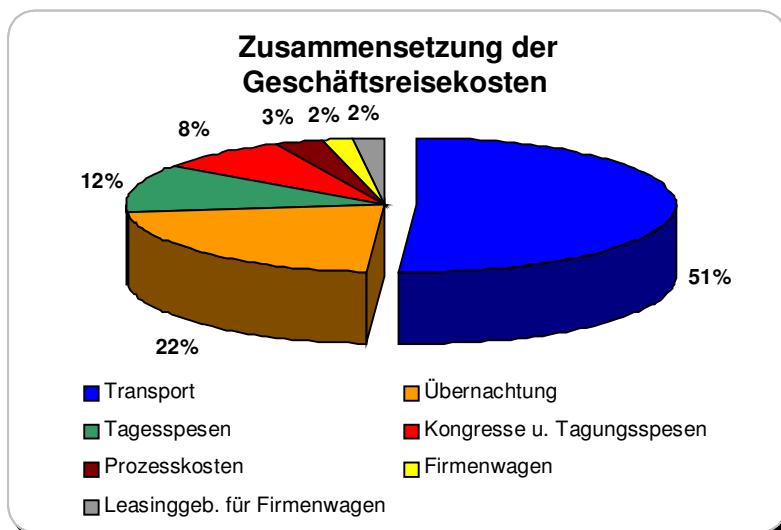


Abbildung 9: Zusammensetzung der Geschäftsreisekosten  
Quelle: In Anlehnung an o.V., 2002b, S. 20.

23 vgl. o.V., 2003c, S. 13.

Aufgrund des hohen Anteils der Transport- an den Gesamtkosten erscheint es an dieser Stelle sinnvoll, die Transportkosten weiter aufzuspalten. Es zeigt sich, dass die Kosten zu je gut einem Drittel auf Flüge (34 %) und Dienstwagen (33 %) entfallen, gefolgt von Bahnreisen mit 19 %. Obwohl die Kosten für eine einzelne Reise mit dem Dienstwagen meist deutlich niedriger sind als für eine Reise mit dem Flugzeug, wird in Summe annähernd gleich viel ausgegeben. Dies zeigt, dass Dienstwagen wesentlich häufiger genutzt werden.

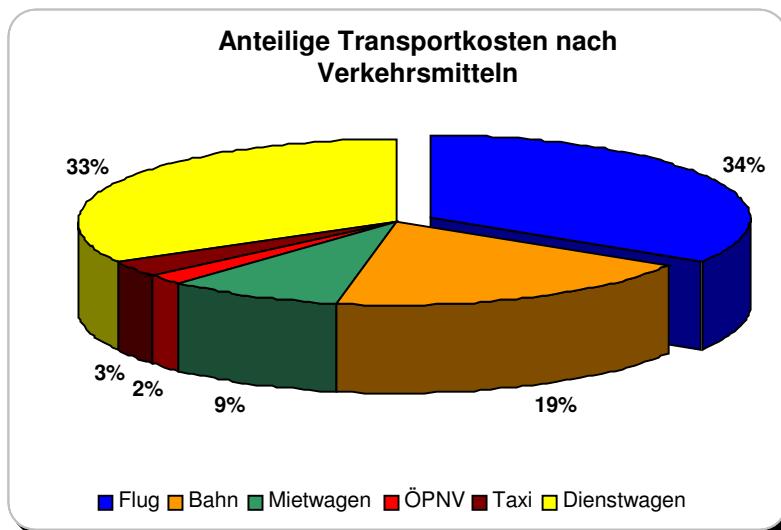


Abbildung 10: Anteilige Transportkosten nach Verkehrsmitteln  
Quelle: Eigene Darstellung<sup>24</sup>

<sup>24</sup> vgl. o.V., 2003c, S. 15.

### 3 TRAVEL MANAGEMENT

Das Travel Management fand seinen Ursprung bereits nach dem 2. Weltkrieg in den USA und gewann mit der Deregulierung der Luftfahrtindustrie im Januar 1981 an Bedeutung. Zuvor regulierte das „Civil Aeronautics Board“ sowohl die Fluggesellschaften als auch die Reisebüros. So gab es auf jeder Flugstrecke maximal zwei anbietende Airlines, weshalb die Auswahl – bei gutem Service – relativ leicht fiel. Die Unternehmen beklagten jedoch immer häufiger zu hohe Preise, die aus dem Verbot eines Preiswettkampfs resultierten. Sie wollten lieber direkt mit den Airlines in Verhandlung treten, statt – wie von der Regulierungsbehörde vorgeschrieben – alle Buchungen über Reisebüros zu tätigen. Dies war nun, nach der Deregulierung, möglich. Doch die Deregulierung brachte auch Nachteile für die Unternehmen mit sich, die wiederum die Notwendigkeit eines Travel Managements unterstrichen: Innerhalb des ersten Jahres nach der Deregulierung drangen zahlreiche neue Fluggesellschaften in den Markt ein, was mangelnde Transparenz zur Folge hatte.<sup>25</sup>

In Deutschland entstand das Berufsbild des Travel Managers erst in den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts. Noch heute ist das Berufsbild nicht eindeutig festgelegt, und die Travel Manager kommen aus den verschiedensten Bereichen. Lediglich der Verband Deutsches Reisemanagement (VDR) bietet einen Studiengang zum Certified Travel Manager (CTM) an, der bisher jedoch nicht staatlich anerkannt ist.<sup>26</sup>

Die Bedeutungszunahme des Travel Managements in Deutschland ist eng mit den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verbunden. Denn sowohl die Unternehmen als auch die Reisebüros und Leistungsträger geraten durch Konsolidierung und Internationalisierung zunehmend unter Kostendruck. Auf der Seite der Leistungsträger kommt hier noch wachsende Konkurrenz durch neue Marktteilnehmer erschwerend hinzu. Die Reisebüros müssen heutzutage nicht nur mit anderen stationären Büros konkurrieren, sondern auch mit Onlineanbietern. Zudem müssen sie hohe Investitionen tätigen und leiden unter sinkenden Erlösen durch Provisionsabsenkungen.<sup>27</sup> Ein weiterer Grund für die Bedeutungszu-

25 vgl. Poynter, 1990, S. 9-11.

26 vgl. FVW 29/2000, S. 36-39 ebenso VDR (2004): Gibt es ein Berufsbild „Travel Manager“?  
<http://vdr-service.de/web/akademie/berufsbildu.html>, [29.04.2004]

27 vgl. Dost, 2001.

---

nahme des Travel Managements liegt in der Entwicklung der Kosten. Ein Vergleich der Jahre 1996 bis 2001 zeigt, dass die durchschnittlichen Kosten für eine Inlandsreise um 22 %, die für eine Auslandsreise sogar um 68 % gestiegen sind. Dies entspricht einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von 4 % bzw. 11 %, wobei die Steigerung deutlich über der allgemeinen Inflationsrate von 1,1 % im Jahr 2003 liegt.<sup>28</sup>

Synonym bezeichnet die Literatur das Travel Management auch als Business Travel Management, Reisemanagement, Geschäftsreisemanagement oder Reisekostenmanagement.<sup>29</sup> Im Folgenden wird der Begriff **Travel Management** verwendet.

Gemäß der Bedeutung des Wortes Management<sup>30</sup> versteht man unter Travel Management den „Prozess zur Planung, Organisation, Abwicklung und Kontrolle von Geschäftsreisen.“<sup>31</sup> Das Travel Management ist demnach eine „von Unternehmen eingesetzte Kontrollinstanz im Dreiecksverhältnis von Unternehmen, Leistungsträgern<sup>[32]</sup> und Reisebüros<sup>[33]</sup>. Travel Management dient der Erschließung neuer Wertschöpfungspotentiale sowie einer Prozessoptimierung durch Kombination von Service-Leistungen und Technik.“<sup>34</sup> Diese Definition von *Schroeder* berücksichtigt jedoch nicht den Reisenden.

---

28 vgl. Brochhausen et al., 2004, S. 18f.

Zur Inflationsrate: vgl. tagesschau.de (2004): Inflationsrate für 2003 bei 1,1 Prozent.

[http://www.tagesschau.de/aktuell/meldungen/0,1185,OID2790338\\_REF1,00.html](http://www.tagesschau.de/aktuell/meldungen/0,1185,OID2790338_REF1,00.html), [06.05.2004.]

29 vgl. Brochhausen et al., 2004, S. 11.

30 „Management umfaßt alle Aufgaben, die die Leitung eines Unternehmens in allen ihren Bereichen mit sich bringt. Management ist damit wesentlich mehr als Verwaltung. ... Insbesondere ist die Bedeutung der Planung und Planungsrechnung – besonders des Controllings – als vorzügliches Mittel des Managements ... erkannt worden.“ (o.V., 1997, S. 2528.)

31 Brochhausen et al., 2004, S. 13.

32 „Von Leistungsträgern spricht man im Zusammenhang mit Pauschalreisen, bei denen von einem Reiseveranstalter Einzelleistungen verschiedener rechtlich selbständiger Leistungsträger über die vom Veranstalter aus dem eigenen Unternehmen erbrachten Leistungen hinaus zum Pauschalarrangement zusammengefasst werden. Leistungsträger sind demnach alle Beförderungsunternehmen, Hotels und Gastronomie, Veranstalter vor Ort usw.“ (Schroeder, 1999, S. 208)

33 Reisemittler sind „Dienstleister ..., die die Reiseleistungen der Leistungsträger vermitteln und verkaufen.“ (vgl. Brochhausen et al., 2004, S. 85.) Sie sind „selbständige Handelsvertreter im Tourismus; Reisebüros, Agenturen, Verkaufs- und Buchungsstellen.“ (Schroeder, 1999, S. 273.)

34 Schroeder, 1999, S. 336.

Die wichtigsten **Kennzeichen des Travel Managements** sind folglich:

- ◆ Planung, Organisation, Abwicklung und Kontrolle von Geschäftsreisen
- ◆ Bindeglied zwischen Unternehmen, Leistungsträgern und Reisebüros
- ◆ Erschließung neuer Wertschöpfungspotenziale
- ◆ Prozessoptimierung

### 3.1 Ziele des Travel Managements

„Das Ziel des Travel Managements ist einen höchstmöglichen Beitrag zum Ergebnis des Unternehmens zu leisten.“<sup>35</sup> Poynter schreibt dazu: „Saving money, or making a profit, is the purpose or goal of corporate travel departments.“<sup>36</sup>

Allgemeines Ziel des Travel Managements ist also die Sicherstellung eines effektiven und effizienten Geschäftsreiseprozesses. Dabei geht es einerseits darum, „einen vorgegebenen Output mit möglichst geringem Mitteleinsatz“ zu erstellen, das heißt die bestehenden Geschäftsreisen möglichst kostengünstig abzuwickeln. Andererseits gilt es, „mit einem gegebenen Mitteleinsatz einen möglichst hohen Output zu erzielen“, was bedeutet, mit einem bestimmten Budget möglichst viele Geschäftsreisen durchzuführen. Im Travel Management überwiegt die erste Variante: die Reduzierung der Kosten.<sup>37</sup> Durch eine bessere Reiseplanung sei allein eine Flugkostenreduzierung um mehr als 20 Prozent möglich und das bei gleichbleibender Qualität.<sup>38</sup> Nur auf den Preis zu achten berge jedoch das Risiko erhöhter Prozesskosten, längerer Reisezeiten und minderer Produktqualität, so Michael Kirnberger, derzeitiger VDR-Präsident.<sup>39</sup>

---

35 Espich, 2001, S. 7.

36 Poynter, 1990, S. 74.

37 vgl. Brochhausen et al., 2004, S. 13f.

38 vgl. Klesse, 2004, S. 116.

39 vgl. Jürs, 2003, S. 30.

---

Neben dem Hauptziel der Senkung der direkten und/oder indirekten Kosten können auch der Wunsch nach einer Verbesserung von Service und Ablauf sowie die Steigerung der Zufriedenheit der Reisenden das Ziel eines Travel Managers sein.<sup>40</sup>

Bei der Zielverfolgung befindet sich der Travel Manager im Spannungsfeld zwischen dem Unternehmen, für das er arbeitet, den Reisenden dieses Unternehmens sowie den Leistungsträgern und den Reisemittlern. Während das Unternehmen vor allem eine Kostenminimierung sowie effiziente und effektive Prozesse anstrebt, liegt der Fokus des Reisenden auf Flexibilität, Service und Komfort. Den Reisemittlern geht es ebenso wie den Leistungsträgern primär um die Steigerung ihrer Umsätze bei geringem Aufwand. Dies soll unter anderem durch eine hohe Auslastung und eine starke Kundenbindung erreicht werden.<sup>41</sup>

Dieser Drahtseilakt erfordert eine gute Balance zwischen den unterschiedlichen Zielen. Handelt der Travel Manager nur im Interesse des Reisenden, so bringt das unter Umständen hohe Kosten mit sich. Wird nur auf das Ziel des Sparsen geachtet, kann das zu mangelnden Leistungen der Reisenden am Zielort führen. Der Travel Manager hat daher dafür zu sorgen, dass zunächst die Grundbedürfnisse des Reisenden befriedigt werden, damit er sich dann auf seine Arbeit konzentrieren kann. Nach *Sheryl Hansen*, Travel Managerin bei Hewlett Packard, ist es die Hauptaufgabe des Travel Managements „... to get them there on time and ready to do business“. Es geht demnach darum, die Reisenden pünktlich an ihren Bestimmungsort zu bringen, und zwar in einer Konstitution, die es ihnen ermöglicht, ihrer Arbeit nachzugehen.<sup>42</sup> Es gilt also, nicht nur beispielsweise den Flugpreis alleine, sondern die Gesamtkosten zu betrachten. Denn ein nicht akquirierter Auftrag aufgrund eines nicht ausgeschlafenen Mitarbeiters, der in der Economy Class eine Fernreise antreten musste, kommt das Unternehmen unter Umständen deutlich teurer zu stehen als der Flug in der Business Class.<sup>43</sup> Sorgt das Travel Management dafür, dass der Reisende am Zielort seine Arbeit gut erledigen kann, so ist dies sein Beitrag zum Unternehmenserfolg.

---

<sup>40</sup> vgl. Degen-Kodinger, 2003, S. 22.

<sup>41</sup> vgl. Espich, 2001, S. 5-7; Brochhausen et al., 2004, S. 15f.

<sup>42</sup> vgl. Poynter, 1990, S. 75f, 85.

<sup>43</sup> vgl. Gerdom/Bremer, 2004, S. 52.

### 3.2 Positionierung des Travel Managements im Unternehmen

Gemäß einer Umfrage der *Wirtschaftswoche* haben über die Hälfte der deutschen Unternehmen einen speziellen Travel Manager eingesetzt (58 %). In den anderen Unternehmen werden die entsprechenden Aufgaben von verschiedenen Abteilungen ausgeführt, zum Beispiel vom Leiter der Reisestelle oder des Reisebüros (15 %), dem Leiter Personal (7 %) oder dem Abteilungsleiter (7 %). Dies zeigt, dass die Wichtigkeit dieses Bereiches erkannt wurde.

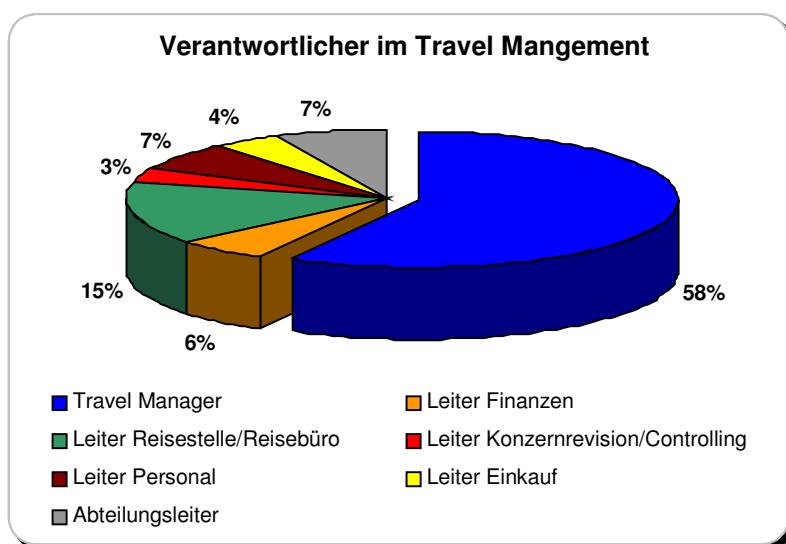


Abbildung 11: Verantwortlicher im Travel Management  
Quelle: Eigene Darstellung<sup>44</sup>

Schwieriger scheint jedoch die Zuordnung des Travel Managers in einen Unternehmensbereich, denn nur in sechs Prozent der Unternehmen gibt es einen eigenen Bereich Geschäftsreise-Management. Am häufigsten wird der Travel Manager im Bereich Personal angesiedelt (42 %), gefolgt von Finanzen/Haushalt (32 %) und Geschäftsführung (23 %).

44 vgl. o.V., 2002b, S. 8.



Abbildung 12: Positionierung des Travel Managements  
Quelle: In Anlehnung an o.V., 2003c, S. 18.

### 3.3 Aufgaben und Funktionen des Travel Managements

„Modernes Travel Management hat als Aufgabe, alle relevanten Leistungen und Daten bezüglich aller Geschäftsreisenden konzeptionell ganzheitlich zu betrachten.“<sup>45</sup>

Die wohl häufigste Aufgabe bzw. Funktion umfasst den Reiseservice, insbesondere die Bearbeitung von Flugreisen. Hierbei kann der Travel Manager sowohl direkt als auch indirekt in den Buchungsprozess involviert werden. Bei der direkten Variante gehen alle Buchungen über den Schreibtisch des Travel Managers ans Reisebüro, bei der indirekten – der häufigeren Variante – bekommt er lediglich einen Bericht über die getätigten Buchungen. Vielfach stellt der Travel Manager auch eine Schnittstelle zu den Leistungsträgern dar. Hier ist er häufig einem Konflikt ausgesetzt, denn es gilt sowohl die Interessen der Reisenden zu berücksichtigen als auch betriebswirtschaftlich sinnvoll zu handeln und die Kosten zu reduzieren.<sup>46</sup>

45 Espich, 2001, S. 7.

46 vgl. Poynter, 1990, S. 23-27.

Espich stellt die Aufgaben des Travel Managers wie folgt dar:

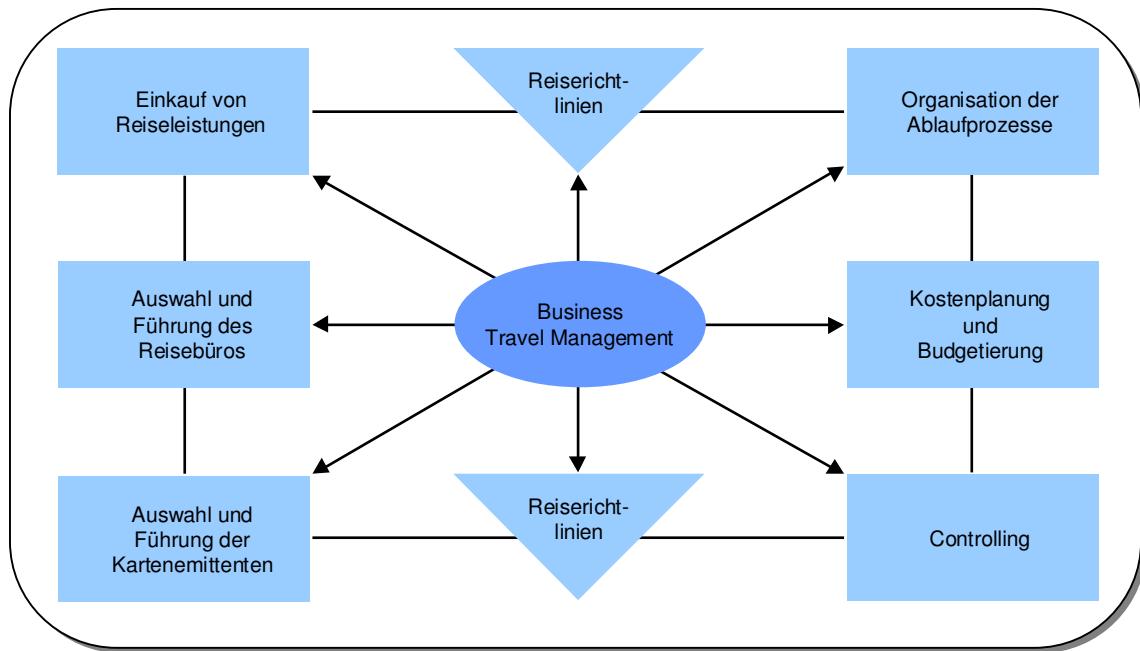


Abbildung 13: Aufgaben des Travel Managements (Übersicht)

Quelle: Espich, 2001, S. 7.

Diese Übersicht zeigt, dass der Travel Manager bei der Ausübung seiner Tätigkeit mehrere Funktionen übernehmen muss, die in ihren Details selbstverständlich auch wieder vom Unternehmen abhängen. Doch einige „Hauptfunktionen“, die sich teilweise überschneiden, haben alle Travel Manager gemeinsam:

1. Die Funktion des „Managers“: Auch wenn der Begriff „Manager“ häufig Personalverantwortung impliziert, die bei einem Travel Manager jedoch meist nicht gegeben ist, ist die Bezeichnung korrekt, denn der Travel Manager „managed“<sup>47</sup> sowohl die Reiserichtlinien des Unternehmens als auch die Reisenden selbst.
2. Die Funktion des „Facharbeiters“: Häufig *managed* der Travel Manager nicht nur, sondern er führt auch aus, wird selber in mehreren Unterrollen aktiv tätig.
  - a) Der Travel Manager übernimmt **Reservierung und Ticketing**, ähnlich dem Expedienten im Reisebüro.

<sup>47</sup> Die Grundbedeutung des Wortes „managen“ ist neben „leiten“ auch „verwalten, regeln“. (vgl. Breitsprecher et al., 2000, S. 706.)

- b) Der Travel Manager **überprüft**, ob unter anderem die Reiserichtlinien eingehalten wurden.
  - c) Der Travel Manager ist verantwortlich für eine interne – innerhalb der Abteilung des Travel Managements – und eine externe **Berichterstattung** – außerhalb der Abteilung an das Unternehmen.
3. Die Funktion des „Kontrolleurs“: Als „Kontrolleur“ hat der Travel Manager vor allem für die Einhaltung der Reiserichtlinien zu sorgen. Diese müssen allen aktiven und potenziellen Reisenden zugänglich sein und auch von ihnen gelesen werden. Bei Missachtung muss der Travel Manager einschreiten. In kritischen Fällen wird er sozusagen als „Schiedsrichter“ eingesetzt, der darüber entscheidet, ob eine Missachtung der Reiserichtlinien vorliegt oder nicht.

Die Tätigkeiten in diesem Bereich rechtfertigen häufig zugleich das Dasein des Travel Managers, denn ohne die Einhaltung der Richtlinien wären keine Ersparnisse möglich, und ohne die Ersparnisse hätte der Travel Manager keine Daseinsberechtigung.

- 4. Die Funktion des „Finanzmanagers“: Aufgrund des hohen Anteils der Reise an den Gesamtkosten (vgl. Abbildung 8, S. 11), kommen der Budgetierung und dem Controlling eine besondere Bedeutung zu.
- 5. Die Funktion des „Verhandlungsführers“: Der Travel Manager verhandelt mit den Leistungsträgern, insbesondere mit Fluggesellschaften, Hotels und Mietwagenunternehmen. Diese Aufgabe unterliegt einem permanenten Optimierungsprozess.
- 6. Die Funktion des „Ausbilders“: Hier gilt es vor allem die Abteilung des Travel Managements bezüglich Neuigkeiten und Veränderungen in der Geschäftsreiseindustrie auf dem Laufenden zu halten.<sup>48</sup>

So verschieden die Funktionen des Travel Managers sein können, so zahlreich sind auch seine Aufgaben, die sich daraus ergeben. So ermittelte die VDR-Geschäftsreiseanalyse 2003 insgesamt 17 Aufgaben für ein Travel Management. Hierbei stellte sich heraus, dass diese Aufgaben jedoch in Abhängigkeit

---

48 vgl. Poynter, 1990, S. 33-41.

von der Betriebsgröße eine unterschiedliche Bedeutung für das Travel Management haben.

	UN mit 10-250 MA	UN mit 251-500 MA	UN mit 501-2500 MA	UN mit über 2500 MA
Reisekostenabrechnung	50%	63%	65%	54%
Einkauf von Reiseleistungen	32%	33%	46%	70%
Informationsbereitstellung	32%	28%	31%	16%
Beschwerdemanagement	26%	6%	27%	15%
Einhaltung der Reiserichtlinien	23%	37%	47%	53%
Vertragsmanagement	23%	20%	35%	64%
Veranstaltungsmanagement	23%	15%	15%	11%
Fuhrparkmanagement	19%	24%	22%	36%
Steuerung	18%	20%	45%	44%
Controlling	15%	30%	46%	39%
Auswahl u. Einführung von Softwareprodukten	15%	11%	22%	18%
Beratung zum Thema Sicherheit auf Reisen	15%	4%	23%	15%
Kreditkartenmanagement	13%	20%	30%	25%
Ausarbeitung der Reiserichtlinien	11%	22%	45%	38%
Erstellung von Management-Informationen	11%	19%	38%	25%
Beratung im Sinne eines Help-Desks	6%	13%	14%	10%
Sonstiges	5%	7%	3%	9%

UN = Unternehmen; MA = Mitarbeiter

Ranking der Aufgaben nach Nennung in %:

1. Platz
2. Platz
3. Platz

Tabelle 2: Aufgaben des Travel Managements im Detail

Quelle: Eigene Darstellung<sup>49</sup>

Das Ranking zeigt, dass mit der Unternehmensgröße die Bedeutung sowohl der Ausarbeitung und Einhaltung der Reiserichtlinien als auch des Einkaufs von Reiseleistungen und das Vertragsmanagements zunimmt. Dies mag daran liegen, dass zum einen in großen Unternehmen spezielle Travel Manager eingesetzt werden und dass diese dort zum anderen mehr Kompetenzen haben. Da das Travel Management in kleineren Unternehmen häufig „nebenher“ ausgeübt wird, behält hier auch die Geschäftsleitung meist die Entscheidungsgewalt.

49 vgl. o.V., 2003c, S. 20f.

## 4 REISERICHTLINIEN

### 4.1 Inhalt und Bedeutung

Reiserichtlinien – oder auch Travel Policies – sind eines der wichtigsten Werkzeuge im Travel Management<sup>50</sup>. Sie sind die „Grundlage für Geschäftsreisen der Mitarbeiter eines Unternehmens hinsichtlich Kosten und Reisekomfort. Abhängigkeit besteht von Seiten der Unternehmenskultur.“<sup>51</sup>

„Erklärtes Ziel der Reiserichtlinie ist die Reduzierung der Reisekosten bei gleichbleibendem Qualitäts-/Servicestandard.“ Dabei beeinflusst die Reiserichtlinie optimalerweise sowohl die direkten als auch die indirekten Reisekosten. Wichtig ist, dass bei der Ausarbeitung und der Einführung der Reiserichtlinien die Unternehmensphilosophie berücksichtigt wird. Die Akzeptanz unter den Reisenden wird in aller Regel erhöht, wenn die Richtlinien für alle Mitglieder des Unternehmens auf allen Hierarchieebenen gleich sind. Auch eine aktive Kommunikation erhöht die Quote der Einhaltung.<sup>52</sup>

Reisemittler sind ebenfalls an der Umsetzung der Reiserichtlinien beteiligt. Sie kennen deren Inhalte und sind dazu angehalten, nur richtlinienkonforme Buchungen zu tätigen. Exception Reports (~ Ausnahmeberichte) und Compliance Rates (~ Einhaltungsquoten) informieren das Unternehmen über das Maß der Einhaltung der Reiserichtlinien.<sup>53</sup>

Neben dem Ziel der Reduzierung direkter und indirekter Reisekosten bei gleichbleibender Qualität sollen Reiserichtlinien eine Basis sowohl für das Controlling als auch durch Umsatzkonsolidierung für Vertragsverhandlungen mit Leistungsträgern bilden. Außerdem werden in Reiserichtlinien gesetzlich Vorgaben dargelegt.<sup>54</sup>

Möglichkeiten zur Konsolidierung auch für kleinere und mittlere Unternehmen bietet das Programm V-KON des VDR in den Bereichen Flug und Mietwagen.

---

50 vgl. Zimmermann, 2000, S. 9, 11.

51 Schroeder, 1999, S. 275.

52 Engelmann, 2000, S. 36.

53 vgl. Brochhausen et al., 2004, S. 92f.

54 vgl. Zimmermann, 2001.

Die Mitglieder des VDR erhalten exklusive Vorteile und können ihre Reisekosten unmittelbar senken.<sup>55</sup> Ein Beispiel aus der Hotellerie ist die Einkaufsgemeinschaft United Market Square, die Dorint und Accor vor ca. drei Jahren als bevorzugte Hotelketten ausgewählt hat. An dieser Einkaufsgemeinschaft nehmen verschiedene Unternehmen teil.<sup>56</sup>

Aus den genannten Zielen ergeben sich die folgenden wichtigen **Bestandteile einer Reiserichtlinie**:

- ◆ Definitionen und Erläuterungen, vor allem zu Themen aus dem Bereich der Lohn- und Einkommenssteuer
- ◆ Festlegung des Geltungsbereiches
- ◆ Angaben zu den Abläufen bezüglich Genehmigung, Buchung und Abrechnung von Reisen und Reisekosten
- ◆ Angaben zu Vorschriften bezüglich Transportmittelwahl und Übernachtungskategorien
- ◆ Folgen bei Zuwiderhandlung<sup>57</sup>

Problem der Reiserichtlinien ist insbesondere in kleineren Unternehmen, dass sie häufig als unverbindlich wahrgenommen werden und nicht als bindende Regel.<sup>58</sup> Um die Umsetzung der Reiserichtlinien zu garantieren empfiehlt es sich, die folgenden Punkte zu beachten:

- Inhalte klar und übersichtlich strukturieren
- faire, logische und überzeugende Inhalte
- aktuelle Inhalte, das heißt mindestens einmal jährlich überarbeiten

---

<sup>55</sup> vgl. FVW 30/2003b, 2003, S. 35; FVW 09/2004a, 2004, S. 7.

<sup>56</sup> vgl. Schäfer, 2004, S. 40f.

<sup>57</sup> vgl. o.V., 2003c, S. 22.

<sup>58</sup> vgl. Klesse, 2004, S. 115.

- 
- ausreichende Kommunikation gegenüber den Reisenden/Mitarbeitern (vor allem neue Mitarbeiter) mit möglichst modernen Medien, da diese in der Regel schnell aktualisierbar sind
  - Regelung für Ausnahmegenehmigungen
  - Reiserichtlinien müssen so gestaltet sein, dass sie bezüglich Kontrolle und Buchung umsetzbar und realistisch sind
  - Anwendung und Umsetzung der Reiserichtlinien durch die Reisestelle
  - unbedingte Unterstützung der Geschäftsführung.<sup>59</sup>

## 4.2 Auswirkungen der Reiserichtlinien auf die Produktivität der Reisenden

Wie in Punkt 4.1 dargestellt wurde, verfolgen Reiserichtlinien in der Regel das Ziel der Reisekostenreduzierung. Doch es stellt sich die Frage, welche Auswirkungen die Richtlinien auf die Produktivität<sup>60</sup> der Reisenden haben. Hier kann unterschieden werden zwischen direkten und indirekten Auswirkungen.

Die indirekten Auswirkungen beziehen sich auf die Motivation des Mitarbeiters. Beeinflussen die Reiserichtlinien die Arbeitszufriedenheit und somit die Leistung des Reisenden? Hierzu wurde eine Fragebogenaktion durchgeführt auf die in Kapitel 7 ab Seite 71 näher eingegangen wird.

Die Reiserichtlinien können aber auch auf verschiedenste Art und Weise die Produktivität direkt – positiv oder negativ – beeinflussen, was im Folgenden genauer erläutert wird.

---

59 vgl. Simonis, 2001; Zimmermann, 2001.

60 Zum Begriff der Produktivität vgl. Punkt 5.3.1 Produktivität und Leistung, ab S. 46.

#### 4.2.1 Positive Auswirkungen

##### I. Vermeidung zeitaufwendiger Nachfragen:

Zunächst gilt es, die 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<sup>61</sup>

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.

Um Nachfragen zu vermeiden oder auf ein Minimum zu reduzieren, müssen die Reiserichtlinien außerdem klar und unmissverständlich formuliert sein.

##### 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 Genehmigungsverfahren die Wege erheblich verkürzen. Das gleiche gilt auch für die Buchung und das Abrechnungsverfahren. Ideal ist die Unterstützung der Abläufe durch ein Online-Buchungstool. Diese werden von verschiedenen Anbietern teils als Software-Installation, teils als Internet-Lösung angeboten. Zu nennen sind hier beispielsweise American Express Interactive Travel® oder SAP R/3 Travel Management®<sup>62</sup>.

---

61 vgl. o.V., 2003c, S. 23.

62 vgl. Schäfer, 2000, S. 80f.

Verkürzte Wege bedeuten weniger Zeitaufwand. Weniger Zeitaufwand bedeutet, dass sich der Reisende seiner eigentlichen Arbeit widmen kann. Die Reiserichtlinien sollen dem Reisenden also seine Arbeit erleichtern.<sup>63</sup>

### **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 Vorteile mit sich (Hier seien nur die Vorteile genannt, die den Mitarbeiter und seine Produktivität beeinflussen):

- + Stress wird in einem erheblichen Maße (bis zu 73 %) 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 (bis zu 76 %).
- + Flexible und schnelle Reaktion auf Problemsituationen wird durch kurzfristige Videokonferenzen ermöglicht.<sup>64</sup>

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

---

63 vgl. Zimmermann, 2000, S. 16.

64 vgl. Martin/Saure, 2003, S. 58f.

Class einen Internetanschluss eingeführt. Das sogenannte FlyNet® wurde zusammen mit Boeing unter dem Namen *Connexion by Boeing* entwickelt. Weitere Airlines – zum Beispiel Scandinavian Airlines, All Nippon Airways, China Airways und Singapore Airlines – planen die baldige Einführung von *Connexion by Boeing*. Vorteile des Breitband-Internet-Anschlusses an Bord sind:

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

Im Einzelnen bedeutet dies:

- + Möglichkeit zum Surfen im Internet sowie zum Versenden von Emails inklusive Anhängen
- + Zugriffsmöglichkeit auf des Intranet des Unternehmens
- + Teilnahme an Diskussionen und Präsentationen per Instant Messaging<sup>65</sup>
- + Vorbereitung von Kundengesprächen
- + kurzfristige Festlegung/Änderung des Reiseplans
- + Informationsbeschaffung über das Zielgebiet. <sup>66</sup>

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

---

<sup>65</sup> Instant Messaging ist „der Austausch von Textnachrichten in Echtzeit via Computer.“ Diese Chat-Technologie ist ideal für die Übermittlung knapper Botschaften wie etwa Rückfragen oder Terminabsprachen. (vgl. FW 30/2001, S. 9.)

<sup>66</sup> vgl. Zielonka, 2004, S. 30f.

Stunden lediglich 29,95 USD, was etwa 25,19 Euro<sup>67</sup> 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). Selbst wenn davon ausgegangen werden kann, dass der Reisende nicht die komplette Flugdauer produktiv nutzt, können die Kosten als gering betrachtet werden.<sup>68</sup>

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

Scheint die Nutzung von Nachtzügen zunächst nur Kosten für teure Flüge und Hotelübernachtungen zu sparen, kann sie doch auch Produktivitätsvorteile mit sich bringen. Dann nämlich, 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.<sup>69</sup>

## 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 ge-

---

67 Euro/Dollar Kurs: 1,1888 (Stand: 23.04.2004)  
 vgl. FAZnet (2004): Finanzmarkt – Börsen und Märkte.  
<http://www.faz.net/s/Rub034D6E2A72C942018B05D0420E6C9831/Tpl~Eaktuell~Sdrehzscheibe.html>, [23.04.2004.]

68 vgl. Lufthansa (2004): Mobile Services – Nutzungsgebühr und Zahlungsmöglichkeiten.  
<http://www.cms.lufthansa.com/fly/de/de/inf/0,4976,0-0-1139225,00.html>, [21.04.2004.]

69 vgl. Jürs, 2004, S. 32.

---

boten wird, so relativiert sich der Preis bald, insbesondere wenn man wie unter Punkt **IV** einen Stundenlohn von 100 Euro pro Person ansetzt.<sup>70</sup>

Der Vollständigkeit halber werden nun noch drei weitere Punkte angeführt, welche die Produktivität der Reisenden beeinflussen können, aber nicht direkt Bestandteil von Reiserichtlinien sind:

#### I. Technische Ausstattung der Reisenden:

Für Vielreisende empfiehlt sich ein eigener Laptop. Doch auch Wenigreisende könnten vorübergehend mit einem Laptop ausgestattet auf Reisen gehen. So können Warte- und Reisezeiten effektiv genutzt werden, wie zum Beispiel im Zug, auf dem Flughafen oder am Bahnhof. Hier sind Düsseldorf und Bremen Vorreiter. An den beiden Hauptbahnhöfen können sich Reisende nun im gesamten Bahnhofsgebäude über die drahtlose Funktechnik Wireless LAN (W-LAN) Informationen im Internet beschaffen. Bisher war dies nur in DB-Lounges möglich.<sup>71</sup>

Die Bereitstellung von Mobiltelefonen ermöglicht zudem eine permanente Erreichbarkeit des Reisenden.

#### II. Wahl des Hotels:

Auch bei der Hotelauswahl kann darauf geachtet werden, dass es sich um Häuser handelt, die sich auf die Bedürfnisse von Geschäftsreisenden spezialisiert haben. Hierbei interessiert nicht mehr nur ein schneller Internetanschluss, der in vielen Häusern bereits zum Standard gehört.

So hat die Hotelkette Le Méridien ein *Business-Class-Paket* entwickelt, das neben einem Zimmer-Upgrade, Express-Check-in und Late Check-out auch das Mineralwasser im Zimmer und lokale Telefongespräche beinhaltet.

Das Four Seasons Berlin bietet den Geschäftsreisenden ein „mobiles Business Center“. Dies stellt dem Gast innerhalb kürzester Zeit einen Schreibtisch mit Telefax, Drucker, Scanner, Flachbildschirm und Infrarotmaus sowie einen ergonomischen Schreibtischstuhl zur Verfügung.

---

70 vgl. Graue, 2004b, S. 38f.

71 vgl. FVW 09/2004b, 2004, S. 9

Lästige Nachfragen bezüglich Sonderwünschen erspart das EDV-Programm „my Lindner“ der gleichnamigen 20 Hotels. Es speichert die persönlichen Vorlieben und Bedürfnisse des Gastes einmal ab und ist von allen Hotels aus abrufbar.<sup>72</sup>

### III. Nutzung von Konferenzräumen an strategisch günstigen Plätzen:

Da Zeit Geld ist, häufig aber nicht auf den persönlichen Kontakt mit Geschäftspartnern verzichtet werden kann, empfiehlt es sich, hin und wieder vom heimischen Konferenzraum Abstand zu halten und das Meeting auf zentrale Plätze wie Flughäfen zu verlegen. So werden lange Transfers vom Flughafen zum Treffpunkt und wieder zurück vermieden. Häufig werden dadurch sogar Übernachtungen unnötig. Dies spart wiederum nicht nur direkte Kosten ein, sondern die Reisezeit wird entsprechend verkürzt, was die Produktivität der Reisenden erhöht.<sup>73</sup>

## 4.2.2 Negative Auswirkungen

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

### I. Reisefenster:

Durch ein festgelegtes Reisefenster<sup>74</sup> kann es sein, dass der Mitarbeiter zwar günstig, aber länger reist. Selbst wenn sämtliche in Punkt 4.2.1 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 zu Produktivitätsverlusten führen:

---

72 vgl. Pütz-Willems, 2003a, S. 44f.

73 vgl. Zielonka, 2004, S. 28.

74 „Ein Reisefenster ist der Zeitraum, innerhalb dessen der Reisende flexibel ist, eine bestimmte Reise sinnvoll zu absolvieren.“ (Zimmermann, 2000, S. 55.)

- wenn der günstigste statt dem schnellsten Flug gewählt wird, da die billigen Flüge häufig mit Umsteigen verbunden sind, was eine entsprechend längere Reisezeit zur Folge hat
- wenn der PKW an Stelle des Zuges genutzt wird, da der Reisende dann die Reisezeit maximal zum Telefonieren nicht aber zum Arbeiten am Laptop oder ähnliches nutzen kann
- wenn in Städten der ÖPNV dem Taxi aus Kostengründen vorgezogen wird, was in der Regel auch eine längere Reisezeit mit sich bringt
- wenn statt mit dem Flugzeug mit dem PKW oder dem Zug gereist wird. Beides dauert länger und der PKW bringt den bereits erwähnten Nachteil mit sich, dass die Zeit weniger effektiv als im Zug genutzt werden kann.

Die genannten Beispiele zeigen, dass jedes Verkehrsmittel Vor- und Nachteile mit sich bringt. So kann nicht endgültig gesagt werden, dass beispielsweise der Zug am besten für Geschäftsreisen geeignet ist. Dies muss von Fall zu Fall entschieden werden. 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
Vorteile	<p>auch Orte, die vom ÖPNV nicht angefahren werden, können erreicht werden</p> <p>flexibel bezüglich Ort und Zeit</p>	<p>Arbeiten während der Reisezeit möglich</p> <p>geringeres Unfallrisiko als mit dem Auto</p>	<p>schnell</p>
Nachteile	<p>Reisezeit ist unsicher zu kalkulieren u.a. wegen überlasteten Autobahnen</p> <p>höheres Unfallrisiko</p> <p>hohe Spritpreise</p>	<p>Verspätungen</p>	<p>teuer</p> <p>ökologisch bedenklich</p> <p>Verspätungen</p>
geeignet	<p>für Geschäftsreisen in der Fläche</p>	<p>auf Strecken unterhalb 400 km, die an das Bahnnetz angeschlossen sind</p>	<p>auf Strecken über 400 km</p>

Tabelle 3: Vor- und Nachteile verschiedener Verkehrsträger

Quelle: Eigene Darstellung<sup>75</sup>

75 vgl. Felger, 2000, S. 56-59.

## 5 MOTIVATION UND LEISTUNG

### 5.1 Motiv – Motivation

Um der Frage, ob ein Zusammenhang zwischen der Motivation eines Menschen und seiner Arbeitsleistung besteht, nachgehen zu können, gilt es zunächst einige Begriffe aus der Motivationspsychologie zu definieren.

Jede Person verfolgt mit ihren Handlungen bestimmte Ziele, die in unterschiedlichster Art und Weise auftreten können. Diese große Anzahl Beweggründe – in Inhaltenklassen zusammengefasst – bezeichnet man als **Motive**. Motive sind *hypothetische Konstrukte*: rein gedankliche Konstruktionen zur Erklärung menschlichen Verhaltens. Sie sind nicht angeboren und für den Erhalt des Organismus nicht notwendig, sondern sie entwickeln sich erst im Laufe des Lebens in Abhängigkeit von der sozialen Umwelt eines Menschen. Diese Definition schließt physiologische Bedürfnisse wie Hunger, Schlaf, etc. als Motive aus.<sup>76</sup> Im Alltag – zum Teil nicht völlig korrekt – verwendete Synonyme für Motive sind „Streben, Bedürfnis, Wille, Trieb, Drang, Begehr, Lust, Abscheu, Neigung, Verlangen und Beweggrund.“<sup>77</sup>

Auf die Motive wirken situative **Anreize** ein. Dies können Gelegenheiten sein, Ziele zu erreichen, aber auch Bedrohungen. Anreize treten also entweder in positiver oder in negativer Form auf.<sup>78</sup>

Das Produkt aus Motiven (den persönlichen Komponenten) und Anreizen (den situativen Komponenten) determiniert nun die **Motivation**.<sup>79</sup> Darunter versteht man „die aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzuges auf einen positiv bewerteten Zielzustand. An dieser Ausrichtung sind unterschiedlichste Prozesse im Verhalten und Erleben beteiligt, ...“<sup>80</sup>. Diese Definition spiegelt zwar die situative Komponente der Motivation wieder, bringt jedoch nach Ansicht der Verfasserin die Möglichkeit des negativen Anreizes kaum zum Ausdruck.

76 vgl. Heckhausen, 1989, S. 9f.; Nerdingen, 1995, S. 11.

77 Hentze, 1995, S. 29.

78 vgl. Nerdingen, 1995, S. 12.

79 vgl. Oechsler, 2000, S. 154.

80 Rheinberg, 2000, S. 16.

---

Motivation kann in zwei Formen auftreten: die **extrinsische Motivation** und die **intrinsische Motivation**. Unter extrinsisch versteht man „durch äußere Zwänge, Strafen verursachte Motivation“, unter intrinsisch hingegen „durch die von einer Aufgabe ausgehenden Anreize bedingte Motivation“.<sup>81</sup>

Auf die Arbeit übertragen unterscheidet man zwischen intrinsischen und extrinsischen Arbeitswerten. **Intrinsische Arbeitswerte** stehen „in Bezug zur Natur der Arbeit selbst“ und können in zwei Ausprägungen auftreten: Arbeit als Freude – also eine herausfordernde und interessante Tätigkeit – und Arbeit als Selbsterfüllung – also der Wunsch nach Verantwortung und Autonomie sowie Lern- und Leistungswille. **Extrinsische Arbeitswerte** betreffen nicht die Arbeit selbst, sondern deren Konsequenzen. Auch hier gibt es zwei Formen: Arbeit als Instrumentalität – beispielsweise hohe Bezahlung – und Arbeit als soziale Institution – Aufbau und Ausbau sozialer Kontakte oder auch Arbeit als gesellschaftliche Norm.<sup>82</sup>

In das Verhalten einer Person spielen jedoch mehrere Komponenten mit hinein. Wie bereits erläutert wurde, ist dies die Motivation, das „Wollen“. Der Mensch richtet sein Verhalten danach aus, was ihm wichtig und erstrebenswert erscheint. Dem Wollen steht die Kompetenz des Menschen gegenüber, sein „Können“. Denn um eine Handlung ausführen zu können, muss er dies nicht nur wollen, sondern auch die nötigen Fähigkeiten und Fertigkeiten besitzen. Wollen und Können sind Faktoren der Person. Sie sind multiplikativ miteinander verknüpft. Das bedeutet, dass das eine ohne das andere nicht zu Leistung führen kann. Denn auch wenn ein Mensch etwas unbedingt erreichen *will*, schafft er dies nicht, wenn er es nicht *kann*. Doch auch die Situation bestimmt nachhaltig das Verhalten eines Menschen. Dies ist zum einen das „soziale Dürfen“, was Normen und Regeln meint. Auf der anderen Seite steht die „situative Ermöglichung“, denn die Umwelt kann das Verhalten fördern oder behindern. Diese vier Faktoren stehen in einem engen Zusammenspiel, was Abbildung 14 verdeutlicht.

---

81 Dose, 1990, S. 242, 361.

82 vgl. Jost, 2000, S. 54f.

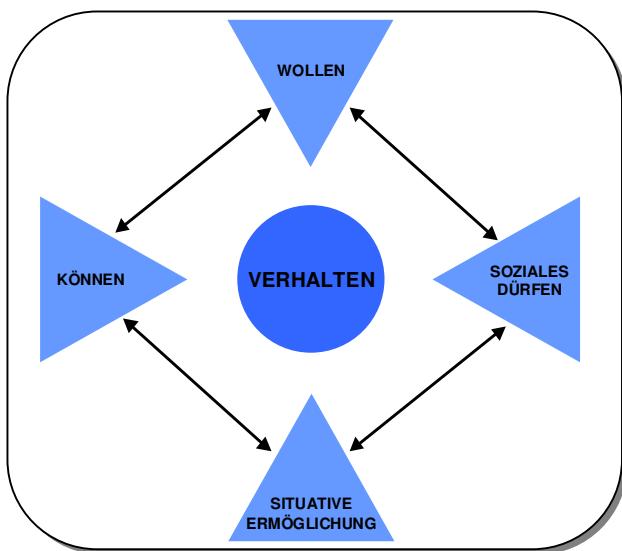


Abbildung 14: Einflussfaktoren auf das menschliche Verhalten  
Quelle: In Anlehnung an Comelli/Rosenstiel, 1995, S. V, 1-4.

Auch die **Einstellung** zu einem Sachverhalt beeinflusst das Verhalten. Unter Einstellung versteht man die „(...) gelernte, relativ stabile Bereitschaft einer Person, sich gegenüber einem Einstellungsobjekt konsistent (mehr oder weniger) positiv/negativ zu verhalten“<sup>83</sup>.

## 5.2 Theorien der Arbeitsmotivation

Arbeitsmotivation ist ein Bestandteil der organisationspsychologischen Motivationsforschung, die auf Motiven basiert. Ziel ist es, zu erklären, warum sich ein Mensch in einer bestimmten Art und Weise verhält, denn „erst Motivation ermöglicht Leistungsverhalten und dieses Arbeitsleistung der Mitarbeiter“<sup>84</sup>. Die Arbeitsmotivation wirkt sich jedoch nicht nur auf die Arbeitsleistung aus, sondern auch auf die Anwesenheit des Mitarbeiters und dessen Arbeitszufriedenheit. Letzteres tritt insbesondere dann ein, wenn auch die persönlichen Ziele des Mitarbeiters erreicht werden können. Aufgabe des Personalmanagements ist es daher „Arbeitsprozesse und Anreize ... im Hinblick auf eine optimale Ar-

83 Trommsdorff in Gaßner, 1999, S. 90.

84 Drumm, 2000, S. 435.

---

beitsmotivation“ zu gestalten mit dem Zweck, die strategischen Ziele des Unternehmens bestmöglich zu unterstützen.<sup>85</sup>

Motivationstheorien geben Aufschluss darüber, was Menschen antreibt, und legen den jeweiligen Prozess offen. Sie zeigen wie Motivation zu Stande kommt und sich auf das menschliche Verhalten auswirkt. Sie sollen erklären, wie das menschliche Verhalten und in diesem Zusammenhang die Leistung im Unternehmen motiviert wird. Basis aller Theorien ist die These, dass Motivation durch die Existenz von Bedürfnissen und die wahrgenommene Möglichkeit zur Bedürfnisbefriedigung ausgelöst und gesteuert wird. Es wird zwischen Inhalts- und Prozesstheorien unterschieden. <sup>86</sup>

### 5.2.1 Inhaltstheorien

Inhalts- oder auch Ursachentheorien „beschreiben, was im Individuum, welche Handlung erzeugt“.<sup>87</sup> Art, Inhalt und Wirkung der Bedürfnisse von Individuen werden dargestellt. Was und welche spezifischen Faktoren motivieren den Menschen zur Arbeit? Welche Rolle spielen Bedürfnisse sowie Be- und Entlohnung?<sup>88</sup>

Die wohl bekannteste und auch eine der ältesten Motivationstheorien ist die **Bedürfnistheorie von Abraham H. Maslow**, die bereits im Jahre 1942 erstmals vorgestellt wurde. Maslow traf in seiner Theorie fünf Annahmen:

1. Die Bedürfnisse werden in fünf Klassen eingeteilt.
2. Diese Bedürfnisse sind für alle Individuen gleich.
3. Die Bedürfnisse sind stufenweise geordnet.
4. Befriedigte Bedürfnisse motivieren den Menschen nicht mehr.
5. Unbefriedigte Bedürfnisse motivieren den Menschen generell.

---

<sup>85</sup> vgl. Oechsler, 2000, S. 153f.

<sup>86</sup> vgl. Jung, 1995, S. 374; Drumm, 2000, S. 445; Oechsler, 2000, S. 165.

<sup>87</sup> Oechsler, 2000, S. 154.

<sup>88</sup> vgl. Jung, 1995, S. 374; Drumm, 2000, S. 445; Oechsler, 2000, S. 159.

Motivation entsteht demnach durch das Streben nach Bedürfnisbefriedigung.<sup>89</sup> Wie dies grafisch dargestellt und auf die Arbeitswelt übertragen werden kann, zeigt Abbildung 15:

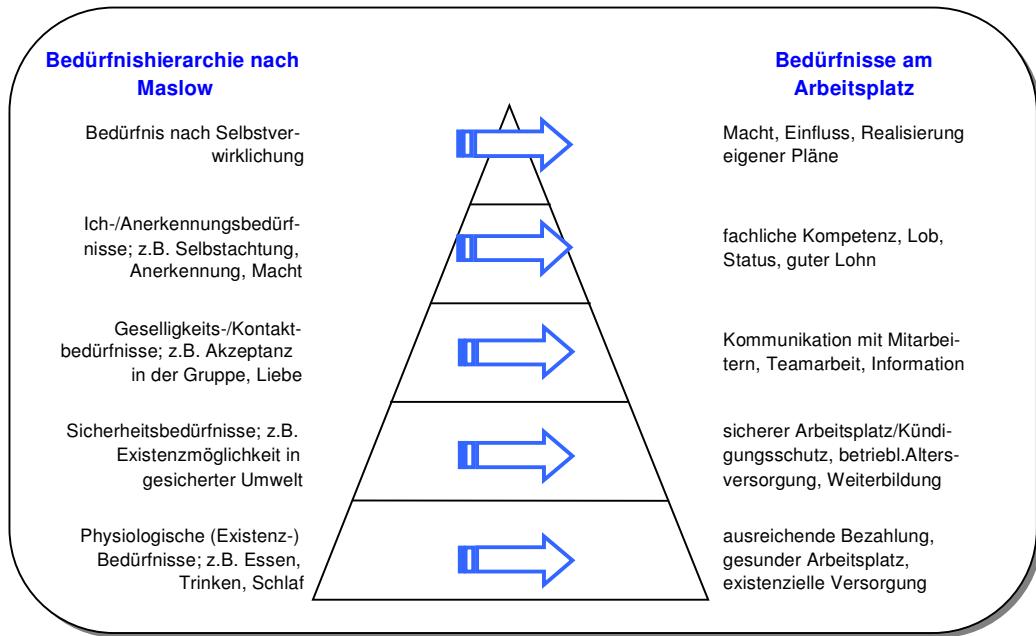


Abbildung 15: Bedürfnisse am Arbeitsplatz

Quelle: Eigene Darstellung<sup>90</sup>

Während Maslow versucht, die Bedürfnisse möglichst allgemeingültig zu kategorisieren, konzentriert sich die **ERG-Theorie von Clayton P. Alderfer** auf den arbeitenden Menschen. Seine Theorie basiert auf Maslows Bedürfnispyramide, die aufgrund von Überschneidungen auf drei Kategorien reduziert wurde (Vgl. Abbildung 16). „ERG“ steht hierbei für die drei Kategorien

- **Existence** = Existenzbedürfnisse, das heißt physiologische und materielle Bedürfnisse
- **Relatedness** = Beziehungsbedürfnisse, das heißt Bedürfnisse nach Kontakt und Anschluss
- **Growth** = Wachstumsbedürfnisse, das heißt Bedürfnis nach geistig-seelischem Wachstum.<sup>91</sup>

89 vgl. Jung, 1995, S. 375; Drumm, 2000, S. 446f.; Oechsler, 2000, S. 155.

90 vgl. Jung, 1995, S. 375-377; Oechsler, 2000, S. 155.

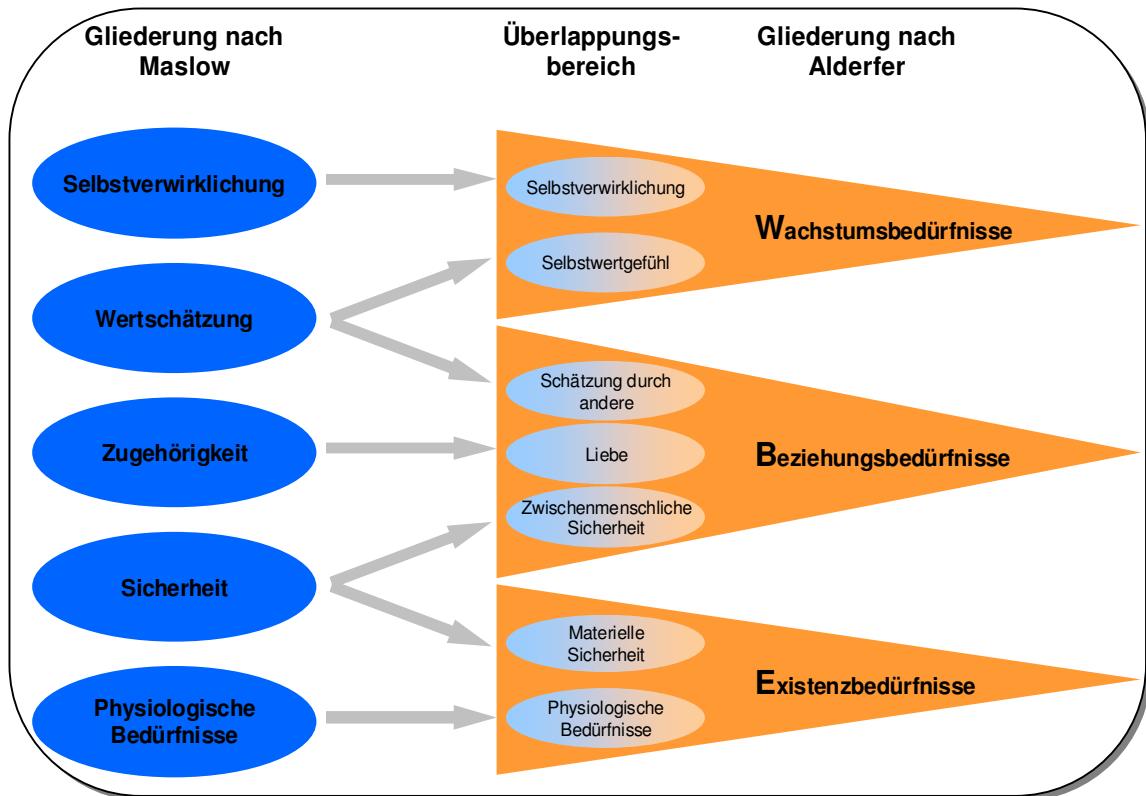


Abbildung 16: Gliederung der Bedürfnisse nach Maslow und Alderfer  
Quelle: Eigene Darstellung<sup>92</sup>

Auch die Reihenfolge der Bedürfnisbefriedigung ist nach Alderfer nicht so streng hierarchisch geordnet wie bei Maslow, der die sogenannte Befriedigungs-Progressionshypothese aufstellte, welche besagt, dass die Bedürfnisse „von unten nach oben“ befriedigt werden.<sup>93</sup> Alderfer entwickelte die drei folgenden Hypothesen:

- Frustrationshypothese: nicht befriedigte Bedürfnisse dominieren
- Frustrations-Regressions-Hypothese: kann ein Bedürfnis nicht befriedigt werden, zieht sich ein Individuum auf eine niedrigere Bedürfnisstufe zurück
- Befriedigungs-Progressions-Hypothese: ist ein Bedürfnis befriedigt, wird ein nächsthöheres Bedürfnis angestrebt (ähnlich der Befriedigungs-Progressionshypothese von Maslow)

91 vgl. Jung, 1995, S. 379f.; Drumm, 2000, S. 448; Oechsler, 2000, S. 156.

92 vgl. Jung, 1995, S. 380.

93 vgl. Jung, 1995, S. 381.

---

Die Hypothesen zeigen, dass Alderfer im Gegensatz zu Maslow neben der Motivation auch die umgekehrte Richtung – die Demotivation – beachtet (Frustrations-Regressions-Hypothese).<sup>94</sup> Generell trifft auch bei Alderfer die Aussage zu, dass ein befriedigtes Bedürfnis das Anspruchsniveau steigen lässt.<sup>95</sup>

Ebenso wie die ERG-Theorie befasst sich die **Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg** insbesondere mit Faktoren, die Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit auslösen können. Diese Faktoren werden unterteilt in Motivatoren und Hygienefaktoren.

**Motivatoren**, auch Motivationsbedürfnisse oder Contentfaktoren, sind in der Regel positiv und können Zufriedenheit auslösen. Sie bilden somit Anreize zur Arbeitsmotivation. Motivatoren befriedigen intrinsische Arbeitsbedürfnisse, die den Bedürfnissen höherer Ordnung nach Maslow entsprechen. **Hygienefaktoren**, auch Maintenancefaktoren, Frustratoren oder Contextfaktoren, können keine Zufriedenheit erzeugen, sondern nur Unzufriedenheit abbauen bzw. verhindern. Sie tragen somit kaum zur Leistungssteigerung bei. Hygienefaktoren befriedigen vor allem extrinsische Arbeitsbedürfnisse, also Grundbedürfnisse nach Maslow.<sup>96</sup>

Motivatoren und Hygienefaktoren kompensieren sich nicht, sondern „Motivatoren steigern die Arbeitszufriedenheit, ohne Arbeitsunzufriedenheit (...) abzubauen. Frustratoren bauen Arbeitsunzufriedenheit ab, ohne Arbeitszufriedenheit auslösen zu können.“<sup>97</sup>

In welcher Form Motivatoren und Hygienefaktoren in der Arbeitswelt auftreten können, zeigt Tabelle 4. Auffällig hierbei ist, dass das Arbeitsentgelt sowohl Motivator als auch Frustrator sein kann.<sup>98</sup>

---

94 vgl. Oechsler, 2000, S. 156.

95 vgl. Hentze, 1995, S. 35; Jung, 1995, S. 381.

96 vgl. Jung, 1995, S. 382f.; Nerdinger, 1995, S. 42f.; Oechsler, 2000, S. 156f.

97 Drumm, 2000, S. 450.

98 Zur Bedeutung von Arbeitsentgelt als Motivator vgl. Punkt 5.3.4.1 Leistungslohn, ab S. 58.

Motivatoren	Hygienefaktoren
➤ Gehalt	➤ Gehalt
➤ Arbeitserfolg, Leistung	➤ Möglichkeit zu beruflicher Entwicklung
➤ Anerkennung	➤ Status
➤ die Arbeit selbst (Arbeitsinhalt)	➤ Beziehungen zu Vorgesetzten, Untergebenen, Gleichgestellten
➤ Verantwortung	➤ Aufsicht durch den Vorgesetzten
➤ Aufstieg	➤ Unternehmenspolitik und –verwaltung
➤ Entfaltungsmöglichkeiten	➤ (physische) Arbeitsbedingungen
	➤ persönliche Lebensbedingungen
	➤ Sicherheit des Arbeitsplatzes
	➤ Personalführung

Tabelle 4: Motivatoren und Hygienefaktoren in der Arbeitswelt

Quelle: Eigene Darstellung<sup>99</sup>

## 5.2.2 Prozesstheorien

Prozesstheorien versuchen zu erklären, woraus Handlungen resultieren und wie sie beeinflusst werden können. Welchen Einfluss übt Motivation dabei auf das Handeln von Menschen aus, und woher kommt Motivation? Bei dem Versuch, diese Fragen zu beantworten, wird davon ausgegangen, dass der Motivationsprozess auf Erfahrungen, Einstellungen, Denkprozessen und Erwartungen basiert.<sup>100</sup> Die Prozesstheorien werden nochmals in Erwartungswert- und Gleichgewichtstheorien unterteilt.<sup>101</sup>

### 5.2.2.1 Erwartungswerttheorien

Die Erwartungswert- oder auch Instrumentalitätstheorien werden dem komplexen menschlichen Verhalten eher gerecht als die Inhaltstheorien. Sie zeigen auf, dass Motive und Anreize gleichermaßen die beobachtbare Handlungsweise

99 vgl. Schanz, 1993, S. 113f.; Hentze, 1995, S. 35f.; Drumm, 2000, S. 450.

100 vgl. Drumm, 2000, S. 445; Oechsler, 2000, S. 154, 159.

101 vgl. Jung, 1995, S. 374.

---

des Menschen bewirken und dass somit eine höhere Motivation nicht nur durch mehr Anreize erreicht werden kann.<sup>102</sup>

Die **VIE-Theorie von Viktor H. Vroom** setzt ihren Schwerpunkt auf den erwarteten Prozessablauf. Die Abkürzung „VIE“ steht hierbei für die drei Bestimmungsfaktoren **Valenz**, **Instrumentalität** und **Erwartung**.

**Valenz** „kennzeichnet die individuell empfundene Stärke des Anreizes, der von einem vorgestellten Ziel ausgeht. Ein Ziel wird nur dann Energie mobilisieren, wenn es im Individuum einen genügend starken Befriedigungsdrang hervorruft. Fehlt ein solcher Drang, oder bewirkt es sogar negative Ergebnisse (...), wird es keine oder gar abwehrende Energie freisetzen“<sup>103</sup>.

Betrachtet man die Handlungen eines Mitarbeiters als Instrument zur Zielerreichung, so gibt **Instrumentalität** an, „inwieweit eine bestimmte Handlung und deren Ergebnis von dem Mitarbeiter als ein geeignetes Mittel (..) zur Zielerreichung ... gehalten wird“.<sup>104</sup>

Die **Erwartung** schließlich zeigt, inwiefern der Mitarbeiter selbst einen Erfolg für wahrscheinlich hält. Stehen mehrere Handlungsalternativen zur Auswahl, wird diejenige mit der größten Erfolgswahrscheinlichkeit gewählt.<sup>105</sup>

Motivation hängt somit davon ab, welches Ergebnis ein Individuum als Folge seiner Anstrengungen und seines Handelns erwartet. Sein Verhalten wird demnach durch Erwartungen zu dessen bewerteten Ergebnissen gesteuert.<sup>106</sup>

Die drei Variablen Valenz, Instrumentalität und Erwartungen müssen alle vorhanden sein, damit Motivation ausgelöst wird. Sie sind multiplikativ miteinander verknüpft und determinieren den erwarteten Prozessablauf (vgl. Abbildung 17).<sup>107</sup>

---

<sup>102</sup> vgl. Hentze, 1995, S. 41; Jung, 1995, S. 390-395.

<sup>103</sup> Richter, 1994, S. 167.

<sup>104</sup> Jung, 1995, S. 391.

<sup>105</sup> vgl. Richter, 1994, S. 167; Jung, 1995, S. 391.

<sup>106</sup> vgl. Drumm, 2000, S. 456.

<sup>107</sup> vgl. Jung, 1995, S. 391f.; Oechsler, 2000, S. 161.

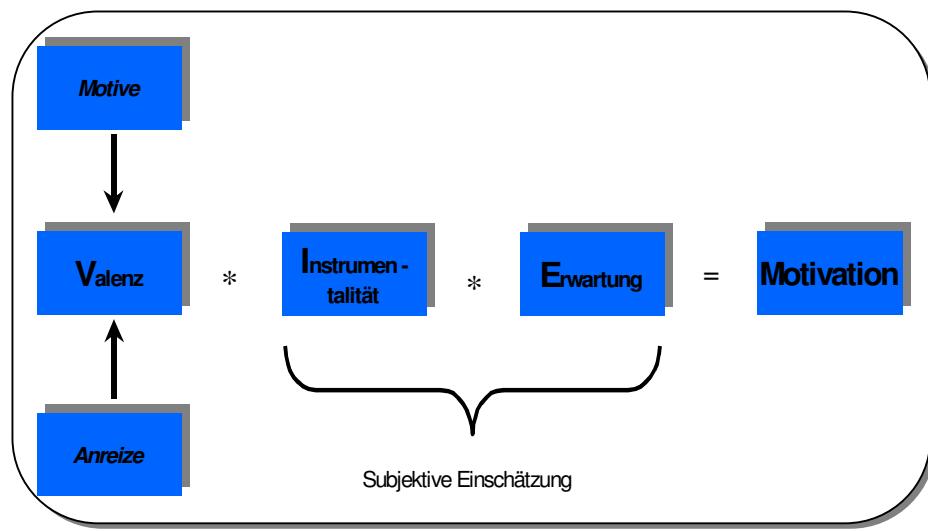


Abbildung 17: Bestimmungsfaktoren der VIE-Theorie nach Vroom  
Quelle: In Anlehnung an Jung, 1995, S. 392.

Das **Erwartungs-Wert-Modell von Lyman W. Porter & Edward E. Lawler**, auch Zirkulationsmodell, stützt sich auf Vrooms VIE-Theorie, betrachtet jedoch die Erwartungsbildung genauer. Basis bildet die Annahme, dass Belohnungen anhand der durch sie ausgelösten Befriedigungen bewertet werden. Belohnung erhält das Individuum für Leistung, die wiederum durch Anstrengungen und verschiedene situative Faktoren ausgelöst wird. Wie sehr sich der Mitarbeiter anstrengt, hängt nach Porter und Lawler davon ab, wie er die Belohnung bewertet und mit welcher Wahrscheinlichkeit er mit dieser Belohnung rechnet (Instrumentalität).<sup>108</sup>

Im Erwartungs-Wert-Modell sind neun Variablen folgendermaßen miteinander verknüpft:

108 vgl. Jung, 1995, S. 394f.; Drumm, 2000, S. 458-461.

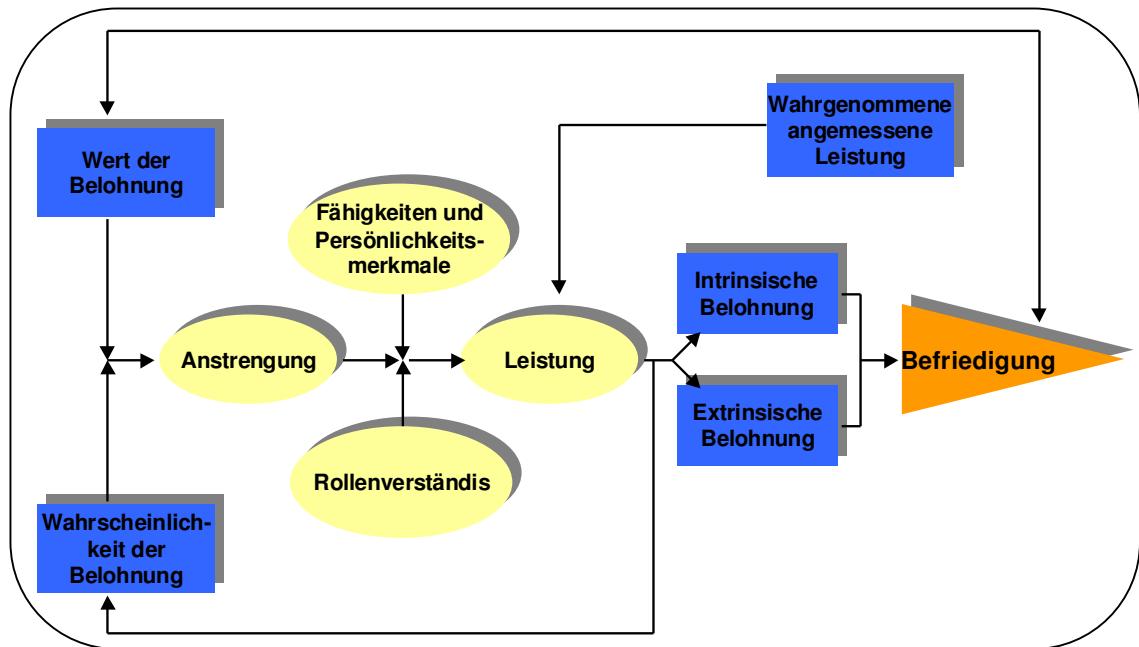


Abbildung 18: Erwartungs-Wert-Modell von Porter & Lawler  
Quelle: In Anlehnung an Drumm, 2000, S. 460.

Leistung wird nicht nur durch Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale des Mitarbeiters bestimmt, sondern auch durch sein Verständnis über die eigene Rolle im Unternehmen. Außerdem hängt die Arbeitsleistung stark von der Anstrengung des Mitarbeiters ab. Wie sehr er sich anstrengt resultiert wiederum aus der von ihm wahrgenommenen Belohnung, die er für diese Leistung erhalten wird. Die Belohnung kann intrinsischer oder extrinsischer Art sein. Ihre tatsächliche Höhe hängt wiederum von der Leistung des Mitarbeiters ab. Er bewertet subjektiv den Nutzen dieser Belohnung und die Wahrscheinlichkeit, dass sie eintritt. Entsprechend dieser Bewertung der Belohnung entscheidet der Mitarbeiter über die Angemessenheit seiner Leistung und letztendlich über deren Umfang. Entspricht die Belohnung seinen Erwartungen, werden seine Bedürfnisse befriedigt. An dieser Stelle schließt sich der Kreis, denn mit der Befriedigung steigt auch die Anstrengung.<sup>109</sup>

<sup>109</sup> vgl. Drumm, 2000, S. 459f.

### 5.2.2.2 Gleichgewichtstheorien

Basis der Gleichgewichtstheorien ist das sogenannte Homöostase-Konzept, wonach der Mensch grundsätzlich einen Zustand der Balance anstrebt und zwar in physiologischen, kognitiven<sup>110</sup> und sozialen Bereichen.<sup>111</sup>

Die im Kontext dieser Arbeit interessanteste Gleichgewichtstheorie ist die **Gleichheitstheorie von Adams**. Im Vordergrund der Gleichheitstheorie steht der Vergleich des Mitarbeiters mit anderen Personen im Unternehmen. Er vergleicht seine Leistung und seinen Einsatz sowie seine Belohnung und seinen Ertrag mit den Kollegen. Der Entlohnung kommt hier eine besondere Bedeutung zu. Der Mitarbeiter versucht, einen Gleichgewichtszustand zwischen seinem Input – also seiner Leistung, Erfahrung, Intelligenz, Ausbildung, Persönlichkeit, etc. – und seinem Output – also seiner Entlohnung, Freude an der Arbeit, Sicherheit, Sozialleistungen, Statussymbolen, etc. – herzustellen. Dieses Input-Output-Verhältnis vergleicht er mit dem seiner Kollegen. Nimmt er Abweichungen wahr, führt dies zu Spannungen.

Die Anstrengungen, diese Abweichungen zu beseitigen, entsprechen der Motivation des Mitarbeiters. Diese Motivation als Antrieb des Handelns zum Abbau des Ungleichgewichts fällt oder steigt mit der Höhe des Vergleichsergebnisses. Der Mitarbeiter hat dabei mehrere Möglichkeiten, das Ungleichgewicht zu reduzieren:

- er kann seine Anstrengungen reduzieren
- er kann seine Anstrengungen steigern
- er kann höheren Lohn oder andere Vorteile fordern
- er kann die Tätigkeit oder das Unternehmen wechseln

---

<sup>110</sup> physiologisch: „die Lebensvorgänge im Organismus betreffend“; kognitiv: „die Erkenntnis betreffend; erkenntnismäßig“ (Dose, 1990, S. 405, 603).

<sup>111</sup> vgl. Jung, 1995, S. 395.

- 
- er kann auf die Referenzperson einwirken
  - er kann die Referenzperson wechseln.<sup>112</sup>

### 5.3 Arbeitsmotivation in der Praxis

Die Bedeutung der Motivation nimmt in der heutigen Arbeitswelt immer mehr zu. Dies liegt vor allem daran, dass Vorgesetzte häufig nicht mehr dasselbe Wissen wie ihre zum Teil hochspezialisierten Mitarbeiter haben. Sie vermögen also nicht mehr auf deren *Können* einzuwirken, sondern nur noch auf das *Willen*, also die Motivation. Es gilt demnach, die Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeiters zu befriedigen. Es erscheint logisch zu sagen, dass das Erreichen eines Ziels Befriedigung genug mit sich bringt, doch auch der Weg zu diesem Ziel sollte nicht außer Acht gelassen werden. Denn hier liegt der Unterschied zwischen extrinsischer und intrinsischer Arbeitsmotivation.<sup>113</sup>

Um die Frage zu beantworten, welche Art der Motivation es zu fördern gilt, lohnt sich ein Blick zurück an den Anfang des letzten Jahrhunderts. Frederick W. Taylor, der Begründer des **Taylorismus**, war einer der ersten, der versucht hat, einen Zusammenhang zwischen der Organisation eines Unternehmens und der Motivation der Arbeiter herzustellen. Er hatte sich zum Ziel gesetzt, die Arbeit so zu organisieren, dass die Produktivität gesteigert werden kann, ohne die Arbeiter mehr zu belasten. Er schuf unter anderem leistungsfördernde Arbeitsplätze und führte den Akkordlohn ein. Basis dieser Theorie war die Annahme, dass die Arbeiter keinerlei Interesse an den Arbeitsinhalten hätten, was bedeutet, dass Taylor die intrinsische Motivation völlig außer Acht ließ. Arbeiter waren für ihn lediglich Produktionsfaktoren mit extrinsischen Motiven. Taylor vertrat das Menschenbild des *homo oeconomicus*, des „rational-ökonomischen Menschen“, der lediglich Interesse an einem möglichst hohen Lohn hat. Diese Auffassung forderte jedoch eine intensive Kontrolle, was zum sogenannten Kontrollparadoxon führte. Wird die Kontrolle verstärkt, sinkt die Arbeitszufriedenheit der Arbeiter, ihre Leistung geht zurück, was eine niedrigere Effizienz zur Folge

---

<sup>112</sup> vgl. Hentze, 1995, S. 38-40; Jung, 1995, S. 396; Drumm, 2000, S. 455f.; Oechsler, 2000, S. 164f.

<sup>113</sup> vgl. Comelli/Rosenstiel, 1995, S. 9-11 sowie Punkt 5.1 Motiv – Motivation, ab S. 32.

---

hat. Dies wiederum erfordert eine verstärkte Kontrolle. Der Kreis schließt sich.<sup>114</sup>

Während Taylor nur die extrinsische Motivation untersuchte, konzentrierte sich Rensis Likert in den sechziger Jahren des letzten Jahrhunderts auf die intrinsisch motivierte Arbeit. Er entwarf das Modell der Gruppenorganisation, das Selbstbestimmung in der Arbeit zum Ziel hat. Damit gehört er zu den Vertretern der sogenannten **Human-Ressourcen-Ansätze**, nach denen das Kontrollparadoxon des Taylorismus umgekehrt wird. Denn eine höhere Selbstbestimmung und –kontrolle führt zu höherer Leistung, höherer Arbeitszufriedenheit und somit zu verbesserter Effizienz. Vorteil dieser Theorie ist, dass sie zwar einerseits die intrinsische Motivation voraussetzt, aber gleichzeitig auch eine gute Voraussetzung für ihre Entstehung und Ausweitung schafft. Nachteilig ist jedoch, dass zum einen die extrinsische Motivation völlig außer Acht gelassen wird und zum anderen die Entscheidungsfindung in der Gruppe sehr lange dauern kann und damit nicht effektiv ist.<sup>115</sup>

Diese beiden Theorien – die Förderung der extrinsischen bzw. die Förderung der intrinsischen Motivation – scheinen Gegensätze zu sein und sich demnach auszuschließen. Die Vergangenheit hat jedoch gezeigt, dass beide Formen der Motivation in der Regel gemeinsam auftreten und daher nicht getrennt betrachtet werden dürfen. In diesem Zusammenhang spielt der **Verdrängungseffekt** eine wichtige Rolle, der besagt, dass „ein von aussen kommender (extrinsischer) Eingriff bewirkt, dass eine Tätigkeit, die ihrer selbst wegen (intrinsisch) unternommen wird, unterhöhlt oder eben verdrängt wird.“<sup>116</sup>

*Comelli/Rosenstiel* sind der Ansicht, dass eine Beeinflussung der Motivation von außen kaum mehr möglich ist, da sich Führung vor allem auf die Koordination der Eingangs erwähnten spezialisierten Mitarbeiter beschränkt. Der Mitarbeiter muss daher von innen heraus motiviert werden. Die inneren Antriebe zur Motivation, die intrinsischen Motive, bestehen bereits im Individuum. Es gilt, diese zu intensivieren und früher zu aktivieren, was zum Beispiel durch die Gestaltung der Situation und die Entwicklung von Anreizen möglich ist. Dabei

---

<sup>114</sup> vgl. Schanz, 1993, S. 59; Frey/Osterloh, 2000, S. 167-169.

<sup>115</sup> vgl. Frey/Osterloh, 2000, S. 170f., 175f.

<sup>116</sup> Frey/Osterloh, 2000, S. 28.

sollten die Anreize so weit wie möglich auf die zu motivierende Person abgestimmt sein, was sich jedoch in der Praxis häufig schwierig gestaltet.

Abbildung 19 veranschaulicht, welche Faktoren von innen und welche von außen auf die Motivation eines Mitarbeiters einwirken. So sind neben einem inneren Antrieb und den Bedürfnissen eines Menschen unter anderem seine Wünsche und sein Wille für die Motivation verantwortlich. Von außen wird er zum Beispiel von Anreizen, Lob, Geld und Karrierechancen beeinflusst.



Abbildung 19: Facetten der Motivation  
Quelle: Eigene Darstellung<sup>117</sup>

### 5.3.1 Produktivität und Leistung

Anfangs wurde die Frage formuliert, wie ein Travel Management bzw. Reiserichtlinien die Produktivität von Mitarbeitern in einem Unternehmen erhöhen können.<sup>118</sup> Hierzu sind zunächst einige Begrifflichkeiten voneinander abzugrenzen.

<sup>117</sup> vgl. Comelli/Rosenstiel, 1995, S. 6.

<sup>118</sup> vgl. auch Punkt 4.2 Auswirkungen der Reiserichtlinien auf die Produktivität der Reisenden, ab S. 24.

Zieht man vom bewerteten Ertrag der Produktionsfaktoren deren bewerteten Einsatz in einer Periode ab, so erhält man den Erfolg. Daraus lässt sich die **Rentabilität** errechnen, die sich aus dem Quotienten von Periodenerfolg und Kapital des Betriebes ergibt. Die Rentabilität zeigt die Verzinsung des eingesetzten Kapitals an. Bezuglich der **Wirtschaftlichkeit** sind zwei Bedeutungen zu erläutern: die wertmäßige Wirtschaftlichkeit und die mengenmäßige bzw. technische Wirtschaftlichkeit. Die wertmäßige Wirtschaftlichkeit ermittelt das Verhältnis zwischen den günstigsten und den tatsächlich entstandenen Kosten, ausgedrückt als Quotient von Istkosten durch Sollkosten. Die mengenmäßige Wirtschaftlichkeit, die auch als **Produktivität** bezeichnet wird, gibt das Verhältnis zwischen (mengenmäßigem) Ertrag und (mengenmäßigem) Einsatz an Produktionsfaktoren an. Diese Definition der Produktivität ist für das betriebliche Rechnungswesen – und somit auch für die vorliegenden Ausführungen – nicht geeignet. Häufig wird in der Betriebswirtschaftslehre jedoch die folgende Definition der Wirtschaftlichkeit verwendet:

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$$

Die Bewertung erfolgt dabei in Geldeinheiten.<sup>119</sup> Häufig wird **Produktivität** auch mit **Effektivität** oder in gewinnorientierten Wirtschaftsunternehmen mit **Rentabilität** gleichgesetzt.<sup>120</sup>

*Schierenbeck* geht in seinen Ausführung speziell auf die **Arbeitsproduktivität** ein. Sie gibt das mengenmäßige Verhältnis von Arbeitsleistung zu Arbeitseinsatz an und wird häufig in **Wertschöpfung pro Mitarbeiter** ausgedrückt. Wie produktiv ein Mitarbeiter ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab:

- a) Die individuelle Eignung eines Menschen für eine bestimmte Arbeit: Seine persönliche Leistungsfähigkeit sollte den Arbeitsanforderungen so weit wie möglich entsprechen.

<sup>119</sup> vgl. Wöhe, 2000, S. 46-48.

<sup>120</sup> vgl. Becker/Langosch, 2002, S. 13f.

- 
- b) Die objektiven Arbeitsbedingungen: Arbeitsverfahren, Arbeitsplatz sowie Arbeitszeit und –tempo. Insgesamt sollten die Arbeitsbedingungen so gestaltet werden, dass sie den Mitarbeiter möglichst wenig belasten.

*Schierenbeck* beschreibt hier zwar hauptsächlich den Arbeitsplatz im Unternehmen, also die Fertigung oder das Büro. Nach Ansicht der Verfasserin besteht jedoch auch ein enger Zusammenhang zum Travel Management. Denn auch die Reiserichtlinien eines Unternehmens sollten so gestalten sein, dass der Reisende möglichst wenig belastet wird.

- c) Die unter a) genannte individuelle Eignung bezog sich lediglich auf das Können eines Mitarbeiters, nicht jedoch auf das Wollen. Denn „die individuelle Arbeitseignung wird erst durch den subjektiven Leistungswillen, ..., produktiv wirksam“. Der subjektive Leistungswille wird durch Leistungsanreize und Leistungsmotive ausgelöst.<sup>121</sup>

An dieser Stelle erscheint es sinnvoll, näher auf den Begriff **Leistung** einzugehen, dessen Definition sich jedoch relativ schwierig gestaltet, da er in mehreren wissenschaftlichen Disziplinen auftaucht und dort unterschiedliche Verwendung findet. Während die Physik Leistung als Arbeit pro Zeiteinheit versteht, gibt Leistung in der Volkswirtschaftslehre unter anderem die Summe aller erzeugten Güter und Dienstleistungen an.<sup>122</sup>

Doch selbst in der Betriebswirtschaftslehre ist Leistung nicht einheitlich definiert. Dies verdeutlicht Tabelle 5. Für die vorliegenden Ausführungen ist das **ergebnisorientierte Verständnis** von besonderer Bedeutung, dessen einzelne Ausprägungen anschließend näher betrachtet werden.

---

<sup>121</sup> vgl. Schierenbeck, 1993, S. 187-189.

<sup>122</sup> vgl. Becker, 2003, S. 41.

Verständnis	Leistung =
Technologieorientiert	Arbeit pro Zeiteinheit
Tätigkeitsorientiert	Tätigkeit als Verhalten ----- Tätigkeit als betriebliche Funktion
Ergebnisorientiert	Ergebnis eines Kombinations- prozesses (absoluter Leistungs- begriff) ----- effizienter Kombinationsprozess (relativer Leistungs begriff) ----- abgesetzte Güter und Dienste ----- erzielter Wertschöpfungsbeitrag ----- Gegenbegriff zu den Kosten
Umfassend	Tätigkeit plus Ergebnis

Tabelle 5: Der Leistungsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre  
Quelle: In Anlehnung an Becker, 2003, S. 77.

- *Leistung als Ergebnis eines Kombinations- oder auch Leistungserstellungs- prozesse:* Es wird nur das Ergebnis des Prozesses betrachtet, nicht jedoch, ob er effizient abläuft.
- *Leistung als effizienter Kombinationsprozess:* Diese Ausprägung bezieht auch Wirtschaftlichkeitsaspekte mit ein. Ein Zusammenhang zur ersten Interpretation besteht insofern, dass ein positives Ergebnis auch meistens mit einem effizienten Prozess in Verbindung gebracht werden kann. Umgekehrt gesprochen ist ein positives Ergebnis ohne einen effizienten Prozess kaum denkbar.
- *Leistung als abgesetzte Güter und Dienste:* Diese Interpretation ist eher fragwürdig, denn auch wenn Güter nicht am Markt abgesetzt werden, hat das Unternehmen bereits bei ihrer Herstellung eine Leistung erbracht.
- *Leistung als erzielter Wertschöpfungsbeitrag:* Dieser Begriff beachtet neben der rein betriebswirtschaftlichen auch die gesamtwirtschaftliche Komponente.

---

Leistung ist nach diesem Verständnis „die durch das Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit entstandene bzw. produzierte Wertschöpfung“. Diese Auffassung betrachtet zwar auch das Ergebnis, doch gerade die Effizienz der Prozesse wird stark hervorgehoben. Denn nicht die Gewinnerzielung des Unternehmens steht im Vordergrund, sondern die Schaffung von Werten – eben die Wertschöpfung – unabhängig davon, ob das Unternehmen Gewinne erzielt.

- *Leistung als Gegenbegriff zu den Kosten:* Leistung wird hier verstanden als „bewertete, sachzielbezogene Gütererstellungen“. Findet diese Interpretation in der Betriebswirtschaftslehre zwar häufig Anwendung, so ist sie gerade bei der Beurteilung von Mitarbeitern aufgrund des Sachzielbezugs zu eng gefasst.<sup>123</sup>

Diese verschiedenen Verständnisse des Begriffes Leistung führen dazu, dass Leistung im Unternehmen nicht oder nur schwer gemessen werden kann. Lediglich der direkte Vorgesetzte kann die Leistung eines Mitarbeiters bewerten.<sup>124</sup>

Wenn wir nun die **Arbeitsleistung** betrachten, geschieht dies mit dem Ziel eine Verbindung zwischen den verschiedenen Formen der Motivation und der Arbeitsleistung herzustellen. Basis ist hierbei die These, dass menschliches Verhalten von persönlichen Merkmalen und der Umwelt abhängig ist. Ausschlaggebend sind in erster Linie die personenbezogenen Determinanten, denn jeder Mensch besitzt bestimmte Fähigkeiten. Diese Fähigkeiten sind teilweise angeboren bzw. hängen von der Physis und der Psyche der Person ab. In diesem Fall spricht man von **Leistungsdisposition**. Hierzu zählen beispielsweise das Alter, die körperliche Konstitution oder auch Reaktionen auf Stress oder Verantwortung. Andere Fähigkeiten werden im Laufe des Lebens erworben – dies ist die **Leistungsfähigkeit**<sup>125</sup> im engeren Sinn. Doch auch die Leistungsfähigkeit bringt noch keine Leistung hervor, wenn nicht ein gewisser Anreiz die **Leis-**

---

123 vgl. Becker, 1992, S. 49-67.

124 Sprenger, 2004, S. 104.

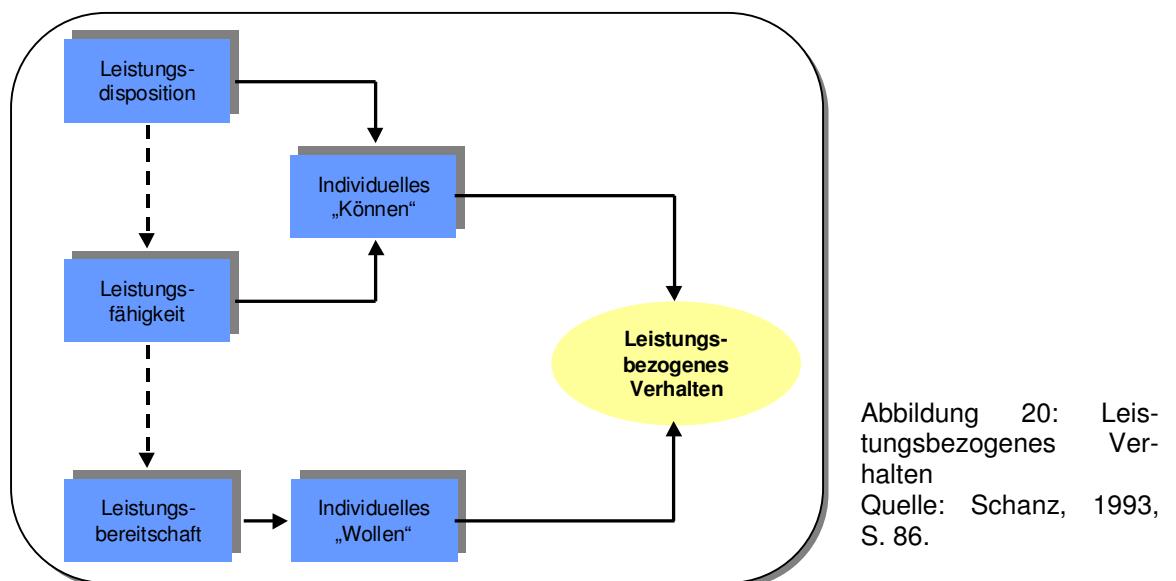
125 Zur Leistungsfähigkeit zählen unter anderem Begabung und intellektuelle Anlage, Charaktereigenschaften wie Zuverlässigkeit, Sorgfalt, Verantwortungsgefühl, etc., fachliche Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie körperliche Verfassung wie Alter, Belastbarkeit, Gesundheitszustand, etc. (vgl. Schierenbeck, 1993, S. 187-189.)

**tungsbereitschaft** anregt. Auch die Motivation spielt hier eine Rolle, denn der Mensch leistet nur etwas, wenn er es *will*. Eine Arbeitsleistung ergibt sich schlussendlich aus dem Produkt von Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft, denn das eine kann ohne das andere keine Leistung bewirken.<sup>126</sup>

Wie bereits erwähnt, spielt auch die Umgebung eine wichtige Rolle bei der Arbeitsleistung. Vorteil dieser situationsbezogenen Determinanten ist, dass sie von außen beeinflussbar und somit gestaltbar sind. Zu nennen sind hier insbesondere:

- Die Arbeitsorganisation (Aufbau- und Ablauforganisation): Die Effizienz der Abläufe leistet einen großen Beitrag für die individuellen Leistungsmöglichkeiten.
- Die Ergonomie<sup>127</sup>: Sie befasst sich mit der zweckmäßigen Gestaltung des Arbeitsplatzes, der Arbeitsmittel und der Bewegungstechnik.
- Das Anreizsystem<sup>128</sup>: Entspricht es den Motiven der Mitarbeiter, kann es deren Leistungsbereitschaft hervorrufen und steigern.

Abbildung 20 verdeutlicht nochmals die Zusammenhänge.<sup>129</sup>



<sup>126</sup> vgl. Schanz, 1993, S. 81-83, 86f.

<sup>127</sup> Ergonomie ist die „Lehre von der Arbeit des Menschen“. (Schanz, 1993, S. 84.)

<sup>128</sup> vgl. Punkt 5.3.4 Betriebliche Anreizsysteme, ab S. 58.

<sup>129</sup> vgl. Schanz, 1993, S. 83-86.

### 5.3.2 Arbeitszufriedenheit

Häufig wird die Frage gestellt, inwieweit Leistung und Zufriedenheit zusammenhängen, ob Zufriedenheit die Leistung fördert, ob Leistung Zufriedenheit hervorruft, oder ob unter Umständen eine dritte Größe dabei eine Rolle spielt.<sup>130</sup>

Auch zum Begriff der Arbeitszufriedenheit finden sich in der Literatur verschiedene definitorische Ansätze, wobei für die vorliegende Arbeit der folgende Ansatz von Interesse ist: **Arbeitszufriedenheit** wird als Einstellung zur Arbeit bzw. zu Aspekten der Arbeitssituation verstanden, genauer: „Auf dem Hintergrund anreiztheoretischer Auffassungen wird .. Zufriedenheit verstanden als strukturierte, bewertende und möglicherweise handlungsrelevante Einstellung zur Arbeit; Umweltgegebenheiten werden hinsichtlich ihres positiven Gefühlswerts beurteilt.“<sup>131</sup>

Arbeitszufriedenheit ist also die „Zufriedenheit mit einem gegebenen betrieblichen Arbeitsverhältnis“ und nicht „Berufszufriedenheit“ oder „Zufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit“. Der Begriff Arbeitszufriedenheit ist nicht von vornherein positiv zu deuten.<sup>132</sup>

Arbeitszufriedenheit kann nach der Theorie von *Herzberg* durch Motivatoren ausgelöst werden. Hygienefaktoren verhindern lediglich Arbeitsunzufriedenheit. Mögliche Motivatoren sind zum Beispiel:

- Arbeit, die den Geist fordert und nicht nur ausführende Tätigkeiten einschließt
- eine den Lebenszielen des Arbeitnehmers entsprechende Arbeitssituation
- sichtbare Teilhabe an Erfolg und Leistung, sowie daraus resultierend Selbstachtung und Wertschätzung
- eigene Talente, Interessen und Fähigkeiten können eingebracht werden
- angemessene Entlohnung

---

<sup>130</sup> vgl. Comelli/Rosenstiel, 1995, S. 39f.

<sup>131</sup> Neuberger, 1978, S. 14.

<sup>132</sup> Bruggemann et al., 1975, S. 13, 19.

- 
- eine Führung, die Selbstverantwortung, Eigeninitiative und individuelles Wachstum fördert.<sup>133</sup>

Jeder Mensch hat Erwartungen an seinen Arbeitsplatz, die ihm mehr oder weniger bewusst sind. Werden diese Erwartungen erfüllt, resultiert dies in aller Regel in Zufriedenheit und umgekehrt. Ist der Mitarbeiter mit seiner Arbeit zufrieden kann das zweierlei Auswirkungen haben:

- Er kann seine Ansprüche und somit auch seine Leistungsbereitschaft auf demselben Niveau halten.
- Er kann seine Ansprüche erhöhen, was in der Regel in einer Steigerung der Leistungsbereitschaft resultiert.<sup>134</sup>

*Bruggemann et al.* unterscheiden diesbezüglich sechs **Formen der Arbeitszufriedenheit**, wobei zunächst zwischen stabilisierender Zufriedenheit und diffuser Unzufriedenheit differenziert wird.

Jedes Individuum hat Vorstellungen davon, inwiefern die Arbeitssituation im Ganzen die Befriedigung der persönlichen Bedürfnisse beeinflussen soll. Dieser Soll-Wert wird mit dem Ist-Zustand verglichen und bewertet. Fühlt die Person Befriedigung, tritt **stabilisierende Zufriedenheit** ein. Erhöht die Person nun ihre Ansprüche, so spricht man von **progressiver Arbeitszufriedenheit**, hält sie die Ansprüche konstant von **stabilisierter Arbeitszufriedenheit**.

Weichen Soll- und Ist-Vorstellungen von der Bedürfnisbefriedigung negativ voneinander ab, so herrscht **diffuse Unzufriedenheit**. Das Individuum kann sein Anspruchsniveau senken und erreicht somit eine **resignative Arbeitszufriedenheit**. Wird das Anspruchsniveau nicht gesenkt, sondern stabil gehalten und die Person nimmt die Situation verfälscht wahr, spricht man von **Pseudo-Arbeitszufriedenheit**. Der Angestellte kann jedoch auch nach Lösungen suchen, um das Defizit zu beseitigen, dann herrscht **konstruktive Arbeitszufriedenheit**, nimmt er die Situation wie gegeben hin besteht **fixierte Arbeitsunzufriedenheit**.

---

<sup>133</sup> vgl. Richter, 1994, S. 187 sowie Tabelle 4: Motivatoren und Hygienefaktoren in der Arbeitswelt, S. 39.

<sup>134</sup> vgl. Comelli/Rosenstiel, 1995, S. 33.

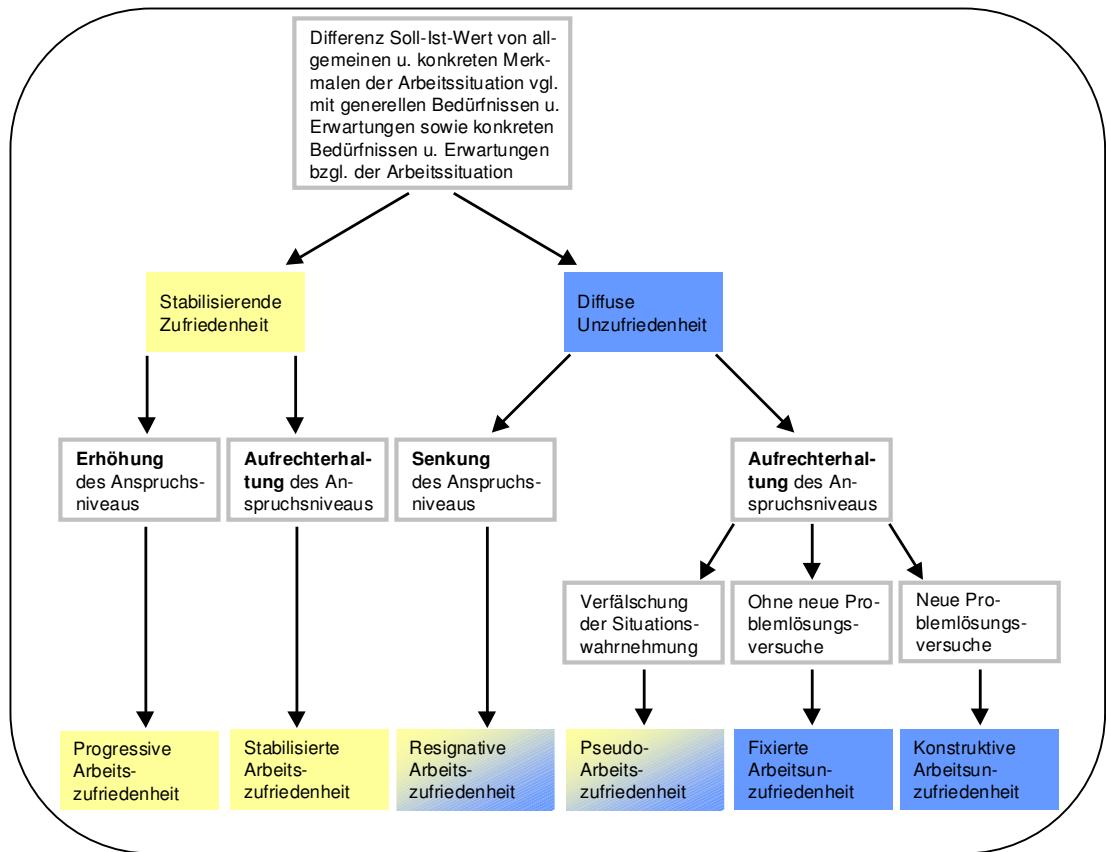


Abbildung 21: Formen der Arbeitszufriedenheit

Quelle: In Anlehnung an Bruggemann et al., 1975, S. 132-136.

Es ist zu erkennen, dass insbesondere die progressive Arbeitszufriedenheit eine gesteigerte Leistungsbereitschaft mit sich bringt. Dies ist der Fall, wenn durch das erhöhte Anspruchsniveau neue Bedürfnisse entstehen, die nur durch einen erhöhten Arbeitsaufwand befriedigt werden können. Ähnlich ist die Situation bei konstruktiver Arbeitsunzufriedenheit. Auch hier versucht der Mitarbeiter durch gesteigerte Leistungsbereitschaft einen Mangel zu beseitigen.<sup>135</sup>

Bei der Frage danach, ob und wie Arbeitszufriedenheit beeinflusst werden kann, muss beachtet werden, dass es sich dabei um eine relativ stabile Einstellung des Einzelnen zu seiner Arbeitssituation handelt. Letztlich geht es langfristig darum, die persönlichen Bedürfnisse zu befriedigen. Trägt die Arbeitssituation dazu bei, entwickelt der Mitarbeiter eine positive Einstellung zu seiner Arbeit – Arbeitszufriedenheit entsteht. Hat er den Eindruck, dass das

135 vgl. Bruggemann et al., 1975, S. 144f.; Comelli/Rosenstiel, 1995, S. 34f.

Gegenteil der Fall ist, entwickelt er eine negative Einstellung, also Arbeitszufriedenheit.

Arbeitszufriedenheit bzw. –unzufriedenheit und Leistung können dabei sehr wohl miteinander in Verbindung stehen. Es sind vier Kombinationen denkbar, wobei die gelb unterlegten häufiger vorkommen:

		Leistung	
		hoch	niedrig
Zufriedenheit	hoch	Hohe Leistung & hohe Zufriedenheit, z.B. Sportstar	Hohe Leistung & geringe Zufriedenheit, z.B. Straflager
	niedrig	Niedrige Leistung & hohe Zufriedenheit, z.B. "typische" Beamte	niedrige Leistung & niedrige Zufriedenheit, z.B. falsch eingesetzter Mitarbeiter

Abbildung 22: Kombinationen von Leistung und Zufriedenheit

Quelle: Eigene Darstellung<sup>136</sup>

Bereits *Bruggemann et al.* sehen Probleme bei der linearen Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung, denn es spielen weitere Faktoren mit hinein, die nichts mit der Zufriedenheit an sich zu tun haben:

- der Arbeitende muss seinen leistungsfördernden Energieaufwand steigern
- der Arbeitende muss die Mehrleistung erbringen *können*
- Arbeits- und andere Umweltbedingungen müssen die Leistungssteigerung zulassen.<sup>137</sup>

Nach *Schanz* ist der Zusammenhang „Arbeitszufriedenheit als Voraussetzung für Arbeitsleistung“ kaum nachweisbar. Es wurden zwar mehrere Studien zu

136 vgl. Comelli/Rosenstiel, 1995, S. 37-39.

137 vgl. Bruggemann et al., 1975, S. 142f.

---

diesem Sachverhalt durchgeführt, aber nur ein schwach positives Ergebnis erzielt.<sup>138</sup>

Auch *Richter* sieht diesen Zusammenhang nur zum Teil. Ein linearer Bezug, dass Arbeitszufriedenheit automatisch eine höhere Leistung mit sich bringt, kann nicht hergestellt werden, denn auch unzufriedene Mitarbeiter können – notfalls unter Zwang – dieselbe Leistung erbringen. Einen deutlichen Bezug sieht er jedoch zwischen der Arbeitszufriedenheit und Leistungsvariablen im Umfeld der eigentlichen Tätigkeit. Hier sind Fehlzeiten ebenso zu nennen wie unter anderem Ausnutzung der Arbeitszeit, Beschwerdehäufigkeit, Kooperationsbereitschaft, Engagement und Flexibilität. Arbeitszufriedenheit fördert demnach die Arbeitsmoral der Mitarbeiter, was *Richter* als „Goodwill-Potential“ bezeichnet. Demnach ist die Förderung der Arbeitszufriedenheit ein wichtiges Instrument zur Leistungsoptimierung, denn „so liegt die Förderung von Arbeitszufriedenheit in den Betrieben letztlich sowohl im Interesse des Unternehmens an wirtschaftlich effektiven Führungsbeziehungen als auch in jenem des Arbeitnehmers an humanen Lebensbedingungen.“ Auch ein Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Gesundheit sowie allgemein positiven Lebensumständen ist nicht auszuschließen.<sup>139</sup>

### 5.3.3 Gallup-Studie zur Mitarbeiterzufriedenheit

Den Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeitermeinung und Produktivität hat das Gallup-Institut in einer Studie untersucht. Ziel der Studie war es zu ermitteln, ob neben den herkömmlichen Indikatoren wie relativer Marktanteil oder Einnahmen und Gewinne, auch weiche Faktoren wie Kundenvertrauen, Kundenzufriedenheit und eben Mitarbeiterzufriedenheit Aussagen über die Produktivität eines Unternehmens zulassen. Zur Untersuchung dieses Sachverhalts wurden zwölf Fragen, die „Q12“, entwickelt.<sup>140</sup> Die Fragen sind anhand einer Skala von 1 bis 5 zu beantworten, wobei 1 ein starkes Nein und 5

---

138 vgl. Schanz, 1993, S. 130f.

139 vgl. Richter, 1994, S. 187-189.

140 vgl. Creusen, 2004, S. 40-43.

ein starkes Ja bedeutet.<sup>141</sup> Diese zwölf Fragen wurden zuletzt in 2002 insgesamt 993 Arbeitnehmern über 18 Jahren gestellt. Es stellte sich dabei folgende Aufteilung zwischen engagierten und (aktiv) unengagierten Arbeitnehmern heraus:

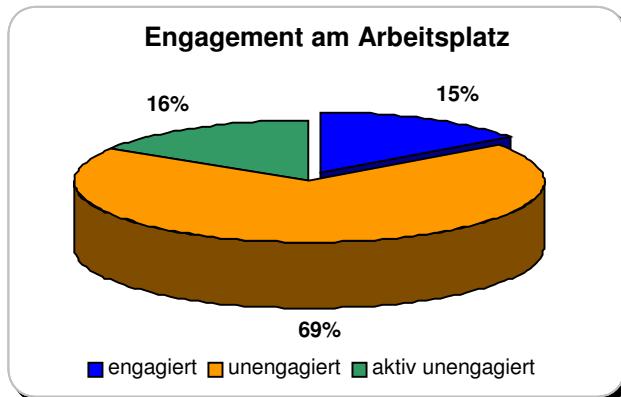


Abbildung 23: Engagement am Arbeitsplatz  
Quelle: Eigene Darstellung

Auffällig ist, dass lediglich 15 % der Arbeitnehmer engagiert an ihrem Arbeitsplatz tätig sind. Unter „aktiv unengagiert“ versteht man Mitarbeiter, die verstimmt sind und ihre negative Einstellung zu ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber häufig auf aggressive Weise zeigen. Durch den sehr hohen Anteil an unengagierten Mitarbeitern entsteht ein geschätzter gesamtwirtschaftlicher Schaden von bis zu 221 Milliarden Euro pro Jahr, resultierend aus schwacher Mitarbeiterbindung, hohen Fehlzeiten und niedriger Produktivität.<sup>142</sup>

Um diesen Zusammenhang zwischen Mitarbeitermeinung und Betriebsleistung nachzuweisen, hatte das Gallup-Institut bereits im Vorfeld eine umfassende Studie durchgeführt. Dazu wurden insgesamt 2.500 Geschäftseinheiten und 24 Unternehmen aus verschiedenen Branchen untersucht. Auf der einen Seite wurden insgesamt 105.000 Mitarbeitern die zwölf Fragen gestellt. Auf der anderen Seite wurden Daten zu Produktivität, Rentabilität, Mitarbeiterloyalität und Kundenzufriedenheit in den entsprechenden Geschäftseinheiten gesammelt. Ziel war es, zu klären, ob die allgemeine Auffassung, dass zufriedene Mitarbeiter produktiver seien, zu belegen ist.

<sup>141</sup> vgl. Buckingham/Coffman, 2002, S. 21-24. Zu den zwölf Fragen siehe Anhang A.

<sup>142</sup> vgl. o.V., 2002a, S. 1, 5.

---

Zu den Resultaten der Analyse führen *Buckingham/Coffman* aus: „... stellten wir fest, dass jene Mitarbeiter, die relativ positiv auf unsere zwölf Fragen antworten, tatsächlich auch in Betrieben mit einem relativ hohen Niveau in puncto Produktivität, Gewinn, Mitarbeiterbindung und Kundenzufriedenheit arbeiteten. Damit konnte erstmals ein breiter und unternehmensübergreifender Zusammenhang zwischen Mitarbeitermeinung und Betriebsleistung / Unternehmenserfolg nachgewiesen werden.“ Es stellte sich also heraus, dass ein Betrieb umso ertragreicher ist, je mehr Punkte bei den zwölf Fragen vergeben wurden.<sup>143</sup>

### 5.3.4 Betriebliche Anreizsysteme

Trotz aller Diskussionen, ob und wie man Mitarbeiter motivieren kann, sind Anreizsysteme gängig. Die betrieblichen Anreizsysteme werden unterteilt in materielle und immaterielle Anreize. Zu den materiellen Anreizen zählen vor allem die monetären Ansätze. Die immateriellen Anreize beinhalten unter anderem Mitsprache- und Mitgestaltungsrechte, soziale Kommunikation, Aufstiegsmöglichkeiten und das Betriebsklima.<sup>144</sup>

#### 5.3.4.1 Leistungslohn

Beim Leistungslohn, der den Menschen als *homo oeconomicus* betrachtet<sup>145</sup>, unterscheidet man zwischen Akkord- und Prämienlohn.

Der **Akkordlohn** wird „proportional zu den hergestellten Mengeneinheiten“ berechnet. Akkordlohn kann jedoch nur eingeführt werden, wenn die Arbeit akkordfähig und akkordreif ist. Das heißt die Arbeitsmethode muss bekannt und mengenmäßig erfassbar sein. Außerdem muss der Mitarbeiter die Arbeit ohne Störungen ausführen können.<sup>146</sup> Da die beruflichen Tätigkeiten von Geschäfts-

---

<sup>143</sup> Buckingham/Coffmann, 2002, S. 25f., S. 34-36.

<sup>144</sup> vgl. Schierenbeck, 1993, S. 134; Jung, 1995, S. 554.

<sup>145</sup> vgl. Frey in Frey/Osterloh, 2000, S. 85.

<sup>146</sup> vgl. Hentze, 1995, S. 98f.

---

reisenden in aller Regel nicht akkordfähig und akkordreif sind, wird auf den Akkordlohn nicht weiter eingegangen.

Beim **Prämienlohn** kommt „zum Grundlohn ... eine Prämie, die von einer vom Menschen beeinflußten Mehrleistung oder einer anderen, objektiv bestimmbaren Einflußgröße abhängt“ hinzu. Im Gegensatz zum Akkordlohn wird beim Prämienlohn die Prämie nur durch die Mehrleistung und nicht durch die gesamte Leistung bestimmt. Die Prämie muss von der Leistungszulage unterschieden werden. Prämien messen sich am objektiv und materiell festgestellten Arbeitsergebnis, Leistungszulagen hingegen unterliegen subjektiven Einflüssen.<sup>147</sup>

Die Frage, ob Geld nun jedoch den Mitarbeiter zu einer höheren Leistung motiviert, wird in der Literatur kontrovers diskutiert. Der Taylorismus beantwortet diese Frage mit einem eindeutigen „Ja“, ausgehend von der Ansicht, dass der Mensch rational-ökonomisch denkt.<sup>148</sup> Auch die moderne **Prinzipal-Agenten-Theorie** fordert einen der Leistung so weit wie möglich angepassten Lohn, also einen variablen Leistungslohn – auch „pay for performance“. Diese Theorie stellt sich die Frage, wie die Vorgesetzten (= Prinzipale) ihre Untergebenen (= Agenten) dazu bringen können, im Sinne des Unternehmens zu handeln. Gerade in den letzten Jahren hat diese Theorie insbesondere auf Geschäftsführerebene an Bedeutung gewonnen, was folgende Zahlen wiederspiegeln: In Deutschland erhalten 89 % der in der Geschäftsleitung Tätigen einen variablen Leistungslohn mit einem Anteil von 37 % am Gesamtlohn.<sup>149</sup>

Doch bereits ältere Theorien zweifeln die motivierende Wirkung von Geld an. Zunächst einmal Streben die Menschen in der Regel nicht nach dem Geld an sich, sondern danach, was sie mit dem Geld tun, welche Bedürfnisse sie damit befriedigen können. Nach Herzberg<sup>150</sup> kann Geld sowohl Motivator als auch – und das in den meisten Fällen – Hygienefaktor sein. Denn fällt die Bezahlung in den Augen des Mitarbeiters zu niedrig aus, ist er unzufrieden. Ist die Bezahlung hingegen angemessen, ist er deswegen nicht automatisch zufriedener. Geld ist

---

<sup>147</sup> vgl. Hentze, 1995, S. 101f.

<sup>148</sup> vgl. Punkt 5.3 Arbeitsmotivation in der Praxis, ab S. 44.

<sup>149</sup> vgl. Frey in Frey/Osterloh, 2000, S. 75-83.

<sup>150</sup> vgl. Punkt 5.2.1 Inhaltstheorien, ab S. 35.

---

nur in dem speziellen Fall ein Motivator, wenn zwischen der erbrachten Leistung und dem Lohn ein direkter Zusammenhang hergestellt werden kann, wenn also Prämien, Zulagen oder ein Leistungslohn gezahlt werden.<sup>151</sup>

Wann tritt nun also welcher Fall ein? Diese Frage kann nur beantwortet werden, wenn man sich den Menschen an sich genauer anschaut und ihn nach seinen Motiven typisiert. Denn abhängig davon, ob er intrinsisch oder extrinsisch motiviert ist, empfindet er Leistungslohn als zusätzlichen Anreiz oder als demotivierend. Die extrinsisch motivierten Mitarbeiter werden unterteilt in Einkommensmaximierer und in Statusorientierte. Erstere streben vor allem nach einem hohen Einkommen. Für sie ist daher ein Leistungslohn als Motivator geeignet. Zweitere haben sich eine erfolgreiche Karriere zum Ziel gesetzt. Sie sprechen zwar auch auf Leistungslohn an, es gäbe jedoch häufig Alternativen mit ähnlicher Wirkung, da es dem Statusorientierten in erster Linie darum geht, sich von den anderen abzuheben. Bei intrinsisch motivierten Menschen kann man zwischen Loyalen, Formalisten und Selbstbestimmten unterscheiden. Für keinen von ihnen ist Leistungsmittel als Motivator geeignet. Der Loyale hätte das Gefühl, seine Leistung reiche nicht mehr aus, und auch der Formalist würde befürchten, dass er seine Aufgaben nicht mehr richtig erledige. Der Selbstbestimmte sieht sich durch Leistungslohn in der Verfolgung seiner selbstgesetzten Ziele gestört (vgl. Tabelle 6).

---

<sup>151</sup> vgl. Comelli/Rosenstiel, 2003, S. 154f.

	Motivation				
	extrinsisch		intrinsisch		
Menschen-typ	Einkommens-maximierer	Status-orientierte	Loyale	Formalisten	Selbst-bestimmte
Ziele	Geldeinkommen	Position	Identifikation mit Firmenziele	richtiges Verfahren	Verfolgung der eigenen Ideologie
Wirkung von Leis-tungslohn	mehr Anstrengung und Leistung; Interessen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer werden auf einen Nenner gebracht	verstärkte Leistung, wenn sie sich damit gegenüber Mitarbeitern und nach außen differenzieren können	Mitarbeiter denkt, dass seine momentane Leistung nicht ausreichend ist	Mitarbeiter denkt, dass er seine Aufgaben nicht richtig abwickelt	Leistungsbereitschaft nimmt ab
Eignung von Leis-tungslohn	ohne Einschränkungen geeignet	geeignet, aber häufig gibt es nicht-monetäre Alternativen mit z.T. symbolischem Charakter	nicht geeignet, da die intrinsische Motivation z.T. drastisch zurückgeht		

Tabelle 6: Wirkung von Leistungslohn in Abhängigkeit vom Menschentyp

Quelle: Eigene Darstellung<sup>152</sup>

Die negative Auswirkung des Leistungslohns auf intrinsisch motivierte Mitarbeiter resultiert aus dem bereits unter Punkt 5.3 erläuterten Verdrängungseffekt.

### 5.3.4.2 Incentivereisen

Gerade im Geschäftsreisebereich sind Incentivereisen beliebt. Sie sind definiert als „a global management tool that uses an exceptional travel experience to motivate and/or recognize participants for increased levels of performance in support of the organizational goals“. Incentives bilden somit eine Brücke zwischen Geschäfts- und Urlaubsreisen.<sup>153</sup> Das Besondere an Incentivereisen ist, dass es sich hierbei um Urlaubs- bzw. Freizeitreisen mit einem geschäftlichen Hintergrund handelt. So ist es üblich, neben den Freizeitaktivitäten auch geschäftliche Ziele zu verfolgen, indem beispielsweise eine Schulung eingebaut

152 vgl. Frey in Frey/Osterloh, 2000, S. 89-97.

153 SITE in Swarebrooke/Horner, 2001, S. 6.

---

wird. Um Neid unter den Mitarbeitern zu verhindern, sollte vor Durchführung der Reise klar definiert werden, wer sich wie für diese Reise qualifizieren kann.<sup>154</sup>

#### 5.3.4.3 Bonusprogramme

Bonusprogramme sind besonders im Bereich der Geschäftsreisen interessant. Das bekannteste Bonusprogramm im Bereich Reisen in Deutschland ist Miles&More® von Lufthansa mit mehr als sieben Millionen Mitgliedern, über 100 Partnerunternehmen sowie unzähligen Flug-, Sach- und Erlebnisprämien. Neben den Prämien bieten diese Meilenprogramme der Fluggesellschaften weitere Vorteile: Vielflieger bei Lufthansa etwa können speziell eingerichtete Lounges nutzen und profitieren von einem beschleunigten Check-in.<sup>155</sup> Doch nicht nur im Bereich der Fluggesellschaften gibt es Kundenkarten, sondern beispielsweise auch in der Hotellerie und der Autovermietung.<sup>156</sup>

Eine häufig diskutierte Frage ist die Nutzung dieser Bonusprogramme: Sollen die gesammelten Punkte dienstlich oder privat verwendet werden? Für beide Alternativen gibt es Argumente, die dafür oder dagegen sprechen. Die diesbezügliche Entscheidung obliegt der Geschäftsleitung des Unternehmens und ist stark von der Unternehmensphilosophie abhängig. Nachfolgende Tabelle zeigt eine Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile der beiden Nutzungsvarianten:

---

<sup>154</sup> vgl. Swarebrooke/Horner, 2001, S. 197f., 204.

<sup>155</sup> vgl. Brochhausen et al., 2004, S. 52f.

<sup>156</sup> Marktführer bei den Hotelbonusprogrammen ist derzeit Marriott mit 19 Millionen Bonus-sammlern. (vgl. Pütz-Willems, 2003b, S. 46.)

	dienstliche Nutzung	private Nutzung
Vorteile	<p>Direkte Kostenersparnisse für Flugreisen um mind. 10 % auf Kurzstrecken bzw. 15 bis 35 % auf Langstrecken.</p> <p>"Indirektes Sparen": Wenn die Mitarbeiter die Meilen abgeben müssen, sind sie eher bereit, alternative Fluggesellschaften zu buchen. Das Travel Management kann so besser steuern und nimmt eine bessere Verhandlungsposition gegenüber den Fluggesellschaften ein.</p> <p>Laut Rechtsprechung stehen dienstlich erflogene Meilen dem Unternehmen zu, vorausgesetzt dies ist in den Reiserichtlinien festgehalten.</p>	Motivation der Mitarbeiter/Incentive-Gedanke
Nachteile	<p>Kosten durch Programmauswahl und Umsetzung (z.B. Buchung von Tickets und Upgrades) in Höhe von ca. 2 % der Flugkosten.</p> <p>Geschäftliche Flüge werden meistens kurzfristig gebucht, die Meilenprogramme erfordern aber häufig eine frühzeitige Reservierung</p>	<p>Gefahr von Mehrkosten, da Reisende bevorzugte Fluggesellschaften buchen, statt diese entsprechend der Reiserichtlinien zu wählen.</p> <p>"Futterneid" unter nichtreisenden Mitarbeitern</p>

Tabelle 7: Dienstliche und private Nutzung von Bonusmeilen

Quelle: Eigene Darstellung<sup>157</sup>

Die Tabelle zeigt, dass eigentlich keine rationalen Gründe für eine private Nutzung sprechen. Dennoch ist dies in vielen Unternehmen noch die Regel. Wird trotz der wenigen rationalen Argumente für die private Nutzung der Meilen entschieden, kann der Travel Manager sich dies auch zum Nutzen machen. Er muss in diesem Fall den Reisenden aufzeigen, welche Programme welche Vorteile mit sich bringen, um so die Wahl der Fluggesellschaften doch steuern zu können. Auf diese Weise kann er eine gute Verhandlungsposition gegenüber den Fluggesellschaften einnehmen.<sup>158</sup>

Was die Literatur zu diesem Thema nicht berücksichtigt, ist die Gefahr der Demotivation der Geschäftsreisenden, wenn sie die erflogenen Meilen dienstlich verwenden müssen.

<sup>157</sup> vgl. Poynter, 1990, S. 135, 233f.; Zimmermann, 2000, S. 57f.; Espich, 2001, S. 46f.; Bhagwanani, 2003, S. 74-80; Graue, 2004a, S. 30f.

<sup>158</sup> vgl. Bhagwanani, 2003, S. 74-80.

## 5.4 Kritik an den Motivationstheorien

Einen modernen Kritiker der Motivationstheorien findet man in *Sprenger*. Er ist der Ansicht, dass alle Motivation gleichzusetzen ist mit Demotivation. Anreizsysteme beispielsweise unterstellen den Mitarbeitern, dass sie selber nicht an einer qualitativ hochwertigen Arbeitsverrichtung interessiert seien. So setzen sämtliche Motivationsmaßnahmen bei der Leistungsbereitschaft an. Sie soll gesteigert werden. Das Problem liegt jedoch in der Regel nicht darin, dass Mitarbeiter nicht arbeiten wollen, sondern dass sie nicht arbeiten können oder dürfen. Erfolgt dann ein Versuch, sie von außen zu motivieren, erweckt dies den Anschein, dass der Vorgesetzte ihnen mangelnde Leistungsbereitschaft unterstellt. Dies führt dazu, dass der Mitarbeiter nicht mehr engagiert an seine Arbeit geht, sondern nur das Nötigste erledigt, sich mehr auf seine Freizeit konzentriert und beginnt, sich über seine Arbeit zu beklagen. *Sprenger* ist der Meinung, dass dem Mitarbeiter mehr Freiräume zugestanden werden sollten.<sup>159</sup>

Leistungsanreize gleich welcher Art sind nach *Sprenger* also nicht von Nutzen. Auch Zugeständnisse beispielsweise in Form einer höheren Reiseklasse würden keine durch Motivation hervorgerufene Leistungssteigerung bewirken. Im Gegenteil: Würde der Mitarbeiter diese Zugeständnisse als Motivationsversuche erkennen, wäre Demotivation die Folge. Es stellt sich die Frage, wie die Forderung *Sprengers* nach mehr Freiräumen auf den Bereich Geschäftsreisen übertragen werden können. Im Extremfall könnte dies bedeuten, dass man dem Mitarbeiter die Entscheidung überlassen müsste, wann und wie er reist. Sämtliche Vertragsverhandlungen mit Leistungsträgern wären somit hinfällig, die Erarbeitung von Reiserichtlinien nicht erforderlich.

Diese absolute Freiheit erscheint der Verfasserin jedoch nicht sinnvoll. Es sollte nicht völlig auf Reiserichtlinien verzichtet werden, denn das Thema Geschäftsreise von der Buchung bis zur Abrechnung ist so komplex, dass es dem Mitarbeiter nicht möglich wäre, optimale Entscheidungen für sich und das Unternehmen alleine zu treffen. Die Reiserichtlinien sollten vielmehr im Konsens mit den Mitarbeitern erstellt werden und für die Reisenden mehr ein Hilfsmittel als eine Vorschrift darstellen.

---

<sup>159</sup> vgl. *Sprenger*, 2004, S. 107-111.

## 6 METHODISCHE GRUNDLAGEN DER DATENERHEBUNG

Wie bereits zu Beginn erläutert wurde, bildet eine Befragung mittels Fragebogen unter Geschäftsreisenden zum Thema Zufriedenheit einen wichtigen Bestandteil dieser Arbeit. Bevor darauf in Kapitel 7 genauer eingegangen wird, werden jedoch zunächst einige Basisinformationen zum Thema Marktforschung aufgezeigt.

Marktforschung wird definiert als der „systematische Prozeß der Gewinnung und Analyse von Daten für Marketing-Entscheidungen“<sup>160</sup>, der aus mehreren Phasen – unterschiedlicher Anzahl – besteht. Häufig wird der Marktforschungsprozess in fünf Phasen untergliedert:

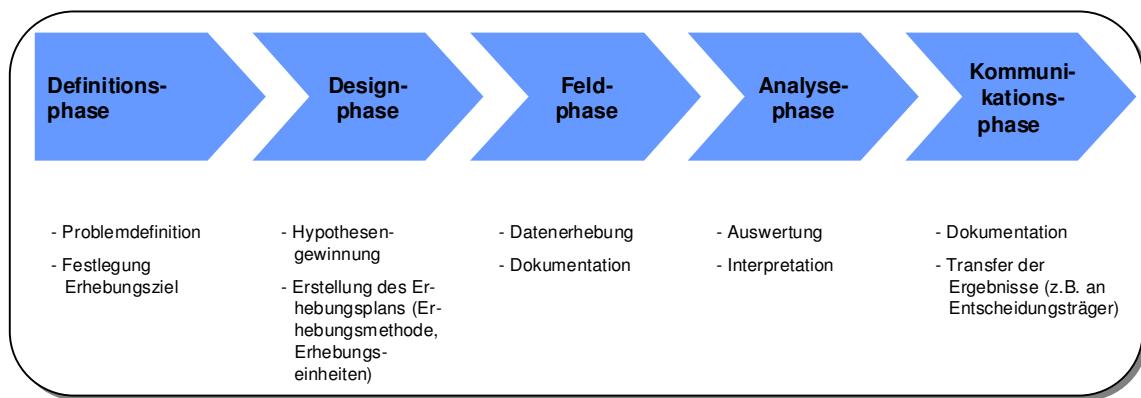


Abbildung 24: Phasen der Marktforschung

Quelle: Eigene Darstellung<sup>161</sup>

**Daten** können sowohl große Zahlenmengen als auch verbale Aussagen sein, die durch Messung bzw. durch Befragung gewonnen werden. Unter Messen versteht man in diesem Zusammenhang „die systematische Beobachtung und Aufzeichnung von empirischen Sachverhalten, mithin die Datenerhebung.“<sup>162</sup> Entscheidungsrelevante Daten werden als **Informationen** definiert. Systematische und gezielte Aktivitäten zur Informationsbeschaffung bezeichnet man als **Erhebung**, wobei zwischen **Primärforschung**, der Erhebung neuer Daten, und **Sekundärforschung**, der Erhebung vorhandener Daten, unterschieden wird. Die **Erhebungsformen** der Primärforschung (field research) werden nach ver-

<sup>160</sup> Hüttner, 1997, S.16.

<sup>161</sup> vgl. Hüttner, 1997, S. 16f.; Nieschlag et al., 2002, S. 390.

<sup>162</sup> Berekoven et al., 2004, S. 71.

schiedenen Kriterien voneinander abgegrenzt, beispielsweise nach dem Umfang in Voll- oder Teilerhebung oder nach der Art des methodischen Vorgehens in Befragung oder Beobachtung. Die Vollerhebung wird auch als Totalerhebung bezeichnet und kommt nur selten, beispielsweise als Volkszählung, vor. Die Teilerhebung entspricht einer „Beschränkung (...) auf einen kleineren Kreis, der, sofern er nach bestimmten statistischen Gesichtspunkten gebildet wird, als **Stichprobe** (...) bezeichnet wird.“<sup>163</sup>

## 6.1 Erstellung eines Fragebogens

Nach dem Erhebungsmodus wird zwischen **schriftlicher**, **telefonischer** und **(persönlich-)mündlicher Befragung** unterschieden, wobei alle drei Varianten Vor- und Nachteile mit sich bringen, von denen Tabelle 8 die wichtigsten darstellt:

	schriftliche Befragung	telefonische Befragung	(persönlich-)mündliche Befragung
Antwortquote	-	+	+
Umfang des Fragebogens	-	-	+
Gefahr von Missverständnissen	-	+	+
komplexe Informationen	-	-	+
Interviewereinfluss	+	-/+	-
schwer erreichbare Berufskreise	+	-/+	-
Kosten	+	+	-

+ : Vorteil - : Nachteil -/+ . Indifferent

Tabelle 8: Vor- und Nachteile verschiedener Befragungsformen  
Quelle: In Anlehnung an Hüttner, 1997, S. 77.

Unabhängig von der Form der Befragung empfiehlt es sich, zur Erleichterung der Auswertung einen Fragebogen zu entwickeln. Außerdem wird auf diese Weise sicher gestellt, dass der Interviewer allen Befragten dieselben Fragen

<sup>163</sup> vgl. Hammann, 1994, S. 60, 64f.; Berekoven et al., 2004, S. 49, 51.

stellt. Die übliche Vorgehensweise bei der Erstellung eines Fragebogens umfasst fünf Schritte:

1. Grundgesamtheit bestimmen
2. Stichprobe auswählen
3. Fragen formulieren
4. Fragebogen konstruieren
5. Pretests durchführen

zu 1.: Unter **Grundgesamtheit** – auch Universum oder Population – versteht man die gesamte Masse, die erhoben wird. Dies ist beispielsweise die gesamte Bevölkerung eines Staates bei einer Volkszählung.<sup>164</sup> Eine Befragung der Grundgesamtheit ist meistens nicht möglich, weshalb in der Regel anstelle einer Vollerhebung eine Teilerhebung durchgeführt wird.

zu 2.: Fiel die Entscheidung zu Gunsten der Teilerhebung aus, muss eine Stichprobe festgelegt werden. Es gibt eine große Anzahl Verfahren zur Auswahl der Stichprobe. Gängige Varianten sind das Quotenverfahren sowie die Auswahl aufs Geratewohl.<sup>165</sup> An dieser Stelle wird nicht weiter auf die einzelnen Methoden eingegangen, Abbildung 25 zeigt lediglich eine Übersicht der verschiedenen Auswahlverfahren.

---

<sup>164</sup> vgl. Hüttner, 1999, S. 123.

<sup>165</sup> Zu den Auswahlverfahren vgl. zum Beispiel Berekoven et al., 2004, S. 52-64.

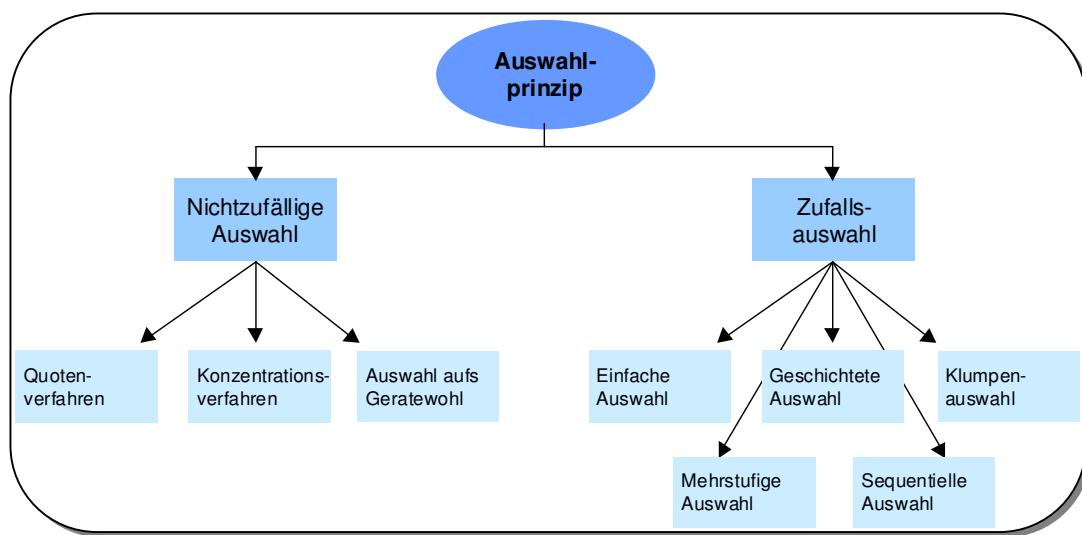


Abbildung 25: Auswahlverfahren für Stichproben

Quelle: In Anlehnung an Hammann, 1994, S. 112.

zu 3.: Die Fragenformulierung ist entscheidend für das Verständnis und auch das Ergebnis der Befragung. Hier gilt es einige Entscheidungen zu treffen, beispielsweise ob offene oder geschlossene Fragen gestellt werden sollen. Tabelle 9 zeigt diesbezüglich eine Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile.

	Offene Fragen	Geschlossene Fragen
Vorteile	Befragter ist in seinen Antworten völlig frei	einfache Auswertung
Nachteile	Antworten gehen u. U. an dem vorbei, was man eigentlich wissen wollte Antworten hängen vom Ausdrucksvermögen der Befragten ab Interviewer kann u. U. Wortlaut falsch wiedergeben und somit Sinn verändern schwierige Auswertung	Befragter ist in seinen Antworten nicht frei, somit Gefahr der Beeinflussung Gefahr, dass sich die Antwortkategorien überschneiden Antwortkategorien können fehlen

Tabelle 9: Vor- und Nachteile von geschlossenen und offenen Fragen

Quelle: Eigene Darstellung<sup>166</sup>

Bei den geschlossenen Fragen kann noch zwischen Alternativfragen mit zwei Antwortmöglichkeiten und Selektivfragen mit mehreren Antwortmöglichkeiten unterschieden werden. Eine Sonderform der Selektivfrage stellt die Skalafrage dar. Es finden verschiedene Arten von Skalen Anwendung, eine häufige Variante ist die Likert-Skala. Typisch für die Likert-Skala ist die Formulierung von

<sup>166</sup> vgl. Hüttner, 1999, S. 101-103; Berekoven et al., 2004, S. 103.

---

Statements, für die der Befragte den Grad seiner Zustimmung – meist auf einer fünfstufigen Skala<sup>167</sup> – angeben soll.

Wichtig bei der Fragenformulierung ist, dass die Fragen einfach, leicht, eindeutig, präzise und nicht suggestiv formuliert werden.<sup>168</sup>

zu 4.: Wichtigster Aspekt bei der Fragebogenkonstruktion ist die Länge. Hier gilt der Grundsatz, sich kurz zu fassen. Beim Aufbau ist darauf zu achten, die Fragen in die richtige Reihenfolge zu bringen:

- am Anfang schnell und leicht zu beantwortende Fragen
- Fragen nach dem „Trichterprinzip“ anordnen, das heißt vom Allgemeinen zum Besonderen
- am Schluss demografische Daten abfragen und offene Fragen für Anmerkungen und Kommentare stellen.<sup>169</sup>

zu 5.: Für den Pretest füllen Testpersonen den Fragebogen aus. So zeigt sich, ob die Fragen verständlich formuliert sind und wie lange die Beantwortung des Fragebogens dauert. Nachbesserungen sind nun noch möglich.<sup>170</sup>

## 6.2 Auswertung eines Fragebogens

Die Auswertung eines Fragebogens muss vor allem bei komplexen Befragungen systematisch erfolgen. Hierbei hilft es, den Fragebogen zunächst zu kodieren. Jeder Frage und jeder Antwortmöglichkeit wird hierbei ein Zeichen, eine Zahl oder ähnliches zugeteilt. So erhält Frage 1 aus Teil A beispielsweise die

---

<sup>167</sup> Die Unterteilung erfolgt häufig folgendermaßen:

- trifft voll und ganz zu
- trifft zu
- trifft teils zu, teils nicht
- trifft eher nicht zu
- trifft ganz und gar nicht zu. (vgl. Hüttner, 1999, S. 108.)

<sup>168</sup> vgl. Hüttner, 1997, S. 100ff., 122f.; Hüttner, 1999, S. 115.

<sup>169</sup> vgl. Kirchhoff et al., 2003, S. 22f.

<sup>170</sup> vgl. Kirchhoff et al., 2003, S. 24f.

---

Kodierung A1. Die möglichen Antworten werden durchnummeriert. Bei einer Ja-Nein-Frage erhält „Ja“ zum Beispiel die 1 und „Nein“ die 2. Auch dem Fall, dass der Befragte keine Angabe macht, wird eine Zahl zugeteilt, beispielsweise die 9. Enthält eine Frage Unterfragen oder handelt es sich um eine Frage mit der Möglichkeit von Mehrfachantworten, so muss jeder Unterpunkt wie eine einzelne Frage behandelt werden. Er erhält dann eine eigene Kodierung. Dies kann zum Beispiel in der Form „A1\_1“ erfolgen. Hat man alle Fragen und Antworten verschlüsselt, ist aus dem Fragebogen ein Kodierplan entstanden.<sup>171</sup>

Mit Hilfe des Kodierplans kann anschließend für jeden Fragebogen eine Zahlenkolonne erstellt werden. Hierfür kann beispielsweise eine Tabelle in MS Excel® angelegt werden. Jede Frage bzw. Unterfrage erhält eine Spalte, in die dann die jeweilige Antwortkategorie eingetragen wird.

Wenn alle ausgefüllten Fragebögen in diese Tabelle eingetragen wurden, kann die Auswertung beginnen. Bevor dabei in die Tiefe gegangen wird, ist es empfehlenswert, eine Grundauswertung durchzuführen. Dabei werden zu jeder Frage die vorkommenden Antwortmöglichkeiten gezählt und in einzelne Tabellen eingetragen. Notwendige Inhalte einer solchen Tabelle sind neben den Daten unter anderem die Fragenummer sowie der Wortlaut der Frage mit den möglichen Antwortvorgaben. In der Regel werden in diesen Tabellen absolute Zahlen neben den zugehörigen Prozentzahlen ausgewiesen.<sup>172</sup>

---

<sup>171</sup> vgl. Kirchhoff et al., 2003, S. 37-40.

<sup>172</sup> vgl. Kirchhoff et al., 2003, S. 47-50.

## 7 FRAGEBOGEN ZUR MITARBEITERZUFRIEDENHEIT

### 7.1 Aufbau des Fragebogens

Gemäß der Theorie aus Kapitel 6 wurde zunächst die Grundgesamtheit bestimmt. Hierbei handelt es sich um alle Geschäftsreisende in Deutschland. Um ein möglichst repräsentatives<sup>173</sup> Ergebnis zu erzielen, wurden verschiedene Arten der Stichprobenauswahl in Erwägung gezogen. Doch aufgrund fehlender Zeit und vor allem fehlender Mittel im Rahmen einer Diplomarbeit wurde darauf verzichtet. Die Umfrage ist somit nicht repräsentativ. Es wurde jedoch beschlossen, die Fragebögen insbesondere an Vielreisende zu versenden, da diese für das Travel Management von besonderer Bedeutung sind.

Trotz der auf den ersten Blick überwiegenden Nachteile fiel die Auswahl auf die Form der schriftlichen Befragung<sup>174</sup>, vor allem aufgrund des Kostenfaktors. Gerade durch die Versendung des Fragebogens per Email gestaltete sich die Erhebung kostengünstig. Den Nachteilen wurde versucht entgegenzuwirken:

- Der Fragebogen wurde auf acht Seiten beschränkt, die mehrere Testpersonen in etwa zehn Minuten beantworteten.
- Die Fragen wurden möglichst einfach formuliert und ebenfalls durch Testpersonen auf ihre Verständlichkeit geprüft.
- Ein Gewinnspiel wurde zur Steigerung der Antwortquote integriert.

Bei der Zusammenstellung der Fragen wurden mehrere vorhandene Studien zu Rate gezogen. Dies bringt die Vorteile mit sich, dass Fehler vermieden sowie Arbeit und Zeit eingespart werden können. Außerdem werden die Ergebnisse der eigenen Studie mit bereits bestehenden Untersuchungen vergleichbar.<sup>175</sup> Folgende Quellen bilden die Basis des Fragebogens:

---

<sup>173</sup> Repräsentativität liegt vor, wenn die Auswahl der Stichprobe so erfolgt, „dass aus dem Ergebnis der Teilerhebung möglichst exakt und sicher auf die Verhältnisse der Gesamtmasse geschlossen werden kann.“ (Berekoven et al., 2004, S. 51.)

<sup>174</sup> vgl. Tabelle 8: Vor- und Nachteile verschiedener Befragungsformen, S. 66.

<sup>175</sup> vgl. Kirchhoff et al., 2003, S. 19.

- 
- Profitravel-Geschäftsreisestudie 1989<sup>176</sup>
  - Wirtschaftswoche Geschäftsreiseklima 2002<sup>177</sup>
  - VDR Geschäftsreiseanalyse 2003<sup>178</sup>
  - Gallup-Studie zur Mitarbeiterzufriedenheit<sup>179</sup>
  - Fragebogen zur Lebenszufriedenheit<sup>180</sup>.

Diese Studien untersuchen verschiedene Themenbereiche unabhängig voneinander, die entweder mit Geschäftsreisen oder mit Motivation und Zufriedenheit zu tun haben. Die vorliegende Arbeit verfolgt jedoch das Ziel, diese Themen miteinander zu verknüpfen, um mögliche Zusammenhänge aufzuzeigen. Hierfür wurde ein neuer Fragebogen entwickelt, dessen Fragen sich teilweise an den genannten Studien orientieren.

Der Fragebogen besteht aus fünf Teilen:

**TEIL A** enthält 18 Fragen zum Ablauf von Geschäftsreisen im Unternehmen des Reisenden, die sich zum Teil an der Profitravel-Studie orientieren.

**TEIL B** hinterfragt in 17 Punkten die Zufriedenheit des Reisenden mit seinem Leben im Allgemeinen sowie seinem Arbeitsplatz insgesamt. Diese Fragen wurden aus dem Fragebogen zur Lebenszufriedenheit und von der Gallup-Studie übertragen. Hierbei soll ermittelt werden, ob ein Zusammenhang zwischen allgemeiner Zufriedenheit, Zufriedenheit am Arbeitsplatz und der Zufriedenheit bezüglich des Travel Managements besteht.

**TEIL C** beschäftigt sich speziell mit der Zufriedenheit auf Geschäftsreisen. 21 Fragen zur Abwicklung der Reisen, benutzten Verkehrsmitteln etc. sollen ein Bild von der Meinung des Reisenden liefern. Dieser Abschnitt wurde größten-

---

176 vgl. o.V., 1990.

177 vgl. o.V., 2002b.

178 vgl. o.V., 2003c.

179 vgl. Buckingham/Coffman, 2002.

180 vgl. Glücksarchiv, 2004.

---

teils selbst entwickelt, doch auch teilweise aus der Studie Geschäftsreiseklima 2002 abgeleitet.

**TEIL D** stellt sieben Fragen zum privaten Reiseverhalten, die zeigen sollen, ob ein Zusammenhang zwischen den Ansprüchen auf Geschäftsreisen sowie privaten Urlaubsreisen besteht.

**TEIL E** erfasst abschließend mit fünf Fragen demografische Daten.

Gemäß den Empfehlungen der Literatur wurde im Anschluss die Möglichkeit zu Anmerkungen und Kommentaren gegeben.<sup>181</sup>

## 7.2 Auswertung des Fragebogens

Auch die Auswertung orientiert sich an der Theorie aus Kapitel 6. Jede Frage wurde kodiert und jeder Antwort eine Nummer zugeteilt. Anhand des erstellten Kodierplans wurde zunächst eine Excel®-Tabelle entworfen. Anschließend wurde eine Grundauswertung mit einer Tabelle und einem Diagramm für jede einzelne Frage vorgenommen. Sämtliche Diagramme sind Anhang C zu entnehmen. Zum leichteren Auffinden der jeweils interessanten Schaubilder gibt die Buchstaben-Zahlen-Kombination in Klammern – zum Beispiel (A2) – die Frage-nummer an, unter der die Auswertung der einzelnen Frage im Anhang eingesehen werden kann.

Die Grundauswertung verschafft einen ersten Überblick über die Studienergebnisse. Sie zeigt zudem, dass trotz der relativ geringen Anzahl von 38 beantworteten Fragebögen ein guter Querschnitt – im Vergleich mit der *Business Traveller Leserbefragung 2003*<sup>182</sup> – vorliegt. So stimmen das Verhältnis der Geschlechter- und Altersverteilung ebenso nahezu überein wie die berufliche Stellung der Befragten.<sup>183</sup>

---

181 Der vollständige Fragebogen ist Anhang B zu entnehmen.

182 vgl. o.V., 2003a, S. 3, 5.

183 vgl. Punkt 2.2 Der Geschäftsreisende, ab S. 7.

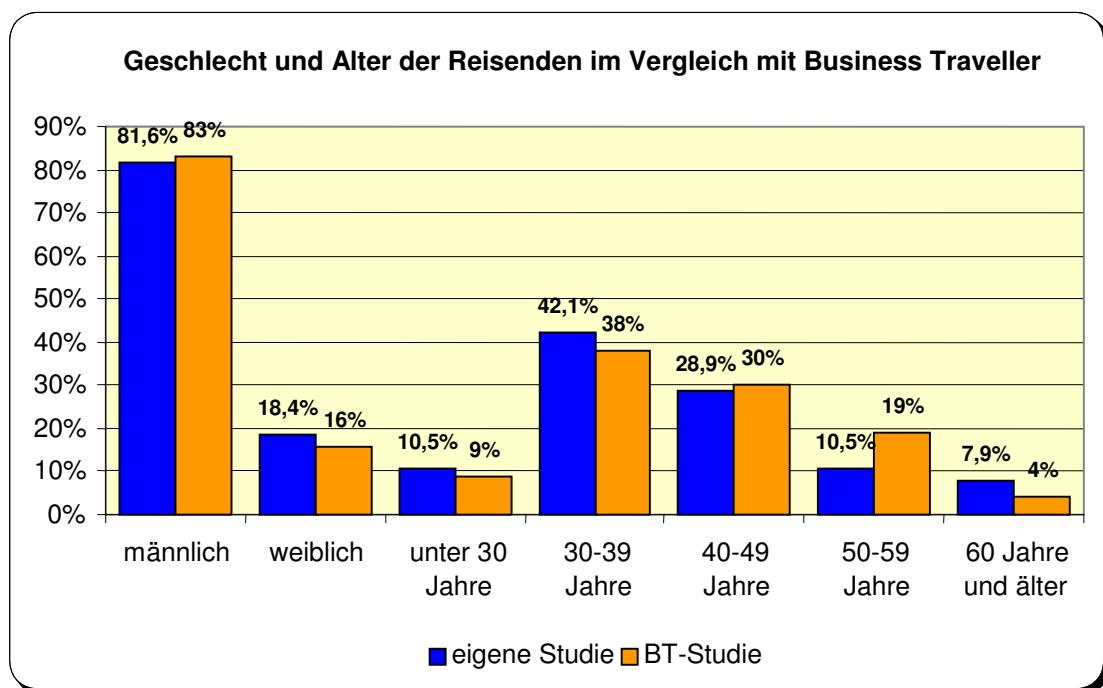


Abbildung 26: Geschlecht und Alter der Reisenden im Vergleich mit Business Traveller Leserbefragung 2003

Quelle: In Anlehnung an o.V., 2003a, S. 3.

An dieser Stelle sei die Anmerkung gestattet, dass – trotz des niedrigen Anteils an Frauen von unter 20 % – in den Reiserichtlinien auf deren spezifische Bedürfnisse ebenso eingegangen werden sollte wie auf die ihrer männlichen Kollegen. So haben Frauen unter Umständen ein anderes Sicherheitsbedürfnis oder den Wunsch nach anderen Einrichtungen in Hotels als Männer.

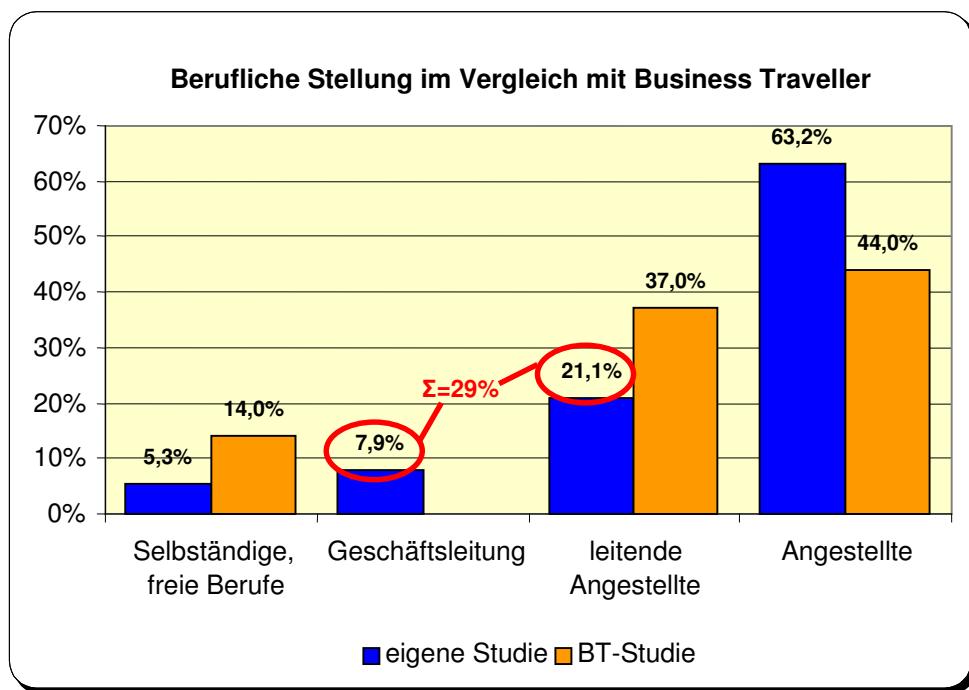


Abbildung 27: Berufliche Stellung im Vergleich mit Business Traveller Leserbefragung 2003  
Quelle: In Anlehnung an o.V., 2003a, S. 5.

Durch den Anteil von 29 % an Personen in leitender Position (Abbildung 27) ergibt sich im privaten Bereich eine hohe Urlaubsreisehäufigkeit (Abbildung 28) und eine relativ hohe Ausgabebereitschaft (Abbildung 29) im Vergleich zu den Zahlen der *Reiseanalyse 2003*. Die durchschnittlichen Reiseausgaben betrugen dort p. P. 818 €, und die Urlaubsreisehäufigkeit lag bei durchschnittlich 1,3 Reisen.<sup>184</sup> Diese letztgenannte Zahl kann jedoch nicht direkt dem Ergebnis der vorliegenden Studie gegenübergestellt werden, da die *Reiseanalyse* nur Reisen ab fünf Übernachtungen zählt, diese Studie aber auch Kurzreisen ab zwei Tagen einschließt. Die Reiseausgaben der Befragten steigen mit der beruflichen Stellung (Abbildung 30).

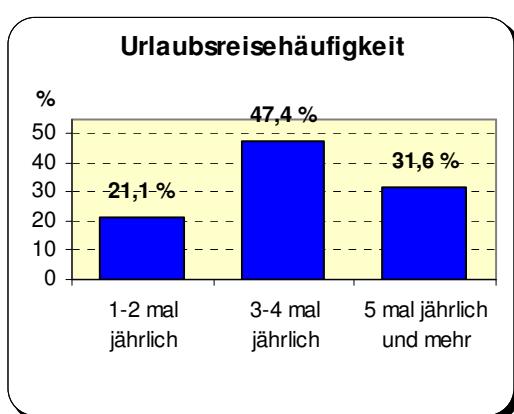


Abbildung 28: Urlaubsreisehäufigkeit (D1)  
Quelle: Eigene Darstellung

<sup>184</sup> vgl. o.V., 2003b.

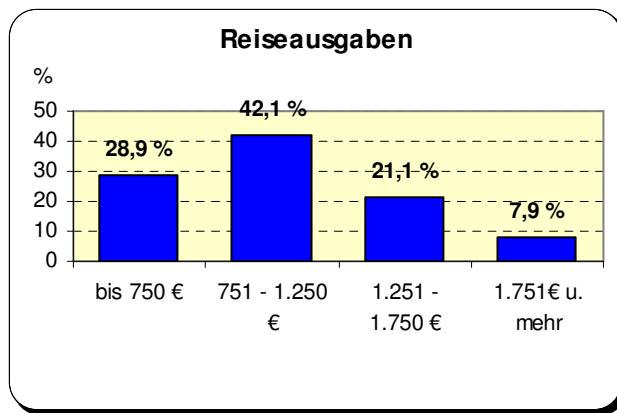


Abbildung 29: Private Reiseausgaben (D2)  
Quelle: Eigene Darstellung

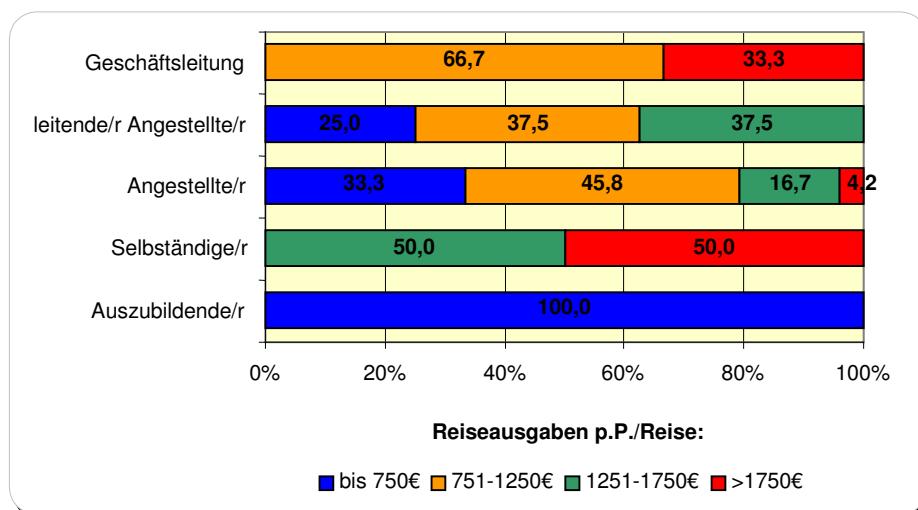


Abbildung 30: Private Reiseausgaben in Abhängigkeit von der beruflichen Stellung (D2, E5)  
Quelle: Eigene Darstellung

Auch in einigen anderen Punkten stimmen die Ergebnisse der vorliegenden Studie weitestgehend mit denen der *Business Traveller Leserbefragung 2003* überein:

- Die am häufigsten genutzten Airlines sind nach Lufthansa mit 73,7 % Air France, Deutsche BA, Air Berlin und Swiss. (A9) Diese Werte weichen geringfügig vom Durchschnitt ab, der vom *Business Traveller* ermittelt wurde.<sup>185</sup> Gründe hierfür sind regionale Gegebenheiten und die Tatsache, dass die Befragten überwiegend innerhalb Deutschlands reisen.

185 vgl. o.V., 2003a, S. 88.

- 
- Auch die Nutzung bestimmter Beförderungsklassen auf Flugreisen (A10), die genutzte Hotelkategorie (A14) sowie die genutzten Mietwagen-Unternehmen (A18) entspricht in etwa den Ergebnissen der *Business Traveller Leserbefragung 2003*.<sup>186</sup>

## 7.3 Ergebnisse der Grundauswertung

Einige für das Travel Management bedeutende Dinge lassen sich bereits an der Grundauswertung erkennen. Das Verhalten der Reisenden, welches sich in den Antworten widerspiegelt, beeinflusst zum einen direkt die Kosten im Bereich Geschäftsreisen und zum anderen wirkt es sich auf die Produktivität der Reisenden aus.

### 7.3.1 Auswirkungen auf die Kosten

- Die Befragten zeigen eine hohe Bereitschaft, eine längere Reisezeit in Kauf zu nehmen, wenn das Unternehmen dadurch Kosten sparen kann. (C14)  
Dies lässt ein hohes Kostenbewusstsein der Reisenden vermuten. Die akzeptierte Dauer der Verzögerung nimmt mit der Gesamtreisedauer erwartungsgemäß zu. 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. (C15/2)  
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.

---

<sup>186</sup> vgl. o.V., 2003a, S. 85, 122, 130.

- Auf einer Skala von 1 („sehr wichtig“) bis 5 („völlig unwichtig“) stuften 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. (C17/1)

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 (C18).

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.

### 7.3.2 Auswirkungen auf die Produktivität der Reisenden

- Fast 70 % der Reisenden liegen die Reiserichtlinien ihres Unternehmens in elektronischer Form, also online oder im Intranet, vor. (A2)

Dieser hohe Wert ist sehr positiv zu bewerten, da die elektronische Form schnell aktualisierbar ist und sowohl aktiv als auch passiv genutzt werden kann.<sup>187</sup>

- Insgesamt werden 65,8 % der Inlandsreisen mit dem PKW durchgeführt. Auf Auslandsreisen hingegen wird zu 52,6 % das Flugzeug genutzt. (A8)

Der hohe PKW-Anteil auf Inlandsreisen bringt Produktivitätsverluste mit sich, wohingegen die Flugzeit auf Auslandsreisen produktiv genutzt werden kann.<sup>188</sup>

- Auf der Skala von 1 bis 5 stuften die Reisenden den Aspekt „Arbeitsmöglichkeiten während der Reise“ lediglich mit 3,1 als vorletzten Punkt ein. (C16)

---

<sup>187</sup> vgl. Punkt 4.2.1, I, S. 25.

<sup>188</sup> vgl. Punkt 4.2.2, II, S. 30.

---

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 (C18).

Dies kann damit zusammenhängen, dass der Reisende im Hotel zum einen mehr Ruhe und zum anderen mehr Zeit hat.

## 7.4 Ergebnisse der Detailauswertung

Liefert bereits die Grobauswertung interessante Ergebnisse, kann doch erst die Betrachtung der Zusammenhänge zwischen verschiedenen Aspekten die Komplexität des Themas Geschäftsreise erfassen. So stellen sich verschieden Fragen, die nachfolgend beantwortet werden. Hierbei wird immer wieder die Ausgangsthese beleuchtet, nach der ein Travel Management und die dazu gehörigen Reiserichtlinien die Zufriedenheit des Reisenden beeinflussen können, was sich wiederum auf die Produktivität auswirkt.

### 7.4.1 Genehmigungspflicht und Beurteilung der Reiserichtlinien

Zunächst stellte sich die Frage, wer seine Reisen genehmigen lassen muss. Abbildung 31 zeigt, dass (leitende) Angestellte ihre Reisen wesentlich häufiger (zu 98 %) – ganz oder teilweise – genehmigen lassen müssen als Mitglieder der Geschäftsleitung, die nur zu 33 % eine Genehmigung benötigen.

Ob die Genehmigungspflicht die Zufriedenheit bei der Abwicklung der Reisen insgesamt beeinflusst, untersucht Abbildung 32. 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.

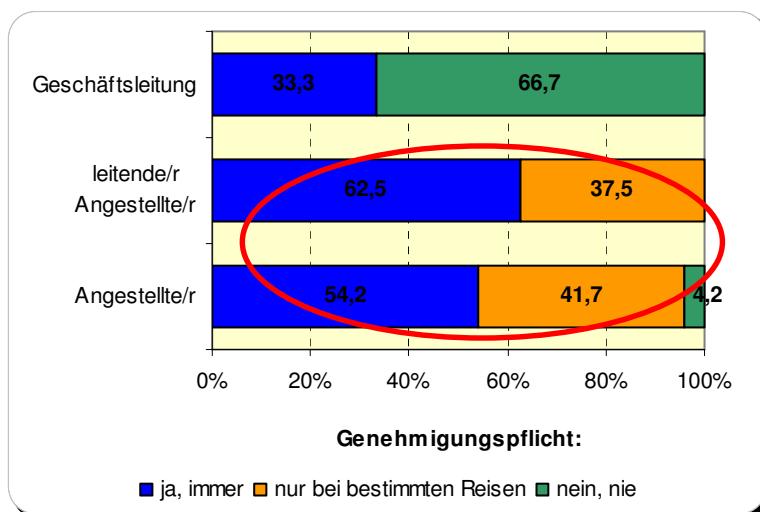


Abbildung 31: Genehmigungspflicht in Abhängigkeit von der beruflichen Stellung (E5, A1)  
Quelle: Eigene Darstellung

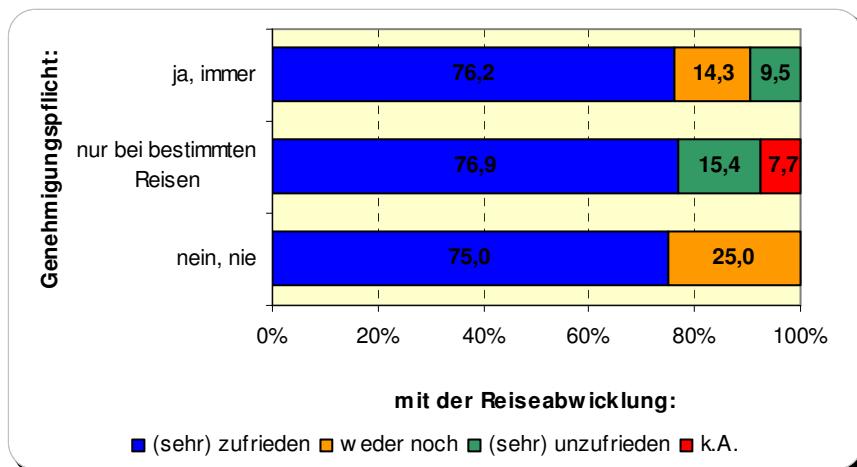
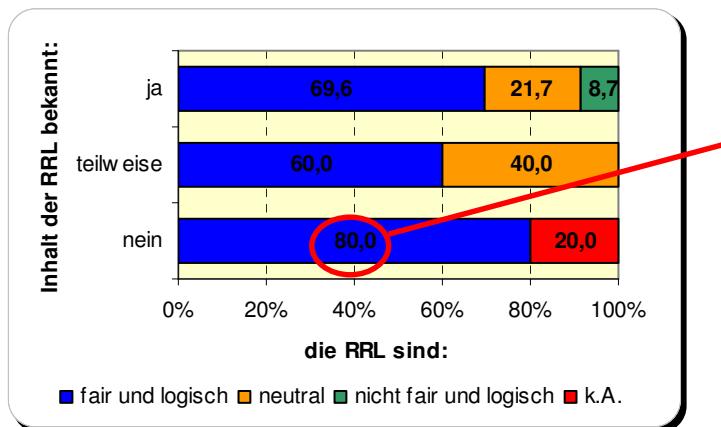


Abbildung 32: Zufriedenheit bei der Reiseabwicklung in Abhängigkeit von der Genehmigungspflicht (A1, C1)  
Quelle: Eigene Darstellung

Wie die Reiserichtlinien insgesamt bewertet werden, zeigt Abbildung 33. Ihr ist zu entnehmen, dass insgesamt 60-70 % der Befragten ihre Reiserichtlinien für

fair und logisch halten, was als positiv zu bewerten ist. Lediglich 8,7 % halten die Reiserichtlinien für nicht fair und logisch. Hier sollte das Travel Management versuchen, die Gründe für die Unzufriedenheit zu ermitteln.



Diese Aussage ist nicht möglich, da eine Beurteilung der Reiserichtlinien nur möglich ist, wenn dem Reisenden die Inhalte bekannt sind.

Abbildung 33: Fairness und Logik der Reiserichtlinien (A3, C6)  
Quelle: Eigene Darstellung

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 (A2). Die Vorteile werden jedoch offensichtlich nicht ausreichend in die Praxis umgesetzt.

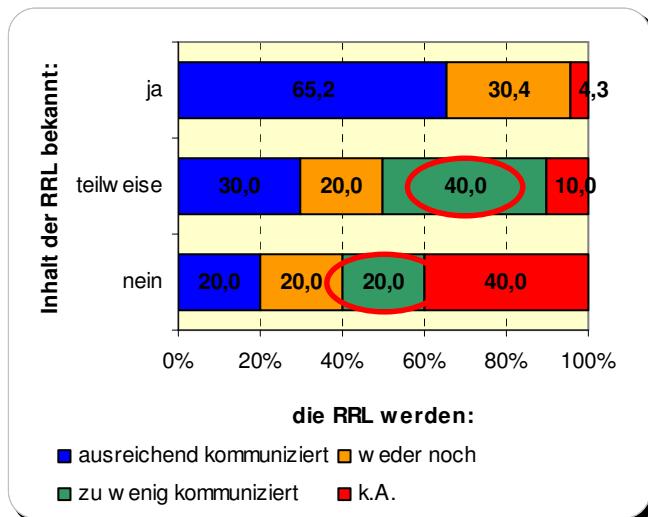


Abbildung 34: Zusammenhang inhaltliche Bekanntheit und Kommunikation der Reiserichtlinien (A3, C9)  
Quelle: Eigene Darstellung

Nun stellt sich die Frage, ob ein Zusammenhang zwischen der Abwicklung der Reisen und der Einstellung gegenüber den Reiserichtlinien besteht. Nachstehende Abbildung zeigt, dass 25 % derer, die mit der Abwicklung von Geschäftsreisen unzufrieden sind, die Reiserichtlinien für nicht fair und logisch halten, 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.

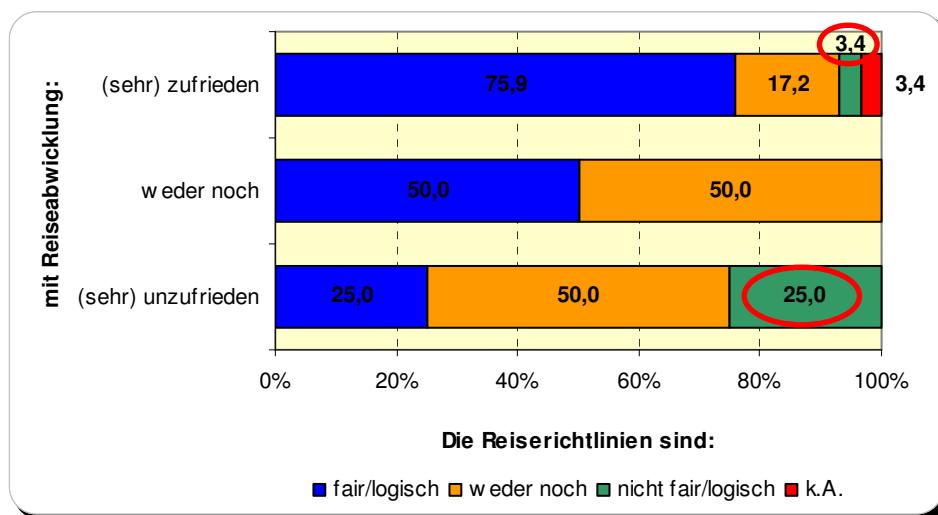


Abbildung 35: Einstellung zu den Reiserichtlinien in Abhängigkeit von der Zufriedenheit mit der Reiseabwicklung (C1, C6)  
Quelle: Eigene Darstellung

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:

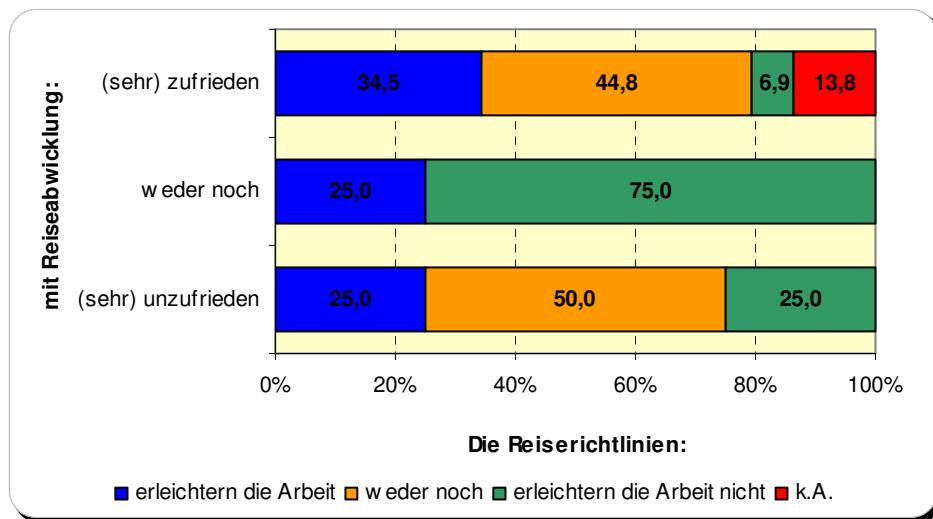


Abbildung 36: Zusammenhang Reiseabwicklung – Reiserichtlinien als Arbeitserleichterung (C1, C7)

Quelle: Eigene Darstellung

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. Abbildung 37 zeigt jedoch, 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.

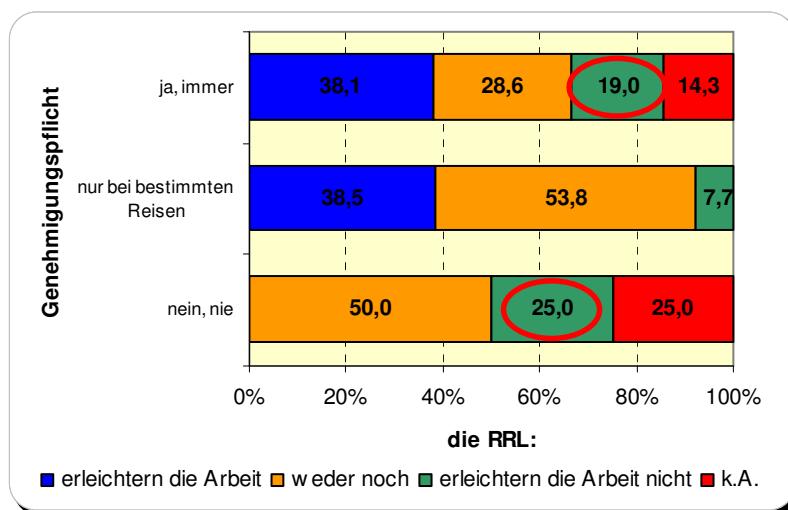


Abbildung 37: Zusammenhang Genehmigungspflicht – Reiserichtlinien als Arbeitserleichterung (A1, C7)

Quelle: Eigene Darstellung

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 (Abbildung 38). Dies kann man auf ein Defizit im internen Beschwerde-management zurückführen. An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass dieser Studie lediglich 38 ausgefüllte Fragebögen zu Grunde liegen. So ergibt sich der hohe Wert von 100 % aus zwei Antworten.

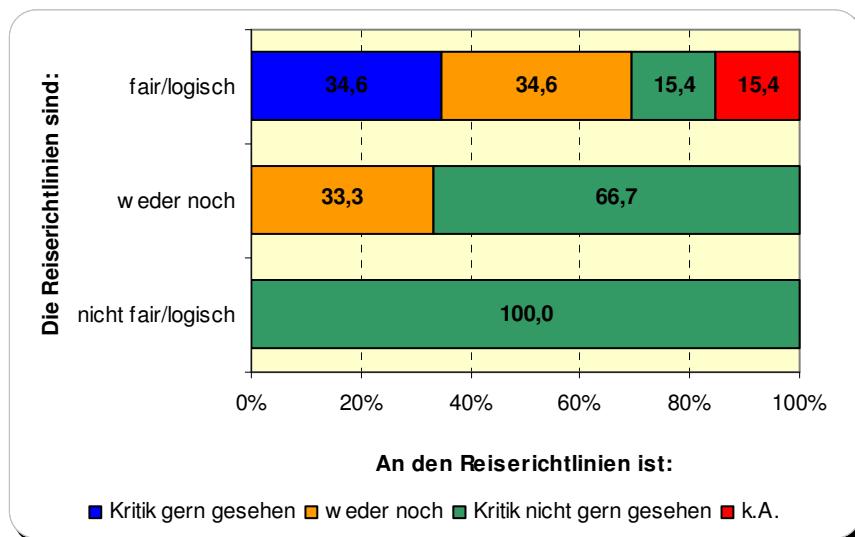


Abbildung 38: Zusammenhang Einstellung zu den Reiserichtlinien – konstruktive Kritik an den Reiserichtlinien (C6, C8)  
Quelle: Eigene Darstellung

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.

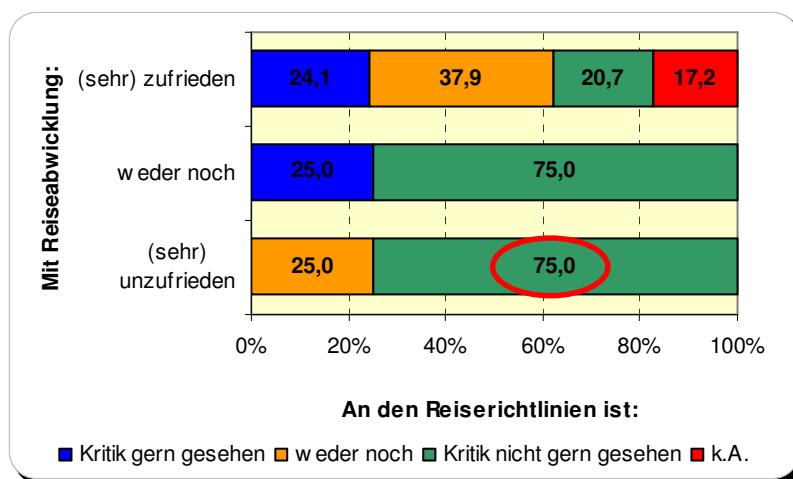


Abbildung 39: Zusammenhang Zufriedenheit mit der Reiseabwicklung – konstruktive Kritik an den Reiserichtlinien (C1, C8)

Quelle: Eigene Darstellung

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.

#### 7.4.2 Geschäftliches und privates Reiseverhalten

Abbildung 40 zeigt einen starken Unterschied zwischen privatem und geschäftlichem Buchungsverhalten. 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 %.<sup>189</sup>

<sup>189</sup> Übersicht des geschäftlichen und privaten Buchungsverhaltens in Abhängigkeit vom Leistungsträger siehe: Anhang D.

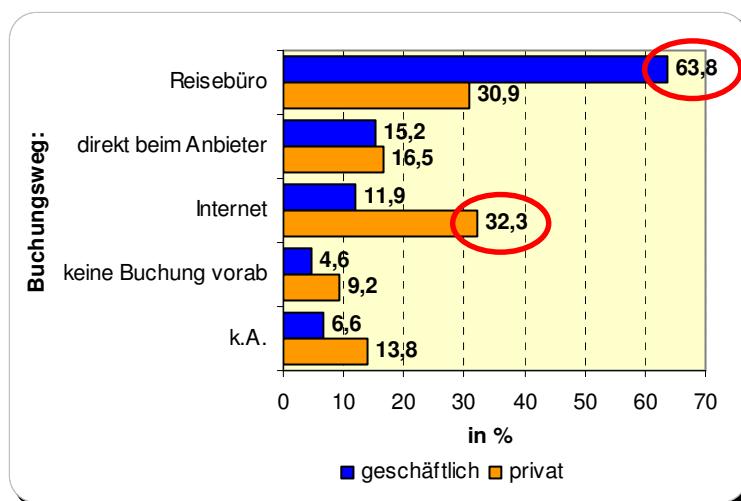


Abbildung 40: Geschäftliches und privates Buchungsverhalten (A4, D3)  
Quelle: Eigene Darstellung

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. Abbildung 41 verdeutlicht die Vermutung, dass privat erheblich häufiger in der Economy Class geflogen wird. 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).

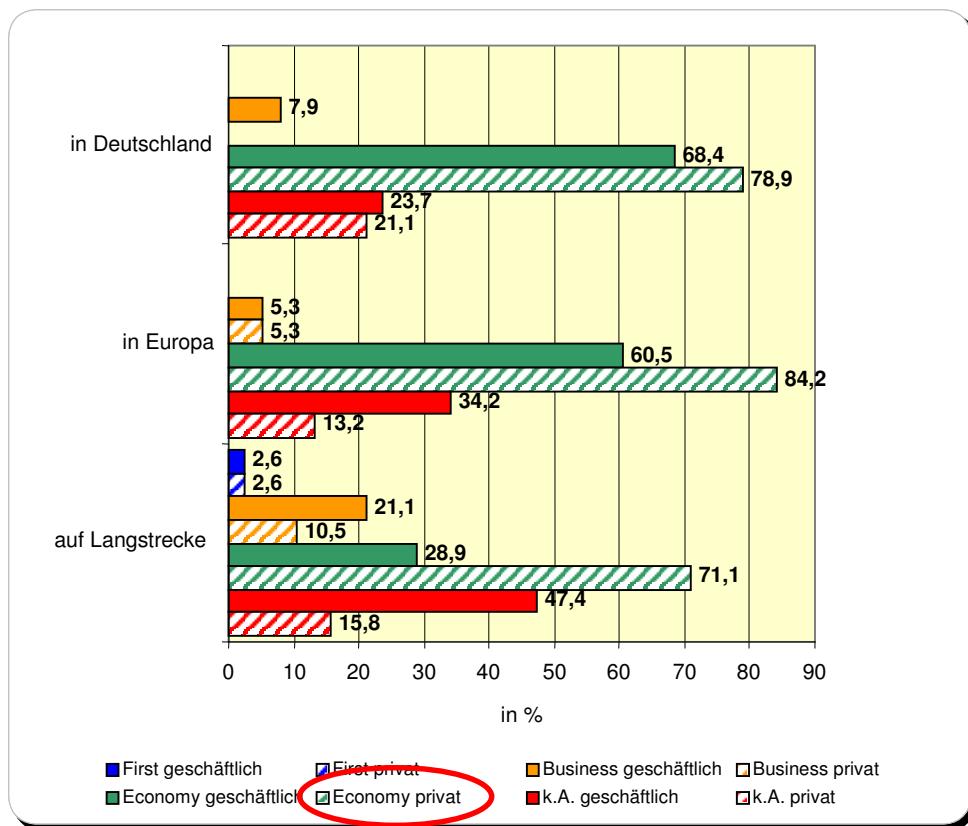


Abbildung 41: Flugklasse bei geschäftlichen und privaten Reisen in Abhängigkeit von der Flugstrecke (A10, D4)  
Quelle: Eigene Darstellung

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 bedenken, dass dies wiederum Auswirkungen auf die Zufriedenheit haben kann, denn gerade, wenn ein Reisender es gewöhnt ist,

---

Business oder First Class zu fliegen, könnte seine Antwort entsprechend negativ ausfallen, wenn er in Zukunft in der Economy Class reisen soll. Außerdem sollte berücksichtigt werden, dass eine Reise zwar nicht zwangsläufig Stress aber meistens eine körperliche Anstrengung bedeutet. Hier kommt der Faktor Erholungsmöglichkeit zum tragen, denn bei Urlaubsreisen 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.

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

Zunächst sei darauf hingewiesen, dass den Reisenden die Frage nach der Einstellung zum Reisekomfort nicht im angegebenen Kontext – also beispielsweise im Zusammenhang mit der Flugklasse – gestellt wurde, sondern dass sie an anderer Stelle separat nach ihrer allgemeinen Zufriedenheit mit dem Reisekomfort gefragt wurde.<sup>190</sup> Ihre Reisegewohnheiten bezüglich Wahl der Beförderungsklasse und des Leistungsträgers wurden gesondert ermittelt. Der Zusammenhang sollte für die Befragten nicht ersichtlich sein, um eventuelle Beeinflus- sungen zu vermeiden.

Häufig wird zuerst an die Beförderungsklasse bei Flugreisen gedacht, wenn über Reisekomfort gesprochen wird. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht daher die Zusammenhänge zwischen der genutzten Reiseklasse auf Flugreisen und der Zufriedenheit mit dem Reisekomfort. 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

---

<sup>190</sup> vgl. C11: „Der vom Arbeitgeber zugebilligte Komfort ist angemessen.“

Geantwortet wurde auf einer Skala von 1 („stimme voll und ganz zu“) bis 5 („stimme überhaupt nicht zu“).

angemessen. Dies lässt erkennen, dass die Zufriedenheit mit dem Komfort zumindest teilweise an der Reiseklasse auf Flügen festgemacht wird.<sup>191</sup>

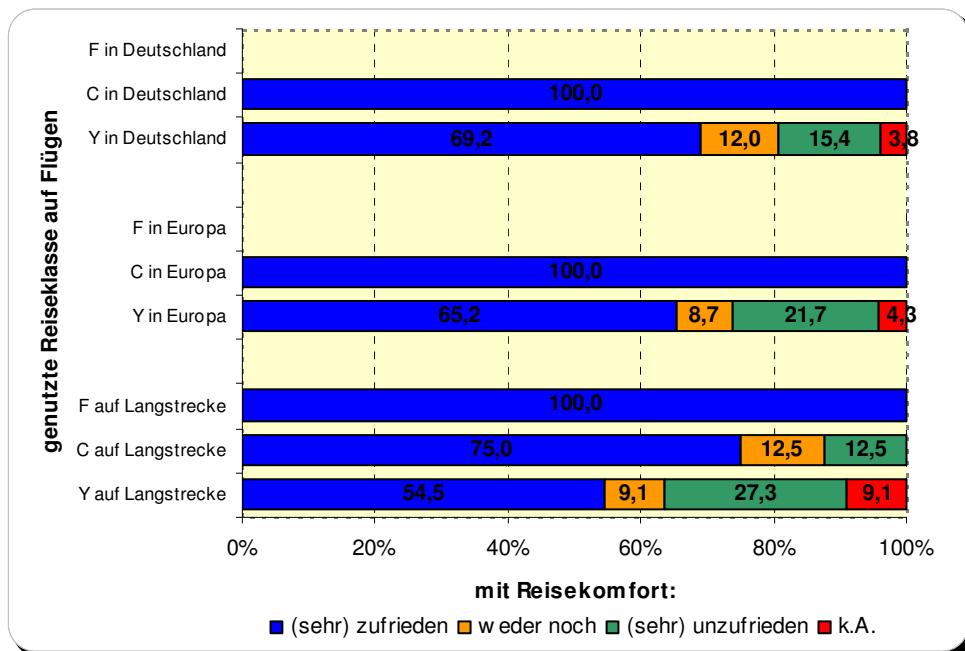


Abbildung 42: Zufriedenheit mit Komfort auf Geschäftsreisen in Zusammenhang mit genutzter Reiseklasse (A10, C11)  
 [F = First Class, C = Business Class, Y = Economy Class]  
 Quelle: Eigene Darstellung

Hier stellt sich die Frage, ob diese Kausalität auch bei Bahnreisen besteht. Im Gegensatz zu zwei Dritteln (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.

Auf Bahnreisen kann der Zusammenhang zwischen Reiseklasse und Zufriedenheit mit dem Komfort also nicht untermauert werden (vgl. Abbildung 43).

<sup>191</sup> vgl. Abbildung 59: Zufriedenheit mit dem Reisekomfort – Zufriedenheit im Alltag und im Beruf (C11, Teil B), S. 104.

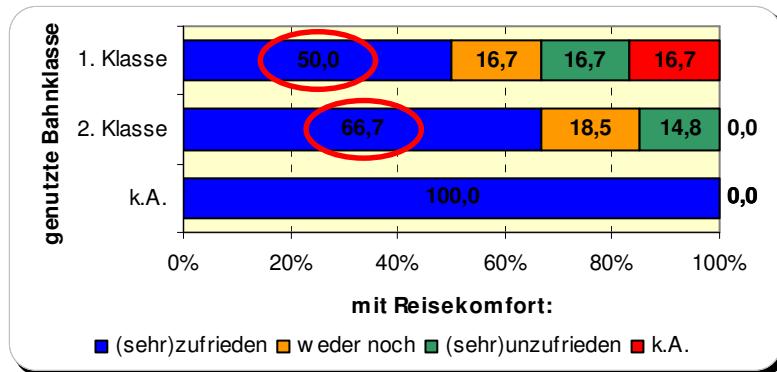


Abbildung 43: Zufriedenheit mit Reisekomfort in Abhängigkeit von der genutzten Bahnklasse (A16, C11)

Quelle: Eigene Darstellung

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) geben an mit dem Reisekomfort insgesamt unzufrieden zu sein. Die Angaben beziehen sich auf Mietwagen im Inland. Kategorie 5 wurde von keinem der 38 Befragten genutzt.<sup>192</sup>

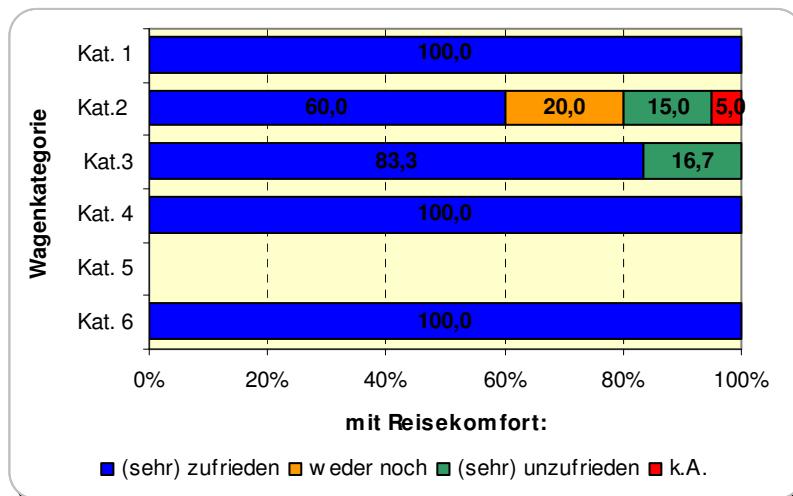


Abbildung 44: Zufriedenheit mit Reisekomfort in Abhängigkeit von der genutzten Mietwagenkategorie (A17, C11)

Quelle: Eigene Darstellung

192 Kategorie 1=Economy  
Kategorie 2=untere Mittelklasse  
Kategorie 3=Mittelklasse

Kategorie 4=obere Mittelklasse  
Kategorie 5=Luxusklasse  
Kategorie 6=Mini-Bus

Bezüglich der gewählten Hotelkategorie (hier nur im Inland) lässt sich sagen, dass ein schwacher Zusammenhang besteht. Die Angabe, dass 50 % der Reisenden, die in 5\*-Hotels übernachten, mit dem Reisekomfort (sehr) unzufrieden ist, resultiert aus der Antwort von einer von zwei Personen, die diese Hotelkategorie wählen. Diese Aussage ist also wenig repräsentativ. Ansonsten antworteten 28,6 % der Personen, die in 2\*-Hotels nächtigen, mit (sehr) unzufrieden und 4,0 % derjenigen, die 3\*-Hotels nutzen. Es ist also ersichtlich, dass ein einfaches Hotel dazu führen kann, dass ein Reisender mit dem Reisekomfort insgesamt unzufrieden ist. Keiner der Befragten übernachtete in 1\*-Hotels.<sup>193</sup>

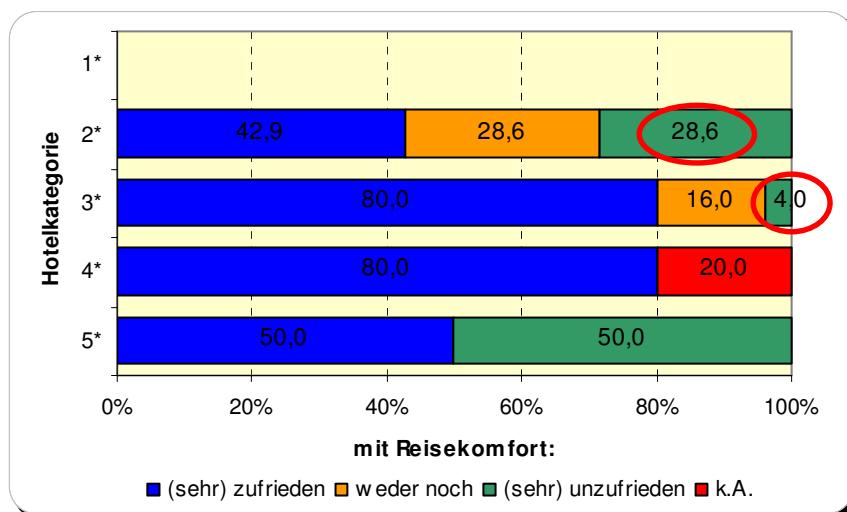


Abbildung 45: Zufriedenheit mit Reisekomfort in Abhängigkeit von der Hotelkategorie im Inland (A14, C11)  
Quelle: Eigene Darstellung

Vergleicht man die am häufigsten genutzten Hotels (A15) mit den am besten bewerteten Hotels (C20) lässt sich eine Übereinstimmung bezüglich der Dorint Hotels feststellen. Abweichungen gibt es jedoch bei Best Western und Holiday Inn, die zwar häufig genutzt werden (Platz 2 und 3), aber nie als „beste Kette“ genannt wurden. Von den Reisenden, die in Häusern der Best Western-Kette übernachten, halten dennoch 75 % den Reisekomfort für angemessen, bei den Holiday Inn-Gästen sind es immerhin noch 70 %.

193 1\*=Tourist  
2\*=Standard  
3\*=Komfort

4\*=First Class  
5\*=Luxus

Bei den Mietwagenunternehmen gibt es diese Abweichungen nicht. Hier sind Europcar und Sixt die am häufigsten genutzten Gesellschaften (A18), die auch als die beiden besten eingestuft wurden (C21).

Nachstehende Tabelle fasst nochmals den Einfluss der verschiedenen Leistungsträger auf die Zufriedenheit mit dem Reisekomfort zusammen. So hat die gewählte Flugklasse einen starken, die Hotelkategorie immerhin noch einen schwachen Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Reisekomfort. Bei Bahnreisen und Mietwagenbuchungen konnte kein Zusammenhang ermittelt werden.

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

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

Tabelle 10: Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit mit dem Reisekomfort  
Quelle: Eigene Darstellung

#### 7.4.4 Berücksichtigung der Freude am Reisen

Hat die Auswertung in Punkt 7.4.3 ergeben, 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.

Diejenigen, die weniger gern reisen („froh, wenn keine Reise“), 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 („nicht froh, wenn keine Reise“), sind weniger sparsam, und gaben an, zu 63,6 % nicht auf Alternativen ausweichen zu wollen.

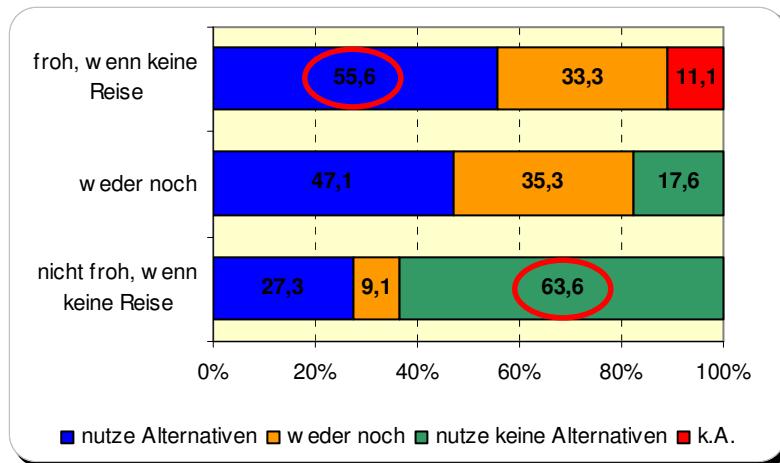


Abbildung 46: Bereitschaft zur Nutzung von Alternativen zur Geschäftsreise in Abhängigkeit von der Freude am Reisen (C2, C3)

Quelle: Eigene Darstellung

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 reise, ist die Geschäftsreise auch keine Abwechslung.

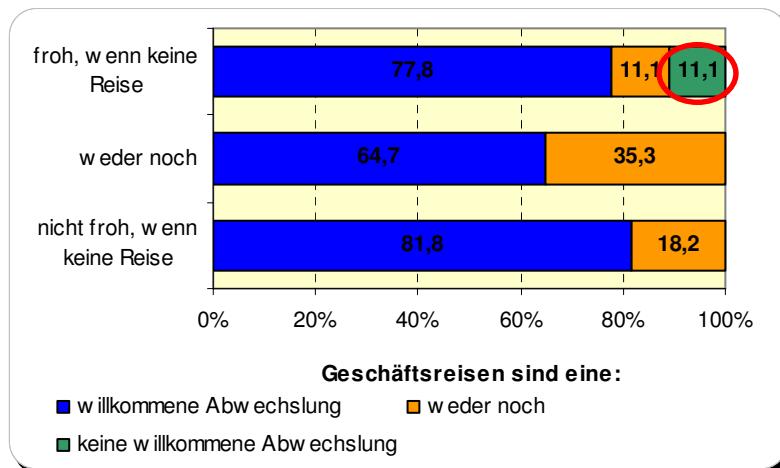


Abbildung 47: Reise als Abwechslung vom Büroalltag in Abhängigkeit von der Freude am Reisen (C2, C4)

Quelle: Eigene Darstellung

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.

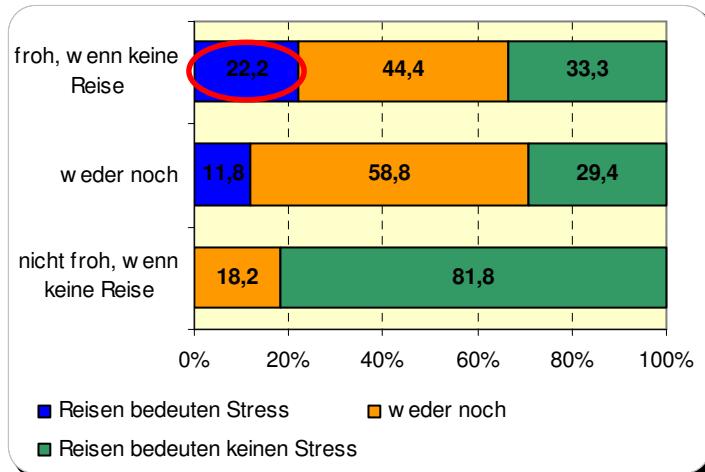


Abbildung 48: Stressfaktor Geschäftsreise in Abhängigkeit von der Freude am Reisen (C2, C5)  
Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Frage, eine wie viel längere Reisezeit die Reisenden aus Kostengründen in Kauf zu nehmen bereit wären, lassen sich keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Mitarbeitern, die gerne reisen, und denen, die nicht gerne reisen, erkennen (Abbildung 49). So sind alle Befragten bereit, innerhalb Deutschlands durchschnittlich 1,4 Stunden zu warten. Erwartungsgemäß nimmt diese Bereitschaft mit der Entfernung des Reiseziels zu, so dass innerhalb Europas 2,1 Stunden und auf Langstrecke 3,0 Stunden akzeptiert würden.

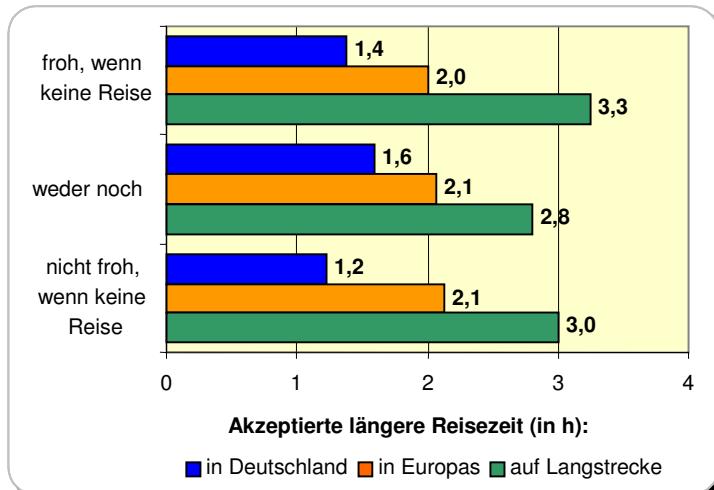


Abbildung 49: Akzeptierte Wartezeit in Abhängigkeit von der Freude am Reisen (C2, C14)  
Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 11 verdeutlicht nochmals, 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.

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

+ ja, - nein

Tabelle 11: Einfluss der Freude am Reisen auf die Einstellung zum Reisen  
Quelle: Eigene Darstellung

#### 7.4.5 Berücksichtigung der Reisehäufigkeit

Ebenso wie es unterschiedliche Einstellungen in Abhängigkeit von der Freude am Reisen gibt, verhält es sich bezüglich der Reisehäufigkeit. So lässt sich vermuten, dass die Leute, die öfter verreisen, entsprechend weniger Zeit investieren möchten. Abbildung 50 lässt eine leicht abnehmende Tendenz erkennen. Vielreisende mit mehr als 25 Reisen im letzten Jahr würden weniger Verzögerungen (1,5 Stunden unabhängig von der Reisestrecke) in Kauf nehmen als Wenigreisende mit ein bis zwölf Reisen (1,6 Stunden in Deutschland, 1,9 Stunden in Europa und 2,5 Stunden auf Langstrecke). Besonders lange Wartezeiten würden diejenigen akzeptieren, die bezüglich ihrer Reisehäufigkeit im Ausland keine Angaben gemacht haben. Dies lässt vermuten, dass es sich hierbei um Personen handelt, die gar nicht verreist waren, diese Angaben sind daher wenig aussagekräftig.

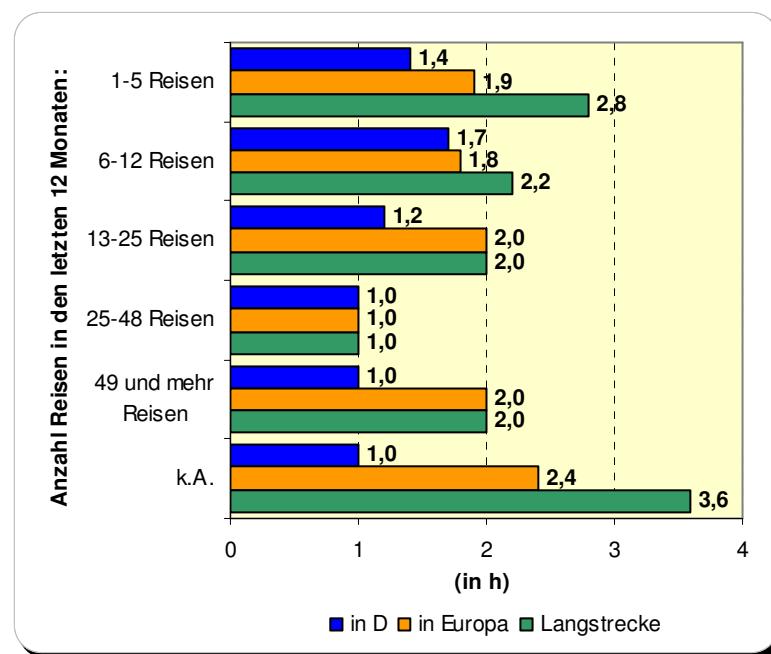


Abbildung 50: Akzeptierte Wartezeit in Abhängigkeit von der Reisehäufigkeit (A5, C14)  
Quelle: Eigene Darstellung

An dieser Stelle lohnt sich der Vergleich der Angaben zur Reisehäufigkeit und zur Freude am Reisen (vgl. Abbildung 51). Es zeigt sich, dass Personen mit einer Reisehäufigkeit von sechs bis zwölf Reisen im Jahr am liebsten verreisen. Sie gaben zu 43,8 % an, nicht froh zu sein, wenn sie nicht reisen müssen. Diejenigen mit 13 bis 25 Reisen hingegen offenbaren eine erstaunlich negative Einstellung. Über die Hälfte gab an, froh zu sein, wenn keine Reise erforderlich ist. Hier könnte der Stressfaktor eine Rolle spielen. Selbst Vielreisende mit mehr als 25 Reisen sind im Durchschnitt mit 34,3 % gerne auf Reisen, und nur mit 17,2 % froh, wenn sie nicht verreisen müssen.

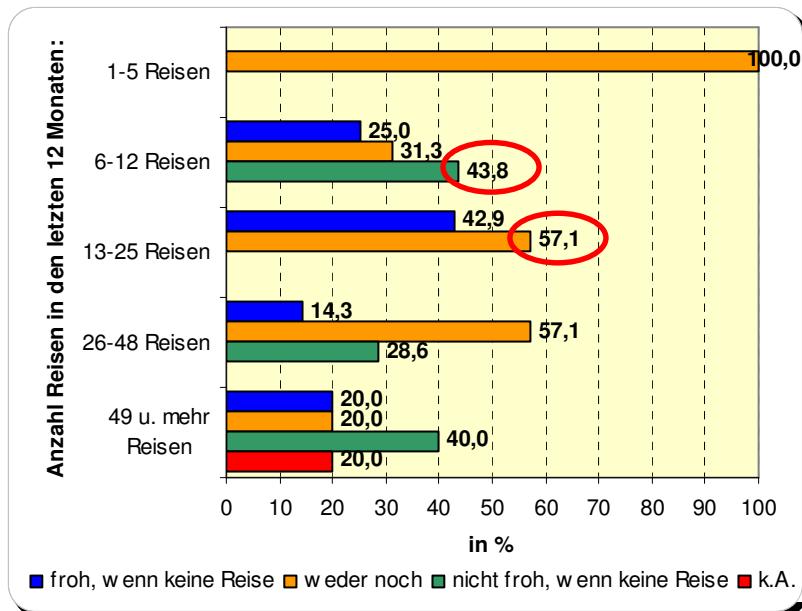


Abbildung 51: Freude am Reisen in Abhängigkeit von der Reisehäufigkeit (A5, C2)  
Quelle: Eigene Darstellung

Das Empfinden, dass Geschäftsreisen Stress bedeuten, nimmt mit Anzahl der Reisen (hier nur Reisen in Deutschland) nur unwesentlich zu. Am wenigsten vom Stress geplagt werden Mitarbeiter, die sechs bis zwölf Reisen im Jahr tätigen (7,7 %), am häufigsten – jedoch mit relativ geringem Unterschied – diejenigen, die mehr als 25 mal im Jahr unterwegs sind mit durchschnittlich 10 % sowie diejenigen, die 13 bis 25 Reisen tätigen mit 16,7 %.

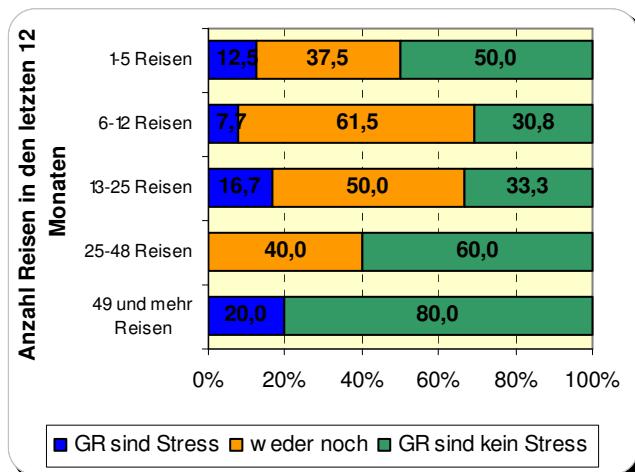


Abbildung 52: Stressfaktor Geschäftsreise in Abhängigkeit von der Reisehäufigkeit (A5, C5)  
Quelle: Eigene Darstellung

	Anzahl Reisen		
	geringe Reise- häufigkeit (1-12 Reisen)	mittlere Reise- häufigkeit (13-25 Reisen)	hohe Reisehäufigkeit (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 %
Geschäfts- reisen als Stressfaktor	10,1 %	16,7 %	10,0 %

Tabelle 12: Einfluss der Reisehäufigkeit auf die Einstellung zum Reisen  
Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 12 zeigt, dass zwischen Viel- und Wenigreisenden relativ geringe Unterschiede bestehen. Lediglich die Akzeptanz längerer Reisezeiten (im Durchschnitt, unabhängig vom Reiseziel) nimmt mit der Reisehäufigkeit 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. Diese leichten Abweichungen können in der geringen Anzahl von 38 beantworteten Fragebögen liegen. Erstaunlich ist die sehr negative Haltung der Mitarbeiter mit einer mittleren Reisehäufigkeit 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 Reisehäufigkeit von ein bis zwei mal 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“.

#### 7.4.6 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. So zeigt sich, dass Ledige weniger gerne verreisen als Verheiratete<sup>194</sup>. Ein Drittel von ihnen gab an, froh zu sein, wenn sie nicht reisen müssten. Am liebsten reisen Verheiratete mit Kindern (31,8 %) und ohne Kinder (33,3 %).

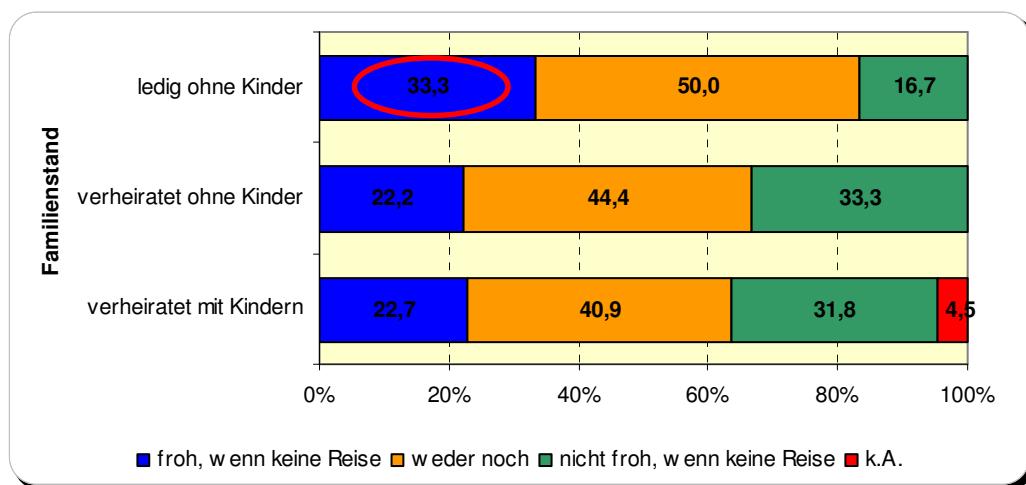


Abbildung 53: Freude am Reisen in Abhängigkeit vom Familienstand (E3, E4, C2)  
Quelle: Eigene Darstellung

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.

<sup>194</sup> Die Angabe „verheiratet“ schließt auch eheähnliche Gemeinschaften ein.

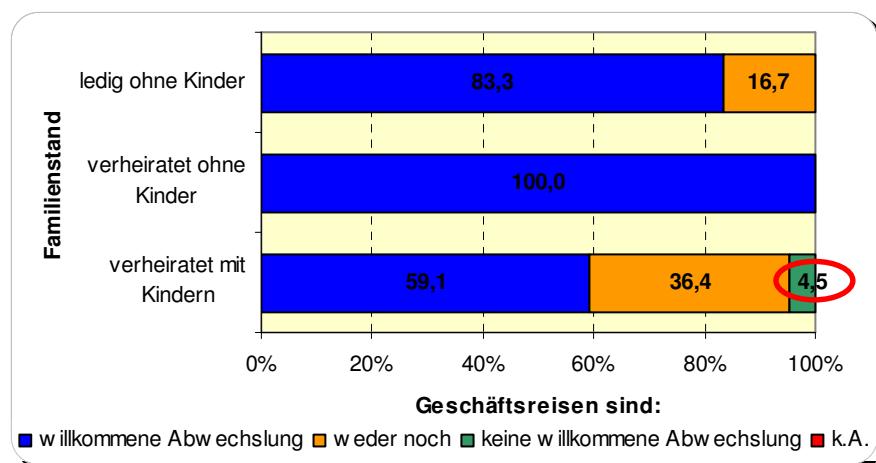


Abbildung 54: Reisen als Abwechslung vom Büroalltag in Abhängigkeit vom Familienstand (E3, E4, C4)

Quelle: Eigene Darstellung

Die einzige Gruppe Reisender, die Geschäftsreisen als Stress empfinden sind Verheiratete mit Kindern. Für immerhin 18,2 % von ihnen stellen Geschäftsreisen auch einen zusätzlichen Stressfaktor dar.

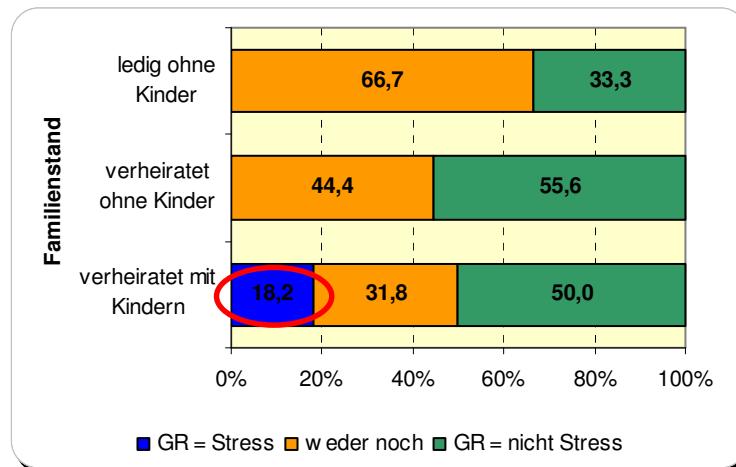


Abbildung 55: Stressfaktor Geschäftsreise in Abhängigkeit vom Familienstand (E3, E4, C5)

Quelle: Eigene Darstellung

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 intoleran- testen mit 1,8 bzw. 2,6 Stunden.

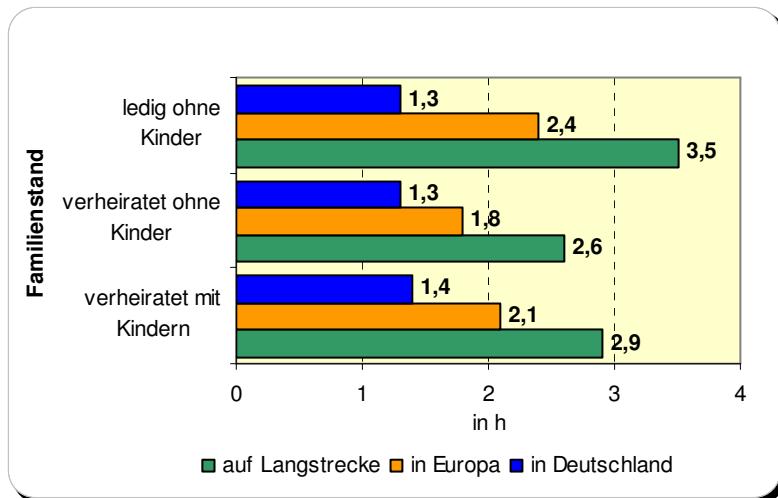


Abbildung 56: Akzeptierte Wartezeit in Abhängigkeit vom Familienstand (E3, E4, C14)  
Quelle: Eigene Darstellung

Es stellt sich die Frage, worin diese Intoleranz der Verheirateten ohne Kinder 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.

Tabelle 13 gibt nochmals 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. Dieser Widerspruch könnte ein Ansatzpunkt sein, ein Travel Management im Sinne der Reisenden zu optimieren. Verheiratete reisen zwar lieber, empfinden aber – in Abhängigkeit davon, ob Kinder im Haushalt leben – Geschäftsreisen als Stress. Auch die Bereitschaft für längere Reisezeiten ist bei Verheirateten weniger ausgeprägt als bei Singles, insbesondere bei den Verheirateten ohne Kinder.

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

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

Tabelle 13: Einfluss des Familienstandes auf die Einstellung zum Reisen  
Quelle: Eigene Darstellung

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

Die beiden nachstehenden Abbildungen zeigen, dass – bis auf kleine Abweichungen – 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 (vgl. Abbildung 57). Auch unter den mit der Arbeit Zufriedenen gaben sich 93,1 % mit ihrem Leben im Allgemeinen (sehr) zufrieden (vgl. Abbildung 58). 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.

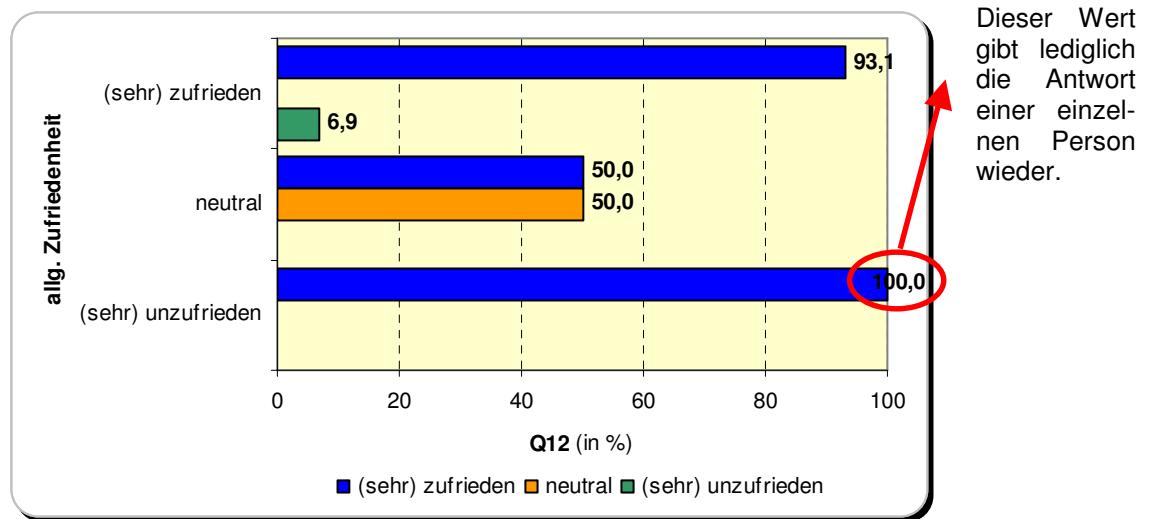


Abbildung 57: Vergleich der Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von der Lebenszufriedenheit  
Quelle: Eigene Darstellung

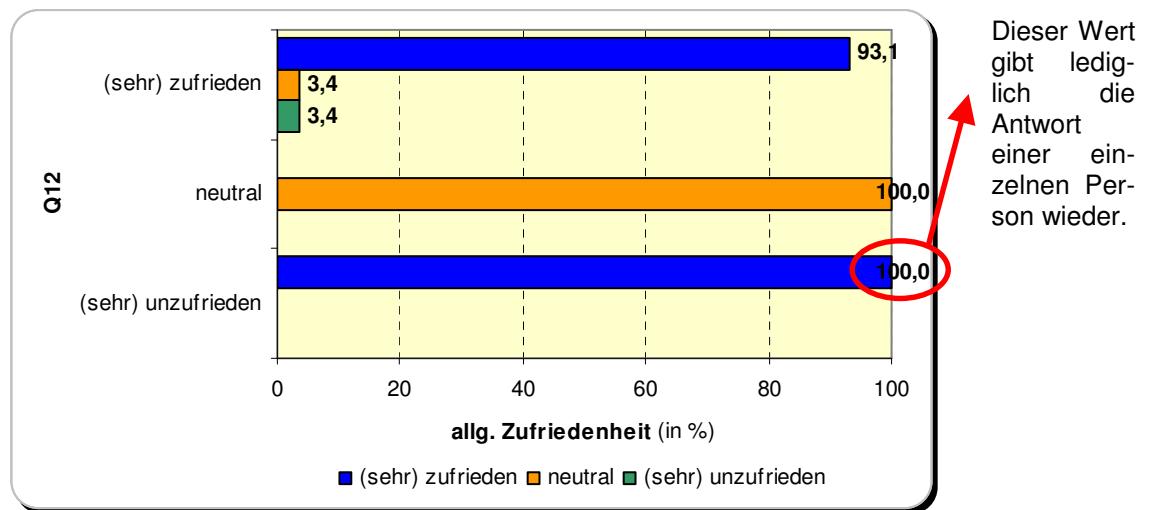


Abbildung 58: Vergleich der Lebenszufriedenheit in Abhängigkeit von der Arbeitszufriedenheit  
Quelle: Eigene Darstellung

#### 7.4.8 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 (vgl. Tabelle 10: Einflussfaktoren auf

die Zufriedenheit mit dem Reisekomfort, S. 92). Daher stellt sich die Frage, ob die unzufriedenen Personen unter Umständen sowohl privat als auch beruflich generell unzufrieden sind. In Abbildung 59 kann man erkennen, 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.

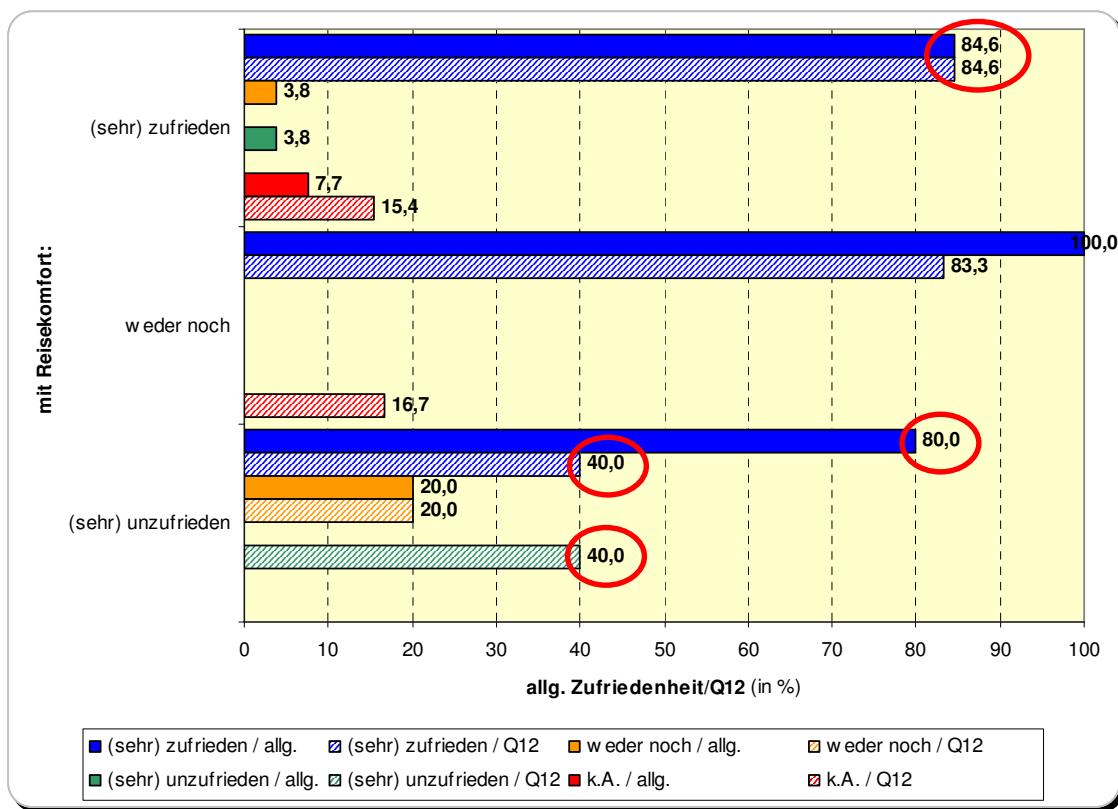


Abbildung 59: Zufriedenheit mit dem Reisekomfort – Zufriedenheit im Alltag und im Beruf (C11, Teil B)  
Quelle: Eigene Darstellung

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 röhrt und nicht aus einem schlechten Travel Management.

Um das Ergebnis, das Abbildung 59 veranschaulicht, näher zu beleuchten, wurden die einzelnen Aspekte bezüglich Abwicklung von Geschäftsreisen (C1), Freude am Reisen (C2), Bereitschaft zur Nutzung von Alternativen (C3), Geschäftsreisen als Abwechslung vom Büroalltag (C4), Geschäftsreisen als Stressfaktor (C5) sowie Einstellung gegenüber den Reiserichtlinien (C6) einzeln dem Punkt Arbeitszufriedenheit (Q12) gegenübergestellt. Die nachfolgenden Abbildungen zeigen, dass nicht immer diejenigen in einem Bereich unzufrieden sind, die eine negative Einstellung bezüglich ihrer Arbeit haben.

So gaben die Personen, die mit der Abwicklung von Geschäftsreisen (sehr) unzufrieden sind (10,5 % der Befragten, vgl. C1), trotzdem alle an, mit der Arbeit (sehr) zufrieden zu sein.

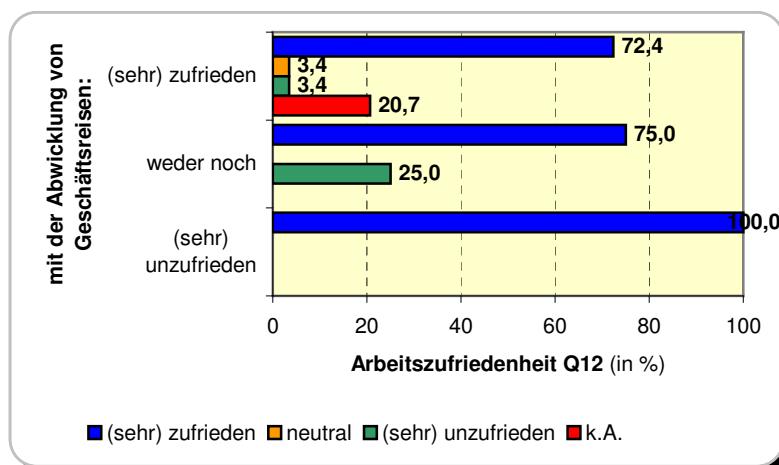


Abbildung 60: Zufriedenheit mit Reiseabwicklung in Abhängigkeit von der Arbeitszufriedenheit (C1, Q12)  
Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Frage nach der Freude am Reisen waren bei den tendenziell positiv eingestellten Personen etwa gleich viele Befragte mit 9,1 % mit ihrer Arbeit unzufrieden wie bei den tendenziell negativ eingestellten mit 11,1 %.

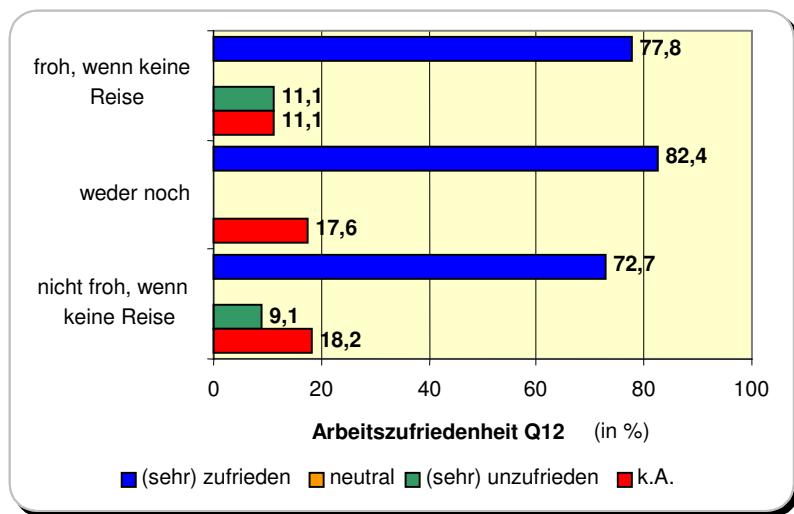


Abbildung 61: Freude am Reisen in Abhängigkeit von der Arbeitszufriedenheit (C2, Q12)  
Quelle: Eigene Darstellung

Dies gilt ebenso für die Bereitschaft zur Nutzung von Alternativen zur Geschäftsreise. Hier waren von den Mitarbeitern, die möglichst Alternativen nutzen, 6,3 % unzufrieden, und von denen, die keine Alternativen nutzen, waren 10,0 % unzufrieden.

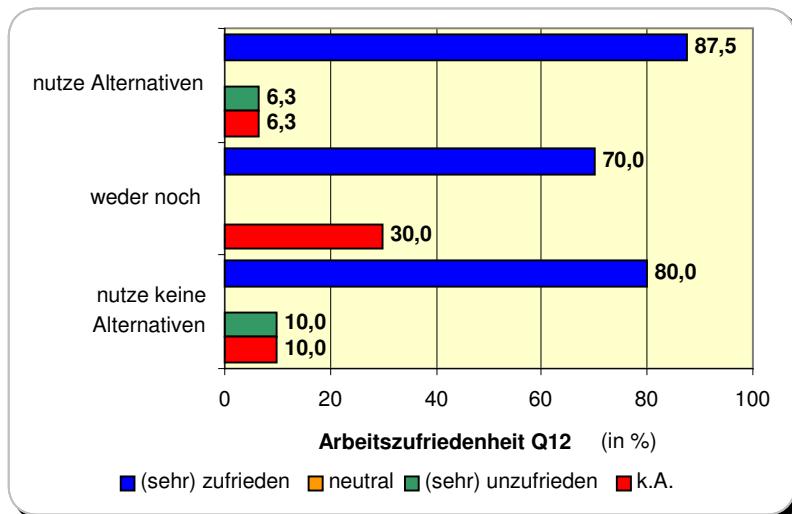


Abbildung 62: Bereitschaft zur Nutzung von Alternativen in Abhängigkeit von der Arbeitszufriedenheit (C3, Q12)  
Quelle: Eigene Darstellung

Auf den ersten Blick auffällig scheint lediglich, dass 100 % der Befragten, die angaben, dass Geschäftsreisen für sie keine Abwechslung vom Büroalltag seien, eine negative Haltung zu ihrer Arbeit insgesamt haben, sie also mit ihren Aufgaben inklusive der Reisetätigkeit unzufrieden sind. Hier sei jedoch darauf

hingewiesen, dass es sich bei dieser Aussage nur um die Antwort einer einzigen Person handelt.

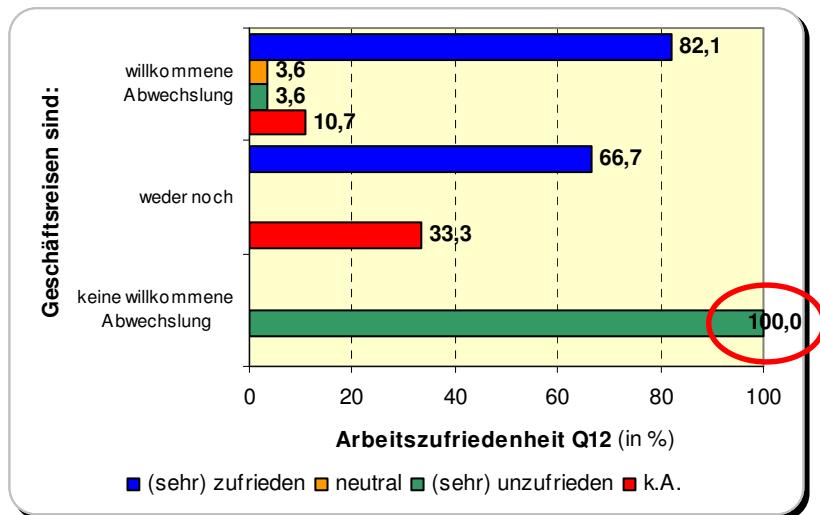


Abbildung 63: Geschäftsreisen als Abwechslung vom Büroalltag in Abhängigkeit von der Arbeitszufriedenheit (C4, Q12)  
Quelle: Eigene Darstellung

Überraschend zeigte sich, dass für die mit der Arbeit Unzufriedenen Geschäftsreisen keinen Stress bedeuten, und dass selbst die Personen, die sagten, Geschäftsreisen bedeuten für sie Stress, zu 75 % mit ihrer Arbeit (sehr) zufrieden sind.

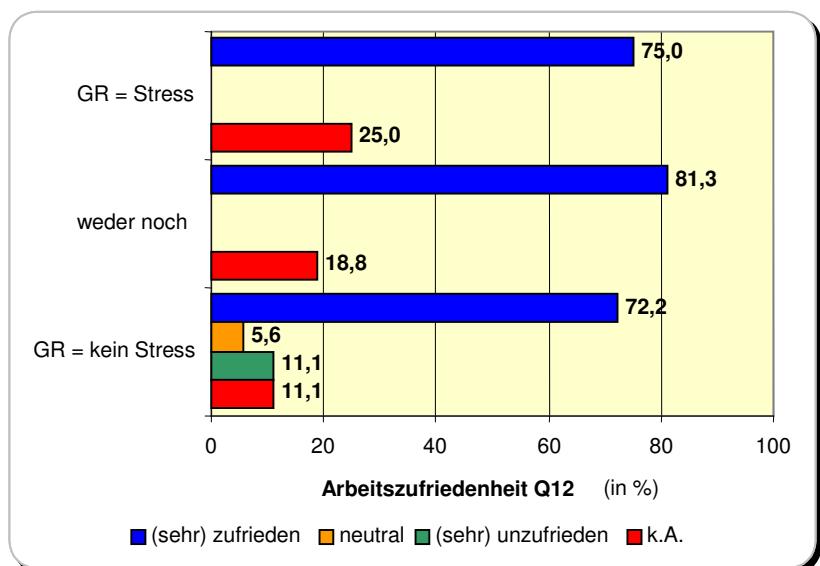


Abbildung 64: Geschäftsreisen als Stressfaktor in Abhängigkeit von der Arbeitszufriedenheit (C5, Q12)  
Quelle: Eigene Darstellung

Auch die Mitarbeiter, die die Reiserichtlinien für nicht fair und logisch halten sind alle mit ihrem Arbeitsplatz zufrieden. Unzufrieden sind hier 3,8 % derer, die die Richtlinien für fair und logisch halten, sowie 11,1 % derer, die den Richtlinien neutral gegenüber stehen.

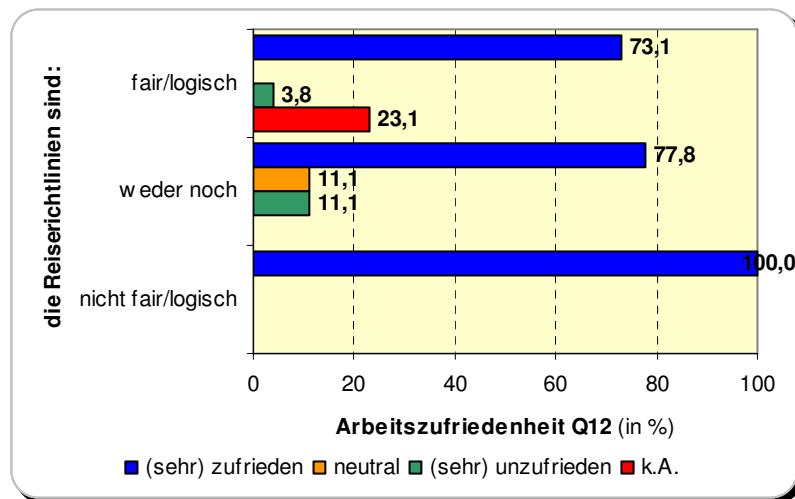


Abbildung 65: Einstellung zu den Reiserichtlinien in Abhängigkeit zur Arbeitszufriedenheit (C6, Q12)

Quelle: Eigene Darstellung

Es besteht also zumindest teilweise eine Verbindung zwischen der Zufriedenheit mit den Geschäftsreisen und einem Travel Management und der Zufriedenheit am Arbeitsplatz. 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 % (B1-17). Abbildungen 66 und 67 machen deutlich, dass diese Unzufriedenheit lediglich von Verheirateten mit Kindern empfunden wird. Sie zeigen sowohl eine negative Tendenz zu ihrem Arbeitsplatz (mit 9,1 %) als auch zu ihrem Privatleben (mit 4,5 %).

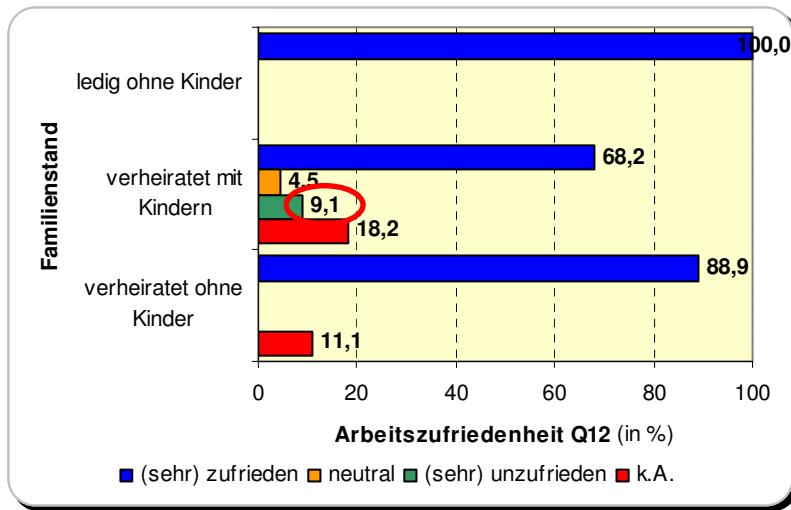


Abbildung 66: Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit vom Familienstand (E3, E4, Q12)  
Quelle: Eigene Darstellung

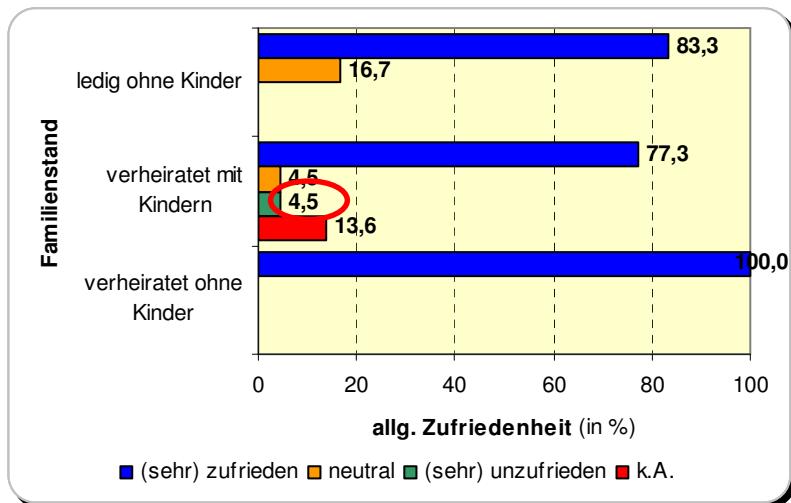


Abbildung 67: Allgemeine Lebenszufriedenheit in Abhängigkeit vom Familienstand (E3, E4)  
Quelle: Eigene Darstellung

## 7.5 Zusammenfassung

Zu Beginn dieser Arbeit wurde die Frage formuliert, inwieweit ein Travel Management und die zugehörigen Reiserichtlinien die Zufriedenheit eines Mitarbeiters beeinflussen können und welche Auswirkungen dies wiederum auf die Leistung und Produktivität des Einzelnen hat. Um dies herauszufinden, wurden verschiedene, bereits existierende Studien zu Rate gezogen und in Anlehnung

daran ein eigener Fragebogen entwickelt, der an Geschäftsreisende verteilt wurde, die innerhalb des letzten Jahres möglichst häufig verreist waren (vgl. Punkt 7.1 Aufbau des Fragebogens, ab S. 71).

An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass es sich bei den Ergebnissen der vorliegenden Studie nicht um repräsentative Ergebnisse handelt, da keine Stichprobe anhand eines statistischen Auswahlverfahrens ermittelt wurde, sondern gezielt Vielreisende angesprochen wurden. Mit einem Rücklauf von 38 beantworteten Fragebögen und einem guten Querschnitt in einigen Punkten, zum Beispiel der demografischen Verteilung, ist jedoch eine deutliche Tendenz erkennbar (vgl. Punkt 7.2 Auswertung des Fragebogens, ab S. 73).

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.

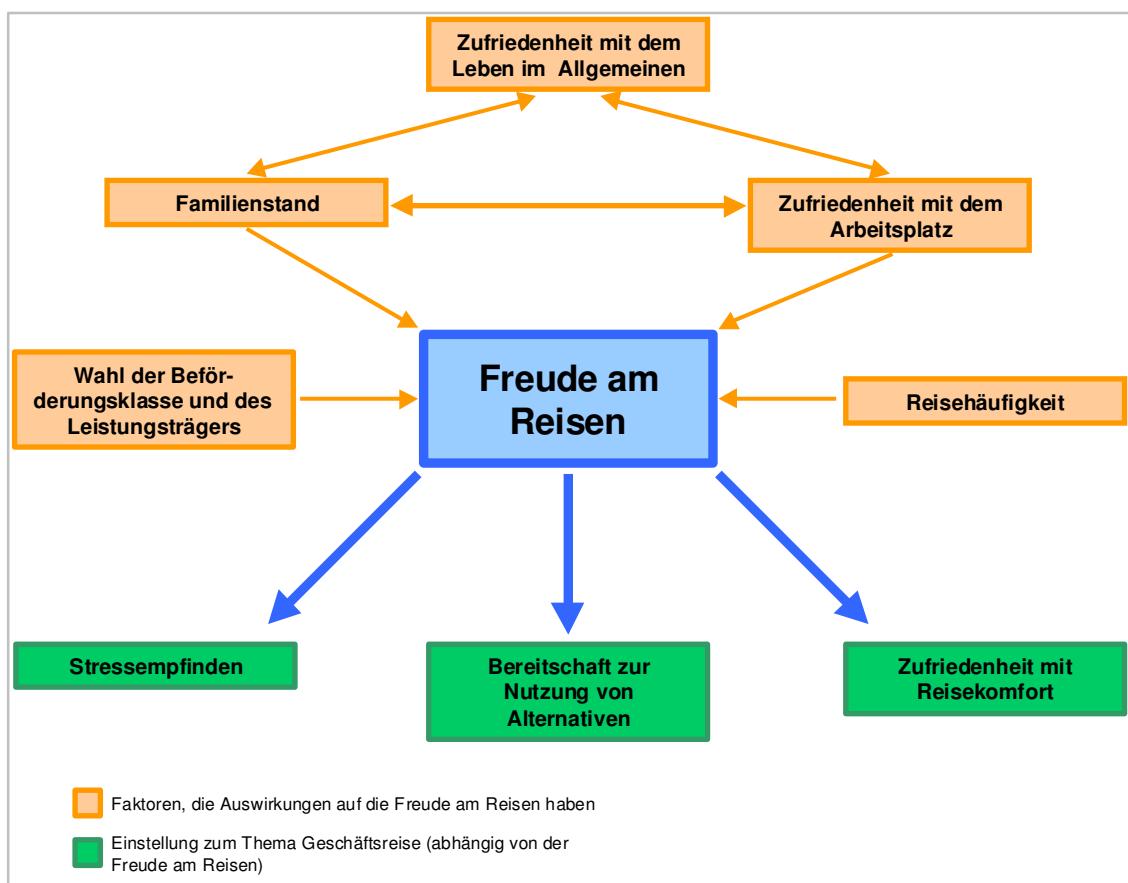


Abbildung 68: Einflussfaktoren auf den Geschäftsreisenden  
Quelle: Eigene Darstellung

---

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 (vgl. Punkt 7.4.3 Zufriedenheit mit dem Reisekomfort unter Berücksichtigung der Wahl der Beförderungsklasse und des Leistungsträgers, ab S. 88).

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 Management 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 (vgl. Punkt 7.4.5 Berücksichtigung der Reise, ab S. 95).

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 (vgl. Punkt 7.4.7, ab S. 102 sowie Punkt 7.4.8, ab S. 103). Diese Zufriedenheit mit Beruf und Alltag sowie der Familienstand wirken sich nun wiederum auf die Einstellung zum Reisen aus (vgl. Punkt 7.4.6, ab S. 99).

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 (vgl. Punkt 7.4.4, ab S. 92).

## 8 SCHLUSSBETRACHTUNG

Die Analyse der Fragebögen 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. Man könnte in diesem Zusammenhang auch von – im weitesten Sinne – extrinsischen und intrinsischen Faktoren sprechen.

Diese Erkenntnis bestätigt größtenteils auch die Theorien der Arbeitsmotivation (vgl. Punkt 5.2, ab S. 34). Die Auswertung hat ergeben, dass ein besonders hoher Reisekomfort nicht automatisch zu mehr Zufriedenheit auf Reisen führt. Man kann also sagen, dass – in Anlehnung an die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg – hoher Komfort kein Motivator ist sondern lediglich ein Hygienefaktor. Ein entsprechender Komfort während der Geschäftsreise ruft also keine zusätzliche Zufriedenheit hervor. Er wird eher als selbstverständlich erachtet. Fehlt er, wird dies negativ bewertet.<sup>195</sup>

Somit scheint auch Taylors Ansatz, den Mitarbeiter nur extrinsisch zu motivieren, widerlegt zu sein. Denn 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 von *Comelli/Rosenstiel*, nach der die Mitarbeiter nicht von außen, sondern nur von innen heraus motiviert werden können. Diese intrinsische Motivation existiert bereits in jedem Menschen, es gilt daher, diese zu fördern und zu verstärken. Sie kann nicht neu aufgebaut werden.<sup>196</sup>

Die Gallup-Studie zur Mitarbeiterzufriedenheit bewies, dass zufriedenere Mitarbeiter produktiver arbeiten.<sup>197</sup> Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Studie hat zudem ergeben, dass diese Zufriedenheit am Arbeitsplatz vor allem eng mit der Zufriedenheit 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

---

<sup>195</sup> vgl. Punkt 5.2.1 Inhaltstheorien, ab S. 35.

<sup>196</sup> vgl. Punkt 5.3 Arbeitsmotivation in der Praxis, ab S. 44.

<sup>197</sup> vgl. Punkt 5.3.3 Gallup-Studie zur Mitarbeiterzufriedenheit, ab S. 56.

---

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.

Diese These entspricht somit teilweise der Theorie *Sprengers*, nach der sämtliche Motivation zu Demotivation führt. Es kann zwar nicht bestätigt werden, dass Motivation von außen gleichbedeutend mit Demotivation ist, es scheint jedoch ersichtlich, dass Motivationsversuche in Form von Zugeständnissen auf der Reise nicht von Nutzen sind.<sup>198</sup>

Doch auch hier sollte nochmals auf die Theorie Herzbergs verwiesen werden. Ein gutes Travel Management kann zwar kein Motivator sein, aber der Reisende sieht es als einen Hygienefaktor zu seiner Arbeitszufriedenheit. Würde also aufgrund der Ergebnisse der Studie, dass die Einstellung des Reisenden kaum von den harten Faktoren wie Reiseklasse etc. abhängt, nur noch auf die Kosten geschaut, würde ab einem bestimmten Grad der Komforteinschränkung doch Unzufriedenheit bezüglich des Travel Managements entstehen – mit der Gefahr, dass sich diese auch auf die Arbeits- und Lebenszufriedenheit überträgt. Eine niedrigere Produktivität wäre die Folge.

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.<sup>199</sup> 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 in Anlehnung an *Sprenger* versucht werden, dem Einzelnen gewisse Freiräume innerhalb der Reiserichtlinien zuzugestehen. Es könnte zum Bei-

---

<sup>198</sup> vgl. Punkt 5.4 Kritik an den Motivationstheorie, ab S. 64.

<sup>199</sup> vgl. Abbildung 38: Zusammenhang Einstellung zu den Reiserichtlinien – konstruktive Kritik an den Reiserichtlinien (C6, C8) und

Abbildung 39: Zusammenhang Zufriedenheit mit der Reiseabwicklung – konstruktive Kritik an den Reiserichtlinien (C1, C8), S. 85.

spiel darüber nachgedacht werden, die Auswahl der Airline- oder Hotelpartner auszuweiten. Dies mag zwar zunächst Nachteile in den Konditionen mit den Vertragspartner 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 im Titel dieser Arbeit 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.

## **ANHANGSVERZEICHNIS**

- Anhang A Die zwölf Fragen der Gallup-Studie zur Mitarbeiterzufriedenheit („Q12“)
- Anhang B Fragebogen Mitarbeiterzufriedenheit
- Anhang C Grundauswertung Fragebogen
- Anhang D Geschäftliches und privates Buchungsverhalten in Abhängigkeit vom Leistungsträger
- Anhang E Auszüge aus der Business Traveller Leserbefragung 2003

**Anhang A: Die zwölf Fragen der Gallup-Studie zur Mitarbeiterzufriedenheit (Q12)**

1. „Weiß ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?
2. Habe ich die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen?
3. Habe ich bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?
4. Habe ich in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen?
5. Interessiert sich mein/e Vorgesetzte/r oder eine andere Person bei der Arbeit für mich als Mensch?
6. Gibt es bei der Arbeit jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?
7. Habe ich den Eindruck, dass bei der Arbeit meine Meinungen und Vorstellungen zählen?
8. Geben mir die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist?
9. Sind meine Kollegen bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten?
10. Habe ich innerhalb der Firma einen sehr guten Freund?
11. Hat in den letzten sechs Monaten jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen?
12. Hatte ich bei der Arbeit bisher die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln?“<sup>200</sup>

---

<sup>200</sup> Buckingham/Coffman, 2002, S. 21-24.

## Anhang B: Fragebogen Mitarbeiterzufriedenheit



Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen unserer Studie „Business Travel Management aus Sicht der Geschäftsbereisenden – eine vernachlässigte Perspektive?“ führen wir in Zusammenarbeit mit der FH Worms eine Fragebogenaktion durch, um die Bedürfnisse der Geschäftsbereisenden zu ermitteln. Wir möchten hierbei analysieren, ob ein Zusammenhang zwischen Ihren Vorstellungen vom Business Travel Management in Ihrem Unternehmen und Ihrer Motivation besteht.

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie zehn Minuten Zeit finden würden, diesen Fragebogen auszufüllen. Als Dankeschön haben Sie die Chance, einen der beiden Preise zu gewinnen:

1. Preis: 2 Übernachtungen an einem Wochenende in einem **SORAT HOTEL** – Hotel Ihrer Wahl in Deutschland für 2 Personen
2. Preis: 1 Wochenende mit einer Mercedes C-Klasse von **Europcar**.

**Bitten senden Sie den ausgefüllten Fragebogen an [info@ctcnet.de](mailto:info@ctcnet.de) zurück!**

Wenn Sie an der Verlosung teilnehmen möchten, benötigen wir am Ende des Fragebogens Ihren Namen und Ihre Anschrift. **Einsendeschluss ist der 04. Juni 2004.** Gerne nehmen wir Ihren Fragebogen auch anonym entgegen. Eine Teilnahme an der Verlosung ist dann jedoch nicht möglich. Selbstverständlich werden sämtliche Angaben streng vertraulich behandelt und nur anonym zu Forschungszwecken ausgewertet.

### Teil A: Ablauf von Geschäftsreisen

Bitte machen Sie uns zu Beginn einige Angaben zu Ihren Geschäftsreisen in den vergangenen 12 Monaten bezüglich Ablauf, Gestaltung etc.

1. Müssen Sie Ihre Geschäftsreisen genehmigen lassen?
  - ja, immer
  - nur bei bestimmten Reisen, z.B. ab einem bestimmten Reisebetrag oder zu bestimmten Reisezielen
  - nein, nie
2. In welcher Form liegen Ihnen die Reiserichtlinien Ihres Unternehmens vor?
  - schriftlich / Papierform
  - online / Intranet
  - gar nicht
3. Sind Ihnen die Inhalte der Reiserichtlinien bekannt?
  - ja
  - teilweise
  - nein
4. Bitte nennen Sie uns den am häufigsten genutzten Buchungsweg für Ihre Geschäftsreisen. (1 Antwort pro Spalte)

	Flug	Hotel	Bahn	Mietwagen
- internes/externes Reisebüro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- direkt beim Anbieter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- über Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Call Center	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- keine Buchung vorab	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Wie viele Geschäftsreisen haben Sie in den vergangenen 12 Monaten gemacht?

	Inland	Ausland
- 1 – 5 Reisen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 6 – 12 Reisen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 13 – 25 Reisen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 25 – 48 Reisen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 49 und mehr Reisen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- keine Reisen gemacht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Wie lange sind Sie überwiegend bei Ihren Reisen unterwegs?

	Inland	Ausland
- bis zu 1 Tag / ohne Übernachtung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 2 – 3 Tage / 1 – 2 Übernachtungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 4 – 5 Tage / 3 – 4 Übernachtungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 6 Tage und mehr / 5 Übernachtungen und mehr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Welche Verkehrsmittel haben Sie in den letzten 12 Monaten bei Ihren Geschäftsreisen benutzt? (Mehrachsenungen möglich)

	Inland	Ausland
- Firmen- / Dienstwagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Mietwagen / Leihwagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- privater PKW	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Bahn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Flugzeug	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ÖPNV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Taxi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Und welches dieser Verkehrsmittel haben Sie am häufigsten bei diesen Geschäftsreisen genutzt? (1 Antwort pro Spalte)

	Inland	Ausland
- Firmen- / Dienstwagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Mietwagen / Leihwagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- privater PKW	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Bahn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Flugzeug	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ÖPNV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Taxi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Mit welchen Fluggesellschaften sind Sie in den letzten 12 Monaten geschäftlich geflogen? (Mehrachsenungen möglich)

- Air Berlin	<input type="checkbox"/>	- HLX	<input type="checkbox"/>
- Air France	<input type="checkbox"/>	- Iberia	<input type="checkbox"/>
- American Airlines	<input type="checkbox"/>	- KLM	<input type="checkbox"/>
- Austrian Airlines	<input type="checkbox"/>	- Lufthansa	<input type="checkbox"/>
- British Airways	<input type="checkbox"/>	- Qantas	<input type="checkbox"/>
- Cathay Pacific	<input type="checkbox"/>	- Ryanair	<input type="checkbox"/>
- Continental Airlines	<input type="checkbox"/>	- SAS	<input type="checkbox"/>
- Delta Airlines	<input type="checkbox"/>	- Singapore Airlines	<input type="checkbox"/>
- Deutsche BA	<input type="checkbox"/>	- Swiss Airlines	<input type="checkbox"/>
- Germanwings	<input type="checkbox"/>	- United Airlines	<input type="checkbox"/>
- GEXX (=Germania Express)	<input type="checkbox"/>	- US Airways	<input type="checkbox"/>
- sonstiges			

10. Welche Beförderungsklasse buchen Sie überwiegend bei Ihren Flügen?

	First	Business	Economy
- innerhalb Deutschlands	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- innerhalb Europas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Langstrecke / Interkontinental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Sammeln Sie auf Ihren Flügen Bonusmeilen?

- ja
- nein

12. Wenn ja, an welchen Bonusprogrammen nehmen Sie teil? (Mehrachsenungen möglich)

- Fréquences Plus
- Miles & More
- Oneworld BA
- Swiss TravelClub
- sonstiges

13. Sofern Sie Bonusmeilen sammeln, wie werden diese verwendet?

- privat
- geschäftlich

14. Welche Hotelkategorie wählen Sie überwiegend für Übernachtungen auf Ihren Geschäftsreisen?  
(1 Antwort pro Spalte)

	Inland	Ausland
- 5*-Luxus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 4*-First Class	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 3*-Komfort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 2*-Standard	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 1*-Tourist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. In Hotels welcher Hotelkette haben Sie während Ihrer Geschäftsreisen in den vergangenen 12 Monaten übernachtet? (Mehrfachnennungen möglich)

- Best Western	<input type="checkbox"/>	- Marriott	<input type="checkbox"/>
- Dorint	<input type="checkbox"/>	- NH Hotels	<input type="checkbox"/>
- Hilton	<input type="checkbox"/>	- Novotel	<input type="checkbox"/>
- Holiday Inn	<input type="checkbox"/>	- Queens Hotels	<input type="checkbox"/>
- Hyatt	<input type="checkbox"/>	- Radisson Hotels	<input type="checkbox"/>
- Ibis Hotels	<input type="checkbox"/>	- Ramada Hotels	<input type="checkbox"/>
- Intercity Hotels	<input type="checkbox"/>	- Sheraton	<input type="checkbox"/>
- Intercontinental	<input type="checkbox"/>	- Sofitel	<input type="checkbox"/>
- Kempinski Gruppe	<input type="checkbox"/>	- Sorat	<input type="checkbox"/>
- Le Meridien	<input type="checkbox"/>	- Steigenberger	<input type="checkbox"/>
- Maritim Hotels	<input type="checkbox"/>	- sonstiges	<input type="checkbox"/>

16. Wenn Sie mit der Bahn verreisen, welche Klasse buchen Sie üblicherweise?

- 1. Klasse
- 2. Klasse

17. Wenn Sie einen Mietwagen buchen, welche Wagenkategorie wird i.d.R. gebucht?

	Inland	Ausland
- Economy (z.B. VW Lupo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Untere Mittelklasse (z.B. VW Golf)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Mittelklasse (z.B. VW Passat)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Obere Mittelklasse (z.B. Audi A6)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Luxusklasse (z.B. Audi A8)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Mini-Bus (z.B. VW Sharan)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Welches Mietwagen-Unternehmen haben Sie bei Ihren Geschäftsreisen in den letzten 12 Monaten benutzt? (Mehrfachnennungen möglich)

	Inland	Ausland	Inland	Ausland
- Avis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Interrent	<input type="checkbox"/>
- Avis Basic	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- National Car Rental	<input type="checkbox"/>
- Budget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Sixt	<input type="checkbox"/>
- Europcar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- Sixti	<input type="checkbox"/>
- Hertz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- sonstiges	<input type="checkbox"/>

#### Teil B: Allgemeine Fragen zu Zufriedenheit und Motivation im Alltag und bei der Arbeit

Bitte denken Sie einen Moment über Ihre momentane Situation in Beruf und Alltag nach. Inwieweit können Sie den folgenden Aussagen zustimmen? Bitte stufen Sie Ihre Antworten auf einer Skala von 1 bis 5 ab, wobei 1 „stimme voll und ganz zu“ und 5 „stimme überhaupt nicht zu“ bedeutet.

- 1 → stimme voll und ganz zu
- 2 → stimme zu
- 3 → stimme weder zu noch lehne ich ab
- 4 → stimme nicht zu
- 5 → stimme überhaupt nicht zu

	1	2	3	4	5
1. In den meisten Bereichen verläuft mein Leben nahe an meinen Idealvorstellungen.	<input type="checkbox"/>				

2. Meine Lebensbedingungen sind ausgezeichnet.	<input type="checkbox"/>				
3. Ich bin zufrieden mit meinem Leben.	<input type="checkbox"/>				
4. Bis jetzt habe ich die wichtigen Dinge, die ich haben wollte, bekommen.	<input type="checkbox"/>				
5. Wenn ich mein Leben wiederholen könnte, würde ich fast nichts anders machen.	<input type="checkbox"/>				
6. Ich weiß, was bei meiner Arbeit von mir erwartet wird.	<input type="checkbox"/>				
7. Ich habe alle Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen.	<input type="checkbox"/>				
8. Ich habe bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann.	<input type="checkbox"/>				
9. In den letzten 7 Tagen habe ich für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen.	<input type="checkbox"/>				
10. Meine Vorgesetzte/r oder eine andere Person bei der Arbeit interessiert sich für mich als Mensch.	<input type="checkbox"/>				
11. In meiner Entwicklung bei der Arbeit werde ich unterstützt und gefördert.	<input type="checkbox"/>				
12. Bei der Arbeit zählen meine Meinungen und Vorstellungen.	<input type="checkbox"/>				
13. Die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma geben mir das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist.	<input type="checkbox"/>				
14. Meine Kollegen sind bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten.	<input type="checkbox"/>				
15. Innerhalb der Firma habe ich einen sehr guten Freund.	<input type="checkbox"/>				
16. In den letzten 6 Monaten hat jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen.	<input type="checkbox"/>				
17. Bei der Arbeit habe ich die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln.	<input type="checkbox"/>				

#### Teil C: Zufriedenheit auf Geschäftsreisen

Bitte denken Sie nun einen Moment darüber nach, wie Sie sich auf Ihren letzten Geschäftsreisen gefühlt haben. Inwieweit können Sie den folgenden Aussagen zustimmen? Bitte stufen Sie Ihre Antworten auf einer Skala von 1 bis 5 ab, wobei 1 „stimme voll und ganz zu“ und 5 „stimme überhaupt nicht zu“ bedeutet.

- 1 → stimme voll und ganz zu
- 2 → stimme zu
- 3 → stimme weder zu noch lehne ich ab
- 4 → stimme nicht zu
- 5 → stimme überhaupt nicht zu

	1	2	3	4	5
1. Mit der Abwicklung von Geschäftsreisen in meinem Unternehmen bin ich voll und ganz zufrieden.	<input type="checkbox"/>				
2. Wenn es nicht nötig ist, bin ich froh, wenn ich nicht reisen muss.	<input type="checkbox"/>				
3. Wenn möglich, nutze ich Alternativen zur Geschäftsreise (z.B. Videokonferenz), um Kosten zu sparen.	<input type="checkbox"/>				
4. Geschäftsreisen sind für mich eine willkommene Abwechslung vom Büroalltag.	<input type="checkbox"/>				
5. Geschäftsreisen bedeuten für mich Stress.	<input type="checkbox"/>				
6. Die Reiserichtlinien meines Unternehmens sind fair und logisch.	<input type="checkbox"/>				
7. Die Reiserichtlinien erleichtern mir meine Arbeit.	<input type="checkbox"/>				
8. Konstruktive Kritik an den Reiserichtlinien ist jederzeit gerne gesehen.	<input type="checkbox"/>				
9. Die Reiserichtlinien werden in unserem Unternehmen ausreichend kommuniziert.	<input type="checkbox"/>				
10. Auf meinen Reisen bin ich durch meinen Arbeitgeber ausreichend versichert.	<input type="checkbox"/>				
11. Der vom Arbeitgeber zugebilligte Reisekomfort ist angemessen.	<input type="checkbox"/>				
12. Wenn ich 1. Klasse reise, fühle ich mich als ein besserer Mensch.	<input type="checkbox"/>				
13. Die Reiserichtlinien berücksichtigen die Bedürfnisse der Reisenden.	<input type="checkbox"/>				

14. Eine wie viel längere Reisezeit, die bspw. durch Umsteigen verursacht wird, halten Sie für zumutbar, wenn Ihr Unternehmen dadurch Kosten sparen kann?

	innerhalb Deutschlands	innerhalb Europas	Langstrecke / Interkontinental
- bis zu 1 Stunde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 1 bis 2 Stunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 2 bis 3 Stunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- mehr als 3 Stunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Verhalten Sie sich auf Ihren Reisen richtlinienkonform?

- ja, immer
- meistens
- nein

Wenn nein, warum nicht? (Mehrfachnennungen möglich)

- Komfort ist nicht angemessen
- wegen kurzfristiger Buchung/Umbuchung nicht möglich
- Gesellschaft entspricht nicht meinen persönlichen Ansprüchen
- schlechte Erfahrungen mit der Gesellschaft gemacht
- Reiserichtlinien sind mir nicht bekannt
- Rahmenbedingungen erlauben es nicht
- sonstiges

16. Es gibt eine Vielzahl von Kriterien für die Auswahl des Verkehrsmittels, das man für eine Geschäftsreise benutzt. Bitte stufen Sie anhand einer Skala von 1 bis 5 die folgenden Aspekte ein. 1 bedeutet „sehr wichtig“, 5 bedeutet „völlig unwichtig“.

- 1 → sehr wichtig  
2 → wichtig  
3 → weder wichtig noch unwichtig  
4 → unwichtig  
5 → völlig unwichtig

	1	2	3	4	5
- geringer Zeitaufwand / kurze Reisezeit	<input type="checkbox"/>				
- Flexibilität während der Reise	<input type="checkbox"/>				
- geringe Kosten	<input type="checkbox"/>				
- Bequemlichkeit und Komfort	<input type="checkbox"/>				
- keine Gepäckprobleme	<input type="checkbox"/>				
- von Haus zu Haus	<input type="checkbox"/>				
- ohne Umsteigen	<input type="checkbox"/>				
- Sicherheit	<input type="checkbox"/>				
- Pünktlichkeit	<input type="checkbox"/>				
- spezielle Serviceeinrichtungen für Geschäftsreisende	<input type="checkbox"/>				
- Firmen-/Großkundenvereinbarung	<input type="checkbox"/>				
- gute Erfahrungen / Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/>				
- bekanntes Unternehmen (seriös)	<input type="checkbox"/>				
- Arbeitsmöglichkeit während der Reise / Internetzugang	<input type="checkbox"/>				
- problemlose Buchung	<input type="checkbox"/>				
- Flexibilität bei der Umbuchung	<input type="checkbox"/>				

17. Wenn Sie sich für ein Verkehrsmittel entschieden haben, unterliegt die Auswahl einer bestimmten Flug- oder Mietwagengesellschaft verschiedenen Kriterien. Bitte stufen Sie anhand von einer Skala von 1 bis 5 die folgenden Aspekte ein. 1 bedeutet „sehr wichtig“, 5 bedeutet „völlig unwichtig“.

- 1 → sehr wichtig  
2 → wichtig  
3 → weder wichtig noch unwichtig  
4 → unwichtig  
5 → völlig unwichtig

a) Fluggesellschaft	1	2	3	4	5
- Komfort (Sitzabstand, Bordservice, Sauberkeit, etc.)	<input type="checkbox"/>				
- Elektronisches Ticketing	<input type="checkbox"/>				
- Sicherheit	<input type="checkbox"/>				

- Bonussysteme (Miles & More, Payback, usw.)	<input type="checkbox"/>				
- günstiger Tarif (z.B. durch Komfortverzicht)	<input type="checkbox"/>				
- Möglichkeiten für Vorab-Check-in	<input type="checkbox"/>				
- Flexibilität in der Umbuchung	<input type="checkbox"/>				
- Arbeitsmöglichkeit während der Reise / Internetzugang	<input type="checkbox"/>				
- Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/>				
- Pünktlichkeit	<input type="checkbox"/>				
- Verbindungen / Anschlussmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>				

**b) Mietwagen**

- Komfort	<input type="checkbox"/>				
- Bonussysteme (Miles & More, Payback, usw.)	<input type="checkbox"/>				
- günstiger Tarif (z.B. durch Komfortverzicht)	<input type="checkbox"/>				
- Flexibilität in der Umbuchung	<input type="checkbox"/>				
- Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/>				

18. Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Aspekte bei der Auswahl eines Hotels auf einer Skala von 1 bis 5? 1 bedeutet „sehr wichtig“, 5 bedeutet „völlig unwichtig“. Bitte benutzen Sie die Skala wie in Frage 16.

Hotel	1	2	3	4	5
- Komfort (Ausstattung von Zimmer / Hotel; z.B. Restaurant, Pool)	<input type="checkbox"/>				
- Zugehörigkeit zu einer Hotelkette (einheitlicher Standard)	<input type="checkbox"/>				
- Sicherheit	<input type="checkbox"/>				
- Bonussysteme (Miles & More, Payback, usw.)	<input type="checkbox"/>				
- Reisekosten reduzieren (z.B. durch Komfortverzicht)	<input type="checkbox"/>				
- Flexibilität in der Umbuchung	<input type="checkbox"/>				
- Arbeitsmöglichkeit im Hotel / Internetzugang	<input type="checkbox"/>				
- kleines Hotel, persönliche Atmosphäre	<input type="checkbox"/>				
- großes Hotel, Anonymität	<input type="checkbox"/>				
- zentrale Lage in der Stadt	<input type="checkbox"/>				
- ruhige Lage des Hotels	<input type="checkbox"/>				

19. Welche Fluggesellschaft hat Ihrer Meinung nach ihr Leistungsangebot am besten auf die Bedürfnisse der Geschäftsreisenden zugeschnitten? (Bitte nur 1 Antwort.)

- Air Berlin	<input type="checkbox"/>	- HLX	<input type="checkbox"/>
- Air France	<input type="checkbox"/>	- Iberia	<input type="checkbox"/>
- American Airlines	<input type="checkbox"/>	- KLM	<input type="checkbox"/>
- Austrian Airlines	<input type="checkbox"/>	- Lufthansa	<input type="checkbox"/>
- British Airways	<input type="checkbox"/>	- Qantas	<input type="checkbox"/>
- Cathay Pacific	<input type="checkbox"/>	- Ryanair	<input type="checkbox"/>
- Continental Airlines	<input type="checkbox"/>	- SAS	<input type="checkbox"/>
- Delta Airlines	<input type="checkbox"/>	- Singapore Airlines	<input type="checkbox"/>
- Deutsche BA	<input type="checkbox"/>	- Swiss Airlines	<input type="checkbox"/>
- Germanwings	<input type="checkbox"/>	- United Airlines	<input type="checkbox"/>
- GEXX (=Germania Express)	<input type="checkbox"/>	- US Airways	<input type="checkbox"/>
- sonstiges	<input type="checkbox"/>		

20. Welche Hotelkette (bzw. welches Hotel) hat ihr Leistungsangebot Ihrer Meinung nach am besten auf die Bedürfnisse der Geschäftsreisenden zugeschnitten? (Bitte nur 1 Antwort.)

- Best Western	<input type="checkbox"/>	- Marriott	<input type="checkbox"/>
- Dorint	<input type="checkbox"/>	- NH Hotels	<input type="checkbox"/>
- Hilton	<input type="checkbox"/>	- Novotel	<input type="checkbox"/>
- Holiday Inn	<input type="checkbox"/>	- Queens Hotels	<input type="checkbox"/>
- Hyatt	<input type="checkbox"/>	- Radisson Hotels	<input type="checkbox"/>
- Ibis Hotels	<input type="checkbox"/>	- Ramada Hotels	<input type="checkbox"/>
- Intercity Hotels	<input type="checkbox"/>	- Sheraton	<input type="checkbox"/>
- Intercontinental	<input type="checkbox"/>	- Sofitel	<input type="checkbox"/>
- Kempinski Gruppe	<input type="checkbox"/>	- Sorat	<input type="checkbox"/>
- Le Meridien	<input type="checkbox"/>	- Steigenberger	<input type="checkbox"/>
- Maritim Hotels	<input type="checkbox"/>	- sonstiges	<input type="checkbox"/>

21. Welches der verschiedenen Mietwagen-Unternehmen hat Ihrer Meinung nach sein Leistungsangebot am besten auf die Bedürfnisse von Geschäftsreisenden zugeschnitten? (Bitte nur 1 Antwort.)

- Avis	<input type="checkbox"/>	- Internet	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
- Avis Basic	<input type="checkbox"/>	- National Car Rental	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
- Budget	<input type="checkbox"/>	- Sixt	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Europcar	<input type="checkbox"/>	- Sixt	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
- Hertz	<input type="checkbox"/>	- keine Unterschiede erkennbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Teil D: Privates Reiseverhalten

Bitte beantworten Sie uns ein paar Fragen zu Ihren privaten Urlaubereisen.

1. Wie oft verreisen Sie privat (inkl. Kurzurlaub ab 2 Tage)?

- 1-2 mal jährlich
- 3-4 mal jährlich
- 5 mal jährlich und mehr
- nie

2. Welchen Betrag geben Sie durchschnittlich pro Person für eine private Reise aus?

- bis 750 €
- 751 € bis 1.250 €
- 1.251 € bis 1.750 €
- 1.751 € und mehr

3. Wie buchen Sie Ihre Reisen bevorzugt? (1 Antwort pro Spalte)

	Flug	Hotel	Bahn	Mietwagen
- Im Reisebüro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- direkt beim Anbieter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- über Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Call Center	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- keine Buchung vorab	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Welche Beförderungsklasse buchen Sie überwiegend bei Ihren Flügen auf Privatreisen?

	First	Business	Economy
- innerhalb Deutschlands	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- innerhalb Europas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Langstrecke / Interkontinental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Welche Hotelkategorie buchen Sie auf Ihren Privatreisen bevorzugt?

	Inland	Ausland
- 5*-Luxus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 4*-First Class	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 3*-Komfort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 2*-Standard	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 1*-Tourist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Wenn Sie mit der Bahn verreisen, welche Klasse buchen Sie üblicherweise?

- 1. Klasse
- 2. Klasse

7. Welche Mietwagenkategorie buchen Sie auf Ihren Privatreisen bevorzugt?

	Inland	Ausland
- Economy (z.B. VW Lupo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Untere Mittelklasse (z.B. VW Golf)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Mittelklasse (z.B. VW Passat)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Obere Mittelklasse (z.B. Audi A6)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Luxusklasse (z.B. Audi A8)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Mini-Bus (z.B. VW Sharan)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Teil E: Demographische Daten**

1. Sind Sie...
  - männlich
  - weiblich  ?
2. Alter
  - 19 Jahre und jünger
  - 20 – 29 Jahre
  - 30 – 39 Jahre
  - 40 – 49 Jahre
  - 50 – 59 Jahre
  - 60 Jahre und älter
3. Familienstand
  - ledig
  - verheiratet / eheähnliche Gemeinschaft
  - verwitwet
  - geschieden
4. Haben Sie Kinder, die noch in Ihrem Haushalt leben?
  - ja
  - nein
5. Berufliche Stellung
  - Geschäftsführung
  - leitende/r Angestellte/r
  - Angestellte/r
  - Arbeitnehmer
  - Selbständige/r
  - Auszubildender

**Teil F: Offene Fragen für Anmerkungen und Kommentare**

An dieser Stelle finden Sie Platz für Anmerkungen und Kommentare zu unserem Fragebogen oder dem Travel Management in Ihrem Unternehmen.

Wir danken Ihnen recht herzlich für Ihre Mühe!

Bitte vergessen Sie nicht, Ihren Namen und Ihre Anschrift einzutragen, wenn Sie an unserem Gewinnspiel teilnehmen wollen! Die Gewinner werden schriftlich von uns benachrichtigt. Selbstverständlich werden Ihre Angaben absolut vertraulich behandelt.

Name, Vorname:

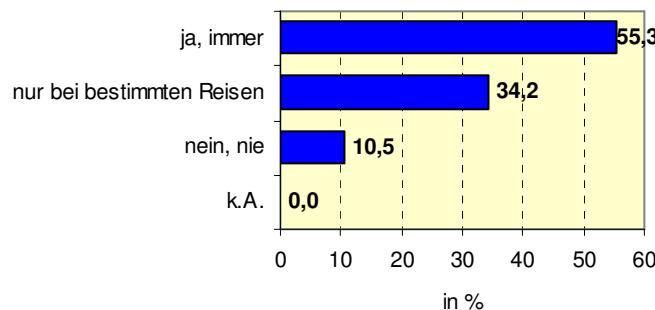
Straße:

PLZ Wohnort:

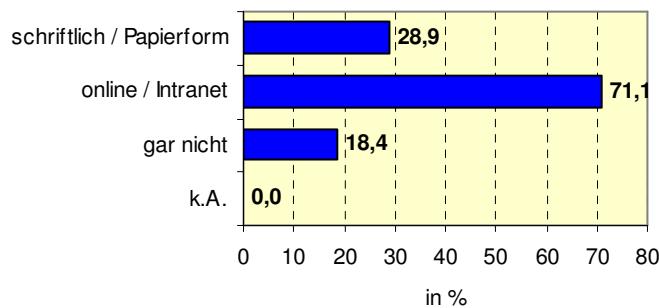
Tel.:

## Anhang C: Grundauswertung Fragebogen

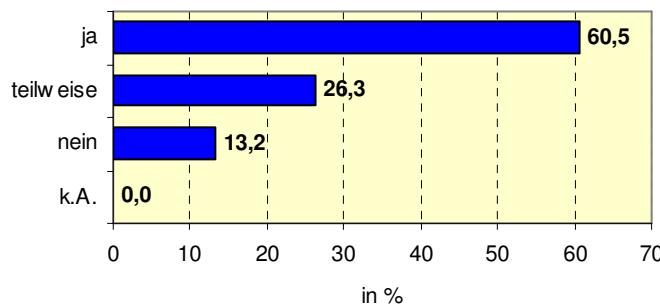
### A1: Müssen Sie Ihre Geschäftsreisen genehmigen lassen?



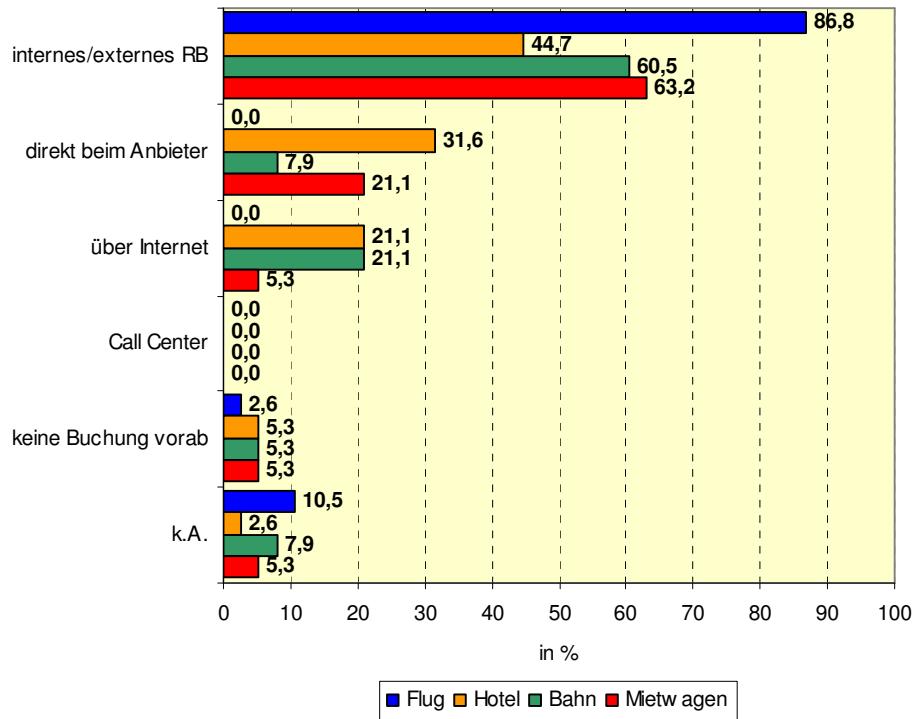
### A2: In welcher Form liegen Ihnen die Reiserichtlinien Ihres Unternehmens vor?



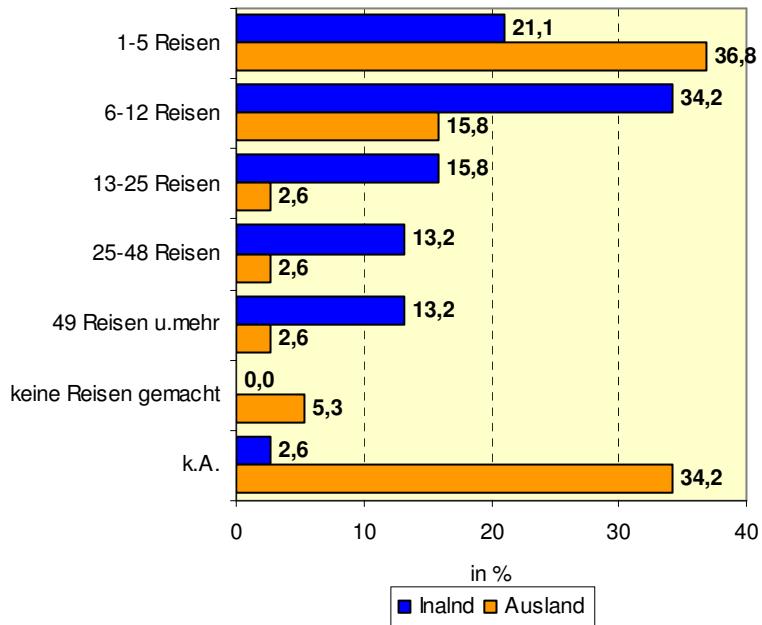
### A3: Sind Ihnen die Inhalte der Reiserichtlinien bekannt?



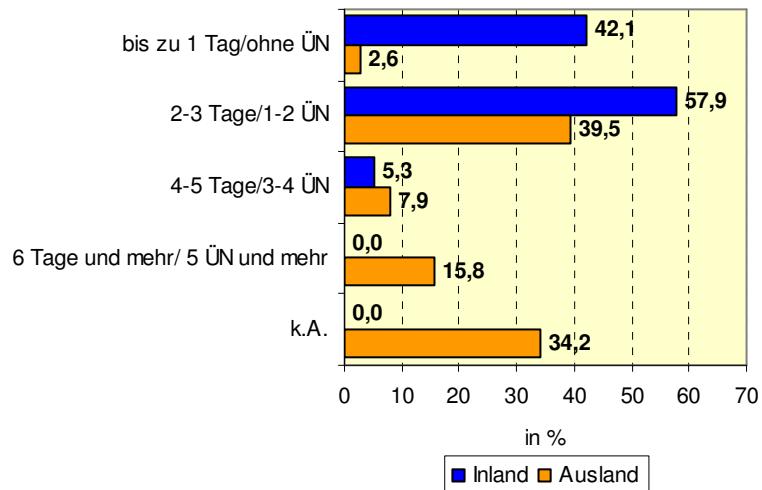
**A4: Bitte nennen Sie uns den am häufigsten genutzten Buchungsweg für Ihre Geschäftsreisen. (Mehrfachnennungen möglich)**



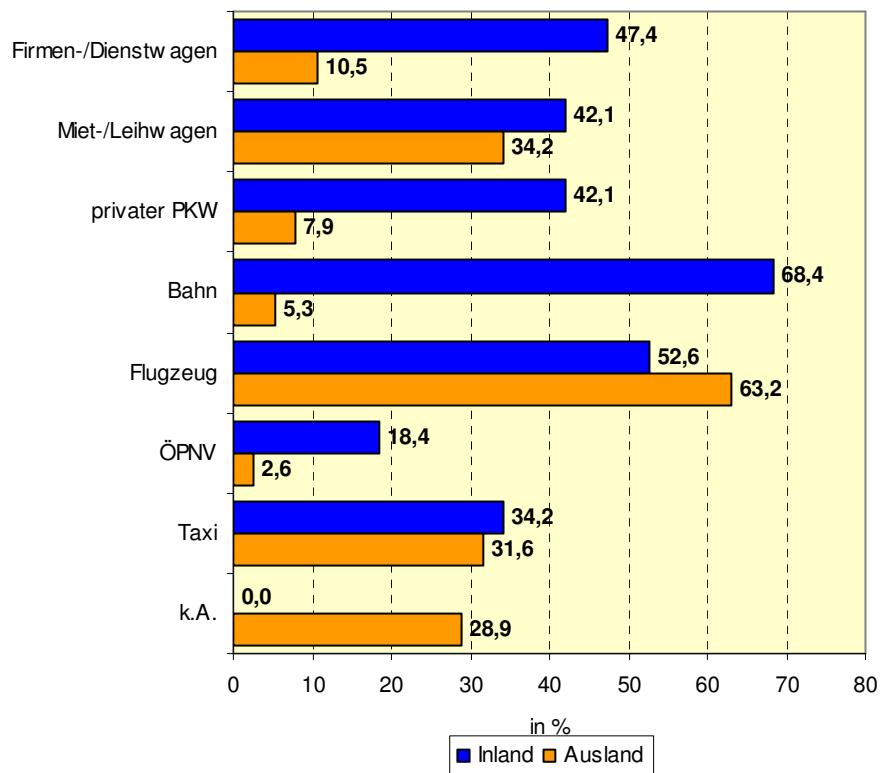
**A5: Wie viele Geschäftsreisen haben Sie in den vergangenen 12 Monaten gemacht?**



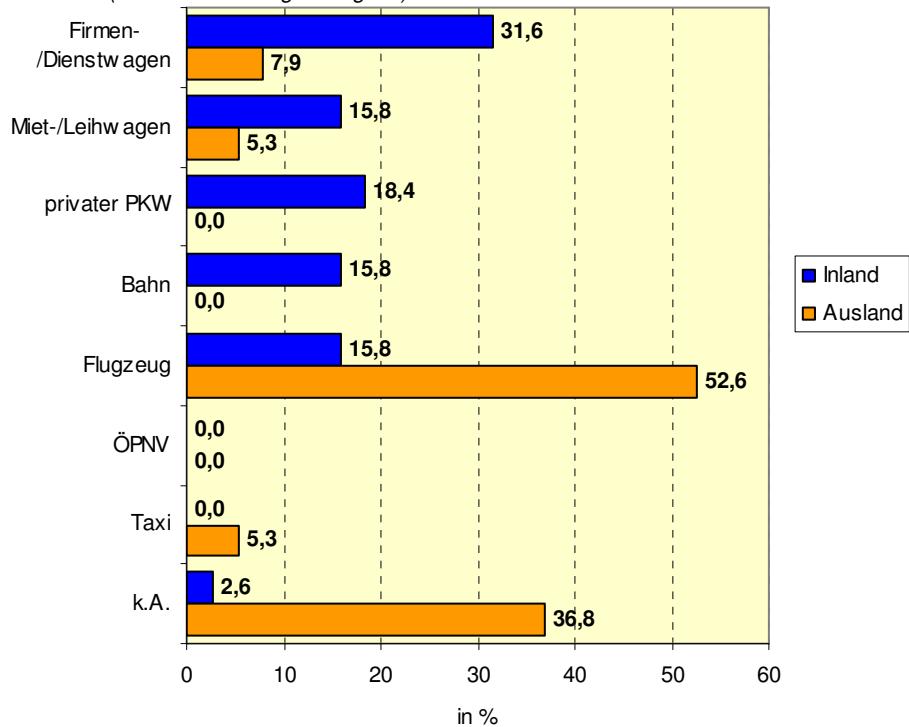
**A6: Wie lange sind Sie überwiegend auf Ihren Reisen unterwegs?**



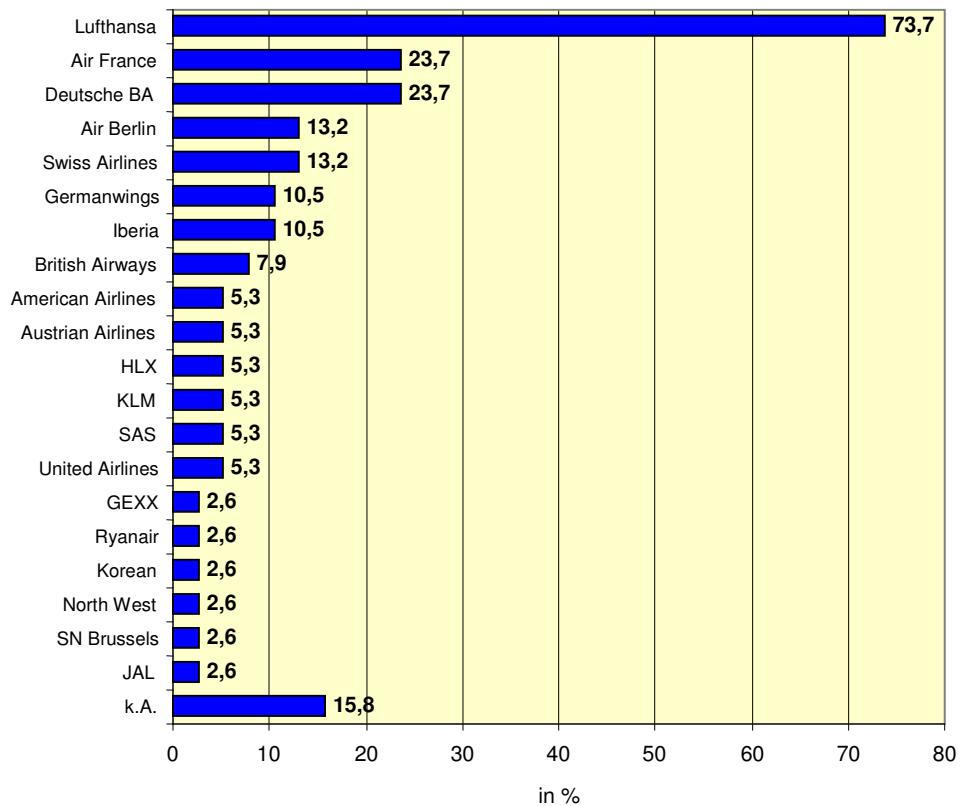
**A7: Welche Verkehrsmittel haben Sie in den letzten 12 Monaten bei Ihren Geschäftsreisen benutzt? (Mehrfachnennungen möglich)**



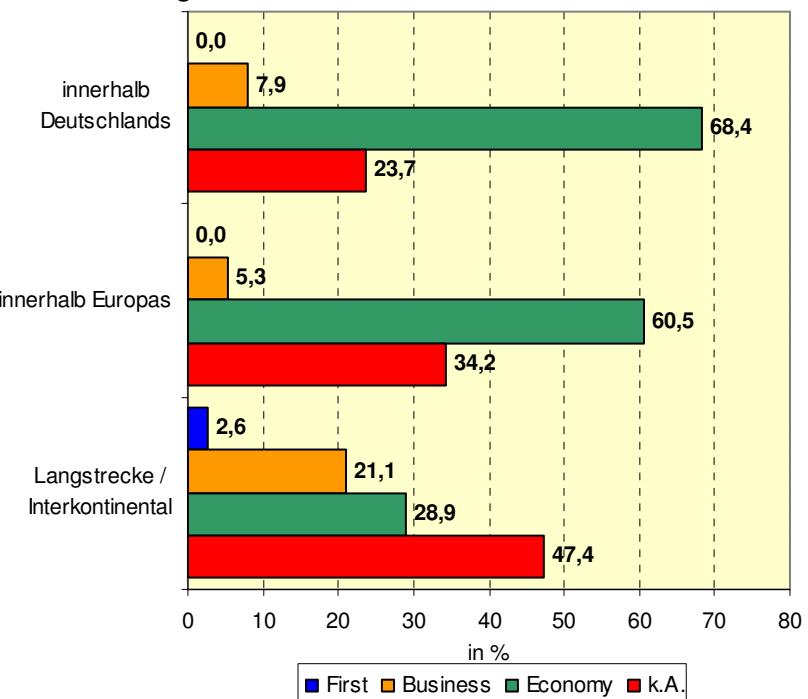
**A8: Und welches dieser Verkehrsmittel haben Sie am häufigsten bei diesen Geschäftsreisen genutzt?**  
(*Mehrfachnennungen möglich*)



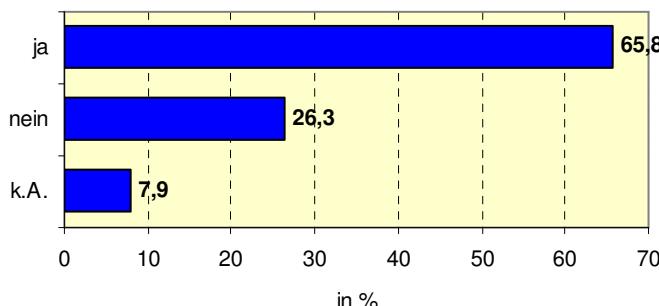
**A9: Mit welchen Fluggesellschaften sind Sie in den letzten 12 Monaten geschäftlich geflogen?** (*Mehrfachnennungen möglich*)



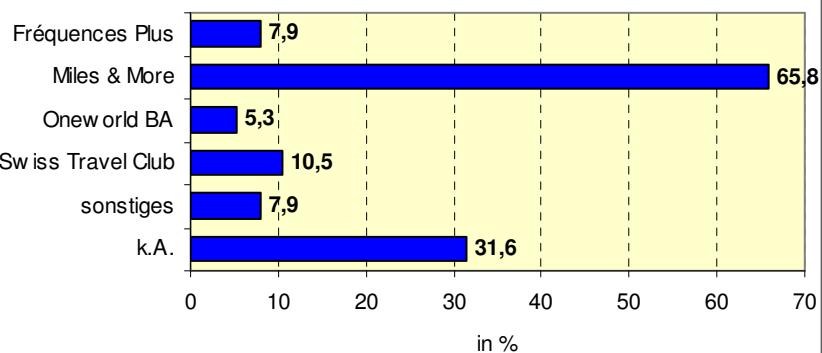
**A10: Welche Beförderungsklasse buchen Sie überwiegend bei Ihren Flügen?**



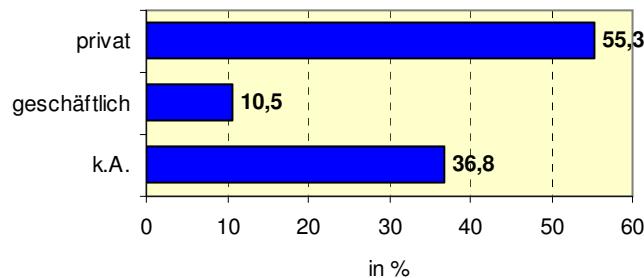
**A11: Sammeln Sie auf Ihren Flügen Bonusmeilen?**



**A12: Wenn ja, an welchen Bonusprogrammen nehmen Sie teil? (Mehrfachnennungen möglich)**

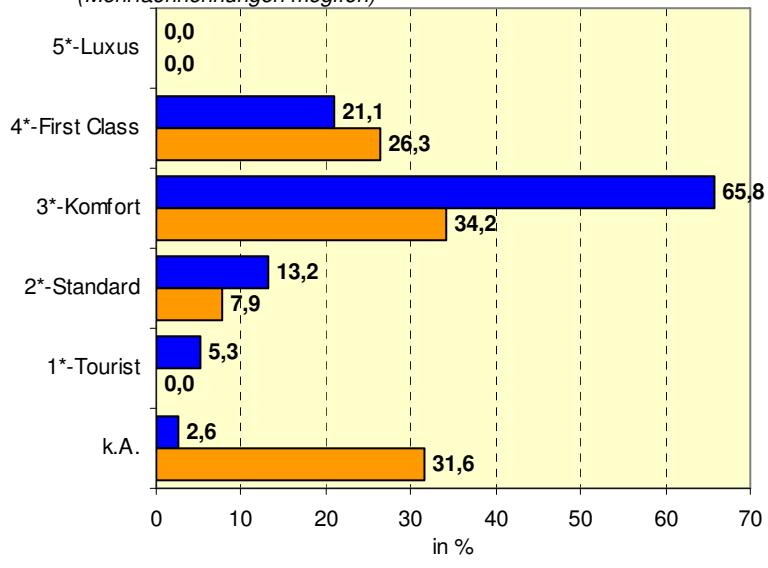


**A13: Sofern Sie Bonusmeilen sammeln, wie werden diese verwendet?**

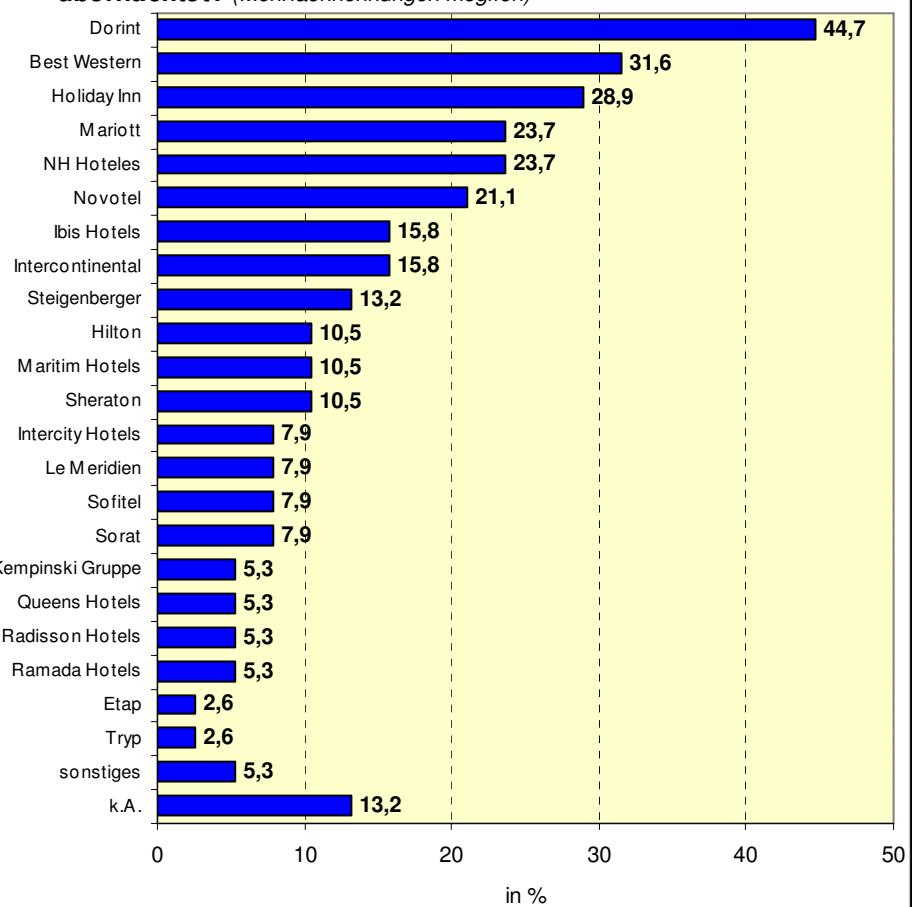


**A14: Welche Hotelkategorie wählen Sie überwiegend für Übernachtungen auf Ihren Geschäftsreisen?**

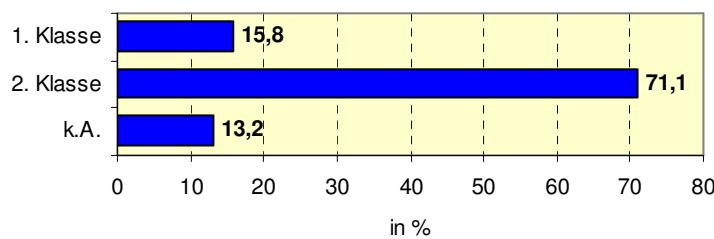
(Mehrfachnennungen möglich)



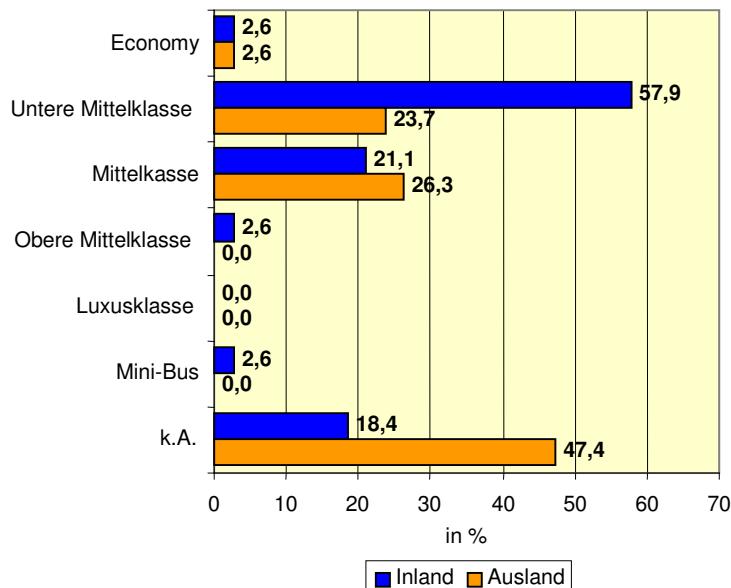
**A15: In Hotels welcher Hotelkette haben Sie während Ihrer Geschäftsreisen in den vergangenen 12 Monaten übernachtet? (Mehrfachnennungen möglich)**



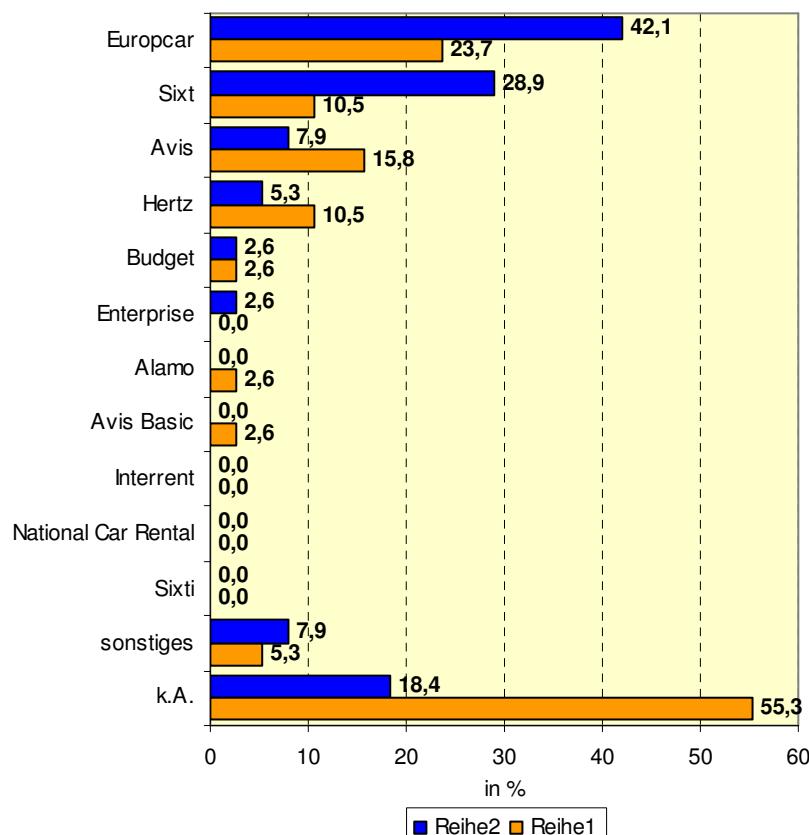
**A16: Wenn Sie mit der Bahn verreisen, welche Klasse buchen Sie üblicherweise?**



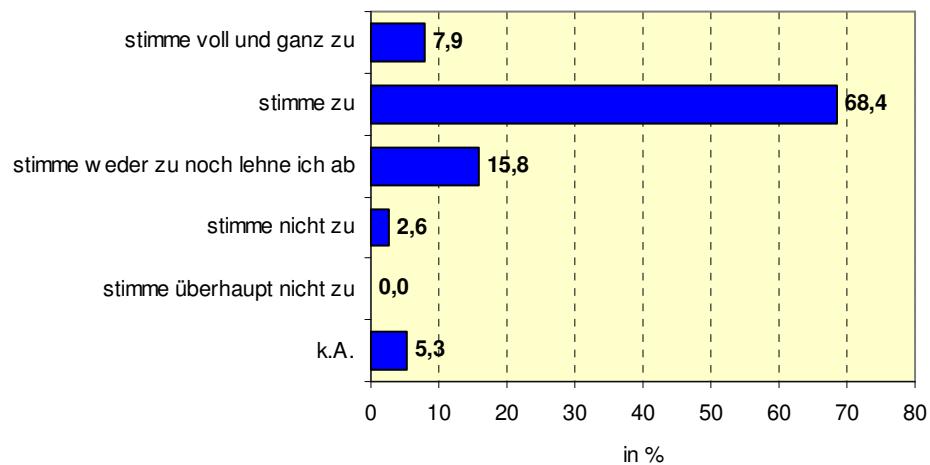
**A17: Wenn Sie einen Mietwagen buchen, welche Wagenkategorie wird i.d.R. gebucht?**



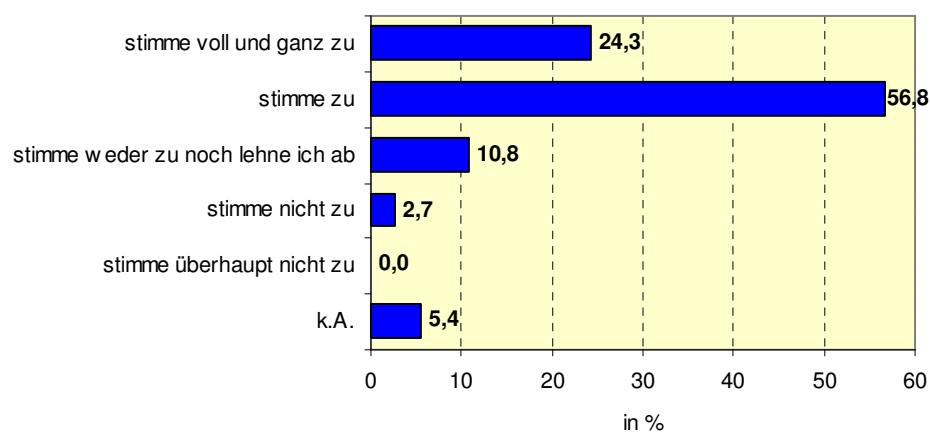
**A18: Welches Mietwagen-Unternehmen haben Sie bei Ihren Geschäftsreisen in den letzten 12 Monaten benutzt?**



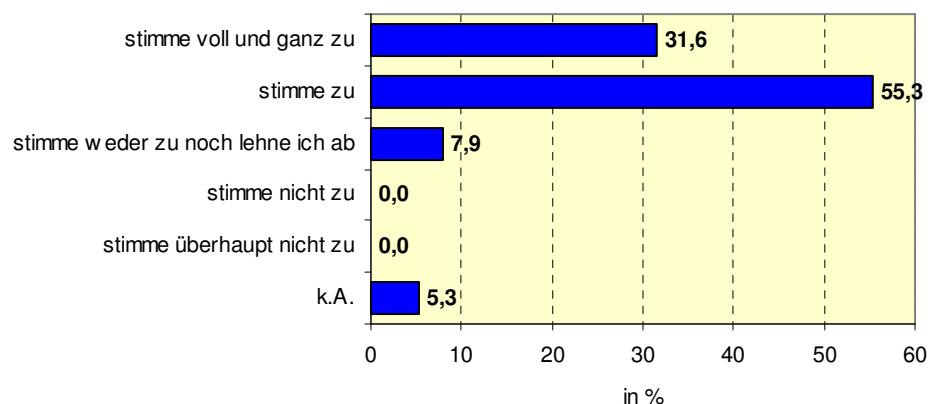
**B1: In den meisten Bereichen verläuft mein Leben nahe an meinen Idealvorstellungen.**



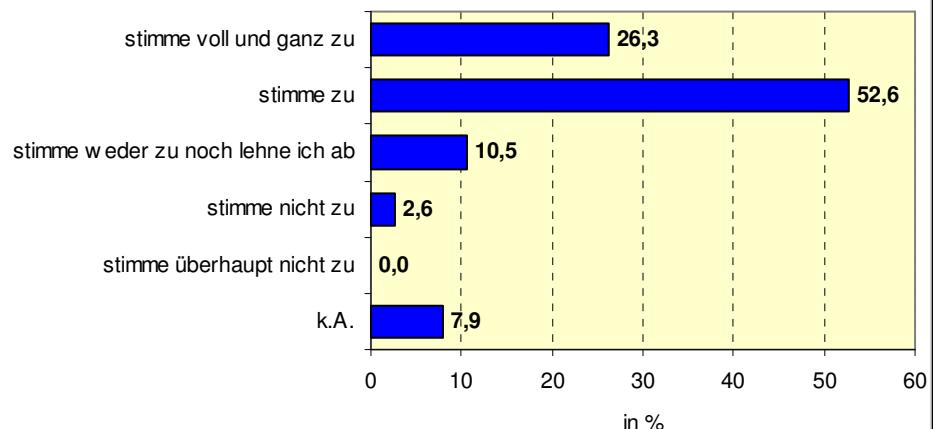
**B2: Meine Lebensbedingungen sind ausgezeichnet.**



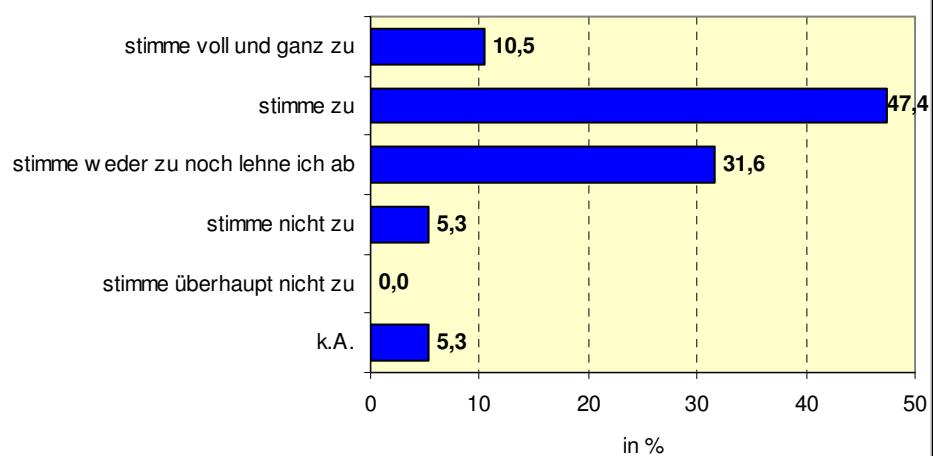
**B3: Ich bin zufrieden mit meinem Leben.**



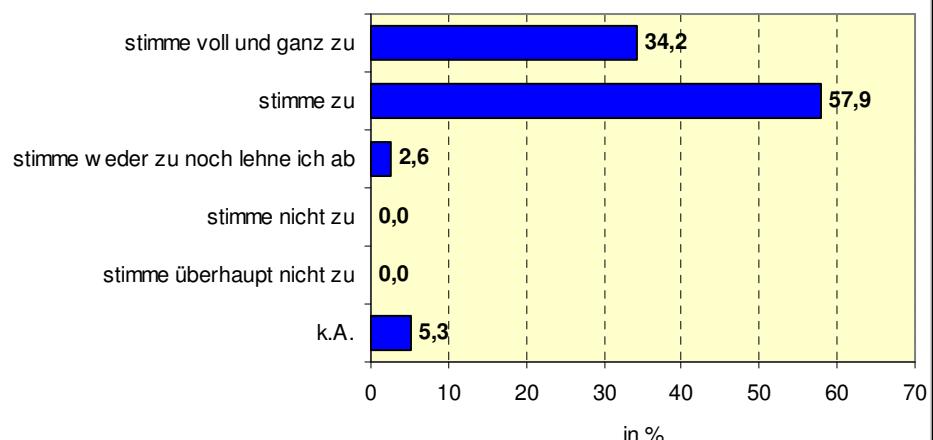
**B4: Bis jetzt habe ich die wichtigen Dinge, die ich haben wollte, bekommen.**



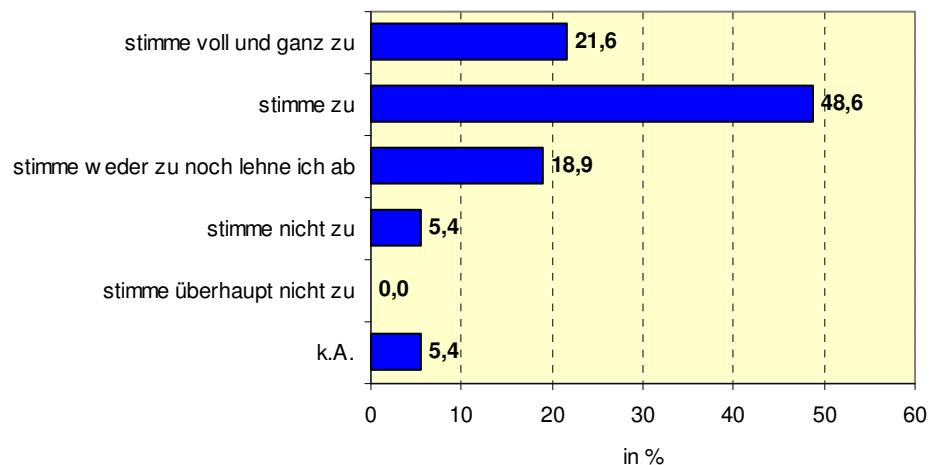
**B5: Wenn ich mein Leben wiederholen könnte, würde ich fast nichts anders machen.**



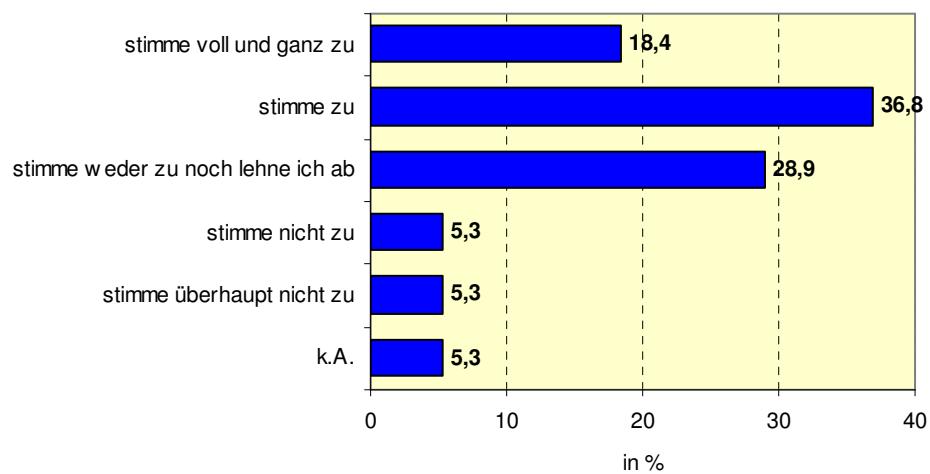
**B6: Ich weiß, was bei meiner Arbeit von mir erwartet wird.**



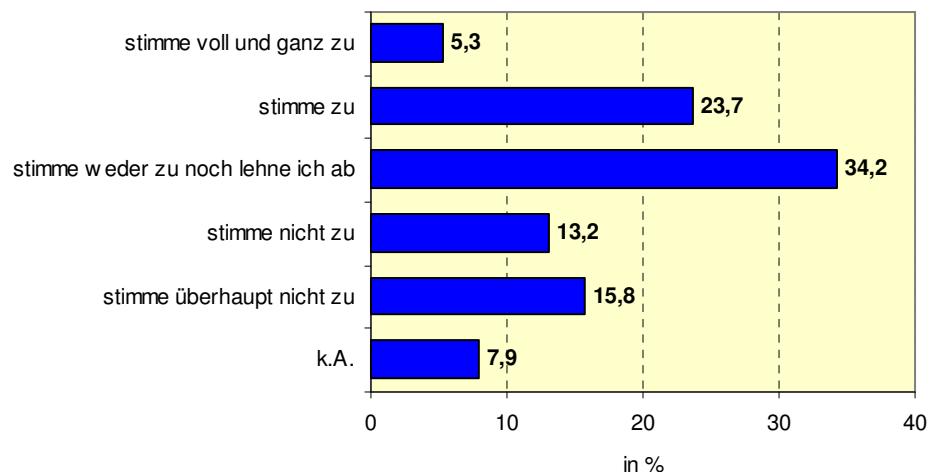
**B7: Ich habe alle Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen.**



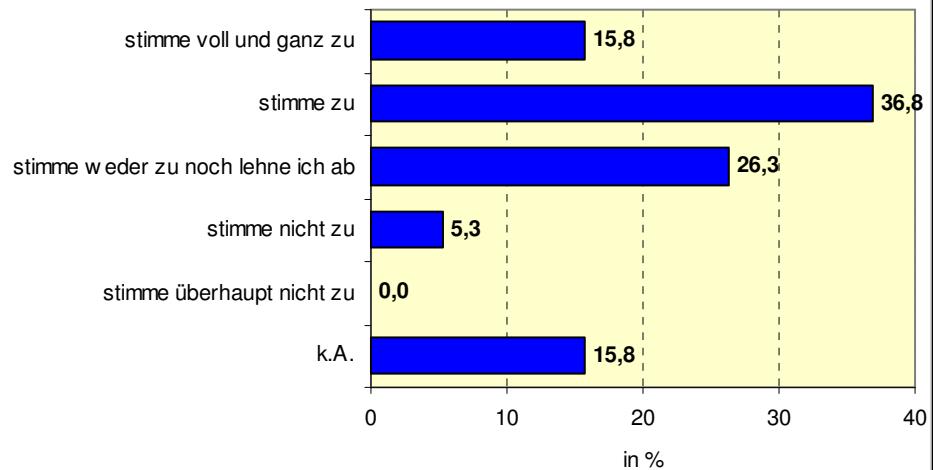
**B8: Ich habe bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann.**



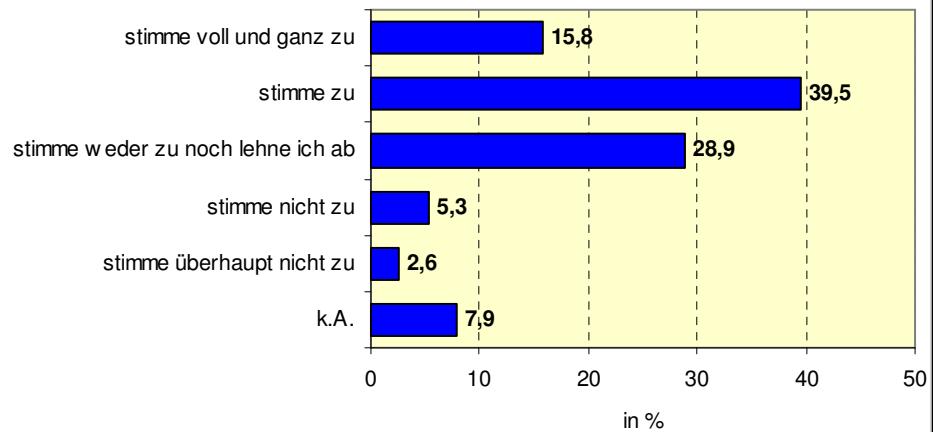
**B9: In den letzten 7 Tagen habe ich für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen.**



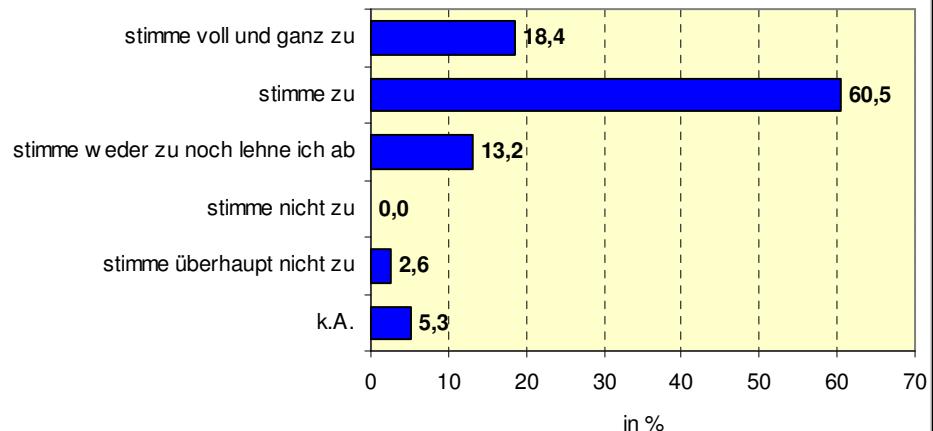
**B10: Mein/e Vorgesetzte/r oder eine andere Person bei der Arbeit interessiert sich für mich als Mensch.**



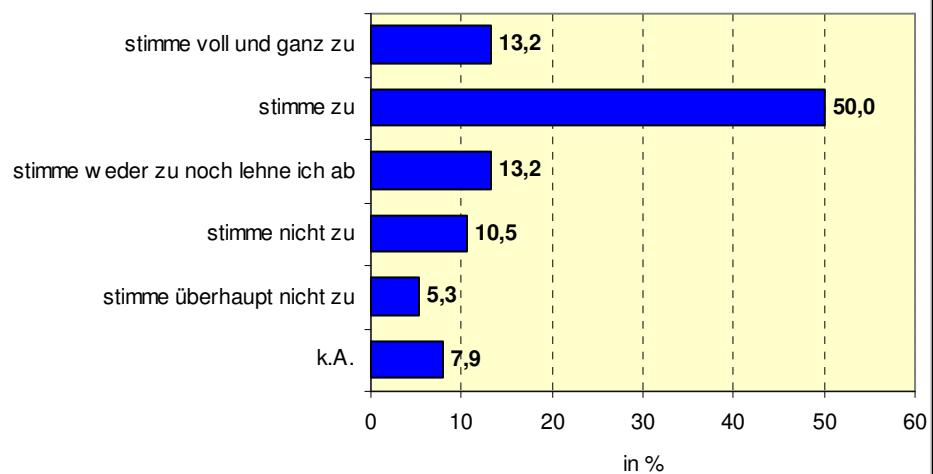
**B11: In meiner Entwicklung bei der Arbeit werde ich unterstützt und gefördert.**



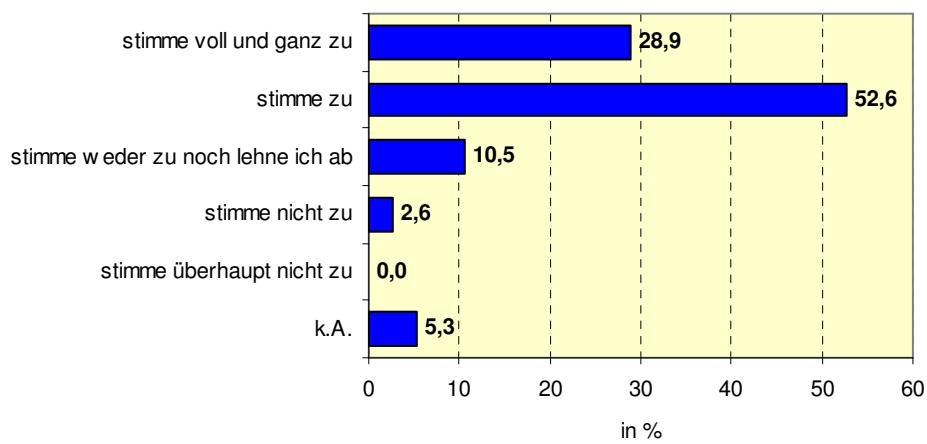
**B12: Bei der Arbeit zählen meine Meinungen und Vorstellungen.**



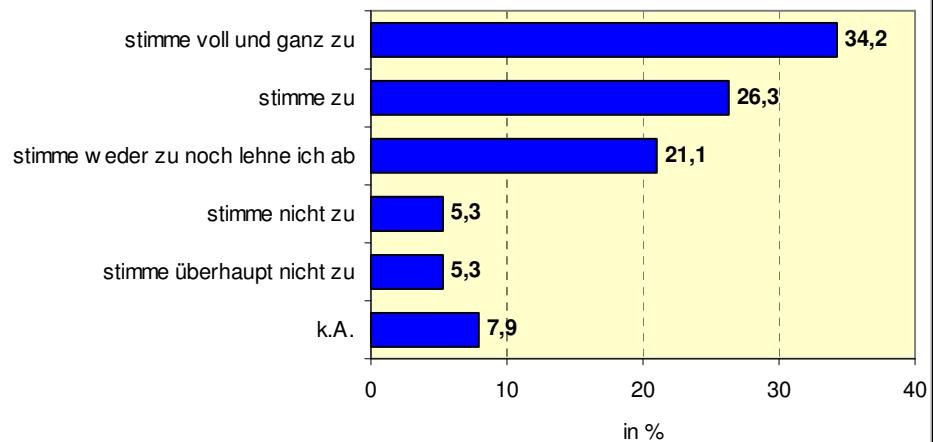
**B13: Die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma geben mir das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist.**



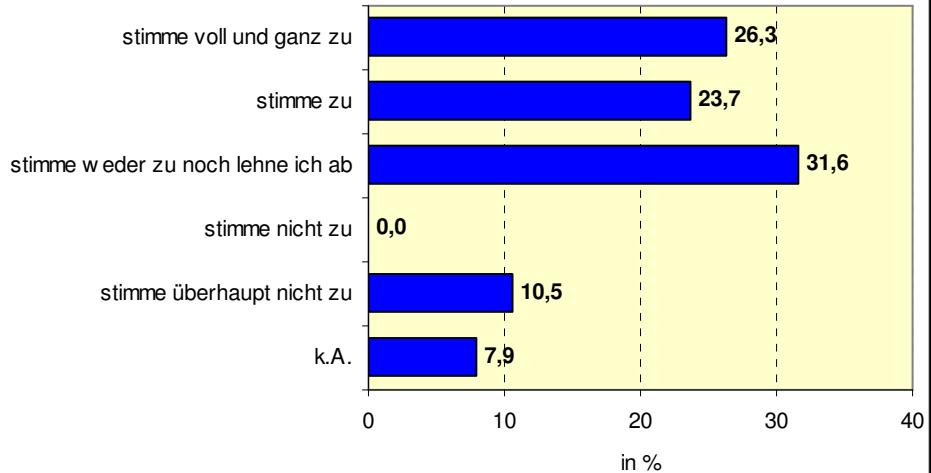
**B14: Meine Kollegen sind bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten.**



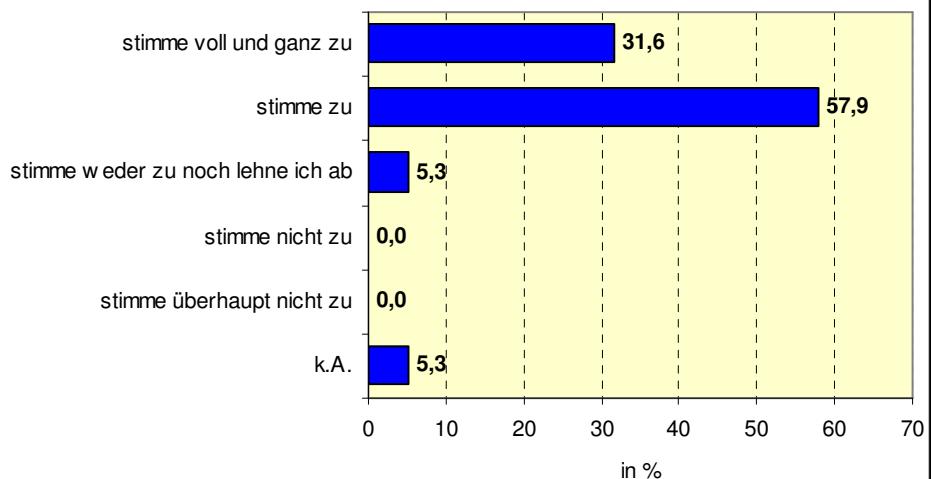
**B15: Innerhalb der Firma habe ich einen sehr guten Freund.**



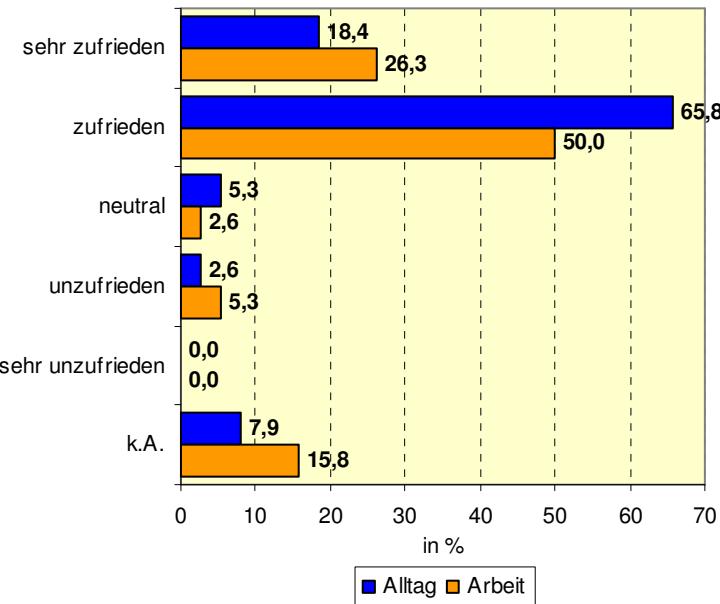
**B16: In den letzten 6 Monaten hat jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen.**



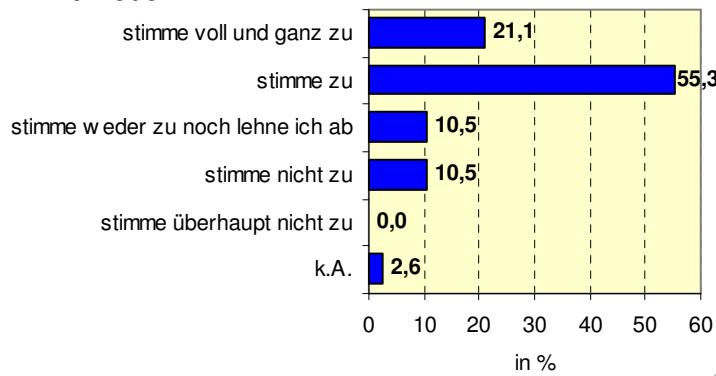
**B17: Bei der Arbeit habe ich die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln.**



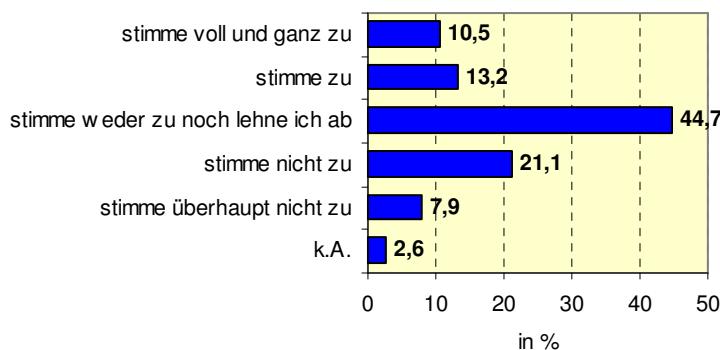
**B1-17: Zufriedenheit und Motivation im Alltag und bei der Arbeit.**



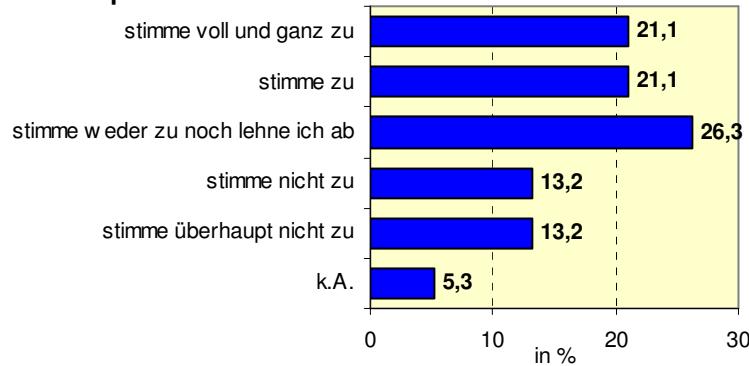
**C1: Mit der Abwicklung von Geschäftsreisen in meinem Unternehmen bin ich voll und ganz zufrieden.**



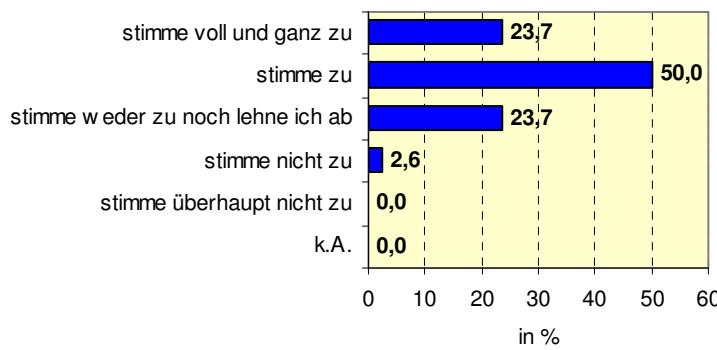
**C2: Wenn es nicht nötig ist, bin ich froh, wenn ich nicht reisen muss.**



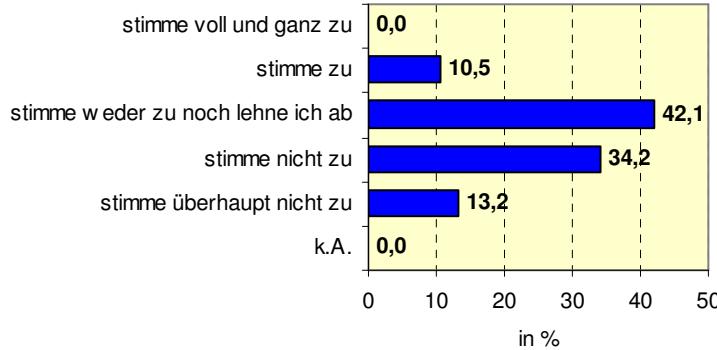
**C3: Wenn möglich nutze ich Alternativen zur Geschäftsreise (z.B. Videokonferenz), um Kosten zu sparen.**



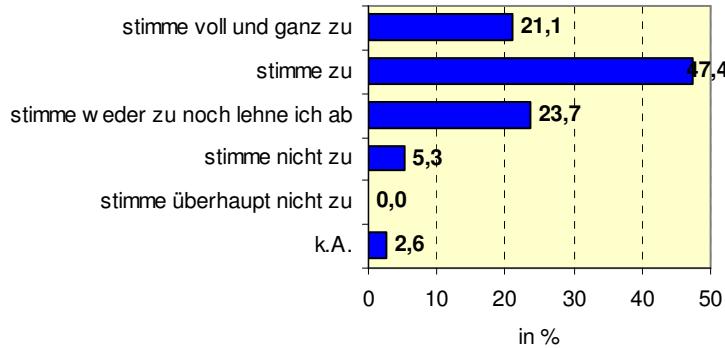
**C4: Geschäftsreisen sind für mich eine willkommene Abwechslung vom Büroalltag.**



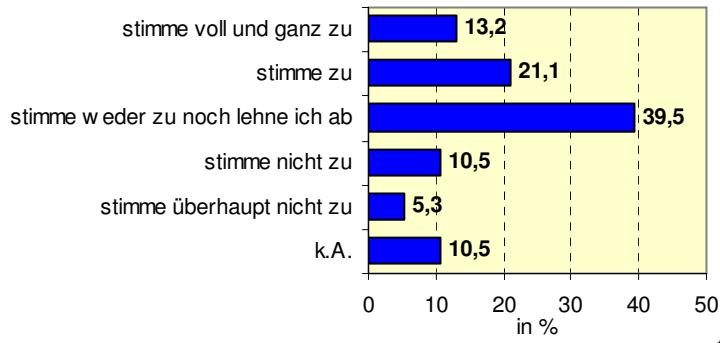
**C5: Geschäftsreisen bedeuten für mich Stress.**



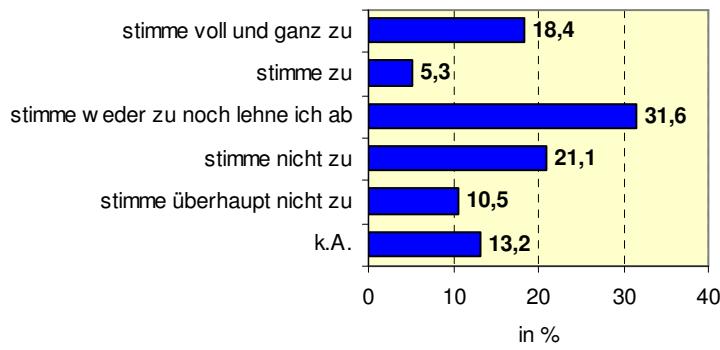
**C6: Die Reiserichtlinien meines Unternehmens sind fair und logisch.**



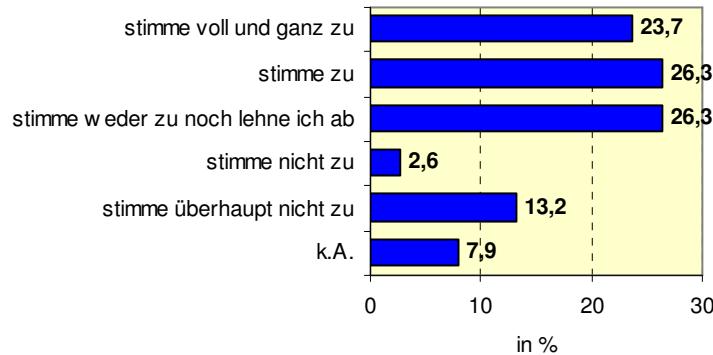
**C7: Die Reiserichtlinien erleichtern mir meine Arbeit.**



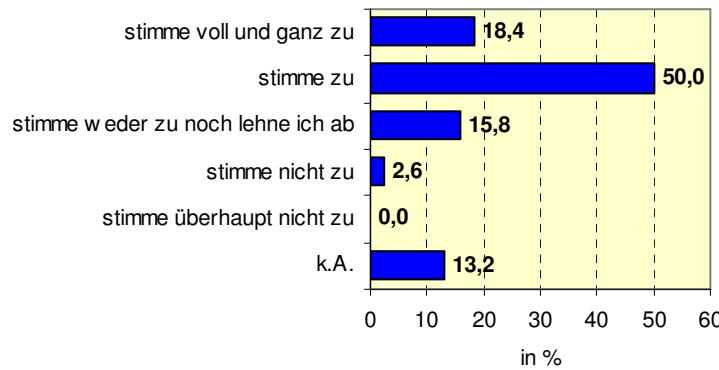
**C8: Konstruktive Kritik an den Reiserichtlinien ist jederzeit gerne gesehen.**



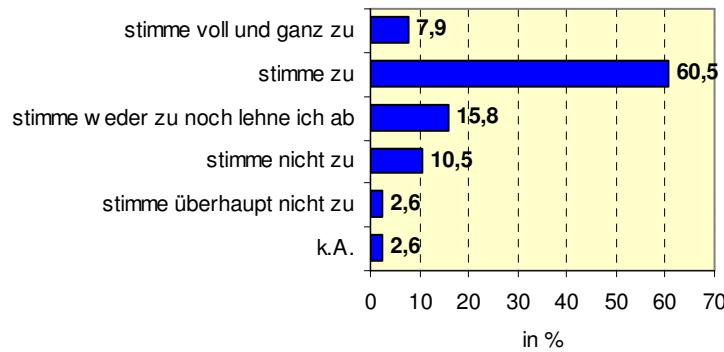
**C9: Die Reiserichtlinien werden in unserem Unternehmen ausreichend kommuniziert.**



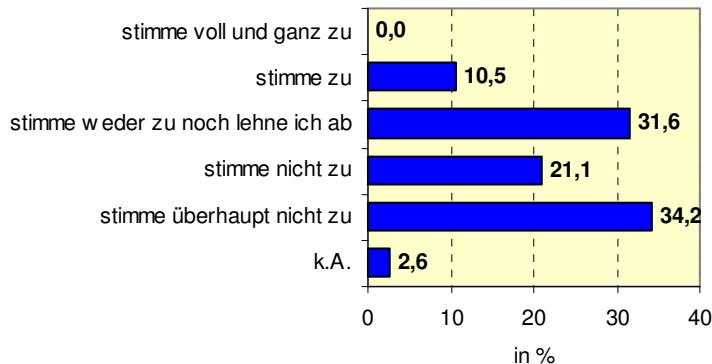
**C10: Auf meinen Reisen bin ich durch meinen Arbeitgeber ausreichend versichert.**



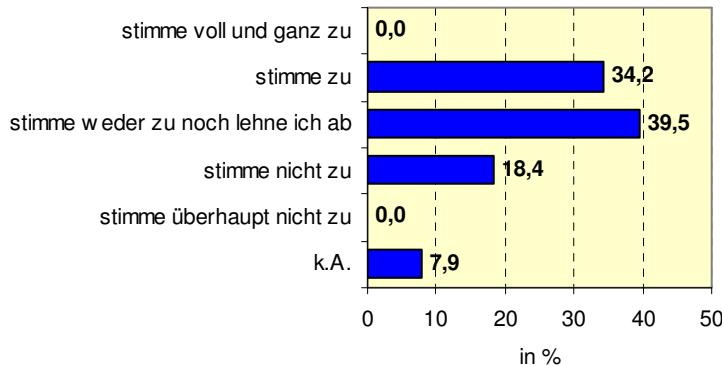
**C11: Der vom Arbeitgeber zugebilligte Komfort ist angemessen.**



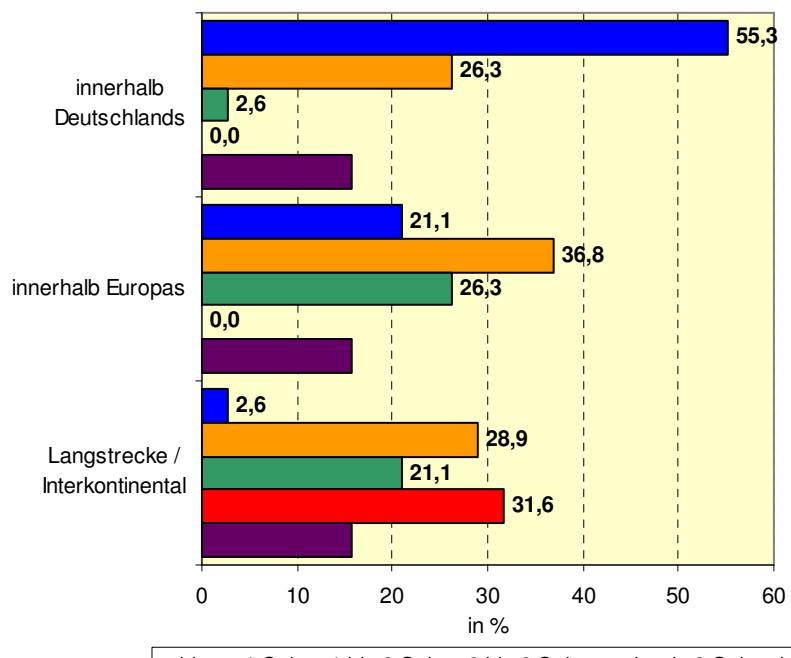
**C12: Wenn ich 1. Klasse fahre, fühle ich mich als besserer Mensch.**



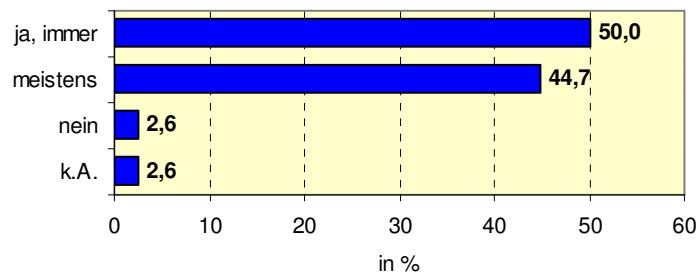
**C13: Die Reiserichtlinien berücksichtigen die Bedürfnisse der Reisenden.**



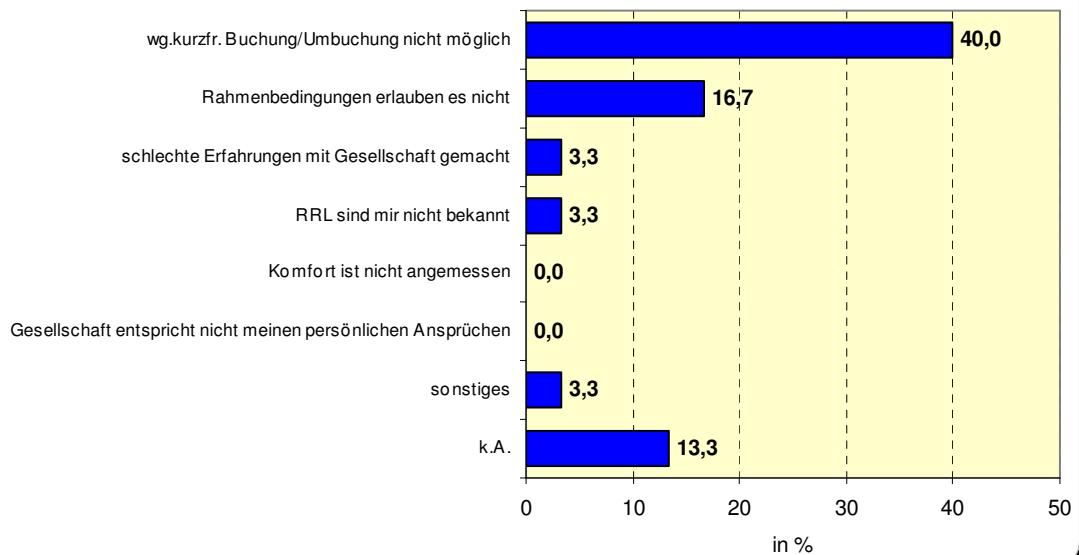
**C14: Eine wie viel längere Reisezeit, die bspw. durch Umsteigen verursacht wird, halten Sie für zumutbar, wenn Ihr Unternehmen dadurch Kosten sparen kann?**



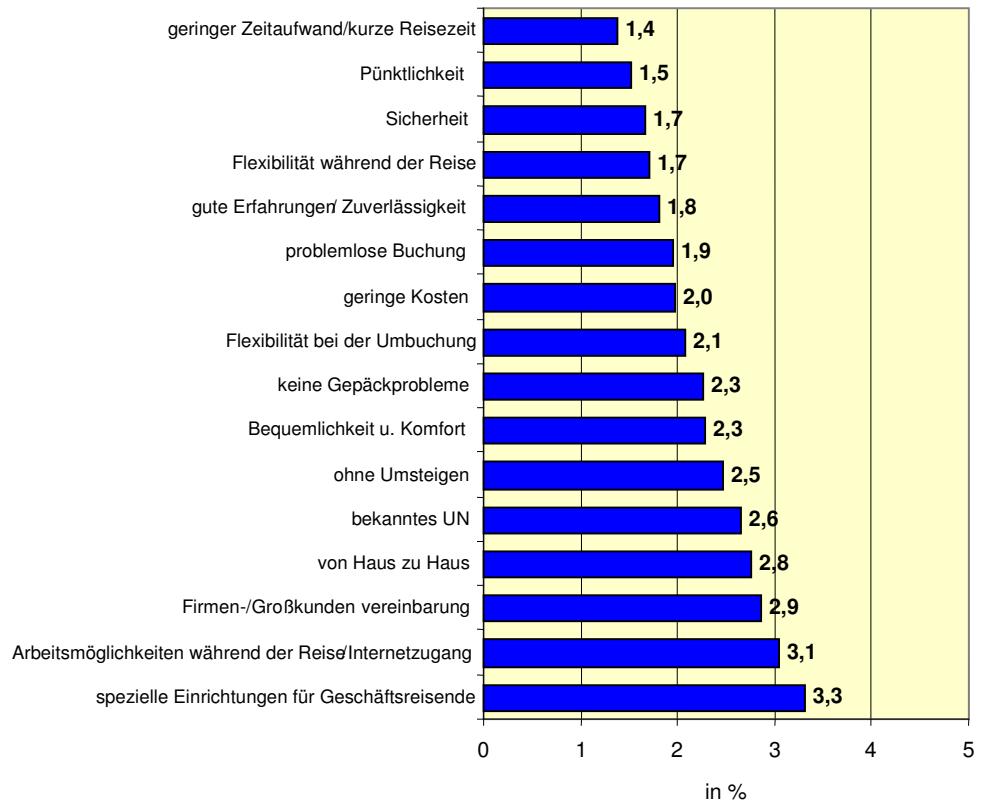
**C15/1: Verhalten Sie sich auf Ihren Reisen  
richtlinienkonform?**



**C15/2: Wenn nein, warum nicht? (Mehrfachnennungen möglich)**

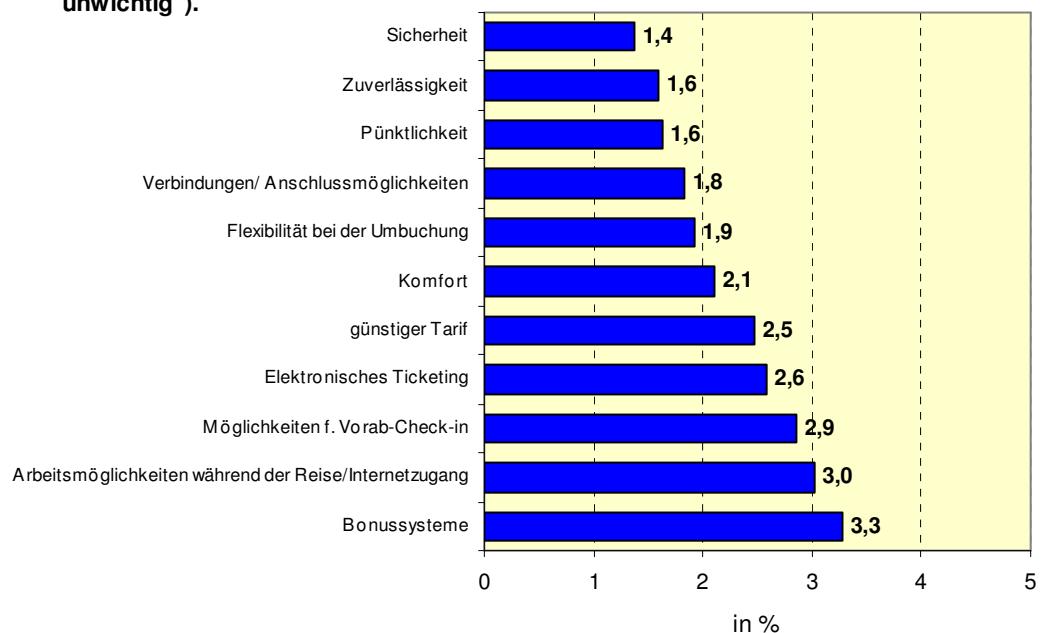


**C16: Es gibt eine Vielzahl von Kriterien für die Auswahl des Verkehrsmittels, das man für eine Geschäftsreise benutzt. Bitte stufen Sie anhand einer Skala von 1 ("sehr wichtig") bis 5 ("völlig unwichtig") die folgenden Aspekte ein.**

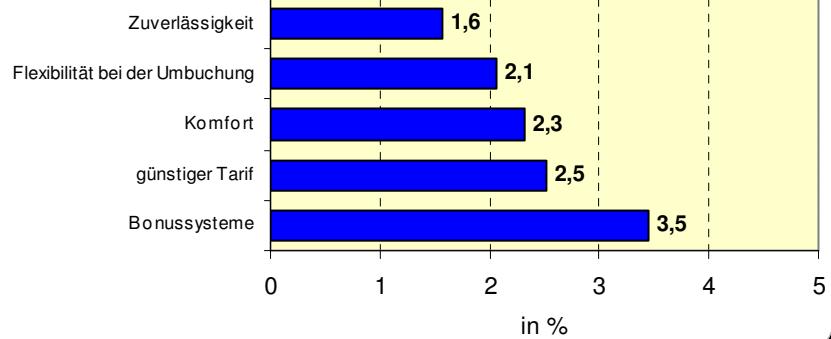


**C17: Wenn Sie sich für ein Verkehrsmittel entschieden haben, unterliegt die Auswahl einer bestimmten Flug- oder Mietwagengesellschaft verschiedenen Kriterien. Einstufung auf einer Skala von 1 ("sehr wichtig") bis 5 ("völlig unwichtig").**

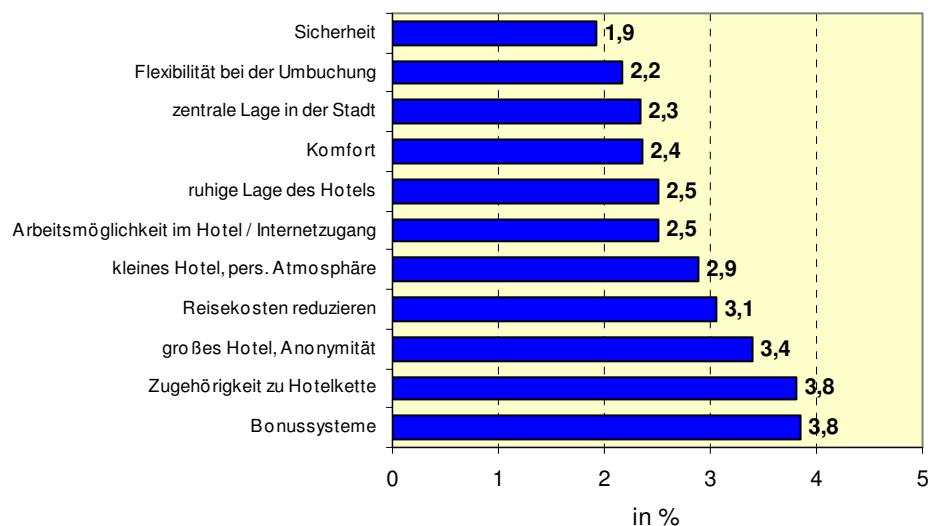
**Fluggesellschaft**



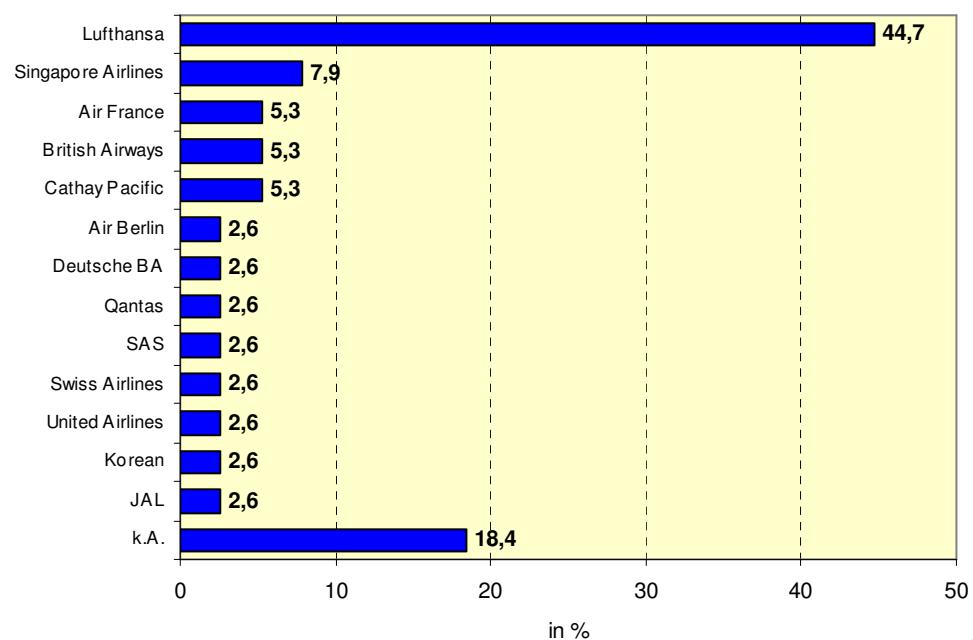
**Mietwagen**



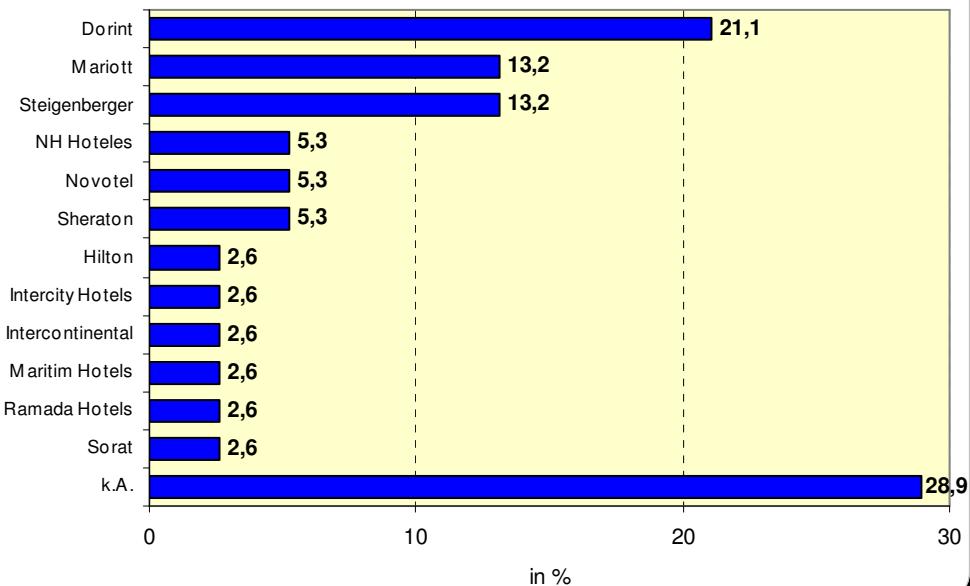
**C18: Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Aspekte bei der Auswahl eines Hotels auf einer Skala von 1 ("sehr wichtig") bis 5 ("völlig unwichtig")**



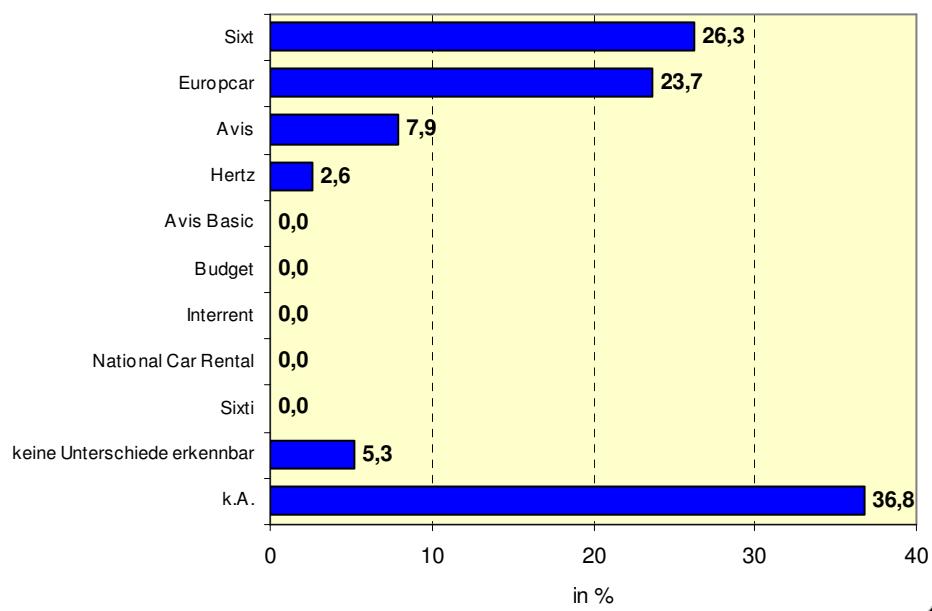
**C19: Welche Fluggesellschaft hat Ihrer Meinung nach ihr Leistungsangebot am besten auf die Bedürfnisse der Geschäftsreisenden zugeschnitten? (Mehrfachnennungen möglich)**



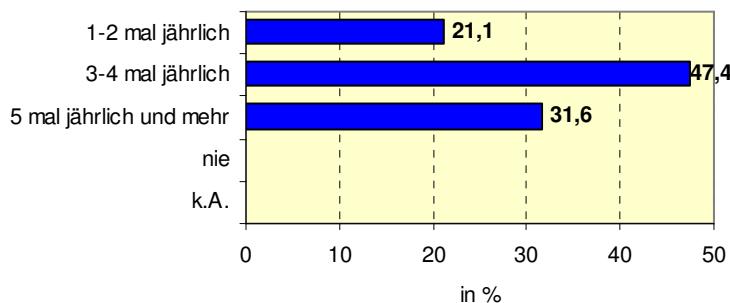
**C20: Welche Hotelkette (bzw. welches Hotel) hat ihr Leistungsangebot Ihrer Meinung nach am besten auf die Bedürfnisse der Geschäftsreisenden zugeschnitten?**  
*(Mehrfachnennungen möglich)*



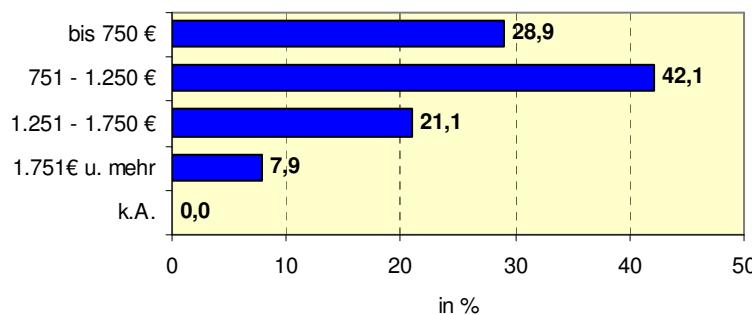
**C21: Welches der verschiedenen Mietwagen-Unternehmen hat Ihrer Meinung nach sein Leistungsangebot am besten auf die Bedürfnisse von Geschäftsreisenden zugeschnitten?**  
*(Mehrfachnennungen möglich)*



**D1: Wie oft verreisen Sie privat (inkl. Kurzurlaub ab 2 Tage)?**

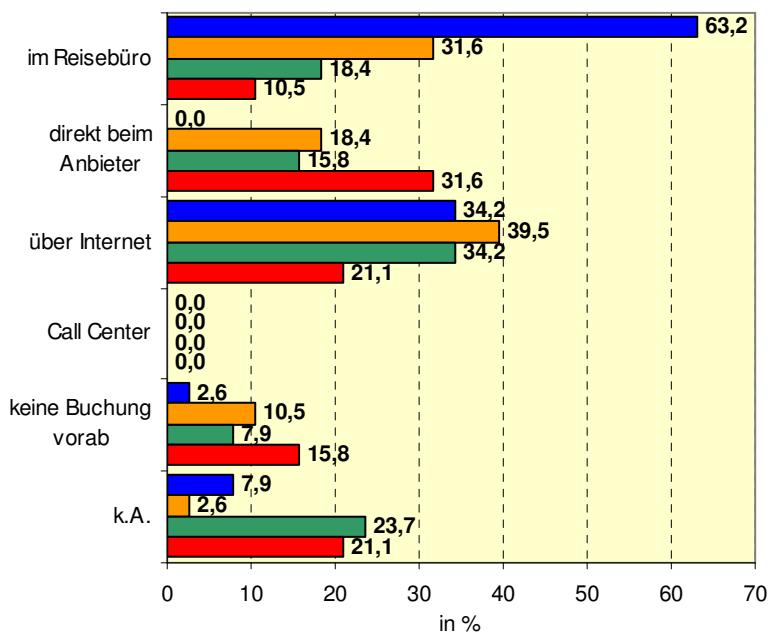


**D2: Welchen Betrag geben Sie durchschnittlich p.P. für eine private Reise aus?**



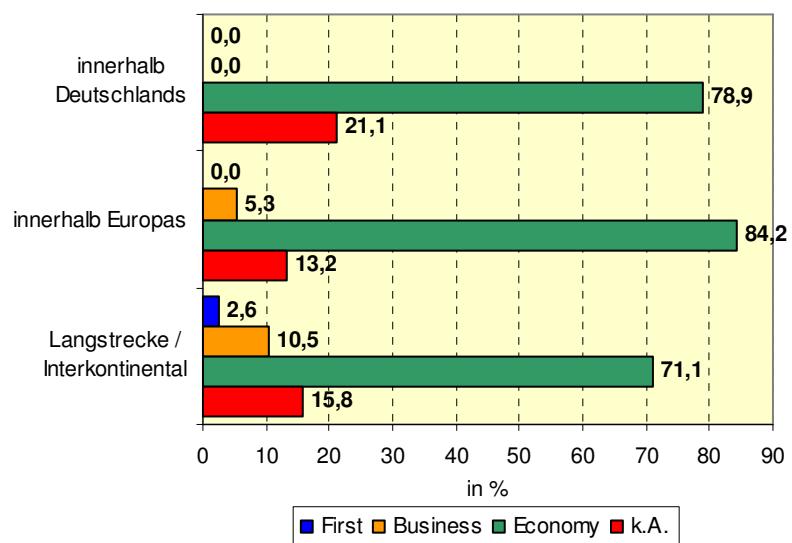
**D3: Wie buchen Sie Ihre Reisen bevorzugt?**

(Mehrfachnennungen möglich)

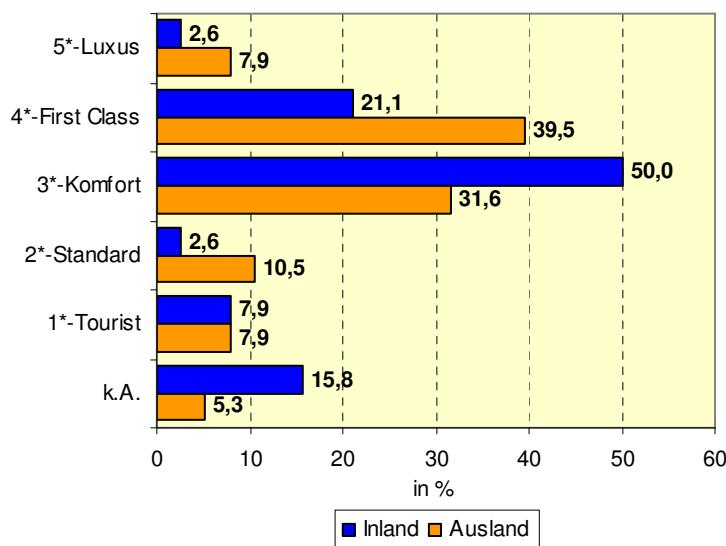


■ Flug ■ Hotel ■ Bahn ■ Mietwagen

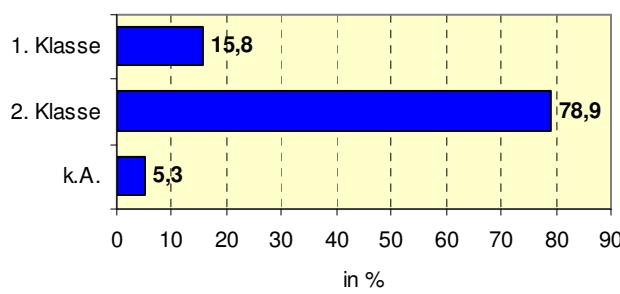
**D4: Welche Beförderungsklasse buchen Sie überwiegend bei Ihren Flügen auf Privatreisen? (Mehrfachnennungen möglich)**



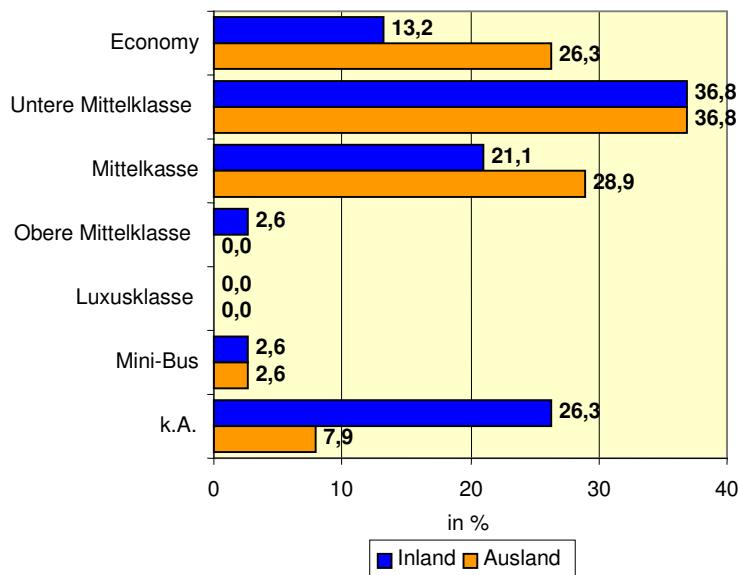
**D5: Welche Hotelkategorie buchen Sie überwiegend auf Ihren Privatreisen? (Mehrfachnennungen möglich)**



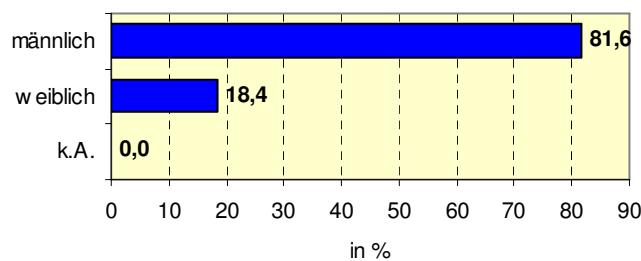
**D6: Wenn Sie mit der Bahn verreisen, welche Klasse buchen Sie üblicherweise?**



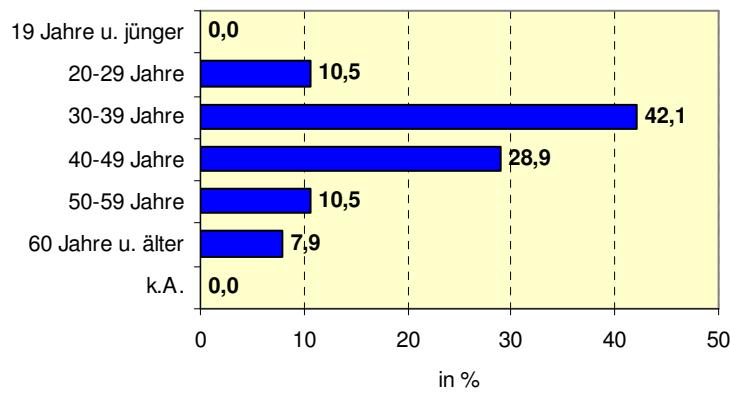
**D7: Welche Mietwagenkategorie buchen Sie auf Ihren Privatreisen bevorzugt?**

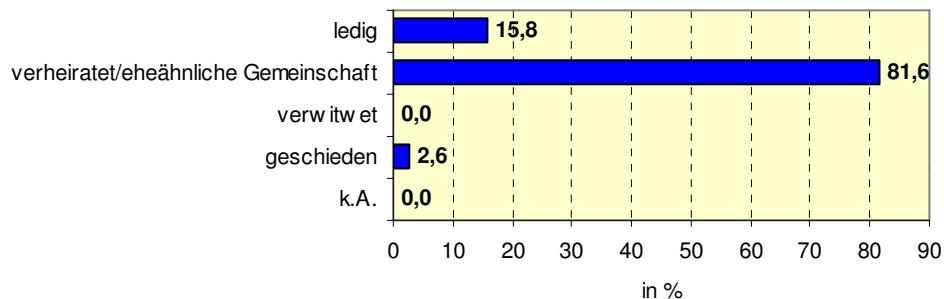
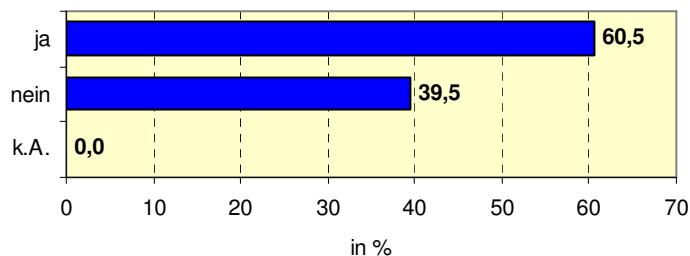
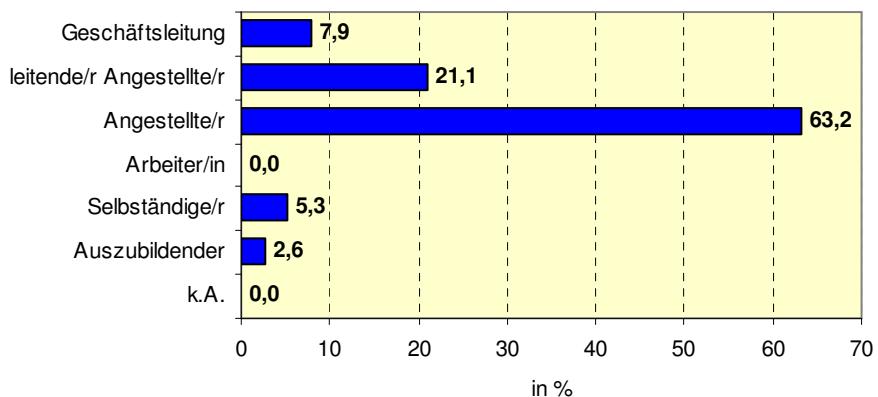


**E1: Sind Sie...**

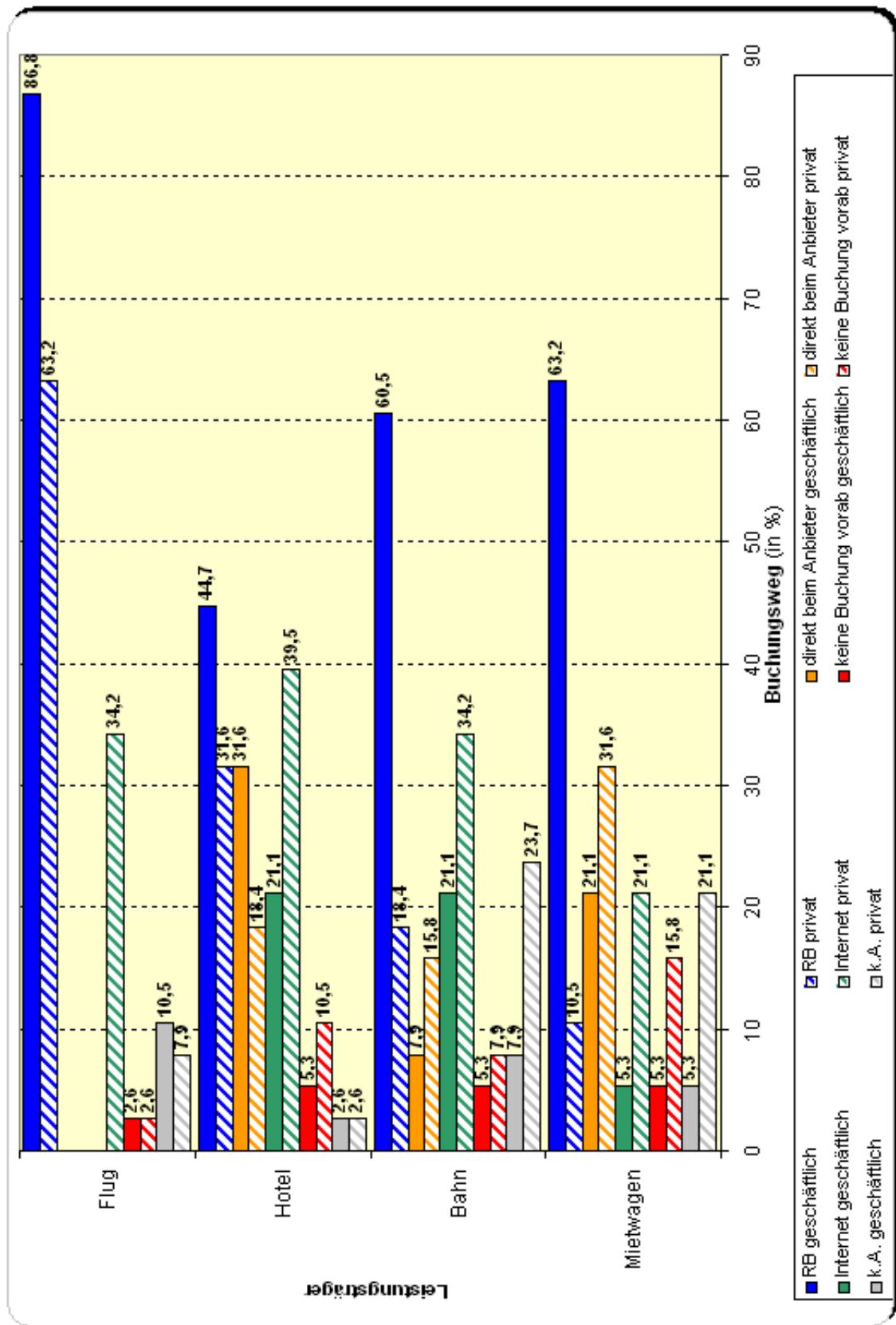


**E2: Alter**

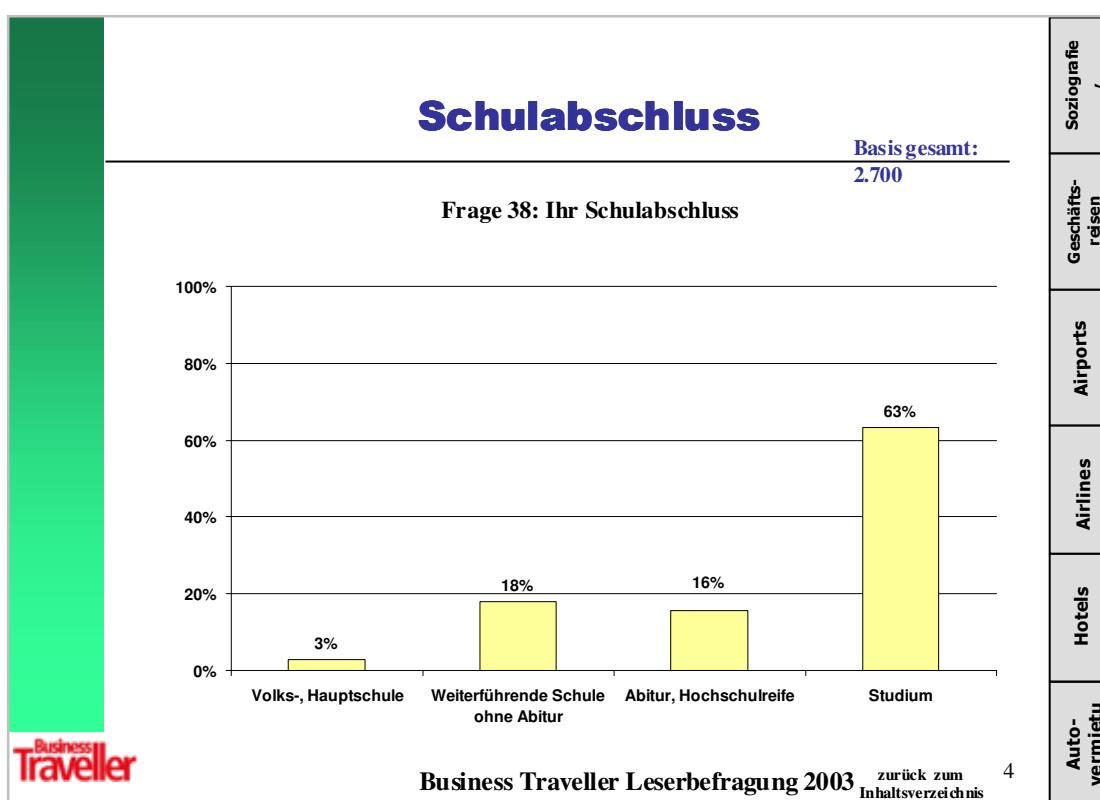
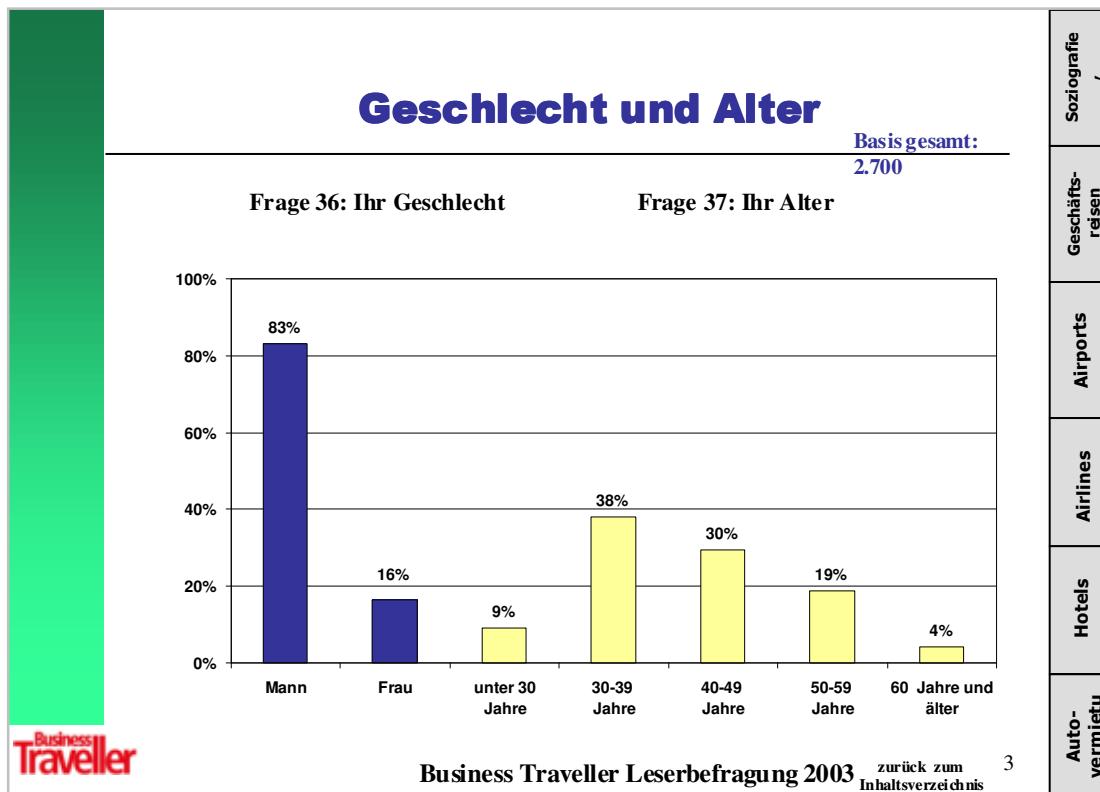


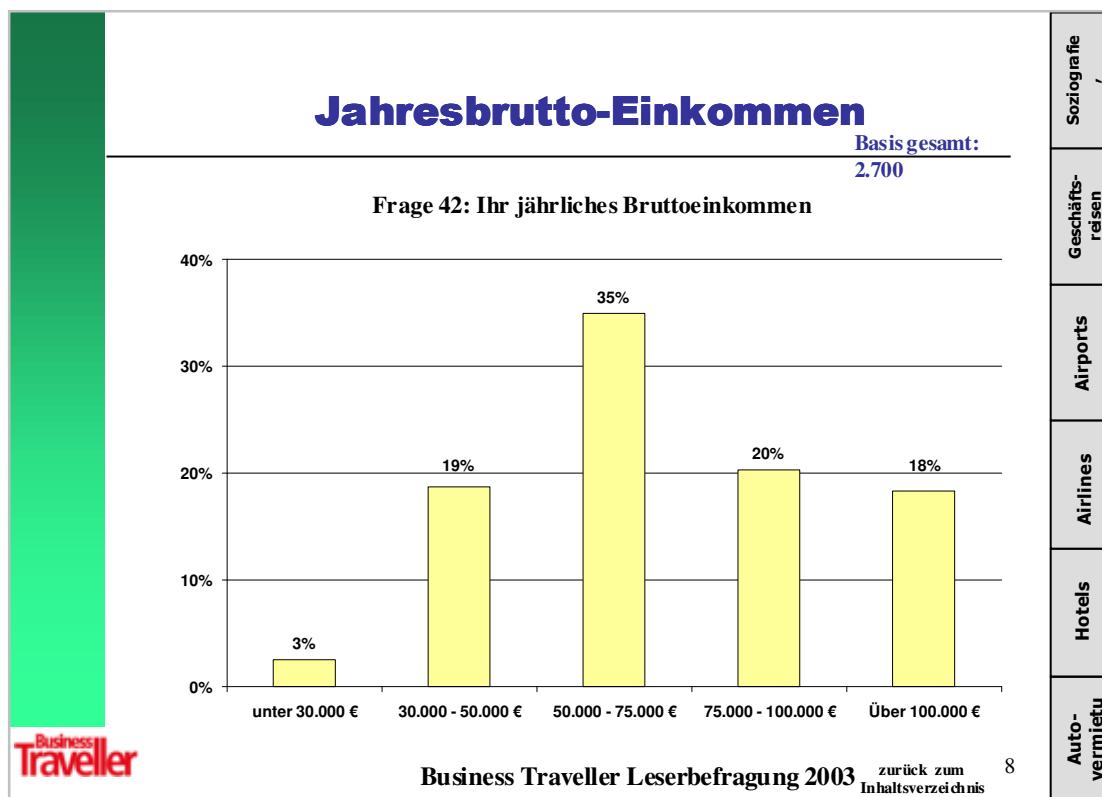
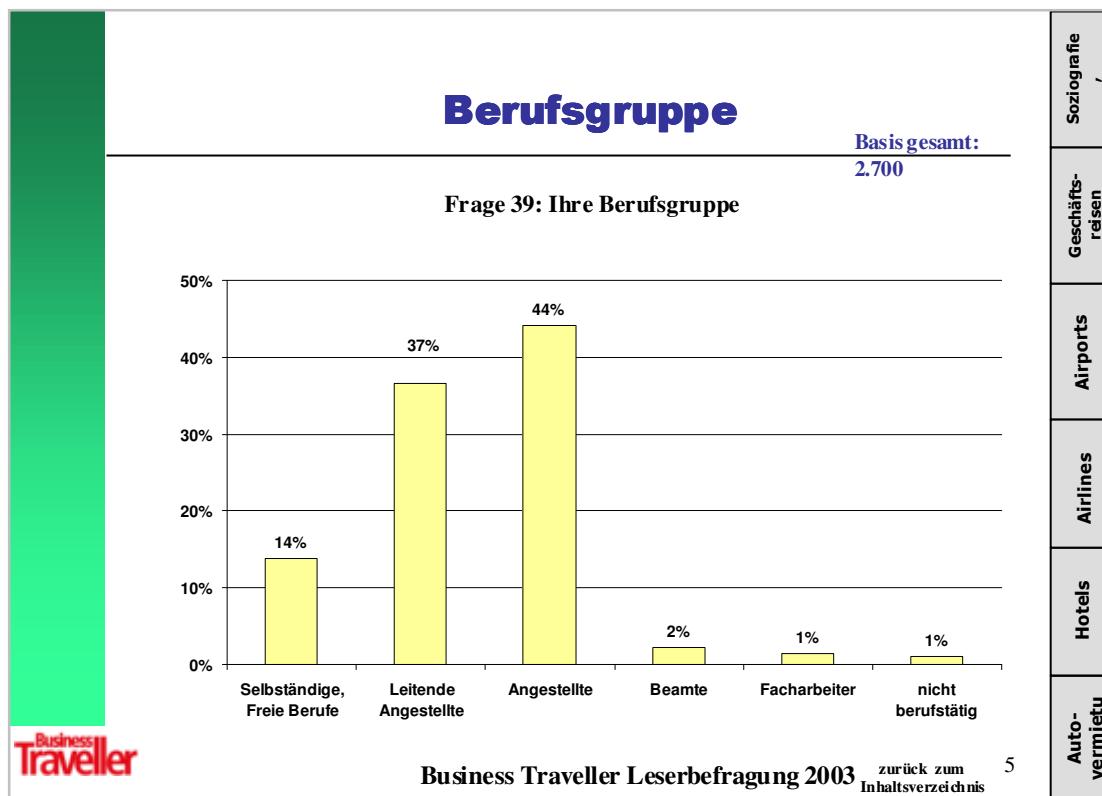
**E3: Familienstand****E4: Haben Sie Kinder, die noch in Ihrem Haushalt leben?****E5: Berufliche Stellung**

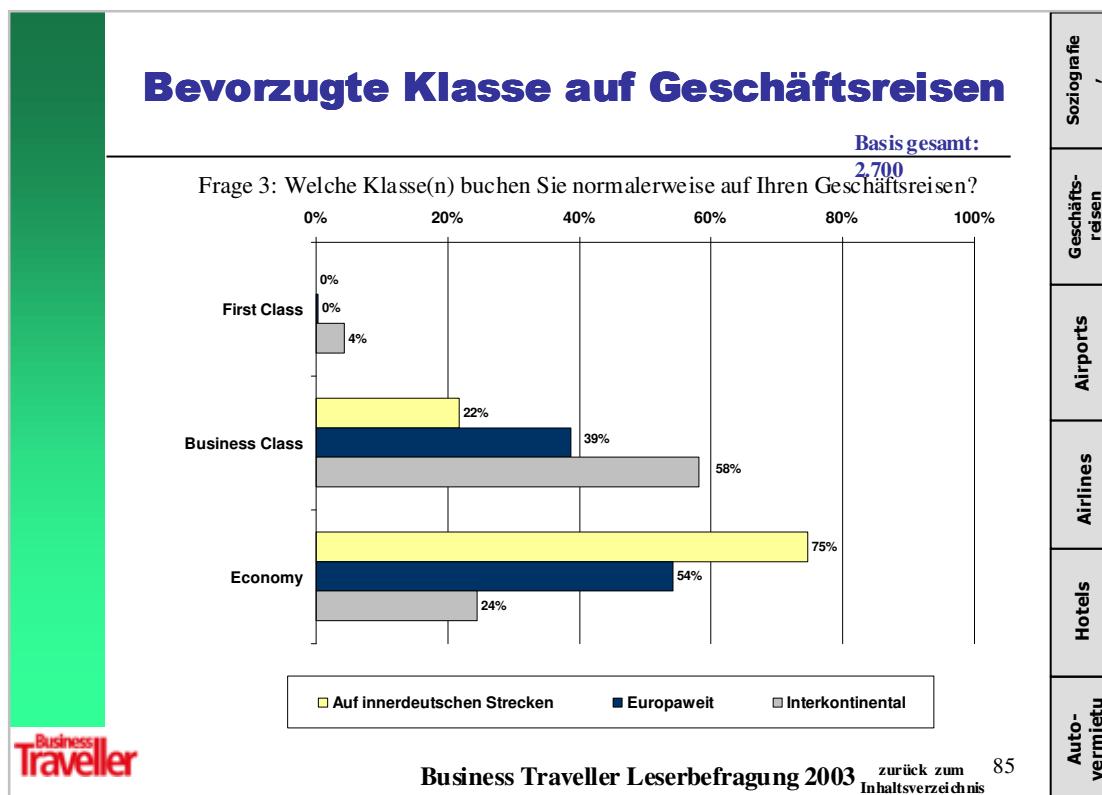
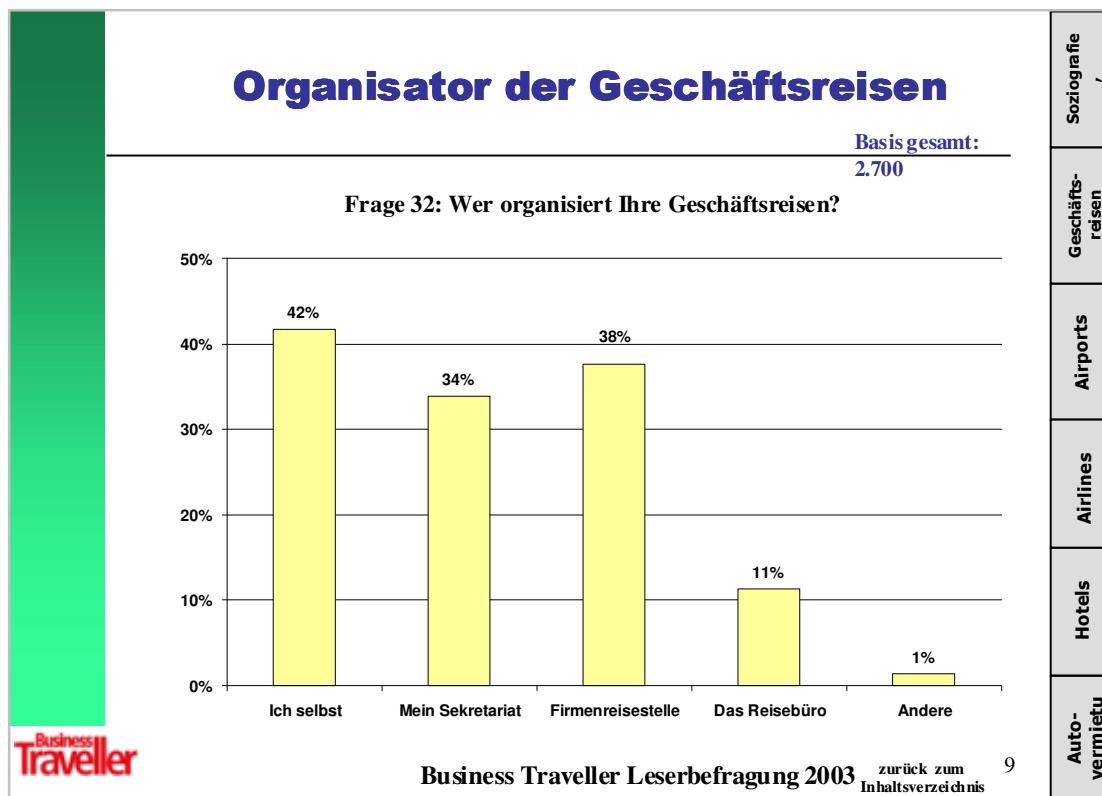
## Anhang D: Geschäftliches und privates Buchungsverhalten in Abhängigkeit vom Leistungsträger



## Anhang E: Auszüge aus der Business Traveller Leserbefragung 2003







### Genutzte Airlines auf innerdeutschen Flügen und im Europaverkehr

Basis gesamt:  
**2.700**

Frage 1: Suchen Sie bitte aus den nachfolgenden Tabelle für innerdeutsche Flüge und Flüge im Europa-Verkehr maximal drei Airlines aus, mit denen Sie in den letzten zwölf Monaten ~~sehr oft~~ geflogen sind.

Airline	Prozent
Lufthansa	87,3%
Deutsche BA	22,9%
British Airways	16,2%
Air France	15,3%
Austrian Airlines	10,5%
Swiss	10,4%
SAS	8,9%
KLM	7,5%
Iberia	6,3%
Air Dolomiti	5,2%
Alitalia	3,6%
British Midland	3,1%
LOT	2,1%
Finnair	2,1%
Malév	1,5%
TAP	1,1%
Andere	19,3%
Keine davon	3,6%

Business Traveller Leserbefragung 2003 zurück zum Inhaltsverzeichnis 88

### Genutzte Hotelklasse

Basis gesamt:  
**2.700**

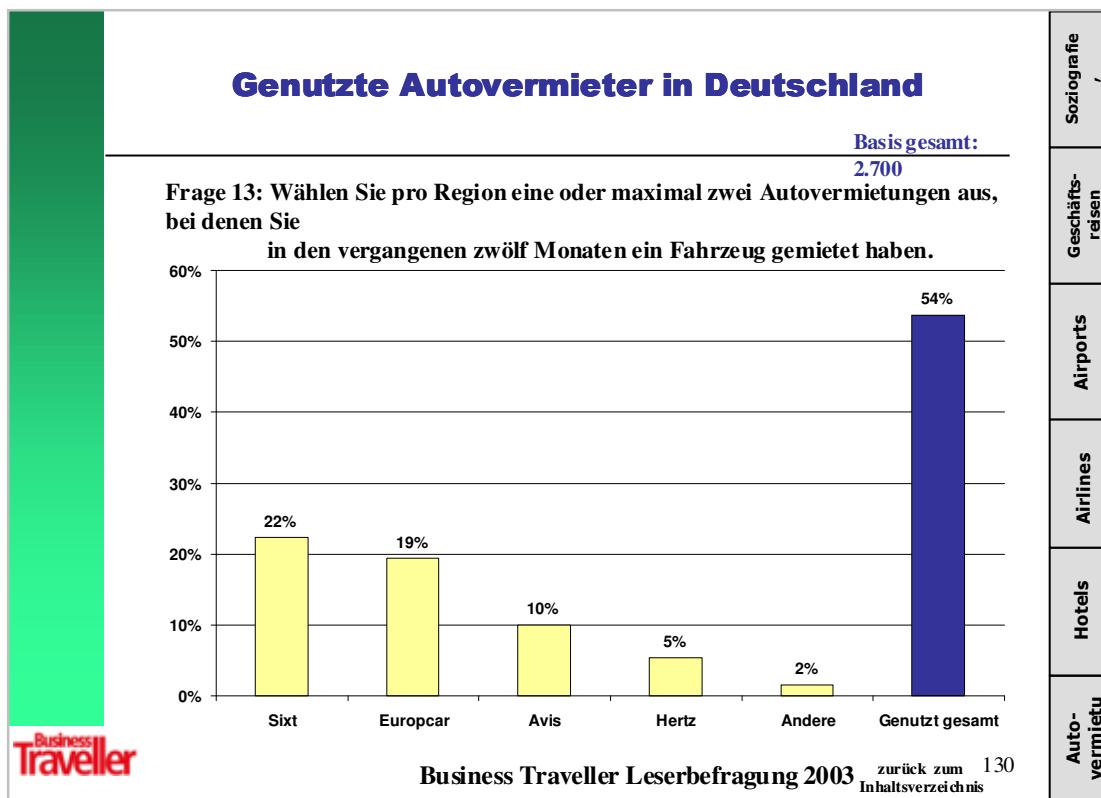
Frage 12: Welche Hotelkategorie wählen Sie auf Ihren Geschäftstreisen in der jeweiligen Region?

Kategorie	Deutschland	Europäisches Ausland	Außerhalb Europas
Luxusklasse	5%	6%	15%
Erste Klasse	35%	46%	45%
Mittelklasse	55%	38%	20%
Einfaches Hotel, Pension	4%	1%	1%
Keine Übernachtung	4%	10%	21%

Business Traveller Leserbefragung 2003 zurück zum Inhaltsverzeichnis 122

Auto-vermietu	Hotels	Airlines	Airports	Geschäfts-reisen	Soziografie
---------------	--------	----------	----------	------------------	-------------

Auto-vermietu	Hotels	Airlines	Airports	Geschäfts-reisen	Soziografie
---------------	--------	----------	----------	------------------	-------------



## LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

### B

- Bhagwanani, Ravindra (2003) Kosten senken mit Vielfliegerprogrammen – Strategien zur dienstlichen oder privaten Nutzung, in: Otto-Rieke, Gerd (Hrsg.): Modernes Geschäftsreise-Management 2004, München 2003, S. 74-80.
- Becker, Fred G. (1992) Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen: Leistungsverständnis und –prinzip, Beurteilungsproblematik und Verfahrensprobleme, Stuttgart 1992.
- Becker, Fred G. (2003) Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilung: Leistungsverständnis und –prinzip, Beurteilungsproblematik und Verfahrensprobleme, 4. aktualisierte Auflage, Stuttgart 2003.
- Becker, Horst / Langosch, Ingo (2002): Produktivität und Menschlichkeit – Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis, 5. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2002.
- Berekoven, Ludwig / Eckert, Werner / Ellenrieder, Peter (2004) Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 10. Auflage, Wiesbaden 2004.
- Breitsprecher, Roland u.a. (1998) PONS Wörterbuch für Schule und Studium Englisch-Deutsch, 3. neubearbeitete Auflage, Stuttgart 1998.
- Brochhausen, Ewald u.a. (2004) SAP Travel Management, 1. Auflage, Bonn 2004.
- Bruhn, Manfred (2003) Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden, 4., verbesserte Auflage, Berlin, Heidelberg, New York, Hongkong, London, Mailand, Paris, Tokio 2003.
- Bruggemann, Agnes / Groskurth, Peter / Ulich, Eberhard (1975) Arbeitszufriedenheit, in: Ulich, Eberhard (Hrsg.): Schriften zur Arbeitspsychologie, Nr. 17, Bern, Stuttgart, Wien 1975.
- Buckingham, Marcus / Coffman, Curt (2002) Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln, 2. Auflage, Frankfurt/Main 2002.

### C

- Comelli, Gerhard / Rosenstiel, Lutz von (1995) Führung durch Motivation, München 1995.

---

Comelli, Gerhard / Rosenstiel, Lutz von (2003) Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen, 3. erweiterte und überarbeitete Auflage, München 2003.

## D

- Degen-Kodinger, Christa (2003) Die Position des Travel Managers – Wie verschafft sich der Travel Manager Akzeptanz bei der Geschäftsführung?, in: Otto-Rieke, Gerd (Hrsg.): Modernes Geschäftsreise-Management 2004, München 2003, S. 22-24.
- Dose, Maria u.a. (1990) Duden Fremdwörterbuch, 5. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Mannheim, Wien, Zürich 1990.
- Drumm, Hans Jürgen (2000) Personalwirtschaft, 4. überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Heidelberg, New York, Barcelona, Hongkong, London, Mailand, Paris, Singapur, Tokio 2000.

## E

- Engelmann, Gerd (2000) Geschäftsreisen managen: Optimierung der Abläufe von Planungen und Durchführung des Travel Managements; Ein Leitfaden für den Mittelstand, Gernsbach 2000.
- Espich, Gerald (2001) Business-Travel-Management: kostenorientierte und effektive Planung, Durchführung und Kontrolle von Geschäftsreisen, Renningen-Malmsheim 2001.

## F

- Frey, Bruno S. / Osterloh, Margit (2000) Managing motivation: wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können, Wiesbaden 2000.
- Frey, Bruno S. / Osterloh, Margit (2002) Managing motivation: wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2002.
- Freyer, Walter (2001) Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie, 7. überarbeitete und aktualisierte Auflage, München, Wien 2001.

**G**

- Gaßner, Winfried (1999) Implementierung organisatorischer Veränderungen: eine mitarbeiterorientierte Perspektive; Wiesbaden 1999.

**H**

- Hammann, Peter (1994) Marktforschung, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, Jena, New York, 1994.
- Heckhausen, Heinz (1989) Motivation und Handeln, 2. völlig überarbeitete und ergänzte Auflage, Berlin, Heidelberg, New York, London, Paris, Tokyo, Hong Kong 1989.
- Hentze, Joachim (1995) Personalwirtschaftslehre 2 – Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung und Personalinformationswirtschaft, 6., überarbeitete Auflage, Bern, Stuttgart, Wien 1995.
- Hüttner, Manfred (1997) Grundzüge der Marktforschung, 5. überarbeitete und erweiterte Auflage, München, Wien, 1997.
- Hüttner, Manfred (1999) Grundzüge der Marktforschung, 6. un wesentlich veränderte Auflage, München, Wien 1999.

**J**

- Jost, Peter-Jürgen (2000) Organisation und Motivation: eine ökonomisch-psychologische Einführung, 1. Auflage, Wiesbaden 2000.
- Jung, Hans (1995) Personalwirtschaft, München, Wien 1995.

**K**

- Kirchhoff, Sabine u.a. (2003) Der Fragebogen – Datenbasis, Konstruktion und Auswertung, 3. überarbeitete Auflage, Opladen 2003.
- Kirnberger, Michael (2003) VDR-Geschäftsreiseanalyse 2003 – Geschäftsreisekosten gleich auf mit Urlaubsausgaben, in: Otto-Rieke, Gerd (Hrsg.): Modernes Geschäftsreise-Management 2004, München 2003, S. 12-15.

**M**

Martin, Jörg / Saure, Martina (2003)

Der Einsatz von Telemedien – Geschäftsvermeidung als strategisches Mittel der Reisekostenoptimierung, in: Otto-Rieke, Gerd (Hrsg.): Modernes Geschäftsreise-Management 2004, München 2003, S. 56-60.

**N**

Nerdingen, Friedemann W. (1995)

Motivation und Handeln in Organisationen: eine Einführung, Stuttgart, Berlin, Köln 1995.

Neuberger, Oswald (1978)

Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit d. „Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)“, Bern, Stuttgart, Wien 1978.

Nieschlag, Robert / Dichtl, Erwin / Hörschgen, Hans (2002)

Marketing, 19. überarbeitete und ergänzte Auflage, Berlin 2002.

**O**

Oechsler, Walter A. (2000)

Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Ressource Management, 7. grundlegend überarbeitete und erweiterte Auflage, München, Wien 2000.

o.V. (1997)

Gabler Wirtschafts-Lexikon, Bd. 2-4, 14. Auflage, Wiesbaden, 1997

**P**

Poynter, James M. (1990)

Corporate travel management, 1. Auflage, Englewood Cliffs, New Jersey 1990.

**R**

Rheinberg, Falko (2000)

Motivation, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln 2000.

Richter, Manfred (1994)

Personalführung: Grundlagen und betriebliche Praxis, 3. erweiterte und überarbeitete Auflage, Stuttgart 1994.

**S**

Schanz, Günther (1993)

Personalwirtschaftslehre: lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, 2. völlig neubearbeitete Auflage, München 1993

---

Schierenbeck, Henner (1993)	Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 11. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München, Wien 1993.
Schroeder, Günter [Hrsg.] (1999)	Schröder-Lexikon der Tourismuswirtschaft, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Hamburg, 1999.
Swarebrooke, John / Horner, Susan (2001)	Business Travel and Tourism, 1. Auflage, Oxford, Auckland, Boston, Johannesburg, Melbourne, New Delhi 2001.
<b>W</b>	
Wöhe, Günter (2000)	Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20. neubearbeitete Auflage, München 2000.
<b>Z</b>	
Zimmermann, Andrea (2000)	Wirksame Reiserichtlinien: vom Genehmigungsverfahren bis zur Abrechnung, 1. Auflage, München 2000.

## SONSTIGES VERZEICHNIS

Creusen, Utho (2004)	Mit zwölf Fragen zum Erfolg, in: Personal, Nr. 2/2004, S. 40-42.
Dost, Hans-Jürgen (2001)	Kostenreduzierung und Qualitätssteigerung durch Optimierung des Prozesses Geschäftsreise, in: 4. Business Travel Forum 2001, 23.01.2001.
FAZnet (2004)	Finanzmarkt – Börsen und Märkte. <a href="http://www.faz.net/s/Rub034D6E2A72C942018B05D0420E6C9831/Tpl~Eaktuell~Sdrehzscheibe.html">http://www.faz.net/s/Rub034D6E2A72C942018B05D0420E6C9831/Tpl~Eaktuell~Sdrehzscheibe.html</a> , [23.04.2004.]
Felger, Steffen (2000)	Wettstreit der Leistungsträger – Travel Manager fliegen auf die Bahn, in: FVW, Nr. 29/2000, 34. Jg., S. 56-59.
FVW (29/2000)	Der Travel Manager, das unbekannte Wesen – Dem Berufsbild fehlt es an klaren Strukturen, in FVW, Nr. 29/2000, 34. Jg., S. 36-39.
FVW (30/2001)	Instant Messaging – Kosten sparen durch Chatten, in FVW, Nr. 30/2001, 35. Jg., S. 9.

- FVW (30/2003a) Neues Online-Buchungstool bei DER Business Travel, in: FVW, Nr. 30/2003, 37. Jg., S. 9.
- FVW (30/2003b) V-KON Mietwagen erspart den Einkauf – Bis zu 35 Prozent billiger fahren, in FVW, Nr. 30/2003, 37. Jg., S. 35.
- FVW (09/2004a) VDR baut V-KON Flug aus – Mehr Airlines gewähren Rabatte, in: FVW, Nr. 09/2004, 38. Jg., S. 7.
- FVW (09/2004b) Düsseldorf und Bremen sind Vorreiter – Drahtlos surfen im Hauptbahnhof, in: FVW, Nr. 09/2004, 38. Jg., S. 9.
- Gerdom, Dirk / Bremer, Dirk (2004) „Blanke Panik bei den Ertappten“ – Reiserichtlinien machen erfunderisch, in FVW, Nr. 9/2004, 38. Jg., S. 52.
- Glücksarchiv (2004) Glücksarchiv Lebenszufriedenheit.<http://www.gluuecksarchiv.de/inhalt/lebenszufriedenheit.htm>, [01.03.2004.]
- Graue, Oliver (2004a) Meilen-Steine, in: FVW, Nr. 09/2004, 38. Jg., S. 30-31.
- Graue, Oliver (2004b) Unterwegs im rollenden Büro, in: FVW, Nr. 09/2004, 38. Jg., S. 38-39.
- Jürs, Martin (2003) Billig ist nicht immer alles – VDR-Tagung: Low Cost kontra Reisequalität, in: FVW, Nr. 28/2003, 37. Jg., S. 30-32.
- Jürs, Martin (2004) Im Schlaf zum Business-Termin, in: FVW, Nr. 09/2004, 38. Jg., S. 32.
- Klesse, Hans-Jürgen (2004) Penible Prüfung – Auch mittelständische Unternehmen können ihre Reisekosten drastisch senken, in: Wirtschaftswoche, Nr. 10/2004, S. 115-118.
- Lufthansa (2004) Mobile Services – Nutzungsgebühr und Zahlungsmöglichkeiten.  
<http://www.cms.lufthansa.com/fly/de/de/inf/0,4976,0-0-1139225,00.html>, [21.04.2004.]
- o.V. (1990) Die Profitravel-Geschäftsreisestudie 1989, Düsseldorf, 1990.
- o.V. (2002a) The Gallup Organization – Pressemeldung, Potsdam, 10.09.2002.
- o.V. (2002b) Wirtschaftswoche Geschäftsreiseklimastudie 2002, Nürnberg, 2002.
- o.V. (2003a) Business Traveller Leserbefragung 2003.

- o.V. (2003b) F.U.R. Reiseanalyse 2003, Hamburg/Kiel, 2003.
- o.V. (2003c) VDR Geschäftsreiseanalyse 2003, Bad Homberg, 2003
- Pütz-Willem, Maria (2003a) Zu Gast in der Zukunft – In den Business-Hotels hält High Tech Einzug, in: FVW, Nr. 30/2003, 37. Jg., S. 44-45.
- Pütz-Willems, Maria (2003b) Kundenkarte sticht im Schlaf – Bonusprogramme der Hotelketten für Kundenbindung, in: FVW, Nr. 30/2003, 37. Jg., S. 46-47.
- Schäfer, Torsten (2000) Nützliches Werkzeug oder überflüssiger Spielkram? – Online-Buchungssysteme für Firmenkunden, in: FVW, Nr. 29/2000, 34. Jg., S. 74-81.
- Schäfer, Torsten (2004) Edel oder billig, in: FVW 09/2004, 38. Jg., S. 40-41.
- Simonis, Wolfgang (2001) Der Travel Manager im Spannungsfeld zwischen Einkauf, Reisenden und Leistungsträgern, in: 4. Business Travel Forum 2001, 23.01.2001.
- Sprenger, Reinhard K. (2004) Mitarbeiter brauchen Freiheit, in: Harvard Business Manager Spezial Motivation, April 2003, S. 107-111.
- tagesschau.de (2004) Inflationsrate für 2003 bei 1,1 Prozent. [http://www.tagesschau.de/aktuell/meldungen/0,1185,OID2790338\\_REF1,00.html](http://www.tagesschau.de/aktuell/meldungen/0,1185,OID2790338_REF1,00.html), [06.05.2004.]
- VDR (2004) Gibt es ein Berufsbild „Travel Manager“? <http://vdr-service.de/web/akademie/berufsbildu.html>, [29.04.2004]
- Zielonka, Gernot (2004) Produktiv am Himmel, in: Mobility & Business, Nr. 3, 1. Jg. (2004), S. 30-31.
- Zimmermann, Andrea (2001) Moderne und nutzenorientierte Gestaltung von Reiserichtlinien für das Travel Management, in: 4. Business Travel Forum 2001, 23.01.2001.