

**VDR**

Verband Deutsches  
Reisemanagement e.V.



# VDR-Geschäftsreiseanalyse 2022

20. Ausgabe



# BEREIT FÜR BUSINESS.



Ihr Unternehmen ist nur die besten Lösungen wert – auch wenn es um das Management Ihrer Geschäftsreisen geht.

Entdecken Sie maßgeschneiderte American Express® Finanzprodukte und Zahlungslösungen: für effiziente Kostenkontrolle, für finanziellen Rückhalt und für Ihren internationalen Erfolg.

Sprechen Sie uns einfach an, wir beraten Sie individuell:

**[amex.de/bereit](https://amex.de/bereit)**

# Inhalt

Rückkehr, aber kein Reset .....	4
<b>1 Wichtige Ergebnisse auf einen Blick .....</b>	<b>5</b>
<b>2 Geschäftsreisen: Eckdaten und Kennzahlen .....</b>	<b>7</b>
Anzahl .....	7
Kosten .....	7
Geschäftsreisende .....	8
Dauer .....	9
<b>3 Struktur der Geschäftsreisekosten .....</b>	<b>10</b>
Durchschnittskosten .....	10
Kostenbereiche .....	11
<b>4 Travel Management: Positionierung und Partnerschaften .....</b>	<b>12</b>
Positionierung des Travel Managements .....	12
Reiserichtlinie .....	12
Ganzheitliches Mobilitätsmanagement .....	13
Zusammenarbeit mit Travel Management Companies .....	14
Vergütungsformen .....	14
<b>5 Übernachtungen, Hoteleinkauf .....</b>	<b>16</b>
Gesamtentwicklung .....	16
Rahmenverträge .....	16
Serviced Apartments, Anforderungen .....	17
<b>6 Klimaschutz und Nachhaltigkeit .....</b>	<b>18</b>
Reporting .....	18
Fördernde Maßnahmen .....	18
Interview mit Claudia Müller, MdB .....	20
Bepreisung .....	21
<b>7 Veränderungen aufgrund und nach der Pandemie .....</b>	<b>22</b>
Reisevolumen .....	22
Nutzung von Privat-Pkw und Carsharing .....	23
Digitalisierung und Arbeitsmodelle .....	24
Interview mit Christoph Carnier, VDR .....	25
<b>8 Ausblick .....</b>	<b>26</b>
Mit Klarheit aus den Krisen kommen .....	26
<b>Methodik und Impressum .....</b>	<b>28</b>
Methodik .....	28
Das Forschungsteam .....	29
Impressum .....	30

# Rückkehr, aber kein Reset

Geschäftsreisen sind wieder machbar geworden, auch wenn wir dabei als Gesellschaft mit mehreren Herausforderungen gleichzeitig zu kämpfen haben. Der im laufenden Jahr etwas überstrapazierte Begriff der „Zeitenwende“ fing im Geschäftsreisebereich bereits im März 2020 an und der Pandemieschock ist noch lange nicht überwunden.

In der deutschen Wirtschaft wirken die Schockwellen nach, sowohl im positiven wie im negativen Sinne: etwa die Forderung nach mehr Nachhaltigkeit – ökologisch, ökonomisch und sozial – ist global sowie unternehmensbezogen hörbar und auch im Travel Management sichtbar geworden; nachweislich nachhaltiges Wirtschaften mit entsprechenden Angeboten ist ein Anspruch und keine Option mehr. Andererseits merkt die Reisewirtschaft heute, wie schwierig es ist, in den Alltag zurückzukehren.

Die Bedeutung von Geschäftsreisen als Wirtschaftsfaktor ist im Laufe der vergangenen zwei Jahre überdeutlich geworden. Viele Orte, Regionen und Länder sind auf Reisende und ihre Ausgaben angewiesen – ob geschäftlich oder privat. Geschäftsreisen verteilen sich zudem regional und zeitlich breiter. Dabei haben sich die Tagesausgaben über zwei Jahrzehnte dieser Analyse hinweg als etwa doppelt so hoch wie bei Urlaubsreisen erwiesen. Zur Nachhaltigkeit gehören eben auch sozio-ökonomische Aspekte. Daher eindeutig „Ja!“ zur betrieblichen Mobilität – auf das „Wie?“ kommt es bei der zukünftigen Gestaltung an. Trotz aller digitalisierten Effizienz ist die persönliche Begegnung in vielen Fällen als weiterhin unverzichtbar erkannt worden.

Und auch wenn wir mit Freude „back to business“ sind, ist absehbar, dass Geschäftsreisen aus mehreren Beweggründen dauerhaft reduziert werden, doch wie viel? Wie verändern sich unsere Arbeitsmodelle? Fallen Bemühungen um Nachhaltigkeit vielleicht doch den wirtschaftlichen Problemen zum Opfer? Wo wird ganzheitliches Mobilitätsmanagement in den Unternehmen verortet? Wie gestalten sich aktuelle und zukünftige Partnerschaften mit Leistungsträgern? Auch die 20. VDR-Geschäftsreiseanalyse beleuchtet nicht nur Zahlen und Fakten, sondern eine Bandbreite von wegweisenden Themen.

Als Deutschlands größtes Netzwerk für modernes Mobilitätsmanagement vertritt der VDR die Interessen seiner Mitglieder sowohl national als auch international. Zur Stärkung der europäischen Zusammenarbeit wurde am 24. Februar 2022 die BT4Europe<sup>1</sup> aus der Taufe gehoben und die Partnerschaft mit der Global Business Travel Association (GBTA) wirkt weiter.<sup>2</sup> Im täglichen Dialog mit seinen Stakeholdern, mithilfe der Marktforschung sowie durch Veranstaltungen spürt der VDR managementrelevante Themen auf und bietet verantwortungsbewusst und verlässlich Orientierungshilfen für die Zukunft. Jede Krise kann auch als eine wertvolle Chance zur positiven Transformation betrachtet werden. Packen wir es an! Ihre dringlichsten Themen, liebe LeserInnen, bleiben für uns dabei besonders wichtig. Wir freuen uns mit Ihnen auf die Lektüre der aktuellen Ergebnisse sowie Ihre Ideen für frische Fragestellungen.

<sup>1</sup> <https://bt4europe.com>

<sup>2</sup> <https://www.vdr-service.de/gbta-vdr-conference>

# 1 Wichtige Ergebnisse auf einen Blick

## Die Eckdaten 2021:

2021 gab es 5,5 Millionen Geschäftsreisende  
41,4 Millionen Geschäftsreisen führten zu Ausgaben in Höhe von  
13,4 Milliarden Euro – gleichbedeutend mit  
147 Euro pro Geschäftsreisende/r pro Tag.

## Veränderung in %

+ 67 %  
+ 26 %  
+ 32 %  
– 9 %

## 2020:

3,3 Mio. Geschäftsreisende  
32,7 Mio. Geschäftsreisen  
10,1 Mrd. Euro  
161 Euro

## „Back to business“ aber nicht „as usual“

Nach dem Absturz der Geschäftsreisetätigkeit 2020 besserte sich die Lage im Jahr 2021 etwas, was besonders für die deutschen Dienstleistenden überlebenswichtig war. Mit 80 % führte die Mehrheit der Geschäftsreisen nach wie vor in inländische Ziele (33 Millionen Geschäftsreisen). Die Stimmung wurde positiver und dennoch blieben alle Branchenakteure noch weit vom Aufbau und den Abläufen des Rekordjahres 2019 entfernt. Ihre Arbeit wurde, wie die gesamte konjunkturelle Entwicklung im Jahr 2021, noch stark vom Pandemiegeschehen und den damit einhergehenden Schutzmaßnahmen sowie zunehmenden Verfügbarkeitsengpässen von Mensch und Material geprägt. Im Ergebnis kam es hier im Jahr 2021 zu einer Steigerung von 26 % auf 41,4 Millionen Geschäftsreisen und Ausgaben in Höhe von 13,4 Milliarden Euro – somit beides noch weit unterhalb des Vorkrisenniveaus.

(Abbildungen 1–2, Seite 7)

## Reduktionstrend gedämpft, aber dauerhaft

Erwarteten im Jahr 2021 noch über 70 % aller Betriebe einen langfristigen Rückgang von Geschäftsreisen, so sind es in diesem Jahr zwischen 55 % und 63 %. Die Betriebe, die eine dauerhafte Reduktion erwarten, schätzen diese ähnlich wie im Vorjahr durchschnittlich auf 30 % ein.

(Abbildung 18, Seite 22)

## Längere Reisen: Roomnights gerettet

Post-pandemisch scheint sich ein Gegenteil zu den tendenziell immer kürzer gewordenen Geschäftsreisen einzustellen: „Wenn schon seltener unterwegs, dafür dann länger.“ Die Durchschnittsdauer der Geschäftsreisen stieg in allen Unternehmensgrößen an und betrug insgesamt 2,3 Tage. In den Beherbergungsbetrieben bedeutete das eine erste Erholung von 39 % auf insgesamt 24,1 Millionen Übernachtungen. Das Rückgrat der „roomnights“ bleiben die kleineren Betriebe. Und auch wenn das Inland naturgemäß am ehesten von den wieder etwas leichter möglichen geschäftlichen Aufhalten profitierte, war der prozentuale Anstieg der Auslandsübernachtungen mit 49 % noch stärker.

(Abbildungen 4, 10 und 11, Seiten 9 und 16)

## Ganzheitliches Mobilitäts- management gewinnt

Die Komplexität der Aufgaben von Geschäftsreiseverantwortlichen hat in den vergangenen zwanzig Jahren zugenommen: Ausgabeneffizienz, umfangreiche Fürsorgepflichten für die Geschäftsreisenden, Digitalisierung, Sicherheitsfragen, Nachhaltigkeit und vieles mehr. Die letzten zwei Jahre haben gezeigt, dass Krisen die richtige Zeit für sich vernetzende Spezialisten sind. Heute bündelt die Mehrheit der Unternehmen die vielfältigen Verantwortlichkeiten rund um die betriebliche Mobilität bereits oder plant dies in den nächsten ein bis zwei

Jahren. Die Bedeutung eines ganzheitlichen Mobilitätsmanagements ist meist noch Chefsache: in den kleineren Firmen liegt es zu 71 % in der Verantwortung der Geschäftsführung, in größeren Unternehmen dagegen wird dieser Bereich immer öfter vom Travel Management abgedeckt (51 %). (Abbildung 7, Seite 13)

### „Zuhause auf Zeit“ unter der Lupe

Insbesondere bei längeren Aufenthalten am Einsatzort und beim Bündeln von geschäftlichen und privaten Anlässen sind Serviced Apartments eine Alternative. Heute werden sie von 18 % der kleineren und 23 % der größeren Unternehmen gebucht. Und wer als Geschäftsreiseverantwortliche/r diese Art der Hotelalternative noch nicht im Programm hat, ist in ca. jedem fünften Unternehmen bereit, darüber nachzudenken. Die Anforderungen sind vielfältig und für 80 % sind Zertifizierungen wichtig. (Abbildungen 12–13, Seite 17)

### Nachhaltigkeit: Rechenschaft durch Reporting

Die EU erweitert mit dem Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) die Pflichten zur Nachhaltigkeitsberichterstattung über Ökologie, Soziales und Methoden der Unternehmensführung für wesentlich mehr Unternehmen als bisher. Dennoch ist der Anteil von Unternehmen, die bei dieser Frage „kein Thema“ sagen, noch recht hoch (28 % der Firmen mit über 500 Mitarbeitern). Im öffentlichen Sektor sind insgesamt noch 44 % der Organisationen zurückhaltend. Gerade in den Bereichen der Mitarbeitermobilität und Geschäftsreise kann an vielen Stellschrauben gedreht werden, um etwa CO<sub>2</sub> zu reduzieren. Die Integration von Umweltkennzahlen in Buchungstools ist das Steuerungsinstrument im Vorfeld einer Reise, womit insbesondere größere Unternehmen arbeiten.

(Abbildungen 14 und 16, Seiten 18 und 19)

### Lücke zwischen Anspruch und Aktion?

Nachhaltiges Wirtschaften wird immer mehr von einer Option zur Regel. Auch im Jahr 2022 ist der Anteil von Unternehmen, die sich aktiv für mehr Nachhaltigkeit im Geschäftsreisebereich einsetzen, gestiegen. Setzten 72 % der Größeren vor zwei Jahren Maßnahmen für eine bessere CO<sub>2</sub>-Bilanz ein oder planten sie, sind es dieses Jahr 89 % und im öffentlichen Sektor 80 % der Organisationen. Dennoch stagnieren die einzelnen Aktivitäten zugunsten der Nachhaltigkeit – wenn auch zum Teil auf hohem Niveau – oder gehen leicht zurück. Lediglich nachhaltige Mobilitätsbudgets sowie entsprechende Mitarbeiterangebote werden häufiger eingesetzt. 72 % der Geschäftsreiseverantwortlichen, die grundsätzlich bereit sind für einen CO<sub>2</sub>-Ausgleich mehr auszugeben, sehen 1 % bis 10 % Mehrkosten als vertretbar.

(Abbildungen 15–17, Seiten 18 ff.)

### Gekommen, um zu bleiben: „New Work“ durch Digitalisierung

Digitalisierung in der Kommunikation und Kooperation wurde pandemiebedingt in 82 % der Unternehmen beschleunigt. Von genauso vielen Arbeitgebern werden auch zukünftig neue, flexible Arbeitszeitmodelle umgesetzt. Mobiles Arbeiten und "remote work"-Modelle setzen sich ebenfalls dort durch, wo ArbeitnehmerInnen nicht zwangsläufig an den Firmenstandort und Präsenzzeit gebunden sind. Arbeit vom Wunschort aus wird – mit Einschränkungen – von 54 % der Firmen gestattet und jede vierte Firma will ihren Angestellten die uneingeschränkte Wahl des Arbeitsortes weltweit ermöglichen.

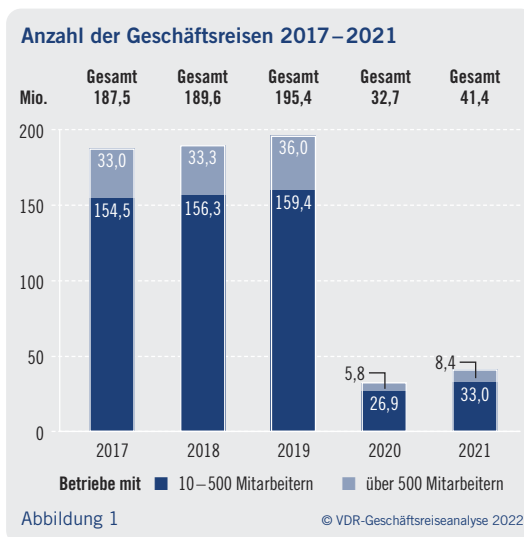
(Abbildungen 20–21, Seite 24)

## 2 Geschäftsreisen: Eckdaten und Kennzahlen

### Anzahl

#### Wie viele Geschäftsreisen wurden im Jahr 2021 durchgeführt? 🗨️

Die konjunkturelle Entwicklung wurde auch im Jahr 2021 stark vom Pandemiegeschehen und den damit einhergehenden Schutzmaßnahmen sowie zunehmenden Liefer- und Materialengpässen geprägt. Dennoch konnte sich die deutsche Wirtschaft nach dem Einbruch im Vorjahr etwas erholen. Das preisbereinigte Bruttoinlandsprodukt (BIP) lag um 2,7 % höher.<sup>3</sup> Nachdem die Anzahl der Geschäftsreisen vom Rekordwert des Jahres 2019 (195,4 Millionen) um -83 % abgestürzt war, kam es hier im Jahr 2021 zu einer Steigerung von 26 % auf 41,4 Millionen Geschäftsreisen – somit noch weit weg vom Vorkrisenniveau. Überdurchschnittlich trugen insbesondere die Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern zu dieser Erholung bei, mit 39 % mehr Geschäftsreisen. Kompletten darauf verzichteten noch 15 % der Firmen. Auch im öffentlichen Sektor waren 88 % der Organisationen wieder dienstlich unterwegs. Nach wie vor führt die Mehrheit aller Geschäftsreisen ins Inland (80 % im Jahr 2021, ohne Abbildung).



### Kosten

#### Wie hoch waren im Jahr 2021 die gesamten Geschäftsreisekosten? 🗨️

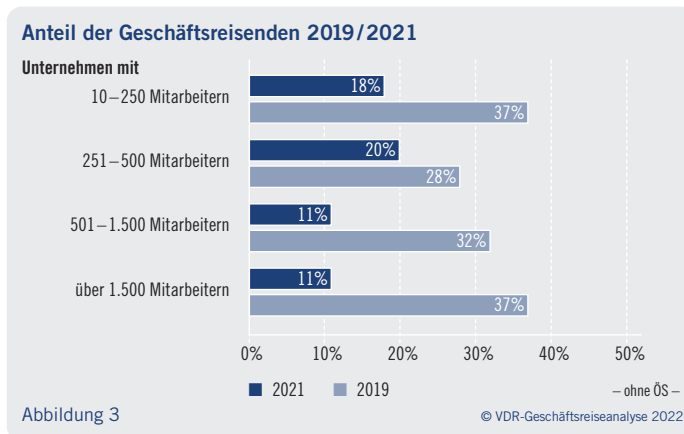
Die Ausgaben für Geschäftsreisen befanden sich ebenso ein Jahr lang im Sinkflug (von 55,3 Milliarden Euro im Jahr 2019 auf 10,1 Milliarden Euro im Jahr 2020), was dramatische Folgen vor allem für das Gastgewerbe und das Transportwesen hatte. Das Jahr 2021 brachte den gebeutelten Dienstleistern etwas Besserung, indem wieder gereist wurde; in den Betrieben stiegen die entsprechenden Geschäftsreisekosten um 32 %. Auch hier gaben die Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern überdurchschnittlich viel aus, ihre Kosten stiegen um 45 %.



<sup>3</sup> Vgl. Pressemitteilung Nr. 020 des Statistischen Bundesamtes, Wiesbaden, 14. Januar 2022.

## Geschäftsreise

### Wie viele Geschäftsreisende waren unterwegs?



Nach „gefühl Null“ des ersten Pandemiejahres 2020 ist ein Aufwärtstrend bei der Anzahl der Geschäftsreisenden zu verzeichnen, aber noch weit entfernt von dem im Jahr 2019 verzeichneten Höchststand von 13 Millionen. Der Bedarf an persönlicher Begegnung im Geschäftsumfeld war über das Gesamtjahr 2021 überall spürbar; insgesamt packten 5,5 Millionen Geschäftsreisende die Koffer. Die meisten davon stammten von Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern.

Ähnlich im öffentlichen Sektor: Hier verdoppelte sich die Dienstreiseintensität; durchschnittlich 16 % der Bediensteten waren wieder unterwegs. Vor der Pandemie war es jede/r Zweite. In den größeren Unternehmen wurde das Mehr an Reisen auf wesentlich weniger Schultern als 2019 verteilt, denn hier war in den letzten zwei Jahren nur etwa jede/r zehnte Beschäftigte geschäftlich unterwegs.

ANZEIGE

**Qualitätsgeprüfte Hotels. Weltweites Angebot. Vielfältiges Portfolio.**

Mit über 4.700 Hotels weltweit ist die BWH Hotel Group flächendeckend vertreten und damit auch international Ihr kompetenter Hotelpartner. Wählen Sie aus unserer Markenvielfalt je nach Kategorie und Reiseanlass immer das richtige Geschäftsreise- und Tagungshotel bei bewährter Qualität.

BWH | Hotel Group



Alle betrieblich veranlassten Reisen, die anhand von einzelnen Reisekostenabrechnungen erfasst werden, zählen im Rahmen dieser Untersuchung zu Geschäftsreisen. Dauer, Zweck, Entfernung, Ziel der Reise oder berufliche Stellung der Reisenden werden bei dieser Zählung nicht betrachtet. Sobald Aufwendungen als Geschäftsreisekosten im Betrieb abgerechnet werden, fließen sie in die Beträge mit ein. Geschäftsreisende bzw. Dienstreisende sind Beschäftigte eines Unternehmens oder einer Organisation des öffentlichen Sektors, die mindestens eine Geschäftsreise beziehungsweise Dienstreise im Jahr unternehmen.

Weitere Begriffserläuterungen finden Sie im VDR-Glossar: [www.vdr-service.de/glossar](http://www.vdr-service.de/glossar)

Die Ergebnisse aus den Unternehmen und dem öffentlichen Sektor werden aufgrund branchenbedingter Unterschiede meistens getrennt dargestellt. Die entsprechende Datenbasis wird an den jeweiligen Stellen deutlich gemacht: Bei „Unternehmen“/„Firmen“ ist der öffentliche Sektor ausgeklammert („– ohne ÖS –“). Mit „Betrieben“ werden sowohl Unternehmen als auch Organisationen des öffentlichen Sektors umfasst. Die Größenklasse mit 10–250 Mitarbeitern steht für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Wenn vom „Mittelstand“ gesprochen wird, sind Unternehmen mit 10–500 Mitarbeitern gemeint.



## Dauer

### » Wie lange dauern Geschäftsreisen? «

Gewannen Tagesreisen ohne Übernachtung in der Vorkrisenzeit an Beliebtheit, so scheint sich im Jahr 2021 insbesondere im Mittelstand ein Gegenteil zu etablieren: „Wenn schon seltener unterwegs, dafür dann länger.“ Die Durchschnittsdauer der Geschäftsreisen stieg in allen Unternehmensgrößen an und betrug insgesamt 2,3 Tage. In den Unternehmen mit über 1.500 Mitarbeitern dauerte jede fünfte Geschäftsreise vier Tage und mehr. Tagesreisen ohne Übernachtung machten im Jahr 2021 die Hälfte aus – sowohl in der Privatwirtschaft als auch in öffentlichen Organisationen (ohne Abbildung).

ANZEIGE

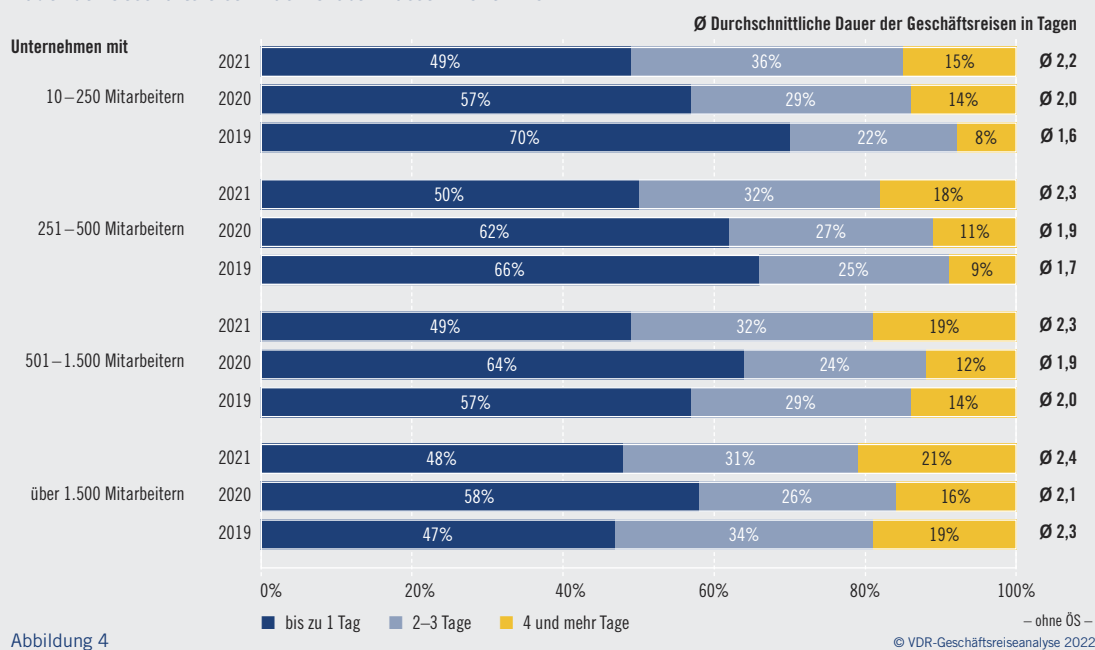


**BEREIT FÜR BUSINESS.**

Liquidität, Lieferketten, Dienstreisen, Zahlungen – Ihr Unternehmen ist die besten Lösungen wert.

[amex.de/bereit](https://amex.de/bereit)

Dauer der Geschäftsreisen nach Größenklassen 2019 – 2021



It's time to do business travel differently.

Discover the *alternative*.



Contact Sabine Oswald

+49 174 375 4648  
sabine.oswald@de.fcm.travel

**FCM**

### 3 Struktur der Geschäftsreisekosten

Durchschnittliche Kosten pro Geschäftsreise 2017–2021  
Tagesausgaben Geschäftsreisen vs. Urlaubsreisen 2017–2021<sup>4</sup>

	Durchschnittliche Kosten pro Geschäftsreise	Ausgaben pro Person und Tag	
		Geschäftsreisen	Urlaubsreisen
2021	334 €	147 €	83 €
2020	323 €	161 €	82 €
2019	312 €	162 €	83 €
2018	310 €	162 €	81 €
2017	307 €	157 €	83 €

<sup>4</sup>Eigene Berechnungen, in Anlehnung an FUR, Kiel: Erste Ergebnisse der Reiseanalysen 2018–2022. Geschäftsreise-Ausgaben pro Person und Tag: nur Unternehmen, ohne ÖS. Urlaubsreisen ab 5 Tagen Dauer.

Tabelle 1

© VDR-Geschäftsreiseanalyse 2022

schnittsdauer der Reisen im Jahr 2021 zurückzuführen ist; Ausgaben pro Person und Tag sanken recht deutlich auf 147 Euro. Bei Urlaubsreisen stiegen sowohl Durchschnittsdauer als auch -ausgaben, so dass pro Person und Tag 83 Euro bezahlt wurden.<sup>5</sup>

Mehrere geschäftliche Anlässe kombinieren, dazwischen auch mal ein privates Wochenende oder eine komplette „workation“ von längerer Dauer – die machbaren Spielarten sind nicht zuletzt mit dem Digitalisierungsboom der Pandemie vielfältiger geworden. Viele Länder und Regionen antworten mittlerweile auf diesen Trend mit besonders freundlichen Bedingungen für „digitale Nomaden“.<sup>6</sup> Für die Mobilitäts- und Personalmanager in den Betrieben ergeben sich neue, gemeinsame Fragestellungen.

#### Durchschnittskosten

Die durchschnittlichen Kosten pro Geschäftsreise sind mit 334 Euro erneut höher als im Vorjahr, was hauptsächlich auf die weiter gestiegene Durch-

<sup>5</sup>Vgl. Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (FUR), Kiel: Erste Ergebnisse der Reiseanalyse 2022.

<sup>6</sup>Eine internationale Übersicht: <https://www.wfa.team/digital-nomad-visas/>

## Kostenbereiche

### Wie hoch waren in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation die Ausgaben in den unterschiedlichen Kostenbereichen? 44

Die Gesamtausgaben für Geschäftsreisen stiegen 2020–2021 um 3,3 Milliarden Euro (32%). Zwischen den Ausgabenblöcken blieben die prozentualen Anteile jedoch stabil. Am deutlichsten stiegen die Ausgaben für Übernachtung (um 39%, von 3,1 auf 4,3 Milliarden Euro), gefolgt von den Transportkosten (um 32% von 4,6 auf 6,1 Milliarden Euro).<sup>7</sup> Innerhalb der Transportkosten gab es eine Veränderung: Nachdem insbesondere der Luftverkehr im Jahr 2020 enorme Rückgänge verkraften musste, stieg sein Anteil von 21% auf 28%.

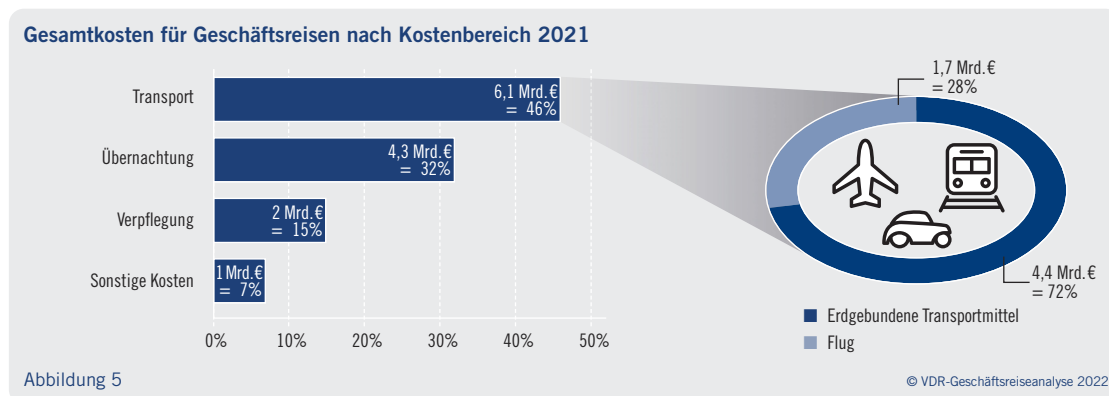
Rund 73,6 Millionen Fluggäste starteten oder landeten im Jahr 2021 auf den 23 größten Verkehrsflughäfen in Deutschland – dienstlich oder privat. Das waren 27,3% mehr als im Vorjahr, aber immer noch 67,6% weniger im Vergleich zum Allzeithoch des Jahres 2019.<sup>8</sup> Nachdem der Flugverkehr zu wichtigen Zielländern für Geschäftsreisende im Jahr 2020 eingebrochen war (USA -80%, China -88%)<sup>9</sup>, nahm er nach Amerika um 25,4% wieder zu. Von allen globalen Zielregionen blieb allein der Luftverkehr nach Asien weiter rückläufig (-12,1%).<sup>10</sup> Dort entwickelte sich 2021 das neue „Epizentrum“ der Pandemie, was sich u.a. an den extremen organisatorischen Vorkehrungen

der olympischen Spiele im Sommer 2021 in Japan<sup>11</sup> und Winter 2022 in China<sup>12</sup> bemerkbar machte; auch SportlerInnen, Unterstüztungsteams und Verbandsfunktionäre sind Geschäftsreisende.

### Wie hoch schätzen Sie die gesamten Reisekosten Ihres Unternehmens für das Jahr 2022? 44<sup>13</sup> (Stand zum ersten Halbjahr)

Das „Fahren auf Sicht“ blieb im vergangenen Jahr die erzwungene Devise der Geschäftsreiseverantwortlichen. Angesichts der vielen Unsicherheiten waren verlässliche Pläne mit konkreter Budgetierung oft unmöglich. Daher hatten im Laufe der ersten sechs Monate 2021 über die Hälfte – sowohl der Unternehmen (51%) als auch der öffentlichen Organisationen (56%) – noch kein festes Reisebudget.<sup>14</sup>

Für das aktuelle Jahr erwarteten, zum Zeitpunkt der Interviews, insgesamt 67% der Unternehmen Steigerungen der gesamten Reisekosten im zweistelligen Bereich. 29% der Unternehmen gingen von den gleichen Geschäftsreisekosten wie im Jahr 2021 aus. 4% der Unternehmen rechneten mit sinkenden Geschäftsreisekosten 2022 im Vergleich zu 2021. Somit dürfte der Aufwärtstrend insgesamt anhalten, sofern keine kurzfristigen Ereignisse eintreten, die Geschäftsreisen erneut lähmen würden.



<sup>7</sup>Vgl. VDR-Geschäftsreiseanalyse 2021, Abschnitt 3 „Struktur der Geschäftsreisekosten“, Seite 10, Abbildung 5.

<sup>8</sup>Vgl. Pressemitteilung Nr. 041 des Statistischen Bundesamtes, Wiesbaden, 31. Januar 2022.

<sup>9</sup>Vgl. Pressemitteilung Nr. 023 des Statistischen Bundesamtes, Wiesbaden, 31. März 2021.

<sup>10</sup>Vgl. Pressemitteilung Nr. 041 des Statistischen Bundesamtes, Wiesbaden, 31. Januar 2022.

<sup>11</sup>Vgl. <https://www.faz.net/aktuell/sport/olympia/sportpolitik/olympische-spiele-corona-lage-spitzt-sich-zu-17459898.html>

<sup>12</sup>Vgl. <https://www.businessinsider.de/politik/welt/wer-mehr-als-373-grad-koerpertemperatur-hat-fliegt-raus-die-extremen-corona-regeln-chinas-bei-den-olympischen-spielen-b/>

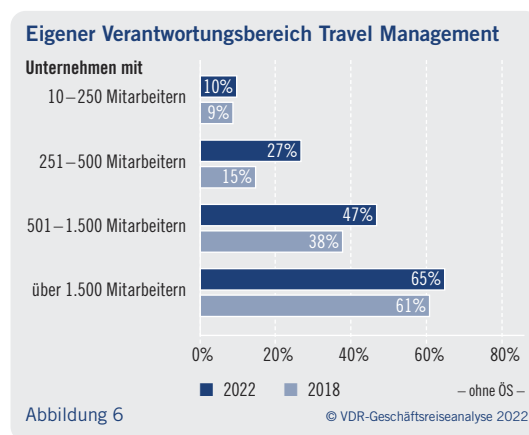
<sup>13</sup>Hinweis: ohne Kosten für Dienstwagen, Fuhrpark. Nur Kosten, die über die Reisekostenabrechnung dem Reisenden erstattet werden, sowie alle Kosten, die direkt dem Unternehmen in Rechnung gestellt werden.

<sup>14</sup>Vgl. VDR-Geschäftsreiseanalyse 2021, Kapitel 3 „Struktur der Geschäftsreisekosten“, Seite 11.

# 4 Travel Management: Positionierung und Partnerschaften

## Positionierung des Travel Managements

” Ist der Bereich Travel Management (Geschäftsreisemanagement) ein eigener Verantwortungsbereich in Ihrem Unternehmen? “



Ob Travel Management als eigener Verantwortungsbereich definiert ist, hängt von der Firmengröße und dem jeweiligen Geschäftsreisevolumen ab. Die Komplexität der Aufgaben in diesem Bereich hat in den vergangenen zwanzig Jahren zugenommen: Ausgabeneffizienz, umfangreiche Fürsorgepflichten für die Geschäftsreisenden, Digitalisierung, Sicherheitsfragen, Nachhaltigkeit u.v.m. – die Liste der Themen, womit sich die MobilitätsmanagerInnen von heute beschäftigen zeigt, wie wichtig ihre verbindende Funktion im Betrieb sein kann.<sup>15</sup>

Gerade Krisen sind die richtige Zeit für sich vernetzende Spezialisten: In den meisten der größten Unternehmen ist die Zuständigkeit klar im Travel Management etabliert. Heute werden in Firmen mit 251–1.500 Mitarbeitern die Gestaltungspotenziale besser als früher erkannt; der Anteil von Unternehmen mit eigenem Verantwortungsbereich Travel Management hat in den vergangenen fünf Jahren zugenommen. Auch in etwa jedem zehnten KMU gibt es diesen Bereich. Bei den meisten KMU sind (Teil-)Aufgaben des Travel Managements jedoch öfter in der Geschäftsführung, bei deren Assistenz oder im Personalbereich angesiedelt.

## Reiserichtlinie

” Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Reiserichtlinie? “

Nahezu jedes größere befragte Unternehmen hat eine Reiserichtlinie: von Firmen mit über 1.500 Mitarbeitern sind es 97 %. Bei Unternehmen mit 251–500 Mitarbeitern sagen das zwei von drei (69 %). Hingegen setzt etwa jedes zweite KMU eine Reiserichtlinie ein (48 %), was mit dem seltener vorhandenen eigenen Verantwortungsbereich „Travel Management“ zusammenhängen kann. Somit ist bei vielen Unternehmen noch Luft nach oben, um die Planung, Buchung, Durchführung und Abrechnung von Geschäftsreisen effizient und transparent zu regulieren. (Ohne Abbildung)

<sup>15</sup> Vgl. VDR-Geschäftsreiseanalyse 2018, Kapitel 7 „Travel Management: Positionierung und Zukunft“, Seite 20, Abbildung 18.

## Ganzheitliches Mobilitätsmanagement

„Gibt es in Ihrem Unternehmen Ansätze, das Thema Mobilität ganzheitlich zu betrachten und an einer Stelle zu bündeln?“

„Wenn ja, in welchem Organisationsbereich ist es verortet?“

Die Mehrheit der Unternehmen bündelt die vielfältigen Verantwortlichkeiten rund um die betriebliche Mobilität bereits oder plant, dies in den nächsten ein bis zwei Jahren umzusetzen. Im öffentlichen Sektor sagen das 65 % der Organisationen (ohne Abbildung). Die Bedeutung eines ganzheitlichen Mobilitätsmanagements<sup>16</sup> ist zudem meist Chefsache: in den kleineren Firmen ist es zu 71 % Sache der Geschäftsführung, in größeren Unternehmen zu 57 % – hier ist das Travel Management öfter mit zuständig (51 %). Der öffentliche Sektor verlässt sich zumeist auf das Personalwesen mit 42 %, das Dienstreisemanagement oder die Leitungsebene mit jeweils 34 % (ohne Abbildung).

ANZEIGE



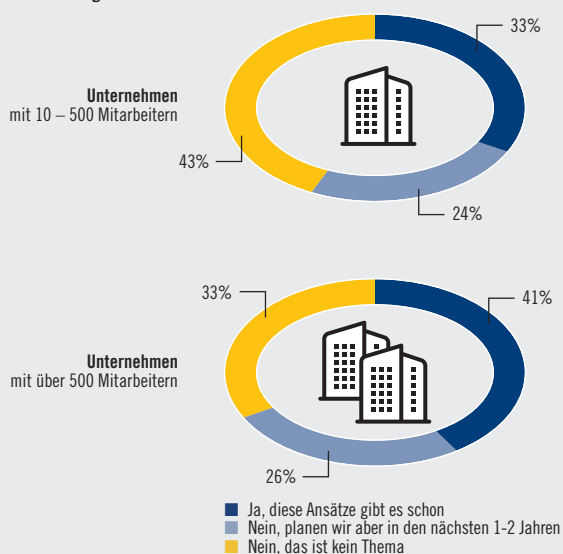
### Klimaschutz kann so einfach sein

Mit bahn.business reist Ihr Unternehmen klimaneutral auf Geschäftsreisen dank 100 % Ökostrom im elektrifizierten DB Nah- und Fernverkehr. Wir sind auch Ihr Ansprechpartner für nachhaltige Mitarbeitenden-Mobilität und beraten Sie gerne zu individuellen Lösungen.

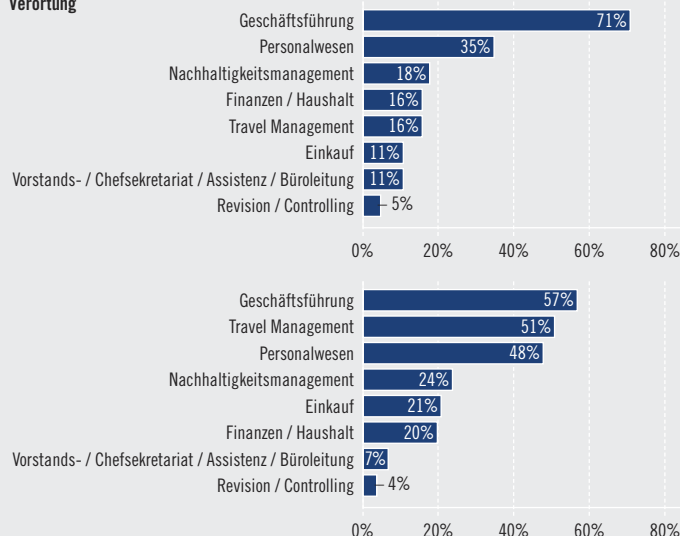
<sup>16</sup> Dazu gehören neben Geschäftsreisen u.a. Pendeln, Niederlassungsverkehr, durch das Unternehmen geförderte, privat zu nutzende Mobilitätsangebote.

### Ganzheitliche Mobilität

Ansätze zur ganzheitlichen Mobilität



### Verortung



– ohne ÖS –  
– Unternehmen, in denen es Ansätze gibt, das Thema Mobilität ganzheitlich zu betrachten und an einer Stelle zu bündeln (rechte Abbildung) –  
– Mehrfachnennungen möglich –

Abbildung 7

© VDR-Geschäftsreiseanalyse 2022

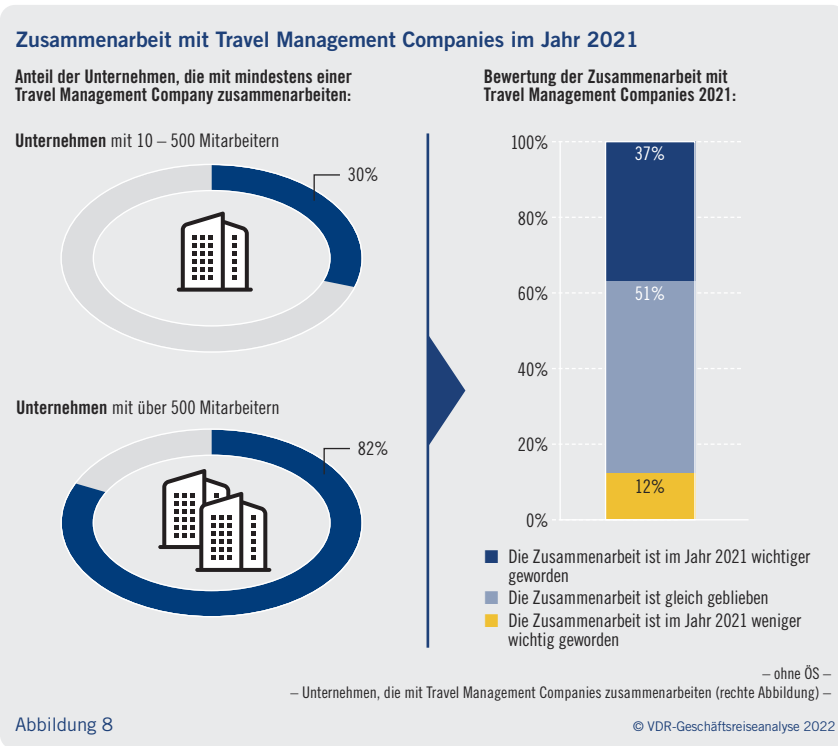


Abbildung 8

## Zusammenarbeit mit Travel Management Companies

” Arbeiten Sie in Ihrem Unternehmen mit Travel Management Companies zusammen? “

” Wenn ja, wie bewerten Sie die Zusammenarbeit für das Jahr 2021? “

Im Jahr 2021, dem zweiten Jahr der Pandemie, haben die täglichen Aufgaben und besonderen Herausforderungen dieser Zeit die Zusammenarbeit mit Travel Management Companies (TMC) insbesondere in größeren Unternehmen auf hohem Niveau gefestigt; 82 % von ihnen werden von TMCs unterstützt. Jedes fünfte Großunternehmen hat sich dabei für mehrere Partnerschaften entschieden (ohne Abbildung). Von kleineren Firmen arbeitet nach wie vor etwa jede Dritte mit einer TMC zusammen. Im öffentlichen Sektor verlassen sich 56 % der Organisationen auf ihre professionelle Unterstützung (ohne Abbildung).

Für 88 % aller Unternehmen, die mit mindestens einer TMC zusammenarbeiten, ist die Intensität gleichgeblieben oder wichtiger worden – diese Bewertung entspricht in etwa der Erfahrung im Vorjahr.

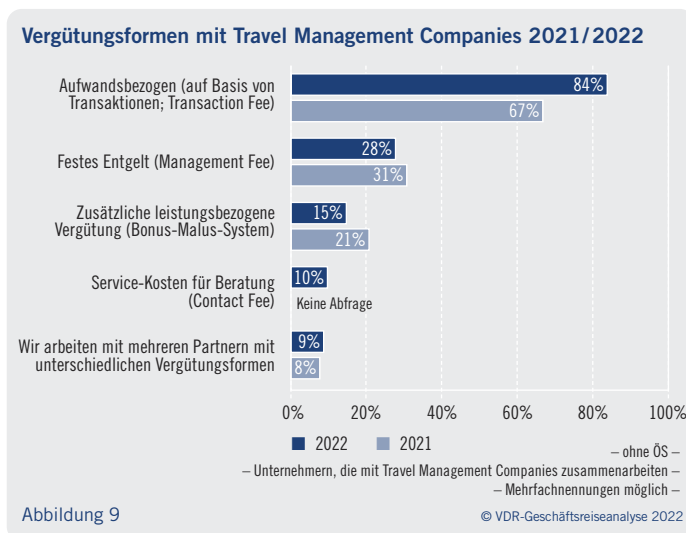


Abbildung 9

## Vergütungsformen

” Wie ist die Form der Vergütung mit Ihrem TMC-Partner/Ihren TMC-Partnern? “

Die meisten Verträge orientieren sich nach wie vor an der Anzahl von Transaktionen (84 %). Damit ist die Bedeutung dieser Vergütungsform im Vergleich zum Vorjahr gestiegen. Vertragsanpassungen waren für viele Unternehmen interessant. Als eine neue Variante ist die Beratungsgebühr hinzugekommen, auf die heute jede zehnte Firma zurückgreift. Der öffentliche Sektor wählt zwischen den verschiedenen Vergütungsformen im sehr ähnlichen Muster wie die Privatwirtschaft (ohne Abbildung).

**” Haben Sie innerhalb des vergangenen Jahres Aufgaben an Ihren TMC-Partner ausgelagert? “**

Das Outsourcing von Aufgaben war im Jahr 2021 für die wenigsten Betriebe ein Thema. Lediglich 8% der Unternehmen – unabhängig von der Größe – und 15% der Dienstreiseverantwortlichen im öffentlichen Sektor, die mit mindestens einer TMC zusammenarbeiten, hatten sich dafür entschieden. Wenn ausgelagert wurde, dann recht vielfältig von der Gestaltung der Reiserichtlinie, über Prozessoptimierung, Reisekostenabrechnungen, Datenkonsolidierung und Reporting, Online-Buchungslösungen bis hin zu Bezahlösungen. Auch das Thema Gesundheit und Sicherheit wurde teilweise in die Hände eines TMC-Partners gegeben. (Ohne Abbildung)

ANZEIGE



**ATG**

***You are unique.  
That's what makes us different.***

Erfahren Sie, welche einzigartigen und maßgeschneiderten Lösungen wir für Ihr Travel Management Programm bereitstellen können. Robert Loeschke hilft Ihnen gerne weiter.  
rloeschke@atgtravel.com | t +49 69 5095 5497  
m +49 160 5535194 | www.atgglobaltravel.com

**VDR** Akademie

**Wir informieren Sie über**

- ✓ Nachhaltigkeit
- ✓ Digitalisierung
- ✓ Entsendung

**und viele weitere Themen im Travel Management.**

**[www.vdr-akademie.de](http://www.vdr-akademie.de)**

# 5 Übernachtungen, Hoteleinkauf

## Gesamtentwicklung

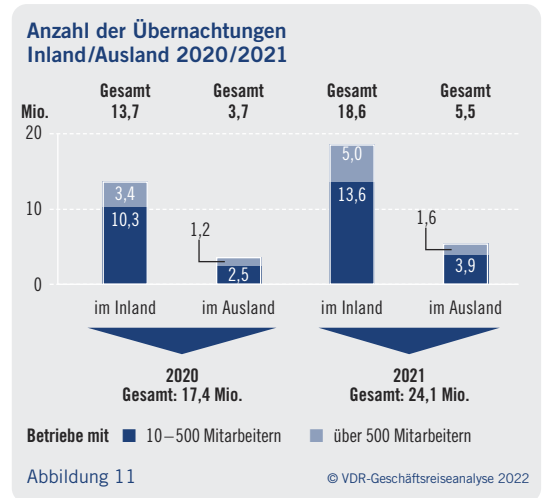
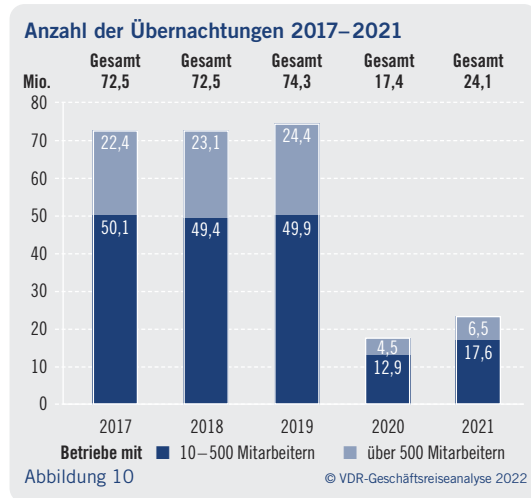
Wie oft haben Mitarbeiter Ihres Unternehmens/Ihrer Organisation auf Geschäftsreisen übernachtet?<sup>17</sup>

Wie verteilt sich die Anzahl der Übernachtungen auf inländische und ausländische Beherbergungsbetriebe?

Nach dem dramatischen Rückgang bei den Übernachtungen konnten Beherbergungsbetriebe im Jahr 2021 wieder mehr Geschäftsreisende begrüßen: eine erste Erholung von 39 % auf insgesamt 24,1 Millionen Übernachtungen. Überdurchschnittlich zu dieser Entwicklung haben die größeren Betriebe mit einem Anstieg von 45 % beigetragen, was auch mit der größten durchschnittlichen Reisedauer in den Unternehmen mit über

1.500 Mitarbeitern korreliert (2,4 Tage, s. Abbildung 4, Seite 9).

Und auch wenn das Inland naturgemäß am ehesten von den wieder etwas leichter möglichen geschäftlichen Aufenthalten profitierte, war der prozentuale Anstieg der Auslandsübernachtungen mit 49 % (von 3,7 auf 5,5 Millionen) noch stärker. Das Rückgrat der „roomnights“ bleiben rein zahlenmäßig die kleineren Betriebe und das insbesondere im Inland; KMU sind hauptsächlich in Deutschland tätig und seltener grenzüberschreitend. Ihre Gesamtbedeutung in der europäischen Wirtschaft ist dennoch enorm: Zwei Drittel aller ArbeitnehmerInnen in der Privatwirtschaft der EU sind in KMU tätig, die mit einem Anteil von über 50 % zur gewerblichen Wertschöpfung beitragen.<sup>18</sup> In der Grundgesamtheit dieser Analyse machen die Beschäftigten der KMU 60 % aus (s. Tabelle 2, Seite 28)



## Rahmenverträge

Wie viel Prozent der Übernachtungen werden in Ihrem Unternehmen über Rahmenverträge (Corporate Rates) gebucht?

Je größer die Firma, umso eher kommen Corporate Rates zum Einsatz: Die KMU machen aus dieser Form der Vereinbarung zu 16 % Gebrauch, während die größten Unternehmen mit den größten Reisevolumina zu 43 % darauf zurückgreifen. Im öffentli-

chen Sektor wird durchschnittlich jede dritte Übernachtung über Rahmenverträge gebucht. (Ohne Abbildung)

Für die Jahre 2020 und 2021 wurde auf die Analyse der gebuchten Übernachtungskategorien verzichtet. In dieser Ausgabe wird verstärkt auf Serviced Apartments als mögliche Alternative zu klassischen Hotelangeboten eingegangen. Längere Aufenthalte haben zugenommen, doch wie sieht es mit der Bereitschaft und den Anforderungen an ein „Zuhause auf Zeit“ aus?

<sup>17</sup> Anzahl Übernachtungen = roomnights.

<sup>18</sup> Vgl. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/de/sheet/63/kleine-und-mittlere-unternehmen>



ANZEIGE

### JOYN Serviced Living: Das neue Einfach

Ihr ideales Zuhause auf Zeit.  
Businessreisende finden in den Serviced Apartments von JOYN flexiblen Lebensraum, individuelle Apartmentgrößen, umfangreiche Services, an fünf Standorten. Erleben Sie JOYN in den Metropolen Zürich, Wien, München, Köln & Düsseldorf. JOYN in and #stayeasy

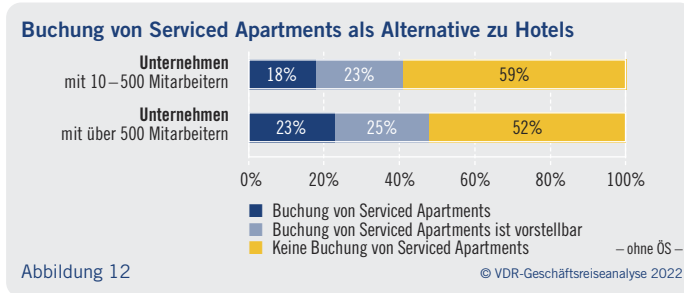


## Serviced Apartments, Anforderungen

### ” Werden in Ihrem Unternehmen Serviced Apartments als Alternative zu Hotels gebucht? “

Heute haben 18 % der kleineren und 23 % der größeren Unternehmen Serviced Apartments in ihrem Portfolio. Und wer als Geschäftsreiseverantwortliche/r diese Art der Hotelalternative noch nicht nutzt, ist in ca. jedem fünften Unternehmen bereit, darüber nachzudenken. Da größere Firmen eher auch diejenigen sind, die längere Aufenthalte und Auslandsreisen buchen, sind sie eher bei den poten-

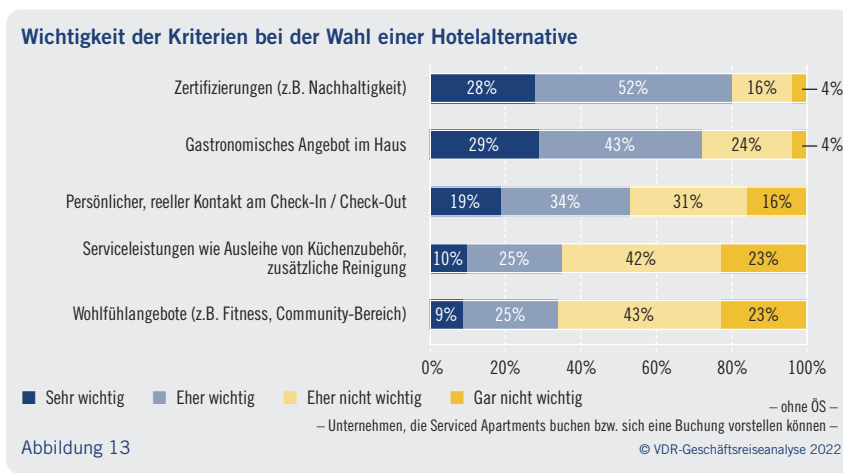
ziellen Kunden für Serviced Apartments zu finden, doch der Unterschied ist nicht gravierend. Im öffentlichen Sektor sind 16 % der Organisationen bei den bereits Buchenden dabei – für 65 % ist das Angebot nicht relevant (ohne Abbildung).



### ” Was schätzen Sie, wie wichtig sind die folgenden Kriterien bei der Wahl einer Hotelalternative für Ihre Geschäftsreisenden? “

Bei dieser Frage werden nur Unternehmen betrachtet, die Serviced Apartments buchen, beziehungsweise sich eine Buchung vorstellen können. Vertrauen in die Angebotsqualität entsteht bei vielen durch Zertifizierungen; für 80 % ist dieser Aspekt „eher wichtig“ bis „sehr wichtig“. Wie bei allen Kennzeichnungen ist es wesentlich, auf die Art einer Zertifizierung zu achten, um Glaubwürdigkeit und Transparenz sicher zu stellen. Nicht viel weniger bedeutsam ist ein gastronomisches Angebot; für knapp jeden dritten Befragten ist es sehr wichtig, dass die Geschäftsreisenden sich im selben Haus verpflegen können. Weitere Serviceleistungen oder etwa Wohlfühlangebote werden weniger erwartet, doch auch hierfür gibt es Nachfrage. Insgesamt

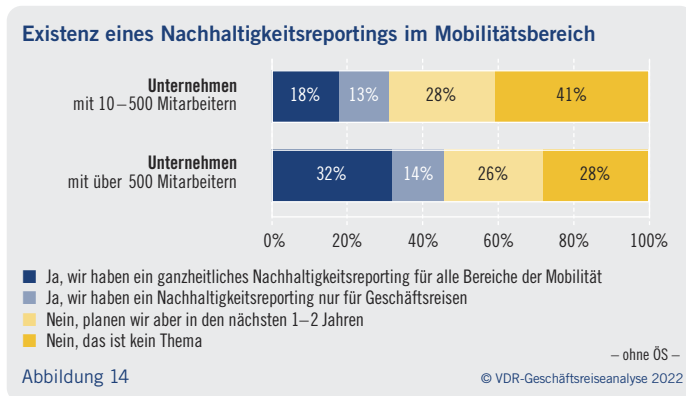
unterscheiden sich die Einschätzungen der Dienstreiseverantwortlichen im öffentlichen Sektor nicht wesentlich von denen der Privatwirtschaft (ohne Abbildung).



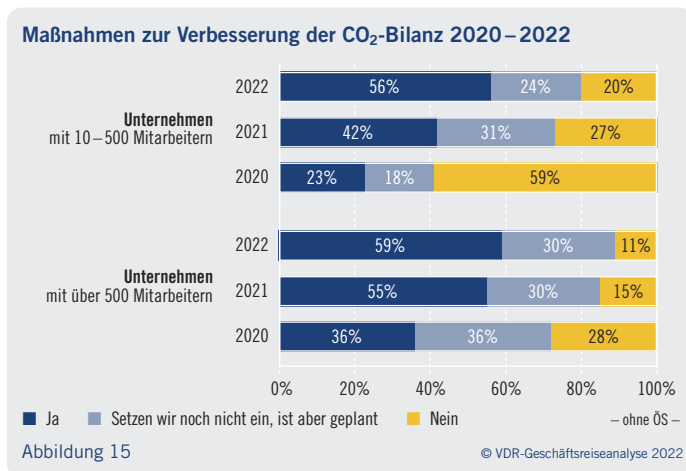
# 6 Klimaschutz und Nachhaltigkeit

## Reporting

**77 Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Reporting zum Thema Nachhaltigkeit im Mobilitätsbereich? 44**



„Was nicht gemessen wird, kann man nicht managen“ gilt im Bereich Nachhaltigkeit. Die EU hat zuletzt im April 2021 mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) die Pflichten zur Nachhaltigkeitsberichterstattung erweitert. Mit dieser Richtlinie müssen wesentlich mehr Unternehmen als bisher<sup>19</sup> umfangreich über Ökologie, Soziales und Methoden der Unternehmensführung Rechenschaft ablegen. Die Konsequenzen des unternehmerischen Handelns für Umwelt und Gesellschaft sollten bereits für die Lageberichte zum Geschäftsjahr 2023 viel deutlicher als bisher berechnet und beschrieben werden. Trotzdem ist der Anteil von Unternehmen, die bei dieser Frage „kein Thema“ sagen, recht hoch (28 % der Firmen mit über 500 Mitarbeitern). In den Bereichen der Mitarbeitermobilität und Geschäftsreise kann an vielen Stellschrauben gedreht werden, um etwa CO<sub>2</sub> zu reduzieren. Im öffentlichen Sektor sind insgesamt noch 44 % der Organisationen zurückhaltend in dieser Frage (ohne Abbildung).



## Fördernde Maßnahmen

**77 Planen Sie oder setzen Sie im Bereich Geschäftsreisen und Mitarbeitermobilität Maßnahmen ein, um die CO<sub>2</sub>-Bilanz zu verbessern? 44**

**77 Wenn ja, welche Maßnahmen zur Förderung von Nachhaltigkeit setzen Sie ein oder planen Sie? 44**

Nachhaltiges Wirtschaften wird immer mehr von einer Option zur Regel. Auch in diesem Jahr ist der Anteil von Unternehmen, die sich aktiv für mehr Nachhaltigkeit im Geschäftsreisebereich einsetzen, gestiegen. Bei den kleineren Firmen ist nur jede fünfte noch untätig. Setzten 72 % der Größeren vor zwei Jahren Maßnahmen für eine bessere CO<sub>2</sub>-Bilanz ein oder planten sie, sind es dieses Jahr 89%. Der öffentliche Sektor ist hier ähnlich aktiv (80 %, ohne Abbildung).

<sup>19</sup> Alle großen Unternehmen und alle an geregelten Märkten börsennotierten Unternehmen (ausgenommen börsennotierte Kleinunternehmen), s. [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_de](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_de)

Es scheint eine Lücke zwischen Anspruch und Aktion zu geben, denn in der Zeit nach der Pandemie stagnieren die einzelnen Aktivitäten zugunsten der Nachhaltigkeit – wenn auch zum Teil auf hohem Niveau – oder gehen leicht zurück. Dafür sind der Einsatz und die Planungen für ein nachhaltiges Mobilitätsbudget (2021: 43 %, 2022: 66 %) sowie entsprechende Mitarbeiterangebote (2021: 67 %, 2022: 76 %) in der Bedeutung gestiegen. Die Anzahl von Geschäftsreisen wird aktuell oder künftig in 83 % aller Unternehmen reduziert (2021: 87 %). Auf innerdeutschen Strecken sind 62 % der befragten Unternehmen vom Flugzeug auf die Bahn umgestiegen (2021: 73 %) und 14 % (in etwa gleich viele wie 2021) planen dies in Zukunft. Auf CO<sub>2</sub>-Kompensation setzen 45 % der Befragten und 30 % haben diese bereits ins Auge gefasst. Die Verkehrswende wird in der Zukunft auf Deutschlands Straßen sichtbar, denn der Wechsel zu Elektroautos im Fuhrpark und bei Mietwagen ist eingeleitet: 43 % der Befragten haben E-Autos im bevorzugten Einsatz und 40 % wollen diese einführen. Der europäische Bahnverkehr muss wohl noch besser werden, um eine gute Alternative für mehr Geschäftsreisende darzustellen: etwa jede vierte Firma (26 %) ist umgestiegen (2021: 30 %).<sup>20</sup> Pioniere sind die 36 % an Unternehmen, die bereits auf Sustainable Aviation Fuel setzen oder damit planen. Die Integration von Umweltkennzahlen in Buchungstools ist das Steuerungsinstrument im Vorfeld einer Reise, womit insbesondere größere Unternehmen (ohne Abbildung) arbeiten.

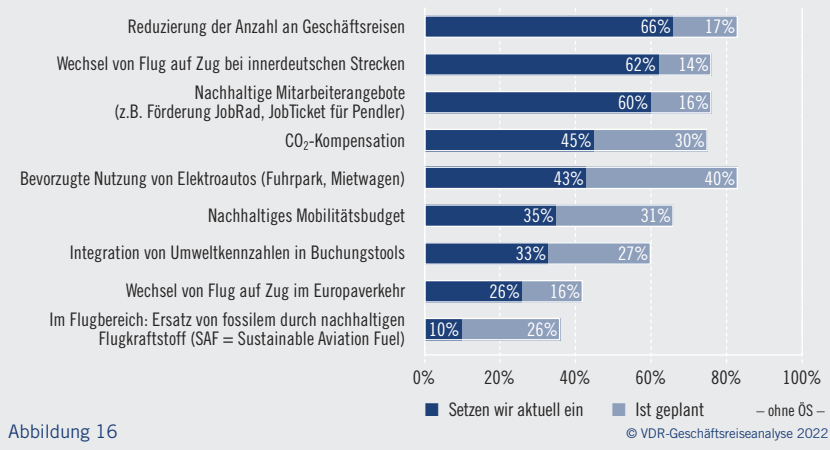
Seit Dezember 2021 hat auch der VDR seine Aktivitäten wesentlich ausgebaut. Die Initiative zur nachhaltigen Unternehmensmobilität hatte über 100 Interessierte, Engagierte, Mitglieder- und Nicht-Mitglieder, Anbieter und Nachfrager mobilisiert. In fünf Arbeitsgruppen ist die „VDR-Nxt-Taskforce“ der Frage nachgegangen: „Was trägt der Sektor geschäftliche Mobilität aktuell zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele bei und wie kann dies weiter optimiert werden?“ Hierzu wurden konkrete Umsetzungshilfen entwickelt. Die Ergebnisse der einzelnen Arbeitsgruppen sind VDR-Mitgliedern und teilweise auch allen Interessierten zugänglich.<sup>21</sup> Im Anschluss an diese Arbeit wurde das VDR-

ANZEIGE

**CONNECTING THE WORLD. PROTECTING ITS FUTURE.**

Die Lufthansa Group trägt seit jeher zum Fortschritt der Luftfahrtindustrie bei, und sie verfolgt eine klare Strategie für eine nachhaltige Zukunft. Wir haben uns vorgenommen, unsere Netto-CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2030 im Vergleich zu 2019 zu halbieren. 2050 wollen wir CO<sub>2</sub>-neutral sein. Dafür setzen wir kontinuierlich eine Vielzahl innovativer Maßnahmen um.

**(Geplante) Maßnahmen zur Förderung der Nachhaltigkeit**



Kompetenzteam Nachhaltigkeit gegründet, mit dem Ziel, weitere Arbeitsergebnisse für VDR-Mitglieder und die Öffentlichkeit verfügbar zu machen, den Markt zu beobachten und zukünftige, relevante Veränderungen zu berücksichtigen. Wer sein Wissen zur Gestaltung, Implementierung und zum Monitoring von Maßnahmen für mehr Nachhaltigkeit im Bereich der betrieblichen Mobilität ausbauen möchte, hat auch bei der VDR-Akademie eine Auswahl von Seminaren, in denen moderne Methoden und der Austausch untereinander im Vordergrund stehen.<sup>22</sup>

<sup>20</sup> Vgl. VDR-Geschäftsreiseanalyse 2021, Abschnitt 7 „Klimaschutz und Nachhaltigkeit“, Seite 20, Abbildung 24.

<sup>21</sup> <https://www.vdr-service.de/nachhaltigkeit>

<sup>22</sup> Die aktuellen Kurse zum Thema „Nachhaltigkeit im Travel Management“ auf [www.vdr-akademie.de/](http://www.vdr-akademie.de/) themen. Die Nachfrage ist hoch und die Termine schnell ausgebucht.



**Claudia Müller,**  
**MdB, Koordinatorin der Bundesregierung**  
**für die maritime Wirtschaft und Tourismus,**  
**Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz**

- *Nachhaltiges Wirtschaften wird immer mehr zur Regel und die betriebliche Mobilität ist ein wichtiger Teil davon. Wo liegen aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen, damit insbesondere der Geschäftsbereich hier einen wirkungsvollen Beitrag leisten kann?*

Während der Corona-Lockdowns mussten Videokonferenzen persönliche Kontakte und Konferenzen ersetzen. Auch wenn virtuelle Formate kein vollwertiger Ersatz für Geschäftsreisen und Businessmeetings sind, können sie dennoch eine sinnvolle Ergänzung sein. Sie können Reisen mit hohem Aufwand und großem ökologischen Fußabdruck vermeiden. Viele Unternehmen legen bereits heute ihr Augenmerk auf die Verringerung des ökologischen Fußabdrucks bei Reisen. Die Wahl eines klimafreundlichen Verkehrsmittels oder die Kompensation von Emissionen sind schon gängige Instrumente.

Mir ist aber völlig klar, dass es Geschäftsreisen auch weiterhin geben wird. Die Heraus-

forderung in meinen Augen besteht darin, ein gutes Gleichgewicht zu finden, zwischen den Reisen, die wirklich notwendig sind und der Flexibilität und Offenheit auch weiterhin virtuelle Formate zu nutzen, wo möglich.

- *Stichwort neue Arbeitsmodelle: Skizzieren Sie Ihr Idealbild der Arbeitsplätze von morgen?*

Geschäftsreisen mögen häufig als sehr reizvoll angesehen werden, gleichzeitig sind sie aber für die Beschäftigten oftmals eine zusätzliche Belastung. Im Extremfall kommen Zeitverschiebung und andere Klimazonen zusammen. Das fordert den menschlichen Organismus und zeitgleich müssen gute berufliche Leistungen erbracht werden. Bestenfalls sollten Geschäftsreisen auf die äußeren Umstände Rücksicht nehmen. Auch Konflikte mit familiären Verpflichtungen müssen berücksichtigt werden. Das alles sind Komponenten, die ein idealer Arbeitsplatz mit in Erwägung ziehen sollte. Hier die individuelle Balance zu finden, ist für mich der richtige Weg zum Arbeitsplatz der Zukunft.



CONNECTING THE WORLD. PROTECTING ITS FUTURE.

Die Lufthansa Group trägt seit jeher zum Fortschritt der Luftfahrtindustrie bei, und sie verfolgt eine klare Strategie für eine nachhaltige Zukunft. Wir haben uns vorgenommen, unsere Netto-CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2030 im Vergleich zu 2019 zu halbieren. 2050 wollen wir CO<sub>2</sub>-neutral sein. Dafür setzen wir kontinuierlich eine Vielzahl innovativer Maßnahmen um.

#MakeChangeFly

## Bepreisung

” Wären Sie bereit für einen CO<sub>2</sub>-Ausgleich einen höheren Preis zu zahlen? “

” Angenommen, eine Geschäftsreise (inkl. Transport, Übernachtung, usw.) kostet 1.000 Euro. Wie viel Euro würde Ihr Unternehmen zusätzlich für einen CO<sub>2</sub>-Ausgleich zahlen? “

### Zahlungsbereitschaft für einen CO<sub>2</sub>-Ausgleich

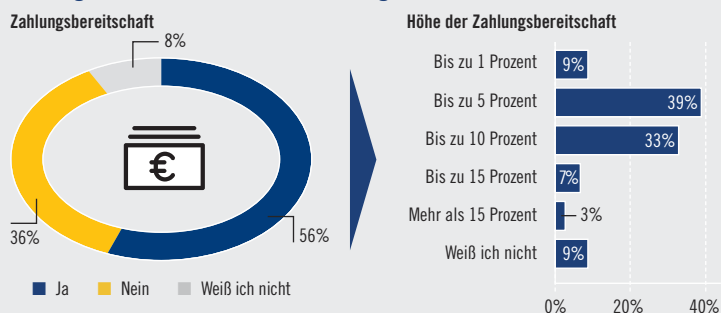


Abbildung 17

© VDR-Geschäftsreiseanalyse 2022

Die Einstellung zu Mehrkosten für Beiträge zur Nachhaltigkeit ist in den Unternehmen aller Größenklassen und auch im öffentlichen Sektor ähnlich. Über die Hälfte ist dabei, wenn es darum geht, den verursachten CO<sub>2</sub>-Ausstoß mit Geld zu kompensieren. Die Höhe ist für die meisten auch klar: 72 % der Geschäftsreiseverantwortlichen in Unternehmen sehen 1 % bis 10 % Mehrkosten als vertretbar. Das ergibt eine Bandbreite von 10 bis 100 Euro bei einer 1.000-Euro-Reise.

” Sollte ein CO<sub>2</sub> ausgleichendes Angebot eines Leistungsträgers (z.B. Airline) direkt im Preis integriert oder flexibel buchbar sein? “

Bei der technischen Abwicklung solcher Ausgleichszahlungen wären 41 % der Unternehmen zufrieden, wenn das Angebot als separater Bestandteil flexibel buchbar wäre. Für etwa jede dritte Firma wären beide Alternativen, sowohl im Preis integriert als auch flexibel buchbar, interessant. Dienstreiseverantwortliche im öffentlichen Sektor sehen das ähnlich. (Ohne Abbildung)

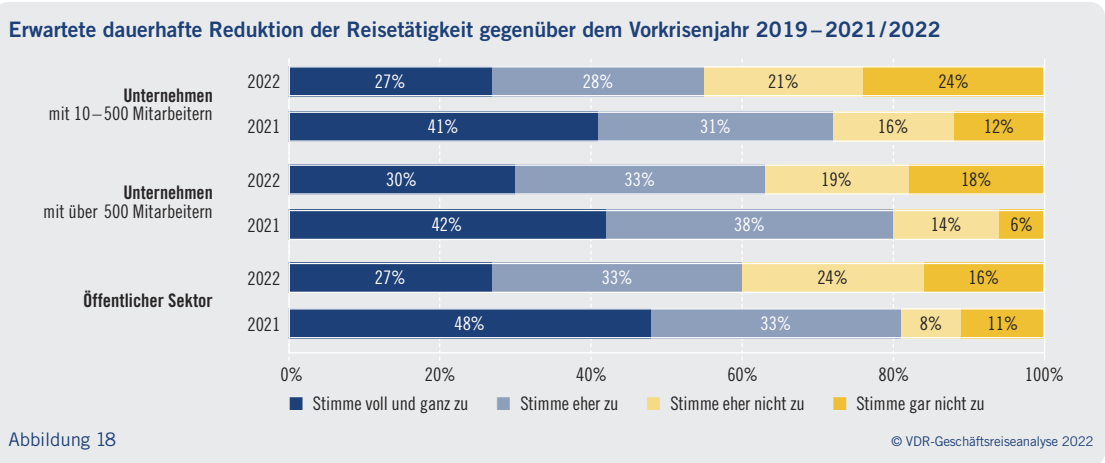
# 7 Veränderungen aufgrund und nach der Pandemie

## Reisevolumen

” Wie ist Ihre Erwartung: Wird sich die Reisetätigkeit gegenüber dem Vorkrisenjahr 2019 in den nächsten drei bis fünf Jahren dauerhaft verringern und wenn ja, um wieviel Prozent? “

Der „Pandemieschock“ lässt nach, nicht nur in unserem Alltag, sondern auch bei der Einstellung zur dauerhaften Reduktion von Geschäftsreisen.

Erwarteten im Jahr 2021 noch über 70 % aller Betriebe einen langfristigen Rückgang, so sind es in diesem Jahr zwischen 55 % und 63 %. Die Betriebe, die eine dauerhafte Reduktion erwarten, schätzen diese ähnlich wie im Vorjahr durchschnittlich auf 30 % ein (ohne Abbildung). In jedem Fall wird der Mehrwert einer Geschäftsreise in Zukunft mehr als früher abgewogen: Unternehmensziele, Kundenerwartungen und Mitarbeiterbedürfnisse müssen in Einklang gebracht werden.



ANZEIGE



### Der Weg zur nachhaltigen Geschäftsreise mit SAP Concur

Nachhaltigkeit steht für viele Reisende im Fokus. Mit SAP Concur können Sie nachhaltige Richtlinien ganz einfach in Ihr Reiseprogramm einbinden, den CO<sub>2</sub>-Ausstoß reduzieren und bessere Entscheidungen treffen. Das ist gut für die Umwelt und um Nachhaltigkeitsziele zu erreichen.



# Immer ein Firmenwagen in der Nähe – mit Carsharing.

FREE NOW for Business – Geschäftsreisen leicht gemacht



## Nutzung von Privat-Pkw und Carsharing

Einzelfahrzeuge gewannen in den letzten zwei Jahren an Bedeutung: Um das COVID-Infektionsrisiko gering zu halten, war der Umstieg von Flug, Bahn und Bus ein Mittel zur Haltung von Abstand zu anderen Menschen. Dabei wurde Privat-Pkw gegen-

über Carsharing bevorzugt. In etwa der Hälfte der größeren Unternehmen und im öffentlichen Sektor waren Geschäftsreisende mehr im eigenen Auto unterwegs – auch angesichts der pandemiebedingt oftmals weggefallenen Verkehrsverbindungen. Und auch die Nutzung von Carsharing-Angeboten stieg bei rund einem Viertel der Betriebe während der Pandemie.

Nutzung von Privat-Pkw und Carsharing-Angeboten auf Geschäftsreisen während der Pandemie

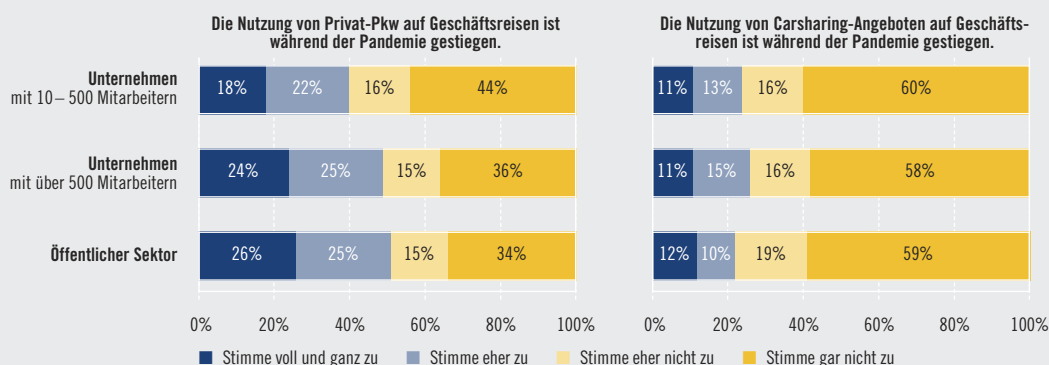


Abbildung 19

© VDR-Geschäftsreiseanalyse 2022

## Digitalisierung und Arbeitsmodelle

” Hatte die Pandemie einen Einfluss auf die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen? “

” Inwiefern befasst sich Ihr Unternehmen mit neuen und flexiblen Arbeitsmodellen für die Zeit nach der Pandemie? “

Die Pandemie hat die Arbeitswelt zunächst auf den Kopf gestellt, doch längerfristig auch Positives bewirkt: Gewohnte Abläufe mussten überprüft werden, und neuen, digital unterstützten Arbeitsweisen wurde eine Chance gegeben. Digitalisierung in der Kommunikation und Kooperation hat einen Boom erlebt: in 82 % der Unternehmen wurde sie beschleunigt. Das sagen Firmen aller Größen und auch im öffentlichen Sektor wird diese Wirkung der Pandemie von 83 % der Organisationen bejaht (ohne Abbildung).

Die damit am tiefsten greifende Veränderung ist mit dem Arbeitsort verbunden. Neue, flexible Arbeitszeitmodelle werden auch zukünftig in 82 % der Unternehmen umgesetzt. Berufe, die sich grundsätzlich von allen Orten online erledigen lassen, solange eine gute Internetverbindung gegeben ist, wandern zumindest teilweise ins Homeoffice.<sup>23</sup>

Weniger Pendelverkehr und Staus, mehr Verkehr auf der Datenautobahn kommen grundsätzlich auch der ökologischen Nachhaltigkeit entgegen. Als weiterer Vorteil kann z.B. eine bessere Work-Life-Balance gesehen werden. Hybride Arbeitsmodelle sind gekommen, um zu bleiben – auf die gute Gestaltung kommt es an.<sup>24</sup>

Auch mobiles Arbeiten und „remote work“-Modelle setzen sich durch, wo ArbeitnehmerInnen nicht zwangsläufig an den Firmenstandort und Präsenzzeit gebunden sind. Jede vierte Firma wird ihren Angestellten die uneingeschränkte Wahl des Arbeitsortes weltweit gestatten. Das sagt auch jede fünfte Organisation des öffentlichen Sektors (21 %, ohne Abbildung). Und wer eine „Workation“ planen kann, verbindet Freizeit und Urlaub mit einem längeren Aufenthalt am Wunschort. Rechtliche und versicherungsrelevante Themen werden in 42 % der Unternehmen noch geprüft.

<sup>23</sup> Eine aktuelle Studie zu Wandergeschehen in Stadt und Land belegt das wachsende Interesse am Landleben nach Jahren der Verstädterung: <https://www.berlin-institut.org/studien-analysen/detail/landlust-neu-vermessen>

<sup>24</sup> Vgl. <https://www.humanresourcesmanager.de/content/hybride-arbeitsmodelle-strategien-und-tipps/>

**Einfluss der Pandemie auf die Digitalisierung**

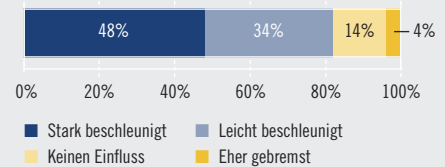
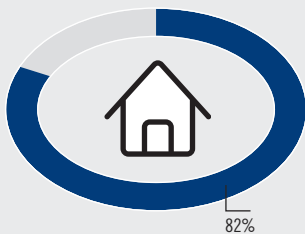


Abbildung 20

© VDR-Geschäftsreiseanalyse 2022

### Themen zu neuen Arbeitsmodellen nach der Pandemie

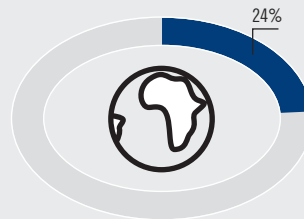
Zukünftige Umsetzung neuer, flexibler Arbeitszeitmodelle



Arbeit vom Wunschort mit Einschränkungen gestattet (regional, deutschlandweit)



Uneingeschränkte Arbeit vom Wunschort gestattet



Prüfung von rechtlichen und versicherungsrelevanten Fragen



Abbildung 21

© VDR-Geschäftsreiseanalyse 2022



**77 Werden sich neue und flexible Arbeitsmodelle auf den Geschäftsreisebereich Ihres Unternehmens auswirken? Inwieweit stimmen Sie den Aussagen zu? 44**

Mehr als die Hälfte aller Betriebe sowohl in der Privatwirtschaft als auch im öffentlichen Sektor erwarten, dass die Umorganisation der Arbeitsmodelle mehr Flexibilität bei der Reiseplanung erforderlich macht – Mitarbeitende werden diese verstärkt einfordern. Damit geht oft einher, dass die Reiserichtlinie, sofern vorhanden, neu definiert werden muss. Doch die Aussicht, dass demnächst viel mehr Geschäftsreisende als Pendler unterwegs sein werden, teilen über 70 % aller Betriebe nicht.

**Auswirkungen neuer Arbeitsmodelle auf den Geschäftsreisebereich**

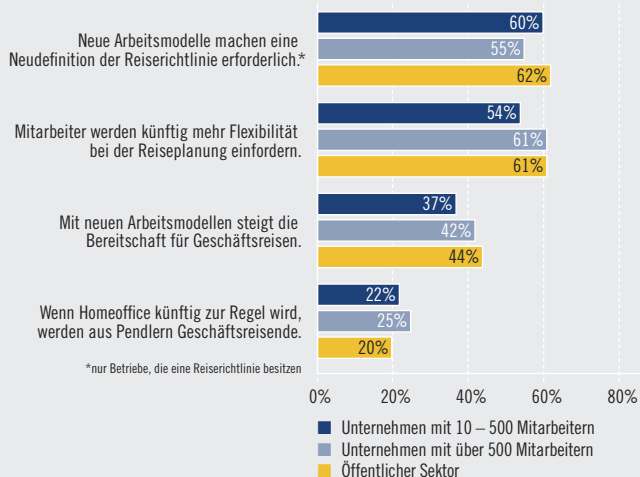


Abbildung 22

© VDR-Geschäftsreiseanalyse 2022



**Christoph Carnier,**  
VDR-Präsident,  
Senior Director Travel,  
Fleet & Events bei  
Merck KGaA

- Nachhaltiges Wirtschaften wird immer mehr zur Regel und die betriebliche Mobilität ist ein wichtiger Teil davon. Wo liegen aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen, damit insbesondere der Geschäftsbereich hier einen wirkungsvollen Beitrag leisten kann?

Zunächst muss Transparenz für die Reisenden geschaffen werden, um zu wissen wie der „Verbrauch“ auf einer Reise ist; d.h. wie ist der CO<sub>2</sub>-Verbrauch der unterschiedlichen Verkehrsmittel auch im Vergleich zu Videokonferenzen. So kann schon bei der Planung abgewogen werden, welche Umsetzung die sinnvollste ist. Manche Dienstreisen werden aber nicht

durch Videokonferenzen zu ersetzen sein. In diesen Fällen müssen die Aufwände kompensiert werden. So wird man in Zukunft gut nach Umwelt- und Kostenaspekten abwägen müssen, um einen entsprechenden Beitrag zur Nachhaltigkeit zu leisten.

- *Stichwort neue Arbeitsmodelle: Skizzieren Sie Ihr Idealbild der Arbeitsplätze von morgen?*

Aus meiner Sicht ist es noch zu früh ein klares Bild zu zeichnen, da die Anforderungen je nach Unternehmen sehr unterschiedlich sind. Einiges lässt sich komplett auf remote Basis abwickeln, aber bei vielen Tätigkeiten ist auch ein physisches Zusammenarbeiten unbedingt erforderlich. Insbesondere wenn Unternehmen gerne ihre Firmenphilosophie und -kultur mit den Mitarbeitern teilen möchten, kommt Remote Work sehr schnell an seine Grenzen. Am Ende wird es sich vermutlich um einen Mix aus beiden Modellen in unterschiedlicher Ausprägung handeln. Da es noch recht neu ist, gibt es wenig Erfahrungswerte. Viele Punkte sind zudem ungeklärt, angefangen von der Festlegung der regelmäßigen Arbeitsstätte bis hin zu der damit einhergehenden Übernahme der Reisekosten.

# 8 Ausblick

## Mit Klarheit aus den Krisen kommen

„Krisen sind grundsätzlich mit Unvorhersehbarkeit, Unkontrollierbarkeit und Unsicherheit, aber auch mit Offenheit für Neues verbunden. Sie stellen einen Scheidepunkt dar, der entweder zu einem negativen oder zu einem positiven Ausgang führen kann. Krisen können eine vorübergehende Erscheinung sein oder die gegebenen Praktiken und Institutionen grundlegend infrage stellen. Krisen können das Bewusstsein und die Bereitschaft für die Entwicklung neuer Ideen und Lösungen schärfen.“<sup>25</sup>

Angesichts der Tatsache, dass wir es heute mit mehreren gleichzeitigen Wirkungsmechanismen zu tun haben, die von der Gesellschaft und Wirtschaft allesamt starke Veränderungen verlangen, scheint es sehr schwierig, etwas Positives aus den aktuellen Krisen zu gewinnen. Während die Menschheit 2020 zunächst darum rang, sich darüber zu einigen, ob Händehygiene, soziale Distanzierung, Masken und Quarantänen dazu beitragen, die wiederkehrenden Wellen von COVID-19 abzuflachen, sind die bevorstehenden Herausforderungen von ganz anderer Größenordnung. So sind wir seit Februar 2022 zusätzlich mit dem Ukraine-Krieg und seinen zerstörerischen Folgen konfrontiert.

Global gesehen sind nach wie vor die Klimakrise und der Verlust der Artenvielfalt „Riesenwellen“, die nicht nur abgeflacht, sondern angehalten werden müssen. Dabei hatten die EinwohnerInnen Deutschlands im Jahr 2022 bereits am 4. Mai im Durchschnitt so viel seiner ökologischen Ressourcen

verbraucht, wie der Planet pro Person im gesamten Jahr erneuern kann. Ursächlich sind u.a. der weiterhin viel zu hohe Energieverbrauch und der hohe CO<sub>2</sub>-Ausstoß im Verkehr. Auf die globale Bevölkerung hochgerechnet, bräuchte unser Lebensstil die Fläche von drei Erden. Die Lösungswege sind bekannt. Gemeinsam mit der Politik können Unternehmen viele davon beschreiten, wie etwa Infrastrukturen umgestalten, Energiesysteme dekarbonisieren, Arbeitsplätze, Mobilität und Prozesse ressourceneffizienter gestalten, Finanzströme umlenken.<sup>26</sup>

Die Worte von Bill Clinton auf dem Global Summit des World Travel and Tourism Council im Jahr 2013 sind heute aktueller denn je. Er ging davon aus, dass in den darauffolgenden 20 Jahren die Reisewirtschaft insgesamt eine Überprüfung der Energiewirtschaftspolitik anführen wird. Und: Frieden ist Voraussetzung und Motor für alles Weitere. “Peace works better than conflict, and one of the best manifestations of it is in travel and tourism.”<sup>27</sup>

Wir haben die Wahl, den Krisen konstruktiv und mit Gestaltungswillen zu begegnen oder uns lähmen zu lassen. Es hilft, den Fokus der nächsten 20 Jahre auf das vom Menschen gemachte und vom Menschen machbare zu richten, um positive Veränderungen herbeizuführen – als Individuen, als Unternehmen und Organisationen, als Verantwortliche für Regionen und Länder.

<sup>25</sup> Krafft, A. (2022). Ursachen und Folgen von Krisen. In: Unsere Hoffnungen, unsere Zukunft. Springer, Berlin, Heidelberg, S. 59 ff.

<sup>26</sup> Der Earth Overshoot Day markiert das Datum, an dem die Nachfrage der Menschheit nach ökologischen Ressourcen und Dienstleistungen in einem bestimmten Jahr das übersteigt, was die Erde in diesem Jahr regenerieren kann.  
Vgl. <https://www.zeit.de/wissen/umwelt/2022-05/overshoot-day-ressourcen-verbrauch-deutschland-klimawandel-nachhaltigkeit> sowie <https://perspective-daily.de/article/2027-klimakrise-diese-6-hebel-koennen-uns-noch-retten/gqaCbWFF>

<sup>27</sup> The Telegraph 10. April 2013: <https://www.telegraph.co.uk/travel/news/Bill-Clinton-praises-tourisms-power-for-peace/>

# VDR Der GeschäftsreiseVerband in Deutschland



**Interessenvertretung**

**Weiterbildung**

**Wissen**

**Netzwerk**

**Einkaufsvorteile**

**Arbeitshilfen**

**Machen Sie mit uns Ihren Schritt in die Zukunft!**  
Informieren Sie sich über Weiterbildungsangebote oder Mitgliedschaft unter [www.vdr-service.de/vorteile](http://www.vdr-service.de/vorteile)

# Methodik und Impressum

## Methodik

Wie in den Vorjahren bilden die Grundgesamtheit der Untersuchung alle Unternehmen mit Sitz in Deutschland – auch diejenigen mit Aktivitäten im Ausland – sowie Organisationen des öffentlichen Sektors ab zehn Mitarbeitern. Anhand dieser Merkmale erfolgt eine gleich verteilte Quotierung in den vier Branchen Verarbeitendes Gewerbe/Bau, Dienstleistung, Handel sowie öffentlicher Sektor (ÖS) unter gleichgewichtiger Berücksichtigung von vier

Betriebsgrößenklassen. Die Ergebnisse aus den Unternehmen und dem öffentlichen Sektor werden aufgrund branchenbedingter Unterschiede meistens getrennt dargestellt. Die entsprechende Datenbasis wird an den jeweiligen Stellen deutlich gemacht:

- Bei „Unternehmen“/„Firmen“ ist der öffentliche Sektor ausgeklammert („– ohne ÖS –“).
- Mit „Betrieben“ sind sowohl Unternehmen als auch Organisationen des öffentlichen Sektors gemeint.

**Zahl der Betriebe und ihrer Beschäftigten nach Betriebsgrößenklassen und Wirtschaftsabschnitten (angepasster Wirtschaftszweig WZ 03) in Deutschland**

	Betriebsgrößenklassen (Betriebe mit ... Beschäftigten)									
	10–250		251–500		501–1.500		über 1.500		Total	
	Betriebe	Beschäftigte	Betriebe	Beschäftigte	Betriebe	Beschäftigte	Betriebe	Beschäftigte	Betriebe	Beschäftigte
<b>Summe</b>	468.256	16.742.878	9.743	3.365.895	4.428	3.759.786	1.343	4.116.862	483.770	27.985.421

– Stand: 2021 –  
– ohne Betriebe mit 1–9 Beschäftigten –  
Quelle: Eigene Berechnung, in Anlehnung an Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Datenzentrum, Nürnberg. Berechnung anhand der WZ08 (2020 und 2021) und der WZ03 (2008)

Tabelle 2

© VDR-Geschäftsreiseanalyse 2022

**Aufgabenbereich der Interviewpartner 2022**

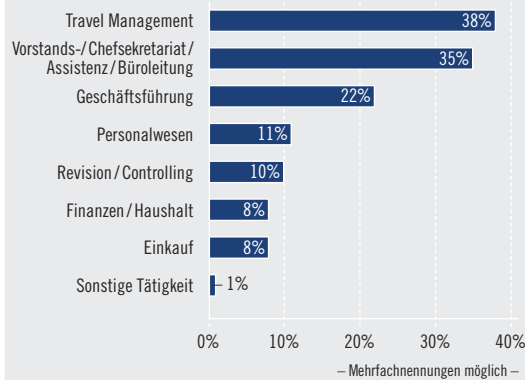


Abbildung 23

© VDR-Geschäftsreiseanalyse 2022

**Branchenzugehörigkeit der Interviewpartner 2022**

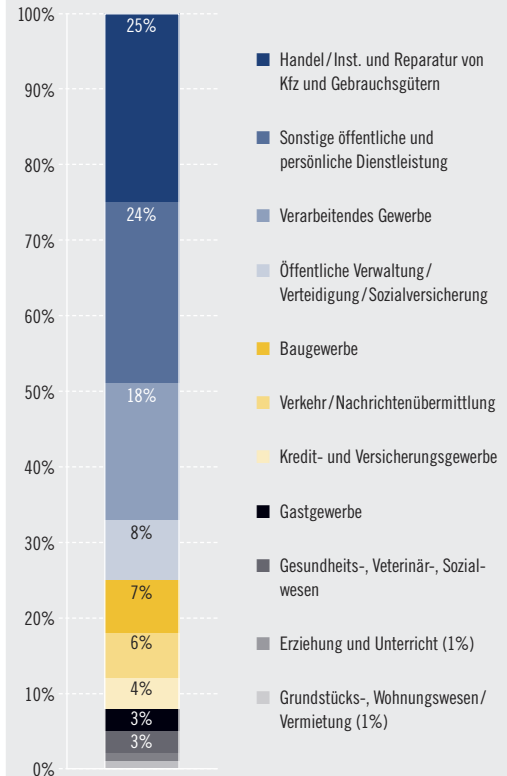


Abbildung 24

© VDR-Geschäftsreiseanalyse 2022

Aus der zuvor genannten Grundgesamtheit wurde eine Zufallsstichprobe gezogen. Zwischen Februar und Mai 2022 wurden 800 computergestützte Telefon- und Online-Interviews mit Personen geführt, die für das Management von Geschäftsreisen zuständig sind, beziehungsweise organisatorisch befugt sind, die gesuchten Daten zur Verfügung zu stellen.

Somit spiegeln die Antworten auf qualitative Fragen die zum Zeitpunkt der Befragung aktuelle Situation wider, alle anderen basieren auf den Zahlen des Jahres 2021. Sämtliche Hochrechnungen ohne Verweis auf Sekundärquellen beziehen sich auf eine Sonderauswertung aus der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (siehe Tabelle 2).

Bei den Berechnungen von prozentualen Veränderungen werden genaue Zahlen verwendet (Beispiel: jährliche Gesamtkosten für Geschäftsreisen). Darauf ist zurückzuführen, dass beim Rechnen mit den im Text oder in den Abbildungen verwendeten gerundeten Zahlen zum Teil leicht unterschiedliche Ergebnisse entstehen.

Folgende Betriebsgrößen sind für diese Untersuchung beibehalten worden:

- Betriebe mit 10–250 Mitarbeitern
- Betriebe mit 251–500 Mitarbeitern
- Betriebe mit 501–1.500 Mitarbeitern
- Betriebe mit über 1.500 Mitarbeitern

## Das Forschungsteam

Der Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) definiert seit 2003 als Herausgeber unter Einbeziehung seiner Mitglieder die grundlegende Struktur für diese Analyse und wählt aktuelle Fragestellungen aus, die unter anderem von Lesern angeregt werden. Research for Future AG übernimmt die Feldarbeit sowie die wissenschaftliche Aufbereitung der Primärdatenerhebung, die von der Firma ARIS Umfrageforschung Markt-, Media- und Sozialforschungsges. mbH durchgeführt wird. Antje Adam, Sandra Waldinger (VDR) und Claudia Mock (Research for Future) arbeiten mit der Projektleiterin Kirsi Hyvaerinen (HYVÄ Coaching & Consulting) im Rahmen der fachlichen Analyse, Redaktion sowie organisatorischen Betreuung des Studienprojektes zusammen. Auch Ehrenamtliche bringen ihre Fachkompetenz von Anfang an mit ein: aus dem VDR-Präsidium Inge Pirner und Olaf Lehmann sowie je nach Themenschwerpunkt auch VDR-Fachauschussleitende.

### Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR)

Der Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) setzt sich als Interessenvertretung der deutschen Wirtschaft zum Thema Geschäftsreisemanagement für effiziente, wirtschaftliche, sichere, ungehinderte, weltweite Reisemöglichkeiten für Unternehmen ein. Er vertritt mit seinen mehr als 560 Mitgliedsunternehmen einen Gesamtumsatz im Geschäftsreisebereich von jährlich über zwölf Milliarden Euro (2019).

## Impressum

Diese Studie sowie vergangene Ausgaben sind in Deutsch und zum Teil in Englisch kostenfrei verfügbar unter [www.geschaeftsreiseanalyse.de](http://www.geschaeftsreiseanalyse.de).

Der Inhalt dieses Dokuments unterliegt dem Urheberrecht. Veränderungen, Kürzungen, Erweiterungen und Ergänzungen, jede Veröffentlichung oder Übersetzung, gewerbliche Nutzung oder Nutzung zu Schulungszwecken durch Dritte bedürfen der vorherigen schriftlichen Einwilligung durch den VDR. Jede Vervielfältigung ist nur zum persönlichen Gebrauch gestattet und nur unter der Bedingung, dass dieser Urheberrechtsvermerk beim Vervielfältigen auf dem Dokument selbst erhalten bleibt. Zitate aus der VDR-Geschäftsreiseanalyse 2022 mit Hinweis auf die Quelle sowie unter Beachtung der angegebenen Sekundärquellen sind ausdrücklich erwünscht, Beleg erbeten.

Soweit in den Texten nur die männliche Form gebraucht wird, geschieht dies aus Vereinfachungsgründen. Weibliche, männliche und diverse Formen sind damit gleichermaßen gemeint.

---

## Herausgeber

### **Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR)**

Darmstädter Landstraße 125  
60598 Frankfurt am Main  
Tel. +49 69 695229 0  
Fax +49 69 695229 29  
[info@geschaeftsreiseanalyse.de](mailto:info@geschaeftsreiseanalyse.de)  
[www.geschaeftsreiseanalyse.de](http://www.geschaeftsreiseanalyse.de)  
[info@vdr-service.de](mailto:info@vdr-service.de)  
[www.vdr-service.de](http://www.vdr-service.de)

### **Layout**

Kugelstadt MedienDesign  
Weyprechtstraße 3  
64283 Darmstadt  
Tel. +49 170 1880964  
[kmd\\_da@t-online.de](mailto:kmd_da@t-online.de)

Copyright ©  
Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR)  
2022 All rights reserved.  
Originalausgabe 2022

---

### **Bildnachweise**

Interview Claudia Müller: Copyright © Arne Jeschal  
Alle anderen Fotos: Copyright © VDR

**VDR**Verband Deutsches  
Reisemanagement e.V.

Darmstädter Landstraße 125  
60598 Frankfurt am Main  
Tel. +49 69695229 0  
Fax +49 69695229 29  
info@geschaeftsreiseanalyse.de  
www.geschaeftsreiseanalyse.de  
info@vdr-service.de  
www.vdr-service.de

Mit freundlicher Unterstützung von

**LUFTHANSA GROUP****SAP Concur** 