



Beförderungsklassen auf Langstreckenflügen für Geschäftsreisen – eine Analyse der Reiserichtlinien und Entscheidungsgrundlagen deutscher Unternehmen

Anne Richter

Eingereichte Abschlussarbeit

zur

Erlangung des Grades

Diplom-Kauffrau

im Studiengang

Tourismusmanagement

an der

Karl-Scharfenberg-Fakultät

der Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel

Erster Prüfer: _____

Eingereicht am: _____

Zweiter Prüfer: _____

Eidesstattliche 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.

Berlin, den 09.02.2008

Anne Richter

Vorwort

Wenn mich während meines Studiums jemand gefragt hat: „Was ist eigentlich der Unterschied zwischen Geschäftsreisen und Urlaubsreisen?“, so habe ich stets geantwortet: „Geschäftsreisende stellen ganz andere Anforderungen an eine Reise – man kann einen Geschäftsreisenden z.B. auf einem Langstreckenflug nicht einfach in die Economy Class setzen, da er ja vor Ort noch etwas leisten muss und sich nicht wie ein Urlauber im Hotel von dem anstrengenden Flug erholen kann.“

Umso mehr war ich erstaunt, als ich erfuhr, dass es für diese Problematik bis heute keine sinnvolle Lösung gibt. Schnell wurde mir klar, dass es kein anderes Thema geben würde, über das ich meine Diplomarbeit schreiben wollte. Vor allem die Aussicht darauf, Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Reiserichtlinien helfen zu können, hat mich ungemein motiviert.

Deshalb möchte ich mich bei all denen bedanken, die mich unterstützt haben und die dazu beigetragen haben, dass diese Arbeit umgesetzt werden konnte.

Zunächst einmal gilt mein Dank Frau **Peggy Gabriel**, Travel Managerin der Vattenfall Europe AG und meine Ansprechpartnerin während meines zweiten Praxissemesters, die mich während meiner gesamten Diplomandenzeit mit praxisnahen Ratschlägen, Ansprechpartnern und Literatur versorgt hat.

Weiterhin möchte ich Herrn **Jörg Stolz**, Prokurist und Leiter Einkauf und Materialwirtschaft der Firma Reifenhäuser GmbH & Co KG, für die Unterstützung mit Ratschlägen und die Vermittlung von Ansprechpartnern danken. Insbesondere möchte ich auch an dieser Stelle hervorheben, dass er für meine Online-Befragung einen Gewinn gesponsort hat und somit zu einer hohen Rücklaufquote beigetragen hat.

Als nächstes möchte ich der Fachzeitschrift **BizTravel** dafür danken, dass sie bei der Verlosung von Freikarten inklusive Anreise für das Forum BizTravel auf dem fvw-Kongress meinen Namen gezogen hat.

Dort habe ich Herrn **Gerd Otto-Rieke**, verantwortlich für die Kommunikation beim VDR, wiedertreffend, nachdem er mich bereits telefonisch zur Findung eines Diplomarbeitsthemas beraten hatte. Er war es, der später auf der VDR-Herbsttagung den Travel Managern

meine Online-Befragung angekündigt hat, was sicherlich auch zu der beachtlichen Rücklaufquote von 113 Fragebögen beigetragen hat.

Vor allem möchte ich Herrn Otto-Rieke dafür danken, dass er mir dazu geraten hat, Frau **Andrea Zimmermann**, Inhaberin der Unternehmensberatung btm4u und Dozentin an der VDR-Akademie, anzusprechen und sie bei der Suche nach einem geeigneten Diplomarbeitsthema um Hilfe zu bitten. Mein größter Dank gilt deshalb Frau Zimmermann, die mir dieses Thema vorgeschlagen hat und mich während der gesamten Zeit mit einem Engagement betreut hat, wie man es sich als Student nicht besser wünschen kann. Sie hat mir die Türen beim VDR geöffnet, hat mich mit Ansprechpartnern versorgt und sich stets intensiv mit meinen Fragen und Ideen auseinandergesetzt. Trotz vollen Terminplans hat sie sich immer die Zeit genommen, umgehend auf meine teilweise unendlich langen E-Mails zu antworten, sodass sich innerhalb von vier Monaten mehr als 120 E-Mails von ihr in meinem Posteingang angesammelt haben... Ich hoffe, dass ihr unsere Zusammenarbeit genauso viel Spaß gemacht hat wie mir und dass unser Kontakt noch lange bestehen wird. Und ich hoffe, dass in Zukunft noch viele weitere Studenten das Glück haben werden, von der hingabevollen Unterstützung von Frau Zimmermann zu profitieren.

Mein nächster Dank gilt meinem Erstprüfer seitens der FH, Herrn **Dr. Holger Faby**, der die Betreuung meiner Diplomarbeit trotz des Zeitdrucks noch angenommen hat und mir mit seiner entspannten Art immer wieder die Angst genommen hat, dass irgendetwas schief gehen könnte.

Weiterhin möchte ich Frau **Michaela Weber**, zuständig für den Mitgliederservice beim VDR, für ihre Mühe und Geduld danken, die sie aufgebracht hat, um mir die Mitglieder des VDR für meine Befragung zugänglich zu machen.

Den **Travel Managern** und **Flugbegleitern** möchte ich für ihre Teilnahme an meiner Befragung bzw. meinen Interviews danken – ohne sie wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen. Insbesondere gilt mein Dank auch denjenigen Travel Managern, die mir für weitere Gespräche zur Verfügung gestanden haben.

Und zuletzt möchte ich mich bei meinen **Eltern** dafür bedanken, dass Sie mich während der gesamten Zeit unterstützt haben, mir den Rücken freigehalten haben und täglich meinen Goldfisch gefüttert haben, was ich vor lauter Arbeit völlig vergessen hätte.

Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung	II
Vorwort	III
Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungen	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	X
1 Einleitung	1
1.1 Hypothesen	8
1.2 Methoden	9
1.2.1 „Soll-Zustand“	10
1.2.2 „Ist-Zustand“	11
2 „Soll-Zustand“	14
2.1 Grundlagen	14
2.1.1 Travel Management	14
2.1.2 Reiserichtlinien.....	17
2.1.3 Die Geschäftsreise.....	21
2.1.4 Der Geschäftsreisende und seine Anforderungen an eine Geschäftsreise ...	23
2.1.5 Zahlen und Fakten zu interkontinentalen Geschäftsreisen und ihre Entwicklung auf dem Markt.....	26
2.2 Der Mehrwert der Business Class	28
2.2.1 Das Unternehmen im Interessenkonflikt zwischen Kosteneinsparungen und sozialer Verantwortung	28
2.2.2 Beförderungsklassen	33
2.2.2.1 Die Business Class aus Sicht der Airlines.....	34
2.2.2.2 Die Beförderungsklassen aus Sicht der Reisenden	38
2.2.2.3 Die Beförderungsklassen aus Sicht der Flugbegleiter	42
2.3 Gesundheitliche Risiken auf Langstreckenflügen	44
2.3.1 Thrombose und Lungenembolie	46
2.3.2 Stress	52

2.3.3	Mindestanforderungen an die Reisebedingungen auf einen Langstreckenflug unter gesundheitlichen Aspekten.....	53
2.4	Beförderungsklassen unter wirtschaftlichen Aspekten.....	55
2.4.1	Opportunitätskosten eines Tagfluges / Arbeitsmöglichkeiten auf einem Langstreckenflug	56
2.4.2	Anforderungen an einen Tagflug unter Berücksichtigung der Opportunitätskosten.....	63
2.4.3	Opportunitätskosten eines Nachtfluges – Jetlag und Schlafmöglichkeiten auf einem Langstreckenflug.....	64
2.4.3.1	Schlaf – Bedeutung und Schlafarchitektur	70
2.4.3.2	Schlafverhalten von Geschäftsreisenden auf einem Langstreckenflug.....	72
2.4.3.3	Schlafentzug	76
2.4.4	Anforderungen an einen Nachtflug unter Aspekten der Leistungsfähigkeit ...	83
2.5	Fazit des „Soll-Zustandes“	86
3	„Ist-Zustand“	90
3.1	Allgemeine Informationen zur Travel Manager Befragung	90
3.2	Auswertung der Travel Manager Befragung	93
3.2.1	Zusammensetzung der Stichprobe	93
3.2.2	Interkontinentales Reiseverhalten.....	96
3.2.3	Flugklassenregelungen auf Langstreckenflügen.....	101
3.2.4	Entscheidungsgrundlagen für die Flugklassenfestlegung.....	112
3.2.5	Buchungsverhalten auf Langstreckenflügen	114
3.2.6	Einhaltung der Langstreckenregelungen	120
3.2.7	Potential für Verbesserungsvorschläge	126
3.3	Fazit des „Ist-Zustandes“	128
4	Schlussbetrachtung.....	130
4.1	Veri-/Falsifizierung der Hypothesen.....	130
4.2	Handlungsempfehlungen.....	133
	Anhangsverzeichnis.....	136
	Literaturverzeichnis.....	164

Abkürzungen

ASS	Acetylsalicylsäure
BC/EC	Business Class / Economy Class (in Tabellen)
BMI	Body Mass Index
CWT	Carlson Wagonlit Travel
FRA	Frankfurt Airport
LAX	Los Angeles Airport
OBE	Online Booking Engine
PKW	Personenkraftwagen
REM	Rapid Eye Movement
SAP	Systemanalyse und Programmabwicklung
SIN	Singapore Airport
SPSS	Statistical Product and Service Solutions
SWS	Slow Wave Sleep
VDR	Verband Deutsches Reisemanagement

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Restriktionen in den Reiserichtlinien europäischer Unternehmen zwischen 2001 und 2004.....	5
Abbildung 2: Buchungsklassen Flug Interkontinental	5
Abbildung 3a und b: Entwicklung der Reiserichtlinien in Bezug auf Langstreckenflüge in den vergangenen zwei Jahren und in den nächsten zwei Jahren.....	6
Abbildung 4: Funktionale Herkunft des Travel Managers.....	15
Abbildung 5: Zuständigkeit für die Kernaufgaben des Travel Managements 2005	15
Abbildung 6: Produkthanforderungen der unterschiedlichen Nachfragergruppen.....	22
Abbildung 7a und b: Gesamtzahl der Geschäftsreisen 2005 und Geschäftsreisekosten nach Zielregion 2005.....	27
Abbildung 8: Reiseerfahrung der Befragungsteilnehmer	39
Abbildung 9: Bewertung der Beförderungsklassen.....	40
Abbildung 10: Gesundheitliches Risiko eines Langstreckenfluges in der Economy Class im Vergleich zur Business Class	41
Abbildung 11: Einfluss des Komforts auf den Erfolg der Geschäftsreise	42
Abbildung 12: Zusammenhang zwischen Schlaf, Körpertemperatur und Leistungsfähigkeit	65
Abbildung 13: Zusammenhang zwischen Schlaf, Körpertemperatur und Leistungsfähigkeit nach einer Überquerung von 8 Zeitzonen	67
Abbildung 14: Schlafstadien in einer normalen Nacht.....	72
Abbildung 15: Die Auswirkungen von einwöchigem partiellen Schlafentzug auf die Reaktionszeit.....	77
Abbildung 16: Schlafarchitektur bei gestörtem Schlaf (rot) und gesundem Schlaf (blau).....	78
Abbildung 17: Auswirkungen von 72 Stunden Schlafentzug auf die Leistungsfähigkeit.....	81
Abbildung 18: Häufigkeit der Reiseanlässe	84
Abbildung 19: Notwendige Leistungsfähigkeit für verschiedene Reiseanlässe.....	84
Abbildung 20: Einsatz von Travel Management	94
Abbildung 21: Position des Befragten im Unternehmen	94
Abbildung 22: Branchenzugehörigkeit der Befragungsteilnehmer.....	95
Abbildung 23: Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen	96
Abbildung 24: Anzahl (interkontinentaler) Geschäftsreisender.....	97
Abbildung 25: Entwicklung der Anzahl interkontinentaler Geschäftsreisen.....	97
Abbildung 26: Anteil interkontinentaler Reisen am Gesamtreisevolumen	98
Abbildung 27: Entwicklung des Anteils interkontinentaler Geschäftsreisen am Gesamtreisevolumen.....	98

Abbildung 28: Anzahl interkontinentaler Reisen	99
Abbildung 29: Anzahl interkontinentaler Reisen pro Reisender	100
Abbildung 30: Vorgeschriebene Beförderungsklasse auf Langstreckenflügen	101
Abbildung 31: Gültigkeit der Flugklassenregelungen auf Langstreckenflügen	102
Abbildung 32: Gründe für eine „100% Business Class Regelung“	103
Abbildung 33: Differenzierungsregelungen.....	105
Abbildung 34: Erforderliche Flugdauer für einen Flug in der Business Class.....	106
Abbildung 35: Ausnahmeregelungen.....	108
Abbildung 36: Ausgleich für zusätzliche Arbeitszeit	111
Abbildung 37: Ziele des Travel Managers als Entscheidungsgrundlage für eine Flugklassenfestlegung.....	113
Abbildung 38: Branchenzugehörigkeit als Entscheidungsgrundlage für eine Flugklassenfestlegung.....	114
Abbildung 39: Anteile der Buchungsklassen auf interkontinentalen Flügen	115
Abbildung 40: Anteile der Beförderungsklassen nach Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl)	115
Abbildung 41: Anteil der Buchungsklassen nach Langstreckenregelung	116
Abbildung 42: Buchungsverhalten in Abhängigkeit von der Langstreckenregelung.....	117
Abbildung 43: Anteile der Flugklassen nach Unternehmensphilosophie.....	118
Abbildung 44: Anteile der Flugklassen nach Branche	119
Abbildung 45: Akzeptanz der Langstreckenregelung nach Regelung	120
Abbildung 46: Akzeptanz differenzierter Langstreckenregelungen	121
Abbildung 47: Methoden zur Kontrolle der Einhaltung	123
Abbildung 48: Prüfungsaufwand in Abhängigkeit von der Langstreckenregelung.....	124
Abbildung 49: Zuständigkeit für die Kontrolle der Einhaltung der Reiserichtlinie	124
Abbildung 50: Maßnahmen bei Verstoß gegen die Langstreckenrichtlinie.....	125
Abbildung 51: Geplante Änderungen der Langstreckenregelungen.....	128

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterschiede zwischen Privat- und Geschäftsreisenden.....	24
Tabelle 2: Reduktion des Flugpreises durch Teilnahme an Meilenprogrammen.....	31
Tabelle 3: Sitzabstände in der Business Class.....	37
Tabelle 4: Reiseerfahrung der Befragungsteilnehmer	39
Tabelle 5: Bewertung der Economy Class in Abhängigkeit von der Reiseerfahrung	41
Tabelle 6: Beschäftigungsmuster von Geschäftsreisenden in den verschiedenen Beförderungsklassen.....	43
Tabelle 7: Thromboserisiko in Abhängigkeit von verschiedenen Parametern.....	50
Tabelle 8: Reale Arbeitszeit auf Langstreckenflügen	58
Tabelle 9: Die Mehrkosten der Business Class	60
Tabelle 10: Pro-Kopf-Stundenumsätze ausgewählter Unternehmen	62
Tabelle 11: Flugzeiten eines Nachtfluges bei Ankunft vor 8.00 Uhr morgens	69
Tabelle 12: Flugzeiten eines Nachtfluges unter Berücksichtigung der inneren Uhr	69
Tabelle 13: Schlafdauer auf Nachtflügen.....	74
Tabelle 14: Kognitive Leistungsfähigkeit nach einem Langstreckenflug in der Economy Class	81
Tabelle 15: Trends bei der Gestaltung von Langstreckenrichtlinien.....	127

1 Einleitung

Eines der obersten Ziele eines Travel Managers ist es, den Balanceakt zwischen Kostenersparnissen und Wohlbefinden der Mitarbeiter auf Reisen zu bewältigen, bzw. die Interessen des Unternehmens mit denen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Denn während das Unternehmen vor allem eine Kostenminimierung sowie effiziente und effektive Prozesse anstrebt, liegt der Fokus des Reisenden auf Flexibilität, Service und Komfort. Würde der Travel Manager nur im Interesse des Reisenden handeln, so brächte das unter Umständen hohe Kosten mit sich. Stünde hingegen allein das Ziel des Sparens im Vordergrund, so könnte das zu einer gesundheitlichen Gefährdung oder zu mangelnden Leistungen des Reisenden am Zielort führen.¹

Überträgt man dieses Ziel der Kompromissfindung auf interkontinentale Geschäftsreisen, gibt es immer wieder eine zentrale Frage, die vor allem unter Gesichtspunkten der zunehmenden Globalisierung und der wachsenden Handelsbeziehungen zu Asien und den USA immer wichtiger wird, und über die sich die Fachleute streiten:

Ist es sinnvoll und unter gesundheitlichen Aspekten vertretbar, einen Mitarbeiter im Zuge der Kostenreduzierung auf einem Langstreckenflug in die Economy Class zu setzen, oder geht die so erreichte Kostenersparnis am Ende wieder verloren, weil der Reisende nach dem Flug nicht leistungsfähig genug ist, um seinen Termin mit dem größtmöglichen Erfolg zu absolvieren?

So stellt z.B. Stefan Vorndran, Chef von BCD-Travel, die Frage: „Lasse ich meinen Mitarbeiter für zwei Tagen nach Asien in der Economy Class fliegen und gehe das Risiko ein, dass er weniger ausgeruht und damit weniger produktiv ist? Oder gestehe ich ihm Business Class plus Hotelübernachtung zu und bin mir sicher, dass er gute Arbeit verrichtet?“²

Katja Böheim bezieht sich in Ihrer Diplomarbeit zum Thema „Business Travel Management aus Sicht des Geschäftsreisenden“ auf eine Aussage von Dirk Gerdorf, Travel Manager von SAP und VDR-Vorstandsmitglied: „Es gilt also, nicht nur den Flugpreis allein, sondern die Gesamtkosten zu betrachten. Denn ein nicht akquirierter Auftrag aufgrund eines nicht ausgeschlafenen Mitarbeiters, der in der Economy Class eine Fernreise antreten musste,

¹ Vgl. Jürs, 2007a, S.39.

² Stefan Vorndran in: Jürs, 2007a, S.39.

kommt das Unternehmen unter Umständen deutlich teurer zu stehen als der Flug in der Business Class.³

Auch Andrea Zimmermann, Inhaberin der Unternehmensberatung btm4u und Dozentin an der VDR-Akademie, betont in ihrem Buch „Wirksame Reiserichtlinien“: „Reiserichtlinien dürfen nicht nur unter Kostengesichtspunkten formuliert werden. Travel Manager müssen sich stets bewusst sein, dass sie für die Sicherheit des Reisenden eine hohe Verantwortung tragen. Risiken sind ein zu hoher Preis für blindes Sparen. Nichtreisende Mitarbeiter vergleichen Geschäftsreisen häufig mit Ferienreisen. Privat, so mäkelte mancher Mallorca-Experte, würde man ja auch nur in der Economy Class nach Australien fliegen. Business Class – purer Luxus? Dass die Reisenden am Ziel effizient arbeiten sollen und dort teilweise hohe Kostenverantwortung tragen, wird leicht vergessen.“⁴

Diese Reihe von Zitaten ließe sich endlos fortsetzen. Der Konsens ist aber immer der gleiche und lässt sich vielleicht am besten mit den folgenden „großen“ Worten von Michael Kirnberger, Präsident des VDR, zusammenfassen: „Unter ganzheitlicher Betrachtung ist eine starre Reglementierung der Geschäftsreisen nicht immer sinnvoll“⁵

Und da steht er nun, der Travel Manager, mit dem Wissen um seine soziale Verantwortung gegenüber dem Mitarbeiter und mit dem Auftrag, Reisekosten zu senken. Immer wieder wird er daran erinnert, dass er diesen Balanceakt meistern muss und v.a. das Thema der sozialen Verantwortung nicht vernachlässigen darf. Aber mit der Entscheidung, wie er seine Reiserichtlinien in Bezug auf Langstreckenflüge gestalten soll, um den besten Kompromiss zwischen den Interessen des Unternehmens und denen des Reisenden zu finden, wird er allein gelassen.

Alles, was er weiß, ist – mit einfachen Worten ausgedrückt: „Die Business Class ist irgendwie besser als die Economy Class. Aber dafür auch irgendwie teurer“ und „Nach einem Flug in der Business Class ist man irgendwie ausgeruhter und leistungsfähiger als nach einem Flug in der Economy Class.“

Aber bisher hat niemand versucht, dieses „Irgendwie“ zu quantifizieren, geschweige denn mit Geldwerten zu vergleichen. Wie soll der Travel Manager entscheiden, wann die Economy

³ vgl. Gerdorf/Bremer, 2004, S. 52.

⁴ Zimmermann, 2005, S. 13.

⁵ Michael Kirnberger in: Jüres, 2007a, S.39.

Class angebracht ist und wann die Business Class, wenn er die Antworten auf die folgenden Fragen nicht kennt:

- Um welchen Grad ist ein Reisender nach einem Langstreckenflug in der Business Class leistungsfähiger als nach einem Langstreckenflug in der Economy Class?
- Wie viel länger und besser kann man auf einem Langstreckenflug in der Business Class arbeiten als in der Economy Class?
- Welchen Mehrwert hat die Business Class gegenüber der Economy Class im Allgemeinen?
- Wie groß ist der wirtschaftliche Schaden, der entstehen kann, wenn ein nicht 100% leistungsfähiger Mitarbeiter einen Termin wahrnimmt?
- In welchem Verhältnis stehen die Ersparnis beim Kauf eines Economy Class Tickets gegenüber einem Business Class Ticket und der wirtschaftliche Schaden bei geminderter Leistungsfähigkeit?
- Sind die gesundheitlichen Risiken in der Economy Class höher als in der Business Class und wenn ja, um welchen Grad (Stichwort Thrombose)?
- Ist die Gewährleistung der Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters der Führungsebenen wichtiger als die eines tariflich Angestellten?
- Wie unterscheiden sich Tag- und Nachtflüge in ihrer Wirkung auf den Reisenden?
- Inwieweit kann man Regelungen zur Beförderungsklassenfestlegung auf Langstreckenflügen pauschalisieren, bzw. sollte man nach bestimmten Parametern, wie z.B. Flugdauer, differenzieren?
- Um wie viel erhöht sich bei differenzierten Regelungen der Prüfungsaufwand?

Oft entscheiden Travel Manager aus dem Bauch heraus, wie sie ihre Reiserichtlinie formulieren, vorausgesetzt, sie haben überhaupt ein Mitspracherecht bei der Gestaltung.

Dies kann sich auf verschiedene Weise auswirken:

- Aus der Angst heraus, das Wohl des Mitarbeiters zu gefährden, gestattet der Travel Manager allen Mitarbeitern, Business Class zu fliegen, z.T. auch mit anschließender Übernachtung, obwohl es in einigen Fällen vielleicht nicht nötig wäre.
- Er vernachlässigt den möglichen wirtschaftlichen Schaden, den unausgeruhte Mitarbeiter verursachen können, sieht die einzige Einsparmöglichkeit im Buchen von Economy Class Tickets und ignoriert dabei die Fälle, in denen die Business Class vielleicht angebracht wäre.
- Er führt Differenzierungsregelungen ein, die er sich unter Umständen bei anderen Unternehmen abgeschaut hat, ohne deren Eignung für das eigene Unternehmen kritisch zu prüfen.

Dabei hat der ganze Trubel um die Regelungen zu Beförderungsklassen doch erst in den 90er Jahren begonnen, als Unternehmen auf das Sparpotenzial im Bereich Reisekosten aufmerksam wurden und mehr und mehr Unternehmen Travel Manager einstellten, um zunächst die direkten, später auch die indirekten Reisekosten zu reduzieren. In vielen Unternehmen war bis zu diesem Zeitpunkt auf allen Flügen generell die Business Class gestattet.⁶ Die Umstellung auf Economy Tickets war dabei oft eine der ersten Maßnahmen zur Kostenreduzierung. So fanden sich im Laufe der Jahre immer mehr Geschäftsreisende in der Economy Class statt in der Business Class wieder - und zwar nicht nur auf innereuropäischen Strecken.⁷

Mit der Zeit kamen jedoch Zweifel auf, ob die Economy Class auf Langstreckenflügen tatsächlich angebracht ist, und zwar nicht nur aus gesundheitlichen Gründen. So warnt VDR-Präsident Kirnberger im Jahre 2003 beispielsweise davor, dass günstige Preise oft auch erhöhte Prozesskosten und längere Reisezeiten mit sich bringen.⁸

Viele Unternehmen begannen nun, ihre Reiserichtlinien in diesem Bereich wieder zu lockern, z.T. mit Hilfe von differenzierten Regelungen, beispielsweise der Erlaubnis, ab acht Stunden Flugdauer die Business Class zu nutzen.

Seitdem ist ein stetiges „Hin und Her“ in den Flugklassenregelungen zu beobachten. So liest man z.B. häufig, die allgemeinen Reisebedingungen hätten sich verschlechtert, Geschäftsreisen seien stressiger geworden, unter anderem durch verkürzte Reisezeiten, und Einsparungen gingen oft zu Lasten des Reisenden.⁹ Der Airplus Travel Index 2007 besagt, die Business Class Quote auf interkontinentalen Flügen sei zwischen 2003 und 2007 um 8% gefallen.¹⁰

Ähnliches sagt auch der Business Travel Indicator von CWT aus: In Europa haben die Restriktionen in den Reiserichtlinien im Zeitraum von 2001 bis 2004 bei 59% der Unternehmen zugenommen:

⁶ Vgl. Freyer et al., 2006, S. 87.

⁷ Vgl. Huber, 2005, S.27.

⁸ Vgl. Jürs, 2003, S. 30.

⁹ Vgl. Jürs, 2007a, S.39.

¹⁰ Vgl. o.V., 2007a, S.55.

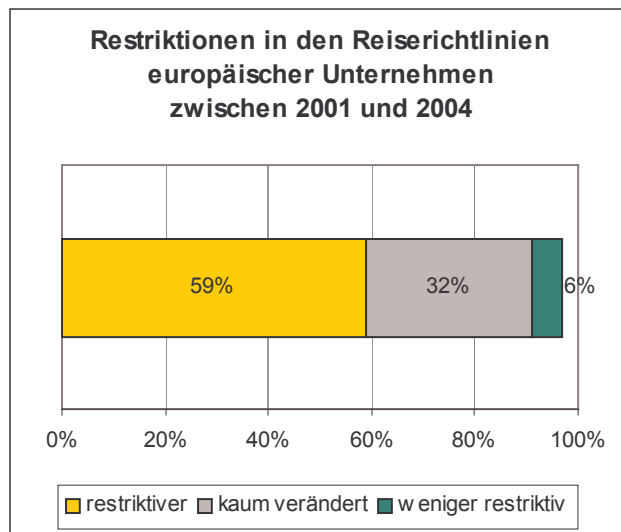


Abbildung 1: Restriktionen in den Reiserichtlinien europäischer Unternehmen zwischen 2001 und 2004

Quelle: In Anlehnung an CWT, 2007, S. 22

Auf der anderen Seite meldet die VDR-Geschäftsreiseanalyse 2006, der Anteil der Business Class auf interkontinentalen Flügen sei von 47% im Jahr 2004 auf 52% im Jahr 2005 gestiegen.

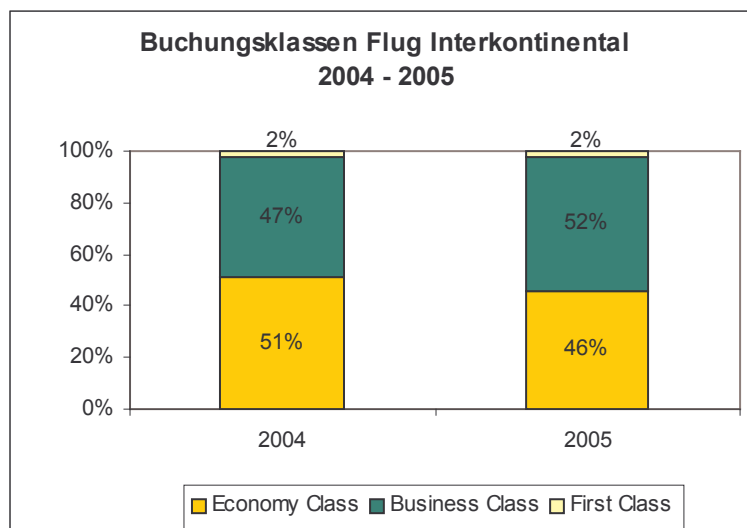


Abbildung 2: Buchungsklassen Flug Interkontinental

Quelle: In Anlehnung an VDR, 2006, S.28

Und BCD-Chef Vorndran verkündet, die Reisebedingungen für Geschäftsreisende würden sich in Zukunft bessern und es werde eine Verlagerung von der Economy Class in die Business Class geben – allerdings weniger aufgrund der gestiegenen sozialen Verantwortung, sondern vielmehr wegen der verbesserten wirtschaftlichen Aussichten.

Zudem müssten Unternehmen in Zeiten des Fachkräftemangels ihren Mitarbeitern gegenüber Zugeständnisse machen, um sie an das Unternehmen zu binden.¹¹

Diesen Trend zum Comeback der Business Class scheinen auch die Airlines zu verfolgen – viele von ihnen haben in den vergangenen Jahren große Summen in hochmoderne, komfortable Sitze investiert, um ihren Service stärker an die Bedürfnisse der Geschäftsreisenden anzupassen. Einige Airlines sahen in der erhöhten Nachfrage nach hohem Reisekomfort sogar einen Anlass, All-Business-Class Flüge anzubieten.

Dieses „Hin und Her“ bestätigt auch die Befragung von Travel Managern im Rahmen dieser Diplomarbeit (Details zur Befragung folgen in Kapitel 3.1). Denn der Anteil derjenigen Unternehmen, die Ihre Reiserichtlinien im Bereich „Buchungsklassen auf Langstreckenflügen“ in den vergangenen zwei Jahren zu Ungunsten der Business Class verschärft haben bzw. für die kommenden zwei Jahre eine Verschärfung planen, entspricht in etwa denen, die sie gelockert haben bzw. eine Lockerung zugunsten der Business Class planen.

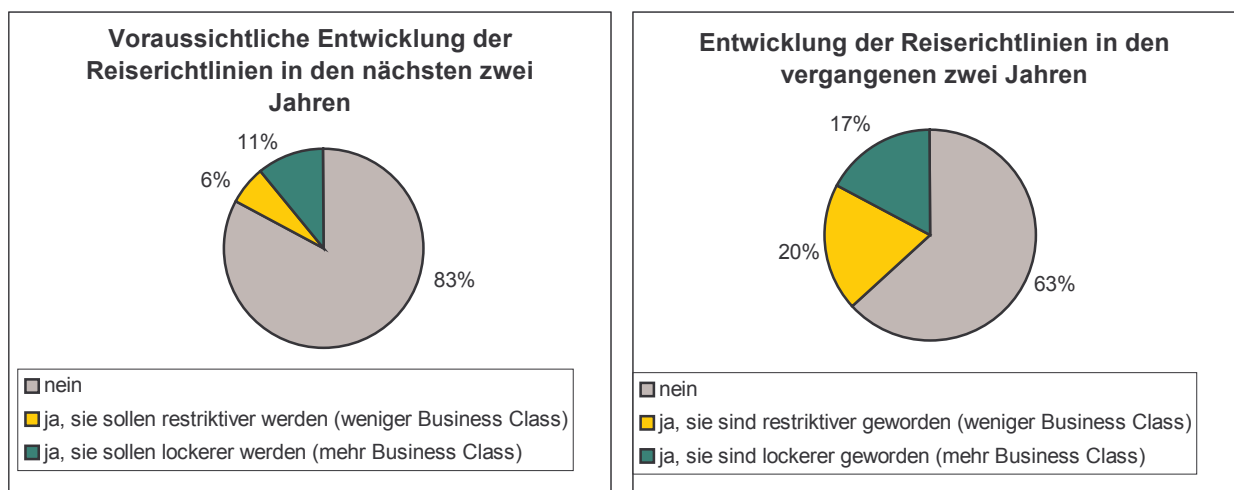


Abbildung 3a und b: Entwicklung der Reiserichtlinien in Bezug auf Langstreckenflüge in den vergangenen zwei Jahren und in den nächsten zwei Jahren

Quelle: eigene Darstellung, n=111

Fest steht: Die Branche schläft nicht! Das neue Open-Skies-Gesetz ab März 2008¹² wird für mehr Wettbewerb auf Strecken zwischen Europa und den USA sorgen und somit Flüge, auch in der Business Class, erschwinglicher machen. Und je mehr die Airlines ihre Business

¹¹ Vgl. Jürs, 2007a, S. 39.

¹² mit Inkrafttreten dieses neuen Open-Skies-Gesetzes wird es europäischen und US-amerikanischen Fluggesellschaften erlaubt sein, jede beliebige Stadt in Europa oder in den USA anzufliegen. Innerkontinentale Flüge dürfen jedoch weiterhin nicht bedient werden. Quelle: BCD, 2007, S. 17.

Class modernisieren, desto größer wird der Unterschied zwischen den Beförderungsklassen werden und mit ihm auch der Mehrwert für den Reisenden. Deshalb muss der Travel Manager für die Konsequenzen sensibilisiert werden, die er in Kauf nimmt, wenn er beispielsweise einen Sales Manager auf dem Weg zu einem internationalen Kunden in die Economy Class setzt, während der Vertreter des Konkurrenzunternehmens ausgeruht aus der Business Class steigt.

Gerade in Zeiten des wirtschaftlichen Aufschwungs und der Globalisierung, in der die Zahl interkontinentaler Geschäftsreisen unaufhaltsam in die Höhe steigt, ist es von Bedeutung, eine gut durchdachte, verantwortungsbewusste und auf die individuellen Bedürfnisse und Budgetvorgaben des eigenen Unternehmens zugeschnittene Lösung für die Festlegung der Beförderungsklassen auf Langstreckenflügen zu finden, diese in den Reiserichtlinien zu verankern und ihre Einhaltung sicherzustellen. Dabei ist es insbesondere wichtig, dass der Travel Manager voll und ganz hinter diesen Regelungen steht und in der Lage ist, seine Beweggründe für die Gestaltung dieser Richtlinien gegenüber seinen Mitarbeitern zu kommunizieren.

Diese Arbeit wird sicherlich keine pauschalen Anweisungen geben können, welches der beste Kompromiss zwischen Kostenersparnis und Mitarbeiterverantwortung ist. Dazu sind die deutschen Unternehmen in ihrer Struktur und ihren Bedürfnissen zu unterschiedlich. Auch „Der Geschäftsreisende“ lässt sich nicht pauschalisieren. Der eine findet selbst in der Economy Class noch einen gesegneten Schlaf, der andere drückt in der Business Class kein Auge zu. Der eine reist gern, während der andere über jeden Tag froh ist, den er mit seiner Familie verbringen kann.

Deshalb soll es das Ziel dieser Arbeit sein, Lösungsansätze zu finden, die allgemein gültig sind und möglichst vielen Unternehmen Denkanstöße für die Gestaltung verantwortungsbewusster Reiserichtlinien im Bereich „Buchungsklassen auf Langstreckenflügen“ geben können. Dabei geht es nicht darum, blind in teure Business Class Flüge zu investieren, sondern zu differenzieren, in welchen Fällen die Business Class unbedingt nötig ist, und in welchen unter Umständen auch die Economy Class genügt. Es soll versucht werden, auf viele der eben gestellten Fragen eine Antwort zu finden und dem Travel Manager einen Überblick zu verschaffen, „wie es die anderen Unternehmen machen“, damit jeder für sich einschätzen kann, ob er sich mit seinem Standpunkt im Vergleich zu den anderen Unternehmen identifizieren kann.

Dabei werden keine neuen Sparpotentiale aufgedeckt, im Gegenteil: Eine Umgestaltung der Reiserichtlinien im Bereich Flugklassenregelung unter Berücksichtigung gesundheitlicher Aspekte kann unter Umständen im ersten Moment sogar zu Mehrkosten führen – die sich aber am Ende vielleicht wieder auszahlen...

1.1 Hypothesen

Aus diesen Überlegungen lässt sich nun folgende Haupt-Hypothese ableiten, die im Rahmen dieser Arbeit untersucht werden soll:

- 1) **Deutschen Unternehmen ist es bisher nicht gelungen, in ihren Regelungen zur Beförderungsklassenfestlegung innerhalb ihrer Reiserichtlinien einen guten Kompromiss zwischen Wirtschaftlichkeit und sozialer Verantwortung zu definieren.**

Da diese Hypothese die Annahme beinhaltet, dass die Business Class gegenüber der Economy Class einen Mehrwert bietet, den es zu quantifizieren gilt, ergeben sich daraus zwei untergeordnete Hypothesen:

- a) Business Class bietet gegenüber der Economy Class einen Mehrwert, der es rechtfertigt, dafür höhere Ticketkosten zu akzeptieren.
- b) Nach einem nächtlichen Langstreckenflug in der Economy Class ist ein Mitarbeiter nicht leistungsfähig genug, um seine Geschäftsreise erfolgreich durchzuführen.

Die Haupt-Hypothese gilt als verifiziert, wenn sich herausstellt, dass die in zweiten Kapitel dieser Arbeit entwickelten Mindestanforderungen an eine interkontinentale Geschäftsreise in einem Großteil der Unternehmen bisher keine Anwendung finden bzw. die in dieser Arbeit als „guter Kompromiss“ identifizierten Regelungen nicht berücksichtigt werden.

Zur Veri- oder Falsifizierung der ersten Neben-Hypothese sollen Beispielrechnungen aufgestellt werden, in denen die Mehrkosten für ein Ticket in der Business Class mit den quantifizierten Einbußen durch einen Flug in der Economy Class verglichen werden, wobei hier hauptsächlich Arbeits- und Schlafmöglichkeiten betrachtet werden. Auch gesundheitliche Aspekte sollen berücksichtigt werden.

Um die zweite Neben-Hypothese zu belegen oder zu widerlegen, wird die in der Travel Manager-Befragung ermittelte notwendige Leistungsfähigkeit für verschiedene Reiseanlässe mit der tatsächlichen Leistungsfähigkeit nach einem Langstreckenflug in der Economy Class abgeglichen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es sich bei dieser Leistungsfähigkeit nach einem Langstreckenflug lediglich um einen Näherungswert handeln kann, da bisher keine Messungen an Reisenden vorgenommen wurden und alle Werte auf Laboruntersuchungen basieren.

1.2 Methoden

Um die soeben aufgestellte Haupt-Hypothese belegen bzw. widerlegen zu können, bedarf es einer Soll-Ist-Analyse.

Dabei beschreibt der Soll-Zustand den idealen Kompromiss zwischen wirtschaftlichen Zielen seitens des Unternehmens und sozialer Verantwortung gegenüber der Mitarbeiter, den es zunächst anhand von Sekundärliteratur zu erarbeiten gilt. Das Ergebnis kann jedoch bestenfalls eine Annäherung sein, denn aufgrund der unterschiedlichen Ausprägung der Bedürfnisse aller Beteiligten wird es keinen pauschalen Idealzustand geben. Mindestanforderungen an den Schutz des Mitarbeiters vor gesundheitlichen Risiken müssen dabei aber auf jeden Fall berücksichtigt werden.

Der Ist-Zustand hingegen spiegelt die tatsächliche Anwendung verschiedenster Regelungen in deutschen Unternehmen wieder, zu deren Ermittlung eine Befragung von Travel Managern durchgeführt wurde (siehe Anhang A). Die Ergebnisse dieser Befragung werden im dritten Kapitel der Arbeit dargestellt, zum Teil kommentiert und unter Zuhilfenahme der Ergebnisse aus dem ersten Teil der Arbeit auf Plausibilität überprüft und bewertet. Ungewöhnliche und innovative Antworten werden dabei insbesondere untersucht und unter Umständen in den Handlungsempfehlungen wieder aufgegriffen. Im Anschluss erfolgt die Veri- oder Falsifizierung der Haupt-Hypothese gemäß Kapitel 1.1.

Abschließend werden die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst und Handlungsempfehlungen für den Travel Manager gegeben. Diese beinhalten die in Kapitel 2 entwickelten „Mindestanforderungen“ an eine interkontinentale Geschäftsreise, weitere Vorschläge zur Gestaltung der Reiserichtlinien im Bereich Flugklassenregelungen, sowie Empfehlungen zur besseren Kontrolle der Einhaltung und zur erfolgreichen Kommunikation der Regelungen an die Mitarbeiter.

Im Folgenden soll nun kurz dargestellt werden, mit welcher Vorgehensweise sich diese Arbeit an die beiden Themenblöcke Soll- und Ist-Zustand annähert.

1.2.1 „Soll-Zustand“

Zunächst soll ein Überblick über die wichtigsten Grundlagen des Themas gegeben werden.

Dazu gehören:

- Das Travel Management und seine Aufgaben
- Inhalt und Bedeutung von Reiserichtlinien, insbesondere in Bezug auf interkontinentale Flüge
- Die Geschäftsreise und die Anforderungen des Reisenden an eine Geschäftsreise
- Interkontinentale Geschäftsreisen und ihre Entwicklung auf dem Markt

Impliziert man, dass die Business Class gegenüber der Economy Class einen Mehrwert bietet, ergibt sich daraus seitens des Unternehmens ein Interessenkonflikt zwischen dem Wunsch nach Kosteneinsparungen und der sozialen Verantwortung gegenüber dem Mitarbeiter. Dieser soll im Anschluss an die Grundlagen kurz vorgestellt werden, bevor im darauf folgenden Kapitel die Unterschiede zwischen den Beförderungsklassen herausgearbeitet werden.

Um eine Aussage darüber treffen zu können, welche Beförderungsklasse auf einem Langstreckenflug angebracht ist, ist es nötig, die Unterschiede zwischen den Klassen und die Auswirkungen dieser Unterschiede auf den Reisenden zu identifizieren. Um hier einen möglichst umfassenden Überblick zu bekommen, werden diese Unterschiede aus verschiedenen Perspektiven untersucht:

- aus Sicht der Airlines, die die Produkte „Economy Class“ und „Business Class“ entwickelt haben und dem Kunden verkaufen
- aus Sicht der Reisenden, die das Produkt aktiv erleben und beurteilen können
- aus Sicht der Flugbegleiter, die den Reisenden während des Fluges objektiv beobachten und ein Bild davon haben, wie intensiv er die Produktangebote der verschiedenen Beförderungsklassen für seine Zwecke tatsächlich nutzt

Die Erfahrungen der Reisenden wurden im Rahmen der Travel Manager-Befragung erfasst, wobei die Befragten hier in ihrer Funktion als Reisende Service, Schlafqualität, Sitzkomfort, Arbeitsmöglichkeiten an Bord, Diskretion und ihre Leistungsfähigkeit nach dem Flug jeweils für die Economy Class und die Business Class bewertet haben. Dabei basiert die

Beurteilung der Economy Class auf 98 Datensätzen, die der Business Class auf 81 Datensätzen. Weiterhin wurden die Teilnehmer der Befragung gebeten, das gesundheitliche Risiko eines Langstreckenfluges in der Economy Class im Vergleich zu einem Flug in der Business Class einzuschätzen und sich daran zu erinnern, ob sie jemals das Gefühl hatten, dass ein Langstreckenflug in der Economy Class negativen Einfluss auf den Erfolg ihrer Geschäftsreise hatte.

Die Sicht der Flugbegleiter wurde in einer Flugbegleiterbefragung erfasst, in der vier Flugbegleiter gebeten wurden, zu beobachten, wie viel Prozent der Geschäftsreisenden in den jeweiligen Klassen auf einem Nachtflug wie fest schlafen, bzw. auf einem Tagflug arbeiten. Hierbei handelt es sich um eine qualitative Erhebung, in der die Befragten im Idealfall alle dieselben Antworten hätten geben müssen. Da sich die Antworten in der Tat stark ähnelten, wurden Mittelwerte gebildet, die für Berechnungen im Rahmen dieser Arbeit verwendet werden.

Ergänzt werden diese Untersuchungen durch eine Analyse möglicher gesundheitlicher Risiken auf Langstreckenflügen (sowohl abhängig, als auch unabhängig von der Beförderungsklasse), einer Untersuchung der Opportunitätskosten durch entgangene Arbeitszeit auf Tagflügen und dem Aspekt der Leistungsfähigkeit nach totalem oder partiellem Schlafentzug bzw. gestörtem Schlaf auf Nachtflügen.

Aus den Ergebnissen lassen sich unter Berücksichtigung gesundheitlicher Aspekte abschließend Mindestanforderungen an einen interkontinentalen Flug ableiten. Weiterhin wird es bedingt möglich sein, Mehrkosten für einen Flug in der Business Class mit dem Mehrwert dieser Beförderungsklasse aufzuwiegen und daraus eine Annäherung an den idealen Kompromiss zwischen Wirtschaftlichkeit und sozialer Verantwortung zu ermitteln. Auch Aspekte der Arbeitsmöglichkeiten an Bord und der Leistungsfähigkeit nach dem Flug werden dabei berücksichtigt.

1.2.2 „Ist-Zustand“

Im Rahmen der Befragung deutscher Travel Manager wurde ein besonderer Fokus darauf gelegt, einen vollständigen Überblick darüber zu gewinnen, wie in den einzelnen Unternehmen gereist wird. Dabei lassen sich die Unternehmen in drei Gruppen einteilen:

- 1) diejenigen, die auf interkontinentalen Reisen generell Economy Class vorschreiben,
- 2) diejenigen, die generell die Business Class erlauben und
- 3) diejenigen, bei denen Differenzierungsmethoden bei der zu buchenden Beförderungsklasse Anwendung finden.

Weiterhin wurden Fragen zum Bewusstsein über die soziale Verantwortung und zur Einhaltung der Reiserichtlinie im Bereich „interkontinentale Geschäftsreisen“ gestellt. Gleichzeitig wurde versucht, die Entwicklung des Buchungsverhaltens im interkontinentalen Bereich zu dokumentieren und Potentiale für die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen zu ermitteln.

Die Fragen wurden nach gründlicher Literaturrecherche und in Absprache mit verschiedenen Stakeholdern der Business Travel Branche entwickelt, darunter

- Andrea Zimmermann, Inhaberin der Unternehmensberatung btm4u und Beraterin im Bereich Mobilitäts- und Travel Management
- Peggy Gabriel, Travel Managerin der Vattenfall Europe AG
- Jörg Stolz, Prokurist bei der Reifenhäuser GmbH & Co. KG Maschinenfabrik und neben Einkauf und Materialwirtschaft verantwortlich für die Travelmanagement-Aktivitäten in der Unternehmensgruppe
- Ralf Steingass, Leiter Außenmontage der Reifenhäuser REICOFIL GmbH & Co. KG, Tochterunternehmen der Reifenhäuser-Gruppe und als dezentraler Travel-Arranger verantwortlich für die Durchführung der Buchungen seiner Mitarbeiter

Der Fragebogen gliedert sich in fünf Teile:

- allgemeine Fragen zum Unternehmen und Reiseverhalten der Mitarbeiter
- Fragen zu den eigenen interkontinentalen Reiseerfahrungen (dieser Teil der Befragung wird ausgegliedert und als Reisendenbefragung im 2.Kapitel dieser Arbeit ausgewertet)
- Fragen zur Reiserichtlinie und den einzelnen Regelungen zur Festlegung von Beförderungsklassen auf Langstreckenflügen
- Fragen zur Einhaltung der Reiserichtlinie
- Fragen zur Berücksichtigung der sozialer Aspekte

Die Befragung wurde als Online-Befragung unter Zuhilfenahme der Fragebogen-Software Unipark© durchgeführt. Bevor sie ins Feld ging, wurde sie von fünf Travel Managern auf Plausibilität und Fehler getestet. Die Teilnahme war im Zeitraum vom 22.11.2007 bis zum 6.12.2007 möglich. Der Link zur Online-Befragung wurde allen ordentlichen VDR-Mitgliedern

(d.h. allen Firmen, die in der Funktion als Nachfrager von Reiseleistungen Mitglied im Verband Deutsches Reisemanagement e.V. sind) per E-Mail-Verteiler zugeschickt. Die Teilnehmer wurden zudem gebeten, den Link an weitere Unternehmen, die nicht Mitglied im VDR sind, weiterzuleiten. Insgesamt haben 113 Unternehmen an der Befragung teilgenommen, darunter 106 VDR-Mitglieder und sieben weitere Unternehmen.

106 beantwortete Fragebögen sind für eine VDR-interne Befragung eine überdurchschnittlich hohe Rücklaufquote, was Rückschlüsse auf ein großes Interesse an der Thematik und auf eine erfolgreiche Vermarktung der Befragung zulässt. Die Befragung wurde den Mitgliedern am 8.11.2007 auf der VDR-Herbsttagung in Warschau angekündigt. Weiterhin wurde unter allen Teilnehmern ein Gewinn verlost (die Teilnahme an der Verlosung war freiwillig), was evtl. die Motivation zur Teilnahme noch zusätzlich gesteigert hat.

Weitere Details zum Fragebogen und seiner Repräsentativität werden in Kapitel 3 geschildert.

Im Anschluss an die Auswertung der Befragung wird überprüft, ob die Hypothesen verifiziert werden konnten, und es wird eine abschließende Beurteilung der Ergebnisse dieser Arbeit mit Handlungsempfehlungen für den Travel Manager abgegeben.

2 „Soll-Zustand“

2.1 Grundlagen

2.1.1 Travel Management

Diese Arbeit richtet sich in erster Linie an Travel Manager bzw. an Mitarbeiter von Unternehmen, die die Aufgaben eines Travel Managers ausführen.¹³ Deshalb sollen zunächst einmal das Travel Management und seine Aufgaben erklärt werden:

Das Travel Management, auch Geschäftsreise- oder immer öfter auch Mobility Management genannt, bezeichnet die Gesamtheit der strategischen und operativen Maßnahmen zur Planung, Organisation und Kontrolle der Geschäftsreisen¹⁴ eines Unternehmens und trägt somit zum Unternehmenserfolg bei.¹⁵ Dabei ist das oberste Ziel des Travel Managements, allen Reisenden den größtmöglichen Komfort unter Berücksichtigung des Kostenbudgets zu ermöglichen. Es hat sich herausgestellt, dass es vor allem Unternehmen mit Travel Managern gelingt, Einsparungen bei den Geschäftsreisekosten zu erwirken. 2005 verfügten 50% der deutschen Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern über ein professionelles Travel Management, insgesamt waren es 30%. Die Zugehörigkeit des Travel Managers zu einer bestimmten Abteilung ist aber in jedem Unternehmen unterschiedlich geregelt:

¹³ Diese Person wird in der gesamten Arbeit pauschal als Travel Manager bezeichnet, auch, wenn dies u.U. nicht ihrer Job-Bezeichnung entspricht.

¹⁴ Dabei ist eine Geschäftsreise wie folgt definiert: „Dienstreisen sind Reisen zur Erledigung von Dienstgeschäften außerhalb der Dienststätte. Sie müssen mit Ausnahme von Dienstreisen am Dienst- oder Wohnort, schriftlich oder elektronisch angeordnet oder genehmigt worden sein, es sei denn, dass eine Anordnung oder Genehmigung nach dem Amt der Dienstreisenden oder dem Wesen des Dienstgeschäfts nicht in betracht kommt. Dienstreisen sollen nur durchgeführt werden, wenn sie aus dienstlichen Gründen notwendig sind. Dienstreisen sind auch Reisen aus Anlass der Versetzung, Abordnung oder Kommandierung.“ Quelle: In Anlehnung an das Gesetz zur Reform des Reisekostenrechts vom 26. Mai 2005, §2, Abs. 1, in: www.bmi.bund.de in: VDR, 2006, S. 41.

¹⁵ Vgl. VDR, 2006, S. 41.

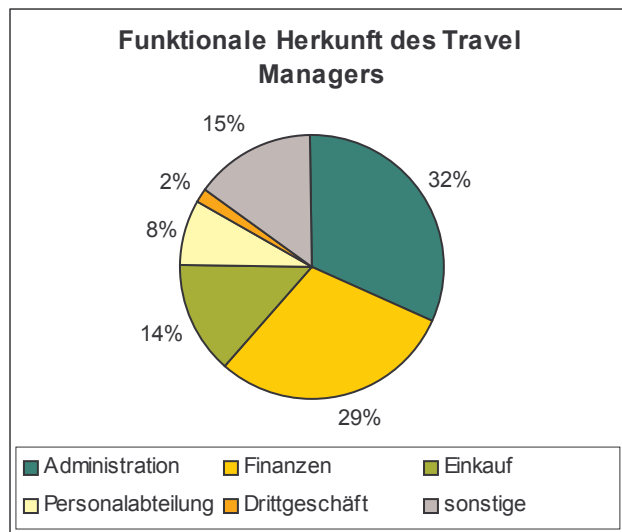


Abbildung 4: Funktionale Herkunft des Travel Managers

Quelle: American Express, Global T&E Expense Management Survey in: Ebel, 2006

Die Aufgaben eines Travel Managers werden natürlich dennoch in jedem Unternehmen erledigt – die folgende Übersicht zeigt, wer für die Kernaufgaben¹⁶ des Geschäftsreisemanagements zuständig ist:



Abbildung 5: Zuständigkeit für die Kernaufgaben des Travel Managements 2005

Quelle: in Anlehnung an VDR, 2005, S. 17

¹⁶ laut VDR-Geschäftsreiseanalyse 2006: Festlegung der Reiserichtlinien, Verhandlungen mit Reisebüros und Leistungsträgern, Steuerung und Kontrolle der Reisekosten, in: VDR, 2005, S. 17.

Zu den Kernaufgaben eines Travel Managers zählen:

- Definition des optimalen Reisekostenbudgets
- Auswahl und optimierter Einkauf von Reiseleistungen Flug, Bahn, Hotel, Mietwagen und Reisebüro bei vorgegebenem Leistungsstandard
- Eigenverantwortliches Verhandeln mit den Leistungsträgern
- Steuerung direkter und indirekter Kosten¹⁷
- Prozessmanagement und Prozesskostenoptimierung¹⁸
- Gestaltung und Aktualisierung der Reiserichtlinien, Kontrolle der Einhaltung und Erhöhung der Akzeptanz durch die Mitarbeiter mittels Kommunikation
- Auswahl und Einkauf der Prozesstools
- Mitarbeit in Verbänden (z.B. VDR)
- Reporting, Dokumentation, Archivierung, Marktbeobachtungen und -analysen¹⁹

Bei einem Mobility Manager kommen zusätzlich noch eine oder mehrere der folgenden Aufgaben hinzu:

- Reisekostenabrechnung (betrifft 66% der Mobility Manager)
- Veranstaltungsmanagement (35%)
- auf Geschäftsreisen bezogene Versicherungen / Sicherheit (37%)
- Relocation Services (18%)
- Fuhrparkmanagement (16%)
- Mobile Kommunikation (15%)²⁰

Somit ist das Travel Management eine Kommunikationsplattform für das Konfliktmanagement von vier Interessengruppen mit jeweils unterschiedlichen Zielen:

- 1) Reisemittler: (Ziele: Umsatz, Profit)
- 2) Leistungsträger (Ziele: hohe Erträge, hohe Auslastung, Kundenbindung)
- 3) Reisende (Ziele: Service, Komfort, Flexibilität) und
- 4) Unternehmen (Ziele: Reduzierung der Reisekosten, Optimierung der Prozesse)²¹

Diese Ziele sind oftmals konkurrierend, wie z.B. der Wunsch nach Kundenbindung bei den Airlines und das Bestreben seitens des Unternehmens, stets den günstigsten Leistungsträger auszuwählen; oder eben der Wunsch des Reisenden, in der Business Class zu fliegen

¹⁷ direkte Kosten: Flug, Bahn, Hotel, Mietwagen, Reisebüro, Verpflegung, Reisenebenkosten (Taxi, Telefon, Parken), indirekte Kosten / Prozesskosten: Kosten u.a. für Planung, Einkauf, Buchung, Abrechnung, Steuerung), Quelle: Wilbers, 2006.

¹⁸ Betr. Genehmigung, Buchung, Abrechnung und Archivierung.

¹⁹ Vgl. Ebel, 2006.

²⁰ Vgl. VDR, 2007, S. 11.

²¹ Vgl. Freyer et al., 2005, S. 115.

und die Vorgabe des Unternehmens, Reisekosten minimal zu halten.²² Daraus ergeben sich hohe Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit des Travel Managers.

Als größte Herausforderungen an ihre Tätigkeit sehen Travel Manager:

- die Aufgabe, Druck auf den Geschäftsreisenden auszuüben, um eine Einhaltung der Reiserichtlinie sicherzustellen
- den Druck seitens der Geschäftsführung, Kosteneinsparungen zu realisieren
- die Rechtfertigung ihres Arbeitsplatzes, da viele Unternehmen vom Mehrwert eines Travel Managers nicht überzeugt sind²³

Nur jeder dritte Travel Manager schätzt seine Bedeutung im Unternehmen als hoch ein.²⁴ Andreas Wilbers, Berater im Bereich Travel Management und Referent an der VDR-Akademie, konstatiert, dass immer mehr Travel Manager ihrem Vorgesetzten gegenüber rechtfertigen müssen, wo sie Einsparungen erreicht haben. Habe es früher noch genügt zu zeigen, dass die Rückvergütungen des Reisebüros höher waren als die Lohnkosten des Travel Managers, wolle der Vorgesetzte heute zusätzlich Prozesskostenoptimierungen oder ausgehandelte Rabatte bei den Leistungsträgern sehen.²⁵

2.1.2 Reiserichtlinien

Da es das Ziel dieser Arbeit ist, Vorschläge für die Gestaltung von Reiserichtlinien zu entwickeln, sollen an dieser Stelle Funktion und Inhalte der Reiserichtlinie, v.a. auch in Bezug auf die Flugklassenregelungen, vorgestellt werden.

Die Existenz verbindlicher Reiserichtlinien, auch Reiseordnung oder Travel Policy genannt, ist eine grundlegende Voraussetzung für ein erfolgreiches Travel Management.²⁶ Reiserichtlinien sind unternehmensspezifische Richtlinien für Geschäftsreisen, die besagen, wer wie reisen darf und was bei Verstößen passiert.²⁷ Sie müssen vom Management befürwortet sein und regelmäßig aktualisiert werden; die Kontrolle über die Einhaltung dieser Richtlinie ist die Aufgabe des Travel Managers.²⁸

²² Vgl. Zimmermann, 2005, S. 24.

²³ Vgl. CWT, 2007, S. 13.

²⁴ Vgl. Huber, 2007, S. 42.

²⁵ Vgl. Wilbers, 2003, S. 30.

²⁶ Vgl. Freyer et al., 2006, S. 110.

²⁷ Vgl. Zimmermann in: VDR, 2006, S. 41.

²⁸ Vgl. Freyer et al., 2006, S. 110.

Die Entstehung der Reiserichtlinien begann in den 90er Jahren, als Reisestellen immer populärer wurden und es nötig wurde, deren Aufgaben und Rechte, sowie Prozesse, die ein Reisender zu beachten hat, zu dokumentieren.²⁹ 2005 verfügten bereits 85% der deutschen Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern über Reiserichtlinien, bei großen Unternehmen mit über 2500 Mitarbeitern waren es sogar bereits fast 100%.³⁰

Das Ziel von Reiserichtlinien ist es, eine Ausgewogenheit zwischen den Interessen des Mitarbeiters und denen des Unternehmens zu finden. Dabei müssen Vorgaben bezüglich Budget und Standards seitens der Unternehmensführung eingehalten und die Kosten für Geschäftsreisen so niedrig wie möglich gehalten werden.³¹ Auf der anderen Seite darf die Fürsorgepflicht des Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitern nicht verletzt werden, d.h. das Unternehmen hat alle ihm zumutbaren Vorkehrungen zu treffen, um Leben und Gesundheit seines Mitarbeiters soweit zu schützen, wie es die Natur seiner Arbeit gestattet.³²

Üblicherweise beinhalten Reiserichtlinien die folgenden Bestandteile, die in Umfang und Inhalt variieren können:

- „Definitionen und Begriffsbestimmungen, insbesondere zu lohn- und einkommenssteuerlich relevanten Themen
- Festlegungen zum Geltungsbereich
- Ablauf von Genehmigungsverfahren, Buchungsvorgängen und Abrechnungen von Reisen beziehungsweise Reisekosten
- Bestimmung über die Wahl der Transportmittel³³ und Übernachtungskategorien
- Folgen bei Missachtung³⁴

Ausgeklügelte Vorschriften bringen jedoch nichts, wenn ihre Einhaltung nicht regelmäßig überprüft wird.³⁵ Die Einhaltung kann v.a. dadurch gesteigert werden, dass der Vorstand offenkundig hinter den Regeln steht (z.B. durch ein Vorwort der Geschäftsführung in den Reiserichtlinien) und sie von den Führungsebenen vorgelebt werden.³⁶ Auch eine Online Booking Engine (OBE) mit integrierten Reiserichtlinien kann die Einhaltung der Vorschriften erheblich erhöhen.³⁷ Laut einer Studie von BCD kommen Travel Manager immer besser ihrer

²⁹ Vgl. Zimmermann, 2005, S. 9.

³⁰ Vgl. Zimmermann, 2005, S. 12.

³¹ Vgl. Zimmermann, 2005, S. 13 u. 24.

³² vgl. BGB §618 Abs.1 und Krugmann, 2007.

³³ Z.T. werden bevorzugte Airlines in der Anlage der Reiserichtlinie vorgegeben, sodass der Reisende keine Wahl hat, Quelle: Vgl. Zimmermann, 2005, S. 56.

³⁴ Vgl. Zimmermann, in: VDR, 2006, S.41.

³⁵ Vgl. Zimmermann, 2005, S. 13.

³⁶ Vgl. Zimmermann, 2005, S. 21.

³⁷ Vgl. Zimmermann, 2005, S. 12.

Aufgabe nach, für die Einhaltung der Reiserichtlinie zu sorgen. So stieg die Anzahl der Unternehmen, die ihre Reiserichtlinie im Bereich Flug erfüllten, von 70% in 2006 auf 80% in 2007.³⁸

Liegt ein Verstoß gegen die Reiserichtlinien vor, beispielsweise das Buchen einer höheren Beförderungsklasse als der zugelassenen, müssen für den Reisenden Konsequenzen entstehen, da es der Reiserichtlinie andernfalls an Glaubwürdigkeit mangelt. Der Reisende soll sich dessen bewusst sein, dass Verstöße gegen die Reiserichtlinie zur Kündigung führen können und in vereinzelt Fällen bereits dazu geführt haben.³⁹

Mögliche Konsequenzen bei Nicht-Einhaltung der Reiserichtlinie können in erster Instanz die Benachrichtigung des Vorgesetzten oder ein persönliches Gespräch sein. Bei wiederholtem Verstoß sind auch folgende Maßnahmen denkbar:

- Verweigerung der Rückerstattung (zumindest bezüglich der Mehrkosten)
- schriftliche Abmahnung
- Vermerk in der Personalakte⁴⁰

Erst in letzter Instanz sollte eine Kündigung in Erwägung gezogen werden.⁴¹

Um zu untersuchen, ob und wie sich die Wahrnehmung bei Geschäftsreisen und Reiserichtlinien durch Travel Manager und Reisende unterscheidet, führte CWT im Jahre 2005 eine weltweite Studie mit 2100 Reisenden und 650 Travel Managern durch.⁴² Ergebnis:

- 99% der Travel Manager geben an, sie hätten eine Reiserichtlinie, aber 11% der Reisenden glauben, in ihrem Unternehmen gäbe es keine.
- 56% der Reisenden sehen die Reiserichtlinie nur als unverbindliche Leitlinie an.
- Viele Reisende glauben, Tarife im Internet seien billiger als die Firmenraten. Somit gehen Einkaufsvorteile und Daten verloren.
- Travel Manager glauben, Reisende störten sich daran, wenn Sie auf Langstreckenflügen keine First oder Business Class fliegen dürfen, dabei stören sich Reisende hauptsächlich daran, wenn sie Umsteige- oder Wochenendverbindungen buchen müssen.⁴³

³⁸ Vgl. BCD, 2007, S.3.

³⁹ Vgl. Zimmermann, 2005, S. 40.

⁴⁰ Vgl. European Expense Management Study 2003, in: Ebel (2006).

⁴¹ Vgl. Zimmermann, 2005, S. 41.

⁴² Vgl. Egger, 2007, S. 36.

⁴³ Vgl. Egger, 2007, S. 37.

Folgende Maßnahmen würden den Mitarbeiter motivieren, sich an die Reiserichtlinie zu halten:

- Onlinebuchung
- Aufklärung über die Entscheidungsgrundlagen für einzelne Regelungen
- Einschränkung der Buchungsmaßnahmen
- Strafen für Buchungen außerhalb der Richtlinie⁴⁴

Langstreckenregelungen

Reiserichtlinien schreiben unter anderem auch vor, wer auf Langstreckenflügen welche Beförderungsklasse wählen darf. Die Business Travel Lifestyle Survey von 1998 ergab, dass weltweit 90% der Vielflieger bei der Wahl der Fluggesellschaft oder Flugklasse an Vorgaben des Unternehmens gebunden sind. 67% der Reisenden haben Vorschriften bezüglich der Flugklasse zu beachten.⁴⁵ Dabei spielen zwar auch Komfort und Produktivität eine Rolle, die Buchungsklasse für interkontinentale Flüge wird jedoch vor allem nach Kosten entschieden.⁴⁶

Unternehmen, die es sich finanziell leisten können, erlauben ihren Mitarbeitern, auf allen interkontinentalen Flügen Business Class zu fliegen.⁴⁷ Das ist jedoch nicht der Regelfall. In den vergangenen 10 bis 15 Jahren haben etliche Unternehmen das Einsparpotenzial bei den Flugkosten erkannt und ihre Reiserichtlinien im Bereich Langstreckenregelungen verschärft. Auf diese Weise ist der Business Class Anteil über die Jahre kontinuierlich gesunken, wie auch der Airplus Business Travel Index belegt.⁴⁸ In einigen Unternehmen ist generell die Economy Class vorgeschrieben, andere hingegen differenzieren bei der Buchungsklasse nach verschiedenen Kriterien, von denen einige im folgenden vorgestellt werden sollen:

Die häufigste Regelung, früher wie heute, lautet: „Vorstand: Business Class (oder sogar First Class), alle anderen: Economy Class“.⁴⁹ Diese Unterscheidung findet bei 63% der Unternehmen statt, wobei der Vorstand häufig seine eigene Reiserichtlinie bekommt.⁵⁰ Weiterhin ist es üblich, nach Flug- oder Reisedauer zu differenzieren, d.h. beispielsweise ab einer Flugdauer von 6 oder 8 Stunden die Business Class zu buchen. Umsteigeverbindungen sind dabei zu akzeptieren, wenn sich dadurch die Reisezeit nicht um mehr als drei

⁴⁴ Vgl. Egger, 2007, S. 39.

⁴⁵ Vgl. Zimmermann, 2000, S. 19.

⁴⁶ Vgl. BCD, 2007, S. 10.

⁴⁷ im Gegensatz dazu ist innerhalb Europas meist Economy Class zu buchen.

⁴⁸ Vgl. o.V., 2007a, S. 55.

⁴⁹ Vgl. Langrock, 2000, S. 72.

⁵⁰ Vgl. Zimmermann, 2005, S. 58.

Stunden verlängert und der Preis im Vergleich zu einer Direktverbindung um einen bestimmten Prozentsatz reduziert wird.⁵¹ Die Umsteigezeiten kann der Reisende dann in der Business Lounge verbringen und ggf. zum Arbeiten nutzen. Auch Ausnahmeregelungen finden zum Teil Anwendung: In einigen Unternehmen darf ein Mitarbeiter z.B. Business Class buchen, wenn ein Geschäftspartner in der gleichen Maschine in der Business Class sitzt, damit die Zeit für Gespräche genutzt werden kann.⁵²

Ausnahmen von den gängigen Regelungen müssen für gewöhnlich auf dem Reiseantrag vom Vorgesetzten genehmigt werden.⁵³

Beim Aufstellen von Differenzierungsregeln sollte aber darauf geachtet werden, dass die Regeln fair sind und von den Mitarbeitern nachvollzogen werden können. So kann z.B. eine Unterscheidung nach Hierarchieebene bei den Mitarbeitern der unteren Hierarchieebenen auf Unmut stoßen, wenn sie das Gefühl vermittelt bekommen, ihre Gesundheit sei weniger wertvoll als die der Vorstandsmitglieder. Hier ist Kommunikation das Schlagwort!

2.1.3 Die Geschäftsreise

„Eine Geschäftsreise ist eine Reise zur Erledigung von Dienstgeschäften außerhalb der Dienststätte.“⁵⁴ Sie ist Teil der Produktion, bzw. Investition oder Vorleistung für den Produktionsprozess.⁵⁵ Die Nachfrage nach Geschäftsreisen wird hauptsächlich durch die wirtschaftliche Entwicklung bestimmt. Wirtschaftswachstum und wachsender Außenhandel führen zu vermehrten Geschäftsreisen, z.B. zur Auftragsabwicklung, zum Ein- und Verkauf, zu Verhandlungen oder Reparaturleistungen. Eine weitere Folge wirtschaftlichen Aufschwungs sind Gründungen von Auslandsniederlassungen, aus denen wiederum ein verstärkter internationaler Reisebedarf resultiert, sowohl zum Aufbau internationaler Wirtschaftsbeziehungen, als auch zum Besuch internationaler Kongresse und Ausstellungen.⁵⁶ Auch bei schlechter Konjunkturlage können Geschäftsreisen von Bedeutung sein, um die Absatzlage des Unternehmens zu sichern.⁵⁷

⁵¹ Vgl. Zimmermann, 2005, S. 23.

⁵² Vgl. Zimmermann, 2005, S. 60.

⁵³ Vgl. Zimmermann, 2005, S. 63.

⁵⁴ Vgl. VDR, 2006, S. 40f.

⁵⁵ Vgl. Freyer et al., 2006, S. 5.

⁵⁶ Vgl. Pompl, 2002, S. 197f.

⁵⁷ Vgl. Pompl, 2002, S. 199.

Die Wahl des Verkehrsmittels für eine Geschäftsreise ist abhängig von der Distanz. Diese gilt es möglichst kostengünstig und schnell zu überwinden. Bei interkontinentalen Reisen bietet sich daher aufgrund seiner hohen Reisegeschwindigkeit das Flugzeug als Transportmittel an. Zu Beginn des kommerziellen Luftverkehrs waren die Passagiere nahezu ausschließlich Geschäftsreisende. Streckennetz, Preise und Beförderungsbedingungen waren auf sie zugeschnitten. Mit zunehmender Bedeutung des privaten Reiseverkehrs sank der Anteil der Geschäftsreisenden jedoch wieder. In den 90er Jahren lag er in den industrialisierten Ländern zwischen 20% und 30%.⁵⁸

Geschäftsreisen dauerten 2005 durchschnittlich 2,3 Tage⁵⁹ und umfassten zu 65% klassische Geschäftsreisen, wie z.B. Verhandlungen oder Kundenbesuche, und zu 35% Messe- und Kongressreisen, Firmenevents (z.B. Incentive-Reisen), Schulungen und Seminare.⁶⁰ Geschäftsreisen unterscheiden sich in ihren Anforderungen eindeutig von Urlaubsreisen, wie die folgende Grafik zeigt:

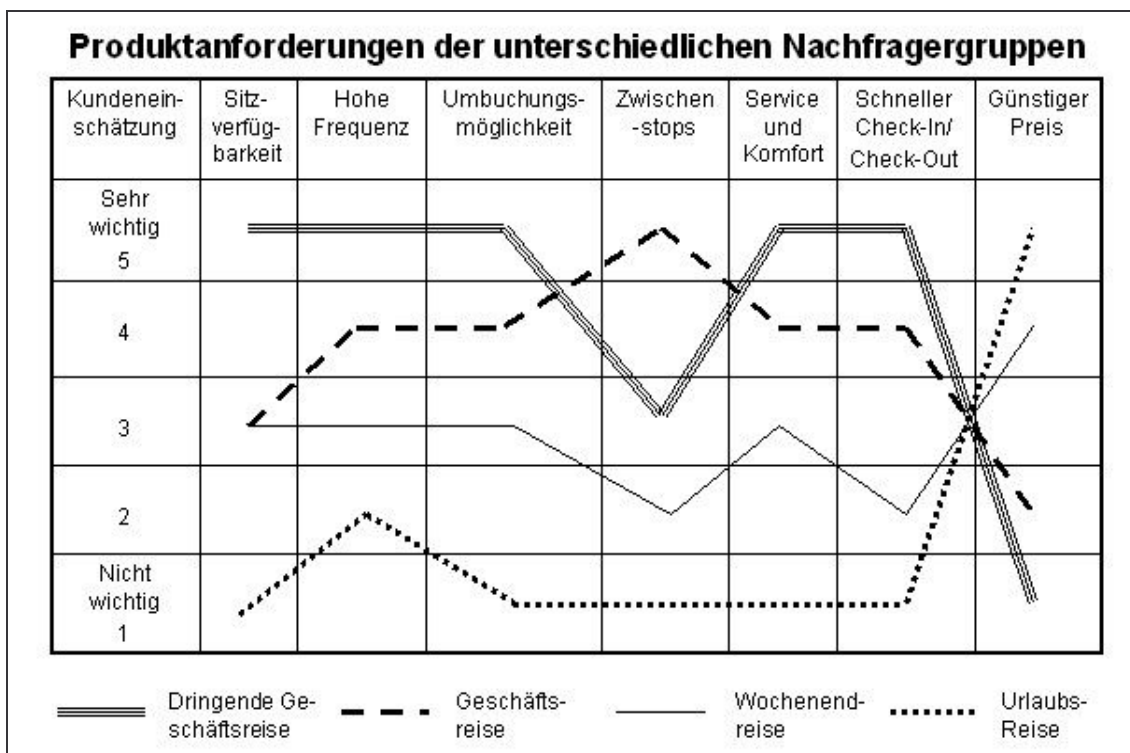


Abbildung 6: Produkthanforderungen der unterschiedlichen Nachfragergruppen

Quelle: In Anlehnung an Doganis: *Flying Off Course*, S. 210, in: Pompl, 2002, S. 193

⁵⁸ Vgl. Pompl, 2002, S. 188.

⁵⁹ Vgl. VDR, 2006, S. 9; in 2006 waren es sogar nur noch 2,2 Tage, Quelle: VDR, 2007, S. 6.

⁶⁰ Vgl. VDR, 2006, S. 8, bei interkontinentalen Reisen haben Tagungen und Kongresse einen erheblich geringeren Anteil.

Das betriebswirtschaftliche Ziel der Kostenminimierung wird bei Geschäftsreisen dennoch berücksichtigt; je größer das Unternehmen ist, desto höher ist für gewöhnlich das Bestreben, Reisekosten zu senken. So buchen einige Unternehmen für ihre Mitarbeiter die Economy Class oder Sondertarife.⁶¹ Das Unternehmen kann die Kosten sogar steuerlich geltend machen, z.B. als Werbungskosten oder Betriebsausgaben.⁶²

2.1.4 Der Geschäftsreisende und seine Anforderungen an eine Geschäftsreise

Ein Geschäftsreisender ist ein Beschäftigter eines Unternehmens, der mindestens eine Geschäftsreise im Jahr unternimmt.⁶³ Er ist zu 80% männlich und durchschnittlich 41 Jahre alt.⁶⁴

Wie das American Express Travel Barometer 2002 ergab, bevorzugen 81% der Geschäftsreisenden für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss Face-to-Face Meetings.⁶⁵ So ergab die VDR-Geschäftsreiseanalyse 2007, dass 34,5% der Unternehmen im Jahr 2006 weder Telefon- noch Videokonferenzen nutzten.⁶⁶ Somit werden Geschäftsreisen langfristig wohl kaum durch Videokonferenzen ersetzt werden können⁶⁷, zumal sie für viele Reisende auch eine Prestigefunktion haben, vor allem, wenn eine gehobene Buchungsklasse genutzt werden darf.

Dennoch kosten Reisen Zeit, und Zeit ist Geld. Nicht nur der Arbeitgeber wünscht sich eine kurze Abwesenheit des Mitarbeiters vom Arbeitsplatz – 70% der Reisenden geben in einer American Express Befragung an, dass sie die Trennung von der Familie als Belastung empfinden.⁶⁸ Dies betrifft allerdings vorrangig ältere Reisende. Während junge Mitarbeiter Reisen noch aufregend finden, bedeuten sie für ältere zunehmend Anstrengung, Stress, Jetlag und verkürzte Wochenenden. Sie versuchen, Reisen zu vermeiden und sind daher eine potentielle Zielgruppe für Videokonferenzen.⁶⁹ Die Kosten der Reise sind dem Mitarbeiter hingegen meist egal, da er sie nicht selbst tragen muss.

⁶¹ Vgl. Pompl, 2002, S. 190.

⁶² Vgl. Pompl, 2002, S. 189.

⁶³ Vgl. VDR, 2006, S. 40f.

⁶⁴ Vgl. Shaw, 2004, S. 34.

⁶⁵ Vgl. Pedersen, 2003, S. 102.

⁶⁶ Vgl. VDR, 2007, S. 13.

⁶⁷ Vgl. Zimmermann, 2005, S. 11.

⁶⁸ Vgl. Jürs, 2007b, S. 10.

⁶⁹ Vgl. Shaw, 2004, S. 35.

Man kann jedoch streng genommen nicht sagen, dass berufliche Reisen unfreiwillig sind, da die Jobwahl gerade in Positionen mit starker Reishäufigkeit freiwillig erfolgt, allerdings dienen die Reisen nicht dem Selbstzweck, sondern dem unternehmerischen Erfolg.⁷⁰

Wie die VDR-Geschäftsreiseanalyse 2006 zeigt, ist die Zahl der Geschäftsreisenden bei steigender Anzahl der Reisen gesunken: zwischen 2003 und 2005 jährlich etwa um 9%.⁷¹ Das bedeutet, dass immer weniger Reisende immer mehr Reisen antreten müssen und die Zahl der Vielflieger stetig zunimmt.

Die folgende Tabelle zeigt die wesentlichen Unterschiede zwischen Privat- und Geschäftsreisenden:

Privatreisende	Geschäftsreisende
preissensibel / preiselastisch (reagieren stark auf Preisänderungen)	preisunelastisch (reagieren wenig auf Preisänderungen)
Frühbucher	Spätbucher
relativ flexibel in der Reiseplanung	benötigen hohe Flexibilität in der Reiseplanung
Beförderungsklasse in der Regel Economy Class	höhere Produkt- und Serviceansprüche
	häufig Vielflieger
meist niedrigere Ertragswertigkeit, auch als Sondertarifpassagiere bezeichnet	hohe Ertragswertigkeit, auch als Normaltarifpassagiere bezeichnet

Tabelle 1: Unterschiede zwischen Privat- und Geschäftsreisenden

Quelle: Maurer, 2006, S. 338

Privat- und Geschäftsreisende haben verschiedene Ansprüche an das Produkt „Flug“: Geschäftsreisende haben vorgegebene Termine und sind deshalb zeitlich nicht flexibel. Häufig müssen sie kurzfristig buchen. Sie erwarten Komfort, eine schnelle Abfertigung und hohe Frequenzen. Dafür sind sie bereit, einen höheren Preis für ein Ticket zu zahlen und sind weniger preissensibel als Urlauber, zumal sie die Reise nicht selbst bezahlen müssen⁷² Urlaubsreisende hingegen sind zeitlich flexibel und legen keinen Wert auf Umbuchungsmöglichkeiten oder einen schnellen Check-In. Da sie den Urlaub aus ihren Ersparnissen finanzieren, sind sie für einen günstigen Ticketpreis bereit, auf Sitzkomfort, Getränke und Mahlzeiten zu verzichten.⁷³

⁷⁰ Vgl. Freyer et al., 2006, S. 3.

⁷¹ Vgl. VDR, 2006, S. 8.

⁷² Vgl. Freyer et al., 2006, S. 16 und Pompl, 2002, S. 188.

⁷³ Vgl. Shaw, 2004, S. 31 und Pompl, 2002, S. 191ff.

Die wichtigsten Anforderungen eines Geschäftsreisenden an einen Flug waren 2002⁷⁴:

- Pünktlichkeit (97%)
- Zuverlässigkeit (97%)
- Sicherheitsaspekte (91%)
- Gesundheit des Geschäftsreisenden (91%)
- Flexibilität in der Umbuchung (91%)
- Verbindungen / Anschlussmöglichkeiten (81%)
- Kundenkarte für schnelles problemloses Buchen (81%)
- Bonussysteme (74%)
- Elektronisches Ticketing (66%)
- 24-Stunden Verfügbarkeit (60%)
- Leichte Erreichbarkeit (57%)
- Komfort (56%)
- Möglichkeiten für Vorab-Check-In (56%)
- Reisekosten reduzieren (z.B. durch Komfortverzicht) (44%)
- Arbeitsmöglichkeiten während der Reise / Internetzugang (33%)⁷⁵

Komfort und Arbeitsmöglichkeiten nehmen in dieser Aufzählung entgegen möglicher Erwartungen einen niedrigen Stellenwert ein. Dieser Umstand wird dadurch begründet, dass einige Reisende bereit seien, auf Komfort zu verzichten, wenn ihr Unternehmen dadurch Geld sparen kann. Auch wolle nicht jeder Geschäftsreisende an Bord arbeiten. „Untersuchungen ergaben, dass sich Geschäftsreisende nur während eines Fünftels der Reisezeit beruflicher Lektüre widmen und nicht einmal die Hälfte dieser Zeit am Laptop verbringen.“⁷⁶ Ob diese Zahlen heute noch aktuell sind, sei an dieser Stelle dahingestellt.

Für die Airlines sind Geschäftsreisende eine wichtige Zielgruppe, da sie Vollzahler sind und einen Großteil ihres Umsatzes generieren. Vor allem Vielflieger kennen viele Airlines und können Vergleiche anstellen, daher müssen die Airlines die anspruchsvollen Bedürfnisse der Geschäftsreisenden identifizieren und sich auf sie einstellen. Zu diesen hohen Ansprüchen zählen aus Airline-Sicht:

- Pünktlichkeit und damit verbunden auch der Ruf, pünktlich zu sein. Denn ein Kunde, der aufgrund einer Verspätung ein Meeting verpasst, ist ein verlorener Kunde
- schneller, separater Check-In
- beschleunigte Sicherheits- und Passkontrollen

⁷⁴ die Zahlen in den Klammern geben an, wie viel Prozent der Befragten den jeweiligen Aspekt genannt haben.

⁷⁵ Vgl. Freyer et al., 2006, S. 37.

⁷⁶ Vgl. Freyer et al., 2006, S. 38.

- eine Lounge mit Einrichtungen zur Entspannung, wie z.B. Spas oder Duschen und Arbeitsplätze mit Internetanschluss und Telefon
- beschleunigte Gepäckausgabe
- Direktverbindungen
- Meilenprogramme, denn für die Meilen, die man für einen Langstreckenflug in der Business Class bekommt, kann man sich teilweise schon einen Kurzstreckenflug leisten
- Sitzkomfort
- Schlaf- und Arbeitsmöglichkeiten
- hohe Qualität der Mahlzeiten
- ansprechendes Entertainment-Programm.⁷⁷

Aus ihrer Sicht spielt vor allem bei Langstreckenflügen die Bereitstellung einer komfortablen Lounge mit breitem Angebot an Service-Leistungen und Arbeitsmöglichkeiten eine große Rolle, da Passagiere von Langstreckenflügen vergleichsweise früh einchecken.

Die verschiedenen Anforderungen an das Produkt „Flug“ veranlassten die Airlines zur Einrichtung unterschiedlicher Beförderungsklassen.⁷⁸

2.1.5 Zahlen und Fakten zu interkontinentalen Geschäftsreisen und ihre Entwicklung auf dem Markt

In diesem Kapitel soll die Bedeutung interkontinentaler Geschäftsreisen und deren Entwicklung auf dem Markt beschrieben werden.

Wie die VDR-Geschäftsreiseanalyse 2006 ergab, begannen im Jahr 2005 in Deutschland jede Stunde 17.200 Geschäftsreisen.⁷⁹ Davon entfielen 8,15% auf interkontinentale Reisen.⁸⁰ Das macht ca. 1400 interkontinentale Reisen pro Stunde, oder aber auch 12,29 Millionen interkontinentale Geschäftsreisen pro Jahr im Wert von 3,72 Milliarden Euro.

⁷⁷ Vgl. Shaw, 2004, S. 26ff.

⁷⁸ Vgl. Pompl, 2002, S. 195.

⁷⁹ Vgl. VDR, 2006, S. 5.

⁸⁰ Vgl. VDR 2006, S. 7.

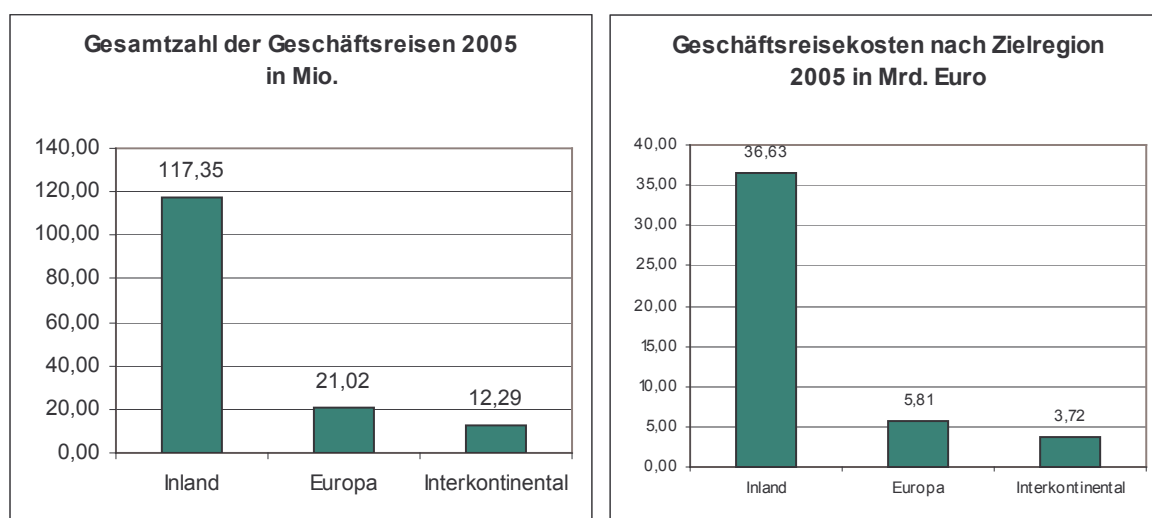


Abbildung 7a und b: Gesamtzahl der Geschäftsreisen 2005 und Geschäftsreisekosten nach Zielregion 2005

Quelle: in Anlehnung an VDR, 2006, S. 7 und S. 13

Dabei entfällt ein großer Anteil auf die Flugkosten – im Jahre 2006 waren es 30% der gesamten Reisekosten.⁸¹ Bei den interkontinentalen Reisen dürfte der Anteil wesentlich höher sein, da der Ticketpreis bei Langstreckenflügen vergleichsweise hoch ist, die Ausgaben vor Ort sich aber nicht wesentlich von denen auf einer innerdeutschen Reise unterscheiden. Nicht nur im nationalen, sondern auch im interkontinentalen Bereich ist Lufthansa für den deutschen Markt die dominierende Airline. Gemessen am Gesamtpassagieraufkommen betrug im Jahr 2002 der Anteil der Geschäftsreisenden bei interkontinentalen Flügen 39%.⁸²

Die Zahl der interkontinentalen Geschäftsreisen und damit auch die Reisekosten werden im Zuge der Globalisierung in den kommenden Jahren voraussichtlich weiterhin steigen. So geben in der VDR-Geschäftsreiseanalyse 2007 28% der Unternehmen an, dass sich bei ihnen die Anzahl interkontinentaler Reisen im Vergleich zum Vorjahr steigern wird.⁸³ Dieses Wachstum spiegelt sich auch im Ausbau deutscher Großflughäfen wieder. So wird in Düsseldorf beispielsweise ein neues internationales Terminal eröffnet.

Viele Wachstumsziele der deutschen Wirtschaft liegen im Ausland - wichtigste interkontinentale Auslandsziele sind zur Zeit die USA und China.⁸⁴ Hier liegt auch das größte

⁸¹ Vgl. VDR, 2007, S. 8.

⁸² Vgl. Schroeder 2002, S.144, in: Freyer et al., 2006, S. 44.

⁸³ Vgl. VDR, 2006, S. 33.

⁸⁴ Vgl. VDR, 2006, S. 7.

Wachstumspotential. Jeweils über 30% der Unternehmen geben an, dass Reisen nach China und in die USA bei ihnen an Bedeutung gewinnen werden – gefolgt von Indien und Russland.⁸⁵

Interkontinentale Städte mit Wachstumspotenzial für 2008 sind:

- Shanghai (wird von 16% der befragten Unternehmen genannt)
- Peking (9%)
- Moskau (8%)
- Bombay (6%)
- Dubai (5%) und
- New York (5%)⁸⁶

Je stärker das interkontinentale Reiseaufkommen wächst, desto wichtiger wird es, dass sich die Unternehmen Gedanken darüber machen, wie Sie ihre Mitarbeiter reisen lassen. Zwar nehmen auch die Umsätze des Unternehmens, aus denen es die Reisekosten finanzieren kann, zu, aber die Zahl der Geschäftsreisen wächst ständig und – wie das vorangegangene Kapitel gezeigt hat – immer mehr Mitarbeiter werden zu Vielfliegern, die vom Unternehmen besonders achtsam behandelt werden sollten.

2.2 Der Mehrwert der Business Class

2.2.1 Das Unternehmen im Interessenkonflikt zwischen Kosteneinsparungen und sozialer Verantwortung

Angenommen, die Business Class hätte gegenüber der Economy Class einen Mehrwert, der es rechtfertigen würde, einen vergleichsweise hohen Preis dafür zu bezahlen: In welchen Bereichen könnte dieser Mehrwert liegen? Und welche Mehrkosten würden einem Unternehmen pro Flug entstehen, wenn es seinem Mitarbeiter die Business Class zugestehen würde? Der Mehrwert müsste die Mehrkosten für ein Ticket aufwiegen, damit es sich für das Unternehmen aus wirtschaftlicher Sicht lohnt, seine Mitarbeiter in der Business Class reisen zu lassen.

Fest steht, dass ein Arbeitgeber seine Fürsorgepflicht verletzt, wenn er nicht alles ihm Zumutbare tut, um Gesundheit und Leben seiner Mitarbeiter zu schützen.⁸⁷ Deswegen ist die

⁸⁵ Vgl. VDR, 2006, S. 34.

⁸⁶ Vgl. VDR, 2007, S. 15.

Sicherstellung der Gesundheit des Mitarbeiters die Mindestanforderung an die Reisebedingungen auf interkontinentalen Flügen. Interessant ist aber auch die Frage, ob nicht auch andere Faktoren höhere Flugkosten aufwiegen könnten.

Mögliche Vorteile der Business Class gegenüber der Economy Class könnten sein:

- gesundheitsschonendere Reisebedingungen
- bessere Leistungsfähigkeit nach einem Nachtflug aufgrund besserer Schlafmöglichkeiten, die zu längerem und intensiverem Schlaf führen
- bessere Arbeitsmöglichkeiten und somit geringere Opportunitätskosten, weil der Reisende während des Fluges länger und konzentrierter arbeiten kann⁸⁸
- höhere Motivationsanreize

Mit der Frage, ob eine höhere Beförderungsklasse einen Motivationsanreiz darstellen und die Leistungsbereitschaft eines Geschäftsreisenden beeinflussen kann, hat sich Katja Böheim, damals Studentin an der FH Worms, in ihrer Diplomarbeit beschäftigt. Sie kam zu dem Ergebnis, dass es innere Faktoren wie Familienstand, allgemeine Zufriedenheit mit dem Leben und Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz sind, die die Einstellung des Reisenden zur Reise beeinflussen. Mitarbeiter, die gern reisen, empfinden Geschäftsreisen zu 81,8% nicht als Stress und halten den Komfort zu 85% für angemessen. Sie sehen Geschäftsreisen als willkommene Abwechslung zum Büroalltag und sind sogar bereit, Umsteigeverbindungen mit einer bis zu 2,5 Stunden verlängerten Reisezeit (auf interkontinentalen Flügen) in Kauf zu nehmen, wenn das Unternehmen dadurch Geld sparen kann. Mitarbeiter, die nicht gern reisen, betrachten Reisen hingegen als Stress und den Komfort als nicht angemessen, wobei die Freude am Reisen mit der Reishäufigkeit abnimmt.⁸⁹ Hinzu kommt, dass ein Mitarbeiter aus Unzufriedenheit über die Reisebedingungen wohl kaum absichtlich eine schlechtere Leistung erbringen würde, obwohl er zu besserer Leistung imstande wäre. Einziger Grund für eine schlechtere Leistung wäre also, wenn die Reisebedingungen tatsächlich seine Leistungsfähigkeit beeinträchtigt hätten.

Es bleiben also die gesünderen Reisebedingungen, die höhere Leistungsfähigkeit durch längeren und intensiveren Schlaf auf einem Nachtflug und die besseren Arbeitsmöglichkeiten auf einem Tagflug, die zu einem Mehrwert der Business Class führen können. Dabei ist stets zu beachten, dass jeder Mensch in seinen Ansprüchen an ausreichende Schlaf- oder Arbeitsbedingungen verschieden ist und sich der Gesundheitszustand der Mitarbeiter

⁸⁷ Vgl. Krugmann, 2007.

⁸⁸ Opportunitätskosten spielen nur dann eine Rolle, wenn dem Mitarbeiter die Reisezeit vergütet wird.

⁸⁹ Vgl. Böheim, 2005, S. 52ff.

stark unterscheiden kann. Deshalb muss sich eine gute Reiserichtlinie so individuell wie möglich an die Bedürfnisse der Reisenden anpassen, dabei aber trotzdem fair bleiben und gesetzte Mindeststandards einhalten.

Die Kosten, die entstehen, wenn ein Mitarbeiter aufgrund mangelnden Schlafs nicht ausreichend leistungsfähig ist, wenn er seine Arbeitszeit aufgrund mangelnder Arbeitsmöglichkeiten nicht nutzen kann oder wenn er wegen einer durch einen Langstreckenflug in der vermeintlich „gefährlicheren“ Economy Class entstandenen Krankheit ausfällt, nennt man Opportunitätskosten. Zu diesen Kosten zählen vor allem der Stundenlohn des jeweiligen Mitarbeiters, der bei einem Abteilungsleiter bei ca. 63€ angesetzt werden kann.⁹⁰ Hinzu kommen aber auch noch die Produktivitätskosten, d.h. der Umsatz, den ein Mitarbeiter in einer Stunde für sein Unternehmen erwirtschaftet. Diese können, je nach Position des Mitarbeiters und nach Branche, mehrere hundert Euro betragen. Diese Rechnung geht natürlich nur bei tariflichen Angestellten, die feste Arbeitszeiten haben, auf.⁹¹

Betrachtet man die Opportunitätskosten bei einem Langstreckenflug, darf man auch den Zeitverlust durch Umsteigeverbindungen nicht unterschätzen. Bei ihnen verlängert sich zum einen die Reisedauer und somit die Abwesenheit vom Arbeitsplatz, zum anderen verkürzt sich im Vergleich zu einem Direktflug durch je einen zusätzlichen Start und eine Landung, sowie zusätzliche Mahlzeiten die Zeit, die effektiv zum Schlafen oder Arbeiten bleibt. Hat die erste Maschine Verspätung, verursacht die Angst, den Anschlussflug zu verpassen, zusätzlichen Stress.

Was die geminderte Leistungsfähigkeit betrifft, so ist es abhängig vom Reiseanlass, wie viel Geld „auf dem Spiel steht“. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass es immer um Geld geht. So geht es bei der Kundenakquise beispielsweise darum, einen Auftrag zu bekommen, bei einem Kongressbesuch um den Erwerb von Wissen oder bei einer Verhandlung um günstige Vertragsbedingungen. Geminderte Leistungsfähigkeit führt dabei in den meisten Fällen zu einem ungünstigeren Ergebnis als dem optimalen bei 100%iger Leistungsfähigkeit. So messen Forscher die Konzentrationsfähigkeit einer Testperson beispielsweise anhand seiner Fähigkeit, Rechenaufgaben zu lösen. Löst er z.B. nach 24 Stunden Schlafentzug nur noch 90% der Aufgaben, die er bei voller Konzentrationsfähigkeit gelöst hätte, wird das mit einer 90%igen Leistungsfähigkeit gleichgesetzt.⁹² Überträgt man das auf Geschäftsreisen, könnte man sagen, dass ein Mitarbeiter bei 90%iger Leistungs-

⁹⁰ Vgl. Brochhausen, 2005, S. 33.

⁹¹ Vgl. Freyer et al., 2006, S. 7 und Brochhausen, 2005, S. 34.

⁹² Vgl. Wesensten et al., 2008.

fähigkeit von 10 Aufträgen nur 9 holt, von einem Kongress nur 90% Wissen mitnimmt, oder um 10% schlechtere Vertragsbedingungen aushandelt als möglich. (Es ist erwiesen, dass Menschen bei Schlafentzug eine gewisse Gleichgültigkeit entwickeln und dazu neigen, Dingen zuzustimmen, denen Sie „bei vollem Bewusstsein“ vielleicht widersprochen hätten⁹³).

Auch die Frage nach den Mehrkosten lässt sich nicht pauschal beantworten, denn Ticketpreise hängen von vielen Faktoren ab, darunter

- der zeitlichen Distanz zwischen dem Tag der Buchung und dem Tag der Reise
- der Zielgebietsstruktur⁹⁴
- der Fluggesellschaft und ihrem Service-Standard
- der Auslastung, die abhängig ist von Wochentag und Uhrzeit der Flugverbindung und dementsprechend ihrer Beliebtheit bei anderen Fluggästen⁹⁵
- der Art der Verbindung (Direkt- oder Umsteigeverbindung)
- der Angebotsvielfalt auf der Strecke und somit dem Wettbewerb zwischen den Airlines⁹⁶
- dem Vorhandensein von Rahmenverträgen bei der jeweiligen Fluggesellschaft / Allianz

Darüber hinaus kann die Teilnahme an Meilenprogrammen die letztendlichen Flugkosten reduzieren, vorausgesetzt, geschäftlich gesammelte Meilen werden auch wieder geschäftlich genutzt, z.B. für Freiflüge oder Upgrades. Die folgende Tabelle zeigt für zwei Beispiele, wie viele One-Way-Flüge man bei der Lufthansa braucht, um ein One-Way-Ticket für dieselbe Verbindung zu kaufen:

Verbindung	Buchungs-Klasse	Gesammelte Meilen	Einzulösende Meilen	One-Way-Flüge für einen Freiflug	Effektiver Flugpreis ⁹⁷
FRA - LAX	Economy (Y)	8.679	60.000	6,9	87,3%
FRA - LAX	Business (C)	11.572	90.000	7,8	88,6%
FRA - SIN	Economy (Y)	9.581	80.000	8,3	89,2%
FRA - SIN	Business (C)	12.774	120.000	9,4	90,4%

Tabelle 2: Reduktion des Flugpreises durch Teilnahme an Meilenprogrammen

Quelle: Eigene Recherchen auf www.meilenrechner.com

⁹³ Vgl. Wambach, 2008.

⁹⁴ Vgl. Feisel, 2003, S. 85.

⁹⁵ findet zum Beispiel eine internationale Messe statt, sind Flüge auf Monate im Voraus ausgebucht.

⁹⁶ Im Rahmen der neuen Open-Skies Regulierungen ab März 2008 wird mit einer starken Vermehrung der angebotenen Städteverbindungen gerechnet. Folglich werden ein erhöhter Wettbewerb und sinkende Preise erwartet, Quelle: BCD, 2007, S. 17.

⁹⁷ wird berechnet als „One-Way-Flüge für einen Freiflug“ / „One-Way-Flüge für einen Freiflug + 1“. Beispiel: Für einen Freiflug FRA-LAX braucht man 6,9 bezahlte Flüge FRA-LAX, d.h. man bekommt 7,9 Flüge zum Preis von 6,9 und bezahlt demnach effektiv 87,3% vom vollen Preis.

Voraussetzung ist, dass man häufig genug fliegt, damit die Meilen nicht wieder verfallen, bevor sie eingelöst werden können.

Will man nun den Mehrwert der Business Class und die Mehrkosten für ein Ticket in derselben gegenüberstellen, sind folgende Ungleichungen aufzustellen:

Bei einem Tagflug⁹⁸:

<p>Mehrkosten für die Business Class < Opportunitätskosten für entgangene Arbeitszeit</p>

Bei einem Nachtflug⁹⁹:

<p>Mehrkosten für die Business Class < Opportunitätskosten durch geminderte Leistungsfähigkeit nach Schlafentzug</p>
--

Es wird davon ausgegangen, dass in der auf einen Tagflug folgenden Erholungsnacht die Leistungsfähigkeit wieder vollständig hergestellt wird. Ebenso wird unterstellt, dass gesundheitliche Beeinträchtigungen keinen Einfluss auf die Leistung während der Dienstreise haben, sondern „lediglich“ aufgrund der sozialen Verantwortung zu vermeiden sind.

Geht die Ungleichung auf, d.h. sind die Mehrkosten für die Business Class tatsächlich geringer als die Opportunitätskosten, ist die Business Class im Endeffekt die kostengünstigere Wahl. Es ist offensichtlich, dass man diese Ungleichung für jede einzelne Reise neu aufstellen müsste, da die Mehrkosten von den oben genannten Faktoren (Destination, Vorausbuchungsfrist, etc) abhängig sind, und die Opportunitätskosten vom Gehalt und der Produktivität des Reisenden, sowie seiner individuellen Anpassungsfähigkeit an unzureichende Schlafbedingungen oder etwa seine Kompensationsfähigkeit von Stress. Dennoch soll hier versucht werden, anhand von Beispielen und Richtwerten Erkenntnisse zu gewinnen.

Weiterhin wäre es noch möglich, die Kosten für einen Tagflug in der Business Class (Economy Class) mit einem Nachtflug in der Business Class (Economy Class) zu vergleichen. In diesem Fall müssten die Extra-Kosten für entgangene Arbeitszeit, Übernachtung und Spesen den Opportunitätskosten durch geminderte Leistungsfähigkeit

⁹⁸ Ankunft am Zielort am späten Abend; durch die frühere Abreise geht mehr Arbeitszeit verloren und es entstehen Extra-Kosten für Spesen und eine Übernachtung.

⁹⁹ Ankunft am Zielort am frühen Morgen; der Reisende hat die Nacht im Flugzeug verbracht und es liegt ein ganzer Tag vor ihm.

gegenübergestellt werden. Die Konsequenz wäre aber, dass in den Reiserichtlinien festgelegt werden müsste, wann und ob am Vortag angereist werden darf. Da die Mitarbeiter jedoch meist die keinen Vorgaben unterliegen, also frei entscheiden, ob sie am Tag des Termins oder am Vortag anreisen wollen¹⁰⁰, soll diese Frage hier nicht Untersuchungsgegenstand sein.

Eine letzte mögliche Variante wäre es, einen Nachtflug in der Business Class mit einem Tagflug in der Economy Class zu vergleichen. Wäre das Ergebnis dieser Untersuchung, dass sich Mehr- und Opportunitätskosten aufwiegen, bedeutete dies für die Reiserichtlinien, dass man dem Mitarbeiter die Wahl lässt, ob er am Vorabend in der Economy Class, oder am Morgen vor dem Termin in der Business Class anreist. Eine solche Regelung wäre jedoch in der Praxis schwierig zu handhaben, da sie zu irrationalen Entscheidungen unter den Mitarbeitern führen könnte, wenn sich diese bei der Wahl der Reisezeit durch die Beförderungsklasse beeinflussen ließen.¹⁰¹

Im folgenden soll der Mehrwert der Business Class aus Sicht der Airlines, der Reisenden und der Flugbegleiter in ihrer Rolle als objektive Beobachter dargestellt werden.

2.2.2 Beförderungsklassen

Bevor näher auf die Unterschiede zwischen der Business und der Economy Class eingegangen wird, sollen an dieser Stelle zunächst einmal die Begriffe „Buchungsklasse“ und „Beförderungsklasse“ abgegrenzt werden.

Buchungsklasse (oder Reservierungsklasse): „Instrument zur ertragsorientierten Buchungssteuerung der Kapazitätsauslastung in der Buchungsphase (...). Je niedriger die Buchungsklasse, um so geringer ist der Flugpreis und um so mehr Buchungsrestriktionen sind mit dieser Buchungsklasse verknüpft.“¹⁰²

Beispiele:	First Class:	F (full fare), A (reduced)
	Business Class:	C (full fare) D (reduced), Z (reduced)
	Economy Class:	Y (flexible fare), B (reduced), M (reduced), ...

¹⁰⁰ Vgl. Zimmermann, 2008, mündliche Aussage.

¹⁰¹ Vgl. Zimmermann, 2008, mündliche Aussage.

¹⁰² Vgl. Maurer, 2006, S. 339, Beispiele gelten für die Lufthansa – jede Airline hat ihre eigenen Buchungsklassen.

Beförderungsklasse (oder Serviceklasse): "physische Klasse, in der der Passagier an Bord befördert wird. Sie wird bestimmt durch Art und Umfang der Dienstleistungen, die eine Airline für einen Fluggast an Bord (Kabinenausstattung, Service), aber auch am Boden (Loungennutzung, Check-In und Boardingverfahren) erbringt"¹⁰³ Am weitesten verbreitet ist die Einteilung in drei Klassen: Economy, Business und First, wobei es die First Class nur auf Langstreckenflügen gibt.¹⁰⁴

Somit ist es möglich, dass Passagiere, die verschiedene Buchungsklassen gebucht haben, in derselben Beförderungsklasse sitzen. Dennoch wird der Begriff „Buchungsklasse“ häufig gebraucht, wenn eigentlich „Beförderungsklasse“ gemeint ist.

2.2.2.1 Die Business Class aus Sicht der Airlines

Bis ca. 1960 gab es nur eine Beförderungsklasse, danach setzte sich ein Zwei-Klassen-System durch: Economy und First Class. Ende der 70er Jahre kam dann die Business Class hinzu, die laut IATA in Bezug auf Sitzkomfort und Service zwischen der Economy und der First Class liegt. Bis heute gibt es jedoch keine weltweit anerkannte Definition der Business Class und den dazu gehörigen allgemeinen Standards, geschweige denn ein einheitliches Klassensystem. So haben Fluggesellschaften zwischen zwei und fünf Beförderungsklassen, die sich in der Qualität von Airline zu Airline erheblich unterscheiden.¹⁰⁵

Dabei ist die Business Class auf die Bedürfnisse von Geschäftsreisenden ausgerichtet (daher auch „Business Class“: Business (engl.) = Geschäft), während die Economy Class (economy (engl.) = Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit) auf den Geldbeutel des privaten Verbrauchers zugeschnitten ist. In den vergangenen Jahrzehnten haben die Airlines immer wieder in ihre Ausstattung investiert, um ihren Kunden den bestmöglichen Service und Komfort bieten zu können, sodass der Komfort in der Business Class heute besser ist als vor 20 Jahren in der First Class¹⁰⁶.

Bei den meisten Airlines haben sich über die Jahre gewisse Standards für die Business Class entwickelt, durch die sich die Business Class von der Economy Class unterscheidet und von denen die Passagiere sowohl während des Fluges als auch vor oder nach dem Flug

¹⁰³ Vgl. Maurer 2006, S. 340.

¹⁰⁴ Vgl. Freyer et al., 2006, S. 46.

¹⁰⁵ Vgl. Pompl, 2002, S. 220 und Langrock, 2000, S. 73.

¹⁰⁶ Vgl. Langrock, 2000, S. 78.

profitieren können. Dies gilt allerdings nur für interkontinentale Strecken, auf denen Langstreckenfluggeräte eingesetzt werden.¹⁰⁷ Zu diesen Standards zählen:

Während des Fluges:

- separates Kabinenteil
- besserer Service durch höheres Crew-Passagierverhältnis, erläutert am Beispiel des Lufthansa Airbus A330-300 (bei voller Auslastung):
 - First Class: 2 Flugbegleiter für 8 Passagiere) → 1:4
 - Business Class: 4 Flugbegleiter für 48 Passagiere) → 1:12
 - Economy Class: 4 Flugbegleiter für 165 Passagiere) → 1:41¹⁰⁸
- höherer Sitzkomfort durch
 - z.T. stufenlos elektrisch verstellbare Schlafsessel mit verbesserter Ergonomie
 - größerer Sitzabstand → mehr Beinfreiheit
 - höherer Neigungsgrad der Rückenlehne (bis zu 180°)
 - breitere Sitze
 - aufgelockerte Sitzanordnung mit weniger Sitzen pro Reihe
- Umfangreiches Verpflegungsangebot
 - größere Speisen- und Getränkeauswahl
 - Zeitpunkt des Essens z.T. selbst bestimmbar
 - z.T. von Sterne-Köchen zubereitet
- Erweitertes Unterhaltungsprogramm auf großem Bildschirm
- Stromanschluss für den Laptop und Internetzugang
- Telefon- und Fax-Service
- Service Sets (Toilettenartikel, Schlafmaske, etc.)¹⁰⁹

Der Wettbewerb zwischen den Airlines findet aber auch zunehmend am Boden statt: Dort werden den Reisenden folgende Features geboten:

Vor / nach dem Flug:

- Schnellerer Check-In durch:
 - separate Check-In-Schalter
 - Check-In via Telefon, Internet oder SMS
 - Ausstellen der Rückflug-Bordkarte bereits beim Check-In des Hinfluges

¹⁰⁷ Auf der Kurzstrecke haben alle Passagiere dieselben Sitze, wobei der mittlere Sitz frei bleibt. Der Unterschied liegt lediglich im Service.

¹⁰⁸ Mündliche Aussage eines Flugbegleiters bei der Lufthansa.

¹⁰⁹ Vgl. Langrock, 2000, S. 73ff, Pompl, 2002, S. 222, und Deutsche Lufthansa AG: Zahlen Daten Fakten 2000/2001 in: Freyer et al., 2006, S. 47.

- größere Freigepäckmenge
- schnellere Gepäckausgabe und Kofferträger
- Limousinenservice für den Transfer zum Flugzeug
- Kostenlose Loungennutzung
 - o Teilweise separat nutzbare Büros
 - o Bar mit großer Getränkeauswahl
 - o Wellnessbereiche
 - o „Arrival-Lounges“, um sich für den bevorstehenden Termin frisch zu machen
- schnellere Pass- und Sicherheitskontrollen
- kostenloses Parken am Flughafen¹¹⁰

Insbesondere in Bezug auf den Sitzkomfort hat sich in den vergangenen fünf Jahren viel getan. Diverse Airlines haben erkannt, dass die Nachfrage an Komfort auf Langstreckenflügen gestiegen ist. Da mit der Business Class das meiste Geld verdient wird – obwohl nur ca. ¼ der Passagiere in der Business Class sitzt, wird dort ca. die Hälfte des Umsatzes generiert – haben sie somit ihren Fokus auf den Ausbau dieser Klasse gelegt und viele Millionen Euro in eine komplett neue Bestuhlung investiert.¹¹¹ Einige Airlines setzten sogar auf All-Business-Class-Flüge, d.h. sie bieten auf hochfrequentierten Geschäftsreisestrecken Flüge an, auf denen es nur die Business Class gibt.¹¹² Die neue Sitzgeneration war ursprünglich für den Airbus A380 gedacht, da sich dessen Fertigstellung aber immer wieder verschoben hat, wurden sie kurzerhand in die bestehende Flotte eingebaut.¹¹³

Der Trend geht zu immer größeren Sitzabständen und breiteren und komfortableren Sesseln mit immer größerem Neigungswinkel, die sich teilweise sogar in horizontale Betten verwandeln lassen und daher auch „Lie Flat Seats“ genannt werden.¹¹⁴ Sie sind oft durch Sichtschutzwände voneinander getrennt, um den Passagieren mehr Privatsphäre zu ermöglichen. Auch die Bildschirmgröße und das Unterhaltungsangebot haben sich verbessert.¹¹⁵ Durch die neuen Sitze sollen die Passagiere von besserem Schlaf und besseren Arbeitsmöglichkeiten profitieren können. So sagt beispielsweise die British Airways in ihrer Werbekampagne, dass sie „Schlaf verkaufen“.¹¹⁶

¹¹⁰ Vgl. Langrock, 2000, S. 73, Göttert, 2005, S. 28ff, Shaw, 2004, S. 165, Pompl, 2002, S. 222 und Deutsche Lufthansa AG: Zahlen Daten Fakten 2000/2001 in: Freyer et al., 2006, S. 47.

¹¹¹ Vgl. Göttert, 2005, S. 28ff.

¹¹² Vgl. Freyer et al., 2006, S. 45 und BCD, 2007, S.18.

¹¹³ Vgl. Puppel, 2006, S.52.

¹¹⁴ Vgl. o.V., 2007b, S. 77.

¹¹⁵ Vgl. o.V., 2007c, S. 46.

¹¹⁶ Vgl. o.V., 2007c, S. 46 .

Während viele Airlines ihre neuen Sitze von externen Anbietern beziehen, hat Lufthansa mit einem Team von Produktmanagern, Ergonomen, Medizinern, Orthopäden, Flugzeugingenieuren und Schlafforschern eigene Sitze entwickelt. Diese bieten dank eines Luftkissens in der Rückenlehne, dass sich je nach Neigungswinkel mit Luft füllt oder Luft ablässt, in jeder Sitz- oder Liegeposition maximalen Komfort und passen sich an die Körperform des Passagiers an. Per Knopfdruck lassen sich vorprogrammierte, von Ergonomen empfohlene, aber auch individuelle Positionen einstellen. Der neue Sitz, der pro Stück so viel wie ein PKW der oberen Mittelklasse kostet, ist nach Angaben der Airline sogar noch leichter und reduziert somit den Treibstoffverbrauch.¹¹⁷

Aber auch, wenn der Neigungswinkel der Sitze (zwischen Sitzfläche und Rückenlehne) bei vielen Airlines inzwischen 180° beträgt, so ist die Liegeposition dennoch oft nicht horizontal, sondern um ca. 10° geneigt, wodurch man während des Schlafens unter Umständen Richtung Fußende rutschen kann.¹¹⁸ Während flache Betten in der First Class heute zum Standard gehören, haben in der Business Class bisher nur wenige Airlines „Lie Flat Seats“, darunter British Airways oder United Airlines. Die folgende Tabelle zeigt für ausgewählte Airlines den Sitzabstand, die Sitzneigung und die Liegeposition in der Business Class. Die vollständige Liste befindet sich im Anhang E.

Airline	Klasse	Sitzabstand	Sitzneigung	Liegeposition
Air France	L'Espace Affaires	155 cm	180 °	
British Airways	Club World	185 cm	180 °	
Emirates	Business Class	152 cm	k.A. °	
KLM	World Business Class	152 - 157 cm	150 - 175 °	
Lufthansa	Business Class	145 - 152 cm	180 °	
Qantas	Business Class	152 cm	180 °	
Singapore Airlines	Neue Business Class	130- 140 cm	180 °	
United Airlines	Neue Business Class	k.A.	180 °	

Tabelle 3: Sitzabstände in der Business Class

Quelle: Vorne Sitzen, 2008

¹¹⁷ Vgl. Lufthansa, 2008.

¹¹⁸ Vgl. Göttert, 2005, S. 33.

In der Economy Class hat sich in derselben Zeit hingegen wenig getan. Nur wenige Airlines, wie z.B. Lufthansa und Singapore Airlines haben auch in dieser Klasse in neue Sitze investiert.¹¹⁹ Bei den meisten Airlines rangiert der Sitzabstand in Langstreckenflugzeugen zwischen 78 und 86 cm.¹²⁰

Die neue Generation der Business Class Sessel hat unter den Airlines einen starken Wettbewerb ausgelöst, denn wenn eine Airline mit einem neuen Produkt anfängt, müssen die anderen nachziehen.¹²¹ Auf diese Weise bieten die Airlines im Vergleich zueinander keinen Mehrwert mehr, die Marktanteile bleiben dieselben. Da die Investitionskosten jedoch trotzdem gedeckt werden müssen, schlagen sie sich auf die Ticketpreise nieder. Viele Unternehmen buchten deshalb verstärkt Economy Class, weil sie sich die teuren Business Class Tickets nicht mehr leisten konnten. Das veranlasste einige Airlines dazu, eine Premium Economy Class zu entwickeln, in der die Passagiere zwar alle Vorteile der Business Class genießen, an Bord aber in weniger komfortablen Sitzen Platz nehmen. Diese neue, separat abgetrennte Klasse befindet sich meist hinter der Business Class und die Sitzabstände sind etwas größer (zwischen 94 und 100 cm)¹²² als in der Economy Class, aber bei weitem nicht so groß wie in der Business Class.¹²³ Zu den Airlines, die eine Premium Economy Class anbieten, zählen u.a. British Airways, United Airlines, Air France, Qantas und SAS.¹²⁴

2.2.2.2 Die Beförderungsklassen aus Sicht der Reisenden

Im vorigen Kapitel wurde das Angebot der Business Class vorgestellt. Um jedoch beurteilen zu können, wie die Vorteile der Business Class von den Reisenden angenommen werden und ob sie den Mehrwert als solchen empfinden, ist eine Befragung von Reisenden nötig.

Diese Befragung wurde im Rahmen der Travel Manager-Befragung durchgeführt. Die Teilnehmer wurden gebeten, Fragen zu ihren eigenen Reiseerfahrungen zu beantworten. Von den insgesamt 113 befragten Personen haben 98 (87%) bereits einen Langstreckenflug in der Economy Class absolviert, davon 37 (37,7%) privat und geschäftlich, 57 (58,2%) nur privat und 4 (4,1%) nur geschäftlich. 81 Personen (71,7%) sind auf der Langstrecke schon in der Business Class geflogen, davon 28 (34,6%) privat und geschäftlich, 20 (24,7%) nur

¹¹⁹ Vgl. Sueddeutsche, 2008.

¹²⁰ Vgl. Seatguru, 2008.

¹²¹ Vgl. Göttert, 2005, S. 28 und Puppel, 2006, S.52.

¹²² Vgl. Seatguru, 2008.

¹²³ Vgl. Shaw, 2004, S. 152ff.

¹²⁴ Vgl. Flyerwiki, 2008.

privat und 33 (40,7%) nur geschäftlich. 10 Personen haben noch nie einen Langstreckenflug erlebt.

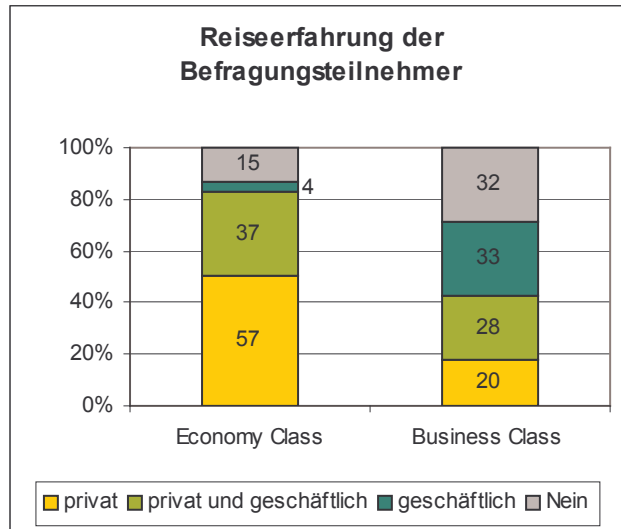


Abbildung 8: Reiseerfahrung der Befragungsteilnehmer

Quelle: eigene Darstellung, n=113

	Flug in der BC				Gesamt
	Ja, privat und geschäftlich	Ja, privat	Ja, geschäftlich	Nein	
Flug in der EC					
Ja, privat und geschäftlich	15	5	16	1	37
Ja, privat	10	15	12	20	57
Ja, geschäftlich	1	0	2	1	4
Nein	2	0	3	10	15
Gesamt	28	20	33	32	113

Tabelle 4: Reiseerfahrung der Befragungsteilnehmer

Quelle: eigene Darstellung, n=113

Es wird davon ausgegangen, dass die Tatsache, dass sich alle Reisenden beruflich mit dem Thema „Geschäftsreisen“ befassen (davon 66,4% als Travel Manager) keinen Einfluss auf die Wahrnehmung der Reiseerfahrungen hat. Auch eine Unterscheidung nach Geschlecht, Alter oder Körpergröße wurde hier nicht berücksichtigt.

Die Reisenden wurden gebeten, verschiedene Aspekte eines Langstreckenfluges mit Schulnoten zu bewerten. Dabei entspricht „1 = sehr gut“ und „6 = ungenügend“. Zu bewerten waren jeweils für die Economy und die Business Class:

- der Service an Bord
- die Schlafqualität
- der Sitzkomfort
- die Möglichkeit, an Bord zu arbeiten
- die Diskretion und
- die Leistungsfähigkeit nach dem Flug

Daraus ergaben sich folgende Durchschnittsnoten¹²⁵:

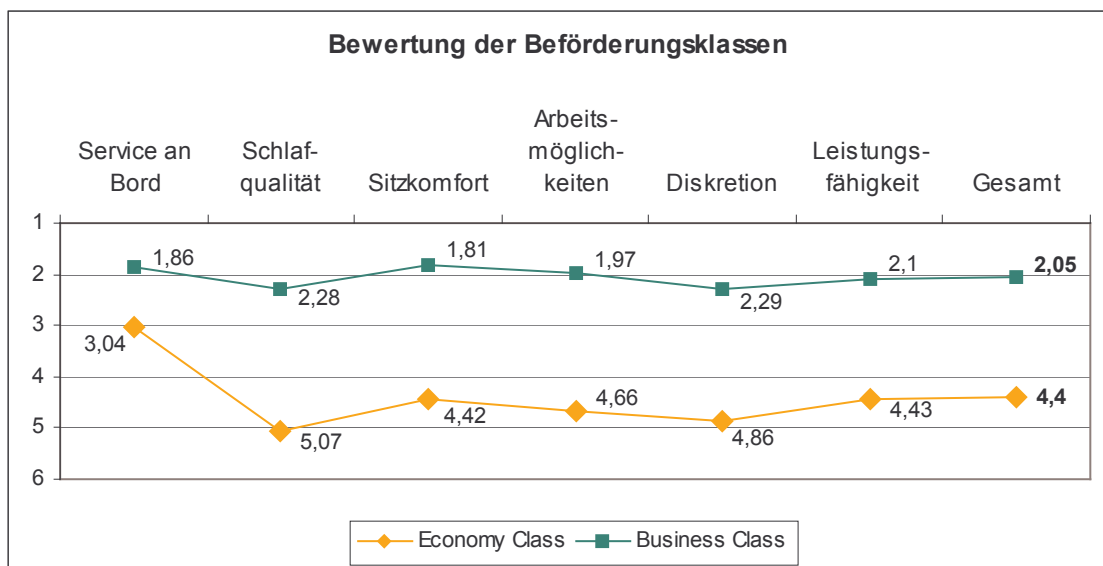


Abbildung 9: Bewertung der Beförderungsklassen

Quelle: eigene Darstellung, $n_{EC}=98$, $n_{BC}=81$

Die Business Class schneidet mit einer glatten 2 (= gut) ab, die Economy Class mit einer 4– (zwischen ausreichend und mangelhaft). Auffallend ist die positive Bewertung des Services in der Economy Class. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass die Flugbegleiter gegenüber allen Passagieren, egal in welcher Klasse, gleich freundlich und hilfsbereit sind.

Die Befragung ergab weiterhin, dass es für die Bewertung der Economy Class unerheblich ist, ob der Reisende beide Beförderungsklassen kennt oder nur die Economy Class, wie die folgende Tabelle zeigt:

¹²⁵ Die Einzelbewertungen befinden sich im Anhang B

Flug in der BC?		Service an Bord	Schlafqualität	Sitzkomfort	Arbeitsmöglichkeit	Diskretion	Leistungsfähigkeit	Gesamt
Ja (n=76)	Note	3,08	5,08	4,37	4,59	4,83	4,33	4,38
Nein (n=22)	Note	2,91	5,05	4,59	4,90	4,95	4,40	4,47
Gesamt (n=98)	Note	3,04	5,07	4,42	4,66	4,86	4,34	4,4

Tabelle 5: Bewertung der Economy Class in Abhängigkeit von der Reiseerfahrung

Quelle: eigene Darstellung, n=98

Reisende, die noch nie in der Business Class gereist sind, bewerten die Economy Class zwar geringfügig schlechter, aber nicht signifikant schlechter.

Den Reisenden wurden zwei weitere Fragen gestellt, jeweils eine zum gesundheitlichen Risiko und eine zur Leistungsfähigkeit. Auf die Frage, wie sie das gesundheitliche Risiko auf einem Langstreckenflug in der Economy Class im Vergleich zur Business Class einschätzen, antworteten die meisten (79,2%), dass sie es höher oder ein wenig höher einschätzen. Nur 13,2% glauben, es sei gleich.

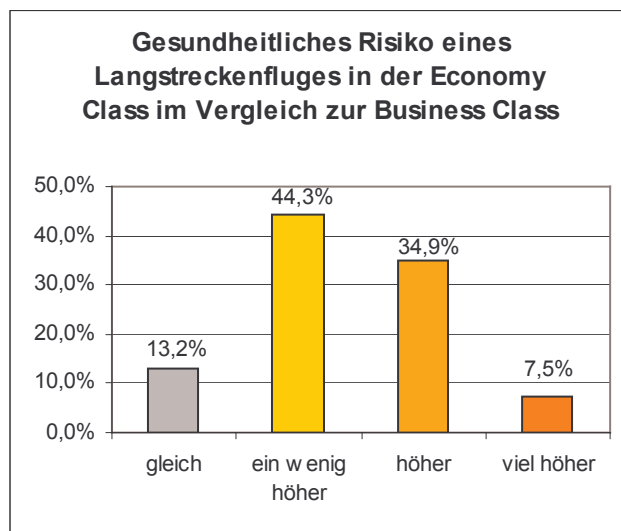


Abbildung 10: Gesundheitliches Risiko eines Langstreckenfluges in der Economy Class im Vergleich zur Business Class

Quelle: eigene Darstellung, n=106

45% der Reisenden, die bereits eine Geschäftsreise in der Economy Class absolviert haben, gaben an, dass sie schon einmal das Gefühl hatten, dass der Komfort in der Economy Class den Erfolg ihrer Geschäftsreise negativ beeinflusst hat (n=40). 49,1% der Reisenden, die die

Economy Class auf Langstreckenflügen bisher nur privat kennen (n=53), glauben, dass der Komfort negativen Einfluss auf den Erfolg ihrer Geschäftsreise gehabt hätte, wenn es eine solche gewesen wäre.

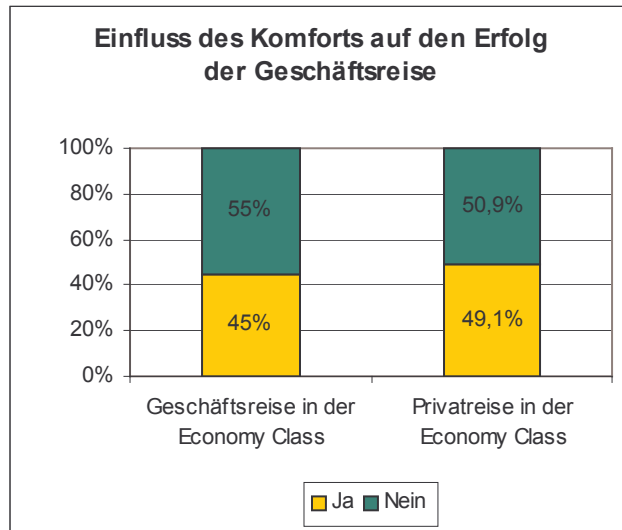


Abbildung 11: Einfluss des Komforts auf den Erfolg der Geschäftsreise

Quelle: eigene Darstellung, n=93

2.2.2.3 Die Beförderungsklassen aus Sicht der Flugbegleiter

Zuletzt soll nun die Perspektive der Flugbegleiter untersucht werden. Während die Airlines ihr Produkt „Beförderungsklassen“ lediglich anbieten und die Reisenden bei der Bewertung der Beförderungsklassen eventuell subjektiv sind, haben Flugbegleiter eine neutrale Sicht darauf, wie die Reisenden sich in den unterschiedlichen Beförderungsklassen tatsächlich verhalten, ob und wie intensiv sie auf einem Nachtflug schlafen und ob und wie viel sie auf einem Tagflug arbeiten. Zu diesem Zweck wurden im Rahmen dieser Arbeit vier Flugbegleiter gebeten, für beide Beförderungsklassen einzuschätzen, wie viel Prozent der Geschäftsreisenden auf einem Nachtflug (z.B. von Frankfurt nach Süd-Ost-Asien) wie fest schlafen, bzw. womit sie sich auf einem Tagflug (z.B. von Frankfurt in die USA) beschäftigen. Für den Tagflug wurden drei Kategorien vorgegeben:

- nichts tun (entspannen, Filme ansehen, Musik hören, sich mit dem Nachbarn unterhalten)
- sich bilden (Zeitungen oder Magazine lesen)
- arbeiten (am Laptop, Skripte bearbeiten, Diskussionen mit Geschäftspartnern)

Alle Angaben beziehen sich auf die zur Verfügung stehende Zeit zwischen den beiden Mahlzeiten, von denen jeweils eine kurz nach dem Start und die andere kurz vor der Landung erfolgt.

Man könnte meinen, es sei schwierig, die Beschäftigungsmuster der Reisenden einzuschätzen, alle vier Befragten gaben jedoch nahezu deckungsgleiche Antworten, sodass auf die Befragung weiterer Flugbegleiter verzichtet wurde. Dies ist nicht weiter erstaunlich, da ja alle Befragten denselben Zustand beschreiben.

Die Befragung ergab die folgenden Anteile (die Antworten der einzelnen Interview-Partner befinden sich im Anhang D:

		Business Class	Economy Class
Nachtflug	Anteil Schlafender	81%	48%
	Wie fest?	fest	Sehr leicht bis mittelmäßig
	Was macht der Rest?	Arbeiten oder Filme ansehen	Filme ansehen
Tagflug	Nichts tun	16%	60%
	Sich bilden	15%	19%
	arbeiten	69%	21%

Tabelle 6: Beschäftigungsmuster von Geschäftsreisenden in den verschiedenen Beförderungsklassen

Quelle: eigene Darstellung, n=4

Die Angaben sind so zu interpretieren, dass bei einer Momentaufnahme, also einem Blick in die Flugzeugkabine, beispielsweise 69% der Geschäftsreisenden auf einem Tagflug in der Business Class gerade arbeiten. Das muss aber nicht bedeuten, dass 69% die ganze Zeit arbeiten und 16% die ganze Zeit nichts tun. Vielmehr kann man die Angaben auch so verstehen, dass jeder alle Phasen durchläuft, bzw. im Schnitt 69% der Zeit arbeitet. Die Wahrheit liegt irgendwo in der Mitte, was aber an den ermittelten Durchschnittswerten nichts ändert.

Die im Rahmen dieser Befragung ermittelten Durchschnittswerte werden bei den Berechnungen im Kapitel 2.4.1 dieser Arbeit verwendet. Natürlich ist es möglich, dass der wirkliche Wert ein anderer ist, da die Angaben der Befragten aber alle im selben Bereich liegen, dürfte der wirkliche Mittelwert nicht weit von den in Tabelle 6 angegebenen Werten liegen.

Es wäre denkbar, dass sich die Flugbegleiter aus irgendeinem Grund gezwungen gefühlt haben, die Anteile zu staffeln, sodass die Business Class immer am besten abschneidet und die Economy Class immer am schlechtesten, sie wurden jedoch explizit darauf hingewiesen, jede Klasse neutral zu bewerten.

2.3 Gesundheitliche Risiken auf Langstreckenflügen

Ein Argument dafür auf Langstreckenflügen die Business Class zu erlauben, wäre es, wenn dadurch das gesundheitliche Risiko gesenkt werden könnte, denn wie bereits erwähnt, hat der Arbeitgeber eine Fürsorgepflicht gegenüber seinen Angestellten und darf deren Gesundheit nicht unnötig gefährden. Außerdem sollte der Arbeitgeber bestrebt sein, die Gesundheit seiner Angestellten zu schützen, da ihn ein Ausfall durch Krankheit viel Geld kostet. Hierzu ist es notwendig, die gesundheitlichen Risiken von Langstreckenflügen zu identifizieren und anschließend zu untersuchen, welche dieser Risiken in der Economy Class höher sind als in der Business Class.

Fast alle gesundheitlichen Beschwerden, unter denen Passagiere während eines Langstreckenfluges leiden können, sind Folgen der veränderten Luftverhältnisse, die an Bord eines Flugzeuges herrschen. Diese Veränderungen beziehen sich in erster Linie auf den Luftdruck und die Luftfeuchtigkeit und können für den Passagier eine körperliche Belastung darstellen.

Aus technisch-wirtschaftlichen Gründen herrscht in Flugzeugen bei Langstreckenflügen (also in 10.000 – 12.000m Höhe) ein Druck von ca. 0,6 bar, was einer Höhe von 2.400 – 2.500m entspricht, während der Luftdruck an der Erdoberfläche ca. 1 bar beträgt. Damit nimmt auch der Sauerstoffgehalt der Luft um 25-30% ab und dem Körper wird pro Atemzug weniger Sauerstoff zugeführt als unter normalen Bedingungen¹²⁶; folglich sinkt auch die Sauerstoffsättigung des Blutes um knapp 10%.¹²⁷ Für gesunde Reisende ist es kein Problem, sich an die veränderten Druckverhältnissen anzupassen. Aber besonders Personen mit Herz- und Kreislaufbeschwerden können das nicht; sie machen 75% der weltweit 2.500 Personen aus, die jährlich an Bord von Flugzeugen sterben.¹²⁸ Deshalb sollten Personen mit Herz- und Kreislaufkrankheiten oder kürzlich zurückliegenden Herzinfarkten Flugreisen meiden oder vorher vom Arzt ihre Flugtauglichkeit prüfen lassen.

¹²⁶ Vgl. Onmeda, 2008.

¹²⁷ Vgl. Reisemedizin, 2008.

¹²⁸ Vgl. Fit For Travel, 2008.

Durch den Unterdruck in der Umgebung nimmt das Volumen eingeschlossener Luft im Körper zu, v.a. im Darm, im Mittelohr und in den Nasennebenhöhlen. Dadurch können folgende Symptome auftreten:

- Völlegefühl, Magenschmerzen
 - o durch expandierende Luft im Magen, besonders nach blähenden Speisen oder kohlenensäurehaltigen Getränken
- Ohrenscherzen, Taubheitsgefühl und Ohrenentzündungen
 - o Bei Erkältungen oder Nasenentzündungen, wenn die Nasenschleimhaut angeschwollen ist und die eustachische Röhre blockieren, die normalerweise für einen Druckausgleich im Innenohr sorgt
- Kopfscherzen
 - o Wenn sich bei angeschwollenen Schleimhäuten die Luft in den Nasennebenhöhlen ausdehnt und zusammenzieht
- Zahnscherzen
 - o Bei laufenden Zahnbehandlungen, wenn sich die Luft in Zahnhöhlen ausdehnt und zusammenzieht.¹²⁹

Weiterhin ist die Luftfeuchtigkeit in Flugzeugen mit 10-20% sehr niedrig. Sie wird aus der Außenluft gewonnen, die in diesen Höhen sehr feuchtigkeitsarm ist, aus den Turbinen komprimiert, erhitzt und durch Filter gereinigt. Um ihren Feuchtigkeitsgehalt zu erhöhen, entzieht die trockene Luft den Passagieren nach dem Prinzip der Osmose besonders viel Flüssigkeit, v.a. über die Atmung. So verliert der Körper auf einem Flug von Frankfurt nach New York beispielsweise ca. einen Liter Flüssigkeit. Die Folgen sind:

- trockene Haut
- trockene Schleimhäute in Mund, Nase und Augen
- Durst
- Thrombose (siehe nächstes Kapitel)

Um den Flüssigkeitsverlust wieder auszugleichen, muss man auf einem Langstreckenflug doppelt so viel trinken wie unter normalen Bedingungen, allerdings keinen Tee, Kaffee oder Alkohol, weil diese Getränke entwässernd wirken¹³⁰

Weitere Symptome sind Übelkeit und Erbrechen, die besonders bei Turbulenzen auftreten können.

¹²⁹ Vgl. Onmeda, 2008 und Fit For Travel, 2008.

¹³⁰ Vgl. Fit For Travel, 2008 und Reisemedizin, 2008.

Um diesen Symptomen vorzubeugen, empfehlen Experten folgende Präventivmaßnahmen:

- lockere, bequeme Kleidung tragen
- regelmäßig aufstehen und sich bewegen
- bei Start und Landung schlucken
- bei Erkältung oder Reiseübelkeit Medikamente mitführen
- viel trinken, (ausgenommen Tee, Kaffee oder Alkohol)
- keine kohlenstoffhaltigen Getränke zu sich nehmen
- nicht zu viel essen, vor allem nichts schwer Verdauliches
- keine Kontaktlinsen tragen, weil die trockene Luft die Augen reizt¹³¹

Die Gespräche mit Flugbegleitern haben ergeben, dass gesundheitliche Zwischenfälle wie z.B. Kreislaufkollapse bei Geschäftsreisenden (unabhängig von der Serviceklasse) wesentlich seltener vorkommen als bei Touristen, da sich Geschäftsreisende verstärkt an die empfohlenen Präventivmaßnahmen halten und weitaus mehr auf Ihre Gesundheit bedacht zu sein scheinen. Sie trinken weniger Alkohol, bewegen sich mehr und versuchen auf Nachtflügen, so viel wie möglich zu schlafen. Das mag an ihrer Erfahrung und an ihrem Verantwortungsbewusstsein liegen, ihre Dienstreise erfolgreich zu absolvieren. Touristen hingegen versuchen, alles „mitzunehmen“, was im Flugpreis enthalten ist – d.h. anstatt zu schlafen sehen sie sich fünf Spielfilme an oder bestellen sich bei jedem Getränkeservice ein Glas Wein.

Alle eben beschriebenen gesundheitlichen Risiken betreffen jedoch die Passagiere der verschiedenen Beförderungsklassen in gleichem Maße. Eine Krankheit hingegen ist in Bezug auf ihr Entstehungsrisiko in den beiden Beförderungsklassen Business und Economy Class umstritten wie keine andere: die Thrombose. Deshalb soll dieser Krankheit an dieser Stelle ein eigenes Kapitel gewidmet werden, in dem Entstehung, Auswirkungen und Risiken in den verschiedenen Buchungsklassen näher untersucht werden.

2.3.1 Thrombose und Lungenembolie

Als Thrombose bezeichnet man eine Blutpfropfbildung, d.h. den Verschluss eines Gefäßes durch ein Blutgerinnsel. Es gibt verschiedene Arten von Thrombosen, gemeint ist aber meist eine tiefe Venenthrombose im Unterschenkel, Oberschenkel oder im Becken, bei der ein Blutpfropfen den Rückfluss des Blutes durch die Vene zum Herzen behindert. Thrombosen

¹³¹ Vgl. Japan Airlines, 2008.

treten zu 66% im linken Bein auf. Typische Symptome sind Schwellungen, gespannte Haut, Rötungen und starke Schmerzen.¹³²

Eine Reisthrombose entsteht durch langes, beengtes und bewegungsarmes Sitzen im Flugzeug, aber auch in anderen Verkehrsmitteln wie z.B. Reisebussen, wenn die Venen im Knie oder in der Leiste über einen längeren Zeitraum zusammengedrückt bzw. abgeklemmt werden. Dies führt zu dazu, dass der Rückstrom des Blutes zum Herzen verlangsamt und das Risiko der Bildung von Blutgerinnseln gesteigert werden.¹³³ Das Fliegen begünstigt die Bildung von Thrombosen zusätzlich dadurch, dass der Druckabfall in der Kabine eine Ausdehnung der Venenwände bewirkt, was wiederum den Blutfluss verlangsamt. Die geringe Luftfeuchtigkeit und der damit einhergehende Flüssigkeitsverlust des Körpers tragen zudem zu einer Verdickung des Blutes und somit wiederum zur Bildung von Blutgerinnseln bei. Je länger der Flug andauert und je weniger man sich währenddessen bewegt, desto langsamer wird der Blutrückstrom und desto dickflüssiger das Blut.¹³⁴ Bei mangelnder Bewegung fehlt außerdem die Muskelanspannung der Beinmuskulatur beim Gehen, die den Blutrückstrom in den Venen zum Herzen hin fördert.¹³⁵

Sobald man sich dann bewegt, kann sich das Blutgerinnsel oder ein Teil davon lösen und durch den Blutkreislauf zum Herzen geschwemmt werden. Das Herz pumpt das Blut dann in die Lungenschlagader. Da sich diese vom Herzen weg verengt, bleibt der Blutpfropfen im Gefäß stecken. Das Lungengewebe wird von der Blutzufuhr abgeschnitten und eine oft tödliche Lungenembolie entsteht.¹³⁶ Daher ist jede tiefe Venenthrombose ein Notfall, der sofort mit Heparin, einem gerinnungshemmenden Stoff, behandelt werden muss, bevor es zu einer Lungenembolie kommen kann.¹³⁷ Thrombosen und Lungenembolien sind mit 20% die häufigste Todesursache bei Patienten ohne medizinische Vorgeschichte.¹³⁸

Forscher fanden heraus, dass Langstreckenflüge das Thromboserisiko um das 2 bis 4-fache erhöhen.¹³⁹ Dabei geht man davon aus, dass Thrombosen aufgrund der beengten Sitzverhältnisse vor allem in der Economy Class auftreten, weshalb man auch von Economy-Class-Syndrom spricht. Dadurch, dass die Menschen immer größer und korpulenter werden, wird die Bewegungsfreiheit zusätzlich eingeschränkt. Aber auch Passagiere höherer

¹³² Vgl. Rosendaal, 2007 und Fit For Travel, 2008.

¹³³ Vgl. Vitanet, 2008, Reisemedizin, 2008 und Onmeda, 2008.

¹³⁴ Vgl. und Fit For Travel, 2008.

¹³⁵ Vgl. Onmeda, 2008.

¹³⁶ Vgl. Rosendaal et al., 2007, Onmeda, 2008 und Sueddeutsche, 2008.

¹³⁷ Vgl. Rosendaal et al., 2007 und Vitanet, 2008.

¹³⁸ Vgl. Feltracco et al., 2007.

¹³⁹ Vgl. Rosendaal et al., 2007 und Onmeda, 2008.

Beförderungsklassen können betroffen sein, obwohl die komfortableren Sitzverhältnisse ein Ausstrecken der Beine und mehr Bewegung ermöglichen.¹⁴⁰

Fakt ist aber auch, dass Thrombosen fast ausschließlich bei Personen auftreten, die mindestens einen Risikofaktor in sich tragen.¹⁴¹ Zu den bisher bekannten Risikofaktoren zählen:

- genetisch bedingte Blutgerinnungsstörungen
- Diabetes
- Asthma
- Rauchen
- Schwangerschaft oder eine kürzlich erfolgte Geburt
- Einnahme oraler Verhütungsmittel (Anti-Baby-Pille)
- hohes Lebensalter (ab ca. 50 Jahren)
- Übergewicht, d.h. ab einem BMI-Wert von 25¹⁴²
- Blutarmut
- Herzschwäche
- Epilepsie
- zurückliegender Schlaganfall
- kürzlich zurückliegende Operationen, besonders an den Beinen.
- Gipsverbände am Bein
- Krebserkrankungen
- zurückliegende Thromboseerkrankungen
- Krampfadern und Venenentzündungen
- Durchfall (→ hoher Flüssigkeitsverlust)¹⁴³

Personen, die einer der genannten Risikogruppen angehören, sollten vor der Reise mit ihrem Arzt sprechen und ihr persönliches Thrombose-Risiko bestimmen lassen.

Da es leichter ist, der Entstehung von Thrombosen vorzubeugen, als sie zu heilen, sollte man verschiedene Vorsorgemaßnahmen treffen:

- wann immer möglich: sich bewegen oder umherlaufen, denn Laufen regt die Blutzirkulation an
- am Platz regelmäßig Gymnastikübungen für Zehen und Füße machen

¹⁴⁰ Vgl. Onmeda, 2008 und Sueddeutsche, 2008.

¹⁴¹ Vgl. Feltracco et al., 2007.

¹⁴² BMI = Gewicht in kg / (Körpergröße in m)²

¹⁴³ Vgl. Vitanet, 2008 und Onmeda, 2008.

- viel trinken, um eine Eindickung des Blutes zu verhindern (aber weder Alkohol noch Kaffee, da diese Getränke dem Körper Wasser entziehen)
- lockere Kleidung tragen, um den Körper nicht unnötig einzuengen
- Stützstrümpfe tragen, da diese die Blutzirkulation unterstützen
- die Beine nicht übereinanderschlagen, da dadurch die Blutzirkulation unnötig beeinträchtigt wird
- vorsorgliche Behandlung mit Heparin oder ASS in Absprache mit dem Arzt¹⁴⁴

In den vergangenen Jahren wurden weltweit verschiedene Studien zum Zusammenhang zwischen Thrombose und Langstreckenflügen durchgeführt. So fanden z.B. britische Forscher im Jahre 2001 heraus, dass 10% aller Passagiere auf Langstreckenflügen symptomlose Thrombosen entwickeln.¹⁴⁵ Im September 2007 wurden von niederländischen Forschern unter der Leitung von Frits Rosendaal die Ergebnisse einer Langzeitstudie zum Thema Thromboserisiko nach Flugreisen veröffentlicht, die an dieser Stelle vorgestellt werden soll:

Ziel der Studie war es, das genaue Thromboserisiko nach Langstreckenflügen zu ermitteln, da bisher nur bekannt war, dass es 2 bis 4-mal so hoch ist wie unter normalen Bedingungen. Die Studie wurde in der Zeit vom 1. Januar 2000 bis zum 31. Dezember 2005 an 8755 Geschäftsreisenden durchgeführt. Somit ist sie für einen Vergleich in dieser Arbeit sehr gut geeignet, da Einschränkungen zur Gültigkeit in Bezug auf die Gesamtbevölkerung für den Zweck dieser Arbeit nicht berücksichtigt werden müssen. Voraussetzung für die Teilnahme war, dass der Reisende in der Vergangenheit an keiner Thrombose erkrankt war. Die Teilnehmer der Studie wurden gebeten, ein Reisetagebuch über ihre absolvierten Langstreckenflüge zu führen und eventuell auftretende Thrombosen zu melden. Dabei wurde ein Langstreckenflug als ein Flug von mindestens 4 Stunden Dauer definiert, und auftretende Thrombosen wurden bis zu einem Zeitraum von 8 Wochen nach der Reise als Folge des Fluges betrachtet. Eine Unterscheidung nach Beförderungsklassen wurde allerdings nicht berücksichtigt, ebenso wenig eine Unterscheidung nach Tag- und Nachtflügen. Während des Beobachtungszeitraumes traten insgesamt 53 Thrombosen auf, davon 22 als Folge eines Langstreckenfluges. Das entspricht einer Risikorate von 3,2, d.h. nach Langstreckenflügen treten 3,2 mal so viele Thrombosen auf wie ohne vorherigen Flug. Diese Rate entspricht einem Vorfall auf 4656 Langstreckenflügen.

¹⁴⁴ Vgl. Onmeda, 2008, Fit For Travel, 2008 und Scurr et al., 2001.

¹⁴⁵ Vgl. Jacobson et al., 2003.

In der Studie wurde weiterhin untersucht, wie hoch die Risikorate für bestimmte Risikogruppen ist, indem die dafür nötigen Parameter wie z.B. Körpergröße erfasst wurden und mit den Vorfällen in Verbindung gebracht wurden. Ausgewertet wurden die Vorfälle nach folgenden Kriterien:

- Geschlecht
- Lebensalter (< 30, 30-50, > 50)
- Einnahme von oralen Verhütungsmitteln bei Frauen unter 50 Jahren
- Körpergröße (< 1,65m, 1,65-1,85m, > 1,85m)
- Körpergewicht (BMI < 25, BMI > 25)
- Reishäufigkeit
- Flugdauer

Die folgende Tabelle zeigt die Risikorate für die untersuchten Fälle. Farblich markiert sind jeweils die Risikorate der in der Studie identifizierten Risikogruppen, d.h. diejenigen Gruppen, in denen das Thromboserisiko größer ist als das ermittelte generelle Thromboserisiko auf Langstreckenflügen von 3,2. Die originalen Tabellen der Studie befinden sich im Anhang G.

Kategorie	Risikorate	1 Vorfall pro x Flüge
Nicht geflogen gesamt	1,0	Vergleichswert
Geflogen gesamt	3,2	4.656
Männer	2,7	5.882
Frauen	4,4	2.864
< 30 Jahre	4,9	2.671
30-50 Jahre	3,1	4.908
>50 Jahre	2,9	5.198
Keine Einnahme der Pille	2,3	4.938
Einnahme der Pille	6,6	1.808
< 165 cm	6,3	2.036
165-185 cm	2,4	6.281
> 185 cm	3,6	4.561
BMI < 25	1,9	7.423
BMI > 25	4,7	3.301
1 oder 2 Flüge in 8 Wochen	2,6	-
3 oder 4 Flüge in 8 Wochen	4,4	-
5 oder mehr Flüge in 8 Wochen	7,2	-
0-4 Stunden Flugdauer	0,5	106.667
4-8 Stunden Flugdauer	2,3	9.254
8-12 Stunden Flugdauer	2,2	6.317
12-16 Stunden Flugdauer	5,2	1.887
Mehr als 16 Stunden Flugdauer	5,9	1.264

Tabelle 7: Thromboserisiko in Abhängigkeit von verschiedenen Parametern

Quelle: in Anlehnung an Rosendaal et al., 2007

Einschränkend merken die Forscher an, dass das unerwartet geringe Risiko bei über 50-jährigen dadurch begründet werden kann, dass in der Studie nur Erstfälle von Thrombose erfasst wurden, was gleichzeitig den höheren Anteil bei Passagieren unter 30 Jahren erklärt.¹⁴⁶ Der hohe Frauenanteil wiederum wird dadurch begründet, dass die eigentlichen Risikofaktoren die Einnahme der Pille und die kleine Körpergröße sind, die beide hauptsächlich (bzw. bei der Pille ausschließlich) auf Frauen zutreffen. Ärzte weisen wiederum darauf hin, dass ein erhöhtes Thromboserisiko bei Einnahme der Pille nur in Kombination mit Rauchen besteht.¹⁴⁷

Das erhöhte Risiko bei großen Menschen ist bekannt: Sie haben nicht genug Platz für ihre Beine und können sie nicht richtig ausstrecken. Als wichtige Erkenntnis der Studie wird jedoch angesehen, dass besonders kleine Menschen stark thrombosegefährdet sind. Hierfür wird eine plausible Begründung abgegeben: Ihre Beine sind so kurz, dass ihre Füße den Boden entweder gar nicht berühren oder die Beine nur wenig ausgestreckt werden können, sodass die Venen in den Kniekehlen stark eingeknickt werden. Auch übergewichtige Personen sind stärker thrombosegefährdet als normalgewichtige.

Als weitere Risikogruppe wurden Vielflieger identifiziert. Ab 3 oder 4 Flügen in 8 Wochen, d.h. einem Flug alle 2 bis 3 Wochen, steigt das Thromboserisiko rapide an. Auch die Flugdauer spielt eine erhebliche Rolle: Ab 10 bis 12 Stunden Flugdauer steigt die Zahl der Thrombosefälle. Dabei treten 55% der Vorfälle innerhalb von zwei Wochen nach dem Flug auf.¹⁴⁸

In der Studie blieben einige Risikofaktoren unberücksichtigt. So hätte man beispielsweise ohne weiteres die medizinische Vorgeschichte der Probanden erfassen können, oder die Tatsache, ob sie Raucher sind. Auch die Frage, ob es sich bei dem Flug, der die Thrombose verursacht hat, um einen Tag- oder einen Nachtflug handelte, wäre interessant gewesen, denn es ist davon auszugehen, dass Tagflüge ungefährlicher sind, da es dem Reisenden leichter möglich ist, regelmäßig aufzustehen und umherzulaufen, während er auf einem Nachtflug stundenlang in seinem Sitz verharrt und versucht zu schlafen (bzw. tatsächlich schläft), wodurch die Knie über einen weitaus längeren, ununterbrochenen Zeitraum eingeknickt sind.

¹⁴⁶ Wer seit dem Eintreten ins Berufsleben auf Geschäftsreisen ginge und bisher noch keine Thrombose erlitten habe, würde dies auch in Zukunft nicht tun.

¹⁴⁷ Vgl. Netdoktor, 2008.

¹⁴⁸ Vgl. Rosendaal et al., 2007.

2.3.2 Stress

Ein letzter gesundheitlicher Risikofaktor, von dem man in der Economy Class unter Umständen stärker betroffen ist als in der Business Class, ist Stress. „Stress bezeichnet zum einen durch spezifische äußere Reize (Stressoren) hervorgerufene psychische und physiologische Reaktionen bei Tieren und Menschen, die zur Bewältigung besonderer Anforderungen befähigen, und zum anderen die dadurch entstehende körperliche und geistige Belastung.“¹⁴⁹ Stress kann durch die verschiedensten Faktoren ausgelöst werden, von denen mehrere bei Langstreckenflügen auftreten, darunter Zeitmangel, Lärm, Leistungsdruck und große Verantwortung, Störung des Schlaf-Wach-Rhythmus, Schlafentzug oder Reizüberflutung. So ist der Geräuschpegel in der Economy Class durch einen höheren Anteil an Kindern beispielsweise höher, die Sitze sind enger, die Wartezeiten vor und nach dem Flug anstrengender durch größere Menschenmassen, etc. Zudem sind Geschäftsreisen in den letzten Jahren immer kürzer geworden (von 2,6 Tagen im Jahre 2003 auf 2,2 Tage im Jahre 2006) – man geht davon aus, dass dadurch auch der Stress auf Reisen zugenommen hat.¹⁵⁰ Der „2007 National Business Travel Monitor“ ergab, dass insgesamt 23% der Geschäftsreisenden Reisen als Stress empfinden,¹⁵¹ darunter v.a. Vielflieger ab einer Reisehäufigkeit von 13 Reisen pro Jahr.¹⁵²

Folgen von Stress gehen bei Erwachsenen von Haarausfall, Hautausschlag oder Vergesslichkeit über (vorübergehende) Impotenz, Schwächung des Immunsystems oder Verdauungsbeschwerden bis hin zu einer beschleunigten Alterung des gesamten Organismus, Venenverkalkung, Bluthochdruck und einem erhöhten Schlaganfall- und Herzinfarkttrisiko.¹⁵³

Deshalb sollten Vielflieger und Mitarbeiter, die schon im beruflichen Alltag erhöhtem Stress ausgesetzt sind, wie z.B. außertariflich Angestellte oder Führungspersonen, auf Langstreckenflügen nicht noch zusätzlich belastet werden.

¹⁴⁹ Vgl. Wikipedia, 2008°.

¹⁵⁰ Vgl. Jürs, 2007a, S. 39.

¹⁵¹ Vgl. Mobilitymanager, 2008.

¹⁵² Vgl. Böheim, 2005, S. 111.

¹⁵³ Vgl. Stern, 2008 und Wikipedia, 2008a.

2.3.3 Mindestanforderungen an die Reisebedingungen auf einen Langstreckenflug unter gesundheitlichen Aspekten

Aus den Erkenntnissen über das gesundheitliche Risiko von Langstreckenflügen lassen sich nun Mindestanforderungen für die Reisebedingungen von Geschäftsreisen ableiten, unter der Berücksichtigung, dass die Gesundheit der Mitarbeiter nicht mehr als nötig gefährdet werden darf. Die Recherchen im Rahmen dieser Arbeit haben ergeben, dass die meisten gesundheitlichen Risiken auf Langstreckenflügen die Passagiere aller Beförderungsklassen in gleichem Maße betreffen, mit Ausnahme von Stressbildung und Thrombose, deren Risiko bei eingeknickter Sitzhaltung, also in der Economy Class, besonders hoch ist. Da der Langstreckenflug an sich nicht zu verhindern ist, muss in Bezug auf Thrombosen von einem Standardrisiko von 3,2 gegenüber dem Verzicht auf den Flug ausgegangen werden. Zu schützen sind deshalb vor allem die Risikogruppen, bei denen das Thromboserisiko diesen Faktor von 3,2 signifikant übersteigt. Denn fest steht, dass, egal welcher Risikogruppe man angehört, ein Flug in der Business Class mit mehr Bewegungsfreiraum beim Sitzen und somit der Möglichkeit, die Beine auszustrecken, das Thromboserisiko senkt; vorausgesetzt, der Mitarbeiter ist sich seines Risikofaktors bewusst und berücksichtigt an Bord thrombosevorbeugende Maßnahmen (z.B. regelmäßiges Umherlaufen und viel trinken).

Der Schutz aller Risikogruppen ist jedoch nicht möglich, da die Zugehörigkeit zu einigen dieser Gruppen selbst herbeigeführt ist. Würde man z.B. Rauchern gestatten, in der Business Class zu fliegen, wäre dies eine Diskriminierung von Nichtrauchern. Auch über die Eigenverschuldung diverser thromboserisikosteigernder Krankheiten lässt sich streiten, wenn sie zum Beispiel die Folge jahre- oder jahrzehntelangen Bewegungsmangels oder falscher Ernährung sind. Deshalb ist dieses Thema äußerst sensibel zu behandeln, damit in den Reiserichtlinien keine diskriminierenden Regeln verankert werden.

In der eben vorgestellten Studie wurden folgende Risikogruppen identifiziert:

- Frauen (allerdings begründet durch die durchschnittlich kleinere Körpergröße und die eventuelle Einnahme oraler Verhütungsmittel)
- junge Menschen (allerdings eingeschränkt durch die Tatsache, dass Patienten mit vorangegangener Thrombose von der Studie ausgeschlossen wurden – im Normalfall ist das Thromboserisiko bei Personen über 50 erhöht)
- Frauen, die orale Verhütungsmittel einnehmen
- Personen, die kleiner als 1,65m oder größer als 1,85m sind
- Übergewichtige
- Vielflieger ab 3 Flügen in 8 Wochen

Als weiterer Risikofaktor gelten Langstreckenflüge ab 10-12 Std. Flugdauer, sowie Nachtflüge.

Im jedem Fall ist es sinnvoll, entweder eine Klausel in die Flugklassenfestlegung aufnehmen, dass bei Vorlage eines ärztlichen Attests und nach Rücksprache mit dem Betriebsarzt die Business Class gebucht werden darf, oder aber eine solche Regelung stillschweigend anzuwenden, um die Mitarbeiter nicht auf „dumme Gedanken“ zu bringen. Hierzu kann man dem Betriebsarzt bei seiner Diagnose entweder freie hand lassen, oder man setzt sich mit den Verantwortlichen zusammen und bespricht, bei welchen Krankheitsbildern die Business Class „verordnet“ werden darf, damit es nicht zu Missverständnissen kommt. Gespräche mit Travel Managern, in deren Unternehmen eine solche Regelung bereits praktiziert wird, haben jedoch ergeben, dass bei der Umsetzung keine Probleme auftreten, zumal sich Mitarbeiter für gewöhnlich nur in akuten Fällen um ein Attest bemühen und an den Betriebsarzt wenden.

Da die Einnahme der Pille und Übergewicht in den meisten Fällen freiwillige Faktoren sind, kann man hier keine Unterscheidung machen, zumal das Gewicht rein theoretisch immer um die „BMI=25“-Marke pendeln könnte.

Eine „Nacht-Flug-Regelung“ ist schwierig, da die meisten Strecken als Tag- und als Nachtflug angeboten werden und eine solche Regelung die Buchungsentscheidung des Mitarbeiters beeinflussen könnte. Sollte das Unternehmen sie aber für umsetzbar halten, ist es durchaus eine angebrachte Alternative. Man könnte eine solche Regelung auch probeweise für einen bestimmten Zeitraum testen und dokumentieren, ob ein Erfolg erkennbar ist und wie das Buchungsverhalten sich verändert. Ist man mit dem Ergebnis zufrieden, behält man die Regelung bei, bringt sie keinen merklichen Erfolg, lässt man sie wieder fallen.

Zu den Faktoren, die in den Reiserichtlinien problemlos berücksichtigt werden können, da sie in keinem Fall selbst „verschuldet“ sind, zählen die Körpergröße und das Lebensalter, sowie die Reishäufigkeit und die Flugdauer. So wäre es empfehlenswert, besonders kleinen und besonders großen Menschen einen Flug in der Business Class zuzugestehen. Auch älteren Mitarbeitern, z.B. ab dem 50. Lebensjahr, könnte man die Business Class gestatten, zumal jeder einmal dieses Alter erreicht. Bei älteren Personen nimmt auch die Anfälligkeit für Rückenschmerzen zu und die Anpassungsfähigkeit an andere Zeitzonen, sowie die Fähigkeit, Stress zu kompensieren, ab.

Vielflieger sind in jedem Fall zu schützen, spätestens ab einer Reisehäufigkeit drei interkontinentalen Reisen in acht Wochen. Dürfen sie Business Class fliegen, bleibt ihnen zudem eine Menge Stress erspart. Auch Mitarbeitern, die im Berufsalltag ohnehin schon viel Stress haben – für gewöhnlich Führungskräfte und außertarifliche Angestellte, da diese viele Termine und lange Arbeitszeiten haben – sollte zusätzlicher Stress durch Reisen in der Economy Class erspart bleiben, um Langzeitschäden zu vermeiden.

Und zuletzt erhöht auch eine lange Flugdauer das Thromboserisiko, weshalb man spätestens ab einer Flugdauer von 10-12 Std. aus gesundheitlichen Gründen die Business Class gestatten sollte.

Wenn es nicht möglich ist, allen Mitarbeitern die Business Class zu erlauben, so sollte man sich als Unternehmen doch dessen bewusst sein, dass man unter Umständen Mitarbeiter mit erhöhtem Thromboserisiko, sei es nun selbst verschuldet (wie z.B. bei Rauchern) oder nicht, in die Economy Class setzt. Deshalb ist es eine wichtige Aufgabe des Unternehmens, seine Mitarbeiter darüber aufzuklären, mit welchen Faktoren man besonders anfällig für Reisethrombosen ist und wie man sich auf Langstreckenflügen vor einer Thrombose schützen kann.

2.4 Beförderungsklassen unter wirtschaftlichen Aspekten

Unabhängig von der Fürsorgepflicht und der Verantwortung in Bezug auf die Gesundheit der Mitarbeiter gibt es noch zwei wirtschaftliche Gründe, weshalb es sich für ein Unternehmen unter Umständen rentieren könnte, einen Mitarbeiter in der Business Class fliegen zu lassen:

- 1) Wenn der Mitarbeiter auf einem Tagflug in der Business Class so viel besser arbeiten könnte, dass die Kosten für die entgangenen Arbeitsstunden in der Economy Class im Vergleich zur Business Class die Mehrkosten für das teurere Ticket übertreffen. Dabei wird davon ausgegangen, dass die auf den Flug folgende Nacht vor dem Termin am nächsten Tag die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters wieder vollständig herstellt.
- 2) Wenn ein Nachtflug in der Economy Class die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters in dem Maße reduzieren würde, dass die dadurch entstehenden Schäden, wie z.B. nicht abgeschlossene Verträge oder verlorene Kunden wesentlich höher wären, als die Mehrkosten für ein teureres Ticket.

Da Mitarbeiter für gewöhnlich keine Vorschriften haben, ob sie am Tag des Termins oder am Vorabend anreisen, sondern man sich auf ihr unternehmerisches Handeln verlässt, eine möglichst kurze Abwesenheit vom Arbeitsplatz anzustreben, soll an dieser Stelle nicht berücksichtigt werden, wie viele Arbeitsstunden durch eine Anreise am Vorabend im Vergleich zu einer Anreise am Tag des Termins verloren gehen. Möchte man als Unternehmen eine lange Abwesenheit vom Arbeitsplatz jedoch bewusst unterbinden, wäre es durchaus eine Lösung, für Nachtflüge die Business Class und für Tagflüge die Economy Class vorzuschreiben und somit das Buchungsverhalten der Mitarbeiter zu beeinflussen.

Im folgenden sollen nun anhand von Beispielen zunächst die Opportunitätskosten für Tagflüge, anschließend die für Nachtflüge ermittelt werden. Flüge nach Australien werden dabei nicht berücksichtigt, da sie im Geschäftsreisealltag erstens selten vorkommen und zweitens so lang sind, dass hier schon aus gesundheitlichen Gründen die Business Class angebracht wäre.

2.4.1 Opportunitätskosten eines Tagfluges / Arbeitsmöglichkeiten auf einem Langstreckenflug

Um die Opportunitätskosten eines Tagfluges zu ermitteln, muss man die Mehrkosten für ein Ticket in der Business Class den Mehrkosten durch entgangene Arbeitszeit in der Economy Class gegenüberstellen. Dazu benötigt man folgende Parameter:

- den Mehrpreis der Business Class
- die entgangene Arbeitszeit in Stunden und
- den Stundenlohn des entsprechenden Mitarbeiters

Wie schon in Kapitel 2.2.1 beschrieben, ergibt sich daraus folgende Ungleichung:

Mehrkosten der Business Class < entgangene Arbeitszeit x Stundenlohn
--

Unterstellt man einem geschäftsreisenden Abteilungsleiter je nach Branche, Unternehmensgröße und Abteilung ein Brutto-Gehalt von 80.000 bis 120.000¹⁵⁴ Euro im Jahr, so kommt man bei 220 Arbeitstagen im Jahr (365 Tage abzüglich Wochenenden, ca. 10 Feiertagen und 30 Urlaubstagen) und einer 40-Stundenwoche auf einen Stundenlohn von 45-68 Euro.

¹⁵⁴ Vgl. Managermagazin, 2008.

Die entgangene Arbeitszeit lässt sich ermitteln, indem man für verschiedene Flugstrecken die gesamte zur Verfügung stehende Zeit ermittelt und dann vergleicht, wie viele Stunden davon jeweils zum Arbeiten genutzt werden. Dabei wird davon ausgegangen, dass pro Flug 3-4 Stunden für Start und Landung und für Mahlzeiten entfallen. Außerdem sind Umsteigeverbindungen gesondert zu betrachten: hier wird die gesamte Reisedauer zwar sogar verlängert, die effektiv nutzbare Zeit zum Arbeiten durch je einen zusätzlichen Start und eine zusätzliche Landung sowie meist eine zusätzliche Mahlzeit (auf dem Zubringerflug) verkürzt. Dafür kann man als Reisender in der Business Class am Umsteige Flughafen in der Lounge arbeiten – vorausgesetzt, die Umsteigezeit ist großzügig bemessen. Die Arbeitsphase bei einer Umsteige Verbindung wird außerdem in drei Teile geteilt (erster Flug, Umsteigezeit, zweiter Flug), sodass davon auszugehen ist, dass der Reisende dadurch insgesamt einen Nachteil hat.

In der Befragung der Reisenden wurden die Arbeitsmöglichkeiten in der Business Class mit 1,97 und die Diskretion mit 2,29 bewertet (gut), während sie in der Economy Class die Noten 4,66 und 4,86 erhielten (mangelhaft). Erklärungsansätze für die mangelnde Diskretion sind die engen Sitzabstände („der Nachbar liest mit“); die besseren Arbeitsmöglichkeiten in der Business Class lassen sich einerseits durch das Vorhandensein von Stromanschlüssen und Internet erklären, andererseits durch die größeren Sitzabstände – denn wenn man in der Economy Class mit angewinkelten Armen am Laptop arbeiten muss, ist das auf Dauer anstrengend.

Die Flugbegleiterinterviews ergaben, dass der durchschnittliche Geschäftsreisende auf einem Tagflug in der BC 69% der Zeit arbeitet, während er in der Economy Class nur 21% der Zeit arbeitet. Die Kategorie „sich bilden“ wird dabei nicht zur Arbeitszeit gezählt, da der Reisende von seinem so erworbenen Wissen zwar bei der Arbeit profitieren kann, Zeitungen und Zeitschriften aber im Normalfall nicht während der Arbeitszeit liest. Die Kategorie wurde den Flugbegleitern allein deshalb vorgegeben, damit sie diese nicht fälschlicherweise zur Arbeitszeit zählen.

Betrachtet man nun ausgewählte Flugstrecken, so lässt sich ermitteln, wie viel Zeit dem Reisenden theoretisch zur Verfügung steht und wie viel er davon tatsächlich nutzt. Zu diesem Zweck wurden für verschiedene beliebte Geschäftsreiseziele Flugverbindungen herausgesucht, die jeweils in Frankfurt am Main starten und abends, d.h. ca. zwischen 18:00 und 23:00 Uhr am Zielort ankommen. Als Anreisetag wurde Dienstag, der 15.4.2008 gewählt, sodass das fiktive Meeting am Mittwoch, dem 16.4.2008 vormittags stattfindet. Die Daten wurden am 5.1.2008 bei www.opodo.de abgerufen. Umsteigeverbindungen wurden

akzeptiert, wenn sich dadurch die Gesamtreisezeit nicht um mehr als drei Stunden verlängert hat. Bei Umsteigeverbindungen wird der Zubringerflug nicht als Arbeitszeit berücksichtigt, ebenso wenig die Umsteigezeit von meist nur gut einer Stunde (da nur Verbindungen mit kurzer Umsteigezeit zugelassen wurden). Da in den hier untersuchten Beispielen Umsteigeverbindungen meist über europäische Hauptstädte wie London (British Airways), Paris (Air France), Wien (Austrian) oder Amsterdam (KLM) gehen, die alle relativ nah an Frankfurt liegen, verlängert oder verkürzt sich die Flugdauer des Langstreckenfluges dadurch nur unerheblich.

Für Start, Landung und Mahlzeiten werden jeweils 3-4 Stunden von der Gesamtflugzeit abgerechnet (bei kürzeren Flügen weniger, bei längeren Flügen mehr); die zum Arbeiten verfügbare Zeit zwischen den beiden Mahlzeiten wird auf volle halbe Stunden gerundet.

Die folgende Tabelle zeigt für ausgewählte Flugdauern die zur Verfügung stehende und tatsächlich genutzte Flugdauer:

Flugdauer ¹⁵⁵	Ziele	Mögliche Zeit zum Arbeiten	Genutzte Arbeitszeit in der BC (69%)	Genutzte Arbeitszeit in der EC (21%)	Differenz / Mehrarbeit in der BC (48%)
6 Std.	Dubai	3 Std.	2,07 Std.	0,63 Std.	1,44 Std.
7 Std.	Bombay	4 Std.	2,76 Std.	0,84 Std.	1,92 Std.
8 Std.	New York	5 Std.	3,45 Std.	1,05 Std.	2,40 Std.
9,5 Std.	Johannesburg	6 Std.	4,14 Std.	1,26 Std.	2,88 Std.
11 Std.	Sao Paulo	7 Std.	4,83 Std.	1,47 Std.	3,36 Std.
12 Std.	Los Angeles, Mexico City, Singapur	8 Std.	5,52 Std.	1,68 Std.	3,84 Std.

Tabelle 8: Reale Arbeitszeit auf Langstreckenflügen

Quelle: eigene Darstellung

An dieser Stelle sei noch einmal betont, dass es sich bei den tatsächlich genutzten Arbeitszeiten lediglich um geschätzte Durchschnittswerte aufgrund der Beobachtung von Flugbegleitern und der Bewertung von Reisenden handelt. Es ist durchaus möglich, dass ein einzelner Mitarbeiter sogar auf die Mahlzeiten verzichtet und selbst in der Economy Class die ganze Zeit arbeitet, während ein Passagier der Business Class die ganze Zeit Filme ansieht. Es wird aber davon ausgegangen, dass die hier genannten Werte realistisch sind.

¹⁵⁵ bei Umsteigeverbindungen wird hier die Flugdauer des Langstreckenfluges angegeben, nicht die gesamte Flug- oder Reisedauer.

Multipliziert man nun diese Differenz, also die Stunden, die man in der Business Class aufgrund der besseren Arbeitsbedingungen effektiv mehr arbeiten kann als in der Economy Class, mit dem Stundenlohn eines Abteilungsleiters, so dürfte ein Business Class Flug nach Los Angeles beispielsweise nur 172,80€ bis 261,12€ mehr kosten als ein Flug ein der Economy Class ($3,84 \times 45,00\text{€}$ bzw. $68,00\text{€}$), damit sich der Ticketpreis für die Business Class gegenüber den Opportunitätslohnkosten in der Economy Class rentiert. Bei einem Flug nach New York mit maximal fünf möglichen Arbeitsstunden wären es 108,00€-163,20€ ($2,4 \times 45,00\text{€}$ bzw. $68,00\text{€}$). Würde der Mitarbeiter in der Business Class die gesamte zur Verfügung stehende Zeit zwischen den Mahlzeiten zum Arbeiten nutzen und in der Economy Class aufgrund der schlechten Arbeitsbedingungen gar nicht arbeiten können, dürfte ein Flug nach Los Angeles oder Singapur in der Business Class maximal 360,00€ - 544,00€ mehr kosten als in der Economy Class ($8 \times 45,00\text{€}$ bzw. $68,00\text{€}$), damit sich der Preis rentiert – aber das ist ja nicht der Fall, denn weder arbeitet der Economy Class Passagier gar nicht, noch der Business Class Passagier die ganze Zeit.

Die Differenzbeträge sehen aber in der Realität leider oft anders aus. So ist es schon eine Seltenheit, ein Business Class Ticket zu ergattern, das nur 300€ teurer ist als ein Economy Class Ticket. Der Regelfall sind eher 500€ bis zu mehreren 1000€ Preisunterschied.¹⁵⁶

Die folgende Tabelle zeigt einige Preisbeispiele für ausgesuchte Strecken. Die hier genannten Preise enthalten weder Firmenraten noch sonst irgendwelche Rabatte, gelten dafür aber für eine Vorausbuchungsfrist knapp über drei Monaten. Es ist dringend zu beachten, dass es sich ausschließlich um Beispiele handelt – die Realität kann von den hier angegebenen Preisen weit entfernt liegen. Auch eine Destination wenige 100km von der im Beispiel genannten entfernt kann eine ganz andere Preisstruktur aufweisen, weil zum Beispiel der Wettbewerb unter den Airlines auf der Strecke größer oder kleiner ist.

¹⁵⁶ eigene Recherche auf www.opodo.de und www.bcd-travel.de am 5.1.2008.

Ziel	Airline	via ¹⁵⁷	Preis BC	Preis EC	Differenz	Mehrarbeit in der BC	Differenz pro Mehrarbeitsstunde
Los Angeles	Air France	Paris	2900€	1775€	1125€	3,84 Std.	292,97€/Std.
Mexico City	Air France	Paris	2700€	2040€	660€	3,84 Std.	171,88€/Std.
New York	KLM / BA	Amsterdam	2300€	1500€	800€	2,40 Std.	333,33€/Std.
Sao Paulo	TAM / TAP	Lissabon	2960€	1555€	1405€	3,36 Std.	418,15€/Std.
Johannesburg	Air France	Paris	2550€	2155€	395€	2,88 Std.	137,15€/Std.
Dubai	Emirates	-	2600€	1050€	1550€	1,44 Std.	1076,38€/Std.
Bombay	Austrian	Wien	2900€	1370€	1530€	1,92 Std.	792,87€/Std.
Singapur	Qantas	-	4650€	1100€	3550€	3,84 Std.	924,48€/Std.

Tabelle 9: Die Mehrkosten der Business Class

Quelle: eigene Darstellung

Eine erste Erkenntnis aus der Tabelle ist, dass es auf kurzen Langstrecken von 6 oder 7 Stunden Flugdauer, wie z.B. nach Dubai, unwahrscheinlicher ist, dass sich die Business Class unter wirtschaftlichen Aspekten rentiert, als auf langen Langstrecken, da die effektive Zeit zum Arbeiten hier so kurz ist, dass die Opportunitätskosten pro Stunde sehr hoch sein müssen, um die Mehrkosten der Business Class auszugleichen.

Aus der Tabelle wird weiterhin ersichtlich, dass ein Mitarbeiter einen Stundenlohn von mindestens 137€¹⁵⁸ und somit ein Jahresgehalt von mindestens 250.000€ haben müsste, damit es sich unter reiner Betrachtung der opportunen Lohnkosten rentiert, die Business Class zu buchen – und das auch nur auf ausgewählten Strecken. Ein solches Gehalt entspricht aber eher dem Gehalt eines Top-Managers als dem eines normalen Angestellten. Also könnte man schlussfolgern, dass die mögliche Mehrarbeitszeit in der Business Class die Mehrkosten für ein Ticket in derselben nicht aufwiegt, vorausgesetzt, man betrachtet bei den Opportunitätskosten nur den Lohn des Mitarbeiters.

Anders sieht es allerdings aus, wenn man auch die opportunen Produktivitätskosten in die Rechnung mit einbezieht, d.h. den Beitrag am Umsatz eines Unternehmens, an dessen Erwirtschaftung ein Mitarbeiter pro Stunde beteiligt ist, und den er nicht leisten kann, wenn er untätig in der Economy Class sitzt. Auf diese Weise müsste man zum Stundenlohn des Mitarbeiters, den das Unternehmen während der Reisezeit ohne Gegenleistung aufbringen muss, weil der Mitarbeiter in der Economy Class nicht arbeiten kann, außerdem noch

¹⁵⁷ bei Umsteigeverbindungen.

¹⁵⁸ Beispiel Johannesburg – der Wert könnte bei anderen Zielen noch niedriger sein – eher wird er aber höher sein.

erhebliche Umsatzeinbußen hinzurechnen. Somit würden die kritischen Stunden-Opportunitätskosten, die nötig sind, damit sich die Business Class aus wirtschaftlicher Sicht lohnt, möglicherweise erreicht. Nur über die Opportunitätskosten des Stundenlohns eines Mitarbeiters lassen sich die Mehrkosten eines Business Class Fluges jedoch nicht decken.

Daraus ergibt sich die Frage, wie man diese Opportunitätsproduktivität berechnen kann, sowie die Frage, ob dieser Wert für jeden Mitarbeiter gleich ist, weil jeder seinen Beitrag zum Umsatz des Unternehmens leistet, oder ob er für manche Abteilungen und Mitarbeiter höher, für andere niedriger ist. Diese zweite Frage muss jedes Unternehmen für sich selbst beantworten. Da aber beispielsweise selbst eine Fertigungsabteilung, in der man Produktstückzahlen und den dazugehörigen Umsatz einem Mitarbeiter direkt zurechnen könnte, nicht „funktionieren“ würden, wenn nicht im Hintergrund die Materialeinkäufer, die Gehaltsabrechnung, der Vertrieb etc. stünden, ist es sinnvoller, den Gesamtumsatz des Unternehmens gleichmäßig auf alle Mitarbeiter aufzuteilen.¹⁵⁹ Man würde also den Jahresumsatz eines Unternehmens durch die Anzahl der Mitarbeiter teilen und diesen Pro-Kopf-Jahresumsatz dann auf eine Stunde herunterbrechen (indem man ihn durch 220 Arbeitstage und 8 Arbeitsstunden pro Tag teilt). Dabei ist zu beachten, dass aus diesem Pro-Kopf-Stundenumsatz auch der Stundenlohn des Mitarbeiters bezahlt wird, den man ja nicht doppelt veranschlagen möchte. Folglich sollte man den Jahresumsatz zuerst um die gesamten Lohnkosten reduzieren, die Differenz dann auf den Pro-Kopf-Stundenumsatz herunterbrechen und den Stundenlohn des Geschäftsreisenden (der mit großer Wahrscheinlichkeit höher ist als der durchschnittliche Stundenlohn innerhalb des Unternehmens) hinterher wieder addieren. Dieser um Lohnkosten reduzierte Pro-Kopf-Stundenumsatz enthält dann den stündlichen Beitrag eines Mitarbeiters zu den Umsatz-, Vertriebs-, und Verwaltungskosten, sowie zu betrieblichen Aufwendungen, Zinsen, Steuern und zuletzt auch zum Betriebsergebnis (vgl. Gewinn- und Verlustrechnung). Die Ungleichung, mit der man ermitteln kann, ob sich die Business Class auf einem Tagflug gegenüber der Economy Class unter wirtschaftlichen Aspekten rentiert, lautet nun also:

$\text{Mehrkosten der Business Class} < \text{entgangene Arbeitszeit} \times (\text{Stundenlohn} + \text{Pro-Kopf-Stundenumsatz (ohne Personalkostenanteil)})$
--

Dieser Pro-Kopf-Stundenumsatz ist je nach Branche und für jedes individuelle Unternehmen unterschiedlich. Die folgende Tabelle zeigt für ausgewählte Beispiele aus verschiedenen

¹⁵⁹ Gespräch mit Prof. Dr. rer. pol. Bender, Professor für Finanzmanagement und Steuerlehre an der FH Braunschweig/Wolfenbüttel, geführt am 24.1.2008.

Branchen den Pro-Kopf-Stundenumsatz. Dabei ist zu beachten, dass in diesen Werten die Personalkosten noch enthalten sind, da sie im Internet in den wenigsten Geschäftsberichten direkt ausgewiesen sind. Sie enthalten also den Durchschnitts-Stundenlohn, der höchstwahrscheinlich unter dem des durchschnittlichen Geschäftsreisenden liegt. Der Stundenlohn wäre in diesem Fall also nicht mehr oder nur anteilig zu addieren.

Unternehmen	Umsatz 2006 in Mio. €	Anzahl der Mitarbeiter 2006	Pro-Kopf-Stundenumsatz (Umsatz/Mitarbeiterzahl/220/8) in €/Stunde
Siemens	72.448	398.000	103
Merck	6.259	30.000	119
KPMG	1.118,1	4.963	128
SAP	9.402	38.053	140
Sony	51.422	163.000	179
Daimler	94.400	271.486	197
TUI	20.514,6	53.930	216
Volkswagen	53.036	101.812	296
Allianz Versicherung	101.129	166.505	345
RWE	44.256	68.534	367
Münchener Rück	37.400	37.210	571
Telekom	2.900	1.800	915
Shell	36.700	5.603	3.722

Tabelle 10: Pro-Kopf-Stundenumsätze ausgewählter Unternehmen

Quelle: eigene Darstellung anhand von Geschäftsberichten der jeweiligen Unternehmen, entnommen von deren Homepages

Aus der Tabelle wird ersichtlich, dass insbesondere personalintensive Unternehmen einen geringen Pro-Kopf-Stundenumsatz haben, aus dem z.T. die Hälfte allein für Personalkosten verwendet werden muss, während Unternehmen, in denen sich das Geld „von allein“ verdient, einen hohen Pro-Kopf-Stundenumsatz haben. Das bedeutet nicht, dass diese Unternehmen zwangsläufig ein hohes Betriebsergebnis haben – der Umsatz wird unter Umständen z.B. wieder für hohe Produktions- oder Materialkosten verwendet. Weiterhin sind Unternehmen mit einem niedrigen Pro-Kopf-Stundenumsatz nicht zwangsläufig personalintensiv – es könnte auch sein, dass sie rote Zahlen schreiben, und mit ihren Umsätzen nicht alle Kosten decken können.

Die Schlussfolgerung ist aber, dass in nicht personalintensiven Unternehmen ein Mitarbeiter pro Stunde einen wesentlich höheren Beitrag zum Umsatz des Unternehmens leistet als in einem personalintensiven Unternehmen. Wenn ein Mitarbeiter, der pro Stunde einen Beitrag von mehreren hundert Euro zum Umsatz des Unternehmens beiträgt, mehrere Stunden lang zwangsweise nicht arbeiten kann, obwohl er wach ist und bereit zu arbeiten (mit anderen Worten: Wenn er statt in der Business Class einen Langstreckenflug in der Economy Class

absolvieren muss), wäre das aus wirtschaftlicher Sicht fatal. In der Konsequenz kann man also nicht pauschal sagen, ob sich ein Tagflug in der Business Class unter Berücksichtigung der Opportunitätskosten rentiert, da dies von der Produktivität der Mitarbeiter jedes einzelnen Unternehmens abhängt.

2.4.2 Anforderungen an einen Tagflug unter Berücksichtigung der Opportunitätskosten

Jedes Unternehmen kann sich aber unter Zuhilfenahme seiner unternehmensinternen Geschäftszahlen errechnen, wie hoch für seinen durchschnittlichen Geschäftsreisenden die Opportunitätskosten pro Stunde sind und darauf aufbauend für verschiedene Flugdauern errechnen, wie hoch die Mehrkosten für ein Ticket in der Business Class sein dürfen, damit es sich rentiert. Beispiel:

Der durchschnittliche Geschäftsreisende des Unternehmens XY leistet pro Stunde einen Beitrag von 190€ zum Umsatz (exklusive Personalkosten) und bezieht einen Stundenlohn von 60€. Somit wären seine stündlichen Opportunitätskosten, wenn er auf einem Flug nicht arbeiten kann, 250€. Nun könnte man also folgern, dass er auf einem 12-stündigen Langstreckenflug in der Business Class 3,84 Stunden länger arbeiten könnte als in der Economy Class. Flöge er also in der Economy Class, entspräche das einem Verlust von $3,84 \times 250\text{€}$, also 921,60€. Dieser Betrag entspricht den „Break-Even-Mehrkosten“ eines 12-stündigen Fluges für dieses Unternehmen. D.h., wenn für einen 12-stündigen Flug ein Ticket in der Business Class 921,60€ mehr kostet als ein Ticket in der Economy Class, wäre es unter wirtschaftlichen Aspekten egal, ob der Mitarbeiter Business Class fliegt und viel arbeitet oder Economy Class fliegt und wenig arbeitet. Sind die Mehrkosten geringer, rentiert sich die Business Class, sind sie höher, rentiert sie sich nicht. Diese „Break-Even-Mehrkosten“ kann jedes Unternehmen individuell festlegen und flugdauerabhängige Regeln aufstellen, z.B.:

Die Business Class darf gebucht werden, wenn die Mehrkosten im Vergleich zur Economy Class folgende Werte nicht überschreiten:

- 6-8 Stunden Flugdauer: 480 Euro
- 8-10 Stunden Flugdauer: 660 Euro
- 10-12 Stunden Flugdauer: 840 Euro¹⁶⁰

¹⁶⁰ Beispielwerte für ein Unternehmen mit 250€ Opportunitätskosten pro Stunde, berechnet auf der Basis der möglichen Mehrarbeitszeit auf 7-, 9- und 11-stündigen Flügen.

Auf längeren Flügen darf aus gesundheitlichen Gründen immer die Business Class gebucht werden.

Eine solche Regelung lohnt sich allerdings erst dann, wenn der Pro-Kopf-Stundenumsatz hoch genug ist, als dass es überhaupt hin und wieder einen Flug gibt, bei dem sich ein Ticket in der Business Class rentiert. Zudem müssten die Werte regelmäßig angepasst werden, was aber durchaus eine motivierende Wirkung auf die Mitarbeiter haben könnte, höhere Umsätze zu erzielen.

Diese Berechnungen beziehen sich alle auf Tagflüge, wenn der Mitarbeiter die Zeit an Bord wirklich nutzen kann, um zu arbeiten und nach der Ankunft am Zielort ins Hotel eincheckt, um sich vor seinem Termin am nächsten Tag auszuschlafen. Auf Nachtflügen tritt eine ganz andere Problematik auf...: Hier hat der Geschäftsreisende während der zur Verfügung stehenden Zeit nämlich weniger die Absicht zu arbeiten, als vielmehr das Bedürfnis zu schlafen, damit er für seinen Termin, der noch am Tag der Ankunft nach einer im Flugzeug verbrachten Nacht stattfindet, ausreichend leistungsfähig ist. Deshalb soll im nächsten Kapitel untersucht werden, wie lange und wie intensiv und damit erholungsbringend man in den beiden Beförderungsklassen schlafen kann und wie sich Jetlag und eventueller Schlafentzug auf die Leistungsfähigkeit des Reisenden auswirken.

2.4.3 Opportunitätskosten eines Nachtfluges – Jetlag und Schlafmöglichkeiten auf einem Langstreckenflug

In diesem Kapitel sollen die Auswirkungen von Jetlag, (partiell) Schlafentzug und fragmentiertem Schlaf auf die Leistungsfähigkeit des Geschäftsreisenden untersucht werden. Dabei wird ausschließlich seine Leistungsfähigkeit am ersten Tag der Dienstreise betrachtet. Sein physischer Zustand bei seiner Rückkehr nach Deutschland wird nicht berücksichtigt, zumal davon ausgegangen wird, dass er seinen Zeitplan selbst koordinieren darf, sodass er sich auf den Tag seiner Rückkehr keine wichtigen Termine legt.

Jetlag ist eine der bekanntesten „Nebenwirkungen“ von Langstreckenflügen. Eine kanadische Studie an 140 Mitarbeitern einer Öl-Firma ergab, dass 74% der interkontinentalen Geschäftsreisenden an Jetlag leiden.¹⁶¹ Jetlag tritt auf, wenn bei Langstreckenflügen nach Westen oder Osten durch die Überquerung von mindestens drei Zeitzonen die

¹⁶¹ Vgl. Rogers/Reilly, 2002.

zirkadiane Rhythmik des Menschen, auch „innere Uhr“ genannt, durcheinander gebracht wird.¹⁶² Flüge Richtung Süden haben keine Auswirkung auf die zirkadiane Rhythmik, da maximal zwei Zeitzonen überflogen werden. Die meisten Organe und Funktionen des Menschen sind an eine 24-Stunden-Rhythmik angepasst und während des Tages auf Leistung, während der Nacht auf Erholung eingestellt.¹⁶³ So sinken z.B. während der Nacht die Körpertemperatur und die Leistungsfähigkeit ab, um sich dann am nächsten Tag im Verlauf des Tages wieder zu steigern:

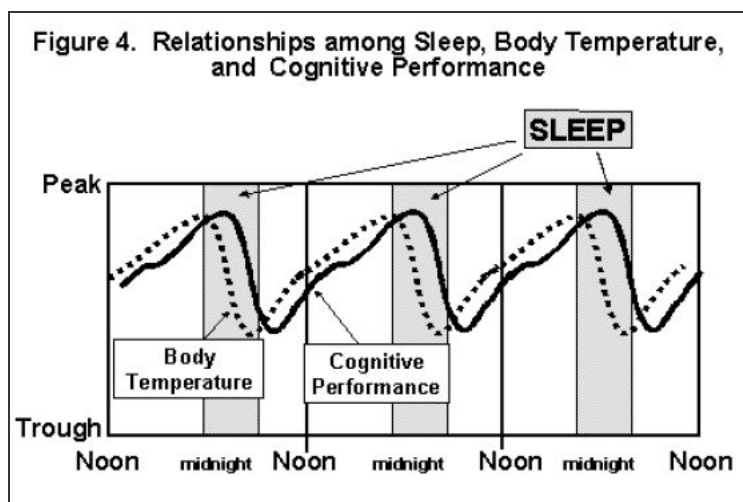


Abbildung 12: Zusammenhang zwischen Schlaf, Körpertemperatur und Leistungsfähigkeit

Quelle: Wesensten et al., 2007

Wird dieser gewohnte Tag-Nacht-Rhythmus und somit auch der Schlafrhythmus durch einen interkontinentalen Flug mit Überquerung mehrerer Zeitzonen nach vorn (ostwärtige Flüge) oder nach hinten (westwärtige Flüge) verschoben, passt sich der Körper nur langsam an den neuen Tagesrhythmus an. Dadurch kann es zu folgenden Symptomen kommen:

- Schlaflosigkeit, Schlafstörungen
- Mattigkeit, Erschöpfung, Müdigkeit
- Appetit- und Verdauungsstörungen
 - o Hunger oder Harn- und Stuhldrang zu „Unzeiten“
- Kopfschmerz, Nebenhöhlenbeschwerden
- Leistungsabfall durch Minderung der
 - o Reaktionsfähigkeit
 - o Gedächtnisfähigkeit
 - o Konzentrationsfähigkeit

¹⁶² Vgl. Rose et al., 1999 und Sasaki/Endo, 1985a.

¹⁶³ Vgl. Psychosoziale Gesundheit, 2008.

- Verwirrtheit
- Reizbarkeit
- Muskelschmerzen¹⁶⁴

Dabei reagiert jeder Mensch unterschiedlich auf eine Verschiebung der zirkadianen Rhythmik – die einen kommen gut damit klar, die anderen nicht.¹⁶⁵ Vor allem älteren Menschen sagt man nach, dass es ihnen schwerer falle, sich an eine andere Zeitzone anzupassen, da ihr zirkadianer Hormon-Rhythmus nicht mehr so flexibel sei.¹⁶⁶

Geläufige Tipps, wie man einen Jetlag so gut wie möglich vermeiden kann, sind:

- Anpassung an die neue Zeitzone schon vor Beginn der Reise, indem man bei einem Flug nach Westen eine Woche vor der Abreise beginnt, jeden Tag eine halbe Stunde später ins Bett zu gehen und bei einem Flug nach Osten jeden Tag eine halbe Stunde früher (und die Aufstehzeit dementsprechend anpasst, sodass die Schlafdauer unverändert bleibt)
- im Flugzeug: Anpassung an die Schlafzeiten, die die Airline vorgibt
- bei Flügen nach Osten: Einnahme von Schlafmitteln, um dem früheren Einschlafen nachzuhelfen
- sofort in die neue Tageszeit einsteigen und bei Müdigkeit an die frische Luft und ans Tageslicht gehen
- Termine in Asien auf den Nachmittag, in Amerika auf den Vormittag legen, damit sie nicht in der gewohnten Schlafenszeit liegen¹⁶⁷

Wissenschaftler sind sich darüber einig, dass der menschliche Körper einen Flug nach Westen leichter verkraftet als einen Flug nach Osten. Das liegt daran, dass die innere Uhr auf eine Tageslänge von 24-26 Stunden eingestellt ist. Da bei einem Flug nach Westen der Tag verlängert wird (bei einem Flug nach von Deutschland nach New York z.B. um sechs Stunden), bewegt sich der Reisende in die natürliche Richtung seiner inneren Uhr.¹⁶⁸

Bei einem Flug nach Osten hingegen wird der Tag verkürzt. Dem Körper fällt es schwer, sich an einen verkürzten Tag anzupassen, da er viel früher einschlafen müsste als gewohnt, um zum Zeitpunkt des Aufstehens genügend geschlafen zu haben.¹⁶⁹ Ein Flug nach Shanghai

¹⁶⁴ Vgl. Rose et al., 1999, Sasaki/Endo, 1985a, Fit For Travel, 2008 und Wikipedia, 2008b.

¹⁶⁵ Vgl. Wikipedia, 2008b und Psychosoziale Gesundheit, 2008.

¹⁶⁶ Vgl. Rose et al., 1999.

¹⁶⁷ Vgl. Psychosoziale Gesundheit, 2008, Nicholson, 2006, Wikipedia, 2008b und Reisemedizin, 2008.

¹⁶⁸ Vgl. Rose et al., 1999.

¹⁶⁹ Vgl. Rose et al., 1999 und Sasaki/Endo, 1985a.

beispielsweise, der in Deutschland um 15 Uhr startet, kommt bei 10 Stunden Flugdauer und 7 Stunden Zeitverschiebung in Shanghai am nächsten Tag um 8 Uhr morgens an. Auf der inneren Uhr des Reisenden ist es zum Zeitpunkt der Landung aber erst 1 Uhr nachts und er ist vielleicht gerade vor 2 Stunden müde geworden – ungefähr zu dem Zeitpunkt, als das Licht im Flugzeug wieder angeschaltet und die zweite Mahlzeit serviert wurde. Wenn das Flugzeug landet, hat er kaum geschlafen, aber es liegt ein ganzer Tag vor ihm.

Diese Problematik ist auch in der folgenden Grafik dargestellt. Hier wird der Jetlag bei einem ostwärtigen Flug von den USA nach Europa mit Überquerung von 8 Zeitzonen erklärt. Vom Reisenden, dessen normale Bettzeit in diesem Fall 0.00 Uhr ist, wird erwartet, dass er um 16:00 Uhr innerer Zeit schlafen geht, wenn sein Körper auf Leistung eingestellt ist. Seine neue Wachzeit beginnt dann, wenn sein Körper gerade anfängt, seine Funktionen herunterzufahren, um sich auf Erholung einzustellen.

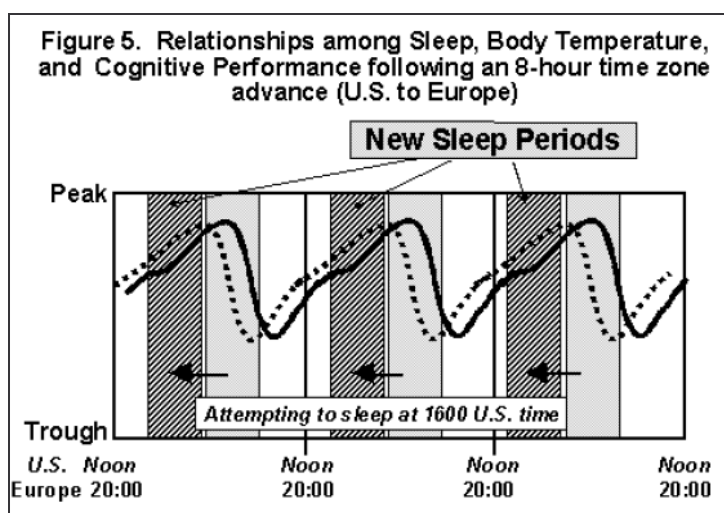


Abbildung 13: Zusammenhang zwischen Schlaf, Körpertemperatur und Leistungsfähigkeit nach einer Überquerung von 8 Zeitzonen

Quelle: Wesensten et al., 2007

Jeder Reisende geht mit dieser Problematik unterschiedlich um. Den einen gelingt es, früher einzuschlafen und sie starten den neuen Tag in der Zeit der Zieldestination, die anderen machen quasi zwei Tage durch und schlafen erst am Abend des Ankunftstages wieder.¹⁷⁰ Eine Möglichkeit, dem frühen Einschlafen nachzuhelfen, ist die Einnahme von Schlafmitteln. Da ein Unternehmen von seinen Mitarbeitern jedoch nicht erwarten kann, Medikamente einzunehmen, soll diese Lösung hier nicht weiter betrachtet werden.

¹⁷⁰ Vgl. Rose et al., 1999.

Eine vollständige Anpassung der zirkadianen Rhythmik an die neue Zeitzone erfolgt nach der Meinung von Forschern bei Flügen nach Westen erst nach 3-7 Tagen, bei Flügen nach Osten sogar erst nach 5-14 Tagen – also, wenn die Geschäftsreise schon längst wieder vorbei ist.¹⁷¹

Deshalb raten einige Experten sogar dazu, bei kurzen interkontinentalen Reisen von bis zu zwei Tagen in der alten Zeit weiterzuleben und heimatliche Ess- und Schlafzeiten konsequent beizubehalten. Geschäftstermine muss man sich in Asien demzufolge auf den Nachmittag legen, da der Vormittag (z.B. 10 Uhr) bei 6-7 Stunden Zeitverschiebung der tiefen Nacht in Deutschland entspricht (2-3 Uhr). Dies sollte man aber ohnehin tun, da man unabhängig von der Ortszeit am Zielort in den ersten Tagen der Geschäftsreise während der gewohnten Tiefschlafphase ein Leistungstief hat.¹⁷²

Man muss also ostwärtige Nachtflüge in zwei Gruppen unterscheiden: Solche, die am Nachmittag starten und am frühen morgen (asiatischer Zeit) in Asien ankommen und auf denen die Nacht gemäß der inneren Uhr außerhalb der Flugzeit liegt, und solche, die am späten Abend starten und am Mittag oder frühen Nachmittag (asiatischer Zeit) ankommen und auf denen die Nacht gemäß der inneren Uhr im Flugzeug verbracht wird. Westwärtige Nachtflüge existieren ohnehin nur, wenn die Flugdauer abzüglich der Zeitverschiebung noch lang genug ist, um die Nacht zu überbrücken, in anderen Worten auf Strecken von Europa nach Südamerika, wenn beispielsweise auf einem 12-stündigem Flug nur 4 Zeitzonen überflogen werden, sodass zwischen Start und Landung 8 Stunden liegen und eine Verbindung „Start: 23:00 Uhr europäische Zeit, Landung: 07:00 Uhr brasilianische Zeit“ möglich ist. Auf einem solchen Flug hat der Reisende dann, abzüglich der Zeiten für Start, Landung und Mahlzeiten sogar 8 Stunden zur Verfügung, in denen er schlafen könnte – die Nacht wird also verlängert.

Wenn man also einen Nachtflug bucht, sollte man insbesondere bei einem Flug in Richtung Osten versuchen, eine Verbindung zu wählen, die erst am späten Abend in Deutschland startet, damit es dem Reisenden leichter fällt, an Bord einzuschlafen. Dieser Flug kommt dann natürlich erst am Mittag oder frühen Nachmittag an, weshalb man sich seine Termine entsprechend legen sollte. Lässt sich bei einem Flug Richtung Osten ein Termin am Vormittag nicht verhindern, sollte man, wenn möglich, besser am Vorabend anreisen.

¹⁷¹ Vgl. Rose et al., 1999.

¹⁷² Vgl. Wikipedia, 2008b und Psychosoziale Gesundheit, 2008.

Die folgende Tabelle zeigt nun für ausgewählte Destinationen übliche Flugzeiten für einen Nachtflug. Alle Flugverbindungen sind so gewählt, dass die Ankunft am Zielort spätestens um 8.00 Uhr morgens erfolgt, sodass der Reisende einen fiktiven Termin um 10 Uhr wahrnehmen könnte. Tag der Ankunft ist der 15.4.2008, die Daten wurden am 5.1.2008 bei www.opodo.de abgerufen. Umsteigeverbindungen wurden akzeptiert, wenn die Reisedauer dadurch nicht um mehr als 3 Stunden verlängert wird und die Kosten erheblich gesenkt werden konnten.

Ziel	Airline	via ¹⁷³	Abflug	Ankunft	Zeitverschiebung	Ankunft (innere Uhr)	10-Uhr-Termin (innere Uhr)
Mexico City	Iberia	Madrid	19:30	06:35	-7 Std.	13:35	17:00
Sao Paulo	TAM	-	23:30	06:40	-4 Std.	10:40	14:00
Johannesburg	United	-	20:45	7:25	+1 Std.	06:25	09 :00
Dubai	Emirates	-	22:20	6:40	+3 Std.	03:40	07 :00
Bombay	Emirates	Dubai	15:15	08:15	+4,5 Std.	03:35	05 :30
Singapur	SIA	-	12:35	06:30	+6 Std.	00:30	04:00
Shanghai	China Eastern	-	14:40	08:00	+7 Std.	01:00	03:00

Tabelle 11: Flugzeiten eines Nachtfluges bei Ankunft vor 8.00 Uhr morgens

Quelle: eigene Darstellung

Wie man sieht, liegt der 10-Uhr Termin in Amerika zeitlich günstig, nämlich auf dem Nachmittag der inneren Uhr des Körpers. In Asien liegen die Termine jedoch mitten in der Nacht, wenn der Körper sein Leistungstief hat. Für den Fall, dass der Reisende die Möglichkeit hatte, sich seinen Termin auf 15 Uhr nachmittags zu legen, damit er nicht während seiner gewohnten Nachtzeit stattfindet, werden im folgenden für die drei Ziele in Asien noch einmal andere Flugverbindungen angegeben:

Ziel	Airline	via ¹⁷⁴	Abflug	Ankunft	Zeitverschiebung	Ankunft (innere Uhr)	15-Uhr-Termin (innere Uhr)
Bombay	BA	London	18:55	11:15	+4,5 Std.	06:45	11:30
Singapur	Thai	Bangkok	15:00	11:15	+6 Std.	05:15	09:00
Shanghai	Air China	-	19:15	12:10	+7 Std.	05:10	08:00

Tabelle 12: Flugzeiten eines Nachtfluges unter Berücksichtigung der inneren Uhr

Quelle: eigene Darstellung

¹⁷³ Bei Umsteigeverbindungen.

¹⁷⁴ Bei Umsteigeverbindungen.

Nachmittagstermine in Asien haben gegenüber Vormittagsterminen mehrere Vorteile:

- der Termin liegt nicht in der gewohnten Schlafzeit des Körpers
- die gewohnte Nachtzeit wird zum größten Teil im Flugzeug, und nicht mit Check-Outs und Transfers, verbracht
- die Abflugzeit liegt nach der Arbeitszeit des Vortages, es geht also am Abreisetag keine zusätzliche Arbeitszeit verloren.
- dadurch, dass der Flug später startet, ist man nach der ersten im Flugzeug servierten Mahlzeit unter Umständen tatsächlich müde und das Einschlafen fällt leichter

Ein Nachteil hingegen ist, dass die letzte in einem richtigen Bett verbrachte Nacht bei einem 15-Uhr Termin im Vergleich zu einem 10-Uhr Termin 5 weitere Stunden länger zurückliegt – was wiederum Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit haben könnte, sofern man an Bord nicht schlafen kann.

Daraus ergibt sich die Frage, ob den Auswirkungen des Jetlag mit ausreichend Schlaf entgegengewirkt werden kann, und wie viel und wie intensiven Schlaf man auf einem Langstreckenflug eigentlich bekommt. Weiterhin stellt sich die Frage, wie viel mehr und wie viel intensiveren Schlaf man in der Business Class im Vergleich zur Economy Class bekommt, und welche Auswirkungen das auf die Leistungsfähigkeit des Reisenden hat.

Dazu ist es zunächst einmal notwendig, die Bedeutung von Schlaf zu untersuchen.

2.4.3.1 Schlaf – Bedeutung und Schlafarchitektur

Schlaf ist eine lebensnotwendige biologische Funktion des Menschen. Im Schlaf regenerieren der Körper, der Geist und die Seele. Das Gehirn bewältigt das am Tag erlebte, indem es das Langzeit-Gedächtnis reorganisiert, neue Informationen einspeist, sowie Gewebe und Nervenzellen repariert und erneuert.¹⁷⁵

Die Schlafdauer ist abhängig vom Alter: Bei Säuglingen beträgt sie ca. 14-16 Stunden, bei Kindern 10-14 und bei Jugendlichen 8-10 Stunden. Erwachsene hingegen sind nach nur 7-8 Stunden bereits weitgehend ausgeschlafen.¹⁷⁶

¹⁷⁵ Vgl. Wambach, 2008 und Elmenhorst, 2005 S. 15.

¹⁷⁶ Vgl. Elmenhorst, 2005 S. 5, Wikipedia, 2008c und Elmenhorst, 2004 S. 7.

Eine typische Nacht unterteilt sich in 4-5 Schlafzyklen, die jeweils aus 5 Schlafphasen bestehen: vier Nicht-REM-Phasen und einer REM-Phase. Während die Atmungs- und Gehirnaktivitäten in den ersten vier Schlafphasen weitgehend heruntergefahren werden und sich das Gehirn erholt, ist es in der REM-Phase ausgesprochen aktiv – ähnlich wie im Wachzustand. Die Schlafstadien lassen sich wie folgend charakterisieren:

1. Stadium: Einschlafphase, sehr leichter Schlaf, bringt dem Körper keine Erholung, 5% des Gesamtschlafs
2. Stadium: Leichter Schlaf, auch hier erfährt der Körper kaum Erholung, 45% des Gesamtschlafs
3. Stadium: Tiefer Schlaf, Aufwecken nur erschwert möglich, 12% des Gesamtschlafs
4. Stadium: Sehr tiefer Schlaf, Aufwecken führt zu Desorientiertheit, 13% des Gesamtschlafs

REM-Phasen (REM = Rapid Eye Movement): hoher Puls, hoher Blutdruck, hohe Atemfrequenz, flackernde Augenlider, Muskelstarre – Gehirnaktivität ähnelt dem Wachzustand. REM-Phasen sind auch dafür bekannt, dass der Mensch hier träumt. Die REM-Phasen werden zum Morgen hin länger und häufiger, sie machen 25% des Gesamtschlafs aus¹⁷⁷

Die Schlafstadien 3 und 4 werden auch als Tiefschlafphase oder „Slow-Wave-Sleep“ (SWS) bezeichnet. Ihr Anteil am Gesamtschlaf ist abhängig von der Dauer des vorangegangenen Wachseins – je länger der letzte erholungsbringende Schlaf zurückliegt, desto höher wird in der darauf folgenden Schlafphase der Anteil der Tiefschlafphasen und damit der Erholungseffekt sein. Denn es sind die Tiefschlafphasen, in denen sich der Körper erholt. Wird der Reisende also gezwungen, schon am Nachmittag seiner inneren Uhr zu schlafen, ist der Anteil der Tiefschlafphasen sehr gering und der Schlaf bringt nur wenig Erholung.

Gegen Morgen, wenn sich der Körper erholt hat, nehmen die Tiefschlafphasen ab und der Schlaf wird immer leichter, bis der Mensch aufwacht.¹⁷⁸ Dies wird auch durch das zyklische Ansteigen der Körpertemperatur begünstigt.

Die folgende Grafik zeigt die Abfolge der Schlafphasen in einer normalen Nacht.

¹⁷⁷ Vgl. Elmenhorst, 2004, S. 2ff und Wamback, 2008.

¹⁷⁸ Vgl. Elmenhorst, 2004, S. 4.

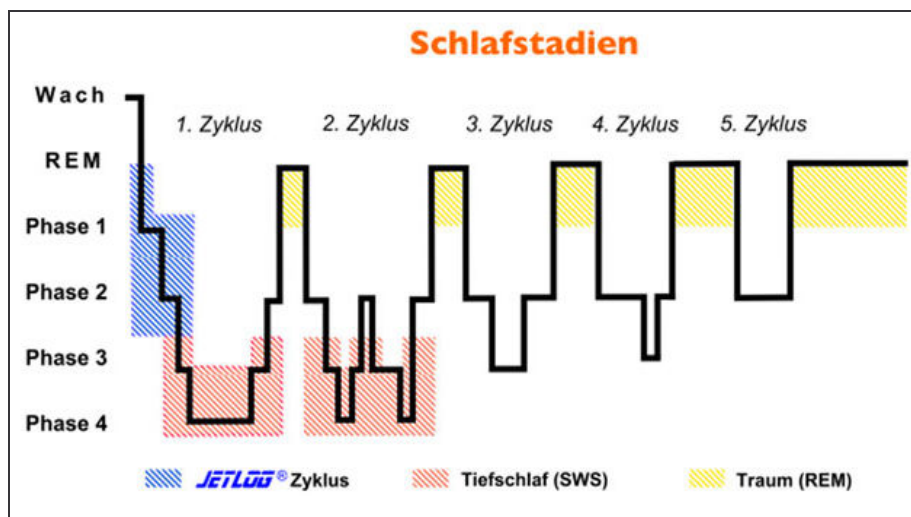


Abbildung 14: Schlafstadien in einer normalen Nacht

Quelle: Jetlog, 2008

2.4.3.2 Schlafverhalten von Geschäftsreisenden auf einem Langstreckenflug

Um beurteilen zu können, welche Auswirkungen Schlafdauer und Schlafqualität in den verschiedenen Buchungsklassen haben, ist es zunächst einmal nötig, diese beiden Parameter, Schlafdauer und Schlafqualität, zu kennen. Dazu wurden sowohl Reisende als auch Flugbegleiter befragt. Die Reisenden wurden gebeten, Sitzkomfort, Schlafqualität und ihre Leistungsfähigkeit nach dem Flug zu beurteilen; die Flugbegleiter wurden gebeten einzuschätzen, wie viel und wie tief Geschäftsreisende in den verschiedenen Beförderungsklassen schlafen. Hierbei wurden folgende Ergebnisse zusammengetragen:

Flugbegleiterinterviews:

- Geschäftsreisende in der Business Class schlafen auf einem Nachtflug ca. 81% der zur Verfügung stehenden Zeit.¹⁷⁹ Dabei scheint es sich um einen festen Schlaf zu handeln. Diejenigen, die nicht schlafen, arbeiten oder sehen sich Filme an.
- Geschäftsreisende in der Economy Class schlafen auf einem Nachtflug nur ca. 48% der zur Verfügung stehenden Zeit. Dabei scheint es sich um einen sehr leichten bis mittelmäßig festen Schlaf zu handeln. In der restlichen Zeit sehen sie Filme. Flugbegleiter berichten, dass die Passagiere in kurzen Abständen immer wieder aufwachen; zudem werden sie durch mitreisende Touristen gestört, die von ihrem Flug alles mitnehmen wollen, wofür sie bezahlt haben und die ganze Nacht Filme ansehen oder sich unterhalten.

¹⁷⁹ bzw. 81% der Geschäftsreisenden schlafen, was summa summarum aufs gleiche hinauskommt.

Reisendenbefragung:

- Business Class
 - Schlafqualität: 2,28 (gut, Schulnote: 2)
 - Sitzkomfort: 1,81 (gut, Schulnote 2)
 - Leistungsfähigkeit 2,10 (gut, Schulnote 2)
- Economy Class
 - Schlafqualität: 5,07 (mangelhaft, Schulnote: 5)
 - Sitzkomfort: 4,42 (ausreichend, Schulnote 4-)
 - Leistungsfähigkeit 4,43 (ausreichend, Schulnote 4-)

Die Beurteilung der Schlafqualität deckt sich mit den Aussagen der Flugbegleiter. Der jeweilige Sitzkomfort hat zu den Bewertungen der Schlafqualität beigetragen; die Leistungsfähigkeit ist eine Folge der Schlafqualität. Ob sich die subjektiven Empfindungen der Leistungsfähigkeit mit den Erkenntnissen von Schlafforschern decken, wird sich im anschließenden Kapitel über Schlafentzug zeigen.

Anhand dieser Ergebnisse lässt sich nun eine Tabelle über tatsächliche Schlafzeiten auf verschiedenen Langstreckenverbindungen in den verschiedenen Klassen erstellen – analog der Tabelle über die Arbeitsmöglichkeiten. Die Verbindungen sind so gewählt, dass sie so spät wie möglich abends in Frankfurt starten, damit der Passagier tatsächlich müde genug ist, um nach der ersten Mahlzeit einzuschlafen, am Zielort aber so ankommen, dass, Transferzeiten vom Flughafen zum Treffpunkt von bis zu zwei Stunden eingerechnet, ein Termin am selben Tag noch möglich ist. Der Termin findet entweder im 10 Uhr oder um 15 Uhr statt – jeweils so, dass er gemäß der inneren Uhr des Passagiers nicht in der Nacht liegt. Da für die USA keine Nachtflüge angeboten werden, fehlen New York und Los Angeles in dieser Tabelle. (Siehe dazu auch die Zeitzonekarte im Anhang F.)

Ziel	Abflug	Ankunft ¹⁸⁰	Zeitver- schie- bung	Ankunfts- Zeit innere Uhr	via ¹⁸¹	Flug- Dauer In Std. ¹⁸²	Mögliche Zeit zum Schlafen
Mexiko City	19:30	06:35	-7 Std.	14:05	Madrid	11,75	8 Std.
Sao Paulo	23:30	06:40	-4 Std.	10:40	-	12,25	8,5 Std.
Johannes- burg	20:45	07:25	+1 Std.	06:25	-	10,75	7 Std.
Dubai	22:20	06:40	+3 Std.	03:40	-	6,25	3,5 Std.
Bombay	18:55	11:15	+4,5 Std	06:45	London	8,00	4,5 Std.
Singapur	15:00	11:15	+6 Std.	05:15	Bang- kok	9,75	6 Std.
Shanghai	19:15	12:05	+7 Std.	05:05	-	11,00	7 Std.

Ziel	Tatsäch- liche Schlaf- dauer in der BC (81%)	Tatsäch- liche Schlaf- dauer in der EC (48%) ¹⁸³	Diffe- renz in Std.	Uhrzeit des Termins	Uhrzeit des Termins innere Uhr	Stunden seit dem letzten Aufstehen ¹⁸⁴
Mexiko City	6,48 Std.	3,84 Std.	2,64	10:00	17:00	34 Std.
Sao Paulo	6,89 Std.	4,08 Std.	2,81	10:00	14:00	31 Std.
Johannes- burg	5,67 Std.	3,36 Std.	2,31	10:00	09:00	26 Std.
Dubai	2,84 Std.	1,68 Std.	1,16	10:00	07:00	24 Std.
Bombay	3,65 Std.	2,16 Std.	1,49	15:00	10:30	27,5 Std
Singapur	4,86 Std.	2,88 Std.	1,98	15:00	09:00	26 Std.
Shanghai	5,67 Std.	3,36 Std.	2,31	15:00	08:00	25 Std.

Tabelle 13: Schlafdauer auf Nachtflügen

Quelle: eigene Darstellung

Es fällt auf, dass die mögliche Schlafdauer auf kurzen Langstrecken wie z.B. Frankfurt-Dubai extrem kurz ist – die tatsächliche ist, selbst in der Business Class, noch kürzer, sodass man sich schwer vorstellen kann, wie hier ein Erholungseffekt erreicht werden soll, der den ganzen nächsten Tag über anhält. Deshalb sollte man über Nacht nur dann fliegen, wenn die Zeit zwischen den beiden Mahlzeiten lang genug ist, um genügend Zeit zum Schlafen zu haben. Eine Flugdauer von 9 -10 Stunden ist hier sicherlich eine sinnvolle Mindestdauer, da die Zeitspanne zwischen den beiden Mahlzeiten dann ca. 6 Stunden beträgt.

Betrachtet man nur die Schlafdauer, so lässt sich, Dubai und Bombay ausgenommen, feststellen, dass Passagiere auf Nachtflügen mit einer Flugdauer von ca. 10 bis 12 Stunden in der Business Class ca. 5 bis 7 Stunden schlafen, während sie in der Economy Class ca. 3 bis 4 Stunden Schlaf bekommen, der gemäß der Aussagen von Flugbegleitern und

¹⁸⁰ Am nächsten Tag.

¹⁸¹ Bei Umsteigeverbindungen.

¹⁸² Bei Direktflügen die gesamte Flugdauer, bei Umsteigeverbindungen die Flugdauer des Langstreckenfluges.

¹⁸³ Produkt aus der möglichen zum Schlafen verfügbare Zeit und der von Flugbegleitern berichteten tatsächlichen geschlafenen Zeit – Berechnung für die Business Class erfolgt analog.

¹⁸⁴ Bezieht sich auf den Zeitpunkt des Termins. Es wird davon ausgegangen, dass der Reisende am Tag der Abreise um 7 Uhr morgens aufgestanden ist.

Reisenden im Vergleich zur Business Class ein leichter bis sehr leichter Schlaf ist. Gründe hierfür sind der schmale, nicht horizontale und meist unbequeme Sitz und die daraus resultierende aufrechte Schlafposition, sowie Lärm durch Mitreisende, von denen man unter Umständen hin und wieder versehentlich angestoßen wird oder sogar bewusst aufgeweckt wird, weil sie die sanitären Anlagen aufsuchen wollen.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass man als Reisender in der Business Class einen leichten partiellen Schlafentzug mit annähernd normaler Schlafqualität erlebt (5-7 Stunden anstelle von 7-8 Stunden), während man als Reisender in der Economy Class einen starken partiellen Schlafentzug mit gleichzeitig fragmentiertem Schlaf erlebt. Im Vergleich zum normalen Schlaf im eigenen Bett kommen in beiden Klassen noch folgende Faktoren hinzu, die unter Umständen die Schlafqualität mindern könnten:

- Schlaf zu Zeiten, zu denen man eigentlich nicht müde ist
- Turbulenzen
- Lärm durch Mitreisende (v.a. in der Economy Class) und Turbinengeräusche
- geringer Sauerstoffgehalt
- kalte, trockene und z.T. verbrauchte Luft
- u.U. unbequeme Kleidung

Es ist also davon auszugehen, dass bei gleicher Schlafdauer und ggf. Fragmentierung die Auswirkungen der Schlafbedingungen im Flugzeug noch gravierender als die in Schlaflaboren beobachteten sind.

Mit den Erkenntnissen über das Schlafverhalten der Geschäftsreisenden in den beiden Beförderungsklassen ist es nun möglich, dessen Auswirkung auf die Leistungsfähigkeit des Reisenden zu ermitteln.

Es existieren bereits diverse Studien zum Thema „Leistungsfähigkeit nach partiellem oder totalem Schlafentzug“. Viele dieser Studien stammen aus dem Militärbereich, wo Schlafentzug absichtlich beigeführt wird, damit die Soldaten lernen, mit dieser Situation umzugehen.¹⁸⁵ Studien zum Thema „gestörter Schlaf“ existieren aus der Schlafapnoe-Forschung. Die meisten Studien werden aber, wie schon erwähnt, in Schlaflaboren durchgeführt und nicht unter realen Reisebedingungen. Um die genauen Werte zu erfahren, müsste man eine neue Studie unter realen Bedingungen durchführen.

¹⁸⁵ Vgl. Wambach, 2008.

2.4.3.3 Schlafentzug

Fachleute unterscheiden drei verschiedene Arten von Schlafentzug: Totalen Schlafentzug, partiellen Schlafentzug und fragmentierten Schlaf. Aber egal, welcher Art der Schlafentzug ist – alle haben dieselbe Wirkung auf den Menschen: Die Tagesmüdigkeit nimmt zu und die Leistungsfähigkeit nimmt ab. Auch, wenn stimulierende Faktoren wie Stress oder Geldanreiz die Leistungsfähigkeit vorübergehend steigern können, so wird das Ausmaß dieser Beeinträchtigung dennoch stärker, je länger der betreffenden Person Schlaf entzogen wird.¹⁸⁶

So ist z.B. Einschlafen am Steuer mit 24% die häufigste Ursache für tödliche Autobahnunfälle, und „menschliches Versagen“ ist in Wirklichkeit oft die Folge von Schlafentzug. Besonders kritisch werden die Folgen von Schlafentzug, wenn der Übernächtigte Verantwortung für das Leben anderer trägt, wie z.B. Piloten oder Reisebusfahrer, aber auch wirtschaftliche Schäden durch geminderte Leistungsfähigkeit von Managern sind ein nicht zu verachtender hoher Faktor.¹⁸⁷

Im Folgenden sollen nun die Auswirkungen von partiellem Schlafentzug und fragmentiertem Schlaf beschrieben werden, da Geschäftsreisende auf nächtlichen interkontinentalen Langstreckenflügen von diesen Erscheinungen betroffen sind.

Partieller Schlafentzug und seine Auswirkung auf die Leistungsfähigkeit

Wie sich im vorigen Kapitel herausgestellt hat, leidet ein Passagier, der einen Nachtflug in der Business Class absolviert hat, unter partiellem Schlafentzug – vorausgesetzt, der Schlaf hat gemäß seiner inneren Uhr in der Nacht stattgefunden; wäre er gezwungen gewesen, am Nachmittag zu schlafen, wäre seinem Schlaf zusätzlich ein hoher Anteil an Tiefschlafphasen entzogen worden. Daher sollen nun die Auswirkungen von partiellem Schlafentzug auf die Leistungsfähigkeit untersucht werden.

Partieller Schlafentzug bedeutet, dass der Mensch schläft, aber nicht die vollen 7-8 Stunden, die nötig sind, um die komplette Leistungsfähigkeit wiederherzustellen.¹⁸⁸ Signifikante Veränderungen der Leistungsfähigkeit treten bei partiellem Schlafentzug jedoch erst bei mehreren aufeinander folgenden verkürzten Nächten auf – bei einer Verkürzung des Schlafes auf 5 Stunden beispielsweise erst am vierten Tag. So empfinden Probanden ihre

¹⁸⁶ Vgl. Wambach, 2008, Wesensten et al., 2008 und Elmenhorst, 2004, S.6f .

¹⁸⁷ Vgl. Elmenhorst, 2004, S. 2f.

¹⁸⁸ Vgl. Wambach, 2008.

Müdigkeit nach einer verkürzten Nacht noch nicht als sehr stark – mit Ausnahme der Morgenstunden direkt nach dem Aufstehen.¹⁸⁹

Doch auch nach nur einer einzigen verkürzten Nacht sind bereits erste Auswirkungen zu erkennen. So lassen die Hand-Auge Koordination und die Reaktionsgeschwindigkeit am schnellsten nach. Auch eine leicht erhöhte Tagesmüdigkeit ist zu beobachten. Die folgende Grafik zeigt die Entwicklung der Reaktionsgeschwindigkeit, beobachtet über den Zeitraum von einer Woche, bei vier Probanden, die jeweils unterschiedliche Mengen Schlaf bekommen haben. Für das Thema dieser Arbeit sind dabei ausschließlich die Werte des ersten Tages interessant. Es ist zwar nicht bekannt, zu welcher Uhrzeit die Reaktionsgeschwindigkeit gemessen wurde, ebenso wenig die Bedeutung der Skaleneinteilung auf der Y-Achse, doch es wird ersichtlich, dass eine Nacht mit verkürztem Schlaf eine Auswirkung auf die Reaktionsfähigkeit hat – wenn auch keine große.

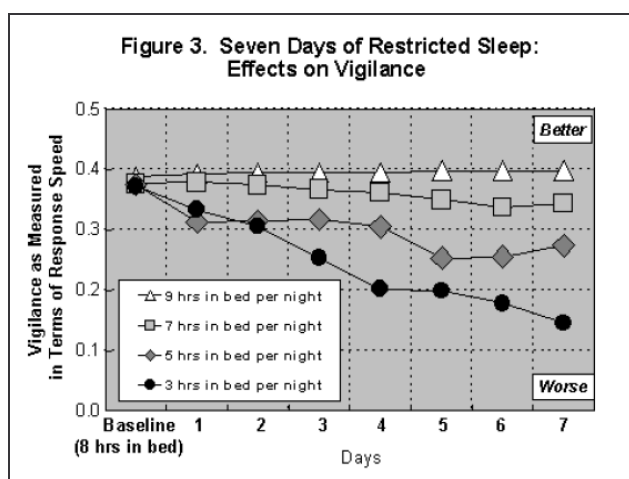


Abbildung 15: Die Auswirkungen von einwöchigem partiellen Schlafentzug auf die Reaktionszeit

Quelle: Wesensten et al., 2007

Im Großen und Ganzen ist aber nirgendwo in der Fachliteratur zu lesen, dass eine verkürzte Nacht signifikante Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit hat. Dies könnte auch daran liegen, dass der größte Anteil an Tiefschlafphasen, also an erholungsbringendem Schlaf, in der ersten Hälfte der Nacht erfolgt. Demnach wäre die Konsequenz, dass ein Nachtflug in der Business Class mit mehreren Stunden festem Schlaf so gut wie keine negativen Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit des Reisenden hat. Dieses Ergebnis bestätigt auch die Reisendenbefragung, in der die Befragten die Schlafqualität in der Business Class mit „gut“ bewerten.

¹⁸⁹ Vgl. Elmenhorst, 2004, S. 66f und Elmenhorst 2005, S. 110.

Fragmentierter Schlaf und seine Auswirkung auf die Leistungsfähigkeit

Es ist nicht nur die Schlafdauer, sondern auch die Tiefe des Schlafes, die einen Einfluss auf den Erholungseffekt und die Leistungsfähigkeit des Menschen hat. Wird der Schlafende regelmäßig immer wieder geweckt, so erreicht er die Tiefschlafphasen (Schlafstadien 3 und 4) nicht, und der Erholungseffekt des Schlafes bleibt aus.¹⁹⁰ Das Gleiche passiert, wenn man versucht, tagsüber zu schlafen, da auch die Dauer der dem Schlaf vorangegangenen Wachphase Einfluss auf die Tiefe des Schlafes hat. Die Folge sind eine Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit und der Wachsamkeit – selbst dann, wenn die Dauer des Schlafes nicht verändert wurde.¹⁹¹

Während bei gestörtem Schlaf der Anteil der Tiefschlafphasen rapide abnimmt oder teilweise völlig unterdrückt wird, erhöht sich gleichzeitig der Anteil am 1. Schlafstadium, das allerdings nicht zur Erholung beiträgt.¹⁹² Die folgenden beiden Grafiken zeigen die veränderte Schlafarchitektur bei gestörtem Schlaf (rot) im Vergleich zum gesunden Schlaf (blau):

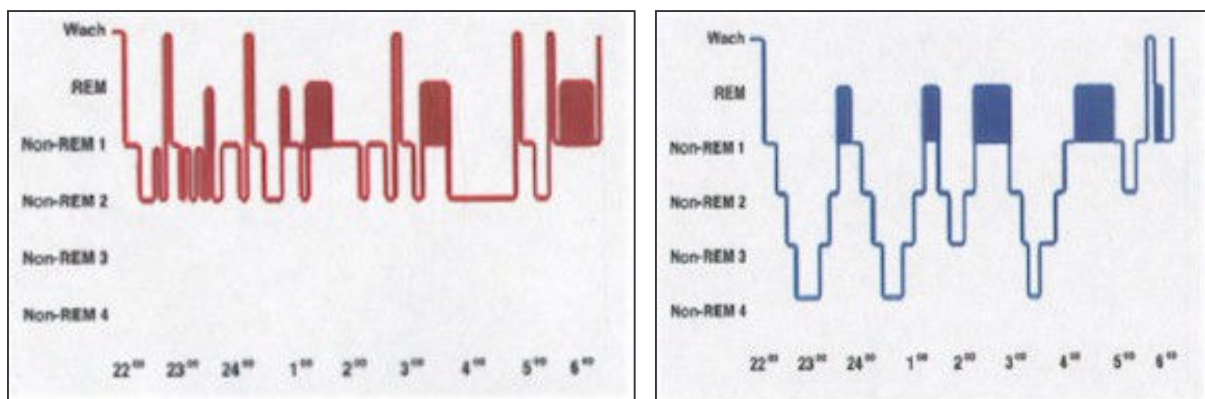


Abbildung 16: Schlafarchitektur bei gestörtem Schlaf (rot) und gesundem Schlaf (blau)

Quelle: Privates Schlaflabor, 2008

Fragmentierter Schlaf tritt vor allem bei Patienten mit Schlafapnoe auf. Aber auch Reisende auf Langstreckenflügen, v.a. in der Economy Class, sind davon betroffen, da sie durch die unbequeme Sitzhaltung und Umgebungsgeräusche immer wieder aufwachen. Diese Beobachtung wurde von den Flugbegleitern bestätigt und deckt sich mit den Aussagen der Reisenden über die Schlafqualität in der Economy Class.

¹⁹⁰ Vgl. Elmenhorst, 2004, S. 7, Sasaki/Endo, 1985b, Wesensten et al., 1999 und Elmenhorst, 2005 S. 21.

¹⁹¹ Vgl. Wambach, 2008 und Wesensten et al., 1999.

¹⁹² Vgl. Wambach, 2008.

Dabei ist der Schlaf desto mehr beeinträchtigt, je häufiger er gestört wird. Dauerhaft hat fragmentierter Schlaf dieselben Auswirkungen wie kompletter Schlafentzug.¹⁹³ Im Rahmen einer US-amerikanischen Studie an 11 jungen Erwachsene wurden die Auswirkungen von fragmentiertem Schlaf getestet. Die Probanden wurden zwei Nächte lang jeweils eine Minute nach dem Einschlafen durch ein akustisches Signal aufgeweckt und mussten das Aufwachen signalisieren, indem sie auf einen Knopf drückten (ähnlich wie bei einem Wecker). Auf diese Weise gelang es, den Anteil der Tiefschlafphasen erheblich zu senken, obwohl die gesamte Schlafdauer nur um ca. eine Stunde reduziert wurde. Nach der Nacht fühlten sich die Probanden erschöpft und ihre Leistungsfähigkeit war niedriger als in den Kontrollnächten. Der Leistungsabfall war vergleichbar mit dem bei totalem Schlafentzug. Es wird also davon ausgegangen, dass fragmentierter Schlaf eine erhebliche Auswirkung auf die Leistungsfähigkeit hat, ähnlich wie bei totalem Schlafentzug.¹⁹⁴

Deshalb sollen nun als Nächstes die Auswirkungen von totalem Schlafentzug untersucht werden.

Totaler Schlafentzug

Die Liste der Auswirkungen von totalem Schlafentzug ist lang – zusammenfassend lassen sich aber drei Haupt-Auswirkungen benennen:

- 1) der Betroffene schläft in langweiligen, sich wiederholenden und nicht stimulierenden Situationen leichter ein, z.B. bei monotonen Aufgaben oder beim Fernsehen
- 2) selbst in stimulierenden Situationen wird die Leistungs- und Konzentrationsfähigkeit beeinträchtigt, v.a. bei Aufgaben, in deren Thematik man sich erst einarbeiten muss, die sehr facettenreich sind oder kreative Lösungen erfordern
- 3) nach Schlafentzug ist man nicht in der Lage, seine eigene Leistung einzuschätzen¹⁹⁵

Schlafentzug hat einen negativen Einfluss auf die folgenden Körperfunktionen und Fähigkeiten:

- Aufmerksamkeit und Wachsamkeit
- Wahrnehmungsfähigkeit
- Kurzzeitgedächtnis, Erinnerung an die zeitliche Abfolge von Ereignissen
- mathematisches, abstraktes und kreatives Denkvermögen

¹⁹³ Vgl. Wambach, 2008.

¹⁹⁴ Vgl. Bonnet, 1985.

¹⁹⁵ Vgl. Wesensten et al., 2008.

- Fähigkeit zur Entscheidungsfindung und zur Erledigung von anspruchsvollen Aufgaben; hierzu sind erforderlich:
 - o logisches, divergentes und analytisches Denkvermögen
 - o die Fähigkeit, sich in unbekannte und komplexe Situationen hineinzusetzen
 - o Konzentrationsfähigkeit und die Resistenz gegenüber Ablenkung
 - o der Blick fürs Detail
 - o hohes Auffassungsvermögen und die Fähigkeit, große Informationsmengen schnell zu verarbeiten
 - o Fähigkeit, Risiken und Konsequenzen von Entscheidungen einzuschätzen
 - o Urteilsvermögen
 - o niedrige Beeinflussbarkeit, Irritierbarkeit
- Kommunikationsfähigkeit, Wortwahl und die Fähigkeit, sich zu artikulieren
- Initiative
- Motivation und Interesse
- Stimmung
 - o Humor
 - o Geduld
 - o Seriosität
 - o Zufriedenheit
 - o Empathische Fähigkeiten¹⁹⁶

Viele dieser Funktionen und Fähigkeiten, die für die Bewältigung von komplexen Aufgaben nötig sind, sind schon nach einer Nacht Schlafentzug beeinträchtigt. Ob sich diese Beeinträchtigungen jedoch auf die Leistungsfähigkeit auswirken, hängt von der Beschaffenheit der auszuführenden Aufgabe ab.¹⁹⁷ So sind Personen nach 36 Stunden ohne Schlaf unter Umständen noch in der Lage, abwechslungsreiche und motivierende Aufgaben genauso gut zu erledigen wie unter normalen Bedingungen, bei anspruchsvollen Aufgaben, die eine hohe Konzentration erfordern, ist jedoch schon nach 30 Stunden ohne Schlaf ein deutlicher Leistungsabfall zu beobachten.¹⁹⁸

Die folgende Grafik beschreibt die Abnahme der kognitiven Leistung bei totalem Schlafentzug über einen Zeitraum von drei Tagen.

¹⁹⁶ Vgl. Horne, 1988 und Wambach, 2008.

¹⁹⁷ Vgl. Wesensten et al., 2008.

¹⁹⁸ Vgl. Wambach, 2008.

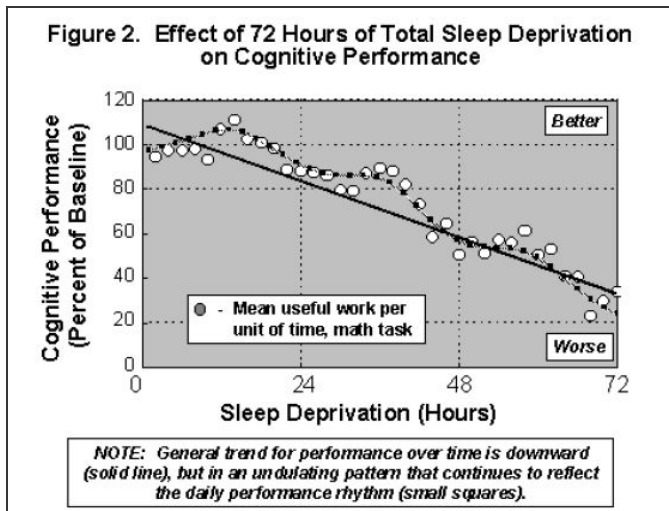


Abbildung 17: Auswirkungen von 72 Stunden Schlafentzug auf die Leistungsfähigkeit

Quelle: Wesensten et al., 2008

Es ist zu beachten, dass die eigentliche Kurve die schwarz gepunktete ist, sodass die kognitive Leistung nach 24 Stunden ohne Schlaf bei ca. 90% liegt und nicht, wie die schwarze Gerade vermuten lässt, bei ca. 85%. Der Verlauf der Kurve ist mit der zirkadianen Rhythmik zu erklären, sodass sich der stärkste Leistungsabfall immer zu der gewohnten Nachtzeit des Menschen ereignet, während sie den Tag über nahezu konstant bleibt.

Überträgt man diese Werte nun auf einen Nachtflug in der Economy Class, dessen Schlaf aufgrund seiner kurzen Dauer und der Fragmentierung keinen Erholungseffekt bringt und eher einer Nacht mit Schlafentzug entspricht, ergeben sich für die verschiedenen Ziele folgende (kognitive) Leistungsfähigkeiten:

Ziel	Uhrzeit des Termins	Uhrzeit des Termins (innere Uhr)	Stunden seit dem letzten Aufstehen ¹⁹⁹	Kognitive Leistungsfähigkeit analog des Diagramms
Mexiko City	10:00	17:00	34 Std.	88%
Sao Paulo	10:00	14:00	31 Std.	88%
Johannesburg	10:00	09:00	26 Std.	90%
Dubai	10:00	07:00	24 Std.	92%
Bombay	15:00	10:30	27,5 Std	88%
Singapur	15:00	09:00	26 Std.	90%
Shanghai	15:00	08:00	25 Std.	90%

Tabelle 14: Kognitive Leistungsfähigkeit nach einem Langstreckenflug in der Economy Class

Quelle: eigene Darstellung

¹⁹⁹ Bezieht sich auf den Zeitpunkt des Termins. Es wird davon ausgegangen, dass der Reisende am Tag der Abreise um 7 Uhr morgens aufgestanden ist.

Es ist davon auszugehen, dass der anstrengende Flug die Leistungsfähigkeit zusätzlich herabsetzt und dass andere Leistungsmerkmale ähnliche Abnahme-Kurven beschreiben. Weiterhin ist zu beachten, dass sich die Werte auf den Beginn des Termins beziehen. Bei einem mehrstündigen Termin wird die Leistungsfähigkeit im Laufe der Stunden aufgrund der anstrengenden Tätigkeit weiter abfallen.

Nun stellt sich die Frage, welche Möglichkeiten es gibt, nach einem Flug in der Economy Class die Wachsamkeit zu erhöhen. Experten unterscheiden hierbei zwischen pharmakologischen und nicht-pharmakologischen Methoden. Zu den nicht-pharmakologischen zählen:

- Lichtreize
- kalte, frische Luft oder
- laute Musik

Zu den pharmakologischen zählen:

- Koffein
- Aufputschmittel (Amphetamine)
- Nikotin

Koffein und Amphetamine können die mentale Leistungsfähigkeit vorübergehend (für ca. vier Stunden) weitgehend wiederherstellen und der übermüdeten Person dabei helfen, in langweiligen und wenig stimulierenden Situationen nicht einzuschlafen. Hat sich der Körper jedoch an diese Wirkstoffe gewöhnt, sind größere Dosen nötig, um denselben Effekt zu erzielen.²⁰⁰

Im Gegensatz zu den nicht-pharmakologischen Methoden sind Koffein und Amphetamine die einzigen Mittel, die Leistung und Wachsamkeit effektiv und mit andauernder Wirkung verbessern können. Da ein Unternehmen seine Mitarbeiter aber nicht verpflichten kann, Medikamente einzunehmen oder Koffein zu sich zu nehmen, befreit die Existenz von leistungssteigernden Methoden das Unternehmen nicht von seiner Verpflichtung, für komfortable Reisebedingungen seiner Mitarbeiter zu sorgen. Gleiches gilt für Schlafmittel zum leichteren Einschlafen – auch hier kann das Unternehmen von seinem Mitarbeiter nicht erwarten, zu solchen Mitteln zu greifen, um Reisekosten zu senken.

²⁰⁰ Vgl. Wesensten et al., 2008.

2.4.4 Anforderungen an einen Nachtflug unter Aspekten der Leistungsfähigkeit

Betrachtet man nun die Opportunitätskosten-Ungleichung, so stellt sich die Frage, ob der eventuelle wirtschaftliche Schaden durch die geminderte Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters nicht eventuell größer ist als die Mehrkosten für ein Ticket in der Business Class:

Mehrkosten für die Business Class < Opportunitätskosten durch geminderte Leistungsfähigkeit nach Schlafentzug

Anders als bei den Arbeitsstunden auf einem Tagflug kann man hier nicht die Differenz aus den Schlafstunden bilden, da die Schlafqualität in den beiden Buchungsklassen unterschiedlich ist. Während eine Nacht in der Business Class einer Nacht mit partiellem Schlafentzug ähnelt, was wiederum kaum Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit hat, erlebt der Reisende in der Economy Class einen fragmentierten Schlaf, was durch die Unterdrückung von Tiefschlafphasen einem totalen Schlafentzug nahe kommt. Folglich wird die Leistungsfähigkeit nach 24 bis 34 Stunden ohne Schlaf um mindestens 10% gesenkt. Da diese Angaben vage sind, soll hier auf eine weitere Differenzierung nach Stunden verzichtet werden.

Es ist beispielsweise davon auszugehen, dass ein Geschäftsreisender unter dem Einfluss von Schlafentzug auf einem Kongress geneigt sein wird einzuschlafen und nicht in der Lage sein wird, den immensen Informationsfluss, der auf ihn einströmt, aufzunehmen. Somit hätte der Besuch der Tagung nicht den erwünschten Erfolg gehabt und der Mitarbeiter hätte genauso gut zu Hause bleiben können – die anfallenden Opportunitätskosten beliefen sich in diesem Falle auf die Flug- und Hotelkosten, Teilnahmegebühr für die Tagung, Spesen, entgangene Arbeitszeit am Heimatort etc.

Ähnlich sieht es mit Verhandlungen aus. Wie sich herausgestellt hat, werden durch Schlafentzug beispielsweise das Urteilsvermögen und die Beeinflussbarkeit beeinträchtigt. Der Geschäftsreisende aus der Economy Class wird sich also eventuell ungünstige Vertragsbedingungen „aufschwätzen“ lassen, was, je nach Vertragsinhalt, einen Verlust von vielen Tausend Euro bedeuten kann. Man könnte spekulieren, dass bei einer Leistungsfähigkeit von 90% entweder jeder zehnte Vertrag nicht zu Stande kommt, oder aber jeder dieser Verträge nur über 90% der möglichen Auftragssumme abgeschlossen wird.

Es hängt also von der Art des Reiseanlasses ab, wie viel Leistungsfähigkeit für eine erfolgreiche Geschäftsreise nötig ist. In diesem Zusammenhang wurden die Travel Manager im Rahmen der Befragung gebeten, für verschiedene Reiseanlässe die jeweils nötige

Leistungsfähigkeit einzuschätzen. Zuvor wurden sie gefragt, welche die in ihrem Unternehmen häufigsten Reiseanlässe sind, sodass sie auch nur für diese Anlässe eine Einschätzung vorzunehmen brauchten. Mehrfachnennungen waren möglich. Die Kategorien waren vorgegeben, es gab aber auch eine Kategorie „Sonstige“, die jedoch kaum genutzt wurde – zumindest gab es innerhalb der sonstigen Reiseanlässe keine Überschneidungen, aus denen man eine neue Kategorie hätte entwickeln können. Insgesamt gab es 351 Nennungen, was bei einer Teilnehmerzahl von 112 bedeutet, dass jeder Befragte im Schnitt 3,1 verschiedene Reiseanlässe angegeben hat. Folgende Reiseanlässe wurden von den Travel Managern genannt:

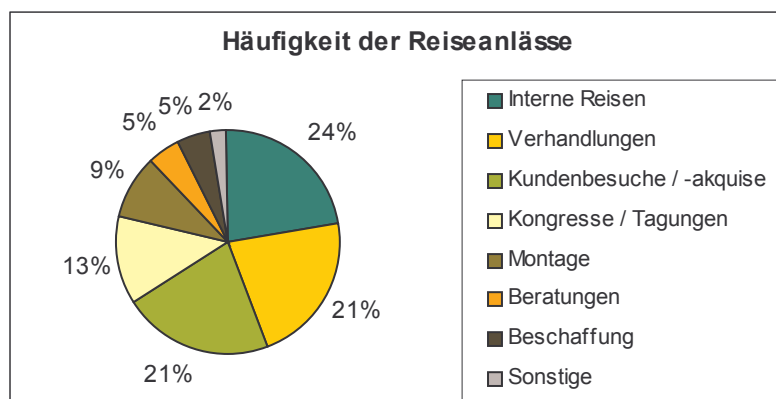


Abbildung 18: Häufigkeit der Reiseanlässe

Quelle: eigene Darstellung, n=112

Die für diese Reiseanlässe notwendigen Leistungsfähigkeiten wurden wie folgt eingeschätzt:

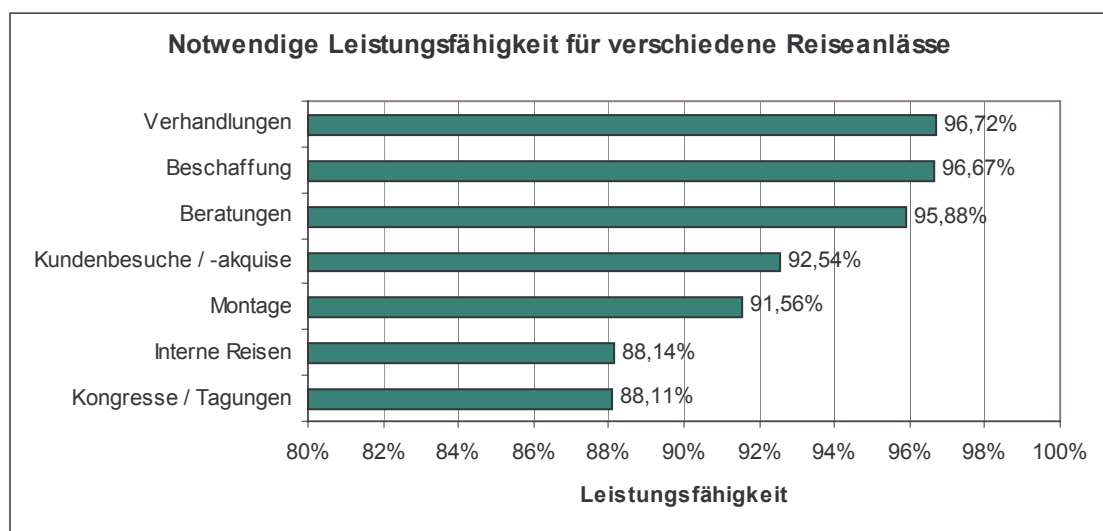


Abbildung 19: Notwendige Leistungsfähigkeit für verschiedene Reiseanlässe

Quelle: eigene Darstellung, n=112

Daraus ergibt sich insgesamt eine durchschnittliche Leistungsfähigkeit von 92,27%. Die Einzelbewertungen der verschiedenen Reiseanlässe sind dem Anhang C zu entnehmen. Es ist zu beachten, dass die Travel Manager keine Experten für die Beurteilung von Leistungsfähigkeit sind. Ihre Angaben beruhen lediglich auf eigener Erfahrung und Schätzwerten. So glauben sie beispielsweise, die notwendige Leistungsfähigkeit für Tagungen sei am geringsten, was dadurch zu erklären ist, dass hier keine schwerwiegenden Entscheidungen getroffen werden müssen. Wie sich jedoch herausgestellt hat, sind gerade Tagungen besonders wenig stimulierende Situationen, die eine starke Wachsamkeit erfordern – bei Schlafentzug mit der dadurch bedingten Tagesmüdigkeit besteht somit eine erhöhte Einschlafgefahr.

Es ist erstaunlich, dass sich die geschätzten notwendigen Leistungsfähigkeiten im selben Grenzbereich bewegen (88-97%), wie die tatsächlichen Leistungsfähigkeiten nach einer Nacht in der Economy Class bzw. nach 24 bis 34 Stunden ohne Schlaf (88-92%). Zum Teil wird die notwendige Leistungsfähigkeit sogar höher eingeschätzt als die tatsächliche, was bedeuten würde, dass die Leistungsfähigkeit nach einem Nachtflug in der Economy Class nicht ausreicht, um die Geschäftsreise erfolgreich zu absolvieren. Somit lässt sich auch das Ergebnis der Reisendenbefragung erklären, in der 45% der Befragten angaben, ein Flug in der Economy Class hätte bereits negativen Einfluss auf den Erfolg ihrer Geschäftsreise gehabt. Auch 49,1% derjenigen, die die Economy Class auf der Langstrecke erlebt haben – jedoch noch nicht im Rahmen einer Geschäftsreise – glauben, der Komfort in der Economy Class hätte negativen Einfluss auf den Erfolg ihrer Geschäftsreise gehabt, wenn es eine solche gewesen wäre. Hinzu kommt, dass die für den Erfolg der Reise nötigen Fähigkeiten in einigen Fällen beeinträchtigt waren, in anderen nicht. Die Folge wäre also, dass es äußerst riskant ist, einen Mitarbeiter auf einem nächtlichen Langstreckenflug in der Economy Class fliegen zu lassen, da die Leistungsfähigkeit um ca. 10% herabgesetzt wird, was knapp unter der kritischen Grenze der notwendigen Leistungsfähigkeit für Geschäftsreisen liegt.

Ob die geminderte Leistungsfähigkeit Auswirkungen auf den Erfolg der Geschäftsreise hat, hängt aber nicht nur von der Art des Reiseanlasses ab, sondern vor allem auch von der Dauer der Reise. Denn es muss berücksichtigt werden, dass die geminderte Leistungsfähigkeit nach einem Nachtflug in der Economy Class in erster Linie am ersten Tag des Auslandsaufenthaltes in Erscheinung tritt. Dauert die Reise also nur diesen einen Tag, ist die gesamte Reise von der beeinträchtigten Leistungsfähigkeit überschattet. Dabei ist es unerheblich, ob der Mitarbeiter noch am selben Tag oder erst am nächsten Morgen seine Rückreise antritt. Dauert die Reise mehrere Tage, wie z.B. bei einer mehrtägigen Projekt-

arbeit, einer einwöchigen Konferenz oder einer mehrwöchigen Montage, so folgen auf den ersten beeinträchtigten Tag weitere normale Tage. Auf diese Weise relativieren sich in den meisten Fällen die negativen Auswirkungen des ersten Tages. Ob der erste Tag jedoch einer der wichtigsten oder eher unwichtig für den Erfolg der Reise ist, ist von Fall zu Fall unterschiedlich. Wenn man es also vermeiden möchte, in den Reiserichtlinien eine Differenzierung zwischen Tag- und Nachtflügen einzuführen, die das Buchungsverhalten beeinflussen könnte, wäre es unter wirtschaftlichen Aspekten zumindest sinnvoll, auf sehr kurzen interkontinentalen Reisen, speziell auf solchen, auf denen der Hinflug ein Nachtflug ist, die Business Class zu erlauben.

Allerdings sollte man sich unter Kostengesichtspunkten vor Augen führen, dass selbst eine Anreise am Vorabend des Termins in der Economy Class noch teurer sein kann als ein Nachtflug in der Business Class. Denn durch die frühere Abreise geht oft ein ganzer Arbeitstag verloren, auch wenn der Reisende an Bord einige wenige Stunden arbeiten kann. Dies bedeutet, unter Beachtung der Lohnkosten, in den meisten Fällen einen Verlust von mehreren Hundert Euro, unter Berücksichtigung des Pro-Kopf-Stundenumsatzes teilweise sogar einen Verlust von über tausend Euro. Hinzu kommen Übernachtungskosten und Spesen. Die Summe dieser Opportunitätskosten dürfte also die Mehrkosten für ein Business Class Ticket in vielen Fällen übersteigen. Hat man als Unternehmen also kein Problem damit, wenn das Buchungsverhalten der Mitarbeiter durch eine Tagflug-/Nachtflug-Regelung beeinträchtigt wird, wäre eine solche Regelung durchaus eine mögliche Alternative.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, unabhängig vom Reiseanlass, ist die erhöhte Unfallgefahr, die durch Schlafentzug entsteht. Viele Geschäftsreisende müssen vom Flughafen aus erst mit dem Mietwagen zum Ort des Termins fahren. Eingeschränkte Wachsamkeit und Konzentrationsfähigkeit, vor allem in Hinblick auf ungewohnte Verkehrssituationen wie z.B. Linksverkehr, können somit fatale Auswirkungen haben.

2.5 Fazit des „Soll-Zustandes“

In diesem zweiten Kapitel der Arbeit wurden die beiden Beförderungsklassen Economy und Business Class von allen Seiten betrachtet und es wurde versucht, den Mehrwert der Business Class zu quantifizieren. Zudem wurde analysiert, in welchen Fällen es unter gesundheitlichen Aspekten angebracht ist, einen Mitarbeiter in der Business Class fliegen zu lassen und wann es sich unter wirtschaftlichen Aspekten lohnt. Im Folgenden sollen nun noch einmal die wichtigsten Erkenntnisse des ersten Teils zusammengetragen werden.

Dabei sollen Mindestanforderungen unter gesundheitlichen Aspekten und sinnvolle Regelungen unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten aufgestellt werden.

Die Betrachtung der gesundheitlichen Risiken von Langstreckenflügen hat ergeben, dass sich diese vor allem in Bezug auf Stressbildung und Thromboserisiko in den verschiedenen Beförderungsklassen unterscheiden. Während die meisten Menschen einen Langstreckenflug in der Economy Class gesundheitlich problemlos verkraften, so gibt es jedoch bestimmte Risikogruppen, die besonders thrombosegefährdet sind bzw. den zusätzlichen Stress durch einen Flug in der Economy Class schwerer verkraften als andere. Diese Gruppen gilt es zu schützen, da das Unternehmen gegenüber seinen Mitarbeitern eine Fürsorgepflicht hat. Zudem sollte es im Interesse des Unternehmens liegen, die Gesundheit seiner Mitarbeiter zu schützen und keine unnötigen Ausfälle wegen Krankheit zu riskieren. An dieser Stelle sei auch noch einmal darauf hingewiesen, dass sowohl die Folgen von Thrombose (Lungenembolien), als auch die von starkem Stress (z.B. erhöhtes Herzinfarktrisiko) durchaus tödlich sein können und auf keinen Fall verharmlost werden dürfen. Mitarbeiter mit Herz-Kreislauf-Problemen sollten deshalb möglichst keine interkontinentalen Geschäftsreisen machen, ohne vorher ihre Flugtauglichkeit überprüfen zu lassen.

Folgende Personengruppen sollten aus gesundheitlichen Gründen die Business Class nutzen dürfen:

- 1) ältere Mitarbeiter, ca. **ab dem 50. Lebensjahr**, da sie anfälliger für Thrombosen und Rückenschmerzen sind, Stress schwerer bewältigen und ihnen die Anpassung an andere Zeitzonen schwerer fällt
- 2) Mitarbeiter der **Führungsebenen** und ggf. weitere **außertarifliche Angestellte**, da sie auch schon im normalem Arbeitsleben lange Arbeitszeiten und viel Stress haben und nicht noch zusätzlich belastet werden sollten
- 3) **besonders große und besonders kleine Menschen**, da sie in der Economy Class die Beine nicht richtig ausstrecken können und deshalb vor allem auf Nachtflügen, auf denen man sich weniger bewegt, stärker thrombosegefährdet sind
- 4) **Vielflieger**, spätestens bei mehr als drei interkontinentalen Reisen in weniger als acht Wochen, da sie vermehrt unter Stress stehen und sich durch das häufige lange Sitzen in der Economy Class die Thrombosegefahr erhöht. Man könnte also z.B. formulieren, dass ein Mitarbeiter Business Class buchen darf, wenn er in den vergangenen 30 Tagen bereits 2 interkontinentale Flüge absolviert hat

- 5) **Patienten**, die unter thrombosefördernden Krankheiten leiden (wie z.B. Blutarmut, Blutgerinnungsstörungen, Epilepsie oder eine vorangegangene Thrombose – siehe Liste von thrombosefördernden Faktoren in Kapitel 2.3.1). In diesen Fällen sollte ein **Attest des Betriebsarztes** vorgelegt werden

Weiterhin ist die Business Class aus gesundheitlichen Gründen auf Flügen ab einer **Flugdauer von 10-12 Stunden** angebracht (insbesondere auf Nachtflügen, da man sich auf diesen weniger bewegt), d.h. vor allem auf Flügen an die Westküste der USA, nach Südamerika, Süd-Ost-Asien und in jedem Fall nach Australien. Umsteigeverbindungen reduzieren die Flugdauer der einzelnen Flüge, wodurch das Thromboserisiko sinkt, weil sich der Reisende zwischendurch bewegen kann – aber man kann den Mitarbeiter schlecht mit einer Umsteige Verbindung *und* einer niedrigen Buchungsklasse „bestrafen“.

Die Betrachtung der Wirtschaftlichkeit eines Langstreckenfluges in der Economy Class ist für Tag- und Nachtflüge differenziert zu betrachten.

Auf Tagflügen hat die Economy Class gegenüber der Business Class den Nachteil, dass der Mitarbeiter schlechtere Arbeitsbedingungen vorfindet und deshalb an Bord weniger arbeitet. In dieser Zeit entstehen dem Unternehmen aber dennoch Kosten, in erster Linie Lohnkosten und Opportunitätskosten für den nicht geleisteten Anteil am Umsatz des Unternehmens. Übersteigen diese die Mehrkosten für ein Ticket in der Business Class, ist es wirtschaftlicher, die Business Class zu buchen. Deshalb lassen sich in Unternehmen mit hohen Pro-Kopf-Stundenumsätzen **preisabhängige Regeln**, gestaffelt nach der Flugdauer, aufstellen.

Ein Nachtflug in der Economy Class führt zu einer Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit des Reisenden, da er aufgrund der mangelhaften Schlafqualität einen stark verkürzten und zusätzlich noch fragmentierten Schlaf erlebt. Es ist davon auszugehen, dass die Leistungsfähigkeit nach einem Nachtflug in der Economy Class um mindestens 10% gesenkt ist, was je nach Art des Reiseanlasses und der dafür erforderlichen geistigen Anforderungen negativen Einfluss auf den Erfolg der Geschäftsreise haben kann. Das bestätigt auch die Reisendenbefragung im Rahmen dieser Arbeit. Diese Auswirkungen betreffen hauptsächlich den ersten Tag der Reise, weshalb vor allem bei kurzen Reisen der Erfolg gefährdet ist. Deshalb ist es unter wirtschaftlichen Aspekten sinnvoll, eine Differenzierung nach **Dauer der Reise** anzuwenden, wobei auf kurzen Reisen mit einer maximalen Aufenthaltsdauer von zwei Tagen die Business Class erlaubt werden sollte. Eine Differenzierung nach Reiseanlässen ist hingegen nicht sinnvoll, da zwei Reisen mit identischem Reiseanlass (z.B. Vertragsverhandlungen) völlig unterschiedliche geistige Anforderungen an den Mitarbeiter

stellen können, von denen die einen durch Schlafentzug beeinträchtigt sein können, die anderen wiederum nicht.

Eine Differenzierung nach **Tag- und Nachtflügen** ist nur dann sinnvoll, wenn das Unternehmen bereit ist, ein beeinflusstes Buchungsverhalten seiner Mitarbeiter in Kauf zu nehmen. Man könnte jedoch festlegen, dass die Business Class auf Nachtflügen generell erlaubt ist, wenn es auf dieser Verbindung keinen Tagflug gibt, d.h. einen Flug, der beispielsweise nach 18.00 Uhr am Zielort ankommt. Eine Differenzierung nach Tag- und Nachtflügen ist auch dann nicht sinnvoll, wenn der Pro-Kopf-Stundenumsatz in einem Unternehmen so hoch ist, dass sich auch Tagflüge in der Business Class rentieren.

Weiterhin sollten Unternehmen ihre Mitarbeiter über das Thromboserisiko auf Langstreckenflügen aufklären und insbesondere darüber informieren, welche Gruppen von einem erhöhten Thromboserisiko betroffen sind und wie sie sich vor einer Reisetrombose schützen können. Zudem sollten sie ihre Mitarbeiter dazu anhalten, sich Termine in Übersee, wenn möglich, nicht in Zeiten zu legen, zu denen es in Deutschland gerade Nacht ist.

3 „Ist-Zustand“

3.1 Allgemeine Informationen zur Travel Manager Befragung

Um einen umfassenden Überblick über das interkontinentale Reiseverhalten deutscher Unternehmen sowie deren Flugklassenregelungen geben zu können, wurde im Rahmen dieser Arbeit eine Befragung von Travel Managern durchgeführt. Wie schon in Kapitel 1.2.2 vorgestellt, wurden die Fragen nach gründlicher Literaturrecherche und in Absprache mit verschiedenen Stakeholdern aus dem Bereich Business Travel entwickelt und vor der Feldphase von fünf Travel Managern getestet. Die Online-Befragung fand im Zeitraum vom 22.11. bis zum 06.12.2007 statt. Der Link zur Teilnahme wurde allen ordentlichen Mitgliedern des VDR geschickt, am 28.11. wurden diejenigen Teilnehmer, die in der Befragung angegeben hatten, für eventuelle Rückfragen zur Verfügung zu stehen, gebeten, den Link an weitere Unternehmen, die nicht Mitglied im VDR sind, weiterzuleiten. Auf diese Weise gelang es, noch weitere Teilnehmer zu werben.

Der Fragebogen wurde mit der Software SPSS ausgewertet, wobei vorrangig folgende Auswertungsarten genutzt wurden:

- Häufigkeiten
- Kreuztabellen
- Mittelwertberechnungen

Die Umfragedaten wurden automatisch in SPSS eingelesen; die Fragebogensoftware hatte bereits eine automatische Kodierung der Antwortmöglichkeiten vorgenommen, sodass bei der Auswertung ein erheblicher Aufwand gespart wurde. In den Fragebogen waren diverse Filter eingebaut, sodass einige Fragen nur denjenigen Teilnehmern gestellt wurden, die bei einer vorangegangenen Frage eine bestimmte Antwort gegeben hatten (Beispiel: Fragen zu den Inhalten der Reiserichtlinie wurden nur Unternehmen gestellt, die auch tatsächlich eine Reiserichtlinie oder ein vergleichbares Dokument haben). Auf diese Weise sank die Stichprobengröße in einigen Fällen auf weit weniger als 113 Datensätze. Zudem hatten die Teilnehmer bei vielen Fragen die Möglichkeit, sich zu enthalten – entweder durch schlichtes „Nicht-Beantworten“ oder durch Ankreuzen der Antwortoption: „Kann ich nichts zu sagen“. Im folgenden Teil der Arbeit ist deshalb unter jedem Diagramm die Anzahl der Antworten gekennzeichnet, auf deren Basis die Auswertung beruht. Es wird allerdings nicht bei jeder Frage extra darauf hingewiesen, wer warum wo nicht geantwortet hat.

Aus offenen Fragen wurden die Antworten entweder stichpunktartig aufgezählt oder bei großen Überschneidungen neue Antwortkategorien gebildet. Dabei ist zu beachten, dass die

Angabe von Details in den Kategorien „Sonstige“ generell freiwillig ist; des weiteren erhebt die folgende Auswertung keinen Anspruch darauf, die Antworten aus diesen Bereichen vollständig wiederzugeben. Lediglich auf ungewöhnliche oder interessante Antworten soll eingegangen werden. Die Frage nach der Branche wurde bewusst als offene Frage gestellt, da der Pretest ergeben hat, dass sich offenbar niemand gern einer vorgegebenen Branchenbezeichnung zuteilt – die gegebenen Antworten wurden deshalb im Nachhinein zu Branchengruppen zusammengefasst. Da es keine einheitliche Vorgabe darüber gibt, in welche Gruppen Branchen einzuteilen sind, ist diese Vorgehensweise zulässig.

Am Ende der Befragung hatten alle Teilnehmer die Möglichkeit, ihre Kontaktdaten anzugeben, zum einen, um an der Verlosung teilzunehmen, zum anderen, um ggf. für weitere Fragen zur Verfügung zu stehen. Auf diese Weise war es den Teilnehmern möglich, entweder anonym zu bleiben, nur an der Verlosung teilzunehmen, nur für Rückfragen zur Verfügung zu stehen, oder beiden Optionen zuzustimmen. Insgesamt haben 67 Personen an der Verlosung teilgenommen, 62 haben angegeben, dass sie für Fragen gern zur Verfügung stünden. Die Rückfrage-Option wurde einerseits genutzt, um inkorrekte Daten berichtigen zu lassen – wenn ein Teilnehmer beispielsweise angekreuzt hat, in seinem Unternehmen dürften alle Mitarbeiter Business Class fliegen, gleichzeitig aber einen Economy Class Anteil von 100% angegeben hat – und um bei ungewöhnlichen Regelungen in Bezug auf die Flugklassenregelung Details zu hinterfragen. Dieses Angebot für Rückfragen wurde in einigen Fällen auch wahrgenommen, wie an späterer Stelle in der Auswertung zu lesen sein wird.

Die in der Befragung gestellten Fragen sind im Anhang A nachzulesen.

Zielgruppe der Befragung waren Unternehmen mit interkontinentalem Reiseaufkommen, zutreffend für die meisten deutschen Unternehmen – jedoch nicht für alle. Die genaue Zahl der Unternehmen mit interkontinentalem Reiseaufkommen ist nicht bekannt, aber es kann unterstellt werden, dass größere Unternehmen in Bezug auf interkontinentale Handelsbeziehungen und somit auch interkontinentale Reisen überrepräsentiert sind.²⁰¹ Da es allerdings nicht leicht ist, deutschlandweit Kontakte ausfindig zu machen und zur Teilnahme an einem Fragebogen zu bewegen, wurde im Rahmen dieser Arbeit – wie für viele andere Studien zum Thema Travel Management auch – der Verteiler des VDR genutzt. Deshalb sollen nun einige Informationen über die Zusammensetzung der VDR-Mitglieder folgen, um

²⁰¹ Auch beim VDR sind größere Unternehmen überrepräsentiert, da es vor allem diese Unternehmen sind, die in Verbänden mitarbeiten und die aufgrund ihrer großen Reisevolumina ein erhöhtes Informationsbedürfnis zu Einsparpotentialen haben.

einen Eindruck davon zu vermitteln, auf Basis welcher Unternehmen die Ergebnisse zu verstehen sind.

Der Verband Deutsches Reisemanagement wurde 1974 in Hamburg gegründet mit dem Ziel, seine Mitglieder bei der Bereitstellung von effizienten, wirtschaftlichen, ungehinderten, sichere und weltweiten Reisemöglichkeiten zu unterstützen und ihnen die Möglichkeit zu bieten, untereinander Erfahrungen auszutauschen. Inzwischen hat der VDR ca. 500 Mitglieder, davon über 300 ordentliche, d.h. Unternehmen, die in ihrer Rolle als Nachfrager von Reiseleistungen Mitglied sind. Diese Mitglieder repräsentieren rund 13 Millionen Mitarbeiter – darunter ca. 4 Millionen Geschäftsreisende – und mit einem Geschäftsreisevolumen von mehr als 10 Mrd. Euro pro Jahr etwa ein Fünftel aller Geschäftsreisen, wobei etwa die Hälfte der Unternehmen mit 1 bis 5 Millionen Euro Geschäftsreisekosten ein eher kleines und die andere Hälfte ein großes bis sehr großes Geschäftsreisevolumen hat.²⁰²

An dieser Stelle soll deshalb noch einmal explizit darauf hingewiesen werden, dass die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Travel Manager Befragung keinen Anspruch auf Repräsentativität erhebt und ausschließlich explorativer Natur ist. Im Gegensatz zu anderen VDR-internen Studien hat sie mit 113 beantworteten Fragebögen jedoch eine relativ hohe Rücklaufquote erreicht, was Rückschlüsse auf ein hohes Interesse an der Thematik zulässt.

Von den insgesamt 113 Unternehmen, die den Fragebogen beantwortet haben, sind 106 VDR-Mitglieder, was bei einer Zahl von 330 ordentlichen Mitgliedern einer Rücklaufquote von 31,1% entspricht. Es ist zu berücksichtigen, dass eventuell nicht alle VDR-Mitglieder ein interkontinentales Reisevolumen haben, wodurch die Zahl der möglichen Teilnehmer reduziert und die Rücklaufquote erhöht würde. Für die VDR-Mitglieder wäre es also durchaus eine repräsentative Befragung, ob sich die Ergebnisse jedoch auch auf den gesamten deutschen Geschäftsreisemarkt übertragen lassen, ist fraglich. In vielen Studien werden daher Parameter der eigenen Stichprobe mit bekannten Parameterverteilungen aus repräsentativen Studien verglichen. Bildet man die Summe aller interkontinentalen Geschäftsreisen, für die die Aussagen dieser Befragung gelten, kommt man auf ca. 304.000 Reisen jährlich – das entspricht bei einer Gesamtsumme von 12,29 Millionen interkontinentalen Geschäftsreisen im Jahr 2005²⁰³ einem Anteil von ca. 2,5%.

²⁰² Vgl. VDR, 2007, S. 17 und schriftliche Aussage von Frau Weber, verantwortlich für den Mitgliederservice des VDR.

²⁰³ Vgl. VDR, 2006, S. 7.

Ziel der Befragung war es, Antworten auf die folgenden Fragen zu erhalten:

- Wie setzt sich die Stichprobe dieser Befragung zusammen, v.a. auch im Vergleich zur Gesamtheit der deutschen Unternehmen?
- Wie sieht das interkontinentale Reiseverhalten allgemein aus?
- Welche Vorschriften zur Flugklassenregelung auf Langstreckenflügen finden sich in den Reiserichtlinien deutscher Unternehmen wieder?
- Auf welcher Basis entscheiden sich Unternehmen für die eine oder andere Regelung?
- Welches Buchungsverhalten in Bezug auf die Beförderungsklassen resultiert aus diesen Regelungen?
- Werden die Flugklassenregelungen eingehalten?
- Wie wird die Einhaltung der Vorschriften überprüft und was passiert bei Verstößen?
- Gibt es ein Potential für Verbesserungsvorschläge?

In einigen Kategorien werden zudem auch Entwicklungstrends aufgezeigt.

3.2 Auswertung der Travel Manager Befragung

3.2.1 Zusammensetzung der Stichprobe

Zunächst sollen einige Charakteristika der Stichprobe vorgestellt werden, um einen Überblick darüber zu geben, auf welcher Basis die Ergebnisse der Befragung beruhen. Wie schon erwähnt, haben 113 Unternehmen an der Befragung teilgenommen, darunter 106 VDR-Mitglieder. Da eine Mitgliedschaft im VDR für gewöhnlich dann der Fall ist, wenn es jemanden im Unternehmen gibt, der sich hauptamtlich mit Geschäftsreisethemen beschäftigt, ist der Anteil der Unternehmen mit Travel Manager oder einem vergleichbaren Mitarbeiter in der Stichprobe besonders hoch. Je höher das Geschäftsreisebudget eines Unternehmens ist, desto wahrscheinlicher ist es, dort einen Travel Manager anzutreffen. So hatten 2005 insgesamt ca. 30% der Unternehmen einen Travel Manager (wobei es in Unternehmen mit 10-500 Mitarbeitern 10% und in Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern 50% waren)²⁰⁴ – in der Stichprobe sind es 75,2% mit einem Travel Manager, 21,2% mit einem vergleichbaren Mitarbeiter und nur 3,5% ohne Travel Manager.

²⁰⁴ Vgl. VDR, 2005 S. 18

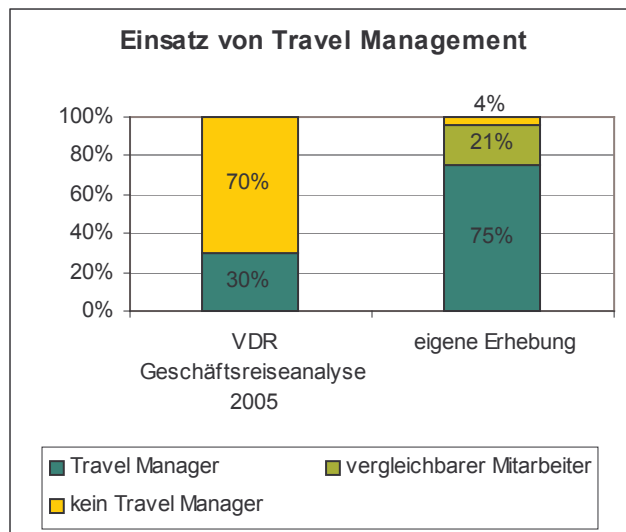


Abbildung 20: Einsatz von Travel Management

Quelle: in Anlehnung an VDR, 2005, S. 18 und eigene Darstellung, n=113

Dennoch sind nicht 75% der Befragungsteilnehmer Travel Manager. Die folgende Grafik zeigt, welche Position die Befragten in ihrem Unternehmen bekleiden:

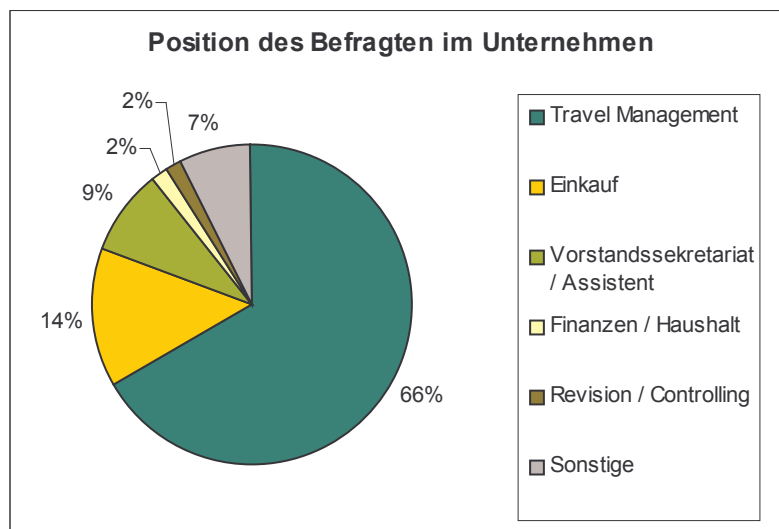


Abbildung 21: Position des Befragten im Unternehmen

Quelle: eigene Darstellung, n=113

In der Kategorie „Sonstige“ wurden folgende Positionen jeweils einmal genannt: Travel Management Company, Teamleiter Event Management, Sachbearbeiter, Qualitätskontrolle, Leiter Congress Service, Leiter Allgemeine Dienste, Internationale Angelegenheiten und Fleet Manager.

Wie schon in Kapitel 2.1.2 erwähnt, hatten bereits 2005 fast 100% der größeren Unternehmen Reiserichtlinien. Dies spiegelt sich auch in der Travel Manager Befragung wieder – hier verfügen insgesamt 98,2% der Unternehmen über eine Reiserichtlinie (94,7%) oder ein vergleichbares Dokument (3,5%). Lediglich zwei Fragebogenteilnehmer haben keine Reiserichtlinie. Ihnen wurden deshalb sämtliche richtlinienspezifischen Fragen nicht gestellt.

Zuletzt noch zwei Informationen über die Unternehmensgröße und die Branchenherkunft der Befragungsteilnehmer:

Die Unternehmen, über die diese Befragung Aussagen trifft, teilt sich wie folgt auf die verschiedenen Branchen auf:

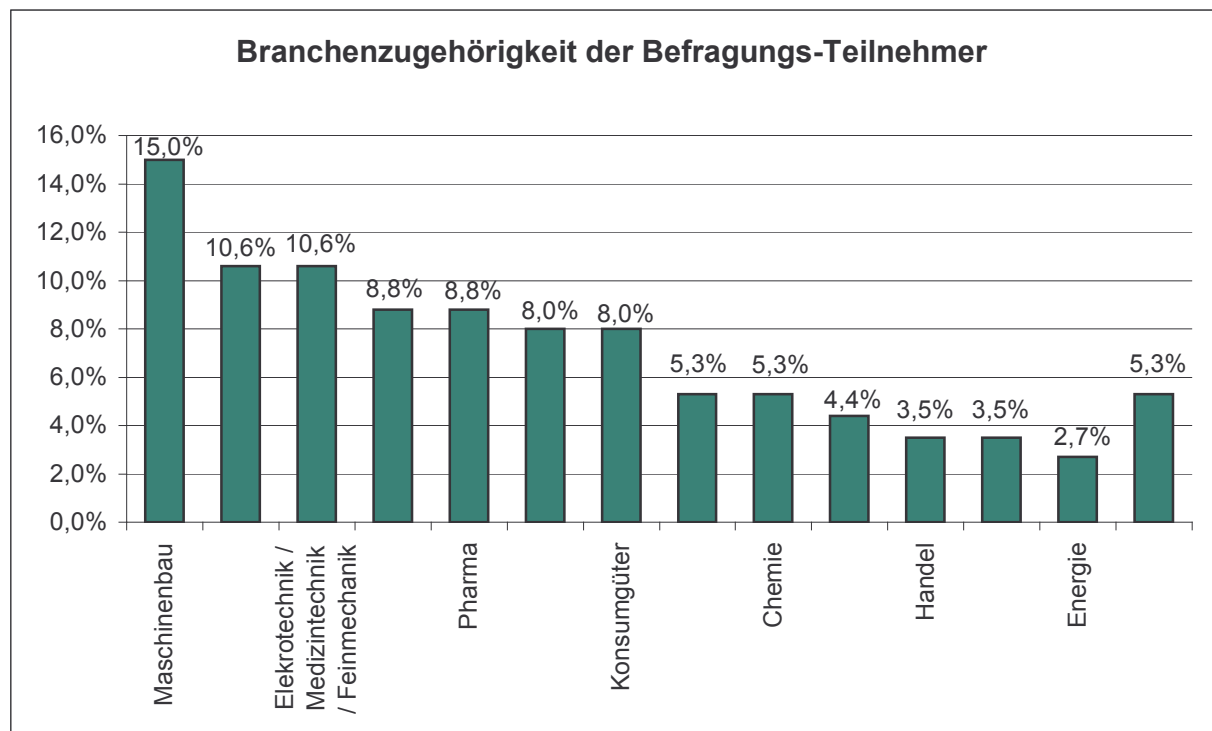


Abbildung 22: Branchenzugehörigkeit der Befragungsteilnehmer

Quelle: eigene Darstellung, n=113

Fazit: Mit der Befragung wurde ein breites Branchenspektrum erreicht.

Weiterhin sind Unternehmen von verschiedener Unternehmensgröße (in Bezug auf die nationale Mitarbeiterzahl) vertreten:

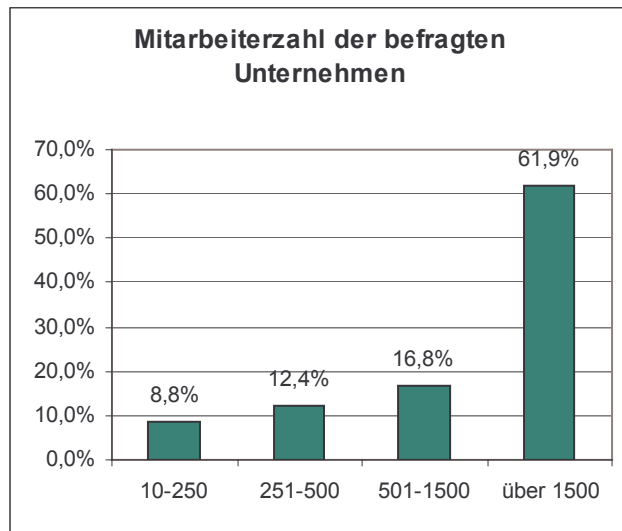


Abbildung 23: Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen

Quelle: eigene Darstellung, n=113

Aus der Mitarbeiterzahl lässt sich jedoch nicht zwangsläufig die Zahl der Reisenden ableiten, da deren Anteil von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich ist.

3.2.2 Interkontinentales Reiseverhalten

Da es in dieser Arbeit um interkontinentale Reisen geht, ist es wichtig, das interkontinentale Reiseverhalten deutscher Unternehmen zu kennen. Dazu ist es zunächst einmal interessant zu wissen, wie viele interkontinentale Geschäftsreisende es in den Unternehmen im Jahr 2006 überhaupt gab. Gemeint sind per Definition Personen, die im Jahr 2006 mindestens eine interkontinentale Geschäftsreise unternommen haben. Das Ergebnis dieser Frage ist in der folgenden Grafik dargestellt, im Vergleich dazu auch die Zahl der gesamten Geschäftsreisenden:

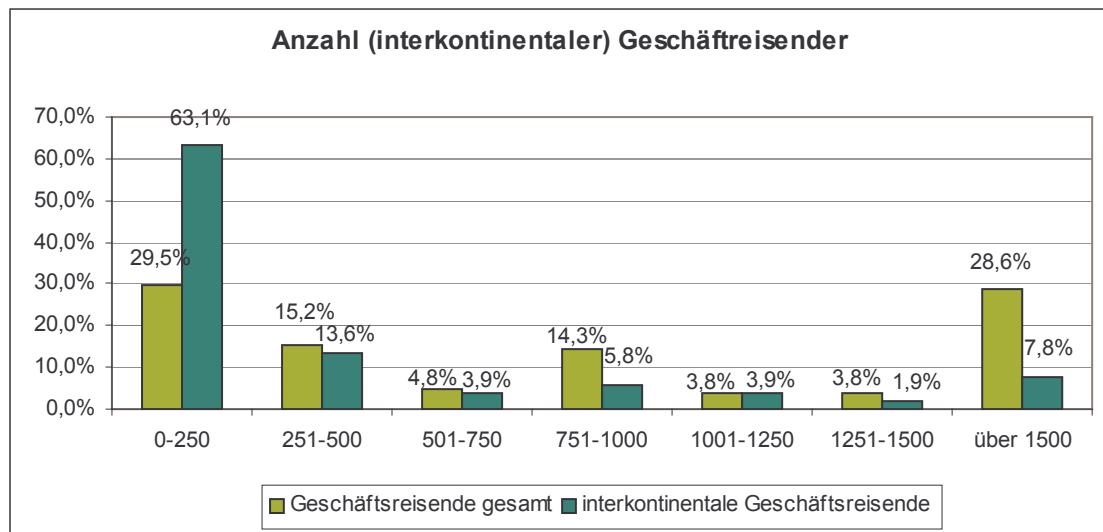


Abbildung 24: Anzahl (interkontinentaler) Geschäftsreisender

Quelle: eigene Darstellung, $n_G=105$, $n_{IG}=103$

Es fällt auf, dass es bei den gesamten Geschäftsreisenden ein kleines Mittelfeld gibt, d.h. es gibt viele Unternehmen mit vielen und viele mit wenigen Geschäftsreisenden, während bei den interkontinental Reisenden eindeutig eine Verschiebung in Richtung „wenige Reisende“ stattfindet. So reisen in 76,7% der Unternehmen weniger als 500 Mitarbeiter mindestens einmal im Jahr interkontinental. Somit gelten die Aussagen in dieser Befragung für insgesamt ca. 125.000 interkontinentale Geschäftsreisende.

70,4% der Travel Manager sagen, dass die Zahl der interkontinentalen Geschäftsreisen in den letzten zwei Jahren gestiegen ist, was zum Trend des allgemeinen Wirtschaftswachstums passt:

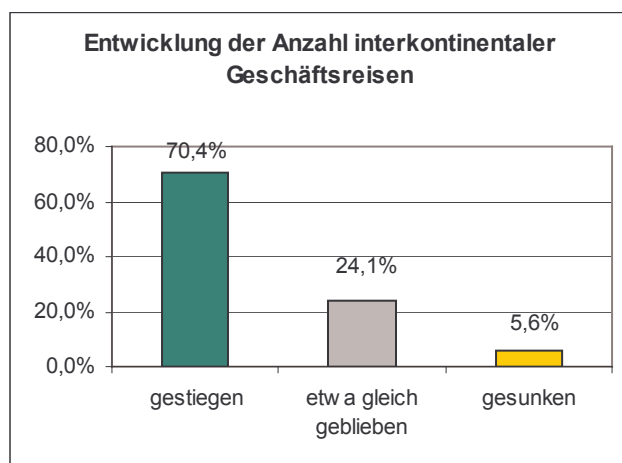


Abbildung 25: Entwicklung der Anzahl interkontinentaler Geschäftsreisen

Quelle: eigene Darstellung, $n=108$

Der Anteil interkontinentaler Geschäftsreisen an der Gesamtsumme aller Geschäftsreisen ist in der Stichprobe vergleichsweise hoch. In der VDR-Geschäftsreiseanalyse wird dieser Anteil für das Jahr 2005 mit 8,2% angegeben²⁰⁵, in der Stichprobe beträgt er bei über der Hälfte der befragten Unternehmen mehr als 15%. Der Grund hierfür könnte sein, dass nur Unternehmen mit interkontinentalem Reiseaufkommen erfasst wurden.

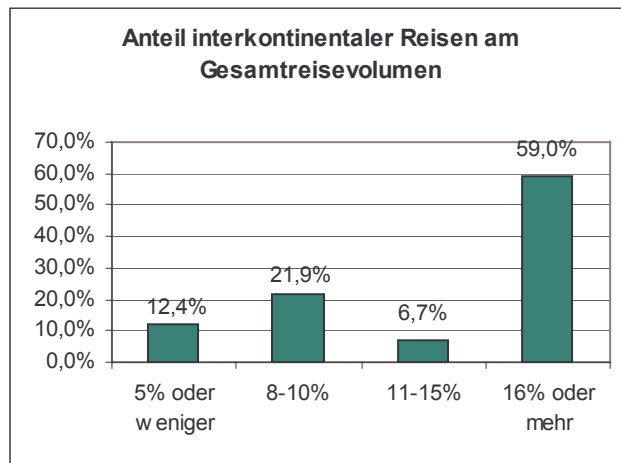


Abbildung 26: Anteil interkontinentaler Reisen am Gesamtreisevolumen

Quelle: eigene Darstellung, n=105

Auch hier berichtet ein Großteil der Travel Manager, dass der Anteil interkontinentaler Geschäftsreisen am Gesamtreisevolumen in den letzten zwei Jahren gestiegen sei.

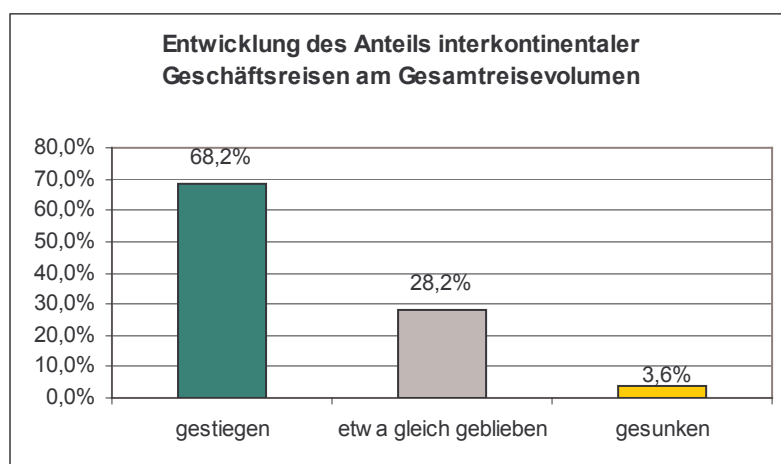


Abbildung 27: Entwicklung des Anteils interkontinentaler Geschäftsreisen am Gesamtreisevolumen

Quelle: eigene Darstellung, n=110

²⁰⁵ eigene Berechnung auf Basis folgender Werte aus der VDR-Geschäftsreiseanalyse 2006 S. 7: 117,35 Mio. nationale Geschäftsreisen, 21,02 Mio. europaweite Geschäftsreisen und 12,29 Mio. interkont. Geschäftsreisen.

Die Erklärung hierfür ist eine Verschiebung der Bedeutung internationaler Handelsbeziehungen zu Ungunsten der nationalen Handelsbeziehungen.

Als nächstes stellt sich die Frage, wie viel Prozent der Geschäftsreisenden interkontinentale Reisen unternehmen. In den meisten Fällen handelt es sich dabei um einen geringen Anteil – in 85,4% der Unternehmen sind es weniger als 50%. Im Durchschnitt reisen ca. 31% der Geschäftreisenden auch interkontinental.

Die folgende Grafik zeigt, wie viele interkontinentale Reisen die Mitarbeiter der Unternehmen aus der Stichprobe im Jahr 2006 unternommen haben:

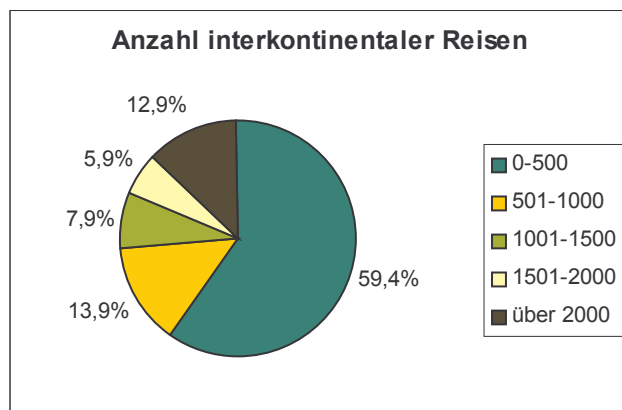


Abbildung 28: Anzahl interkontinentaler Reisen

Quelle: eigene Darstellung, n=101

Bei fast 75% der befragten Unternehmen waren es weniger als 1000 interkontinentale Reisen im Jahr 2006. Insgesamt kommt die Stichprobe auf ein Reisevolumen von ca. 304.000 Reisen, was ca. 2,5% der gesamten interkontinentalen Reisen des Jahres 2005 entspricht. Allerdings haben 12 Unternehmen bei der Frage nach der Anzahl der Reisen keine Angabe gemacht, sodass es in Wirklichkeit noch mehr Reisen sein dürften.

Mit steigender Anzahl interkontinentaler Geschäftsreisen wächst auch der Anteil derjenigen Unternehmen, die Rahmenverträge für interkontinentale Flüge haben. Insgesamt haben 78,4% der Unternehmen speziell verhandelte Raten für Langstreckenflüge, wobei es bei Unternehmen mit über 1000 interkontinentalen Reisen pro Jahr 100% sind und bei solchen mit weniger als 1000 interkontinentalen Reisen nur 68%.

Aus den bisher bekannten Werten lässt sich nun die Reishäufigkeit der Mitarbeiter berechnen, was wiederum interessant für eine eventuelle Differenzierung nach

Reisehäufigkeit ist. Die Reisehäufigkeit (in Bezug auf interkontinentale Reisen) ergibt sich, wenn man für jeden Datensatz die Zahl der interkontinentalen Reisen im Jahr 2006 durch die Anzahl der interkontinental Reisenden im Jahr 2006 teilt. Die Quotienten wurden jeweils auf die nächstgelegene ganze Zahl gerundet. Das Ergebnis ist in der folgenden Grafik dargestellt:

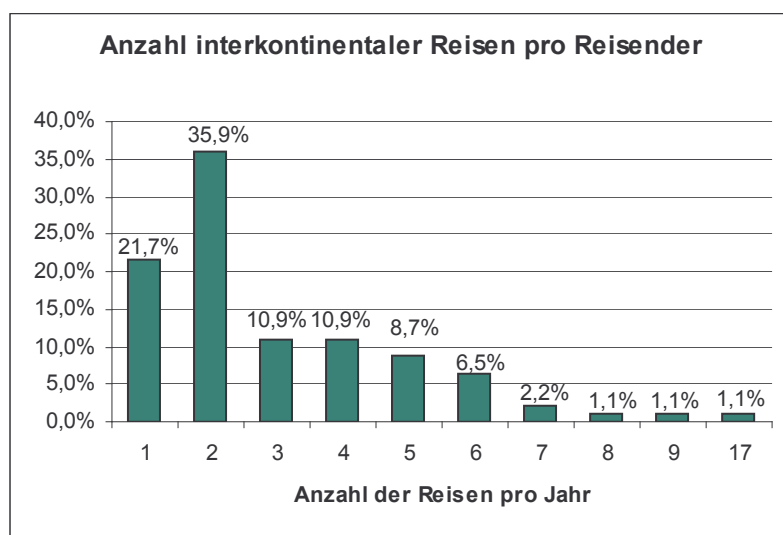


Abbildung 29: Anzahl interkontinentaler Reisen pro Reisender

Quelle: eigene Darstellung, n=92

Der durchschnittliche interkontinental Reisende macht im Jahr 3 interkontinentale Reisen. In ca. 80% der Unternehmen machen interkontinental Reisende 4 oder weniger interkontinentale Reisen im Jahr. Daraus lässt sich schließen, dass der Anteil der Vielflieger (in Bezug auf interkontinentale Flüge) nicht hoch sein kann. Denn damit in einem Unternehmen mit durchschnittlich zwei interkontinentalen Reisen pro Reisenden im Jahr ein Mitarbeiter beispielsweise auf zehn interkontinentale Reisen im Jahr kommt, dürften acht Mitarbeiter jeweils nur eine Reise machen. Um auf 10 Vielflieger mit je 20 interkontinentalen Flügen pro Jahr zu kommen, bräuchte ein Unternehmen mit durchschnittlich zwei interkontinentalen Flügen pro Reisenden im Jahr also bereits 190 interkontinental Reisende, von denen 180 jeweils nur eine Reise unternehmen. Mit steigender Anzahl der Reisen pro Geschäftsreisenden erhöht sich jedoch auch die Wahrscheinlichkeit, in dem Unternehmen Vielflieger (in Bezug auf Langstreckenflüge) anzutreffen. Bei durchschnittlich 6 Reisen pro Mitarbeiter im Jahr braucht man schon „nur noch“ 38 Reisende, von denen 28 je eine Reise unternehmen, damit 10 Reisende 20 interkontinentale Reisen im Jahr unternehmen können.

Je höher die Reiseintensität also ist, desto mehr sollte das Unternehmen darauf achten, seine Vielflieger zu schützen.

3.2.3 Flugklassenregelungen auf Langstreckenflügen

Ein zentrales Ziel der Travel Manager Befragung ist es herauszufinden, welche Vorschriften die Unternehmen bei ihrer Flugklassenfestlegung anwenden. Dabei lassen sich die Unternehmen in drei Gruppen einteilen:

- diejenigen, die auf der Langstrecke generell die Business Class erlauben
- diejenigen, die generell die Economy Class vorschreiben
- diejenigen, die differenzierte Regelungen anwenden

Die Befragung ergab, dass 75,2% der Unternehmen eine separate Regelung für Langstreckenflüge haben; 8,6% fliegen generell auf allen Strecken Economy Class, 16,2% erlauben auf allen Strecken Business Class. Von den 75,2% der Unternehmen mit separater Langstreckenregelung haben 60,8% (45,7% absolut) differenzierte Regelungen, 6,3% (4,7% absolut) fliegen immer Economy Class und 32,9% (24,8% absolut) immer Business Class. Fasst man die Ergebnisse dieser beiden Fragen zusammen, ergibt sich folgende Aufteilung:

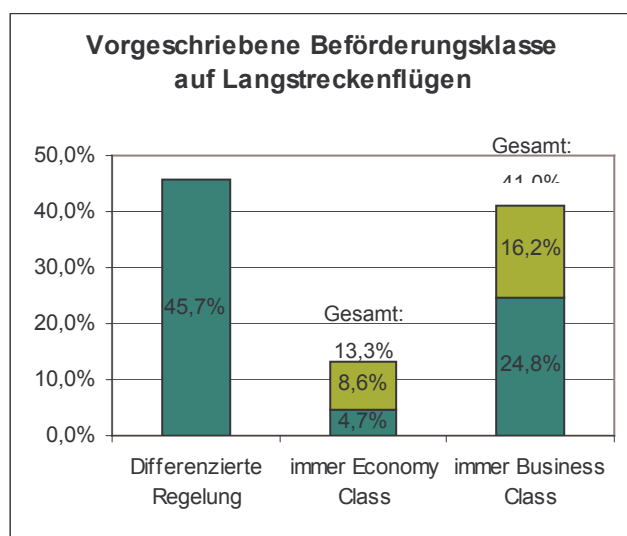


Abbildung 30: Vorgeschriebene Beförderungsklasse auf Langstreckenflügen

Quelle: Eigene Darstellung, n=105

Dabei stellt der obere Teil des Balkens den Anteil der Unternehmen dar, in denen die Economy bzw. Business Class Regelung auch schon für die Kurzstrecke gilt. Addiert man die Prozentanteile der dunkelgrünen Flächen, ergeben sich die 75,2% derjenigen Unternehmen, die separate Langstreckenregelungen haben.

Ein weiteres Ziel war es herauszufinden, seit wie vielen Jahren die Flugklassenfestlegungen für Langstreckenflüge in den Unternehmen gültig sind. Gerade in Anbetracht der Tatsache,

dass viele Airlines in den vergangenen Jahren ihre Business Class modernisiert haben und somit der Mehrwert der Business Class gegenüber der Economy Class gestiegen ist, wäre zu erwarten, dass viele Unternehmen ihre Richtlinien daraufhin geändert haben.

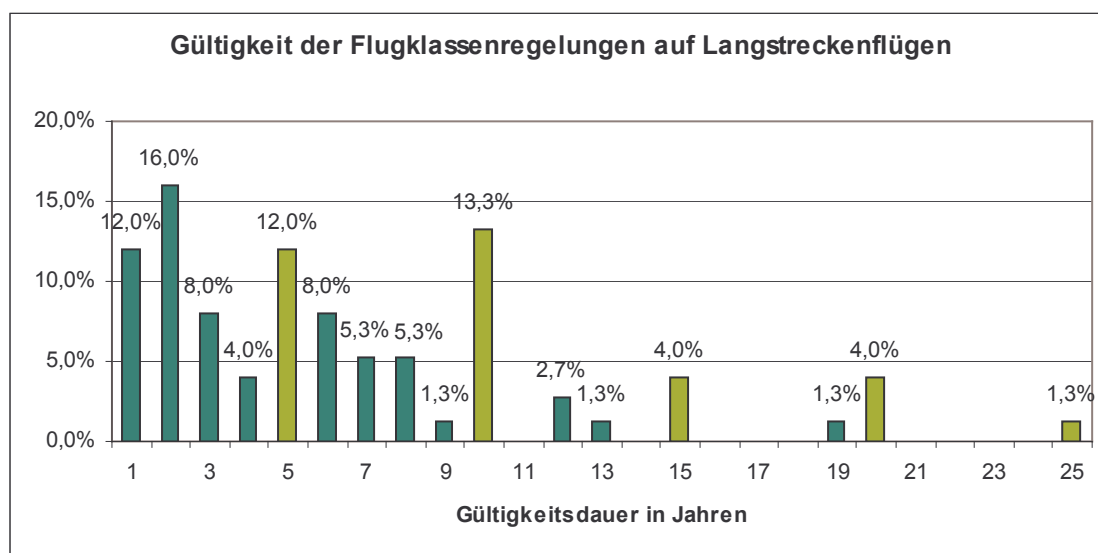


Abbildung 31: Gültigkeit der Flugklassenregelungen auf Langstreckenflügen

Quelle: eigene Darstellung, n=75

Insgesamt haben 52% der Unternehmen ihre Richtlinien in Bezug auf Langstreckenflüge in den letzten 5 Jahren geändert. Knapp 15% der Richtlinien hingegen gelten bereits seit mehr als 10 Jahren. Auffällig ist, dass durch 5 teilbare Gültigkeitsdauern (hier hell hervorgehoben) überdurchschnittlich häufig genannt wurden, was darauf schließen lässt, dass viele Travel Manager die Zahl geschätzt haben. Bei einer kürzeren Gültigkeitsdauer hingegen ist davon auszugehen, dass die Werte relativ genau sind. Im Durchschnitt gelten die Richtlinien für Langstreckenflüge seit 6,7 Jahren.

Auch wenn es sehr erfreulich ist, dass einige Unternehmen es sich finanziell leisten können, alle Mitarbeiter in der Business Class fliegen zu lassen, so werden in dieser Arbeit dennoch differenzierte Regelungen als optimaler Kompromiss zwischen Wirtschaftlichkeit und sozialer Verantwortung gesehen („nur Economy Class“ ist nicht verantwortlich und „nur Business Class“ nicht wirtschaftlich). Deshalb wurden diejenigen Unternehmen, die pauschale Regelungen (d.h. Economy oder Business Class auf allen Langstrecken) haben, nach ihren Beweggründen für ihre jeweiligen Regelungen gefragt. Dabei wurden verschiedene Antwortmöglichkeiten vorgegeben, Mehrfachnennungen waren möglich; in der Kategorie „Sonstige“ konnten die Teilnehmer weiterhin eigene Gründe nennen.

Nachteile differenzierter Regelungen könnten unter Umständen jedoch sein:

- ein erhöhter Prüfungsaufwand in Bezug auf deren Einhaltung
- erhöhter Kommunikationsbedarf mit den Mitarbeitern, um die Differenzierungsregeln zu erklären bzw. zu rechtfertigen.

Diejenigen Unternehmen, in denen generell Economy Class geflogen wird, erklärten ihre Entscheidung für diese Regelung einstimmig mit der Antwort „aus Gründen der Kostenreduktion“. Die Antwort-Optionen „Die Business Class bietet unserer Ansicht nach gegenüber der Economy Class keinen Vorteil“ bzw. „Der Reisende hat dafür andere Vorteile“ wurden von niemandem gewählt. Ein Teilnehmer aus dem öffentlichen Dienst teilte jedoch unter der Kategorie „Sonstige“ mit, an das Bundesreisekostengesetz (BRKG) gebunden zu sein, in dem jeweils die niedrigste Beförderungsklasse vorgeschrieben ist. Da Travel Manager von öffentlichen Einrichtungen also offenbar keinen Einfluss auf die Gestaltung von Reiserichtlinien haben, wäre es in diesem Fall nötig, sich bei der Bundesregierung für gesundheitsschonendere Reisebedingungen auf Langstreckenflügen einzusetzen.

Diejenigen Unternehmen hingegen, die auf der Langstrecke generell die Business Class erlauben, waren wesentlich „auskunftsfreudiger“. Sie kreuzten im Durchschnitt jeweils zwei Antwortmöglichkeiten an. Genannt wurden folgende Antworten:

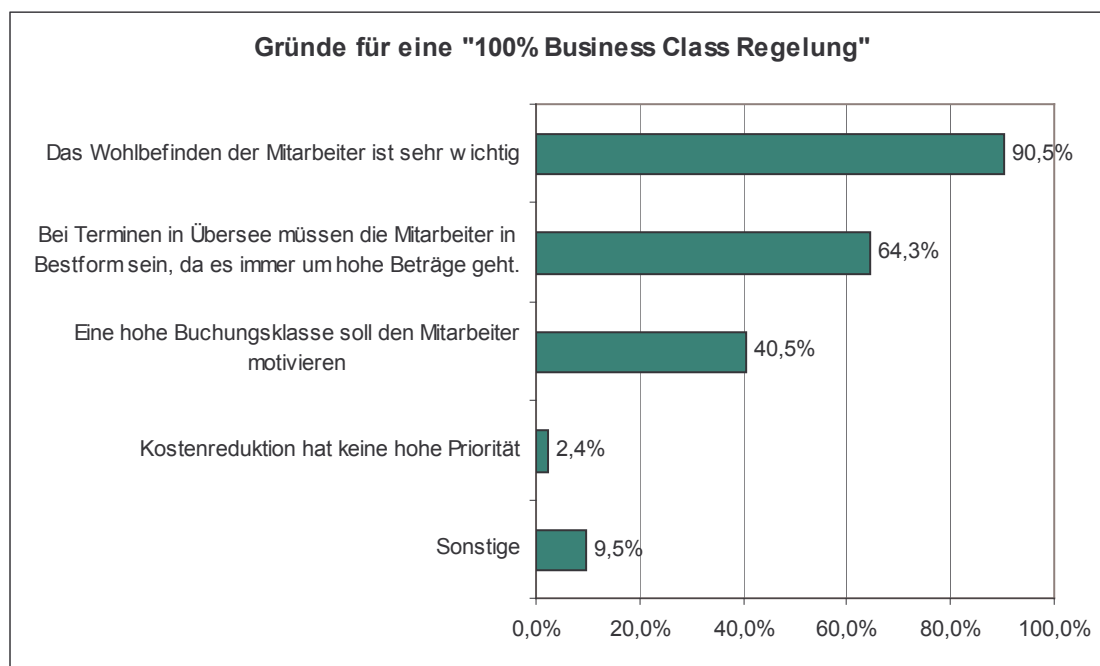


Abbildung 32: Gründe für eine „100% Business Class Regelung“

Quelle: eigene Darstellung, n=42

Als häufigste Gründe für eine „100% Business Class Regelung“ werden gesundheitliche Gründe („Wohlbefinden“) und Aspekte der Leistungsfähigkeit („Bestform“) genannt, obwohl der Verdacht nahe liegt, dass diese Unternehmen nicht über Vergleichswerte bezüglich der Leistungsfähigkeit oder des gesundheitlichen Risikos in der Economy Class verfügen. Insbesondere auf kurzen interkontinentalen Flügen ist die Business Class weder wirtschaftlich, noch bietet sie einen signifikanten gesundheitlichen Vorteil. Gründe der Motivation werden seltener genannt – dies entspricht den Ergebnissen der Arbeit von Frau Böheim, die herausgefunden hat, dass eine höhere Buchungsklasse kaum Auswirkungen auf die Motivation des Mitarbeiters hat.

Nun sollen die von den Unternehmen angewandten Differenzierungsregeln vorgestellt werden. In diesem Abschnitt geht es unter anderem auch darum, ungewöhnliche und innovative Ideen für eine Differenzierung zwischen Business und Economy Class zu entdecken. Insgesamt wenden 45,7% aller Unternehmen differenzierte Regeln an. Den Teilnehmern wurden verschiedene Differenzierungsregeln zur Auswahl gestellt, außerdem konnten sonstige Regelungen genannt werden. Mehrfachnennungen waren möglich; im Schnitt nannte jeder Fragebogenteilnehmer 2,1 Differenzierungskriterien. Zu jedem Kriterium gab es im Anschluss eine eingrenzende Frage bzw. die Möglichkeit, die Regelung näher zu beschreiben. Statistische Auswertungen sollen hier aber nur dann erfolgen, wenn die Antwort von mindestens 20% der Befragten genannt wurde.

Es waren folgende Differenzierungskriterien vorgegeben:

- Hierarchieebene des Reisenden
- Flugdauer (d.h. reine Flugzeit, ohne Umsteigezeiten)
- Reisedauer (Flugdauer plus Umsteigezeiten)
- Dauer der Reise (d.h. gesamte Abwesenheit vom Arbeitsplatz in Tagen)
- Reisezeit (d.h. eine Unterscheidung nach Tag- und Nachtflügen)
- Ziel, z.B. bestimmte Destinationen, im Gegensatz zu „Interkontinental“
- Reishäufigkeit (ab X Flügen pro Jahr oder Monat)
- Reiseanlass
- Vergütung der Reisezeit („bezahlt oder unbezahlt“)
- Ausnahmeregelungen (z.B. bei bestimmten Krankheiten oder gemeinsamem Flug mit einem Geschäftspartner)
- Sonstige

Die folgende Grafik zeigt, wie häufig die unterschiedlichen Regelungen in den Unternehmen mit differenzierten Regeln angewandt werden:

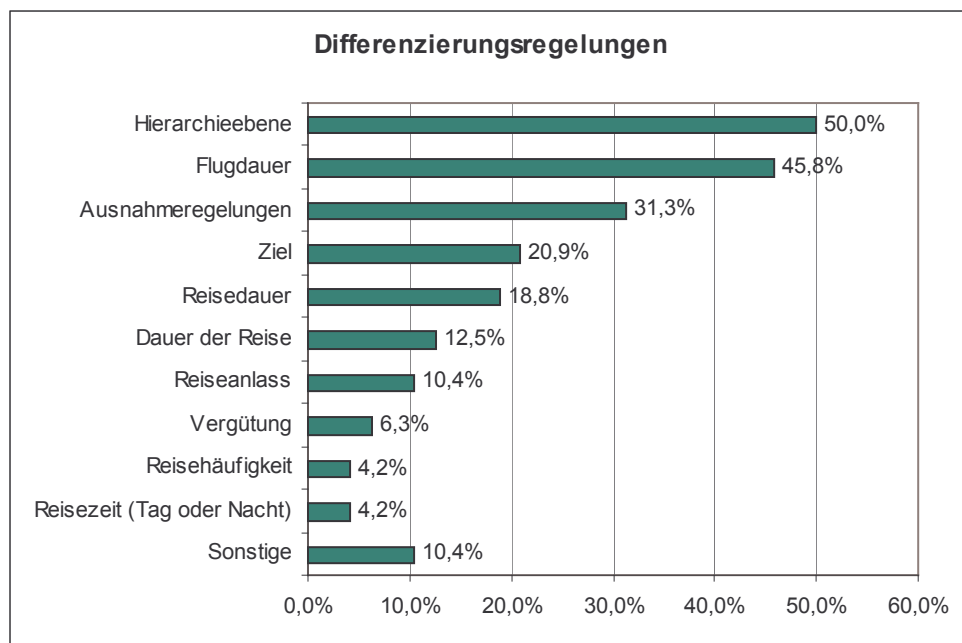


Abbildung 33: Differenzierungsregelungen

Quelle: eigene Darstellung, n=48

Die häufigsten Regelungen sind mit Abstand eine Differenzierung nach Hierarchieebene oder Flugdauer sowie Ausnahmeregelungen.

In der Kategorie „Sonstige“ wurden mehrere innovative Differenzierungsregelungen genannt, darunter: Differenzierung nach...

- wirtschaftlicher Lage der einzelnen Institute
- ab einer Entfernung von 2000 Meilen darf die Business Class genutzt werden
- absoluter Preis
- Mitarbeiter ab dem 50. Lebensjahr dürfen die Business Class nutzen

Insbesondere die zuletzt genannte Regelung ist im Hinblick auf die Ergebnisse des zweiten Kapitels dieser Arbeit spannend. Sie stammt aus der Reiserichtlinie der Panasonic Electric Works Europe AG in Holzkirchen. Um herauszufinden, auf welcher Entscheidungsgrundlage diese Regelung entstanden ist, wurde die Travel Managerin des Unternehmens direkt befragt. Sie berichtete, dass man sich dazu entschloss, Mitarbeitern ab dem 50. Lebensjahr – unabhängig von ihrem Status im Unternehmen – aus gesundheitlichen Gründen, aber auch quasi als Belohnung für eine oftmals lange Betriebszugehörigkeit, die Business Class zuzugestehen (bei Flügen mit einer reinen Flugzeit von mehr als sechs Stunden). Die Regelungen werden nach Aussage der Travel Managerin von den Mitarbeitern gut angenommen und als fair empfunden.

Im Anschluss wurden von den Travel Managern Details zu den einzelnen Differenzierungsregelungen erfragt, die nun in der Reihenfolge ihrer Häufigkeit dargestellt werden sollen.

Hierarchieebene

50% der Unternehmen mit differenzierten Langstreckenregelungen erlauben ihren Führungsebenen eine höhere Buchungsklasse als den restlichen Mitarbeitern. 1/3 dieser Unternehmen haben sogar eine eigene Reiserichtlinie für ihre Führungsebene. In einigen Firmen dürfen manche Hierarchieebenen First Class fliegen, hier werden am häufigsten der Vorstand/CEO genannt, weiterhin in einzelnen Fällen der Geschäftsführer, Firmeninhaber oder der Aufsichtsratsvorsitzende. Häufige Nennungen bezüglich der Personen, die auf Langstreckenflügen die Business Class nutzen dürfen, waren „höheres Management“, Abteilungsleiter und außertarifliche Angestellte (wobei man diese letzte Antwort auch in der Kategorie „Vergütung“ hätte angeben können...) Teilweise ist diese Erlaubnis zur Nutzung einer höheren Buchungsklasse aber auch an Bedingungen gebunden, wie z.B. die Flugdauer. Als Entscheidungsgründe für eine solche Regelung wird häufig genannt, dass Mitarbeiter der Führungsebenen eine höhere Kostenverantwortung haben.

Flugdauer

Eine Differenzierung nach Flugdauer findet in 45,8% der Unternehmen Anwendung. Es stellt sich die zentrale Frage, ab wie vielen Stunden Flugdauer die Business Class gestattet ist. Im Durchschnitt liegt hier die Grenze bei 6,9 Stunden. Dabei ist in den verschiedenen Unternehmen fast jede Stundenanzahl vertreten, wie die folgende Grafik zeigt:

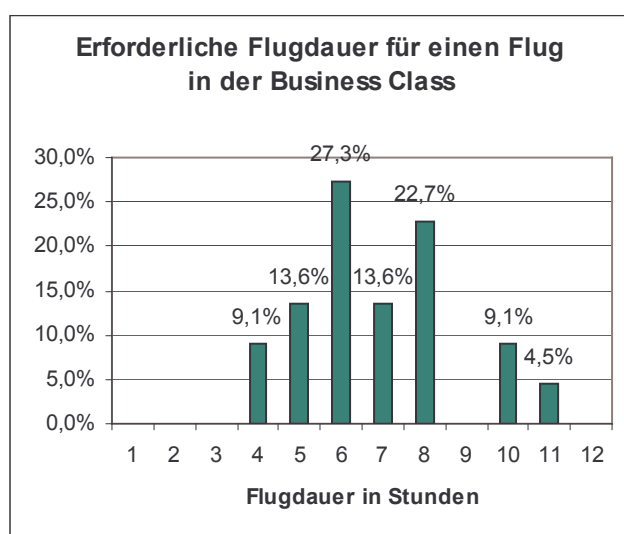


Abbildung 34: Erforderliche Flugdauer für einen Flug in der Business Class

Quelle: eigene Darstellung, n=22

Die Entscheidungsgrundlagen für eine bestimmte Flugdauer ist jedoch nicht bekannt. Auch, wenn ein Economy Sitz bereits nach wenigen Stunden unbequem werden mag, erscheint eine kurze Flugdauer von nur 4 bis 6 Stunden nicht sinnvoll, da die zur Verfügung stehende Zeit zwischen den beiden Mahlzeiten weder zum Arbeiten noch zum Schlafen reicht. Hinzu kommt die Problematik, dass auf einigen kurzen Langstrecken keine Langstreckenflugzeuge eingesetzt werden, wodurch der Mehrwert der Business Class sehr gering ausfällt, da die Bestuhlung der in der Economy Class ähnelt. Beliebte Flugdauern sind 6 oder 8 Stunden, wie das Diagramm zeigt. Kritisch wird es unter gesundheitlichen Aspekten eigentlich erst ab ca. 10 Stunden, aber wenn man es sich finanziell leisten kann, schon bei kürzeren Flügen die Business Class zu erlauben, kann man das natürlich tun.

Generell ist eine reine Unterscheidung nach Flugdauer schwierig, da es immer Ziele gibt, die genau im Grenzbereich liegen. Außerdem stellt sich bei Umsteigeverbindungen die Frage, ob die gesamte Flugzeit angerechnet wird oder nur die des Langstreckenfluges. Hier muss man entweder sehr genau formulieren oder die Flugklassenregelung an Ländern und Regionen festmachen.

Ausnahmeregelungen

31,3% der Unternehmen haben Ausnahmeregelungen aufgestellt, und zwar durchschnittlich 1,9 „Stück“. Den Fragebogenteilnehmern wurden verschiedene Antwortmöglichkeiten vorgeschlagen; wie immer gab es auch eine Kategorie „Sonstige“. Zur Auswahl standen:

- bei folgenden Verletzungen _____
- bei folgenden Krankheiten _____
- Schwangerschaft
- Vorlage eines werksärztlichen Attests
- ein Geschäftspartner eines anderen Unternehmens fliegt mit derselben Maschine in einer höheren Buchungsklasse („Geschäftspartner“)
- ein Kollege des eigenen Unternehmens, der in einer höheren Buchungsklasse reisen darf, fliegt mit derselben Maschine („Kollege“)
- der Vorgesetzte hat es – ohne Nennung eines der obigen Gründe – genehmigt
- Sonstige

Die folgende Grafik zeigt, wie oft die einzelnen Antworten genannt wurden:

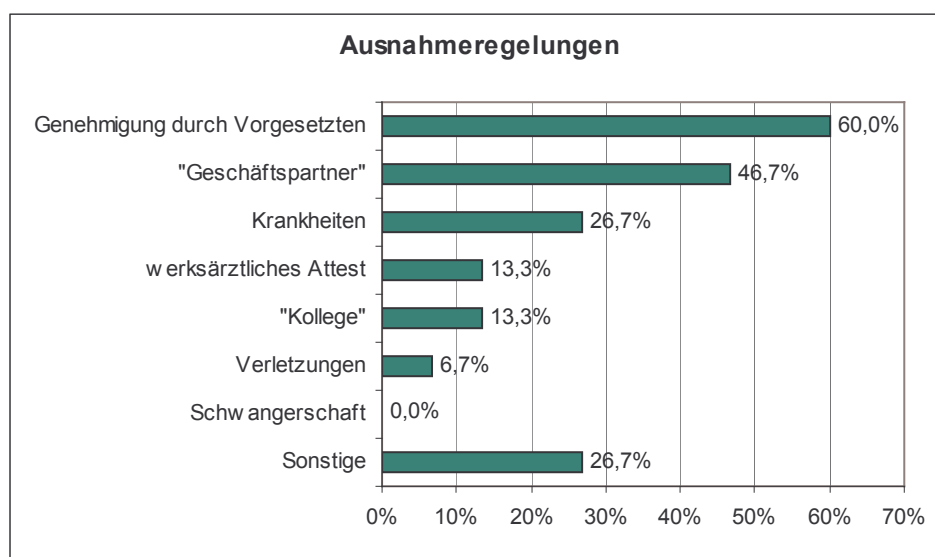


Abbildung 35: Ausnahmeregelungen

Quelle: eigene Darstellung, n=15

Auffällig ist, dass die „wirtschaftlichen“ Ausnahmeregelungen im Vergleich zu den gesundheitsbedingten wesentlich häufiger genannt wurden. Besondere Krankheiten oder Verletzungen, bei denen die Business Class erlaubt ist, wurden nicht genannt – es wurde darauf verwiesen, dass Entscheidungen hier fallabhängig getroffen würden. Als sonstige Ausnahmefälle wurden u.a. „ein Todesfall in der Familie“ genannt.

Ziel / Destination

20,9% der Unternehmen machen in ihren Flugklassenregelungen besondere Länder- oder Gebietsangaben. Häufig wird hier definiert, dass im Gegensatz zu allen weiteren interkontinentalen Strecken auf Flügen nach Nahost die Economy Class zu buchen ist. Andere Unternehmen hingegen erlauben die Business Class nur auf Flügen in den asiatisch-pazifischen Raum und Südamerika. Eine sehr innovative Lösung bezüglich der Flugklassenfestlegung nach Zielen hat auch die Firma bielomatik Leuze GmbH + Co. KG entwickelt: Hier wurden auf einer Weltkarte alle Destinationen markiert, die mit der Business Class angefliegen werden dürfen. Dabei wurden Flugdauer, Länder- und Bundesstaatsgrenzen (in den USA), sowie länderspezifische Besonderheiten berücksichtigt.

Häufig findet man auch die Formulierung, dass innerkontinentale Flüge, d.h. Flüge innerhalb eines Kontinents, in der Economy Class zu buchen sind. Diese Formulierung ist wichtig, um Missverständnissen und Ausnutzung einer lückenhaften Reiserichtlinie vorzubeugen.

Reisedauer

Eine Differenzierung nach Reisedauer ähnelt in ihrem Wesen stark der Flugdauer-Regelung. Der Unterschied besteht darin, dass hier auch die Umsteigezeiten berücksichtigt werden. Demzufolge ist die durchschnittliche Reisedauer, ab der Mitarbeiter die Business Class buchen dürfen, höher als die durchschnittliche Flugdauer und liegt bei der Stichprobe dieser Befragung bei 7,3 Stunden – also keine 30 Minuten länger als bei der Flugdauer-Regelung. Da diese Option nur selten gewählt wurde, soll hier auf eine detaillierte Darstellung der Reisedauer verzichtet werden – nur so viel: das breite Spektrum von 4 bis 10 Stunden war vertreten, wobei fraglich ist, ob man von Deutschland aus bei einer Reisedauer von 4 Stunden inklusive Umsteigezeiten überhaupt schon über die europäische „Grenze“ hinauskommt.

Generell scheint eine Differenzierung nach Reisedauer nicht unbedingt sinnvoll, da beispielsweise ein Flug von 9 Stunden reiner Flugdauer und einer Stunde Umsteigezeit nicht mit einer Verbindung von 6 Stunden Flugdauer und 4 Stunden Umsteigezeit vergleichbar ist. Es besteht zudem die Gefahr, dass Mitarbeiter die Reisedauer absichtlich strecken, um in den Genuss einer höheren Buchungsklasse zu kommen.

Dauer der Reise

Bei einer Differenzierung nach Dauer der Reise gibt es zwei Möglichkeiten:

- 1) die Business Class darf *bis zu* einer Reisedauer von X Tagen genutzt werden
- 2) die Business Class darf *ab* einer Reisedauer von X Tagen genutzt werden
- 3)

Beide Antwort-Optionen wurden jeweils dreimal genannt. Die Regelung, dass *bis zu* einer Reisedauer von X Tagen die Business Class genutzt werden darf, scheint hier jedoch sinnvoller, da der Mitarbeiter bei kurzen Reisen nicht die Möglichkeit hat, sich vom anstrengenden Flug zu erholen und die Auswirkung einer geminderten Leistungsfähigkeit durch einen Nachtflug in der Economy Class Auswirkungen auf einen erheblich größeren Anteil der Reisezeit hätte. Bei einer solchen Regelung muss jedoch der Begriff „Dauer der Reise“ streng definiert sein, beispielsweise über die Anzahl der Übernachtungen vor Ort oder die gesamte Aufenthaltsdauer in Tagen oder Stunden, bzw. eine Kombination daraus. Denn eine Reise mit zwei Übernachtungen kann unter Umständen zwischen 30 Stunden (Ankunft: 0.00 Uhr, Abflug: 06:00 Uhr am nächsten Tag) und 66 Stunden (Ankunft: 06:00 Uhr, Abflug: 0:00 Uhr 2 ½ Tage später) lang sein. Motiviert man einen Mitarbeiter auf diese Weise, eine kurze Abwesenheit vom Arbeitsplatz anzustreben, so hat auch der Arbeitgeber etwas davon.

Reiseanlass

Einige wenige Unternehmen differenzieren nach dem Reiseanlass. Hierbei wurden v.a. Verhandlungen und Kundenbesuche als Reiseanlässe gewählt, auf denen die Business Class genutzt werden darf. Betrachtet man allerdings die Ergebnisse des zweiten Kapitels dieser Arbeit, so macht eine Differenzierung nach Reiseanlässen eigentlich keinen Sinn, da man selbst Reisen eines selben Anlasses in Bezug auf die für den Erfolg der Reise nötigen Fähigkeiten nicht miteinander vergleichen kann, zumal jeder Mensch in seiner Belastbarkeit und seiner Leistungsfähigkeit unterschiedlich ist. So lässt sich eine Regelung auch schwer danach eingrenzen, um wie viel es bei der Reise „geht“, da eine komplett misslungene Reise immer „teurer“ ist, als hätte man diese Reise gar nicht erst unternommen – und ob eine Reise aufgrund mangelnder Leistungsfähigkeit misslingt, ist unabhängig vom Reiseanlass (und übrigens auch davon, ob der Reisende der Führungsebene angehört oder nicht).

Vergütung

Diejenigen Mitarbeiter, die ihre Reisezeit nicht bezahlt oder durch Freizeit ersetzt bekommen, sind zumeist außertarifliche Angestellte, die keine festen Arbeitszeiten haben (und somit bei fixem Gehalt oft weitaus mehr Zeit am Arbeitsplatz verbringen als tariflich Angestellte. Da auch in den oberen Hierarchieebenen im Normalfall die Mitarbeiter außertariflich vergütet werden, ist eine Unterscheidung nach bezahlter oder unbezahlter Reisezeit eine sinnvolle Alternative zu einer Differenzierung nach Hierarchieebenen. Eine solche Lösung lässt sich auch gegenüber den Mitarbeitern besser erklären, da diese andernfalls oft denken, die Führungsebenen würden ungerechtfertigt besser behandelt werden.

Eine solche Regelung macht natürlich nur dann Sinn, wenn es in einem Unternehmen sowohl Mitarbeiter gibt, die ihre zusätzliche Arbeitszeit vergütet oder durch Freizeit ersetzt bekommen, als auch solche, die keinen Ausgleich für ihre Mehrarbeit erhalten. Deshalb soll an dieser Stelle auf die Frage nach der Vergütung der Mehrarbeitszeit vorgegriffen werden:

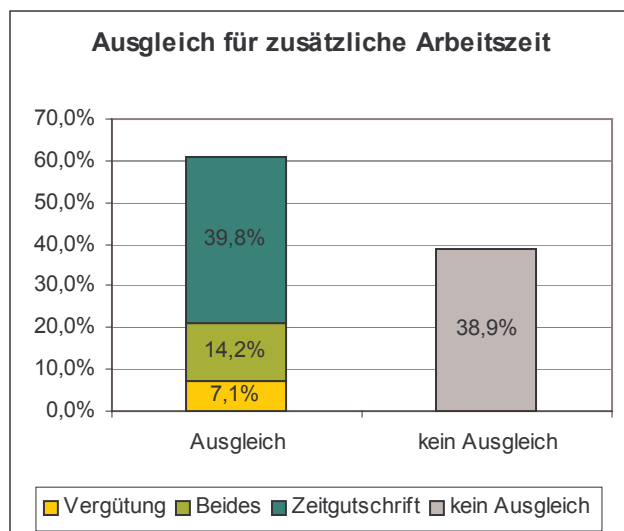


Abbildung 36: Ausgleich für zusätzliche Arbeitszeit

Quelle: eigene Darstellung, n=113

Knapp $\frac{2}{3}$ der Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern (den tariflich Angestellten) einen Ausgleich für zusätzliche Arbeitszeit. In diesen Unternehmen könnte man also eine Differenzierung nach bezahlter oder unbezahlter Reisezeit anwenden.

Reisehäufigkeit

Auch eine Differenzierung nach Reisehäufigkeit wurde von den Unternehmen nicht oft gewählt. Nur 4,2% der Unternehmen gaben an, dass bei ihnen Vielflieger ab einer Reisehäufigkeit von durchschnittlich 4,3 interkontinentalen Reisen pro Jahr die Business Class nutzen dürfen. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass viele Unternehmen keine Vielflieger haben und eine solche Regelung für sie deshalb nicht relevant ist. Unternehmen mit zahlreichen Vielfliegern sollten jedoch eine Differenzierung nach Reisehäufigkeit in Erwägung ziehen – spätestens ab einer (vorübergehenden) 2-3-wöchigen Frequenz interkontinentaler Reisen. Da die durchschnittliche Reisehäufigkeit (in Bezug auf interkontinentale Flüge) bei 3 Reisen pro Jahr liegt, ist der Anteil derjenigen Mitarbeiter, die beispielsweise 6 interkontinentale Reisen pro Jahr machen, vergleichsweise gering. Ein Nachweis der Reisehäufigkeit könnte beispielsweise über die Anzahl der Reisen in den zurückliegenden 6 oder 12 Monaten vor dem Reisetag erfolgen. Eine andere Möglichkeit wäre die Betrachtung der vergangenen 8 Wochen – wurden hier beispielsweise bereits zwei oder mehr interkontinentale Reisen unternommen, darf bei der nächsten die Business Class gebucht werden.

Reisezeit

Eine Unterscheidung nach Reisezeit (d.h. Tag- oder Nachtflug) findet aufgrund der bekannten Problematik, dass dadurch das Buchungsverhalten beeinflusst werden könnte, nur in sehr wenigen Unternehmen Anwendung. Ein Unternehmen erlaubt beispielsweise dann die Business Class zu nutzen, wenn der Mitarbeiter am selben Tag noch mindestens vier Stunden lang arbeitet. Allerdings ist es schwer zu überprüfen, ob der Mitarbeiter dann auch tatsächlich arbeitet. Eine ausschließliche Regelung über die Reisezeit ist also allgemein schwierig, die Thematik lässt sich jedoch unter Umständen über das Ziel, die Flugdauer, Dauer der Reise o.ä. „umschiffen“.

3.2.4 Entscheidungsgrundlagen für die Flugklassenfestlegung

Es gibt verschiedene Faktoren, die Einfluss auf die Entscheidung für die eine oder andere Regelung haben können. Dazu zählen:

- die Ziele des Unternehmens
- die Branche
- die Unternehmensgröße

Während zwischen der Unternehmensgröße und der Flugklassenfestlegung kein Zusammenhang besteht, so scheinen Unternehmensphilosophie und Branchen-zugehörigkeit eine Auswirkung auf die Flugklassenfestlegung zu haben.

Die Travel Manager Befragung hat ergeben, dass Unternehmen bei der Flugklassenfestlegung unterschiedliche Ziele verfolgen. So geben 26,5% der Befragten an, in ihrem Unternehmen seien Kosteneinsparungen wichtiger als das Wohl der Mitarbeiter. Nur bei 4,4% der Befragten ist es umgekehrt. Die restlichen 69% hingegen geben an, ihnen seien beide Ziele gleich wichtig. (n=113). Umso weniger erstaunt es, dass Unternehmen ihre Reiserichtlinie entsprechend dieser Philosophien gestalten:

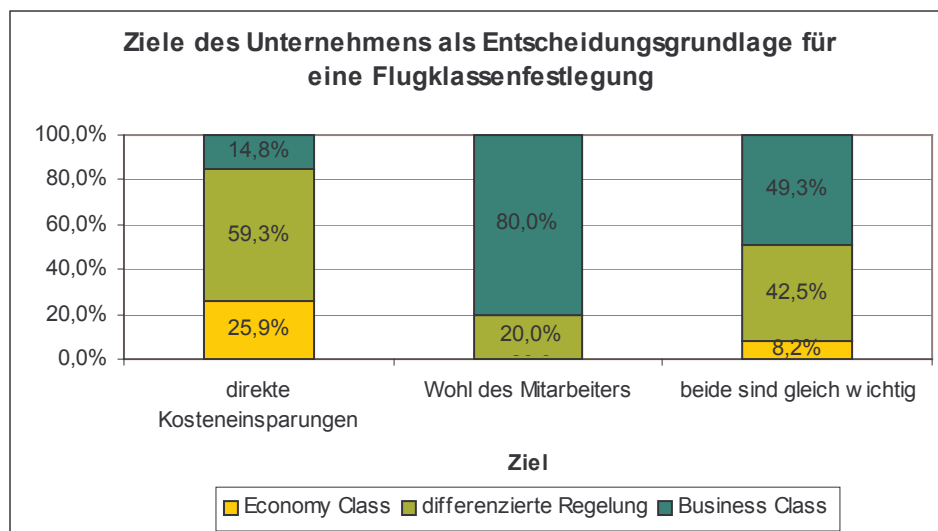


Abbildung 37: Ziele des Travel Managers als Entscheidungsgrundlage für eine Flugklassenfestlegung

Quelle: eigene Darstellung, n=113

Die Grafik zeigt, dass der Business Class Anteil in denjenigen Unternehmen, in denen das Wohl des Mitarbeiters im Vordergrund steht, besonders hoch ist (80%), während der Economy Class Anteil dort besonders hoch ist, wo Kosteneinsparungen oberstes Ziel des Unternehmens sind. Differenzierte Regelungen hingegen sind nicht nur in solchen Unternehmen anzutreffen, in denen Kosteneinsparungen und das Wohl der Mitarbeiter gleich wichtig sind, sondern auch in Unternehmen, die in erster Linie sparen wollen. Da je nach Differenzierungsregelung die tatsächlichen Klassenanteile jedoch unterschiedlich sein können (dazu im nächsten Kapitel), ist dies nicht weiter verwunderlich.

Auch die Branche, der ein Unternehmen angehört, hat Einfluss auf die Entscheidung für die eine oder andere Regelung. Dafür könnte es mehrere Gründe geben, u.a.:

- 1) Unternehmen mit einem hohen Pro-Kopf-Umsatz haben erkannt, welcher wirtschaftliche Verlust ihnen entsteht, wenn ein Mitarbeiter in der Business Class nicht arbeiten kann und erlauben ihm deshalb die Business Class – dieser Grund ist aber eher unwahrscheinlich
- 2) Es gibt schlichtweg „reiche“ Branchen, die es sich leisten können, ihre Mitarbeiter in der Business Class fliegen zu lassen, zumal ihnen eine Investition in hohe Flugkosten ggf. letztendlich steuerliche Vorteile bringen könnte
- 3) Unternehmen mit vielen Vielfliegern, wie z.B. Beratungsunternehmen, erlauben ihren Mitarbeitern, Business Class zu buchen, um ihnen unnötigen zusätzlichen Stress zu ersparen
- 4) Einrichtungen des öffentlichen Dienstes sind an das BRKG (Bundesreisekostengesetz) gebunden und haben daher zwangsläufig einen hohen Economy Class Anteil

Die folgende Grafik zeigt, In welchen Branchen welche Langstreckenregelungen dominieren:

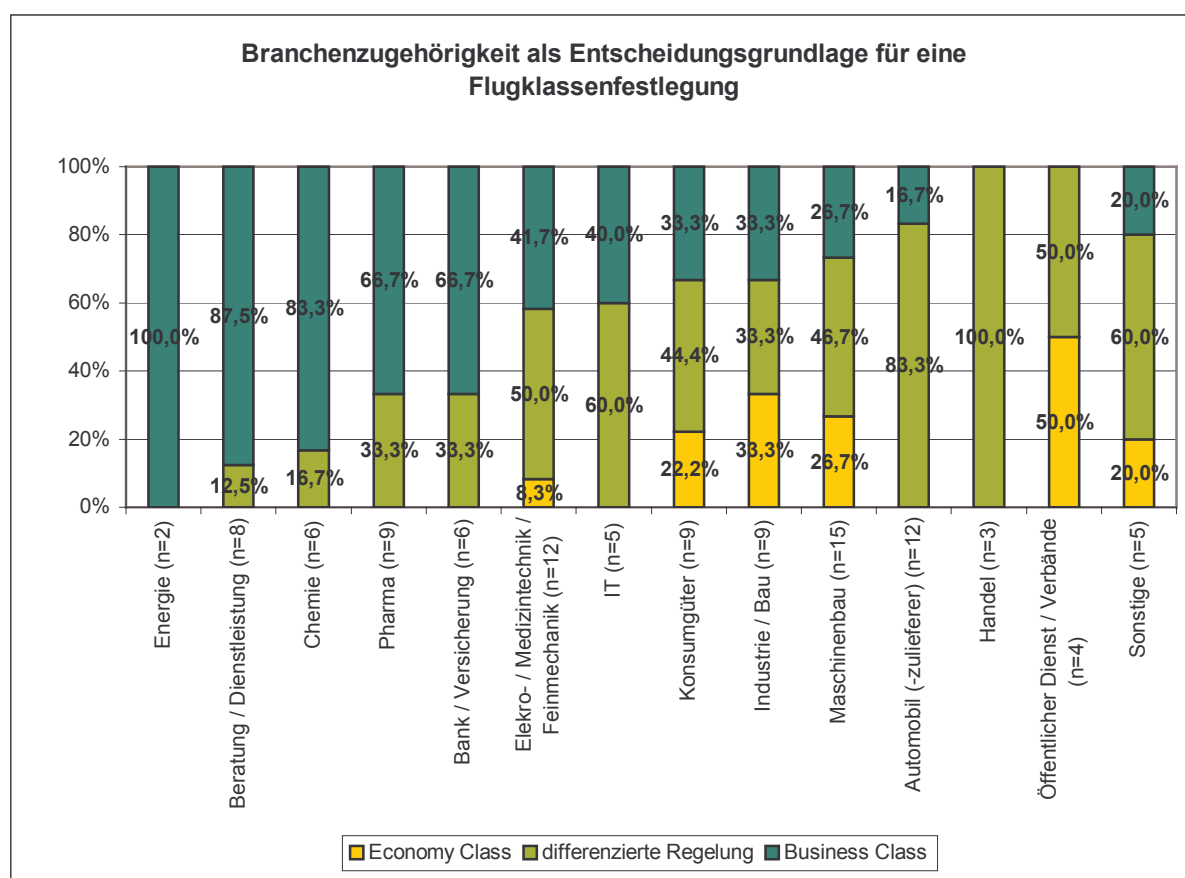


Abbildung 38: Branchenzugehörigkeit als Entscheidungsgrundlage für eine Flugklassenfestlegung

Quelle: Eigene Darstellung, n=105

3.2.5 Buchungsverhalten auf Langstreckenflügen

Nachdem nun bekannt ist, welchen Vorschriften Mitarbeiter deutscher Unternehmen auf Langstreckenflügen unterliegen, stellt sich die Frage, wie sich diese Regelungen auf das Buchungsverhalten auswirken. Zum Thema „Buchungsklassen auf interkontinentalen Flügen“ gibt es bereits zwei Statistiken aus der VDR-Geschäftsreiseanalyse 2006, eine mit absoluten Werten für alle Unternehmen und eine gestaffelt nach Unternehmensgröße. Im Vergleich zu diesen Werten werden nun die Ergebnisse dieser Befragung dargestellt, wodurch zugleich ersichtlich wird, ob mit dieser Befragung ein repräsentativer Schnitt durch die deutsche Unternehmenslandschaft getroffen wurde.

Die erste Grafik zeigt den Anteil der drei Beförderungsklassen auf interkontinentalen Flügen; links die Ergebnisse des VDR, rechts die Ergebnisse der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Travel Manager Befragung. Die Anteile sind relativ ähnlich.

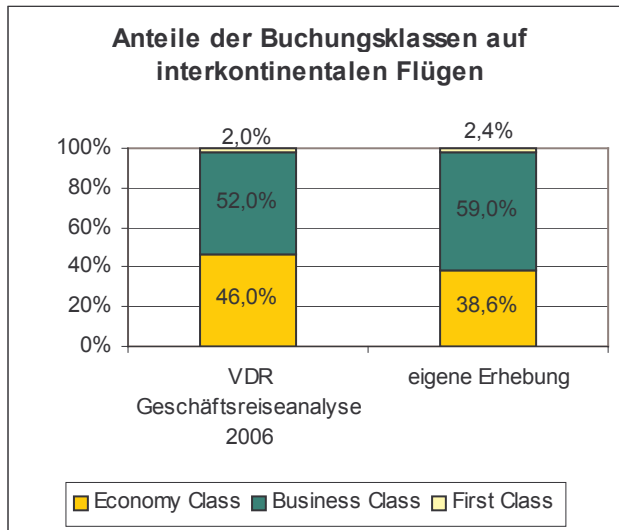


Abbildung 39: Anteile der Buchungsklassen auf interkontinentalen Flügen

Quelle: in Anlehnung an VDR, 2006, S. 28 und eigene Darstellung, n=106

Die zweite Grafik zeigt die Verteilung der Buchungsklassenanteile nach Unternehmensgröße.

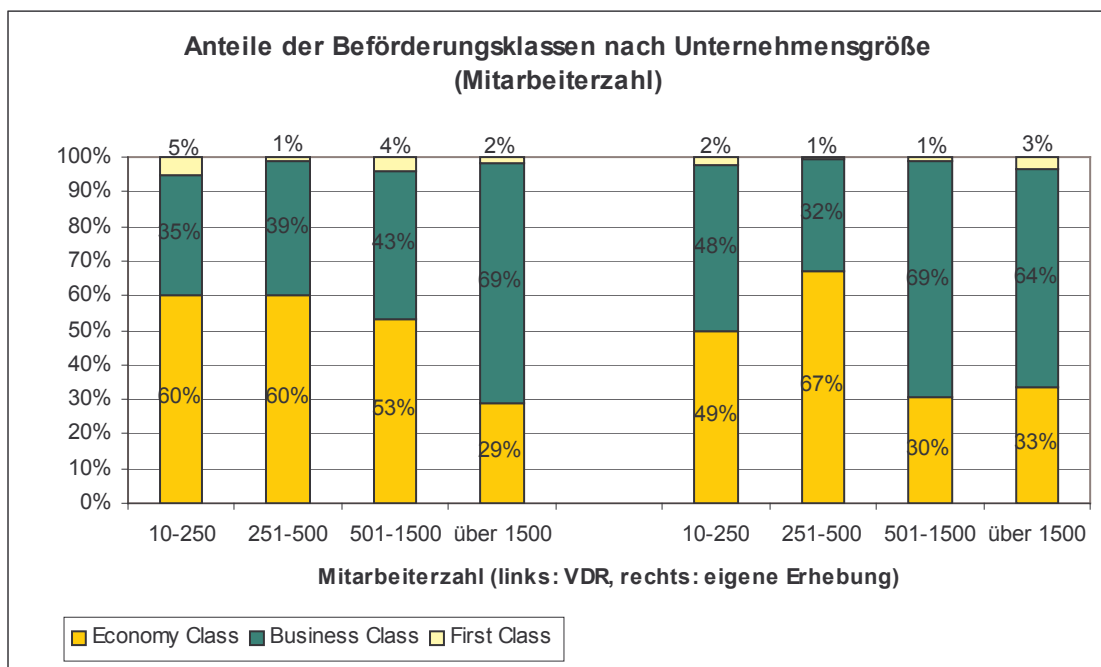


Abbildung 40: Anteile der Beförderungsklassen nach Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl)

Quelle: VDR-GRA06-29 und eigene Erhebung, n=106

Auch wenn es hier erkennbare Unterschiede gibt, v.a. bei den Unternehmen mit 501 bis 1500 Mitarbeitern, so ist doch als allgemeiner Trend erkennbar, dass der Business Class Anteil mit der Unternehmensgröße zunimmt. Da es jedoch zwischen der Flugklassenregelung und der Unternehmensgröße keinen Zusammenhang gab, muss der Unterschied in einer unterschiedlichen Ausprägung der differenzierten Regelungen liegen.

Dabei berichten 31,2% der Unternehmen, ihr Business Class Anteil sei in den vergangenen zwei Jahren gestiegen. Bei 61,5% ist er etwa gleich geblieben und bei 7,3% gesunken. Generell scheint also in deutschen Unternehmen eine Tendenz zu mehr Business Class Buchungen vorhanden zu sein. Diese Tendenz wird auch von der VDR-Geschäftsreiseanalyse 2006 bestätigt, in der ein Anstieg der durchschnittlichen Geschäftsreisekosten unter anderem auf einen höheren Business Class Anteil zurückgeführt wird.²⁰⁶

Der Anteil derjenigen Unternehmen die tatsächlich eine Flugklassenverteilung in der Größenordnung 46% Economy Class, 52% Business Class und 2% First Class haben, ist jedoch gering, denn diese Mittelwerte setzten sich aus denjenigen Unternehmen zusammen, die einen besonders hohen Business Class Anteil haben und denen, die einen besonders geringen Anteil haben. Dieser hohe oder niedrige Anteil wiederum steht in engem Zusammenhang mit der vorgeschriebenen Beförderungsklasse. Die folgende Grafik zeigt, wie sich die Beförderungsklassen bei Unternehmen mit den drei möglichen Regelungsarten (differenzierte Regelung, nur Economy Class oder nur Business Class) zusammensetzen:

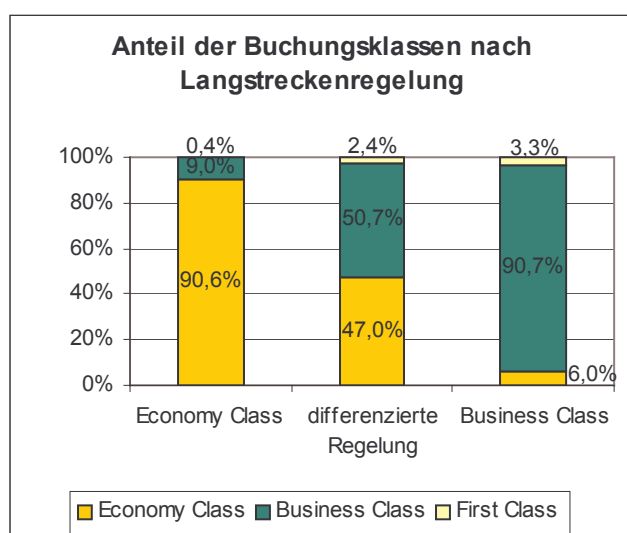


Abbildung 41: Anteil der Buchungsklassen nach Langstreckenregelung

Quelle: eigene Darstellung, n=98

²⁰⁶ VDR, 2006, S. 12

Es fällt auf, dass solche Unternehmen, die generell die Economy Class vorschreiben, dennoch einen Business Class Anteil von 9% haben. Hierfür gibt es drei mögliche Gründe:

- 1) Das Unternehmen hat in Wirklichkeit differenzierte Regelungen, der Travel Manager war sich bei der Beantwortung des Fragebogens dessen aber nicht bewusst.
- 2) Es gelingt dem Unternehmen nicht, eine strikte Einhaltung der Regelung durchzusetzen. (zum Thema „Einhaltung“ mehr im nächsten Kapitel).
- 3) Mitarbeiter dürfen ihre Bonusmeilen für Upgrades in die Business Class nutzen.

Auch Unternehmen, in denen generell die Business Class erlaubt ist, haben dennoch einen Economy Anteil von 6%. Um die Gründe für ein solches Buchungsverhalten zu erfahren, wurden zwei Travel Manager telefonisch befragt, wie sie den in ihrem Unternehmen hohen Economy Class Anteil trotz Business Regelung erklären können. Die Antwort war bei beiden dieselbe: Die Business Class ist auf der Langstrecke zwar generell erlaubt, die Kostenstellen der einzelnen Abteilungen können sich die teuren Flüge in der Business Class jedoch nicht leisten. „Viele Mitarbeiter unternehmen statt zwei Kundenbesuchen in der Business Class lieber drei in der Economy Class“.

Aber selbst Unternehmen mit z.T. identischen Flugklassenregelungen weisen unter Umständen ein unterschiedliches Buchungsverhalten auf. Die Travel Manager wurden gebeten anzugeben, wie ein Abteilungsleiter in der Regel einen Flug nach Asien bucht, wenn er dort um 10 Uhr morgens einen Termin hat. Die folgende Grafik zeigt die Ergebnisse, zusammengefasst nach der jeweiligen Flugklassenregelung:

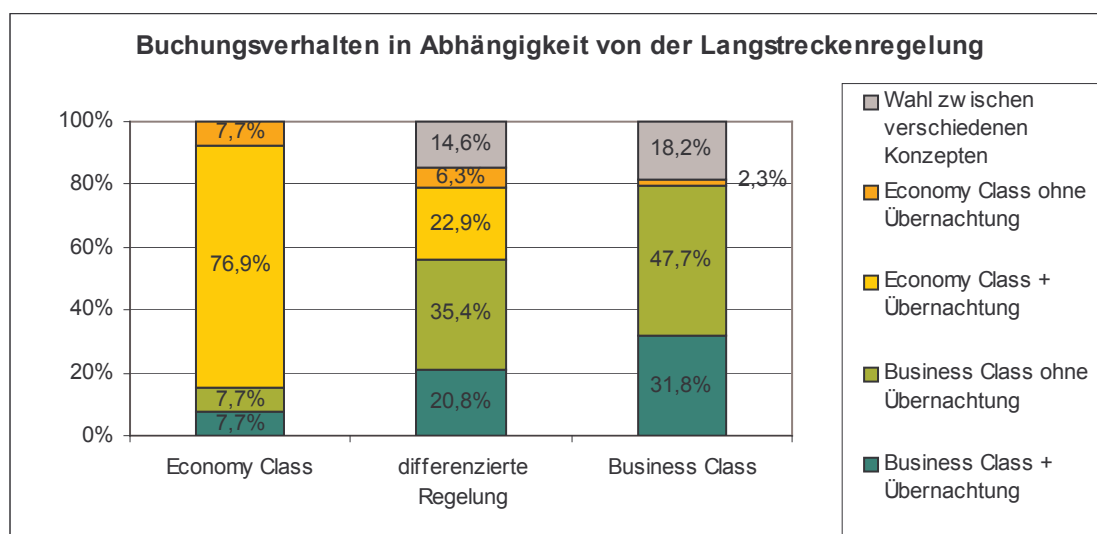


Abbildung 42: Buchungsverhalten in Abhängigkeit von der Langstreckenregelung

Quelle: eigene Darstellung, n=105

Zunächst einmal fällt auf, dass die Anteile der Beförderungsklassen mit den Angaben der tatsächlichen Klassenanteile weitgehend übereinstimmen. Insofern haben die Befragten die Frage offenbar richtig verstanden. Weiterhin fällt auf, dass sich im Business Class Bereich, unabhängig von der Langstreckenregelung, das Buchungsverhalten fast 50/50 aufteilt nach Mitarbeitern, die am Vortag anreisen und solche, die am Morgen der Verhandlung anreisen. Sucht man hier also ein Sparpotential, sollte man versuchen, den Anteil derjenigen Mitarbeiter, die in der Business Class reisen *und* übernachten, relativ gering zu halten. Bei den beiden Economy-Varianten fällt das Verhältnis eindeutig zugunsten der Anreise am Vorabend aus. Das Unternehmen sollte sich aber über die dadurch entstehenden Zusatzkosten im Klaren sein. Ein Nachtflug in der Business Class wäre unter Berücksichtigung aller Opportunitätskosten möglicherweise genauso teuer oder sogar günstiger und stellt somit eine attraktive Alternative dar, vorausgesetzt, es gelingt dem Unternehmen, eine solche Regelung in den Reiserichtlinien zu definieren.

Insgesamt 13,3% (n=14) der Unternehmen lassen ihren Abteilungsleitern auf Asienreisen die Wahl zwischen verschiedenen Varianten. Die häufigste Kombination ist dabei mit 8 Nennungen (57,1%) „Business Class mit oder ohne Übernachtung“. In drei Unternehmen (21,4%) hat der Abteilungsleiter gänzlich freie Auswahl zwischen allen vier Varianten. Nur in zwei Unternehmen hat er die Auswahl zwischen Economy Class und Übernachtung oder Business Class ohne Übernachtung; das spricht dafür, dass eine solche Regelung in der Realität schwer umsetzbar ist und deshalb von den Unternehmen gemieden wird.

Zum Abschluss dieses Kapitels sollen auch eine Betrachtung der Klassenverteilungen nach Unternehmensphilosophie und nach Branche nicht unterschlagen werden.

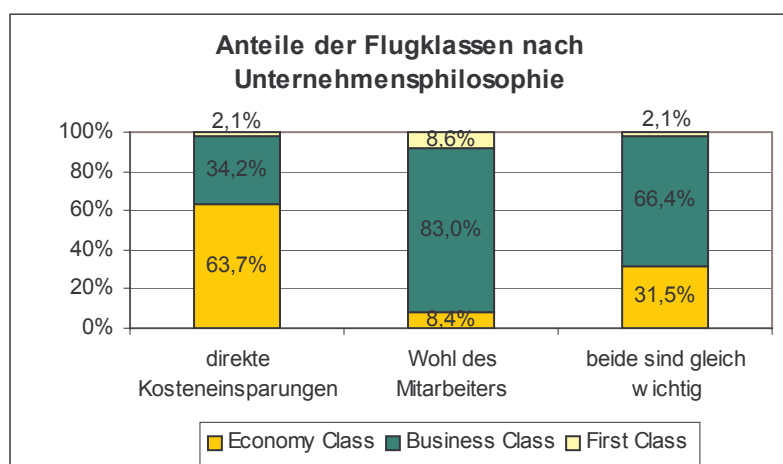


Abbildung 43: Anteile der Flugklassen nach Unternehmensphilosophie

Quelle: eigene Darstellung, n=106

Wie erwartet ist der Business Class Anteil höher, je mehr das Wohl des Mitarbeiters im Vordergrund steht. Beachtlich ist auch der hohe First Class Anteil in den Unternehmen mit Fokus auf das Wohl des Reisenden.

In der folgenden Übersicht, die die Klassenanteile nach Branche darstellt, zeichnet sich ab, was die Langstreckenregelungen schon vermuten ließen: Pharma-, Chemie- und Energie-Unternehmen, sowie Banken, Versicherungen und Beratungsunternehmen weisen den höchsten Business Class Anteil auf, das Schlusslicht bilden die IT-Branche, der öffentliche Dienst und der Handel:

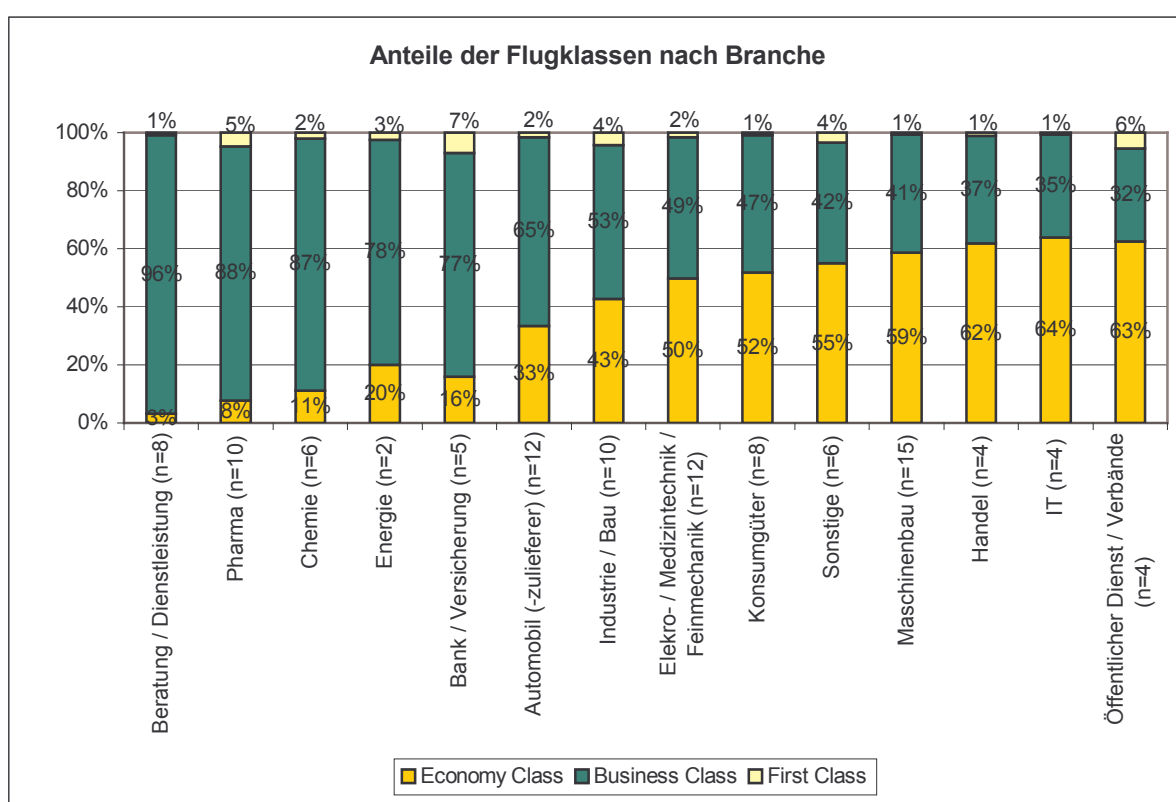


Abbildung 44: Anteile der Flugklassen nach Branche

Quelle: eigene Darstellung, n=106

Es lässt sich also festhalten, dass der Flugklassenanteil auf Langstreckenflügen von der Branche des jeweiligen Unternehmens abhängt. Dabei ist es unwahrscheinlich, dass ausgerechnet alle Pharmaunternehmen ein hohes Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Gesundheit ihrer Mitarbeiter haben. Vielmehr werden es wohl wirtschaftliche Faktoren sein; „Wer es sich finanziell leisten kann, erlaubt seinen Mitarbeitern, Business Class zu buchen – unabhängig davon, ob es wirtschaftlich ist oder nicht“. Oder anders herum: „Wer sich die Business Class nicht leisten kann, schreibt die Economy Class vor – egal, ob der Mitarbeiter dadurch evtl. gesundheitlich gefährdet wird oder seine Leistungsfähigkeit leidet“.

3.2.6 Einhaltung der Langstreckenregelungen

In Hinblick auf die Erstellung von Handlungsempfehlungen für den Travel Manager bezüglich der Gestaltung von Langstreckenregelungen, die sowohl wirtschaftlich als auch verantwortungsbewusst sind, ist es nötig, sich mit der Frage zu beschäftigen, wie verschiedene Regelungen von den Mitarbeitern eingehalten werden. So liegt beispielsweise der Verdacht nahe, dass Mitarbeiter bei ungenau formulierten Regelungen Lücken suchen oder entgegen der Richtlinie buchen, wenn sie das Gefühl haben, dass ihr Verstoß nicht bemerkt wird. In diesem Kapitel soll untersucht werden, in welchem Maße verschiedene Regelungen eingehalten werden und wie Unternehmen die Einhaltung der Langstreckenregelungen kontrollieren.

Kapitel 3.2.5 hat bereits ergeben, dass es in Unternehmen, die generell die Economy Class vorschreiben, einen Business Class Anteil von ca. 9% gibt und in Unternehmen, die generell die Business Class erlauben, einen Economy Class Anteil von 6%. Mögliche Gründe dafür wurden ebenso bereits genannt. Interessant ist aber auch die Frage, wie hoch die Einhaltung differenzierter Regelungen ist. Da man dies nicht direkt an den Flugklassenanteilen erkennen kann, weil ja jede Regelung eine andere Verteilung der Klassenanteile mit sich bringt, wurden alle Travel Manager gefragt, wie sie die Akzeptanz ihrer Langstreckenregelung einschätzen. Insgesamt 81,3% der Befragten gaben an, die Akzeptanz ihrer Regelungen sei hoch (44,9%) oder sehr hoch (36,4%), 18,7% hingegen schätzen sie eher mittelmäßig (16,8%) oder sogar niedrig (1,9%) ein (n=107).

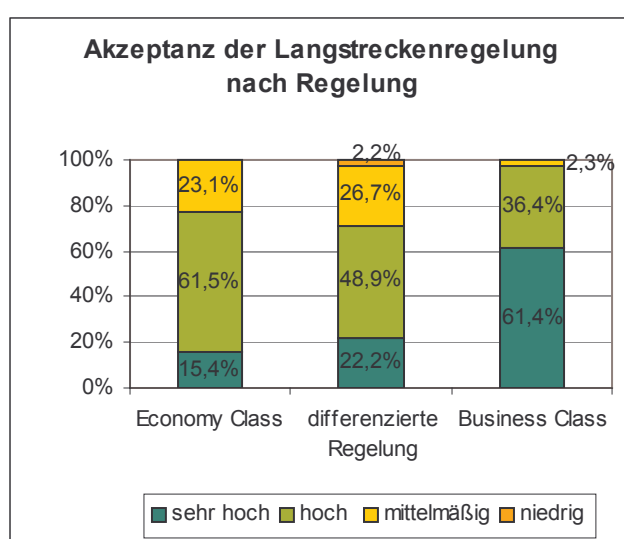


Abbildung 45: Akzeptanz der Langstreckenregelung nach Regelung

Quelle: eigene Darstellung, n=102

Wie erwartet ist die Einhaltung in Unternehmen, die generell die Business Class erlauben, besonders hoch, da ein Verstoß hier ja höchstens bedeuten könnte, dass Mitarbeiter unerlaubterweise die First Class buchen. Man könnte annehmen, dass es gegen eine Economy Regelung die meisten Verstöße gibt, jedoch melden Unternehmen mit differenzierten Regelungen die niedrigste Akzeptanz ihrer Langstreckenrichtlinie. Hierfür gibt es zwei Gründe: entweder, die Mitarbeiter verstehen die Regelungen nicht, weil sie nicht eindeutig formuliert sind, oder aber sie nutzen bewusst irgendwelche Lücken oder ungenauen Formulierungen aus. Da ein gutes Travel Management bestrebt sein sollte, für eine hohe Akzeptanz der Richtlinie zu sorgen, sind drei Schritte notwendig:

- 1) Die Erstellung von sinnvollen Richtlinien, die von den Mitarbeitern verstanden und als fair empfunden werden.
- 2) eine lückenlose Kontrolle der Einhaltung
- 3) erfolgreiche Kommunikation mit den Mitarbeitern, um ihnen die Beweggründe für die ein oder andere Regelung verständlich zu machen (denn wer eine Regelung einsieht, wird sich auch eher daran halten) und um die Zahl der Verstöße zu senken.

Die folgende Grafik zeigt, wie die verschiedenen Langstreckenregelungen von den Mitarbeitern eingehalten werden.

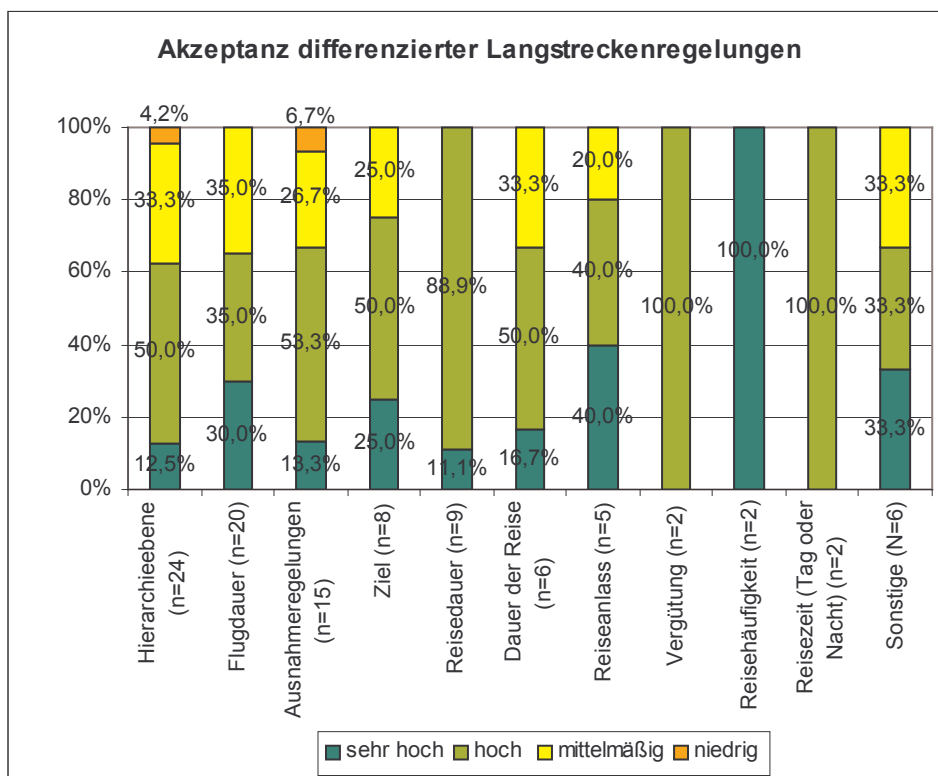


Abbildung 46: Akzeptanz differenzierter Langstreckenregelungen

Quelle: eigene Erhebung

Da eine Stichprobengröße von zwei Personen nicht gerade aussagekräftig ist, soll auf eine Auswertung der drei letzten Differenzierungsregelungen verzichtet werden – auch, wenn es scheint, als erreichten alle drei eine hohe bis sehr hohe Akzeptanz.

Die höchste „Verstoß-Frequenz“ gibt es bei Differenzierungen nach Hierarchieebenen, Flugdauer, Ausnahmeregelungen und Dauer der Reise. Interessant ist auch der Unterschied zwischen Flugdauer und Reisedauer. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass eine Reisedauer eine „klarere Ansage“ ist, während man „Flugdauer“ entweder als reine Flugzeit oder als Flugdauer des Langstreckenfluges auslegen kann. Eine Differenzierung nach Ziel (die ja die Flugdauer berücksichtigt), scheint also weniger Lücken und somit Potential für Verstöße zu bieten als eine Differenzierung nach Flugdauer. Auch eine Differenzierung nach Hierarchieebene scheint bei den Mitarbeitern nicht gut anzukommen, und man setzt sich oftmals einfach darüber hinweg. Dabei ist vor allem auch zu beachten, dass 33% dieser Unternehmen separate Richtlinien für ihre Führungsebene haben, sodass in der Richtlinie für die restlichen Mitarbeiter steht: „Auf der Langstrecke wird Economy Class gebucht“. Ähnlich niedrig ist die Einhaltung von Ausnahmeregelungen, die in vielen Unternehmen offenbar Potenzial für Verstöße bieten. Die Konsequenz lautet: Wer differenzierte Regelungen aufstellt, muss besonders gut auf exakte Formulierungen achten und sichere Prüfungsmethoden anwenden.

Deshalb soll nun untersucht werden, wie die Unternehmen die Einhaltung ihrer Reiserichtlinien kontrollieren. Dazu wurden die Befragungsteilnehmer zunächst einmal gefragt, ob in ihrem Unternehmen eine Einhaltung der Langstreckenregelungen überhaupt überprüft wird, denn wer generell die Business Class erlaubt oder einen sicheren Buchungsweg hat, braucht sich mit dem Thema „Kontrolle der Einhaltung“ unter Umständen gar nicht zu befassen. Bei dieser Frage gab es 6 Antwortmöglichkeiten – drei davon schlossen eine Mehrfachnennung aus, darunter:

- keine Kontrolle der Einhaltung
- keine Kontrolle der Einhaltung, da ein Verstoß aufgrund des sicheren Buchungsweges nicht möglich ist, und
- keine Kontrolle der Einhaltung, da ohnehin alle Mitarbeiter Business Class fliegen dürfen

Antwortoptionen mit möglicher Mehrfachnennung waren:

- monatlicher / jährlicher Vergleich der gesamten Geschäftsreiseausgaben
- Verwendung von Leistungsträgerangaben, und
- Sonstige

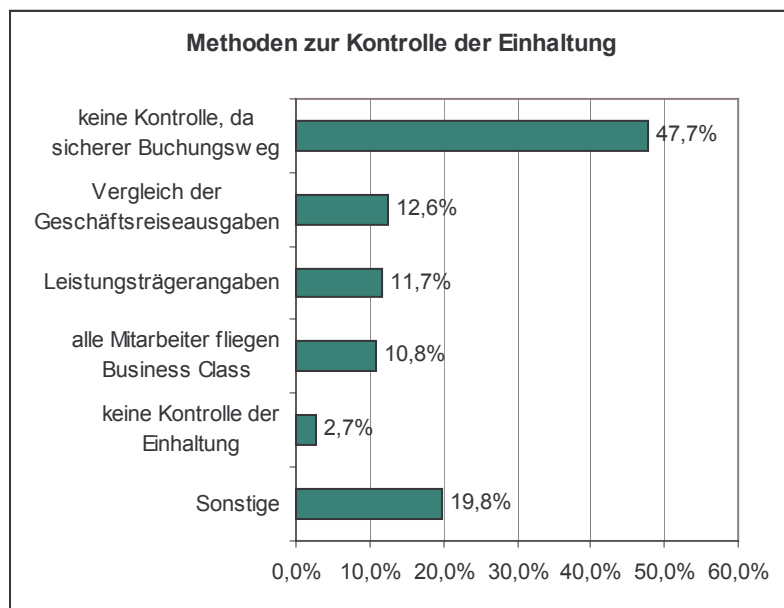


Abbildung 47: Methoden zur Kontrolle der Einhaltung

Quelle: eigene Darstellung, n=111

Die Kategorie „Sonstige“ wurde bei dieser Frage intensiv genutzt, genannte Methoden waren u.a. Reporting seitens des Reisebüros, Pre-Trip-Reports, Stichprobenprüfung, Überprüfung der Reisekostenabrechnung und Kreditkartenauswertung.

Auffällig ist auch, dass viele Unternehmen, in denen generell die Business Class erlaubt ist, dennoch die Einhaltung der Reiserichtlinie prüfen. Ein Grund hierfür könnte sein, dass Sie nicht die Flugklasse, sondern beispielsweise die Wahl der Airline überprüfen.

Interessant ist jedoch vor allem die Frage, ob Unternehmen mit differenzierten Regelungen einen höheren Prüfungsaufwand haben als solche, die pauschal eine Klasse vorschreiben. Hierzu wurden die Economy Class Regelung und die Business Class Regelung zusammengefasst zu „pauschale Regelung“, die Fragen nach der Überprüfung unterteilt in „keine Kontrolle“ (z.B. aufgrund des Buchungsweges) und „Kontrolle“. Das Ergebnis ist in der folgenden Grafik dargestellt:

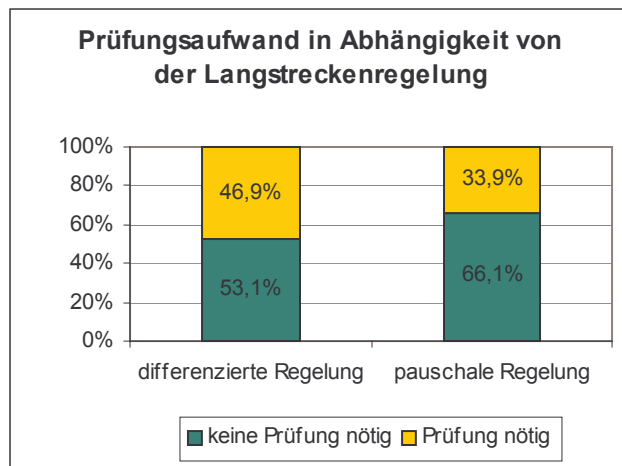


Abbildung 48: Prüfungsaufwand in Abhängigkeit von der Langstreckenregelung

Quelle: eigene Darstellung, n=108

Die Grafik zeigt, dass in Unternehmen mit einer differenzierten Langstreckenregelung häufiger die Einhaltung der Richtlinie geprüft wird als in solchen mit pauschalen Regelungen (Nur Economy Class oder nur Business Class). Generell wird auch noch einmal deutlich, dass weit mehr als die Hälfte aller Unternehmen sich auf ihren Buchungsweg verlassen und eine Einhaltung der Reiserichtlinie bezüglich der Langstreckenflüge überhaupt nicht prüfen.

Weiterhin wurde erfragt, wer im Unternehmen für die Überprüfung der Einhaltung zuständig ist. Mehrfachantworten waren möglich. Es stellte sich heraus, dass Unternehmen die Einhaltung der Reiserichtlinie häufig mehrfach prüfen, denn die Befragten kreuzten durchschnittlich 1,8 Antworten an.

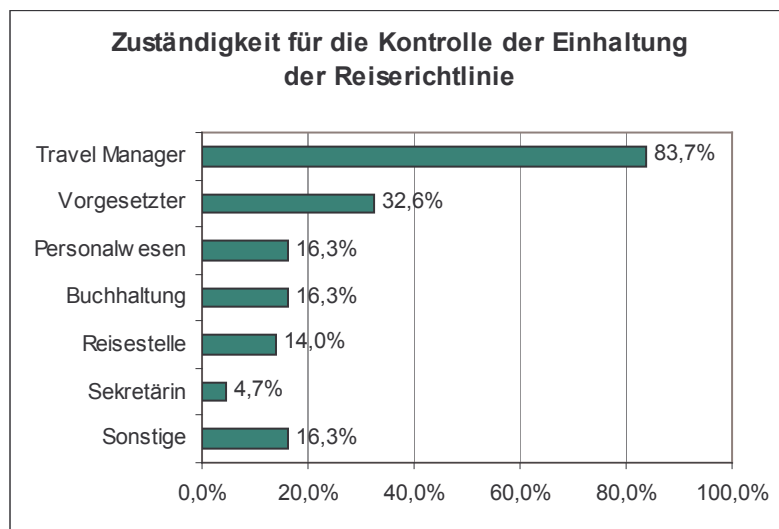


Abbildung 49: Zuständigkeit für die Kontrolle der Einhaltung der Reiserichtlinie

Quelle: eigene Darstellung, n=43

Die Kontrolle der Reiserichtlinie fällt am häufigsten in den Aufgabenbereich des Travel Managers. In der Kategorie „Sonstige“ wurden unter anderem auch genannt: Revision, Reisekostenabrechnung, Einkauf oder Controlling.

In den meisten Unternehmen (83,7%) wird der Vorstand über Verstöße gegen die Reiserichtlinie informiert, davon bei 10% der Unternehmen halbjährlich, bei 20% vierteljährlich, bei 37% monatlich und bei 33% bei gegebenem Anlass sofort. (n=30)

Als mögliche Maßnahmen bei Verstößen wurden genannt (Mehrfachnennungen möglich):

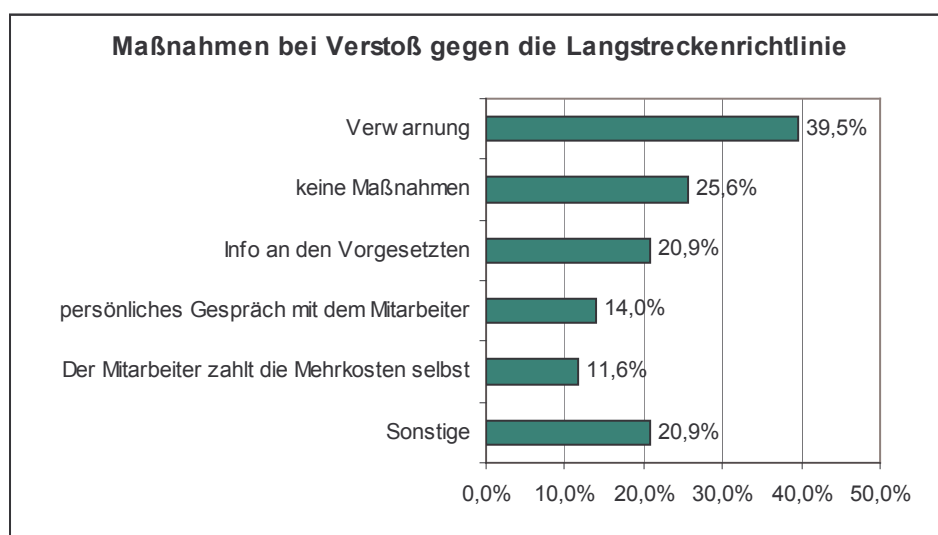


Abbildung 50: Maßnahmen bei Verstoß gegen die Langstreckenrichtlinie

Quelle: eigene Darstellung, n=43

Ein Viertel der Unternehmen leitet bei einem Verstoß gegen die Langstreckenrichtlinie gar keine Maßnahmen ein! Interessant ist auch, dass gleich drei Travel Manager in der Kategorie „Sonstige“ vermerkt haben, dass sie bisher zwar noch keine Maßnahmen einleiten, ihre Prozesse diesbezüglich aber gerade ändern. Die Unternehmen erkennen zum Teil also selbst, dass sie bei der Kontrolle der Richtlinien und bei der Anwendung von Maßnahmen bei Verstoß strikter werden müssen, damit ihre Richtlinien von den Mitarbeitern ernst genommen werden.

Eine Möglichkeit, die Einhaltung der Reiserichtlinie zu erhöhen bzw. die Kontrolle der Einhaltung zu vereinfachen ist der Einsatz einer Online Booking Engine (OBE). Diese ermöglicht es, Reiserichtlinien und Daten über den Reisenden zu hinterlegen, sodass Buchungen entgegen der Reiserichtlinie je nach Einstellung nicht oder nur unter Abgabe

einer Begründung möglich sind. Deshalb wurden diejenigen Unternehmen, in denen die Einhaltung der Reiserichtlinie kontrolliert wird, gefragt, ob sie eine solche OBE nutzen, wie sie eingestellt ist und ob sich die Zahl der Verstöße gegen die Reiserichtlinie seit ihrer Einführung verringert hat.

Von den Unternehmen, die die Einhaltung ihrer Reiserichtlinie in Bezug auf die Langstreckenregelung kontrollieren, nutzen 42% eine OBE mit integrierten Reiserichtlinien. 89% dieser Unternehmen haben ihre OBE so eingestellt, dass Buchungen entgegen der Richtlinie dennoch möglich sind, jedoch bei den meisten nur unter Abgabe einer Begründung. Nur bei einem Viertel der Unternehmen, die eine OBE mit integrierter Reiserichtlinie nutzen, hat sich aber die Zahl der Verstöße seit der Einführung verringert, denn um Verstöße zu vermeiden, helfen nur Maßnahmen und Kommunikation!

3.2.7 Potential für Verbesserungsvorschläge

Ziel dieser Arbeit ist die Erstellung von Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von sinnvollen Langstreckenregelungen unter gesundheitlichen und wirtschaftlichen Aspekten. Dazu ist es notwendig, ein Potential für die Empfänglichkeit für Verbesserungsvorschläge zu identifizieren; denn wären alle Unternehmen mit ihren Langstreckenregelungen zufrieden, wären Handlungsempfehlungen nicht nötig. Unabhängig davon besteht allerdings die Möglichkeit, dass Unternehmen, die bisher mit ihrer Richtlinie zufrieden waren, neues Potential für Verbesserungen entdecken.

Bereits in der Einleitung wurde festgestellt, dass ca. 17% der Unternehmen vorhaben, ihre Reiserichtlinie in den nächsten zwei Jahren zu ändern, davon wollen 39% sie restriktiver gestalten, 61% wollen sie lockern, d.h. mehr Business Class erlauben. In den vergangenen Jahren hat sich in Bezug auf die Langstreckenregelungen deutscher Unternehmen mehr getan: 37% der Unternehmen haben sie geändert, dabei sind sie zu 54% restriktiver geworden und zu 46% lockerer. Es lässt sich also zum einen festhalten, dass der Trend momentan zu „mehr Business Class“ geht, zum anderen lässt sich feststellen, dass die Zahl derjenigen Unternehmen, die ihre Richtlinien verändern wollen, geringer geworden ist. Das muss aber nicht heißen, dass es nicht in zwei Jahren doch mehr Veränderungen gegeben haben wird, als die Travel Manager heute voraussagen.

Bringt man diese beiden Fragen in Relation, ergibt sich ein Trend über einen Zeitraum von vier Jahren, nämlich von Anfang 2006 bis Ende 2009. Die folgende Tabelle zeigt jeweils die

Anzahl der Unternehmen, die ihre Langstreckenregelungen in den letzten zwei Jahren verändert bzw. nicht verändert haben – gleiches für die kommenden zwei Jahre. Die „Trends“ sind dabei farblich markiert;

- grau: keine Veränderung
- grün: mehr Business Class
- gelb: weniger Business Class

		Voraussichtliche Entwicklung in den kommenden zwei Jahren		
		Keine Veränderung	Weniger Business Class	Mehr Business Class
Entwicklung in den vergangenen zwei Jahren	Keine Veränderung	60	3	7
	Weniger Business Class	17	4	1
	Mehr Business Class	15	0	4

Tabelle 15: Trends bei der Gestaltung von Langstreckenrichtlinien

Quelle: eigene Darstellung, n=111

Die Trendanalyse zeigt, dass 60 Unternehmen nichts verändert haben und auch nichts ändern wollen, während 24 Unternehmen einen Trend zu weniger Business Class und 26 Unternehmen einen Trend zu mehr Business Class aufzeigen. Beide Gruppen können in dieser Arbeit evtl. Antworten darauf finden, wie sie Ihre Langstreckenregelungen ändern können und dabei einen guten Kompromiss zwischen Wirtschaftlichkeit und sozialer Verantwortung finden.

Interessant ist es nun natürlich herauszufinden, welches diejenigen Unternehmen sind, die etwas ändern wollen. Sind diejenigen, die den Business Class Anteil senken wollen, Unternehmen, die bisher allen Reisenden die Business Class erlaubt haben, oder sind es gar Unternehmen, die schon jetzt einen hohen Economy Class Anteil haben? Eine Antwort auf diese Frage soll die folgende Grafik liefern:

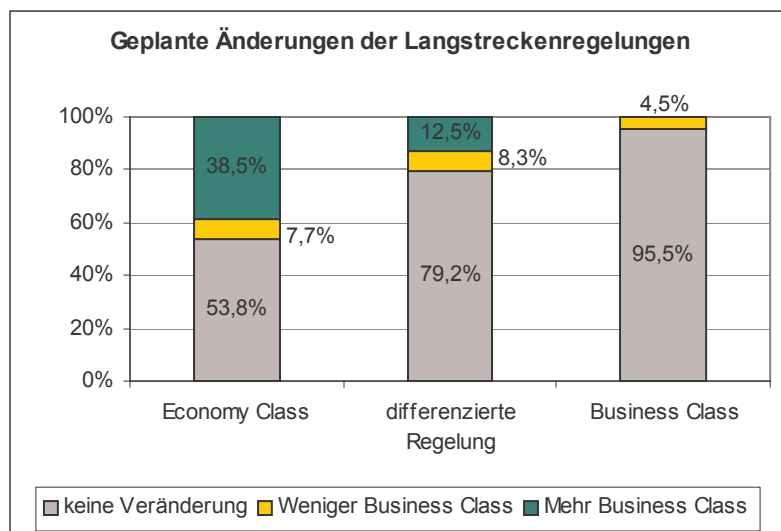


Abbildung 51: Geplante Änderungen der Langstreckenregelungen

Quelle: eigene Darstellung, n=105

Es ist erfreulicherweise zu erkennen, dass vor allem Unternehmen mit einer Economy Class Regelung ihre Richtlinien ändern wollen. Die Unternehmen mit einer Business Class Regelung sind mit ihrer Richtlinie weitgehend zufrieden. Das eine Unternehmen, das trotz Economy Regelung mehr Economy Class vorschreiben will, spielt wahrscheinlich auf die Einhaltung an.

3.3 Fazit des „Ist-Zustandes“

Die Auswertung der Travel Manager Befragung hat gezeigt, dass in deutschen Unternehmen zum Teil grundverschiedene Langstreckenregelungen Anwendung finden. Während 41% der Unternehmen ihren Mitarbeitern auf der Langstrecke generell die Business Class erlauben, so haben 45,7% differenzierte Regelungen und in 13,3% der Unternehmen ist generell die Economy Class vorgeschrieben.

Am häufigsten finden Differenzierungen nach Hierarchieebene, nach Flugdauer oder bei Ausnahmeregelungen statt, wobei es gleichzeitig genau diese Regelungen sind, gegen die am häufigsten verstoßen wird, was z.B. an einer nicht eindeutigen Formulierung liegen könnte. Die Akzeptanz der Reiserichtlinie in Bezug auf die Flugdauer scheint jedoch größer zu sein, wenn man die Flugklassenregelungen über die Destination definiert, da hier weniger Spielraum für falsche Interpretationen besteht. Gesundheitliche Aspekte werden hingegen bei Flugklassenregelungen kaum berücksichtigt.

Vielflieger werden nur in sehr wenigen Reiserichtlinien berücksichtigt – was bei einer durchschnittlichen Reisehäufigkeit von 3 interkontinentalen Reisen pro Mitarbeiter pro Jahr daran liegen mag, dass nicht viele Unternehmen Vielflieger haben.

Weiterhin findet nur bei wenigen der Unternehmen, die einen hohen Business Class Anteil haben, eine Ausgrenzung nahe gelegener Destinationen wie z.B. der Nahost-Region oder Nordafrika statt – hier besteht sicherlich noch Potenzial.

Eine Differenzierung nach vergüteter oder nicht vergüteter Arbeitszeit scheint zudem sinnvoller zu sein als eine Differenzierung nach Hierarchieebene.

Die Befragung ergab auch, dass viele Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Reiserichtlinien an äußere Faktoren gebunden zu sein scheinen. So besteht ein eindeutiger Zusammenhang zwischen dem Business Class Anteil und etwa der Branche oder der Unternehmensphilosophie. Öffentliche Einrichtungen sind beispielsweise an das BRKG gebunden. Dadurch entsteht der Eindruck, dass Entscheidungen über die vorgeschriebene Buchungsklasse nicht auf Basis gesundheitlicher oder wirtschaftlicher Aspekte (Stichwort: „Total Cost of Travel“) getroffen werden, sondern vielmehr aufgrund der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens.

Ein weiteres Ziel dieser Befragung war es, herauszufinden, ob die Unternehmen in der Lage sind, die Einhaltung ihrer Reiserichtlinie zu prüfen, da ausgetüftelte Regelungen nichts bringen, wenn ihre Einhaltung nicht sichergestellt werden kann. Es stellte sich heraus, dass der Prüfungsaufwand bei differenzierten Regelungen größer zu sein scheint als bei pauschalen Regelungen. Ein Großteil der Unternehmen verlässt sich jedoch auf einen sicheren Buchungsweg, während diejenigen, die prüfen, mit dieser Aufgabe zum Teil überfordert zu sein scheinen. Bei vielen ist der Prozess gerade im Umbruch.

Vor allem Unternehmen mit einem hohen Economy Class Anteil haben vor, ihre Langstreckenregelungen in naher Zukunft zu lockern. Der Trend geht also zu „Mehr Business Class auf Langstreckenflügen“.

4 Schlussbetrachtung

4.1 Veri-/Falsifizierung der Hypothesen

Zu Beginn dieser Arbeit wurden drei Hypothesen aufgestellt. Aufgrund der nun erlangten Kenntnisse ist es möglich zu beurteilen, ob diese Thesen bestätigt werden können.

Haupt-Hypothese:

Deutschen Unternehmen ist es bisher nicht gelungen, in ihren Regelungen zur Beförderungsklassenfestlegung innerhalb ihrer Reiserichtlinien einen guten Kompromiss zwischen Wirtschaftlichkeit und sozialer Verantwortung zu definieren.

In der Arbeit hat sich herausgestellt, dass die Nutzung der Business Class auf interkontinentalen Flügen vor allem dann sinnvoll ist, wenn dadurch ein gesundheitliches Risiko gesenkt werden kann oder wenn die Verluste, die durch schlechtere Arbeits- oder Schlafbedingungen entstehen, die Mehrkosten der Business Class aufwiegen. Es wurden Risikogruppen identifiziert, für die auf Langstreckenflügen ein gesteigertes Thromboserisiko besteht bzw. die verstärkt unter den Auswirkungen von Stress leiden und die man durch die eine oder andere Regelung schützen könnte. Ebenso wurde berechnet, unter welchen Umständen die Opportunitätskosten auf einem Tagflug in der Economy Class evtl. höher sind als die Mehrkosten für ein Ticket in der Economy Class. Weiterhin ergaben die Untersuchungen, dass ein Nachtflug in der Economy Class zu einer erheblichen Leistungsminderung führt, wodurch der Sinn einer solchen Handhabung in Frage gestellt wurde.

Die Analyse deutscher Reiserichtlinien hingegen hat gezeigt, dass es vielmehr äußere Faktoren sind, die eine Entscheidung für die eine oder die andere Regelung beeinflussen. Gesundheitliche Aspekte oder Opportunitätskosten scheinen von den Unternehmen nicht oder nur in Ausnahmefällen berücksichtigt zu werden. So zum Beispiel in dem einen Unternehmen, dass Reisenden ab dem 50. Lebensjahr die Business Class zugesteht. Dennoch gelingt es natürlich einigen Unternehmen, trotz anderer Motive Regelungen zu definieren, die einen guten Kompromiss zwischen Wirtschaftlichkeit und sozialer Verantwortung darstellen. Hierzu gehören jedoch nicht die Unternehmen mit pauschalen Regelungen, denn:

- nur Economy Class ist zwar auf Tagflügen unter Umständen wirtschaftlich (solange die Opportunitätskosten geringer sind als die Mehrkosten eines Business Class

Tickets), aber in vielen Fällen nicht verantwortungsvoll (Stichwort: „lange Flugdauer“, „Risikogruppen“ oder „Vielflieger“)

- Eine ausschließliche Buchung der Business Class ist zwar in jedem Fall verantwortungsvoll, aber nicht immer wirtschaftlich, da vor allem auf kurzen Langstrecken der Mehrwert der Business Class die Mehrkosten der dieser Klasse nur selten ausgleicht – vorausgesetzt, es wird überhaupt ein Langstreckenflugzeug genutzt. Während auf kurzen Strecken Nachtflüge unabhängig von der Beförderungsklasse generell ungeeignet sind, da die Zeit zum Schlafen nicht ausreicht, fällt auch die mögliche Mehrarbeitszeit so gering aus, dass ein Mitarbeiter schon sehr hohe Opportunitätskosten verursachen müsste, um die Mehrkosten auszugleichen – und das ist nur in wenigen Unternehmen der Fall.

Es ist zu beachten, dass soziale Verantwortung zwar für alle Unternehmen dasselbe bedeuten sollte, Wirtschaftlichkeit aber abhängig von verschiedenen Faktoren wie z.B. Pro-Kopf-Umsätzen oder durchschnittlicher Reisedauer ist. Unternehmen sollten jedoch in der Lage sein, ihre individuellen Opportunitätskosten zu identifizieren. Folglich bedeutet der „gute Kompromiss“ für jedes Unternehmen etwas anderes – eine Berücksichtigung von Opportunitätskosten lohnt sich beispielsweise nur, wenn diese auch hoch genug sind, um zumindest in einigen Fällen höher zu sein als die Mehrkosten eines Business Class Tickets.

Bleiben also die differenzierten Regelungen, die eventuell einen guten Kompromiss zwischen sozialer Verantwortung und Wirtschaftlichkeit bieten könnten. Doch auch hier fällt auf, dass unter gesundheitlichen Aspekten in den meisten Fällen höchstens eine Risikogruppe geschützt wird, wie z.B. die Führungsebenen oder Vielflieger. Wer also zulässt, dass bestimmte Personengruppen, und seien es „nur“ die kleinen Angestellten, nach Australien in der Economy Class fliegen müssen, handelt verantwortungslos. Wer also nicht mindestens für *alle* Mitarbeiter den „10-bis-12-Stunden-Flugzeit-Zirkel“ auf der Weltkarte ansetzt, dessen Richtlinien können gar nicht verantwortungsbewusst sein. Diese Regelungen müssten dann noch mit Ausnahmen für weitere Risikogruppen ergänzt werden.

Unter wirtschaftlichen Aspekten kommen diejenigen Unternehmen am nächsten an einen guten Kompromiss heran, die nach Flugdauer oder Ziel differenzieren.

Insgesamt wird ein guter Kompromiss aber von weit weniger als 50% der Unternehmen genannt, weshalb die Haupt-Hypothese als bestätigt gilt.

Erste Neben-Hypothese

Die Business Class bietet gegenüber der Economy Class einen Mehrwert, der es rechtfertigt, dafür höhere Ticketkosten zu akzeptieren.

Mit Hilfe der Reisendenbefragung und der Flugbegleiterbefragung, sowie einer Analyse des Angebots der Airlines und medizinischen Berichten konnte belegt werden, dass die Business Class gegenüber der Economy Class einen Mehrwert bietet. Der Aussage, dass dieser Mehrwert es rechtfertigt, höhere Ticketkosten zu akzeptieren, kann aber nur eingeschränkt zugestimmt werden, da ein Mehrwert nur unter bestimmten Bedingungen eintritt, z.B. auf Nachtflügen, bei langer Flugdauer, oder wenn der betreffende Reisende aus gesundheitlichen Gründen nicht in der Economy Class reisen kann.

Zweite Neben-Hypothese

Nach einem nächtlichen Langstreckenflug in der Economy Class ist ein Mitarbeiter nicht leistungsfähig genug, um seine Geschäftsreise erfolgreich durchzuführen.

Die Befragung der Reisenden und der Flugbegleiter in Kombination mit einer Analyse existierender Literatur zum Thema „Leistungsfähigkeit nach Schlafentzug“ und zum Thema „Jetlag“ haben ergeben, dass der Schlaf in der Economy Class so gut wie keinen Erholungseffekt bringt und deshalb von seiner Auswirkung auf die Leistungsfähigkeit her einem totalen Schlafentzug entspricht. Auf diese Weise ist ein Reisender zu Beginn seines Termins seit ca. 24 bis 34 Stunden wach und höchstens noch zu ca. 90% leistungsfähig. Mögliche Auswirkungen mangelnder Leistungsfähigkeit wurden in Kapitel 2.4.3.3 ausführlich beschrieben. Nicht alle Fähigkeiten werden von einem Schlafentzug dieser Länge beeinträchtigt, da es aber unvorhersehbar ist, welche Fähigkeiten man bei Terminen verschiedener Natur benötigt, lässt es sich nicht an Reiseanlässen festmachen, ob die Economy Class ausreichend ist oder nicht. Je länger die Reise jedoch dauert, desto eher wird sich ein Erholungseffekt und eine Anpassung an die neue Zeitzone einstellen. Der erste Tag einer Geschäftsreise nach einem Nachtflug wird jedoch von den Auswirkungen der geminderten Leistungsfähigkeit überschattet sein, sodass der Reisende mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht in der Lage sein wird, die Reise genauso erfolgreich durchzuführen wie bei voller Leistungsfähigkeit. Die zweite Nebenhypothese kann somit bestätigt werden.

4.2 Handlungsempfehlungen

Abschließend stellt sich nun also die Frage, welche Ratschläge man Unternehmen für die Gestaltung verantwortungsbewusster und wirtschaftlicher Reiserichtlinien geben kann, ohne dabei unnötig hohe Reisekosten zu verursachen.

Zunächst einmal ist zu sagen, dass Unternehmen, die allen Mitarbeitern die Business Class zugestehen, unter dem Gesichtspunkt der sozialen Verantwortung natürlich auf der sicheren Seite sind, da alle Mitarbeiter auf Langstreckenflügen den höchstmöglichen Komfort genießen. Bei ihnen besteht vielmehr das Problem, dass ihre Regelungen zum Teil nicht wirtschaftlich sind. Die Unternehmen scheinen jedoch mit ihren hohen Reisekosten zufrieden zu sein, denn nur 4,5% der Unternehmen mit einer Business Class Regelung planen, den Business Class Anteil in den nächsten 2 Jahren zu reduzieren. Für diese Unternehmen bietet es sich an, zunächst einmal kurze Langstrecken, beispielsweise mit einer Flugdauer von unter 6 Stunden, aus der Business Class Regelung auszuklammern, denn hier setzen die Airlines unter Umständen nicht einmal Langstreckenflugzeuge ein, sodass der Mehrwert der Business Class gering ausfällt. Sinnvoller als eine Differenzierung nach Flugdauer erscheint allerdings eine Differenzierung nach der Destination, da diese leichter zu überprüfen ist.

Unternehmen, die bisher auf allen Strecken die Economy Class vorschreiben, sollten an ihrer Regelung dringend etwas ändern, denn sie bringen nicht nur zum Teil die Gesundheit ihrer Mitarbeiter in Gefahr, sondern vernachlässigen auch die Tatsache, dass ein günstiges Economy Class Ticket, das auf den ersten Blick nach einer Kostenersparnis aussieht, in Wirklichkeit höhere Verluste nach sich ziehen kann, als die Mehrkosten für ein Ticket in der Business Class dargestellt hätten. Diese Verluste können ein misslungenes Meeting aufgrund mangelnder Leistungsfähigkeit nach einem Nachtflug in der Economy Class sein oder aber auch entgangene Arbeitszeit und somit ein entgangener Beitrag zum Umsatz des Unternehmens aufgrund der schlechten Arbeitsmöglichkeiten in der Economy Class.

Was kann man nun diesen Unternehmen raten? Zunächst einmal sollten sie sich an die gesundheitlichen Mindestanforderungen halten, die im zweiten Kapitel dieser Arbeit entwickelt wurden. Dazu gehören:

- Ältere Mitarbeiter sowie besonders kleine und besonders große Personen sollten auf Langstreckenflügen in der Business Class reisen dürfen.
- Vielflieger, insbesondere bei mehr als 3 Reisen in 8 Wochen (nichts auf ein Jahr hochgerechnet, sondern v.a. auch bei einmaliger hoher Reisefrequenz) und

außertarifliche Angestellte mit langen Arbeitszeiten und viel beruflichem Stress sollten einen besonderen Schutz genießen

- Ab einer Flugdauer von 10-12 Stunden sollte es gestattet sein, die Business Class zu buchen – d.h. Geschäftsreisen nach Australien in der Economy Class sind unter gesundheitlichen Aspekten nicht zu verantworten.
- Sofern möglich, sollten Nachtflüge immer in der Business Class gebucht werden, wobei sich Nachtflüge erst ab einer Flugdauer von 9 bis 10 Stunden zu lohnen beginnen, da sonst die mögliche Zeit zum Schlafen zu kurz ausfällt. Bei kürzeren Flügen sollte man versuchen, tagsüber zu fliegen; ob in der Business oder in der Economy Class hängt von den Opportunitätskosten und vom Preis des Tickets ab. Die „Break-Even-Mehrkosten“ können aber, wie in Kapitel 2.4.2 beschrieben, berechnet werden.
- Patienten, die unter thrombosefördernden Krankheiten leiden, sollte die Möglichkeit gegeben werden, vorübergehend oder grundsätzlich die Business Class zu nutzen. Eine solche Genehmigung sollte über den Betriebsarzt erfolgen, beispielsweise indem ein Mitarbeiter sich zuerst von seinem eigenen Arzt als „Economy Class untauglich“ erklären lässt, und dieses Attest dann dem Betriebsarzt vorlegt. Längerfristige Beeinträchtigungen können wiederum im Buchungssystem vermerkt werden.

Unter wirtschaftlichen Aspekten sollte sich jedes Unternehmen ausrechnen, wie hoch die Stundenopportunitätskosten pro Mitarbeiter sind. In Kapitel 2.4.1 des zweiten Kapitels wurde zusammengefasst, wie viel mehr Geschäftsreisende in der Business Class durchschnittlich arbeiten, sodass sich jedes Unternehmen individuell ausrechnen kann, wie viel teurer ein Business Class Ticket im Vergleich zu einem Economy Class Ticket abhängig von der Flugdauer sein darf, damit es unter wirtschaftlichen Aspekten trotzdem die günstigere Lösung ist. Dabei ist zu bedenken, dass sich diese Opportunitätskosten abhängig vom Umsatz jedes Jahr ändern können, sodass man die Regelung jedes Jahr anpassen müsste. Dies kann aber sogar als Ansporn für die Mitarbeiter gelten, einen höheren Umsatz zu erzielen, sodass im nächsten Jahr die Preisdifferenz-Grenzen hochgesetzt werden.

Um die Tagflug-Nachtflug-Regelungen miteinander zu kombinieren, wäre es zum Beispiel eine denkbare Lösung, eine Weltkarte mit mehreren „Tarifzonen“ zu entwerfen. Diese Weltkarte besagt dann zum Beispiel, dass ab 10 oder 12 Stunden Flugdauer (mit den entsprechenden Zielen, auf die diese Flugdauer zutrifft) jeder Mitarbeiter Business Class fliegen darf; alles darunter wird in „Zwei-Stunden-Schritten“ gestaffelt und kostenabhängig festgelegt, bei welcher Preisdifferenz man Business Class buchen darf.

Unternehmen, die bereits differenzierte Regelungen anwenden, sollten überprüfen, ob ihre Regelungen gesundheitliche und wirtschaftliche Aspekte berücksichtigen – wenn ein Unternehmen nur nach Hierarchieebene unterscheidet, bedeutet dies gleichzeitig, dass ein Mitarbeiter einer unteren Hierarchieebene nach Australien in der Economy Class fliegt... Weiterhin sollten sie ihre Kontroll-Prozesse optimieren, denn Regelungen sind nur dann sinnvoll, wenn ihre Einhaltung auch mit angemessenem Aufwand überprüft werden kann. In den Buchungssystemen lassen sich alle möglichen Parameter hinterlegen – die Travel Manager Befragung hat gezeigt, dass 53,5% der Unternehmen mit differenzierten Regelungen bereits einen sicheren Prüfungsweg nutzen, der laut Aussage der Travel Manager keine weitere Kontrolle nötig hat.

Unabhängig von der gewählten Regelung sollten Unternehmen ihre Mitarbeiter über mögliche Risiken informieren und ihnen Tipps zur Verfügung stellen, wie sie sich auf Langstreckenflügen am besten verhalten können, um gesundheitliche Risiken zu minimieren und eine maximale Leistungsfähigkeit vor Ort zu erreichen.

Mögliche Hindernisse bei einer Umgestaltung der Reiserichtlinien können sein, dass der Travel Manager kein Mitbestimmungsrecht bei der Gestaltung der Richtlinien hat. Weiterhin könnte das Problem auftreten, dass die Verluste, die im Nachhinein durch einen Flug in der Economy Class entstehen könnten, an einer anderen Stelle (oder mit anderen Worten in einer anderen Kostenstelle) auftreten als der, die das Ticket bezahlt hat. In solchen Fällen hilft nur Kommunikation – die Erstellung von Reiserichtlinien, die gesundheitliche und wirtschaftliche Aspekte berücksichtigen, kann nicht allein Aufgabe des Travel Managers sein. An einem solchen Prozess sind viele Bereiche des Unternehmens beteiligt, vom Travel Manager über den Betriebsarzt, die Gesundheitsabteilung, die Rechtsabteilung, die strategische Entwicklung bis hin zum Vorstand.

Wichtig sind in jedem Fall eindeutige Formulierungen und die Kommunikation mit den Mitarbeitern; denn nur Mitarbeiter, die eine Reiserichtlinie verstehen und als fair empfinden, halten sie auch ein.

Anhangsverzeichnis

Anhang A: Travel Manager Befragung	137
Anhang B: Einzelbewertungen der Economy Class und der Business Class.....	147
Anhang C: Einzelbewertungen der notwendigen Leistungsfähigkeit in Abhängigkeit vom Reiseanlass.....	151
Anhang D: Einzelergebnisse der Flugbegleiterbefragung	154
Anhang E: Liegepositionen in der Business Class	155
Anhang F: Zeitzonekarte.....	159
Anhang G: Tabellen der Thrombose-Studie	160

Anhang A: Travel Manager Befragung

Umfrage-Nr.	63588
Autor	Anne Richter
Mitarbeiter	
Start	2007-11-21 00:00:00
Ende	2007-12-11 23:59:59

3 [Seiten-ID: 379475] [L]

Begrüßung

Sehr geehrte Damen und Herren,

Ich freue mich, dass Sie sich zur Teilnahme an meiner Befragung zum Thema "Buchungsklassen auf Langstreckenflügen" entschieden haben!

An dieser Stelle möchte ich noch einmal darauf hinweisen, dass Ihre Daten anonym bleiben.

Für Ihre Mitarbeit und Ihre Zeit bedanke ich mich ganz herzlich im Voraus!

Mit freundlichen Grüßen

Anne Richter

4 [Seiten-ID: 387682] [L]

Verlosung

Als Dankeschön für Ihre Teilnahme am Fragebogen haben Sie die Möglichkeit, einen iPod Shuffle zu gewinnen, der von der Reifenhäuser GmbH gesponsort wird.

5 [Seiten-ID: 393710] [L]

Wie erfahren?

Wie haben Sie von der Befragung erfahren?

direkt über den VDR

auf anderem Wege, und zwar:

6 [Seiten-ID: 379477] [L]

Allgemeine Fragen

Zum Einstieg möchte ich Sie bitten, ein paar allgemeine Fragen zu Ihrem Unternehmen und dem Geschäftsreiseaufkommen zu beantworten.

Beschäftigt Ihr Unternehmen einen Travel Manager bzw jemanden, der sich intensiv mit den Aufgaben eines Travel Managers beschäftigt?

- Ja, Travel Manager
 Ja, vergleichbaren Mitarbeiter
 Nein

Haben Sie eine Reiserichtlinie oder ein vergleichbares Dokument?

- Ja, Reiserichtlinie
 Ja, vergleichbares Dokument
 Nein

Ihre Position im Unternehmen

- Geschäftsreisemanagement / Travel Management
 Vorstands-/Chefsekretariat/Assistent/Büroleitung
 Personalreferent/-in
 Finanzen/Haushalt
 Sonstige Tätigkeit
 Geschäftsführung / Vorstand
 Einkauf
 Revision/Controlling
 Sonstige

Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?

7 [Seiten-ID: 379542] [L]

Mitarbeiter

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen national?

- 10-250
 251-500
 501-1500
 über 1500

Wie viele Mitarbeiter waren im Jahr 2006 mindestens einmal geschäftlich unterwegs?

Wie viele davon reisten im Jahr 2006 mindestens einmal interkontinental?

8 [Seiten-ID: 379552] [L]

Interkontinentale Reisen

Wie viele interkontinentale Reisen wurden im Jahr 2006 vorgenommen?

Wie hat sich die ANZAHL interkontinentaler Flüge innerhalb der letzten 2 Jahre entwickelt?

- gestiegen
 etwa gleich geblieben
 gesunken
 kann ich nicht zu sagen

Wieviel Prozent des Gesamtreisevolumens Ihres Unternehmens machten im Jahr 2006 interkontinentale Reisen aus?
 Bitte runden Sie auf volle Prozentwerte

- 5% oder weniger

11 [Seiten-ID: 379672] [L]

Eigene Reiseerfahrungen

Nun möchte ich Sie bitten, ein paar Fragen zu Ihren eigenen Reiseerfahrungen zu beantworten.
Haben Sie selbst schon einen Langstreckenflug in der ECONOMY CLASS absolviert?

- Ja, privat und geschäftlich
- Ja, privat
- Ja, geschäftlich
- Nein

Haben Sie selbst schon einen Langstreckenflug in der BUSINESS CLASS absolviert?

- Ja, privat und geschäftlich
- Ja, privat
- Ja, geschäftlich
- Nein

Wie beurteilen Sie persönlich das gesundheitliche Risiko eines ECONOMY CLASS Langstrecken-Fluges im Vergleich zu einem BUSINESS CLASS Langstrecken-Flug?

- gleich
- ein wenig höher
- höher
- viel höher
- kann ich nichts zu sagen

Wie stark wirkt sich Ihrer Meinung nach der Komfort während eines Langstreckenfluges auf die Zufriedenheit des Mitarbeiters aus? Und wie stark wirkt sich diese Zufriedenheit mit dem Komfort auf seine Arbeitsleistung aus?

	sehr stark				überhaupt nicht	kann ich nichts zu sagen
Auswirkung des Komforts auf die Zufriedenheit des Mitarbeiters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auswirkung dieser Un-/Zufriedenheit des Mitarbeiters auf seine Arbeitsleistung während der Geschäftsreise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12.1 [Seiten-ID: 379698] [L]

Beurteilung der Buchungsklassen

Bitte beurteilen Sie folgende Merkmale eines Langstreckenfluges in der ECONOMY CLASS.
(Orientieren Sie sich bei der Benotung bitte an den Schulnoten)

	sehr gut	2	3	4	5	ungenügend	kann nicht beurteilt werden
Den Service an Bord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Schlafqualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den Sitzkomfort	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Möglichkeit, an Bord zu Arbeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Diskretion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihre Leistungsfähigkeit nach dem Flug	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte beurteilen Sie folgende Merkmale eines Langstreckenfluges in der BUSINESS CLASS.
(Orientieren Sie sich bei der Benotung bitte an den Schulnoten)

	sehr gut	2	3	4	5	ungenügend	kann nicht beurteilt werden
Den Service an Bord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Schlafqualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den Sitzkomfort	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Möglichkeit, an Bord zu Arbeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Diskretion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihre Leistungsfähigkeit nach dem Flug	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hatten Sie jemals das Gefühl, dass der Komfort in der ECONOMY CLASS negativen Einfluss auf den Erfolg Ihrer

interkontinentalen Geschäftsreise hatte?

- Ja
 Nein

Angenommen, Sie hätten Ihren Langstreckenflug in der ECONOMY CLASS geschäftlich absolviert: Glauben Sie, dass der Komfort während des Fluges negativen Einfluss auf den Erfolg Ihrer interkontinentalen Geschäftsreise gehabt hätte?

- Ja
 Nein

13.1 [Seiten-ID: [379898](#)] [L]

Fragen zur Reiserichtlinie

Die folgenden Fragen befassen sich mit den Inhalten Ihrer Reiserichtlinie in Bezug auf Langstreckenflüge. Haben Sie speziell verhandelte Rahmenverträge für Langstreckenflüge?

- Ja
 Nein

Gibt es in Ihrer Reiserichtlinie separate Regelungen für die Flugklassenfestlegung auf Langstreckenflügen? (im Gegensatz zur Flugklassenfestlegung auf Kurz- und Mittelstreckenflügen)

- Ja
 Nein
 Nein, es wird immer Economy Class geflogen
 Nein, es wird immer Business Class geflogen

Haben Sie Ihre Reiserichtlinie in Bezug auf „Buchungsklassen auf Langstreckenflügen“ in den letzten 2 Jahren geändert? (Bitte beantworten Sie die Frage auch, wenn Sie vor 2 Jahren noch Regelungen hatten und diese gestrichen haben)

- nein
 ja, sie sind restriktiver geworden (-> weniger Business Class)
 ja, sie sind lockerer geworden (-> mehr Business Class)

Haben Sie vor, Ihre Reiserichtlinie in Bezug auf „Buchungsklassen auf Langstreckenflügen“ in den nächsten 2 Jahren zu ändern?

- nein
 ja, sie sollen restriktiver werden (-> weniger Business Class)
 ja, sie sollen lockerer werden (-> mehr Business Class)

14.1 [Seiten-ID: [381405](#)] [L]

Warum nur EC/immer BC?

Warum dürfen Ihre Mitarbeiter nur ECONOMY CLASS buchen?

(Mehrfachnennungen möglich)

- aus Gründen der Kostenreduktion
 Die Business Class bietet unserer Ansicht nach gegenüber der Economy Class keinen Mehrwert
 Der Reisende hat dafür andere Vorteile
 Sonstige

Warum dürfen Ihre Mitarbeiter generell BUSINESS CLASS buchen?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Kostenreduktion hat in unserem Unternehmen keine hohe Priorität bzw entspricht nicht der Unternehmensphilosophie
 Das Wohlbefinden und die Gesundheit unserer Mitarbeiter sind uns sehr wichtig
 Eine hohe Buchungsklasse soll den Mitarbeiter motivieren
 Bei unseren Verhandlungen in Übersee geht es immer um hohe Beträge, daher müssen die Mitarbeiter in Bestform sein
 Sonstige

15.1 [Seiten-ID: [379901](#)] [L]

Fragen zur Langstreckenregelung

Seit wie vielen Jahren sind Ihre Regelungen zur Flugklassenfestlegung auf Langstreckenflügen gültig?

seit Jahren

Findet in Ihrer Reiserichtlinie in Bezug auf Langstreckenflüge eine Differenzierung zwischen Economy und Business Class statt? (Die First Class findet hier keine Beachtung)

(sollten Sie diese Frage mit JA beantworten, folgen weitere Fragen, in der Sie Ihre Regelungen detailliert beschreiben können)

- Ja
- Nein, alle Mitarbeiter fliegen ECONOMY CLASS
- Nein, alle Mitarbeiter fliegen BUSINESS CLASS

15.2 [Seiten-ID: 379903] [L]

je nach Handhabung...

Warum dürfen Ihre Mitarbeiter nur ECONOMY CLASS buchen?

(Mehrfachnennungen möglich)

- aus Gründen der Kostenreduktion
- Die Business Class bietet unserer Ansicht nach gegenüber der Economy Class keinen Mehrwert
- Der Reisende hat dafür andere Vorteile (wie z.B. eine Übernachtung im 5-Sterne Hotel)
- Sonstige

Warum dürfen Ihre Mitarbeiter generell BUSINESS CLASS buchen?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Kostenreduktion hat in unserem Unternehmen keine hohe Priorität bzw entspricht nicht der Unternehmensphilosophie
- Das Wohlbefinden und die Gesundheit unserer Mitarbeiter sind uns sehr wichtig
- Eine hohe Buchungsklasse soll den Mitarbeiter motivieren
- Bei unseren Verhandlungen in Übersee geht es immer um hohe Beträge, daher müssen die Mitarbeiter in Bestform sein
- Sonstige

Nach welchen Kriterien differenzieren Sie zwischen ECONOMY und BUSINESS CLASS bei der Flugklassenfestlegung für Langstreckenflüge?

(Mehrfachnennungen möglich - auf der nächsten Fragebogenseite wird Ihnen wiederum die Möglichkeit gegeben, Ihre Antworten zu differenzieren)

- Hierarchieebene des Reisenden
- Flugdauer (d.h. reine Flugzeit ohne mögliche Umsteigezeiten)
- Reisedauer (d.h. Flugdauer plus Wartezeiten etc.)
- Dauer der Reise (d.h. gesamte Abwesenheit von der Arbeitsstätte)
- Reisezeit (d.h. geht der Flug über Nacht (der Reisende kommt morgens Ortszeit an) oder über Tag (der Reisende kommt ab Ortszeit an)
- Ziel (andere Handhabung als "Deutschland - Europa - Interkontinental", z.B. bestimmte Destinationen)
- Reishäufigkeit (ab x Flügen pro Jahr)
- Reiseanlass (z.B. Verhandlungen, Tagungen, etc.)
- "Reisezeit bezahlt oder unbezahlt?"
- Ausnahmeregelungen (z.B. bei bestimmten Krankheiten, Genehmigung des Vorgesetzten, gemeinsame Reisen mit Geschäftspartnern etc.)
- Sonstige
- Kombination aus verschiedenen Kriterien

16.1 [Seiten-ID: 379907] [L]

einzelne Regelungen

Haben Sie separate Reiserichtlinien für die Führungsebene?

- Ja
- Nein

Die folgenden Führungsebenen dürfen...

(sollte niemand First Class buchen dürfen, tragen Sie hier bitte NIEMAND ein)

... First Class buchen

... Business Class buchen

Sollten die Führungsebenen nur unter bestimmten Bedingungen First oder Business Class buchen dürfen, haben Sie hier Möglichkeit, diese stichpunktartig zu definieren.

Ab einer Flugdauer von wie vielen Stunden darf die Business Class genutzt werden?
ab Stunden

Ab einer Reisedauer von wie vielen Stunden darf die Business Class genutzt werden?
ab Stunden

Ab einer Dauer der Reise von wie vielen Tagen darf die Business Class gebucht werden?
ab Tagen

Bitte erläutern Sie stichpunktartig Ihre Regelung bezüglich der Reisezeit (Tag- oder Nachtflug)

Erläutern Sie bitte stichpunktartig, für welche Destinationen die Business Class genutzt werden darf.

Ab wie vielen Reisen pro Monat/Jahr darf Business Class gebucht werden?
ab Reisen pro

Monat
 Jahr

Zu welchen Reiseanlässen darf die Business Class genutzt werden?
(Mehrfachnennungen möglich)

Interne Reisen (innerhalb der Unternehmens-Gruppe)
 Verhandlungen
 Kundenbesuche/-akquise/Kontaktpflege
 Kongresse/Tagungen
 Montage
 Beratungen
 Beschaffung
 Sonstige

Bitte erläutern Sie stichpunktartig Ihr Verfahren zur Differenzierung nach bezahlter oder unbezahlter Reisezeit.

Bei welchen Ausnahmeregelungen darf der Mitarbeiter, der sonst nur ECONOMY CLASS fliegen darf, BUSINESS CLASS buchen?

bei folgenden Krankheiten
 bei folgenden Verletzungen
 Schwangerschaft
 Ein Geschäftspartner eines ANDEREN Unternehmens fliegt mit derselben Maschine in einer höheren Buchungsklasse
 Ein Kollege des EIGENEN Unternehmens, der in einer höheren Buchungsklasse reisen darf (z.B. weil er einer höheren Hierarchieebene angehört), fliegt mit derselben Maschine
 Der Vorgesetzte hat es – ohne Nennung eines der obigen Gründe – genehmigt.
 Vorlage eines werksärztlichen Attests
 Sonstige

Bitte definieren Sie Ihre sonstigen Regelungen.

Da die Abfrage von kombinierten Regelungen den Rahmen dieser Befragung sprengen würde, möchte ich Sie bitten, mir den

entsprechenden Auszug aus Ihrer Reiserichtlinie per E-Mail zu schicken.

Anne_R@gmx.de

17.1 [Seiten-ID: 380292] [L]

Einhaltung der RRL

Wie messen Sie die Einhaltung der Reiserichtlinien in Bezug auf die Buchungsklassen?
(Mehrfachnennungen möglich)

- Gar nicht
- Aufgrund unseres Buchungsweges ist ein Verstoß nicht möglich
- Eine Kontrolle ist nicht nötig, da alle Mitarbeiter Business Class buchen dürfen.
- monatlicher/jährlicher Vergleich der gesamten Geschäftsreiseausgaben
- Verwendung von Leistungsträgerausgaben
- Sonstiges

17.2.1 [Seiten-ID: 380300] [L]

Details zur Prüfung

Wer prüft die Einhaltung der Reiserichtlinie?
(Mehrfachnennungen möglich)

- Travel Manager
- Vorgesetzter
- Buchhaltung
- Personalwesen
- Sekretärin
- Sonstige

Reporten Sie Verstöße gegen die Reiserichtlinie?

- Ja, in Intervallen von
- Nein

Welche Maßnahmen leiten Sie bei Verstoß gegen die Reiserichtlinie ein, insbesondere bei Buchung einer höheren Buchungsklasse als der zugelassenen auf einem Langstreckenflug?
(Mehrfachnennungen möglich)

- Keine Maßnahmen
- Verwarnung
- Der Mitarbeiter zahlt Differenz selbst
- Sonstige

Nutzen Sie eine Online Booking Engine, in die Ihre Reiserichtlinien integriert sind?

- Ja
- Nein

17.2.2.1 [Seiten-ID: 380636] [L]

integrierte Reiserichtlinien

Ist Ihre OBE so eingestellt, dass Buchungen entgegen der Reiserichtlinie dennoch möglich sind?

- Ja
- Ja, aber nur mit Abgabe einer Begründung
- Nein

Hat sich die Zahl der Buchungen entgegen der Richtlinie seit Einführung der OBE mit integrierter Richtlinie verringert?

- Ja
- Nein

18 [Seiten-ID: 380696] [L]

Softfaktoren 1

Im letzten Teil dieser Befragung möchte ich Sie bitten, einige Fragen zu beantworten, die sich mit dem "Wohl des Reisenden" beschäftigen.

Versetzen Sie sich bitte in folgendes Szenario: Ein Abteilungsleiter fliegt von Deutschland nach China und hat dort am Vormittag eine Verhandlung.

Welches der folgenden Konzepte halten Sie PERSÖNLICH für den besten Kompromiss zwischen Wirtschaftlichkeit und Gesundheit/Zufriedenheit des Mitarbeiters

(Berücksichtigen Sie bitte auch zusätzliche Reisezeiten und dadurch entstehende Kosten)

- a) der Mitarbeiter fliegt Business Class und übernachtet vor der Verhandlung im Hotel
- b) der Mitarbeiter fliegt Economy Class und übernachtet vor der Verhandlung im Hotel
- c) der Mitarbeiter fliegt Business Class und geht direkt in die Verhandlung
- d) der Mitarbeiter fliegt Economy Class und geht direkt in die Verhandlung

Und welches dieser vier Konzepte entspricht am ehesten demjenigen, welches in Ihrem Unternehmen Anwendung findet?

- a) der Mitarbeiter fliegt Business Class und übernachtet vor der Verhandlung im Hotel
- b) der Mitarbeiter fliegt Economy Class und übernachtet vor der Verhandlung im Hotel
- c) der Mitarbeiter fliegt Business Class und geht direkt in die Verhandlung
- d) der Mitarbeiter fliegt Economy Class und geht direkt in die Verhandlung
- e) der Mitarbeiter hat die Wahl zwischen folgenden Konzepten:

19.1 [Seiten-ID: 380798] [L]

Gründe für Abweichung

Warum gibt es hier eine Abweichung?

(Die Beantwortung dieser Frage ist freiwillig; um zur nächsten Frage zu gelangen, klicken Sie einfach auf WEITER)

20 [Seiten-ID: 380799] [L]

Softfaktoren 2

Die VDR-Geschäftsreiseanalyse 2006 hat ergeben, dass „Direkte Kosteneinsparungen“ und „Zufriedenheit der Geschäftsreisenden“ die wichtigsten Ziele des Travel Managers sind. Wenn Sie an das Thema Langstreckenflug denken, welcher dieser beiden Punkte ist – gemäß Ihrer Unternehmensphilosophie – hier wichtiger?

- direkte Kosteneinsparungen
- Zufriedenheit der Geschäftsreisenden
- beide sind gleich wichtig

Wie hoch ist die Akzeptanz Ihrer Reiserichtlinie (in Bezug auf die Regelung der Buchungsklasse auf Langstreckenflügen) unter Ihren Mitarbeitern?

- sehr hoch hoch mittelmäßig niedrig sehr niedrig kann ich nichts zu sagen
-

Wenn eine Geschäftsreise an einem Wochenendtag beginnt oder endet, wird diese zusätzliche Arbeitszeit dem Mitarbeiter dann vergütet oder ihm die Arbeitszeit gutgeschrieben?

- Vergütung
- Zeitgutschrift
- weder noch
- beides

Dürfen Ihre Mitarbeiter Bonusmeilen für Upgrades nutzen?

- Ja
- Nein

21 [Seiten-ID: 380807] [L]

Ende

Sie sind am Ende des Fragebogens angelangt.

Zum Abschluss habe ich noch ein Bitte an Sie: Bitte stellen Sie mir - wenn möglich - Ihre Reiserichtlinien bzw. die Passage, in die es um Buchungsklassen auf Langstreckenflügen geht, zur Verfügung.

Meine E-Mail-Adresse ist **Anne_R@gmx.de**.

Ich würde mich freuen, wenn Sie mir für eventuelle Rückfragen oder Follow-Up Interviews zur Verfügung stünden. Bitte tragen Sie auch dann Ihre Kontaktdaten ein, wenn Sie an der Verlosung teilnehmen möchten.

Natürlich bleiben Ihre Daten trotzdem anonym.

Für weitere Fragen stehe ich gern zur Verfügung.

Ich möchte an der Verlosung teilnehmen.

Name

Telefonnummer

E-Mail-Adresse

Hier können Sie die betreffende Passage aus Ihrer Reiserichtlinie einstellen.

Hier haben Sie die Möglichkeit, mir ein Feedback zum Fragebogen zu geben.

22 [Seiten-ID: 379473] [L]

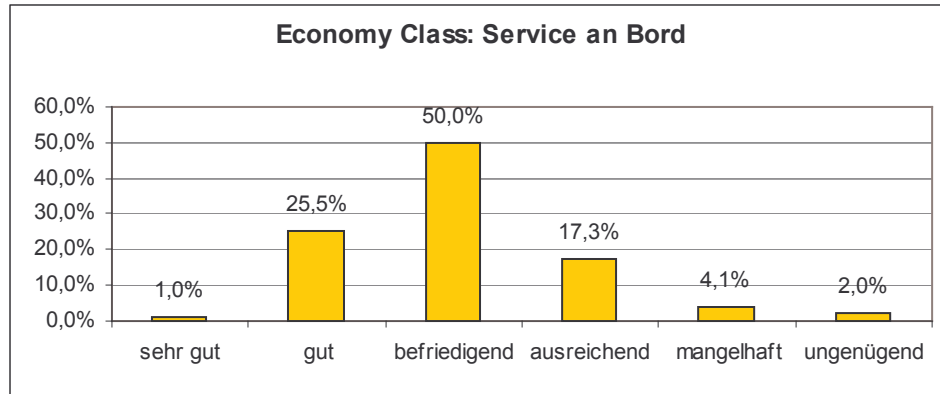
Endseite

Vielen herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

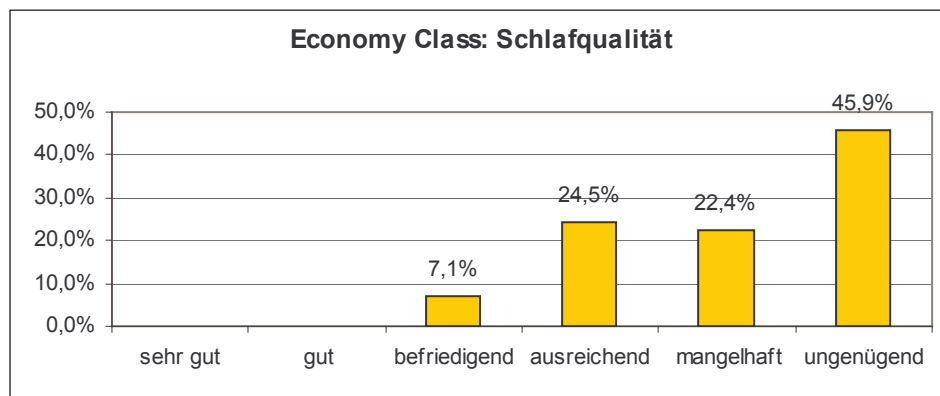
Die Ergebnisse der Studie werden Ihnen zur Verfügung gestellt, sobald sie vorliegen (Voraussichtlich im März/April 2008)

Fenster schließen

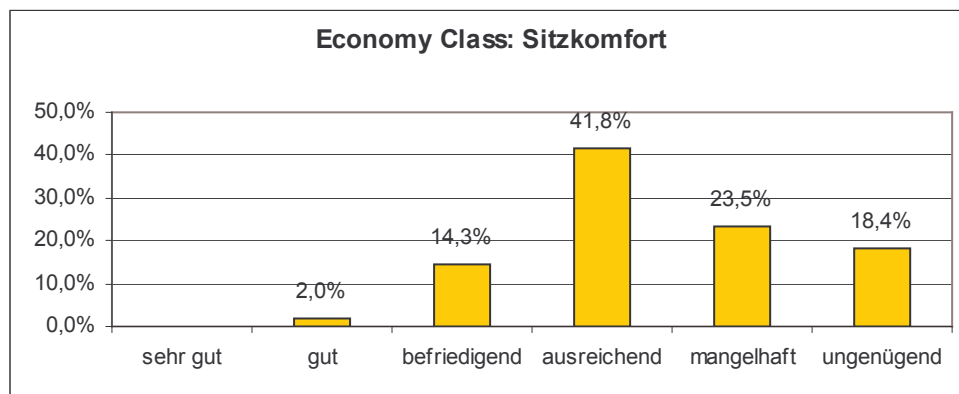
Anhang B: Einzelbewertungen der Economy Class und der Business Class



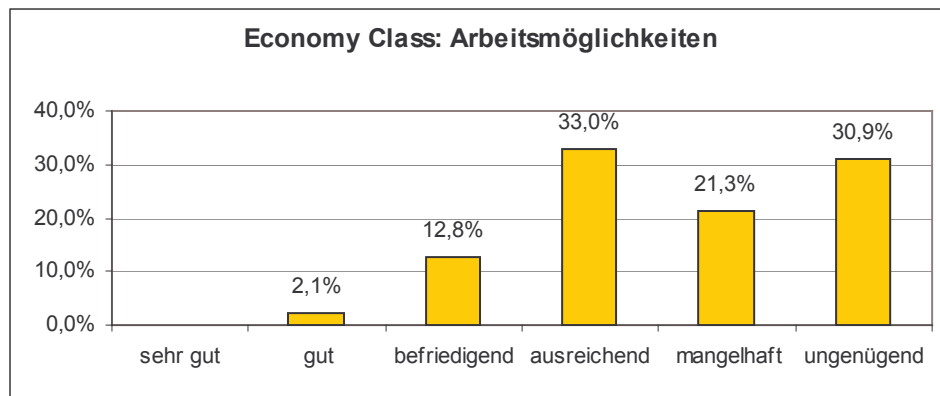
n=98, Mittelwert=3,04



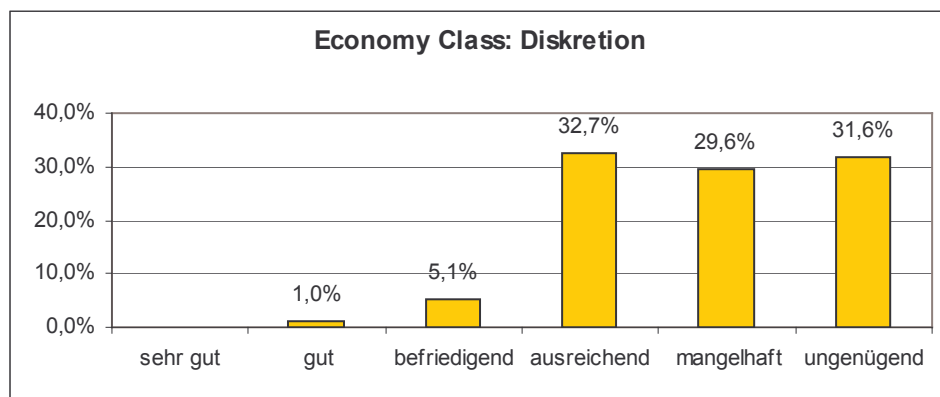
n=98, Mittelwert=5,07



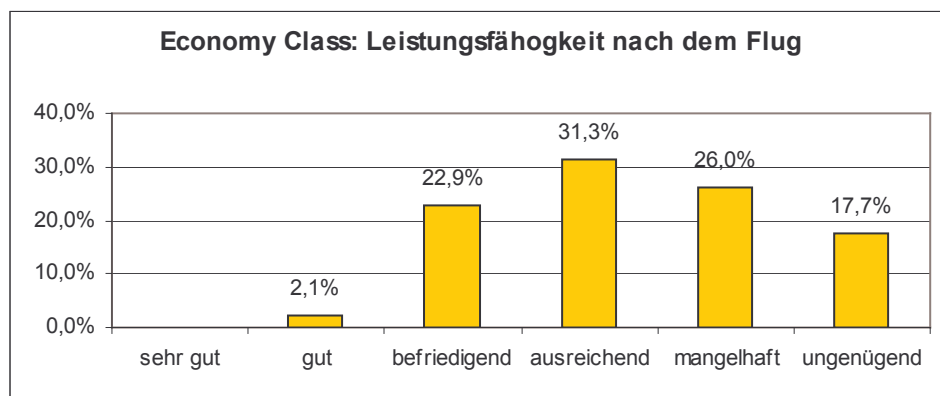
n=98, Mittelwert=4,42



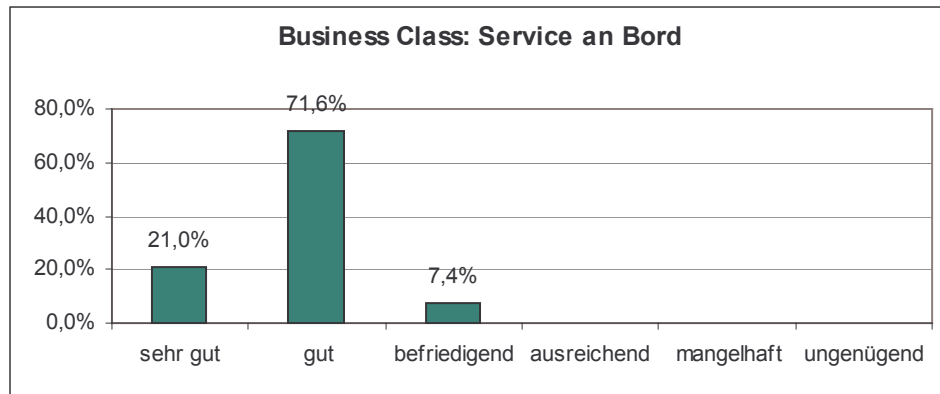
n=94, Mittelwert=4,66



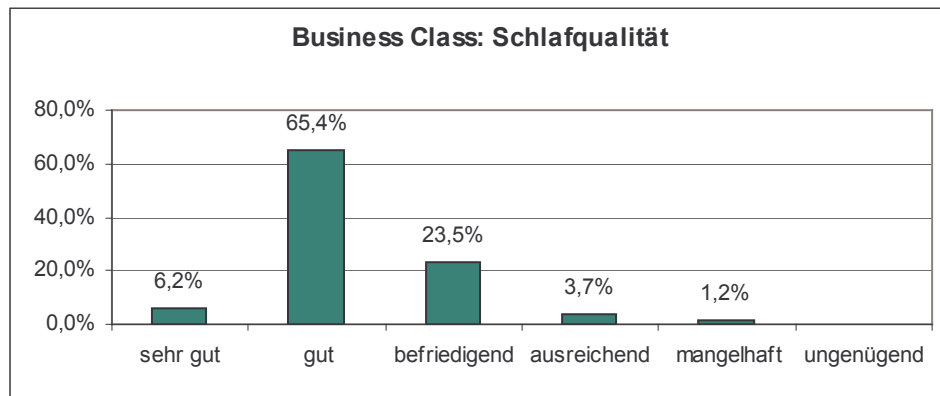
n=98, Mittelwert=4,86



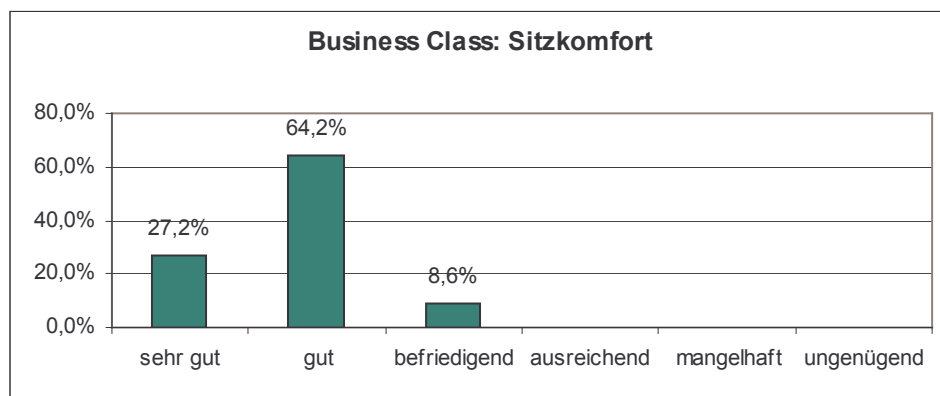
n=96, Mittelwert=4,43



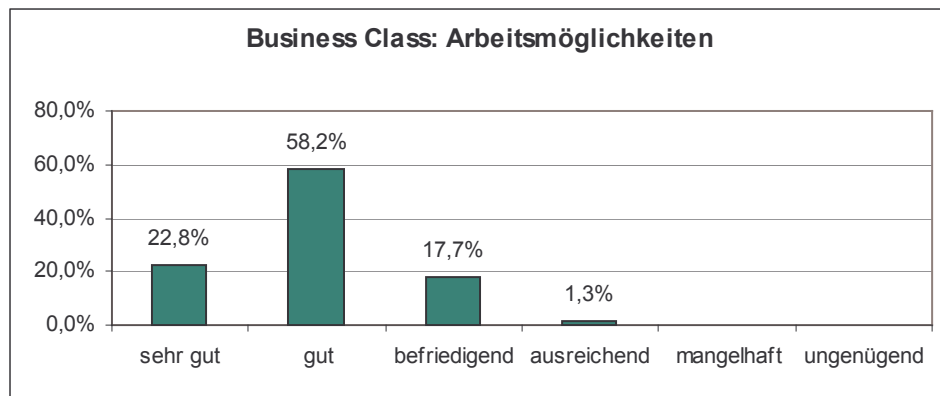
n=81, Mittelwert=1,86



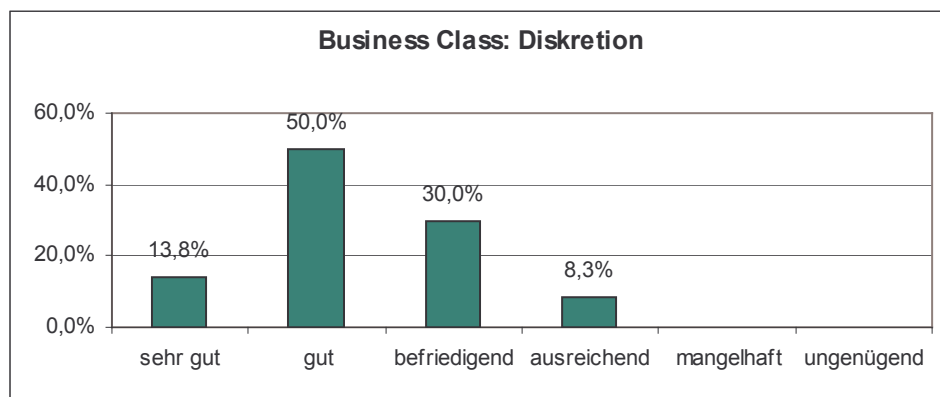
n=81, Mittelwert=2,28



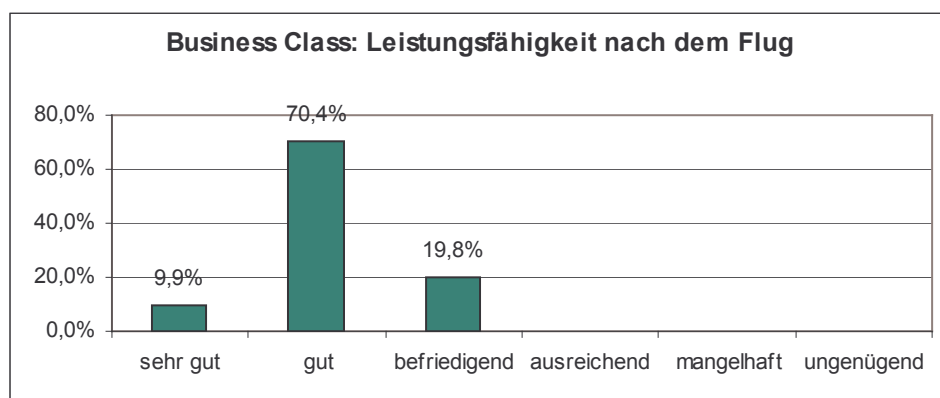
n=81, Mittelwert=1,81



n=79, Mittelwert=1,97

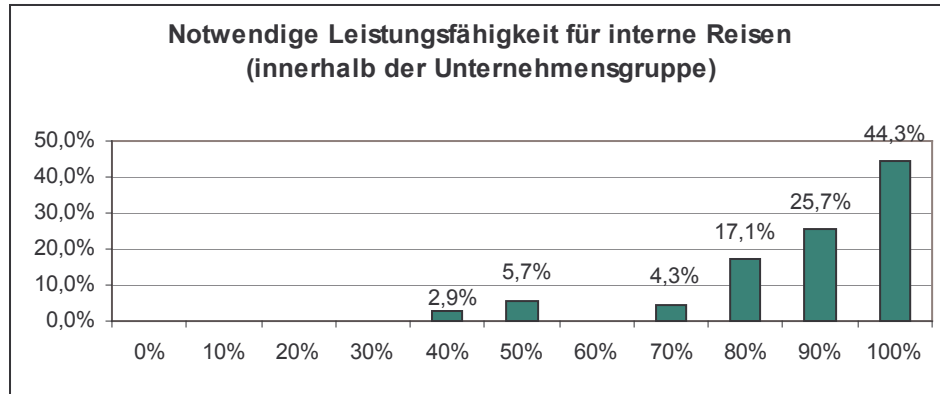


n=80, Mittelwert=2,29

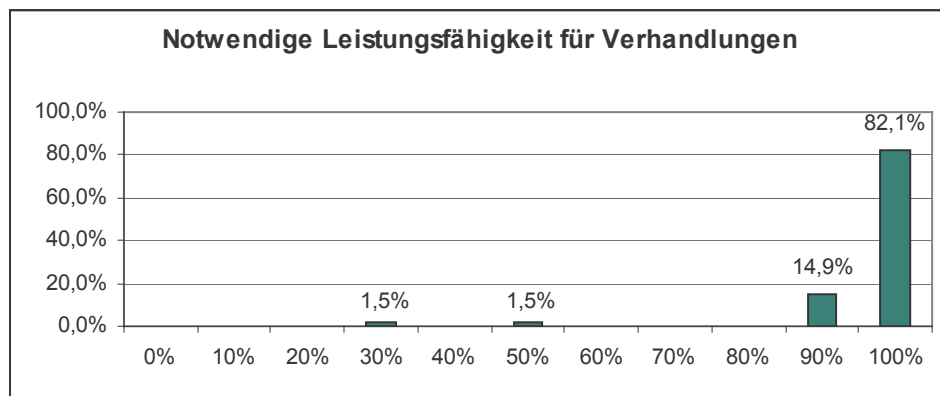


n=81, Mittelwert=2,10

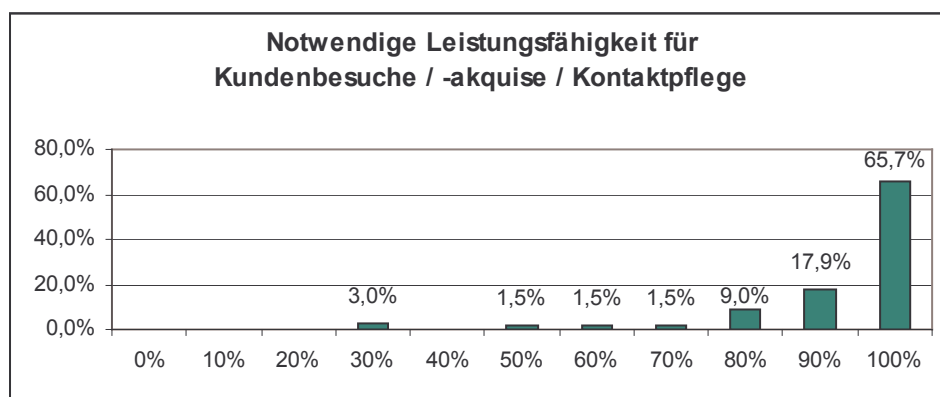
Anhang C: Einzelbewertungen der notwendigen Leistungsfähigkeit in Abhängigkeit vom Reiseanlass



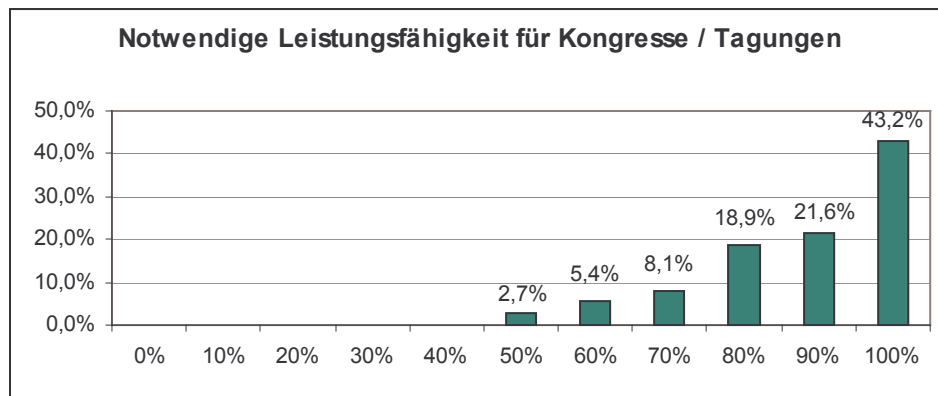
n=70, Mittelwert=88,14%



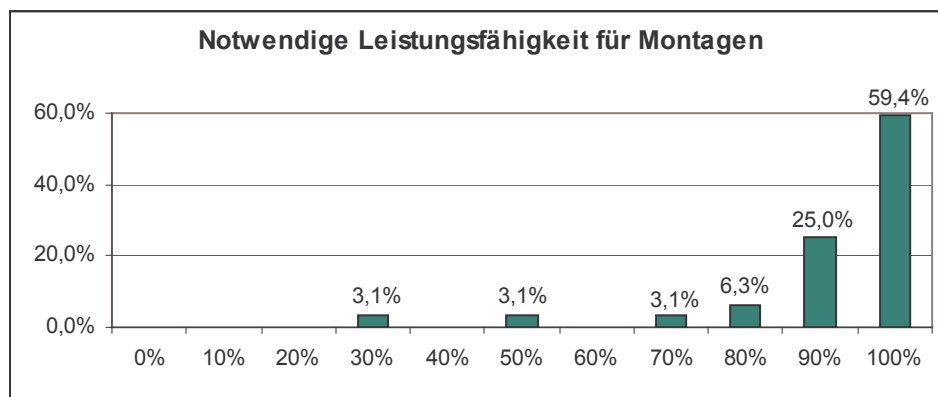
n=67, Mittelwert=96,72%



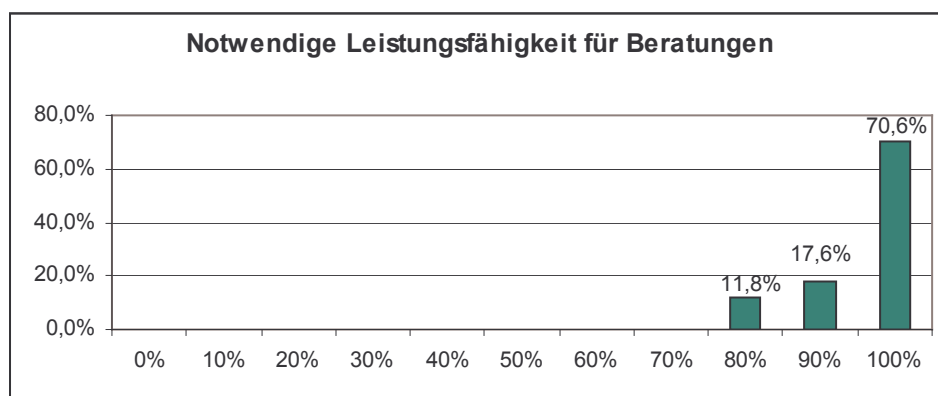
n=67, Mittelwert=92,54%



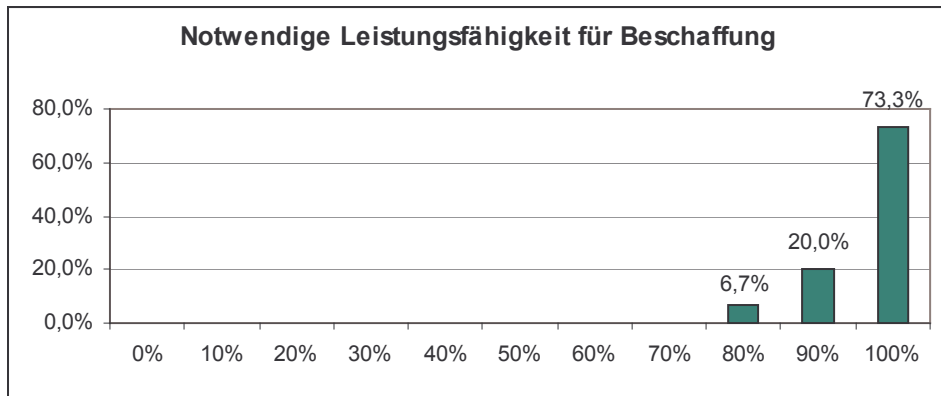
n=37, Mittelwert=88,11%



n=32, Mittelwert=91,56%



n=17, Mittelwert=95,88%



n=15, Mittelwert=96,67%

Anhang D: Einzelergebnisse der Flugbegleiterbefragung

Beschäftigungsmuster auf einem Nachtflug

Nr.	Business Class			Economy Class		
	Anteil Schlafender	Festigkeit	Was macht der Rest?	Anteil Schlafender	Festigkeit	Was macht der Rest?
1	90%	sehr fest	Arbeiten am Laptop	50%	mittelmäßig	Arbeiten oder Filme sehen
2	85%	fest	-	45%	leicht	-
3	75%	fest	Arbeiten oder Filme ansehen	45%	Mittelmäßig	Filme ansehen
4	75%	fest	Filme ansehen	50%	Sehr leicht	Filme ansehen
Gesamt	81%	fest		48%	leicht	

Beschäftigungsmuster auf einem Tagflug






















Nr.	Business Class			Economy Class		
	Nichts tun	Sich bilden	arbeiten	Nichts tun	Sich bilden	arbeiten
1	30%	10%	60%	60%	10%	30%
2	0%	15%	85%	90%	10%	0%
3	15%	25%	60%	40%	35%	25%
4	20%	10%	70%	50%	20%	30%
Gesamt	16%	15%	69%	60%	19%	21%

Anhang E: Liegepositionen in der Business Class

Airline	Klasse	Sitzabstand	Sitzneigung	Liegeposition
Aeroflot	Business Class	97 - 109 cm	110 - 117 °	
Aerolineas Argentinas	Club Condor	137 - 152 cm	150 °	
Air Astana	Business Class	cm	°	
Air Berlin	Business Class	104 - 152 cm	125 - 162 °	
Air Canada	Executive First Class	152 - 160 cm	151 °	
Air China	Business Class	152 cm	170 °	
Air France	L'Espace Affaires	155 cm	180 °	
Air India	Executive Class	119 cm	160 °	
Air Mauritius	Club Mauritius	110 cm	127 °	
Air Namibia	Business Class	152 cm	150 °	
Air New Zealand	Business Premier	- - cm	180 °	
Air Seychelles	Pearl Class	127 cm	120 °	
Alitalia	Magnifica Class	132 - 137 cm	144 °	
American Airlines	Business Class	145 - 152 cm	165 °	
American Airlines	Neue Business Class	150 cm	180 °	
ANA	Club ANA	165 cm	180 °	
Asiana Airlines	Neue Premier Business Class	152 cm	167 °	
Austrian Airlines	Business Class	152 cm	180 °	
British Airways	Club World	185 cm	180 °	
British Airways	Neue Club World	185 cm	180 °	

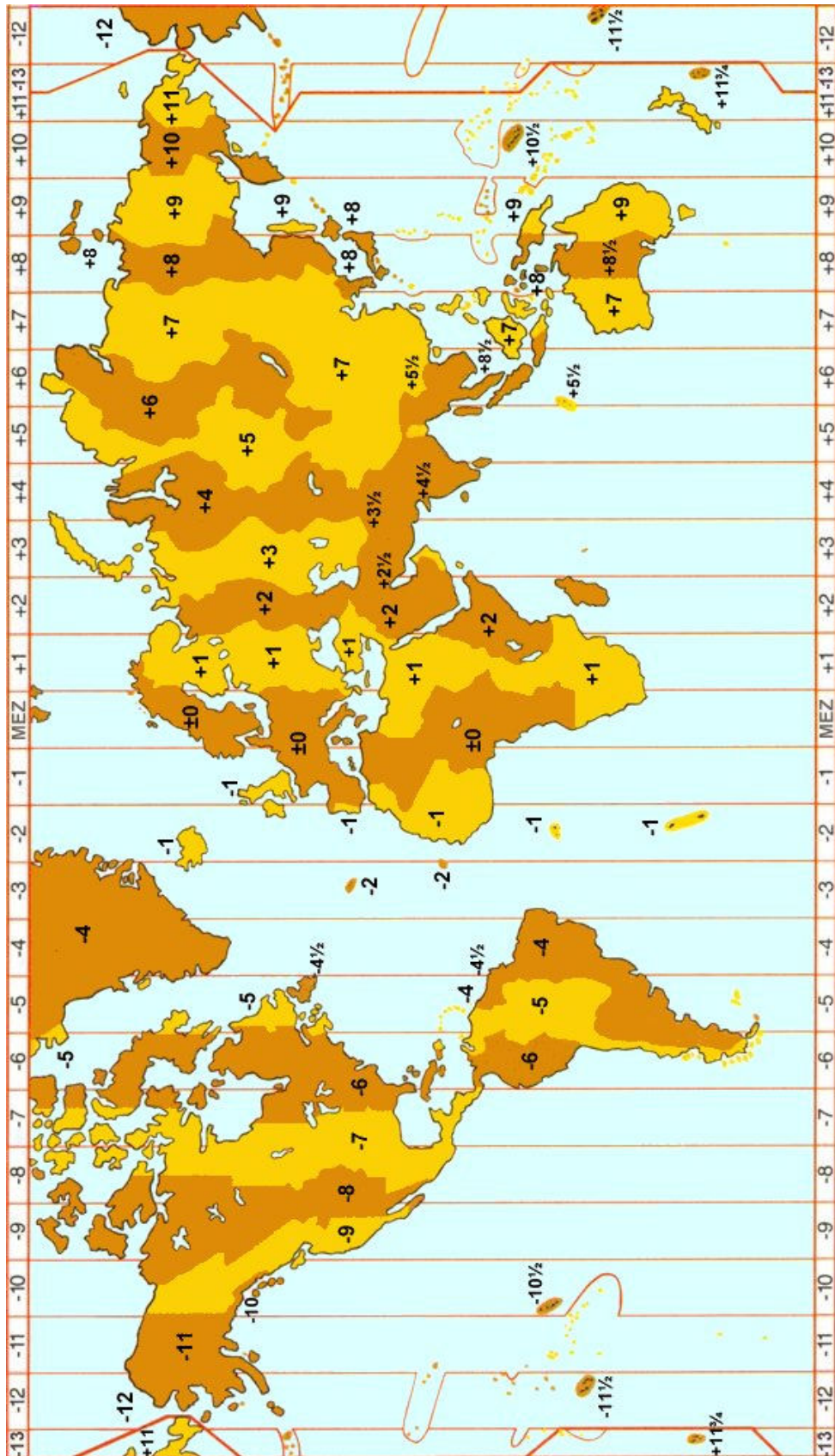
Brussels Airlines	Business Class	152 - 155 cm	180 °	
Cathay Pacific	Business Class	153 cm	180 °	
Cathay Pacific	Neue Business Class	-- cm	180 °	
China Airlines	Dynasty Supreme Class/Dynasty Class	119 - 152 cm	131 - 150 °	
China Eastern Airlines	Business Class	147 - 152 cm	155 - 169 °	
Condor	Comfort Class	125 cm	130 °	
Continental Airlines	BusinessFirst	140 - 145 cm	153 - 170 °	
CSA Czech Airlines	Business Class	119 cm	123 °	
Delta Air Lines	BusinessElite	152 cm	160 °	
Delta Air Lines	Neue BusinessElite	152 cm	160 °	
Egyptair	Horus Class	79 - 102 cm	103 - 110 °	
EI AI	Platinum Class	122 - 152 cm	150 - 160 °	
Emirates	Business Class	152 cm	k.A. °	
Emirates	Business Class im A340-500	140 cm	k.A. °	
Eos Airlines	Business Class	k. A. cm	180 °	
Etihad Airways	Pearl Zone	119 - 224 cm	180 °	
EVA AIR	Super Business Class / Premium Laurel Class	112 - 155 cm	136 - 180 °	
Finnair	Business Class	140 - 160 cm	180 °	
Gulf Air	Business Class	127 cm	k. A. °	
Gulf Air	Neue Business Class	185 cm	174 °	

Iberia	Business Plus	152 cm	180 °	
Icelandair	Saga Class	94 - 97 cm	115 °	
Iran Air	Homa Class	108 - 124 cm	126 °	
JAL	Executive Class Seasons	148 - 157 cm	180 °	
Jet Airways	Premiere	cm	180 °	
KLM	World Business Class	152 - 157 cm	150 - 175 °	
Korean Air	Neue Prestige Plus	152 cm	180 °	
Korean Air	Prestige Class	127 cm	139 °	
Kuwait Airways	Oasis Class	110 - 115 cm	100 °	
L'Avion	Business Class	120 cm	140 °	
LAN	Business Class	142 - 188 cm	150 - 180 °	
LOT Polish Airlines	Business Class	140 - 152 cm	140 - 163 °	
LTU	Business Class	107 cm	125 °	
Lufthansa	Business Class	145 - 152 cm	180 °	
Lufthansa	Business-Jet	150 - 170 cm	140 - 152 °	
Malaysia Airlines	Neue Golden Club Class	147 cm	180 °	
Malev	Business Class	145 cm	125 °	
MEA	Front Class	122 cm	k.A. °	
Northwest Airlines	World Business Class	152 - 155 cm	176 °	
Qantas	Business Class	152 cm	180 °	

Qatar Airways	Business Class	152 - 156 cm	160 °	
Royal Brunei	Sky Executive Class	145 cm	180 °	
Royal Jordanian	Crown Class	208 cm	180 °	
SAS	Neue Business Class	155 cm	170 °	
Saudi Arabian Airlines	Horizon Class	102 cm	135 °	
Silverjet	Silver Class	190 cm	180 °	
Singapore Airlines	Neue Business Class	130- 140 cm	180 °	
Singapore Airlines	Raffles Class	147 cm	180 °	
South African Airways	Premium Class	185 cm	180 °	
SriLankan Airlines	Business Class	147 cm	140 °	
SWISS	Business Class	140 - 155 cm	150 - 180 °	
TAM Brazilian Airlines	Business Class	143 cm	180 °	
TAP Portugal	Top Executive Class	137 cm	180 °	
Thai Airways	Royal Silk Class	152 cm	180 °	
Turkish Airlines	Business Class	137 - 155 cm	135 - 159 °	
United Airlines	Business Class	137 - 140 cm	150 °	
United Airlines	Neue Business Class	cm	180 °	
US AIRWAYS	Envoy Class	140 - 152 cm	155 - 160 °	
VARIG	Executive	130 - 132 cm	135 - 140 °	
Vietnam Airlines	Business Class	149 cm	165 °	
Virgin Atlantic	Upper Class	- - cm	180 °	

Quelle: www.vorne-sitzen.de (8.2.2008)

Anhang F: Zeitzonenkarte



Quelle: <http://www.fotos-reiseberichte.de/shared/zeitzonen.jpg>

Anhang G: Tabellen der Thrombose-Studie

Quelle: Rosendaal et al., 2008

Characteristic	Subcategory	Value
Age, mean (range), y		39.9 (18–71)
Sex, %	Males	56
Oral contraceptive use (% in women <50)	No OC use entire FU period	56.5
	OC use during part of the FU period	26.1
	OC use during the complete FU period	17.3
Height, n (%)	<165 cm	2,046 (23.5)
	165–180 cm	5,445 (62.6)
	>180 cm	1,202 (13.8)
BMI, n (%), kg/m²	<25	4,741 (54.7)
	>25	3,934 (45.3)
Flights, n	Total flights	315,762
	Flights 0–4 h	213,333
	Flights 4–8 h	46,272
	Flights 8–12 h	37,904
	Flights 12–16 h	13,208
	Flights >16 h,	5,045
	Median (range) flights per year	3.5 (0–143)
	Median (range) flights >4 h per year	0.8 (0–48)
Flight duration, h	Mean (range) duration per flight	3.9 (0–24)

doi:10.1371/journal.pmed.0040290.t001

Category	Air Travel ^a	Cases	Person-Years	IR/1,000 PY (95% CI)	IRR (95% CI) ^b	Flights	Risk/Flight ^c	Case/Number of Flights ^d
All (8,755)	No	29	27,772	1.0 (0.7–1.5)	Reference			
	Yes	22	6,872	3.2 (2.0–4.7)	3.2 (1.8–5.6)	102,429	21.5	1/4,656
Men (4,915)	No	12	14,728	0.8 (0.4–1.4)	Reference			
	Yes	13	4,810	2.7 (1.4–4.4)	2.7 (1.2–6.0)	76,461	17.0	1/5,882
Women (3,819)	No	17	12,968	1.3 (0.8–2.0)	Reference			
	Yes	9	2,050	4.4 (2.0–7.8)	3.3 (1.5–7.5)	25,780	34.9	1/2,864
<30 y (1,392)	No	3	4,132	0.7 (0.1–1.8)	Reference			
	Yes	3	616	4.9 (0.9–12.1)	7.7 (1.6–38.4)	8,014	37.4	1/2,671
30–50 y (6,017)	No	17	19,576	0.9 (0.5–1.3)	Reference			
	Yes	15	4,879	3.1 (1.7–4.9)	3.7 (1.8–7.5)	73,624	20.4	1/4,908
>50 y (1,345)	No	9	4,063	2.2 (1.0–3.9)	Reference			
	Yes	4	1,376	2.9 (0.7–6.5)	1.4 (0.4–4.6)	20,791	19.2	1/5,198
OC^e No	No	9	10,193	1.0 (0.5–1.8)	Reference			
	Yes	3	1,533	2.3 (0.4–5.6)	2.2 (0.6–8.1)	18,085	20.3	1/4,938
OC^e Yes	No	5	2,367	1.9 (0.6–3.9)	Reference			
	Yes	3	436	6.6 (1.2–16.4)	3.6 (0.8–14.9)	7,695	55.3	1/1,808
<165 cm	No	5	7,284	0.7 (0.2–1.5)	Reference			
	Yes	7	1,108	6.3 (2.4–12.0)	9.8 (3.1–30.9)	14,250	49.1	1/2,036
165–185 cm	No	21	16,759	1.3 (0.8–1.9)	Reference			
	Yes	11	4,602	2.4 (1.2–4.0)	1.9 (0.9–3.9)	69,095	15.9	1/6,281
>185 cm	No	3	3,493	0.9 (0.2–2.1)	Reference			
	Yes	4	1,115	3.6 (0.9–8.1)	3.7 (0.8–16.9)	18,242	21.9	1/4,561
BMI <25	No	16	14,919	1.1 (0.6–1.7)	Reference			
	Yes	7	3,617	1.9 (0.7–3.7)	1.9 (0.8–4.7)	51,958	13.5	1/7,423
BMI >25	No	13	12,546	1.0 (0.5–1.7)	Reference			
	Yes	15	3,198	4.7 (2.6–7.4)	4.9 (2.3–10.6)	49,509	30.3	1/3,301

^aNo, no exposure to air travel within 8 wk; yes, exposure to a flight of at least 4 h.

^bIRR adjusted for age and sex.

^cRisk per flight: risk per 100,000 flights.

^dNumber of flights needed to cause one case.

^eOral contraceptive use amongst women <50 y.

doi:10.1371/journal.pmed.0040290.t002

Number of Flights	Cases	Person-Years	IR/1,000 PY (95%CI)	IRR (95%CI)^a
0	29	27,772	1.0 (0.7–1.5)	Reference ^b
1 or 2	13	5,052	2.6 (1.4–3.2)	2.5 (1.2–4.9)
3 or 4	6	1,494	4.4 (1.5–8.7)	4.2 (1.4–10.3)
5 or more	3	547	7.2 (1.3–18.0)	6.9 (1.3–22.3)

Only flights longer than 4 h were taken into account.

^aIRR adjusted for age and sex.

^bThe reference category for calculation of incidence rate ratios was no flight longer than 4 h in the preceding 8 wk.

doi:10.1371/journal.pmed.0040290.t003

Time Window	Cases	PY	IR/1,000 PY (95%CI)	IRR (95%CI)^a
No flight <12 wk	29	30,173	1.0 (0.6–1.4)	Reference
0–2 wk	12	2,579	4.7 (2.4–7.7)	4.9 (2.5–9.9)
2–4 wk	5	1,713	2.9 (0.9–6.1)	3.1 (1.2–8.2)
4–8 wk	5	2,548	2.0 (0.6–4.1)	2.2 (0.8–5.7)
8–12 wk	2	1,897	1.1 (0.1–3.1)	1.2 (0.3–4.9)

Only long-haul flights (>4 h) were taken into account^aIRR adjusted for age and sex and 95% CIs.

doi:10.1371/journal.pmed.0040290.t005

Duration	Cases	Person-Years	IR/1,000 PY (95% CI)	IRR (95% CI) ^a	Flights	Risk/flight ^b	Case/number of flight ^c
No flight	29	27,772	1.0 (0.7–1.5)	1 ^d	—	—	—
0–4 hrs	2	4,267	0.5 (0–1.4)	0.4 (0.1–1.9)	213,333	0.9	1/106,667
4–8 hrs	5	2,180	2.3 (0.7–4.8)	2.3 (0.9–5.9)	46,272	10.8	1/9,254
8–12 hrs	6	2,676	2.2 (0.8–4.4)	2.2 (0.9–5.4)	37,903	15.8	1/6,317
12–16 hrs	7	1,344	5.2 (2.0–9.9)	5.3 (2.3–12.4)	13,209	53.0	1/1,887
>16 hrs	4	672	5.9 (1.5–13.4)	5.7 (2.0–16.5)	5,045	79.3	1/1,264

^aIRR adjusted for age and sex.

^bRisk per flight: risk per 100,000 flights.

^cNumber of flights needed to cause one venous thrombosis.

^dThe reference category for calculation of incidence rate ratios was no flight in a time-window of 8 wk.

doi:10.1371/journal.pmed.0040290.t004

Literaturverzeichnis

- B** BCD (2007) BCD Client Benchmark Survey, Advito (Hrsg.): 2007.
- Böheim, Katja (2005) Travel Management aus Sicht des Geschäftsreisenden – eine vernachlässigte Perspektive?, in: Otto-Rieke, Gerd (Hrsg.): Modernes Geschäftsreisemanagement 2006, Alabasta Verlag 2000, München: 2006.
- Bonnet, M.H. (1985) Effect of sleep disruption on sleep, performance, and mood., http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/3992104?ordinalpos=11&itool=EntrezSystem2.PEntrez.Pubmed.Pubmed_ResultsPanel.Pubmed_RVDocSum (08.01.2008).
- Brochhausen, Prof. Dr. Ewald (2005) Die wahren Kosten der Mobilität – der erste Blick trägt, in: Otto-Rieke, Gerd (Hrsg.): Modernes Geschäftsreisemanagement 2005, Alabasta Verlag 2000, München: 2005.
- C** CWT (2007) CWT Business Travel Indicator: CWT (Hrsg.): 2007
- E** Ebel, Sebastian (2006) Vorlesung Travel Management II an der FH Braunschweig/Wolfenbüttel, WS 2006/2007.
- Eggler, Martina (2007) Herausforderungen für Travel Manager – Ergebnisse einer weltweiten CWT-Umfrage, in: Otto-Rieke, Gerd (Hrsg.): Modernes Geschäftsreisemanagement 2007, Alabasta Verlag 2000, München: 2007.
- F** Feisel, Liane (2003) Der Flugeinkauf in Deutschland – Status Quo und Potentiale, in: Otto-Rieke, Gerd (Hrsg.): Modernes Geschäftsreisemanagement 2003, Alabasta Verlag 2000, München: 2003.
- Feltracco, P. et al. (2007) Economy Class syndrome: still a recurrent complication of long journeys. http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17496687?ordinalpos=6&itool=EntrezSystem2.PEntrez.Pubmed.Pubmed_ResultsPanel.Pubmed_RVDocSum (08.1.2008).
- Fit For Travel (2008) [www.http://www.fit-for-travel.de/reisemedizin/empfehlungen/index.html](http://www.fit-for-travel.de/reisemedizin/empfehlungen/index.html) (05.01.2008).
- Flyerwiki (2008) http://de.flyerwiki.net/index.php/Premium_Economy_Class (18.1.2008).
- Freyer, Prof. Dr. Walter / Naumann, Michaela / Schröder, Alexander (2006) Geschäftsreise-Tourismus – Geschäftsreisemarkt und Business Travel Management, 2. überarbeitete Auflage, FIT Forschungsinstitut für Tourismus, Dresden: 2006.

- G** Gerdom, Dirk / Bremer, Dirk (2004) „Blanke Panik bei den Ertappten“ – Reiserichtlinien machen erfinderisch, in: fww Nr. 9/2004.
- Göttert, Jean-Marc (2005) Fliegen wie im Traum, in: fww Spezial– Business Travel, Nr. 9/2007.
- H** Horne, J.A. (1988) Sleep loss and "divergent" thinking ability., http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/3238256?ordinalpos=3&itool=EntrezSystem2.PEntrez.Pubmed.Pubmed_ResultsPanel.Pubmed_RVDocSum (08.01.2008).
- Huber, Volker (2005) Mit Marco Polo auf Geschäftsreise – Aktuelle Trends im internationalen Geschäftsreise-Management, in: Otto-Rieke, Gerd (Hrsg.): Modernes Geschäftsreisemanagement 2005, Alabasta Verlag 2000, München: 2005.
- Huber, Volker (2007) Mehr Selbstbewusstsein, Champion! – Der Stellenwert des Travel Managers in Unternehmen, in: Otto-Rieke, Gerd (Hrsg.): Modernes Geschäftsreisemanagement 2007, Alabasta Verlag 2000, München: 2007.
- J** Jacobson, B.F. et al. (2003) The BEST study--a prospective study to compare business class versus economy class air travel as a cause of thrombosis., http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12939926?ordinalpos=1&itool=EntrezSystem2.PEntrez.Pubmed.Pubmed_ResultsPanel.Pubmed_RVAbstractPlusDrugs1 (08.1.2008).
- Japan Airlines (2008) <http://www.at.jal.com/world/de/health/flying/> (3.1.2008).
- Jetlog (2008) http://www.jetlog.com/images/hypno_schlafphasen.jpg (14.1.2008).
- Jürs, Martin (2003) Billig ist nicht immer alles – Low Cost contra Reisequalität, in: fww Nr. 28/2003.
- Jürs, Martin (2007a) Fürsorge ist gefragt, in: fww Nr. 20/2007.
- Jürs, Martin / Tegatz, Timo (2007b) Kontaktfreudige Geschäftsreisende, in: fww Spezial – Business Travel Nr. 7/2007.
- K** Krugmann, Andreas (2007) „Gesetzliche Fürsorgepflichten“ im Zusammenhang mit Geschäftsreisen – Argumentation für Außendienstbesuche, ELVIA Reiseversicherungs-Gesellschaft mbH.
- L** Langrock, Ralph (2000) Mehr Platz, besserer Service – 25 Jahre Business Class, in: Otto-Rieke, Gerd (Hrsg.): 25 Jahre Modernes Geschäftsreisemanagement, Alabasta Verlag 2000, München: 2000.
- Lufthansa (2008) http://konzern.lufthansa.com/de/downloads/presse/newslink/newslink_2003_10/newslink_24.pdf (18.1.2008).

- M** Managermagazin (2008) <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,319475-2,00.html> (12.01.2008).
- Maurer, Peter (2006) Luftverkehrsmanagement – Basiswissen, 4. Auflage, Prof. Dr. Stefan Gewalt (Hrsg.): Oldenbourg, München: 2006.
- Mobilitymanager (2008) <http://www.mobilitymanager.de/> (08.01.2008).
- N** Netdoktor (2008) http://www.netdoktor.de/sex_partnerschaft/fakta/pille.htm (10.01.2008).
- Nicholson, A.N. (2006) Sleep and intercontinental flights., http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17098630?ordinalpos=1&itool=EntrezSystem2.PEntrez.Pubmed.Pubmed_ResultsPanel.Pubmed_RVDocSum (08.01.2008).
- O** o.V. (2007a) Sparszwang bei der Reisebuchung hält an, in: fww Nr. 24/2007.
- o.V. (2007b) (Titel unbekannt) in: fww Nr. 19/2007 .
- o.V. (2007c) (Titel unbekannt) in Touristik r.e.p.o.r.t. Nr. 6/2007.
- Onmeda (2008) www.onmeda.de/gesund_leben/reisemedizin/rund_ums_fliegen/economy_class_thrombose.html (05.01.2008).
- P** Pedersen, Anke (2003) Reisekostenoptimierung durch Business Charter – Business-Jet statt Linienflug, in: Otto-Rieke, Gerd (Hrsg.): Modernes Geschäftsreisemanagement 2003, Alabasta Verlag 2000, München: 2003.
- Pompl, Wilhelm (2002) Luftverkehr – eine ökonomische und politische Einführung, 4. Auflage, Springer Verlag, Berlin: 2002.
- Privates Schlaflabor (2008) http://www.privatesschlaflabor.de/wissenswertes_frame3.htm (14.1.2008).
- Psychosoziale Gesundheit (2008) <http://www.psychosoziale-gesundheit.net/bb/07schlaf.html> (14.1.2008).
- Puppel, Catharina (2006) Fliegen im Liegen, in: Touristik r.e.p.o.r.t. – Airlines 2007, Sondernummer 12/2006.
- R** Reisemedizin (2008) www.ifi-reisemedizin.de/BaseCMP/contentdelivery?CID=5612&JOB_NAME=DISPLAY_PAGE (5.1.2008).
- Rogers, H.L. / Reilly, S.M. (2002) A survey of the health experiences of international business travellers. Part One-Physiological aspects. http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12400229?ordinalpos=5&itool=EntrezSystem2.PEntrez.Pubmed.Pubmed_ResultsPanel.Pubmed_RVDocSum (08.01.2008).
- Rose, D.M. et al., (1999) Time zone shifts and jet lag after long-distance flights.,

- http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10568249?ordinalpos=4&itool=EntrezSystem2.PEntrez.Pubmed.Pubmed_ResultsPanel.Pubmed_RVDocSum (08.01.2008).
- Rosendaal, Frits et al. (2007) The Absolute Risk of Venous Thrombosis after Air Travel : A Cohort Study of 8,755 Employees of International Organisations,
<http://medicine.plosjournals.org/perlserv/?request=get-document&doi=10.1371/journal.pmed.0040290&ct=1> (08.01.2008).
- S** Sasaki, M. / Endo, S. (1985a) Disturbances of the circadian sleep-wake rhythm after time zone changes.,
http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/4012102?ordinalpos=7&itool=EntrezSystem2.PEntrez.Pubmed.Pubmed_ResultsPanel.Pubmed_RVDocSum (08.01.2008).
- Sasaki, M. / Endo, S. (1985b) The possible mechanisms of the disturbed circadian sleep-wake rhythm after time zone changes.,
http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/4012104?ordinalpos=1&itool=EntrezSystem2.PEntrez.Pubmed.Pubmed_ResultsPanel.Pubmed_RVAbstractPlusDrugs1 (08.01.2008).
- Scurr J.H. et al. (2001) Frequency and prevention of symptomless deep-vein thrombosis in long-haul flights: a randomised trial.,
http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11377600?ordinalpos=5&itool=EntrezSystem2.PEntrez.Pubmed.Pubmed_ResultsPanel.Pubmed_RVDocSum (08.1.2008).
- Seatguru (2008) http://www.seatguru.com/charts/intl_economy.php (18.1.2008).
- Shaw, Stephen (2004) Airline Marketing und Management, 5th Edition, Ashgate Publishing Limited, Aldershot, England: 2004.
- Stern (2008) http://www.stern.de/wissenschaft/natur/532975.html?nv=ct_mt, (08.01.2008).
- Sueddeutsche (2008) <http://www.sueddeutsche.de/reise/artikel/200/119057/4/print.html> (3.1.2008)
- V** VDR (2005) VDR Geschäftsreiseanalyse 2005, Verband deutsches Reisemanagement e.V. (Hrsg), Frankfurt am Main: 2005.
- VDR (2006) VDR Geschäftsreiseanalyse 2006, Verband deutsches Reisemanagement e.V. (Hrsg), Frankfurt am Main: 2006.
- VDR (2007) VDR Geschäftsreiseanalyse 2007, Verband deutsches Reisemanagement e.V. (Hrsg), Frankfurt am Main: 2007.
- Vitanet (2008) <http://www.vitanet.de/herz-kreislauf/thrombose/> (05.01.2008).
- Vorne Sitzen (2008) <http://www.vornesitzen.de/Home/SofliegenSie/Businessclass/index.php> (18.1.2008).

- W** Wamback, A.R. (2008) New Horizons,
<http://wps.cfc.forces.gc.ca/papers/csc/csc30/exnh/wamback.htm> (05.1.2008)
- Wesensten, Nancy / Balkin, Thomas / Belenky, Gregory (1999) Does sleep fragmentation impact recuperation? A review and reanalysis.,
http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10646163?ordinalpos=8&itool=EntrezSystem2.PEntrez.Pubmed.Pubmed_ResultsPanel.Pubmed_RVDocSum (08.01.2008).
- Wesensten, Nancy / Balkin, Thomas / Belenky, Gregory (2008) The Role of Sleep in Sustaining Individual and Organizational Effectiveness,
http://apfri.carlisle.army.mil/web/Publications/Executive_Health_and_Fitness_chapter_6.pdf (20.1.2008)
- Wikipedia (2008a) http://de.wikipedia.org/wiki/Stress#Stress_beim_Menschen (08.01.2001).
- Wikipedia (2008b) <http://de.wikipedia.org/wiki/Jet-Lag> (14.1.2008).
- Wikipedia (2008c) <http://en.wikipedia.org/wiki/Sleep> (14.1.2008).
- Wilbers, Andreas (2003) Erfolgsmessung im Travel Management – Erfolge sichtbar machen, in: Otto-Rieke, Gerd (Hrsg.): Modernes Geschäftsreisemanagement 2003, Alabasta Verlag 2000, München: 2003.
- Wilbers, Andreas (2006) Vorlesung Travel Management I an der FH Braunschweig/Wolfenbüttel, SS 2006.
- Z** Zimmermann, Andrea (2000) Die Reiserichtlinie – Partitur des Travel Managers, in: Otto-Rieke, Gerd (Hrsg.): 25 Jahre Modernes Geschäftsreisemanagement, Alabasta Verlag 2000, München: 2000.
- Zimmermann, Andrea (2005) Wirksame Reiserichtlinien – vom Genehmigungsverfahren bis zur Abrechnung, 2. überarbeitete Auflage, Otto-Rieke, Gerd (Hrsg.), Alabasta Verlag 2000, München: 2005.