

# Bachelorarbeit

## **Travel Risk Management Benchmarkinganalyse ausgewählter Unternehmen in Deutschland**

angefertigt an der

Hochschule Harz

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Studiengang Tourismusmanagement

**vorgelegt von:**

Julia Deroche

Matrikel-Nr.: 15714

E-Mail: j.deroche@gmx.com

eingereicht am: 24. Mai 2013

**angefertigt bei:**

Erstbetreuer

Herr Prof. Dr. Sven Groß

Zweitbetreuer

Frau Margitta Bönsch

## **Danksagung**

Als erstes möchte ich mich bei Andrea Zimmermann von btm4u für die fachliche und persönliche Unterstützung vor und während der Erstellung der Arbeit herzlich bedanken. Sie ermöglichte mir außerdem den Zugang zum Verband Deutsches Reisemanagement e.V. und zu interessanten Gesprächspartnern für die Interviews.

Dem Verband Deutsches Reisemanagement e.V. möchte ich für die Durchführung und dem reibungslosen Ablauf meiner Umfrage danken.

Ebenfalls danke ich allen Personen, die sich die Zeit für die Teilnahme an der Umfrage genommen haben.

Ein herzliches Dankeschön geht an die Gesprächspartner der Experteninterviews für die zahlreichen Informationen. Sie leisteten einen großen Beitrag zum Verständnis der Thematik.

Abschließend möchte ich mich auch noch bei den vier Unternehmen, die sich für das Benchmarking zur Verfügung gestellt haben, ganz herzlich bedanken. Sie ermöglichten den praktischen Bezug zum Thema und gaben viele interessante Informationen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung .....	1
1.2 Herangehensweise .....	2
<b>2 Grundlagen</b> .....	<b>3</b>
2.1 Einordnung Geschäftsreisemarkt in den Tourismus und Marktüberblick.....	3
2.2 Kleine und mittlere Unternehmen (Mittelstand) .....	4
2.3 Vom Ausgangspunkt Sicherheit über die Krise bis zum Krisenmanagement.....	5
2.3.1 Definition Sicherheit und rechtliche Vorgaben .....	5
2.3.2 Definition Krise und Weiterführung zum Travel Risk Management .....	6
<b>3 Potentielle Gefahrenquellen für Unternehmen und deren Reisende</b> .....	<b>9</b>
3.1 Von der Krankheit im Ausland bis hin zu Unfall und Überfall .....	9
3.2 Höhere Gewalt.....	9
3.3 Erschleichen von vertraulichen Daten durch Wirtschaftsspionage .....	10
<b>4 Krisenmanagement in der Praxis</b> .....	<b>12</b>
4.1 Strukturen am Markt der Reisesicherheit .....	12
4.2 Experteninterviews zum Status mittelständischer Sicherheitsmaßnahmen.....	14
4.2.1 Einführung und Aufbau .....	14
4.2.3 Theorie zur Auswertung.....	15
4.2.4 Auswertung der Interviews .....	15

<b>5</b>	<b>Konzern versus Mittelstand – Krisenmanagement im Vergleich.....</b>	<b>19</b>
5.1	Grundlagen und Einführung in das Benchmarking.....	19
5.2	Vorgehensweise und Prozessablauf .....	20
5.2.1	Planung und Zielsetzung.....	21
5.2.2	Datenerhebungsphase zur Ist–Analyse .....	21
5.2.3	Datenanalyse und Vergleich .....	28
<b>6</b>	<b>Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>37</b>
<b>7</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>45</b>
<b>8</b>	<b>Ausblick.....</b>	<b>46</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>IV</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>VII</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XIX</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Teilnehmeranzahl nach Branchen .....	22
Abbildung 2: Geschäftlich bereiste Destinationen .....	23
Abbildung 3: Beurteilung eigener Sicherheitsleistungen .....	24
Abbildung 4: Lokalisierungsmöglichkeiten .....	26
Abbildung 5: Beispiel Projektplan zur Einführung TRM .....	44

## **Abkürzungsverzeichnis**

App	Applikation
CIRS	Critical Incident Reporting System
DL	Dienstleister
HSE	Health, Safety & Environment
IfM	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
PNR	Passenger Name Record
TMC	Travel Management Company
TRM	Travel Risk Management
VDR	Verband Deutsches Reisemanagement e.V.

## **1 Einleitung**

In der heutigen Zeit, in der Geschäftsreisen in alle Teile der Welt unternommen werden, spielt das Thema Sicherheit eine immer größere Rolle. Die jüngsten Ereignisse, wie die Unruhen in Nordafrika oder die Atomkatastrophe in Japan, machen dies deutlich. Auch der Mittelstand gewinnt aufgrund seiner steigenden Reisetätigkeiten zunehmend an Bedeutung am Geschäftsreisemarkt. Aufgrund seiner Dynamik und der bisher noch lückenhaften Professionalisierung im Aufbau eines umfassenden Krisenmanagements wurde diese Studie auf die Herausarbeitung von Anforderungen und Umsetzungsmöglichkeiten auf diese Unternehmensform eingegrenzt. Da die Unternehmensgröße und dessen Umsatz allein keine Maßgabe für das Aufkommen von Geschäftsreisen bildet, wurde hier der Begriff des Mittelstandes (siehe Kapitel 2.2) um die Höhe des Reisevolumens erweitert. Laut Verband Deutsches Reisemanagement (VDR)<sup>1</sup> zählen Unternehmen mit bis zu 5 Mio. Euro Ausgaben pro Jahr als Unternehmen mit einem mittleren Reisevolumen.

### **1.1 Problemstellung und Zielsetzung**

„Es wird schon nichts passieren!“ Mit dieser Einstellung schicken viele Unternehmen ihre Mitarbeiter auf Reisen. Großunternehmen mit einem ausgeprägten Reisevolumen verfügen in der Regel über ein professionell aufgebautes und ausgereiftes Krisen- oder Risikomanagement. Unternehmen mit geringerem Geschäftsreiseaufkommen mangelt es dafür oft an notwendigen Ressourcen. Im Bereich Business Travel spricht man dabei von Travel Risk Management (TRM). Da TRM das Krisenmanagement für diesen Bereich definiert, wurde auch in dieser Abhandlung der Begriff verwendet, obwohl er bisher in der Literatur noch keine Verwendung findet. Ziel der Arbeit war es, durch das Heranziehen eines Benchmarkings festzustellen, welche Sicherheitsmaßnahmen bereits umgesetzt wurden und welche Maßnahmen sich dadurch für den Mittelstand ableiten lassen.

---

<sup>1</sup> Verband deutsches Reisemanagement e.V. ist die Interessenvertretung des deutschen Geschäftsreisemanagements

## **1.2 Herangehensweise**

Mit Hilfe des Benchmarkings sollte analysiert werden, in welchem Rahmen die befragten Unternehmen bereits Sicherheitsmaßnahmen umgesetzt haben und was sie gegebenenfalls besser machen als die anderen Unternehmen. Als Grundlage für das Benchmarking diente kein spezielles Unternehmen, daher wurde sich am Mittelstand (laut obiger Eingrenzung) im Allgemeinen orientiert. Um jedoch repräsentative Basiswerte zu erhalten, wurde für die Ermittlung der IST-Daten eine Umfrage unter den Mitgliedsunternehmen des VDR mit einem Reisevolumen bis 5 Mio. Euro durchgeführt. Im Rahmen der Umfrage erhielten Unternehmen die Möglichkeit, sich bei Interesse für ein Interview zur Verfügung zu stellen. Somit sollte die Chance erhöht werden, mehrere Unternehmen für ein Benchmarking zu gewinnen, um möglichst viele Informationen zu verschiedenen Prozessen zu erhalten. Mit Hilfe der gewonnenen Daten lassen sich Aufgaben und Hilfestellungen für die Implementierung eines eigenen TRMs für den Mittelstand ableiten.

## **2 Grundlagen**

Die Grundlagen dienen der Erklärung wichtiger Begriffe und sollen zum Verständnis des Aufbaus der einzelnen Geschäftsreisestrukturen beitragen. So werden auch die Verflechtungen zwischen den Akteuren im Geschäftsreiseverkehr ausführlich erläutert und dargestellt.

### **2.1 Einordnung Geschäftsreisemarkt in den Tourismus und Marktüberblick**

Nach Freyer / Naumann und Schröder sind Geschäftsreisen „...berufsbedingte Ortsveränderungen mit mindestens einer Übernachtung (Geschäftsreise-Tourismus) oder ohne Übernachtung (Tagesgeschäftsreisen).“<sup>2</sup> Laut VDR-Geschäftsreiseanalyse 2012 lag die Anzahl der Geschäftsreisen im Jahr 2011 bei knapp 164 Mio. und 45 Mrd. Euro Gesamtkosten sowie einer durchschnittlichen Übernachtungsdauer von zwei Tagen. Im direkten Vergleich dazu gab es im selben Jahr 70 Mio. Urlaubsreisen.<sup>3</sup> Die Ausgaben sind nicht direkt vergleichbar, da die durchschnittliche Dauer bei Geschäftsreisen weitaus kürzer ist als bei Urlaubsreisen. Mit Beginn der Finanzkrise hat sich die Anzahl der Tagesreisen erhöht, welche in der VDR-Geschäftsreiseanalyse 2012 immerhin mit knapp 55 % beziffert werden. Für die Einstufung der Geschäftsreise in den Tourismus sprechen viele Gemeinsamkeiten zur klassischen Urlaubsreise. Beide Reisearten sind durch einen Wechsel des gewöhnlichen Ortes und auch der gleichen Nachfrage der Grundelemente, wie die Wahl des Transportmittels, charakterisiert.<sup>4</sup> Zu unterscheiden gilt wiederum die Zeitspanne zwischen Buchung und Reiseantritt. Während Geschäftsreisen vom kurzfristigen Buchungsverhalten geprägt sind, plant der Freizeittourist seine Reise in der Regel weit im Voraus.<sup>5</sup> Der Freizeittourist bucht im klassischen Reisebüro oder über das Internet, im Bereich der Geschäftsreise hingegen haben sich über die Jahre Geschäftsreisebüros am Markt etabliert. Während in der Touristik TUI, Thomas Cook und REWE die dominanten Akteure darstellen, sind es dort vor allem die vier größten globalen Travel Management Companies (TMC) wie BCD Travel, Carlson

---

<sup>2</sup> Freyer / Naumann / Schröder 2006, S. 2

<sup>3</sup> Vgl. FUR Reiseanalyse 2012, S. 2

<sup>4</sup> Vgl. Swarbrooke / Horner 2001, S. 10

<sup>5</sup> Vgl. Davidson / Cope 2003, S. 6



Wagonlit Travel (CWT), Hogg Robinson Group (HRG) und American Express Travel, die den Markt beherrschen.

## **2.2 Kleine und mittlere Unternehmen (Mittelstand)**

Im Allgemeinen gibt es keine gesetzlich vorgeschriebene Definition für den Begriff Mittelstand.<sup>6</sup> In der Praxis wird dieser Begriff unterschiedlich gehandhabt, sodass sich auch Unternehmen mit beispielsweise über 1000 Mitarbeitern zum Mittelstand zählen. Vor allem inhabergeführte Unternehmen betiteln sich oft als Mittelstand. Häufig wird noch zwischen kleinem und großen Mittelstand differenziert. Im Zusammenhang mit dem Aufbau eines TRMs taucht ebenfalls wiederkehrend die Unterscheidung zwischen beiden auf. Von der Europäischen Kommission wurde im Jahr 2005 eine einheitliche Definition für kleine und mittlere Unternehmen vorgestellt, in der die Anzahl der Mitarbeiter, der Umsatz innerhalb eines Jahres sowie die Jahresbilanzsumme festgeschrieben sind. Kurz gefasst bedeutet dies eine Eingrenzung auf nicht mehr als 250 Mitarbeiter bei einem Umsatz bis zu 50 Mio. Euro und einer Bilanzsumme von höchstens 43 Mio. Euro, wobei die Anzahl der Mitarbeiter nicht überschritten werden darf. Die beiden anderen Kriterien müssen nicht zwingend eingehalten werden. Den Unternehmen steht es offen mehr Umsatz als 50 Mio. Euro zu generieren.<sup>7</sup> Eine weitere gängige Definition für den Mittelstand ist die des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn. Die Festlegung erfolgte nach zwei Kriterien: bis 500 Mitarbeiter und bis 50 Mio. Euro Umsatz im Jahr. Das IfM unterscheidet weiterhin die Familienunternehmen. Hier erfolgt eine Differenzierung ausschließlich nach qualitativen Merkmalen.<sup>8</sup> Familienunternehmen sind charakterisiert als Unternehmen, bei denen „bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen mindestens 50 % der Anteile eines Unternehmens halten und diese natürlichen Personen der Geschäftsführung angehören.“<sup>9</sup> Bezieht man die Erweiterung des Geschäftsreisevolumentens in die Betrachtung mit ein, so lässt sich sagen, dass der Mittelstand den größten Anteil am gesamten Geschäftsreisemarkt bil-

---

<sup>6</sup> Vgl. BDI – Bundesverband der Industrie – Mittelstand

<sup>7</sup> Vgl. Europäische Kommission, Die neue KMU-Definition – Mustererklärung und Handbuch 2006, S. 13 ff

<sup>8</sup> Vgl. IfM Bonn, Definition KMU des IfM Bonn

<sup>9</sup> IfM Bonn, Definition Familienunternehmen

det. Hier sind laut VDR–Geschäftsreiseanalyse 2012 knapp 400.000 Unternehmen mit einem kleinen Geschäftsreisevolumen bis 1 Mio. Euro vertreten. Die Anzahl derjenigen Unternehmen, die ein mittleres Volumen bis 5 Mio. aufweisen, sind in der Analyse nicht separat aufgeführt. Es lässt sich jedoch erkennen, dass im Bereich 1-10 Mio. Euro Reisevolumen 5.000 Unternehmen vertreten sind. Im obersten Segment über 10 Mio. Euro Ausgaben sind hingegen nur noch 160 Unternehmen am Markt präsent.<sup>10</sup>

### **2.3 Vom Ausgangspunkt Sicherheit über die Krise bis zum Krisenmanagement**

Unternehmen sind für die Sicherheit ihrer Mitarbeiter verantwortlich und unterliegen einer Fürsorgepflicht. Um gut vorbereitet zu sein, und im Ernstfall schnell reagieren zu können, ist der Aufbau eines umfassenden Krisenmanagements essentiell.

#### **2.3.1 Definition Sicherheit und rechtliche Vorgaben**

Der Arbeitgeber hat laut Gesetz eine Fürsorgepflicht für seine Mitarbeiter. Dies ist unter anderem im § 617 Pflicht zur Krankenfürsorge und § 618 Abs. 1 BGB geregelt. Der Arbeitgeber hat seinen Mitarbeiter vor „...Gefahr für Leben und Gesundheit...“<sup>11</sup> zu schützen. In § 619 heißt es, dass der Arbeitgeber sich nicht seinen Fürsorgepflichten entziehen kann. Ebenso ist Sicherheit und Schutz der Gesundheit von Arbeitnehmern im § 1 ArbSchG (Arbeitsschutzgesetz) verankert. Es gilt ferner zwischen zwei Kategorien der Geschäftsreisenden zu unterscheiden, dem klassischen Geschäftsreisenden und dem Expatriate oder kurz Expat. Während der klassische Geschäftsreisende nur für einen kurzen Zeitraum unterwegs ist, wird der Expatriate für einen längeren Zeitraum, meist zu einem ausländischen Unternehmensstandort entsandt.<sup>12</sup> Hier gilt es, den Mitarbeiter besonders auf seinen Einsatz und mögliche Gefahrensituationen vorzubereiten und speziell zu schulen. Auch die Familienangehörigen sollten im Rahmen der Sicherheit für besondere Verhaltensweisen sensibilisiert werden. Die Intensität der Fürsorgepflicht lässt sich rechtlich nicht genau definieren und bildet daher eine juristische

---

<sup>10</sup> Vgl. VDR – Geschäftsreiseanalyse 2012, S. 11

<sup>11</sup> BGB § 618 Abs. 1, 69. Auflage 2012

<sup>12</sup> Vgl. IIKD Institut für Interkulturelle Kompetenz und Didaktik

Grauzone. Sie ist nach dem Einzelfall zu beurteilen. Der Umfang der Sicherheitsmaßnahmen ist je nach Zielgebiet zu definieren und anzupassen. Dabei gilt es, die Dauer, die politische Lage im Zielgebiet sowie die allgemeinen Lebensumstände zu berücksichtigen. Weiterhin gilt es nach den Erfahrungswerten der Unternehmen sowie deren reisende Mitarbeiter zu beurteilen. Ein Unternehmen, welches zum ersten Mal Mitarbeiter entsendet, wird anders bewertet als der international ausgerichtete Konzern.<sup>13</sup> Die Fürsorgepflicht greift nicht nur bei geschäftlichen Aktivitäten, sondern auch für die Zeit außerhalb seiner Tätigkeit. Denn „Der Einsatz des Arbeitnehmers im Ausland ist durch den Arbeitgeber veranlasst (Tatbestand der Entsendung).“<sup>14</sup> Zur Fürsorgepflicht gehören auch gegebenenfalls medizinische Vorsorgeuntersuchungen, wie die G35–Untersuchung bei Entsendung in Regionen mit besonderen klimatischen Bedingungen, z.B. Tropen oder Subtropen. Pflicht ist diese Untersuchung, sobald sich der Mitarbeiter insgesamt mehr als drei Monate innerhalb eines Jahres in einem solchen Gebiet aufhält. Sonst wird für diese Regionen zumindest eine reisemedizinische Beratung erforderlich. Eine Untersuchung ist alle zwei bis drei Jahre erneut durchzuführen.<sup>15</sup> Bei erneuter Einreise in das Risikoland ist keine Untersuchung notwendig. Es sei denn, die letzte Rückkehruntersuchung ist länger als ein Jahr her.<sup>16</sup>

### **2.3.2 Definition Krise und Weiterführung zum Travel Risk Management**

Dem Begriff Krise kommen je nach Gebrauch unterschiedliche Bedeutungen zu. Im Eigentlichen entstammt er der griechischen Sprache und bedeutet so viel wie „...eine Entscheidung, die den Wendepunkt bzw. Höhepunkt einer gefährlichen Entwicklung markiert.“<sup>17</sup> Im wirtschaftlichen Zusammenhang ist der Begriff Krise eher mit negativen Eigenschaften behaftet, da er mit konjunkturellen oder finanziellen Schwächephasen verbunden wird.<sup>18</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. Dr. Veit Voßberg, Vortrag ITB 2013, S. 7

<sup>14</sup> Dr. Veit Voßberg, Vortrag ITB 2013, S. 6

<sup>15</sup> Vgl. Tropenlinik, Paul – Lechler – Krankenhaus Tübingen

<sup>16</sup> Vgl. Berliner Centrum für Reise- und Tropenmedizin

<sup>17</sup> Vgl. Krystek 2007, S. 24

<sup>18</sup> Vgl. Krystek 2007, S. 25

Touristische Krisen können externe und interne Ursachen haben. Intern bedeutet in diesem Sinne vom Unternehmen selbst verursacht, zum Beispiel durch Unachtsamkeit oder leichtsinniges Handeln. Eventuell können auch technische Mängel oder allgemeines Versagen in der Technik Gründe dafür sein. Exogene Ursachen geschehen entweder während der Reise, z. B. durch einen Autounfall, oder direkt vor Ort im Zielgebiet. Dort können die Gründe vielfältiger sein: z. B. Erkrankung, politische Unruhen oder auch durch klimatische Einflüsse bedingt.<sup>19</sup> Um mit Krisen erfolgreich umgehen zu können, ist ein professionelles Krisenmanagement<sup>20</sup> unerlässlich. Man unterscheidet zwischen dem aktiven und dem reaktiven Krisenmanagement, wobei aktives durch Vorbeugen und Vermeiden von Krisen charakterisiert wird.<sup>21</sup>

Die Verwendung des Begriffes TRM bezieht sich speziell auf das Krisenmanagement in Bezug auf Geschäftsreisen. Risiken sind hier vielfältig und können in Form von krankheitsbedingtem Rücktransport, Überfall, Entführung, terroristischem oder kriegesischem Handeln bis hin zur Naturkatastrophe auftreten. Für ein umfassendes TRM sind alle Teilbereiche einer Geschäftsreise zu betrachten und einzubeziehen. Demnach wird die Reise als ein Prozess gesehen. In der Praxis teilt man das TRM in die drei Bereiche *Vor*, *Während* und *Nach der Reise* auf, wobei ersterer dem aktiven Krisenmanagement zugeordnet wird. Das aktive Krisenmanagement weist vorrangig einen präventiven Charakter auf. Dazu zählt unter anderem die Entwicklung eines strategischen Krisenkonzeptes, welches einen festgelegten Krisenstab sowie auch einen Notfallplan beinhaltet. Auch das Schulen der Mitarbeiter sowie das Trainieren zum Verhalten in unterschiedlichen Notsituationen ist hier ein wichtiger Bestandteil.<sup>22</sup> Vielfach unterschätzt wird auch die IT-Sicherheit wenn es um Laptops oder Handys geht. Im Kapitel 3.3 wird auf diese Aspekte näher eingegangen. Auch die Einhaltung eines einheitlichen Buchungsweges ist eine Möglichkeit, um den Mitarbeiter im Notfall schnell ausfindig machen zu können. Das bedeutet, Hotels und Flüge möglichst über einen Anbieter zu

---

<sup>19</sup> Vgl. Dreyer et al. 2001, S. 11

<sup>20</sup> Der Begriff Krisenmanagement wird hier verwendet um den theoretischen Bezug zur Literatur zu erhalten

<sup>21</sup> Vgl. Glaeßer 2001, S. 37

<sup>22</sup> Vgl. Dreyer et al. 2001, S.27

buchen. Um Krisen zu vermeiden, sollten die Mitarbeiter frühzeitig über potentielle Gefahrenquellen aufgeklärt werden.

Das reaktive Krisenmanagement bildet den Gegenpart und bedeutet bereits vorhandene Krisen zu bewältigen. Dabei gilt es die Krise mit allen Mitteln zu bezwingen und verheerende Folgen, wie Image- oder finanzielle Folgeschäden oder sogar den Konkurs, zu vermeiden.<sup>23</sup> Beim TRM spielt der Schutz des Reisenden eine zentrale Rolle. Ein zügiges Handeln zur (größtmöglichen) Vermeidung von Schäden steht hier im Vordergrund. Der Bereich *Während der Reise* bezieht sich auf das reaktive Krisenmanagement. Dazu zählen z. B. die Lokalisierung von Mitarbeitern und die Möglichkeit einer beidseitigen Kontaktaufnahme. Das bedeutet, dass der Mitarbeiter jederzeit die Möglichkeit hat sich im Notfall an eine kompetente Notfallhotline zu wenden. *Nach der Reise* beinhaltet u.a. das Führen von Reportings über Vorfälle oder auch die Kostenerstattung für Versicherung.

Für ein aktives Krisenmanagement sind zusätzliche Ressourcen notwendig, die in vielen Unternehmen momentan nicht bereitgestellt werden. Allerdings ist ein reaktives Krisenmanagement weitaus ressourcenintensiver. Denn kommt es im Notfall zu einer Evakuierung im Zielgebiet, gilt es, Verantwortlichkeiten im Vorfeld klar zu definieren und Maßnahmen laut Notfallplan zügig einzuleiten. Hierzu zählt auch die Lokalisierung von Mitarbeitern. Wird dieser Prozess nicht vorbeugend mit in das aktive Krisenmanagement integriert, kann dies im Notfall unnötige Zeit kosten. Auch die Kommunikationspolitik ist wichtiger Bestandteil zur Bewältigung von Krisen. Vor allem durch die rasante Verbreitung in den Medien ist das Unternehmen in der Pflicht die Öffentlichkeit mit Informationen zu versorgen, um so „...Glaubwürdigkeit und Vertrauen in der Öffentlichkeit“<sup>24</sup> aufrecht zu erhalten.

---

<sup>23</sup> Vgl. Glaeßer 2001, S. 40 f

<sup>24</sup> Dreyer et al. 2001, S. 37

### **3 Potentielle Gefahrenquellen für Unternehmen und deren Reisende**

Dieses Kapitel soll einen Überblick über die unterschiedlichen Gefahren und deren Auswirkungen geben. Weiterhin wird deren Aktualität mit statistischen Werten verdeutlicht.

#### **3.1 Von der Krankheit im Ausland bis hin zu Unfall und Überfall**

Erkrankungen während der Geschäftsreise sind die wohl häufigsten Fälle. Auch hier tritt die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers in Kraft. Im schlimmsten Fall muss der Mitarbeiter vorzeitig per Krankentransport zurück befördert werden. Verfügt das Unternehmen über keine entsprechenden zusätzlichen Versicherungsleistungen, kann dies schnell zu finanziellen Einschnitten führen. Gegen Krankheiten und Unfälle kann man sich versichern. Anders verhält es sich bei Überfällen oder Entführungen. Hier ist es wichtig, die Mitarbeiter auf solche Situationen durch Schulungen vorzubereiten. Dabei werden Tipps und Hinweise zum Schutz vor Übergriffen gegeben, Beispielsweise wird darauf hingewiesen, in bestimmten Ländern nur ausgewählte Taxen zu benutzen oder Bargeld nur am Tage abzuheben.

#### **3.2 Höhere Gewalt**

Ereignisse, die durch Höhere Gewalt verursacht werden, treten nicht regelmäßig auf, sind aber in Ihrer Auswirkung insbesondere durch das meist unerwartete Auftreten umso verheerender. Ein Beispiel ist der Vulkanausbruch in Island 2010, welcher durch seine Aschewolke für ein weltweites Verkehrschaos sorgte. Tausende Touristen konnten ihre Flüge nicht antreten. Für Unternehmen können solche Ereignisse zu finanziellen Schäden führen wenn z. B. Techniker nicht rechtzeitig beim Kunden sein können um Reparaturen an Maschinen durchzuführen. Hier können Vertragsstrafen die Folge sein.

Unter Höhere Gewalt versteht man: „Von außen auftretende undabwendbare Ereignisse...“<sup>25</sup> Sie sind weder vorhersehbar noch zu verhindern. Unter Höhere Gewalt zählen unter anderem Naturkatastrophen, Krieg oder auch terroristische Übergriffe. Naturkatastrophen können heute dank wissenschaftlichem Fortschritt fast immer rechtzeitig erkannt und vorausgesagt werden. Vor allem in Situationen, in der Höhere Gewalt die Ursache darstellt, ist ein Krisenkonzept für ein schnelles Handeln umso wichtiger. Andernfalls werden Lokalisierung der Mitarbeiter und deren zügiger Rücktransport deutlich schwieriger. Auch die betroffenen Mitarbeiter im Krisengebiet sollten über das Verhalten im Notfall geschult sein. Dies verdeutlicht wieder die Signifikanz eines aktiven Krisenmanagements.

### **3.3 Erschleichen von vertraulichen Daten durch Wirtschaftsspionage**

Der Begriff Wirtschaftsspionage ist ebenfalls ein wichtiger zu berücksichtigender Bereich wenn es um Geschäftsreisen ins Ausland geht. Wirtschaftsspionage umfasst mehrere Teilgebiete und wird als Überbegriff genutzt. Aufgrund der Komplexität dieses Bereiches wurde er im Rahmen dieser Arbeit nicht ausführlich behandelt sondern nur der Vollständigkeit halber erwähnt.

Nathusius definiert Wirtschaftsspionage in seinem gleichnamigen Buch als „...verdeckte Beschaffung von Informationen über eine Branche, ein Unternehmen oder ein Produkt.“<sup>26</sup> Die aktuelle Studie des Beratungsunternehmens Corporate Trust zum Thema Industriespionage macht deutlich, wie viele Unternehmen bereits mit Wirtschaftsspionage in Berührung kamen. An der Studie beteiligten sich knapp 7000 Unternehmen verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen und gut jedes zweite Unternehmen musste sich bereits mit diesem Thema auseinandersetzen. In ca. 30 % der Fälle konnte der Verdacht nicht zu hundert Prozent nachgewiesen werden. Dabei waren Konzerne bisher weniger betroffen als der Mittelstand.<sup>27</sup> Unternehmensdaten sollten

---

<sup>25</sup> Lammich, Vorlesungsunterlagen Recht im Tourismus SS 2013, S. 64

<sup>26</sup> Nathusius 2001, S. 1

<sup>27</sup> Vgl. Corporate Trust, Studie: Industriespionage 2012, S. 8

sehr sensibel behandelt werden. Noch größere Vorsicht ist im Ausland geboten. Zur Vorbeugung von technologischen Gefahren sind viele Mittelständler nicht entsprechend gewappnet. Viele Mittelständler sind auf technologische Gefahren nicht vorbereitet, denn für den Fall eines Übergriffes existiert in den meisten Unternehmen kein geregelter Notfallprozess.<sup>28</sup> Nicht nur IT-Abteilungen sollten sich mit technischen Sicherheiten befassen, auch die reisenden Mitarbeiter sollten über den sicheren Umgang mit Arbeitsmitteln, wie Laptops und Smartphones, geschult werden.

---

<sup>28</sup> Vgl. BSI - Bundesamtes f. Sicherheit in der Informationstechnik, Studie zur IT-Sicherheit in KMU 2011, S. 33 f



## **4 Krisenmanagement in der Praxis**

Um die Strukturen und Verflechtungen im Bereich der Reisesicherheit besser nachvollziehen zu können, wird im Kapitel 4.1 auf die verschiedenen Bereiche und Funktionen der Dienstleister am Reisesicherheitsmarkt eingegangen. Eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Thema Sicherheit erfolgt anhand von Experteninterviews im Kapitel 4.2.

### **4.1 Strukturen am Markt der Reisesicherheit**

Das Thema Sicherheit ist ein komplexes Gebiet. Für Unternehmen gilt es zu entscheiden, ob und ggf. in welchem Rahmen Sicherheitsleistungen vom Unternehmen selbst oder durch externe Dienstleister erbracht werden sollen. Zu den Sicherheitsleistungen zählt unter anderem eine 24 Stunden besetzte Notrufzentrale, medizinische Absicherung, Informationen zu den Reisezielen (medizinisch als auch sicherheitsrelevant), ein Notfallmanagement sowie die Schulung der Mitarbeiter.

Ein wichtiger Grundbaustein, den Unternehmen selbst legen können, ist die Vereinheitlichung des Buchungsprozesses (siehe Kapitel 2.3.2). Durch einen homogenen Ablauf lassen sich im Notfall die Reisedaten zur Lokalisierung von Mitarbeitern schneller und einfacher filtern. Dazu werden in der Praxis sogenannte Travel Tracking Tools genutzt. Die notwendigen Daten werden mit Hilfe einer Schnittstelle zu den Buchungssystemen der Reisebüros direkt aus dem PNR<sup>29</sup> gelesen. Per Knopfdruck kann z. B. der Travel Manager im Notfall sofort erkennen wie viele seiner Mitarbeiter sich an den jeweiligen Orten aufhalten. Eine schnelle Lokalisierung ist in diesem Fall entscheidend um ggf. weitere Maßnahmen zügig einleiten zu können. Auch die Geschäftsreisebüros bieten die Möglichkeit zur Mitarbeiterlokalisierung. Diese greifen dabei meist ebenfalls auf Technologien von Spezialanbietern zurück. Eine weitere Möglichkeit ist die Lokalisierung über das Mobiltelefon.

---

<sup>29</sup> PNR steht für Passenger Name Record (Fluggastdatensatz) und beinhaltet alle Daten und Vorgänge innerhalb einer Buchung. Ein PNR

Allerdings muss im Fall der Lokalisierung der Datenschutz eingehalten und mit dem Betriebsrat abgestimmt werden. Weiterhin müssen die Mitarbeiter über den Umgang mit ihren Daten und wer auf diese Zugriff hat, informiert werden. Die Mitarbeiter müssen dem Datenzugriff zustimmen. Die gesetzlichen Bestimmungen für den Umgang der Daten sind im § 94 Einwilligung im elektronischen Verfahren und § 98 Standortdaten im Telekommunikationsgesetz geregelt.<sup>30</sup> Es muss sichergestellt werden, dass der Zugriff nur im Notfall erfolgt. Regulär werden die Daten in anonymisierter Form angezeigt. Im Notfall erhalten berechtigte Personen, wie der Travel Manager oder die Sicherheitsabteilung, personalisierte Informationen zur schnellen Kontaktaufnahme und Unterstützung.

Weitere technologische Sicherheitslösungen sind Länderdatenbanken, elektronische Warnmeldungen zu Reisezielen (Travel Alerts) und verschiedene Applikationen (Apps). Die Länderdatenbanken von Spezialanbietern werden regelmäßig durch die Anbieter aktualisiert und liefern umfangreiche Daten z. B. zur politischen Lage, Sicherheits- und Gesundheitshinweisen eines Reiseziels. Die Travel Alerts dienen der Übermittlung von aktuellen Sicherheitshinweisen. Sie können über verschiedene Kommunikationswege an die Mitarbeiter versendet werden. In der Regel erfolgt dies per E-Mail oder SMS.

Neben technologischen Sicherheitslösungen ist die Absicherung der Gesundheit ein zentrales Thema. Hier spielen zusätzlich zu den klassischen Auslands- und Unfallversicherungen die medizinischen Assistance Unternehmen, mit ihrem weltweiten Netzwerk an Kliniken, Ärzten und anderen Spezialisten für Notsituationen, eine wichtige Rolle. Sie sind spezialisiert auf medizinische Beratung bis hin zu Krankenrücktransporten und medizinischen Einsätzen bei Naturkatastrophen. Um das Thema Sicherheit lückenlos abdecken zu können, kooperieren Sicherheitsunternehmen mit Assistance Unternehmen, sowie mit Anbietern technologischer Sicherheitslösungen. Die Sicherheits-

---

<sup>30</sup> Vgl. Hohenbild 2011, S. 103 f

unternehmen stehen den Unternehmen mit Spezialisten beratend zu Seite, so z. B. zu Sicherheitstrainings, zur Wirtschaftsspionage bis hin zur Evakuierung von Personen. Die Geschäftsreisebüros verfügen ebenfalls über Kooperationen mit Dienstleistern, agieren in diesem Bereich aber eher als Mittler.

## **4.2 Experteninterviews zum Status mittelständischer Sicherheitsmaßnahmen**

Da in der Literatur bisher wenig zum Thema Reisesicherheit zu finden ist, wurde als ergänzende Quelle für die Informationsbeschaffung Experteninterviews mit Vertretern verschiedener Branchen aus dem Bereich der Reisesicherheit geführt. Die Experteninterviews ersetzen in diesem Sinne nicht die Literatur sondern sollen das Verstehen der Strukturen am Markt fördern.

### **4.2.1 Einführung und Aufbau**

Das Experteninterview oder das Interview im Allgemeinen ist eine Form der qualitativen Methodenforschung. Im Gegensatz zu den quantitativen Methoden z. B. Umfrage geht es hier vorrangig um das Verstehen von Hintergründen und deren Zusammenhänge. Die Informationen und Ergebnisse sollen einleitend für das Benchmarking in Kapitel 5 wirken.<sup>31</sup>

Befragt wurden zehn Personen, die man im Rahmen der Reisesicherheit, Experten nennen kann. Als Experten werden im Allgemeinen „...Sachverständige, Kenner oder Fachleute bezeichnet...“<sup>32</sup>

Für die Befragung wurde ein halbstandardisiertes Interview gewählt. Der Fragebogen umfasst elf Fragen und ist von einer offenen Fragestellung geprägt. Mit der Art der Fragestellung sollte ein hoher Informationsgehalt gewährleistet werden. Aufgrund räumlicher Entfernung wurden die Interviews größtenteils telefonisch durchgeführt. Vier ließen sich durch ein persönliches Gespräch umsetzen.

---

<sup>31</sup> Vgl. Neumann 2013, S. 197

<sup>32</sup> Kühl /Strodtholtz / Taffertshofer 2009, S.33

Gegenstand dieser Befragung waren vorwiegend die Beobachtungen und Erfahrungen gegenüber dem Mittelstand zum Thema Sicherheit. Weiterhin wurden Ansätze und Hilfestellungen zum Aufbau eines TRMs im Unternehmen herausgearbeitet.

Zu den Interviewpartnern zählten jeweils zwei Vertreter aus den Bereichen Versicherung, Medizinische Assistance, Sicherheitsdienstleister, Sicherheitsberatung, Anbieter technischer Sicherheitslösungen sowie ein TMC.

#### **4.2.3 Theorie zur Auswertung**

Die Daten wurden in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse ausgewertet. Als Analysetechnik wurde hier die Zusammenfassung gewählt. Ziel ist die Reduzierung des Materials auf das Wesentliche.<sup>33</sup> Dies geschieht durch Paraphrasierung und anschließender Abstraktion und Kategorisierung der Interviewinhalte. Danach werden die Inhalte Schritt für Schritt reduziert.<sup>34</sup> Die Zusammenfassung eignet sich u. a. für die Anwendung von Häufigkeitsanalysen.<sup>35</sup> Aufgrund der Nebenfunktion des Kapitels und des hohen Zeitaufwandes wurde auf eine umfangreiche Umsetzung der einzelnen Schritte verzichtet. Die Inhalte wurden auf das wesentliche reduziert, sodass sich angesichts der überschaubaren Teilnehmerzahl von zehn Personen Übereinstimmungen in den Aussagen einfach herausfiltern ließen. Bei der Auswertung erfolgte ebenfalls keine Bewertung nach Prozentangaben. Einerseits sollten durch Häufigkeitszählungen Gewichtungen in den Aussagen erkennbar sein andererseits war, wie oben beschrieben, ein hoher Informationsgehalt zielführend.

#### **4.2.4 Auswertung der Interviews**

Wenn es um die Umsetzung von Sicherheitskonzepten geht, sind Konzerne dem Mittelstand weit voraus. Beim Mittelstand muss wiederum zwischen kleinen und großen Mittelständlern unterschieden werden. Der große Mittelstand ist meist schon allein von der Mitarbeiterzahl eher einem Großunternehmen zuzuordnen, aber wie im Kapitel 2.2

---

<sup>33</sup> Vgl. Mayring 2010, S. 65

<sup>34</sup> Vgl. Mayring 2010, S. 67 ff

<sup>35</sup> Vgl. Mayring 2010, S. 63

bereits erläutert, wird die Abgrenzung zwischen Mittelstand und Konzern in der Praxis eher flexibel gehandhabt. Den Experten nach haben, wenn überhaupt, überwiegend die großen Mittelständler beim Thema Sicherheit nachgerüstet.

Betrachtet man den Mittelstand im Allgemeinen liegen unterschiedliche Erfahrungen damit vor in welchen Bereichen dieser besonders aufgestockt hat. Vier der zehn Befragten gaben an, dass eher Verbesserungen im Bereich der Travel Management Prozesse, wie die Einhaltung eines einheitlichen Buchungsprozesses oder das Aufstellen von Reiserichtlinien, zu beobachten sind. Einzelaussagen waren hier, dass Sicherheitsbausteine mittlerweile oft Bestandteile bei Reisebüroausschreibungen seien sowie, dass es Verbesserungen im Abschluss der Auslandsrankenversicherung gibt. Eine Person gab erkennbare Fortschritte im Bereich der Sicherheitstrainings beim Mittelstand an. Die Fachleute waren sich aber einig, dass Unternehmen mit dem Thema Sicherheit mittlerweile sensibler umgehen, die Nachfrage jedoch eher von reaktivem Charakter geprägt ist. Erst wenn sich eine Katastrophe ereignet oder der Mittelstand direkt oder unmittelbar von einem Ereignis betroffen ist, erhöht sich die Aufmerksamkeit besonders. Insgesamt werden Informationen zur Sicherheit zwar verstärkt nachgefragt, eine konkrete Umsetzung erfolgt aber selten. Das liegt vor allem an fehlenden Ressourcen und falschen bzw. mangelnden Zuständigkeiten. Mehrere der Befragten gaben an, bereits häufiger Anfragen verschiedener Abteilungen eines Unternehmens erhalten zu haben. Damit ist den Befragten deutlich geworden, dass im Mittelstand bisher keine ausreichenden Aufgabenverteilungen existieren.

Bei der Frage nach den größten Problemen zum Aufbau eines eigenen TRMs, gab die Mehrheit der Interviewpartner an, dass die oben angeführte Sachlage eine der größten Hindernisse sei. Vor allem die Geschäftsführung muss für dieses Thema sensibilisiert werden und notwendige Ressourcen zur Verfügung stellen. Zu erkennen, dass Sicherheit nicht nur rein als Kostenfaktor betrachtet werden sollte da Unternehmen gesetzlich einer Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeitern unterliegen, galt ebenfalls für einen Befragten als Handlungsfeld. In diesem Zusammenhang führten zwei Personen an, dass

Sicherheit als strukturiertes Gesamtpaket umgesetzt werden muss und nicht nebenbei bearbeitet werden kann (2 Aussagen). Einmal wurde angemerkt, dass viele Unternehmen fälschlicherweise davon ausgehen, dass eine Auslandskranken- und Unfallversicherung ausreichend ist. Drei der zehn Befragten gaben an, dass außerdem die Identifizierung bzw. Analyse von Reiserisiken Handlungsbedarf erfordert. Die Unternehmen müssen sich mit ihrem Reiseprofil auseinandersetzen, um Risiken identifizieren und bewerten zu können. Dazu zählt unter anderem die Risikobewertung der geschäftlich bereisten Länder nach verschiedenen Kriterien, wie z. B. der Sicherheit und speziell auch zur aktuellen politischen Lage, sowie der medizinischen Versorgung.

Weiterhin betonten sechs Experten, dass Unternehmen Informationen zu den Reisedaten zusammentragen müssen, um Sicherheitsmaßnahmen bestimmen zu können. Vor allem die Daten aus dem Vorjahr, wie z. B. Anzahl der Reisenden, Reiseziele. Drei Personen gaben noch die Prüfung der bereits vertraglich abgesicherten Leistungen wie Versicherung oder vorhandene Sicherheitslösungen als notwendig an. Ebenso wichtig ist die Durchführung einer Risikoanalyse (3 Aussagen). Bei den zu erbringenden Grundleistungen zur Sicherheit, legten die Befragten ihren Schwerpunkt unterschiedlich aus. Für die knapp über die Hälfte zählt die 24 Stunden besetzte Notrufzentrale zu den wichtigsten Grundleistungen. Weiterhin wurde das Bereitstellen von Länderinformationen mit sicherheitsrelevanten und medizinischen Hinweisen als äußerst wichtig erachtet. Die Absicherung über die Versicherung sowie über ein Assistance Unternehmen plus Sicherheitsdienstleister wurden ebenfalls erwähnt. Auch Schulungen zählen dazu. Allgemein lässt sich sagen, dass der Themenblock Prävention als besonders wichtig erachtet wurde. Sind Mitarbeiter gut informiert und vorbereitet, lassen sich Vorfälle eher vermeiden.

Einigkeit bestand über die wichtigsten Schritte beim Aufbau eines eigenen TRMs, dass zuerst die Verantwortlichkeiten dafür einer Klärung bedürfen. Unternehmen müssen den Aufbau eines TRMs abteilungsübergreifend durchführen. Zwei Personen wiesen hier auf die Unabdingbarkeit zur Einbeziehung aller relevanten Abteilungen hin. Wich-

tig ist in diesem Schritt die Bestimmung von Verantwortlichkeiten (3 Aussagen). Die notwendige Risikobewertung der einzelnen Länder zur Ableitung erforderlicher Sicherheitsmaßnahmen war für drei der Befragten ein wichtiger Schritt. Darüber hinaus betonte ein Befragter noch die Relevanz zur Definition einer Sicherheitspolitik. Das bedeutet, Reiseziele mit Hilfe der Risikobewertung zu kategorisieren und anhand dessen Regeln für die verschiedenen Kategorien aufzustellen z. B. durch spezielle Genehmigungen für gefährlich eingestufte Reiseziele. In diesem Zusammenhang wurde noch einmal die Einhaltung eines einheitlichen Buchungsprozesses, um im Notfall Mitarbeiter schneller lokalisieren zu können, erwähnt.

Die Sicherheitskonzepte unterscheiden sich laut Expertenmeinung von den Grundanforderungen her nicht, da aufgrund der Fürsorgepflicht für alle Unternehmen die Regelungen gleich sind. Konzerne verfügen meist über eine eigene Sicherheitsabteilung und dadurch auch über geregeltere Strukturen. Tagsüber sei bei den meisten Konzernen die Sicherheitsabteilung über die Notrufnummer zu erreichen und der externe Partnerdienstleister übernimmt die Hotline abends und an den Wochenenden betonte eine Person. Die Sicherheitskonzepte eines Konzerns sind wesentlich umfangreicher und tiefergehend in Aufbau und Ausführung wurde von sechs Personen angemerkt. Einmal wurde als Unterschied noch der Automatisierungsgrad bei Konzernen angesprochen. So gibt es beispielsweise die Möglichkeit, Länder nach Ampelfarben zu kategorisieren und mit Regeln zu versehen. Das heißt, bei Buchung eines Landes mit hohem Risiko muss sich der Mitarbeiter dafür eine Genehmigung erteilen lassen. Allgemein lässt sich sagen, dass Konzepte eines Konzerns viel komplexer als die eines Mittelständlers sind.

Interessant ist auch die Frage, ob Unternehmen direkt auf die verschiedenen Dienstleister zugehen oder z. B. vom Reisebüro vermittelt werden. Hier gilt es zwischen den Dienstleistern zu unterscheiden. Versicherungen werden als direkter Leistungsträger von Unternehmen eher direkt angesprochen. Anders verhält es sich bei Sicherheitsdienstleistern oder Anbietern von technologischen Sicherheitslösungen. Obwohl die Reisebüros, schon allein wegen der notwendigen Reisedaten, direkt in den Prozess in-

volviert sind, beschaffen sich Unternehmen die Informationen überwiegend über andere Kanäle. Waren die verschiedenen Dienstleister vorher nur auf die Konzerne fokussiert, haben sie mittlerweile ihr Portfolio erweitert und gehen auch aktiv auf den Mittelstand zu.

## **5 Konzern versus Mittelstand – Krisenmanagement im Vergleich**

Kernpunkt dieser Arbeit bildet das Benchmarking. Im folgenden Kapitel werden anhand ausgewählter Beispiele einzelne Prozesse des TRMs untersucht und verglichen. Hierfür stellten zwei Konzerne sowie zwei mittelständische Unternehmen ihre Daten im Rahmen des Vergleichs zur Verfügung, wobei es sich hier um eher große Mittelständler handelt. Eines der Mittelständler zählt laut Definition des IfM Bonn zu den Familienunternehmen. Nähere Angaben zu den Unternehmen und ihr Reiseverhalten erfolgen im Kapitel 5.2.3. Datenanalyse und Vergleich.

### **5.1 Grundlagen und Einführung in das Benchmarking**

In der Literatur gibt es keine einheitliche Definition für das Benchmarking, wobei sich viele Autoren an der Definition von Camp orientieren. Camp war der Erste, der den Benchmarkingprozess definierte und ihn literarisch zu Papier brachte. Vereinfacht ausgedrückt, ist Benchmarking ein Vergleich von Unternehmen und dem Ziel der Prozessoptimierung. Dabei werden z. B. Produkte, Prozesse oder sogar Strategien mit denen anderer Unternehmen gegenübergestellt um ggf. vorhandene Lücken aufzudecken und Möglichkeiten zu finden, diese mit Hilfe des Vergleichsobjektes zu schließen bzw. zu optimieren.<sup>36</sup> Im Allgemeinen unterscheidet man zwischen internen und externen Benchmarking. Während sich internes Benchmarking auf den Vergleich innerhalb eines Unternehmens z.B. zwischen gleichen Abteilungen an verschiedenen Standorten bezieht, wird das externe Benchmarking zum Vergleich mit der direkten Konkurrenz, mit der gleichen bzw. einer fremden Branche genutzt. Während beim konkurrenz- und branchenbezogenen Benchmarking Produkte und Prozesse verglichen werden können,

---

<sup>36</sup> Vgl. Siebert 1998, S. 8 f



muss beim branchenunabhängigen Vergleich der Prozess der Unternehmen gegenübergestellt und untersucht werden.<sup>37</sup>

## **5.2 Vorgehensweise und Prozessablauf**

TRM ist ein mehrstufiger Prozess, der ein koordiniertes Zusammenspiel mehrerer Abteilungen und Akteure erfordert. Ferner erfolgt der Vergleich branchenübergreifend. In diesem Sinne ist ein Prozessbenchmarking die zutreffendste Vergleichsform. Im Gegensatz zu den vorher genannten anderen Benchmarkingarten steht beim Prozessbenchmarking das Verstehen der Prozesse im Vordergrund, nicht allein die Bewertung von Kennzahlen. Hier geht es vorrangig um das Aufdecken von Unterschieden und dessen Ursachen, um anschließend Potentiale für die eigene Umsetzung ermitteln zu können.<sup>38</sup> Das TRM verschiedener Unternehmen lässt sich nicht anhand von Kennzahlen messen sondern erfordert viel mehr eine individuelle Sichtweise, wie es im Prozessbenchmarking gegeben ist.

Der Benchmarkingprozess wird, je nach Autor, etwas unterschiedlich unterteilt. Im Allgemeinen erfolgt die Untergliederung in fünf Phasen. Bei Camp ist die letzte Phase als „Reifeprozess“<sup>39</sup> definiert. Da als Bezugswert kein spezielles Unternehmen basiert, lässt sich diese Phase im Rahmen dieser Arbeit nicht anwenden. Desweiteren wird über den Benchmarkingprozess hinaus kein Unternehmen begleitet, sodass in diesem Rahmen nur Implementierungsmöglichkeiten abgeleitet werden ohne den tatsächlichen Reifeprozess später messen zu können. Weiterhin lässt sich die vierte Phase zur Umsetzung der Maßnahmen nicht vollkommen isoliert betrachten, da sie in die abschließenden Handlungsempfehlungen einfließt.

---

<sup>37</sup> Vgl. Siebert 1998, S. 35 ff

<sup>38</sup> Vgl. Siebert 1998, S. 47

<sup>39</sup> Camp 1994, S. 21

### **5.2.1 Planung und Zielsetzung**

In der Planungsphase geht es um die Beantwortung folgender Fragen:

- Identifizierung des zu vergleichenden Benchmarkingprozesses
- Bestimmung mit welchen Unternehmen der Prozess verglichen werden soll
- Planung der Vorgehensweise<sup>40</sup>

Die Frage nach dem zu untersuchenden Prozess lässt sich von der ausgehenden Thematik dieser Bachelorarbeit schnell beantworten – Der Prozess des TRMs. Die Suche nach dem Benchmarkingpartner geht hier, aufgrund der Vorgehensweise, in die Vergleichsphase ein. Für die Beschaffung der Basisdaten wurde eine Umfrage zur IST-Analyse durchgeführt. Diese wird im Folgeteil ausführlich erläutert.

### **5.2.2 Datenerhebungsphase zur Ist-Analyse**

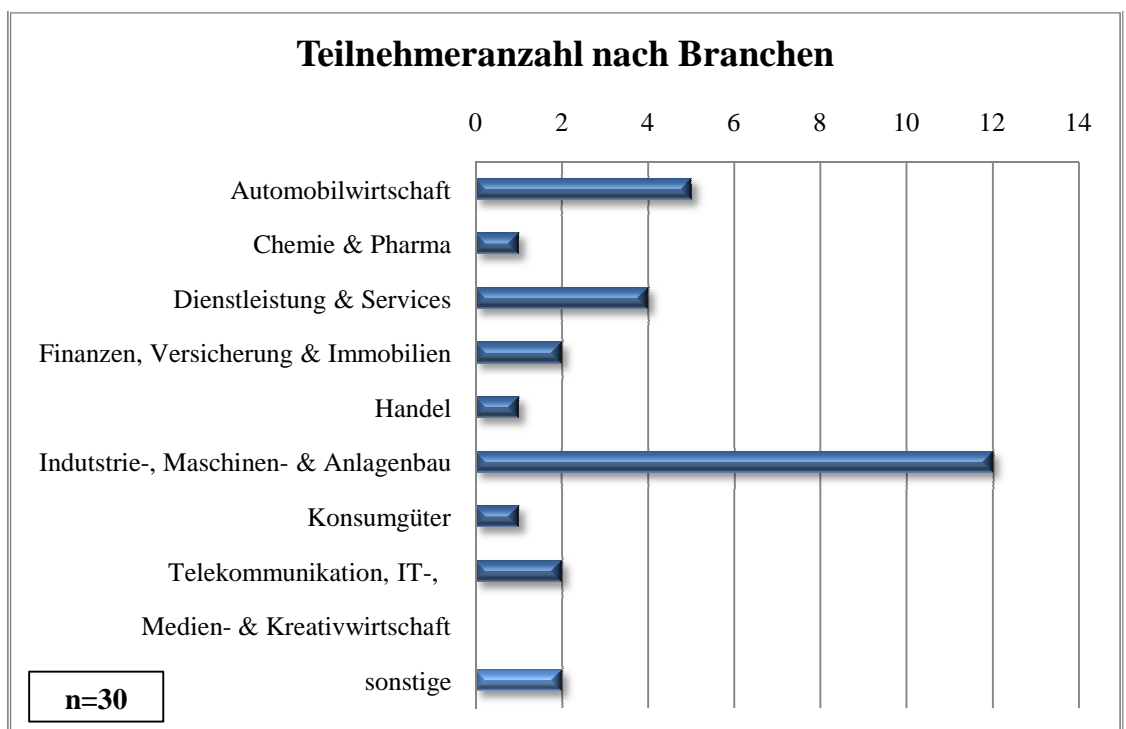
Zur Analyse der Ist-Daten, betreffend der Umsetzung von Sicherheitsmaßnahmen in mittelständischen Unternehmen, wurde unter den Mitgliedern (mit einem Reisevolumen bis 5 Mio. Euro) des VDR eine Online-Umfrage durchgeführt. Die Umfrage ist allen ordentlichen Mitgliedern zugesandt worden.<sup>41</sup> Das entspricht etwa 300 Unternehmen, wobei die Zielgruppe auf circa 200 Unternehmen beziffert wird. Da die exakte Anzahl der Unternehmen mit einem Reisevolumen bis 5 Mio. Euro nicht genau betitelt werden kann, ist es schwierig, eine genaue Rücklaufquote zu berechnen. Bei einem Ausgangswert von 200 Unternehmen als Grundgesamtheit beträgt der Stichprobenumfang 33 Unternehmen. Das entspricht einer Rücklaufquote von rund 16 %. Ein Pretest wurde mit dem VDR durchgeführt. Von den 33 Teilnehmern gaben nur drei an, sich bisher noch nicht mit dem Thema befasst zu haben. Damit endete die Teilnahme, da eine weitere Befragung als nicht sinnvoll erachtet wurde. Die neue Stichprobe beträgt nun 30. Acht Mal wurde der Fragebogen nicht zu Ende beantwortet. Jedoch lässt sich sagen, dass die Resonanz der Teilnehmenden, sehr positiv zu bewerten ist. Die

---

<sup>40</sup> Vgl. Camp 1994, S.22

<sup>41</sup> Mitglieder werden in ordentliche (Wirtschaftsunternehmen) und außerordentliche Mitglieder (Leistungsanbieter z. B. Hotels) unterteilt. Anteil ordentlicher Mitglieder beträgt ca. 2/3 von insgesamt über 500 Mitgliedern

freien Kommentarfelder in der Kategorie *sonstiges* wurden für das Feedback sehr gut angenommen. In den nachfolgenden Diagrammen sind einige Informationen zu den Teilnehmern dargestellt. Allerdings ließ sich nicht ausschließen, dass sich auch Unternehmen mit einem Reisevolumen über 5 Mio. an der Umfrage beteiligt haben. Im Titel der Umfrage und des Anschreibens wurde die Zielgruppe explizit benannt. Leider wurde bei der Erstellung der Umfrage versäumt, anhand demographischer Fragen die verschiedenen Reisevolumina zu filtern.



**Abbildung 1: Teilnehmeranzahl nach Branchen**

Quelle: eigene Darstellung

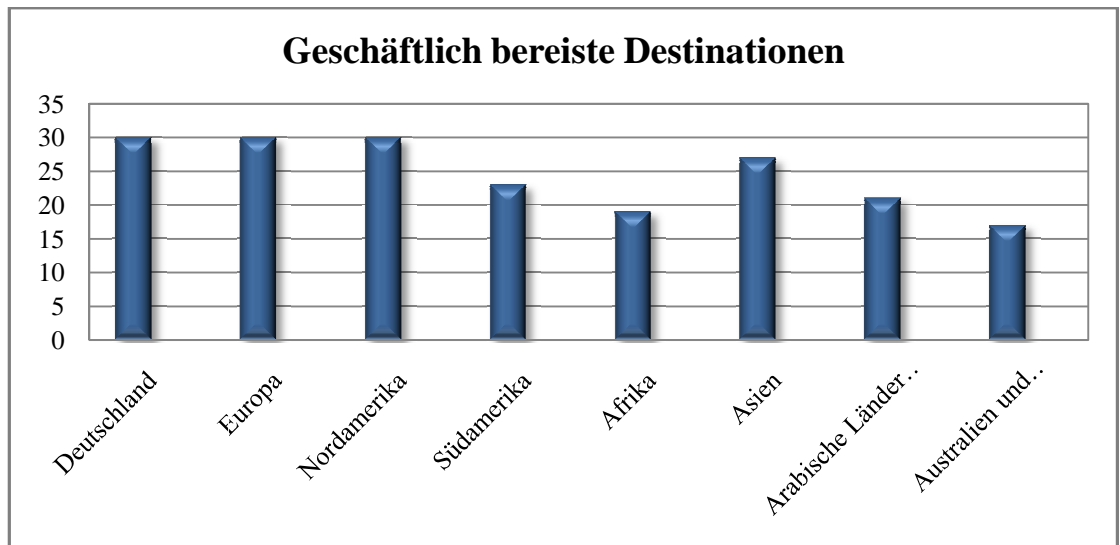
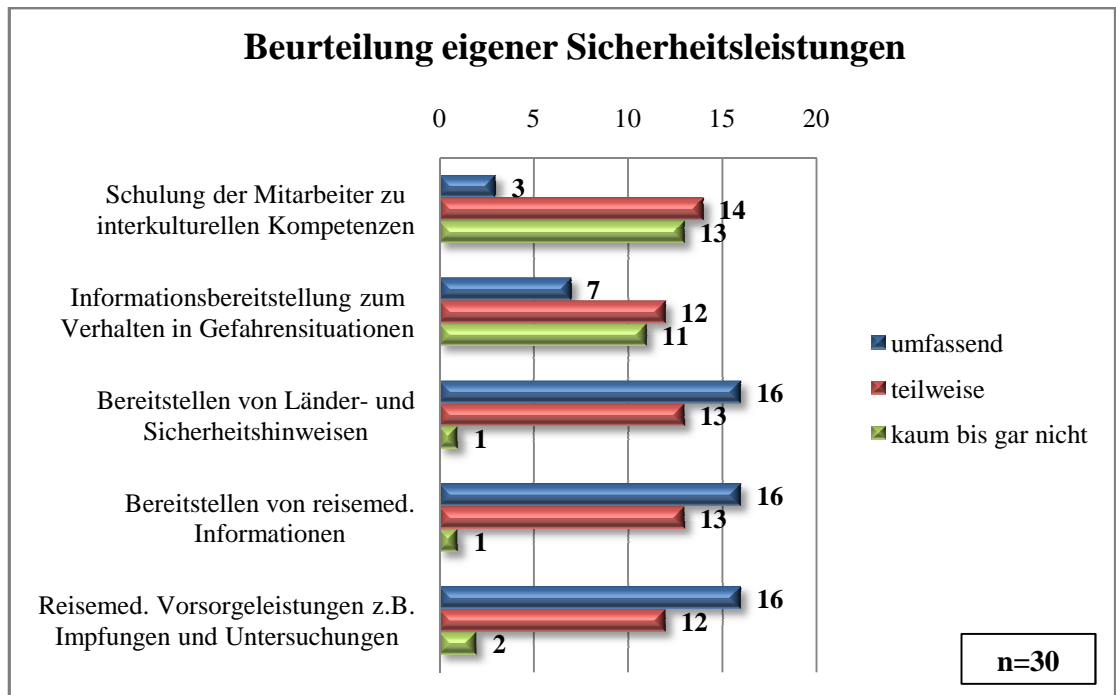


Abbildung 2: Geschäftlich bereiste Destinationen

Quelle: eigene Darstellung

Von den 30 Unternehmen gaben 20 an, dass sie in ihren Reiserichtlinien auf Sicherheitsmaßnahmen hinweisen. Mehrfachnennungen waren möglich. In 13 von 30 Unternehmen wird innerhalb des Buchungsprozesses, z.B. in der Buchungsbestätigung oder während des Buchens auf Sicherheitsmaßnahmen hingewiesen. Nur drei Unternehmen sagten aus, noch gar nichts umgesetzt zu haben. Im Feld *sonstiges* führten zwei Unternehmen an, dass ihre Mitarbeiter eine Notfallkarte bei sich tragen. Zwei Unternehmen nutzen ein Traveler Tracking Tool. Zwei Unternehmen planen bzw. konzipieren die Einführung eines TRMs neu. Weitere Antworten waren z.B. die Integration von Sicherheitshinweisen in das Intranet, die medizinische Assistance über AirPlus, eine werksärztliche Beratung, und ein Unternehmen gab die bestehende Zusammenarbeit mit einem medizinischen Assistance Unternehmen an.

Die Ergebnisse zur Beurteilung verschiedener Sicherheitsmaßnahmen sind in der folgenden Grafik dargestellt.



**Abbildung 3: Beurteilung eigener Sicherheitsleistungen**

Quelle: eigene Darstellung

Aus den Ergebnissen lässt sich erkennen, dass bisher nur drei Unternehmen (10 %) ihre Mitarbeiter aktiv schulen bzw. auf Gefahrensituationen vorbereiten, während fast die Hälfte (13 Unternehmen) der befragten Unternehmen kaum aktiv ist. Dieser Bereich bietet noch viel Verbesserungspotential. Bei der Bereitstellung von Länder- und Sicherheitshinweisen bzw. reisemedizinischen Informationen gibt es jeweils nur ein Unternehmen, das kaum bis gar keine Informationen bereitstellt. Knapp über die Hälfte (16) gab an, ausführlich zu informieren. 13 der 30 befragten Unternehmen informieren die Mitarbeiter teilweise. Aus den Ergebnissen und auch aus den Informationen der Experteninterviews lässt sich ableiten, dass ein Großteil der befragten Unternehmen auf die Informationen des Auswärtigen Amtes zurückgreift oder direkt zur Seite verlinkt. Diese Informationen sind laut Experten aus politischer Rücksicht zu anderen Ländern zurückhaltender gestaltet, als Länderdatenbanken von Sicherheitsunternehmen. Auch Dreyer vertritt in seiner Arbeit den Standpunkt, dass Informationen aus

Quellen wie dem Auswärtigen Amt nicht „wirtschaftsorientiert“<sup>42</sup> sein. Wenn es um die medizinischen Vorsorgeleistungen geht, kümmert sich gut die Hälfte (16) der Befragten umfassend um seine Mitarbeiter. Nur zwei Unternehmen (ca. 7 %) führten an, wenig zur Vorsorge ihrer Mitarbeiter beizutragen. Immerhin gibt es in 25 von 30 Unternehmen (ca. 83 %) einen Ansprechpartner zum Thema Sicherheit. Falls es jedoch zu einem Zwischenfall auf Reisen kommt, kann nur die Hälfte der 30 befragten Unternehmen auf einen Notfallplan zurückgreifen. Eine große Abweichung ist der Beantwortung nach einer 24 Stunden Notrufnummer zu erkennen. Nur 15 Unternehmen verfügen über einen Notfallplan aber 22 Unternehmen verfügen über eine 24 Notfallnummer. Das lässt erkennen, dass die Frage nicht differenziert genug gestellt wurde. Das bedeutet, dass in der Praxis mehrere Notfallnummern existieren. So können sich Reisende z. B. 24 Stunden an das Reisebüro für Umbuchungen etc. oder auch an den Auslandskranken-Versicherer wenden. Vorrangig ging es um eine professionell besetzte Notfallnummer, die von einem externen Dienstleister oder tagsüber auch von einem geschulten Mitarbeiter geführt wird um Sicherheitsmaßnahmen zum Schutz des Mitarbeiters schnell einleiten bzw. umsetzen zu können.

Die Ergebnisse zur Lokalisierung zeigen, dass acht der befragten Unternehmen (ca. 27 %) ihre Mitarbeiter im Ernstfall nicht lokalisieren können bzw. zwei der befragten Unternehmen wussten nicht, ob sie ihre Reisenden überhaupt lokalisieren können. Im nachfolgenden Diagramm werden die genutzten Möglichkeiten zur Lokalisierung der Mitarbeiter aufgezeigt.

---

<sup>42</sup> Dreyer et al. 2001, S. 174

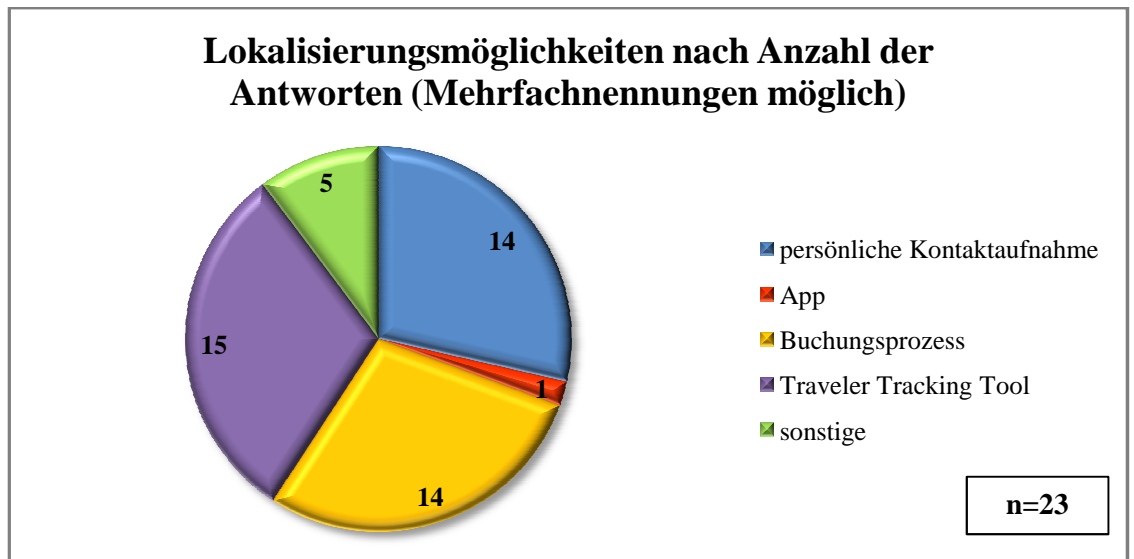


Abbildung 4: Lokalisierungsmöglichkeiten  
 Quelle: eigene Darstellung

Alternative Antwortmöglichkeiten im Feld <i>sonstiges</i>	Anzahl der Antworten
teilweise Lokalisierung möglich	3
Sekretariate	1
Reisebürobuchung	1

Am häufigsten werden die Mitarbeiter persönlich kontaktiert oder der Standort wird mit Hilfe der Buchungsdaten ermittelt. 15 Befragte gaben an, ein Tracking Tool zu nutzen. Hier wurde nicht nach Anbietern von Tracking Tools gefragt (Reisebüro oder spezieller Technologieanbieter). Im Vordergrund stand hier die generelle Lokalisierungsmöglichkeit der Mitarbeiter im Notfall. Nur ein Unternehmen verwendet eine spezielle App zur Lokalisierung. Bei einem Zwischenfall werden nur vier der Befragten Unternehmen (ca. 13 %) durch die Reisenden gar nicht informiert. 19 der 30 Unter-

nehmen bzw. zuständige Personen (gut 63 %) werden von den Mitarbeitern zumindest teilweise über Vorfälle benachrichtigt. Für die Umsetzung von Sicherheitsmaßnahmen erhielten neun Unternehmen (30 %) Unterstützung durch externe Beratungsunternehmen. Durch Kommentare einiger Teilnehmer lässt sich hier erkennen, dass diese Frage überwiegend von den großen Mittelständlern bejaht wurde. Von den übrigen 21 Unternehmen (70 %) gaben 13 Unternehmen an, dass externe Unterstützung für ihr Unternehmen nicht in Frage käme. Trotz des vorhandenen Interesses spielt hier der hohe Kosten- und Zeitaufwand eine entscheidende Rolle. Die notwendigen Ressourcen werden in mittelständischen Unternehmen aktuell nicht eingeplant und bereitgestellt. Dies wurde ebenfalls durch einige Kommentare verdeutlicht.

#### **Fazit der Umfrage (IST-Analyse):**

Die Ergebnisse decken sich nahezu mit denen der Experteninterviews. Umfassende Konzepte sind im Mittelstand bisher rar. Jedoch sind die Unternehmen bzw. die Verantwortlichen bemüht, die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen weitestgehend auszuschöpfen. Wenn es um Reisemanagement, oder speziell um Reiserichtlinien und strukturierte Buchungsprozesse geht, ist der Mittelstand gut positioniert. Immerhin haben 2/3 der befragten Unternehmen Maßnahmen in die Reiserichtlinien integriert bzw. fast die Hälfte der Unternehmen in den Buchungsablauf. Diese Information stimmt ebenfalls mit der kürzlich erschienen internationalen Benchmarking-Studie des medizinischen Assistenz Unternehmens International SOS überein.<sup>43</sup> In der Studie wird auch verdeutlicht, dass deutsche Unternehmen zwar Richtlinien aufstellen, eine Kontrolle bezüglich Einhaltung und Umsetzung aber eher in den Hintergrund rückt.<sup>44</sup> Eines der größten Verbesserungspotentiale ist, neben der Konzeption von Notfallplänen, im Bereich Schulungen zu identifizieren. Wenige Unternehmen bereiten ihre Mitarbeiter auf Gefahrensituationen oder allgemeines Verhalten im Umgang mit fremden Kulturen vor. Die Mitarbeiter sind in der Vorbereitung größtenteils auf sich allein gestellt. Ist der Mitarbeiter, im schlechtesten Fall kaum oder gar nicht geschult, kann dies verheerende

---

<sup>43</sup> Vgl. International SOS: Internationale Benchmarking-Studie 2012, S. 12

<sup>44</sup> Vgl. Krugmann 2013, S. 114



Auswirkungen für beide Parteien haben. Für den Mitarbeiter bedeutet dies ein erhöhtes Risiko für Gesundheit und Sicherheit. Für Unternehmen hingegen geht es hier nicht nur um finanzielle Einschnitte, sondern auch um internen und externen Reputationsverlust. Fühlt sich der Mitarbeiter genügend durch den Arbeitgeber abgesichert, bedeutet dies auch einen Gewinn für das Unternehmen. Bedenkt man, dass acht Unternehmen von 30 (knapp 27 %) ihre Mitarbeiter im Ernstfall nicht lokalisieren können, ist hier noch viel Nachholbedarf zu erkennen.

Da das Thema Sicherheit beim VDR ein zentraler Punkt ist und es dort auch einen Fachausschuss Sicherheit<sup>45</sup> gibt, kann man davon ausgehen, dass die Mitglieder eher für dieses Thema sensibilisiert sind als Unternehmen, die keine Mitgliedschaft beim VDR halten. Wenn man diese Ergebnisse auf alle Mittelständler deutschlandweit projiziert, kommt man zu dem alarmierenden Schluss, dass die Hälfte der Unternehmen über keinen Notfallplan verfügt und insgesamt ein Viertel der Unternehmen seine Mitarbeiter nicht ausfindig machen kann. Auch die Tatsache, dass viele Unternehmen gar nicht oder nur teilweise über Vorfälle informiert werden, lässt noch Handlungsbedarf erkennen.

### **5.2.3 Datenanalyse und Vergleich**

Voraussetzung für die Wahl des Benchmarkingpartners sind vergleichbare Merkmale „...zum Beispiel ähnliche Strukturen des Marktes, auf dem die Benchmarking-Partner agieren.“<sup>46</sup>

Die Umfrage zur IST-Analyse aus der Datenerhebungsphase in Kapitel 5.2.2 ging nur an Unternehmen, die ein Geschäftsreiseaufkommen aufweisen. Auch die konzernseitigen Benchmarkingpartner weisen Geschäftsreiseaktivitäten auf. Somit erfüllen die vier mitwirkenden Unternehmen dieses Kriterium. Alle Unternehmen sind zur Fürsorge gegenüber ihren Mitarbeitern verpflichtet und haben mit ihren Maßnahmen für eine si-

---

<sup>45</sup> Im diesem Fachausschuss werden Sicherheitsthemen erarbeitet, Informationen bereitgestellt und Tipps zur Konzeptumsetzung weitergegeben

<sup>46</sup> Siebert 1998, S. 89

chere Rückkehr von der Geschäftsreise zu sorgen. In Camps Definition des Benchmarkingprozesses ist das „Identifizieren der besten Firmen“<sup>47</sup> und das Messen an den Besten eine Voraussetzung für das Benchmarking. Jedoch definiert Siebert den Grundgedanken, dass die Idee des Benchmarking auf der „...Nutzung vorhandener Problemlösungen zur Lösung eigener Aufgabenstellungen“<sup>48</sup> zu Grunde liegt. Da das Identifizieren der Benchmarkingpartner, teilweise aus der Umfrage heraus resultierte, konnte das Streben nach den Besten Unternehmen hier nicht berücksichtigt werden. In dieser Untersuchung galt es, primär die innovativen Prozesse herauszufiltern und herauszufinden, wer welche Maßnahmen bereits umgesetzt hat und mit welchem Ergebnis, wobei hier die Unternehmensgröße der Benchmarkingpartner zu berücksichtigen ist. Zur Wahrung der Anonymität werden die Unternehmen im weiteren Verlauf mit Unternehmen A, B, C und D betitelt. Unternehmen C (Konzern) stellte sich bereits vor der Umfrage als Benchmarkingpartner zur Verfügung. Allerdings ist es schwierig und nicht sinnvoll den Mittelstand nur am Konzern zu messen. Wie zu Beginn des Kapitels erwähnt, standen letztendlich vier Unternehmen zur Auswahl: zwei Unternehmen des Mittelstandes (A und B) und zwei Konzerne (C und D). Somit nähert sich der Vergleich mehr dem Mittelstand an. Für diesen lassen sich abschließend Handlungsempfehlungen ableiten, die auch mit weniger Ressourcen umsetzbar sind.

Für das Benchmarking der Unternehmen wurde, ausgehend von der vorangegangenen Umfrage zur IST-Analyse aus Kapitel 5.2.2 an mittelständischen Unternehmen mit einem Reisevolumen bis 5 Mio. Euro ein separater Fragebogen entwickelt, der sich an die Ergebnisse der Umfrage anlehnt. Dieser umfasst elf Fragen, und es wurden überwiegend solche berücksichtigt, die teilweise starkes Verbesserungspotential aufwiesen. Zusätzlich wurden noch einige Themen, die später für die Handlungsempfehlungen hilfreich sein können, hinzugefügt. Der Fragebogen ist in drei Themenblöcke gliedert. Den größten Block stellt dabei das Thema Prävention dar, gefolgt von Notfallmanagement und Reporting. Somit spiegeln sich die Teilbereiche *Vor*, *Während* und *Nach der*

---

<sup>47</sup> Camp 1994, S. 82

<sup>48</sup> Siebert 1998, S. 14

*Reise* des TRMs wider. Mit Hilfe des Fragebogens sollen die Leistungslücken bestimmt und Ursachen ermittelt werden.<sup>49</sup> Die Namen der Kontaktpersonen wurden ebenso wie die Unternehmen anonymisiert. Für die Gesprächspartner erfolgte eine Benennung in Anlehnung an ihre Position als Travel Manager, abgekürzt TM. Daraus ergibt sich folgende Aufteilung:

- Unternehmen A – TM 1
- Unternehmen B – TM 2
- Unternehmen C – TM 3
- Unternehmen D – TM 4

Der jeweilige Partnerdienstleister der Unternehmen wird im weiteren Verlauf allgemein DL genannt. In der folgenden Tabelle sind einige Grundinformationen zu den Vergleichsunternehmen dargestellt.

---

<sup>49</sup> Vgl. Siebert 1998, S.92

Unternehmen	A	B	C	D
Kontakt	TM 1	TM 2	TM 3	TM 4
Position	Travel Manager	Travel Manager, Notfall Manager	Travel Manager	Travel Manager
Zuständigkeit	global	2 Unternehmen der Un- ternehmensgruppe	global	D, A, CH
Reisende	250	270	ca. 10.000	ca. 13.000
Reisevolumen	5 Mio. €	7 Mio. €	80 Mio. €	100 Mio. €

Themenblock Prävention:

Unternehmen	A	B	C	D
Sicherheitshinweise und Reisemedizin zu verschie- denen Ländern	Buchungsportal	Intranet, über die Reisestelle	Intranet, ab Risikoklasse 2 während Buchungsprozess	Intranet
Info über Reiseziel mit erhöhter Risikoeinstufung	Informationsbeschaffung über Buchungsportal	Intranet, über Reisestelle	automatisch bei Buchung	Intranet
Kriterien zur Risikoeinstufung	Keine eigene Kategorisie- rung, Orientierung an Risk	politische Lage, Terrorismus, medizinische Versorgung, reisespezifische Risiken z. B. Kriminalität		

	Map von Control Risks <sup>50</sup>			
Richtlinien für Risikogruppen	bei <i>hoch</i> und <i>extrem</i> Information an Vorgesetzten	ab <i>mittel</i> Information über aktuelle Lage, <i>hoch</i> und <i>extrem</i> spezielle Genehmigung	ab <i>mittel</i> Information über aktuelle Lage, <i>hoch</i> und <i>extrem</i> spezielle Genehmigung	ab <i>mittel</i> spezielle Genehmigung, <i>hoch</i> Genehmigung und Begleitung durch Paten
Schulungen zur Reisesicherheit	Unterweisung neuer Mitarbeiter zur Unfallversicherung	Ab Risikogruppe <i>hoch</i> , länderspezifische Schulungen durch DL	Auf Anforderung; für alle Expats; für alle Baustellen spezielle Briefings	Keine expliziten Schulungen, regelmäßige Informationsstreuung durch Assistentinnen
Art der Schulung	Präsenzs Schulung	Präsenzs Schulung	Präsenzs Schulung	Informationsbeschaffung online
Kontrolle gesetzlich vorgeschriebener Vorsorgeuntersuchungen z. B. G35	bisher keine G35 im Haus, Verwaltung durch Human Resources, keine Kontrolle	Dokumentation durch zentrale Baustellenleitung und Betriebsarzt, auch durch TM 2	Aufforderung bei Buchung; keine Kontrolle	Aufforderung bei Buchung; keine Kontrolle

---

<sup>50</sup> Downloadmöglichkeit auf der Homepage des Sicherheitsdienstleisters Control Risks

Themenblock Notfallmanagement:

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Kontaktaufnahme im Notfall	TM 1; Pförtner; Krankenkasse	Assistance Center des DL, tagsüber TM 2	DL, Security Abteilung	Assistance Center des DL, Security Abteilung
Notfallplan / Krisenhandbuch	nein	intern für Vorfälle auf Baustellen und extern für Vorfälle außerhalb	ja	Ja, zusätzlich weltweite Datenbank für Umgang mit Krisen;
Lokalisierung	Grobe Lokalisierung mit Tracking Tool des Reise- büros; über Sekretärinnen; Firmenhandy	Tracking Tool eines DL; Firmenhandy, teilweise auch Satellitentelefon	Tracking Tool eines DL; Risikogruppen 3 und 4 werden immer beobachtet; freiwilliger GPS-Sender	Tracking Tool eines DL; Firmenhandy; letzte Instanz Kreditkarte

Themenblock Reporting:

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Übermittlung von Sicherheits- und Gesundheitsvorfällen durch Mitarbeiter	Auf freiwilliger Basis Übermittlung an Health, Security and Environment (HSE) Abteilung	Vierteljährlicher Bericht über eingehende Anrufe vom Dienstleister	automatische Erfassung wenn Anrufe bei DL; sonst freiwillige Übermittlung an Security	Übermittlung ist Pflicht Verwaltung von Security Abteilung

### **Auswertung des Vergleichs**

Drei der vier Unternehmen verfügen bereits über ein umfassendes Sicherheitskonzept. Unternehmen A spiegelt wohl am deutlichsten den Status Quo der mittelständischen Sicherheit wider. Hier decken sich die Aussagen fast vollkommen mit den häufigsten Antworten aus der VDR Umfrage. Allerdings ist bei Unternehmen A zu erwähnen, dass die Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister geplant ist bzw. es stehen schon Verhandlungen an, um zumindest die Grundanforderungen, wie einer professionell besetzten 24 Stunden Notfallzentrale, zu erfüllen.

Anhand der unterschiedlichen Profile ist zu erkennen, dass sich die einzelnen Prozesse nicht einheitlich auf die der anderen Unternehmen übertragen lassen. Während Unternehmen C einen weitgehend automatisierten Informationsprozess vorweist (siehe Fragen 1, 2 und 7), informieren sich bei Unternehmen D die Mitarbeiter eigenständig. Hier spielt auch, wie in Kapitel 2.3.1 zur Fürsorgepflicht beschrieben, die Erfahrung der Mitarbeiter eine Rolle. Anders verhält es sich beim Mittelstand, dort erfolgt die Informationsbeschaffung entweder durch die Reisestelle, wie bei Unternehmen C oder direkt über die buchenden Sekretärinnen. Bei Unternehmen A werden Informationen zu aktuellen Sicherheitshinweisen über verschiedene Kanäle beschafft. Einerseits im Buchungsportal des Partnerreisebüros durch die buchenden Sekretärinnen andererseits über die Informationsdatenbank der VisumCentrale durch das Travel Management. In diesem Fall leitet das Travel Management die Informationen an die Sekretärinnen weiter. Dieser Aufwand kann durch eine vorhandene Länderdatenbank eines Speziellen Technologieanbieters minimiert werden. Außerdem sind diese detaillierter und im Informationsgehalt umfangreicher. Die Informationsbeschaffung über mehrere Kanäle wäre aufgrund des hohen Reisevolumens bei Unternehmen D (allein ca. 13.000 Reisende in Deutschland, Österreich und der Schweiz) und Unternehmen C (ca. 10.000 weltweit) undenkbar. Unternehmen B weist hier sicherlich eine Sonderstellung auf. Hier werden alle Reisen in der Reisestelle beantragt und genehmigt. Das Reiseprofil ist geprägt von Baustellenprojekten, oft auch in abgelegenen und risikobehafteten Regio-

nen. Das bedeutet einen längeren Aufenthalt der Mitarbeiter vor Ort und dementsprechend die Notwendigkeit besonderer Schulungen. Bei geplanten Baustellen verschafft sich der Partnerdienstleister ein Bild von der aktuellen Lage vor Ort und schult dann speziell auf die derzeitige Situation. Auch das Travel Management nimmt an den Schulungen teil, um Informationen weiterleiten zu können und stets in das aktuelle Geschehen involviert zu sein. Wie zu erkennen ist, gibt es bei dem Thema Schulungen zur Sicherheit überall unterschiedliche Vorgaben zum Schulungsbedarf. Bei Unternehmen D erfolgt zweimal jährlich eine Notfallschulung, an der alle obersten Leitungsebenen (Country Manager, General Manager, Geschäftsführer und Niederlassungsleiter mit nachgeordneten Stabsstellen) teilnehmen. Zusätzlich werden über Assistentinnen wichtige Informationen innerhalb der Niederlassungen weiter gegeben. Unternehmen D hat, aufgrund seiner zahlreichen Standorte, die Möglichkeit dem Mitarbeiter in Regionen mit erhöhtem Risiko einen lokalen Paten zur Seite zu Stellen. Bei Unternehmen A gibt es bisher keine expliziten Sicherheitsschulungen, obwohl durch Reisen zu Standorten in den sogenannten BRICS-Staaten<sup>51</sup>, durchaus Bedarf besteht. Ebenfalls gibt es Unterschiede in der Einstufung der Risikogruppen und deren Kriterien, aber die Bewertung liegt eher im Ermessen der Unternehmen und ihrer Sicherheitsdienstleister.

Medizinische Vorsorge ist bei allen Unternehmen auf der Agenda. Während die Konzerne dies aufgrund hoher Reisetätigkeit automatisiert haben, wird die Vorsorge im Mittelstand jeweils durch die Abteilungen Personal, Reisestelle, Baustellenaufsicht oder auch dem Betriebsarzt selbst verwaltet. Hier muss die Dauer der Reise für medizinisch erforderliche Untersuchungen berücksichtigt werden. Bei Unternehmen B sind durch teilweise längere Aufenthalte bei Baustellenprojekten ggf. medizinische Erfordernisse notwendig, die auch eingehalten werden. Bei den anderen Unternehmen sind eher normale Geschäftsreisen mit einer kürzeren Dauer die Regel. In diesem Fall wird die medizinische Beratung empfohlen.

---

<sup>51</sup> Bezeichnung der aufstrebenden Schwellenländer Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika



Auch die Antworten bei Unternehmen A im Themenblock Notfallmanagement decken sich wieder mit den Aussagen der VDR Umfrage. Es gibt keinen geregelten Notfallprozess<sup>52</sup>. Die Lokalisierung erfolgt eher grob, da nur Flüge über das Buchungsportal des Partnerreisebüros gebucht werden. Hotels werden über einen anderen Kanal gebucht. Sonst geht der Kontakt über die Sekretärinnen zum Reisenden. Das Reporting im Rahmen von Zwischenfällen wird auch hier unterschiedlich gehandhabt. Während die Informationsübermittlung bei drei der Befragten freiwillig abläuft, ist die Übermittlung bei Unternehmen D Pflicht.

Abschließend lässt sich erkennen: So unterschiedlich die drei Unternehmen (mit Sicherheitskonzept), ihre Reiseprofile und der Grad der Automatisierung in der Ausführung sind, bei den wesentlichen Themen legen alle ihren Sicherheitsschwerpunkt gleich. So werden Mitarbeitern ausführlich medizinische und sicherheitsrelevante Informationen zu Reisezielen erteilt. Außerdem befassten sich die Unternehmen mit der Risikoanalyse verschiedener Länder und kategorisierten diese nach Risikogruppen. Das Aufstellen von Sicherheitsrichtlinien ermöglicht klare Regelungen z. B. bei Buchung eines Reiseziels mit erhöhtem Sicherheitsrisiko. Weiterhin verfügen alle drei Unternehmen über ein geregeltes Notfallmanagement. So wird die 24 Notrufnummer in professionelle Hände gelegt, sei es das geschulte Personal oder nachts und an Wochenenden der Partnerdienstleister. Auch die Lokalisierung wird für eine größtmögliche Absicherung über den Partnerdienstleister abgewickelt.

---

<sup>52</sup> später erfolgt nur noch die Benennung Krisenhandbuch, gleiche Bedeutung der Begriffe

## 6 Handlungsempfehlungen

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen sind Ergebnis dieser Studie. Die Untersuchungen erfolgten für kein spezielles Unternehmen. Daher lassen sich Handlungsempfehlungen nur allgemein ableiten.

Bei der Erarbeitung eines TRM-Konzeptes müssen die Unternehmen grundlegend die Frage beantworten, welche Leistungen es selbst erbringen und welche durch **externe Dienstleister** erbracht werden sollen. Die Grundleistungen muss jedes Unternehmen selbst leisten. Dazu zählt in erster Linie die **Sensibilisierung der Geschäftsführung** für das Thema Sicherheit, sowie auch **Verantwortlichkeiten im Unternehmen** zu klären. Wie aus den Ergebnissen der Experteninterviews aus Kapitel 4.2 erkennbar wurde, ist unkoordiniertes Handeln im Mittelstand keine Seltenheit. Anfragen werden unwissentlich parallel von unterschiedlichen Abteilungen an die Dienstleister gestellt. Desweiteren sind alle in den Geschäftsreiseprozess involvierten Abteilungen wie Travel Management, Human Resources, Versicherung, Sicherheitsabteilung (wenn vorhanden), Betriebsarzt, Betriebsrat und auch die IT-Abteilung an einen Tisch zu holen, um eine **IST-Analyse** zu allen verfügbaren Daten durchführen zu können. Dazu zählen z. B. die Reisedaten aus dem Vorjahr, wie Reiseziele, Anzahl Reisende, jeweilige Dauer, Vorfälle und jeweils die getroffenen Maßnahmen. Ebenfalls müssen alle Buchungsprozesse erfasst werden. Das Partnerreisebüro ist dabei von Beginn an mit einzubeziehen. Außerdem muss eine Prüfung der bereits vertraglich abgedeckten Versicherungsleistungen durchgeführt werden.

Auch die **Risikokategorisierung** einzelner Länder zählte laut Experten aus Kapitel 4.2 zu den Bereichen mit dem größten Handlungsbedarf. Wie sich in Kapitel 5.2.3 zeigte, führten drei der vier Unternehmen eine Risikoanalyse mit entsprechender Risikokategorisierung durch. Länder werden nach medizinischen und sicherheitsrelevanten Aspekten kategorisiert. Eine Regelung für die Buchung bestimmter Länder muss in den **Reiserichtlinien** oder einer speziellen Sicherheitspolitik verankert werden. Diese Regelungen müssen entsprechend in den Buchungsprozess integriert werden.

In diesen Richtlinien sollte ebenfalls der Bedarf an Schulungen bestimmt werden. Weder bei Unternehmen A noch bei den meisten Befragten in der VDR-Umfrage aus Kapitel 5.2.2 wurden Schulungen zur Sicherheit thematisiert. Bei keinem der vier befragten Unternehmen spielt bisher die Durchführung von Online-Schulungen eine Rolle. Jedoch gibt es kostengünstige Alternativen zu den Präsenzs Schulungen, sogenannte E-Learning Programme. Hier gibt es verschiedene Ausprägungen der Anwendungsmethoden, so z. B. das interaktive Durchspielen verschiedener Szenarien.<sup>53</sup> Bisher existiert keine einheitliche Definition für das E-Learning, da die Schwerpunkte unterschiedlich gelegt werden. Eine allgemeine Definition besagt: „E-Learning bezeichnet den Einsatz von Informationssystemen zur Gestaltung von Lehr- und Lernprozessen.“<sup>54</sup> Ein Vorteil von E-Learning ist die Möglichkeit einer orts- und zeitunabhängigen Ausführung auch während Arbeitszeit. Ein weiterer Vorteil ist die schnelle Weiterleitung bzw. Verbreitung des Lerninhaltes.<sup>55</sup> So können auch Mitarbeiter anderer Standorte davon profitieren. Eine Alternative ist die Verknüpfung von Präsenz- und Onlineschulungen, das sogenannte Blended Learning. Hier wäre zusätzlich zu den online erworbenen Kenntnissen das Durchspielen von bestimmten Gefahrensituationen, wie einem Überfall, sinnvoll. Durch die Kostenersparnis und dem hohen Lerneffekt, sind E-Learning und Blended Learning Methoden eine sinnvolle Schulungsmöglichkeit für den Mittelstand. Auch die Einbeziehung staatlicher Institutionen ist eine kostengünstige Alternative. So bietet das Bundesamt für Verfassungsschutz zum Thema Datensicherheit bzw. Wirtschaftsspionage Vorträge und Beratung für Unternehmen an. Auch das Auswärtige Amt bietet Vorträge z. B. zum Umgang mit Entführungen. Die staatlichen Leistungen sind für Unternehmen kostenfrei. Allerdings werden diese nicht regelmäßig durchgeführt, sodass eine längere Terminierung möglich sein kann.

Ein wichtiges Arbeitsmittel für den Aufbau eines TRMs ist das von den Unternehmen zu erarbeitende **Krisenhandbuch**. Im Benchmarking wurde nicht auf die Inhalte des

---

<sup>53</sup> Vgl. Handke / Schäfer 2012, S. 59

<sup>54</sup> Guttman 2010, S. 9

<sup>55</sup> Vgl. Handke / Schäfer 2012, S. 15 f

jeweiligen Krisenhandbuches eingegangen. Die Anforderungen an ein Krisenhandbuch sind für alle Unternehmen gleich. Aufgrund unterschiedlicher Unternehmensstrukturen unterscheiden sie sich nur in den Inhalten und Ausführungen. Im Krisenhandbuch werden Zuständigkeiten und Vorkehrungen im Fall einer Krise definiert. Dazu zählt ebenfalls die Kommunikation während der Krise. Bei der Ausarbeitung des Handbuches sollten möglichst alle Abteilungen, die mit dem Geschäftsreiseprozess in Berührung kommen (wie oben genannt), beteiligt sein. Um alle Inhalte möglichst genau auszuarbeiten, ist hier zusätzliche Unterstützung durch einen externen Berater denkbar.

Krisenhandbücher sind bei Unternehmen B, C und D jeweils vorhanden. Bei 15 von 30 der befragten Unternehmen aus der genannten Umfrage gibt es kein geregeltes Notfallmanagement. Unternehmen A ist eines der davon.

Zur Erstellung eines Krisenhandbuchs sind folgende Schritte der Reihenfolge nach durchzuführen:

- Benennung eines Krisenstabes
- Erstellen von verschiedenen Krisenplänen
- Zusammenstellung eines Adressenpools
- Sammlung von Informationen<sup>56</sup>

Es ist empfehlenswert, den *Krisenstab* aus den Abteilungen Travel Management, Human Resources, Sicherheit (falls vorhanden), Pressestelle und der Geschäftsführung zusammenzustellen. Zusätzlich wird die Unterstützung durch die juristische Abteilung als sinnvoll erachtet. Nach Zusammenstellung des Krisenstabes werden für die Mitglieder die jeweiligen Verantwortlichkeiten und Aufgaben definiert.

Das Erstellen von *Krisenplänen* bedeutet die Analyse potentieller Gefahren anhand verschiedener Szenarien z.B. Naturkatastrophen, Entführungen, Unfälle oder auch

---

<sup>56</sup> Vgl. Wolter 2000, zitiert nach Dreyer 2001, S. 178

Überfälle. Für ein schnelles und koordiniertes Handeln in der Krise ist es wichtig, für alle genannten Risiken Krisenpläne auszuarbeiten. Das bedeutet, die Anweisungen für den Krisenstab anhand eines Zeitplanes festzulegen.<sup>57</sup> Hierzu gehört auch das Besetzen der 24 Stunden Notfallhotline. In mittelständischen Unternehmen sind mehrere Notrufnummern für verschiedene Vorfälle keine Seltenheit, so auch bei Unternehmen A. An dieser Stelle ist es sicherlich sinnvoll, bei entsprechender Kostenabwägung, die professionelle Leistung eines externen Dienstleisters in Anspruch zu nehmen. Hier müssen Handlungsbefugnisse des Dienstleisters klar definiert werden. Ist das Krisenhandbuch erstellt, Krisenstab und Mitarbeiter darauf geschult, kann die Verwaltung der Notfallhotline, zumindest tagsüber, im Unternehmen selbst erfolgen. Bei den Unternehmen B, C und D wird dies laut Benchmarking ebenfalls auf diese Weise gehandhabt.

Zur Gewährleistung eines reibungslosen Ablaufs im Notfall, sollten im *Adressenpool* alle Informationen der zu kontaktierenden Personen gesammelt werden.<sup>58</sup> Weiterhin sollten Informationen zu allen Zielgebieten z. B. Partnerhotels, Airlines, Botschaften, Kontaktpersonen an den Standorten und ggf. Kunden zusammengetragen werden.

Zusätzlich zu dem Adressenpool gehört die *Sammlung von Informationen* zu Sicherheitshinweisen und Warnungen als Bestandteil in das Krisenhandbuch.<sup>59</sup> Hier gilt es zu überlegen, wie zuverlässige Informationen zu Reisesicherheit und Reisewarnungen beschafft werden sollen. Wie bei Unternehmen A aufgezeigt wurde, werden mehrere Quellen zur Informationsbeschaffung genutzt, während die drei anderen befragten Unternehmen auf Länderdatenbanken von Spezialanbietern zurückgreifen. Eine einheitliche Datenquelle zur Beschaffung verlässlicher Informationen wäre hier sinnvoll.

Kommt es auf Reisen zu einem Zwischenfall, werden mittelständische Unternehmen nur lückenhaft informiert. Dies wurde zum einen in der vorangegangenen VDR-

---

<sup>57</sup> Vgl. Wolter 2000, zitiert nach Dreyer 2001, S. 182

<sup>58</sup> Vgl. Dreyer et al. 2001, S. 184

<sup>59</sup> ebd.

Umfrage, zum anderen bei dem Benchmarking verdeutlicht. Unternehmen B und C haben das Reporting für Zwischenfälle ausgelagert. Um jedoch trotzdem die gewünschten Informationen zu erhalten, wäre eine Lösung zwischen dem Reporting von Unternehmen A und D denkbar. Eine Möglichkeit wäre ein **Critical Incident Reporting System (CIRS)**, wie es in Krankenhäusern angewendet wird, empfehlenswert. Dazu zählen nicht nur Vorfälle, sondern auch sogenannte Beinahe-Vorfälle. Eine Möglichkeit ist die Integration eines Links in das Intranet. Somit kann ein einheitlicher Fragebogen der Informationsbeschaffung dienen, welcher z. B. durch das Travel Management, Personalabteilung oder falls vorhanden, durch die Sicherheitsabteilung verwaltet werden kann. Anforderungen an ein CIRS sind z. B. Gewährleistung der Anonymität, freiwillige Übermittlung, genaue Definition des Meldeinhaltes, einfache Gestaltung des Fragebogens.<sup>60</sup>

Mögliche Fragen für den Fragebogen könnten sein:

- Was für ein Vorfall oder Beinahevorfall hat sich ereignet?
- Wer hat den Vorfall verursacht?
- In welchem Zielgebiet hat sich der Vorfall ereignet (Land, Stadt)?
- Wie oft waren Sie schon dort bevor sich der Vorfall ereignete?
- Wussten Sie über Verhaltensmaßnahmen Bescheid?
- Haben Sie sich an eine Hilfestelle gewandt (Notfallhotline, Versicherung)?
- Welche Maßnahmen wurden eingeleitet?
- Welche Empfehlung können Sie geben um künftig Risiken für solche Zwischenfälle zu minimieren?

Diese Informationen dienen dann u. a. als Grundlage für die Bestandsaufnahme zur Risikokategorisierung und bieten Hilfestellung zur Kategorisierung von Ländern.

---

<sup>60</sup> Vgl. MH-Hannover: Einführung von CIRS im Krankenhaus 2006, S. 7

Eine weitere Idee, die im Rahmen des Benchmarking Interviews durch Unternehmen A zur Sprache kam, ist die Einführung einer Plattform zum Erfahrungsaustausch zwischen den Mitarbeitern. Hier sollen Tipps und Empfehlungen zu den verschiedenen Reisezielen gegeben werden.

All diese Handlungsempfehlungen müssen abteilungsübergreifend durchgeführt werden. Hier empfiehlt sich eine Realisierung in Projektform. Für die Umsetzung ist im Mittelstand, je nach Anzahl der Reisenden, eine Projektdauer von ca. einem Jahr anzusetzen.<sup>61</sup> Als Hilfestellung für den Mittelstand könnte folgendes Musterbeispiel eines Projektplanes dienen:

---

<sup>61</sup> Vgl. Hirt 2011, S. 96

## Beispiel Projektplan zur Einführung TRM

Projektleiter

Projektstart

geplantes Projektende:

GL - Geschäftsleitung, JU - Juristen, BR - Betriebsrat, RB - Reisebüro, IT - IT Abteilung, DA - Datenschutz

BA - Betriebsarzt, HR- Human Resources, TM - Travel Management, Vers. - Versicherung

	Aufgabe	Abteilung	Deadline	Status	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>1</b>	<b>Sensibilisierung Geschäftsleitung</b>															
1.1	Hinweis auf gesetzliche Fürsorgepflicht	TM, HR, JU														
1.2	Darstellen notwendiger Ressourcen und Aktivitäten	TM, HR, JU														
1.3	Bereitstellen von Ressourcen	GL														
	Meilenstein															
<b>2</b>	<b>Kick-off Meeting</b>															
2.1	Projektteam zusammenstellen	alle														
2.2	Verantwortlichkeiten festlegen	alle														
<b>3</b>	<b>IST-Analyse</b>															
3.1	Reisedaten zusammentragen	TM, HR														
3.2	Buchungsprozesse und -daten erfassen	TM, RB														
3.3	Prüfung medizinisch durchgeführter Leistungen	BA														
3.4	Prüfung bereitgestellter medizinischer Informationen	BA														
3.5	Prüfung vorhandener Sicherheitsleistungen z. B. Bereits abgedeckte Versicherungsleistungen, Reise-sicherheitshinweise, Meldung bei Vorfällen	Vers., TM, HR														
	Meilenstein															
<b>4</b>	<b>Risikokategorisierung / Richtlinien</b>															
4.1	Kategorisierung der Risiken nach medizinischen und sicherheitsrelevanten Risikogruppen	alle														
4.2	Sicherheitsrichtlinien erstellen und Regelungen für Buchungen in den Buchungsprozess implementieren	TM, IT, RB														



4.2.1	Schulungsbedarf definieren	TM, HR																		
	Meilenstein																			
<b>5</b>	<b>Beschaffung externer Dienstleistungen</b>																			
5.1	make or buy (Länderdatenbank, Traveler Tracking, 24 Stunden Notrufnummer)	alle																		
5.2	Ausschreibungen	alle																		
	Meilenstein																			
<b>6</b>	<b>Krisenhandbuch erstellen</b>																			
6.1	Festlegen des Krisenstabs, Aufstellen verschiedener Krisenpläne, Erstellen, eines Adressenpools	alle																		
	Meilenstein																			
<b>7</b>	<b>Schulung zu Inhalten und Umgang mit Krisenhandbuch</b>																			
7.1	Unterweisung der Mitarbeiter	alle																		
	Meilenstein																			
<b>8</b>	<b>Reporting für Vorfälle erstellen</b>																			
8.1	Fragebogen für das CIRS erstellen	HR, TM, BR																		
8.2	Implementierung des Fragebogens ins Intranet	IT																		
	Meilenstein																			
<b>9</b>																				

Abbildung 5: Beispiel Projektplan zur Einführung TRM

Quelle: eigene Darstellung

## 7 Fazit

Das vorausgegangene Problem, dass mittelständische Unternehmen bisher eine lückenhafte Professionalisierung im Aufbau eines TRMs aufweisen, wurde im Rahmen des Benchmarkings durch die VDR-Umfrage und den Unternehmensvergleich durch folgende Fakten belegt:

- Informationsbereitstellung zu Länder- und Sicherheitshinweisen nur teilweise bzw. Informationsbeschaffung über verschiedene Kanäle
- Schulungen zur Sicherheit bilden bisher keinen Schwerpunkt
- Notfallpläne werden nur bei der Hälfte der befragten Unternehmen geführt
- Notfallhotlines werden nur teilweise bereitgestellt, oft mehrere Notrufnummern für verschiedene Arten von Notfällen
- kein lückenloses Traveler Tracking
- nur teilweise Informationsübermittlung bei Vorfällen

Während der Studie war zu beobachten, dass alle Untersuchungen (Experteninterviews, VDR-Umfrage, Unternehmensvergleich) am Ende zu den gleichen Ergebnissen führten. Die Aussagen der Fachleute zu den Beobachtungen und Erfahrungen deckten sich mit denen innerhalb der VDR-Umfrage. Auch das Interview mit Unternehmen A spiegelte die Ergebnisse wider. Die Ursache für das Problem der lückenhaften Professionalisierung sind nicht bereitgestellte oder auch nicht eingeplante Ressourcen seitens der Unternehmen. Allerdings lassen sich Sicherheitsmaßnahmen nicht ohne zusätzlich eingeplante Ressourcen umsetzen. Drei der fünf herausgearbeiteten Handlungsempfehlungen (Krisenhandbuch, Sicherheitspolitik, CIRS) lassen sich ggf. im Unternehmen selbst umsetzen, ohne Kosten für externe Dienstleister aufbringen zu müssen. Andererseits müssen jedoch zusätzliche personalbedingte Ressourcen berücksichtigt werden. Eine Umsetzung in Form einer Projektarbeit wäre sinnvoll im Team durchzuführen. Auch im Bereich Schulungen ist dank moderner Technologien Einsparpotential gegeben. Die erarbeiteten Handlungsempfehlungen sind für den allgemeinen Gebrauch bestimmt. Jedoch muss jedes Unternehmen individuell nach Anforderung seines Reiseprofiles

planen und handeln. Es gibt dafür kein Patentrezept. Man muss berücksichtigen, dass die Umsetzung gewisse Zeit in Anspruch nimmt. Für das Einplanen von Ressourcen ist es wichtig: Auch kleine Fortschritte sind wirkungsvoll!

## **8 Ausblick**

Am Markt der Reisesicherheit ist eine positive Entwicklung zu erwarten. Einerseits werden durch die Präsenz des Themas mehr Unternehmen für das Thema Sicherheit sensibilisiert andererseits ist es unerlässlich, aufgrund stetig steigender Reiseaktivitäten, für die Sicherheit der Mitarbeiter zu sorgen. Andere Gründe für einen erhöhten Sicherheitsanspruch sind zunehmende terroristische und politische Bedrohungen. Ein Wandel auf dem Anbietermarkt von Sicherheitslösungen ist ebenfalls zu erkennen. Wie in den Experteninterviews aus Kapitel 4.2 deutlich wurde, sind die Dienstleister dabei ihre Produkte an die Anforderungen des Mittelstandes anzupassen. Die Sicherheitsdienstleister gehen aktiv auf diesen zu und nutzen zur Werbung um die Kunden diverse Multiplikatoren wie Makler, Reisebüros oder auch Versicherungen. Auch aus Sicht der Reisebüros wird das Thema Sicherheit durch das Account Management an das Travel Management herangetragen. Die gegenwärtigen Diskussionen um dieses Thema in der Praxis weisen auf eine steigende Tendenz für die Zukunft hin. Beim VDR werden Vorträge für die Mitglieder angeboten. Sogar auf der größten Tourismusmesse der ITB sind Workshops dazu im Angebot. Für eine Aussage über Entwicklungen in der Reisesicherheit, ist eine erneute Befragung innerhalb der nächsten zwei Jahre an alle mittelständischen Unternehmen deutschlandweit empfehlenswert.

## Literaturverzeichnis

### Monographien:

- Beier, G.: Industriespionage: Methoden und Abwehrmaßnahmen, 1987
- Camp, R.: Benchmarking, München, Wien, 1994
- Davidson, R. / Cope, B.: Business Travel: conferences, incentive travel, corporate hospitality and corporate travel, Harlow 2003
- Dreyer, A. et al.: Krisenmanagement im Tourismus, Dresden 2001
- Freyer, W. / Naumann, M. / Schröder, A.: Geschäftsreise-Tourismus: Geschäftsreisemarkt und Business Travel Management, Dresden 2006
- Glaeßer, D.: Krisenmanagement im Tourismus, Frankfurt am Main 2001
- Handke, J. / Schäfer, A.: E-Learning, E-Teaching und E-Assessment in der Hochschullehre, München 2012
- Hirt, O., Hrsg. Otto-Rieke, G.: Modernes Geschäftsreisemanagement 2011, München 2010
- Hohenbild, B., Hrsg. Otto-Rieke, G.: Modernes Geschäftsreisemanagement 2011, München 2010
- Krugmann, A., Hrsg. Otto-Rieke, G.: Modernes Geschäftsreisemanagement 2013, München 2012
- Krystek, U.: Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, Stuttgart 2007
- Kühl, St. / Strodtholz, P. / Taffertshofer, A.: Handbuch der Methoden der Organisationsforschung, Wiesbaden 2009
- Mayring, P.: Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, Weinheim 2010
- Nathusius, I.: Wirtschaftsspionage: Gefahren, Strukturen und Bekämpfung, Heidelberg 2001
- Neumann, P.: Handbuch der psychologischen Marktforschung, Bern 2013

- Siebert, G. / Kempf, St.: Benchmarking – Leitfaden für die Praxis, München Wien 1998
- Swarbrooke, J. / Horner, S.: Business Travel and Tourism, Oxford 2001

#### Internetquellen:

- Auswärtiges Amt: [http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Laenderinformationen/02-Hinweise/App\\_Text.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Laenderinformationen/02-Hinweise/App_Text.html) 16.05.2013
- Berliner Centrum für Tropen- und Reisemedizin: <http://www.bctropen.info/11-0-G35-Tropentauglichkeit.html> 24.05.2013
- BSI - Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik: Studie zur IT-Sicherheit in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), Download vom 16.05.2013, [https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Publikationen/Studien/KMU/Studie\\_IT-Sicherheit\\_KMU.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Publikationen/Studien/KMU/Studie_IT-Sicherheit_KMU.pdf?__blob=publicationFile) Bonn 2011
- Bundesverband der deutschen Industrie: [www.bdi.eu/Mittelstand.htm](http://www.bdi.eu/Mittelstand.htm) 16.05.2013
- Corporate Trust: Studie Industriespionage 2012, Download vom 16.05.2013, <http://corporate-trust.de/index.php/de/presse-n-medien/studien>, München 2012
- Dissertation von Dipl.-Medienwiss. Susanne Johanna Gruttmann: Formatives E-Assessment in der Hochschullehre – Computerunterstützte Lernfortschrittskontrollen im Informatikstudium 2010, (Link über Bibliotheksystem der Uni Hamburg) [http://miami.uni-muenster.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-5376/diss\\_gruttmann.pdf](http://miami.uni-muenster.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-5376/diss_gruttmann.pdf) , Download vom 16.05.2013
- Europäische Kommission: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf) , Download vom 16.05.2013
- FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.:

[http://fur.de/fileadmin/user\\_upload/RA\\_2012/RA2012\\_Modulangebot\\_kurz\\_dt.pdf](http://fur.de/fileadmin/user_upload/RA_2012/RA2012_Modulangebot_kurz_dt.pdf) , Download vom 16.05.2013

- IIKD Institut für Interkulturelle Kompetenz und Didaktik:  
<http://www.ikud.de/Expatriate.html> 16.05.2013
- International SOS: Internationale Benchmarking Studie „Fürsorgepflicht und Management von Reiserisiken“, Neu – Isenburg / Frankfurt am Main 2012  
[http://www.itb-kongress.de/media/itbk/itbk\\_media/itbk\\_pdf/presentationen\\_2013/itb\\_business\\_travel\\_day/7\\_03\\_2013\\_btd\\_room\\_44/16\\_15\\_-\\_17\\_00\\_Duty\\_Of\\_Care\\_And\\_Travel\\_Risk\\_Management\\_-\\_Global\\_Benchmark\\_Survey\\_Andreas\\_Krugmann.pdf](http://www.itb-kongress.de/media/itbk/itbk_media/itbk_pdf/presentationen_2013/itb_business_travel_day/7_03_2013_btd_room_44/16_15_-_17_00_Duty_Of_Care_And_Travel_Risk_Management_-_Global_Benchmark_Survey_Andreas_Krugmann.pdf)  
Download vom 16.05.2013
- MHH - Medizinische Hochschule Hannover, Einführung von CIRS im Krankenhaus, Berlin 2006, Download vom 10.05.2013  
[http://www.mh-hannover.de/fileadmin/organisation/ressort\\_krankenversorgung/downloads/risikomanagement/4\\_Schritt\\_Methode\\_IR-Einf\\_hrungKHCartes.pdf](http://www.mh-hannover.de/fileadmin/organisation/ressort_krankenversorgung/downloads/risikomanagement/4_Schritt_Methode_IR-Einf_hrungKHCartes.pdf)
- Salans LLP, Dr. Veit Voßberg Präsentation zum Vortrag Rechtliche Aspekte zur Fürsorgepflicht des Arbeitgebers für Expats, Download vom 09.03.2013  
[http://www.itb-kongress.de/media/itbk/itbk\\_media/itbk\\_pdf/presentationen\\_2013/itb\\_business\\_travel\\_day/7\\_03\\_2013\\_btd\\_room\\_44/1530\\_1615\\_Vossberg\\_Rechtliche\\_Aspekte\\_der\\_Fuersorgepflicht.pdf](http://www.itb-kongress.de/media/itbk/itbk_media/itbk_pdf/presentationen_2013/itb_business_travel_day/7_03_2013_btd_room_44/1530_1615_Vossberg_Rechtliche_Aspekte_der_Fuersorgepflicht.pdf)
- Tropenlinik Paul – Lechler – Krankenhaus Tübingen  
<http://www.tropenlinik.de/tropen-und-reisemedizinische-ambulanz.html>  
16.05.2013

- VDR-Verband Deutsches Reisemanagement: VDR-Geschäftsreiseanalyse 2012  
[http://www.vdr-service.de/fileadmin/fachthemen/geschaeftsreiseanalyse/vdr\\_gra2012.pdf](http://www.vdr-service.de/fileadmin/fachthemen/geschaeftsreiseanalyse/vdr_gra2012.pdf) ,  
 Download vom 16.05.2012

Graue Literatur:

HS Harz: Klaus Lammich, Vorlesungsunterlagen Recht im Tourismus SS 2013

## **Anhang**

Anhangverzeichnis

Anhang 1	Fragen Experteninterviews	VII
Anhang 2	Anschreiben VDR-Umfrage	IX
Anhang 3	Auswertung VDR-Umfrage	X
Anhang 4	Anschreiben Benchmarking	XVIII

## **Anhang 1**

### **Fragen Experteninterviews:**

1. Denken Sie, dass sich das Sicherheitsbewusstsein bei den Mittelständlern in den letzten zwei Jahren, vor allem nach der Atomkatastrophe in Japan und den aktuellen Unruhen in Nordafrika, gestiegen ist? Wie geht der Mittelstand mittlerweile mit diesem Thema um?

2. Gibt es Bereiche, in denen der Mittelstand besonders nachgerüstet hat? Beispielsweise die Einhaltung eines einheitlichen Buchungsprozess, Einführung von Reise-richtlinien, Schulungen etc.
3. In welchen Bereichen sehen Sie noch den größten Handlungsbedarf (im Mittelstand)?
4. Welche Grundleistungen zur Sicherheit der Mitarbeiter, außer Krankenversicherung, sollte jedes Unternehmen mindestens erbringen (allgemein)?
5. Worin bestehen, Ihrer Meinung nach, die größten Hindernisse bzw. Barrieren zum Aufbau eines eigenen Travel Risk Managements im Unternehmen?
6. Welche Informationen und Daten sollten Unternehmen auf jeden Fall zu Beginn zusammentragen um erforderliche Maßnahmen einleiten und umsetzen zu können?
7. Worauf sollten Unternehmen bei dem Aufbau eines Travel Risk Managements besonders achten bzw. was sind, Ihrer Meinung nach, die wichtigsten Schritte?
8. Kommen Unternehmen direkt auf Sie als Dienstleister zu, weil Sie informiert sind und wissen was Sie machen und wer Sie sind oder werden sie überwiegend zu Ihnen vermittelt?
9. Kennen Sie mittelständische Unternehmen, die bereits Sicherheitskonzepte umgesetzt haben? Wenn ja, was wurde schon umgesetzt?
10. Was bevorzugen die Mittelständler, Ihrer Erfahrung nach? Eher alles aus einer Hand oder Leistungen über mehrere Anbieter?
11. Worin unterscheiden sich Konzepte des Mittelstandes gegenüber denen der Konzerne?



## Anhang 2

### **Sicherheitsmaßnahmen in mittelständischen Unternehmen mit einem Reisevolumen bis 5 Mio. Euro**

Sehr geehrte VDR-Mitglieder,  
vielen Dank, dass Sie sich Zeit für die Umfrage nehmen!

Ich heiße Julia Deroche und studiere Tourismusmanagement an der Hochschule Harz. Meine Bachelorarbeit zum Thema Sicherheit auf Reisen in mittelständischen Unternehmen führe ich in Zusammenarbeit mit btm4u (Andrea Zimmermann, FA-Leitung Mittelstand) durch. Mit Hilfe dieser Umfrage möchte ich herausfinden, in welchen Bereichen das größte Potential für Verbesserungen liegt. Ziel der Arbeit ist es, durch die Analyse und den Vergleich mit bereits erfolgreich umgesetzten Konzepten, im Anschluss Handlungsempfehlungen für den Mittelstand abzuleiten.

Die Ergebnisse der Umfrage und der Arbeit stelle ich Ihnen bei Interesse gern direkt zur Verfügung. Am Ende der Umfrage können Sie dafür Ihre Kontaktdaten eintragen. Weiterhin besteht die Möglichkeit, die Daten auch bei btm4u oder dem VDR zu erfragen.

Die Umfrage ist völlig **anonym** dauert **ca. 5-10 Minuten**.

Sie können bis Freitag, den **01.03.2013** an der Umfrage teilnehmen.

Bitte nehmen Sie sich auch kurz die Zeit, falls Sie sich mit diesem Thema bisher noch nicht auseinandergesetzt haben. Ihre Teilnahme ist für eine genaue Auswertung sehr wichtig. Ich bin Ihnen sehr dankbar, wenn Sie den Link auch an Kollegen oder Personen weiterleiten, für die das Thema Sicherheit auf Reisen von Interesse sein könnte.

Ich freue mich über jeden Teilnehmer!

### Anhang 3

#### Umfrage VDR: Sicherheitsmaßnahmen in mittelständischen Unternehmen mit einem Reisevolumen bis 5 Mio. Euro

Seite 2, Frage 1: Sicherheit auf Geschäftsreisen ist ein Thema, mit dem wir uns befassen!  
(Pflichtfrage)

33 Teilnehmer

ja	30
bisher noch nicht	3

Seite 3, Frage 2: Haben Sie bereits Sicherheitsmaßnahmen in Ihren Geschäftsreiseprozess integriert? (Pflichtfrage)

30 Teilnehmer

ja, in die Reiserichtlinien	20	
ja, in den Buchungsablauf	13	
sonstiges	11	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intranetauftritt</li><li>• Zusammenarbeit mit International SOS</li><li>• Notfallkarten</li><li>• Werksärztliche Beratung</li><li>• Hinweise an Reisende</li><li>• Traveller Tracking via Reisebüro</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versicherung über AirPlus</li> <li>• Einführung eines TRM in Kürze geplant</li> <li>• wir sind gerade dabei das Thema neu aufzusetzen (Projektphase)</li> <li>• Tool für Traveler Tracking/Information</li> <li>• Emergency Card, mitzuführen bei allen Auslandsreisen</li> </ul>
bisher nicht	3	

Seite 4, Frage 3: Wie bewerten Sie Ihre Sicherheitsleistungen in folgenden Bereichen?  
(Pflichtfrage)

30 Teilnehmer

	umfassend	teilweise	kaum bis gar nicht
Schulung der Mitarbeiter zu interkulturellen Kompetenzen	3	14	13
Informationsbereitstellung zum Verhalten in Gefahrensituationen	7	12	11
Bereitstellen von Länder- und Sicherheitshinweisen	16	13	1
Bereitstellen von reisemedizinischen Informationen	16	13	1
Reisemedizinische Vorsorgeleistungen z. B. Impfungen und Untersuchungen	16	12	2

Seite 5, Frage 4: Verfügt Ihr Unternehmen über einen Notfallplan für Reisende? (Pflichtfrage)

30 Teilnehmer

ja	15
nein	15
weiß nicht	-

Seite 6, Frage 5: Gibt es in Ihrem Unternehmen Ansprechpartner zum Thema Reisesicherheit? (Pflichtfrage)

30 Teilnehmer

ja	25
nein	5
weiß nicht	-

Seite 7, Frage 6: Gibt es für Ihre Reisenden eine 24 Stunden Notrufnummer? (Pflichtfrage)  
(wenn nein, dann weiter auf Seite 9)

30 Teilnehmer

ja	22
nein	8

Seite 8, Frage 7: Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter über das Vorhandensein der Notrufnummer informiert sind? (Pflichtfrage)

22 Teilnehmer

Intranet	18	
Reiserichtlinien	12	
Buchungsprozess	11	
sonstiges	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travel Card für Geldbeutel</li> <li>• Kärtchen in Kreditkartenformat</li> <li>• Info-Mails (Buchungsprozess kommt jetzt )</li> <li>• Travel Guide zum mitnehmen</li> <li>• Vermerk auf den Reisepapieren</li> <li>• b..a.w. handelt es sich um unsere interne Sicherheitszentrale / Tel.nr wird auf Kärtchen an Reisende verteilt</li> <li>• Flyer/Broschüre</li> <li>• tracking system</li> </ul>

Seite 9, Frage 8: Können Sie Ihre Mitarbeiter im Ernstfall lokalisieren? (Pflichtfrage)

Wenn ja, bitte darunter ankreuzen wie Sie Ihre Reisenden lokalisieren.

30 Teilnehmer

ja	22
nein	6
weiß nicht	2

Seite 9: Wenn ja, wie?

23 Teilnehmer

durch persönliche Kontaktaufnahme	14	
mit Hilfe einer App	1	
über den Buchungsprozess	14	
mit Hilfe eines Traveler Tracking Tools	15	
sonstige	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erreicht aber nur ca 90% der Reisenden</li> <li>• Sekretariate</li> <li>• begrenzt weil Hotels nicht über Reisebüro laufen...)</li> <li>• Reisebürobuchung</li> <li>• durch interne Ablage, soweit Flug und Hotel durch uns gebucht wurden</li> </ul>

Seite 10, Frage 9: Informieren die Mitarbeiter Sie über Sicherheits- und Gesundheitszwischenfälle auf Reisen? (Pflichtfrage)

30 Teilnehmer

ja	7
nein	4
teilweise	19

Seite 11, Frage 10: Wurden oder werden Sie beim Thema Sicherheit von einem externen Beratungsunternehmen unterstützt? (Pflichtfrage)

30 Teilnehmer

ja	9
nein	21

Seite 12, Frage 11: Kommt, für Sie als Unternehmen, Unterstützung durch externe Berater in Frage? (Pflichtfrage)

21 Teilnehmer

ja	8
nein	13

Seite 13: In welcher Branche sind Sie tätig? (Pflichtfrage)

30 Teilnehmer

Automobilwirtschaft	5
Chemie & Pharma	1
Dienstleistung & Services	4
Energie & Versorgung	-
Finanzen, Versicherungen & Immobilien	2
Handel	1
Industrie-, Maschinen- & Anlagenbau	12
Konsumgüter	1
Telekommunikation, IT-, Medien-, Kreativwirtschaft	2
Transport, Verkehr & Logistik	-

sonstige	2
----------	---

Seite 13: Welche Regionen werden geschäftlich bereist? (Pflichtfrage)

30 Teilnehmer

Deutschland	30
Europa	30
Nordamerika	30
Südamerika	23
Afrika	19
Asien	27
Arabische Länder (Nahost)	21
Australien und Ozeanien	17

Seite 13: Wenn Sie bereits Maßnahmen zur Reisesicherheit in Ihrem Unternehmen eingeführt haben, würden Sie sich für ein kurzes Interview zur Verfügung stellen?

5 Teilnehmer

Seite 13: Möchten Sie mir sonst noch etwas mitteilen?

Wenn ja, finden Sie hier Platz für Anregungen, Wünsche, Kommentare oder Kritik.

5 Teilnehmer

- Wie schon erwähnt erreicht unser System leider nicht alle Reisenden, das ist abhängig von der Art des Buchungsweges.



- Wichtiges Thema - allerdings im Mittelstand nicht wertgeschätzt (bis was passiert) und darf nix kosten....  
 Jährlich 20k€ in die Hand zu nehmen ist hier bei uns für diesen Zweck abgelehnt worden.  
 Wir sind ja unfall/krankenversichert, was soll schon noch passieren... Ist ja noch nie was passiert und wenn dann haben wir es auch so gedeichselt...  
 Modulare Systeme wären wünschenswert:
  - a) automatisierte Benachrichtigung bei/nach Buchung
  - b) 24/7 Nummern extern
  - c) Trainings - Webinars/Persönlich
  - d) Hilfe vor Ort
- Nein
- Hinweis: wir sind eine Großunternehmen mit über 20 Mio. Reisevolumen
- Einige Fragen wurden mit "ja" oder "nein" beantwortet, auch wenn es eher eine Grauschattierung wäre. Z.B. der Punkt nach Externer Unterstützung. Zutreffender wäre: Ja, ABER darf nicht viel Zeit- und Kostenaufwand mit sich bringen

## **Anhang 4**

### **Anschreiben Benchmarking**

Noch einmal kurz zusammengefasst:

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit, die ich in Zusammenarbeit mit Andrea Zimmermann durchführe, durfte ich Ende Februar über den VDR eine Umfrage zum Thema „Sicherheit auf Geschäftsreisen in mittelständischen Unternehmen mit einem Reisevolumen bis 5 Mio. Euro“ durchführen. Mit Hilfe dieser Umfrage wollte ich herausfinden, in welchen Bereichen das größte Potential für Verbesserungen liegt. Ziel der Arbeit ist es, durch die Analyse und den Vergleich mit bereits erfolgreich umgesetzten Konzepten, im Anschluss Handlungsempfehlungen für den Mittelstand abzuleiten. Nun möchte ich gern wissen, was Sie schon umgesetzt haben bzw. wie? Für ein Interview dieser Art konnten, teilweise aus der Umfrage heraus, vier Unternehmen gewonnen werden. Ich habe mich an den Fragen orientiert, die in der Umfrage mäßig bis schlecht abgeschnitten haben. Um den Rahmen an Fragen (11) nicht zu sprengen, wurden die Fragen so gestellt, als hätten Sie die jeweilige Maßnahme bereits umgesetzt. Falls eine Frage nicht beantwortet werden kann, oder Sie sie nicht beantworten möchten, streichen wir diese. Es erfolgt keine negative Bewertung, wenn bestimmte Maßnahmen nicht bzw. noch nicht umgesetzt wurden. Ich schätze Ihre Teilnahme sehr und möchte Sie neutral und fair behandeln!

Wenn Sie nicht möchten, dass bestimmte Antworten an die Öffentlichkeit gelangen, sagen Sie mir bitte Bescheid. Dann lasse ich dafür einen Sperrvermerk einrichten.

### **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit bisher bei keiner anderen Prüfungsbehörde eingereicht, sie selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie Zitate kenntlich gemacht habe.

Hamburg, 24.05.2013