

Executive Summary

Ergebnisse der Interviews mit 18 Organisationen

zur Reduktion von Geschäftsflügen

Dr. Susann Görlinger, iiilo GmbH

Hintergrund und Methodik

Flugreisen tragen insgesamt erheblich zu den Treibhausgasemissionen bei. In vielen Organisationen verursachen Geschäftsflüge, insbesondere Langstreckenflüge, einen wesentlichen Teil des gesamten CO₂-Fussabdrucks. Um zu verstehen, wie Organisationen aus verschiedenen Bereichen mit diesen Emissionen umgehen, welchen Herausforderungen sie bei der Reduktion von Geschäftsflügen begegnen und welche Rahmenbedingungen ambitionierte Reduktionspfade ermöglichen, wurde Susann Görlinger (iiilo GmbH) von den Kantonen Basel-Stadt und Genf sowie der Stadt Zürich beauftragt, Interviews mit verschiedenen Organisationen zu führen. Angefragt wurden Organisationen, bei denen Flugemissionen einen wesentlichen Anteil ihres CO₂-Fussabdrucks ausmachen. Für die Interviews konnten zehn gewinnorientierte und acht gemeinnützige Organisationen aus sieben verschiedenen Branchen (Wissenschaft, Industrie, Beratung, Finanz- und Versicherungswesen, NGOs, Kultur und Sport) gewonnen werden. Es wurden halbstrukturierte Interviews mit den Nachhaltigkeits- oder Reisemanagementbeauftragten durchgeführt, die in der Regel eine Stunde dauerten und fünf Themenbereiche abdeckten: (1) Netto-Null-Ziele und der Einbezug von Flugemissionen; (2) Motivation, sich mit Geschäftsflügen auseinanderzusetzen; (3) Chancen und Herausforderungen im Zusammenhang mit der Reduktion von Flügen; (4) umgesetzte Massnahmen; und (5) Faktoren, die eine langfristige Reduktion ermöglichen. Wo möglich, wurden öffentlich zugängliche Dokumente vorab geprüft, um die Interviews zielgerichteter zu gestalten. Die Transkripte der Interviews wurden sowohl pro Organisation als auch organisationsübergreifend zusammengefasst und analysiert, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu identifizieren. Die Organisationen wurden je nach Ambition und Erfolg bei der Reduktion der Geschäftsflüge den folgenden zwei Kategorien zugeteilt: engagierte Organisationen, die eine Vorreiterrolle einnehmen (im Folgenden «Vorreiter») oder solchen, die weniger ambitioniert sind und eher zurückhaltend bzw. abwartend agieren (im Folgenden «Nachzügler»).

Wichtigste Ergebnisse

Die Interviews zeigten erhebliche Unterschiede zwischen den 18 befragten Organisationen hinsichtlich der Bereitschaft zu und Umsetzung von Massnahmen zur Reduktion von Flugreisen, wobei es keine signifikanten Unterschiede zwischen gewinnorientierten und gemeinnützigen Organisationen gab. Insgesamt konnten nur zwei Organisationen - eine aus dem gewinnorientierten und eine aus dem gemeinnützigen Bereich - als Vorreiter charakterisiert werden, während die anderen Organisationen zu den Nachzüglern zählen.

Vorreiter befassen sich mit der Reduktion von Geschäftsflügen, da ihre Führungsebene die strategische Bedeutung des Themas erkennt und sich deshalb stark engagiert. Sie wollen ihr Unternehmen zukunftssicher machen, wettbewerbsfähig bleiben und reagieren auf interne Ansprüche der Mitarbeitenden sowie externen Druck durch Gesellschaft, Politik und Kunden. Sie sehen in der Reduktion von Geschäftsflügen einen konkreten Hebel zur Förderung der Netto-Null-Ziele der Organisation und stärken damit gleichzeitig ihren Ruf und ihre Glaubwürdigkeit hinsichtlich Nachhaltigkeit. Ambitionierte Organisationen befassen sich mit ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeitsaspekten, indem sie die Co-Benefits einer Flugreisenreduktion betonen: geringere Emissionen und Kosten sowie ein verbessertes Wohlbefinden der Mitarbeitenden, mehr Effizienz und langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Vorreiter verfolgen eine langfristige Strategie, die quantitative Reduktionsziele und Wirkungsanalysen einschliesst. Es werden Prozesse etabliert, die eine klare Verantwortung und Rechenschaftspflicht gewährleisten (bspw. die Festlegung, wer wofür

verantwortlich ist) und Diskussionen über Werte und Normen ermöglichen, die durch kollaborative und partizipative Formate unterstützt werden. Vorreiter setzen auf effektive und verbindliche Massnahmen, wie CO₂-Budgets und eine CO₂-Steuer, und stützen sich auf ein umfassendes Monitoring-System mit hochwertigen Daten. Transparenz und Kommunikation – intern und extern – sind von wesentlicher Bedeutung und werden durch den Austausch mit anderen Organisationen und das gemeinsame Lernen ergänzt. Für die Vorreiter war COVID-19 ein wichtiger Impulsgeber, da die Pandemie die Machbarkeit virtueller Zusammenarbeit aufzeigte. Dadurch die zuvor angenommene Notwendigkeit häufiger Reisen in Frage gestellt wurde.

Nachzügler sind sich grundsätzlich bewusst, dass die Reduktion von Geschäftsflügen für den Klimaschutz wichtig ist. Oft wissen sie jedoch nicht, wie sie das Thema angehen sollen, das Engagement der Führungskräfte ist begrenzt und sie stoßen auf kulturelle und strukturelle Hindernisse für Veränderungen. Kulturelle Barrieren umfassen tief verwurzelte Werte und Normen, die Reisen mit Prestige und Sichtbarkeit gleichsetzen. Anreizsysteme belohnen häufiges Reisen und der berufliche Aufstieg kann von intensiver Reisetätigkeit abhängen. Viele Organisationen in dieser Kategorie sehen ihr aktuelles Geschäftsmodell an häufige Reisen gebunden, insbesondere wenn persönliche Beziehungen oder internationale Sichtbarkeit als zentral gelten (Business-Modell-Lock-in). Die Verantwortung für die Strategie und Umsetzung der Flugreisenreduktion und ihre strukturelle Verortung in der Organisation sind oft unklar. Strukturelle Barrieren sind unzureichende Ressourcen, begrenzte Datenqualität zu Flugemissionen, fragmentierte Monitoringsysteme, unzureichende Unterstützung der virtuellen Kommunikation, sowie der Fokus auf freiwillige Reduktionsmassnahmen. Falls es verbindliche Massnahmen gibt, konzentrieren sich diese in der Regel auf Kurzstreckenflüge, obwohl Langstreckenflüge für den grössten Anteil der Emissionen verantwortlich sind. Anstatt die Reduktion von (Langstrecken-)Flügen strategisch zu priorisieren, setzen Nachzügler eher auf Kompensationszertifikate, wohlwissend, dass diese eine begrenzte Wirkung haben oder sie verlassen sich auf (zukünftige) Technologien wie nachhaltige Treibstoffe (SAFs) bzw. Kohlendioxidentnahme (CDR). Alle Befragten in dieser Kategorie erwähnen zudem die heiklen Dynamiken, die mit internen Diskussionen über Reisebeschränkungen einhergehen und sich aus der emotionalen und symbolischen Bedeutung des Fliegens ergeben. Befördert wird dies durch begrenzte oder fehlende interne Kommunikationsstrategien sowie geringe Transparenz in Bezug auf Flugemissionen und deren Reduzierung.

Die Gruppe der Nachzügler lässt sich hinsichtlich ihrer Bereitschaft, Geschäftsflüge anzugehen, weiter differenzieren: (1) Organisationen mit Interesse und einem gewissen Engagement, die jedoch nicht wissen, wie sie das Thema angehen sollen. Oft verfügen sie nicht über ausreichende Ressourcen, um wirksame Massnahmen zu implementieren. (2) Abwartende Organisationen erkennen die Bedeutung des Themas, zögern jedoch, etablierte Geschäftsmodelle zu ändern, und bevorzugen eher minimales Engagement, bis der externe Druck ausreichend gross ist. (3) Eine letzte Gruppe von Organisationen schliesst Flugemissionen bewusst aus ihrer CO₂-Bilanz aus und vermeiden so die Auseinandersetzung mit dem Thema. Für diese Organisationen ist die Netto-Null-Strategie daher unvollständig.

Ein wichtiges Ergebnis ist, dass alle befragten Organisationen einen unzureichenden Druck durch Politik bzw. Geldgeber und damit die fehlende Notwendigkeit zum Handeln erwähnen. Ohne verbindliche Regulierungen und harmonisierte Berichtspflichten bleiben interne Bemühungen freiwillig und inkonsistent. Viele Organisationen argumentierten, dass klarere Regeln die Angst vor Wettbewerbsnachteilen verringern und die organisationsinterne Abstimmung erleichtern würden, solange kein erheblicher zusätzlicher administrativer Aufwand entsteht.

Die folgende Tabelle führt zum einen die Hauptgründe auf, warum Vorreiter sich für die Reduzierung von Flugreisen engagieren, während Nachzügler dies nicht (oder viel weniger) tun. Die Frage nach dem «Wie» gibt zudem einen Einblick in förderliche und hemmende Faktoren bei der Umsetzung von Massnahmen.

Tabelle: Zusammenfassung der wichtigsten Aspekte, warum Vorreiter sich mehr und Nachzügler weniger bei der Reduktion von Flugreisen engagieren und wie sie jeweils das Thema angehen. Weitere Details zu den Einträgen in der Tabelle finden sich im Text.

	Vorreiter	Nachzügler
Warum?	<ul style="list-style-type: none"> - Haben starkes Engagement des Managements - Wollen wettbewerbsfähig bleiben & Organisation zukunftsfähig machen - Haben intrinsische Motivation & spüren externem Druck (von Gesellschaft, Politik, Kunden) - Sehen Flugmissionen als Hebel zur Erreichung der Netto-Null-Ziele - Legen Wert auf Reputation & Glaubwürdigkeit - Betrachten alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit als relevant (z. B. Emissionen, Gesundheit, Kosten) 	<ul style="list-style-type: none"> - Begrenztes Engagement des Managements - Blockiert durch Business-Model-Lock-in - Fehlendes Wissen, wie das Thema angegangen werden kann - Mangel an ausreichenden Daten & Ressourcen - Verlassen sich auf (zukünftige) Technologien (z. B. SAF, CDR) - Schliessen Flugmissionen teilweise aus den Netto-Null-Zielen aus
Wie?	<ul style="list-style-type: none"> - Langfristige Strategie mit quantitativen Reduktionszielen & Wirkungsanalyse - Klare Verantwortlichkeiten & Rechenschaftspflicht - Prozesse zur Diskussion von Werten, Normen & Anreizsystemen - Kollaborative, partizipative Prozesse zur Einbindung der Mitarbeitenden - Fokus auf wirkungsvolle verbindliche Massnahmen (CO₂-Budget, interne Abgabe) - Monitoringsystem & hochwertige Daten - Interne (und externe) Transparenz & Kommunikation - Austausch mit anderen Organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> - Fehlende Verantwortlichkeit und Rechenschaftspflichten - Überwiegend freiwillige und wenige verbindliche Massnahmen, kein Fokus auf Wirksamkeit - Begrenzte bzw. keine Transparenz & Kommunikationsstrategie - Unzureichendes Monitoring

Diskussion und Empfehlungen

Die Ergebnisse der Interviewanalyse weisen auf mehrere Probleme hin, die die Wirksamkeit der derzeitigen Ansätze zur Reduzierung von Geschäftsreisen einschränken. Freiwillige Massnahmen allein reichen nicht aus, da ihnen Durchsetzungsmechanismen fehlen und sie nicht auf die zugrunde liegende Motivation für (Flug-)Reisen eingehen, die oft mit persönlicher Sichtbarkeit und beruflichem Erfolg verbunden ist. Organisationen, die enge Systemgrenzen setzen, indem sie Flugmissionen aus ihrer CO₂-Bilanz ausschliessen, verschleieren das tatsächliche Ausmass dieser Emissionen und schwächen die organisatorische Verantwortung. Die Erfolge der Vorreiter verdeutlichen, wie wichtig es ist, das Engagement der Führungsebene, verbindliche Massnahmen, belastbare Daten und Transparenz zu kombinieren. Zudem zeigen sie, dass es notwendig ist, Mitarbeitende über partizipative Formate in die Entwicklung und Umsetzung geeigneter und akzeptabler Massnahmen einzubeziehen. CO₂-Budgets und interne CO₂-Abgaben sind wirksame Instrumente, da sie Reiseentscheidungen mit operativen und finanziellen Konsequenzen verknüpfen. Integrierte Emissionsmonitoringsysteme ermöglichen eine Reflektion zu Reisemustern und ermöglichen bzw. unterstützen Verhaltensänderungen. Starke Narrative sowie interne und externe Kommunikation fördern kulturelle Veränderungen, erhöhen die Akzeptanz, helfen Werte und Normen neu auszurichten und legitimieren neue Praktiken in Bezug auf Mobilität und berufliche Routinen. Obwohl diese Erkenntnisse für die meisten Interviewpartner

zutreffen, ist es wichtig anzuerkennen, dass sich die Rahmenbedingungen zwischen Organisationen und insbesondere zwischen Bereichen unterscheiden. Die Teilnahme von Organisationen an Allianzen und Benchmarking-Initiativen kann dazu beitragen, die Angst vor der Rolle als Vorreiter zu verringern.

Aus einer übergeordneten Perspektive zeigen die Interviews, dass eine erfolgreiche Transformation hin zu weniger Flugreisen machbar ist und so zur Erreichung des Netto-Null-Ziel beiträgt. Allerdings erfordert dies grosse gemeinsame Anstrengungen und eine wesentlich stärkere Abstimmung zwischen den Akteuren: Politische Institutionen, Zivilgesellschaft und Organisationen müssen gemeinsam die Reduktion des Flugverkehrs als strategische Priorität auf dem Weg zur Klimaneutralität anerkennen. Dazu müssen Organisationen ihre Geschäftsflüge reduzieren und die Gesellschaft muss sich mit dem schwierigen Thema der Reduktion von Freizeitflügen befassen, wenn wir unsere demokratisch ausgehandelten Netto-Null-Ziele einhalten wollen. Um sowohl Organisationen als auch die Gesellschaft zu unterstützen, müssen politische Entscheidungsträger Regeln und Vorschriften festlegen und damit die notwendigen gesamtgesellschaftlichen Rahmenbedingungen schaffen. Dabei sind starke Kommunikationsinitiativen und anwendungsorientierte Forschungsprojekte mit ausgewählten Organisationen wichtig. Solche Initiativen dienen als „Proof of Concept“ und ermöglichen es anderen Organisationen und der Gesellschaft voneinander zu lernen. Um Skalierungseffekte zu ermöglichen, sollten zukünftig sorgfältig konzipierte Projekte die Förderung positiver Spillover-Effekte von reduzierten Geschäfts- zu reduzierten Freizeitflügen berücksichtigen.

Die Reduktion von Flugreisen ist ein sehr gutes Beispiel für die mannigfaltigen komplexen Transformationsprozesse, die erforderlich sind, um die Netto-Null-Ziele zu erreichen, da sie eine Anpassung der zugrunde liegenden Werte und Normen für eine nachhaltige Verhaltensänderung erfordert. Wenn sich Organisationen und die Gesellschaft mit der Reduzierung von Flugreisen auseinandersetzen, stärken sie ihre Fähigkeit, zu einer umfassenderen Transformationsagenda beizutragen und langfristig zukunfts-fähig zu bleiben. Obwohl die Thematik der Reduktion von Flugreisen komplex ist, können dadurch Organisationen mobilisiert, konkrete Handlungsfelder eröffnet und messbare Ergebnisse in Form reduzierter Kosten und geringerer Treibhausgasemissionen erreicht werden. Kurz gesagt: Die Reduktion von Flugemissionen ist ein anspruchsvolles, aber lohnendes Handlungsfeld, das sich in naher Zukunft zu einem bedeutsamen Merkmal ambitionierter Organisationen und Gesellschaften entwickeln wird.

Diese Zusammenfassung schliesst mit einer kompakten Liste von Empfehlungen für Organisationen und politische Entscheidungsträger*innen, die auf der Grundlage der Ergebnisse der 18 Interviews erstellt wurde.

Empfehlungen für Organisationen

1. Das Management erkennt die Reduktion von Geschäftsflügen
 - a. als Chance, alle Dimensionen der Nachhaltigkeit zu berücksichtigen
 - b. als Notwendigkeit, um in einer zukünftigen Netto-Null-Gesellschaft wettbewerbsfähig zu bleiben
 - c. als Blaupause für andere Transformationsthemen
2. Sie hinterfragen die derzeit etablierten Werte und Normen im Zusammenhang mit häufigen Reisen und stossen einen kulturellen Wandel an, indem sie unter anderem weniger Reisen als Erfolg betrachten und dies intern und extern kommunizieren
3. Sie setzen verbindliche und wirkungsvolle unternehmensweite Massnahmen um, die in einem partizipativen Prozess entwickelt wurden, um Anreize für weniger Flugreisen zu schaffen.

Empfehlungen für politische Entscheidungsträger*innen

1. Sie schaffen Regulierungen, die zur Erreichung des Netto-Null Ziels beitragen und damit vergleichbare Rahmenbedingungen für alle Organisationen gewährleisten und die Sorge vor Wettbewerbsnachteilen verringern.
2. Sie fördern die Bemühungen der Organisationen, indem sie Plattformen für Vorreiter bereitstellen und weitere Organisationen durch Beratung zu Prozessen, den Austausch von Informationen und Best Practices sowie den Aufbau von Netzwerken unterstützen.
3. Sie investieren in die Untersuchung und Quantifizierung von Spillover-Effekten von Geschäfts- auf Freizeitflüge.

Die Interviews sind Teil der Studie „Potenzialanalyse Reduktion Flugreisen: von Geschäftsflügen zu Freizeitflügen“, die von den Kantonen Basel-Stadt und Genf sowie der Stadt Zürich an Dr. Susann Görlinger, iilo GmbH, in Auftrag gegeben wurde.

Ich bedanke mich sehr bei den Kantonen Basel-Stadt und Genf sowie der Stadt Zürich, dass sie das Thema aufgegriffen und mich mit dieser Studie beauftragt haben, sowie den Interviewpartnern für die Weitergabe ihrer Erkenntnisse.

Mein besonderer Dank gilt zudem Michael Stauffacher, Heini Wernli und Juanita von Rothkirch (alle ETH Zürich), Roman Seidl (Stiftung Risiko-Dialog), Markus Bircher (Prufrog), Francesco Bortoluzzi (ZHAW) und Michaela Görlinger für ihre Unterstützung und wertvollen Beiträge zu diesem Bericht.