



---

## Gemeinsame Zielsetzungen, langfristige Verhaltensänderungen und gute Kommunikation

Best Practice Beispiel: BBDO Group Germany / ad agency services

---

Stand: 04.12.2023

**BBDO** GROUP  
GERMANY  
**agency services**

Ein Verbundprojekt von



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## VORWORT

---

Diese Fallstudie ist im Verbundprojekt **CO<sub>2</sub>meet** entstanden. Das Projekt wird von **B.A.U.M. e.V.** und der **Hochschule RheinMain** durchgeführt und vom **Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz** aus **Mitteln der Nationalen Klimaschutzinitiative** gefördert. Die Fallstudie soll andere Unternehmen zum Handeln aktivieren und anhand positiver Praxisbeispiele verschiedene Möglichkeiten zur klimafreundlichen (Um)Gestaltung der Geschäftsreisepraxis in Unternehmen aufzeigen.

Diese positiven Praxisbeispiele wurden durch eine Unternehmensbefragung ermittelt, die zu Beginn des Projektes durchgeführt wurden. Der Datensatz aus der Befragung ist dementsprechend ein Teil der Datengrundlage, die zur Erstellung der Fallstudie genutzt wurde.

Darüber hinaus wurde im Oktober 2023 ein Interview mit **Stephanie Pahmeyer, Director Sustainability** und **Frederik Hoffmann, Datenanalyst** bei **ad agency services GmbH** geführt. Ziel des Interviews war es, ein vertieftes Verständnis für die aktuelle Geschäftsreisepraxis, Maßnahmen zur Steigerung der Klimaverträglichkeit, sowie den Prozess der Maßnahmenentwicklung und -einführung im Unternehmen zu erlangen. Darüber hinaus sollen Erfolge, Hürden und Key Learnings identifiziert werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, inwiefern die Covid-19-Pandemie langfristigen Einfluss auf die Geschäftsreisepraxis im Unternehmen hat.

Sofern nicht anders angegeben stammen die folgenden Informationen aus den persönlichen Gesprächen, E-Mail-Korrespondenzen sowie dem Datensatz der Befragung.

---

# Inhaltsverzeichnis

1	Über BBDO .....	1
2	Die Geschäftsreisetätigkeit .....	1
3	Maßnahmen .....	4
4	Der Prozess .....	6
5	Erfolgsfaktoren .....	7
6	Ausblick .....	8
7	Tipps und Empfehlungen .....	8
	Quellenverzeichnis .....	III

# 1 Über BBDO

Die BBDO Germany GmbH ist ein Agenturverbund und Teil der weltweit agierenden Werbe- und Marketing-Gruppe BBDO; sie zählt somit zu den Tochterunternehmen der Omnicom Group.<sup>1</sup> Im Hauptkern der Geschäftstätigkeit der Agenturen stehen



Marketing, Design und Kommunikation über alle Marketingkanäle. Das Unternehmen berät weltweit bekannte Unternehmen hinsichtlich deren Markenführung und bietet innovative und

effiziente Kommunikationslösungen.<sup>2</sup> Für alle dem Konzern angeschlossenen Unternehmen bietet die Agentur **ad agency services GmbH**, Dienstleistungen in den Bereichen Finance, IT, HR, Legal & Tax und Administration. Zudem betreut und steuert sie seit 2016 das Nachhaltigkeitsmanagement für alle zugehörigen Agenturen.<sup>3</sup> Die Informationen für die vorliegende Fallstudie wurden durch die Zusammenarbeit mit ad agency services GmbH erlangt und beziehen sich auf die Agenturen der BBDO Group Germany GmbH.

Die Hauptniederlassung der BBDO Group in Deutschland ist in Düsseldorf. Weitere Standorte sind in Berlin, Hamburg, Frankfurt und München. Die Fallstudie bezieht sich auf knapp 700 Mitarbeitende der BBDO Group Germany.

Adresse	Kontaktdaten
BBDO Group Germany GmbH Königsallee 92 40212 Düsseldorf Deutschland	Stephanie Pahmeyer Nachhaltigkeitsmanagement stephanie.pahmeyer@agency-services.de

## 2 Die Geschäftsreisetätigkeit

Seit dem Jahr 2016 legt BBDO einen verstärkten Fokus auf die Vermeidung oder klimafreundliche Gestaltung von Geschäftsreisen. Damals hatte der Konzern erstmalig seine Emissionen bilanziert und festgestellt, welchen großen Einfluss die Dienstreisen sowohl ökologischen als auch ökonomischen haben. Beim Konzern entstehen mehr als **50% der Emissionen im Bereich Mobilität** und dort **hauptsächlich durch die getätigten Geschäftsreisen**.

---

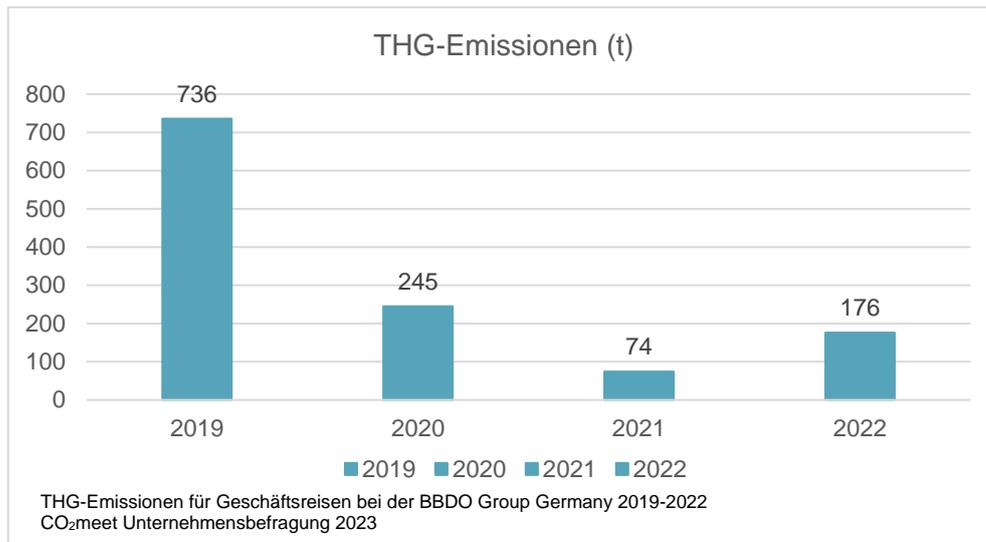
<sup>1</sup> Werbeagentur.com: <https://werbeagentur.com/bbdo>

<sup>2</sup> BBDO Düsseldorf GmbH: <https://campusrookies.de/unternehmenspool/bbdo-duesseldorf-gmbh>

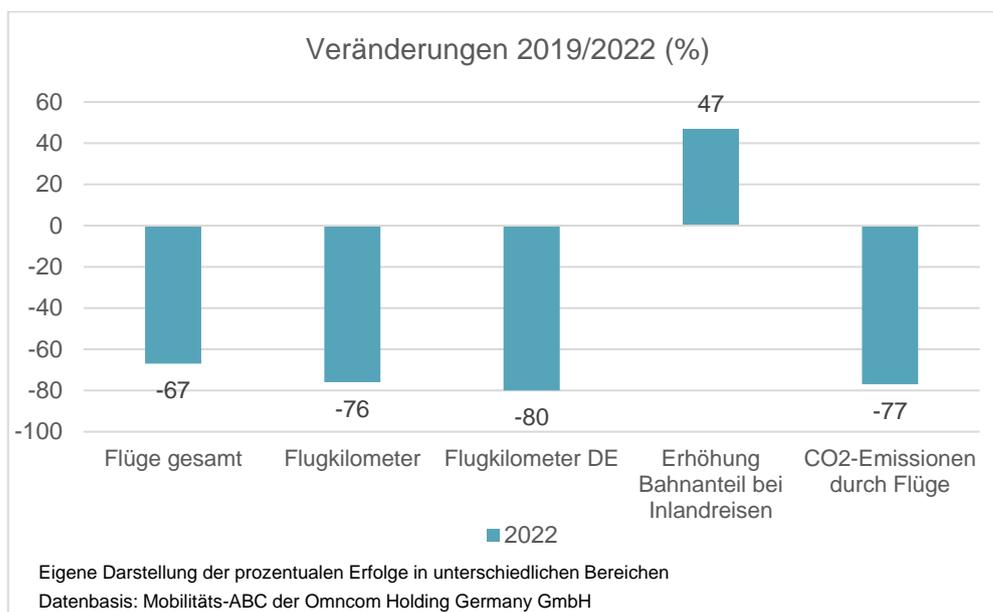
<sup>3</sup> Nachhaltigkeit: <https://www.ad-agencyservices.de/sustainability/>

*"Wir wollen alle wesentlichen Aspekte im Hinblick auf klimafreundliche Geschäftsreisen in unserem Unternehmen umsetzen." (Stephanie Pahlmeyer)*

Die konzernweiten THG-Emissionen konnten durch ein **umfassendes Mobilitätskonzept** in den letzten Jahren stark reduziert werden. In der nachfolgenden Grafik ist die Veränderung der Treibhausgasemissionen über die letzten Jahre dargestellt. Im Jahr 2022 ist ein deutlicher Wiederanstieg im Vergleich zu den pandemiebedingten Einbrüchen 2020 und 2021 erkennbar. Maßnahmen, um die Emissionen so gering wie möglich zu halten oder zu reduzieren, sind deshalb auch in Zukunft von hoher Relevanz.



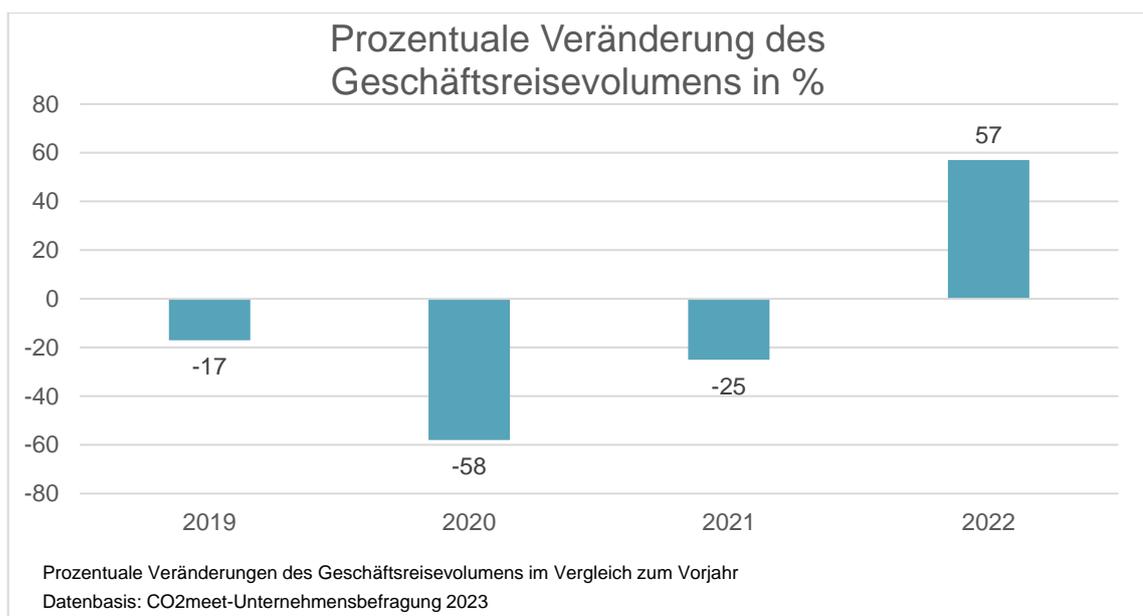
Im Vergleich zum Basisjahr 2019 konnte der Konzern im Jahr 2022 bereits gute Erfolge in unterschiedlichen Bereichen verzeichnen. Die dargestellten Werte zeigen die prozentualen Veränderungen zwischen den beiden Vergleichsjahren. So konnten Flüge deutlich reduziert werden und der Anteil an Bahnreisen hat deutlich zugenommen.



Die Gruppe hat eine **Reiserichtlinie** formuliert und stellt den Mitarbeitenden als Hilfestellung zur Planung ihrer Reisen zudem eine **Checkliste** zur Verfügung. Im ersten Schritt muss die Reise über ein Tool angemeldet und von der vorgesetzten Person freigegeben werden. Im zweiten Schritt wird die Reise mit dem ausgewählten Verkehrsmittel über ein gängiges Buchungstool gebucht. Dieser Vorgang wird durch eine zuständige Person durchgeführt, welche die Buchung nach den Vorgaben der Reiserichtlinie tätigt. Das mit dem Tool verbundene Reisebüro übermittelt im **Nachgang der Reise die entstandenen Emissionswerte**.

Hauptgründe für geschäftliche Reiseaktivitäten sind unter anderem die Teilnahme an internen, wie auch externen Terminen und Veranstaltungen, an Vertragsverhandlungen bzw. -abschlüssen, das Pendeln zwischen Unternehmensstandorten und die Pflege von Kundenbeziehungen.

Durch die COVID-19-Pandemie wurde bei den Agenturen der BBDO Group Germany eine stark verringerte Reiseaktivität festgestellt. Die nachfolgende Grafik zeigt die prozentuale Veränderung des Geschäftsreisevolumens in den letzten Jahren. Die Veränderung wird immer an den Werten des Vorjahres gemessen und angegeben.



Die verminderte Reiseaktivität hatte eine positive Wirkung auf die Reduktion der THG-Emissionen des Mobilitätsbereichs. Obwohl die Zahl der durchgeführten Reisen in 2022 im Vergleich zu den Hochphasen der Pandemie wieder angestiegen ist, blieb sie weiterhin deutlich unter dem Niveau von 2019. Im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen hatte die BBDO Group Germany bereits vor der Pandemie mit der Reduktion der Reisen begonnen. Die Pandemie hatte in dieser Hinsicht einen positiven Effekt, da die Mitarbeitenden spüren konnten, dass die geplanten Reduktionen der Reiseaktivität realisierbar waren.

### 3 Maßnahmen

Da sich die BBDO Group Germany bereits seit einigen Jahren mit dem Wandel der Mobilität beschäftigt, konnten in der Vergangenheit bereits einige Maßnahmen erfolgreich eingeführt werden.

*„Ich glaube, es hat bei uns so gut funktioniert, weil wir schon seit fünf Jahren mindestens einmal im Jahr im Gespräch mit den Geschäftsführenden zu ihren Emissionen und zu den Verbräuchen sind. Deswegen ist das Bewusstsein für nachhaltiges Reisen seit vielen Jahren da.“ (Stephanie Pahlmeyer)*

Einige der umgesetzten Maßnahmen werden im Folgenden vorgestellt:

#### Aufklärungsarbeit mithilfe von Emissions-, Zeit- und Kostenrechnungen

Um die Personen zu erreichen, die eine hohe Reisetätigkeit aufweisen, tritt die ad agency services GmbH in den direkten Austausch mit den Geschäftsführer:innen der unterschiedlichen Tochtergesellschaften der BBDO Group Germany. Bei den gemeinsamen Treffen werden **vier Themenbereiche in den Fokus** genommen. Zum einen werden die entstandenen **Emissionen** aufgezeigt. Zum anderen wird der **Kosten- wie auch der Zeitaufwand** vorgerechnet und im letzten Schritt auch die **Flexibilität** der durchgeführten Reisen näher beleuchtet. Betrachtet man die Kosten, gilt die Bahn als die beste Reiseoption. Auch hinsichtlich nutzbarer Zeit um zu arbeiten, schneidet die Bahn besser ab als andere Verkehrsmittel. Im Vergleich zum Flugzeug ist die Bahn darüber hinaus deutlich flexibler (z.B. bei Meetingausfällen).

All diese Punkte werden individuell für die Tochtergesellschaften ausgewertet und in einem **Bahn-Flugvergleich** vorgelegt. Dadurch soll **Aufklärung und Bewusstsein** geschaffen werden, um zu nachhaltigerem Reiseverhalten anzuregen.

#### Reiserichtlinie & Guideline zur Prüfung von Flugreisen

Im Allgemeinen werden für alle Agenturen dieselben Vereinbarungen und Regelungen in den Reiserichtlinien festgelegt. Lediglich in der Feinabstimmung kann es zwischen den Agenturen zu kleinen Unterschieden in den Regelungen kommen (z.B. wer bei einer geplanten Dienstreise buchungsberechtigt ist oder wie die entsprechenden Freigabeprozesse ablaufen). Die **übergreifenden Regelungen** sind in einer Reiserichtlinie festgehalten. Grundsätzlich wird bei Reisen innerhalb **Deutschlands ausschließlich die Bahn** als Verkehrsmittel gebucht. In Ausnahmefällen kann von der vorgesetzten Person auch eine Flugreise freigegeben werden. Der Konzern hat **zur Prüfung der Notwendig einer Flugreise eine Guideline** erstellt, mit welcher die Ausnahme genehmigt werden kann, z.B. wenn eine Übernachtung am Zielort nicht möglich ist, da ein kleines Kind zu Hause ist. Hier werden auch **Alternativen**

**abgewogen**, wie z.B. die Möglichkeit nur eine Strecke zu fliegen und die andere Strecke mit der Bahn zurückzulegen.

### Analyse & Kategorisierung der Strecken | Gemeinsame Zielvereinbarungen

Um herauszufinden welche Strecken sich für einen möglichen Ersatz durch die Bahn oder generell vermeiden lassen, wurden alle in einem Jahr zurückgelegten Strecken genauer analysiert. Der **Fokus wurde vorrangig auf die Hauptverkehrsstrecken** (z.B. Hamburg – Düsseldorf als Unternehmensstandorte) gelegt. Alle Strecken wurden hinsichtlich ihrer **Verlagerung von Flugreisen zu Bahnreisen kategorisiert**.

**Grüne Kategorie:** Strecken, die mit einem **zeitlichen Mehraufwand von unter 60 Minuten** auch mit der Bahn zu bewältigen sind → insgesamt **80% der Flüge sollen bis 2024 durch virtuelle Meetings oder die Bahn ersetzt werden**

**Gelbe Kategorie:** Strecken, die den **Mehraufwand** von 60 Minuten **überschreiten**, jedoch **im Einzelfall individuell geprüft** werden sollen → **50% der angedachten Flugreisen sollen auf die Schiene oder in den virtuellen Raum verlegt werden**

Obwohl diese Reduktionsziele in teilweise emotionalen Gesprächen ausgearbeitet wurden, haben sich **alle Agenturen der BBDO Group Germany zur Einhaltung dieser Zielvereinbarung verpflichtet**.

### Workshop zur Verhaltenspsychologie/Verkehrspsychologie

Um eine möglichst hohe Akzeptanz der nachhaltigen Richtlinien zu erreichen, sollten **keine direkten Verbote** ausgesprochen, sondern vielmehr versucht werden, dem Thema Geschäftsreisen einen neuen Rahmen zu geben. Hierfür wurde ein Workshop mit der TU Berlin zum Thema Verhaltens- & Verkehrspsychologie durchgeführt. Teilnehmer:innen waren gezielt **Vielreisende** der BBDO Group. Durch die während des Workshops aufkommenden Gespräche und Diskussionen konnte eine große Wirkung erzielt und negative Haltungen der Mitarbeitenden in positive gewandelt werden.

### Agenturrad für innerstädtische Dienstgänge und aktive Förderung der Fahrradnutzung am Standort Düsseldorf

Das Agenturrad steht allen Mitarbeitenden am Standort Düsseldorf zur Verfügung um im **innerstädtischen Raum Dienstgänge** zu tätigen. Generell wird zum Thema Fahrradfahren betriebsintern regelmäßig kommuniziert. Im Winter wird aktiv kommuniziert, wie man unter Beachtung bestimmter Faktoren mit dem Rad sicher Fahrrad fährt. Für den Saisonstart im Frühjahr, bietet BBDO **in Kooperation mit einer Fahrradwerkstatt einen Radcheck an**. Die Mitarbeitenden können hier ihre

Fahrräder auf Kosten des Konzerns instand setzen lassen. Dadurch wird die Motivation der Mitarbeitenden, mehr Rad zu fahren, gesteigert und ihre Sicherheit im Straßenverkehr erhöht.

Über diese detailliert beschriebenen Aspekte hinaus werden zudem folgende Maßnahmen von BBDO umgesetzt, die eine klimaverträgliche Geschäftsreisepraxis und allgemein ein nachhaltiges Mobilitätsverhalten fördern:

- **BahnCard Business:** Je nach Reisevolumen der Mitarbeitenden wird eine entsprechende BahnCard Business gestellt
- **Motto-Challenges zur Incentivierung**, wie z.B. eine „Walk-with-us“ Challenge, wodurch die Mitarbeitenden angeregt werden, mehr Strecken zu Fuß zurückzulegen
- **JobRad & Jobticket**, um die Nutzung von ÖPNV oder des Fahrrads zu stärken
- **Zusammenlegen mehrerer Einzelreisen**, um unnötige Wege, Zeit und Energie einzusparen
- **Vermeidung** von Geschäftsreisen durch Videokonferenzen

## 4 Der Prozess

Um die im Bereich Mobilität entstehenden THG-Emissionen zu senken, wurde gemeinsam mit den jeweiligen Agenturen überlegt, auf wie viele Reisen verzichtet werden kann, beziehungsweise auf welchen Strecken vom Flugzeug auf die Bahn gewechselt werden kann. Ein Richtwert war hierfür die von vielen Seiten **prognostizierten 30% der Dienstreisen**, welche auch nach der Pandemie nicht mehr durchgeführt werden würden.

Im ersten Schritt, der „**Kommunikationsphase 1**“ wurden neben den vorliegenden Fakten auch die Hindernisse und Bedürfnisse der Reisenden betrachtet. Es sollte vorrangig vermieden werden Verbote auszusprechen, um eine Ablehnung der Maßnahmen zu verhindern. In der „**Kommunikationsphase 2**“ wurde anschließend das neue Reiseverhalten in Prozessen festgehalten und die Reiserichtlinie entsprechend adaptiert.

Die BBDO Group setzt auf **transparente Kommunikation**. Zum einen gibt es ein jährlich stattfindendes Event für alle Mitarbeitenden, das für die Kommunikation wichtiger Themen an alle Mitarbeitenden genutzt wird. In Rahmen dieses Events wurde auch für die Mobilitätswende innerhalb des Konzerns sensibilisiert. Des Weiteren wird alle vier bis sechs Wochen ein Newsletter an alle Mitarbeitenden verschickt. Das Thema Dienstreisen und die Reduktionserfolge werden hier aufgegriffen und in die Belegschaft kommuniziert.

## 5 Erfolgsfaktoren

Da BBDO **keine Verbote aussprechen und strenge Vorgaben** machen möchte, versucht der Konzern die Mitarbeitenden hauptsächlich über Aufklärungsarbeit zu Verhaltensänderungen zu motivieren. Die Einhaltung der Richtlinien wird überprüft, indem die geplanten Reisen vorab bei den Vorgesetzten eingereicht werden müssen. Hier muss auch das gewählte Verkehrsmittel angegeben und gegebenenfalls begründet werden.

Neben der internen Kontrolle wird durch die **ISO 50001 und ISO 14001** Zertifizierungen einmal pro Jahr von der ad agency services auch mit den Geschäftsführer:innen der Tochtergesellschaften der BBDO Group das Gespräch gesucht und die Daten der vergangenen Reisen (Reisekilometer, anteilige Flug- und Bahnkilometer) analysiert. Darauf aufbauend werden **Optimierungsmöglichkeiten** besprochen. Bei Auffälligkeiten, beispielsweise der Nutzung des Flugzeugs auf Strecken, welche eigentlich mit der Bahn zurückgelegt werden sollen, werden diese thematisiert, um eine Veränderung des Reiseverhaltens anzustoßen.

*„Für uns war wirklich diese Datenauswertung, diese detaillierte Betrachtung, ausschlaggebend.“ (Stephanie Pahlmeyer)*

Mit dieser Strategie konnte die BBDO Group bereits Erfolge erzielen. Diese sind unter anderem in der **starken Reduktion der Treibhausgasemissionen** zu sehen. Neben den Erfolgen, gibt es jedoch auch Hindernisse, die die nachhaltige Ausgestaltung der Geschäftsreisen erschweren. In der nachfolgenden Tabelle werden Erfolge und Hemmnisse aufgeführt:

Erfolge	Hindernisse
Bewusstsein in den Führungsebenen der Tochtergesellschaften. Die <b>Führungskräfte</b> gehen als <b>positive Beispiele</b> voran	<b>Mangelnder Ausbau des Bahnstreckennetzes</b> gestaltet den Umstieg vom Flugzeug auf die Bahn schwer (Ost – West)
Frühzeitige Thematisierung der Notwendigkeit zum Wandel führt zu <b>hoher Akzeptanz</b>	Lange Bahnreisen machen ein Flugzeug als Verkehrsmittel attraktiv (Nord – Süd)
Reduktion der THG-Emissionen ist nicht an hohe Investitionskosten gekoppelt (hauptsächlich Arbeitszeit als Investition)	Elektrifizierung im Bereich Dienstwagen gestaltet sich schwer, da der Konzern an den meisten Standorten auf die öffentliche Ladestruktur angewiesen ist
<b>Anzahl der ausgegebenen BahnCards steigt</b> stetig, was für eine erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen spricht	Nicht alle Themen finden Anklang bei den Mitarbeitenden

## 6 Ausblick

Trotz der bereits großen Erfolge will der Konzern weiter daran arbeiten im Bereich der Geschäftsreisen Veränderungen in Richtung Nachhaltigkeit voranzutreiben.

Um die Wirkung der Maßnahmen weiter auszubauen, wünschen sich die Interviewpartner:innen **einen besseren Ausbau des Bahnstreckennetzes** und generell eine bessere Verlässlichkeit der Deutschen Bahn. Zudem würde ein **Buchungstool**, das die entstehenden **THG-Emissionen bereits beim Buchungsprozess** anzeigt, helfen, die Mitarbeitenden zu sensibilisieren und gegebenenfalls die Entscheidung auf ein anderes Verkehrsmittel zu lenken. Nach Meinung der Interviewpartner:innen liegt der **größte Hebel für die Transformation der betrieblichen Mobilität in der Hand der Bundesregierung. Politische Einflussnahme** durch teurere Flugtickets und eine starke Subventionierung der klimafreundlichen Bahn könnten den Wandel in Richtung Nachhaltigkeit unterstützen.

Nachdem die letzten Jahre die Geschäftsreisetätigkeit im Fokus stand, wird der Fokus nun auch stärker auf **die Arbeitswege der Mitarbeitenden** gelegt. Hierfür wird eine **deutschlandweite Umfrage** durchgeführt. Als erste Maßnahmen soll testweise an einem Standort ein **Mitfahrangebot für Pendelnde** eingerichtet werden. Um die Fahrradnutzung zu verstärken, wird bereits mit Jobrad ein Angebot für Radleasing bereitgestellt und deutschlandweit an der Aktion Stadtradeln teilgenommen. Die bereits am Standort Düsseldorf bestehende Kooperation mit einer Fahrradwerkstatt und dem Angebot zur Fahrradreparatur soll auf andere Standorte ausgeweitet werden.

## 7 Tipps und Empfehlungen

Aus dem Prozess der Umgestaltung der Geschäftsreisetätigkeit in Richtung Nachhaltigkeit bei der BBDO Group Germany ergeben sich folgende **Learnings**:

Um eine erfolgreiche Umsetzung zu erreichen, ist an erster Stelle **das Arbeiten mit Daten und Fakten** essenziell. Mithilfe einer datenbasierten Argumentationsgrundlage kann Verständnis für die Notwendigkeit und Relevanz von Maßnahmen, die die nachhaltige Ausgestaltung der Geschäftsreisetätigkeit fördern, geschaffen werden.

Bei der Auswahl der Maßnahmen sollte der **Fokus** zu Beginn **auf die großen und wichtigen Themen** gelegt werden, um nicht Ressourcen und Energie an verhältnismäßig kleine Belange zu verlieren. Diese sollten dann in einem späteren Stadium angegangen werden.

Ein ebenso wichtiges Learning ist, dass **betroffene Personen zum frühestmöglichen Zeitpunkt mit an Bord geholt** und informiert werden und dass sie bei Entscheidungsprozessen eingebunden werden. Hierzu zählt auch eine **kontinuierliche Kommunikation**.

Ein weiterer Aspekt, der grundlegend und allumfassend hilfreich ist, ist **Geduld** mitzubringen. Auch wenn Hindernisse bei der Umsetzung von gewünschten Maßnahmen aufkommen oder diese nicht direkt Anklang finden und die erhofften Erfolge aufweisen, ist es entscheidend, nicht aufzugeben, sondern weiterhin das Ziel im Blick zu behalten.

---

*Das CO<sub>2</sub>meet-Projektteam bedankt sich herzlichst bei der ad agency services GmbH / BBDO Group Germany sowie bei Stephanie Pahmeyer und Frederik Hoffmann als Ansprechpartner:innen für die Teilnahme und Unterstützung des Projekts!*

*Weitere Informationen zu dem Projekt CO<sub>2</sub>meet finden Sie auf unserer Website [www.co2meet.de](http://www.co2meet.de).*

### **Kontaktdaten**

Dieter Brübach  
Projektleiter  
[dieter.bruebach@baumev.de](mailto:dieter.bruebach@baumev.de)

Maike Wöbken  
Projektmanagerin  
[maike.woebken@baumev.de](mailto:maike.woebken@baumev.de)

Kristin Stephan  
Projektmanagerin  
[kristin.stephan@baumev.de](mailto:kristin.stephan@baumev.de)

---

## Quellenverzeichnis

BBDO Düsseldorf GmbH (o. D.): campusrookies.de, [online]

<https://campusrookies.de/unternehmenspool/bbdo-duesseldorf-gmbh> [abgerufen am 20.11.2023].

CO<sub>2</sub>meet-Unternehmensbefragung 2023

Interview mit Stephanie Pahmeyer und Frederik Hoffmann, ad agency services am 27.10.2023.

Nachhaltigkeit (2022): ad agency services GmbH, [online] <https://www.ad-agency-services.de/sustainability/> [abgerufen am 20.11.2023].

werbeagentur.com (2020): BBDO Germany GmbH, werbeagentur.com, [online] <https://werbeagentur.com/bbdo> [abgerufen am 20.11.2023].