

VDR-Wegweiser Nachhaltigkeit

Leitfaden für ein nachhaltiges Travel Management

April 2009

Powered by



Advito ist die autonome Consultingeinheit von BCD Travel mit den Schwerpunkten Beratung, Einkauf und Outsourcing in Business Travel und Meetings Management.



Inhaltsverzeichnis

Leitfaden für ein nachhaltiges Travel Management	3
Übersicht und Zweck	3
Welchen Zusammenhang gibt es zwischen Nachhaltigkeit und Travel Management? ..	5
Wie lässt sich Firmenmobilität erhalten und gleichzeitig Nachhaltigkeit und Klimawandel Rechnung tragen?	7
Glossar	14
Instrument 1: Analyse des ökologischen Fußabdrucks	18
Instrument 2: Reisevermeidung durch virtuelle Meetings	28
Instrument 3: Umweltfreundliche Beschaffung	34
Nachhaltigkeitsprinzipien in den Vereinbarungen mit Fluggesellschaften	36
Nachhaltigkeitsprinzipien in den Vereinbarungen mit Bahngesellschaften	36
Nachhaltigkeitsprinzipien in den Vereinbarungen mit Hotelketten und Hotels	37
Nachhaltigkeitsprinzipien in den Vereinbarungen mit Mietwagengesellschaften	38
Instrument 4: Kompensation unvermeidbarer Emissionen	39
Instrument 5: Fallbeispiele aus der Praxis	48

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Inhaltsnavigator, Quelle: © Advito 2007	4
Abbildung 2: IPCC Bericht 2007 (IPCC Fourth Assessment Report, Working Group III, Technical Summary)	6
Abbildung 3: Vorschlag einer Vorgehensweise, Quelle: © Advito 2007	8
Abbildung 4: Inhaltsnavigator, Quelle: © Advito 2007	19
Abbildung 5: Verbreitete Ansätze für die Berechnung von reisebezogenen CO ₂ -Emissionen (beispielhaft), Quelle: © Advito 2007	20
Abbildung 6: Benötigter Input für Emissionsrechner, Quelle: © Advito 2007	22
Abbildung 7: Beispielrechnung von CO ₂ -Emissionen für bestimmte Flüge, Quelle: © Advito 2007	24
Abbildung 8: Beispiel für die Bedeutung des angewendeten Multiplikators für den Radiative Forcing Index, Quelle: atmosfair.....	25
Abbildung 9: Inhaltsnavigator, Quelle: © Advito 2007	29
Abbildung 10: Inhaltsnavigator, Quelle: © Advito 2007	35
Abbildung 11: Inhaltsnavigator, Quelle: © Advito 2007	40
Abbildung 12: Freiwillige Offset-Standards im Vergleich mit den Regeln des CDM (adaptiert von Kollmuss et al., 2008)	43
Abbildung 13: Inhaltsnavigator, Quelle: © Advito 2007	49



Leitfaden für ein nachhaltiges Travel Management

Übersicht und Zweck

In den vergangenen Jahren haben Medien und Politik zunehmend über den Klimawandel diskutiert. Während in der Öffentlichkeit das Empfinden wächst, dass Reisen Treibhausgasemissionen verursachen und damit den Klimawandel beeinflussen, hat sich die Reiseindustrie in den letzten 18 Monaten in die Diskussion eingeschaltet und sowohl auf Anbieter, als auch Firmenkundenseite innovative Konzepte zur Nachhaltigkeit eingeleitet.

Das Thema Nachhaltigkeit, im Englischen auch als Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet, ist jüngst von einigen Firmen aufgegriffen worden, weil Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre erwarten, dass sich Unternehmen Gedanken machen zu ihrer Stellung im Bezug auf die Klimadiskussion. Die Travel Manager der Unternehmen spüren das Interesse an diesem Thema durch verstärkte Anfragen, wie geschäftsreisebedingte CO₂-Emissionen im Betrieb reduziert bzw. vermieden werden können.

Der VDR-Fachausschuss Nachhaltigkeit schloss in 2008 eine Lücke, indem er ein Standardinstrument erarbeitet hat, den „VDR-Wegweiser Nachhaltigkeit“. Er enthält Antworten und Module für ein nachhaltiges Travel Management und basiert weitgehend auf der Arbeit und Erfahrung von Advito, der autonomen Consultingeinheit von BCD Travel. Das eigentliche Konzept sowie einige Kernaussagen sind an das Projekt ICARUS¹ angelehnt, jedoch auf den deutschen Markt adaptiert und erweitert worden.

Der VDR-Wegweiser Nachhaltigkeit beantwortet unter anderem die folgenden Fragen:

- Wie wirken sich Geschäftsreiseaktivitäten auf die Umwelt aus?
- Wie finden wir eine Balance zwischen kostengünstigem und „grünem“ Reisen?
- Wie übertrage ich Nachhaltigkeitsprinzipien auf die Verhandlungen für Rahmenverträge mit Mobilitätsanbietern, das Hotelprogramm und den Einkauf anderer Reisedienstleistungen?
- Welche Rolle sollte **Offsetting** (Kompensation der CO₂-Emissionen durch Projektfinanzierung) im Firmenreiseprogramm spielen?
- Was kann ich von anderen Unternehmen lernen?
- Wie gehe ich Nachhaltigkeit konkret an?

Hinweis: Begriffe, die im Glossar erklärt sind, sind **grau** hinterlegt.

¹ Initiiert durch das englische „Institute of Travel Management“ (www.itm.org.uk/icarus). Es gilt als eines der ersten umfassenden Projekte in der Geschäftsreisebranche, das das Thema Nachhaltigkeit praktisch umsetzbar machen sollte.



Der VDR-Wegweiser Nachhaltigkeit umfasst:

- Eine richtungsweisende Einführung, die das Thema Umwelt in einen Zusammenhang mit Travel Management bringt, Handlungsoptionen aufzeigt und einen Fünfpunkteplan zur Umsetzung vorschlägt;
- Praktische Instrumente, um die gewählten Handlungsoptionen (Diagnose, Emissionsvermeidung, -reduktion und -kompensation) strukturiert und informiert aufzugreifen;
- Fallbeispiele von Unternehmen, die nachhaltiges Travel Management oder Komponenten daraus bereits erfolgreich in ihren Gesamtprozess integriert haben, um Ideen und Erfahrungen zu teilen.

VDR-Wegweiser Nachhaltigkeit „Leitfaden für ein nachhaltiges Travel Management“	
<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung und Einführung • Übersicht Handlungsoptionen • Implementierungsplan 	

Diagnose	Vermeidung	Reduktion	Kompensation
<ul style="list-style-type: none"> • Einführung „Carbon Footprint Analyse“ (der ökologische Fußabdruck) 	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung „Reisevermeidung“ • Leitfaden für Video-, Web- und Telefonkonferenzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung „Optionen“ • Messkriterien generell für Reisedienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung „Kompensation über Off-Setting“ • Anbieterübersicht

Fallbeispiele aus der Praxis

Abbildung 1: Inhaltsnavigator, Quelle: © Advito 2007



Welchen Zusammenhang gibt es zwischen Nachhaltigkeit und Travel Management?

Nachhaltigkeit ist als Konzept weit verbreitet, Travel Management ist darin aber selten integriert.

Viele nationale und internationale Unternehmen haben in ihrem Kerngeschäft bereits ein Konzept für Nachhaltigkeit integriert und geben einen Nachhaltigkeitsbericht heraus.

Denn mithilfe eines Managements zur Nachhaltigkeit gestalten Unternehmen auf freiwilliger Basis ihre Beziehungen zu Umwelt und Gesellschaft. Die Leitprinzipien sind laut econsense²

- so wenig Ressourcen wie möglich verbrauchen,
- gute Arbeitsbedingungen schaffen, damit Mitarbeiter sich „bürgerschaftlich“ im Gemeinwesen engagieren können (Corporate Citizenship),
- beim Einkauf nur mit verantwortungsvollen Zulieferern zusammenarbeiten,
- hohe Standards bei Auslandsdirektinvestitionen in Schwellen- und Entwicklungsländern setzen und
- sich für gesellschaftliche Ziele einsetzen.

Auch Travel Manager haben im Ansatz ähnliche Prinzipien in ihrem Arbeitsbereich eingeführt, die praktische Anwendung dieser ist jedoch meist begrenzt. Selbst Unternehmen, die bereits ein Nachhaltigkeitsprogramm vorweisen, haben Travel Management darin oft noch nicht integriert.³

Welche Verkehrsmittel oder welche Anbieter für Dienstreisen gewählt werden, hängt in der Regel von Preis, Reisedauer und Komfort ab. Die Faktoren Nachhaltigkeit und Umwelt werden dabei oft noch vernachlässigt.

Die Auswirkungen von Geschäftsreisen auf die Umwelt sind nicht zu unterschätzen.

Transport verursacht Emissionen. Wie hoch die entsprechenden CO₂-Emissionen ausfallen, hängt ab vom jeweiligen Verkehrsmittel, der Streckenlänge, der Auslastung der einzelnen Verkehrsmittel sowie vom jeweiligen Energiemix für Herstellung und Nutzung des Verkehrsmittels.

Tatsächlich ist der relative Anteil des Verkehrs an den Emissionen von Treibhausgasen und damit auch die durch Geschäftsreisen verursachten CO₂ Belastungen in den vergangenen Jahren deutlich angestiegen. So werden etwa 14 Prozent des anthropogenen Kohlenstoffdioxids weltweit durch den Straßenverkehr emittiert, 2,7 Prozent vom Schiffsverkehr und 2,2 Prozent vom Luftverkehr.⁴

Beim Flugverkehr beispielsweise haben Geschäftsreisen einen Anteil von fast 50 Prozent an den entsprechenden CO₂-Emissionen.⁵

² econsense - Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e.V. (www.econsense.de)

³ Advito Studie „Client Benchmark Study 2007“ im Auftrag von BCD Travel

⁴ DLR, Klimawirkungen des Luftverkehrs, September 2007

⁵ Institute of Travel Management, Icarus Toolkit

Zwar investieren sowohl Fluggesellschaften, als auch andere Verkehrsanbieter in energieeffiziente und damit umwelt- und betriebskostenfreundliche, moderne Verkehrsmittel, jedoch wird ein enormer Anstieg des generellen Verkehrsaufkommens erwartet. Ohne korrektive Maßnahmen werden sich die weltweiten CO₂-Emissionen des Verkehrssektors, insbesondere des Straßen- und Luftverkehrs, innerhalb der nächsten 40 Jahre verdoppeln.⁶

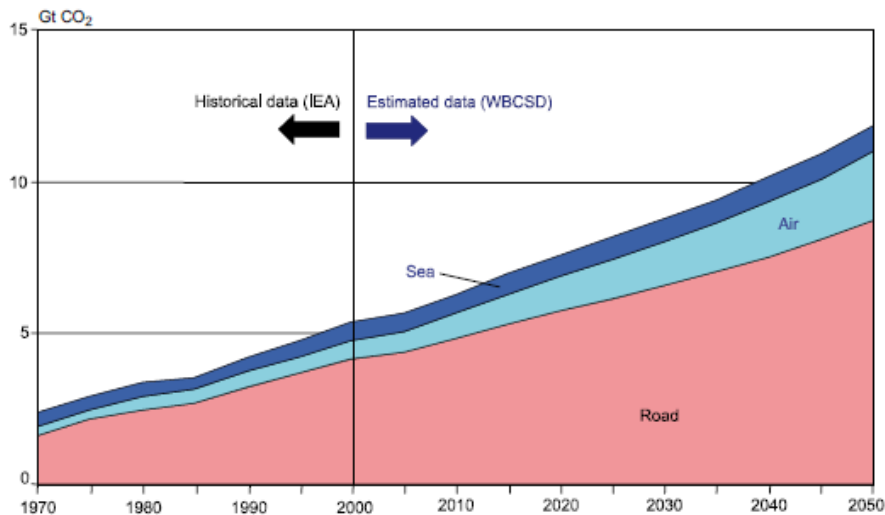


Figure TS.15: Historical and projected CO₂ emissions from transport [Figure 5.4].

Abbildung 2: IPCC Bericht 2007 (IPCC Fourth Assessment Report, Working Group III, Technical Summary)

Fazit:

Flugreisen, Bus- und Bahnfahrten, Mietwagen- und Dienstwagennutzung und selbst Hotelübernachtungen belasten die Umwelt, wie stark sie belastet wird, ist jedoch abhängig von der jeweiligen Wahl des Verkehrsmittel bzw. der Unterkunft.

⁶ Institute of Travel Management, Icarus Toolkit



Wie lässt sich Firmenmobilität erhalten und gleichzeitig Nachhaltigkeit und Klimawandel Rechnung tragen?

Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit schließen sich nicht aus.

Nachhaltigkeit führe zu höheren Kosten und dadurch zu einem Wettbewerbsnachteil. Dieses Vorurteil stimmt nur bedingt. Zwar verursachen einige Maßnahmen für nachhaltiges Travel Management Zusatzkosten, jedoch gibt es immer mehr Unternehmen, die es geschafft haben, durch nachhaltiges Travel Management sogar Kosten einzusparen. Minimiert ein Unternehmen beispielsweise die Anzahl seiner Reisen, indem es verstärkt auf Videokonferenzen oder Web-Meetings setzt, spart es Reisekosten.

Oft vernachlässigt werden auch Kosten, die Unternehmen zukünftig entstehen, wenn sie staatlichen Regelungen zur Eindämmung von CO₂-Emissionen unterliegen, diese aber keine Maßnahmen zur tatsächlichen Emissionsverminderung einleiten.

Unternehmen, die Nachhaltigkeit in ihr Travel Management integrieren möchten, müssen zunächst ihr Geschäftsreiseverhalten ändern. Dafür sollten alle betroffenen Mitarbeiter des Unternehmens für das Thema Nachhaltigkeit sensibilisiert werden.

Für die erfolgreiche Implementierung eines nachhaltigen Travel Managements gibt es allerdings keine einheitlichen Lösungen. Mit dem hier vorliegenden Standardinstrument sollen Travel Manager mithilfe von Hintergrundinformationen und möglichen Instrumenten Handlungsoptionen erkennen lernen und so eine adäquate Kombination für das Travel-Management im eigenen Unternehmen finden.

In fünf Schritten zu nachhaltigem Travel Management

Nachhaltiges Travel Management muss nicht kompliziert oder kostenintensiv sein. Erforderlich sind jedoch strukturiertes Vorgehen, klare Bekenntnisse der Unternehmensführung und die generelle Bereitschaft im Unternehmen, **aktiv mitzuwirken**.

Die ersten Schritte auf dem Weg zu nachhaltigem Travel Management sind einfacher, wenn das Unternehmen bereits ein Managementsystem zur Nachhaltigkeit hat und die Mitarbeiter sensibilisiert sind. Dennoch können Travel Manager auch erfolgreich sein, wenn noch kein formales Bekenntnis zur Nachhaltigkeit vorliegt. Dann allerdings sind Überzeugungskraft und abgestimmte Kommunikation erforderlich.



Der Prozess, nachhaltiges Travel Management im Unternehmen umzusetzen, lässt sich in fünf Schritte einteilen:⁷

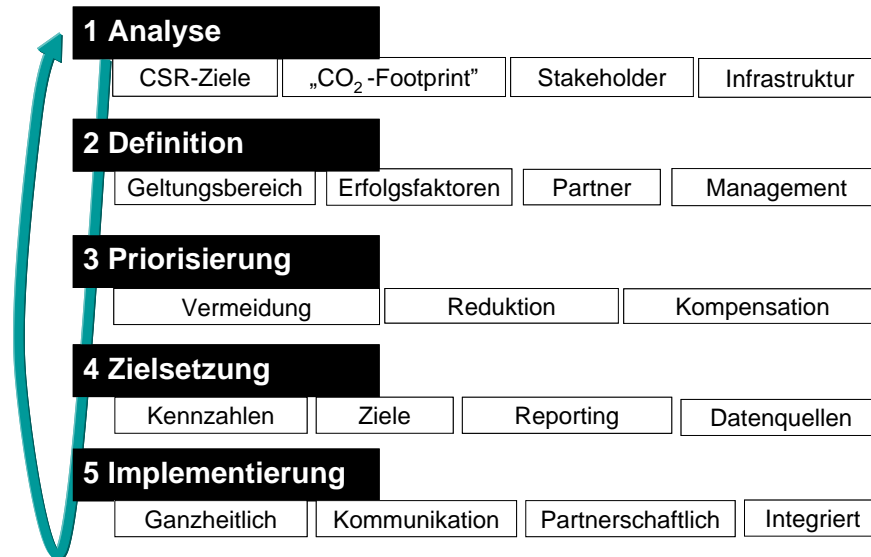


Abbildung 3: Vorschlag einer Vorgehensweise, Quelle: © Advito 2007

1 – Analyse von Zielen, Infrastruktur, Stakeholdern und CO₂-Footprint

Erste Schritte der internen Analyse sind zunächst, die **Ziele von Nachhaltigkeit und Klimaschutz** oder zumindest die Bereitschaft hierfür im eigenen Unternehmen zu ermitteln. Auch sollten Interessensgruppen (**Stakeholder**), mit denen zusammengearbeitet werden kann oder deren Meinung es zu berücksichtigen gilt, identifiziert werden. Des Weiteren ist es hilfreich zu wissen, welche technische **Infrastruktur** genutzt werden kann, um nötige Geschäftsreisen zum Beispiel durch Videokonferenzen zu ersetzen.

Wichtiger Bestandteil dieser Phase ist auch die Ermittlung des ökologischen Fußabdruckes („**CO₂-Footprint**“). Er stellt dar, wie viel Kohlendioxidemissionen durch Geschäftsreisen per Flugzeug, Bahn oder Auto verursacht werden. Auf der Basis des ökologischen Fußabdruckes kann im Unternehmen über Maßnahmen zur Nachhaltigkeit diskutiert werden. Außerdem macht er später Fortschritte und Erfolge messbar. Dazu sollte bei der Ermittlung des ökologischen Fußabdruckes unterschieden werden zwischen den Mitarbeitern bzw. der Abteilung, die Geschäftsreisen unternehmen und dem Transportmittel, mit welchem sie dies tun.

Zusätzlich zur absoluten Grösse des ökologischen Fußabdruckes und dessen Entwicklung in der Zeit könnte es auch interessant sein, die „Reiseintensität“ (zum Beispiel die Anzahl der jährlichen Personenkilometer gegenüber dem Geschäftsumsatz pro Jahr) mit der anderer Unternehmen oder Bereiche innerhalb eines Konzerns zu vergleichen.

⁷ Anmerkung: Die aufgelisteten Schritte haben sich in unterschiedlichen Projekten bewährt und sind als Anregung zu verstehen. Falls das Unternehmen eine Vorgabe hat oder die gute Erfahrung mit einer bestimmten Projekt-Management-Methode nutzen möchte, kann es diese problemlos adaptieren und damit den gleichen Erfolg erzielen.



Zwar ist die Berechnung des ökologischen Fußabdruckes keine exakte Wissenschaft, jedoch eignen sich die zur Verfügung stehenden Informationen durchaus für eine solide Schätzung.

Der „VDR-Wegweiser Nachhaltigkeit“ beinhaltet unter anderem ein Instrument für eine solche Analyse des ökologischen Fußabdruckes mit Details und praktischen Tipps (Instrument 1: Analyse des ökologischen Fußabdrucks).

Die Fragen, die während der Analyse-Phase gestellt werden sollten, lassen sich durch eigene Recherche, aber vor allem durch den gezielten Dialog im Unternehmen beantworten:

- Gibt es ein offizielles Nachhaltigkeits-, CSR- oder Umweltprogramm? Was sind die Eckpunkte, welche Kernbereiche werden behandelt, wer koordiniert die Aktivitäten und welche Ziele wurden formuliert?
- Gibt es einen Nachhaltigkeits-, CSR- oder Umweltbericht? Ist das Unternehmen Mitglied in nationalen oder globalen Verbänden, die das Thema Nachhaltigkeit behandeln (zum Beispiel UN The Global Compact, econsense, B.A.U.M⁸, Combat Climate Change, Carbon Disclosure Project)?
- Werden CO₂-Emissionen gemessen, die durch operative Tätigkeiten erzeugt werden? Und wie werden diese ermittelt?
- Welche Bedeutung für Brand-Image und Kundenanforderungen sehen Marketing und Vertrieb in der Nachhaltigkeit? Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit für Investoren und Unternehmenseigner? Welche Aussagen hat das Management zum Thema Nachhaltigkeit getroffen?
- Gibt es eine Infrastruktur für Audio-, Web-, oder Videokonferenzen und wie werden die Instrumente genutzt?
- Wie hoch sind die jährlichen CO₂-Emissionen, die durch Geschäftsreisen und andere Mobilitätsaktivitäten verursacht wurden?

Erst diese Analyse ermöglicht eine qualifizierte Einschätzung, was verantwortungsvolles Travel Management für das eigene Unternehmen bedeuten soll und eine adäquate Beurteilung der nachfolgenden Handlungsoptionen.

2 – Definition „verantwortungsvolles“ Travel Management

Auf Basis der Analyse gilt es, das Thema Nachhaltigkeit verständlich zu definieren und den **Geltungsbereich** einzugrenzen:

- Können wir das Thema Nachhaltigkeit unternehmensweit angehen oder müssen wir es vorerst auf bestimmte Regionen oder Unternehmensbereiche begrenzen?
- Genügt es, den Umweltaspekt als Schwerpunkt zu sehen oder sollten wir von Anfang an andere Dimensionen der Nachhaltigkeit berücksichtigen?
- Beschränken wir uns auf Transportmittel im klassischen Travel Management oder beziehen wir auch Pendelverkehr zum Arbeitsplatz, Hotels und Meetings ein?

Des Weiteren sollten schon vorab mögliche Hindernisse dokumentiert und Zwischenziele benannt werden.

Der Erfolg bei der Umsetzung des Themas Nachhaltigkeit hängt auch von der Ausgangssituation im Unternehmen ab. Nachhaltiges Travel Management kann nicht allein an der Spitze des Unternehmens umgesetzt werden. Mitstreiter und potenzielle **Partner** können aus den unterschiedlichsten Bereichen im Unternehmen kommen, aber auch von außerhalb. Unternehmensexterne Partner mit relevanter Bedeutung für den Reiseprozess

⁸ B.A.U.M.: Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management e. V.



können zum Beispiel Reisebüros, Fuhrparkbetreiber, Videokonferenzanbieter oder ein neutraler Berater sein.

Entscheidend für das Gelingen solcher Großprojekte ist oft ein interner „Schirmherr“ (Projekt-Sponsor), der Türen öffnen kann, Ressourcen bereitstellt und das Thema im Top Management strategisch vorantreibt.

Sobald der Schirmherr gefunden und das erste Team zusammengestellt ist, können konkrete Handlungsoptionen geprüft werden.

3 – Priorisierung der Initiativen

Aufgabe des Teams ist es nun, aus den Ergebnissen der Analyse konkrete Maßnahmen abzuleiten.

Es gibt grundsätzlich drei Kategorien von Ansätzen für verantwortungsvolles Travel Management: Emissionsvermeidung durch Nachfragemanagement, Emissionsreduktion durch eine Veränderung im Fokus der Beschaffung sowie im Verhalten der Reisenden und Kompensation von Emissionen durch das Finanzieren von „Offset“- Projekten.

Der „VDR-Wegweiser Nachhaltigkeit“ enthält Instrumente für jede dieser drei Kategorien, dennoch darf zusätzlich auch auf eigene Kreativität zurückgegriffen werden. Auch ein Blick in andere Unternehmen, die bereits nachhaltiges Travel Management zumindest teilweise umgesetzt haben, ist zu empfehlen – die Branche, Größe oder geografische Lage sind dabei für eine erste Ideensammlung zweitrangig.

Intelligente Reisevermeidung

Gerade im Bereich der Geschäftsreisen Kosten einzusparen, ist für Unternehmen nichts Neues. Bis dato wurden als regulierende Maßnahmen zur Kostensenkung zum Beispiel Genehmigungsprozesse vorgeschaltet oder für bestimmte Zeit ein Reisestopp angeordnet.

Diese Top-down-Initiativen waren jedoch meist wenig erfolgreich.

Ein nachhaltiges Travel Management setzt vielmehr voraus, dass Mitarbeiter und Vorgesetzte ihre Reiseentscheidungen von Anfang an überlegt und informiert treffen: Müssen wirklich drei Kollegen zu einer Konferenz fahren? Genügt eventuell auch ein Mitarbeiter? Sind Web-Meetings oder Videokonferenzen für regelmäßige interne Meetings oder die anstehende Trainingsmaßnahme möglicherweise ausreichend?

Bemühungen, die vorhandene Infrastruktur für Audio-, Web- oder Videokonferenzen bzw. für ein Kommunikationsprogramm zu verbessern, machen sich bereits mittelfristig bezahlt. Firmen gehen davon aus, dass jede zehnte Dienstreise durch ein virtuelles Meeting ersetzt werden könnte. Selbst ohne großen Aufwand können so – konservativ geschätzt – drei bis fünf Prozent der Reisekosten eingespart und die entsprechenden CO₂-Emissionen vermieden werden.

(Für Details und Beispiele siehe Instrument 2: Reisevermeidung durch virtuelle Meetings)

Reduktion – Weniger Umweltauswirkungen von Geschäftsreisen

Geschickte Planung und Koordination von Initiativen, die für sich stehen können, aber erst zusammen genommen das Gesamtziel erreichen lassen, sollen dazu führen, dass die durch Reisen verursachte Umweltschädigung von Jahr zu Jahr reduziert wird.



Die Handlungsoptionen in diesem Bereich sind vielfältig. Den größten Erfolg versprechen Maßnahmen, die auch Anbieter von Reisedienstleistungen in die Verantwortung nehmen, um gemeinsam an der Zielerreichung zu arbeiten.

Für das klassische Travel Management ergibt sich ein Katalog mit folgenden Initiativen:

- Nachhaltigkeitsprinzipien bei der Verhandlung von Rahmenvereinbarungen mit bevorzugten Flug- und Bahngesellschaften, Hotels und Mietwagenfirmen anwenden;
- Die Nutzung alternativer Transportmittel zu prüfen und ggf. aufzunehmen;
- Ein klares Bekenntnis zu umweltfreundlichem Reisen in der Reiserichtlinie;
- Mehr Transparenz der Emissionen des gewählten Transportmittels und der Alternativen in den designierten Buchungskanäle (d.h. Reisebüro, Online-Buchungssystem);
- Auswahl von Veranstaltungsorten für Meetings auch auf Basis des ökologischen Fußabdrucks treffen.

Selbst unternehmensweite Mobilitätsinitiativen, die nicht nur die klassische Geschäftsreise abdecken, sondern beispielsweise auch den Pendelverkehr der Mitarbeiter unter die Lupe nehmen, können in das Konzept passen. So könnten zum Beispiel Fahrgemeinschaften gefördert werden, Monatskarten für den Öffentlichen Nahverkehr angeboten werden, sparsame Firmenwagen im Fuhrpark eingesetzt werden oder spezielle Fahrertrainings angeboten werden.

Schon jetzt wählen Geschäftsreisende das Transportmittel nicht allein nach dem Preis. Sie betrachten auch die Gesamtreisezeit und ihre eigene Produktivität während der Reise. Mitarbeiter werden den Faktor Nachhaltigkeit bei ihrer Reiseplanung berücksichtigen, wenn sie für die Umweltauswirkungen von Geschäftsreisen sensibilisiert wurden und darüber hinaus Anreize erhalten zu verantwortungsvollem Reisen.

(Für Details und Beispiele siehe Instrument 3: Umweltfreundliche Beschaffung)

Offsetting – Unvermeidbare Emissionen kompensieren

Nicht alle Geschäftsreisen können vermieden oder ersetzt werden. Die CO₂-Emissionen, die durch solche Reisen verursacht werden, können durch sogenanntes **Offsetting** kompensiert werden. Die Emissionen werden dabei durch Investitionen in Umwelt- oder Energie-Projekte, häufig in Entwicklungsländern, ausgeglichen. Über diese Projekte werden Emissions-Minderungs-Zertifikate ausgestellt, die gekauft werden können. Aber auch die „Verschmutzungsrechte“ anderer Unternehmen können gekauft werden.

Der Markt, Umweltbelastungen freiwillig zu kompensieren, ist momentan nicht transparent und es mangelt weltweit an Standards. Selbst eine Zertifizierung des Anbieters solcher Emissions-Minderungs-Zertifikate oder der angebotenen Projekte bedeutet nicht immer, dass der bezahlte Beitrag auch tatsächlich in Klimaschutzprojekte investiert wird. Auch sind nicht alle Projekte, in die man investieren kann, tatsächlich anerkannt. Daher ist **Offsetting** sorgfältig zu prüfen (siehe Instrument 4).

Sobald Unternehmen die möglichen Komplikationen einer Kompensationsstrategie umgangen und die Alternativen ausgeschöpft haben, kann **Offsetting** durchaus Bestandteil eines nachhaltigen Travel Managements sein.

Resultat dieser Priorisierungs-Phase sollte eine qualifizierte Übersicht von Ideen sein. Die Komponenten, die das Projektteam auf Basis der Evaluierung empfiehlt, sollten,



zusammen mit einem Projektplan, in eine Art Geschäfts- und Finanzierungsplan als Entscheidungsgrundlage zusammengefasst werden.

Manche Unternehmen ziehen auch einen neutralen Berater hinzu, der Impulse geben kann, das Brainstorming moderiert und die Ergebnisse strukturiert.

(Für Details und Beispiele siehe Instrument 4: Kompensation unvermeidbarer Emissionen)

4 – Zielsetzung mit aussagekräftigen Kennzahlen

Sobald der Projekt-Sponsor bzw. das Entscheidungsgremium dem Projektplan und damit den empfohlenen Initiativen zugestimmt haben, möchte in der Regel das Projektteam durchstarten.

Die Erfahrung zeigt jedoch, dass ein Projekt erfolgreicher ist, wenn es auch als solches wahrgenommen wird und gleich zu Beginn geklärt wird, welche Ziele verfolgt werden, wie Erfolg gemessen wird und welche alternativen Maßnahmen bei Abweichungen vom Plan greifen sollen.

Die **Ziele** der ausgewählten Ideen und Initiativen sollten spezifisch, messbar, realisierbar und auf einen bestimmten Zeithorizont bezogen sein, zum Beispiel:

- „Wir werden innerhalb von 24 Monaten unsere geschäftsreisebedingten CO₂-Emissionen um 15 Prozent reduzieren.“
- „Wir werden innerhalb von zwölf Monaten den Anteil von internen Meetings als Geschäftsreisegrund von 72 auf 50 Prozent senken.“
- „Wir werden im ersten Jahr auf ausgewählten Strecken den Anteil von Bahntickets auf 90 Prozent der angetretenen Reisen steigern.“
- „40 Prozent unserer Reiseanbieter, mit denen wir Vereinbarungen haben, werden innerhalb der nächsten drei Jahre Anbieter sein, die sich durch ein konsequentes Nachhaltigkeitsprogramm auszeichnen.“
- „Wir werden ab Januar 2008 die Emissionen für alle (interkontinentalen) Flugreisen durch Teilfinanzierung von Energieeffizienz-Projekten kompensieren.“

Alle derart formulierten Ziele werden in ein **Kennzahlensystem** aufgenommen, das den Erfolg und Fortschritt des Projektes zeigt. Eine Vereinbarung über Frequenz, Detailtiefe und Zielgruppe ist für ein qualifiziertes **Projektreporting** und späteres Managementreporting unerlässlich. Idealerweise sollte die Ausgangssituation anhand der selektierten Indikatoren erhoben werden, bevor die Projekte eingeleitet werden, um den Fortschritt und Erfolg messbar zu machen.

Transparenz und verlässliche Informationen zu Reiseverhalten und –aufkommen sind zurzeit noch eine Schwachstelle in vielen Travel Management-Programmen. Auch für die Umsetzung von nachhaltigem Travel Management ist es wichtig, genau zu definieren, von welchen **Datenquellen** welche Kennzahlen gespeist werden. Eventuell bedeutet der erste Schritt der Implementierung, sogar generell bessere Transparenz zu schaffen.

5 – Implementierung über Firmengrenzen hinweg und Integration in „normales“ Travel Management

Der Bereich Geschäftsreisen ist sensibel, weil er viele Mitarbeiter berührt und von einer komplexen Beschaffungskette geprägt ist. Projekte müssen daher besonders sorgfältig geplant werden. Entscheidender Erfolgsfaktor ist eine klare, einheitliche **Kommunikation** über die Initiative, ihr Zweck und Ziel.

Kommunikationsinhalte und -wege müssen auf die Zielgruppen zugeschnitten sein: Workshops, in denen Ideen für nachhaltiges Travel Management erarbeitet werden,



regelmäßige Information über Erfolge, Präsentation bei Management Meetings – es mangelt nicht an Möglichkeiten, um alle Ebenen und Prozessbeteiligten zu erreichen.

Eine allein auf Umwelt ausgerichtete Kommunikation ist jedoch häufig nicht glaubwürdig. Gefragt ist hier ein **ganzheitlicher Ansatz**, der den Umweltaspekt ins Verhältnis setzt zur Strategie von Travel Management und Gesamtunternehmen und somit beispielsweise auch Kostenoptimierung und die Notwendigkeit von Geschäftsreisen an sich thematisiert.

Bereits hervorgehoben wurde oben die Bedeutung von Partnern. Sie waren schon während der Vorbereitungsphasen in das Projekt involviert und werden zu Multiplikatoren in der Umsetzungsphase, weil sie eine wichtige Schnittstelle bilden zu allen relevanten Bereichen und Ebenen. Aber auch eine **partnerschaftliche Zusammenarbeit** mit externen Lieferanten kann für beide Seiten gewinnbringend sein – das Unternehmen kommt leichter ans Ziel, der Lieferant kann als strategischer Partner seinen Mehrwert darstellen, z. B. indem er relevante Informationen zur Verfügung stellt..

Eine neue Ebene ist erreicht, wenn alle am Prozess Beteiligten das Thema tatsächlich mittragen und leben. Nachhaltigkeit muss in die Tagesabläufe **integriert** werden:

- von der Budgetierung („Wie viele Reisen müssen in diesem Jahr in meiner Kostenstelle wirklich unternommen werden?“)
- über Reiseplanung („Können wir ein Meeting in vier Wochen verschieben, so dass ich es mit einem Kundentermin in der Nähe verbinden kann?“)
- zum Management Reporting („Um wie viel Prozent haben wir unsere CO₂-Emissionen im Verhältnis zum Umsatz und absolut im vergangenen Quartal gesenkt?“, „Wie hoch ist unsere Transportintensität im Vergleich zu ähnlichen Unternehmen?“).

Travel Manager haben eine Schlüsselstellung.

Mobilität ermöglichen, Wirtschaftlichkeit erhalten und dennoch nachhaltig die Umwelt schonen, das verlangt Kreativität, unternehmerisches Geschick, bereichsübergreifende Teamarbeit und effektive Kommunikation – Kompetenzen, die viele moderne Travel Manager auszeichnen.

Zum Abschluss dieser Einführung ist eine Klarstellung angebracht:

Ziel ist es nicht, das Thema Geschäftsreisen grundsätzlich negativ zu besetzen oder ein breites Reiseverbot nahezu legen. Mobilität bildet auch im 21. Jahrhundert die Basis für Geschäftsabschlüsse, erfolgreiche Kundenbeziehungen und für einen konsequenten Dialog im Unternehmen.

Ziel sollte vielmehr sein, ein verantwortungsvolles Travel Management aufzubauen: ganzheitlich, integrativ, nachhaltig und im Einklang mit den unternehmerischen Standards und Richtlinien des Nachhaltigkeits-Managementsystems.

Bitte wenden Sie sich bei Rückfragen zum „VDR-Wegweiser Nachhaltigkeit“ gerne an die Mitglieder des VDR-Fachausschusses Nachhaltigkeit.



Glossar

ASPI Eurozone	Advanced Sustainable Performance Indices Eurozone Europäischer Nachhaltigkeitsindex der französischen Rating-Agentur VIEGO. VIEGO achtet bei seinen Ratings besonders auf die nachhaltige Entwicklung und soziale Verantwortung der Unternehmen. Die Eurozone umfasst die 13 EU-Länder, die den Euro als Währung eingeführt haben.
Carbon-Footprint	„Kohlenstoff-Fußabdruck“ oder „Ökologischer Fußabdruck“ Messzahl aus Großbritannien für CO ₂ -Emissionen, die dazu dient, die persönlichen Auswirkungen auf die Umwelt zu bestimmen. Für weitere Informationen: www.carbonfootprint.com . Den CO ₂ -Rechner dazu findet man unter: www.carbonfootprint.com/calculator.aspx
CDM	Clean Development Mechanism Projektbezogener Mechanismus aus dem sogenannten Kyoto -Protokoll. Dieser Mechanismus ermöglicht es Staaten oder Unternehmen, mit Projekten in Entwicklungs- und Schwellenländern (ohne eigene Reduktionsverpflichtung) Emissionsgutschriften (CERs) zu erwerben, die auf die eigenen Verpflichtungen angerechnet werden können. Für eine aktuelle Darstellung der CDM-Pipeline, siehe: www.cdmpipeline.org/cers.htm
CER	Certified Emission Reductions Emissionsgutschriften aus der Realisierung von CDM-Projekten. Ein CER entspricht der Reduktion von einer Tonne CO ₂ . Nähere Informationen unter: www.certifiedemissionreduction.com
DEFRA	United Kingdom Department for Environment, Food and Rural Affairs Ministerium für Umwelt, Ernährung und Landwirtschaft in Großbritannien
DEHSt	Die Deutsche Emissionshandelsstelle (DEHSt) im Umweltbundesamt ist die zuständige nationale Behörde zur Umsetzung der marktwirtschaftlichen Klimaschutzinstrumente des Kyoto -Protokolls: des Emissionshandels und der projektbasierten Mechanismen Joint Implementation (JI) und Clean Development Mechanism (CDM). Nähere Informationen unter: www.dehst.de
DJSI	Dow Jones Sustainability Index Aktienindex für führende Unternehmen, die ihre Strategie auf das Gebiet der nachhaltigen Entwicklung ausgerichtet haben. Die Homepage finden Sie unter: www.sustainability-indexes.com
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme Von der Europäischen Union geschaffenes Instrument „über die freiwillige Beteiligung von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung“. Es handelt sich hierbei um ein ökologisches Gütesiegel, das nach strengen Kriterien verliehen wird. Umgangssprachlich wird hierfür der Begriff „Öko-Audit“ verwendet. Die deutsche Homepage finden Sie unter: www.emas.de
ERU	Emission Reduction Unit Emissionsgutschriften aus der Realisierung von → JI -Projekten. Ein ERU entspricht der Reduktion von einer Tonne CO ₂ .
Ethibel	Ethibel Sustainability Index (ESI) ESI bietet einen umfassenden Blick auf die finanzielle Leistung der weltweit führenden Unternehmen im Bereich der Nachhaltigkeit für institutionelle und private Anleger, Vermögensverwalter und Banken. Mehr Informationen unter: www.ethibel.org/subs_e/4_index/main.html



EUA	EU Allowances Emissionszertifikate, die sich aus dem europäischen Emissionshandelssystem (EU ETS) herleiten. EU Allowances sind Berechtigungen, die die Emission einer Tonne CO ₂ zulassen und nur von Teilnehmern des EU ETS gehandelt werden.
FTSE4Good	FTSE4Good Ethik Index Der FTSE4Good ist ein von der Financial Times und der London Stock Exchange (FTSE) jährlich publizierter Index, der die Nachhaltigkeit von Unternehmen bewertet und Investoren als Entscheidungshilfe dient. Im Wesentlichen fokussiert der FTSE4Good auf die Bewertungskriterien Engagement für den Umweltschutz, Förderung des Dialogs mit den Stakeholdern, Supply Chain Management und die Einhaltung von Sicherheits-, Umwelt- und Sozialstandards. Die Homepage von FTSE: www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp
GHG Protocol	Greenhouse Gas Protocol Ziel der Greenhouse-Gas-Protocol-Initiative ist die Entwicklung und Förderung eines international anerkannten Bilanzierungs- und Berichtssystems für Treibhausgase. Nähere Informationen unter: www.ghgprotocol.org
GRI	Global Reporting Initiative Unabhängiges Netzwerk, das Unternehmen allgemein anerkannte Richtlinien anbietet, mit denen sie ihre Berichterstattung über ihre ökonomischen, Umwelt- und gesellschaftlichen Aktivitäten optimieren können. Nähere Informationen unter: www.globalreporting.org
IATA	International Air Transport Association Nähere Informationen unter: www.iata.org/index.htm
IETA	International Emissions Trading Association Die Internationale Emissionshandelsvereinigung IETA hat einen Standard für freiwillige Emissionsminderungsgutschriften (VERs) erarbeitet. Ziel des → Voluntary Carbon Standard (VCS) sei es, das Vertrauen und die Integrität des schnell wachsenden Marktes zu fördern. Mehr Informationen unter: www.ieta.org/ieta/www/pages/index.php
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change Zwischenstaatliches Expertengremium für Klimafragen, auch Weltklimarat bezeichnet, unter der Schirmherrschaft der Vereinten Nationen, das 1988 eingerichtet wurde. Das Gremium ist der → UNFCCC zugeordnet, beurteilt Risiken der globalen Erwärmung und erarbeitet Vermeidungsstrategien. Die deutsche Homepage: www.de-ipcc.de
ISO 14001	DIN EN ISO 14001 Umweltmanagementsystem, mit dem der Umweltschutz systematisch im Management verankert wird. Durch die internationale Normenserie ISO 14001 werden die Betriebe konkret und systematisch beim Aufbau des Umweltmanagementsystems nach weltweit gültigem Standard unterstützt. Die deutsche Website zur ISO 14001: www.14001news.de
JI	Joint Implementation „Gemeinsame Umsetzung“, projektbezogener Mechanismus unter → Kyoto. Dieser Mechanismus ermöglicht Staaten oder Unternehmen, mit Projekten in anderen Unterzeichnerstaaten des Kyoto-Protokolls Emissionsgutschriften (ERU) zu erwerben, die auf die eigenen Verpflichtungen angerechnet werden können. Für eine aktuelle Darstellung der JI-Pipeline, siehe: www.cdmpipeline.org



Kyoto	<p>Kyoto-Protokoll</p> <p>Das Kyoto-Protokoll wurde 1997 von der 3. Vertragsstaatenkonferenz der Klimarahmenkonvention der Vereinten Nationen (engl: United Nations Framework Convention on Climate Change, UNFCCC) angenommen. Es ist am 16.02.2005 in Kraft getreten und stellt weltweit den ersten völkerrechtlich verbindlichen Vertrag zur Eindämmung des Klimawandels dar. Dieser verpflichtet die beteiligten Staaten (Annex-B-Staaten), den Ausstoß klimaschädlicher Gase – wie zum Beispiel CO₂ – bis 2012 um insgesamt 5 Prozent gegenüber 1990 zu senken. Die Europäische Union hat sich zu einer Reduktion um 8 Prozent verpflichtet. Im Rahmen des Kyoto-Protokolls können die folgenden drei Mechanismen genutzt werden: Emissionshandel sowie die projektbezogenen Mechanismen → Joint Implementation (JI) und → Clean Development Mechanism (CDM).</p>
Offsetting	Kompensation der CO ₂ -Emissionen durch Projektfinanzierungen.
Stakeholder	Das Prinzip der Stakeholder (englisch: Inhaber eines Anspruchs) ist die Erweiterung des in der Betriebswirtschaft verbreiteten Shareholder-Value-Ansatzes (Shareholder: Anteilseigner). Im Gegensatz zum Shareholder-Value-Prinzip, das die Bedürfnisse und Erwartungen der Anteilseigner eines Unternehmens in den Mittelpunkt des Wirtschaftens stellt, versucht das Prinzip der Stakeholder das Unternehmen in seinem gesamten sozialen Kontext zu erfassen und die Bedürfnisse der unterschiedlichen Anspruchsgruppen in Einklang zu bringen. Als Stakeholder gelten dabei neben den Shareholdern die Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten sowie Staat und Öffentlichkeit.
TCG	<p>The Climate Group</p> <p>Die Climate Group ist eine unabhängige, gemeinnützige Organisation, in der führende Konzerne, Finanzinstitute, Städte und Staaten zusammenarbeiten wollen, darunter auch Großbritannien und Deutschland. Durch die Schaffung eines Forums für den offiziellen Austausch von Ideen und praktischen Erfahrungen soll die Climate Group zu einem Katalysator für schnellere Fortschritte bei der Verminderung der Treibhausgasemissionen werden.</p> <p>Nähere Informationen unter: www.theclimategroup.org</p>
UNFCCC	<p>United Nations Framework Convention on Climate Change</p> <p>Klimarahmenkonvention der Vereinten Nationen. Die Klimarahmenkonvention wurde auf dem Weltgipfel für Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio de Janeiro angenommen. Sie bildet den Rahmen für die Klimaschutz-Verhandlungen, die jeweils als Vertragsstaatenkonferenz der Konvention stattfinden. Das Sekretariat der Klimarahmenkonvention (UNFCCC-Sekretariat) hat seinen Sitz in Bonn.</p> <p>Mehr Informationen unter: http://unfccc.int/2860.php</p>
VCS	<p>Voluntary Carbon Standard</p> <p>Der Voluntary Carbon Standard wurde von → IETA und → Climate Group initiiert. Eine erste Version des VCS ist seit dem 28. März 2006 im Umlauf und soll eine Angleichung der Projektqualität mithilfe von Kriterien und Protokollen im freiwilligen Zertifikat-Handel erreichen.</p> <p>Mehr Informationen unter: www.v-c-s.org</p>
VER	<p>Verified Emission Reductions</p> <p>Ein VER entspricht einer reduzierten Tonne CO₂. VERs werden von unabhängigen Prüfern zugelassen und können ausschließlich auf dem freiwilligen Markt gehandelt werden. Derzeit bilden sich am Markt zwei verschiedene Zusammenhänge heraus, in denen VERs genutzt werden: Zum einen können sie genutzt werden, um für Emissionsminderungen aus CDM- und → JI-Projekten, die nach 2012 generiert werden, einen Gegenwert zu schaffen und sie handelbar zu machen. Während VERs derzeit nur auf einem freiwilligen Markt gehandelt werden können, haben sie Anspruch auf eine Umwandlung in → CERs oder → ERUs, sobald die Fortsetzung der projektbezogenen Mechanismen im Kyoto-Markt für post 2012 beschlossen wurde. Zum anderen wird der Begriff der VERs oft im Zusammenhang mit Klimaneutralität genutzt. Hier erwerben zum Beispiel Unternehmen freiwillig Zertifikate, um somit ihre Emissionen zu neutralisieren. Der Erlös aus dem Kauf der Zertifikate geht in Emissionsminderungsmaßnahmen, die jedoch nicht unbedingt dem strengen Kyoto-Prüf- und Kontrollverfahren unterliegen. Diese beiden Verwendungszwecke sind grundsätzlich zu unterscheiden.</p>



WBCSD

World Business Council for Sustainable Development

Verband mit 150 Mitgliedsunternehmen aus 30 Ländern. Ziel ist es, die Zusammenarbeit zwischen Regierungen, Unternehmen und anderen Organisationen zu intensivieren.

Offizielle Website: www.wbcsd.org

WEF

World Economic Forum

Das World Economic Forum ist eine private Stiftung in Genf mit über 1.000 weltweit führenden Wirtschaftsunternehmen, die durch globale und regionale Partnerschaften eine Verbesserung des Zustandes der Welt erreichen wollen.

Mehr Informationen unter: www.weforum.org/en/index.htm