

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.

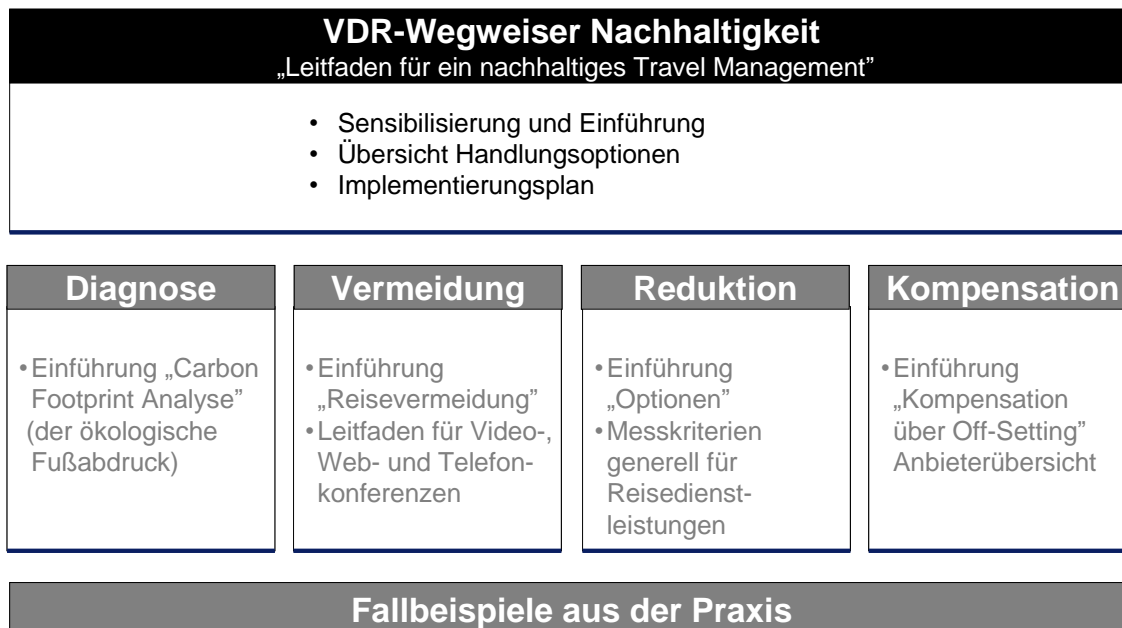


Abbildung 1: Inhaltsnavigator, Quelle: © Advito 2007



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

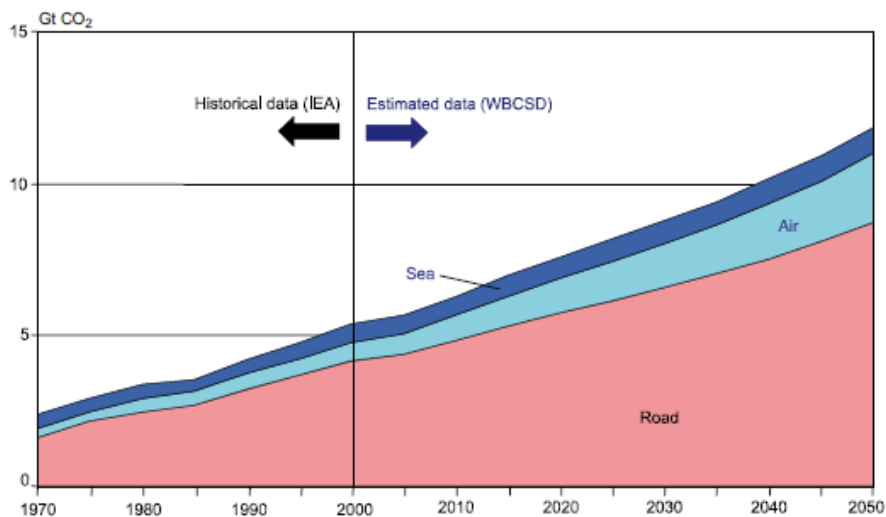


Figure TS.15: Historical and projected CO₂ emissions from transport [Figure 5.4].

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

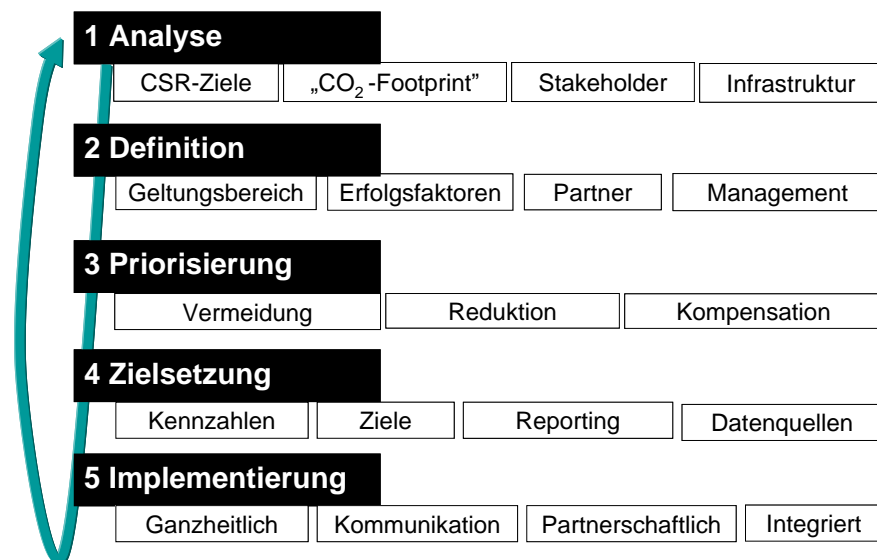


Abbildung 3: Vorschlag einer Vorgehensweise, Quelle: © Advito 2007

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 naheulegen. 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	Kyoto-Protokoll <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	The Climate Group <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	United Nations Framework Convention on Climate Change <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	Voluntary Carbon Standard <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	Verified Emission Reductions <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



VDR-Wegweiser Nachhaltigkeit

Instrument 1: Analyse des ökologischen Fußabdrucks



1. Hintergrundinformationen:

In der Diagnose-Phase werden die Umweltauswirkungen der Geschäftsreiseaktivitäten ermittelt.

Zu wissen, in welchem Ausmaß sich Geschäftsreisen auf die Umwelt auswirken, erleichtert die Aufklärungsarbeit im Unternehmen. Ein häufig genutzter Indikator ist der ökologische Fußabdruck. Bezogen auf das Travel Management stellt er dar, wie viel Kohlendioxid (CO₂, Carbon) Geschäftsreisen zum Beispiel per Flugzeug, Bahn, Auto etc. verursachen.

Bei vielen Betrachtungen stehen Treibhausgase wie Kohlendioxid im Vordergrund, Umwelteinwirkungen wie Lärm, Abfall, Wasserverbrauch oder Flächenbebauung werden vernachlässigt. Sie sind jedoch nicht weniger wichtig. Dennoch geht auch der VDR-Leitfaden den vereinfachten Weg, denn der ökologische Fußabdruck, eingegrenzt auf Kohlendioxid, eignet sich sehr wohl als erstes Kriterium für die Klimadiskussion, da er sich ohne großen Aufwand grob ermitteln lässt.

Dieser Teil des „VDR-Wegweisers Nachhaltigkeit“ soll Travel Manager an die Materie heranzuführen, für die Berechnungsgrundlagen sensibilisieren und erste Schritte ermöglichen.

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 4: Inhaltsnavigator, Quelle: © Advito 2007



Auch wenn die Aussagen der Wissenschaft nicht eindeutig sind, können Unternehmen ihren ökologischen Fußabdruck ausreichend gut ermitteln.

Zwar gibt es im Internet neben umfangreicher Literatur zu diesem Thema auch zahlreiche CO₂-Rechner, sowohl von Offset-Anbietern (z.B. myclimate, Carbon Neutral.com), als auch von Umweltorganisationen und Instituten (z. B das ifeu Institut⁹).

Es gibt bisher jedoch noch keinen internationalen Standard zur Berechnung des ökologischen Fußabdrucks, daher muss das Unternehmen den „richtigen“ Ansatz selbst wählen.

- Einige multinationale Unternehmen, die Mitglieder im World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) sind, nutzen die Methode der Greenhouse Gas Protocol (ghgprotocol), einer Organisation, die der WBCSD in Partnerschaft mit dem World Resources Institute führt.
- Andere bevorzugen umfassendere und detailliertere Methoden, die von der Wissenschaft als stabiler angesehen werden (so z.B. die Berechnungsmethoden von atomsfair und TRX).

Der Nutzen der Analyse für das Unternehmen muss Kosten und Aufwand für eben diese Analyse rechtfertigen. Geht es um eine Bestandsaufnahme oder einen Index, reicht für manche Unternehmen ein vereinfachter Ansatz. Unternehmen, die bereits in anderen Bereichen CO₂-Emissionen berechnen, wollen meist ihren bewährten Standard beibehalten. Falls es eine Umweltabteilung gibt, sollte sie auf jeden Fall in den Auswahlprozess eingebunden sein.

	Greenhouse Gas Protocol	DEFRA	atmosfair
Wer steckt dahinter?	▪ Joint venture project von World Resources Institute and World Business Council for Sustainable Development	▪ Department for Environment, Food and Rural Affairs (Umweltbehörde der britischen Regierung)	▪ Gemeinnützige GmbH mit Sitz in Bonn. Gesellschafter ist die umwelt- und entwicklungs-orientierte Stiftung Zukunftsfähigkeit.
Wie werden CO₂-Emissionen berechnet?	▪ Distanz * Multiplikator (unterschieden in Kurz-, Mittel- und Langstreckenflug)	▪ Distanz * Multiplikator (unterschieden in Kurz-, und Langstreckenflug)	▪ Strecke * Algorithmus (abhängig von verschiedenen Parametern, z.B. Strecke, Flugzeugtyp, typische Auslastung)
Mehr Informationen	▪ www.ghgprotocol.org	▪ www.defra.gov.uk	▪ www.atmosfair.de

Abbildung 5: Verbreitete Ansätze für die Berechnung von reisebezogenen CO₂-Emissionen (beispielhaft), Quelle: © Advito 2007

⁹ <http://ifeu.klima-aktiv.de/>



Jedes Unternehmen hat ein spezielles Reiseverhalten.

Es ist gekennzeichnet durch die Anzahl von Reisenden, deren Reishäufigkeit, ihre Destinationen und der Wahl der Verkehrsmittel:

- Unternehmen mit großem Anteil an interkontinentalen Flügen werden dieses Volumen auch in ihrem ökologischen Fußabdruck wiederfinden.
- Organisationen, deren Reisende hauptsächlich im eigenen Land oder in Nachbarstaaten unterwegs sind, haben naturgemäß ein höheres Reiseaufkommen per Auto und Bahn als per Flugzeug.
- Firmen, die eine große Anzahl an Mitarbeitern haben, die Pendler sind, sollten Emissionen dieser Reisen nicht ignorieren.

Für Transportmittel und andere Reisekomponenten gibt es generell keinen weltweit gültigen Standard zur Berechnung der klimawirksamen Emissionen. Dennoch kann eine gute Schätzung erzielt werden:¹⁰

Schon wenige Informationen genügen, um eine gute Schätzung zu ermöglichen. Je detaillierter die Informationen, desto besser und aussagekräftiger sind die Analysen. Abbildung 3 veranschaulicht den benötigten Input, aufgeschlüsselt in Flug, Auto, Bahn und Hotel. Dabei gelten alle Informationen unter „Mindestens“ als Minimum zur Berechnung der Emissionen. Alle Daten, welche darüber hinaus (siehe „Optional“) eingegeben werden, dienen den Unternehmen lediglich zur besseren Auswertung.

- **Flug:** Die Berechnung erfolgt über die geflogenen Jahresmeilen, die dann in Kilometer umgerechnet werden. Zur Bestimmung, der sich daraus ergebenden CO₂-Emissionen, gibt es verschiedene Umrechnungsfaktoren, die auf der Flugentfernung basieren (Kurz-, Mittel- bzw. Langstrecke).
- **Bahn:** Mindestinformation ist die zurückgelegte Distanz pro Land, in dem gereist wurde. Diese Daten sind in den Systemen der Eisenbahngesellschaften hinterlegt und können mit den jeweiligen Umweltdaten verknüpft werden.
- **Auto:** Für die Berechnung erforderlich sind der Fahrzeugtyp, zumindest aber die Kategorie, und die zurückgelegte Distanz. Dies gilt für alle Bereiche wie Mietwagen, Dienstwagen und Taxis.
- **Hotel:** Für eine akzeptable Schätzung dient als Grundlage die Anzahl der Nächte in Hotels pro Destination und Hotelkategorie.

¹⁰ Nicht alle Emissionsrechner sind auf eine Analyse des ökologischen Fußabdrucks ausgelegt: Manche ermitteln nur auf Basis einer einzelnen Reise statt konsolidierter Werte; andere beschränken sich auf Flugemissionen und klammern die Bahn-, Auto- und Hotelkomponenten aus.



	Mindestens	Optional
Flug	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abflugsort ▪ Ankunftsort ▪ Anzahl der Reisen in diesem Segment 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abflugsland ▪ Routing ▪ Beförderungsklasse ▪ Flugdatum
Auto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gefahrene Kilometer ▪ Mietwagenkategorie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Typ (Fuhrpark, Mietwagen, privater PKw) ▪ Anmietort (bei Mietwagen) ▪ Reisedatum
Bahn	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gefahrene Kilometer ▪ Anzahl der Reisen auf der Strecke ▪ Abfahrtsland 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Streckenführung ▪ Zugtyp ▪ Reisedatum ▪ Bahnhofscod (national bzw. international)
Hotel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zielland ▪ Anzahl Nächte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hotelkategorie

Abbildung 6: Benötigter Input für Emissionsrechner, Quelle: © Advito 2007

Fehlende Standards schrecken manche Unternehmen ab, ihren ökologischen Fußabdruck zu analysieren. Doch für die eigentlichen Handlungsoptionen ist weniger die absolute Höhe wichtig, als die prozentuale Veränderung im Vergleich zur Basisperiode. Solange die Berechnungsgrundlage über die Jahre erhalten bleibt, können die Effekte der initiierten Handlungen gut verfolgt werden.

Die eigentliche Analyse ist mit den richtigen Daten und Instrumenten relativ einfach.

Für konventionelle Geschäftsreisen reicht für eine Analyse des ökologischen Fußabdrucks eine Übersicht über einen bestimmten Zeitraum (zum Beispiel zwölf Monate).

Die wesentlichen Schritte einer Analyse sind:

1. Entscheidung, was analysiert werden soll (zum Beispiel nur Flug oder auch Bahn, Auto und Hotel) und mit welcher Zielsetzung (als Basis für Ermittlung der Handlungsoptionen oder als Basis für Kompensation durch **Offsetting**).
2. Wahl des Emissionsrechners (Kriterien können sein: Nach welchem Standard wird berechnet? Können alle Komponenten berechnet werden? Wie ist die wissenschaftliche Akzeptanz der Kalkulation?).
3. Bereitstellen der verfügbaren Daten, Wahl der Datenquelle (Reisebüro, Kreditkartengesellschaft, Flug- und Bahngesellschaft, Mietwagenunternehmen, Reisekostenabrechnungssystem) und Wahl des Zeitraumes der Betrachtung.
4. Analyse des Resultats: Wo werden die meisten Emissionen verursacht? Für welche Routen gibt es alternative Transportmittel? Welche Zusatzkosten würde CO₂-Neutralität durch **Offsetting** verursachen?

Der ökologische Fußabdruck lässt sich auch für Meetings berechnen. Dafür werden alle Komponenten von der Anreise der Teilnehmer über Übernachtungen und Transfer ermittelt und deren CO₂-Emissionen berechnet.



Fazit:

Der ökologische Fußabdruck ist ein wichtiger Bestandteil der Diagnose-Phase, aber erst der Anfang erfolgreichen Nachhaltigkeitsmanagements.

Die Analyse des ökologischen Fußabdrucks ist nicht das Ziel, sondern der Anfang eines nachhaltigen Travel-Management-Programms. Erst die Analyse und daraus abgeleitete, konkrete Handlungen, die CO₂-Emissionen tatsächlich oder zumindest im Vergleich zum Kerngeschäft zu reduzieren, ermöglichen Mobilität, erhalten Wirtschaftlichkeit und schonen dennoch nachhaltig die Umwelt.



2. Weiterführende Informationen:

Flugverkehr:

Im Flugverkehr ist die Emission von CO₂ bezüglich Entstehung und Wirkung am einfachsten zu beschreiben, da sie in direktem Zusammenhang mit der verbrauchten Menge an Kerosin steht. Der Kerosinverbrauch (und damit wiederum die CO₂-Emission pro Passagier) hängt von mehreren Faktoren ab, unter anderem von Flugzeugtyp, den jeweiligen eingesetzten Triebwerken, der Anzahl der Sitze an Bord, deren Auslastungsgrad, der beförderten Fracht und der zurückgelegten Distanz.¹¹

Aufgrund der vielfältigen Parameter, die berücksichtigt werden können oder müssen, gibt es am Markt verschiedene Ansätze, um den CO₂-Ausstoß im Flugverkehr zu ermitteln. Dies führt zwingend auch zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen, was die folgende Abbildung zeigt:

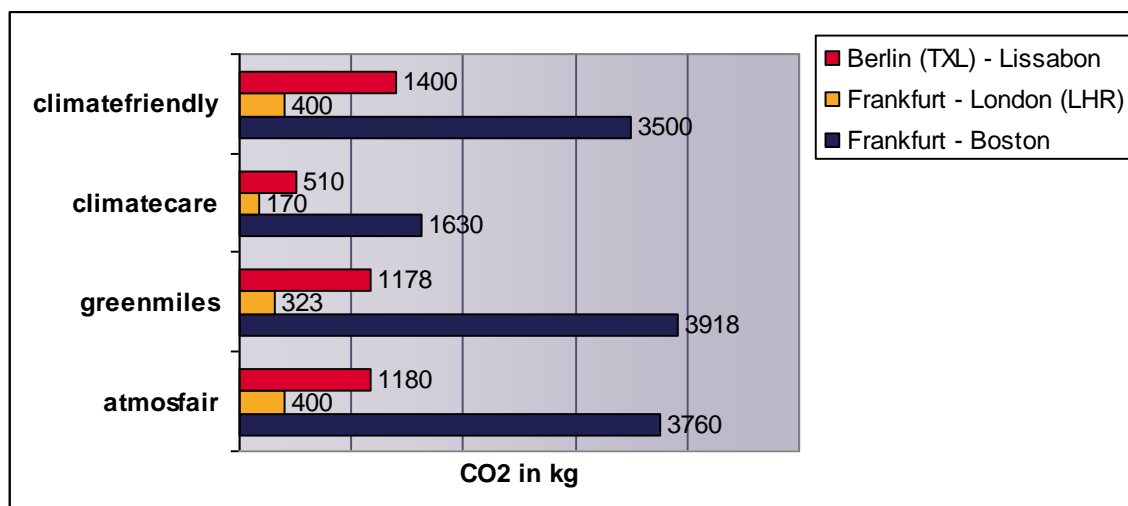


Abbildung 7: Beispielrechnung von CO₂-Emissionen für bestimmte Flüge¹², Quelle: © Advito 2007

Das heißt, jedes Unternehmen muss für sich entscheiden, welchen Ansatz es wählt.

Darüber hinaus ist die grundsätzliche Entscheidung zu treffen, ob Schadstoffemissionen mit oder ohne der so genannten Höhenwirkung einzubeziehen sind. Die wissenschaftliche noch andauernde Diskussion um diese Höhenwirkung (auch als RFI: Radiative Forcing Index bezeichnet) basiert darauf, dass bestimmte Schadstoffemissionen in der Höhe eine andere Klimawirkung erzielen als am Boden. Der Multiplikator wird von der IPCC bei 2,7 angelegt, neuere Studien schätzen diesen eher auf 1,9.¹³

¹¹ Grundsätzlich ist der **absolute** Verbrauch umso höher, je weiter der Flug reicht. Auf Kurzstreckenflügen ist aber der **relative** Verbrauch pro 100 Kilometer Flugstrecke höher als bei Mittelstreckenflügen. Dies liegt daran, dass Start und Steigflug besonders viel Energie kosten und bei Kurzstreckenflügen mehr ins Gewicht fallen.

¹² Basierend auf Emissionsrechnern der Webseiten der angegebenen Anbieter (Hin- und Rückflug, ein Passagier, Standardeinstellung).

¹³ Jardine, C. (2005): Calculating the Environmental Impact of Aviation Emissions, Oxford University Centre for the Environment. Im selben Text empfiehlt Dr. Jardine das Global Temperature Potential als alternative



Dass diese Entscheidung signifikante Auswirkungen hat, zeigt die folgende Tabelle:

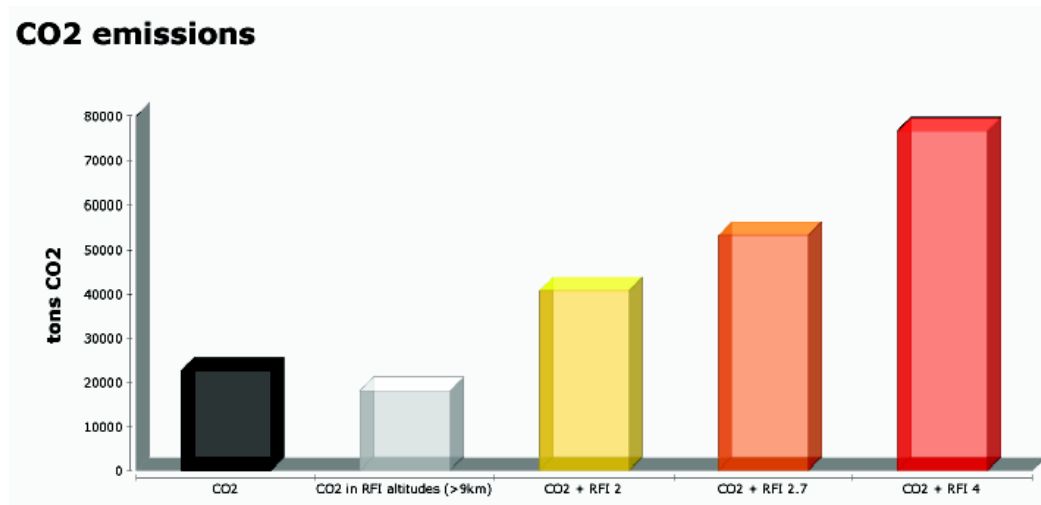


Abbildung 8: Beispiel für die Bedeutung des angewendeten Multiplikators für den Radiative Forcing Index, Quelle: atmosfair¹⁴

Messgröße zum Global Warming Potential. Jedoch ist (nach unserem Wissen) dieser Ansatz noch nicht in kommerziell genutzten Emissionsrechnern umgesetzt

¹⁴ Berechnung für einen konkreten Kunden durch atmosfair für Advito

Bahnverkehr:

Die Deutsche Bahn bietet ihren Kunden eine individuelle Umweltbilanz an. Sie zeigt an, wie viel CO₂ durch die Nutzung der Bahn im Vergleich zu PKW und Flugzeug pro Fahrt eingespart worden ist. Die Umweltbilanz basiert auf dem Rechensystem des UmweltMobilCheck, ein Umweltvergleichsrechner der für jeden zugänglich im Internet abrufbar ist und auf Daten des ifeu-Instituts basiert.

Umweltbilanz der Bahn

Die Deutsche Bahn AG erstellt auf Wunsch Umweltbilanzen für Unternehmen auf Basis der Verkaufsdatensätze des jeweiligen Kunden. Bedingung ist die Kundenteilnahme am bahn.corporate-Verfahren der Bahn (s. unter www.bahn.de). Die Gesamtemissionen und Energieverbräuche werden kumuliert für alle Fahrten in einer Umweltbilanz zusammengefasst. Dabei werden die Bahnwerte entsprechend den Fahrten mit einem Referenz-PKW gegenübergestellt. Für bestimmte einzelne Relationen gibt es zusätzliche Auswertungen mit Gegenüberstellung der Bahn-, PKW- und der Flugergebnisse.

Der folgenden, exemplarischen Abbildung liegt eine Reise von Köln Hauptbahnhof nach Frankfurt Hauptbahnhof zugrunde.

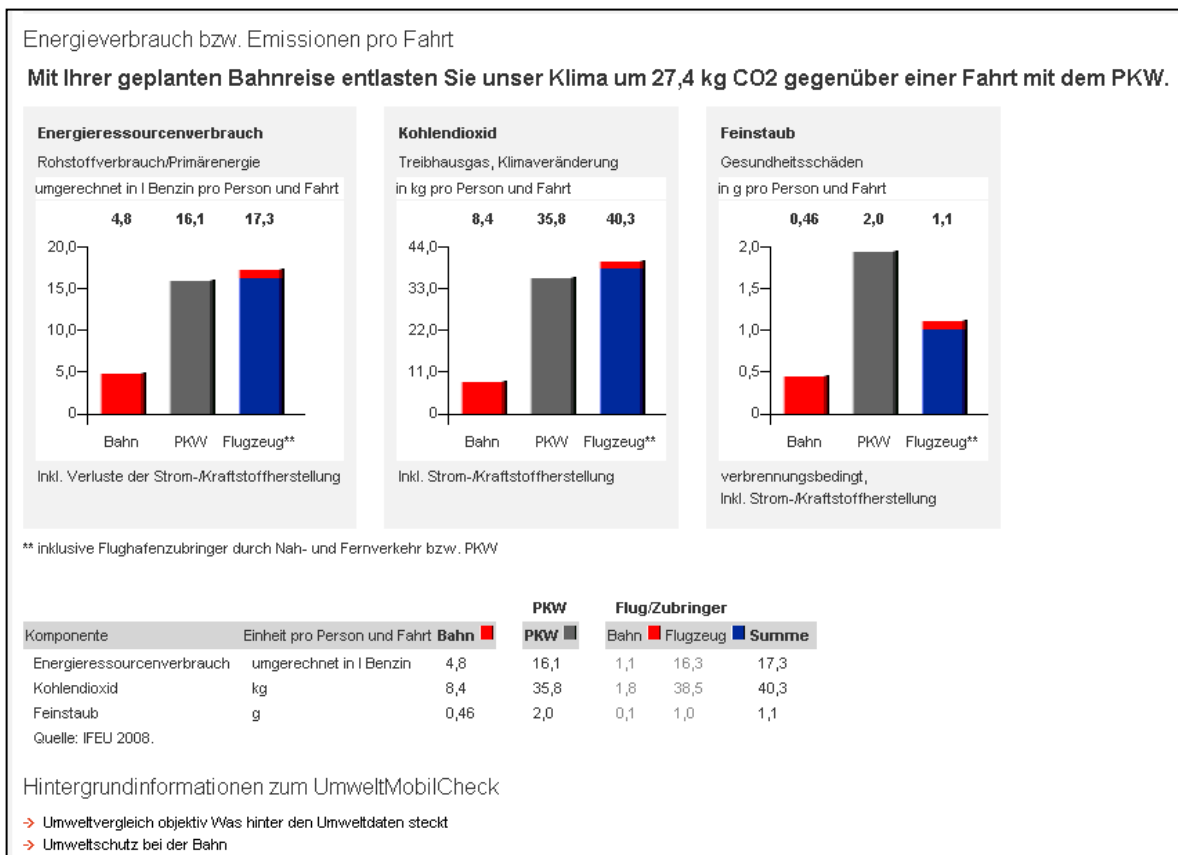


Abbildung 7: Exemplarischer Vergleich von Bahn mit PKW und Flug. Quelle: www.bahn.de



Automobilverkehr:

Dienstreisen mit dem PKW beeinträchtigen ebenfalls die Umwelt, auch wenn die Fahrten oft nicht ersetzt werden können. Die öffentliche Diskussion über eine emissionsabhängige Besteuerung der Fahrzeuge hat, ebenso wie die gesetzliche Verpflichtung beim Verkauf von PKWs die Emissionen auszuweisen, die Öffentlichkeit sensibilisiert. Der Zusammenhang von gefahrenen Kilometern und verbrauchtem Sprit ist somit grundsätzlich jedem bekannt.

Sollen nun die PKW-spezifischen CO₂-Emissionen betrachtet werden, muss grundsätzlich unterschieden werden, ob es sich um einen Benzin, einen Diesel oder ein gasbetriebenes Fahrzeug handelt, da die Umrechnungsfaktoren deutlich voneinander abweichen. Trotz allem ist eine Gesamterhebung recht einfach: liegen die maximal vier Emissionsfaktoren vor, kann anhand der gefahrenen Jahreskilometer die Jahresemissionsmenge ermittelt werden.

Als grober Anhaltswert für CO₂-Emissionen in Gramm pro Liter kann von den folgenden, gerundeten Werten ausgegangen werden:

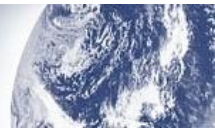
Kraftstoff	CO₂-Emissionen in Gramm
1 Liter Benzin	2.400
1 Liter Diesel	2.700
1 Liter Autogas/Flüssiggas (LPG)	1.600
1 Erdgas (CNG) ¹⁵	2.700

Geht man nun von einem bei Dienstwagen nicht unrealistischen Benzinverbrauch von rund 10 Litern pro 100 km aus, werden auf dieser Strecke 23,8 kg CO₂ ausgestoßen.

Eine Übersicht über die CO₂-Emissionen aller Neuwagen gibt es im offiziellen „Leitfaden zu Kraftstoffverbrauch und CO₂-Emissionen“, herausgegeben von der Deutschen Automobil Treuhand GmbH (DAT)¹⁶.

¹⁵ Das an Tankstellen verkaufte, komprimierte Erdgas wird in kg verkauft, eine Umrechnung in Liter ist bei Bedarf annäherungsweise möglich. Siehe hierzu: www.erdgasfahrzeuge.de/preisvergleich.html

¹⁶ www.dat.de/leitfaden/LeitfadenCO2.pdf. Die Emissionen eines Fahrzeuges werden nach dem „Neuen Europäischen Fahrzyklus“ (NEFZ) gemäß der Richtlinie 70/220/EWG in der jeweils aktuellen Fassung gemessen. Dabei ist jedoch zu bedenken, dass es sich bei den durch diesen Fahrzyklus ermittelten Verbrauchswerten um reine Laborwerte handelt, die in aller Regel in der Praxis übertroffen werden. Dennoch geben sie einen ersten Anhaltspunkt und können als Grundlage für Diskussionen bezüglich des Verbrauchs von Dienstwagen herangezogen werden.



VDR-Wegweiser Nachhaltigkeit

Instrument 2: Reisevermeidung durch virtuelle Meetings



Reisevermeidung durch virtuelle Meetings ist interessant, bedarf aber des Zusammenspiels von Technologie und Unternehmensprozessen.

Die Vorteile von Reisevermeidung klingen verlockend:

- Höchstes Kostensenkungspotenzial im Travel Management
- Keine reisebezogenen Risiken
- Weniger Zeit weg von zuhause (das ermöglicht ein verbessertes Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben)
- Effektivste Möglichkeit, CO₂-Emissionen zu minimieren, auch wenn die Emissionen der Rechenzentren berücksichtigt werden müssen

Und dennoch steigt die Anzahl von Geschäftsreisen weiter an. Denn persönliche Besprechungen sind ein wichtiger Bestandteil der internen und externen Unternehmenskommunikation. Meetings außerhalb des eigenen Standorts gewinnen mit fortschreitender Globalisierung – der Märkte und dadurch der Kunden – und Lieferantenbeziehungen sowie virtueller Projektteams an Bedeutung.

„Intelligente Reisevermeidung“ erfordert ein differenziertes Programm, das sich an den Geschäftszielen und Reisezwecken orientiert, technisch gesteuert wird und im Reiseplanungs- und Buchungsprozess integriert ist. Reisende und Vorgesetzte beispielsweise müssen ein Verständnis dafür haben, wann welche Alternative zu Reisen effektiv eingesetzt und wie diese tatsächlich umgesetzt werden kann. Travel Manager wiederum müssen auch die Möglichkeit haben, sich mit der Nachfrageseite beschäftigen zu dürfen.

Dieser Teil des „VDR-Wegweisers Nachhaltigkeit“ soll Travel Managern Hintergrundinformationen vermitteln und ihnen Möglichkeiten aufzeigen, die Reisenachfrage der Mitarbeiter durch Technologien zu steuern.

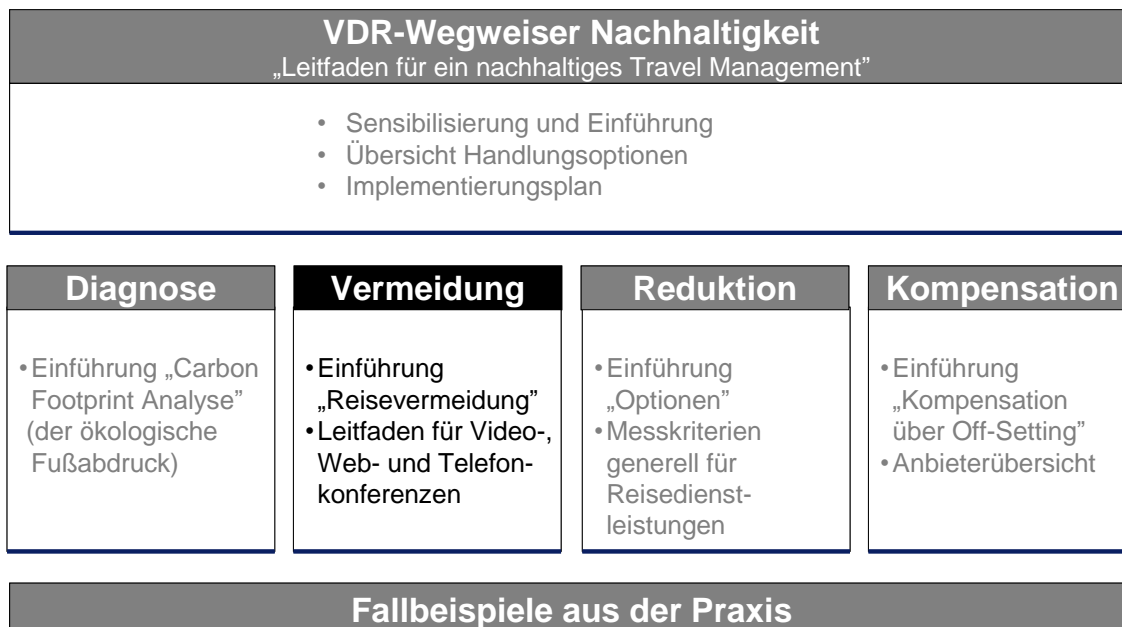


Abbildung 9: Inhaltsnavigator, Quelle: © Advito 2007



Telefonkonferenzen, Online-Meetings und Videokonferenzen – drei Alternativen zu physischen Meetings

Nicht jede Technologie eignet sich dafür, physische Meetings – und damit auch Geschäftsreisen – zu ersetzen. Vor- und Nachteile der jeweiligen Optionen hängen davon ab, in welchem Bereich sie eingesetzt werden:

1. Telefon- und Audiokonferenzen

Telefonkonferenzen können Geschäftsreisen nur in sehr geringem Umfang ersetzen. Regelmäßige, kurze Absprachen, beispielsweise über Projektstatus oder Stand von Aktivitäten, können die Notwendigkeit für längere, persönliche Meetings reduzieren und so zur Reisevermeidung beitragen.¹⁷

Für diskussionsintensive Agendapunkte mit größeren Teams sind Telefonkonferenzen jedoch weniger geeignet. Mehrstündige Telefonkonferenzen haben den Nachteil, dass die Aufmerksamkeit und Disziplin der Teilnehmer bei längerem Zuhören deutlich nachlässt. So gibt ein Viertel der Teilnehmer einer Umfrage zu, nebenbei andere Arbeiten zu erledigen oder E-Mails abzurufen.¹⁸

Telefonkonferenzen können in der Regel von jedem Arbeitsplatz ohne zusätzliche Anschaffungen durchgeführt werden. Sie bedürfen nur geringer Planung durch die Anwender und sind daher für kurzfristige Absprachen in bestehenden Teams besonders geeignet.

Da Kosten nur anfallen, wenn der Service wirklich genutzt wird, ist es empfehlenswert, möglichst viele Mitarbeiter standardmäßig mit Einwahlcodes auszustatten und über die speziellen, kostengünstigen Möglichkeiten zu informieren.

2. Online- und Web-Meetings

Telekonferenzen können mit visuellen Präsentationen, Whiteboards, Instant Messaging und Abstimmungskonsolen über die Internetoberfläche verbunden werden. Diese Art der Besprechung erfordert vom Gastgeber ein wenig mehr Vorbereitungszeit. Es fallen aber wie bei einfachen Telefonkonferenzen keine Installationskosten an.

Online-Meetings eignen sich für unterschiedliche Besprechungen. Verglichen mit herkömmlichen Telefonkonferenzen, bieten sie zusätzliche Möglichkeiten:¹⁹

- Dokumente, Anwendungen und sogar der eigene Computerarbeitsplatz lassen sich auf dem Bildschirm der Teilnehmer anzeigen. Dies kann unter anderem für Update-Präsentationen (zum Beispiel Presse-Briefings) genutzt werden, aber auch für einfache Trainings (wie Produktschulungen), die eine große Zuhörerschaft abdecken sollen oder deren Teams geografisch verstreut sind. Auch Meetings, die zum Ziel haben, Dokumente gemeinsam zu erstellen, können so virtuell durchgeführt werden.
- Ein Online-Meeting ermöglicht es, kritisches Feedback der Teilnehmer zu Vorschlägen zu bewerten – und zwar durch Abstimmung und mit dem Vorteil, dass die unbeeinflusste Meinung aller Teilnehmer erhoben werden kann.
- Inhalte mancher Meetings, zum Beispiel Trainings oder Statusberichte der Geschäftsleitung, wären auch für weitere Personen zu einem späteren Zeitpunkt wertvoll. Ton- und Bildbewegungen in einem Online-Meeting können aufgezeichnet werden.

¹⁷ „Make that call to avoid travel and save wads of cash“, Business Travel World, April 2007

¹⁸ „The Next Best Thing“, Successful Meetings, Oktober 2007

¹⁹ „Web conferencing: When to tap into the Net's power“, Selling, November 2004



Nur eine möglichst stabile Systemlandschaft stellt sicher, dass Online-Meetings für alle Teilnehmer zugänglich sind.

Effektiv sind virtuelle Meetings auch nur dann, wenn alle Teilnehmer oder Gastgeber ausreichend trainiert sind und klare Regeln befolgen, damit sie während der Konferenz möglichst wenig Zeit für die Bedienung der Technik aufwenden müssen.

3. Web-Meetings mit integrierter Videoübertragung

Neueste Technologien (wie z.B. MS Office Communications Server) bieten eine Kombination von klassischen Online-Meetings mit Videoübertragung an.

Dieser Service gewährleistet eine umfassende Kommunikation in Echtzeit sowohl mit Kollegen, als auch mit Geschäftspartnern. Aufgrund der hohen Flexibilität können Web-Meetings von jedem Ort beliebig durchgeführt werden. Voraussetzung sind hier ein PC, ein Headset, eine Kamera und ein Internetzugang. Die Planung eines Meetings und die Einladung der Teilnehmer erfolgt bequem über Outlook.

Für einzelne Mitarbeiter und kleinere Gruppen ist eine tragbare 360-Grad-Kamera eine kostengünstige Alternative zu Videokonferenzen. Außerdem wird über diese tragbare Kamera die Integration von ganzen Konferenzräumen in ein Web-Meeting ermöglicht.

Auch hier gilt, dass die Teilnehmer und Gastgeber mit der Technik vertraut gemacht werden müssen. Nur so kann eine hohe Qualität der Meetings gewährleistet werden.

4. Videokonferenzen und Tele Presence Systeme

Videokonferenzen sind die interaktivste Form der virtuellen Kommunikation. Sie haben das größte Potenzial, Reisen zu vermeiden.

Videokonferenzen eignen sich für häufige Besprechungen zwischen Unternehmensstandorten, wenn technisch dafür ausgestattete Räume am Standort vorhanden sind. Sie können auch in Kundenmeetings sinnvoll eingesetzt werden, wenn ein entsprechend ausgestattetes Studio in Nähe des Kundensitzes gefunden oder die Einrichtung eines anderen Standorts des Kunden benutzt werden kann. Besonders Industrieunternehmen mit abrechenbaren Reisekosten können Videokonferenzen als attraktives Angebot für Kunden darstellen und gleichzeitig die Produktivität ihrer Mitarbeiter erhöhen, wenn die Mitarbeiter weniger unterwegs sind.

Videokonferenzen erfordern jedoch speziell ausgestattete Räume mit der richtigen Beleuchtung, Kameras, Mikrofonen, Monitoren und Software. Anfängliche, technische Schwierigkeiten, weil Systeme nicht kompatibel waren, langsame Übertragungsraten und schlechte Bildqualität, verbunden mit hohen Investitionskosten haben viele Unternehmen von weiteren Projekten zur Implementierung solcher Systeme abgeschreckt.²⁰

Inzwischen ist die Technik so weit fortgeschritten, dass laut einer von Tandberg, einem Anbieter von Videokonferenztechnologie, beauftragten Studie 63 Prozent der 600 Befragten angaben, Videokonferenzen als nahezu genauso interaktiv wie persönliche Meetings zu empfinden.²¹

²⁰ „The Next Best Thing“, Successful Meetings, Oktober 2007

²¹ „Videoconferencing Survey“, Presentations, Februar 2004



Damit virtuelle Meetings so effizient und diszipliniert verlaufen wie persönliche Treffen, gilt es, Störfaktoren zu erkennen und zu beseitigen.²²

Einige einfache Tipps für Ihre Mitarbeiter, damit die Besprechung beste Ergebnisse erzielt:²³

- Bereiten Sie sich auf virtuelle Besprechungen genauso sorgfältig vor wie für herkömmliche Meetings. Unterbrechen Sie andere Tätigkeiten und schalten Sie E-Mail und Telefon aus.
- Machen Sie sich mit der Technik vertraut, besonders mit den Funktionen, die über klassische Meetingkonzepte hinausgehen, wie Whiteboards, Instant Messaging und Abstimmungsverfahren bei Online-Meetings und Kamerabedienung im Fall von Videokonferenzen. Seien Sie pünktlich und versichern Sie sich, dass alles funktioniert.
- Schicken Sie allen Teilnehmern im Voraus die Agenda und definieren Sie ein klares Ziel für das Treffen.
- Starten Sie pünktlich und warten Sie nicht auf Zu-spät-Kommer.
- Fordern Sie alle Teilnehmer auf, sich am Anfang kurz vorzustellen und einen kurzen Überblick zum Besprechungsthema zu geben.
- Vermeiden Sie Abschweifungen, Zweiergespräche und lange Monologe.
- Planen Sie Zeit für die Abstimmung von Folgeaktionen ein und vergewissern Sie sich, dass alle Teilnehmer ihre Aufgaben verstanden haben.
- Versuchen Sie in Videokonferenzen natürlich zu wirken, nutzen Sie Gestik, aber vermeiden Sie Nebengeräusche wie Fingertrommeln etc. und bleiben Sie während des Gesprächs auf Ihrem Platz sitzen.

Das Potenzial zur Reisevermeidung ist vorhanden, konsequente Nutzung erfordert aber Überzeugungsarbeit und Integration.

Das Potenzial, Reisen mithilfe virtueller Meetings zu vermeiden, muss in jedem Unternehmen individuell ermittelt werden. Siemens hat zum Beispiel festgestellt, dass jedes zehnte persönliche Treffen durch virtuelle Kommunikation ersetzt werden kann.²⁴ Das führt zu Einsparungen bei direkten Reisekosten und die Teilnehmer können wie gesagt produktiver arbeiten.

Es genügt jedoch nicht, Technologie zur Verfügung zu stellen und Mitarbeiter technisch zu schulen. Virtuelle Zusammenkünfte müssen in den Gesamtreiseprozess mit Reiseplanung und -buchung integriert werden, als echte Alternative zum Reisen betrachtet und als Teil der Unternehmensinfrastruktur gesehen werden.

Dies bedeutet unter anderem:

- Der Travel Manager betrachtet auch die Nachfrageseite für Geschäftsreisen und ist bestrebt, die Anzahl der Reisen – zumindest relativ zu betrieblichen Kennzahlen (zum Beispiel im Vergleich zu Mitarbeiteranzahl oder Verkaufserlösen) – zu reduzieren.
- Die im Hauptdokument erwähnten **Stakeholder** sollten in allen Phasen – von der Beurteilung der Technologien bis zur eigentlichen Umsetzung einschließlich Nutzungsmanagement – beteiligt sein. **Stakeholder** können IT-Abteilung, Facility Management und Personalabteilung sein.

²² „Top Tips For Online Speed Meetings“, Office Pro, 2007 Special Edition

²³ „Videoconferencing Do's and Don'ts“, Successful Meetings, Dezember 2000

²⁴ Quelle: www.vtron.de/VTRON_News_0407.pdf



- Die Reiserichtlinie fordert, Alternativen zur eigentlichen Reise bei der Reiseplanung zu berücksichtigen oder für bestimmte Reisezwecke und -profile sogar als Standard vorzuschreiben.
- Der Online- und Offline-Buchungsprozess weist auf die verfügbaren Alternativen hin und sensibilisiert die Beteiligten entsprechend.
- Der Nutzungsgrad der Konferenztechnologie wird regelmäßig gemessen und mit Kostenstellenverantwortlichen im Rahmen genereller Kosten- bzw. Travel-Management-Reviews besprochen.
- Mitarbeiterschulungen zum Travel Management bringen das Thema Reisevermeidung genauso zur Sprache wie die klassischen Travel-Management-Bestandteile.

Intelligente Reisevermeidung als integraler Bestandteil von Travel Management kann mehrere Ziele verbinden.

Nachhaltiges Travel Management zielt nicht darauf, Geschäftsreisen zu verbieten. Für Geschäftsabschlüsse, Kundenbeziehungen und Unternehmensdialog sind Mobilität und damit Geschäftsreisen unabdingbar.

Es geht also in der Vermeidungs-Phase vor allem darum, Mitarbeitern bewusst zu machen, dass nicht jede Reise nötig ist. Zudem gilt es, die technische Infrastruktur bereitzustellen und die Nutzung dieser Strukturen als Alternative zu Reisen auch im Travel Management zu integrieren. In Zusammenarbeit mit den Stakeholdern lassen sich somit, neben umweltgerechtem und mitarbeiterorientiertem Handeln, auch konkrete Einsparungen erzielen.



VDR-Wegweiser Nachhaltigkeit

Instrument 3: Umweltfreundliche Beschaffung



Nachhaltiges Travel Management erfordert eine Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg.

Ziel nachhaltigen Travel Managements ist es, den Umwelteinfluss der notwendigen Reisen jedes Jahr weiter zu reduzieren. Zu diesem Zweck müssen auch die Anbieter von Reisedienstleistungen in die Verantwortung genommen werden. Nachhaltigkeitsprinzipien können angewendet werden, wenn mit Bahngesellschaften, Fluglinien, Hotels oder Mietwagengesellschaften die Rahmenvereinbarungen zu verhandeln sind.

Anbieter, die bereits einem Nachhaltigkeitsprogramm folgen, geben in der Regel detailliert Auskunft über Erfolge und Kennzahlen. Andere wiederum öffnen sich dem Thema, wenn sie von Unternehmen einen gewissen Druck verspüren. Es ist nicht zu unterschätzen, dass Travel Manager hier positiven Einfluss auf Anbieter ausüben können.

Es ist jedoch nicht genug, relevante Fragen zu stellen. Es muss bei dem Unternehmen auch die Bereitschaft vorhanden sein, neben den Aspekten Preis und Service auch *Umwelt* als Auswahlkriterium zu definieren. So kann Nachhaltigkeit als Ganzes erfolgreich in Maßnahmenpläne mit strategischen Partnern im Reiseprozess aufgenommen werden.

Dieser Teil des „VDR-Wegweisers Nachhaltigkeit“ zeigt Travel Managern exemplarisch, welche Kriterien bei der Wahl von Flug- und Bahngesellschaften bzw. Hotels relevant sein können.

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 10: Inhaltsnavigator, Quelle: © Advito 2007

Dialog, konkrete Fragen und Messkriterien erleichtern die Auswahl.

Nicht nur Travel Manager wollen Nachhaltigkeit bei der Beschaffung umsetzen. Viele Organisationen haben Nachhaltigkeitsprinzipien in all ihren Einkaufsrichtlinien verankert. Grundsätzlich lohnt es sich, im Einkauf den Status quo zum Thema Nachhaltigkeit zu erfragen. Diese Informationen können um reisespezifische Elemente ergänzt werden.

Nicht alle Fluggesellschaften, Hotelketten oder Mietwagenfirmen, die ein Nachhaltigkeitsprogramm vorweisen können, haben es auch tatsächlich implementiert. Informationen zur Nachhaltigkeit sollte das Unternehmen stets durch konkrete, quantifizierte Beispiele belegen können. Fehlen relevante Messkriterien, sind diese Aussagen mit Vorsicht zu genießen.



Nachhaltigkeitsprinzipien in den Vereinbarungen mit Fluggesellschaften

Fluggesellschaften sollten folgende Kernfragen beantworten können:

1. Hat Ihr Unternehmen ein Nachhaltigkeitsprogramm, das öffentlich verfügbar ist und aktiv an ihre Kunden, Anteilseigner, Lieferanten und Mitarbeiter kommuniziert wird?
2. Ist Ihr Unternehmen in einem Nachhaltigkeitsindex aufgenommen? (z.B. **DJSI**, **ASPI Eurozone**, **FTSE4Good**, **Ethibel**)
3. Hat Ihr Unternehmen ein Zertifikat wie **ISO 14001**, **EMAS** oder ein lokales Äquivalent?
4. Hat Ihr Unternehmen ein Programm, Abfall zu vermeiden?
5. Gibt es in Ihrem Unternehmen ein klares Recycling-Programm?
6. Hat Ihr Unternehmen ein Programm, um Lärm zu vermindern?
7. Hat Ihr Unternehmen ein Programm, den CO₂-Ausstoß zu verringern?
8. Können Sie uns in regelmäßigen Abständen Reports liefern über die von unserem Unternehmen direkt verursachten CO₂-Emissionen?

Darüber hinaus sollten Fluggesellschaften geeignete Kennzahlen liefern können, wie:

- Durchschnittsalter der Flotte
- Kerosinverbrauch in Tonnen pro 100 Passagierkilometer
- CO₂-Emissionen pro 100 Passagierkilometer
- Erzeugter Abfall in Kilogramm pro Passagier
- Recycling-Quote
- Energieverbrauch am Boden
- Durchschnittlicher Anteil erneuerbarer Energien am Gesamtenergieverbrauch

Nachhaltigkeitsprinzipien in den Vereinbarungen mit Bahngesellschaften

Bahngesellschaften sollten folgende Kernfragen beantworten können:

1. Hat Ihr Unternehmen ein Nachhaltigkeitsprogramm, das öffentlich verfügbar ist und aktiv an ihre Kunden, **Stakeholder**, Lieferanten und Mitarbeiter kommuniziert wird?
2. Ist in Ihrem Unternehmen ein Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht? Und nach welchen Standards wurde dieser veröffentlicht?
3. Hat Ihr Unternehmen ein Zertifikat wie **ISO 14001**, **EMAS** oder ein lokales Äquivalent?
4. Hat Ihr Unternehmen ein Programm, Abfall zu vermeiden?
5. Gibt es in Ihrem Unternehmen ein klares Recycling-Programm?
6. Hat Ihr Unternehmen ein Programm, um Lärm zu vermeiden?
7. Hat Ihr Unternehmen ein Programm den CO₂ Ausstoß zu verringern?
8. Können Sie uns in regelmäßigen Abständen Reports liefern über die von unserem Unternehmen direkt verursachten CO₂-Emissionen?



Bahngesellschaften sollten geeignete Kennzahlen liefern können.

- Energieverbrauch in Tonnen pro Personenkilometer
- CO₂-Emissionen pro Personenkilometer
- Schadstoffausstoß (Partikel NO_x) pro Personenkilometer
- Erzeugter Abfall in Kilogramm
- Recycling-Quote
- Durchschnittlicher Anteil erneuerbarer Energien am Gesamtenergieverbrauch

Nachhaltigkeitsprinzipien in den Vereinbarungen mit Hotelketten und Hotels

Nachhaltigkeit wurde in den NBTA-Standardfragenkatalog 2009 für den Hoteleinkauf aufgenommen.²⁵

Wie immer im Hoteleinkauf gilt es, die Balance zwischen Information auf Hotelkettenebene gegenüber dem eigentlichen Hotel zu finden und die Fragen je nachdem anzupassen.

1. Hat Ihr Unternehmen ein Nachhaltigkeitsprogramm, das öffentlich verfügbar ist und aktiv an Ihre Kunden, Anteilseigner, Lieferanten und Mitarbeiter kommuniziert wird?
2. Ist Ihr Unternehmen in einem Nachhaltigkeitsindex aufgenommen? (z.B. **DJSI**, **ASPI Eurozone**, **FTSE4Good**, **Ethibel**)
3. Wie wird in Ihrem Haus überprüft, dass das kettenweite Nachhaltigkeitsprogramm eingehalten wird?
4. Hat Ihr Unternehmen ein Zertifikat wie **ISO 14001**, **EMAS** oder ein lokales Äquivalent?
5. Unterstützt das Hotel die Nutzung klimafreundlicher Verkehrssysteme (zum Beispiel durch Abholung/Gepäcktransport vom/zum Bahnhof. Bereitstellung von kostenlosen Tickets des öffentlichen Nahverkehrs und/oder von Leihfahrrädern etc.)?
6. Stellen Sie Ihren Gästen für mindestens zwei der folgenden Abfallarten Recycling-Einrichtungen zur Verfügung: Glas, Papier, Plastik, Aluminium?
7. Können Beleuchtung und Klimaanlage abhängig von der Raumnutzung gesteuert werden?
8. Werden Energiesparlampen in Ihrem Haus verwendet?
9. Nutzen Sie erneuerbare Energie zum Betrieb oder zum Heizen des Gebäudes bzw. der Außenanlagen, z.B. des Swimming Pools?
10. Wird der Wasserverbrauch gemessen und werden Ihre Gäste und Mitarbeiter auf Möglichkeiten hingewiesen, Wasser zu sparen (Wiederverwenden von Bettwäsche, reduzierte Toilettenspülung etc.)?
11. Wird Brauchwasser zur Besprengung des Gartens, Golf Course etc. benutzt?
12. Werden Umwelt- und soziale Kriterien beim Einkauf von Waren (inklusive Lebensmittel) für Ihr Haus angewendet?

²⁵ Der De-facto-Standard eines Fragenkatalogs für Verhandlungen mit Hotelketten bzw. Hotels über ein unternehmensspezifisches Hotelprogramm ist der jährlich aktualisierte Katalog der amerikanischen Vereinigung NBTA (National Business Travel Association). Die aufgelisteten Fragen und Kennzahlen wurden für einen ersten Entwurf von Advito bei NBTA vorgeschlagen.



Manche Hotels sollten bereits geeignete Kennzahlen liefern können.

- Wasserverbrauch in Liter pro Tag und vermietetem Zimmer
- Energieverbrauch in kWh pro Zimmer pro Jahr
- Kohlendioxid-Emissionen in Tonnen CO₂ pro Zimmer pro Jahr
- Erzeugter Abfall in Kilogramm pro Zimmer pro Jahr
- Recycling-Quote
- Durchschnittlicher Anteil erneuerbarer Energien an Gesamtenergieverbrauch
- Durchschnittlicher Anteil lokal erzeugter Waren, die im Haus (inklusive Restaurant) angeboten werden

Nachhaltigkeitsprinzipien in den Vereinbarungen mit Mietwagengesellschaften

Mietwagengesellschaften sollten Kernfragen beantworten können.

1. Hat Ihr Unternehmen ein Nachhaltigkeitsprogramm, das öffentlich verfügbar ist und aktiv an Ihre Kunden, Anteilseigner, Lieferanten und Mitarbeiter kommuniziert wird?
2. Ist Ihr Unternehmen in einem Nachhaltigkeitsindex aufgenommen? (z.B. **DJSI**, **ASPI Eurozone**, **FTSE4Good**, **Ethibel**)
3. Hat Ihr Unternehmen ein Zertifikat wie **ISO 14001**, **EMAS** oder ein lokales Äquivalent?
4. Hat Ihr Unternehmen ein Programm, den CO₂-Ausstoß zu verringern?
5. Wie setzt sich Ihre Fahrzeugflotte zusammen?
6. Wie stellt Ihr Unternehmen sicher, dass unsere Reisenden das umweltfreundlichste Auto in der angemieteten Kategorie erhalten?

Mietwagengesellschaften sollten geeignete Kennzahlen liefern können.

- Durchschnittsalter der Fahrzeugflotte
- Durchschnittlicher CO₂-Ausstoß auf 100 km pro Kategorie und Motortyp (Benzin, Diesel, Erdgas) in der Fahrzeugflotte

Unternehmen sollten ihren Einfluss auf Anbieter nicht unterschätzen.

Nicht nur große Unternehmen haben Chancen, Anbieter wie Fluggesellschaften zu umweltfreundlichen Produktinnovationen zu bewegen. Auch kleinere, mittelständische Firmen können in ihren Einkaufsverhandlungen und gegenüber ihrem Kundenbetreuer die Bedeutung von Nachhaltigkeit betonen.

Schon wer die richtigen Fragen stellt, fördert das Bewusstsein. Jedoch erst, wenn Einkaufsentscheidungen tatsächlich auf Basis von Nachhaltigkeitskriterien fallen, werden Anbieter das Thema ernst nehmen.

Wie oben erwähnt, ist es wichtig, die Kriterien im Vergleich zu Preis und Servicequalität zu gewichten. Schließlich geht es nicht allein um Umweltschutz. Auch Mobilität und Wirtschaftlichkeit sind entscheidend.



VDR-Wegweiser Nachhaltigkeit

Instrument 4: Kompensation unvermeidbarer Emissionen



Kompensation kann Teil einer integrierten Nachhaltigkeitsstrategie sein.

Mit freiwilligen Ausgleichsmaßnahmen (**Offsetting**) können Unternehmen CO₂-Emissionen, die durch notwendige Geschäftsreisen verursacht werden, kompensieren. Diese Lösung, die Auswirkungen der eigenen Geschäftsreisetätigkeiten zu verringern oder sogar hundertprozentig auszugleichen (carbon neutral, deutsch: klimaneutral), ist jedoch umstritten:

1. Die eigenen Emissionen von Treibhausgasen werden nicht reduziert. Daher sind einige Interessensgruppen gegen die Praxis, solange nicht auch eine klare Strategie besteht, Emissionen in erster Linie zu vermeiden oder zu verringern.
2. Der intransparente Markt und die Vielfalt von Projekttypen bergen Gefahren. Eine kostengünstige Option kann der Reputation und Marke schaden.

Trotz dieser Vorbehalte kann **Offsetting**, sofern es sorgfältig geplant wird, durchaus Bestandteil einer nachhaltigen Travel-Management-Strategie sein, weil dadurch:

- Reisende und Vorgesetzte für die Umweltkosten von Geschäftsreisen sensibilisiert werden,
- an einem anderen Ort CO₂-Emissionen reduziert werden. Das verbessert die Weltklimabilanz und fördert den Transfer von Umwelttechnologie.

Dieser Teil des „VDR-Wegweisers Nachhaltigkeit“ will Travel Manager für die Problematik des **Offsetting** sensibilisieren und mit Hintergrundinformationen versorgen, damit sie die Optionen für das Unternehmen beurteilen können.

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 11: Inhaltsnavigator, Quelle: © Advito 2007



Die Klimawirkungen selbst verursachter Emissionen können durch Investitionen in Projekte kompensiert werden.

Freiwillige Kompensation (**Offsetting**) erlaubt es, die eigenen Emissionen auszugleichen. Vereinfacht ausgedrückt bedeutet **Offsetting**: Unternehmen investieren in eigene oder fremde Projekte, die einen Ausstoß an Kohlendioxid vermeiden bzw. beseitigen oder sie kaufen „Verschmutzungsrechte“ und legen diese still (d. h. nehmen sie vom Markt).

Entspricht die Summe der Emissionen, deren Vermeidung oder Verringerung durch die Investition ermöglicht wurde, der Summe der selbst verursachten Emissionen, ist das Unternehmen auf dem Papier „klimaneutral“ (carbon neutral).

Kompensation mithilfe eigener Projekte oder Emissionszertifikate eignet sich hauptsächlich für Unternehmen, die ihren gesamten operativen Betrieb klimaneutral stellen wollen.

Offsetting-Themen gehen über nachhaltiges Travel Management hinaus. Diese Optionen sollten im Hinterkopf bleiben und mit den **Stakeholdern** im Unternehmen besprochen werden (siehe Implementierungsplan des Hauptdokumentes).

Für freiwilliges **Offsetting** gibt es vielfältige Anbieter- und Klimaprojekte.

Der Klimaschutzhandel boomt. Neben dem offiziellen Handel von Emissionsrechten wie dem European Emissions Trading Scheme (EU ETS)²⁶ oder nationalen Programmen (wie in Japan, Kanada, Neuseeland, UK, USA), gibt es eine Vielzahl von Unternehmen und Organisationen weltweit, die Unternehmen und Personen anbieten, gegen Gebühr die Klimaauswirkungen ihrer Geschäftsreisen und anderer Tätigkeiten, wie z.B. den Energieverbrauch, zu reduzieren.

Wie funktioniert **Offsetting**? Das Unternehmen erwirbt vom Anbieter ein Zertifikat. Es bestätigt, dass für die entrichtete Gebühr eine bestimmte Anzahl von Tonnen CO₂ ausgeglichen wird. Die Einnahmen aus dem Verkauf der Zertifikate werden anteilig in Klimaschutzprojekte investiert, die der Händler selbst anbietet oder vermittelt.

Meistens können Unternehmen selbst aussuchen, in welches Projekt sie investieren. Die Anbieter haben zu diesem Zweck ein Portfolio mit verschiedenen Kompensationsformen, Klimagase zu vermeiden, zu reduzieren oder zu absorbieren. Möglich sind Kompensationen durch CO₂-freie Energieerzeugung (zum Beispiel das Ersetzen eines veralteten Kohlekraftwerks durch ein Windkraftwerk) oder durch Nachfrageverringering (ein Projekt, das zum Beispiel Häuser einer Siedlung wärmeisoliert und mit Energiesparlampen bestückt). Voraussetzung ist dabei, dass diese Projekte zusätzlich durchgeführt werden und nicht, dass die Projekte ohnehin realisiert worden wären. Eher kontrovers betrachtet werden Kompensationsprojekte, die versuchen, CO₂ zu absorbieren (etwa durch Wiederaufforstung).²⁷

Wichtiger als die Kompensationsform ist jedoch der Standard zur Berechnung der Emissionsreduktion. Denn sie bildet die Basis für die Offset-Stückelung (carbon credit). Hier gibt es zwei Kernunterscheidungen:

²⁶ EU ETS ist momentan das weltweit größte Emission Trading Scheme für Firmen. Es ist für die größten CO₂-Emittenten in den 25 EU-Mitgliedstaaten verpflichtend.

²⁷ Wiederaufforstung (Sequestration) ist umstritten, da zum einen das gebundene Kohlendioxid zum Beispiel durch Waldbrand wieder freigesetzt werden kann und zum anderen das Ermitteln der tatsächlichen CO₂-Absorption komplex ist. Es gibt jedoch Initiativen, einige (Wieder-) Aufforstungsprojekte anzuerkennen, unter anderem auch, um neben CO₂-Absorption andere Ziele wie Armutsbekämpfung und Artenschutz zu erreichen.



1. **Kyoto-Protokoll-konforme Projekte**, die einer strengen Prüfung im Rahmen des Clean Development Mechanism (**CDM**)²⁸ bzw. des Joint Implementation (**JI**) unterliegen. Diese Projekte generieren sogenannte carbon credits:
 - **CER** (Certified Emission Reductions) im Fall von **CDM**-Projekten
 - **ERU** (Emission Reduction Units) im Fall von **JI**-Projekten

Der strenge Standard spricht zwar für herausragende Qualität, ist aber zugleich mit relativ hohen Projektkosten verbunden, so dass die Verfügbarkeit von **Kyoto-Protokoll-konformen** Projekten limitiert ist.²⁹

2. **VER** (Verified Emission Reduction): **VER**-Projekte entsprechen nicht dem **Kyoto-Protokoll** und generieren keine carbon credits. Die Emissionsreduktion wird über andere Mechanismen von Drittorganisationen berechnet.

Die Qualitätsstandards innerhalb dieser Gruppe variieren stark, trotz externer Zertifizierung ist Vorsicht angebracht.

Um die Transparenz und das Vertrauen in diesen schnell wachsenden Markt zu erhöhen, gibt es Bestrebungen, Standards einzuführen, wie den **Voluntary Carbon Standard (VCS)**. Er wurde im November 2007 von der International Emissions Trading Association (IETA), The Climate Group (**TCG**), dem World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) und dem World Economic Forum (WEF) etabliert.

Der „**Gold Standard**“³⁰ ist eine zusätzliche Auszeichnung für Projekte, die neben CO₂-Reduktion weitere Nachhaltigkeitskriterien erfüllen. Diesen Standard gibt es für **CDM**-Projekte und – als „Voluntary Gold Standard“ – für **VER**-Projekte. Er bietet jedoch keine bessere Qualität des Carbon-Offset.³¹

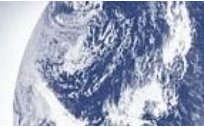
Eine Studie des Stockholm Environmental Institute und Tricorona im Auftrag des WWF hat die aktuell wichtigsten Offset-Standards im freiwilligen Markt untersucht. Der **CDM** wurde hier als Messlatte genommen (siehe Tabelle 12).

²⁸ CDM ist ein Mechanismus, der im UNFCCC (United Nations Framework Convention on Climate Change) Kyoto-Protokoll vereinbart wurde. UNFCCC und CDM gelten laut DEFRA als höchster international anerkannter Standard für Emissionsreduktionen (www.defra.gov.uk/environment/climatechange/uk).

²⁹ Weltweit gibt es derzeit rund 850 Projekte, die den CDM-Standard erfüllen (Stand Nov. 2007: <http://cdm.unfccc.int/index.html>).

³⁰ Informationen zum Gold Standard: www.wwf.de/themen/klimaschutz/jeder-kann-handeln/kompensation-von-emissionen/gold-standard/

³¹ www.defra.gov.uk/environment/climatechange/uk/carbonoffset/faqs.htm



Standard	Hauptunterstützer	"Additionality"- (Zusätzlichkeit) Test	Verifizierung durch unabhängigen Dritten	Aufteilung des Verifizierungs- und des Zustimmungsprozesses	Register	Schliesst Projekte aus, die sehr wahrscheinlich negative Nebenwirkungen haben	Zusätzliche positive Effekte
Chicago Climate Exchange (CCX)	CCX Mitglieder and Beteiligte im Emissionshandel	-	ja	ja	ja	nein	-
Clean Development Mechanism (CDM)	UNFCCC Parteien	=	ja	ja	ja	nein	=
Climate, Community and Biodiversity Standards (CCBS)	Umweltschutzorganisationen und grosse Unternehmen	=	ja	nein	N/A	ja	+
Gold Standard	Umweltschutzorganisationen (z.B. WWF)	=/+	ja	ja	geplant	ja	+
Plan Vivo	Umweltschutz und Wohltätigkeitsorganisationen	=	nein	nein	ja	ja	+
VER+	Beteiligte im Emissionshandel (z.B. TÜV Süd)	=	ja	nein	ja	ja	-
Voluntary Offset Standard (VOS)	Finanzwelt und Beteiligte im Emissionshandel	=	ja	nein	geplant	ja	=
Voluntary Carbon Standard 2007 (VCS 2007)	Beteiligte im Emissionshandel (e.g. IETA, TCG, WBSCD)	=	ja	nein	geplant	nein	-

Abbildung 12: Freiwillige Offset-Standards im Vergleich mit den Regeln des CDM (adaptiert von Kollmuss et al., 2008), Quelle: Kollmuss et al., (2008) Making Sense of the Voluntary Carbon Market: A Comparison of Offset Standards, Stockholm Environment Institute and Tricorona

Zur Erläuterung der Tabelle: + Anforderungen sind weitergehend und strenger als CDM Regeln, - Anforderungen sind weniger streng als CDM, = Anforderungen sind dieselben oder sehr ähnlich wie CDM, N/A nicht anwendbar



Beim Kauf von Zertifikaten ist in hohem Maße Umsicht gefordert. Denn eine falsche Kompensierungsstrategie kann bedeuten, dass trotz Zertifikat die erwartete CO₂-Emissionsreduktion gar nicht eintritt. Darüber hinaus kann dies der Reputation des Unternehmens schaden.

Mangel an Standards und unterschiedliche Ausrichtungen erfordert, Anbieter und Projekte sorgfältig auszuwählen.

Viele Dienstleister für Business Travel, wie Reisebüros, Fluggesellschaften, Mietwagenfirmen und Kreditkartengesellschaften, geben ihren Kunden die Möglichkeit zum CO₂-Ausgleich über vorselektierte Anbieter.

Selbst Unternehmen mit einem vergleichsweise geringen ökologischen Fußabdruck, die den bequemen Weg des Emissionsausgleichs in Betracht ziehen, sollten hinterfragen, nach welchen Kriterien Offset-Partner bestimmt wurden und in welche Projekte investiert wird.

Die oben beschriebenen Unterschiede in den Standards und das entsprechende Risiko sollten vor allem Unternehmen mit größerem ökologischem Fußabdruck dazu veranlassen, sorgfältig einen geeigneten Offset-Partner auszuwählen. Im Anhang sind einige Offset-Organisationen in einer Übersicht zu finden.

Jedes Unternehmen muss die Bedeutung einzelner Kriterien individuell werten – typische Kriterien sind:

- **Unternehmensprofil:** Ist die Firma auf Profit ausgelegt oder handelt es sich um eine gemeinnützige Gesellschaft? Wo ist der Hauptsitz? Ist die Firma ein Makler fremder oder Direktanbieter eigener Projekte?
- **Projekt-Portfolio:** Werden Projektarten angeboten, die uns als Unternehmen wichtig sind, und können wir selbst entscheiden, in welches Projekt unser Geld einfließt? Ist die Zusätzlichkeit des Projektes garantiert? Ist das Projekt anerkannt?
- **Standards und Zertifizierung der Offset-Qualität:** Nach welchen Standards werden Emissionsreduktionen berechnet (zum Beispiel CER und VER)? Wer überprüft sie und wie?
- **Preis für Offsetting:** Wie teuer ist eine Tonne CO₂-Äquivalent im Vergleich zu anderen Anbietern in derselben Offset-Qualität?³²
- **Projektfinanzierung:** Welcher Anteil des Einkommens wird tatsächlich in CO₂-Kompensationsprojekte investiert?³³
- **Emissionsberechnung:** Welche Berechnungsgrundlage und wissenschaftliche Quellen hat der Anbieter für die Analyse des ökologischen Fußabdrucks? Welche Daten müssen wir in welchem Standard liefern?

³² Im Vergleich zu CER sind VER meist günstiger. Preisunterscheide innerhalb von VER müssen nicht mit Qualitätsunterschieden einhergehen (siehe auch „Projektfinanzierung“).

³³ Jede Organisation hat Verwaltungskosten. Diese können durch vorsichtige Projektauswahl oder hohe Anlaufkosten entstehen, sie können aber auch eine hohe Gewinnmarge für den Anbieter bedeuten.



Richtig vorbereitet, kann CO₂-Kompensation sinnvoll sein.

Mobilität zu ermöglichen, Wirtschaftlichkeit zu erhalten und dennoch nachhaltig die Umwelt zu schonen, bedeutet zwangsläufig, dass manche Emissionen unvermeidbar sind. Die negativen Auswirkungen von Geschäftsreisen können dadurch verringert werden, dass anderswo Emissionen vermieden werden.

Trotz bestehender Problematiken kann die Kompensation von CO₂-Emissionen zwingend notwendiger Reisen durch **Offsetting** Bestandteil einer nachhaltigen Travel-Management-Strategie sein. Sorgfältige Planung und Auswahl sind wichtige Erfolgsfaktoren.

Wie auch schon im Hauptdokument beschrieben: Kompensation ist eine Handlungsoption. Ob sie realisiert wird, sollte im Rahmen des Projektes entschieden und mit den Stakeholdern abgestimmt werden. Grundsätzlich gilt: **Offsetting** sollte grundsätzlich in Verbindung mit anderen Handlungsoptionen (Vermeidung und Reduktion) innerhalb eines integrierten Konzeptes umgesetzt werden.



Einige Offset Anbieter³⁴

Organisation	Hauptsitz	For profit/ non-profit	Internetseite	Projektqualität	Quelle(n) für Emissionsrechner
atmosfair	Europe	Non Profit	www.atmosfair.de	CDM Gold Standard	IPCC, DEFRA, Greenhouse Gas Protocol, German Federal Environment Ministry, German Aerospace Centre
Camco	Europe	For Profit	www.camco-international.com	CDM, VER	not applicable (wholesale only)
CantorCO2e	Europe and US	For Profit	www.cantorCO2e.com	CDM, ERU, VER	not applicable (wholesale only)
CarbonCounter	US	Non Profit	www.carboncounter.org	VER	U.S. Department of Transportation, US Environmental Protection Agency
Carbonfund	US	Non Profit	www.carbonfund.org	CDM, Gold Standard, VCS, VER, CCBS	US Department of Energy's Energy Information Agency
CarbonNeutral	Europe	For Profit	www.carbonneutral.com	CDM, Gold Standard, VCS, VER	DEFRA
Cleanairpass	Canada	For Profit	www.cleanairpass.com	CCX, VER	not listed
Climate Care	Europe	For Profit	www.climatecare.org	CDM, Gold Standard, VCS, VER+	DEFRA, Oxford University
climate friendly	Australia	For Profit	www.climatefriendly.com	CDM, Gold Standard	IPCC, DEFRA, Greenhouse Gas Protocol
Climate Partner	Europe	For Profit	www.climatepartner.de	VER, Gold Standard	not listed
CO2balance	Europe	For Profit	www.co2balance.uk.com	VCS, Gold Standard	Greenhouse Gas Protocol, DEFRA, IPCC
First Climate	Europe	For Profit	www.firstclimate.com/	CDM, ERU, Gold Standard, VCS, VER+,	IPCC, Institute for Applied Ecology (Öko-Institut)
GreenSeat	Europe	For Profit	www.greenseat.com	VER	UNEP
Myclimate	Europe	Non Profit	www.myclimate.org	CDM, VER, Gold Standard	IPCC
NativeEnergy	US	For Profit	www.nativeenergy.com	CDM, Gold Standard, VCS, VER+, CCBS	Greenhouse Gas Protocol, Climate Neutral Network
Offsetters	Canada	Non Profit	www.offsetters.com	VER, Gold Standard	Oxford University

³⁴ Basierend auf Informationen auf den Webseiten der Anbieter, Informationen ohne Gewähr, Auflistung nicht vollständig, mit der Auflistung wird keine Empfehlung gegeben.



TerraPass	US	For Profit	www.terrapass.com	VCS, CCX, Gold Standard, VER	TRX, Greenhouse Gas Protocol
Tricorona Green	Europe	For Profit	www.tricoronagreen.com	CDM, Gold Standard	NTM (the Nordic Network for Transport and the Environment, Sweden), IPCC
atmosfair	Europe	Non Profit	www.atmosfair.de	CDM Gold Standard	IPCC, DEFRA, Greenhouse Gas Protocol, German Federal Environment Ministry, German Aerospace Centre



VDR-Wegweiser Nachhaltigkeit

Instrument 5: Fallbeispiele aus der Praxis



Fallbeispiele aus der Praxis

Was auf dem Papier einfach aussieht, stellt sich in der Praxis häufig ganz anders dar. Kein Leitfaden kann Fallbeispiele aus der Praxis und den Dialog mit Personen, die ein bestimmtes Thema umgesetzt haben – sei es als Projektverantwortlicher, Sponsor oder externer Berater – ersetzen.

Wie im Hauptdokument erwähnt, gibt es vielfältige Handlungsoptionen. Jedes Unternehmen sollte die Komponenten selektieren, die das Optimum an Nachhaltigkeit, Wirtschaftlichkeit und Mobilität darstellen. Ein Blick in andere Unternehmen, unabhängig von Branche, Größe oder geografischer Lage, kann bei der Ideensammlung helfen. Und auch Fallbeispiele eignen sich hierfür.

Dieser Teil des „VDR-Wegweisers Nachhaltigkeit“ soll Travel Managern konkrete Beispiele aufzeigen, welche Nachhaltigkeitskomponenten andere Unternehmen bereits umgesetzt haben bzw. wie sie das Thema angehen.

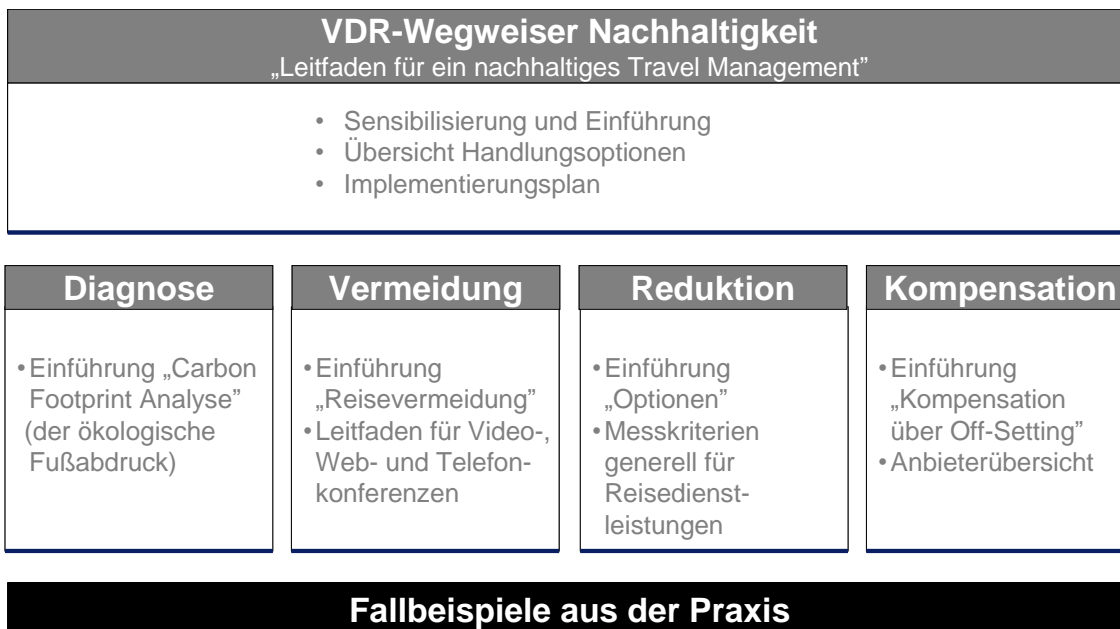


Abbildung 13: Inhaltsnavigator, Quelle: © Advito 2007



Unternehmen	Kategorie(n)	Kontext, Aktionen und Resultate
BPV Consult GmbH	<input type="checkbox"/> Analyse <input checked="" type="checkbox"/> Vermeidung <input checked="" type="checkbox"/> Reduktion <input type="checkbox"/> Kompensation	<p>BPV Consult zeigt, dass mit Dreiecksreisen und Carsharing auch kleine Unternehmen ihr Reisemanagement optimieren können.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reiseverkürzung und Kosteneinsparung durch optimierte Abfolge der Außentermine (Dreiecksreisen) sowie die Wahl des jeweils optimalen Verkehrsmittels. • Förderung der Reisen mit Öffentlichen Verkehrsmitteln durch Bereitstellung von BahnCard 50 für vielreisende Mitarbeiter und hierdurch effektivere Arbeitszeitnutzung. • Nutzung des lokalen Carsharing-Anbieters (inklusive bundesweiter Nutzungsmöglichkeit der DB-Carsharing Fahrzeugflotte) als Ergänzung und Flexibilitätssteigerung für einen eigenen Fahrzeugpark. <p>Mehr Informationen unter www.bpv-consult.de sowie CSR-Award-Auszeichnung 2008 unter www.csr-award.de</p>
Credit Suisse	<input checked="" type="checkbox"/> Analyse <input checked="" type="checkbox"/> Vermeidung <input checked="" type="checkbox"/> Reduktion <input checked="" type="checkbox"/> Kompensation	<p>Credit Suisse hat Travel Management in das unternehmensweite Nachhaltigkeitsprogramm integriert.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berechnung der CO₂-Emissionen auf der gleichen Basis wie operative Aktivitäten als Basis für den Nachhaltigkeitsbericht • Reisevermeidung ist Bestandteil der Reiserichtlinie. Sie wird unterstützt durch Reisegenehmigungsverfahren und ermöglicht durch mehr als 170 moderne Videokonferenzräume in den weltweiten Standorten. • Auswahl von Anbietern auch auf Basis von Umwelt- und sozialen Kriterien. • Bahnreisen werden durch Vereinbarungen mit Bahngesellschaften und Mitarbeiter-Incentives gefördert. • Kompensation aller nicht vermiedenen Emissionen der operativen Einheiten in der Schweiz – nicht nur der Geschäftsreise-Emissionen. <p>Mehr Informationen unter: www.itm.org.uk/icarus</p>
Co-operative Group	<input checked="" type="checkbox"/> Analyse <input checked="" type="checkbox"/> Vermeidung <input checked="" type="checkbox"/> Reduktion <input checked="" type="checkbox"/> Kompensation	<p>The Co-op Group hat das nachhaltige Markenimage auf Dienstreisen und Fuhrpark übertragen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berechnung der CO₂-Emissionen für Bahn, Flug, Mietwagen, Dienstwagen und Dienstreisen in Mitarbeiter Pkws. • Firmenwagenrichtlinie schreibt Fahrzeugtypen mit geringer CO₂-Emission vor. • Zinsfreie Mitarbeiterdarlehen für Saisonfahrkarten im Öffentlichen Nahverkehr. • Reiserichtlinie fördert Reisevermeidung und Öffentlichen Nahverkehr. <p>Mehr Informationen unter: www.co-operative.co.uk/en</p>



<p>Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Analyse <input checked="" type="checkbox"/> Vermeidung <input checked="" type="checkbox"/> Reduktion <input checked="" type="checkbox"/> Kompensation 	<p>Die GTZ fördert durch ihr Engagement beim umweltfreundlichen Travel Management den Klimaschutz weltweit und zu Hause und gewinnt den CSR Mobilitätsaward 2008.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jährlich veröffentlicht die GTZ eine Umweltbilanz und im 2 Jahres Rhythmus einen Umweltbericht, welche ausführlich auf die Datenanalyse beim Dienstreiseverkehr eingehen. • Auch in den Auslandsbüros werden dienstreisebedingte Emissionen zunehmend erfasst und durch individuelle Maßnahmen reduziert. • Ein Teil der Dienstreisen werden durch eine höchst moderne Videokonferenzanlage und Telefonkonferenzen ersetzt. • Emissionen beim Berufsverkehr werden durch Anreizinstrumente wie bike+business und die Ausgabe des Jobtickets vermieden. • Generierte CO₂-Emissionen werden rückwirkend ab 2008 durch ein eigenes GoldStandard CDM-Projekt in Thailand kompensiert. <p>Ansprechpartner GTZ: Roger Wolf, Umweltbeauftragter Für mehr Informationen unter: www.gtz.de/umweltbilanz</p>
<p>Electrolux</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Analyse <input checked="" type="checkbox"/> Vermeidung <input checked="" type="checkbox"/> Reduktion <input type="checkbox"/> Kompensation 	<p>Electrolux erstellt Reisenden eine persönliche CO₂-Bilanz.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitersensibilisierung durch Integration von atmosfair Emissionsrechner in Online-Buchungssystem und persönlicher CO₂-Bilanz am Jahresende. • Fokus auf Vermeidung durch virtuelle Meetings hatte eine Reduktion innereuropäischer Reisen um zehn Prozent, bei Anstieg von virtuellen Meetings um 70 Prozent zur Folge. • Analyse von Reports für gezielte Maßnahmen zur Reduktion. <p>Mehr Informationen unter: www.wiwo.de (September 2007)</p>
<p>HiPP</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Analyse <input checked="" type="checkbox"/> Vermeidung <input checked="" type="checkbox"/> Reduktion <input type="checkbox"/> Kompensation 	<p>HiPP lenkt durch einen „ökologischen Fahrkostenzuschuss“ das Reiseverhalten seiner Mitarbeiter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volle Kostenerstattung für die Anreise per Bus oder Bahn. • Berechnung einer degressiven Kilometerpauschale für die Anreise per Auto oder Motorrad bis zu einer Entfernung von 70 km. • Begünstigung der Radfahrer durch Bereitstellung von Duschen, Abstellplätzen und kostenlosem Reparaturservice. • Umstellung des Fuhrparks für Außendienstmitarbeiter auf verbrauchsarme Modelle und Spritspartrainings für Mitarbeiter. • Einsatz von Videokonferenzen bei standortübergreifenden Meetings. • Tagungen werden an zentral erreichbaren Orten veranstaltet. <p>Für mehr Informationen unter: www.hipp.de/index.php?id=803</p>



<p>HSBC</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Analyse <input checked="" type="checkbox"/> Vermeidung <input checked="" type="checkbox"/> Reduktion <input checked="" type="checkbox"/> Kompensation 	<p>HSBC hat die unternehmensweite Nachhaltigkeitsinitiative auf das Travel Management umgesetzt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reisevermeidung durch Reisegenehmigungsverfahren und Videokonferenzeinrichtungen. • Überarbeitung der Reiserichtlinie, um Nachhaltigkeitsprinzipien zu integrieren. • Aufbau einer Datenbasis und Etablieren eines Prozesses für Messung und Analyse von Nachhaltigkeitsindikatoren. • Auswahl und Auditierung von Anbietern auch auf Basis von Nachhaltigkeitskriterien. • Bereitstellen von Firmenparkplätzen für Mitarbeiter, die Fahrgemeinschaften anbieten. <p>Mehr Informationen unter: www.procurement.travel (Juli 2007)</p>
<p>INFRAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Analyse <input checked="" type="checkbox"/> Vermeidung <input checked="" type="checkbox"/> Reduktion <input checked="" type="checkbox"/> Kompensation 	<p>Infras lebt nachhaltige Mobilität in der Firmenkultur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detaillierte jährliche Verkehrs- und Umweltdatenerhebung als integraler Bestandteil ISO14001-Zertifizierung. • ÖV-Erreichbarkeit als maßgebendes Kriterium für neuen Firmenstandort. • Hinweis an Kunden, dass keine Parkplätze verfügbar sind und wie der Firmensitz mit den öV erreichbar ist. • Workshops außer Haus: Ort und Zeit werden auf öV-Erreichbarkeit abgestimmt, öV-Anschlüsse werden den Einladungen beigelegt. • Kein Flug unter 4 Std. Bahnreisezeit; alle MA erhalten Halbtax (entspr. Bahncard 50) oder GA (entspr. Bahncard 100). • Vollständige Klimaneutralität dank Kompensation des Geschäfts- und Pendlerverkehrs, von Papier, Wärme, Abfall und Verpflegung, 100% Ökostrom, Initiierung von 650 m² Solaranlage auf „eigenem Dach“. <p>Für mehr Informationen unter: www.infras.ch -> INFRAS -> Qualität</p>
<p>KfW Bankengruppe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Analyse <input checked="" type="checkbox"/> Vermeidung <input checked="" type="checkbox"/> Reduktion <input checked="" type="checkbox"/> Kompensation 	<p>Die KfW Bankengruppe hat ein umfassendes Nachhaltigkeits-Management eingeführt und gibt regelmäßig einen Nachhaltigkeitsbericht heraus. Die KfW Bankengruppe ist seit 2006 CO₂-neutral gestellt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berechnung und Analyse der CO₂-Emissionen für Flug, Bahn und Dienstwagen. • Nutzung von Job-Tickets, Bevorzugung der Bahn auf Strecken bis 500 km. • Reisevermeidung durch Einsatz modernster Video- und Telefontechnologie. • Moderner Fuhrpark unter anderem mit Erdgas-Mittelklasse-Pkws, Partikelfilter sind bei Dieselmodellen Standard. • Anreizsystem zur Beschaffung emissionsarmer Dienstwagen für personenbezogene Dienstwagen • Regelmäßige Informationen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Intranet. <p>Mehr Informationen unter: www.kfw.de/DE_Home/Die_Bank/Nachhaltigkeit/index.jsp</p>



<p>Nike</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Analyse <input type="checkbox"/> Vermeidung <input type="checkbox"/> Reduktion <input checked="" type="checkbox"/> Kompensation</p>	<p>Nike etabliert Nachhaltigkeitskonzept in enger Zusammenarbeit mit bevorzugter Fluggesellschaft.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Travel Management kooperiert mit unternehmensweiter Nachhaltigkeitsinitiative, um Travel Management klimaneutral zu gestalten. • Motivationsprogramm für Reisende, den Marktanteil von bevorzugten Anbietern zu steigern, da diese dann Kompensationsmaßnahmen mitfinanzieren <p>Mehr Informationen unter: "Worldly Wise," Mastering T&E Expense Management, June 2006, plus individual CSR reports for 2005</p>
<p>Siemens</p>	<p><input type="checkbox"/> Analyse <input checked="" type="checkbox"/> Vermeidung <input type="checkbox"/> Reduktion <input type="checkbox"/> Kompensation</p>	<p>Siemens will jede zehnte Dienstreise im Rahmen eines Kostensenkungsprogramms durch virtuelle Meetings ersetzen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konzernweites Programm zur Reduzierung von Reisekosten („move 25“) beinhaltet auch Reisevermeidung. • Verringern von CO₂-Emissionen neben Kostenreduktion und weniger Produktivitätsverlust als Treiber. • Schadstoffvermeidung wird auf Intranetseiten den Mitarbeitern kommuniziert. <p>Mehr Informationen unter: www.vtron.de/VTRON_News_0407.pdf</p>
<p>Unilever</p>	<p><input type="checkbox"/> Analyse <input type="checkbox"/> Vermeidung <input checked="" type="checkbox"/> Reduktion <input type="checkbox"/> Kompensation</p>	<p>Unilever hat die Benutzung von Taxis und Limousinenservice in London reduziert und optimiert.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reiserichtlinie gibt konkrete Anweisung, wann Taxi, Limousinenservice bzw. Öffentlicher Nahverkehr genutzt werden dürfen. • Online-Buchungssystem für Taxis steuert zu bevorzugten Lieferanten, unterstützt die Reiserichtlinie, berechnet den CO₂-Ausstoß pro Fahrt und fördert Fahrgemeinschaften. • Umsetzung mittels klaren Kommunikationsplans inklusive Mitarbeiter-Incentives. <p>Mehr Informationen unter: www.itm.org.uk/icarus</p>
<p>Vodafone</p>	<p><input type="checkbox"/> Analyse <input checked="" type="checkbox"/> Vermeidung <input type="checkbox"/> Reduktion <input type="checkbox"/> Kompensation</p>	<p>Vodafone hat intelligente Reisevermeidung durch konsequente Nutzung von Videokonferenzen umgesetzt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reiserichtlinie verlangt Vorrang virtueller Meetings gegenüber Reisen. Dies wird im Reisegenehmigungsverfahren überprüft. • Durchdachte weltweite Videokonferenzinfrastruktur wird von IT-Abteilung geleitet, die eng mit dem Travel Management zusammenarbeitet. • Innovative Kampagnen sorgen für Bewusstsein und hohe Akzeptanz von Videokonferenzen als Alternative für viele interne Meetings. <p>Mehr Informationen unter: www.itm.org.uk/icarus</p>



Ihre Ansprechpartner:

Herr René Vorspohl, **VDR-Service GmbH**, vorspohl@vdr-service.de

Herr Lorenz Szyperski, **KfW Bankengruppe**, Lorenz.Szyperski@kfw.de

Herr Torsten Kriedt, **Advito**, torsten.kriedt@advito.com

Bitte beachten Sie, dass das Kopieren und / oder die Weitergabe dieses Papiers an Dritte außerhalb Ihres Unternehmens sowie die Veröffentlichung nur nach Rücksprache mit dem Verband Deutsches Reisemanagement e. V. zulässig ist. Bei Zuwiderhandlung behält sich der Verband rechtliche Schritte vor.

© Verband Deutsches Reisemanagement e. V.