

green transformation bei der Deutschen Bahn AG

Die Deutsche Bahn AG (DB) ist ein deutsches Verkehrsunternehmen mit Sitz in Berlin. Es entstand 1994 aus der Fusion der Staatsbahnen Deutsche Bundesbahn und Deutsche Reichsbahn.



Mobility
Networks
Logistics

Das bundeseigene Unternehmen ist das größte Eisenbahnverkehrs- und Eisenbahninfrastrukturunternehmen in Mitteleuropa und bereits seit mehreren Jahren international tätig. Der Konzern hat über 1.000 Tochterunternehmen. Die bekanntesten Tochterunternehmen im Schienenverkehr sind DB Regio (Personennahverkehr), DB Fernverkehr (Personenfernverkehr) und DB Schenker Rail (Schienengüterverkehr). DB Netz betreibt das größte Schienennetz Europas. Im Schienenverkehr erwirtschaftet das Unternehmen heute etwa die Hälfte des Gesamtumsatzes. Das Unternehmen erwirtschaftet Teile seines Umsatzes über Verkehrsverträge mit der öffentlichen Hand; bezuschusst werden ebenfalls Unterhalt und Ausbau der Infrastruktur.

Von 1990 bis heute hat der DB-Schienenverkehr seine spezifischen CO₂-Emissionen um rund 45 % reduziert. In seinem aktuellen Klimaschutzprogramm wurden die Ziele auf alle Aktivitäten des Konzerns weltweit ausgedehnt. Die DB ist damit seit vielen Jahren auf dem Weg einer eindrucksvollen „green transformation“.

Vorbild: DB AG

Fakten: Das Wichtigste auf einen Blick

Unternehmen:	Deutsche Bahn AG
Branche:	Verkehr und Logistik
Umsatz bereinigt 2012:	39.296 Mio. EUR
Mitarbeiter 2012:	299.347
Reisende 2012:	4.181 Mio.
Beförderte Güter im Schienengüterverkehr 2012:	398,7 Mio. t
Senkung der spezifischen CO ₂ -Emissionen zwischen 2006 und 2012:	11,9 %

Wie lief der Prozess einer „green transformation“ bei der Deutschen Bahn genau ab? Dieser Frage ging energiekonsens in einem Gespräch mit Herrn Peter Westenberger nach.

» *Was waren Anlass und Motivation des Veränderungsprozesses hin zu Klimaschutz als strategischem Schwerpunktthema bei der Deutschen Bahn?*

Wir haben schon 1994 mit einem Energiesparprogramm gestartet. Das war maßgeblich von Kostensenkung getrieben. Etwas Besonderes war der frühe Zeitpunkt für so ein Programm und dass wir schon damals Energie in CO₂-Emissionen umgerechnet haben. Das hat sozusagen eine Tradition bei der DB begründet. Als wir unsere Energiespar-Ziele knapp 10 Jahre später vorzeitig erreicht hatten, war mittlerweile Klimaschutz in Deutschland ein wichtiges politisches Thema geworden.

Im Jahr 2002 setzte sich die DB dann neue Ziele. Diesmal stand klar die CO₂-Reduzierung im Fokus. Das entstand stark mit Bezug zu gesellschaftlichen und politischen Bedürfnissen, zum Beispiel um einen Ausbau der Schieneninfrastruktur zu fördern.

Seit wir 2003/2004 begonnen haben, Kundenbefragungen durchzuführen wurde zusätzlich messbar, wie wichtig Kunden die Umweltfreundlichkeit der Bahn ist. Und zwar konstant. 3 – 4% der Kunden geben an, sie würden ohne die Umweltargumente gar nicht Bahn fahren und fast 25% sagen, sie würden weniger fahren. Das sind natürlich starke Argumente für uns, an einer ambitionierten Klimaschutz-Strategie festzuhalten.

» *Was sind für die Deutsche Bahn im Rückblick die Erfolgsfaktoren für „green transformation“?*

Da kann ich Ihnen einige Faktoren nennen, die für uns eine wichtige Rolle gespielt haben.

1. Das Commitment des Vorstandsvorsitzenden.
2. Das aktive Nachfragen unseres Gesellschafters, von Stakeholdern und von Kunden – dann geht alles viel schneller.

3. Einzelne Menschen, die das Thema im Unternehmen mit Leidenschaft voranbringen.
4. Zahlen. Eine klare Analyse auf der dann Maßnahmen aufbauen können.
5. Sensibilisieren und informieren der Entscheider.
6. Verfügbarkeit von neuen energiesparenden Technologien.

Vorgehen mit Augenmaß. Beispielsweise hat es sich bei uns als weise herausgestellt, beim Ökostrom erst mal mit Wasserkraft und ganz geringen Mehrkosten anzufangen. Das war intern ein guter Einstieg.

» *Was sind Ihre Hauptziele?*

Die Zukunftsvision der Deutschen Bahn ist ein CO₂-freier Schienenverkehr im Jahr 2050.

Ein Zwischenziel ist in unserem aktuellen Strategieansatz die Steigerung des Anteils erneuerbarer Energien im Bahnstrommix auf mindestens 35 % im Jahr 2020. Ein weiteres Zwischenziel ist es, im Vergleich zu 2006 die spezifischen CO₂-Emissionen über alle Geschäftsfelder hinweg bis 2020 um mindestens 20 % zu reduzieren. Es gibt darüber hinaus differenzierte Ziele für jeden Unternehmensbereich. Diese wurden Bottom-up mit Maßnahmen hinterlegt und darauf aufbauend entwickelt.

» *Wie überprüfen Sie das Erreichen der Klimaschutzziele?*

Die Zielerreichung ist bei uns Teil des strategischen Management Prozesses. Da gibt es genaue Vorgaben für das Reporting, zudem spielen ökologische Ergebnisse eine zentrale Rolle bei der Gehaltszahlung von knapp 5.000 DB-Managern. Damit ist für alle Bereiche spürbar, dass das Thema Klimaschutz jetzt auf „Top“ gesetzt ist und es hohe Management-Aufmerksamkeit gibt.

» *Welche wichtigen Promotoren hat das Thema Klimaschutz bei Ihnen?*

Ein sehr starker und authentischer Promoter für das Thema Klimaschutz ist der Vorstandsvorsitzende Dr. Rüdiger Grube.

Institutionell gibt es derzeit drei starke Promotoren für das Thema im Unternehmen.

Zum einen das Umweltzentrum, dessen Leiter direkt an den Technikvorstand, Dr. Volker Kefer berichtet.

Zum anderen gibt es die Abteilung Konzernstrategie, die direkt an den Vorstandsvorsitzenden Dr. Grube berichtet.

Und last but not least haben wir relativ neu ja die Funktion eines Chief Sustainability Officers, die der Vorstand Transport&Logistics Dr. Karl-Friedrich Rausch übernommen hat. Sein Office kümmert sich mit mehreren Mitarbeitern um das Thema Nachhaltigkeit im Konzern. Ich glaube diese Vielschichtigkeit zeigt deutlich, wie wichtig das Thema dem Konzern geworden ist.

Für die aktuelle Klimastrategie, die erstmals das ganze Unternehmen (also nicht nur den Schienenverkehr) umfasst, hat uns übrigens sehr geholfen, dass wir das als Umweltzentrum Hand in Hand mit der Abteilung Konzernstrategie umsetzen konnten. Ein idealer Verbund aus Durchsetzungsvermögen, Strategie und Fachkompetenz.

Das hat dem Thema einen mächtigen Schub gegeben. Es wird nun gemeinsam mit den Geschäftsfeldern umgesetzt.

» *Welche Rolle spielt die Kommunikation? Wie berichten Sie über Ihr Engagement und binden Sie Ihre Stakeholder ein?*

Die DB ist Teil des öffentlichen Lebens. Wir kommunizieren viel und auch mit sehr unterschiedlichen Formaten mit unseren Stakeholdern.

Wir veröffentlichen seit 2007 alle zwei Jahre einen ausführlichen Nachhaltigkeitsbericht nach GRI-Standard (Global Reporting Initiative). Und jährlich „Kennzahlen und Fakten zur Nachhaltigkeit“.

» *Wie sorgen Sie dafür, dass Sie ein klimafreundliches Produkt- und Dienstleistungsportfolio haben?*

Vorrangig, in dem wir Produkte und Dienstleistungen energetisch effizienter machen und in immer höheren Maße mit CO₂-frei erzeugtem Strom aus erneuerbaren Energien betreiben.

Aber es gibt bei der DB auch diverse komplett „grüne“ Produkte, wie Reisen oder Warentransport mit 100 % Ökostrom. Auch können Kunden Bahn.bonus-Punkte z.B. in Baumpflanzungen umwandeln oder sich eine grüne Bahncard anschaffen. Mit der bahn.corporate Umwelt-Plus sind Geschäftsreisende komplett CO₂-frei unterwegs.

Zur Sensibilisierung unserer Kunden tragen wir beispielsweise mit dem Klimavergleichsrechner im Internet bei, bei dem Sie die CO₂-Bilanz Ihrer Reiseroute mit unterschiedlichen Verkehrsmitteln gegenüberstellen können. Sehr wichtig war für uns das vor einigen Jahren begonnene Engagement, unseren Kunden auch Car-Sharing und Leihfahrräder anzubieten. Das wird sehr gut angenommen.

DB Schenker bietet für alle Transport- und Logistikprodukte eine CO₂-freie oder CO₂-reduzierte Alternative an. Wir nennen das Eco Solutions. Ein Produkt dieser Reihe ist EcoPlus, mit dem wir Kunden im Schienengüterverkehr komplett CO₂-freie Transporte anbieten. Wenn eine Reduktion nicht mehr möglich ist, hat der Kunde immer die Möglichkeit, über Investitionen in Klimaprojekte den CO₂-Ausstoß zu kompensieren.

» *Wie sorgen Sie im Unternehmen selbst und an Ihren Standorten für mehr Energieeffizienz und Erneuerbare Energien?*

In Wittenberg und Kerpen-Horrem baut die DB klimafreundliche Bahnhöfe. In diesen Pilotprojekten werden Photovoltaik, Solarkollektoren und energiesparende LED-Beleuchtung genutzt.

Bei DB Schenker reduziert die moderne Konstruktion von Lagerhäusern die CO₂-Emissionen um bis zu 35 %.

Alle unsere Lokführer und fast 30.000 Bus- und LKW-Fahrer wurden in klimafreundlicher Fahrweise geschult.

Unsere elektrischen Fahrzeuge haben Motoren, die beim Bremsen als Generatoren wirken. Bremsenergie ist so über das Netz für andere Fahrzeuge nutzbar.

8.300 unserer Busse sind mittlerweile mit ECO-Driving-Technik ausgerüstet.

Der DB-Konzern bietet Mitarbeitern kostenfrei Jobtickets an, mit denen sie umweltfreundlich und zu günstigen Konditionen mit öffentlichen Verkehrsmitteln zur Arbeit fahren können.

» *Wie haben Sie Mitarbeiter und Führungskräfte in das Thema eingebunden?*

Da übernimmt Dr. Grube als überzeugende Leitfigur eine wichtige Rolle. Er setzt Klimaschutz immer wieder auf die Agenda und nimmt das Unternehmen in die Pflicht. Unsere Klimaschutzziele wurden mit ihren Verantwortungen klar formuliert und zugeordnet. Darüber sind die Bereiche natürlich definiert eingebunden.

Auch die DB Energie nimmt z.T. die Rolle eines internen Energieberaters ein, der Maßnahmen in Konzernbereichen identifiziert und umsetzt.

Grundsätzlich motiviert es die Menschen im Unternehmen, dass unsere Kunden und Stakeholder Klimaschutz wichtig finden. Vielen hier ist außerdem klar, dass Energie und Kosten eng zusammenhängen.

Zukünftig wollen wir unsere Mitarbeiter aber noch stärker aktiv ansprechen und ins Boot bekommen. Das ist zwar aufwändig, aber wir sind überzeugt, es wird sich lohnen.

» *Was hat die Deutsche Bahn im Bereich Klimaschutz bisher erreicht? Können Sie einige Highlights nennen?*

Hier möchte ich mich auf einige Zahlen und Fakten beschränken:

! 24 % erneuerbare Energien im Bahnstrom im Jahr 2012

! 11,9 % Senkung der weltweiten spezifischen CO₂-Emissionen im DB-Konzern zwischen 2006 und 2012

! Bis zu 30 % weniger Energie sollen die neuen ICx-Züge pro Fahrgast im Vergleich zum ICE 1 verbrauchen

! 48 Windräder erzeugen für die Bahn 140 Millionen Kilowattstunden Strom

! In den vergangenen zwei Jahren hat die DB drei große Verträge über Strom aus Wasserkraft abgeschlossen, aus denen sie insgesamt rund 1.800 Millionen Kilowattstunden Strom beziehen wird: 300 Millionen Kilowattstunden ab sofort, 900 Millionen Kilowattstunden ab 2014 und 600 Millionen Kilowattstunden ab 2015. DB ist Gründungsmitglied der Stiftung 2°.

! Auch im gemeinnützigen Bereich sind wir vielfältig engagiert. Aktuell unterstützen wir z.B. ein Projekt zu Klimaschulen mit CO₂online.

» *Herr Westenberger, was erfüllt Sie ganz persönlich besonders mit Stolz über das Klimaschutzengagement der Deutschen Bahn?*

Dass wir jetzt tatsächlich bei DB Energie eine ernsthafte Ökostrategie und -zielsetzung haben und schon ganz viel umgesetzt wurde. Das war vor wenigen Jahren noch undenkbar und zeigt sehr den Wandel, den das Unternehmen durchgemacht hat.



Ein Motor der Veränderung:

Kurzportrait des Interviewpartners
Peter Westenberger

Peter Westenberger ist Leiter der Abteilung für Nachhaltigkeits- und Umweltinformation im Bahn-Umwelt-Zentrum der Deutschen Bahn AG in Berlin. Er begann 1999 seine Tätigkeit in der Stabsstelle beim Leiter des Bahn-Umwelt-Zentrums der Deutschen Bahn AG und wurde zuständig für die umweltbezogene öffentliche und politische Kommunikation des Konzerns. In den Jahren zuvor war er in leitender Position beim Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) tätig. Peter Westenberger ist studierter Rechtswissenschaftler.

Das Interview führte für energiekonsens Dr. Cornelis Rasmussen im März 2013.

Der green transformation Praxistipp

energiekonsens und die Deutsche Bahn raten:

Machen Sie Klimaschutz zu einem Managementziel und nehmen Sie konkrete Zahlen in die Zielvereinbarungen Ihrer Führungskräfte auf. Strategische Ziele werden so handhabbar und dynamisch in Eigenregie umgesetzt.

Peter Westenberger: „Unsere Klimaschutz-Ziele wurden mit ihren Verantwortungen klar formuliert und zugeordnet. Ihre Erreichung wird Bestandteil der leistungsabhängigen Vergütung. Ein Erfolgsfaktor bei der Zielfestlegung war für uns die enge Kooperation der Bereiche ‚Unternehmensstrategie‘ und ‚Umwelt.‘“

Vertiefende Informationen zum Klimaschutz bei der Deutschen Bahn:

<http://www.deutschebahn.com/umwelt>
<http://www.deutschebahn.com/nachhaltigkeit>
www.deutschebahn.com/grueneangebote

Kontakte:

Deutsche Bahn AG
Technik, Systemverbund und
Dienstleistungen
Nachhaltigkeits- und Umweltinformation (TU 2)
Peter Westenberger
Caroline-Michaelis-Straße 5-11
10115 Berlin
peter.westenberger@deutschebahn.com

energiekonsens – die Klimaschützer
Michael Pelzl
Am Wall 172/173
28195 Bremen
pelzl@energiekonsens.de



grüne Managementkompetenz für zukunftsfähige Unternehmen

green transformation ist ein deutschlandweit einzigartiges Weiterbildungs- und Beratungsangebot für energieeffizienten Ressourceneinsatz im Sinn des unternehmerischen Klimaschutzes auf Prozess- wie Produktebene. Das von der Nationalen Klimaschutzinitiative des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit geförderte Pilotprojekt wendet sich an zukunftsorientierte Unternehmen, die einen strategischen Klimaschutzansatz entwickeln wollen. green transformation fördert eine neue Generation von Führungskräften und Unternehmen, die von fundiertem, interdisziplinärem Prozesswissen profitieren, das zu erfolgreichem klimagerechtem Handeln befähigt.

Ein Projekt von



Gefördert durch:



Bundesministerium
für Umwelt, Naturschutz
und Reaktorsicherheit



DIE BMU
KLIMASCHUTZ-
INITIATIVE