



---

# „Zug statt Flug“-Challenge, überzeugte Botschafter:innen und umfassende Awareness-Kampagne

## Best Practice Beispiel: MSD Sharp & Dohme

MSD Sharp & Dohme GmbH

---

Stand: 13.11.2023



Ein Verbundprojekt von



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## VORWORT

---

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

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

Darüber hinaus wurde im September 2023 ein Interview mit **Verena Menrad, Manager Corporate Sustainability** bei **MSD Sharp & Dohme GmbH**, geführt. Ziel des Interviews war es, ein vertieftes Verständnis für die aktuelle Geschäftsreisepraxis, Maßnahmen zur Steigerung der Klimaverträglichkeit, sowie den Prozess der Maßnahmenentwicklung und -einführung im Unternehmen zu erlangen. Darüber hinaus sollen Erfolge, Hürden und Key Learnings identifiziert werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, inwiefern die Covid-19-Pandemie langfristigen Einfluss auf die Geschäftsreisepraxis im Unternehmen hatte.

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

---

# Inhaltsverzeichnis

1	Über MSD Sharp & Dohme GmbH .....	1
2	Die Geschäftsreisetätigkeit .....	1
3	Maßnahmen.....	3
4	Prozess .....	6
5	Erfolge .....	7
6	Hürden .....	9
7	Ausblick .....	10
8	Tipps und Empfehlungen.....	10
	Quellenverzeichnis.....	13

# 1 Über MSD Sharp & Dohme GmbH

MSD gehört zu den weltweit größten forschenden biopharmazeutischen Unternehmen. Seit über 130 Jahren setzt sich das Unternehmen für medizinischen Fortschritt ein. Bei



MSD werden Medikamente und Impfstoffe sowie Produkte für die Tiergesundheit entwickelt. Das ursprünglich aus den USA stammende Unternehmen (dort bekannt unter dem Namen Merck & Co., Inc.) hat Niederlassungen in

verschiedenen Ländern. In **Deutschland** beschäftigt MSD ca. 2.500 Mitarbeiter:innen an insgesamt 9 Standorten, der deutsche Hauptsitz des Unternehmens ist in München.<sup>1</sup>

Die vorliegende Fallstudie bezieht sich auf die Vertriebsorganisation im Bereich der Humanmedizin, die unter MSD Sharp & Dohme GmbH firmiert und ca. 1.100 Mitarbeitende beschäftigt. Für den Bereich Nachhaltigkeit ist unter anderem Verena Menrad verantwortlich. Seit 2019 wird **der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck** im Unternehmen nach dem Greenhouse Gas Protocol ermittelt<sup>2</sup>, wodurch festgestellt wurde, dass der Anteil der Scope 3 Emissionen sehr hoch ist und Geschäftsreisen einen Haupttreiber darstellen.

Adresse	Kontaktdaten
MSD Sharp & Dohme GmbH Levelingstraße 4a 81673 München, Deutschland	Verena Menrad Manager Corporate Sustainability <a href="mailto:nachhaltigkeit@msd.de">nachhaltigkeit@msd.de</a>

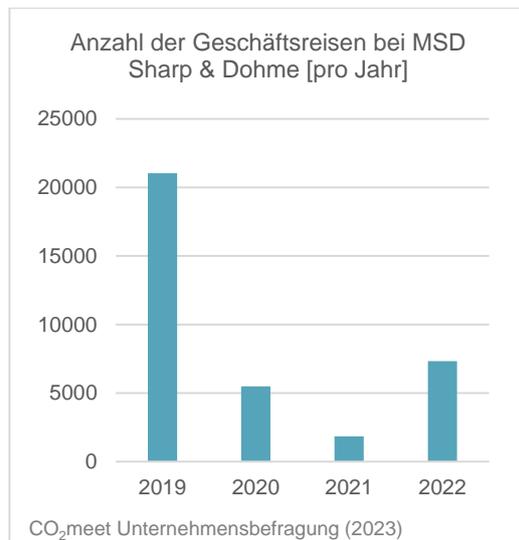
## 2 Die Geschäftsreisetätigkeit

Von den 1.100 Mitarbeiter:innen bei MSD Sharp & Dohme haben 850 im Jahr 2022 Geschäftsreisen unternommen. Das entspricht fast dem Niveau vor der Corona-Pandemie, wohingegen die **Anzahl der Geschäftsreisen noch immer deutlich unter den Vergleichswerten aus 2019 liegt**, auch wenn ein Wiederanstieg der Geschäftsreiseaktivität zu erkennen ist.

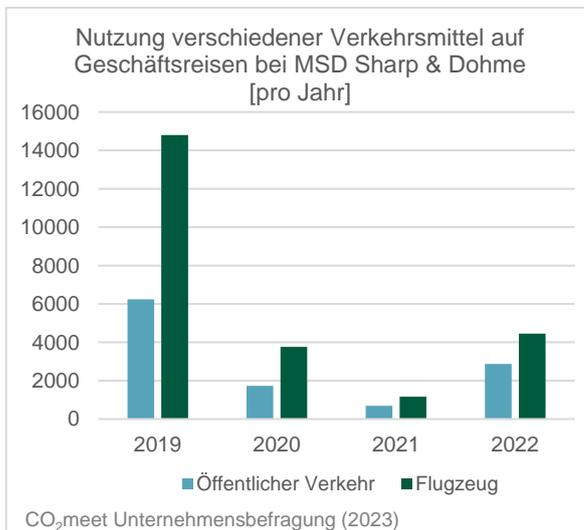
---

<sup>1</sup> MSD: Über MSD, MSD auf einen Blick. <https://www.msd.de/ueber-msd/msd-auf-einen-blick/>

<sup>2</sup> MSD: Fact Book Nachhaltigkeit – Vol. 1. <https://www.msd.de/wp-content/uploads/sites/33/2023/03/FactBook-Vol.-1-Unseren-Weg-in-die-Zukunft-gemeinsam-gestalten.pdf>



**Gründe für Geschäftsreisen** sind die Teilnahme an interne/externe Termine und Veranstaltungen sowie an Messen, Reisen zwischen Unternehmensstandorten, Fortbildungen, Vertragsverhandlungen und -abschlüsse, und Beziehungspflege.



Obwohl bei MSD Sharp & Dohme derzeit das **Flugzeug als Verkehrsmittel auf Geschäftsreisen überwiegt** ist auch zu erkennen, dass der Anteil öffentlicher Verkehrsmittel am gesamten Reiseaufkommen in 2022 gestiegen ist. **Flüge wurden in größerem Ausmaß vermieden.** Daten über die Nutzung von Pkw auf Geschäftsreisen liegen nicht vor, allerdings sind Mitarbeitende mit Dienstwagen angehalten, auch längere

Geschäftsreisen mit dem Dienstwagen (anstelle des Flugzeugs) durchzuführen.

Ein **Rückgang** ist (logischerweise) ebenfalls bei den **CO<sub>2</sub>-Emissionen** zu erkennen. **Von 2019 auf 2022 wurden die Emissionen um 61,9 % reduziert**, von 2.360 t CO<sub>2</sub> auf 898 t CO<sub>2</sub>. Flugreisen machen dabei rund 60% der Geschäftsreisen aus, welche wiederum 20-30% des gesamten Fußabdrucks ausmachen.

Mit der Anzahl der Geschäftsreisen sind auch die Gesamtkosten aller Geschäftsreisen bei MSD Sharp & Dohme gesunken (von 7.8 Mio € in 2019 auf 2.4 Mio € in 2022). Die **Verlagerung von Präsenztreffen in den digitalen Raum** bringt somit sowohl **ökologische wie auch ökonomische Vorteile** mit sich.

Die Mitarbeiter:innen bei MSD Sharp & Dohme buchen ihre Geschäftsreisen selbst. Dementsprechend obliegt die Reiseentscheidung und -planung den Mitarbeitenden. Als Reisebuchungstool wird SAP Concur genutzt.

### 3 Maßnahmen

In der Vergangenheit wurden verschiedene Maßnahmen bei MSD Sharp & Dohme etabliert, um die Geschäftsreisepraxis klimaverträglich zu gestalten und Emissionen zu reduzieren, die im Folgenden vorgestellt werden.

#### „Zug statt Flug“-Challenge

Von Mai bis November 2023 wurde eine interne „Zug statt Flug“-Challenge bei MSD Sharp & Dohme durchgeführt, um als Team die **innerdeutschen Flugreisen um 30% im Vergleich zum Jahr 2022 zu reduzieren**. Die Auswertung findet anonym und über die tatsächlichen gebuchten Züge sowie Flüge im Reisebuchungstool statt.

Die Challenge wird von einer ausführlichen **Informationskampagne** sowie vier **Botschafter:innen** begleitet.



Logo der Zug statt Flug-Challenge © MSD Sharp & Dohme

#### Awareness-Kampagne

Kern der Informationskampagne rund um die „Zug statt Flug“-Challenge ist es, die Mitarbeiter:innen für das Thema klimafreundliche Geschäftsreisen **zu sensibilisieren und zu motivieren**, an der Challenge teilzunehmen.

**Aufklärung** ist dabei ein zentraler Aspekt der Kampagne, z. B. werden Fakten rund um CO<sub>2</sub>-Emissionen thematisiert und **Beispielrechnungen** durchgeführt, welche mithilfe von Vergleichen vorstellbar und greifbar gemacht werden:

*„Auf einem Flug von A nach B stößt du so viel CO<sub>2</sub> aus, wie eine Giraffe wiegt.“*

*„Eine in Deutschland lebende Person stößt im Jahr 11t CO<sub>2</sub> aus. Dafür könntest du x-mal von A nach B fliegen.“*

Außerdem wurden **Zwischenstände kommuniziert** und **Erfahrungen** von Mitarbeiter:innen mit privaten sowie beruflichen Zugreisen **geteilt**.

## Einsatz von Botschafter:innen

Es wurden vier Botschafter:innen im Unternehmen identifiziert, welche die Challenge begleiten und intern wie auch extern ergänzend zu der Awareness-Kampagne über ihre **persönlichen Erfahrungen** berichten.

Die Mitarbeiter:innen wurden aktiv angesprochen, mit dem Ziel, möglichst **verschiedene Funktionen im Unternehmen** abzubilden und **unterschiedliche Perspektiven** einzubeziehen. Hierbei wurden auch Empfehlungen aus dem Team berücksichtigt (diese Person fährt viel Zug, hätte Interesse an so etwas, ...). Die Botschafter:innen kommen aus der **Geschäftsführung** (um zu zeigen, dass jede:r das macht), aus dem **Außendienst** (um das Vorurteil aus dem Weg zu räumen, dass im Außendienst aufgrund der Häufigkeit der Reisen nicht auf klimaverträgliche Reisemöglichkeiten geachtet werden könnte), und aus den **Bereichen Human- und Tiermedizin** (um alle Mitarbeiter:innen zu erreichen, da dies die zwei großen Bereiche des Unternehmens sind).

Die Botschafter:innen schreiben z. B. **Erfahrungsberichte über Zugfahrten** und teilen **Tipps** mit ihren Kolleg:innen: Wie läuft das gerade? Welche Tricks habe ich? Wie kann ich im Zug arbeiten, auch wenn das Internet nicht funktioniert? Wie kann ich meine Daten im Zug schützen? Wie gehe ich mit Zugverspätungen um? Wie buche ich meine Reisen? Wie suche ich die beste Zugverbindung aus?

So **empfehlen** sie zum Beispiel, mit Direktverbindungen anzufangen, um das Zugfahren einfach mal auszuprobieren und „reinzukommen“. Eine entsprechende Folie auf dem Laptopbildschirm kann dabei helfen, Inhalte vor Blicken anderer zu schützen und die Arbeitszeit im Zug wird am besten für Stillarbeit anstelle von vertraulicher Teams Calls genutzt.



The image shows a quote card for Robert Tabeling. On the left is a circular portrait of Robert Tabeling, a man with short hair, wearing a dark shirt. Below the portrait, his name 'ROBERT TABELING' is written in white on a dark blue background, followed by 'Strategic Marketing' and 'FPA AH DACH' in white. To the right of the portrait is a quote in white text on a teal background: „Ich fahre **seit zehn Jahren mit der Bahn** und für mich ist das zur Gewohnheit geworden. Ich brauche da gar nicht drüber nachdenken – das ist **mittlerweile selbstverständlich**. Und ich möchte dafür werben, dass auch andere ihre Gewohnheiten hinterfragen und das Bahnfahren ausprobieren. Probiert es aus, **sucht euch einfache, robuste Routen aus**, die wenig Umstiege erfordern.“ In the bottom right corner of the card, the logo for the 'MSD ZUG statt FLUG Challenge' is displayed, with 'MSD' in teal, 'ZUG' in white on a dark blue background, 'statt' in teal, 'FLUG' in white on a dark blue background, and 'Challenge' in teal.

Quote Card eines Botschafters © MSD Sharp & Dohme

## Implementierung einer Checkliste im Reisebuchungstool

Um Mitarbeiter:innen auf **nachhaltige Reisemöglichkeiten** aufmerksam zu machen und bei der Reiseentscheidung zu unterstützen, wurde eine **Checkliste im Reisebuchungstool** von MSD Sharp & Dohme implementiert. Diese Checkliste wird in Kombination mit dem Logo der „Zug statt Flug“-Challenge in dem Reisebuchungstool angezeigt und ermutigt Mitarbeitende so das **eigene Verhalten zu reflektieren**, um Gewohnheitsbuchungen zu vermeiden.

Mithilfe der Checkliste kann die **nachhaltigste Reisemöglichkeit in der spezifischen Situation und unter Beeinflussung verschiedener Parameter** (Zeit, Arbeitsaufwand, Dauer vor Ort, familiäre Situation) identifiziert werden. Darüber hinaus werden **Alternativen aufgezeigt** und **Mitarbeitende motiviert**, die Reiseentscheidung selbst kritisch zu hinterfragen, sodass nur Reisen stattfinden, die wirklich notwendig sind. Überlegungen dabei sind: *„Muss ich wirklich überall hinfahren? Sind vielleicht Kolleg:innen näher vor Ort, die bei dem Thema unterstützen können? Kann ich das Thema auch online klären?“*

## Elektrifizierung des Fuhrparks

Um den Mitarbeiter:innen die **Umstellung auf Elektroautos** zu erleichtern, stellt MSD Sharp & Dohme die **Ladeinfrastruktur** am Standort durch Ladestationen und unterwegs durch Tankkarten bereit. Mitarbeitende mit **Dienstwagenberechtigung** werden außerdem bei der **Anbringung einer Lade-Wallbox zuhause** unterstützt, wenn sie sich für ein Elektroauto entscheiden. Die Unterstützung bei der Errichtung einer Wallbox findet einerseits **organisatorisch** (es braucht ggf. neue Leitungen, einen neuen Stromvertrag) und andererseits **finanziell** in Form einer **Kostenübernahme** statt.

Der Katalog, in dem Mitarbeitende ihren Dienstwagen auswählen wurde außerdem um Elektroautos erweitert. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, **Elektroautos einen Tag lang auszutesten**, um skeptischen Mitarbeiter:innen die Möglichkeit geben, sich mit Elektroautos vertraut zu machen und diese im Berufsalltag zu erproben, ohne direkt eine verbindliche Entscheidung treffen zu müssen.

Über diese detaillierter beschriebenen Aspekten hinaus werden zudem folgende Maßnahmen von MSD Sharp & Dohme umgesetzt, die eine klimaverträgliche Geschäftsreisepraxis fördern. Grundsätzlich wird bei MSD Sharp & Dohme auf die **Eigenverantwortung** der Mitarbeiter:innen gesetzt. Das Ziel ist es, dass Mitarbeitende selbst verstehen, warum sie entsprechend handeln sollen und dies nicht nur aufgrund einer Regelung oder eines Verbots seitens des Unternehmens tun.

- **Reise SOPs (Standard Operating Procedures) und Reiserichtlinie**, zur Regelung von z. B. Pausenzeiten und Vorgaben zur Verkehrsmittelwahl

- **Flugverbot auf häufig geflogenen Strecken**, z. B. zwischen München und Frankfurt
- **Aufklärung** und Aufzeigen von logischen, nachhaltigen Entscheidungen unter Beeinflussung verschiedener Parameter
- **BahnCard 25/50/100**, je nachdem, was sich finanziell lohnt, die auch privat genutzt werden darf

## 4 Prozess

Die Maßnahmen für nachhaltige Geschäftsreisen kommen vorrangig von der **Nachhaltigkeitsbeauftragten**, Verena Menrad. Es gibt außerdem ein **cross-funktionales Team**, das sich intensiv mit dem Thema Nachhaltiges Reisen beschäftigt und die Nachhaltigkeitsbeauftragte von MSD Sharp & Dohme unterstützt. Hier sind Personen aus verschiedenen Funktionen (Außendienst, Einkauf, Fuhrpark, ...), um verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen.

Zu Beginn wurden sich die vorliegenden **Zahlen und Fakten näher angeschaut** und hinterfragt. Es wurden die **CO<sub>2</sub>-Emissionen im Geschäftsbereich ermittelt** und eine Aufteilung auf die einzelnen Verkehrsmittel, innerdeutsche sowie internationale Reisen vorgenommen. In der Analyse wurden die **Flugreisen als Haupttreiber von Geschäftsreiseemissionen identifiziert**. Dementsprechend wurde auch der Fokus auf Flugreisen gelegt, um *„dort an[zu]packen, wo der meiste Impact ist“* (Verena Menrad). Daraufhin wurde die „Zug statt Flug“-Challenge ins Leben gerufen.

Außerdem wurde der **Fuhrpark kritisch beleuchtet** und festgestellt, dass einige Fahrzeuge sogenannte **Benefit Cars** sind. Das heißt, die Mitarbeitenden brauchen ihren Dienstwagen nicht oder nicht regelmäßig zur Ausübung ihrer Arbeit. Die **Elektrifizierung des Fuhrparks** wurde bereits im Vorjahr angegangen.

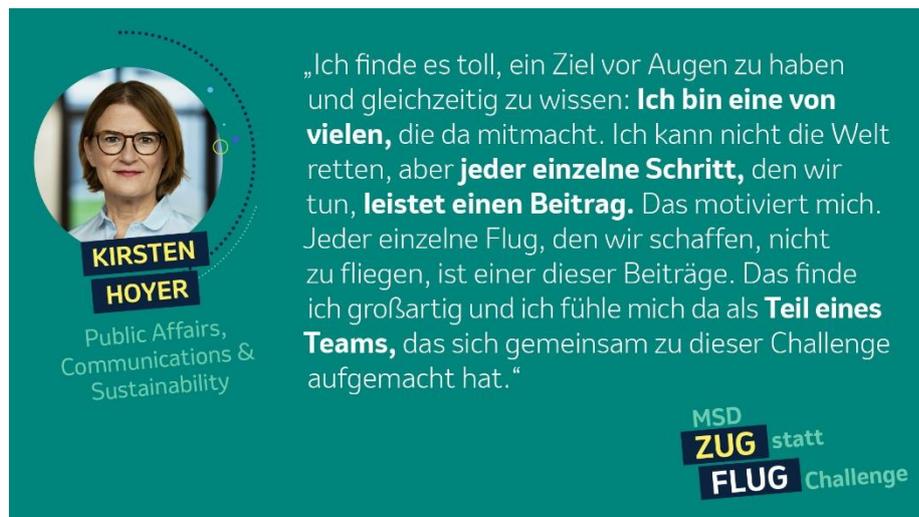
Geplante Maßnahmen bei MSD Sharp & Dohme werden schon im Vorfeld kritisch bzgl. des **Impacts auf die CO<sub>2</sub>-Emissionen in Hinblick auf die Unternehmensziele sowie -strategie** hinterfragt. Nach dem möglichen Impact richtet sich dann auch die **Investitionsbereitschaft** des Unternehmens. Dadurch sollen außerdem kleine Maßnahmen, die am Ende *„ins Leere laufen“* vermieden werden und Investitionen sinnvoll eingesetzt werden.

Zur **Kommunikation** der Maßnahmen wurden verschiedene Kanäle genutzt:

- **Blogbeiträge im Intranet**, aus denen sich ein **interner Newsletter** für die Mitarbeitenden generiert (wichtigste Blog-Beiträge gemessen an der Bedeutung für die Unternehmensstrategie, der Anzahl der Aufrufe, ...)
- Viva Engage als **internes Social Media** mit regelmäßigen Posts, um die Aufmerksamkeit für das Thema aufrecht zu halten

- **Informative Videos** für ein tieferes Verständnis, die per E-Mail an die Mitarbeiter:innen geschickt werden
- **Screens in Bürogebäuden**, wo u.a. diese Videos abgespielt werden oder Aufrufe (zur Teilnahme an der Challenge) gemacht werden
- **Checkliste im Reisebuchungstool** zur Unterstützung bei der Reiseentscheidung/-buchung
- **LinkedIn** Beiträge über den Corporate Account

Die Kommunikation rund um die „Zug statt Flug“-Challenge wird von einer **externen Agentur** sowie den Botschafter:innen von MSD Sharp & Dohme unterstützt, die ihre Erfahrungen und Motivation z.B. in Quote Cards teilen.



Quote Card einer Botschafterin © MSD Sharp & Dohme

Um den Erfolg der „Zug statt Flug“-Challenge zu messen, wird monatlich getrackt, wie viele Zug- bzw. Flugreisen stattgefunden haben. Diese Werte werden mit dem jeweils vorherigen Monat verglichen.

Darüber hinaus werden **Interviews** mit den Mitarbeitenden geführt, um **Maßnahmen zu evaluieren**. In den Interviews werden Mitarbeitende befragt, was gut funktioniert und was nicht. Zusätzlich wird die „Zug statt Flug“-Challenge im Rahmen einer Bachelorarbeit evaluiert.

## 5 Erfolge

Das **Monitoring der CO<sub>2</sub>-Emissionen** sowie die **Interviews** und **Logbücher** der Mitarbeiter:innen helfen dabei, **Maßnahmen zu evaluieren und Erfolge zu identifizieren**. Aber auch durch Gespräche im Arbeitsalltag lassen sich Veränderungen bei den Mitarbeitenden feststellen. Die nachfolgende Tabelle fasst die erlebten Erfolge bei MSD Sharp & Dohme zusammen:

CO <sub>2</sub> -Reduktionen im Geschäftsreisebereich
Verhaltens- und Einstellungsänderungen der Mitarbeiter:innen spürbar
Frühere Vielflieger fahren jetzt aus Überzeugung Zug
Teilweise Ablösung des Vielfliegerstatus durch Bahn Bonuspunkte und DB Lounge
Häufigere Entscheidung, auf Flüge zu verzichten
Höheres Engagement in der Challenge durch LinkedIn-Posts
Anhaltende Gespräche unter Kolleg:innen über das Thema

Die **Verhaltens- und Einstellungsänderungen** lassen sich z. B. Anhand der Botschafter:innen erkennen. So zählten zwei von ihnen vorher zu den Vielflieger:innen. Inzwischen sind sie überzeugte Bahnfahrer:innen und berichten von ihren positiven Erfahrungen, um andere mitzunehmen.



Quote Card einer Botschafterin © MSD Sharp & Dohme

Dies ist besonders hilfreich, da sie von ihrem **eigenen Wandel berichten** können und eine andere Perspektive mitbringen, indem sie erläutern, was ihnen **persönlich geholfen hat, das eigene Verhalten zu verändern**.

Außerdem wird festgestellt, dass im Unternehmen viel über das Thema gesprochen und z. B. der Vielfliegerstatus gar nicht mehr unbedingt als so „cool“ wahrgenommen wird. Stattdessen stehen jetzt **Bahn Bonuspunkte** und die **DB Lounge** hoch im Kurs. Anhand der tatsächlich gebuchten Geschäftsreisen ist außerdem festzustellen, dass die Maßnahmen, insb. die Checkliste, Wirkung zeigen und Mitarbeitende sich mehr **Gedanken über ihre Art zu reisen machen**. So wird im Buchungstool häufiger ausgewählt, nicht fliegen zu wollen.

Überraschend war auch, dass die eigentlich externe Kommunikation der „Zug statt Flug“-Challenge über LinkedIn einen spürbar positiven Effekt auf das Engagement der

Mitarbeitenden hat. Seitdem auf LinkedIn über die Challenge berichtet wird läuft diese deutlich besser.

## 6 Hürden

Es gibt verschiedene Faktoren, die sich hinderlich auf die erfolgreiche Umsetzung einer Maßnahme auswirken können. Die Hürden, die bei MSD Sharp & Dohme identifiziert wurden, werden in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst:

Vorbehalte von Mitarbeiter:innen gegenüber der Bahn (Pünktlichkeit, zusätzlicher Stress, ...)
Mitarbeitende haben teilweise unrealistische Einschätzung davon, wie viel sie fahren und ob ein Elektroauto für die Strecken geeignet ist
Installation von Wallboxen am Wohnort der Mitarbeitenden nicht immer möglich (z.B. in Wohnungen oder Tiefgaragen)
Einige Mitarbeiter:innen nehmen Fliegen noch als Statussymbol wahr
Abstraktheit von CO <sub>2</sub> -Größen
Implementierte Maßnahmen gelten nur für deutsche Tochniederlassung
Standortspezifische Anpassungen im globalen Reisebuchungstool nur bedingt möglich
Gelebte Freiwilligkeit im Unternehmen kann nur in bestimmten Maß und für einzelne Sachen abgefragt werden, um Mitarbeitende nicht mit Maßnahmen zu „überschütten“

Eine Besonderheit bei MSD Sharp & Dohme ist, dass die Maßnahmen nur für die deutsche Tochniederlassung gelten, es aber auch Mitarbeiter:innen in Deutschland gibt, die bei dem amerikanischen Mutterkonzern oder anderen Tochtergesellschaften angestellt sind. Für diese ist das Thema noch sehr weit weg, da im **internationalen Kontext Zufahren weniger thematisiert wird**. Auch wird nicht im gleichen Ausmaß wie in Deutschland auf digitale Meetings umgestellt. Dieser **Zwiespalt** ist spürbar, es ist aber auch festzustellen, dass die deutschen Standorte genau beobachtet werden und eine Art „*Vorbildfunktion*“ einnehmen.

Ein weiteres Hindernis, dass durch die Zugehörigkeit zum internationalen Konzern entsteht, findet sich in der **Nutzung eines globalen Reisebuchungstool**. Dieses lässt sich nur durch die länderspezifische Pop-Ups anpassen. Nachhaltige Reiseempfehlungen lassen sich nicht in dem Tool integrieren, stattdessen werden in einem ersten Schritt sogar nur Flüge vorgeschlagen und Mitarbeitende müssen aktiv auswählen, dass sie nicht fliegen möchten.

CO<sub>2</sub>-Emissionen stellen eine gute Datengrundlage dar, um Maßnahmen zu entwickeln. Diese Daten müssen aber auch den Mitarbeiter:innen erklärt werden. Bei MSD Sharp & Dohme gab es **Anfangs große Diskussionen um den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck des**

**Unternehmens** und es sind vielfältige Fragen aufgetreten, die es verständlich zu beantworten galt: „*Wie entsteht der Fußabdruck? Was sind da für Daten drin? Warum werden genau diese Daten genommen? Woher sind sie? Warum muss alles in CO<sub>2</sub> Emissionen umgerechnet werden, geht kein anderes Gas?*“ Es ist wichtig, Mitarbeitende abzuholen und sie mitzunehmen aber auch aufzuzeigen, woher das Thema kommt und warum die Maßnahmen jetzt umgesetzt werden.

## 7 Ausblick

Ein wichtiges Thema, dass gerade bei MSD Sharp & Dohme diskutiert wird ist die **Verstetigung** der „Zug statt Flug“-Challenge. Nach Abschluss der temporären Unternehmens-Challenge sollen Mitarbeitende natürlich weiterhin Zug fahren – ohne dass Verbote ausgesprochen werden müssen. Eine **langfristige Verhaltensänderung** ist also das Ziel. Außerdem wird die Challenge evaluiert und deren Erfolg ausgewertet werden. Auf Basis dieser Ergebnisse wird auch die Entscheidung gefällt, ob und wann eine neue Challenge durchgeführt wird. Fest steht: Die Botschafter:innen bleiben auch über die Dauer der Challenge hinaus bestehen und berichten weiter über ihre Erfahrungen mit (geschäftlichen) Zugreisen.

Als CO<sub>2</sub>-Haupttreiber wird Mobilität auch nächstes Jahr im Fokus bei MSD Sharp & Dohme sein. Hier soll z. B. das Thema **Fahrgemeinschaften** intensiver betrachtet werden. Zudem werden **interne sowie externe Veranstaltungen** unter Nachhaltigkeitsaspekten thematisiert, und auch hier spielt Mobilität im Sinne der **An- und Abreise** eine Rolle.

Über das Thema Mobilität hinaus sind gemeinsame Überlegungen mit Lieferanten und Stakeholdern geplant, um die gesamten Scope 3 Emissionen von MSD Sharp & Dohme weiter zu reduzieren.

## 8 Tipps und Empfehlungen

Im Prozess der Maßnahmenentwicklung und Umsetzung wurde viel gelernt bei MSD Sharp & Dohme. Daraus resultieren wichtige **Key Learnings**, die in der folgenden Tabelle zusammengefasst sind, und auch **Tipps sowie Empfehlungen für andere Unternehmen**, die von den gesammelten Erfahrungen profitieren können.

Key Learnings
„Focus on what matters“
Klare Roadmap entwickeln und diese kommunizieren
Abstrakte Zahlen mit praktischen Beispielen greifbar machen
Maßnahmen müssen ausreichend erklärt und kommuniziert werden, damit Mitarbeitende diese wahrnehmen und ihr Verhalten anpassen

Evaluierung von Maßnahmen zur Identifikation von Fehlern und Problemen
Datengrundlagen schaffen und Datenbasierte Entscheidungen treffen
Aufzeigen: Woher kommen wir und warum machen wir das?
Einfach mal etwas ausprobieren

Anderen Unternehmen wird besonders empfohlen, dem Leitsatz *„Focus on what matters“* zu folgen und sich auf die Punkte zu konzentrieren, wo etwas bewegt werden kann. Bei dieser Überlegung sollten **Daten** unbedingt miteinbezogen werden, um herauszufinden, welche Komponenten der Geschäftsreise am Ende ausschlaggebend sind und welchen Impact man hat. Die Erhebung von validen und verlässlichen Daten kann zwar *„anstrengend sein, lohnt sich aber“* (Verena Menrad). Die Fokussierung selbst ist auch nicht immer einfach. Verena Menrad weiß aus eigener Erfahrung, wie verlockend es ist, alle Punkte auf einmal anzugehen, aber *„es ist wichtig zu überlegen, wo man wirklich einen Impact haben kann. Du wirst nicht fertig, wenn du versuchst bei allen Punkten deines CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks gleichzeitig anzusetzen, dann kommst du überhaupt nicht voran. Halbherzige Maßnahmen führen nicht zum Ziel.“* Nur auf eine einzelne Maßnahme zu setzen, sei allerdings auch nicht empfehlenswert. Die Botschafter:innen ohne Challenge, bzw. die Challenge ohne die Awareness-Kampagne wären vermutlich weniger erfolgreich gewesen.

Bei der Umsetzung kann eine **klare Roadmap** unterstützen, die aber auch als solche kommuniziert werden sollte. So ist die Awareness-Kampagne über Flugverzicht bei MSD Sharp & Dohme gut ein halbes Jahr vor der „Zug statt Flug“-Challenge gestartet. Beim Start der Challenge gab es dann einen Aha-Moment der Mitarbeitenden im Sinne von *„Jetzt erklärt sich auch, warum die seit einem halben Jahr nur übers Fliegen reden.“* Im Nachhinein würde dies anders gehandhabt werden und die anstehende Challenge direkt mitkommuniziert werden.

Wichtig ist es auch, **Mitarbeiter:innen aus verschiedenen Funktionen und Bereichen frühzeitig einzubinden** und möglichst in einem **cross-funktionalen Team** zusammenzuarbeiten. Um inhaltlich alle Mitarbeiter:innen eines Unternehmens abzuholen, wird empfohlen, **abstrakte Themen wie z. B. CO<sub>2</sub>-Emissionen leicht verständlich aufzubereiten und mit praktischen Beispielen greifbar zu machen.**

Die **Evaluierung von Maßnahmen** wird ebenfalls als wichtig empfunden und anderen Unternehmen ans Herz gelegt. Probleme und Fehler können so (frühzeitig) identifiziert und Maßnahmen entsprechend angepasst werden. Hilfreich kann es auch sein, sich anzuschauen, **was andere Unternehmen machen**: Gibt es Mitbewerber, die in dem Thema schon aktiv sind? Gibt es bereits gute Ideen, was kann ich von anderen Unternehmen lernen, mit wem kann ich mich vernetzen, um gemeinsam an der Problemlösung zu arbeiten?

Und dann aber auch einfach mal Dinge **ausprobieren**. Gerade im Bereich Nachhaltigkeit geht es viel darum, etwas auszuprobieren und zu schauen, wie Maßnahmen angenommen werden. Die Theorie sagt oft etwas anderes, als das Ergebnis in der Praxis. Hilfreich ist es, offen zu kommunizieren, dass man sich in einer gemeinsamen Testphase befindet und aktiv um Feedback (positiv wie negativ) zu bitten. **Es sollte eine gemeinsame Lernreise gestaltet werden, in der auch Fehler gemacht werden dürfen.**

---

*Das CO<sub>2</sub>meet-Projektteam bedankt sich herzlichst bei der MSD Sharp & Dohme GmbH sowie Verena Menrad als Ansprechpartnerin für die Teilnahme und Unterstützung des Projektes!*

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

### **Kontaktdaten**

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

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

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

---

## Quellenverzeichnis

CO<sub>2</sub>meet-Mitarbeitendenbefragung bei MSD Sharp & Dohme 2023

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

Interview mit Verena Menrad am 18.09.2023

MSD: Über MSD, MSD auf einen Blick. <https://www.msd.de/ueber-msd/msd-auf-einen-blick/>

MSD: Fact Book Nachhaltigkeit – Vol. 1. <https://www.msd.de/wp-content/uploads/sites/33/2023/03/FactBook-Vol.-1-Unseren-Weg-in-die-Zukunft-gemeinsam-gestalten.pdf>