

# 14. RESPONSIBLE LEADERSHIP CONFERENCE

Kurs halten: Verantwortungsvoll navigieren in Zeiten des Wandels



Für weitere Informationen scannen Sie hier



**Responsible LEADERSHIP**

Nachhaltigkeitsbotschaften dominieren nicht mehr die Kommunikation. Andere Krisen nehmen den Platz ein, geopolitische Spannungen und ökonomische Unsicherheit bestimmen häufig die wirtschaftliche Agenda. Ein strategisches Risiko. Denn beim Fokus auf schnelle Lösungen darf die langfristige Perspektive nicht aus den Augen geraten. Nachhaltigkeit ist kein Add-on für gute Zeiten, sondern die Grundlage zukunftsfähiger Geschäftsmodelle. Die Transformation ist eine Investition in die Zukunft, die in Krisen mehr denn je von Bedeutung ist.

Die 14. Responsible Leadership Conference stellte eine klare Frage: Wie halten Unternehmen in diesen Krisenzeiten Kurs, und wie navigieren sie verantwortungsvoll durch den Wandel? Vor Ort: inspirierende Praxisbeispiele, zukunftsorientierte Diskussionen und dabei die klare Botschaft, das Ziel nachhaltiger Wirtschaft konsequent zu verfolgen – auch im Gegenwind.

### Den Weg aufzeigen

„Es geht nicht darum, nur zu zeigen, was schon erreicht wurde, sondern auch, wie der Weg aussieht“, so Gregor Vischer, Geschäftsführer des F.A.Z. Instituts, in seiner Begrüßung gemeinsam mit Moderatorin Melanie Böff. Im Mittelpunkt der Diskussionen der 300 Teilnehmer standen die praktische Umsetzung nachhaltiger Geschäftsmodelle, aktuelle Herausforderungen und innovative Lösungsansätze.

Der Anspruch, Ökologie und Wirtschaft zu verbinden, zeigte sich auch in der Veranstaltung selbst. Das Catering von Michael Balzer, Geschäftsführer der Balzer & Co. GmbH aus Frankfurt, setzte auf regionale Produzenten und ressourcenschonende Zubereitung. Ergänzend sorgte eine Kooperation mit dem deutschen Sozialunternehmen Plastic Fischer dafür, dass pro Konferenzteilnehmer ein Kilogramm Plastikabfall aus asiatischen Flüssen geborgen wurde – bevor dieser die Ozeane erreichen konnte. Die 2019 gegründete Organisation kooperiert als Impact Partner mit Firmen, um durch gemeinsame Projekte konkrete Umweltwirkung zu erzielen. Die Lösung: Selbst entwickelte TrashBooms wirken als schwimmende Barrieren, die Plastikabfall in Flüssen abfangen, ohne die Meereslebewesen zu gefährden.

### Zirkuläres Wirtschaften

Die Diskussionen zu nachhaltiger Wirtschaft hätten sich geändert, berichtete Burkhard Eling, CEO von Dachser, im Talk zum Auftakt der Konferenz. Häufig hätten Preisfragen Vorrang vor Nachhaltigkeitsvorteilen – ein Zeichen für den Druck, unter dem die deutsche Wirtschaft aktuell steht. Eling sieht die Politik in der Verantwortung, langfristige Sicherheiten für die notwendigen Investitionen zu schaffen und bürokratische Hürden abzubauen. Die Forderung, die sich wie ein roter Faden durch die Konferenz zog: Nachhaltiges Agieren darf nicht teurer sein als nicht-nachhaltiges. Politische Rahmenbedingungen

## Transformation im Gegenwind: Verantwortungsvoll wirtschaften

Führende Experten und Unternehmen diskutierten bei der 14. Responsible Leadership Conference über Herausforderungen und Lösungen nachhaltigen Wirtschaftens in Krisenzeiten. Das Motto der zweitägigen Konferenz brachte Botschaften und Appell auf den Punkt: „Kurs halten: Verantwortungsvoll navigieren in Zeiten des Wandels“.



Moderatorin Tina Teucher führt gemeinsam mit Prof. Dr. René Schmidpeter durch den zweiten Tag der Responsible Leadership Conference.



Links: Lebendiger Dialog: 300 Entscheider, zwei Tage, ein Ziel – nachhaltiges Wirtschaften trotz multipler Krisen. Rechts: Kulinarische Begleitung von Balzer – mit Fokus auf regionale Produzenten und ressourcenschonende Zubereitung.



müssen klare Verantwortlichkeiten schaffen, aber auch motivieren und unterstützen.

Das bestätigt auch Ulrike Sapiro. Die Chief Sustainability Officer von Henkel sprach im Talk über Strategie, Leadership und Kommunikation, um die ambitionierten Ziele des Dax-Konzerns – Net-Zero bis 2045 – zu erreichen. Henkels Hebel zur Dekarbonisierung umfassen unter anderem Lieferketten und Kreislaufwirtschaft.

„Dekarbonisierung funktioniert nicht ohne Kreislaufwirtschaft“, stimmt Silke Stehr, Sprecherin der Geschäftsführung von Velux Deutschland, mit Blick auf die Baubranche zu. Zirkuläre Wirtschaft sei komplex, der Wandel auch durch interne Widerstände herausfordernd. Der Lösungsweg des Unternehmens setzt auf Überzeugung durch Erfolge. Durch Pilotprojekte entstehen schnelles Handeln, relevante Learnings und der greifbare Beweis, dass die Transformation funktionieren kann.

Praktische Beispiele für erfolgreiche Projekte lieferten nicht nur der Fensterhersteller selbst, sondern auch die Gewinner des Circularity Champion Award, der im Rahmen der Konferenz bereits zum zweiten Mal verliehen wurde. „Kreislaufwirtschaft muss das neue Normal werden“, forderte Jurymitglied und geschäftsführende Präsidentin des Bundesverbands der Deutschen Entsorgungs-, Wasser- und Kreislaufwirtschaft, Anja Siegesmund. Die Gewinner aus über 90 Bewerbungen überzeugten durch innovative Ideen mit klarer Linie in der Umsetzung.

### Verantwortung für Mitarbeiter und Gesellschaft

Die Talks und Diskussionsrunden der Responsible Leadership Conference zeigten auch: Neue Technologien bilden einen wichtigen Baustein für die Transformation. Künstliche Intelligenz bietet enormes Potential zur Unterstützung der Nachhaltigkeitsberichterstattung, zur Messung und Steuerung von Nachhaltigkeitszielen und schafft Chancen für neue Lösungsmodelle.

Trotz der Vorteile bleibt KI jedoch ein Hilfsmittel. Letztendlich sind Menschen die Träger der Wirtschaft und die Basis nachhaltigen Agierens sowie finanziellen Erfolgs. Unternehmen dürfen daher soziale Aspekte nicht vernachlässigen. Es braucht zufriedene Mitarbeiter, die Potentiale entfalten können, und Führungskräfte, die immer wieder informieren, mitnehmen und motivieren. Ein Thema im Panel am zweiten Konferenztag waren die Chancen durch Vielfalt sowie die Herausforderungen, diese lebendig zu gestalten.

Was für die eigene Organisation gilt, wirkt auch nach außen. Unternehmen tragen heute eine Verantwortung, die weit über das Ökologische hinausgeht, betonte Co-Moderator Prof. Dr. René Schmidpeter. Sie prägen durch ihr Handeln gesellschaftliche Normen und Erwartungen. „Wenn Nachhaltigkeit in den Kern der Unternehmen rückt, rückt sie auch in den Kern der Gesellschaft.“ Eine Botschaft, die alle Unternehmensbereiche erreichen muss.

## „Tiefgreifender Wandel erfordert langen Atem“

Dekarbonisierung braucht Durchhaltevermögen, Strategie statt blinden Aktionismus, langfristiges Denken, auch wenn sich Rahmenbedingungen ändern: Dachser-CEO Burkhard Eling über Führung in der Logistiktransformation.

**Das Motto der diesjährigen Responsible Leadership Conference heißt „Kurs halten: Verantwortungsvoll navigieren in Zeiten des Wandels“. Wie navigiert Dachser als globaler Logistikdienstleister den Weg zur Dekarbonisierung der Logistik?**

Kurs halten heißt, es wirklich ernst zu meinen; sich nicht vom Zeitgeist oder politischen Meinungsströmungen abhängig zu machen. Bei Dachser ist das Engagement für Nachhaltigkeit und Klimaschutz fest verankert, da wir als global agierendes Familienunternehmen Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt tragen. Wir wollen zur Erreichung der globalen Klimaziele mit einer Strategie beitragen, die eigene Treibhausgasemissionen aktiv verringert und nicht auf Kompensation setzt.

Wir setzen zuerst an der Prozess- und Energieeffizienz an, denn jeder vermiedene Leerkilometer bedeutet weniger Emissionen. Wir investieren aber auch in Forschung und Innovation und verfolgen das Ziel, Impulsgeber für den Wandel der Logistik hin zu Nullemissionstechnologien zu sein. Schließlich engagieren wir uns auch über die Grenzen des Unternehmens hinaus für Entwicklung und

Klimaschutz. Wir navigieren den Weg der Dekarbonisierung mit dem Wissen, dass ein derart tiefgreifender Wandel einen langen Atem erfordert. Wenn wir heute bereits knapp 170 Elektro-Lkw zum Einsatz bringen, dann ist uns wohl bewusst, dass noch über 10.000 konventionelle Lkw für Dachser auf den Straßen Europas unterwegs sind. Und das Verkehrsministerium erwartet einen weiteren Anstieg des Straßenverkehrs in Deutschland um über 50 Prozent in den nächsten 25 Jahren.

### Welche Bedeutung spielen Investitionen in grüne Technologien für eine emissionsfreie Logistik?

Die Logistikbranche steht am Beginn einer Entwicklung, die aus heutiger Sicht noch zwei bis drei Jahrzehnte dauern wird. Es ist deshalb wichtig, dass wir in die Entwicklung und Erprobung grüner Technologien investieren. Genauso relevant ist es aber auch, die technologischen und rechtlichen Rahmenbedingungen genau zu verstehen und die Lösungen hinsichtlich Praktikabilität und Wirtschaftlichkeit kritisch zu beurteilen.



Dekarbonisierung der Logistik: Burkhard Eling bei der Responsible Leadership Conference.

Auf dem Weg zur emissionsfreien Logistik können wir schon einige Fortschritte vorweisen: Bis Ende des Jahres beliefern wir 25 Innenstadtdistrikte in europäischen Metropolen emissionsfrei und haben PV-Anlagen mit 20.000 Kilowattpeak Leistung installiert. An drei Standorten erproben wir schwerpunktmäßig und unter realen Bedingungen, wie sich ein Fernverkehrsfuhrpark mit batterieelektrischen Lkw betreiben lässt: von der Ladeinfrastruktur über das Lademanagement bis hin zur nötigen Netzanschlussleistung. Zusätzlich beschäftigen wir uns aber auch mit synthetischen Kraftstoffen für Lkw, Luft- und Seefracht, und wir testen auch einen der ersten Wasserstoff-Lkw.

### Welche Rolle spielen die Mitarbeiter und die Unternehmenskultur bei der

### Förderung nachhaltiger Logistiklösungen, und wie stärken Sie das Bewusstsein für verantwortungsvolles Handeln im Unternehmen?

Nachhaltigkeit ist ein Unternehmenswert, mit dem sich unsere Mitarbeitenden stark identifizieren. So wurden im Rahmen einer globalen Ideen- und Innovationskampagne mehr als 2.000 Ideen eingereicht, die wir gebündelt, zu Konzepten weiterentwickelt und dann auch umgesetzt haben. Energie sparen, pendeln, Geschäftsreisen, Verpackung und Abfallmanagement, da kam die Kraft unseres Netzwerks richtig zum Tragen. Das nachhaltige Mindset im Unternehmen fördern wir auch weiterhin, zum Beispiel beim Stadtradeln oder bei der Beteiligung bei lokalen Clean-up-Days.

## 15. RESPONSIBLE LEADERSHIP CONFERENCE

Datum: 12./13. Oktober 2026  
Ort: Design Offices in Düsseldorf



JETZT ANMELDEN!

# Diversität managen, Kultur fördern

Diversität ist mehr als ein vielfältiges Team – sie braucht Strategie, Messung und konsequente Führung. Drei Expertinnen aus Wissenschaft, Beratung und Praxis über Inklusion in der Umsetzung.



„Diversität ist kein Sprint, sondern ein Marathon“: Moderatorin Marie Lisa Kehler, Anna Engers, Dr. Tanja Schmidt und Sylke Sergel (v.l.n.r.) über Strategien für messbare Vielfalt in Unternehmen.

Diversität ist kein Risiko, sie ist eine Stärke. Um diese in Unternehmen spür- und messbar zu machen, reicht es jedoch nicht, sich vielfältig aufzustellen. Was es braucht, sind eine klare Haltung, gezielte Kulturrentwicklung und entsprechende Führung. Diesbezüglich herrscht Einigkeit unter den Panelteilnehmerinnen Anna Engers, Volljuristin und Diversity-Expertin, Sylke Sergel, Chief People & Culture Officer bei Vebeo, und Dr. Tanja Schmidt, Geschäftsführerin von Ines Analytics GmbH. Wie kann aus vielfältiger Aufstellung gelebte Vielfalt werden? Welche Argumente braucht es in Unternehmen, um das Thema voranzutreiben, und wie bewältigt man Herausforderungen in der Praxis? Darüber sprachen die Expertinnen mit Moderatorin Marie Lisa Kehler, stellvertretende Res-

sortleiterin der Rhein-Main-Redaktion bei der F.A.Z.

### KI entlarvt strukturelle Benachteiligung

Schmidts Ansatz ist datengetrieben, die Basis sind wissenschaftliche Modelle. „Wir erklären, wie etwas ist und wo das Problem liegt. So können wir Unternehmen aufzeigen, wo sie ansetzen können.“ Das entwickelte Deep-Tech-Tool von Ines Analytics analysiert mittels objektiver HR-Daten vier Diversitätsdimensionen: Herkunft, Geschlecht, Alter und Behinderung, die wechselseitig verknüpft sind. Das Ergebnis: Es werden Ursachen aufgezeigt und Veränderungshebel in vier Handlungsfeldern sichtbar gemacht – Bezahlung, Weiterbildungschancen, Karrierechancen und Arbeitszeitverteilung. So

werden strukturelle Probleme nicht nur identifiziert, sondern auch Optionen zur Abhilfe aufgezeigt.

Engers, die Unternehmen in Sachen Diversity berät, sieht darin enormes Potential: „Die Analyse gibt dem Thema Existenzberechtigung und zeigt den Business Case auf. Es ist hilfreich, einen konkreten Ansatzpunkt zu haben, wo es im Unternehmen hakt.“ Eine Möglichkeit, auch unbewusste Vorurteile aufzudecken, so die Diversity-Expertin. Aus der Erfahrung weiß Engers: Besonders in kognitiv arbeitenden Branchen seien unbewusste Biases problematisch. „Das Bewusstwerden festgefahrener Denkmuster bietet aber eine enorme Chance zu mehr gelebter Vielfalt.“

Für die Umsetzung bedeutet das: viel Überzeugungsarbeit und Durchhaltevermögen. Diversität und Inklusion seien kein Sprint, sondern ein Marathon, den die deutsche Wirtschaft noch zu gehen habe. Engers verdeutlicht das mit einem Zitat von Vernä Myers: Divers sei, zur Party eingeladen zu werden, inklusiv bedeute, auch zum Tanzen aufgefordert zu werden. „In Deutschland sind wir gerade dabei, die Party zu organisieren“, so die Juristin.

### Praxis der Kulturentwicklung

Wie Diversity-Management in der Praxis aussehen kann, zeigt Sylke Sergel von Vebeo auf dem Panel. Das Dienstleistungsunternehmen für Facility Services ist mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus über 100 Nationen divers aufgestellt. Als niederländisches Unternehmen sei Vielfalt „gelebter Alltag“, der sich durchkaskadiere. Doch diese auch inklusiv zu gestalten, brauche Management. „Kultur passiert nicht von allein“, betont Sergel. Der Ansatz liegt darin, komplexe Kulturthemen in kleine Stücke zu schneiden. Im Kern gehe es um „Kindness und eine Kultur der Freundlichkeit und Offenheit“.

Praktisch bedeutet das: Lernreisen für Führungskräfte, digitale Formate mit Apps, Lernnuggets für gemeinsame Weiterentwicklung und Peergroups, die alle 14 Tage mit Coaches sprechen. „Man muss das Thema in den Alltag bringen und darüber sprechen“, so Sergel. Wichtig sei, das Thema nicht aus den Augen zu verlieren und weiterzumachen, auch wenn es mal schwierig werde. Engers fasst zusammen: „Diversity kann anstrengend sein und macht auch mal keinen Spaß. Das darf auch sein. Dann braucht es Führung, um sich gegenseitig wieder zu begeistern.“

# Nachhaltigkeit als Innovationsmotor

Nachhaltigkeit und wirtschaftliche Ziele dürfen nicht als Entweder-oder betrachtet werden. Mehr noch: Es gilt, Synergien aus den Herausforderungen beider Bereiche zu schaffen. Velux setzt auf Pilotierung, um ins Handeln zu kommen.

Der Gebäudesektor trägt beim Klima- und Ressourcenschutz eine besondere Verantwortung. Schließlich ist er für 30 Prozent der CO<sub>2</sub>-Emissionen in Deutschland verantwortlich. Doch was Teil des Problems ist, kann auch Teil der Lösung sein. Davon ist Silke Stehr, Sprecherin der Geschäftsführung der Velux Deutschland GmbH und Vice President Operations North Europe, überzeugt. Die makroökonomischen und geopolitischen Herausforderungen, mit denen sich die Baubranche aktuell konfrontiert sieht – etwa steigende Bau- und Materialkosten –, betrachtet sie als Chance, um Nachhaltigkeit und wirtschaftliches Handeln zu verbinden. „Herausforderungen sind notwendig, um anders zu denken“, so Stehr in ihrer Keynote bei der Responsible Leadership Conference.

### Zirkuläres Denken, mutiges Testen

Diese Entwicklung zeigt sich bei Velux in einer klaren Roadmap: 2010 hat der dänische Dachfensterhersteller begonnen, CO<sub>2</sub> zu reduzieren. Ab 2020 folgte die klare Ausrichtung an wissenschaftlich fundierten Zielen der Science Based Targets Initiative, seit 2023 ist Nachhaltigkeit integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie. Die Maßnahmen reichen von nachhaltiger Materialbeschaffung über längere Produktlebensdauer bis zum Umbau der Produktionslinien für sortenreine Abfalltrennung – auch Verpackungen werden umgestellt. In diesem ganzheitlichen Ansatz nimmt zirkuläre Transformation eine zentrale Rolle ein. „Wenn wir die Bauwirtschaft dekarbonisieren wollen, kommen wir um eine Kreislaufwirtschaft nicht herum. Hier ist aktuell vieles in Bewegung – das gilt für Velux genauso wie für die Branche insgesamt“, betont Silke Stehr. Doch wie gelingt die Transformation?

Zirkuläre Geschäftsmodelle bringen besondere Komplexität mit sich: Sie hinterfragen bestehende Strukturen und Abläufe und erfordern ein Umdenken interner wie externer Stakeholder. Velux' Ansatz zur Umsetzung: Ein Experiment ist

besser als tausend Expertenmeinungen. Dabei gehe es keineswegs darum, wissenschaftliche Erkenntnisse außer Acht zu lassen, sondern vielmehr um den Mut, neue Dinge zu testen und ins Machen zu kommen. „Dieser Ansatz entspricht im Übrigen sehr unserer dänischen DNA: In Dänemark ist es – auch für Unternehmen – selbstverständlich, pragmatisch zu starten, aus der Praxis zu lernen und sich auf der Basis eigener Erfahrungswerte weiterzuentwickeln.“ Pilotprojekte sieht Stehr auch als probates Mittel gegen interne Widerstände, um alle Stakeholder mitzunehmen und dennoch schnell zu handeln.

### Pilotprojekt: Proaktive Wartung

Ein konkretes Beispiel ist das Angebot proaktiver Wartung, das Velux aktuell in Deutschland umsetzt. Das Ziel: den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck durch längere Produktlebensdauer senken und dabei wirtschaftlich erfolgreich sein. Die Steuerung des Projekts läuft über drei Informationsströme: Kundeninterviews

und Umfragen validieren das Marktpotential. Eine Business-Case-Analyse kalkuliert Technikerstunden und Materialkosten mit klaren KPIs. Parallel bewertet das Unternehmen die tatsächlichen Umweltauswirkungen durch verlängerte Produktlebensdauer. Die ersten Erkenntnisse sind vielversprechend und deuten auf ein tragfähiges Geschäftsmodell hin. Das Angebot stärkt Markenvertrauen und eröffnet Upselling-Potentiale, die von Resonanz ist positiv. Eine Skalierung aufkeitspendelverbrauch von der Wertschöpfung zu entkoppeln: Die Nachfrage nach kreisgeoplauffähigen Produkten, Services und Geschäftsmodellen wächst, regulatorische Anforderungen nehmen zu, und die Branche beginnt, sich neu auszurichten. Stehr: „Da wollen – und müssen – wir mit ganz vorn mitspielen, um unsere Wettbewerbsfähigkeit weiter zu stärken und langfristig zu sichern. Die Lösungen haben wir nicht alle, aber es ist wichtig, den Anfang zu machen.“



Kreislaufwirtschaft als Business Case: Silke Stehr bei der Responsible Leadership Conference.

# Net-Zero bis 2045: Ökonomie und Ökologie im Einklang

Henkels Nachhaltigkeitsziele sind ambitioniert. Das Dax-Familienunternehmen verfolgt Net-Zero bis 2045. Der Anspruch: Nachhaltigkeit für Umwelt und Wirtschaft.

Henkel vereint zwei Welten: Das Dax-gelistete Familienunternehmen ist zur Hälfte im Konsumentengeschäft tätig – mit Marken wie Schwarzkopf, Persil und Prial – und zur anderen Hälfte im B2B-Bereich mit Industrieklebstoffen. Die Dualität verschafft breiten Markteinblick, bringt aber auch doppelte Verantwortung mit sich.

„Wir werden nächstes Jahr 150 Jahre alt und wollen noch weiter“, betont Ulrike Sapiro, Chief Sustainability Officer bei Henkel, im Gespräch mit Inken Schönauer, Leiterin des Ressorts Finanzen der F.A.Z. „Die Weichen für unsere Ziele müssen wir heute stellen.“ Für Henkel bedeutet das: Net-Zero bis 2045 – ein Ziel, an dem das Unternehmen auch in Zeiten des Gegenwinds festhält. Aus der Überzeugung, das Richtige zu tun, und aus ökonomischen Gesichtspunkten: „Die Frage, ob nachhaltiges Wirtschaften teurer ist, greift zu kurz. Bei einer prognostizierten Erderwärmung von 2,5 oder sogar 3 Grad steuern wir auf ein Risiko zu – auch für Unternehmen –, dem es etwas entgegenzusetzen gilt“, so Sapiro. Die entscheidenden Handlungsbereiche sieht die Nachhaltigkeitschefin im direkten Einflussbereich des Unternehmens: Produkte und Technologien, Menschen und Partnerschaften. Der Fokus liegt dabei nicht nur auf schnellen Erfolgen, sondern auf langfristiger Wirkung.

### Lieferketten und Verbraucher

Den größten Hebel – und gleichzeitig die komplexeste Herausforderung – liegt für Henkel im Scope 3: Etwa 95 Prozent der Emissionen resultieren aus der Lieferkette. Das Familienunternehmen arbeitet mit Hunderten Hauptlieferanten in mehr als 120 Ländern zusammen – jeder mit eigenen CO<sub>2</sub>-Messstandards und Datenformaten. Henkel setzte daher auf einen kooperativen Ansatz: branchenweite Standards entwickeln, statt individuelle

Lösungen zu verfolgen. Die Strategie mündete 2011 in die Gründung der „Together for Sustainability“-Initiative gemeinsam mit fünf weiteren Chemiekonzernen. „Damit reden wir die gleiche Sprache, haben bessere Daten und konstruktivere Verhandlungen“, so Sapiro. Ergänzend treibt Henkel die Digitalisierung des Lieferkettenmanagements voran – unter anderem durch den gezielten Einsatz von KI-Technologien.

Doch Nachhaltigkeit funktioniert nur, wenn am Ende der Kette auch die Konsumenten mitspielen. Sapiro: „Kein Verbraucher kauft ein Produkt nur, weil es grün ist – es muss funktionieren.“ Die Formel müsse sowohl nachhaltig als auch performativ sein. Darüber hinaus konzentrierte sich das Unternehmen auf zielgerichtete Kommunikation und konkrete Verbrauchervorteile wie reduzierten Strom- und Wasserverbrauch.

### Leadership und Governance

Parallel zur externen Transformation arbeitet Henkel systematisch an der internen Ausrichtung. Bei rund 47.000 Mit-

arbeitern weltweit spielt Leadership eine entscheidende Rolle: „Nachhaltigkeitsziele müssen durch Aufsichtsrat und Vorstand gestützt werden“, erklärt Sapiro. Governance-Strukturen, Incentives und gezielte Trainings sorgen dafür, dass alle Unternehmensbereiche am gleichen Strang ziehen. Zielkonflikte begegnet der Konzern kommunikativ mit klarer Argumentationslinie: Nachhaltigkeit als Business Case. Sapiro verdeutlicht das an einem Beispiel: „Wir haben in der Nachhaltigkeitswelt lange vermieden, uns die Finanzen anzuschauen. Doch eine doppelte Materialitätsanalyse hat eine gemeinsame Diskussionsbasis mit der Finanzabteilung geschaffen. Am Ende ist es günstiger, aktiv zu dekarbonisieren, als es nicht zu tun.“

Sapiro endet mit einem Appell: „Wenn man die Regeln der Wirtschaft ändern will, braucht es einen politischen Rahmen, und den müssen Unternehmen aktiv mitgestalten.“ Letztendlich geht es nicht nur um Nachhaltigkeit, sondern auch den Wirtschaftsstandort Europa und dessen Wettbewerbsfähigkeit.



Zwischen Anspruch und Realität: Ulrike Sapiro mit Einblicken in Henkels Weg zu Net-Zero.

# Corporate Volunteering als Führungsaufgabe

Corporate Volunteering ist mehr als soziales Engagement – es wird zur Führungsaufgabe und stärkt Sinn, Zusammenhalt und Innovation. Vier Experten zeigen, wie Unternehmen Verantwortung für das Gemeinwohl übernehmen.



Purpose, People, Performance: Julia Schuster, Astrid Haury, Sebastian Krämer-Bach und Dirk Huesmann zusammen mit Moderatorin Tina Teucher. (v.l.n.r.)

Gesellschaftliches Engagement gewinnt für Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Beim Panel „Purpose, People, Performance: Corporate Volunteering als Führungsaufgabe im Sinne der Gemeinwohlökonomie“ diskutierten Experten, wie Corporate Volunteering zur Führungsaufgabe wird und welchen Einfluss es auf das Gemeinwohl hat.

Dirk Huesmann, Vorstandsvorsitzender von wirDesign, einer der größten Markenagenturen und führenden Corporate-Design-Agenturen Deutschlands, betonte, dass Corporate Volunteering bei wirDesign aus eigenem Antrieb der Mitarbeiter entsteht. Die Initiativen werden gemeinsam entwickelt und sind Teil einer selbst organisierten Unternehmenskultur. Die Einführung einer Gemeinwohlbilanz nach den Prinzipien der „Economy for the Common Good“ war ein wichtiger Schritt, um Verantwortung sichtbar zu machen und Sinnstiftung zu fördern. Die umgesetzten Projekte reichen von pro-bono-Designarbeit bis zu sozialen Initiativen.

Auch bei cosnova, dem Unternehmen hinter den Kosmetikmarken essence und Catrice, ist Corporate Volunteering fest in der Strategie verankert. Astrid Haury, Senior Manager Corporate Responsibility, berichtete von zwei bezahlten Tagen pro Jahr für soziales Engagement. Besonders beliebt sind gemeinschaftliche Aktionen wie Baumpflanzungen, River-Clean-ups oder Kinderhilfe. Die Geschäftsführung lebt das Engagement vor und fördert damit Zusammenhalt und Motivation. Ziel ist es, Mitarbeiter auch zu weiterführendem Engagement außerhalb des Unternehmens zu inspirieren.

Auch die DWS Group, einer der führenden Vermögensverwalter Europas, misst Corporate Volunteering einen hohen Stellenwert bei. Sebastian Krämer-Bach, Global Head of Communications, Brand & CSR, erläuterte, dass das Unternehmen mit weltweit 4.500 Mitarbeitern klare KPIs für das soziale Engagement setzt. Rund 60 Prozent der Aktivitäten werden von den Mitarbeitern unterstützt und reichen von Einsätzen bei Foodbanks über Clean-ups bis zu Partner-

schaften mit Organisationen wie WWF. Zum Die DWS Group sieht sich als „Corporate Citizen“ und positioniert sich aktiv in den Gesellschaften, in denen sie tätig ist. Das Engagement fördert Identifikation und Loyalität.

Julia Schuster, Sustainability Consultant bei Bosch Climate Solutions, berichtete, dass Corporate Volunteering bei Bosch Climate Solutions flexibel und individuell gelebt wird. Neben Programmen wie „Cents for help“ und Talentförderung mit ehrenamtlicher Arbeit ist das Engagement mit der Geschäftsführung ein starkes Signal für die Belegschaft. Die Mitarbeiter entscheiden selbst, wann und wie sie sich engagieren – ob bei der Tafel, als Mentor oder in anderen sozialen Projekten. Das wirkt sich positiv auf Zufriedenheit und Zugehörigkeitsgefühl aus und kann dem Fachkräftemangel entgegenwirken.

Alle Panelteilnehmer waren sich einig: Corporate Volunteering ist keine „Luxusaufgabe“, sondern Teil unternehmerischer Verantwortung und wirtschaftlicher Zukunftsfähigkeit. Es motiviert Mitarbeiter, stärkt Teams und fördert Innovation.

## Sustainable Future Award geht an Infineon

Glaubwürdige Kommunikation, nachhaltige Unternehmensstrukturen: Der Halbleiterhersteller Infineon überzeugt durch seine Positionierung als Enabler für Nachhaltigkeit. Statt einzelner Führungskräfte wurde erstmals ein Gesamtunternehmen mit dem Sustainable Future Award ausgezeichnet.

Der diesjährige Methodenwechsel des Sustainable Future Awards spiegelt eine Veränderung in der Unternehmenskommunikation wider. Während in den Vorjahren jeweils CEO und Kommunikationschef, die Unternehmen für ihre Nachhaltigkeitspositionierung ausgezeichnet wurden, prämierte die Jury in diesem Jahr zum ersten Mal ein Gesamtunternehmen. Der Grund: CEOs konzentrieren sich in ihrer öffentlichen Kommunikation verstärkt auf kreis-geopolitische Themen, Nachhaltigkeit rückt in den Hintergrund. Der Award des F.A.Z. Instituts und von Cision Germany reagiert auf diese Verschiebung und richtet den Fokus auf systematische Unternehmenspositionierung statt auf einzelne Führungskräfte.

Die Vergabe des Sustainable Future Awards basiert auf einer systematischen Medienanalyse in klassischen und sozialen Medien. Untersucht wurden dabei die größten deutschen Unternehmen. „Wir betrachten sowohl den Anteil der Nachhaltigkeitsthemen an der gesamten Berichterstattung als auch den Tenor“, beschreibt Manuela Schreckenbach, Head of Insights Consulting bei Cision Germany, die Award-Methodik. In einer anschließenden qualitativen Betrachtung entschied sich die Jury für den diesjährigen Sieger: Infineon. Das Dax-Unternehmen punktete mit einem Anteil von 25 Prozent Berichterstattung zu Nachhaltigkeit – der Durchschnitt lag in diesem Jahr bei nur 16 Prozent. Dabei verzeichnete das Unternehmen kaum kritische Themen. „Als Enabler für die grüne Transformation spielt Infineon eine Schlüsselrolle für Elektromobilität sowie erneuerbare Energien in Windkraft und Solar“, begründet Schreckenbach. „Inhaltlich zeigt sich Machermodus mit Pragmatismus, der Themen in die Umsetzung bringt.“



Freunde bei den Preisträgern: Dr. Peter Wawer nahm den Sustainable Future Award für Infineon entgegen.

### Henkel würdigt Infineons Konsistenz

Traditionell wird die Laudatio von einem Vertreter des Vorjahressiegers gehalten, in diesem Fall: Henkel. „Infineon denkt Technologie und Nachhaltigkeit konsequent zusammen und kommuniziert das transparent“, betont Ulrike Sapiro, Chief Sustainability Officer bei Henkel. „Als Infrastrukturlieferant beschleunigt Infineon die Transformation hin zu einer klimaneutralen Wirtschaft.“

Damit stehe das Unternehmen nicht nur für Technologie, sondern auch für Haltung. Diese verdeutlicht sich in Milliardeninvestitionen in technologische Souveränität und damit auch in Arbeitsplätze. Das Unternehmen habe CO<sub>2</sub>-Emissionen konsequent gesenkt und überzeuge in der Kommunikation durch Transparenz, Klarheit und Konsistenz. „Das stärkt Vertrauen bei Partnern, Kunden und Gesellschaft“, so Sapiro.

### Nachhaltigkeit als Geschäftsgrundlage

Dr. Peter Wawer, Division President Green Industrial Power, nahm den Preis vor Ort entgegen. Auf der Bühne gab

er Einblick in die strategische Transformation: „Wir haben unseren Geschäftsbereich umbenannt – der Anteil erneuerbarer Energien hat so stark zugenommen, dass wir das ‚Green‘ in den Namen aufgenommen haben. Der Markt für erneuerbare Energien ist gewachsen, unser Umsatz hat sich entsprechend verschoben“, so Wawer.

Infineon zeigt damit exemplarisch, was während der beiden Konferenzen immer wieder hervorgehoben wurde: Verantwortung und Wettbewerbsfähigkeit gehen Hand in Hand. Wawer betont: Dekarbonisierung und Digitalisierung waren schon immer die Grundlage des Dax-Unternehmens, die in den letzten Jahren immer mehr in den Vordergrund getreten sind. Trotz aktueller Herausforderungen bleibt das Unternehmen konsequent bei seinen Überzeugungen, wie auch der diesjährige Award verdeutlicht. „Das Geschäft ist dynamisch, aber wenn Nachhaltigkeit der Grundpfeiler ist, werfe ich diese nicht über den Haufen, auch wenn sie mal Gegenwind bekommt“, so Wawer.

## Greentech: Technologie, Daten, Nachhaltigkeit

Künstliche Intelligenz transformiert die Wirtschaft. Chancen bieten sich auch für Nachhaltigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette – durch Effizienzgewinn und Steuerbarkeit.

Was früher Hunderte Stunden manueller Arbeit kostete, erledigt Künstliche Intelligenz heute in einem Bruchteil der Zeit: Nachhaltigkeitsberichte erstellen, Szenarien rechnen, Datenlücken identifizieren. „Wir sind einen Riesenschritt weitergekommen. Das größte Thema bleibt jedoch: Wie kommen wir überhaupt an die relevanten Daten?“, erklärt Lydia Eckhard, Partnerin Deloitte Consulting und Geschäftsführerin Deloitte Sustainability & Climate, zum KI-Einsatz für Nachhaltigkeit. Die Beraterin begleitet Unternehmen bei ESG-Projekten und sieht die Technologie als Schlüssel für nachhaltige Entwicklung.

Im Panel unter der Moderation von Piotr Heller, F.A.Z. Redakteur im Ressort „Wissenschaft“, plädiert Eckhard für unternehmensspezifischen Fokus im Bereich Nachhaltigkeit. Grundlage – auch für die Berichterstattung – sei eine strategische Priorisierung der Themen. Die entscheidenden Fragen: Was sind die Treiber? Wofür möchte das Unternehmen stehen? „Von den 1.000 Datenpunkten sind nur einige wirklich relevant. Sinnvoll ist, mit der Strategie anzufangen und dann zu überlegen, welche Daten ich brauche“, so Eckhard. Mit der Reduktion auf die für das Unternehmen relevanten Punkte komme auch die Umsetzungskraft. KI bedeutet dann mehr als nur Effizienzgewinn: Die Technologie wird zum strategischen Werkzeug, um Nachhaltigkeitsziele messbar und steuerbar zu machen.

### KI in der Wertschöpfung

Wie radikal die Transformation wirken kann, demonstriert Jan Schreiter von Heero Motors. Das Scale-up elektrifiziert Dieselfahrzeuge und nutzt KI für die gesamte Wertschöpfungskette von Website-Optimierung über automatisierte Content-Erstellung zu relevanten Keywords

bis hin zur Kundenakquise. Das Vertriebssystem funktioniert schon heute stark automatisiert: Kontaktdaten werden zum Beispiel über den KI-Chatbot gesammelt, AI-Agents bewerten neue Leads, und Vertriebskollegen werden optimal mit passenden Kunden gematcht. „Als Scale-up ist unsere Aufgabe maximale Ressourceneffizienz. Für uns ist KI daher ein besonderes Thema mit Hebelwirkung“, erklärt der Chief Revenue & Growth Officer.

Unter dem Motto „Circularity by Connectivity“ nutzt Heero Technologien auch, um Kreislaufwirtschaft zu ermöglichen mit End-to-End-Begleitung der Fahrzeuge über den gesamten Lebenszyklus. „Wir möchten unsere Kunden über den gesamten Produkt-Lebenszyklus begleiten“, erklärt Schreiter. Dazu gehört auch das Sammeln von Daten, um „Predictive Maintenance“ über unsere Heero-Cloud zu ermöglichen. Unsere technische Infrastruktur wird diesbezüglich kontinuierlich ausgebaut.

### Business Case und Klimaschutz

Die entscheidende Erkenntnis des Panels: KI unterstützt Nachhaltigkeit, doch in der grundlegenden Argumentation für Nachhaltigkeit reichen ökologische Argumente nicht mehr aus. „Lange stand CO<sub>2</sub>-Ersparnis im Vordergrund, jetzt mehr die Kosten“, so Schreiter. Aktuell fokussiert das Scale-up besonders wertige Sonderfahrzeuge wie beispielsweise Minibusse. Doch Schreiter ist überzeugt: Mit der Preisparität kommt auch der Tipping Point in den Volumensegmenten. Dann wird Nachhaltigkeit automatisch zur ersten Wahl. Heeros „scharfes Schwert“ ist ein TCO-Tool, das in jedem Kundengespräch präzise aufzeigt, bei welchen Fahrzeugen sich Elektrifizierung rechnet. Eckhard bestätigt die Argumentationslinie: „Es gibt zwei klare Gründe für nachhaltiges Agieren: Kosten senken und Umsätze stärken.“



Auf dem Panel (v.l.n.r.): Moderator Piotr Heller mit Jan Schreiter und Lydia Eckhard

## „Wir können zeigen, dass es besser geht“

Technische Lösungen existieren, Rahmenbedingungen bremsen: Christian Schneider, Managing Director bei Argilla Therm, im Interview über die Kluft zwischen Klimatechnikinnovation und Marktdurchdringung.

**Der Bedarf an Gebäudeklimatisierung steigt kontinuierlich durch den Klimawandel, gleichzeitig verdoppeln sich laut Umweltbundesamt die CO<sub>2</sub>-Emissionen in diesem Bereich bis 2030. Wie lösen Sie diesen Widerspruch?**

Der Widerspruch entsteht nur, wenn man mit alter Technik weitermacht. Klassische Systeme wie Klimaanlage verbrauchen enorme Mengen Energie und verursachen CO<sub>2</sub>-Emissionen – das ist nicht zukunftsfähig. Mit unserer Natur-Klimadecke nutzen wir einen natürlichen Prozess: Beim Kühlen nehmen wir Feuchtigkeit über die Materialien in der Klimadecke auf und geben sie später wieder ab – ganz ohne den Einsatz von Energie. Damit sparen wir rund 50 Prozent Energie, senken Kosten und schaffen ein gesundes Raumklima – ohne Zugluft, ohne Geräusche. Damit wird Gebäudekühlung vom CO<sub>2</sub>-Treiber zum Nachhaltigkeitshebel.

**Welchen Widerständen und Vorurteilen das begegnen Sie bei der Einführung und alternativer, innovativer Klimatisierungslösungen, und wie gehen Sie damit um?**

Das größte Vorurteil ist: „Neue Technik ist riskant“ – das ist in den Köpfen vieler Entscheider durch jahrelanges Marketing fest verankert. Verständlich, denn bekannte Systeme werden bei der Einführung durch den Vorurteil des „Neuen“ oft nicht ernst genommen. Das ist ein Problem, das wir durch mehr Transparenz und Kommunikation lösen müssen. Wir zeigen, dass unsere Technologie nicht nur energieeffizienter ist, sondern auch gesünder und angenehmer. Das ist ein Argument, das auch für die Entscheidungsträger in Unternehmen wichtig ist.



Christian Schneider setzt auf natürliche energieeffiziente Gebäudeklimatisierung.

## Bauen für morgen: Nachhaltig und effizient

Nachhaltiges Bauen ist eine der größten Herausforderungen unserer Zeit. Experten diskutieren, wie Kreislaufwirtschaft, Digitalisierung und innovative Geschäftsmodelle die Branche effizienter und zukunftsfähig machen können.



Transformation der Baubranche: Martin Wilhelm, Bernhard Leitner, Katharina Bathe-Metzler, Isabelle Armani und Moderator Daniel Schleid (v.l.n.r.).

Nachhaltiges Bauen ist längst mehr als ein Trend – es ist eine Notwendigkeit. Angesichts steigender Kosten, Materialknappheit und hoher CO<sub>2</sub>-Emissionen steht die Branche vor großen Herausforderungen. Die Paneldiskussion „Bauen für Morgen: Nachhaltigkeit & Effizienz im Fokus“ zeigte, wie vielfältig die Hürden, aber auch Ansätze beim Bau der Zukunft sind.

### Kreislaufwirtschaft und Digitalisierung als Schlüssel

Eine zentrale Lösungsstrategie liegt in der Kreislaufwirtschaft, wie Isabelle Armani, Head of Infrastructure and Retail Real Estate von Madaster, verdeutlichte. Das Unternehmen registriert alle Materialien und Produkte, die in Bauwerken vom Hochbau und in Infrastrukturen verbaut werden. Diese Transparenz ermöglicht zirkuläres Bauen und hilft, Ressourcen effizient zu nutzen. Die Relevanz zeigt sich in Zahlen: 60 Prozent der CO<sub>2</sub>-Emissionen und fast 60 Prozent der Abfälle in Deutschland kommen aus dem Bausektor. Um diese Werte zu senken, müssen Materialien eine Identität bekommen und ihr Wert anerkannt werden.

Katharina Bathe-Metzler, Head of Sustainability, Communications & Public Affairs bei Techem, betont die zentrale Rolle der Energieeffizienz im Gebäudebestand für das Erreichen der Klimaziele. Moderne Technologien ermöglichen es heute, Verbrauchsdaten nicht nur einmal jährlich, sondern fortlaufend zu erfassen und auszuwerten – Digitalisierung und Künstliche Intelligenz als Grundlage für

die nachhaltige Transformation. So können Eigentümer und Verwalter den Energieverbrauch ihrer Immobilien gezielt überwachen und erhalten frühzeitig Hinweise auf ineffiziente Betriebsweisen. Zudem lassen sich Störungen schnell erkennen und beheben, während Analyseergebnisse und konkrete Handlungsempfehlungen bereitgestellt werden.

### Zentrale Herausforderungen bleiben zu lösen

Trotz technologischer Fortschritte bleiben jedoch praktische Hürden bestehen, wie Bernhard Leitner, Geschäftsführer von Green Code, und Martin Wilhelm, Architekt, Diplom-Ingenieur sowie Mitgründer und Geschäftsführer der 3iPro Gruppe, in der Diskussion deutlich machten: Bürokratie, Kosten und Bauen im Bestand bleiben zentrale Herausforderungen. Leitner sieht die Haltung der Branche als zunehmend offen für nachhaltiges Bauen, doch Bürokratie und unterschiedliche Auslegung von Vorschriften erschweren die Umsetzung. Der Geschäftsführer betont: Nachhaltigkeit wird nur dann massentauglich, wenn sie nicht teurer ist als konventionelles Bauen.

Wilhelm beschreibt die Herausforderungen im Bestand: Vorfertigung sei im Neubau, besonders im Holzbau, ein Erfolgsmodell, aber bei Bestandsgebäuden oft schwierig umzusetzen. Die Transformation alter Gebäude erfordere Flexibilität, Kreativität und eine genaue Dokumentation der Materialien.

## Transformationstreiber Regulatorik

Nachhaltigkeitsgesetze sind kein Zeitvertreib für Wirtschaftsprüfer, vielmehr bietet die Datentransparenz Unternehmen strategische Chancen in der Transformation.

Häufig wird Bürokratie in der Nachhaltigkeitswelt kritisiert – die neuen Regularien zur Berichterstattung voran. Die Omnibus-Gesetze, die den Umfang berichtspflichtiger Unternehmen reduziert und die Abgabezeiten nach hinten verschoben haben, galten als große Erleichterung. Was dabei oft übersehen wird, sind die Chancen, die Unternehmen aus der Transparenz ziehen können, erklärt Carmen Auer, Partnerin und Leiterin des Fachbereichs Sustainability Services bei der BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Die Daten haben keinen Selbstzweck, sondern sind strategisch relevant.

### Lieferketten: Risikobasiert statt flächendeckend

Die Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) konfrontiert Unternehmen mit der unbequemen Wahrheit ihrer globalen Lieferketten. „Unseren Lebensstandard auf Kosten anderer aufzubauen, kann nicht das Ziel unseres Handelns sein“, merkt Auer im Gespräch mit F.A.Z.-Redakteur Philipp Krohn an. Die EU-Richtlinie zwingt Konzerne zur systematischen Überwachung von Menschenrechten und Umweltstandards – von der Rohstoffgewinnung bis zum Endprodukt.

Das Durchdringen der Lieferkette sollte nicht als Schikane für Unternehmen

verstanden werden, vielmehr gehe es um Wandel. „Die Unternehmen sollten über das berichten, was sie tatsächlich tun. Das bringt die Transformation langfristig voran.“ Ziel sei es, über Transparenzpflicht in Sorgfaltspflicht zu kommen.

Für die Umsetzung sollten sich Unternehmen fragen „Wo liegen meine operativen Risiken in der Lieferkette?“, so die Beraterin. Praktisch bedeutet das: Lieferanten systematisch bewerten, Transparenz in die Wertschöpfungskette bringen und dort Maßnahmen entwickeln, wo Menschenrechts- oder Umweltverstöße drohen. Das richtige Mindset? Pragmatismus und Priorisierung. „Nicht alles auf einmal und nicht alles sofort. Unternehmen sollten dort aktiv werden, wo die größten Risiken sind“, rät Auer.

Diese pragmatische Haltung prägt auch die Gesamteinschätzung. Regulatorik ist aufwendig, ja, darüber hinaus ist sie jedoch auch ein Mittel hin zur Verbindung von Nachhaltigkeit und Wirtschaft – „es ist nicht das eine oder das andere“. Um die Transformation intern voranzutreiben, müssen die Themen von den Fachabteilungen ins gesamte Unternehmen getragen werden. „Wir brauchen Lösungen außerhalb der Nachhaltigkeits-Bubble. Wir müssen die mitnehmen, die nicht hier sitzen“, so Auer. Appell an die Teilnehmer der Responsible Leadership Conference.



Carmen Auer und Philipp Krohn auf der Bühne der Responsible Leadership Conference: Lieferketten im Fokus.

In der Diskussion (v.l.n.r.): Patrick Bungard, Dr. Marisa Mühlböck, Moderator Prof. Dr. René Schmidpeter und Klaus-Peter Schulz.



## Nachhaltig transformieren: Der Mensch im Fokus

Glück, Technologie und Demokratie: Drei Perspektiven auf verantwortungsvolle Führung und was Menschen für erfolgreiche nachhaltige Transformation brauchen.

Mensch bleibt verantwortlich, das Denken wird nur unterstützt“, erklärt Bungard.

Klaus-Peter Schulz, Sprecher des Verbands Die Mediaagenturen e.V., erweiterte die Diskussion um eine oft übersehene Dimension. Seine These: Transformation braucht gesellschaftliche Akzeptanz. „Medienvielfalt und Pressefreiheit hängen mit Demokratie und da-

her Nachhaltigkeit zusammen“. Diese entsteht nur durch faktenbasierte Meinungsbildung. „Es gibt einen Zusammenhang zwischen Wirtschaftskrisen und Populismus – Desinformation verstärkt diesen“. Seine „Initiative 18“ fordert daher ein 18. UN-Nachhaltigkeitsziel für Medienvielfalt. Demokratische Stabilität sei Voraussetzung für langfristige Transformation.

Menschen führen Wirtschaft – dieser Satz von Dr. Marisa Mühlböck fasst eine Grundlage erfolgreichen ökonomischen Wandels zusammen. Verantwortungsvolle Führung für die nachhaltige Transformation muss wirtschaftliche Aspekte berücksichtigen und gleichzeitig den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Was das heißen kann, darüber sprach Moderator Prof. Dr. René Schmidpeter mit drei Experten – drei Perspektiven.

„Bei aller Unterschiedlichkeit eint uns, dass wir alle ein glückliches Leben führen wollen“, erklärt Mühlböck, Forscherin für Corporate Sustainability, Unternehmertum & Wellbeing, den Ausgangspunkt. In der öffentlichen Wahrnehmung hätten Wirtschaft und Glück wenig gemein – ein Trugschluss. Langfristiges Glück durch Sinngebung, Verbundenheit und Wachstum sei mehr als Nice-to-have, es sei ein Wirtschaftsfaktor, der besonders für langfristige und anspruchsvolle Transformationen von Relevanz sei.

Wie anspruchsvoll der Weg zu Nachhaltigkeit sein kann, zeigt die zunehmende Komplexität der ESGs. Hunderte Kennzahlen, sich widersprechende Standards, unklare Prioritäten. Patrick Bungard, Mitgründer und Geschäftsführer von Tetranomics SE sowie Co-Chair für Economics and Sustainability an der Parmenides-Stiftung, sieht in neuen Technologien eine Lösung: Künstliche Intelligenz kann unterstützen, Muster zu erkennen und zu vereinfachen. Sein Ansatz: Hybride Intelligenz, bei der Menschen im „Driver Seat“ bleiben. „Gedankengänge visualisieren und mit KI kombinieren. Der

## Kreislaufwirtschaft: Das neue Normal

Vom linearen zum zirkulären Denken: Kreislaufwirtschaft braucht einen Mindsetshift. Die Gewinner des Circularity Champion Awards gehen voran und zeigen beispielhaft, wie zirkuläre Wirtschaften heute schon erfolgreich umgesetzt wird.

Jahrzehntelang galt: Wirtschaftswachstum bedeutet proportionalen Materialverbrauch. Unternehmen optimierten lineare Prozesse – vom Rohstoff über die Produktion bis zur Entsorgung. Diese Logik prägt auch heute noch wirtschaftliches Denken und Handeln. Dabei sind die Vorteile zirkulärer Wirtschaft deutlich – nicht nur ökologisch, auch ökonomisch: stabilere Lieferketten, Ressourcensicherheit, Wettbewerbsfähigkeit.

„Kreislaufwirtschaft ist eine Win-win-Strategie: Nichts spricht dagegen, alles spricht dafür“, betont Anja Siegesmund, geschäftsführende Präsidentin des Bundesverbands der Deutschen Entsorgungs-, Wasser- und Kreislaufwirtschaft e.V. Entscheidend sei, dass nicht erst ab dem Ende des Lebenszyklus gedacht wird. Vielmehr brauche es ein Bewusstsein für den Ansatz, zirkulär von Anfang an zu denken – über Unternehmen und Abteilungsgrenzen hinweg. „Um aus dem linearen Denken herauszukommen, braucht es alle an einem Tisch – von der Produktentwicklung über Vertrieb bis zur Wiederverwertung durch Recycling. Kreislaufwirtschaft muss das neue Normal werden.“

### 90 Bewerbungen für zirkuläre Vorreiter

Dass es heute schon Unternehmen gibt, die als Vorreiter die Transformation gestalten, zeigt die Verleihung des dies-

jährigen Circularity Champion Awards. Die vom F.A.Z. Institut und Cradle to Cradle ins Leben gerufene Auszeichnung zur Würdigung innovativer Projekte und Geschäftsmodelle im Bereich Kreislaufwirtschaft wurde bei der Responsible Leadership Conference in diesem Jahr zum zweiten Mal verliehen – mit einer Weiterentwicklung.

Statt drei, wie im vergangenen Jahr, würdigen nun fünf Kategorien Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfung. „Wir wollten den gesamten Weg abbilden“, beschreibt Isabel Gomez von Cradle to Cradle das neue Konzept. Zwei Sonderkategorien zeichnen zusätzlich lokales Engagement und sozialen Impact aus. Die hochkarätige 12-köpfige Jury um den Vorsitzenden Prof. Dr. René Schmidpeter musste unter 90 Bewerbungen die Sieger auswählen. Zu den Jurymitgliedern gehörten neben Anja Siegesmund weitere Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Beratung, Praxis und Journalismus.

Sven Steinert, Leiter des Sustainability Advisory Teams bei H&Z Unternehmensberatung, kennt die Herausforderungen zirkulären Wirtschaftens aus erster Hand. Als Gründer eines Start-ups für kreislauffähige Koffer appelliert das Jurymitglied für Pragmatismus: „Wir müssen mit den Dingen anfangen, die wir beeinflussen können.“ Ein Ansatz, der auch zeigt, dass Kreislaufwirt-

schaft kein Nischenthema ist – unabhängig von Größe und Branche, Handlungsmöglichkeiten sind gegeben. Die Bewerbungen und Gewinner des Awards verdeutlichen diese wirtschaftliche Realität. „Auch kleine Unternehmen zeigten innovative Projekte. Die Verteilung über die Branchen war deutlich – die Vielfalt hat mich wirklich beeindruckt“, erklärt Jurymitglied Dr. Stefan Hannen, Mitglied des Excellence-Center Sustainability bei Grant Thornton. Dr. Claudia Schrimpf-Döriges ordnet ein: „Die Transformation muss noch umgesetzt werden, aber viele sind auf dem Weg“, so die Head of ESG bei Grant Thornton.

Neben Unternehmen, die vorangehen, hängt der erfolgreiche Wandel zu einer zirkulären Wirtschaft jedoch auch von unterstützenden Rahmenbedingungen ab: Die nationale Kreislaufstrategie wurde 2024 beschlossen, der EU-weite Circular Economy Act wird 2026 erwartet. Was sich die Jurymitglieder wünschen? Gesetze als Enabler, nicht als Bremse der Innovation. „Kluge Regulatorik schafft Märkte, zu viel hemmt“, so Siegesmund. „Es braucht Gestaltungsmöglichkeiten, nicht Handschellen.“ Für sie ist klar: Responsible Leadership heißt, Innovation zu ermöglichen – und die Kreislaufwirtschaft zur wirtschaftlichen Normalität zu machen.

## Verantwortung durch Führung, Führungsstärke durch Entwicklung

Divers sein ist das eine, Diversität leben das andere. Die AOK Hessen arbeitet aktiv an Gleichstellung auf Führungsebene und einer verantwortungsbewussten Führungskultur.

Als größte gesetzliche Krankenkasse in Hessen mit 1,7 Millionen Versicherten und 4.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kennt die AOK Hessen die Herausforderungen des demografischen Wandels aus erster Hand. Zusätzlich: 72 Prozent der Belegschaft sind Frauen – doch in Führungspositionen dominieren noch immer Männer. „Wir müssen die Potentiale in allen Altersklassen heben“, betont Susann Hinz, Stabsstellenleiterin für CSR, Diversity und Change Management. In ihrer Keynote gibt sie offene Einblicke in die Führungskräfteentwicklung der Krankenkasse und zeigt damit einmal mehr: Nachhaltigkeit – auch soziale – ist ein Weg, über den man sprechen muss.

Seit 2000 treibt die eigene Stabsstelle das Thema Diversity voran. Der entscheidende Wendepunkt kam 2016 mit dem Gleichstellungsplan: Konkrete Maßnahmen gaben der Entwicklung den nötigen Schub. Heute sind knapp 40 Prozent der Führungskräfte weiblich – Tendenz steigend. Hinz setzt auf „lebensphasenintegrierte Führung“, die verschiedene Karrierewege und Lebensmodelle berücksichtigt.

### FIT-Programm als Antwort auf Transformation

Das Herzstück der Führungsentwicklung ist das FIT-Programm – „Führung in der Transformation“. Nach einer Kulturanalyse 2016 entwickelte die AOK ein modulares System aus verbindlichen Bausteinen und Wahlbausteinen. Die Bandbreite reicht von „Führen in Zeiten von Veränderung“ über „Positive Führung“ bis hin zu Feedback-Trainings. Corona bremste die Kulturentwicklung zwischenzeitlich, doch ein Retest bestätigte:



Susann Hinz über Führungskultur und Vielfalt als Zukunftsfaktor.

Der Weg stimmt.

Im Kern geht es darum, die hohen Anforderungen, denen Führungskräfte in den aktuellen Transformationen gerecht werden müssen, zu unterstützen. „Führungskräfte müssen sich selbst managen können, Beziehungen gestalten, Unternehmenswerte leben und offen für Neues sein“, so Hinz. Dabei gehe es nicht um Fachexpertise, sondern um die Fähigkeit zur Selbstorganisation und zur Integri-

on verschiedener Kompetenzen. Die AOK begleitet diesen Prozess vom Studium bis zur Stabilisierung in der Führungsrolle.

Was als Compliance-Thema begann, ist heute strategisches Instrument: Diversity sichert Nachwuchs, erschließt Potentiale und macht die Organisation zukunftsfähig. „Wir entwickeln nicht nur Führungskräfte“, fasst Hinz zusammen, „wir entwickeln Führungskultur.“

### Gewinner Kategorie: Recycling & Rückgewinnung

**TSR**

THE METAL COMPANY

TSR40 ist ein innovatives Recyclingprodukt aus Pre- und Post-Consumer-Materialien wie ausgedienten Autos, Haushaltsgeräten und Fahrrädern. Der Stahl wird in eigens entwickelten Anlagen in Duisburg und Amsterdam aufbereitet und erfüllt höchste Qualitätsanforderungen, z. B. für die Automobilbranche, bei gleichzeitig deutlich geringeren CO<sub>2</sub>-Emissionen, weniger Energieverbrauch und Ressourcenabbau im Vergleich zur Primärstahlproduktion. Für die europaweite Abdeckung hat die TSR Group GmbH & Co. KG bereits weitere Standorte geplant.

### Gewinner Kategorie: Wiederverwendung & Produktwert erhalten

**Lorenz**

Die Lorenz GmbH & Co. KG aus Baden-Württemberg entwickelte die ersten vollständig kreislaufwirtschaftsfähigen digitalen Wasserzähler. Das Familienunternehmen mit 350 Mitarbeitern gewinnt bei einem jährlichen Gesamtumsatz von 2 Millionen Stück bereits über eine halbe Million Messgeräte aus der Wiederaufbereitung – mit 95 Prozent weniger Ressourcenverbrauch und CO<sub>2</sub>-Emissionen gegenüber Neuproduktion. Alle Einzelteile sind hundertprozentig kreislauffähig, der Wasserzähler als Gesamtprodukt über mindestens zwei Produktlebenszyklen wiederverwendbar. Die Kreislaufwirtschaft schafft neue Arbeitsplätze und macht durch Langlebigkeit deutsche Qualitätsprodukte preislich konkurrenzfähig.

### Gewinner Kategorie: Design

**GLAPOR**

Die UMB1 ist die erste betonfreie, 100 Prozent zirkuläre Bodenplatte, ein 2-in-1-System aus GLAPOR Schaumglasplatten – made in Germany. Was bisher nur

mit Beton und fossilen Dämmstoffen funktionierte, klappt jetzt ökologisch: Die UMB1 vereint tragfähiges Fundament und Dämmung ohne Kleber, Zement oder chemische Bindemittel. Die Platten bestehen aus 100 Prozent Recyclingglas, sind vollständig rückbaubar und mehrfach wiederverwendbar. Praxisprojekte belegen: Mindestens 90 Prozent der Platten lassen sich nach dem Rückbau 1:1 wiederverwenden. Der Rest wird recycelt und zu Schaumglas verarbeitet.

### Gewinner Kategorie: Cradle to Cradle

**traceless**

Plastikmüll ist eine der sichtbarsten Belastungen für die Umwelt. Das Start-up traceless materials GmbH bietet mit traceless® ein natürliches, plastikfreies Material aus landwirtschaftlichen Reststoffen. Das zu 100 Prozent biobasierte, chemiefreie Granulat ist vollständig heimkompostierbar und nach Cradle-to-Cradle-Prinzipien entwickelt. Es lässt sich mit gängigen Verfahren wie Spritzguss oder Folienextrusion verarbeiten – ohne Investitionen in neue Maschinen. Die Herstellung spart bis zu 89 Prozent fossile Energie und bis zu 91 Prozent CO<sub>2</sub>-Emissionen gegenüber herkömmlichen Kunststoffen. Ende 2025 nimmt die erste industrielle Produktionsanlage mit mehreren tausend Tonnen Jahreskapazität den Betrieb auf.

### Gewinner Kategorie: Sozialwirtschaftliches Umdenken

**EPEA**  
PART OF DREES & SOMMER

EPEA praktiziert seit 1987 Cradle-to-Cradle und verändert Strukturen, Prozesse und Kooperationen. Das Prinzip: Jedes Material muss nach der Nutzung vollständig wiederverwendbar sein. Das Unternehmen entwickelt sowohl nachhaltige Produkte (EPEA Industry) als auch kreislauffähige Gebäude (EPEA Real Estate). Digitale Produktpässe lassen Umweltdaten in den Bau einfließen, Rückführung in den Stoffkreislauf wird so schon im Designprozess mitgedacht. In über 200 Projekten entstanden so Gebäude als „Materiallager auf Zeit“ – mit klarer Rückführungsperspektive.

### Gewinner Kategorie: Regional Impact – Circular Economy

**Lippe zirkulär**

Das Konsortium Lippe zirkulär vereint seit 2018 über 40 Akteure aus Wirtschaft, Gesellschaft, Forschung sowie kommunaler Politik und Verwaltung. Es ist ein Netzwerk auf Augenhöhe, bei dem gemeinsame Themen, Herausforderungen und Perspektiven identifiziert werden. Die Beteiligten fokussieren sich auf tragfähige Prozesse nachhaltigen und zirkulären Wirtschaftens. Das Netzwerk schafft Austauschmöglichkeiten, initiiert Förderprojekte und entwickelt Bildungsprogramme für Kinder und Pädagogen. Zu den Schwerpunkten gehören unter anderem zirkuläres Bauen, Abfallwirtschaft und Lieferketten.

### Gewinner Kategorie: Social Impact – Circular Economy

**innatura**  
sozial handeln. nachhaltig wirtschaften. gemeinsam.

Die gemeinnützige innatura übernimmt neuwertige Konsumgüter von Unternehmen als Sachspenden und vermittelt sie bedarfsgerecht an soziale Organisationen. Statt Vernichtung behalten Produkte aus Überproduktion oder Sortimentsbereinigung ihren vollen Nutzwert. Seit 2013 wurden Waren im Marktwert von über 58 Millionen Euro an 3.400 gemeinnützige Organisationen verteilt – 270 Spenderunternehmen wie Beiersdorf und Bosch beteiligen sich. So wurden 5.775 Tonnen Abfall vermieden und im sozialen Sektor 51 Millionen Euro eingespart. innatura setzt sich zudem für bessere Rahmenbedingungen für Sachspenden ein.

### IMPRESSUM

Anzeigensonderveröffentlichung der F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main  
Verantwortlich für den redaktionellen Inhalt: Hannes Ludwig, Gregor Vischer (Geschäftsführung), Stefanie Wolf (Konzeption)  
Redaktionelle Umsetzung: Maïke Weismantel und Gregor Vischer (verantwortlich); Fotos: Jonas Ratermann  
Zugunsten der Lesbarkeit wird in dieser Publikation zum Teil das generische Maskulinum verwendet. Entsprechende Personenbeziehungen beziehen sich auf alle Geschlechter.  
Weitere Angaben siehe Impressum dieser Zeitung



Die Gewinner, Jurymitglieder und Initiatoren des 2. Circularity Champion Awards.