

13. RESPONSIBLE LEADERSHIP CONFERENCE

Nachhaltiges Wirtschaften für alle – Ökologie, Soziales und Ökonomie im Einklang



Für weitere Informationen scannen Sie hier



Responsible LEADERSHIP

Es ist eine Zeit der Krisen. Eine Zeit, in der politische und gesellschaftliche Konflikte den Diskurs prägen und in der Profit als Zielbild das wirtschaftliche Handeln bestimmt. Es ist eine Zeit, in der die Auswirkungen des Klimawandels sichtbar werden und die Notwendigkeit von Maßnahmen erbarmungslos verdeutlichen. Gleichzeitig ist es eine Zeit der Ermüdung, in der die Frage nach Nachhaltigkeit nicht zuletzt aufgrund neuer Regularien resignierte Reaktionen hervorrufen kann. Die Herausforderungen sind groß, die Frage, wo man anfangen soll, noch größer.

Doch genau das ist die Zeit, Nachhaltigkeit gemeinsam anzugehen und Chancen sowie Möglichkeiten mehr denn je in den Vordergrund zu stellen. Was es dafür deutlich braucht: Umdenken. Ein neues Narrativ für Unternehmen, das Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit nicht als Gegensätze definiert, sondern das eine als Grundlage für das andere unabdingbar miteinander verknüpft und mit Blick auf bereits geleistete Erfolge eine langfristige Zukunftsperspektive eröffnet. Es braucht ein Narrativ, das motiviert und mitnimmt. Außerdem braucht es Unternehmen, die vorangehen, mit Ambition und Innovationen die Transformationsstärken und Lösungsbeispiele liefern, die man sich gerne anschauen darf. Dass es bei allen Herausforderungen an solchen Unternehmen nicht mangelt, zeigten die rund 320 Teilnehmerinnen und Teilnehmer der 13. Responsible Leadership Conference, die den Satz leben, mit dem Moderatorin Anne Chebu in die Konferenz startete: „Nachhaltigkeit soll, darf und muss Spaß machen.“

Die Krisen beim Schopf packen

Unter dem Motto „Nachhaltiges Wirtschaften für alle, Ökologie, Soziales und Ökonomie im Einklang“ eröffnete Anne Chebu gemeinsam mit Gregor Vischer, Geschäftsführer des F.A.Z. Instituts, die Responsible Leadership Conference 2024 an einem Ort, der Nachhaltigkeit widerspiegelt wie kaum ein anderer und Biodiversität zum Greifen nah macht. Das Zoogesellschaftshaus in Frankfurt bot Bühne für Inspiration und Impulse wie auch einen Ort zum gemeinsamen Weiterdiskutieren – auch nach dem inhaltlichen Programm. Gastgeber der Veranstaltung war Eventexperte und „Kämpfer für den Zoo“ Michael Balzer.

Auch für den Auftaktredner war das Zoogesellschaftshaus ein Heimspiel: Hausherr Dr. Christof Schenck, Geschäftsführer der Zoologischen Gesellschaft Frankfurt, startete die Konferenz inhaltlich mit seiner Keynote „Naturschutz als Verantwortung: Führungsrolle im globalen Wandel“. Zu Beginn ein Call-to-Action, denn für Handlungen sei dringend Anlass geboten, so der Biologe. Besorgniserregende Zahlen verdeutlichen das: Pro Tag verschwinden 150 Arten auf der Welt, eine weitere Million ist vom Aussterben bedroht. Die Entstehung neuer Pandemien ist dabei nur eine Konsequenz des Verlustes der Artenvielfalt. Die Wertschöpfung, die die Natur leistet,

und die Konsequenzen, wenn diese wegfällt, werden übersehen – trotz klaren wirtschaftlichen Nutzens. Dr. Schenck rechnet hoch: Wenn man Bienen Mindestlohn zahlen müsste, würde ein Glas Honig 200.000 Euro kosten. Der Geschäftsführer schaut weiter auf die Sustainable Development Goals der UN und ordnet diese neu. Notwendig für alle anderen Ziele sei zunächst die stabile Basis einer intakten Biosphäre. „Wenn Hochwasser wie in Valencia oder dem Ahrtal regelmäßig auftreten, hält das kein

Land aus“, warnt Dr. Schenck mit Blick darauf, dass sich ökologische, wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Krisen gegenseitig bedingen. Doch das Positive zum Schluss: „Es liegt alles in unseren Händen.“ Was es brauche, und so fasst Dr. Schenck die Relevanz der Konferenz und Verantwortung der Teilnehmer zusammen, seien „Leader“, die vorangehen und die Transformation verantwortungsbewusst umsetzen.

Während der beiden Konferenztage wurde dieser Appell ergänzt: Durch aktu-

elle politische Entwicklungen stehen Unternehmen noch mehr in der Verantwortung, ihren Teil für eine nachhaltige Zukunft zu leisten. Diese Transformation braucht Auf- und Erklärung. Entscheider müssen Komplexität reduzieren, die Themen aktiv angehen und vor allem konsequent dranbleiben. Dies erfordert Durchhaltevermögen und Mut, den Wandel anzugehen, auch wenn der Weg noch nicht im Detail bekannt ist.

Genau solche Leader fanden während der zwei Tage der Responsible Leader-

ship Conference vor und auf der Bühne zusammen. Nachhaltigkeitsexperten und Spezialisten für ihre Branche gaben in 14 Vorträgen und Paneldiskussionen Einblicke in Best-Practice-Projekte, stellten Innovationen vor und ordneten aktuelle Entwicklungen ein. Besonderer Höhepunkt auch in diesem Jahr war die Verleihung des Sustainable Future Awards. Henkel als Unternehmen mit einer langen Nachhaltigkeitstradition konnte sich über den Award freuen. CEO Carsten Knobel und Kommunikationschef Carsten Tilger

verdeutlichten im Gespräch zur Preisverleihung: Nachhaltigkeit braucht vor allem die klare Entscheidung dafür.

Ein Schwerpunktthema der diesjährigen Veranstaltung war die Einheit von Nachhaltigkeit und Wirtschaft. Kreislaufwirtschaft greift dies beispielhaft auf und verdeutlicht die Chancen für die Wertschöpfungskette, die aus dem Einklang entstehen können. Sieben Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen wurden am zweiten Tag mit dem neu ins Leben gerufenen Circularity Champion Award ausgezeichnet. Die Jury des Awards, bestehend aus Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft, allen voran Prof. Dr. René Schmidpeter, der gemeinsam mit Moderatorin Daniela Bublitz den zweiten Konferenztag moderierte, lobte die Preisträger, die durch innovative Ansätze, zirkuläres Design und eine beispielhafte Transformation ihrer Wertschöpfungskette als Pioniere der Kreislaufwirtschaft vorangehen.

Neue Welt, neue Methoden, neue Skills

Die Transformation braucht neue Lösungen, das wurde an vielen vorgestellten Innovationen während der Konferenz deutlich. Diese zu entwickeln braucht Kreativität und die entsprechenden Methoden. Beides sollte man am besten schon in der Schule lernen, plädiert Dirk Huesmann, Geschäftsführer von wirDesign, während des Panels am ersten Konferenztag. Ein Projekt, das genau hier ansetzt, ist „DigitalSchoolStory“. Nina Mülhens, Ko-Founderin und Geschäftsführerin, sprach im Rahmen der Konferenz gemeinsam mit Frank Wellstein, Schulleiter der Taunusschule Bad Camberg, und Tanja Heinisch, Lehrerin und Projektverantwortliche, sowie zwei Schülerinnen über ihre Erfahrungen mit der neuen Lernmethode. DigitalSchoolStory ändert die Rolle des Lehrers, der zum Begleiter auf Augenhöhe wird. Weg vom Frontalunterricht, hin zu Peer-Learning-Gruppen, wo alle voneinander lernen. Dabei geht es um mehr als nur Fachwissen, sondern auch Kompetenzbildung: von Teamarbeit bis hin zu persönlicher Entwicklung. Das Fazit? Herausforderungen und Skepsis zu Beginn wurden schnell angegangen und über Bord geworfen, die neue Methode kommt an. Die Erfahrungen der Schülerinnen machen außerdem deutlich, was auch für Nachhaltigkeit gilt: Selbstwirksamkeit motiviert. Wer sich einbringen kann und merkt, wo er einen Beitrag leistet und Teil der Lösung ist, ist engagierter – beim Lernen wie auch der nachhaltigen Transformation.

Und, da herrscht Konsens bei den Konferenzteilnehmern, die Notwendigkeit der Transformation ist evident. Unternehmen, die sich nicht nachhaltig aufstellen, werden nicht nur ihre „License to operate“ verlieren, sondern auch wirtschaftlich scheitern. Zwar stehen zunächst Investitionen an, doch mangelnde Nachhaltigkeit ist langfristig teurer. Jeder kann und sollte dabei seinen Beitrag leisten – ein inspirierender und aktivierender Spirit, der die Responsible Leadership Conference 2024 prägte.



Foto oben: gemeinsam für mehr Nachhaltigkeit – die rund 320 Teilnehmenden der Responsible Leadership Conference

Foto links: Dr. Christof Schenck mit einer Botschaft, die nachhaltig: „Es liegt alles in unseren Händen.“

Foto rechts: DigitalSchoolStory bietet neue Lernmethoden mit mehr Machen statt Zuhören. Zwei Schülerinnen berichten.



Verantwortung gemeinsam angehen: Nachhaltiges Wirtschaften für alle

Nachhaltigkeit ist kein Thema, das man kurzfristig denken kann. Unternehmen sind dabei mehr in der Verantwortung, ihren Teil zu einer nachhaltigeren Zukunft beizutragen, als je zuvor. Bei der 13. Responsible Leadership Conference wurde über die notwendige Haltung, Voraussetzungen, aktuelle Hürden und innovative Lösungen diskutiert.

Der Sustainable Future Award 2024 geht an Henkel

Mit dem Willen, Dinge positiv zu verändern, der Entschlossenheit, dies konsequent umzusetzen, und Mut in der Kommunikation konnten Henkel-CEO Carsten Knobel und Kommunikationschef Carsten Tilger mit ihrer Nachhaltigkeitspositionierung überzeugen.

Die Entscheidung über die Vergabe des diesjährigen Sustainable Future Awards fiel eindeutig: Nachhaltigkeitsvorreiter Henkel. Ausgezeichnet wurden vor Ort Vorstandsvorsitzender Carsten Knobel sowie Carsten Tilger, Head of Global Corporate Communications and Public & Governmental Affairs.

Die Vergabe des Sustainable Future Awards vom F.A.Z. Institut und von Cision Germany basiert auf einer systematischen Medienanalyse in klassischen und sozialen Medien. Betrachtet wurden dabei die größten deutschen Unternehmen. Manuela Schreckenbach, Head of Insights bei Cision, erläutert, dass neben Tonalität auch die allgemeine Medienpräsenz der ESG-Themen sowie deren

Anteil im Vergleich zur Gesamtberichterstattung analysiert werden. Der Henkel-CEO punktete nicht nur mit exzellenter Medientonalität, sondern besonders durch Themenvielfalt und Authentizität seiner Nachhaltigkeitskommunikation. Insbesondere im Bereich soziale Nachhaltigkeit sei Knobel herausstechend, so die Analyse. Speziell im Fokus in diesem Jahr: die achtwöchige Elternzeit. Diese hat der Konzern nicht nur weltweit, sondern auch für alle Formen der Elternschaft eingeführt. Ein klares Zeichen für Gleichberechtigung.

„Machen ist wie wollen, nur krasser. Danach ist Carsten Knobel ein ganz besonders krasser Macher.“ Mit diesen Worten sorgt KfW-CEO Stefan Wintels in sei-



Carsten Knobel (links) und Carsten Tilger (rechts) im Gespräch mit Sven Astheimer zu dem Nachhaltigkeitsengagement hinter dem Sustainable Future Award

ner Laudatio für Beifall im Publikum und fasst den Ansatz von Henkel treffend zusammen: nicht lange reden, handeln. Der Vorjahrespreisträger betonte, dass beste Themen ohne konsequente Umsetzung wertlos seien – eine Haltung, die Knobel verkörpert. „Gutes Tun ist das eine, die Entscheidung, Gutes zu kommunizieren, ist das andere“, schloss Dr. Jobst-Hinrich Wiskow, Newsroom-Leiter der KfW, seine Laudation für den zweiten Preisträger, Carsten Tilger, an. Hinter dem ambitionierten Nachhaltigkeitsengagement stecke viel Kommunikationsarbeit, die nicht nur die Fähigkeit erfordere, die richtigen Themen zu erkennen, sondern auch den Mut, Risiken einzugehen und die Entscheidung zur Kommunikation zu treffen.

Dass über Nachhaltigkeit bei Henkel nicht nur gesprochen, sondern diese aktiv gelebt wird, wurde im anschließenden Panel, moderiert von F.A.Z.-Ressortleiter Sven Astheimer, noch einmal deutlich. So betonten die beiden Preisträger, dass hinter dem Engagement und damit auch dem Award alle rund 50.000 Mitarbeiter des Konzerns stehen. Für den Kommunikationschef mache das die Aufgabe ei-

ner authentischen Nachhaltigkeitskommunikation leicht, erläuterte Tilger und betonte, er müsse keine Themen künstlich kreieren, sondern diese gezielt identifizieren und geschickt aufbereiten. An seiner konsequenten Haltung und Umsetzung im Nachhaltigkeitsbereich will Henkel in Zukunft festhalten, unabhängig von politischen Entwicklungen: „Einfach mal krass weitermachen.“

19-20 MÄRZ 2025

4. Corporate Diversity Summit

Datum: 19./20. März 2025
Ort: F.A.Z.-Tower Frankfurt am Main

Jetzt anmelden!

„Wir werden klar in diese Richtung weitergehen“

Michael Balzer, Geschäftsführer von BALZER und Gastgeber der Responsible Leadership Conference, ist Eventdienstleister mit Leidenschaft. Seine Verantwortung als Unternehmer sieht er nicht nur für seine Kunden, sondern auch in der Umsetzung nachhaltiger Konzepte.

BALZER hat in seiner Mission Nachhaltigkeit fest im Kerngeschäft verankert. Wie setzen Sie Nachhaltigkeit in Ihren Leistungspaketen um?

Seit 2023 bauen wir Nachhaltigkeit in unserem Veranstaltungsmanagement mit unseren Geschäftspartnern sichtbar und spürbar in den Qualitäten von Food, Getränken und Materialien auf. Ein konkretes Beispiel dafür stellte auf der Responsible Leadership Conference die qualitätsorientierte, erstklassige und nachhaltige Küche von Wisag Event Catering mit seinen Partnern Beef Sensation, Die Geflossenschaft/Seawater und urbanfarmup dar. Darüber hinaus schaffen wir Nachhaltigkeit durch Prozessoptimierungen, um unsere Abläufe den vielen Neuerungen, die sich nach Corona ergeben haben, sinnvoll und effizient anzupassen. Das macht uns wiederum die Hände frei für Neues.

Durch die Kooperation mit dem Frankfurter Zoo setzen Sie und Ihr Unternehmen sich außerdem für Biodiversität ein. Welche Rolle spielt das Zoogesellschaftshaus in dieser Kooperation?

Als Eventplaner setzen wir unsere Verantwortung im Bereich Biodiversität besonders in der Unterstützung unseres Kooperationspartners um: Direkte Hilfe geben wir dem Zoo Frankfurt bereits das zweite Jahr mit einer Patenschaft für Rimba, einen jungen Sumatra-Tiger, dessen Art vom Aussterben bedroht ist. Ferner spenden wir pro Gast einer Veranstaltung im Zoogesellschaftshaus zwei Euro an den Frankfurter Zoo zur freien Mittelverwendung. Mit unserem Geschäftspartner, der TRENDRING GmbH, und Einbezug des Zoogesellschaftshauses bieten wir außerdem ab 2025 für Firmen Eventformate mit Wissenstransfer unter anderem zum Thema Biodiversität an.

An nachhaltigen Materialien hängt ein anderer Preis als an ressourcenintensiven Produkten. Wie blicken Sie auf diese Herausforderung für Ihre Eventkonzepte in Zukunft?

Der höhere Preis umweltfreundlicher Materialien und nachhaltiger Qualitäten ist aktuell eine der größten Herausforderungen. Wir merken allerdings, die Bereitschaft bei unseren Kunden für Eventkonzepte entwickelt sich spürbar in Richtung Nachhaltigkeit. Daher setzen wir auf enge Kooperationen mit unseren nachhaltigen Lieferanten – und das kommt an. So wurden auch bei der Responsible Leadership Conference von unseren Partnern erstklassige nachhaltige Produkte eingesetzt, die auf großen Anklang bei den Gästen gestoßen sind. Außerdem integrieren wir digitale Lösungen, um den Ressourcenverbrauch zu minimieren und die Effizienz zu steigern. Innovationen wie E-Tickets und hybride Events helfen. Unsere Entwicklung wird auch künftig klar in diese Richtung gehen: Zusammen mit innovativen Geschäftspartnern wollen wir weiter einzigartige, unvergessliche und nachhaltige Eventkonzepte umsetzen.



Nachhaltigkeit direkt erlebbar: Michael Balzers Mission sind nachhaltige Veranstaltungen.

Transformieren können – Das Mindset für mehr Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit darf nicht mehr als Add-on-Aufgabe verstanden werden, sondern muss im Kern von Unternehmen als strategisches Thema verankert werden. Ein verändertes Denken ist dafür zentral – aber wie erreicht man das?

Unabhängig von Unternehmensgröße und Branche, ein Veränderungsprozess hin zu mehr Nachhaltigkeit – die grüne Transformation – ist unabdingbar. Dirk Huesmann, Vorstandsvorsitzender von wirDesign, Katharina Roehrig, Geschäftsführerin des Zentralbereichs Kommunikation & Nachhaltigkeit der Melitta Group, Eveline Schönleber, Geschäftsführerin von MAC Mode, und Stephan Wilhelm, Vorstandssprecher der EWR AG, diskutieren unter der Moderation von Prof. Dr. René Schmidpeter von der Universität Bern, was es dafür braucht.

Vereinbarkeit von Wirtschaft und Nachhaltigkeit

Bei einer Sache sind die Panelteilnehmer klar einer Meinung: Die Transformation erfordert umdenken – und das im Leitbild der Wirtschaft. Katharina Roehrig bringt es auf den Punkt: „Ökonomie und Ökologie dürfen nicht als Gegensätze verstanden werden.“ Als Melitta vor zehn Jahren begann, Nachhaltigkeit in das Geschäftsmodell zu integrieren, wurde dies zunächst aus ökonomischer Perspektive kritisch betrachtet. Es galt, deutlich zu machen, dass zur Sicherung der zukünftigen Geschäftsfähigkeit ein Wandel nötig ist. Und so geht Melitta voran, hinterfragt Geschäftsmodelle und setzt auf Innovationen. Die Transformation wird durch klare Ziele und KPIs überwacht, denn der Anspruch ist, nicht nur zu verändern, sondern es richtig zu machen. „Wir verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz. Das bedeutet, dass nur zu optimieren oft nicht ausreicht“, so Roehrig.

Was anfangs skeptisch betrachtet wurde, ist zum Kern des Unternehmens MAC

Mode geworden. Der Bekleidungshersteller engagiert sich nicht nur am eigenen Standort für Biodiversität, sondern hat 2012 begonnen, seine Produkte zu verändern – zuerst mit recycelter Baumwolle, mittlerweile mit Brennesselfasern. „In unseren Designteam ist ein regelrechter Wettbewerb entstanden“, berichtet Geschäftsführerin Eveline Schönleber über die interne Motivation, die Produkte weiter zu verbessern. MAC Mode zeigt auch, dass Nachhaltigkeit Resilienz fördert: Das Unternehmen konnte während der Pandemie unabhängig von internationalen Lieferketten weiterproduzieren.

Die Energiewende gilt als eine der zentralen Transformationen, deren Gelingen für viele Unternehmen die Basis der eigenen Nachhaltigkeitsziele bildet. Stephan Wilhelm betont: Der Fokus auf Wirtschaftlichkeit habe zugenommen. Das langfristige ökonomische Potential der Wende werde dabei übersehen, der Wille zur Investition bleibe deshalb gering. Anteilseigner haben in den letzten Jahren ihr Geld verdient auf diesem Boden. Jetzt seien sie gefragt zu investieren, damit es so bleibt, fordert der EWR-Vorstandssprecher. Wie das erreicht werden kann? Einfach machen! „Wir müssen aufhören zu jammern, was uns fehlt, und den Mut aufbringen, einfach zu handeln“, plädiert Wilhelm zu mehr Zukunftsorientierung. Wie also muss das Narrativ geändert werden? Vorstandsvorsitzender Dirk Huesmann hat die Antwort: „Es ist bedauerlich, dass man die Frage nach Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit überhaupt stellen

muss. Nachhaltigkeit sollte die Grundlagedeckung des Handelns sein. Die Frage ist, was können wir für das Gemeinwohl zurückgeben? Die Profite kommen dann von ganz allein.“

Durch die Transformation führen

Der Ansatz ist klar, Umdenken jedoch mit Herausforderungen verbunden, wie jeder weiß, der schon einmal durch einen Change-Prozess gegangen ist. Katharina Roehrig verdeutlicht: Richtige Führung und Aufklärung sei die Grundlage, aber Transformationen brauchen vor allem Durchhaltevermögen. Das neue Mindset muss erklärt und alle müssen mitgenommen werden – und das immer wieder. Roehrig plädiert weiter: Auch Fehler gehörten zur Transformation, die richtige Kultur, um damit umzugehen, sei entscheidend. Huesmann ergänzt, man müsse ehrlich Fragen, auf was man verzichten könne: „Welche Produkte und Dienstleistungen bringen uns Menschen wirklich weiter?“ Dafür braucht es neue Lösungen und entsprechende Techniken zur Transformation – diese müssen erst einmal gelernt werden.

Aber Erklärungen braucht es nicht nur auf Mitarbeiterebene, sondern auch zwischen Unternehmen. „Kommunen und Mittelständler wissen oft gar nicht, wo sie anfangen sollen“, und das trotz hoher Motivation, erklärt Wilhelm. EWR nimmt diese Aufgabe ernst und hat dafür ein Start-up gegründet, das für Aufklärung sorgt und Unterstützung bei der Transformation bietet. Der Erfolg des Start-ups spricht für sich.



Verschiedene Branchenvertreter beim Panel „Gemeinsam schneller transformieren: Unternehmensstrategien für eine nachhaltige Zukunft“

„Transformationsziele müssen ambitioniert sein“

Durch gezieltes Investieren und Desinvestieren können institutionelle Investoren nachhaltige Transformation fördern und vorantreiben. Dr. Henrik Pontzen, Chief Sustainability Officer von Union Investment, im Interview.



Nachhaltigkeit muss langfristig gedacht werden. Das gilt auch für Investitionen in Nachhaltigkeit, so Dr. Henrik Pontzen auf der Responsible Leadership Conference am 12. November.

Wie definieren Sie bei Union Investment den Begriff „gläubwürdige Transformation“ in Bezug auf Nachhaltigkeit?

Wir leben in einer Zeit des Umbruchs und befinden uns kurz vor dem Ende des Zeitalters der fossilen Energien. Unternehmen sind gezwungen, sich zu wandeln, um das Ziel der Klimaneutralität zu erreichen. Das bedarf bei vielen Geschäftsmodellen einer umfassenden Transformation. Diese lässt sich nur schaffen, wenn die Unternehmen den Wandel planen. Das reicht von der Verankerung in der Managementvergütung bis hin zu diversen Zwischenzielen, über die sich Klimaneutralität erreichen lässt. Diese Ziele müssen ambitioniert sein und verlässlich verfolgt werden.

Welche konkreten Schritte hat Union Investment bereits unternommen, um eine nachhaltige Transformation voranzutreiben, und auf welche ESG-Ziele zahlen diese besonders ein? Wir stehen im direkten Kontakt mit den Unternehmen und führen pro Jahr

mehrere Hundert Gespräche zum Thema, um zu sehen, wie die Konzerne auf dem Weg zur Klimaneutralität voranschreiten. Oft tun wir das in Kooperation mit anderen Investoren, um unseren Anliegen mehr Nachdruck zu verleihen. Darüber hinaus haben wir im Jahr 2020 den vollständigen Ausstieg aus der Finanzierung von Kohleförderung und Kohleverstromung beschlossen. Die Ausschussgrenze für Kohleförderung liegt aktuell bei fünf Prozent und soll bis zum Jahr 2025 auf null sinken. Für Kohleverstromung beträgt die Ausschussgrenze derzeit 25 Prozent und soll bis 2035 auf null sinken. Das Gleiche wird mit den Bereichen Öl und Gas geschehen. So werden die nachhaltigen Fonds von Union Investment ab April 2025 nicht mehr in Unternehmen investieren, die mit der Förderung von Öl und Gas nennenswerte Teile ihres Umsatzes generieren.

Der Anfang ist gemacht, der Weg ist aber auch noch weit. Welche Herausforderungen sehen Sie bei der

Umsetzung von nachhaltigen Strategien in der Finanzbranche, und wie können diese überwunden werden?

In Geschäftsmodelle zu investieren, die sich glaubwürdig transformieren wollen, bedeutet viel Arbeit. Es braucht Spezialisten, die die Bemühungen der Konzerne auswerten. Hinzu kommen aufwendige technische Systeme und ein immenser Pool an verlässlichen Daten. Der Kontakt zu den Unternehmen ist darüber hinaus unverzichtbar, um neben quantitativen Aussagen auch qualitative treffen zu können. Das können nicht viele Investoren aufbringen. Wir sind aber davon überzeugt, dass es sich lohnt. Denn Nachhaltigkeit ist ein Megatrend, der uns begleitet und unser Leben mehr und mehr bestimmt. Davon haben viele Unternehmen und ihre Investoren in der Vergangenheit profitiert, und das wird auch künftig so sein. Aber: Das bedeutet nicht, dass es zu jeder Zeit so sein wird. Vielmehr wird es immer Zeitabschnitte geben, in denen andere Themen den Markt stärker dominieren.

„Entscheidende Schritte sind Aufklärung und Beratung“

Einmalprodukte sind in der Gesundheitswirtschaft signifikant für den CO₂-Ausstoß verantwortlich. Siemens Healthineers setzt mit Kreislaufwirtschaft dagegen. Katharina Hesels, Head of Business Line Asset Lifecycle Development, zu Herausforderungen und Zukunftsvisionen.



Kreislaufwirtschaft als neues Narrativ. Katharina Hesels steckt als passionierte Ingenieurin mit ihrem Enthusiasmus für das Thema auf der Responsible Leadership Conference an.

Wie definiert Siemens Healthineers den Begriff „Kreislaufwirtschaft“ in der Medizintechnik, und welche Rolle spielt das Refurbishment, also die Aufarbeitung von bildgebenden Systemen, dabei?

Kreislaufwirtschaft ist ein entscheidender Hebel, um das Wirtschaftswachstum vom Verbrauch primärer Materialien zu entkoppeln – eine ökologische Notwendigkeit und wirtschaftlicher Vorteil. Wir gestalten unsere Produkte nachhaltig und effizient: aufrüstbar, wiederverwendbar, aufarbeitbar und hochgradig recycelbar. Gleichzeitig geht es darum, Energie und Materialien zu sparen und die Abhängigkeit von knappen, kritischen Rohstoffen zu minimieren. Eine zentrale Rolle spielt unser Refurbishment, von Ersatzteilen bis hin zu ganzen Systemen. Das zweite Leben hilft enorm, den Ressourcenverbrauch zu senken und die Umwelt zu entlasten. Wir denken zirkulär – vom Produktdesign über die verschiedenen Lebenszyklen hinaus.

Refurbishment und Medizintechnik – auf den ersten Blick klingt das wie ein Widerspruch. Welche Hürden erleben Sie, und wie überwinden Sie diese?

Die größte Herausforderung liegt in der strengen Regulatorik, die wir auch für aufgearbeitete Systeme erfüllen – dank unserer umfassenden Qualitätsprozesse. Eine weitere Hürde ist die oft unzutreffende Wahrnehmung, dass

aufgearbeitete Systeme möglicherweise minderwertiger sein könnten. Dieser begegnen wir aktiv durch Transparenz: Unsere aufgearbeiteten Systeme werden von denselben Teams und in denselben Werken gefertigt wie all unsere neuen Produkte. Die Prozesse sind zertifiziert, und die Systeme und Komponenten durchlaufen einen strengen Qualitätsprozess. Wir setzen auf Aufklärung und arbeiten daran, Märkte zu öffnen, die diese Systeme derzeit noch ausschließen. Schließlich können diese modernen, nachhaltigen und erschwinglichen Systeme sowohl die Bedürfnisse gut ausgestatteter Märkte als auch investitionschwächerer Regionen erfüllen.

Welche Entwicklungen erwarten Sie in Bezug auf Kreislaufwirtschaft und Refurbishment, und welche Schritte

plant Siemens Healthineers, um seine Initiativen weiter auszubauen?

Langfristig erwarten wir durch diese Verankerung einen positiven Wandel im gesamten Gesundheitswesen. Wir gestalten nicht nur unsere eigenen Produkte und unsere Lieferkette nachhaltiger, sondern unterstützen auch unsere Kunden so dabei, ihre eigenen Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Wir bauen unser Refurbishment-Programm kontinuierlich aus, investieren in Forschung und Entwicklung und erweitern die Möglichkeiten für Aufarbeitung und Wiederverwendung. Entscheidende Schritte sind die Aufklärung und Beratung unserer Kunden, um Vertrauen in die Qualität und Effektivität aufgearbeiteter Systeme zu stärken. Wir beschreiten diesen Weg entschlossen und werden ihn stetig weiterverfolgen.

IMPRESSUM Anzeigensondervöffentlichung 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 (verantwortlich); Fotos: Jonas Ratermann

Zugunsten der Lesbarkeit wird in dieser Publikation zum Teil das generische Maskulinum verwendet. Entsprechende Personenbezeichnungen beziehen sich auf alle Geschlechter.

Weitere Angaben siehe Impressum dieser Zeitung.

Jetzt investieren, später profitieren

Nachhaltigkeit war schon einmal mehr en vogue. Gesellschaftliche und politische Krisen überschatteten die Wirtschaft und verlagern den Fokus. Das Thema vernachlässigen oder gar fallen lassen? Dennoch keine Option für Unternehmen.

Eine Baumpflanzaktion hier, ein neuer Fuhrpark dort. Bei solchen Meldungen entsteht oft der Eindruck, es gehe mehr um Image als um echte Nachhaltigkeit, eröffnet Daniel Schleidt, Leiter der Rhein-Main Wirtschaftsredaktion der F.A.Z., die Paneldiskussion. „Wenn wir über den Erfolg von Unternehmen diskutieren, geht es natürlich auch um wirtschaftlichen Erfolg. Kann dieser mit Nachhaltigkeit in Einklang gebracht werden?“

Image mag für einige Unternehmen ein Antrieb für Nachhaltigkeitsaktivitäten sein, berichtet Lisa Reehden, Geschäftsführerin von Bosch Climate Solutions. Unabhängig von der Motivation bestehe die Aufgabe der Beratung darin, die langfristige Perspektive des Themas zu eröffnen – vor allem in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Ausreden zur Umsetzung entkräftet die Geschäftsführerin: Die technologischen Voraussetzungen seien da – und Investitionen? „Natürlich kostet es Geld, die Investitionen zahlen sich aber langfristig aus. Gerade am Anfang sind kleine Schritte schnell umsetzbar“, betont sie.

Wie sich Nachhaltigkeit auszahlt? Für den Massenmarkt lasse sich das grundsätzlich nur schwer quantifizieren, so Maximilian Peters, Unit Expert Corporate Responsibility beim Kosmetikunternehmen cosnova. Doch sie beeinflusse die Unternehmensreputation, stärke die Resilienz gegenüber Stakeholdern und spiele eine zunehmend wichtige Rolle im „War for Talents“. Gelingt die Umsetzung, erfordert das vor allem Strategie und Kontinuität – auch gegen Widerstände. Peters fordert außerdem ein neues Narrativ. Realitätssinn ja, Domsday-Szenarien nein: „Ich wünsche mir, dass man nicht immer das Haar in der Suppe sucht, sondern positive Geschichten anerkennt.“ Dabei ist das Ziel, dass jeder seinen Beitrag leistet, auch wenn nicht alles auf einmal erreicht werden kann.

Auch Alexandra Themistocli, Head of Sustainability bei SEB Frankfurt, betont in diesem Zusammenhang: „Wir brauchen einen langen Atem.“ Der nordeuro-

päische Finanzkonzern nutzt seine Hebel, um Transformationen voranzutreiben, indem er Investitionen und Kredite auch an langfristige Nachhaltigkeitsziele von Unternehmen koppelt. Die Bank verfolgt ihre eigene Nachhaltigkeitsstrategie konsequent und bietet Unterstützung für Kunden bei den Fragen: Wo wollen wir in Zukunft hin und wie? Für Themistocli ist sicher: Nachhaltigkeit wird zum entscheidenden Kriterium für die nächste Generation, sowohl bei der Arbeitgeberwahl als auch als Kunde – das sollte man heute schon bedenken. „Die Macht junger Konsumenten darf nicht unterschätzt werden, ihre Kaufkraft steigt mit jedem Jahr“, betont sie.

Zum Schluss ist eindeutig: Nachhaltigkeit erfordert Überzeugungsarbeit und ist mit Kosten und Mühen verbunden. Dennoch zahlen diese sich aus und vor allem: Wer jetzt nicht auf Nachhaltigkeit setzt, wird langfristig nicht bestehen können.



„Zwischen Apokalypse und Euphorie: Brauchen wir ein neues Nachhaltigkeitsnarrativ?“ war ein Thema der Teilnehmenden der Paneldiskussion „Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil“.

„Unser klares Ziel ist, bis 2040 klimaneutral zu sein“

Dr. Jens Wiggershaus verantwortet als Head of Sustainability bei RWE die nachhaltige Ausrichtung des Energiekonzerns – Biodiversität ist essenzieller Teil davon.

Welche Rolle schreiben Sie Biodiversität im Zusammenhang mit der Energiewende und der Transformation von RWE hin zu einem nachhaltigen Energieversorger zu?

Der Klimawandel stellt eine der größten Bedrohungen für Biodiversität dar. Durch eine Begrenzung der globalen Erwärmung auf 1,5 °C lassen sich die prognostizierten Verluste und Schäden erheblich verringern. RWE ist inzwischen eines der größten Unternehmen für erneuerbare Energien weltweit. Wir investieren weiterhin Milliarden Euro in erneuerbare und kohlenstoffarme Technologien. Unseren eigenen CO₂-Ausstoß haben wir seit 2018 bereits halbiert und haben das klare Ziel, bis 2040 klimaneutral zu sein. Damit leisten wir neben direkten Maßnahmen auch einen indirekten Beitrag, um den weiteren Verlust von Biodiversität zu stoppen.

Wie geht RWE vor, um die Biodiversitätsstrategie in ihre Energieprojekte zu integrieren und dabei eine nachhaltige Balance zwischen Infrastrukturentwicklung und Naturschutz zu finden?

Die Energiewende ist eine enorme Transformation, die viele neue Anlagen und neue Infrastruktur erfordert. Die notwendigen Energieprojekte können Ökosysteme beeinträchtigen, sodass Klimaschutzziele in Konflikt mit Natur-



Dr. Jens Wiggershaus in seiner Keynote im Rahmen der Responsible Leadership Conference: „Biodiversität ist für RWE der Schlüssel für einen nachhaltigen Geschäftserfolg.“

schutzziele geraten. Daher sind mögliche negative Auswirkungen auf die Biodiversität von vornherein Teil unserer Planungen. Wir wollen sie im besten Fall vermeiden, zumindest minimieren, und in jedem Fall kompensieren. Dafür arbeiten wir eng mit Naturschutzorganisationen zusammen, um Projekte so zu gestalten, dass sie die Biodiversität fördern. Unser Ziel ist es, bis 2030 für alle unsere neuen Anlagen sogar eine positive Nettoauswirkung auf die biologische Vielfalt zu erreichen.

Sie wollen Biodiversitätsmaßnahmen langfristig in Ihre Unternehmensstrategie integrieren und nicht nur als kurzfristige Verpflichtungen umsetzen. Wie stellen Sie das sicher?

Im Sinne unseres integrierten Nachhaltigkeitsverständnisses ist Nachhaltigkeit eng mit unserer Geschäftsstrategie verknüpft. Für Biodiversität als Thema mit eigener Priorität haben wir entsprechende Ambitionen und Ziele definiert, zu denen wir transparent kommunizieren und an deren Erreichung wir uns messen lassen. Aufgrund unserer Unternehmensgeschichte mit tiefer Verwurzelung im Rheinischen Revier legen wir seit Jahrzehnten einen besonderen Fokus auf Biodiversität. Sie ist ein wesentlicher Aspekt der Reaktivierung der Tagebaue. Der Erfolg unserer dezidierten Biodiversitätsstrategie für diese Region zeigt sich auch in der hohen Anerkennung, die unsere Arbeit zur Wiederherstellung hochwertiger Landschaften extern genießt.

Soziale Verantwortung: das vergessene S?

Nachhaltiges Wirtschaften umfasst auch eine gesellschaftliche Verantwortung. Aber wie kann soziales Engagement erfolgreich sein? Im Rahmen einer Podiumsdiskussion wurden verschiedene Best-Practice-Beispiele diskutiert.

Im Vergleich zu Klimathemen benötigt Corporate Social Responsibility (CSR) häufig eine präzisere Einordnung zur Definition, wie aus der Verwurzelung von Personalfunktionen eine lange Tradition, so Per Wiek, Leiter Soziale Nachhaltigkeit und Mobilität der BMW Group. Doch das Thema hat sich gewandelt. Dass sich das S nur auf das eigene Unternehmen bezieht, sei ein Missverständnis, so Lars Holländer, Head of Sustainability Services der UNITY AG. Die Dimensionen des Engagements der BMW Group verdeutlichen die heutige Zielgruppenvielfalt: Mitarbeiter, Lieferketten und Gesellschaft allgemein.

Auf Basis ihrer Werte sieht die BMW Group grundsätzlich die Verantwortung, etwas für die Gesellschaft zu tun. „Mit

einem Standort beispielsweise kommt automatisch eine Nachbarschaft“, so Wiek. Die Vorteile einer langfristigen Partnerschaft sind naheliegend, soziales Engagement eine Win-Win-Situation für beide Seiten. Die Möglichkeiten von Engagieren sind umfassend, einen Fokus dabei zu entwickeln, um nicht beliebig zu sein, sollte jedoch nicht unterschätzt werden. Holländer hebt die Herausforderungen für die Umsetzung hervor: „Wir müssen klein anfangen, um dann Schritt für Schritt zu wachsen.“ Als Basis für die Umsetzung gelte dabei vor allem, ein gemeinsames Verständnis und Zielbild zu entwickeln.

Relevante Partner als Spezialisten sind für das Engagement von Unternehmen unerlässlich. Kadim Tas, CEO von JOBLINGE, einer gemeinnützigen Organisation, die Integration junger Menschen in den Arbeitsmarkt unterstützt, stellt so einen Partner dar. Ausgangspunkt für die Organisation war der Ruf aus der Wirtschaft: Wie kommen arbeitslose Jugendliche zu freien Ausbildungsplätzen? Die Wirksamkeit der ökonomisch unterstützten Organisation ist klar messbar. Doch soziales Engagement hat Grenzen, die erreicht sind, wenn systemische Lösungen fehlen. „Erfolgreiche wirtschaftliche Impulse sollten institutionalisiert werden“, fordert Tas.

Fest steht: CSR kann Ökosysteme aus Unternehmen und Gesellschaft schaffen, die Schnittstellen für Begegnungen sind, um Austausch und gegenseitiges Verständnis zu fördern. Holländer plädiert außerdem: „Wir sollten nicht nur über den Fußabdruck sprechen, den wir hinterlassen, sondern auch über den positiven Handabdruck, den wir durch soziales Engagement setzen können.“



Per Wiek, Lars Holländer und Kadim Tas (v. l. n. r.) über Chancen und Grenzen von Corporate Social Responsibility

Nachhaltigkeit als Chance verstehen

Klimaschutz und Profitabilität müssen kein Widerspruch sein. Chief Sustainability Officer der GEA Group Dr. Nadine Sterley gibt Einblicke, wie das Unternehmen Nachhaltigkeit als Wachstumsmotor definiert.



GEA setzt auf Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor für das Unternehmen. In ihrer Keynote berichtet Nachhaltigkeitschefin Dr. Nadine Sterley wie.

In diesem Jahr hat GEA seinen Aktionären im Rahmen eines sogenannten „Say on Climate“ seinen Klimaplan vorgestellt, der die Treibhausgasemissionen bis 2040 entlang der gesamten Wertschöpfungskette auf netto null reduzieren soll. Damit hat das Unternehmen als erstes in der Dax-Indexfamilie einen Klimaplan auf die Tagesordnung der Hauptversammlung gesetzt. Der Plan und damit die Verpflichtung für die nächsten 16 Jahre wurde von den Anteilseignern mit über 98 Prozent Zustimmung verabschiedet.

„Bei GEA ist Nachhaltigkeit gemäß unseres Unternehmenszwecks „Engineering for a better world“ die Grundlage für alles, was wir tun“, erklärt Dr. Sterley. Als Maschinen- und Anlagenbauer nimmt das Unternehmen eine Schlüsselrolle bei der Bewältigung globaler Herausforderungen wie Klimawandel, Wasser- und Abfallmanagement ein. Diese Verantwortung findet sich auch verankert in der Konzernstrategie „Mission 30“, die auf Wachstum und Wertsteigerung durch Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Künstliche Intelligenz abzielt.

Dr. Sterley betont, dass die nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens nicht nur ethisch wichtig sei, sondern auch den Unternehmenswert steigern:

„Nachhaltige Kundenlösungen sind unsere Wachstumstreiber.“ GEA plant, bis 2030 mehr als 60 Prozent seines Umsatzes mit nachhaltigen Lösungen zu erzielen, und erweitert kontinuierlich sein nachhaltiges Produktportfolio durch innovative Entwicklungen. Kundenbedürfnisse zu antizipieren und darauf einzugehen stärkt dabei nicht nur die Kundenbeziehungen, sondern trägt übergreifend auch zur Resilienz des Unternehmens in einer sich schnell verändernden Welt bei.

Trotz der Fortschritte gibt es zahlreiche Herausforderungen auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit. „Die Handlungsfelder sind vielfältig und erfordern als grundlegende Voraussetzung eines: die richtige Einstellung“, betont Dr. Sterley. Ein gemeinsames Verständnis für Nachhaltigkeit innerhalb der Belegschaft sowie bei Kunden und Lieferanten sei entscheidend, denn den Weg müsse man gemeinsam gehen. „Die Erfolgsfaktoren sind eine entschlossene Unternehmensspitze, messbare Ziele und Geduld“, erklärt die Nachhaltigkeitschefin. Ihre Mission ist es, dass Nachhaltigkeit nicht als zusätzliche Aufgabe betrachtet, sondern als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie ständig eingefordert wird.

Die neue Welt der Unternehmensverantwortung

Corporate Citizenship ist die Weiterentwicklung des klassischen CSR. Eine Studie von FleishmanHillard betrachtet die Transformation unserer Gesellschaft aus Perspektive der Nachhaltigkeitskommunikation.

Ryanair inszeniert sich als „die grünste und sauberste Airline in Europa“, während das Unternehmen gleichzeitig als einer der größten Umweltverschmutzer des Kontinents gilt. Dr. Sebastian Schwark, Partner und Senior Vice President bei FleishmanHillard, thematisierte in seiner Keynote die Diskrepanz zwischen der Selbstdarstellung vieler Unternehmen und der realen Verantwortung, die sie heute tragen.

„Wir leben in einer Zeit der großen Transformation“, so Dr. Schwarks These zu Beginn. Vier Themen sind Treiber dieser Transformation: Die planetaren Grenzen verdeutlichen die Endlichkeit der Ressourcen, und technologische Innovationen – vom Atomzeitalter bis hin zur Entwicklung von KI – zeigen, wie menschliches Handeln den Planeten gefährden kann. Außerdem stellen geopolitische Polarisierung und Krisen der Demokratie Unternehmen vor neue Herausforderungen, die eine klare Positionierung verlangen.

„Wie können Unternehmen mit dieser großen Transformation umgehen, und was bedeutet Verantwortung heute?“, fragt Dr. Schwark das Publikum. In einer Welt, in der die Steuerungsfähigkeit der Politik abnimmt, stellen gesellschaftliche Anspruchsgruppen ihre Forderungen an Unternehmen. Das heißt für Unternehmen: Die große Transformation darf dabei nicht nur als neue Konstellation von Chancen und Risiken verstanden werden, denn sie werden zur Positionierung gezwungen. Über Corporate Citizenship kann Verantwortung übernommen und demonstriert werden. Das Neue an dem Konzept: Geschäft und Verantwortung werden nicht mehr getrennt gedacht und umgesetzt, sondern es geht darum, das Kerngeschäft am positiven gesellschaftlichen Effekt auszurichten. In der Studie hat FleishmanHillard vier Typen der Corporate Citizenship identifiziert, die sich in der Breite des Verständnisses von Nachhaltigkeit und der Integration in die Unternehmensstrategie unterscheiden. Während Ryanair Verantwortung oft nur als Schlagwort nutzt, zeigen andere Unternehmen wie Vestas, wie eine ernsthafte Herangehensweise aussehen kann.

Corporate Citizenship muss individuell für jedes Unternehmen entwickelt werden. Erfolgsfaktoren sind eine klare Strategie und konsistente Kommunikation. Dr. Schwark rief zum Handeln auf, auch wenn Fehler passieren: „Misserfolge sind nichts, für das man sich schämen muss – solange der Versuch ein ehrlicher war.“ Auch so könne man voneinander lernen: „Begreifen Sie Nachhaltigkeit und Verantwortung als gemeinsame Aufgabe.“



Dr. Sebastian Schwark bei seiner Keynote zum Thema „Gesellschaft in der Transformation: Die Verantwortung von Unternehmen in der Praxis“

Der Weg zu den Antworten: Glas im Wandel bei SCHOTT

SCHOTT geht als Vorreiter in der Spezialglasbranche neue Wege. Das Unternehmen setzt auf innovative Technologien und zirkuläre Ansätze, um die Hürden der Nachhaltigkeit in der Glasproduktion zu meistern.

Der Einsatz von Spezialglas ist so vielfältig wie die Anwendungen, die es unterstützt. Handykameras, Ceran-Kochfelder und die Verpackung von Medikamenten sind nur einige Beispiele für die Einsatzgebiete, in denen Glas des Unternehmens SCHOTT eine entscheidende Rolle spielt. Die Glasproduktion als solche bringt im Bereich Nachhaltigkeit jedoch erhebliche Herausforderungen mit sich – das Unternehmen geht diese an.

„Wir kennen noch nicht alle Antworten“, gibt Dr. Matthias Müller, Executive Vice President für Corporate Research and Development sowie New Ventures bei SCHOTT, zu. Loslaufen kann und muss man trotzdem, davon ist das Unternehmen überzeugt. Die Glasproduktion erfordert extrem hohe Temperaturen, was die Branche äußerst energieintensiv macht und einen hohen CO₂-Fußabdruck hinterlässt. SCHOTT hat sich trotzdem ambitionierte Ziele ge-

setzt: Bis 2030 will das Unternehmen klimaneutral in seiner Produktion werden (Scope 1 & 2 GHG-Protokoll). Wie das erreicht werden soll? „Es hat einen Grund, dass ich als Leiter von Research and Development vor Ihnen stehe“, sagt Dr. Müller und betont die Relevanz neuer Innovationen. Dabei müssen jedoch auch Übergangstechnologien einbezogen und weiter konsequent investiert werden. Zwischenschritte wie Carbon Capture und Kompensation sind notwendig, bis ideale Lösungen umsetzbar sind.

Neue Technologien für die Herstellung sind das eine, doch was geschieht mit dem bereits verbauten Glas? Oft sind Materialien hochintegriert, und es fehlen Regulierungen für die Entsorgung. SCHOTT arbeitet an einer neuen Wertstoffsammlung, um die Chancen der zirkulären Wirtschaft zu nutzen. Auch für den medizinischen Einsatz geht das Unternehmen neue Wege, um erste Schritte Richtung Kreislaufwirtschaft zu machen. Die Herausforderung dabei: Medizinprodukte stellen oft kritischen Abfall dar. Bis Lösungen gefunden sind, setzt das Unternehmen zunächst zum Testen auf Recycling von Ausschussware, die zurückgeführt wird. „Dafür mussten wir die Lieferkette umkehren“, beschreibt Dr. Müller die Herausforderung, „der Kunde wird zum Lieferanten.“

Die Richtung stimmt, dennoch ist der Weg noch lang. Auch künftig will das Unternehmen intensiv an technischen Lösungen arbeiten und die grüne Transformation vorantreiben hin zu einer klimafreundlichen Glasproduktion.



Dr. Matthias Müller präsentiert innovative Ansätze zur Förderung von Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft in der Glasproduktion – ein Schritt in Richtung einer klimaneutralen Zukunft.

Digitale Prävention für die nächste Generation

Vor Produkten warnen, die man gar nicht anbietet, und das bei einer Zielgruppe, die man gesetzlich nicht ansprechen darf? Als Glücksspielanbieter unterliegt WestLotto besonderen Regularien, die auch deren Nachhaltigkeitsengagement betreffen.

Eine klare Haltung zu entwickeln und diese konsequent zu zeigen ist für Axel Weber, Leiter der Unternehmenskommunikation bei WestLotto, entscheidend, um Soziales und verantwortungsvolle Unternehmensführung miteinander zu verbinden. Die Frage nach Unternehmensverantwortung ergibt sich für WestLotto dabei direkt aus ihrem Geschäftsfeld: „Wir erwirtschaften über das Lotto-Prinzip jährlich mehr als 700 Millionen Euro für das Gemeinwohl. Gleichzeitig übernehmen wir als Glücksspielanbieter durch verschiedene Maßnahmen Verantwortung für ein verantwortungsvolles Spiel – Responsible Gaming. So schützen wir die Gesellschaft vor Übermaß im Spiel.“

Aktuelle Studien belegen, dass fast eine Million Kinder und Jugendliche Probleme mit Online-Gaming haben. Sie spielen häufig über das normale Maß hinaus und vernachlässigen zunehmend andere Interessen, was zu Kontrollverlust führen kann. Besonders alarmierend sind versteckte Glücksspielelemente, sogenannte Lootboxen, die für Minderjährige gefährliche Einstiegsmöglichkeiten in ein späteres problematisches Spielverhalten darstellen. „Dies können und dürfen wir als Glücksspielunternehmen nicht ignorieren. Glücksspiel hat ohne Zweifel nichts in Kinderspielen zu suchen!“, betont Weber. „Im Bereich Responsible Gaming stehen wir vor der gesetzlichen Vorgabe, dass wir als Glücksspielunternehmen Minderjährige nicht direkt ansprechen dürfen“, erläutert Weber. Diese Regelung sei auch gerecht-



Für WestLotto ergibt sich Verantwortung für soziale Nachhaltigkeit unmittelbar aus ihrem Geschäftsfeld. Das Unternehmen war als Partner Teil der Responsible Leadership Conference.

fertigt. Um dennoch aktiv zu werden, sucht das Unternehmen gezielt Partner aus, die über das nötige Fachwissen verfügen. „So stellen wir sicher, dass wir echte Experten für die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen an unserer Seite haben“, erklärt Weber. Das Ziel ist klar: der Schutz Minderjähriger vor Glücksspielelementen in Games.

WestLotto hat daher das Projekt GAMESHIFT NRW ins Leben gerufen, das auf Aufklärung und frühzeitige Hilfen setzt. „Wir investieren rund sechs Millionen Euro in das Präventionsprojekt, sind jedoch weder an der inhaltlichen Umsetzung beteiligt noch vor Ort oder in den Materialien präsent. Unser Ziel ist es, sicherzustellen, dass problematisches Spielverhalten gar nicht erst entsteht“, erklärt Axel Weber. Die Partner tragen das Projekt in Schulen oder Sportvereinen und richten sich an Schülerinnen und Schüler sowie Lehrkräfte und Eltern. Dabei gilt: Nur Theorien über gefährliches Gaming zu vermitteln reicht nicht. Das Gelernte soll vielmehr umgesetzt und angewandt werden, nur so kann ein nachhaltiger Wandel im Spielverhalten gelingen.

Deloitte: Regularien als Transformationsmotor

Vom Dax-Konzern bis zum Fußballverein – die Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, CSRD, betrifft um die 19.000 Unternehmen in Deutschland. Die Reaktionen sind gemischt. Lydia Eckhard blickt aus Beratersicht mit optimistischem Realismus auf das Thema.

Wann haben Sie das letzte Mal auf der Waage gestanden? „Zu Jahresbeginn setzt man sich Ziele und startet voller Motivation – doch bereits nach zwei Wochen lässt der Schwung oft nach“ vergleicht Lydia Eckhard, selbst Mathematikerin und Partnerin bei Deloitte Consulting sowie Geschäftsführerin der Deloitte Sustainability & Climate GmbH, die Motivation zum Abnehmen im Januar mit dem Aktivismus rund um die Abgabe für den Nachhaltigkeitsbericht. Um tatsächliche Veränderungen zu erzielen, müssen Unternehmen über das Reporting hinausdenken und es langfristig in ihre Unternehmensstrategie integrieren.

Gemeinsame Standards und eine bessere Vergleichbarkeit stehen als Ziele hinter der Einführung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Eckhard erläutert die Vorteile: „Vor fünf oder sechs Jahren fragten viele Kunden noch: Was ist Nachhaltigkeit überhaupt, und worauf sollen wir uns bei der Optimierung konzentrieren?“ Das sei heute nicht mehr so. Die Regularien liefern eine gemeinsame Sprache und Datenbasis, die nicht nur das Reporting, sondern auch die Kommunikation erheblich erleichtert.

Dennoch stellt die Umsetzung viele Unternehmen vor Herausforderungen. „Fragen wir Unternehmen zu Beginn, wie es ihnen bei der Umsetzung des CSRD geht, dann hören wir oft: Wir sind überfordert“, berichtet Eckhard. Viele Unternehmen sind noch unvorbereitet, und es mangelt an klaren Ansatzpunkten, um

die neuen Anforderungen umzusetzen. Die Lösung liegt im Pragmatismus: „Schaffen Sie sich zuerst die richtigen Grundlagen“, empfiehlt die Mathematikerin. Die doppelte Wesentlichkeitsanalyse sei entscheidend für die Strategieentwicklung, da sie dem Unternehmen Risiken, aber auch Chancen relevanter ESG-Faktoren aufzeigt. Der Fokus auf präzise Definitionen von Datenpunkten erleichtert die Umsetzung.

Wie Nachhaltigkeit über den Report hinaus integriert werden kann? Steuerungsrelevante KPIs, die den Fokus auf zwei bis drei wesentliche Themen legen, sind entscheidend, um die Themen nicht aus den Augen zu verlieren. Außerdem braucht man eine geeignete Person, die sich nachhaltig um die Umsetzung kümmert: „Finden Sie die richtigen Leute.“ Und dann geht es um das richtige Ambitionsniveau. Dabei sei es gar nicht so relevant, wo man sich positioniert, sondern vor allem dass man ein gemeinsames Verständnis über das Ambitionsniveau hat. Das helfe auch beim Priorisieren. „Setzen Sie sich klare Ziele und hinterlegen Sie diese mit Maßnahmen“, fordert die Beraterin.

Die CSRD ist nur ein Puzzelstück und nicht die Lösung für alles. Und sie wird kommen – wenn auch verspätet. Eckhard ermutigt die Unternehmen, die Initiative zu ergreifen: „Nehmen Sie das Steuer in die Hand und machen Sie die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu einem strategischen Thema. So kann man den Wandel proaktiv vorantreiben, und dann macht es auch Spaß.“



Die CSRD hat Vorteile, ist aber nicht die Lösung für alles. Lydia Eckhard plädiert für Pragmatismus und langfristiges Denken.

Besondere Leistungen in der Kreislaufwirtschaft: Die Gewinner des Circularity Champion Awards

Sieben Unternehmen wurden von der hochkarätigen Jury mit dem neu ins Leben gerufenen Circularity Champion Award für außergewöhnliches Engagement, innovative Ansätze und eine Vorreiterrolle in der Kreislaufwirtschaft ausgezeichnet.

Die Vorteile einer zirkulären Wirtschaft sind vielfältig: ökologisch, ökonomisch und sozial. Ihre Relevanz für die grüne Transformation und die Zukunft der Nachhaltigkeit ist enorm. So vielfältig die Chancen, Voraussetzungen sind Investitionen sowie allgemein ein grundlegendes Umdenken. Entscheidend ist, die Kreislaufwirtschaft nicht nur als Projekt, sondern als integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie zu begreifen, um eine nachhaltige systemische Transformation zu ermöglichen.

„Kreislaufwirtschaft ist ein Zielbild, und Zielbilder brauchen immer Pioniere“, betont Prof. Dr. René Schmidpeter, Wirtschaftswissenschaftler und Juror, die Bedeutung des Preises, der in diesem Jahr gemeinsam vom F.A.Z. Institut, der NGO Cradle to Cradle sowie der Strategieberatung Boston Consulting Group ins Leben gerufen wurde. Insgesamt gingen über 85 Bewerbungen ein, die die Vielfalt an Projekten und Innovationsansätzen eindrucksvoll widerspiegeln. Die Jury, bestehend aus Experten verschiedener Disziplinen, hatte die anspruchsvolle Aufgabe, die Preisträger in den drei Kategorien „Transformation der Wertschöpfungskette“, „Design for Circularity“ und „Innovative Lösungen“ zu ermitteln.

Bestehendes neu denken

„Beton – braucht man das?“, fragte Jurymitglied und Laudator Prof. Dr. Jan Grossarth, Professor für Bioökonomie und Ressourcen, provokant und verwies auf die hohen Emissionen, die mit diesem Material verbunden sind. Die aktuelle Antwort:

Ja. Doch die Preisträger in der Kategorie „Circular Transformation Leader“ zeigen, dass es möglich ist, selbst bei herausfordernden Materialien neue Lösungen zu finden. Besonders stach das ausgezeichnete Unternehmen, Heidelberg Materials AG, mit ihrem Konzept „ReConcrete-360“ heraus. Durch neuartige Verfahren wird Altbeton zerkleinert und nahezu sortenrein in seine Bestandteile getrennt. „Sie nehmen das ernst und treiben es voran. Auch mit einem problembehafteten Baustoff kommen wir so entscheidende Schritte weiter“, begründet der Laudator die Juryentscheidung.

Auch recyceln von Photovoltaikmodulen stellt die Wirtschaft vor Herausforderungen. Laudator und ebenfalls Jurymitglied Alexander Meyer zum Felde, Partner & AD sowie Global Lead Circularity bei der Boston Consulting Group, hob die Hintergründe und Aktualität des Themas hervor: Photovoltaikmodule wurden bei ihrer Einführung nicht zirkulär, sondern skalierbar gedacht. Trotz einer Einsatzzeit, die die Erwartungen übertroffen hat, stehen viele Module nun vor der Erneuerung. Die ROSI Elbe GmbH hat mit ihrem innovativen Recyclingverfahren der Module in der Kategorie „Circular Transformation Innovator“ überzeugt. „Mit seinem Pioniergeist und der klaren Vision einer grüneren Zukunft setzt das Unternehmen Maßstäbe für die gesamte Branche“, erklärte Meyer zum Felde. Die Technologie steht nicht nur für eine effiziente Rohstoffnutzung, sondern auch die Rückführung der Materialien in den Kreislauf.



Ein Teil der ausgezeichneten Unternehmen mit den Laudatoren und Jury-Mitgliedern.



Die Laudatoren und Juroren (nicht vollständig) des Circularity Champion Awards: (v. l. n. r.) René Schmidpeter, Jan Grossarth, Tobias Stucki, Isabel Gomez und Alexander Meyer zum Felde

Ein Fußballverein als Kreislaufwirtschaftspionier? Die Bewerbung des Fußballvereins FC Internationale Berlin 1980 beeindruckte die Jury in einem solchen Maß, dass sie den Verein ebenfalls als „Circular Transformation Innovator“ auszeichneten. Mit einer öffentlichen Ausschreibung zur Trikotausstattung, die sozial-ökonomische Kriterien berücksichtigte, setzte der Verein einen bedeutenden Impuls für die Transformation. Zusammen mit zwei Partnern hat der Verein für das erste Trikot in Cradle-to-Cradle-Qualität die gesamte Lieferkette mitgedacht – von der Herstellung bis zur Rücknahme. „Das Ziel des Projekts geht über das Trikot hinaus“, betonte Laudatorin und Mitglied der Geschäftsleitung von Cradle to Cradle, Isabel Gomez. „Der Verein nutzt das Trikot, um den Dialog über Kreislaufwirtschaft voranzutreiben.“ Angesichts von über sieben Millionen Hobbyfußballspielern in Deutschland hat dieses Engagement das Potential, weitreichende gesellschaftliche Veränderungen zu bewirken.

Zirkulär von Anfang an

„Es beginnt beim Design, damit Produkte so gestaltet werden, dass sie im Kreislauf geführt werden können“, so Prof. Dr. René Schmidpeter in seiner Laudatio für Siemens Healthineers als Preisträger der Kategorie „Circular Design Leader“. In einer Branche, die von Einwegprodukten geprägt und dadurch in der Kreislaufwirtschaft stark unterrepräsentiert ist, setzte das Unternehmen neue Maßstäbe durch innovative Designansätze. „Damit Gesundheit für alle leistbar ist“, hob der Laudator die soziale Komponente in diesem Beispiel hervor. Das Unternehmen zeigt, dass es möglich ist, hohe Qualitätsstandards mit Nachhaltigkeit zu vereinen und dabei gleichzeitig den ökologischen Fußabdruck zu minimieren.

In der Kategorie „Circular Design Innovator“ wurde die Vögel AG ausgezeichnet. Prof. Dr. Tobias Stucki, Professor für Nachhaltigkeit, betonte in seiner Laudatio die

Bedeutung der Arbeit, die das Druckunternehmen leistet, um anderen zu helfen, ihr Geschäft nachhaltiger zu gestalten. Vögelis Innovationen umfassen beispielsweise den Verpackungsbereich. Das Unternehmen setzt hier auf Substanzen, die unbedenklich für den biologischen Kreislauf sind. Vögelis ist damit ein Vorreiter, der nicht nur selbst nachhaltig produziert, sondern auch andere inspiriert und unterstützt, dem Beispiel zu folgen.

Kreislaufwirtschaft weiterdenken

„Bloß weil die richtigen Abfälle in der gelben Tonne landen, heißt das noch nicht, dass sie auch recycelt werden“, eröffnet Isabel Gomez ihre Laudatio für Werner & Mertz, Gewinner als „Circular Solution Leader“. Die Jury war von dem Unternehmen beeindruckt, dass mit der Entwicklung von Standbeuteln, die direkt für das Recycling konzipiert wurden, neue Standards setzt. „Das Material ist sortenrein trennbar und immer wieder zu einem Beutel verarbeitbar“, erklärte Gomez. Damit hat Werner & Mertz nicht nur einen Kreislauf geschaffen, sondern auch das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer zirkulären Produktgestaltung geschärft.

In der gleichen Kategorie, als „Circular Solution Innovator“, wurde die Concular GmbH ausgezeichnet, die auf beeindruckende Weise zeigt, wie die Zukunft des Bauens aussehen kann: nachhaltig, digital und zirkulär. Alexander Meyer zum Felde erläuterte, dass die Bauindustrie für einen Großteil des Volumensabfalls in Deutschland verantwortlich sei. Concular hat es sich zur Aufgabe gemacht, Bestandsgebäude zu digitalisieren und Materialien zu analysieren, um diesen beim Rückbau einen Wert zuweisen zu können. Die Plattform von Concular bringt weiter Angebot und Nachfrage zusammen und ermöglicht so den nachhaltigen Einkauf der recycelten Materialien. „Innovation und Zirkularität werden hier einflussvoll zusammengebracht“, betonte Meyer zum Felde.