

02/2025 – Jahresabo € 60,-

Verantwortung

Das Magazin für Nachhaltigkeit, CSR und innovatives Wachstum



Schwerpunkt

Innovationen

Wandel mit Mut und Geschwindigkeit

Pragmatismus und schnelle Entscheidungen: Infineon-CMO Andreas Urschitz im Interview

Klimaziele und Profitabilität im Einklang

Ulrike Sapiro, Chief Sustainability Officer, im Interview über Henkels Weg zu Net-Zero

Smart Sorting: KI im Kunststoff-Recycling

System-Hersteller Sesotec über neue KI-Lösungen für den Kunststoffkreislauf



Frankfurter
Allgemeine
Buch

Meinungs- vielfalt als Grundpfeiler unserer Demokratie



Unsere Demokratie ist in Gefahr: Fake News, Hass und aggressive Debatten prägen den Alltag. Was bedeutet das für unsere Gesellschaft und Zukunft? In seinen Essays beleuchtet Jörg Mittelsten Scheid den Werteverlust und die schleichende Meinungseinschränkung. Ein Weckruf für alle, die sich mit den Grundprinzipien unserer Demokratie auseinandersetzen möchten.



DIE VERBLASSENDEN DEMOKRATIE

Jörg Mittelsten Scheid

128 Seiten – 26 Euro

ISBN 978-3-96251-193-7

www.fazbuch.de – 0711-7899 2044

faz@zeitfracht.de



Responsible Innovation: Impulse für eine nachhaltige Zukunft

Vorwort von GREGOR VISCHER

Liebe Leserinnen und Leser,

Innovation braucht Mut. Den Mut, voranzugehen, Unbekanntes zu betreten, Risiken einzugehen – und auch den Mut, Fehler zu machen. Ohne dieses Voranschreiten, ohne Pioniergeist, gäbe es keine Erneuerung, keinen Fortschritt. Gleichzeitig zeigt sich: Innovationen sind keine Einzelleistungen, sondern Teamarbeit. Erst ein Umfeld, das Offenheit für neue Ideen bietet und kritischen Austausch ermöglicht, schafft die Grundlage dafür, dass aus Ideen tragfähige Lösungen entstehen. Gerade angesichts der drängenden Herausforderungen unserer Zeit – allen voran der Klimakrise – ist Innovation keine Option, sondern eine Notwendigkeit. Die ökologischen und gesellschaftlichen Herausforderungen lassen sich nur bewältigen, wenn wir neue Wege gehen, kreative Lösungen fördern und Fortschritt im Sinne von Innovation und Weiterentwicklung ermöglichen.

Diese Ausgabe von Verantwortung widmet sich dem Thema Innovation – sowohl in Technologie als auch Geschäftsmodell. Wir beleuchten, welchen Beitrag Innovationen für verantwortungsvolles Wirtschaften haben und welche Technologien konkrete Beiträge zu mehr Nachhaltigkeit, Ressourceneffizienz und Zukunftsfähigkeit leisten können.

Im Fokus stehen zentrale Handlungsfelder: Kreislaufwirtschaft als Modell für ressourcenschonendes Wirtschaften, die Rolle von Künstlicher Intelligenz im Spannungsfeld zwischen technologischem Potenzial und ethischer Verantwortung, sowie aktuelle Entwicklungen in der Dekarbonisierung und Ressourceneinsparung. Darüber hinaus stellen wir die

Frage, welche Rahmenbedingungen es braucht, um Innovationsprozesse aktiv zu fördern und nicht zu behindern.

Diese Themen vertiefen wir auch im Rahmen unserer Veranstaltungen. Am 22. und 23. Oktober findet im F.A.Z. Tower in Frankfurt die Responsible Leadership Conference unter dem Titel „Kurs halten: Verantwortungsvoll navigieren in Zeiten des Wandels“ statt. Im Mittelpunkt stehen Strategien und Maßnahmen für verantwortungsbewusstes Wirtschaften.

Für das kommende Jahr empfehlen wir Ihnen, den 9. und 10. Juni in Ihrem Kalender vorzumerken: Dann steht im F.A.Z. Tower die Innovative Leaders Konferenz zu den Themen Innovation, Digitalisierung und Künstliche Intelligenz auf dem Programm.

Ich freue mich auf den Austausch – gerne auch bei einer unserer Veranstaltungen.

Herzlichst,

Ihr Herausgeber

Gregor Vischer

Verantwortung



„Nachhaltigkeit und wirtschaftlicher Erfolg können sehr gut Hand in Hand gehen“
ULRIKE SAPIRO, HENKEL, im Interview



„Fortschritt darf niemals Selbstzweck sein“
ANDREAS URSCHITZ, INFINEON, im Interview

SCHWERPUNKT // INNOVATIONEN

6

„Fortschritt darf niemals Selbstzweck sein“
ANDREAS URSCHITZ, INFINEON, im Interview

10

Start-ups im Fokus: Female Founders
Ökologische und soziale Innovationen

14

„Es gibt keine Alternative zu risikofreudigen Entscheidungen“
FRANK HENSGENS, INDEED, im Interview

18

„Nachhaltigkeit und wirtschaftlicher Erfolg können sehr gut Hand in Hand gehen“
ULRIKE SAPIRO, HENKEL, im Interview

22

Wettbewerbsvorteile und echter Impact
Wie KI Nachhaltigkeit zum strategischen Erfolgsfaktor macht
Von **ANDREAS MASLO, VERSO**

26

Wenn Marken mehr leisten müssen
Wie sich Markenführung verändert, wenn Konsumverhalten komplexer wird
Von **STEFAN PFEIFER, UNILEVER DEUTSCHLAND**

30

Generationen verbinden – Innovation entfalten
Zukunftsfähigkeit durch generationsübergreifende Zusammenarbeit
Von **DR. IRÈNE KILUBI, JOINT GENERATIONS**

34

Die Zukunft der Autowäsche – ohne den Verbrauch von kostbarem Trinkwasser
Von der Grundlagenforschung zum Produkt im Mittelstand
Von **DR. JONAS MÜSSIG UND MARKUS OBERMEYER, POLYTOP**

38

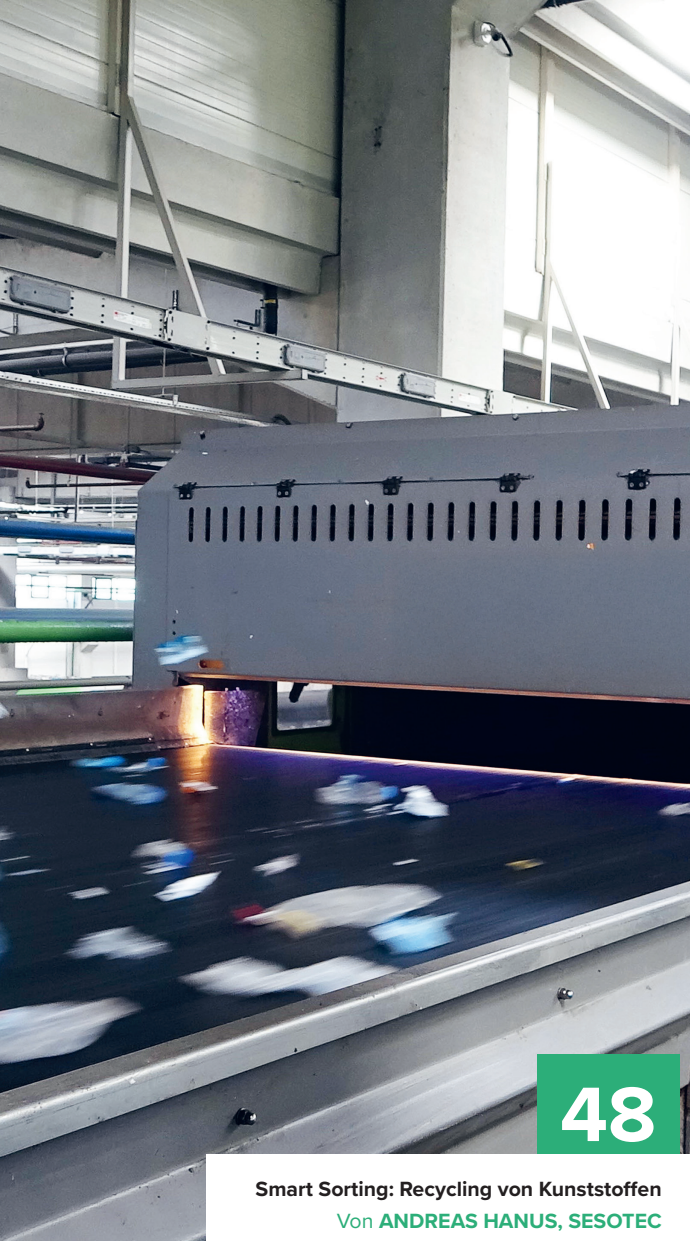
Lassen wir uns die Butter nicht vom Brot nehmen
Wie der Mittelstand die KI-Revolution in Deutschland zum Erfolg führen kann
Von **TIM SCHLEICHER, ONE THOUSAND**

41

Immobilien 2030
Wie Künstliche Intelligenz und Nachhaltigkeit eine ganze Industrie neu erfinden
Von **HENDRIK WETZKE, JONES LANG LASALLE**

44

Zukunft braucht Räume
Innovationszentren als Infrastruktur für die Ideen von morgen
Von **PEGGY ZIMMERMANN, BUNDESVERBAND DEUTSCHER INNOVATIONS-, TECHNOLOGIE- UND GRÜNDERZENTREN E. V.**



48

Smart Sorting: Recycling von Kunststoffen
Von **ANDREAS HANUS, SESOTEC**



14

„Es gibt keine Alternative zu risikofreudigen Entscheidungen“
FRANK HENSGENS, INDEED, im Interview



59

Ökosystem für echte Chancen
Von **NICOLE SCHERSCHUN, JOBLINGE**

KREISLAUFWIRTSCHAFT

48

Smart Sorting: Recycling von Kunststoffen

Mit KI-Sortiertechnik zu effizienter Kreislaufwirtschaft

Von **ANDREAS HANUS, SESOTEC**

56

Veränderte Berichtspflichten durch EU-Omnibus-Initiative

Chancen und Herausforderungen für Unternehmen

Von **PROF. DR. DIRK STÖPPEL, GRANT THORNTON**

LEADERSHIP

52

Der Erfolg einer Nachhaltigkeitsagenda beginnt mit effektiver Führung

Schlüsselfaktoren für Chief Sustainability Officer

Von **DR. JONAS POLLEX, HEIDRICK & STRUGGLES**

GESELLSCHAFT

59

Ökosystem für echte Chancen

Ein Modell für wirksame gesellschaftliche Verantwortung

Von **NICOLE SCHERSCHUN, JOBLINGE**

3

Editorial

62

Impressum



Andreas Urschitz, Chief Marketing Officer bei Infineon Technologies, ist seit 30 Jahren Teil des Unternehmens und hat zahlreiche technologische Lösungen vorangetrieben, um die Dekarbonisierung und Digitalisierung zu gestalten. Infineons Energieeffizienztechnologien ermöglichen Einsparungen entlang der elektrischen Energieumwandlungskette, von der grünen Energieerzeugung über verlustfreie Übertragung, bis hin zu geringerem Verbrauch. Er war immer der festen Überzeugung, dass die technische Entwicklung nicht Selbstzweck sein, sondern das Leben verbessern, die Zukunft der Menschheit schützen sowie die Welt sicherer und lebenswerter machen sollte. Andreas Urschitz ist auf einem Bauernhof aufgewachsen und hat früh gelernt, wie wichtig es ist, nachhaltige Entscheidungen zu treffen.

„Fortschritt darf niemals Selbstzweck sein“

ANDREAS URSCHITZ, INFINEON TECHNOLOGIES, im Interview

Herr Urschitz, Sie sind auf einem Bauernhof in Österreich aufgewachsen und haben selbst in der Landwirtschaft gearbeitet. Inwiefern hat Sie diese Herkunft geprägt – und welchen Einfluss hat sie noch heute auf Ihre Haltung zu Verantwortung und Nachhaltigkeit?

Andreas Urschitz: Meine Herkunft und die Erfahrungen auf dem elterlichen Hof haben mich in vielerlei Hinsicht nachhaltig geprägt. Wenn man

in einem landwirtschaftlichen Betrieb aufwächst und arbeitet, lernt man von klein auf, Verantwortung zu übernehmen – für die Tiere, die Natur und die Gemeinschaft, die davon abhängig ist. Es gibt wenig Pausen und keine Ausreden, wenn es um die Aufgaben auf dem Hof geht. Diese Haltung – Verantwortung nicht nur zu tragen, sondern als elementaren Bestandteil des täglichen Lebens zu akzeptieren – prägt mich bis heute. Dazu gehört auch, langfristig zu denken, Entschei-

dungen bewusst zu treffen und die Konsequenzen für Mensch und Umwelt immer im Blick zu behalten. Nachhaltigkeit war im sehr klein strukturierten, landwirtschaftlichen Umfeld kein abstraktes Konzept, sondern gelebte Realität. Ressourcen wie Wasser, Boden und Energie waren keine Selbstverständlichkeiten, sondern wertvolle Güter. Es war immer klar: Was wir heute säen, werden wir morgen ernten – im positiven wie im negativen Sinne. Diese Denkweise

prägt meine Haltung sowohl bei strategischen Entscheidungen im Unternehmen als auch im Umgang mit Menschen bis heute.

Inwiefern hatte Ihre frühe Verbindung zur Natur später Einfluss auf Ihre Entscheidung, in einem technologiegetriebenen, aber nachhaltigkeitsorientierten Umfeld zu arbeiten?

Andreas Urschitz: Die Natur zeigt auf eindrucksvolle Weise, dass alles miteinander verknüpft ist: Jede Entscheidung hat direkte oder indirekte Auswirkungen auf das gesamte Ökosystem. Das wurde für mich auf dem elterlichen Hof schnell greifbar. Beheizt durch den Klimawandel zum Beispiel verbreiteten sich Borkenkäfer immer schneller in den umliegenden Wäldern und richteten dort enorme Schäden an.

Das war ein prägendes Erlebnis. Mir war schnell klar: Dagegen muss ich etwas tun, und Technologie war die Lösung. Technologie und Natur mögen auf den ersten Blick wie Gegensätze erscheinen, doch ich sehe darin eine enorme Chance: Technologie ist wesentlicher Bestandteil, um nachhaltige Lösungen für die Herausforderungen unserer Zeit zu entwickeln. Sie kann aber nicht die Verantwortung von uns Menschen ersetzen.

Sie haben Ihre Karriere 1995 in einem Bereich des Siemens-Konzerns begonnen, der 1999 erfolgreich als Infineon ausgegliedert wurde. Heute sind Sie als Chief Marketing Officer Teil des Vorstands und feiern Ihr 30-jähriges Firmenjubiläum. Wenn Sie auf diese drei Jahrzehnte zurückblicken: Welche Erfahrungen, Meilensteine oder Wendepunkte haben Sie auf Ihrem Weg persönlich und beruflich am stärksten geprägt?

Andreas Urschitz: Schon als Jugendlicher hatte ich den Wunsch, eines Tages unternehmerisch zu arbeiten. Mich faszinierte die Idee, etwas Eigenes aufzubauen, Verantwortung zu übernehmen und durch kreative Lö-

sungen Dinge voranzubringen. Diese Leidenschaft für unternehmerisches Denken war schließlich auch für meine spätere Berufswahl ausschlaggebend. Der Einstieg bei Infineon bot mir eine ideale Möglichkeit, in einem innovativen Umfeld Erfahrungen zu sammeln und gleichzeitig schnell Verantwortung zu übernehmen.

Begonnen habe ich am Standort in Villach, schon damals ein für Infineon zentraler Innovations- und Fertigungsstandort. Dort konnte ich schnell viele Eindrücke gewinnen und bald erste Führungsaufgaben übernehmen. Das war eine prägende Zeit für Infineon. Rückblickend war es spannend, hautnah mitzuerleben, wie das Unternehmen sich neu erfinden konnte, und vor allem auch selbst zur erfolgreichen Positionierung von Infineon beizutragen.

Im Jahr 2012 übernahm ich als Division President Power & Sensor Systems die Leitung eines zentralen Geschäftsbereichs. Schließlich wurde ich 2022 Mitglied des Vorstands von Infineon und Chief Marketing Officer. Diese Rolle bringt nicht nur viel Verantwortung mit sich, sondern auch die Gelegenheit, als Teil des Vorstandsteams die Strategie von Infineon weiterzuentwickeln – eine Aufgabe, die mir viel Freude macht.

Infineon zählt weltweit zu den führenden Halbleiterherstellern. Wo kommen Ihre Produkte konkret zum Einsatz und welchen Beitrag leisten sie zur Nachhaltigkeit?

Andreas Urschitz: Ob in der Elektromobilität, bei erneuerbaren Energien, intelligenten und leistungsfähigen Stromnetzen oder der Künstlichen Intelligenz: Die Mikroelektronik ist eine Schlüsseltechnologie für die digitale und grüne Transformation, und damit auch für nachhaltiges Wachstum. Infineon ist die klare Nummer 1 bei Leistungshalbleitern und ein führender Technologiepartner für intelligente, energieeffiziente und sichere IoT-Lösungen. Unsere Leistungshalbleiter,

Sensoren, Mikrocontroller, verbunden mit passenden Software- und Sicherheitslösungen, sind entscheidende Bausteine für die Dekarbonisierung und die Digitalisierung.

Einige Beispiele: Wir unterstützen die Transformation der Automobilindustrie hin zu Elektromobilität und autonomem Fahren. Damit tragen wir zur Reduzierung von CO₂-Emissionen im Verkehrssektor und zu höherer Sicherheit bei. Unsere Leistungshalbleiter machen aber auch Solaranlagen, Windkraftwerke und Energiespeichersysteme effizienter. Wir liefern die notwendige Leistung für große Rechenzentren, insbesondere für Künstliche Intelligenz, und wir ermöglichen unseren Kunden den Einsatz von KI in Geräten wie dem Smartphone (Edge-AI).

Unsere Produkte bringen einen erheblichen ökologischen Nettonutzen. Während ihres Einsatzes bei unseren Kunden ermöglichen sie die Einsparung von rund 130 Millionen Tonnen CO₂-Äquivalenten – ungefähr so viel, wie die Niederlande pro Jahr emittieren. Das ist das 45-Fache dessen, was bei der Herstellung der Produkte anfällt. Kurzum: Wir verbinden Innovation mit Verantwortung und schaffen so die Grundlage für eine nachhaltigere und lebenswertere Zukunft.

Ihre Unternehmensbotschaft lautet „We drive decarbonization and digitalization. Together“. Was steckt dahinter?

Andreas Urschitz: Unsere Vision „We drive decarbonization and digitalization. Together.“ vereint den Kern dessen, wofür Infineon als Unternehmen steht: technologische Innovation zu nutzen, um die drängendsten Herausforderungen unserer Zeit anzugehen – die Klimakrise und die digitale Transformation. Diese Botschaft ist nicht nur ein Leitmotiv, sondern auch eine klare Positionierung und Verpflichtung, die unsere Werte und unser Handeln auf den Punkt bringen. Sie ist die Grundlage unseres Markenkerns, der die Rolle von In-

fineon als Vorreiter und Gestalter in einer vernetzten, nachhaltigen Welt beschreibt.

Der Zusatz „Together“ bringt eine entscheidende Dimension unserer Markenidentität zum Ausdruck: Partnerschaft und Zusammenarbeit. Wir wissen, dass die großen Herausforderungen unserer Zeit – Dekarbonisierung und Digitalisierung – nicht von einem Unternehmen allein gelöst werden können. Es braucht ein globales Ökosystem aus Partnern, Kunden, Wissenschaft, Start-ups und der öffentlichen Hand, um nachhaltige Fortschritte zu erzielen. Infineon versteht sich als Brücke zwischen diesen Akteuren, als „Enabler“, der nicht nur Technologien bereitstellt, sondern auch die Zusammenarbeit fördert, um Innovationen schneller und wirkungsvoller umzusetzen.

Dieses Jahr markiert unser 25-jähriges Jubiläum als unabhängiges, börsennotiertes Unternehmen. Mit unseren Halbleiterlösungen tragen wir entscheidend dazu bei, echten Mehrwert zu schaffen – für Menschen, für die Umwelt, für die Gesellschaft. Darum geht es auch in unserer 25-Jahre-Kampagne. Darin kommen Kunden, Mitarbeitende und Nutzer unserer Lösungen zu Wort, und teilen ihre Geschichten unter dem Motto: „Why Infineon matters to me.“

Innovation braucht nicht nur mutige Entscheidungen, sondern auch Strukturen. Wie gelingt es Ihnen, die Bereitschaft zum Wandel aufrechtzuerhalten – bei sich selbst und in Ihren Teams?

Andreas Urschitz: Für mich beginnt Innovation mit der eigenen Haltung. Offen für Neues zu sein und den Wandel vorzuleben, ist essenziell. Ich hinterfrage langwierige Prozesse, versuche kontinuierlich dazuzulernen und so eine Kultur zu schaffen, die Neugier und Mut fördert. „Dare to dare“ – das Richtige tun und dafür einzustehen, selbst wenn es auf Widerstände stößt – das ist mein Credo.

Außerdem bin ich ein Fan davon, Entscheidungen zügig im Kreis relevanter Personen zu fällen.

Die Erhöhung der Entscheidungs- und damit der Umsetzungsgeschwindigkeit, basierend auf klarer Entscheidungsverantwortung, übersetzt sich in Innovationstempo.

Hinzu kommt die Anwendung der 80/20-Regel auf der Grundlage kalkulierter Risiken. Das wiederum erfordert aber auch, dass Entscheidungen regelmäßig hinterfragt werden. Es braucht den Mut, schnell umzulenken, falls sich der eingeschlagene Weg als falsch erweist. Kalkulierte Risiken bedeuten dabei, dass man sich fragt: „Was ist der Worst Case, und kann ich negative Auswirkungen eingrenzen, wenn ich rechtzeitig korrigiere?“ Falls das möglich ist, dann sollte man die 80-Prozent-Lösung wählen.

Welche Innovation aus Ihrem Unternehmen hat Sie zuletzt besonders beeindruckt – und wie kam es zur Entwicklung dieser Idee?

Andreas Urschitz: Infineon hat in den vergangenen Jahrzehnten den Markt für Mikrocontroller für Automotive-Anwendungen entscheidend geprägt. Bereits um die Jahrtausendwende präsentierte das Unternehmen den ersten Mikrocontroller basierend auf der revolutionären TriCore-Architektur. Seitdem haben wir unsere Mikrocontroller-Portfolio immer mehr ausgeweitet. Heute bieten wir mit der Aurix TC4x Produktfamilie eine industrieführende Lösung an. Wir sind mittlerweile Weltmarktführer für Mikrocontroller, größter Zulieferer für Automotive-Chips insgesamt und Mitgestalter modernster Architekturen für softwaredefinierte Fahrzeuge.

Ein weiteres Beispiel für herausragende Innovationen: Im vergangenen Jahr ist es uns gelungen, die weltweit erste 300-mm-Galliumnitrid (GaN)-Wafer-Technologie für die Leistungselektronik zu entwickeln. Wir sind das erste Unternehmen weltweit, das diese bahnbrechende Technologie in einer bestehenden, skalierbaren Hochvolumenfertigung beherrscht. Damit werden wir den Markt für GaN-basierte Stromsparchips deutlich vorantreiben. Diese bahnbrechenden Entwicklungen markieren einen echten Meilenstein in der Leistungshalbleiterindustrie und zeigen eindrucksvoll, wie wir bei Infineon technologische Grenzen verschieben, um den steigenden Anforderungen an Energieeffizienz und Nachhaltigkeit gerecht zu werden.

Die Bedeutung von Mikrochips wächst rasant – ob in Smartphones, Autos oder Haushaltsgeräten. In welchen neuen Anwendungsfeldern sehen Sie künftig ein besonders großes Potential für den Einsatz von Chips?

Andreas Urschitz: Halbleiter sind eine Querschnittstechnologie – sie werden überall gebraucht. Aber wir rechnen damit, dass der Halbleiterbedarf insbesondere in fünf Anwendungsfeldern dauerhaft und stark wachsen wird. Dazu gehört die Elektromobilität, bei der unsere Chips elektrische Antriebe, Batteriesysteme und Ladeinfrastrukturen effizienter machen und damit die Transformation hin zu einer klimafreundlichen Mobilität vorantreiben. Gleichzeitig bringt der Trend zu softwaredefinierten Fahrzeugen Vorteile und eröffnet neue Möglichkeiten. Zum Beispiel können Software-Updates über die gesamte Lebensdauer des Fahrzeugs ohne Werkstattbesuche direkt über die Cloud erfolgen. Die strukturellen Autotrends Elektromobilität und softwaredefinierte Fahrzeuge erhöhen den Halbleiterbedarf pro Fahrzeug deutlich. Wir erwarten, dass der Halbleiterwert in höherwertigen Fahrzeugen bis zum Ende des Jahrzehnts auf bis zu 2500 US-Dollar steigt. Auch der Trend zu erneuerbaren Energien

geht weiter. Unsere Chips werden in Solar- und Windkraftanlagen eingesetzt, um die Effizienz der Energieumwandlung zu maximieren. Der globale Bedarf wächst stark. Zudem steigt die Nachfrage nach leistungsfähigen Stromversorgungslösungen in Rechenzentren, insbesondere für KI-Anwendungen. Mit innovativen Stromversorgungslösungen ermöglichen wir rechenintensive KI-Anwendungen. Schließlich verändert das Internet der Dinge (IoT) unseren Alltag – von smarten Geräten bis hin zur Industrie 4.0. Unsere Sensoren, Mikrocontroller und Sicherheitslösungen ermöglichen effiziente, vernetzte und immer intelligentere Anwendungen.

Ohne technologischen Fortschritt werden wir die Klimawende nicht erreichen – dahinter steckt der Glaube an Innovationen. Was gibt Ihnen die Zuversicht, dass entscheidende Erfindungen noch rechtzeitig gelingen werden?

Andreas Urschitz: Ich bin zuversichtlich, dass wir die Klimakrise mithilfe von Technologie und Innovationen lösen können. Die Dynamik im Bereich Forschung und Entwicklung ist groß. In der Vergangenheit hat der technologische Fortschritt immer wieder gezeigt, wie schnell und effektiv Herausforderungen durch Innovationen gemeistert werden können.

Natürlich kann kein Unternehmen oder Land die Herausforderungen unserer Zeit allein lösen. Globale Kooperation ist der Schlüssel.

Die Halbleiterbranche ist ein gutes Beispiel, wie globale Wertschöpfungsketten und Partnerschaften Fortschritte und allen Seiten Vorteile

bringen – von der Entwicklung effizienter Chips bis hin zur Umsetzung nachhaltiger Produktionsprozesse. Nie zuvor haben wir ein so enges globales Netzwerk von Experten gehabt, die an nachhaltigen Lösungen arbeiten. Die zunehmende Verfügbarkeit von Technologien wie Künstlicher Intelligenz beschleunigt diese Entwicklung zusätzlich.

Zudem sehe ich einen klaren gesellschaftlichen Wandel: Nachhaltigkeit ist schon lange kein Nischenthema mehr, sondern steht im Fokus von Investoren, politischen Strategien und unternehmerischem Handeln. Auch wenn es immer wieder Gegenbewegungen gibt – der Trend zur Dekarbonisierung ist nicht aufzuhalten.

In einer Welt rasanter technologischer Umbrüche: Was bleibt aus Ihrer Sicht als Konstante für erfolgreiche nachhaltige Innovationen?

Andreas Urschitz: Fortschritt darf niemals Selbstzweck sein, sondern muss immer darauf abzielen, das Leben der Menschen zu verbessern und gleichzeitig unsere natürlichen Ressourcen zu schonen. Diese Ausrichtung auf den Menschen und die Gesellschaft ist der Schlüssel, um langfristig sinnvolle und nachhaltige Lösungen zu schaffen.

Als Menschen haben wir eine Verantwortung, wie wir Technologie einsetzen und wie wir Innovation gestalten. Jede technologische Entwicklung muss nicht nur ökonomisch, sondern auch ökologisch und ethisch vertretbar sein. Nachhaltigkeit ist dabei kein zusätzlicher Aspekt, sondern ein integraler Bestandteil. Nur wenn wir von Anfang an die Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft berücksichtigen, können wir Fortschritte erzielen, die wirklich zukunftsfähig sind.

In gewisser Weise sehe ich mich heute noch in der gleichen Verantwortung wie damals auf dem Bauernhof: einen Beitrag zu leisten, der nicht nur

heute, sondern langfristig eine nachhaltig positive Wirkung zeigt. Bei Infineon arbeiten wir gemeinsam genau daran. ●

Die Fragen stellte Gregor Vischer.

AUF EINEN BLICK

„Dare to dare“ – Innovationen führen

Andreas Urschitz, CMO von Infineon Technologies, vertritt das Credo: Nachhaltiger Erfolg entsteht durch mutiges Handeln, schnelle Entscheidungen und langfristiges Denken. Seine Führungsphilosophie verbindet Pragmatismus mit Hightech-Innovation. Die Wurzeln seiner Bauernhof-Herkunft haben ihn dabei bis heute geprägt.

Leadership-Prinzipien für die Transformation:

80/20-Regel mit kalkulierten Risiken:
„Was ist der Worst Case, und kann ich rechtzeitig korrigieren?“

Schnelle Entscheidungen im relevanten Kreis statt langwieriger Prozesse

„Dare to dare“ – das Richtige tun, auch gegen Widerstände

Kontinuierliches Hinterfragen etablierter Strukturen

Technologie muss Menschen und Umwelt dienen. Urschitz' Erfolgsformel: Langfristige Verantwortung + schnelle Umsetzung (80/20-Regel) + globale Partnerschaften. In der grünen Transformation gewinnen Unternehmen, die Geschwindigkeit mit Verantwortung verbinden und Nachhaltigkeit als Wachstumstreiber statt Kostenfaktor begreifen.

START- UPS

IM FOKUS: FEMALE FOUNDERS

Start-ups sind die Innovationsmotoren unserer Zeit: Sie entwickeln Lösungen für die drängendsten Herausforderungen – vom Klimawandel über die Digitalisierung bis hin zu sozialen Themen – und schaffen dabei neue Märkte und Arbeitsplätze. Doch laut dem Female Founders Monitor 2025 der Bertelsmann-Stiftung gehen nur knapp 19 Prozent der Start-up-Gründungen in Deutschland auf Frauen zurück, bei der Finanzierung erhalten sie sogar nur 9 Prozent der verfügbaren Finanzierungsmittel. Ein entscheidendes Problem, denn Innovation braucht Vielfalt. Von KI-Anwendungen bis zu sozialen Innovationen – unsere Beispiele zeigen: Für viele nachhaltige und gesellschaftliche Themen finden Female Founders Lösungen. Die Perspektiven sind da, müssen aber sichtbar gemacht und gefördert werden. Sechs Start-ups mit mindestens einer Gründerin stellen sich vor.



CHAGOS

GRÜNDERINNEN

Cecilia Wörthmüller &
Franziska Wörthmüller

GRÜNDUNGSJAHR

2022

IMPACT-FOKUS

Schadstoffarme und
CO₂e-reduzierte
Baumaterialien

UNTERNEHMENSITZ

Berlin

Die Idee: Baumaterialien verursachen 11 Prozent der globalen CO₂-Emissionen und enthalten nachweislich 177 gesundheitsschädliche Schadstoffe. Damit sind sie ein zentrales Gesundheits- und Umweltproblem. ESG-Zertifizierungen, staatliche Förderprogramme und EU-Taxonomie schaffen Rahmen und Anforderungen für nachhaltige Gebäude – doch der Weg dahin ist komplex. Eine nachhaltige Materialprüfung dauert heute 4 bis 6 Wochen und kostet bis zu 50.000 €. CHAGOS automatisiert diesen Prozess und reduziert ihn um 90 Prozent auf 1 bis 3 Tage. Die KI-gestützte Plattform ermöglicht erstmals skalierbare Materialaudits und unterstützt gezielt die Reduktion von Schadstoffen und CO₂e.

Das Ziel: CHAGOS wird das Betriebssystem für nachhaltige Materialdaten im Bauwesen. Wir haben gerade den Beta-Launch abgeschlossen. Ende 2025 folgt der Rollout in Deutschland, dann DACH und Europa. Bereits Anfang 2026 werden wir Europas größte Datenbank geprüfter, nachhaltiger Materialien sein.

Unser größtes Aha-Erlebnis: Dass selbst ein großes Umweltproblem wie Bauschadstoffe nur dann lösbar ist, wenn man es als konkretes Nutzerproblem versteht – und mit viel Mut in kleinen, schnellen Schritten die Lösung vorantreibt.



biohugs

GRÜNDER:INNEN

Parnian Fazel &
Hannes Jürgensen

GRÜNDUNGSJAHR

2025

IMPACT-FOKUS

Digitale mentale
Gesundheit, Biofeedback,
Neurodivergenz

UNTERNEHMENSITZ

Hamburg

Die Idee: Heutzutage leiden immer mehr Menschen unter Stress, Konzentrationsproblemen oder neurodivergenten Symptomen – doch bestehende Lösungen reichen nicht aus: Wearables tracken nur und Mental-Health-Apps bieten lediglich generische Trainings.

Biohugs ist eine KI-gestützte Biofeedback-Plattform, die in Echtzeit physiologische Signale (z. B. EEG, EKG) analysiert und daraus individuelle Mikrointerventionen ableitet – für kognitive und emotionale Regulation. Das Besondere: Sie funktioniert nahtlos mit alltäglichen Wearables und macht evidenzbasiertes Biofeedback erstmals im Alltag nutzbar.

Das Ziel: Wir möchten Biohugs als führende Plattform für digitale mentale Gesundheit etablieren – um Biofeedback jederzeit und überall zugänglich zu machen. Nächste Meilensteine: globaler Launch im Herbst 2025, B2B-Integration mit Kliniken und langfristig MDR-Zertifizierung sowie Erstattung durch Krankenkassen.

Unser größtes Aha-Erlebnis: Dass unsere Körper die besten Coaches sind – wenn man ihnen eine Stimme gibt.



GRÜNDER:INNEN

Caroline Schober
(Bild: Frederic Leixner)

GRÜNDUNGSJAHR

2023

IMPACT-FOKUS

Kreislaufwirtschaft

UNTERNEHMENSITZ

Wien

Die Idee: Die Modeindustrie belastet Umwelt und Klima – durch Überproduktion, CO₂-Ausstoß, Wasserverbrauch und enorme Mengen an Textilmüll. Besonders Kinderkleidung wird nur kurz getragen und landet schnell im Abfall. Kinder wachsen rasant – bis zu 12 Kleider- und 22 Schuhgrößen in 15 Jahren – das bedeutet ständig neue Kleidung. Neworn bietet eine nachhaltige Lösung: ein digitaler Marktplatz für Secondhand Kindersachen und unverkaufter Neuware, der Eltern hilft, nachhaltig zu handeln, indem sie hochwertige Kleidung und Zubehör einfach kaufen und verkaufen können. Nutzer*innen sammeln dabei Treuepunkte, die sie für exklusive Partnerangebote einlösen können. Nutzerfreundlichkeit, Sicherheit und Vertrauen stehen dabei an erster Stelle.

Das Ziel: Wir wollen Secondhand zur ersten Wahl machen – so einfach, bequem und attraktiv wie der Kauf von Neuware. Mit integrierter KI und einem herausragenden Nutzererlebnis schaffen wir eine Plattform, die nachhaltigen Konsum alltagstauglich macht und echten Mehrwert für Familien bietet.

Mein größtes Aha-Erlebnis: Man erkennt das Potenzial einer Idee oft erst im Tun – manche scheinbar genialen Konzepte scheitern, während andere, an denen man zunächst zweifelte, überraschend erfolgreich sind.



GRÜNDER:INNEN

Lena Stöcker & Philipp Walter

GRÜNDUNGSJAHR

2025

IMPACT-FOKUS

Bildung für nachhaltige Entwicklung

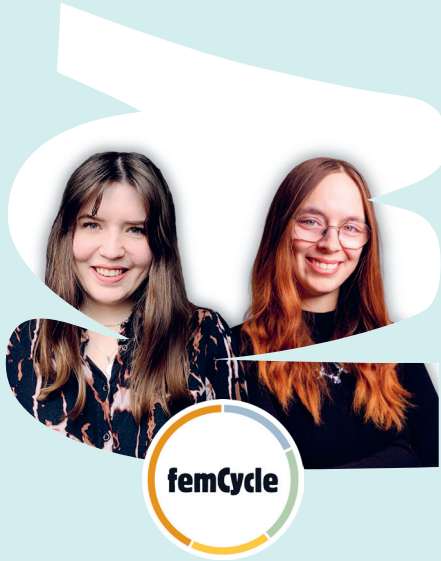
UNTERNEHMENSITZ

Frankfurt

Die Idee: Die Klimakrise erfordert eine Verkehrswende, doch die Zahl der Autos steigt weiter. Kein Wunder: In Kinderzimmern dominieren Autos, v.a. auf Spielteppichen, auf denen die Stadt nur aus Straßen für Autos besteht. Dabei prägt Spielzeug, was wir als normal empfinden und wie wir später leben. Hier setzt Spielwende an - unsere Spielteppiche zeigen eine zeitgemäße Stadt mit Fahrradwegen, ÖPNV und kleinen Alltagssituationen. So wird nachhaltige Mobilität selbstverständlich und sichtbar. In Kooperation mit Kommunen und Verkehrsverbünden entstehen zudem stadtspezifische Motive mit echtem Alltagsbezug.

Das Ziel: Wir wollen Spielwende zur führenden Marke für kindgerechtes Stadtspiel machen. Nach ersten Kooperationen mit Hamburg und Berlin sind wir mit Freiburg, Münster und Göttingen in der Planungsphase. Zusätzlich soll noch mehr passendes Zubehör entwickelt und Kooperationen mit Kommunen intensiviert werden.

Unser größtes Aha-Erlebnis: Wie viel man lernen und bewirken kann, wenn man einfach loslegt – auch (und gerade) als Mutter zweier Kinder.



GRÜNDERINNEN

Carina Seliger &
Svenja Gallasch

GRÜNDUNGSJAHR

2025

IMPACT-FOKUS

femTech

UNTERNEHMENSITZ

Lübeck

Die Idee: Weltweit leiden etwa 1,5 Milliarden Menstruierende unter Zyklusbeschwerden wie Schmerzen, Müdigkeit oder psychischen Verstimmungen. Viele gynäkologische Erkrankungen wie Endometriose oder PCOS bleiben oft unerkannt, da Diagnosen Jahre dauern und die ärztliche Versorgung unzureichend ist. femCycle bietet digitale Hilfe: eine medizinische App, die individuell auf Beschwerden eingeht, multimodale Selbsthilfestrategien vermittelt und durch kontinuierliches Symptom-Tracking die Diagnose und Behandlung verbessert. So trägt femCycle zur Verbesserung der Lebensqualität von Betroffenen bei.

Das Ziel: Mit femCycle wollen wir gemeinsam die Gesundheit von Menstruierenden weltweit verbessern und die Gender Health Gap schließen. Dieses Jahr entwickeln wir den Prototypen zusammen mit Betroffenen weiter, um 2026 als zertifiziertes Medizinprodukt in DE auf den Markt zu gehen und Betroffenen zu helfen.

Unser größtes Aha-Erlebnis: Dass wir unseren eigenen Leidensweg in eine wirkungsvolle Start-up-Idee verwandeln konnten, um anderen Betroffenen zu ersparen, dasselbe durchmachen zu müssen.



GRÜNDER:INNEN

Lydia Zoubek, Martin Zoubek,
Layla Feßel-Quentin und Max
Feßel-Quentin

GRÜNDUNGSJAHR

2023

IMPACT-FOKUS

Barrierefreiheit & Inklusion
im Sport, digitale
Gesundheitsförderung

UNTERNEHMENSITZ

Neu-Isenburg

Die Idee: Blinde und sehbehinderte Menschen werden in der Fitness- und Gesundheitsbranche oft übersehen. Unsere Co-Gründerin Lydia hätte sich zum Beispiel in einem Fitnessstudio nur mit einer umfassenden Verzichtserklärung anmelden dürfen – leider kein Einzelfall. Bewegte Inklusion schließt diese Lücke: Unsere App Fitness zum Hören bietet barrierefreie, rein audio-basierte Fitnesskurse für die Hosentasche. Ergänzt wird das Ganze durch Zoom-Kurse, in denen die Übungsausführung kontrolliert werden kann. So entsteht ein inklusives Angebot, das Selbstständigkeit und Teilhabe fördert – ganz ohne Barrieren.

Das Ziel: Wir wollen im B2C-Bereich durch Sichtbarkeit und weitere Angebote wie kassenzertifizierte Präventionskurse noch mehr Mehrwert für blinde und sehbehinderte Menschen schaffen – sowie im B2B-Bereich unsere Expertise nutzen, um andere Unternehmen bei barrierefreien Lösungen zu unterstützen. Auch international.

Unser größtes Aha-Erlebnis: Als eine blinde Teilnehmerin sagte: „Zum ersten Mal habe ich das Gefühl, dass ein Sportangebot wirklich für mich gemacht wurde.“



Frank Hensgens, Diplom-Kaufmann, ist seit 2013 Geschäftsführer von Indeed in der DACH-Region. Unter seiner Führung hat sich Indeed als unverzichtbarer Akteur in der deutschen Recruiting-Landschaft etabliert. Mit über 25 Jahren Erfahrung im Senior Management bringt Frank Hensgens umfassende Expertise im Bereich Recruiting und Arbeitsmarkt mit. In beiden Bereichen spielt der verantwortungsvolle Einsatz von Künstlicher Intelligenz eine zentrale Rolle. Indeed nutzt KI, um die Effizienz und Präzision im Recruiting zu steigern, was dazu führt, dass alle drei Sekunden ein Mensch über Indeed einen neuen Job findet. Frank Hensgens setzt sich für einen ausgewogenen Blick auf die Chancen und Risiken von KI ein und betont, dass eine zukunftsfähige Wirtschaft ohne den Einsatz von KI nicht denkbar ist.

„Es gibt keine Alternative zu risikofreudigen Entscheidungen“

FRANK HENSGENS, INDEED DEUTSCHLAND, im Interview

Herr Hensgens, die Arbeitswelt befindet sich im Umbruch – Digitalisierung, demographischer Wandel und Fachkräftemangel verändern die Spielregeln. Wie bewerten Sie die zentralen Entwicklungen der letzten Jahre, und was bedeuten sie konkret für Unternehmen sowie für Bewerberinnen und Bewerber?

Frank Hensgens: Wir erleben gerade die tiefgreifendste Veränderung des Arbeitsmarktes seit Jahrzehnten, nicht nur durch Technologien, sondern auch durch den demographischen und strukturellen Wandel. Für Unternehmen bedeutet das: Sie müssen proaktiver, flexibler und datengetriebener im Recruiting werden und sich als Arbeitgeber profilieren. Für Bewerberinnen und Bewerber heißt es: Lebenslanges Lernen wird selbstverständlich werden, gleichzeitig steigt ihre Verhandlungsmacht in vielen Bereichen. Es ist eine Zeit der Herausforderungen, aber auch der Chancen.

Indeed ist in mehr als 60 Ländern in 28 Sprachen verfügbar und gilt als eines der innovativsten Digitalunternehmen weltweit. In einer Zeit wirtschaftlicher und struktureller

Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt: Wie verändert sich Ihre Rolle als Plattformbetreiber – und welche Rolle spielen dabei technologische Innovationen durch Künstliche Intelligenz?

Frank Hensgens: Mit mehr als 600 Millionen Nutzerprofilen und fast 25 Millionen Stellenangeboten weltweit verfügen wir über einen unglaublich großen Datensatz, der die Grundlage für unsere Matching- und Recruitingplattform bildet. Wo wir heute in Teilen nur transaktionellen Support in der Job- und Talentesuche bieten, werden wir in Zukunft unsere Kunden auf beiden Seiten des Arbeitsmarktes langfristig begleiten. Dabei spielt natürlich KI eine große Rolle. Schon heute ist KI ein wesentlicher Teil unserer Technologie und optimiert unser Matching. Für die Zukunft arbeiten wir an LLM-Lösungen, mit denen unsere Kunden in den Dialog treten können, so wie sie es von ChatGPT und Co. gewöhnt sind. Aus diesen Interaktionen können sich dann ganz neue Impulse, Karrierepfade oder Personalentscheidungen ergeben, als es bisher bei einer konventionellen Job- oder Personalsuche der Fall war. Unterneh-

men brauchen nicht viele, sondern die richtigen Bewerbungen – KI wird diese Qualität treiben, und unser globaler Datensatz ist dafür die beste Basis.

Technologie birgt enormes Potential – aber auch Risiken in Bezug auf Diskriminierung und Intransparenz. Wie stellen Sie bei Indeed sicher, dass Ihre Systeme fair, nachvollziehbar und diskriminierungsfrei arbeiten?

Frank Hensgens: Der verantwortliche Umgang mit KI ist ein Grundprinzip unserer Produktentwicklung. Wir wissen, dass Algorithmen historische Verzerrungen fortschreiben können. Deshalb arbeiten wir aktiv daran, diese durch sorgfältige Datenkuration und strenge interne Tests zu identifizieren und zu minimieren. Ein Bewusstsein für die Herausforderungen und Transparenz im Umgang damit sind entscheidend, damit die Akzeptanz von KI weiter zunimmt. Unsere Vision ist, dass sich menschliche und Künstliche Intelligenz gegenseitig befruchten und es dadurch zu besseren Entscheidungen kommt. Zur Wahrheit gehört nämlich auch, dass diskriminierende Biases, die in den historischen Daten stecken, von Menschen stammen. Menschen tendieren zu Vorurteilen. Diese kommen nicht erst durch die KI in die Welt. Aber KI ist natürlich ein sehr machtvoll Instrument. Dessen sind wir uns voll und ganz bewusst und investieren viele Ressourcen, um den verantwortlichen Umgang mit KI sicherzustellen.

Sie führen ein technologiegetriebenes Unternehmen in einer Zeit tiefgreifender Umbrüche. Wie fördern Sie die Innovationskultur bei Indeed – und wie leben Sie diese in der täglichen Praxis?

Frank Hensgens: Innovation beginnt damit, mit gutem Beispiel voranzugehen. Ich nutze tagtäglich KI-Werkzeu-

ge in meiner Arbeit und gehe damit sehr offen gegenüber der Belegschaft um. Wir pflegen bei Indeed insgesamt eine sehr offene KI-Kultur.

Reine Tool-Verfügbarkeit im Unternehmen reicht nicht. Es braucht eine Kultur des Wissensaustauschs, des Experimentierens und klare Richtlinien, um Unsicherheiten abzubauen.

Nur so werden neue Technologien wie KI tatsächlich für Innovation genutzt und die Produktivität gesteigert.

Sie verbringen sehr viel Zeit in der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen außerhalb Europas – unter anderem in den USA, Japan, Indien und dem Vereinigten Königreich. Welche Unterschiede beobachten Sie in der Herangehensweise an Innovationen in diesen Regionen im Vergleich zu Europa?

Frank Hensgens: Außerhalb Europas, insbesondere in den USA, erlebe ich eine größere Offenheit und Risikobereitschaft, Innovationen schnell zu adaptieren und der ‚First Mover‘ sein zu wollen. Insbesondere in Deutschland ist man häufiger abwartender, lässt andere testen, bevor man neue Wege beschreitet. Bedenken herrschen vor. Beide Ansätze haben ihre Berechtigung und haben in unterschiedlichen Phasen ihre Vorteile. Derzeit, wo die Notwendigkeit zum Wandel an allen Ecken spürbar ist, brauchen wir einfach mehr Mut, Neues zu wagen und ins Risiko zu gehen. Mit einem reinen ‚Weiter-so‘ wird es schwierig, wieder in die Erfolgsspur zu kommen.

Auf Ihrem LinkedIn Profil schreiben Sie, dass KI das Recruiting in den kommenden Jahren stärker verändern wird als in den letzten zwei

Jahrzehnten. Wie stellen Sie sich vor, dass Unternehmen in fünf Jahren nach Fachkräften suchen werden?

Frank Hensgens: Ich bin überzeugt, dass die Entwicklung noch rasanter sein wird, als viele erwarten. Künstliche Intelligenz, insbesondere Agentic AI, wird eine wesentliche Rolle dabei spielen. Das Matching von Jobsuchenden und Arbeitgebern wird viel intelligenter und genauer werden. Statt auf starre Jobprofile, stromlinienförmige Lebensläufe und Abschlüsse zu fokussieren, zählt künftig stärker, was Menschen wirklich können, welche Kompetenzen und Fähigkeiten sie im Laufe ihrer Karriere aufgebaut haben. Dieses sogenannte Skills-based Hiring wird immer wichtiger, weil KI Potentiale erkennt, die bisher verborgen blieben. In diese Richtung wird sich auch Indeed als Plattform entwickeln. HR-Teams erhalten durch diese Technologien dringend benötigte Unterstützung im Kampf gegen

den Arbeitskräftemangel. Und auch die Zugangshürden für zum Beispiel Quereinsteiger und ausländische Fachkräfte werden abgesenkt. Wir werden stärker auf Potentiale blicken und weniger auf die Lücken im Lebenslauf.

Und abgesehen von Künstlicher Intelligenz: Wo sehen Sie aktuell die größten Innovationspotentiale im Arbeitsmarkt – jenseits von technologischen Innovationen? Was sind Hebel, die wir aktuell noch zu wenig nutzen?

Frank Hensgens: Unsere Erwerbsbiografien werden sich stark wandeln – sie werden abwechslungsreicher und flexibler. Darin liegen große Chancen für einen offeneren Arbeitsmarkt, auf dem Arbeitgeber auch fach- und branchenfremden Talenten mehr zutrauen. Weitere Potentiale gibt es vor allem bei älteren Beschäftigten, Frauen und ausländischen Fachkräften. Indem wir stärker auf vorhandene Fähigkeiten und



Gemeinsam mit Mark Ritzman (E.ON Group Innovation), Dr. Corina Apachițe (Continental), Ramin Karbalaie (KI Bundesverbands) und Moderatorin Anna-Sophie Kühne (F.A.Z.) sprach Frank Hensgens beim KI Innovation Summit 2024 über Mut in der KI-Transformation

Quelle: Jonas Ratermann

das Potential von Bewerbern schauen, können wir hier viel mehr Menschen in Arbeit bringen und halten. Aber bitte nicht falsch verstehen: Wichtig ist bei aller Offenheit für alle möglichen Potentiale, dass wir die Ausbildung nicht vernachlässigen. Es kann nicht sein, dass so viele junge Menschen ohne Ausbildungsabschluss bleiben. Eine solide Ausbildung bleibt die Basis für den Start einer beruflichen Karriere, auch wenn es sicherlich im späteren Verlauf dann mehr Abzweigungen, Umwege und Wechsel gibt. Das alles findet auf dem Fundament der beruflichen Ausbildung statt.

Gibt es ein innovatives Geschäftsmodell – auch außerhalb Ihrer Branche –, das Sie persönlich als besonders zukunftsfähig oder inspirierend empfinden?

Frank Hensgens: Der Leitgedanke von Indeed lautet Pay for Performance. Das zeichnet unsere Lösungen

aus, mit denen Arbeitgeber Talente gewinnen können. So zahlen unsere Kunden keinen Festpreis, wie sonst teilweise noch in der Branche üblich, sondern pro Bewerbung auf die Stellenanzeige. Wir möchten, dass sie einen greifbaren Mehrwert erhalten und dafür bezahlen. Grundsätzlich geht es darum, erstklassige Leistungen und Ergebnisse zu liefern. Der Rest kommt im Grunde von alleine. ChatGPT, Perplexity und wie sie alle heißen sind bereits unersetzliche Alltagshelfer geworden, für die ich gerne bezahle. So stelle ich mir innovative Angebote vor. Das Geschäftsmodell selbst muss dabei gar nicht so fancy sein.

Welche KI-Anwendungen nutzen Sie regelmäßig persönlich oder beruflich?

Frank Hensgens: Ich bin begeisterter Nutzer von zahlreichen, allgemein bekannten KI-Tools – sowohl für Recherchen, Ideenfindung als auch zur Texterstellung. Die Geschwindigkeit, in der diese Tools besser werden, ist wirklich atemberaubend. Um ein etwas ausgefalleneres Beispiel zu nennen, das nicht alle gleich kennen: Bei Indeed nutzen wir intern KI-gestützte Simulationen, die Führungskräfte auf schwierige Situationen in Personalgesprächen vorbereiten. Das hat mir persönlich geholfen, meine Gesprächsführung in sensiblen Situationen zu reflektieren und zu verbessern, etwa indem ich gelernt habe, aktiver zuzuhören, statt vorschnell Lösungen anzubieten.

Oft fehlt es für Innovationen an Mut. Welches Vorgehen würden Sie Entscheiderinnen und Entscheider raten, um Innovationen mit mehr Offenheit zu begegnen und Chancen statt Risiken zu sehen?

Frank Hensgens: In Umbruchphasen ist Besitzstandswahrung das größte Risiko – das mahnende Beispiel der Automobilindustrie sollten wir uns zu Herzen nehmen. Entscheiderinnen und Entscheider müssen den Markt aus der Perspektive der Herausforderer betrachten. Es gibt im Grunde keine Alternative zu risikofreudigen Entscheidungen. Nur

eine Kultur, die Experimente und damit auch Fehler zulässt, bringt uns wieder nach vorne. Künstliche Intelligenz ist eine riesige Chance. Die großen Modelle müssen nicht unbedingt made in Germany sein, aber wir sollten hier die Ambition haben, Anwendungsweltmeister zu werden. Das wäre schon ein großer und wichtiger Schritt, damit unsere Wirtschaft wieder Fahrt aufnimmt. ●

Die Fragen stellte Gregor Vischer.

AUF EINEN BLICK

KI: Chancen statt Grenzen

Künstliche Intelligenz verändert, wie wir Arbeit finden und wie wir Arbeit organisieren. Indeed setzt in der aktuellen Transformation auf neue Lösungen, sowohl für Nutzer als auch intern. Geschäftsführer Frank Hensgens folgt dabei dem Prinzip: mit gutem Beispiel vorangehen.

KI im externen Einsatz

Indeed setzt auf intelligentes Matching, das über starre Qualifikationen hinausgeht: Das System berücksichtigt Kontext und individuelle Präferenzen für passgenauere Vermittlung. Stellenausschreibungen werden KI-gestützt auf unbewusste Ausschlüsse geprüft und inklusiver gestaltet. Die Zukunft gehört dem Skills-based Hiring – KI erkennt Potenziale statt Lücken im Lebenslauf und öffnet Türen für Quereinsteiger und ausländische Fachkräfte.

KI im internen Einsatz

Das Unternehmen pflegt eine offene KI-Kultur: von Recherche über Ideenfindung bis zur Texterstellung. Besonders: KI-gestützte Simulationen, die Führungskräfte auf schwierige Personalgespräche vorbereiten. Diese helfen dabei, die Gesprächsführung zu reflektieren und aktiver zuzuhören.

Verantwortungsvoller Umgang

Im Umgang mit KI investiert Indeed bewusst in die Minimierung von Algorithmus-Bias: Sorgfältige Datenkuration und strenge interne Tests identifizieren historische Verzerrungen. Denn diskriminierende Vorurteile stammen von Menschen – KI ist nur das machtvolle Instrument, das diese verstärken kann.





Ulrike Sapiro ist seit Mai 2021 Chief Sustainability Officer der Henkel AG & Co. KGaA, eines internationalen Konsumgüter- und Technologieunternehmens. In dieser Funktion leitet sie ein erfahrenes Team, das verantwortlich ist für die strategische Ausrichtung zur Nachhaltigkeit (ESG), für das Berichtswesen und die Daten-Governance der Umweltziele, sowie für den Themendialog mit diversen Interessensgruppen. Vor ihrem Eintritt bei Henkel war Ulrike Sapiro international tätig, dabei über 13 Jahre bei der Coca-Cola Company. Sie war dort in verschiedenen Rollen zuständig für Strategiesetzung und Partnerschaften bei Schlüsselthemen wie Wasserressourcen, Lieferketten und Landwirtschaft, sowie Klima- und Kreislaufwirtschaft. Davor bekleidete Ulrike Sapiro verschiedene Rollen im Bereich Politik und CSR bei RWE Thames Water, einem internationalen privaten Wasserversorger, in Paris, Brüssel und London.

„Nachhaltigkeit und wirtschaftlicher Erfolg können sehr gut Hand in Hand gehen“

ULRIKE SAPIRO, HENKEL, im Interview

Frau Sapiro, Henkel gehört zu den Dax-Unternehmen mit ehrgeizigen Klimazielen: Netto-Null bis 2045. Was genau bedeutet das?

Ulrike Sapiro: Stimmt, wir haben uns letztes Jahr ambitionierte Net-Zero-Ziele gesetzt, die deutlich mehr Bereiche von der Wertschöpfungskette abdecken als unsere bisherigen Klimaziele. Unser Ziel ist klar: Bis 2045 wollen wir unsere direkten und indirekten Treibhausgasemissionen (THG), also Scope 1, 2 und 3, auf Netto-Null senken. Als kurzfristige Klimaziele planen wir, bis 2030 unsere Scope 1- und 2-THG-Emissionen um 42 Prozent zu reduzieren, bei Scope 3 sind es 30 Prozent – jeweils im Vergleich zu 2021.

Und wie sieht der Fahrplan dahin aus?

Ulrike Sapiro: Wir haben dazu einen Climate Transition Plan veröffentlicht, der beschreibt, wie wir das erreichen wollen. Es geht vor allem durch Energieeffizienz, den Umstieg auf erneuerbare Energien, nachhaltiges Produktdesign, emissionsarme Materialien und eine möglichst kohlenstoffeffiziente Logistik. Nach dem Standard der Science Based Targets initiative (SBTi), die unsere Ziele validiert hat, geht es im ersten Schritt darum, 90 Prozent der Emissionen direkt zu reduzieren. Die restlichen Treibhausgasemissionen, die trotz aller Bemühungen noch bleiben, sollen mit naturbasierten und technologischen Lösungen dauerhaft neutralisiert werden – etwa durch CO₂-Abscheidung und -Speicherung.

Was wir nicht in unser Ziel einrechnen, sind die Emissionen, die bei der Nutzung unserer Produkte, insbesondere beim Verbraucher, entstehen. Die können wir nur bedingt beeinflussen – aber wir versuchen es natürlich. Etwa mit Waschmitteln für niedrigere Temperaturen, die weniger Energie in der Nutzung brauchen. Oder durch Aufklärungskampagnen, die zu einem bewussteren Konsum anregen.

Wo sehen Sie die größten Hebel, um das Net-Zero-Ziel zu erreichen?

Ulrike Sapiro: Die Emissionen aus unserem eigenen Betrieb machen nur einen kleinen Teil der Gesamtemissionen aus.

Der größte Hebel liegt ganz klar bei Scope 3 – also bei allem, was vor- und zum Teil nachgelagert ist. Deshalb setzen wir unter anderem auf nachhaltige Rohstoffe, intensive Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten und intelligentes Produkt- und Verpackungsdesign.

Was heißt das für unser Vorgehen? Zum Beispiel kompaktere Produkte, die bei weniger Ressourcen die gleiche Wir-

kung entfalten. Oder Verpackungen, die möglichst viel Rezyklat enthalten und natürlich auch recyclingfähig sind. Aktuell liegt unser Rezyklat-Anteil bei Konsumgüterverpackungen weltweit bei 25 Prozent, in Europa sind es sogar über 40 Prozent.

Wie nehmen Sie die Mitarbeitenden auf diesem Weg mit?

Ulrike Sapiro: Kommunikation und gezielte Schulung sind das A und O. Gemeinsam mit unserer Kommunikationsabteilung sorgen wir dafür, dass unsere Mitarbeitenden regelmäßig und verständlich über die wichtigen Nachhaltigkeitsthemen informiert werden – in ganz verschiedenen Formaten. Wichtig sind uns dabei immer konkrete Beispiele, die zeigen, wie wir unsere Strategie umsetzen. Zusätzlich bieten wir interne Trainings an, in denen wir unser Wissen teilen und das Bewusstsein schärfen. Denn nur, wenn unsere Teams verstehen, worum es geht und was sie konkret beitragen können, tragen sie die Strategie wirklich mit. Unser Ziel ist, dass möglichst viele im Unternehmen die notwendigen Kenntnisse und Werkzeuge haben, um nachhaltige Entscheidungen zu treffen.

Nachhaltige Innovation ist selten kurzfristig profitabel. Wie vereinbaren Sie das mit den Erwartungen eines börsennotierten Unternehmens?

Ulrike Sapiro: Ich sehe das tatsächlich anders. Nachhaltigkeit ist immer auch

Effizienz und Reduktion von Abfall und damit Kosten. Es ist auch Energieunabhängigkeit, Risikomanagement und Resilienz, zum Beispiel der Lieferketten. Und sie ist heute ein wichtiger Pfeiler in den Innovationsstrategien unserer Geschäftsbereiche, um neue Kunden und Märkte zu erschließen.

Wir investieren in nachhaltige Innovationen, weil wir davon überzeugt sind, dass sie uns langfristig echte Wettbewerbsvorteile bringen und unsere Marktposition stärken.

Das heißt, Nachhaltigkeit und wirtschaftlicher Erfolg können sehr gut Hand in Hand gehen. Natürlich braucht das auch Zeit – gerade, weil viele Partner entlang der Wertschöpfungskette eingebunden sind. Deshalb setzen wir auf enge Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern, um Lösungen zu entwickeln, die sowohl ökologisch als auch ökonomisch überzeugen. Wichtig ist dabei Transparenz: Wir investieren stark in unsere Daten und zeigen klar, wo wir stehen, woran wir arbeiten, und welche Fortschritte wir machen.

Der Umbau zur klimaneutralen Industrie betrifft auch die Zusammenarbeit mit Lieferanten und Partnern. Wie steuern Sie diese komplexen Beziehungen im Sinne Ihrer Klimaziele?

Ulrike Sapiro: Die enge Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten ist ein ganz wichtiger Hebel – denn wenn wir schon beim Einkauf unserer Rohstoffe ansetzen, können wir frühzeitig in der Wertschöpfungskette Emissionen reduzieren. Deshalb schauen wir uns zum Beispiel schon beim Auswahlprozess neuer Lieferanten genau an, welche Emissionsdaten sie mitbringen. Wir haben auch mit anderen Unternehmen durch die Initiative ‚Together for Sustainability‘ ein langfristiges

Programm ins Leben gerufen, mit dem wir unsere Lieferanten konkret und möglichst individuell unterstützen. Ziel ist es, dass sie ihre Emissionen besser messen und reduzieren können. Wir legen gemeinsam Maßnahmen fest – und bieten auch Weiterbildungen an, um das nötige Know-how aufzubauen.

Wie stark sind Ihre Kunden und Konsumenten heute Treiber von Nachhaltigkeit, und wie belastbar ist die Konsumentenbereitschaft für nachhaltige Produkte – auch preislich?

Ulrike Sapiro: Unsere Industriekunden sind echte Treiber des Themas. Für sie ist Nachhaltigkeit ein Muss – schließlich sind unsere Produkte Teil ihrer Scope-3-Emissionen. Deshalb ist ihr Interesse an Lösungen sehr groß, die einen möglichst geringen Fußabdruck haben oder dabei helfen, diesen in den eigenen Produkten und Prozessen zu reduzieren. In unserem Industriegeschäft, bei Adhesive Technologies, haben wir eine zertifizierte Methode entwickelt, mit der wir den Product Carbon Footprint unserer Produkte berechnen können – schnell und transparent. So geben wir unseren Kunden genaue Informationen über den Fußabdruck eines Großteils unseres Portfolios. Im Konsumgüterbereich ist die Situation etwas differenzierter: Konsument:innen erwarten nachhaltige Produkte – bei gleichbleibender Qualität. Gleichzeitig sehen wir, dass nicht alle bereit sind, dafür auch mehr zu bezahlen. Deshalb haben wir uns entschieden, unsere starken Kernmarken zum Beispiel bei Rohstoffen und Verpackungen konsequent nachhaltiger zu machen, statt zusätzliche „grüne Linien“ zu schaffen. Damit erreichen wir mehr Menschen und können wirklich etwas bewegen.

Was bedeutet „nachhaltige Führung“ für Sie persönlich und wie verankern Sie das im Unternehmen?

Ulrike Sapiro: Für mich bedeutet nachhaltige Führung vor allem Haltung – und zwar mit Integrität, Transparenz und Mut, Dinge wirklich zu verändern. Es reicht

nicht, nur Strategien zu entwickeln. Ich sehe es als meine Aufgabe, Zusammenarbeit und Verantwortlichkeit vorzuleben: zuhören, einbinden und eine Kultur fördern, in der Nachhaltigkeit als gemeinsames Ziel verstanden wird.

Bei Henkel setzen wir genau darauf. Wir integrieren Nachhaltigkeit in alle Geschäftsprozesse – von der Produktentwicklung über die Lieferkette bis hin zum täglichen Miteinander. Wir arbeiten mit klaren Zielen, messen unsere Fortschritte und versuchen, möglichst alle Mitarbeitenden mitzunehmen. Denn nachhaltige Führung ist kein Projekt, sondern gelebte Praxis. ●

Die Fragen stellte Maike Weismantel.

AUF EINEN BLICK

Emissionen reduzieren hin zu Net-Zero

Henkels Ziel: die absoluten Treibhausgasemissionen der Scopes 1, 2 und 3 bis 2045 um 90 Prozent gegenüber dem Basisjahr 2021 zu reduzieren. Der Weg dahin umfasst Faktoren der gesamten Wertschöpfungskette – Von Produktion bis Logistik.

Eigene Prozesse

Effizienzsteigerung und Elektrifizierung der eigenen Betriebsstätten, zunehmend erneuerbare, lokal erzeugte Energie



Produktgestaltung

Kompakte Formate, weniger oder alternative Rohstoffe, recyclingfähige Verpackungen



Materialien & Lieferanten

Emissionsarme Rohstoffe und Auswahl nach Klimakriterien, enge Zusammenarbeit in der Lieferkette



Logistik

Effizienz in Planung und Auslastung, Umstellung auf Bahn und Schiff, alternative Antriebe





CIRCULARITY CHAMPION

AWARD 2025

BEWERBUNGSIONFORMATIONEN

Bis zum **15. August 2025** haben Sie die Möglichkeit, sich für den **Circularity Champion Award** zu bewerben.



**JETZT
BEWERBEN!**

Verleihung am
23. Oktober 2025



VERANSTALTER

F.A.Z. INSTITUT

MITINITIATOR



Wettbewerbsvorteile und echter Impact

Wie KI Nachhaltigkeit zum strategischen Erfolgsfaktor macht

Von **ANDREAS MASLO**



Andreas Maslo ist Gründer und Geschäftsführer von VERSO, seit 2010 Pionier im Bereich ESG Software. Mit seinen teils KI-gestützten Lösungen unterstützt VERSO mehrere Hundert Unternehmen dabei, Nachhaltigkeitsstrategie, Daten-, Klima- und Lieferkettenmanagement sowie Compliance intelligent zu verknüpfen und damit echten Impact ebenso wie Business Value zu erzielen.

Nachhaltigkeit gilt vielen Unternehmensverantwortlichen noch immer als bürokratische Pflicht – dabei ist sie längst Teil eines guten und zukunftssicheren Managements. Und sie rechnet sich. Entscheidend ist der richtige Umgang mit relevanten Daten und die Umsetzung wirksamer Initiativen: als Grundlage besserer Entscheidungen, neuer Umsatzpotentiale und Einsparungen. Die doppelte Wesentlichkeit ist dabei der Hebel, um die entscheidenden Themen zu erkennen, und Künstliche Intelligenz (KI) der Schlüssel, um diese effizient zu managen. Gerade Mittelständlern hilft KI, Daten gezielt zu nutzen, ohne sich in Bürokratie zu verlieren.

Bürokratie oder Chance? Der Umgang mit CSRD & Co.

CSRD, CSDDD, ESRS, EUDR – diese Kürzel stehen für hohen Aufwand und wenig Nutzen, denken viele. Doch auch wenn die EU-Initiativen mit dem Omnibus 1 Berichtspflichten reduzieren, kommen Unternehmen an den klassischen ESG-Daten nicht vorbei: Kunden, Mitarbeitende und Finanzinstitute fordern sie.

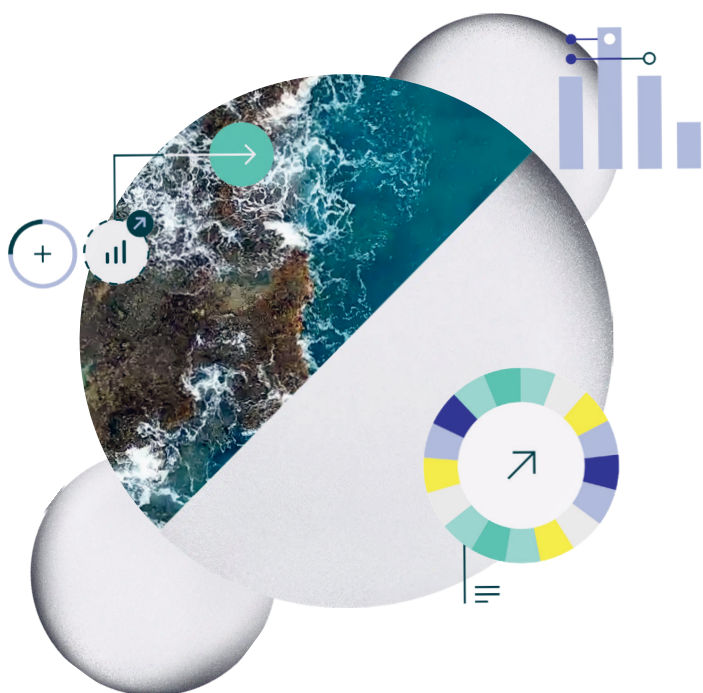
Nachhaltigkeitsberichte sind dabei zweifellos eine Kraftanstrengung. Wer sie aber nur als Bürokratie versteht, verkennt ihre strategische Bedeutung. Sie sind die Basis für bessere Entscheidungen und verankern Nachhaltigkeit langfristig und erfolgreich im Unternehmen – wenn richtig genutzt.

Nachhaltigkeitsberichterstattung: Ein Blick zurück – und nach vorn

Als wir VERSO 2010 gegründet haben, war Nachhaltigkeit für viele Unternehmen noch eine freiwillige Kür. Es gab weder CSRD noch ESRS – oft nicht einmal ein Bewusstsein für die wirtschaftliche Relevanz nachhaltigen Handelns. Die ersten Berichte entstanden aus Überzeugung, getrieben von intrinsisch motivierten Pionieren und denen, die früh die Businesspotentiale von Nachhaltigkeit für sich erkannt haben.

Doch immer wieder erlebten wir ein Auf und Ab: Mal stand Nachhaltigkeit hoch im Kurs, mal galt sie als Nice-to-have. Unternehmen und Politik schwankten.

Trotzdem blieb eine Erkenntnis bestehen: Nachhaltigkeit in der Wirtschaft ist nichts anderes als gute Unternehmens-



führung. Wer langfristig denkt, handelt oft bereits nachhaltig – auch wenn es nicht immer so benannt wird. Viele UnternehmerInnen tun heute schon mehr, als sie glauben – nur fehlt manchmal der strukturierte Rahmen, um es sichtbar und messbar zu machen.

Doppelte Wesentlichkeit: Der Schlüssel zur Relevanz

Entscheidend ist der Fokus auf relevante Themen im richtigen Kontext. Die doppelte Wesentlichkeit ist der Hebel, um wirklich etwas zu bewirken: Sie hilft Unternehmen, sich gezielt auf die Themen zu konzentrieren, bei denen sie selbst großen Einfluss haben – oder die ihr Geschäft maßgeblich beeinflussen. Genau das bildet die Grundlage jeder wirksamen Nachhaltigkeitsstrategie – ob ein Unternehmen berichtspflichtig ist oder nicht. Nur wer weiß, was wesentlich ist, kann auch wirksam handeln.

Für Unternehmen, die unter die CSRD fallen, bedeutet das, aus über 1000 möglichen Datenpunkten genau diejenigen zu identifizieren, die für sie wesentlich sind. Aber auch Unternehmen, die nicht berichtspflichtig sind, profitieren von dieser strukturierten Analyse: Sie schafft Klarheit über Chancen, Risiken und Handlungsfelder und somit auch eine gewisse Vergleichbarkeit.

Die doppelte Wesentlichkeit betrachtet Nachhaltigkeit aus zwei Perspektiven:

Inside-Out

Wie wirken sich Unternehmensaktivitäten auf Umwelt, Gesellschaft und Stakeholder aus?



Outside-In

Wie beeinflussen Nachhaltigkeitsthemen das Unternehmen selbst – wirtschaftlich, rechtlich, operativ?

Diese Analyse ist für viele Neuland und erfordert Fachwissen, Daten und ein tiefes Verständnis des eigenen Geschäftsmodells. KI-gestützte Lösungen können hier helfen, schnell Klarheit zu schaffen – und den Weg zur Umsetzung ebnen.

Wirkung statt Aufwand: KI als Werkzeug

In der Praxis zeigt sich: Mittelständischen Unternehmen fehlen oft Know-how und Best Practices für effiziente Nachhaltigkeitsberichtserstattung. Unklar ist häufig, wie ein prüfungssicherer Bericht aussehen muss, der sowohl CSRD-Anforderungen erfüllt als auch Mehrwert schafft. Externe Beratung oder interne Umverteilung kostet zusätzlich. Dabei lässt sich vieles – wenn auch nicht alles – schon heute mittels KI effizienter und gezielter lösen oder zumindest unterstützen.

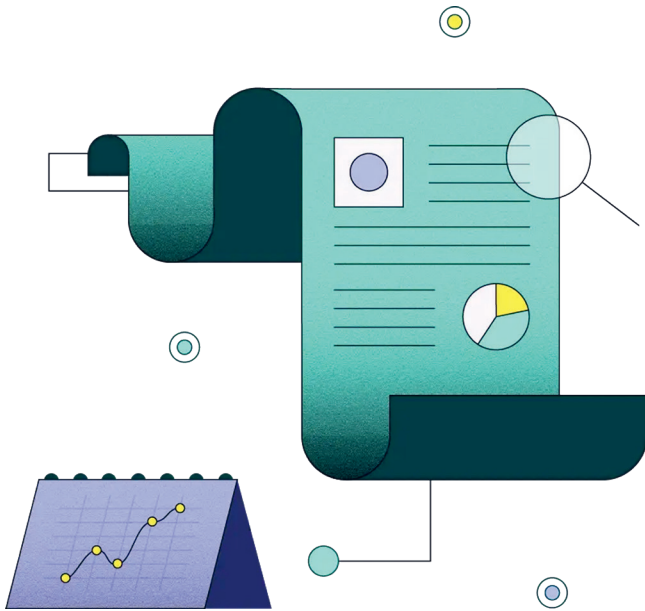
KI kann dazu beitragen, Nachhaltigkeit weniger ressourcenintensiv zu gestalten. Sie reduziert den Aufwand, der bisher notwendig war, um Berichte zu erstellen, Daten zu analysieren und Maßnahmen zu planen.

So können Unternehmen schneller und fokussierter die Wettbewerbsvorteile heben, die in einer nachhaltigen Ausrichtung stecken. Zudem kann KI entlang der Lieferkette Risiko-Alerts setzen: Wenn etwa Pressemeldungen über mögliche Menschenrechtsverletzungen oder Umweltskandale bei Lieferanten auftauchen, ist sie in der Lage, diese Informationen frühzeitig zu erkennen und Unternehmen zu alarmieren. So können Organisationen schneller reagieren, Risiken mindern und ihrer Verantwortung gerecht werden, bevor Reputationsschäden entstehen.

Mit KI schneller zur strategischen Nachhaltigkeit

Reporting ist kein Selbstzweck, sondern Mittel für nachhaltige Unternehmensentwicklung, und KI entlastet dabei: Sie automatisiert aufwendige Aufgaben wie Wesentlichkeitsanalysen und liefert durch Benchmarkdaten schnell relevante Erkenntnisse. So entsteht Raum für strategisches Handeln.

KI identifiziert nicht nur relevante Themen, sondern leitet – eingebettet in etablierte ESG-Softwarelösungen – konkrete Empfehlungen ab. Diese werden entsprechend auf Chancen und Risiken des Unternehmens zugeschnitten und direkt mit SMART-Zielen verknüpft. Beispiel: Wird Energieeffizienz als wesentlich erkannt, könnte eine Maßnahme lauten: „Reduktion des Stromverbrauchs um 15 Prozent bis Q4 2026 durch energieeffiziente Maschinen.“ So entsteht kein abstraktes Maßnahmenpaket, sondern ein klarer Fahrplan, um Nachhaltigkeit messbar umzusetzen.



Twin Transformation: Digital und nachhaltig

Was es jetzt braucht, ist die Twin Transformation: die enge Verzahnung digitaler und nachhaltiger Entwicklung im Mittelstand. Wer früh in die richtigen Technologien investiert, sichert sich nicht nur Vorteile in der Berichterstattung, sondern positioniert sich strategisch für die Zukunft. KI bringt hier noch einmal völlig neue Möglichkeiten auf den Tisch.

Doch am Ende steht und fällt noch immer alles mit den Menschen, die Nachhaltigkeit im Unternehmen voranbringen. Denn Nachhaltigkeit gehört nicht nur in Berichte und Analysen, sondern ins Herz der Unternehmensstrategie. Wer den Fokus von Pflichten zu strategischer Integration, Umsetzung und Wirkung lenkt, gewinnt – regulatorisch und wirtschaftlich. Die Zukunft gehört denen, die Technologie und Nachhaltigkeit gemeinsam strategisch voranbringen. ●

Quelle: Verso GmbH

Der signifikante Zeitgewinn bei Wesentlichkeitsanalysen durch KI-Unterstützung versetzt Nachhaltigkeitsverantwortliche in die Lage, sich wieder auf strategische Kernkompetenzen zu konzentrieren: die Implementierung wirksamer Transformationsmaßnahmen und die dabei echten Impact zu erzielen. KI, eingebettet in etablierte Nachhaltigkeitslösungen, reduziert den regulatorischen Aufwand erheblich und schafft Freiräume für Innovation, strategische Stakeholder-Dialoge und tatsächliche Wertschöpfung im Sinne der Corporate Sustainability.

Praxisbeispiel: Nachhaltigkeit effizienter steuern

Wie kann das in der Praxis korrekt aussehen? Ein Unternehmen, beispielsweise aus dem produzierenden Gewerbe, kann mithilfe von KI-gestützter Wesentlichkeitsanalyse und Berichterstellung den Aufwand zur Erstellung seines Nachhaltigkeitsberichts um rund 70 Prozent reduzieren. Die gewonnenen Einsparungen können so direkt in konkrete Projekte und Nachhaltigkeitsinitiativen fließen. Ein anderes mittelständisches Unternehmen nutzt die Erkenntnisse aus einer automatisierten Analyse, um gezielt in nachhaltigere Materialien zu investieren, und erschließt sich so ganz neue Zielgruppen und Umsatzströme.

AUF EINEN BLICK

KI als strategischer Hebel im Nachhaltigkeitsmanagement

Berichtspflichten wie CSRD & Co. sind keine reine Bürokratie – richtig genutzt, sind sie Grundlage für bessere Entscheidungen und neue Geschäftspotentiale, um Nachhaltigkeit als wirtschaftliche Chance zu verstehen und zu verankern:

Doppelte Wesentlichkeit im Fokus: Unternehmen müssen die Themen erkennen, die wirtschaftlich und gesellschaftlich relevant sind – KI hilft, diese gezielt zu identifizieren.

KI als Effizienztreiber: Künstliche Intelligenz reduziert den Aufwand für Wesentlichkeitsanalysen, Berichterstellung und Risikomanagement – und schafft Raum für strategisches nachhaltiges Handeln.

Praxisnahe Umsetzung: KI-generierte SMART-Ziele und entsprechende konkrete Maßnahmen machen Nachhaltigkeit strategisch verankert und messbar. So entsteht tatsächliche Wirkung – über den Bericht hinaus.

Twin Transformation: Wer Digitalisierung und Nachhaltigkeit kombiniert, sichert sich Wettbewerbsvorteile und Zukunftsfähigkeit – besonders im Mittelstand.



Kurs halten! Verantwortungsvoll navigieren in Zeiten des Wandels

14. Responsible Leadership Conference



F.A.Z. INSTITUT

Franfurter Allgemeine



Wenn Marken mehr leisten müssen

Wie sich Markenführung verändert, wenn Konsumverhalten komplexer wird

Von **STEFAN PFEIFER**



Stefan Pfeifer ist Vorsitzender der Geschäftsführung von Unilever Deutschland. Mit knapp 30 Jahren Erfahrung in der Konsumgüterbranche ist er ein ausgewiesener Markenexperte. Seit 2022 leitet er das deutsche Geschäft, zu dem bekannte Marken wie Knorr, Hellmann's, Dove, Rexona, Axe, Coral und viele mehr gehören. Mit dem Anspruch, einen nachhaltig positiven Beitrag zu leisten, führt er Unilever erfolgreich durch eine dynamische Zeit – stets mit klarem Fokus auf die Menschen und ihre Bedürfnisse.

Unser Heute ist geprägt von Krisen und einer Volatilität, die viele Menschen verunsichert. Konsumgüterunternehmen spüren diese Unsicherheit hautnah, denn sie sind so eng am Alltag der Menschen wie kaum eine andere Branche. Von Haushaltsreinigern über Körperpflegeprodukte bis hin zu Lebensmitteln – Produkte des täglichen Bedarfs kaufen alle, unabhängig von Alter, Einkommen oder Herkunft. Das Verständnis des Konsumverhaltens ist für Unternehmen dieser Branche entscheidend, um auch morgen weiterhin erfolgreich agieren zu können. Denn Markenunternehmen sind langfristig angelegt, hinter ihnen stehen hohe Investments – etwa in Produktqualität, Forschung und Entwicklung, Markenbildung, Innovationen und die Schulung von Fachkräften.

Dass Marken langfristig in Qualität von Produkten investieren, gibt Menschen Sicherheit. Marken sind das Vertraute, das einen im besten Fall schon seit der Kindheit begleitet, und sie können Halt geben in unsicheren Zeiten.

Gleichzeitig sind Marken die Innovationstreiber in fast allen Branchen. Ohne sie gäbe es kaum echte Innovationen.

Neue Produkte oder sogar gänzlich neue Kategorien oder Lösungen zu etablieren, erfordert Mut, Weitblick und nicht zuletzt erhebliche Investitionen in Kommunikation und das Vertrauen, dass eine Idee auch trägt. Denn nur wer an den langfristigen Wert von Marken glaubt, kann den Wandel gestalten. Deshalb orientieren sich viele Markenunternehmen an einer langfristigen Perspektive, die sowohl heutige als auch künftige Lebensrealitäten in den Blick nimmt. Diese Ausrichtung auf das Morgen – über kurzfristige Marktpulse hinaus – ist tief in der Markenwirtschaft verankert, über alle Branchen hinweg.



Verstehen, was Menschen bewegt – die Voraussetzung für Innovationen

Wer entschlossen auf Veränderungen reagieren will, braucht mehr als Reaktionsgeschwindigkeit – er braucht ein tiefes Verständnis für die Menschen, um die es geht. Markenunternehmen sind im Alltag der Menschen präsent. Doch diese Nähe verpflichtet: Nur wer genau hinschaut, kann erkennen, wie sich Bedürfnisse verändern – oft schleichend, manchmal abrupt, aber nie eindimensional.

Innovation beginnt daher immer beim Menschen. Sie zeigt sich seltener in technologischen Quantensprüngen als in pragmatischen Weiterentwicklungen: ein Rezept, das besser zur Lebensrealität passt; ein Produkt, das sich intuitiver anwenden lässt; ein Format, das neue Gewohnheiten adressiert.

Um solche Lösungen nicht nur theoretisch, sondern auch tatsächlich zu entwickeln, investiert Unilever systematisch in Forschung und Entwicklung. Mit rund 5000 Expertinnen und Experten weltweit arbeitet das Unternehmen wissenschaftsbasiert, um Produkte zu schaffen, die den Bedürfnissen der Menschen ebenso gerecht werden wie den ökologischen Herausforderungen unserer Zeit. Fast eine Milliarde Euro fließt jährlich in Forschung und Entwicklungsaktivitäten mit dem Ziel, Innovationen voranzutreiben, die sich im Alltag bewähren, neue Märkte erschließen und das Wachstum ganzer Kategorien fördern – zum Nutzen von Konsument*innen, Handel und Industrie.

Doch es reicht nicht aus, nur das Verhalten und die Bedürf-

77 %
empfinden bekannte Marken
als verlässliche Konstante.

~75 %
sehen Nachhaltigkeits-
kommunikation oft nur als PR.

80 %
erwarten, dass
Unternehmen gesellschaftliche
Verantwortung tragen.

nisse der Konsument*innen in den Kategorien zu verstehen, in denen wir mit unseren Marken unterwegs sind. Wer Konsument*innen wirklich verstehen will, muss auch erfassen, was sie darüber hinaus bewegt, was sie hemmt, was sie antreibt. Deshalb verlassen wir uns nicht nur auf eigene Datenanalysen und klassische Produktforschung, sondern

beziehen regelmäßig externe Perspektiven ein – etwa durch psychologische Markt- und Sozialforschung. Eine aktuelle Studie des rheingold Instituts im Auftrag von Unilever zur Konsumstimmung in Deutschland zeigt: Viele Menschen handeln derzeit vor allem krisengetrieben. Sie agieren preisbewusster, suchen nach Sicherheit. Marken, die sie lange kennen, vermitteln ihnen Verlässlichkeit: 77 Prozent der Befragten empfinden sie als stabilisierende Konstante. Gleichzeitig ist das Vertrauen in die Nachhaltigkeitskommunikation vieler Unternehmen brüchig: Knapp drei Viertel der Befragten nehmen sie als reine PR wahr. Und dennoch erwarten 80 Prozent, dass Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. In diesem Spannungsfeld ist es für Marken entscheidend, bewusster zu kommunizieren – öfter, gezielter und mit klarem Bezug zu dem, was Menschen tatsächlich bewegt. Konsument*innen mit ihren Bedürfnissen zu jeder Zeit und an jedem Ort mit der passenden Botschaft abzuholen, bedeutet in der heutigen Zeit auch, ohne den erhobenen Zeigefinger zu kommunizieren. Nachhaltige und gesellschaftliche Verantwortung sollen und müssen Unternehmen übernehmen und von der Entwicklung bis zum Vertrieb berücksichtigen. In der Ansprache an die Verbraucher*innen gilt aber heute größere Zurückhaltung, wenn es um das Engagement von Marken geht.

Zwischen Verantwortung und erhobenem Zeigefinger

Innovationen für Nachhaltigkeit entfalten ihre Kraft erst, wenn sie bei den Menschen ankommen. Nicht nur als Idee, sondern als konkrete Möglichkeit im Alltag. Genau das ist unser Anspruch: Produkte zu schaffen, die veränderte oder neue Bedürfnisse noch besser befriedigen, ohne bestehende Lebensrealitäten zu belehren.

Ein Beispiel dafür ist der Umgang mit pflanzenbasierter Ernährung und ein direktes Ergebnis aus der Unilever-Studie. Die Studie hat gezeigt: Viele Konsument*innen wünschen sich keine dogmatischen Empfehlungen, sie möchten Angebote, die sie darin unterstützen, jeden Tag aufs Neue selbst zu bestimmen, wie sie sich ernähren – je nach Lust, Alltag und Situation. Wahlfreiheit statt Verpflichtung, Orientierung statt Umerziehung.

Diese Erkenntnisse führten zu einer Neuausrichtung unserer Kommunikation und Produkte. Heute bieten wir mit Marken wie Knorr vielfältige Optionen an – ohne erhobenen Zeigefinger. Das Prinzip der Wahlfreiheit wurde zum Leitgedanken: Statt Konsument*innen mit moralischen Imperativen zu konfrontieren, entwickelten wir bei Knorr ein Portfolio, das unterschiedliche Ernährungsvorlieben respektiert. Die Produktlinie umfasst klassische Gerichte ebenso wie pflanzenbasierte

Alternativen. Als Angebot, denn wer das (heute) nicht will, wird trotzdem abgeholt. Es geht nicht um Entweder-oder, sondern um Möglichkeitsräume.

Dieser Ansatz findet sich inzwischen in verschiedenen Produktkategorien wieder: Die Verbindung von unternehmerischem Handeln und gesellschaftlicher Verantwortung erfordert dabei eine tiefere Integration in Produkte, Kommunikation und Partnerschaften – nicht bloße Marketingkampagnen. Am Beispiel der Marke Dove lässt sich beobachten, wie ein kontinuierlich verfolgtes Engagement zum Bestandteil der Markenidentität aufgebaut wurde. Seit über zwanzig Jahren ist die Kampagne #RealBeauty Teil der Kommunikation von Dove. Der Inhalt: ein Zeichen für echte Schönheit und gegen stereotype Schönheitsideale. Vielfalt soll sichtbar gemacht und Schönheitsnormen sollen hinterfragt werden. Dabei soll der unmittelbare Produktnutzen mit einer gesellschaftlichen Botschaft verbunden werden. Die Glaubwürdigkeit entsteht dabei nicht durch kurzfristige Initiativen, sondern durch die langfristige Konsistenz zwischen Markenkommunikation und tatsächlichem Handeln.

Kommunikation in beweglichen Zielnetzwerken

Innovation allein genügt nicht, um Marken stark zu halten. Ebenso entscheidend ist, wie Innovationen in den Köpfen

und Herzen der Menschen ankommen. Kommunikation ist deshalb nicht nur ein Begleitinstrument, es ist vielmehr ein integraler Bestandteil moderner Markenführung. Sie schafft Bedeutung, Orientierung und Vertrauen in einer Welt, die sich immer weniger in festen Mustern bewegt. Das bestätigt auch die Unilever-Studie: Konsumententscheidungen entstehen heute situativ, stimmungsabhängig und kontextbezogen. Menschen folgen nicht mehr linearen Bedürfnisketten, sie bewegen sich in flexiblen, oft spontanen Netzwerken aus Eindrücken, Interessen und Erwartungen.

Unilevers Marketing richtet sich daher nicht mehr an klar abgegrenzte Zielgruppen. Stattdessen sprechen wir dynamische Zielnetzwerke an, also Gemeinschaften, die sich um Themen, Stimmungen oder Anlässe formieren. Entscheidend ist nicht mehr nur, wer Menschen sind, sondern wann, wo und warum sie offen für eine Botschaft sind. Kommunikation muss relevante Impulse setzen: zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und im passenden Kontext.

Digitale Tools, Daten und Künstliche Intelligenz eröffnen dabei neue Möglichkeiten. Aber: Technologie allein genügt nicht. Entscheidend ist, mit welcher Haltung wir ihr begegnen.

Nicht jeder Trend passt zu den Werten des Unternehmens. Manche fordern ein klares Gegensteuern, und das darf sichtbar sein.

Strategie im Wandel: Wirkung entsteht durch Fokussierung

Unternehmen, die Verantwortung ernst nehmen, müssen lernen, mit Widersprüchen umzugehen: zwischen Anspruch und Realität, zwischen langfristigen Zielen und kurzfristigen Notwendigkeiten.

2010 setzte Unilever den „Unilever Sustainable Living Plan“ mit über 70 ambitionierten Nachhaltigkeitszielen auf – mit dem Ziel, ökologisches und soziales Engagement fest im Kerngeschäft zu verankern. Diese Strategie verknüpfte erstmals Nachhaltigkeit systematisch mit unternehmerischem Handeln. Sie war zugleich Ausdruck eines unternehmerischen Selbstverständnisses, das Wirkung nicht dem Zufall überlassen wollte.

Doch nicht jedes Ziel ließ sich erreichen. Die Welt ist komplexer geworden – und schneller. Eine zentrale Einsicht aus dieser Phase: Wirkung entsteht nicht durch eine Vielzahl von Zielen, sondern durch konsequente Fokussierung. Ressourcen müssen dort eingesetzt werden, wo sie die größte Hebelwirkung entfalten. Ambitionen allein reichen nicht aus – entscheidend ist, ob und wie sie in die Realität übersetzt werden.

Daraus hat das Unternehmen Konsequenzen gezogen: Mit der Weiterentwicklung seiner Unternehmensstrategie wurde Nachhaltigkeit tiefer im Geschäftsmodell verankert. Statt eines separaten Programms wird sie so zu einem Leitprinzip für Markenführung, Innovation und operative Entscheidungen. Seit 2024 verfolgt Unilever fokussiertere Nachhaltigkeitsziele in vier zentralen Handlungsfeldern: Klima, Natur, Plastik und Lebensgrundlagen. Kurz- und mittelfristige Ziele ersetzen das Streben nach Vollständigkeit – zugunsten von Wirksamkeit und Anpassungsfähigkeit. Denn was es heute braucht, ist nicht eine perfekte und allumfassende Zielmatrix, sondern die Fähigkeit, auf Veränderungen entschlossen zu reagieren.



Wie kann Gegensteuern aussehen? Ein Beispiel.

In einer Zeit, in der Technologie zunehmend auch Schönheitsnormen definiert, setzt sich Dove mit der Kampagne „**The Code**“ und dem zugehörigen „Real Beauty Prompt Playbook“ aktiv dafür ein, dass mithilfe Künstlicher Intelligenz mehr Vielfalt und Diversität statt einseitiger Schönheitsideale abgebildet werden. Auch zum eigenen Umgang mit der Technologie bezieht die Marke Stellung. Statt künstlicher Perfektion zeigt die Marke nur echte Menschen und reale Vielfalt in ihrer Werbung.



Mit der Kampagne „**The Code**“ setzt sich Dove für mehr Vielfalt in KI-generierter Schönheit ein

Quelle: Unilever Deutschland GmbH

Marken weiterdenken – mit Haltung

Die Aufgabe von Marken endet nicht bei der Produktqualität. Sie beginnt dort, wo Menschen Orientierung suchen. In einer Welt, die sich verändert, bevor neue Routinen greifen können.

Starke Marken bleiben relevant, weil sie mitwachsen, sich weiterentwickeln und Verantwortung übernehmen – nah am Leben der Menschen.

Genau das ist meine Philosophie: Marken nicht nur führen, sondern weiterdenken. Nicht mit starren Konzepten auf Veränderung zu reagieren, dafür mit Offenheit und Flexibilität. Zukunftsfähige Marken erkennen, dass Innovation kein Selbstzweck ist. Sie verstehen sie als Möglichkeit, konkrete Antworten zu geben – auf reale Bedürfnisse, in echten Situationen.

Für mich bedeutet Markenführung deshalb, Entscheidungen nicht nur ökonomisch zu bewerten, sondern auch gesellschaftlich einzuordnen. Verantwortung beginnt nicht beim Produkt und endet nicht bei der Kampagne – sie zeigt sich in dem, was Menschen tagtäglich erleben. Genau dort müssen wir ansetzen. Heute – und in Zukunft. ●



Generationen verbinden – Innovation entfalten

Zukunftsfähigkeit durch
generationsübergreifende Zusammenarbeit

Von **DR. IRÈNE KILUBI**

Vier Generationen. Ein Team. Und oft: großes Schweigen. Während die einen über Hierarchien sprechen, fordern die anderen Mitgestaltung. Was wie ein Kulturkonflikt wirkt, ist in Wahrheit eine Innovationschance.

In einer Arbeitswelt, die vom demografischen Wandel und der digitalen Transformation geprägt ist, gewinnt generationsübergreifende Zusammenarbeit zunehmend an strategischer Bedeutung. Aktuell arbeiten in vielen Unternehmen vier Generationen parallel – mit unterschiedlichen Prägungen, Erwartungen und Kommunikationsmustern. Diese Unterschiedlichkeit birgt erhebliches Innovationspotential, das jedoch oft ungenutzt bleibt. Als ich die Initiative JOINT GENERATIONS ins Leben rief, wurde mir klar: Wir brauchen in Unternehmen mehr als nur gut gemeinte Diversity-Statements – wir brauchen echte Veränderung. Und diese beginnt mit einem ehrlichen Blick auf die Zusammenarbeit.

Warum intergenerationelle Zusammenarbeit der nächste Innovationsschub ist

Forschung zeigt: „Generation“ ist kein starres Alterskriterium, sondern ein geistiger Zustand – ein Set aus Werten, Referenzpunkten und kulturellem Selbstverständnis. Menschen, die in bestimmten Zeitfenstern aufgewachsen sind, teilen kollektive Erfahrungen – von technologischem Wandel über geopolitische Ereignisse bis hin zu Erziehungsidealen. Diese Generationszugehörigkeit prägt unser Denken – oft unbewusst. Ältere Generationen etwa bringen einen Schatz an Erfahrung, historischem Kontext und Organisationswissen mit. Jüngere Generationen hingegen agieren schneller, digitaler und mit einem ausgeprägten Sinn für gesellschaftlichen Wandel.

Was oft als Herausforderung gesehen wird, ist in Wahrheit ein ungenutzter Schatz. Denn in dieser Unterschiedlichkeit steckt die vielleicht wichtigste Ressource der Zukunft: Innovationsfähigkeit. Denn Innovationen entstehen nicht im Gleichklang, sondern im Zusammenspiel unterschiedlicher



Dr. Irène Kilubi ist Gründerin von JOINT GENERATIONS und You2Brand. Die promovierte Wirtschaftsingenieurin berät Unternehmen zu generationsübergreifender Zusammenarbeit, Corporate Influencing und Community Building. Nach Stationen bei BMW, Siemens und Deloitte ist sie heute gefragte Keynote-Speakerin, Hochschuldozentin, Multibeirätin und Buchautorin. Ihr Fokus: zukunftsfähige und authentische Unternehmenskulturen messbar, wirksam und sichtbar machen.

Perspektiven – dort, wo Unterschiede aufeinandertreffen, Reibung erzeugen und neue Ideen möglich machen. Doch diese Vorteile entstehen nicht durch Zufall – sie sind Ergebnis eines strategischen Managementprozesses.

Wissenschaftlich fundiert, praxisnah umgesetzt

Internationale Studien von OECD, McKinsey, Korn Ferry und dem World Economic Forum zeigen übereinstimmend: Organisationen, die alters- und erfahrungsbedingte Unterschiedlichkeit aktiv gestalten, sind innovationsfähiger, anpassungsstärker und langfristig erfolgreicher.

Die Herausforderung in den meisten Unternehmen liegt nicht darin, dass sie unterschiedliche Generationen beschäftigen, sondern dass sie zu wenig strukturiert mit diesen Unterschieden arbeiten und so der Raum für Dialoge nicht entstehen kann. Genau dafür braucht es neue Modelle und Methoden. Aus diesem Grund haben wir den JOINT GENERATIONS (JG)-SCORE entwickelt, ein wissenschaftlich fundiertes Analyseinstrument zur Messung und Entwicklung generationsübergreifender Zusammenarbeit. Der Score versteht Generationenzusammenarbeit als eine strategische Ressource für Innovation, Kulturentwicklung und Zukunftsfähigkeit. Er basiert auf einem mehrstufigen Validierungsprozess, der sowohl qualitative Inhaltsanalysen (z.B. Mitarbeitendenbefragungen) als auch zukünftig quantitative Befragungsdaten (z.B. Interviews) kombiniert. Anders als klassische Bewertungsinstrumente setzt er nicht auf starre Checklisten, sondern auf ein evidenzbasiertes Reifegradmodell.

Diese wissenschaftliche Grundlage verbindet sich im JG-SCORE mit einer praxisorientierten Struktur, die Führungsteams befähigt, ihre aktuelle Reifestufe im Umgang mit generationsübergreifender Zusammenarbeit zu erkennen – und gezielt weiterzuentwickeln.

Messbarkeit trifft Menschlichkeit

Als kulturstrategisches Framework macht der JG-SCORE entlang von neun Wirkungsdimensionen die Qualität intergenerationeller Zusammenarbeit sichtbar. Die Messung ist somit kein Selbstzweck, sondern dient dazu, Dialoge anzustoßen, Muster zu durchbrechen und konkret neue Formate ins Leben zu rufen. Unternehmen erhalten nicht nur eine Bewertung, sondern konkrete Hebel zur Weiterentwicklung. Ziel ist es, organisationale Reife sichtbar zu machen, Entwicklungsfelder zu identifizieren und gezielte Impulse für strategische Transformationsprozesse zu geben. Der Score bewertet nicht, sondern dient als Steuerungs- und Dialoginstrument. Er ist besonders hilfreich, um Vergleichbarkeit, Entwicklungspotentiale und Wirkung in Bezug auf generationsübergreifende Zusammenarbeit sichtbar zu machen – kurz: um Wirkung messbar zu machen.

Die neun Wirkdimensionen:



Der JOINT GENERATIONS-SCORE und seine Wirkdimensionen

Quelle: JOINT GENERATIONS gGmbH

Was wir aus den Daten lernen – und wie daraus Wirkung wird

Ein zentrales Handlungsfeld im JG-SCORE ist das Thema Innovationsförderung – konkret: Unternehmen nutzen gezielt die Innovationskraft von generationsübergreifenden Teams, um neue Ideen, Produkte und Lösungen zu entwickeln.

Die Umsetzung zeigt sich in der Praxis beispielsweise daran, dass:

- Innovationsprojekte altersübergreifend besetzt sind,
- Mitarbeitende unabhängig vom Alter in Innovationsprozesse einbezogen werden,
- unterschiedliche Generationen bewusst als Quelle vielfältiger Perspektiven genutzt werden,
- Ressourcen bereitgestellt werden, um generationsübergreifende Innovationen systematisch zu fördern,
- und altersgemischte Teams aktiv in Innovationsprozesse eingebunden werden.

Diese praxisnahen Indikatoren fließen direkt in die Bewertung ein – und ermöglichen es Unternehmen, gezielt Potentiale zu erkennen, blinde Flecken sichtbar zu machen und neue Routinen zu etablieren. Die Score-Daten helfen dabei, Maßnahmen zu priorisieren, und schaffen eine fundierte Argumentationsgrundlage, die intern wie extern – etwa gegenüber Stakeholdern, Geschäftsführung oder Betriebsrat – Gewicht hat.

Der JG-SCORE als Ausgangspunkt – nicht als Endpunkt

Wichtig ist: Der Score ist nie eine abschließende Bewertung, sondern eine Einladung zur Weiterentwicklung. Die einzelnen Reifestufen, die durch den JG-SCORE sichtbar werden, ermöglichen es Teams, ihren Fortschritt kontinuierlich zu reflektieren, konkrete Handlungsfelder zu identifizieren und Wirkung strategisch auszubauen. Der Reifegrad beginnt bei MOVE (Bewusstwerden & erste Schritte) und reicht bis EXCEL (Exzellenz & Vorreiterrolle). Entscheidend dabei: Der Score arbeitet nicht defizitorientiert, sondern entwicklungsorientiert. Er erkennt an, dass jede Organisation ihren eigenen Weg geht – und macht diesen Weg sichtbar. JOINT GENERATIONS bietet Organisationen und Unternehmen das Instrumentarium, das aus Generationenvielfalt eine Innovationsstrategie macht. Die nächste Generation Führung startet jetzt.

Generationenvielfalt – intern wie extern ein Innovationsmotor

Generationenvielfalt zeigt ihren strategischen Mehrwert, wenn sie sowohl intern – mit Blick auf Mitarbeitende – als auch extern – mit Blick auf Kund*innenbedürfnisse – aktiv gestaltet wird.



Interne Perspektive

Innovation braucht Vielfalt – und Führung, die Vielfalt aktiv steuert. Gerade in altersdiversen Teams entsteht kreatives Potenzial durch den Austausch unterschiedlicher Erfahrungswelten. Voraussetzung dafür ist eine Führungskultur, die Fehler zulässt, Feedback gezielt einholt und den Mut fördert, Neues zu denken. Ob und wo sie bereits gelebt wird – und wo sie noch gezielt gestärkt werden können, kann durch den Score sichtbar gemacht werden.

Beispiele aus der Praxis

In einem Industrieunternehmen wurde ein generationsübergreifendes Sparring etabliert: Erfahrene Fachkräfte und junge Talente bewerteten gemeinsam Innovationsideen. Der Austausch führte zu einem Perspektivwechsel – etwa bei der Einschätzung von Sicherheitsfunktionen oder Nachhaltigkeitserwartungen – und mündete in nutzerzentrierte Produktkonzepte.

In einem Automobilzulieferer-Projekt arbeitete ein Senior-Ingenieur mit über 30 Jahren Erfahrung im Bereich pneumatischer Bremssysteme mit einer jungen IT-Spezialistin an datenbasierten Fahrassistenzlösungen. Das Ergebnis: Eine neue Schnittstelle zwischen analoger Fahrdynamik und digitaler Steuerung – eine Lösung, die ohne das generationsübergreifende Zusammenspiel nicht entstanden wäre. Dieses Beispiel zeigt: Auch technologische Innovation gelingt nur dann, wenn sie generationssensibel gedacht wird.

Quelle: AdobeStock





Externe Perspektive

Doch nicht nur intern entfaltet Generationenkompetenz Wirkung – auch im Markt entscheidet sie über den Zugang zu vielfältigen Zielgruppen. Auf Kund*innenseite besteht altersbedingte Vielfalt, die Unternehmen verstehen und ansprechen müssen.

Beispiel aus der Praxis

Payback stand vor der Herausforderung, eine digitale App zu entwickeln, die sowohl junge als auch ältere Nutzer*innen begeistert. Die Zielgruppe nutzt das System häufig seit Jahren, ist eher älter – und liebt klassische Papiercoupons. Die App sollte digitale Funktionen wie mobile Coupons, Einkaufstracking und Echtzeit-Bonuspunkte bieten – gleichzeitig aber so intuitiv und vertraut sein, dass auch langjährige Kund*innen sie problemlos nutzen.

Die Lösung: Eine App, die modernes Design mit altbewährten Elementen kombiniert – etwa durch das digitale Abbild klassischer Papiercoupons, leicht zugängliche Navigationsflächen und Schritt-für-Schritt-Erklärungen. Das zeigt, wie wichtig es ist, technologische Exzellenz nicht nur im Sinne von Innovationskraft, sondern auch von Zielgruppenverständnis zu denken. Technologische Exzellenz bedeutet auch, Kundenerwartungen frühzeitig zu antizipieren und generationsübergreifende Nutzererfahrungen zu schaffen.

Generationenvielfalt als Markenwert – auch nach außen

Neben der Wirkung nach innen erzeugt der JG-SCORE auch einen sichtbaren Kulturvorteil nach außen. Unternehmen, die generationsübergreifende Teams systematisch fördern, werden nicht nur als modern, sondern als glaubwürdig wahrgenommen – gerade von jüngeren Talenten. Viele Unternehmen investieren heute hohe Budgets in Employer Branding. Der Score hilft, diese Budgets dort zu fokussieren, wo sie echte Relevanz erzeugen: In einer Unternehmenskultur, die nicht nur Vielfalt behauptet, sondern sie beweist.

Fazit: Die Zukunft ist generationsübergreifend

Ob intern im Team oder extern im Markt: Generationenvielfalt bringt Innovation nur dann hervor, wenn sie aktiv gestaltet wird. Führungskräfte, die Unterschiede als strategischen Vorteil erkennen, stärken nicht nur die Kreativität und Problemlösungskompetenz, sondern bringen das Unternehmen

näher an die Realität seiner Kund*innen. Die gute Nachricht: Wir haben alles, was es braucht. In unseren Organisationen arbeiten junge Talente mit globalem Mindset, erfahrene Mitarbeitende mit wertvollem Unternehmenswissen, Führungskräfte mit Gestaltungsanspruch. Was oft fehlt, ist der Kompass. Mit Instrumenten wird sichtbar, wo blinde Flecken im Denken bestehen – und wie Führung Vielfalt wirksam zusammenführen kann – und zeigt auf, wie altersübergreifende Teams gezielt zur Innovationskraft und Zukunftsfähigkeit beitragen können. Die Zukunft gehört nicht einer Generation sondern, entsteht dort, wo Generationen gemeinsam gestalten.

EXECUTIVE SUMMARY

Herausforderung: Der demografische Wandel verändert die Arbeitswelt – vier Generationen treffen in Unternehmen aufeinander.

Lösung: Der JOINT GENERATIONS-SCORE macht generationsübergreifende Zusammenarbeit sichtbar, strategisch nutzbar und zertifizierbar.

Nutzen: Mehr Innovationskraft, bessere Führung, höhere Attraktivität im Employer Branding – intern wie extern.

Instrument: Ein wissenschaftlich fundiertes Framework mit neun Wirkdimensionen, Reifegradmodell, Score-Auswertung und Siegeloption.

Nächster Schritt: Standortbestimmung, Quick Check & Umsetzung mit JG-SCORE-Fahrplan starten.

AUF EINEN BLICK

Innovation durch Generationen

Fünf Schritte, um generationsübergreifende Zusammenarbeit und Innovationskraft zu fördern:

Startpunkt definieren: Wo stehen wir aktuell? (z. B. erste Standortbefragung oder Score-Light-Version)

Führungskräfte einbeziehen: Strategische Qualifizierung für generationsbewusste Führung

Zukunftsszenarien denken: Welche Herausforderungen (z. B. Wissenstransfer, Demografie, Retention) adressieren wir?

Maßnahmen co-kreieren: Formate mit Vertreter:innen aller Generationen entwickeln (z. B. Peer Labs, Tandems)

Maßnahmen co-kreieren: Score als Entwicklungsbarometer nutzen & Erfolge kommunizieren

Die Zukunft der Autowäsche – ohne den Verbrauch von kostbarem Trinkwasser

Von der Grundlagenforschung zum Produkt im Mittelstand

Von **DR. JONAS MÜSSIG UND MARKUS OBERMEYER**



Dr. Jonas Müssig leitet die F & E bei Polytop. Als Chemiker mit jahrelanger Erfahrung im Bereich der Grundlagenforschung hat er die Verantwortung für die Entwicklung aller Produkte bei Polytop. Sein Ziel ist es, Lösungen anzubieten, die auf wissenschaftlicher Forschung beruhen.

Als geschäftsführender Gesellschafter leitet Markus Obermeyer das mittelständische Unternehmen Polytop seit mehr als 25 Jahren. Mit seiner langjährigen Expertise in der Wasch- und Reinigungsmittelindustrie möchte Obermeyer das Unternehmen zum Vorreiter für innovative Reinigungslösungen im Bereich Wasserrecycling & Wassermanagement führen.



Quelle: Polytop GmbH

Es ist kein Geheimnis: Angesichts der wachsenden globalen Herausforderungen wie Klimawandel, Bevölkerungswachstum und Umweltverschmutzung ist es wichtiger denn je, unsere Ressourcen zu schützen und zu recyceln. Dazu gehört auch unser Trinkwasser! Doch der verantwortungsvolle Umgang mit einem Gut, das dem Menschen meist allgegenwärtig erscheint, braucht eine Kombination aus technologischen Innovationen, politischer

Weitsicht und gesellschaftlichem Engagement. Davon ist die Autowäsche nicht ausgenommen – ganz im Gegenteil. Kann man in der heutigen Zeit noch mit gutem Gewissen sein Auto waschen, wenn dafür bis zu 200 Liter Trinkwasser verschwendet werden? Manche EU-Länder, wie zum Beispiel Frankreich, Portugal und Italien, haben diese Frage mit einem Autowaschverbot während der Hitzesommer 2022 und 2023 bereits beantwortet.

Trinkwasserverbrauch bei der Autowäsche

Den meisten fällt beim Thema Trinkwasser vermutlich nicht zuerst die Autowäsche ein. Doch gerade hier werden riesige Mengen der Ressource Trinkwasser verbraucht. In 18.250 Autowaschanlagen¹ mit 59 Millionen Fahrzeugen in Deutschland ergibt sich eine Waschanzahl von circa 300.000.000 Wäschen jährlich². Bei einem durchschnittlichen Verbrauch von 150 Litern ergibt das insgesamt 45 Milliarden Liter wertvolles Trinkwasser pro Jahr allein in Deutschland³ – eine Ressourcennutzung, die dem Inhalt von circa 9500 Kisten⁴ Wasser pro Minute entspricht.

300 Mio.

Wäschen im Jahr

x

150

Liter Wasser pro Autowäsche

=

45 Mrd.

Liter Wasser pro Jahr



Wasserrecycling bei der Autowäsche – ein Problem?

In Autowaschanlagen können, wie auch in vielen Industrieanlagen, Wasserrecyclingsysteme eingebunden werden. Dabei wird das Abwasser, das bei der Autowäsche anfällt, einer Wasseraufbereitungsanlage zugeführt, die das Wasser für die Wiederverwendung aufbereitet (s. **Abbildung 1**). Ähnlich wie in einer kommunalen Kläranlage – nur direkt vor Ort. Die Vorteile liegen auf der Hand: kein Verbrauch von Trinkwasser, geringe Frisch- und Abwasserkosten, kein Eintrag von Wasch- und Reinigungsmitteln in die Umwelt, Entlastung der kommunalen Kläranlagen und Autarkie der Waschbetriebe in Dürrephasen.

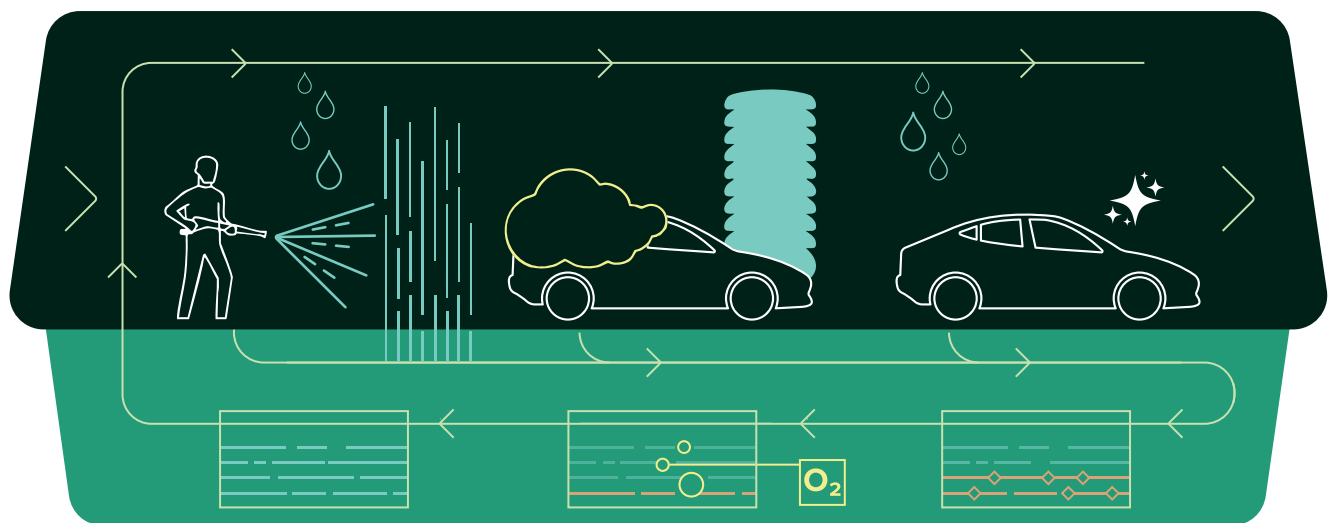


Abbildung 1: Wasserkreislauf in Waschstraßen

Quelle: Polytop GmbH

Doch die mangelnde Kompatibilität der chemischen Inhaltsstoffe handelsüblicher Wasch- und Reinigungsmittel ist für viele Waschanlagen mit Wasseraufbereitungsanlagen in der Praxis ein Problem. Sind die chemischen Inhaltsstoffe nicht auf das System der Wasseraufbereitungsanlage abgestimmt, können sich Reste der verwendeten Reinigungs- und Pflegemittel im Kreislauf einer Waschanlage anreichern, dann „kippt“ das Wasser. Die Mikrobiologie in der Wasseraufbereitungsanlage, die sich um den Abbau der chemischen Stoffe

kümmert, ist auf Dauer nicht mehr lebensfähig. Dabei entstehen unangenehme Gerüche, und das Kreislaufwasser kann nicht dauerhaft zur Autowäsche verwendet werden, da die Wasserqualität zunehmend abnimmt. Schlussendlich muss das Wasser entsorgt werden. Durch dieses Kompatibilitätsproblem leidet nicht nur die Wirtschaftlichkeit einer Wasseraufbereitungsanlage, sondern auch der Recycling- und Umweltspruch.



**Das Ziel:
Die Möglichkeiten
des vollständigen
Wasserrecyclings in
Waschanlagen
nutzbar machen**



Wie wird biologische Abbaubarkeit von Inhaltsstoffen definiert?

Grundsätzlich schreibt die EU vor, dass manche Inhaltsstoffe von Reinigungsmitteln, wie Tenside oder Seifen, in einem genormten Test innerhalb von 28 Tagen zu mindestens 60 Prozent biologisch abgebaut werden müssen (Detergenzien-Verordnung EU 624/2004⁵). Die 60 Prozent beziehen sich auf den „gelösten organischen Kohlenstoff“, kurz DOC („dissolved organic carbon“). Wenn dieser Wert nicht erreicht wird, dürfen diese Tenside in Europa nicht in Reinigungsmitteln verwendet werden. Die verbleibenden bis zu 40 Prozent werden in den offiziell anerkannten Labortests zur Bewertung der biologischen Abbaubarkeit von Stoffen offengelassen. Man geht davon aus, dass in einer Kläranlage der Abbau deutlich schneller vonstattengeht als im Labor, da bessere Bedingungen für den biologischen Abbau herrschen. Zudem gibt es in modernen Kläranlagen weitere Techniken, die verhindern, dass Inhaltsstoffe mit schlechter biologischer Abbaubarkeit in die Umwelt gelangen. Was in der Kläranlage funktioniert, ist in der Praxis von Wasseraufbereitungsanlagen, die in der Autowaschbranche Verwendung finden, ein Problem. Der Grund: Die verwendeten Techniken sind zu unterschiedlich.

Grundlagenforschung und die Frage, warum sich manche Substanzen anreichern

Polytop hat sich in den letzten fünf Jahren intensiv mit der Frage beschäftigt, warum sich handelsübliche Wasch- und Reinigungsmittel in Wasserrecyclingsystemen anreichern und damit zum Kollabieren des Systems führen können.

Nach intensiver Forschung und zahlreichen Labor- sowie Praxistests sind wir zu dem Ergebnis gekommen, dass die offiziell anerkannten Tests für biologische Abbaubarkeit nicht ausreichen, um die Anforderungen einer Wasserkreislaufwirtschaft in Waschanlagen ganzheitlich zu erfüllen. Die Gründe hierfür sind vielseitig und komplex.

Uns war schnell klar, dass wir als Mittelständler nicht alle Themen wie zum Beispiel Kreuzreaktionen der Inhaltsstoffe oder die exakte biologische Zusammensetzung der Mikrobiologie bis ins letzte Detail klären können. Daher haben wir einen praxisnahen Ansatz verfolgt. Zur Ermittlung geeigneter Inhaltsstoffe haben wir ein neues Verfahren inklusive Algorithmus entwickelt, mit dem der Grad und das Zeitintervall des biologischen Abbaus von Stoffen und komplexen Mischungen ermittelt werden kann. Unser Verfahren basiert auf einer hauseigenen Grundlagenforschung, bei

Quelle: Polytop GmbH

der die Reinigungsmittel unter praxisnahen Bedingungen in eine Wasseraufbereitungsanlage dosiert und konstant überwacht werden. Anders als der Gesetzgeber haben wir uns nicht nur auf waschaktive Substanzen (Tenside) konzentriert, sondern auf unterschiedliche Arten von wasserlöslichen, organischen Inhaltsstoffen von Reinigungsmitteln. Mit anderen Worten: alle Inhaltsstoffe eines fertigen Reinigungsmittels. Zur Ermittlung des biologischen Abbaus messen wir den chemischen Sauerstoffbedarf, kurz CSB. Dieser ist ein Maß für die Summe aller im Wasser vorhandenen oxidierbaren Stoffe, also auch der Tenside und Seifen sowie anderer organischer Verbindungen, die in Reinigungsmitteln enthalten sind. Dabei konnten wir einige interessante Beobachtungen machen, zum Beispiel, dass einzelne Substanzen, die nach den offiziellen OECD-Testverfahren zur biologischen Abbaubarkeit als leicht biologisch abbaubar eingestuft sind, sich in Wasserrecyclingsystemen schlecht abbauen lassen und somit anreichern können.

Vom Labor zur wasserfreundlichen Waschanlage

Diese Beobachtungen haben uns dazu bewegt, Reinigungsmittel-Formulierungen zu entwickeln, die vollständig und vor allem schneller biologisch abbaubar sind als handelsübliche Mittel. Bei der Entwicklung spezieller Reinigungsmittel für Wasserkreislaufsysteme standen die Wasserqualität im Kreislaufsystem, eine möglichst schnelle und vollständige biologische Abbaubarkeit sowie ein qualitativ hochwertiges Reinigungsergebnis im Fokus. Dabei haben wir nur solche Stoffe verwendet, die sich nach unserem hauseigenen Verfahren sehr schnell und möglichst vollständig abbauen lassen. Zudem mussten alle ausgewählten Inhaltsstoffe das

Verfahren gleichzeitig durchlaufen. So konnte ausgeschlossen werden, dass sich Substanzen aus Kreuzreaktionen oder ungewollte Abbauprodukte anreichern können. Das Ergebnis: Jede einzelne Substanz wird innerhalb von zwei Tagen zu mindestens 98 Prozent abgebaut. Werden alle in der BLUE LINE®-Serie enthaltenen Substanzen gleichzeitig vermessen, liegt der biologische Abbau ebenfalls bei 98 Prozent in 48 Stunden.

Zudem lassen wir die Rezepturen und die Produktion der BLUE LINE®-Produkte regelmäßig durch das unabhängige SGS Institut Fresenius überprüfen. Anhand der kompletten Rezepturen wurde die rasche und vollständige biologische Abbaubarkeit für jede einzelne Substanz durch das SGS Institut Fresenius hinterfragt.

Seit 2024 haben wir eine Produktserie aus neun Produkten mit rasch und vollständig abbaubaren Inhaltsstoffen auf dem Markt, mit denen die einzelnen Waschschrte in SB-Waschanlagen, Portalwaschanlagen und Waschstraßen durchgeführt werden können. Unser BLUE LINE®-Portfolio beinhaltet Shampoo, Schaum, Glanztrockner, Wax, Vorreiniger, Felgenreiniger, Werkstattbodenreiniger sowie Hallenreiniger. Dadurch ermöglichen wir Waschanlagen mit biologischer Abwasserreinigung eine effektive Wasserkreislaufwirtschaft und die Möglichkeit, Autos – ohne den Verbrauch von Trinkwasser – zu waschen. ●

Quellen:

¹ BTG (autowaschen.de), Statista 2023

² BBE-Automotive Marktstudie: Autowäsche in Deutschland 2020 (11. Auflage)

³ Gerechnet mit durchschnittlichem Wasserverbrauch von 150 Litern pro Wäsche: Quelle für 150 L: WashTec – Weltweiter Hersteller für Waschanlagen

⁴ Gerechnet mit 12 * 0,75 Liter Flaschen pro Kiste

⁵ Verordnung (EG) Nr. 648/2004 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 31. März 2004 über Detergenzien (Text von Bedeutung für den EWR): <http://data.europa.eu/eli/reg/2004/648/oj>

AUF EINEN BLICK

Autowäsche im Kreislauf

Das Problem

Durchschnittlich 150 Liter Trinkwasser pro Autowäsche – das entspricht 9500 Getränkeboxen Wasser pro Minute allein in Deutschland. Moderne Waschanlagen können Kreislaufsysteme nutzen – aber nur, wenn Reinigungsmittel biologisch vollständig abbaubar sind. Recycling ist jedoch oft nicht möglich, da viele herkömmliche Waschmittel Stoffe enthalten, die sich im Kreislauf anreichern und die Mikrobiologie zerstören – das Wasser „kippt“.

Der Ansatz

Laborstandards reichen nicht aus, um die biologische Abbaubarkeit in realen Waschanlagen zuverlässig zu be-

werten. Deshalb wurde ein eigenes, praxisnahes Verfahren entwickelt, das den tatsächlichen Abbau aller Inhaltsstoffe – nicht nur einzelner Tenside – im Kreislaufsystem misst. Im Fokus steht der chemische Sauerstoffbedarf (CSB) als Indikator für die gesamte Belastung durch organische Stoffe.

Das Ergebnis

Die Produktserie BLUE LINE® besteht aus Formulierungen, bei denen jede einzelne Substanz sowie das fertige Produkt innerhalb von 48 Stunden zu 98 Prozent biologisch abgebaut werden. So wird effektive Kreislaufwirtschaft in Waschanlagen möglich – ganz ohne Trinkwasserverbrauch.

Lassen wir uns die Butter nicht vom Brot nehmen

Wie der Mittelstand die KI-Revolution in Deutschland zum Erfolg führen kann

Von **TIM SCHLEICHER**



Tim Schleicher ist Gründer und CEO von One Thousand. Mit seinem 25-köpfigen Team verfolgt er ein ambitioniertes Ziel: 1.000 KI-Durchbrüche in Problemfeldern wie sinkende Produktivität, demografischer Wandel und Europas Innovationsdefizite umsetzen. Seit zehn Jahren bewegt sich Tim in der KI-Welt – mit Projekten für DAX-Konzerne, Mittelständler, öffentliche Institutionen und NGOs. Er engagiert sich als Senior Fellow bei Humanity in Action und Inspirer der Hacker School für eine verantwortungsvolle, inklusive KI-Zukunft. Tim hat Data Science und Economics in Friedrichshafen, Lüneburg, New York und Tel Aviv studiert.

Volatile Lieferketten, handelspolitische Verwerfungen, Fachkräfte wandern ab oder gehen in den Ruhestand, steigende Energie- und Rohstoffpreise, Klimakrise: Deutschlands Wohlstand ist bedroht. Die Friedensdividende und das Erbe, seit fast zwei Jahrhunderten zu den innovativsten Ländern der Welt zu zählen, scheinen nahezu verprasst. Als ob all das nicht genug wäre, rollt eine technische Revolution über uns hinweg, die Wirtschaft, Staat und Gesellschaft unvorbereitet erfasst: die KI-Revolution. Ich sage: Diese Revolution zukunftsfähig zu gestalten, ist die größte Aufgabe unserer Generation. Das Land der Dichter und Denker und nicht zu vergessen der Ingenieure steckt in einer tiefen Identitätskrise. Während weltweit investiert, experimentiert und skaliert wird, erleben wir in Deutschland eine Zurückhaltung, die völlig an der Realität vorbeigeht. Dabei bietet die Teilhabe an dieser Revolution eine Jahrhundertchance – auch für die grüne Transformation.

Es ist Zeit, die deutschen Ingenieurstugenden neu zu erfinden. Zeit für Gründergeist. Nur damit können wir wieder Kontrolle gewinnen und mitentscheiden, in welcher Welt wir zukünftig leben wollen.

Ein Land in der Warteschleife

Eine (deutsche) Ingenieurstugend ist es, ein Problem zu verstehen, es glasklar zu definieren, die vielversprechendsten Lösungen zu identifizieren, und dann ganz pragmatisch die einfachste davon schnell umzusetzen. Genau so müssen wir auch mit KI umgehen.

Doch anstatt Geschwindigkeit aufzunehmen, ist die deutsche Diskussion um Künstliche Intelligenz geprägt von Bedenken, von Was-wäre-wenn.

Sorgen um Jobverluste oder ethische Probleme sind wichtig und brauchen gute Antworten. Die Frage, was KI heute wirklich besser kann und was nicht, ist berechtigt und alles andere, als einfach zu beantworten. Wie wir diese Technologie geschickt regulieren, ist alles andere als trivial. Unternehmen überlegen zu Recht, ob sich die hohe Anfangsinvestition denn auch lohnen wird, und ob jetzt wirklich schon der Zeitpunkt ist für KI. All diese Bedenken sind legitim, aber sie dürfen uns nicht lähmen. Denn die größere Gefahr liegt im Nichtstun.

Während die USA und China mit milliardenschweren Investitionen in KI vorangehen, während die großen Techkonzerne aus dem Silicon Valley Künstliche Intelligenz in ihren Produkten breit integrieren, während vor allem Amerikanische Start-ups die großen KI-Innovationen treiben, verharren wir in Risikoanalysen. Wir scheinen derzeit vor allem von Verlustängsten getrieben. Wir versuchen, mit allen Mitteln etwas zu bewahren, das schon längst nicht mehr existiert. Deutschlands Autoindustrie etwa war lange das schlagende Herz der deutschen Wirtschaft, deutsche Autos waren weltweit ein Exportschlager. Heute ist klar, dass zukünftig die größte Wertschöpfung in der Software liegen wird. Autonomes Fahren beispielsweise wurde aus deutscher Perspektive lange belächelt. Jetzt scheint eine Zukunft, in der selbstfahrende Autos Alltag sind, kurz bevorzustehen. Geschrieben wird diese Zukunft aber nicht im Autoland Deutschland. Sollte sie aber.

Am Ende dieses Pfades wartet eine Welt, in der die Zukunftstechnologie, die unsere Wirtschaft, unsere Arbeit, unseren privaten digitalen Konsum, vielleicht sogar unsere menschlichen Beziehungen maßgeblich bestimmt, von anderen kontrolliert und getrieben wird – den großen Techplayern in den USA sowie dem chinesischen Staat. Ich möchte in einer anderen Zukunft leben!

Dabei haben wir in Deutschland eigentlich alles, was wir brauchen, um die KI-Revolution gut zu gestalten. Eine mittelständische Wirtschaft, die zupackt und die Risiken eingehen kann – auch längerfristig –, einen guten Datenschutz und die nötige Regulierung, um KI auf eine gute Bahn zu lenken, eine hohe Innovationskraft, gute Bildung, und den europäischen Verbund, in dem vieles leichter geht.

Anfangen kann so leicht sein

Doch nur, wenn wir unsere Ideen dem Praxistest aussetzen und ins Machen kommen, können wir den Verlauf der KI-Revolution mitbestimmen. Da müssen jetzt alle ran.

Was mir Hoffnung macht: In meiner Arbeit erlebe ich tagtäglich, dass immer mehr Unternehmen verstehen, welch enorme Potentiale KI bietet – in der Produktion, im Kundenservice, in der Logistik.

KI-Systeme können Abläufe automatisieren, Prognosen verbessern, Entscheidungen beschleunigen. Sie können Wissen sichern, wo Menschen altersbedingt ausscheiden. Sie können Produktivität dort erhöhen, wo der Wettbewerbsdruck besonders stark ist.

Doch KI entfaltet ihr revolutionäres Potential nicht über langwierige strategische Vorüberlegungen und losgelöste Experimente, sondern im betrieblichen Alltag.

Die größte Hürde für den Einsatz von KI in mittelständischen Unternehmen liegt nicht in der Technologie selbst. Auch an Ideen mangelt es nicht. Es sind die Einstellungen, die bremsen. Zum Beispiel die Haltung, man müsste erst alles bis ins Letzte durchgeplant haben, bevor man in die Umsetzung geht. Dabei braucht es nur den Willen, loszulegen. Gründergeist und Ingenieurstugenden. Back to the roots.

AUF EINEN BLICK

Let's do it!



Die Lage: Deutschland steckt in der KI-Bedenkenkrägerei fest, während die USA und China milliardenschwer investieren und die Technologie vorantreiben. Die Gefahr: Andere schreiben die Zukunft ohne uns.

Das Potential: Der deutsche Mittelstand bringt eigentlich alles mit – Innovationskraft, wertvolle Daten, Tüftlergeist und die Fähigkeit, langfristig zu denken. Doch Handlungen scheitern oft an perfektionistischen Planungsschleifen.



Die Lösung: „Do something that works“ – statt jahrelang zu theoretisieren, einen konkreten KI-Anwendungsfall identifizieren und in wenigen Monaten produktiv umsetzen. KI entfaltet ihr Potential im betrieblichen Alltag, nicht in Strategiepapieren.

Der Beweis: Automatisierte Angebotserstellung in Sekunden, KI-gestützte Qualitätskontrolle in Echtzeit, intelligente Kundenbetreuung – die Erfolgsgeschichten zeigen: KI kann jeder, auch der Mittelstand!



Der Aufruf: Deutschland ist im KI-Rennen noch nicht abgehängt. Aber nur wer jetzt mutig handelt und seine Stärken ausspielt, kann mitentscheiden, in welcher digitalen Zukunft wir leben wollen. Gründergeist 2.0 – jetzt!

Do something that works

„Do something that works“ ist unser Leitsatz, zu dem wir Kunden herausfordern. Der Clue ist es, einen KI-Anwendungsfall zu identifizieren, von dem alle ausgehen, dass er in kurzer Zeit erfolgreich implementiert werden kann, der gemeinsam in wenigen Monaten zum Laufen gebracht wird. Ist einmal eine produktive Lösung live, steigt die Begeisterung für KI, und viele Unternehmen werden zu Wiederholungstätern.

Ein Sprachmodell erstellt für einen unserer Kunden aus dem Anlagenbau heute binnen Sekunden komplexe Angebote, basierend auf vorhandenen Informationen zu Preisdaten und Spezifikationen. Für einen Spielwarenhersteller justieren wir anhand von Kundenanfragen ein KI-Modell, das diese automatisch sortiert, Prioritäten vergibt und Standardfragen sofort beantwortet. Kundinnen und Kunden bekommen schneller eine Antwort, das Team kann sich so voll auf die Kundenbetreuung konzentrieren.

Eine KI bei einem Hersteller von Präzisionsrohren für die Chemie- und Pharmaindustrie prüft Rohre mittlerweile anhand von Kameraaufnahmen in Echtzeit und sortiert fehlerhafte Stücke sofort aus. Ein Tarifvertrags-Chatbot sorgt bei einer führenden Gewerkschaft für Antworten auf häufige Fragen in Sekundenbruchteilen. Eine lokal betriebene Lösung in einem Landesjustizministerium durchforstet Tausende Urteile nach passenden Präzedenzfällen für schnellere Entscheidungen.

Es ist völlig klar: KI ist keine Technologie, von der ausschließlich große Konzerne profitieren. KI kann jeder!

Insbesondere der deutsche Mittelstand, der zupacken kann, der Innovation schätzt, der gerne tüftelt, der oft auch auf sehr umfassenden Daten sitzt. Der Mittelstand hat eine unglaubliche Chance, sich mithilfe von KI zukunftsfähig aufzustellen und dabei die KI-Revolution mitzuschreiben.

Es braucht gute Spielregeln

Dass Politik die KI-Revolution begleitet, ist unerlässlich – sie darf sie dabei nur nicht unnötig ausbremsen. Was wir brauchen, sind keine neuen Hürden, sondern klare Spielregeln und ein klares Bekenntnis. Der Koalitionsvertrag der neuen Bundesregierung macht KI bestenfalls zu einer Randnotiz. Während andere Länder in großen Schritten vorangehen, verlieren wir uns in Detailfragen. Hier ist zu hoffen, dass die schwarz-rote Koalition nachbessert, mit echten Investitionsanreizen und langfristiger Planungssicherheit. Es bleibt abzuwarten, was der neue Digitalminister umsetzen wird.

Zugleich ist die Abhängigkeit von wenigen internationalen Anbietern, die auch auf EU-Ebene intensiv diskutiert wird, ein berechtigter Kritikpunkt. In fast jedem Kundengespräch, das wir aktuell führen, stellt sich die Frage nach europäischer Souveränität: Liegen unsere Daten in der EU? Gibt es Alternativen zu US-Anbietern? Was tun wir, wenn regulatorische oder wirtschaftspolitische Brüche diese Abhängigkeiten schlagartig zum Problem machen? Doch tatsächlich gibt es heute schon valide Antworten auf die meisten dieser Fragen und konkrete gute Lösungen, zum Beispiel beim Daten-Hosting in der Cloud. Wieder gilt: einfach anfangen!

Dass Gesetze aus Brüssel besser als ihr Ruf sein können, zeigt der AI Act. Während die Wahrnehmung ist, dass ein schwerfälliges Bürokratiemonster auf uns zukommt, sieht die Realität anders aus. Der Großteil der Verantwortung liegt bei den Anbietern von Basismodellen – nicht bei den Unternehmen, die sie anwenden. Entscheidend wird wie so oft die Umsetzung in nationales Recht. Deutschland darf hier keinen Sonderweg gehen. Eine europäisch harmonisierte Umsetzung wird entscheidend sein, um von den Vorteilen unseres Binnenmarktes bei der KI-Revolution zu profitieren.

Machen.

Es geht nicht um KI-Technologie als Selbstzweck oder Allheilmittel. Es geht darum, ob wir als Wirtschaftsstandort auch in zehn Jahren noch unter den Top Ten rangieren. KI zeichnet sich schon heute als entscheidender Wettbewerbsfaktor ab. Sie kann ein Verstärker sein für das, was uns als Land stark gemacht hat – wenn wir bereit sind, sie sinnvoll einzusetzen. Und sie ist nicht Teil eines abstrakten Zukunftsszenarios. Sie ist bereits da.

Der Mittelstand weiß es, Tradition mit Innovation zu verbinden. Aber dafür müssen wir jetzt smart handeln. Da reichen nicht ein paar ChatGPT-Lizenzen für die Mitarbeiter, sondern es braucht mutige Ansätze, die vom ersten Kundenkontakt über die Fertigung bis zur Rechnungsstellung schnell Hunderttausende sparen – und damit Investition ermöglichen.

Deutschland ist im KI-Rennen noch lange nicht abgehängt. Es ist Zeit, die größte Stärke, die wir haben – der Mittelstand als Rückgrat unserer Wirtschaft –, voll auszuspielen. Das ist der Mittelstand, den ich mir wünsche: endlich wieder gewinnen und nicht nur mitspielen wollen. Lassen wir uns die Butter in der KI-Revolution nicht vom Brot nehmen! ●



Immobilien 2030

Wie Künstliche Intelligenz und Nachhaltigkeit eine ganze Industrie neu erfinden

Von **HENDRIK WETZKE**



Hendrik Wetzke ist beim Immobilienberater JLL im Bereich Project & Development Services tätig, wo er zunächst das Projektmanagement und die Due-Diligence-Beratung unterstützt hat. Seit 2023 leitet er die Energie- und Nachhaltigkeitsberatung und begleitet mit seinem deutschlandweiten Team Unternehmen bei Nachhaltigkeitslösungen wie Dekarbonisierungsstrategien, Gebäudezertifizierungen und Taxonomieprüfungen. Hendrik Wetzke verfügt über einen Master der TU München (TUM) im Bereich „Sustainable Buildings“ und hat in früheren Stationen, unter anderem bei Siemens, Projekte wie die TGA-Planung der Elbphilharmonie und die Migration eines Automationssystems bei Roche Pharma begleitet.

Stellen Sie sich ein Gebäude vor, das sich selbst optimiert, Energie nicht nur spart, sondern auch eigenständig produziert und den Wert Ihres Portfolios damit kontinuierlich steigert. Was einst wie Science-Fiction klang, wird heute zur greifbaren Realität. Die Immobilienbranche steht an der Schwelle zu einer wegweisenden Transformation, die das traditionelle Lebenszyklus-Modell „Planen, Bauen, Betreiben“ grundlegend verändert. Künstliche Intelligenz (KI) verspricht, die Planung, Ausführung und das Management von Bauprojekten zu revolutionieren. Bereits heute können KI-Funktionen etwa 65 Prozent der Aufgaben im operativen Gebäudebetrieb optimieren, indem sie Prozesse rationalisieren, Genauigkeit und Geschwindigkeit erhöhen und eine bessere Datenverwaltung ermöglichen. Doch dies ist erst der Anfang.

Die Tragweite dieser Entwicklung wird in der jüngsten Ausgabe der weltweiten JLL-Umfrage „Future of Work“ unterstri-

chen: Über 90 Prozent der Führungskräfte sind überzeugt, dass KI die Arbeitsweise in der Immobilienbranche innerhalb der nächsten fünf Jahre grundlegend verändern wird. Diese Revolution betrifft nicht nur einzelne Gebäude, sondern ganze Portfolios und verspricht, Effizienz, Nachhaltigkeit und Rentabilität auf ein neues Niveau zu heben.

Wie dringlich diese Transformation ist, liegt angesichts der Klimakrise auf der Hand und ist Thema der JLL-Studie „Klimarisiken in deutschen Städten“. Ereignisse wie Starkregen, Überschwemmungen, Hitze und Waldbrände treten mittlerweile regelmäßig auf und stellen insbesondere in dicht bebauten Städten eine wachsende Gefahr dar. Um Menschen zu schützen und Städte zukunftsfähig zu gestalten, ist es notwendig, die Bebauung an diese neuen Gegebenheiten anzupassen und von Beginn des Immobilienzyklus an auf Umwelt- und Ressourcenschonung zu setzen. KI-Systeme spielen hierbei eine Schlüsselrolle. Mithilfe globaler Daten und Klimaprojektionen können bereits heute verlässliche



Wenn Gebäude denken lernen

Die Immobilienwelt steht vor einer Revolution. Künstliche Intelligenz und Anforderungen an Nachhaltigkeit verändern Prozesse, Strukturen – und Erwartungen.

Was KI heute schon kann

Planen: Digitale Zwillinge & Design-Optimierung für nachhaltige, menschengerechte Architektur
→ Weniger Planungsfehler, kürzere Zyklen

Bauen: Automatisierte Bauzeitplanung, Ressourcenoptimierung & Echtzeitüberwachung → Kosten sparen, Standards sichern

Betreiben: Intelligente Systeme steuern Energieeinsatz, Reinigung & Wartung präzise → Verbrauch senken, Effizienz steigern

Warum das nötig ist

- Klimarisiken nehmen zu (Starkregen, Hitze, Überschwemmungen)
- Gesetze und Standards erfordern mehr Expertise und erhöhen Planungs- und Baukosten
- Fachkräftemangel hemmt klassische Abläufe

Was jetzt zählt

- Mut zum Einsatz neuer Tools
- Verknüpfung von KI mit Nachhaltigkeit & Nutzerbedürfnissen
- Investition in Daten, Tools und Menschen als Transformationstreiber



Aussagen getroffen werden, welche Regionen wie stark durch den Klimawandel betroffen sein werden und für welche Objekte in diesen Regionen Anpassungsstrategien entwickelt werden müssen. Nicht nur aufgrund der physischen Klimarisiken lohnt es sich, transitorische Chancen zu nutzen und das traditionelle Immobilienmanagement zu überdenken: In einigen Bereichen verzeichnet die Branche schließlich einen Fachkräftemangel, was einem Übergang in die Zukunft im Weg stehen könnte. Es lohnt sich demnach, das klassische Planen, Bauen und Betreiben im Angesicht des aktuellen Reifegrads der KI-Revolution zu beleuchten.

Planen

Grundlage für die Beschleunigung von Planungsprozessen sollte idealerweise ein digitaler Zwilling des entstehenden Gebäudes sein, anhand dessen verschiedene Szenarien ausgetestet werden können und der optimale Arbeitsauflauf unter Berücksichtigung möglicher Fallstricke ausgewählt werden kann. Manch ein Akteur geht noch einige Schritte weiter: In der Planungsphase können KI-Systeme Architekten und Ingenieure bei der Optimierung von Gebäudeentwürfen unterstützen. Die Analyse zahlreicher Variablen wie Sonneneinstrahlung, Windverhältnisse und Materialien ermöglicht es, energieeffiziente und nachhaltige Designs zu entwickeln. Solche Software nutzt maschinelles Lernen, um Planern verschiedene Vorschläge zur Verbesserung zu unterbreiten.

Ein anderes Planungsunternehmen hingegen nutzt KI-Systeme, um die Auswirkungen von Gebäudedesigns auf das Wohlbefinden der Nutzer zu optimieren und somit nicht nur zu menschenzentrierten, sondern auch zu nachhaltigeren Gebäuden beizutragen. Faktoren wie Tageslichteinfall, Akustik und Luftqualität werden berücksichtigt und fließen direkt in den

Planungsprozess ein. Darüber hinaus ist die KI-Architektursoftware auch in der Lage, optimierte Grundrisse anhand des nutzbaren Baurechts zu entwerfen.

Generell lohnt es sich, im Rahmen der Bauablauf- und Logistikplanung Tools einzusetzen, die verschiedene Szenarien durchspielen und so die perfekten Abläufe für Projekte ermitteln. Dieser Vorgang könnte auf der einen Seite dem Fachkräftemangel entgegenwirken, da weniger Kapazitäten gebunden werden. Auf der anderen Seite erfordert dies allerdings neue Kenntnisse und neue Jobs, die sich im weitesten Sinne auf die Erhebung, die Analyse und Auswertung von verschiedensten Daten fokussieren.

Bauen

In der Bauphase unterstützt KI Architekten und Ingenieure bei der Erstellung nachhaltiger Designs. Durch regelbasierte 3D-Modellgenerierung können verschiedene Designmöglichkeiten schnell erkundet und ihre Nachhaltigkeitsperformance simuliert werden. Dies führt zu optimierten Entwürfen, die sowohl ästhetisch ansprechend als auch energieeffizient sind. Während der Bauausführung helfen KI-gestützte Systeme bei der dynamischen und regelmäßig anpassbaren Optimierung von Bauzeitplänen, der Ressourcenzuweisung und der Koordination von Großeinkäufen. So erklärt es auch meine Kollegin und Vice President of Software Engineering bei JLL, Vidhya Balakrishnan: Erhebliche Material-, Geräte- und Arbeitskosten können eingespart werden, insbesondere, wenn mehrere Gebäude innerhalb eines Portfolios gleichzeitig saniert werden – und das lediglich durch den Einsatz von KI zur Optimierung von Zeitplänen und größeren Materialbeschaffungsmaßnahmen. Zusätzlich ermöglichen KI-gestützte Überwachungs-

systeme eine genaue Dokumentation des Baufortschritts, die Überprüfung der Arbeitsqualität und die frühzeitige Erkennung potentieller Probleme oder Gefahren. Dies trägt dazu bei, Verzögerungen zu minimieren und sicherzustellen, dass Nachhaltigkeits- und Sicherheitsstandards eingehalten werden. BIM visualisiert nicht nur fertiggestellte Projekte, sondern erleichtert auch die Zusammenarbeit verschiedener Teams, indem alle Beteiligten Zugriff auf die relevanten Daten für das Projektmanagement, die Zeitplanung, Aufgabenverwaltung und die Verfolgung des Fortschritts haben und so während des Prozesses leichter Entscheidungen treffen können.

Betreiben/Managen

Im Betrieb von Gebäuden zeigt sich das volle Potential von KI. Intelligente Systeme analysieren kontinuierlich Daten aus verschiedenen Quellen, um Energiebedarfsmuster von Gebäuden zu erlernen und so die Energieeffizienz zu optimieren. Bereits kleinere bis mittelaufwendige Nachrüstungen – von der Beleuchtung bis hin zu mechanischen, elektrischen und sanitären Anlagen – können den Energieverbrauch um zehn bis 40 Prozent senken. Durch die Analyse von Nutzungsmustern, Wetterdaten und anderen Faktoren steuern intelligente Gebäudemanagementsysteme den Energieeinsatz präzise, sparen somit Kosten ein und reduzieren den ökologischen Fußabdruck. Während zudem regulatorische Anforderungen hinsichtlich Mindestenergiestandards für eine große Verunsicherung sorgen, können KI-Systeme Benchmarks für fehlende Daten kreieren und somit Handlungserfordernisse aufzeigen.

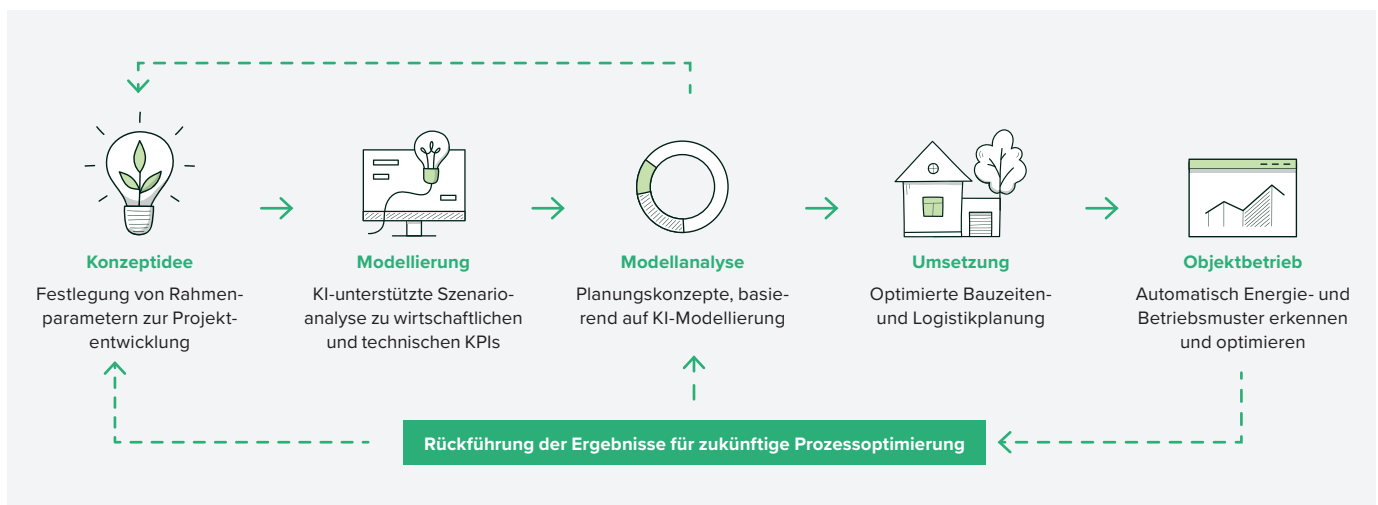
Intelligente Sensorsysteme in Gebäuden sammeln kontinuierlich Daten über den Zustand von Anlagen, Strukturen und Flächen. KI-Algorithmen analysieren diese Informationen, ermöglichen eine zeiteffiziente Reinigung und können potentielle Probleme frühzeitig erkennen, bevor sie zu kostspieligen Ausfällen führen.

Zukunftspotential

Zwar befindet sich die KI noch in ihrer Frühphase, dennoch bieten die verschiedenen Lösungen bereits jetzt enormes Potential, nicht zuletzt, da ihre Entwicklung in rasanter Geschwindigkeit voranschreitet. Insbesondere repetitive Aufgaben wie Automatisierungen, Organisation und Strukturierungen von Prozessen bieten eine große Kosten- und Zeitersparnis. Gleichmaßen von Relevanz ist aber auch, zu verstehen, welche Faktoren KI in naher Zukunft nicht unmittelbar ersetzen kann, beispielsweise immaterielle Faktoren eines Gebäudes zu erkennen, in Interaktionen notwendige Zusicherungen und Ermutigungen zum Beispiel in Verhandlungen verständlich zu machen oder Authentizität, Kreativität und Erfahrung zu vermitteln.

Zudem erfordern KI-Anwendungen eine leistungsfähige Dateninfrastruktur und Rechenzentren mit hohem Energiebedarf, weshalb die Technologie zunächst wenig nachhaltig erscheint. Um dem entgegenzuwirken und einen nachhaltigen Betrieb zu gewährleisten, ist die Nutzung und Produktion erneuerbarer Energien direkt an den Rechenzentren essenziell, zum Beispiel durch die Installation von Photovoltaikanlagen auf ihren Dächern oder die Einspeisung der produzierten Abwärme in die kommunalen Wärmenetze, was zeitgleich den wachsenden Energiebedarf in nahen Quartieren zu decken helfen kann.

Das theoretische Bewusstsein für das Potential von KI, wie zahlreiche Umfragen zeigen, ist vorhanden. Jetzt kommt es darauf an, das Wissen und die Möglichkeiten in die Praxis umzusetzen. Dafür braucht es angewandte Lösungen und Pioniere, die sich trauen, die Ideen zu erproben. Das ist längst nicht selbstverständlich, wenn wir uns allein die Nutzung von BIM in den meisten Bauprojekten ansehen. Wie bald uns KI mit noch effizienteren und praktischeren Lösungen in unseren Nachhaltigkeitsbestrebungen unterstützen wird, hängt also vor allem von uns selbst ab. ●



KI-basierte Modellierung und Analyse als Schlüssel zur Nachhaltigkeit im Bau- und Immobilienwesen

Quelle: Jones Lang LaSalle SE

Zukunft braucht Räume

Innovationszentren als Infrastruktur für die Ideen von morgen

Von PEGGY ZIMMERMANN



Peggy Zimmermann ist Geschäftsführerin des Bundesverbands Deutscher Innovations-, Technologie- und Gründerzentren (BVIZ) e. V. Auf Bundesebene setzt sie sich für die Interessen der Gründungs- und Technologiezentren in Deutschland ein. Im Mittelpunkt ihrer Arbeit steht die politische und strategische Stärkung dieser Einrichtungen – als Orte, an denen Innovation konkret wird.



Quelle: KI-generiert mit ChatGPT (OpenAI), Bild erstellt mit DALL-E, Mai 2025

Die Innovationslandschaft in Deutschland steht unter hohem Druck: Technologische Entwicklungen verlaufen rasant, Gründungen werden komplexer, und die Anforderungen an benötigte Infrastruktur steigen. Wer heute ein Start-up im Bereich Biotechnologie, Robotik oder Energie gründet, braucht weit mehr als einen Schreibtisch – gefragt sind Labore, Messräume, 3D-Drucker und außerdem Zugang zu Know-how und direkte Nähe zu Partnern. Technologie- und Gründerzentren (TGZ) bieten genau das, und doch stehen sie selten im Mittelpunkt der öffentlichen Innovationsdebatte.

Seit Jahrzehnten sind TGZ ein tragender Baustein regionaler Innovationskraft. Doch während neue Förderprogramme und spektakuläre Innovationsformate Schlagzeilen machen, geraten diese bewährten Orte zunehmend ins Hintertreffen – mit Folgen für Start-ups, Mittelstand und die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland.

Unterschätzte Basis der Innovationslandschaft

Sie stehen nicht im Rampenlicht, schmücken keine Förderflyer und sind selten Teil der großen Digitalstrategien – und doch bilden TGZ vielerorts das Fundament einer funktionierenden Innovationsökonomie. Als regionale Infrastrukturen unterstützen sie technologieorientierte Start-ups, bieten physische Räume mit spezifischen Anforderungen – von Highspeed-Internet bis Reinraum – und verbinden junge Unternehmen mit etablierten Akteuren aus Wissenschaft und Wirtschaft.

Dabei hat sich die Rolle der Zentren in den letzten Jahren stark gewandelt. Längst sind sie keine reinen Vermieter mehr, sondern Akteure der Regionalentwicklung. Sie initiieren Netzwerke, betreiben Standortmarketing, arbeiten mit Hochschulen und Wirtschaftsförderungen zusammen, organisieren Events und beraten Gründende – oft mit einem kleinen Team.

Gerade in strukturschwächeren Regionen sind sie oft die einzigen Orte, an denen technologiegetriebene Gründungen überhaupt realistisch umsetzbar sind. In Innovationsclustern schaffen sie Andockpunkte für Kooperationen zwischen Mittelstand, Forschung und Start-ups. Ihre Wirkung ist nicht spektakulär, aber stetig – und sie entfalten ihre Kraft dort, wo Innovation am meisten Zeit braucht: im Aufbau von Netzwerken, im Vertrauen zwischen Partnern und im pragmatischen Alltag junger Unternehmen. Denn Innovation entsteht selten über Nacht.

Wettbewerbsfaktor Mittelstand

Für den deutschen Mittelstand sind TGZ wichtige Partner. In vielen Regionen stellen sie die einzige Brücke zwischen Forschung und Anwendung dar. Sie bieten Orte für gemeinsame Entwicklungsprojekte, für den Zugang zu Start-ups, für Ausgründungen aus Unternehmen. In Zeiten, in denen Lieferketten unsicherer und Märkte dynamischer werden, kann diese Nähe zur Innovation über Wettbewerbsfähigkeit entscheiden.

Gerade im Mittelstand ist die Innovationskultur oft praxisnah, iterativ, auf den Kunden ausgerichtet. Die Zusammenarbeit mit Start-ups oder Hochschulen scheitert jedoch oft an fehlenden Schnittstellen. TGZ schließen diese Lücke, wenn man sie lässt. Sie ermöglichen den Zugang zu jungen Talenten, bieten Infrastruktur für gemeinsame Projekte und senken die Einstiegshürden für Zusammenarbeit.

Gefangen in gestrigen Strukturen

Die aktuelle Herausforderung: Viele der Zentren sind in ihrer Entwicklung massiv eingeschränkt – nicht wegen fehlender Ideen, sondern wegen veralteter Förderbedingungen und wirtschaftlicher Engpässe. Die Gebäude stammen häufig aus den Neunzigerjahren, errichtet mit EU- oder Bundesmitteln, versehen mit Zweckbindungen, die wirtschaftliche Handlungsfähigkeit blockieren. Investitionen in Sanierung, energetische Modernisierung oder digitale Infrastruktur scheitern nicht am Willen, sondern an regulatorischen Bremsen.

In vielen Fällen dürfen TGZ keine Gewinne erzielen, da sie sonst Rückzahlungen an die Fördermittelgeber leisten müssten – inklusive Zinsen. Gleichzeitig verbieten Trägerstrukturen – häufig kommunale – eine unternehmerische Weiterentwicklung. Mietpreise sind gedeckelt, Einnahmen fließen nicht in Rücklagen, sondern müssen sofort ausgegeben werden. Diese Vorgaben verhindern nicht nur notwendige Investitionen, sondern untergraben langfristig die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber flexibleren, privatwirtschaftlich geführten Akteuren.

Politische Aufmerksamkeit? Fehlanzeige.

Im politischen Diskurs dominieren derzeit andere Formate: Reallabore, Reallaborscouts, Exzellenzcluster, KI-Zentren. Was davon langfristig trägt, ist ungewiss – was TGZ bereits seit 30 Jahren leisten, bleibt oft unsichtbar. Dabei könnten sie gerade jetzt eine entscheidende Rolle spielen: als dezentrale Innovationsanker, als Orte des Wandels im Mittelstand, als physische Infrastruktur für den viel beschworenen „Transfer aus der Forschung in die Praxis“.

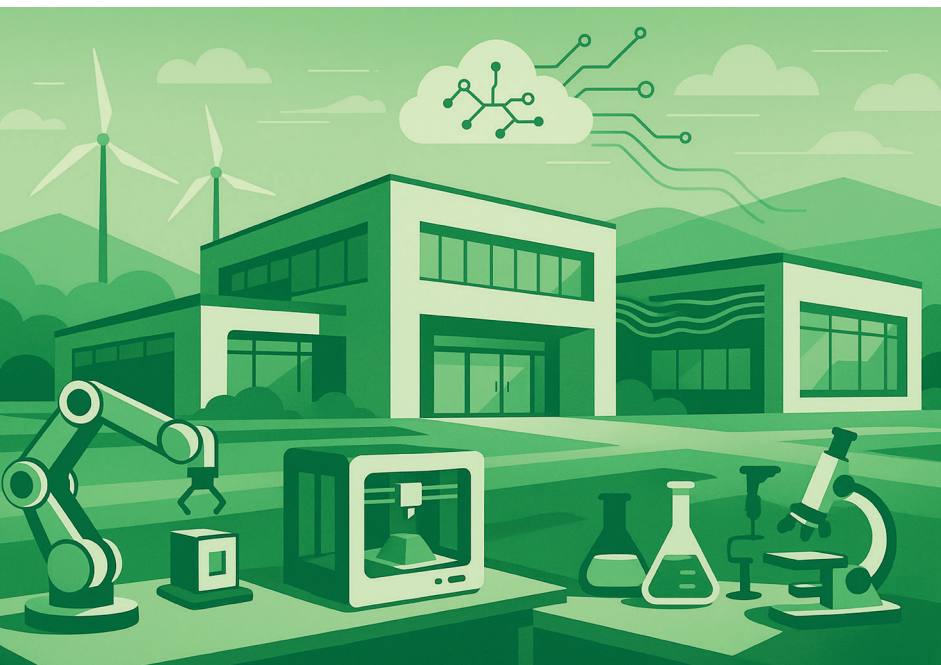
Was fehlt, sind Programme, die den bestehenden Infrastrukturen den Rücken stärken.

Es fehlt an gezielter Modernisierungsförderung für funktionierende Infrastrukturen. Es fehlt an politischen Botschaften, die nicht nur auf Neugründungen zielen, sondern den Wert des Gewachsenen anerkennen.

Was jetzt zu tun ist: Das GIIP als Hebel

Ein „German Innovation Infrastructure Program“ (GIIP) könnte die Lösung sein. Das Ziel: keine spektakuläre Leuchtturmförderung, sondern eine systematische Stärkung der vorhandenen Innovationsorte. Das Programm müsste bundeseitig koordiniert und über etablierte Kanäle – etwa die KfW oder Landesförderbanken – ausgestaltet werden. Denkbar sind zinsgünstige Kredite, Tilgungszuschüsse oder Investitionsförderungen. Wer 25 Jahre ohne Gewinnabsicht gewirkt hat, sollte nicht für eine notwendige umfassende Modernisierung sanktioniert werden. Es braucht Spielräume für wirtschaftliche Erneuerung, inklusive neuer Geschäftsmodelle und unternehmerischer Eigenverantwortung.

„Wer über die **Zukunft** spricht,
darf die Orte der Gegenwart nicht vergessen.“



Ein solches Programm sollte nicht bei Dämmung und WLAN enden. Es geht auch um neue Nutzungskonzepte: Coworking plus Labor, Shared Services für Start-ups, hybride Räume für Forschung und Anwendung. Digitalisierung von Verwaltungsprozessen, Smart-Building-Technologien, Barrierefreiheit, Energieautarkie – all das sind Anforderungen, die längst auch für Bestandszentren gelten. Doch ohne Investitionen bleiben sie unerfüllt.

Ein solches Programm wäre nicht nur eine pragmatische Investition – es wäre ein starkes politisches Signal: dass Innovationspolitik nicht nur für die Ideen von morgen gemacht wird, sondern auch die Orte stärkt, in denen diese Ideen heute schon Wirklichkeit werden.

Fazit: Innovation braucht Orte – und eine neue Infrastrukturpolitik

Deutschland spricht viel über technologische Exzellenz, digitale Souveränität und die Wettbewerbsfähigkeit im globalen Innovationswettbewerb. Doch oft bleibt dabei das Fundament unbeachtet: die konkreten Räume, in denen Ideen entstehen, getestet und zur Marktreife gebracht werden. TGZ sind mehr als Gebäude – sie sind Plattformen, Möglichmacher, Schnittstellen zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Unternehmertum. Gerade in Zeiten des Umbruchs können sie eine Chance sein.

Denn Künstliche Intelligenz, Biotechnologie oder Quantentechnologie entfalten ihre Wirkung nicht im luftleeren Raum. Sie brauchen physische Infrastruktur: Labore, Werkstätten, digitale Netze und stabile Netzwerke.

Es ist Zeit umzudenken: Wer Innovation fördern will, muss bestehende Infrastrukturen stärken. Wer die Innovationskraft des Mittelstands sichern will, braucht funktionierende Räume für Transfer und Kooperation. Und wer die wirtschaftliche Transformation gestalten will, sollte das Bestehende, das seine erfolgreichen Konzepte vielfach unter Beweis gestellt hat, für die Zukunft ertüchtigen und anpassen. Denn: Wer über die Zukunft spricht, darf die Orte der Gegenwart nicht vergessen. ●

Quelle: KI-generiert mit ChatGPT (OpenAI), Bild erstellt mit DALL-E, Mai 2025

AUF EINEN BLICK

Räume, die Wandel schaffen

49.900

Unternehmensgründungen

wurden in deutschen Technologie- und Gründerzentren begleitet – ein Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung. Die Zentren bieten Gründenden räumliche und organisatorische Unterstützung in der sensiblen Frühphase.

95 %

Überlebensquote von Start-ups

zeigen die Ergebnisse langfristiger Unterstützung, vernetzter Angebote und geeigneter Infrastruktur. Insbesondere Coaching, Zugang zu Netzwerken und moderaten Mietkonditionen erhöhen die Erfolgchancen.

316.000

Arbeitsplätze

entstanden direkt in den Zentren oder im nahen Umfeld. Diese Wirkung reicht über die einzelnen Unternehmen hinaus und stärkt regionale Wirtschaftsstrukturen.

„In den meisten globalen Lieferketten bestehen Risiken für Kinderarbeit – nur schauen wir nicht genau hin“

Blickt man auf die politischen Entwicklungen, etwa das Omnibusverfahren der EU-Kommission oder den Koalitionsvertrag der neuen Bundesregierung, wird schnell deutlich, dass die benötigte Aufmerksamkeit für Kinderarbeit in den nächsten Jahren eher abnehmen wird.

„Das zeigt auch unsere langjährige Erfahrung vor Ort: In den meisten globalen Lieferketten bestehen Risiken für Kinderarbeit, nur schauen wir nicht genau hin. In einigen Branchen sind die Risiken sogar sehr hoch. Und das, obwohl sich viele Unternehmen mit dem Thema beschäftigen“, sagt Anne Reiner, Fachleitung für Nachhaltige Lieferketten bei Save the Children. „Zunächst mag das nicht so scheinen. Denn Unternehmen schauen in erster Linie auf ihre direkten Zulieferer, wo das Risiko durch erhöhte Aufmerksamkeit deutlich geringer ist oder auch weil diese oft in Europa sitzen. Wenn wir aber die tieferen Stufen der Lieferketten bis hin zur Rohstoffebene analysieren, werden Fälle von Kinderarbeit immer häufiger.“

Das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) soll voraussichtlich durch eine abgemilderte europäische Richtlinie (CSDDD) ersetzt werden. Diese erweitert die Pflichten gegenüber mittelbaren Zulieferern nur bei Vorliegen solider Informationen über (potenzielle) Rechtsverletzungen. In der Übergangszeit bis 2028 ist davon auszugehen, dass das LkSG zwar seine Gültigkeit behält, Verstöße bei der Umsetzung der Sorgfaltspflichten von der überwachenden Behörde (BAFA) aber nicht sanktioniert werden (Stand: Mai 2025). Die einzige Ausnahme: **schwere Menschenrechtsverletzungen**.

„Kinderarbeit ist in aller Regel eine der schwerwiegendsten Menschenrechtsverletzungen, weil die minderjährigen Betroffenen so vulnerabel sind. Wenn ein Kind arbeiten muss, kann es in der Regel nicht zur Schule gehen und ist damit später im Leben oft auf schlecht bezahlte Jobs angewiesen. Wenn man dem Kind nicht hilft, kann sich dies auf sein ganzes Leben



Ein 13-Jähriger bei der Kaffeeernte in Vietnam © The Centre for Child Rights and Business

auswirken, oft sogar auf die nachfolgende Generation. Denn: Auch den eigenen Kindern kann es dann den Schulbesuch oft nicht ermöglichen. Diesen Kreislauf der Armut müssen wir durchbrechen!“ erklärt Anne Reiner.

Unternehmen sollten daher besonders bei Kinderarbeit weiterhin wachsam bleiben. Zumal selbst bei einer vollständigen Abschaffung des LkSG bis 2028 kein rechtsfreier Raum entstünde: Unternehmen sind und bleiben bei Kinderarbeit in der Lieferkette verantwortlich. Sei es durch strafrechtliche Bestimmungen, andere geltende EU-Verordnungen (z. B. EU-Zwangsarbeitsverordnung) oder die nationalen Gesetzgebungen anderer EU-Länder (z. B. Frankreich, Schweiz), die global agierende Unternehmen betreffen. Und natürlich bleibt auch das eigene Reputationsrisiko bestehen.

Auch wenn es nicht in der Verantwortung einzelner Unternehmen liegt, die oft systemischen Grundursachen von Kinderarbeit in Beschaffungsländern gänzlich zu beheben, müssen sie dennoch **einen**

verantwortungsvollen und für Kinder wirksamen Umgang mit Kinderarbeit in ihren Lieferketten sicherstellen. Hierbei hilft auch, unternehmensintern sowie extern offener über das Risiko zu sprechen.

„The Centre for Child Rights and Business, eine mit uns verbundene Organisation, hat mittlerweile über 1000 Fälle von Kinderarbeit individuell begleitet. Daher wissen wir ganz genau, wie einzelne Fälle betreut werden müssen, damit es keine Rückfälle gibt. Und wir wissen ebenso, welche begleitenden Maßnahmen Kinderarbeit effektiv vorbeugen können und welche Maßnahmen lediglich auf dem Papier schön aussehen“, so Anne Reiner. „Wir stehen Unternehmen hierbei zur Seite. Mit unseren Expert*innen vor Ort können wir in jedem Land innerhalb kürzester Zeit aktiv werden.“

Im kürzlich erschienenen **Leitfaden für Unternehmen** beschreibt Save the Children basierend auf der Praxiserfahrung, wie kinderrechtsbasierte Abhilfe im Fall von Kinderarbeit umzusetzen ist. Darin geht es unter anderem um:

- ein Risikomanagement, das Kinderarbeit verlässlich identifiziert,
- Präventionsmaßnahmen, die Risiken wirksam eindämmen,
- und Abhilfemaßnahmen, die betroffene Kinder langfristig durch Bildung und sichere Arbeit schützen.

Leitfaden für Unternehmen lesen



Sie haben einen konkreten Verdacht, benötigen einen vertrauenswürdigen Partner vor Ort oder möchten sich zum Thema austauschen?

Die Lieferkettenexpertin Anne Reiner steht Ihnen jederzeit als Ansprechpartnerin zur Verfügung: anne.reiner@savethechildren.de



Quelle: Sesotec GmbH

Die Kunststoffindustrie steht an einem Wendepunkt: Die Transformation hin zu einer zirkulären Wirtschaftsweise ist nicht länger nur Vision, sondern dringende Notwendigkeit – politisch gefordert, gesellschaftlich erwartet und wirtschaftlich unausweichlich. Neue Gesetze, veränderte Kundenanforderungen und globale Umweltprobleme erhöhen den Druck. Gleichzeitig entstehen Chancen: Technologische Innovationen wie moderne Sortiertechnik, der Einsatz Künstlicher Intelligenz und digitale Rückverfolgbarkeit bringen das Ziel geschlossener Materialkreisläufe in greifbare Nähe. Doch die Umstellung verlangt mehr als Technik – sie erfordert ein Umdenken entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Politik erhöht den Druck – und schafft Chancen

Die neue Verpackungsverordnung (Packaging und Packaging Waste Regulation, PPWR) wirkt dabei als Katalysator für Innovationen. So müssen beispielsweise PET-Verpackungen, die mit Lebensmitteln in Kontakt kommen, ab 2030 mindestens zu 30 Prozent aus Recyclingmaterial bestehen – ab 2040 sollen es 50 Prozent sein. Gleichzeitig darf der Anteil an Nichtlebensmittelverpackungen in diesen Anwendungen nicht über fünf Prozent liegen. Andere Länder wie die Schweiz oder Indien setzen diese Schwelle sogar bei maximal zwei Prozent.

Auch im Mobilitätssektor wird stärker reguliert: Ab 2030 sollen laut Entwurf der EU-überarbeiteten Altfahrzeugrichtlinie mindestens 20 Prozent der Kunststoffteile in Fahrzeugen aus Recyclingmaterial bestehen. Diese verpflichtenden Rezyklatquoten setzen Unternehmen unter Zugzwang. Die EU-Taxonomie und der Green Deal treiben wiederum die Investitionen in nachhaltige Technologien.

Damit Rezyklate diese Rolle erfüllen können, müssen sie in ausreichender Menge und hoher Qualität verfügbar, rückverfolgbar und zertifizierbar sein – besonders im Lebensmittelverpackungsbereich. Entsprechend steigen die Anforderungen an die gesamte Aufbereitung – insbesondere an die Sortiertechnologie.

Smart Sorting: Recycling von Kunststoffen

Mit KI-Sortiertechnik zu effizienter Kreislaufwirtschaft

Von **ANDREAS HANUS**



Mit einem Abschluss in Elektro- und Informationstechnik an der Technischen Universität München begann Andreas Hanus seine berufliche Laufbahn im Jahr 2016 als Entwicklungsingenieur für sensorbasierte Sortiermaschinen bei der Sesotec GmbH. Dort lag sein Schwerpunkt im Bereich der Signal- und Bildverarbeitung, und insbesondere auf der Kunststoffunterscheidung mittels Nahinfrarotspektroskopie. Nach fünf Jahren übernahm er bei Sesotec die fachliche Teilverantwortung für den Bereich Kunststoffrecycling als R&D Product Owner. Seit 2024 agiert Andreas Hanus als Head of Development AI für die Entwicklung von Künstlicher Intelligenz für die unterschiedlichen Business Units der Firma. Nebenberuflich absolvierte er zudem erfolgreich ein Masterstudium im Bereich Digital Business Engineering.

mind. **30 %**

Rezyklate müssen ab 2030 in PET-Verpackungen enthalten sein, die mit Lebensmitteln in Kontakt kommen

Sortiertechnologie als Schlüssel für hochwertiges Recycling

Sortiermaschinen für das Kunststoffrecycling sind standardmäßig mit Sensoren zur Detektion der Farbe (RGB- oder Grauwertkameras), mit Nahinfrarotsensoren (NIR/SWIR) zur Klassifikation der Kunststoffart und mit elektromagnetischen Sensoren zur Detektion von Metallen ausgestattet. Das Material gelangt je nach Sortieraufgabe über Förderbänder oder Rutschen zur Erkennungseinheit. Luftdruckdüsen sortieren die erfassten Objekte dann in zwei bis drei Fraktionen. Mehrere solcher Einheiten in Serie erzeugen sortenreine Kunststoffströme – eine Basis für Rezyklate, die weiterverwendet werden können. Eine hochpräzise Sortierung ist so die Grundvoraussetzung für qualitativ hochwertige Rezyklate. Doch es bleiben Grenzen: Rußgeschwärmte Kunststoffe können mit herkömmlicher Nahinfrarotspektroskopie nicht klassifiziert werden. Auch Verbundstoffe, Kunststoffmischungen oder mehrschichtige Verpackungen stellen eine Herausforderung dar ebenso wie Additive im Material.

Schwarze Kunststoffe: Spezielles Problem mit spezifischer Lösung

Da insbesondere schwarze, rußhaltige Kunststoffe für Standardverfahren schwer erfassbar sind und Herausforderungen darstellen, richtet sich die Forschung bei Sortiermaschinenherstellern aktuell unter anderem darauf, eine entsprechende Lösung zu finden. Eine derzeit noch kostenintensive, aber vielversprechende Option ist der Einsatz hyperspektraler Sensorik im mittleren Infrarotbereich. Parallel wird an rußfreien Pigmenten geforscht, die eine bessere Erkennung ermöglichen. Diese Forschung hat vor allem für die Automobilbranche, aber auch Consumer Electronics, Relevanz.

Digitale Innovationen im Recycling

Außerdem gewinnen digitale Technologien zunehmend an Bedeutung im Kunststoffrecycling – insbesondere bei der Identifikation und Rückverfolgbarkeit von Materialien. Projekte wie Holy Grail 2.0 zeigen, wie digitale Wasserzeichen die Sortiergenauigkeit erhöhen können. Zudem können über die digitalen Wasserzeichen tiefer gehende Informationen über die Artikel gesammelt werden, welche in Kombination mit digitalen Produktpässen wie R-Cycle künftig ergänzend eingesetzt werden könnten, um Eigenschaften, wie die Materialzusammensetzung oder auch die Recyclingfähigkeit transparent entlang der gesamten Wertschöpfungskette bereitzustellen – ein wichtiger Schritt in Richtung echter Kreislaufwirtschaft.

Der Nachteil: Die Produkte müssen entsprechend gekennzeichnet und digitale Wasserzeichen in das Verpackungsde-



Mittels integrierter Sensoren ordnen Sortiermaschinen das vorhandene Material in sortenreine Kunststoffströme

Quelle: Sesotec GmbH

sign eingefügt werden – bei 3D-Artikeln ohne Label, bei geschreddertem Material oder Granulaten stößt die Technologie an ihre Grenzen. Außerdem müssen teils kostenintensive, hochauflösende Sensoren zur Erfassung der digitalen Wasserzeichen nachgerüstet werden. Fluoreszenzmarker bieten hier eine mögliche Alternative – auch bei Flakes oder komplexeren Geometrien –, allerdings ohne den Vorteil der durchgängigen Datenerfassung. Die weitere Herausforderung liegt hier aber in der sicheren Integration der Marker in sensible Anwendungen.

Künstliche Intelligenz im Sortierprozess

Ein weiterer Innovationssprung: der Einsatz Künstlicher Intelligenz in Sortieranlagen. Mit ausreichend Bilddaten lassen sich Sortierprozesse flexibler gestalten und neue Stoffströme erschließen. Sesotec setzt mit seinen SUSTAiN Technologies an diesem Ansatz an: Die KI-Lösungen OBJECT-Ai und NIR-Ai erkennen gezielt Food- und Non-Food-Artikel (z. B. PET-Getränkflaschen vs. PET-Reinigerflaschen), PET-Multilayer-Verpackungen (z. B. Verpackungstrays) oder sortieren Problemstoffe wie Silikonkartuschen aus dem HDPE-Strom aus.

Entscheidend ist dabei jedoch die Datenbasis: Der Aufbau einer umfassenden und qualitativ hochwertigen Bilddatenbank erfordert Zeit, Know-how über die Stoffströme und eine enge Verzahnung mit der Praxis.



KI eröffnet neue Möglichkeiten für eine sichere Kunststoffsortierung

Quelle: Sesotec GmbH

Gleichzeitig stellt sich die Frage nach Datensicherheit, vor allem bei cloudbasierten Lösungen. Doch genau hier liegen auch die Potenziale: Zukunftsorientierte Sortiermaschinen sind zunehmend vernetzt und cloudfähig – das ermöglicht nicht nur das Training und Updaten von KI-Modellen, sondern auch neue Anwendungen in der ganzheitlichen Analyse kompletter Recyclingzentren, von der Echtzeit-Stoffstromanalyse über Anomalie-Erkennung bis hin zur datenbasierten Anlagenoptimierung.

Die Marktdynamik in diesem Bereich nimmt aktuell weiter Fahrt auf: Start-ups wie WeSort.AI aus Würzburg setzen mit mutigen Ansätzen und agiler Entwicklung neue Impulse. Entsprechend wurde das Unternehmen jüngst mit dem Deutschen Gründerpreis ausgezeichnet. Parallel drängen asiatische Anbieter mit preisgünstigen KI-Sortierlösungen auf den Markt. Für europäische Hersteller bedeutet das: Wettbewerbsdruck und Innovationsanreiz zugleich.

Design for Recycling – von Anfang an zirkulär denken

Wie man an den Beispielen erkennt: Das Produktdesign beeinflusst die Recyclingfähigkeit maßgeblich. Farbe, Materialart, aber auch der Verbund aus verschiedenen Mate-

rialien sowie andere Designentscheidungen wirken sich direkt auf die Sortierbarkeit aus, und somit auf die Möglichkeit, den Kreislauf für diese Verpackungen zu schließen. Daher ist auch eine Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette notwendig: Hersteller, Recycler und die Marken hinter der Verpackung sind hier gleichermaßen gefordert. Aus diesem Grund gewinnen auch Designrichtlinien, Tools und Zertifikate (z.B. RecyClass) für die Recyclingfähigkeit an Bedeutung. Produktdesign wird zum strategischen Hebel einer funktionierenden Kreislaufwirtschaft.

Recycling unter Druck – Innovationen sichern Europas Zukunft

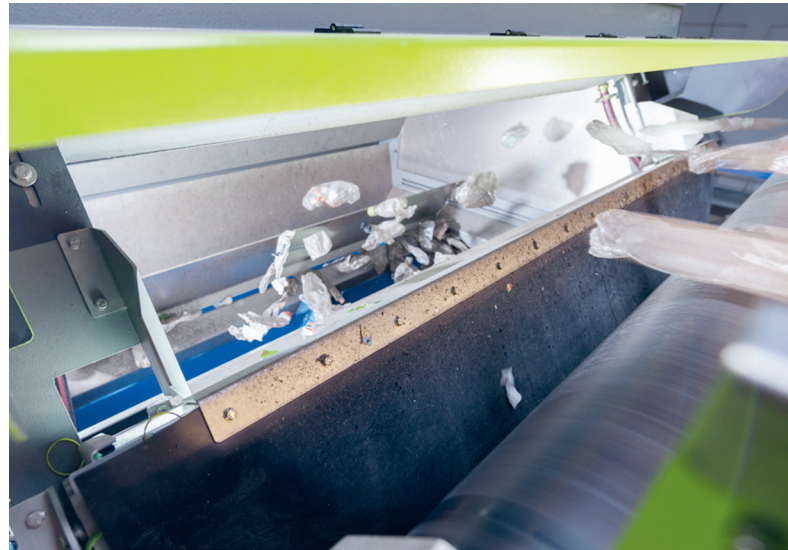
Trotz der technologischen Fortschritte steht die Recyclingbranche unter Druck: Neue gesetzliche Anforderungen, steigende Energie- und Lohnkosten sowie die Konkurrenz durch günstige Virgin-Kunststoffe aus Asien belasten die Profitabilität. Dennoch gilt: Wer jetzt investiert, kann durch Innovation bestehen.

Modernste Sortiertechnologie und Anlagentechnik können einen wichtigen Beitrag dazu leisten, das Recycling von Kunststoffen effizienter, stabiler, transparenter und stärker automatisiert umzusetzen. Die Integration neuester Sortier-, Analyse- und Datenlösungen wird dabei zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Unternehmen wie Sesotec müssen hier als Vorreiter unter Beweis stellen, wie Hightech-Lösungen sowohl wirtschaftlich als auch ökologisch überzeugen können.

Die Herausforderung ist, als traditionelles Maschinenbauunternehmen den Sprung zu einem digitalen Maschinenbauer zu bewältigen. Das Geschäftsmodell muss hier entsprechend transformiert werden.

Sesotec hat in diese Richtung bereits wichtige Schritte unternommen – sichtbar beispielsweise in der Gründung einer eigenen KI-Entwicklungsabteilung sowie in der engen Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen, Hochschulen, Universitäten und Start-ups.

Die Kreislaufwirtschaft im Kunststoffsektor ist keine Vision mehr, sondern ein regulatorischer und marktwirtschaftlicher Imperativ. Doch der Weg dorthin erfordert mehr als nur technologische Lösungen: Es braucht Mut zur Transformation, Investitionen in Digitalisierung und eine enge Zusammenarbeit zwischen Herstellern, Verwertern, Politik und Start-ups. Wer heute in flexible, datengetriebene Systeme investiert, wird nicht nur den steigenden Anforderungen gerecht – sondern gestaltet aktiv die Wertschöpfungssysteme der Zukunft. ●



AUF EINEN BLICK

Sortieren für den Kreislauf

Kunststoffrecycling wird zunehmend zur Frage der Systemfähigkeit. Technisch ist viel möglich. Der Weg zur echten Kreislaufwirtschaft erfordert jedoch ein Umdenken entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

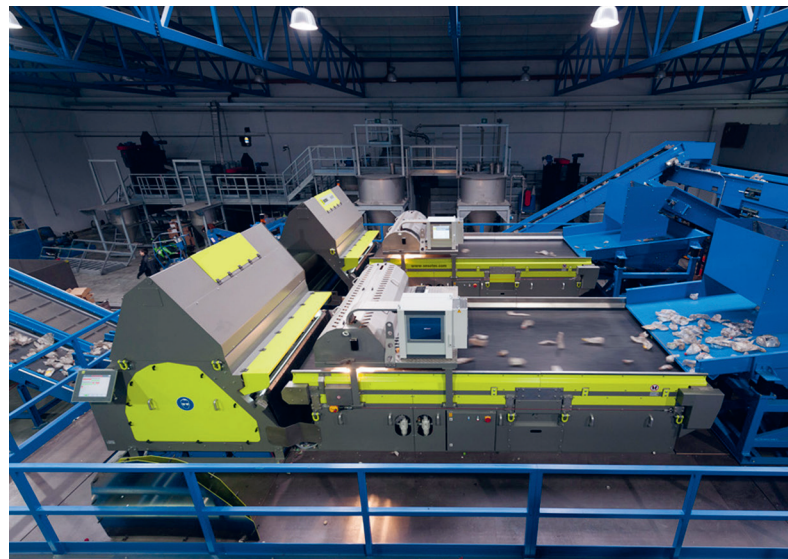
Wirtschaft unter Druck: Regulatorik, Kosten und globale Konkurrenz fordern Europas Recycler heraus. Innovationskraft entscheidet über Zukunftsfähigkeit.

Enabler moderner Sortiertechnologie: Sensorik und KI machen die Trennung präziser – und damit Rezyklate hochwertiger. Doch technische Grenzen bleiben, etwa bei Verbundstoffen oder schwarzen Kunststoffen.

KI bringt Bewegung ins System: Von der Echtzeitanalyse bis zur Anlagenoptimierung: Digitale Vernetzung und Datenqualität sind entscheidend für moderne Sortierprozesse. Mit trainierten Bilddaten lassen sich neue Stoffströme erkennen und Prozesse dynamisieren. Voraussetzung: Datentiefe, Cloudfähigkeit und Vertrauen.

Design for Recycling: Materialwahl, Farben und Verbundstoffe bestimmen maßgeblich die Sortierfähigkeit – was sortiert werden soll, muss entsprechend gestaltet werden. Designrichtlinien und digitale Pässe rücken in den Fokus. Hersteller und Designer tragen die Verantwortung.

Maschinenbau im Wandel: Der Schritt vom Anlagenhersteller zum digitalen Lösungsanbieter beginnt mit klarem Willen. Der Wandel ist mehr als ein Technologiewechsel – er ist eine strategische Neuausrichtung.



Quelle: Sesotec GmbH

Der Erfolg einer Nachhaltigkeitsagenda beginnt mit effektiver Führung

Schlüsselfaktoren für Chief Sustainability Officer

Von **DR. JONAS POLLEX**

Nachhaltigkeit und Klimaschutz sind in den vergangenen Jahren rasch zu einem zentralen Bestandteil der Geschäftsstrategie zahlreicher Unternehmen geworden. Der Chief Sustainability Officer (CSO) rückt damit ins Zentrum der Geschäftsentwicklung. Wie kann diese Rolle effizient ausgefüllt werden und was macht einen exzellenten CSO aus? Darüber hat Heidrick & Struggles mit knapp 20 Nachhaltigkeitsverantwortlichen europäischer Firmen gesprochen.

Heute verfügen **86 Prozent** der größten 250 europäischen Unternehmen über einen Chief Sustainability Officer (CSO). In Skandinavien liegt die Quote sogar bei 100 Prozent. Die Etablierung dieser Rolle ist ein junger Trend. 83 Prozent der aktuellen CSOs der europäischen Top-250-Unternehmen wurden seit 2019 ernannt, wobei die Eigenständigkeit dieser Funktion in den vergangenen Jahren zweifellos kam, um zu bleiben. Die Einbettung eines die Nachhaltigkeitsanstrengungen koordinierenden Topmanagers in der Organisation ist unumkehrbar –, auch wenn Klima- und Umweltschutz derzeit im gesellschaftlichen Diskurs eine geringere Relevanz besitzen mag als noch vor Kurzem.

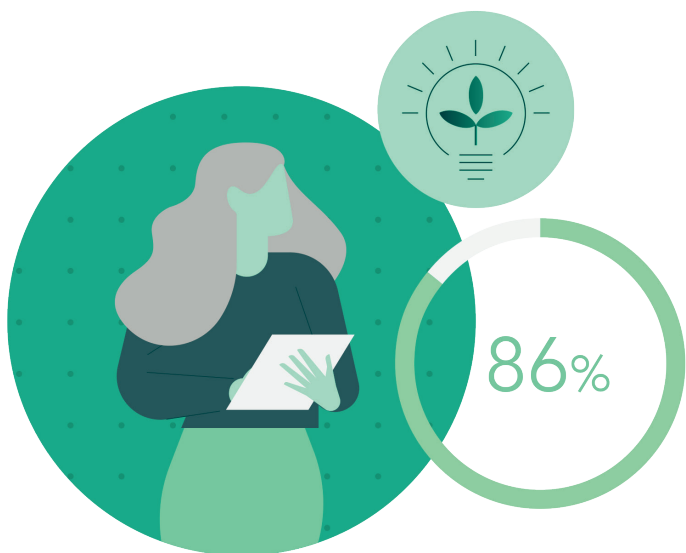


Die Ergebnisse der Befragung, Erfahrungen und weitere Recherchen zeigen: Es sind vier Schlüsselfaktoren, die helfen, die Nachhaltigkeitsagenda vom Rand ins Zentrum eines Unternehmens zu rücken. Diese Faktoren sollten CSOs im Blick haben, um die nachhaltige Transformation effizient zu gestalten.

Einsatz und Unterstützung der Unternehmensleitung müssen gesichert sein

Die Funktion des CSOs bringt eine Reihe von zentralen Aufgaben mit sich. Viele Unternehmen haben sich das Ziel gesetzt, bis 2050 klimaneutral zu sein. Für diesen Game-changer müssen Strategien definiert, konkrete Vorschläge erarbeitet und eine detaillierte Roadmap erstellt werden. Gleichzeitig gilt es, regulatorische Vorgaben zu erfüllen. Eine Reihe von Rechtsstreitigkeiten, die das Greenwashing eindämmen sollen, haben die Überprüfung der Nachhaltigkeitsaktivitäten von Unternehmen deutlich verschärft. Investoren, Kunden und Mitarbeiter fordern konkrete und messbare Leistungen ein.

Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, dass die Unternehmensleitung für eine substanzielle Transformation in den





Dr. Jonas Pollex arbeitet im Münchner Büro der internationalen Personalberatung Heidrick & Struggles. Als Berater ist Jonas Pollex Mitglied der Industrial Practice und spezialisiert auf erneuerbare Energien und weitere Nachhaltigkeitsthemen. Er studierte in York, London und Oxford, wo er in Ideengeschichte promovierte.

Themakomplex eingebunden ist. Nur ein angemessenes Monitoring seitens der obersten Gremien sorgt für profunde Veränderungen. Einer der Gesprächspartner bringt es auf den Punkt:

„Die Unternehmensleitung muss ein starker Befürworter der Nachhaltigkeitsagenda sein. Überzeugung an der Spitze ist entscheidend.“

Während die organisatorische Verankerung der CSOs von Unternehmen zu Unternehmen sehr stark variieren kann, betonen jene Nachhaltigkeitsverantwortlichen, die direkt an den CEO berichten, wie wichtig dies als Erfolgsfaktor ihrer Tätigkeit sei. Neben diesem Rückhalt in Vorstand und Aufsichtsrat unterstreichen unsere Gesprächspartner die Bedeutung der Verknüpfung der Nachhaltigkeit mit Strategie und Zweck des Unternehmens. Nachhaltigkeit, Strategie und Zweck müssen eine Einheit bilden und dürfen keinesfalls widersprüchlich sein. In Unternehmen, in denen der CSO nicht zum engeren Führungsteam gehört, ist es umso wichtiger, dass der Vorstandschef selbst an den Wert und die Notwendigkeit der nachhaltigen Transformation glaubt und diese befeuert.

Dabei gibt es Leuchttürme in der Organisation der Nachhaltigkeitsagenda: Wir haben ein Unternehmen identifiziert, dessen Nachhaltigkeitskomitee sich aus dem CEO, CFO, dem Marken-Chef, dem E-Commerce-Leiter sowie den Verantwortlichen der verschiedenen Geschäftseinheiten zusammensetzt. Ein anderes Unternehmen definiert für alle Vorstände nachhaltigkeitsbezogene KPIs. Eine starke organisatorische Verankerung und eine Performance-Messung fördern die Zielerreichung erheblich.

Gleichzeitig muss ein CSO nachhaltige Business Cases entwickeln und Investitionen des Unternehmens in diese Richtung lenken. Grundlage für entsprechende Investitionsentscheidungen sollte nicht nur ein enges Verhältnis zum Topmanagement sein. Auch andere Managementebenen, insbesondere die mittlere, sollten vom Nutzen von Investitionen in nachhaltige Aktivitäten überzeugt werden. Damit

wird sichergestellt, dass die organisatorische Einheit, die sich um Nachhaltigkeit kümmert, nicht nur als Kostenstelle wahrgenommen wird, sondern als ein wertvolles Zentrum der Transformation. Es gilt also, dringend zu vermeiden, als Last beziehungsweise als Abteilung des Ressourcen-Abflusses zu gelten.

Mit Nachhaltigkeit Wert schaffen

Damit wird klar: Wer als CSO tiefgreifende Veränderungen herbeiführen möchte, darf sich nicht auf die Frage beschränken, weshalb Nachhaltigkeit ins Zentrum des Geschäfts gehört, sondern muss fokussieren wie dieser Komplex als Teil der Geschäftstätigkeit integriert werden kann.

Ziel ist es, mit Nachhaltigkeitsinitiativen neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Fortschrittliche Unternehmen sehen Nachhaltigkeit als Wachstums- und Umsatzmotor.

Ein Gesprächspartner erläutert: „Wir überarbeiten unser Geschäftsmodell, indem wir das Erzielen von Gewinnen und unsere Wirkung auf die Umwelt in Einklang bringen. Unsere Strategie 2030 fokussiert deshalb auf die drei P: Planet, Product und People.“

Selbstverständlich ist die Nachhaltigkeitsagenda stark vom Tätigkeitsfeld eines Unternehmens abhängig. Es gibt keinen „one size fits all“-Ansatz. In energieintensiven Branchen beispielsweise geht es um Dekarbonisierung, in Branchen mit komplexen Lieferketten muss Nachhaltigkeit entlang der gesamten Supply Chain analysiert und implementiert werden. Bei Dienstleistern geht es hauptsächlich darum, wie sie mit ihren Kunden verfahren. Dies kann so weit gehen, berichtet ein Gesprächspartner, „dass wir Kunden auch aussortieren, die unsere Vorstellung von Nachhaltigkeit nicht teilen“.

Ein anderer Denkansatz, den einzelne Unternehmen verfolgen, um ihre Nachhaltigkeitsanstrengungen zu stärken, ist der Fokus auf deren langfristige strategische Relevanz. Hierbei rückt die Frage nach den Kosten eher in den Hintergrund.

Erzielt werden soll zuvorderst ein hoher Grad an Modernität und Zukunftsfähigkeit. Wie sieht unser Geschäft in 20 Jahren aus? Und: Welche heutigen Investitionen in die Nachhaltigkeitsagenda sind notwendig, um künftig erfolgreich zu sein?

Als dezidiertes Center of Excellence handeln

Effiziente CSOs umgeben sich mit erstklassigen Mitarbeitern. In eher kleinen Teams sollten Experten tätig sein, die Theorien in praktisches Handeln umsetzen können, Fortschritte kontinuierlich überwachen, sich mit Stakeholdern auf Augenhöhe austauschen und die globalen Trends in ihren Tätigkeitsfeldern kennen. Diese Experten sollten flexibel sein und auch bereit, in die Geschäftseinheiten selbst zu gehen, um die Nachhaltigkeitsagenda dort umzusetzen.

Es sei notwendig, dass Nachhaltigkeit von den entsprechenden Mitarbeitern nicht nur aus einer zentralen Abteilung heraus verfolgt wird, sondern auch durch ihre Tätigkeit in den operativen Einheiten des Unternehmens.

Best-Practice-Unternehmen erhöhen die Wirksamkeit, indem die Idee der Nachhaltigkeit auch in Funktionen wie beispielsweise dem Finanzwesen oder dem Lieferketten-Management integriert wird.

Eine solche Durchdringung stärkt die Nachhaltigkeitsstrategie insgesamt. Dieses Modell geht davon aus, dass die Verantwortung und Rechenschaftspflicht der Nachhaltigkeitsabteilung mit der Zeit auf operative Geschäftseinheiten und andere Funktionen übergeht. Dieses Vorgehen drückt ein Gesprächspartner mit seiner persönlichen Vision aus, dass sich seine Abteilung durch dieses Vorgehen eines Tages gänzlich überflüssig machen könnte. Ein anderer Gesprächspartner unterstreicht diese Entwicklung: „Mein Team wird über die Zeit kleiner werden. Die einzelnen Geschäftseinheiten werden für Nachhaltigkeit zuständig sein, insbesondere sobald an der regulatorischen Front Klarheit herrscht.“ Die organisatorische Einheit für Nachhaltigkeit wird dann lediglich aus Experten bestehen, die Ratschläge und Impulse geben.

Aufbau einer anpassungs- und leistungsfähigen Talent-Pipeline

Eine Studie der Boston Consulting Group¹ fand heraus, dass das sogenannte Green Skills Gap weltweit bis 2030 auf sieben Millionen Jobs anwachsen könnte. Sofern viele Unternehmen ihren Fokus verstärkt auf Nachhaltigkeit richten, benötigen sie sowohl ein aggressives Rekrutieren von fachkundigen Fach- und Führungskräften als auch eine Befähigung ihrer bestehenden Mitarbeiterschaft – speziell für mehr technisch und ingenieursorientiert ausgerichtete Rollen.

Schritt zu halten mit dem sich verändernden Talentprofil für Aufgaben der Nachhaltigkeit, ist essenziell. Hierbei ist die Exzellenz bei Durchführung und Change Management zunehmend wichtiger als die reine Hingabe für das Thema und pures Wissen über Nachhaltigkeit.

„Nötig sind inhaltlich orientierte Experten, aber genauso Leute, die das Geschäft sehr gut verstehen“, gibt ein Gesprächspartner zu Protokoll. Ein anderer ergänzt: „Für die nachhaltige Transformation brauchen wir Mitarbeiter mit Flexibilität, Offenheit, der Fähigkeit, Veränderungen zu begrüßen, unterschiedlichen Ansätzen und neuen Prioritäten.“

Betrachtet man den Umfang der Herausforderung, ausreichend Talente für die Nachhaltigkeitsagenda zu gewinnen, sollte der CSO Hand in Hand mit der Personalabteilung zusammenarbeiten. Die Bedürfnisse nach Führungskräften und Experten zur nachhaltigen Ausrichtung des Unternehmens sollten in den strategischen Rahmen für die Rekrutierung, Karriereentwicklung, Weiterqualifizierung und dem Performance Management von Talenten eingebettet sein. ●

AUF EINEN BLICK

Green Gamechanger: Der CSO-Kompass

Rolle im Wandel:

Der Chief Sustainability Officer (CSO) ist heute strategischer Impulsgeber – nicht nur Umweltbeauftragter. Das Ziel: Nachhaltigkeit soll Teil der Unternehmens-DNA werden und dort wirksam werden – unternehmerisch sinnvoll, tief verankert, zukunftsicher.

Vier Schlüsselfaktoren für eine wirksame Nachhaltigkeitsagenda:

- **Topmanagement-Commitment:** Ohne Rückhalt von CEO, Vorstand und Aufsichtsrat bleibt der Wandel oberflächlich.
- **Integration in Strategie & Geschäftsmodell:** Nachhaltigkeit muss Wert schaffen – nicht nur Kosten verursachen.
- **Center of Excellence statt isolierte Abteilung:** Kleine, schlagkräftige Teams mit Nähe zum operativen Geschäft sorgen für echte Umsetzung.
- **Talententwicklung mit Weitblick:** Green Skills aufbauen, Fachkräfte gewinnen, bestehende Teams transformieren.

Quellen:

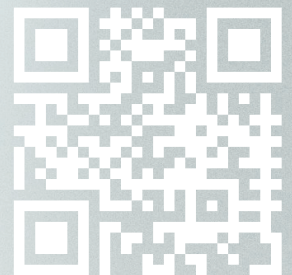
¹ Boston Consulting Group; Will a Green Skills Gap of 7 Million Workers Put Climate Goals at Risk?; 2023

Verantwortung

Verbinden Sie **Erfolg**
und **Nachhaltigkeit**.

Werden Sie Teil
des Netzwerks!

www.verantwortung-initiative.de



Initiatoren

F.A.Z. INSTITUT

Frankfurter Allgemeine

Partner

AOK 



BMW GROUP

 **BOSCH**

Deloitte.



 **Finanzgruppe**
Deutscher Sparkassen-
und Giroverband

SCHOTT

VORWERK

WEST LOTTO

Veränderte Berichtspflichten durch EU-Omnibus-Initiative

Chancen und Herausforderungen für Unternehmen

Von **PROF. DR. DIRK STÖPPEL**



WP StB Prof. Dr. Dirk Stöppel ist Senior Manager bei der Grant Thornton AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. In der internen „Professional Practice Group“ ist er Ansprechpartner für Zweifelsfragen der HGB-Rechnungslegung und der Nachhaltigkeitsberichterstattung, insbesondere ESRS und VSME, sowie zu Fragen der Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach IDW PS 340 n.F. und des Lageberichts nach IDW PS 350 n.F. Er verfügt zudem über langjährige Erfahrungen in der Prüfung von Jahres- und Konzernabschlüssen nach HGB und IFRS. Einen weiteren Schwerpunkt seiner Tätigkeit bildet die Durchführung von externen und internen Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen.

Am 26. Februar 2025 hat die EU-Kommission im Rahmen des ersten Omnibus-Pakets zwei Richtlinienvorschläge zu Änderungen an diversen europäischen Rechtsakten veröffentlicht, die insbesondere die Nachhaltigkeitsberichterstattung betreffen. Der „Omnibus 1“ ist der Auftakt mehrerer Omnibus-Pakete mit dem Ziel, Unternehmen von Bürokratie zu entlasten und regulatorische Vorgaben zu vereinfachen.

Die Änderungen des **Omnibus 1** in Kürze:



Die „Stop-the-Clock“-Richtlinie COM(2025) 80 verschiebt die Erstanwendungszeitpunkte der CSRD und der CSDDD.

Die Änderungsrichtlinie COM(2025) 81 bringt unter anderem inhaltliche Änderungen der CSRD und CSDDD, wodurch auch der Kreis berichtspflichtiger Unternehmen und Konzerne eingeschränkt wird.



Zusätzlich wurden Änderungen delegierter Rechtsakte zur EU-Taxonomie-Verordnung sowie weitere Informationsmaterialien veröffentlicht.

Die Gesetzgebungsprozesse zum ersten Omnibus-Paket sollen auf europäischer und nationaler Ebene zügig vorangetrieben werden. Dies soll den betroffenen Unternehmen und Konzernen zeitnah Rechtssicherheit geben und das Ziel einer deutlichen Reduzierung und Vereinfachung der Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung schnellstmöglich umzusetzen. Doch was bedeuten diese Änderungen im Detail?

Vorgeschlagene Änderungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung nach der CSRD

Die „**Stop-the-Clock**“-Richtlinie verschiebt den Erstanwendungszeitpunkt zur Nachhaltigkeitsberichterstattung um zwei Jahre für Unternehmen der „zweiten Berichtswelle“. Das betrifft große Unternehmen ohne Kapitalmarktorientierung, die nach der CSRD ursprünglich ab dem Geschäftsjahr 2025 berichten sollten. Auch für kapitalmarktorientierte kleine und mittlere Unternehmen (KMU) der „dritten Berichtswelle“, die ursprünglich ab dem Geschäftsjahr 2026 berichtspflichtig gewesen wären, gilt eine zweijährige Verschiebung.

Für große, kapitalmarktorientierte Unternehmen mit mehr als 500 Arbeitnehmern – die „erste Berichtswelle“ – bleibt es bei der bisherigen Regelung. Da die CSRD 1.0 aufgrund des Bruchs der Ampelregierung im Jahre 2024 nicht in deutsches Recht umgesetzt wurde, müssen diese Unternehmen für das Geschäftsjahr 2025 indes noch eine nicht finanzielle Erklärung nach der Non-Financial Reporting Directive (NFRD) erstellen.

Mit der **zweiten Änderungsrichtlinie COM(2025) 81** soll der Kreis der Berichtspflichtigen deutlich reduziert werden: Demnach soll der Anwenderkreis auf große Unternehmen und Konzerne mit mehr als 1000 Arbeitnehmern unabhängig jedweder Kapitalmarktorientierung beschränkt werden. Insofern ist vorgesehen, dass kapitalmarktorientierte KMU sowie Unternehmen und Konzerne mit weniger als 1000 Arbeitnehmern nicht mehr zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet sind. Das führt im Ergebnis dazu, dass ein Großteil der Unternehmen der zweiten Berichtswelle sowie alle kapitalmarktorientierten KMU der dritten Berichtswelle nicht mehr in den Anwendungsbereich der CSRD fallen. Aber auch große Unternehmen und Konzerne von öffentlichem Interesse würden nach Umsetzung der vorgesehenen Regelungen nicht mehr unter die Berichtspflichten der CSRD fallen, sofern diese im Jahresdurchschnitt weniger als 1000 Arbeitnehmer aufweisen. Die neuen Schwellenwerte sollen ab dem Geschäftsjahr 2027 gelten.

Die Änderungsrichtlinie COM(2025) 81 sieht zudem eine inhaltliche Überarbeitung des ersten Satzes der ESRS vor, welche die Inhalte der Nachhaltigkeitsberichterstattung nach der CSRD regeln. Ziel ist es, die Komplexität der Berichtsinhalte zu verringern und die Anzahl der relevanten Datenpunkte deutlich zu reduzieren. Ein Entwurf dazu wird für Mitte Mai bis Juli 2025 erwartet. Die Veröffentlichung und öffentliche Konsultation ist für August und September geplant.

Für Unternehmen und Konzerne, die durch die Änderungen nicht mehr unter die Berichtspflicht nach der CSRD fallen, plant die EU-Kommission, einen neuen freiwilligen

Berichtsstandard auf Basis des „Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed small and medium-sized enterprises“ (VSME) zu erarbeiten. Diese freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung wird künftig besonders an Relevanz gewinnen. Die neue EU-Änderungsrichtlinie COM(2025) 81 führt eine sogenannte „Value-Chain-Cap“ ein, die verhindert, dass sich Berichtspflichten endlos durch die Lieferkette fortsetzen („Trickle-Down-Effekte“). Konkret bedeutet das: Berichtspflichtige Unternehmen und Konzerne können von kleineren Partnern in ihrer Wertschöpfungskette – solchen mit weniger als 1000 Arbeitnehmern – nur noch die Informationen einfordern, die künftige freiwillige Standards verlangen werden. Für kleinere Unternehmen wird es daher wichtig, sich schon jetzt mit den Anforderungen der freiwilligen Berichterstattung zu beschäftigen. Eine durchdachte freiwillige Berichterstattung verschafft dabei klare Vorteile: Die Unternehmen können Anfragen von Banken, Versicherungen, Investoren, Lieferanten oder Kunden standardisiert und effizient beantworten. Statt auf jeden individuellen Informationswunsch einzeln zu reagieren, verweisen sie auf ihren freiwilligen Nachhaltigkeitsbericht und nutzen dabei die neue Value-Chain-Cap als Schutz vor übermäßigen Datenanfragen. Das spart Zeit und Ressourcen. Darüber hinaus stärkt eine freiwillige Berichterstattung die Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitnehmerattraktivität und mindert Reputationsrisiken.

Beim Thema Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung bleibt die EU pragmatisch: Die ursprünglich geplante Verschärfung der Prüfungssicherheit auf „hinreichende Sicherheit“ wurde mit der Änderungsrichtlinie COM(2025) 81 wieder zurückgenommen. Es bleibt bei der weniger aufwendigen Prüfung mit „begrenzter Prüfungssicherheit“.



Vorgeschlagene Änderungen der EU-Taxonomie-Verordnung

Ferner soll die **Berichterstattung nach der EU-Taxonomie-Verordnung** deutlich vereinfacht werden. Die EU-Kommission plant, den Kreis der nach Artikel 8 berichtspflichtigen Unternehmen erheblich zu verkleinern: Künftig müssen nur noch Unternehmen berichten, die sowohl unter die neue CSRD-Berichtspflicht fallen als auch einen Jahresumsatz von mehr als 450 Millionen Euro erzielen. Unternehmen mit weniger als 450 Millionen Euro Umsatz können hingegen freiwillig berichten. Die Spezifizierung der Inhalte für diese freiwillige Berichterstattung regelt die EU über separate delegierte Rechtsakte.

Zusätzlich führt die EU einen „finanziellen Wesentlichkeitsgrundsatz“ ein. Das bedeutet: Unternehmen müssen nur noch über die Wirtschaftsaktivitäten berichten, die tatsächlich wesentlich sind. Als Faustregel gilt dabei grundsätzlich eine Zehn-Prozent-Schwelle – erst wenn eine Wirtschaftsaktivität mehr als zehn Prozent des Umsatzes, der Investitionsausgaben (CapEx) oder Betriebsausgaben (OpEx) ausmacht, wird sie berichtspflichtig.

Parallel dazu vereinfacht die EU auch die Anforderungen an die Berichterstattung: Die umfangreichen Meldebögen werden deutlich reduziert und die komplexen „Do-Not-Significant-Harm-Kriterien“ (DNSH-Kriterien) werden vereinfacht.

Die in der Stop-the-Clock“-Richtlinie bereits beschlossenen Verschiebungen der CSRD-Berichtspflichten wirken sich auch auf die Taxonomie aus, da beide Regelwerke miteinander verknüpft sind. Die neuen Taxonomie-Vereinfachungen treten zum 1. Januar 2026 in Kraft und gelten damit bereits für Geschäftsjahre, die ab dem 1. Januar 2025 beginnen.

Nächste Schritte im Gesetzgebungsprozess

Die „Stop-the-Clock“-Richtlinie ist bereits am 17. April 2025 in Kraft getreten und muss bis Ende 2025 von den EU-Mitgliedstaaten in der nationalen Gesetzgebung umgesetzt werden. Die vorgeschlagenen Änderungen der Richtlinie COM(2025) 81 durchlaufen derzeit noch den europäischen Gesetzgebungsprozess unter Beteiligung des Europäischen Parlaments und des Rats der EU. Um für deutsche Unternehmen Rechtswirkung zu erlangen, müssen die Regelungen und entsprechenden Änderungen danach ebenfalls in nationale Gesetze umgesetzt werden.

Ausblick und Handlungsempfehlungen

Unternehmen und Konzerne sollten den durch das erste Omnibus-Paket zur Nachhaltigkeit erlangten zeitlichen Vorsprung nutzen, um sich schon jetzt optimal auf die Anforderungen vorzubereiten.

Insbesondere Unternehmen und Konzerne der zweiten Berichtswelle sind derzeit von den Änderungen des ersten

Omnibus-Pakets betroffen. Durch die Verschiebung des Erstanwendungszeitpunkts der CSRD haben diese nun die erforderliche Zeit, um die notwendigen Prozesse und internen Kontrollen für eine solide Nachhaltigkeitsberichterstattung zu etablieren. Priorität haben die Wesentlichkeitsanalyse und der Aufbau solider Datenstrukturen. Wachstumsstarke Unternehmen und Konzerne sollten dabei die Berichtsgrenzen im Blick behalten. Besonders für wachstumsstarke Unternehmen und Konzerne ist es essenziell, die starren CSRD-Berichtsgrenzen im Blick zu behalten, um sich frühzeitig auf die kommenden Berichtsanforderungen vorzubereiten.

Unternehmen und Konzerne, die voraussichtlich nicht mehr unter die bisherige CSRD-Berichtspflicht fallen, sollten dennoch die freiwilligen Berichtsstandards anwenden und die Berichterstattung prüfen lassen. Hierdurch werden nicht nur die Anforderungen innerhalb der Wertschöpfungskette, insbesondere von Banken und Versicherungen erfüllt, sondern es werden vor dem Hintergrund des Value-Chain-Cap auch zeit- und kostenaufwendige Einzelanfragen von Stakeholdern vermieden. Darüber hinaus wird hierdurch den gesteigerten Markterwartungen entsprochen, und es können wichtige Wettbewerbsvorteile gesichert werden. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass implementierte Prozesse sich oft leichter nach ISO-Standards zertifizieren lassen. Überdies erhöht eine Prüfung der freiwilligen Berichterstattung deren Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit und stärkt zudem das Vertrauen der Stakeholder in ein Unternehmen.

AUF EINEN BLICK

Omnibus 1 – Jetzt die Zeit nutzen!

Das Omnibus-Paket eröffnet Möglichkeitsfenster für Unternehmen aller Größenordnungen. Es reduziert zwar die Berichtspflichten, erhöht aber den strategischen Wert der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Sie wird vom regulatorischen Muss zum Differenzierungsfaktor, den Unternehmen jetzt sinnvoll nutzen können.

Für berichtspflichtige Unternehmen:

- 2 Jahre zusätzliche Vorbereitungszeit durch „Stop-the-Clock“
- Chance, Nachhaltigkeitsprozesse strategisch statt reaktiv aufzubauen
- Vereinfachte ESRS-Standards ab Ende 2025 erwartet

Für nicht mehr berichtspflichtige Unternehmen:

- Value-Chain-Cap schützt vor übermäßigen Stakeholder-Anfragen
- Freiwillige Standards werden 2025 finalisiert – frühe Anwender haben Vorsprung
- Wettbewerbsvorteil gegenüber Unternehmen, die abwarten

Ökosystem für echte Chancen

Ein Modell für wirksame gesellschaftliche Verantwortung

Von **NICOLE SCHERSCHUN**



Nicole Scherschun ist Director Public Relations & Impact Partnerships bei JOBLINGE und seit 2016 für die Sozialorganisation tätig. Dort entwickelte und leitet sie alle kommunikativen Bereiche. Bevor sie zu JOBLINGE wechselte, war sie langjährige Journalistin für TV, Radio und Onlinemedien sowie Media Relations Coordinator für die Boston Consulting Group.

Schätzungsweise 630.000 Jugendliche unter 25 Jahren sind laut einer Studie der Bertelsmann Stiftung weder in Schule, Ausbildung noch Beschäftigung – sogenannte **NEETs (Not in Employment, Education or Training)**. Für viele von ihnen ist der Übergang von der Schule in eine Ausbildung mit großen Hürden verbunden. Die Gründe dafür sind vielseitig und stehen oft mit Herkunft und Stigmatisierung in Verbindung. Paradoxerweise bleiben jedes Jahr zigtausend Ausbildungsplätze unbesetzt. Dieser gesellschaftlichen Herausforderung wirken gleich fünf Großunternehmen und die Initiative JOBLINGE aktiv entgegen: Mit der Eröffnung des Münchner basecamp schaffen sie eine moderne Lernumgebung, gezielte Förderung und eine vertrauensvolle Unterstützung für junge Menschen mit Startschwierigkeiten.

Die Reise in eine zuversichtliche Zukunft beginnt für junge Menschen am Münchner Stiglmaierplatz. Genau dort, wo man das Herz der Stadt pulsieren spürt und Chancengerechtigkeit der Kompass ist: Im Münchner basecamp kooperieren mit der Allianz Gruppe, der BMW Group, der Infineon Technologies AG, der Lufthansa Group und der Siemens AG erstmals fünf Großunternehmen, um mit der gemeinnützigen Organisation JOBLINGE gesellschaftliche Verantwortung als nachhaltiges Ausbildungsmodell zu etablieren. Die Unternehmen sind Teil der Lösung – für die Jugendlichen, für die Wirtschaft, für die Gemeinschaft. Das macht diese Initiative zu einer Blaupause für innovative Sozialprojekte. Und dafür, wie Corporate Social Responsibility eine Win-win-win-Situation bewirkt.

630.000

Jugendliche unter 25 Jahren
sind sogenannte **NEETs**



Fast 3 Millionen ohne Abschluss – ein verlorenes Potential

Die Ausbildungsmisere in Deutschland ist ein individuelles Problem. Ganz sicher für jeden einzelnen der 2,86 Millionen jungen Menschen, die bis 34 Jahre noch keine berufliche Qualifikation haben. Sie ist aber auch eine ökonomische Herausforderung für die Unternehmen, deren Wachstum durch Fachkräftemangel gedrosselt wird.

Besonders besorgniserregend: Die Gruppe der NEETs ist laut qualitativer JOBLINGE-Studie „Jugend im Standby“ – durchgeführt vom rheingold Institut Köln – häufig schwer zu erreichen. Viele dieser jungen Menschen warten, zögern, ziehen sich zurück. Bereits vor der Corona-Pandemie galt: Rund 20 Prozent der arbeitslosen Jugendlichen konnten von öffentlichen Stellen nicht mehr aktiviert werden. Gründe sind oft tief verankertes Misstrauen gegenüber Institutionen oder das Gefühl, nicht gesehen zu werden. Diese jungen Menschen leben meist noch im Elternhaus, in Wohn-

gemeinschaften oder betreuten Einrichtungen. Einige sind geringfügig beschäftigt oder arbeiten in ungelernten Jobs. Andere beziehen Bürgergeld oder leben in Bedarfsgemeinschaften. Gemeinsam ist ihnen: Seit mindestens einem Jahr sind sie weder in Ausbildung, Schule oder Studium – und oft auch ohne Kontakt zu Bildungsträgern oder Arbeitsämtern.

Jährlich fließen etwa fünf Milliarden Euro in Maßnahmen zur Arbeitsmarktintegration Jugendlicher – aber die Effekte sind überschaubar; die Vermittlungsquote der zahlreichen Maßnahmen ist unzureichend. Allein im Jahr 2023 blieben 35 Prozent aller Ausbildungsplätze unbesetzt. Auf der anderen Seite des Paradoxons: Von den fast drei Millionen Menschen unter 34 Jahren, die ohne Ausbildung sind, fehlt vor allem den Jüngeren mindestens Orientierung, oft sogar sämtliche Perspektiven.

Die Wirtschaft übernimmt soziale Verantwortung

In einer Stadt wie München, in der technologischer Fortschritt und wirtschaftliche Kraft auf jedem Schritt sichtbar sind, könnte man leicht vergessen, dass nicht jeder dieselben Türen öffnen kann. Genau hier setzt das basecamp München an.

Doch dabei ist das basecamp mehr als nur ein Ort – es ist eine Bewegung, die von einigen der wichtigsten ökonomischen Akteure getragen wird: Der Zusammenschluss der fünf Großunternehmen schafft hier ein System, das den Jugendlichen nicht nur Ausbildungsplätze verschafft, sondern sie mit allem ausstattet, was sie brauchen, um dort auch zu bleiben und zu wachsen.

Bei der feierlichen Eröffnung vor wenigen Wochen sprach Professor Bernd Fitzenberger vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg davon, dass die Wirtschaft oft innovativere Konzepte anbiete als die klassischen Berufsschulen. So gesehen, setzt das basecamp nicht nur einen wichtigen Impuls, sondern einen, der sich auch skalieren lässt. Wenn sich in der Wirtschaft nur genug Nachahmer finden.

Die Initiative JOBLINGE betreibt bereits in Frankfurt, Essen, Mannheim und Berlin vier basecamps mit großem Erfolg. Sie sind Teil der Vision der Organisation: Jede Herkunft soll eine Zukunft haben. Bis 2030 will JOBLINGE 100.000 jungen Menschen ein Angebot für Ausbildung und Unterstützung machen. Teil davon ist auch die Aktivierung vieler junger



Personalvorstände und Vertreter:innen der Unternehmen mit JOBLINGE CEO Kadim Tas
Quelle: Stefan König® BMW AG

Menschen, die keine Chance auf dem Arbeitsmarkt erhalten oder eben von öffentlichen Institutionen nicht mehr erreicht werden. Über Social Media, Schulen und Straßenansprachen aktiviert JOBLINGE die jungen Menschen – die Betreuung findet im basecamp statt, mit anschließender Option auf Begleitung in der Ausbildung.

Die Niederlassung in München ist die jüngste – und die erste, bei der sich Großunternehmen in einem nie gekannten Ausmaß engagieren. Auf mehr als 600 Quadratmetern bauen die Jugendlichen nicht nur Wissen auf, sondern auch Selbstbewusstsein, Selbstwertgefühl und den Glauben an die eigenen Fähigkeiten. Auch an jene, die ihnen so noch gar nicht bewusst waren. Neben den MINT-Fächern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) werden vor allem auch Schlüsselkompetenzen wie Konfliktmanagement, Bewerbungstraining und finanzielle Bildung angeboten. In einer Atmosphäre des gegenseitigen Respekts und der Unterstützung finden die jungen Menschen hier den Rückhalt, den sie brauchen, um sich den Herausforderungen des Lebens zu stellen. Und den kann ihnen das Elternhaus oft genug nicht geben.

Ein Ort, der Mut macht

Allen jungen Menschen, unabhängig von Herkunft oder sozialem Status, Zugang zu Chancen zu geben. Darum geht es. Nur so lässt sich ein selbstbestimmtes Leben und die Teilnahme an der digitalen und technologischen Transformation gewährleisten. Im basecamp wird eine Vision von Bildung und sozialer Verantwortung gelebt, die weit über traditionelle Ausbildungsformate hinausgeht. Bereits nach nur sechs Monaten hat die Initiative mehr als 250 Jugendliche begleitet. Schon jetzt konnten die Jugendlichen sich in 20 Workshops zu Themen wie Künstliche Intelligenz und Cybersecurity mit den großen Fragen unserer Zeit beschäftigen. Dazu gibt es Veranstaltungen wie den Hackathon, die Ausbildungsmesse und ein Jobcamp, um direkte Verbindungen zu lokalen Unternehmen aufzubauen.

AUF EINEN BLICK

Das basecamp München

Was? Ein Bildungs- und Unterstützungszentrum für benachteiligte junge Menschen

Wer? Die Organisation JOBLINGE gemeinsam mit Allianz, BMW, Infineon, Lufthansa und Siemens

Wo? Im Herzen Münchens, am Stiglmaierplatz – in direkter Nähe zu Innovationszentren wie dem MakerSpace der UnternehmerTUM

Für wen? Für Jugendliche ohne Ausbildungsperspektive, oft NEETs – schwer erreichbar, häufig ohne institutionellen Kontakt, aber voller Potential

Warum? Weil jedes Jahr Ausbildungsplätze unbesetzt bleiben – und gleichzeitig Millionen junge Menschen ohne Abschluss auf Perspektive warten

Wie? Mit gezielter Förderung, Mentoring durch Unternehmensmitarbeitende, Workshops zu Zukunftsthemen wie KI & Cybersecurity, Bewerbungstrainings und MINT-Angeboten.

Diese Veranstaltungen sind nicht nur Informationsquelle, sondern auch Hoffnungsschimmer für die Jugendlichen, die hier die Möglichkeit haben, ihre Zukunft selbstwirksam zu gestalten. Gerne auch dann, wenn es im ersten Anlauf mal nicht passt.

Und genau das ist oft genug der Fall. Die zwanzigjährige Patricia hatte sich gleich nach der Mittleren Reife an die JOBLINGE gewandt und mit deren Experten über ihre berufliche Zukunft diskutiert. So ein Gespräch darf man sich ein bisschen vorstellen wie die Anamnese beim Arzt, und am Ende war Patricia sicher: Kauffrau für Büromanagement – das ist es.

Ausbildung als Abenteuer – nicht als Albtraum

Bloß der Arbeitgeber hat dann nicht so gepasst. Zu groß, zu anonym, zu wenig Zeit für die junge Frau. „Ich wurde schon am zweiten Arbeitstag ins Homeoffice geschickt“, erzählt sie. Für erfahrene Arbeitnehmer ist das sicher eine willkommene Abwechslung, für die

Einsteigerin war es eine Katastrophe. Patricia litt ein halbes Jahr lang still vor sich hin, bis sie sich wieder an die JOBLINGE wandte und diese um Hilfe bat. Schnell konnten die ihr einen neuen Ausbildungsplatz in den berufsbildenden Zentren der Bayerischen Wirtschaft besorgen. Dort fühlt sie sich wertgeschätzt, erhält Vertrauen und Verantwortung – und wird, wenn nichts mehr dazwischenkommt, im Sommer am Ende ihrer Ausbildung übernommen. Nun gibt sie ihre Erfahrungen im basecamp an andere Jugendliche weiter. Sie sagt: „Nicht allein zu sein und Menschen zu haben, die hinter dir stehen und weiterhelfen, das ist ein sehr gutes Gefühl.“ Genau dafür setzt sich JOBLINGE ein – junge Menschen, die sich von der Gesellschaft ausgeschlossen fühlen, zu integrieren.

Das Haus am Stiglmaierplatz wird zu einem richtigen Ökosystem, in dem jeder von jedem profitieren soll. Da ist die Kooperation mit dem nahe gelegenen MakerSpace der UnternehmerTUM. Da sind regelmäßige MINT-Events, die zeigen welche Bedeutung die digitale Transformation für die Arbeitswelt von morgen hat. Und genau deshalb bringen die Mitarbeitenden der Allianz Gruppe, der BMW Group, der Infineon Technologies AG, der Lufthansa Group und der Siemens AG im basecamp auch ihre eigenen Erfahrungen ein.

Als freiwillige Mentoren integrieren sie die Jungen und Mädchen in ihre Netzwerke und geben ihnen wichtige Ratschläge aus ihrer eigenen Praxis. Im Prinzip wie die Fluglotsen im Airport-Tower. Das basecamp sendet so ein sichtbares Signal gegen Jugendarbeitslosigkeit und Fachkräftemangel. Und dient vor allem als lebendiges Beispiel dafür, wie Unternehmen für die gesamte Gesellschaft Verantwortung übernehmen. Denn diese endet nicht an der Bürotür oder dem Werkstor. ●



Quelle: Stefan König

IMPRESSUM

Verantwortung

Das Magazin für Nachhaltigkeit, CSR und innovatives Wachstum

Herausgeber und zugleich Verantwortlicher im Sinne des PresseG: Gregor Vischer

Redaktion: Gregor Vischer, Maïke Weismantel / redaktion@verantwortung-initiative.de

Art Director: Chiara Hagel

Leitung Initiative Verantwortung: Stefanie Wolf

Verlag: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main

Geschäftsführer: Gregor Vischer, Hannes Ludwig

Prokureur, Anzeigen: Stefanie Wolf, (069) 75 91-12 42 / s.wolf@faz-institut.de

Beirat: Prof. Dr. René Schmidpeter

Internet: www.verantwortung-initiative.de

Druck: Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG, Frankfurt a.M., www.zarbock.de

Bezugspreis für das Jahresabonnement: 60,- Euro

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Bestellung und Service: verlag@verantwortung-initiative.de, ISSN 2365-6875

Abbildung Cover: AdobeStock

Verarbeitung: Dieses Magazin wird mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier mit Blauer Engel-Zertifizierung gedruckt. Es besteht aus 100 % Recyclingpapier und wird ressourcenschonend produziert. Die Herstellung ist klimaneutral und der CO₂-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.



#GenoDigital

CoopCamp für Kooperative Wirtschaft

**Am 26. September 2025 in Leipzig
SimpliOffice · Markgrafenstraße 2
11:30 – 20:30 Uhr**

**Jetzt
Tickets
sichern!**



genossenschaften.digital/cc

Über 200 Teilnehmende aus Genossenschaften,
Nachhaltigkeitsmanagement, Start-up-Zentren und
Wirtschaftsförderung tauschen sich zu Geschäftsmodellen,
Nachfolge und genossenschaftliche Innovationen aus.

Interaktiv. Offen. Zukunftsorientiert.

Unterstützt durch:



Energized #LikeABosch

Bosch entwickelt energiefokussierte Innovationen für eine nachhaltigere Zukunft. Zu Hause, unterwegs und überall sonst, wo smarte Energienutzung den Unterschied macht.

Erfahre mehr unter [bosch.com](https://www.bosch.com)



Technik fürs Leben



BOSCH