



**Hochschule  
für nachhaltige Entwicklung  
Eberswalde**

# **Nachhaltige Investitionen für die Transformation der Wirtschaft**

**Einblicke in die Investitionspraktiken von acht  
unternehmerischen Klima-Champions**

Joanna-Karolina Kirchhoff, Freya Astrup, Rebecca Weinberger, Dr. Jutta Knopf

# Inhalt

---

Thematischer Einstieg und Definitionen .....	1
Ziele des ENRI-Forschungsprojekts und dieser Broschüre .....	2
Befragung und Auswahl der acht Klima-Champions .....	3
Einblicke in die Investitionspraktiken von acht unternehmerischen Klima-Champions .....	4
<b>Green Planet Energy</b> .....	5
<b>VAUDE</b> .....	10
<b>Hotel Luise</b> .....	15
<b>Contargo</b> .....	19
<b>Lafim Diakonie</b> .....	24
<b>Märkisches Landbrot</b> .....	28
<b>ZINQ Technologie</b> .....	32
<b>GLS Gemeinschaftsbank</b> .....	36
<b>Abschluss</b> .....	41
<b>Literatur</b> .....	42
<b>Anhang</b> .....	44
<b>Impressum</b> .....	47



## Thematischer Einstieg

---

Im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeiten emittieren Unternehmen Treibhausgase (THG) in teils großen Mengen und leisten somit einen nicht unerheblichen Beitrag zum Klimawandel. In der Regel verfügen sie über reichlich Kapital, Ressourcen und Beziehungen zu diversen Akteuren, was ihnen umfangreiche Einflussmöglichkeiten auf viele Interessengruppen verschafft. Bei der Bewältigung des Klimawandels sowie der notwendigen Energiewende kommt ihnen deshalb eine verantwortungsvolle und herausfordernde Rolle zu (Vasquez 2022, S. 1). Im Bundes-Klimaschutzgesetz von 2021 wurde beschlossen, die Treibhausgasneutralität bis 2045 zu erreichen (BMWK 2022). Unternehmen setzen zunehmend Maßnahmen zur THG-Reduktion um, wobei es aufgrund fehlender Standardisierung zu erheblichen Qualitätsunterschieden kommt (Pankov et al. 2022; Steyrer et al. 2020, S. 14). Trotz Effizienzmaßnahmen ist der Energie- und Ressourcenverbrauch der Wirtschaft bisher nicht ausreichend gesunken, um die Klimaziele zu erreichen (UBA 2022a; UBA 2021; BMWi 2020, S. 13). Dies wird teilweise auf indirekte Rebound-Effekte zurückgeführt, bei denen eingesparte Energiekosten, durch Re-Investitionen zu einem Mehrverbrauch an Energie und oder Ressourcen führen können (Golde 2016, S. 4 f.). Unternehmen können ihre eingesparten Mittel jedoch auch gezielt klimafreundlich re-investieren und so zur Energiewende beitragen.

Für das ENRI-Forschungsprojekt wurde eine Definition einer klimaverträglichen Unternehmensführung erarbeitet, die verschiedene Ansätze integriert, die im Rahmen einer umfassenden Literaturrecherche identifiziert wurden.

## Definitionen

---

Sie ist breit gefasst, um unterschiedlich ambitionierte unternehmerische Vorgehensweisen bzw. verschiedene Abstufungen einer den Schutz des Klimas berücksichtigenden Unternehmensführung mit einzuschließen.

Eine **klimaverträgliche Unternehmensführung** meint ein nachhaltiges Wirtschaften, welches die Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf das Klima ganzheitlich in den Grundsätzen und Prozessen des Unternehmens integriert (1). Als wesentlicher Bestandteil der systematischen betrieblichen Steuerung (2) werden in engem Austausch mit allen wesentlichen Stakeholdern (3) Maßnahmen zum Schutz von Ressourcen und zur Verringerung des Energieverbrauchs (Klimaschutzmaßnahmen) (4) entlang der gesamten Wertschöpfungskette ergriffen, sowohl am Unternehmensstandort als auch in dessen Einflussbereich (5). Das Ziel einer klimaverträglichen Unternehmensführung besteht in der Vermeidung und Reduktion negativer Auswirkung des Unternehmens auf das Klima sowie der Verstärkung positiver Beiträge (6) des Unternehmens für die Gesellschaft.

Als **Klima-Champions** werden im Rahmen des ENRI-Projekts Unternehmen bezeichnet, die beträchtliche finanzielle Mittel in den Klimaschutz (re-)investieren. Ihre Maßnahmen zur Vermeidung und Reduktion negativer Auswirkungen auf das Klima sowie ihre Beiträge zum gesellschaftlichen Gemeinwohl gehen weit über geltendes Recht hinaus und sind besonders ambitioniert. Sie setzen Maßnahmen um, die klimaverträglich sind, d.h. im Einzelnen dem Klima nicht schaden, sondern diesem zugutekommen.

# Ziele des ENRI-Forschungsprojekts und dieser Broschüre



Im Forschungsprojekt ENRI<sup>1</sup> werden solche Klima-Vorreiter-Unternehmen, die ihre eingesparten Mittel gezielt klimafreundlich re-investieren, als „Klima-Champions“ bezeichnet. Bisher fehlt es an Untersuchungen zu den spezifischen Investitionspraktiken von Unternehmen, die beträchtliche Gewinnanteile in den Klimaschutz re-investieren und sich durch ihre ambitionierten Klimaschutzbeiträge auszeichnen.

Das **Teilvorhaben der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE)** untersucht anhand von acht Fallstudien, inwiefern Effizienzeinsparungen gezielt in Nachhaltigkeitsmaßnahmen re-investiert werden und inwiefern die Integration von Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft diese Entscheidungen beeinflusst. Das Ziel bestand in der Identifikation von Faktoren, die eine nachhaltige Unternehmensführung auszeichnen und Einfluss auf das nachhaltige (Re-)Investitionsverhalten von Unternehmen nehmen.

Als Teil des ENRI-Forschungsprojekts sollen auf diese Weise Ansätze zur Förderung nachhaltiger Investitionen identifiziert und so ein Beitrag zur Rebound-Vermeidung geleistet werden, indem gezeigt wird, wie eingesparte Mittel in (weitere) nachhaltige Projekte fließen, statt in ressourcen- und emissionsintensive Aktivitäten.

Die vorliegende Fallstudien-Sammlung ist ein Produkt des HNEE-Teilvorhabens. Sie bietet Einblicke in die acht ausgewählten Klima-Champions und ihre nachhaltigen Investitionspraktiken.

Die **Intention der vorliegenden Fallstudien-Sammlung in Broschürenform** besteht darin, die Klima-Champions als Vorbilder und Inspirationsquelle für andere Unternehmen zu präsentieren. In acht detaillierten Unternehmensporträts wird aufgezeigt, was diese Unternehmen mit ihrem spezifischen Nachhaltigkeitsverständnis auszeichnet, wie sie Nachhaltigkeit in ihr Kerngeschäft und ihre Investitionsentscheidungen integrieren und wie sie damit die Transformation der Wirtschaft positiv beeinflussen. Es werden die individuellen Nachhaltigkeitsstrategien und Herangehensweisen der "Klima-Champions" beleuchtet und gezeigt, wie diese in der Praxis umgesetzt werden. Zudem wird aufgezeigt, wie die Unternehmen ihre finanziellen Ressourcen nutzen, um innovative und nachhaltige Lösungen zu implementieren.

Die zahlreichen und teils ausführlichen direkten Zitate werden verwendet, um die Aussagen der befragten Persönlichkeiten in den Mittelpunkt zu stellen. Die direkten Stimmen der Unternehmensvertreter\*innen sollen persönliche Einblicke in die Unternehmenspraxis dieser unternehmerischen Klima-Vorreiter bieten, um ein tiefes Verständnis der individuellen Philosophien und Motivationen der verschiedenen Unternehmen zu schaffen.

<sup>1</sup> Mehr Informationen zum ENRI-Projekt finden Sie auf der Projektwebsite: <http://www.enri-unternehmen.de/>

# Befragung und Auswahl der acht Klima-Champions

Die acht Klima-Vorreiter-Unternehmen, die im Rahmen des ENRI-Forschungsprojekts ausgewählt und in Fallstudien untersucht wurden, gingen aus einer umfangreichen Online-Vorabbefragung hervor und erfüllen die erarbeiteten Auswahlkriterien (siehe „Auswahlkriterien“ Anhang) am besten. Sie repräsentieren eine große Diversität (siehe „Unterscheidungsmerkmale“ Anhang), um unterschiedliche Untersuchungsaspekte abzudecken. Im Sommer 2023 wurden mit jeweils 1-3 Personen pro Unternehmen (insgesamt 17 Personen – siehe „Unternehmensinterviews Fallstudie“ Anhang) aus den Bereichen Finanz-, Nachhaltigkeitsmanagement sowie aus der Geschäftsführung/Vorstand semistrukturierte, explorative Interviews geführt.

Die **acht ausgewählten Klima-Champions** unterscheiden sich teils erheblich hinsichtlich ihrer Branchen, Größen, Organisationsstrukturen und spezifischen Leitmotive, verfolgen jedoch alle das gemeinsame Ziel der nachhaltigen Transformation der Wirtschaft. Sie treiben die Energiewende voran, geleitet von einer tiefen Überzeugung, nachhaltige und sinnvolle Veränderungen herbeizuführen. Als Pioniere in ihren jeweiligen Branchen zeigen sie, wie traditionelle Strukturen transformiert und kontinuierlich innovative Lösungen entwickelt werden können, um die Potenziale nachhaltigen Wirtschaftens zu nutzen. Zudem verdeutlichen sie, dass nachhaltige Investitionen eine essenzielle Voraussetzung für die Transformation darstellen.

Folgende acht Unternehmen wurden für die Fallstudien und als Klima-Champions ausgewählt:



**Green Planet Energy:** Ein von Greenpeace gegründeter genossenschaftlicher Energieversorger.



**VAUDE:** Ein gemeinwohl- und suffizienzorientierter Hersteller von Outdoor-Bekleidung und -Ausrüstung.



**Hotel Luise:** Ein inhabergeführtes Hotel, das sich zu einem vollständig zirkulären "Hotel der Kreisläufe" entwickeln will.



**Contargo:** Ein Logistikunternehmen - Vorreiter im Bereich Elektro-Mobilität.



**Lafim-Diakonie:** Ein Sozialunternehmen, das in verschiedenen Bereichen sozialer Dienste tätig ist.



**Märkisches Landbrot:** Eine gemeinwohlorientierte Bio-Bäckerei.



**ZINQ:** Ein Dienstleistungs- und Technologieprovider in der Oberflächentechnik mit zirkulärem Geschäftsmodell.



**GLS Gemeinschaftsbank:** Eine Genossenschaftsbank mit ausschließlich sozial-ökologischen Angeboten.

---

## Einblicke in die Investitionspraktiken von acht unternehmerischen Klima-Champions

---



# Green Planet Energy

Green Planet Energy, eine Klimaschutz- und gemeinwohlorientierte Genossenschaft, hat sich als engagierter Akteur der Energiewende positioniert. Als bundesweiter Energieversorger und Ökostromanbieter mit Wurzeln in der Umweltschutzorganisation Greenpeace, verfolgt Green Planet Energy das Ziel, die Transformation des Energiesystems durch den Ausbau erneuerbarer Energien voranzutreiben und somit aktiv zum Klimaschutz beizutragen.

## Im Einsatz für die Energiewende

Ursprünglich als Greenpeace Energy gegründet, entstand Green Planet Energy, weil die Gründerin, die Umweltschutzorganisation Greenpeace, nach der Liberalisierung des europäischen Strommarktes keinen Ökostromanbieter fand, der ihren Nachhaltigkeitsanforderungen entsprach. Auch heute noch sichert Greenpeace die Einhaltung der hohen Qualitätsstandards für sauberen Strom. Green Planet Energy bietet Strom ausschließlich aus erneuerbaren Quellen wie Wasserkraft, Windkraft und Photovoltaik an, sowie Ökogas und Energieprodukte wie Autostrom und Wärmepumpenstrom (Green Planet Energy 2023).

*„Wir zeichnen uns nicht nur dadurch aus, dass wir grüne Kilowattstunden verkaufen, sondern, dass wir uns darüber hinaus konkret für den Erfolg der Energiewende und mehr Klimaschutz einsetzen.“ (Marcel Keiffenheim, Leiter Politik und Kommunikation)*

<b>Branche:</b>	Energiewirtschaft
<b>Standort:</b>	Deutschland, national tätig
<b>Rechtsform:</b>	Genossenschaft (eG)
<b>Beschäftigte:</b>	192
<b>Integration von Nachhaltigkeit:</b>	Seit Beginn der Unternehmensgründung
<b>Energieintensität:</b>	Gering
<b>Web:</b>	<a href="http://www.green-planet-energy.de">www.green-planet-energy.de</a>

Green Planet Energy bietet somit ausschließlich Produkte an, die den CO<sub>2</sub>-Ausstoß reduzieren und die Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen verringern. Zudem arbeitet die Energiegenossenschaft kontinuierlich an der Weiterentwicklung von Energie-Sharing-Konzepten, der Entwicklung und Implementierung innovativer Technologien (z. B. Wasserstoff-Elektrolyseure) und Infrastrukturen, um die Energiewende aktiv voranzutreiben.

## Bewusster Energieverbrauch und Rebound-Vermeidung durch dynamische Tarife

So hat sich Green Planet Energy in der Vergangenheit bereits intensiv mit der Vermeidung von Rebound-Effekten auseinandergesetzt. Dies zeigte sich nicht nur durch die Teilnahme an entsprechenden

Forschungsprojekten, sondern auch durch gezielte Optimierung ihrer Ökostromtarife, u.a. hin zu einer dynamischen Preisgestaltung. Da weitere CO<sub>2</sub>-Reduktionen innerhalb der eigenen Betriebsabläufe kaum noch als möglich wahrgenommen werden, richtet das Unternehmen seinen Fokus auf die Ebene der Kund\*innen. Trotz eines bereits niedrigen Energieverbrauchs, der weit unter dem Bundesdurchschnitt liegt, sieht Green Planet Energy hier den größten Hebel zur Optimierung seiner Klimabilanz. Mit der Einführung eines dynamischen Tarifs motiviert das Unternehmen seine Kund\*innen zu einem bewussteren Energieverbrauch, insbesondere zu Zeiten, in denen ein hoher Anteil an erneuerbarer Energie verfügbar ist:

*„Wir versuchen Produkte so zu gestalten, dass wir nicht zu Mehrverbrauch anreizen, zum Beispiel bei bestimmten Preiseffekten. Und auch, dass wir nicht das Interesse daran haben, mehr zu verdienen, je mehr Strom verbraucht wird.“* (Marcel Keiffenheim, Leiter Politik und Kommunikation)

#### **Kund\*inneneinbindung zur effizienten Energienutzung**

Zudem fördert das Unternehmen Beteiligungsformen, indem es Mieter\*innen, die ihren Ökostrom mit einer gemeinschaftlichen Photovoltaikanlage erzeugen, die Möglichkeit bietet, diesen zu einem besonders günstigen Tarif zu erwerben. Dieser Preis liegt deutlich unter dem regulären Stromtarif und motiviert die Kund\*innen, ihren Strom direkt zu nutzen, während er produziert wird. Diese differenzierte Preisgestaltung fördert eine effiziente Energienutzung

und unterscheidet sich deutlich von statischen Mischpreismodellen anderer Anbieter, die keine Anreize für eine zeitlich optimierte Stromnutzung bieten.

#### **Nachhaltige Transformation des Energiesystems durch Zusammenarbeit**

Neben der eigenen Energieerzeugung liegt ein weiterer Fokus des Unternehmens auf der nachhaltigen Veränderung des gesamten Energiesystems. Green Planet Energy nutzt seine Rolle als Klimavorreiter in der Energiebranche, um Wettbewerbern und anderen Akteur\*innen zu zeigen, wie man als Energieerzeuger ambitioniert nachhaltig agieren kann, stets mit dem höchstmöglichen Anspruch an sich selbst.

Die Einbindung von Stakeholdern wird dabei als sehr relevant betrachtet. Der Ökostromanbieter arbeitet kontinuierlich mit NGOs, Verbänden, Kommunen und Zertifizierungsinstanzen zusammen, um Expertise zu nutzen und Unterstützung zu bieten. Zudem kooperiert Green Planet Energy intensiv mit Forschungsinstituten, führt Studien durch, setzt Modellprojekte um und engagiert sich in beratender Funktion auf politischer Ebene, um den rechtlichen Rahmen mitzugestalten und die Energiewende proaktiv voranzutreiben. Ein Beispiel ist die Initiierung eines Bürger\*innenenergieprojekts, welches die Nachbarschaft von Windparks aktiv einbezieht, um gesellschaftliche Widerstände abzubauen und lokale Wertschöpfungsketten zu schaffen.



### Maximaler Klimabeitrag als Investitionsstrategie

Trotz seiner Marktaktivitäten ist Green Planet Energy nicht gewinnorientiert, sondern strebt in erster Linie danach, einen maximalen Beitrag zum Klimaschutz zu leisten:

*„Für uns spielen vor allen Dingen die Energiewende-Dienlichkeit und die Umweltverträglichkeit der Investitionen die größte Rolle. Dann natürlich auch die Wirtschaftlichkeit, und es muss natürlich zu unserem Tätigkeitsfeld passen.“* (Sönke Tangermann, Co-CEO und Vorstand)

### Kund\*inneneinbindung zur effizienten Energienutzung

Die nachhaltige Investitionsstrategie von Green Planet Energy ist fest in der Unternehmensvision verankert und wird tiefgreifend in die operative Ausrichtung des Unternehmens integriert. Jede Investition wird sorgfältig auf ihre Nachhaltigkeit geprüft und daraufhin bewertet, wie sie die Energiewende unterstützt. Entscheidungen werden getroffen, die aus Klima- und Biodiversitätsgründen richtig sind, auch wenn sie wirtschaftlich nicht optimal erscheinen. Beispiele dafür sind der Betrieb eigener Elektrolyseure und die Errichtung von Photovoltaik-Parks mit größeren Reihenabständen zur Förderung der Biodiversität. Nicht-nachhaltige Investitionen werden konsequent vermieden. Green Planet Energy stellt sicher, dass alle finanziellen Mittel effektiv eingesetzt werden, um die nachhaltige Transformation des Energiesystems voranzutreiben.

*„Mit Investitionen verbinden viele Menschen, ‚Ich investiere und ich kriege eine Rendite‘. Bei uns ist es aber, ‚Ich investiere und zahle auf die Energiewende ein und auf etwas Nachhaltiges und unterm Strich rechnet es sich‘. Der wirtschaftliche Faktor ist also nicht an oberster Stelle.“* (Carmen Kröger, Bereichsleitung Finanzen)

### Klare Strukturen bei Investitionsentscheidungen

Investitionsprozesse sind bei Green Planet Energy zudem durch eine klar strukturierte Entscheidungsfindung geprägt. Die Fachabteilungen spielen hierbei eine zentrale Rolle, da sie das erforderliche Fachwissen besitzen, um fundierte Investitionsentscheidungen vorzubereiten. Sie initiieren und erstellen detaillierte Berichte mit Investitionsvorschlägen, die der Führungsebene, repräsentiert durch den Vorstand, zur Genehmigung vorgelegt werden. Der Aufsichtsrat trifft grundlegende strategische Entscheidungen, der von den Genossenschaftsmitgliedern, vertreten durch die Vertreter\*innenversammlung, gewählt wird. Der Nachhaltigkeitsbeauftragte des Unternehmens legt wissenschaftlich fundierte Standards fest, die bei Investitionsentscheidungen berücksichtigt werden müssen. Diese Struktur ermöglicht einerseits eine effektive Berücksichtigung spezifischen Fachwissens und andererseits der strategischen Perspektive der Führungsebene.

*„Die Vorbereitung einer Investitionsentscheidung und die Frage, ob wir uns einer Investition überhaupt wid-*

*men, wird nicht durch den Vorstand getroffen, sondern durch die Fachabteilungen, die ganz konkret an der Sache arbeiten und auch das größte Wissen und die größten Fähigkeiten in dieser Hinsicht haben. [...] Wir genehmigen die Entscheidung und sind in dem Prozess sozusagen die letzte Instanz. [...] In aller Regel sagen wir ‚Go for it‘.“ (Sönke Tangermann, Co-CEO und Vorstand)*

### **Kaskadenmodell zur Klimawirksamkeit**

Ein eigens entwickeltes Kaskadenmodell unterstützt dabei, die Klimawirksamkeit von Nachhaltigkeitsmaßnahmen, in die investiert werden soll, zu überprüfen und zu maximieren. Das Kaskadenmodell umfasst verschiedene Nachhaltigkeitsabstufungen und ermöglicht eine gezielte Priorisierung von Investitionsvorhaben, um fundierte Entscheidungen zu treffen, welche die ökologischen Unternehmensziele bestmöglich unterstützen und die höchstmögliche Klimawirksamkeit erreichen.

Prinzipiell sollte eine Investition rentabel sein, im Sinne eines leichten Gewinns. Jedoch ist die Wirtschaftlichkeit nicht das vorrangige Kriterium, vielmehr steht die Nachhaltigkeit im Vordergrund, so dass grundsätzlich gilt:

*„Wenn die Investition, die wir vornehmen, nicht nachhaltig wäre, dann würden wir sie nicht tätigen.“ (Sönke Tangermann, Co-CEO und Vorstand)*

Green Planet Energy legt zudem großen Wert auf klare Nachhaltigkeitskriterien bei der Auswahl von Kooperationspartner\*innen, um sicherzustellen, dass diese die Energiewende und den Klimaschutz aktiv unterstützen, um den eigenen Standards damit konsequent treu zu bleiben:

*„Wir haben Investitionskriterien, die sich auch auf die Beteiligung, zum Beispiel von Unternehmen, beziehen. [...] Unsere Geschäftspartner müssen unseren Standards entsprechen. Dies führt aber auch dazu, dass Investitionen oder Kooperationen häufig nicht möglich waren. Das ist immer wieder der Fall, es war aber früher häufiger als heute.“ (Sönke Tangermann, Co-CEO und Vorstand)*

### **Genossenschaftsstruktur fördert Nachhaltigkeit**

Die genossenschaftliche Rechtsform ermöglicht es Green Planet Energy, den Fokus des unternehmerischen Handelns nicht auf Gewinnmaximierung, sondern auf die Bedürfnisse und Interessen der Genossenschaftsmitglieder zu legen. Diese profitieren von möglichen Ausschüttungen und können aktiv an Entscheidungen und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens mitwirken. Der regelmäßige Austausch mit der Vertreter\*innenversammlung stellt sicher, dass weitreichende Entscheidungen die Interessen der nahezu 40.000 Mitglieder berücksichtigen.

Ein wesentlicher Vorteil der Genossenschaftsstruktur ist die finanzielle Unabhängigkeit. Durch die Finanzierung über das Kapital der Genossenschaftsmitglieder verzichtet Green Planet Energy im Energiehandel auf externe Kredite und die damit verbundenen finanziellen Verpflichtungen. Dies ermöglicht eine langfristige und stabile Finanzplanung, die nicht auf Gewinnmaximierung ausgelegt ist, sondern auf nachhaltige, langfristige Ziele, die sich am fest definierten Genossenschaftszweck orientieren:

*„Unser Hauptzweck ist die Förderung der Energiewende und damit auch die Sicherstellung einer nachhaltigen Energieversorgung unserer Mitglieder. Das spielt für uns die größte Rolle, und weniger Profit.“ (Sönke Tangermann, Co-CEO und Vorstand)*

### **Wegbereiter für eine zukunftsfähige Energieversorgung**

Die genossenschaftliche Struktur ermöglicht es Green Planet Energy somit, ihre ökologischen Ziele konsequent zu verfolgen und ihre Position als Vorreiter im Bereich Erneuerbare Energien und Klimaschutz zu stärken. Green Planet Energy hebt sich durch eine Vielzahl an Merkmalen von anderen Energieversorgern ab. Die Kombination aus genossenschaftlicher Struktur, tief verankerter Nachhaltigkeitsstrategie, transparenten Entscheidungsfindungsprozessen und der strategischen Ausrichtung an der Energiewende macht Green Planet Energy zu einem Wegbereiter für eine zukunftsfähige Energieversorgung und verantwortungsvolles Wirtschaften im Energiesektor.

VAUDE, ein gemeinwohlorientierter Hersteller von Outdoor-Bekleidung und -Ausrüstung, wurde 1974 von Albrecht von Dewitz gegründet. Im Jahr 2009 übernahm seine Tochter Antje von Dewitz die Geschäftsführung und lenkte das Unternehmen auf einen ambitionierten Nachhaltigkeitskurs (VAUDE 2023a). Das familiengeführte Unternehmen verfolgt das Ziel, als Pionier in der Textilbranche, „die Grenzen des Machbaren zu sprengen“ (Hilke Patzwall, CSR-Managerin).

*„Also dieses ‚Geht nicht oder haben wir noch nie gemacht‘ oder ‚Das funktioniert bestimmt nicht‘, das nehmen wir gar nicht mehr zur Kenntnis.“* (Hilke Patzwall, CSR-Managerin)

Das Unternehmen setzt auf eine ausgewogene Umsetzung ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Ziele und ist überzeugt, dass nur auf diese Weise eine nachhaltige Entwicklung möglich ist:

*„Weil das tollste, nachhaltigste Unternehmen nützt niemandem etwas, wenn man pleite geht.“* (Hilke Patzwall, CSR-Managerin)

### Nachhaltiges Wachstum als Ziel

Das Ziel des Outdoor-Herstellers besteht darin, Wachstum im Sinne steigender Produktionszahlen zu erreichen, ohne dabei den Ressourcenverbrauch zu erhöhen. Zudem wird das Thema Wachstum breit gedacht, indem beispielsweise das Ziel verfolgt wird, die Mitarbeiter\*innenzufriedenheit zu verbessern und die Deckungsbei-

**Branche:** Outdoor, Sport, Textil

**Standort:** Deutschland, national & international tätig

**Rechtsform:** Familienbetrieb, GmbH & CO. KG

**Beschäftigte:** 622

**Integration von Nachhaltigkeit:** Seit Generationswechsel 2009

**Energieintensität:** Hoch

**Web:** [www.vaude.com](http://www.vaude.com)

träge zu steigern, um finanziellen Spielraum für nachhaltige Investitionen zu schaffen.

### Freiwillige Vorreiterrolle: Über gesetzliche Vorgaben hinaus

VAUDE verfolgt eine konsequent nachhaltige Ausrichtung und geht dabei freiwillig weit über die gesetzlichen Vorgaben hinaus:

*„Unsere Unternehmensstrategie ist die Nachhaltigkeitsstrategie. Das differenzieren wir bei VAUDE nicht. Wir wollen immer vorne mit dabei sein, am Puls der Zeit: Was tut sich politisch? Was kommen für neue Frameworks? Wir versuchen über die Mitarbeit in verschiedenen Wirkungskreisen einfach frühzeitig informiert zu sein und auch lange bevor es gesetzlich verpflichtend*

*wird – wenn überhaupt – das dann schon umzusetzen.“*  
(Hilke Patzwall, CSR-Managerin)

### Politische Verantwortungsübernahme zum Gelingen der Transformation

Die CSR-Managerin Hilke Patzwall hebt zudem die Dringlichkeit einer nachhaltigen Transformation der Wirtschaft hervor:

*„Wir sind in einem Transformationsprozess, also business as usual geht einfach nicht, ist keine Option mehr. Das muss jetzt bitte auch jeder mal verstehen.“* (Hilke Patzwall, CSR-Managerin)

Das Unternehmen sieht es als seine Verantwortung an, aktiv am Gelingen dieser Transformation mitzuwirken. Diese Überzeugung spiegelt sich nicht nur in der nachhaltigen Produktentwicklung wider, sondern auch in einem starken Engagement auf politischer Ebene.

### Ganzheitlicher Ansatz: Kreislaufwirtschaft und Suffizienz

VAUDE verfolgt die Vision, „mehr Lebensqualität durch nachhaltige Outdoor-Produkte und zukunftsweisendes Wirtschaften zu schaffen“ (VAUDE 2023b). Dazu setzt das Unternehmen neben Effizienzmaßnahmen auch auf Konsistenzansätzen im Sinne einer Kreislaufwirtschaft und eine Suffizienzstrategie. Langfristig strebt VAUDE an, sich von der finanziellen Abhängigkeit des Verkaufs neuer Produkte zu lösen. Stattdessen werden neue Geschäftsmodelle jenseits des linearen Ansatzes ausgebaut, hin zu einer vollständigen

Kreislaufwirtschaft. Hierzu gehören Ansätze wie Reparatur, Vermietung und Upcycling von Produkten und Materialien.

### Wachstumsunabhängige Geschäftsmodelle

Durch den Second-Hand-Verkauf von Produkten und Upcycling sowie durch die Dienstleistungen der VAUDE Academy entwickelt das Unternehmen Geschäftsmodelle, die sich vom immer neuen Verkauf von Produkten unabhängig machen. Diese sollen kein reines Marketinginstrument mehr darstellen, sondern sich als ein zusätzliches Standbein zu einem profitablen Geschäftsbereich entwickeln. Ein Ziel dabei ist die Vermeidung des Rebound-Effekts, indem Möglichkeiten des Unternehmenswachstums geschaffen werden, die vom Wachstum des Ressourcenverbrauchs unabhängig sind.

### Strategien zur Vermeidung von Rebound-Effekten in der Textilindustrie

Als Textilhersteller ist sich VAUDE der erheblichen negativen Umweltauswirkungen und Menschenrechtsverletzungen der eigenen Branche bewusst. Als energieintensives Unternehmen liegt der größte Hebel zur Verbesserung der Klimabilanz in der Vermeidung und Reduktion von Energieverbräuchen und der Minimierung negativer Umweltauswirkungen in der vorgelagerten Lieferkette, insbesondere bei der Herstellung der Materialien. Ein Aspekt dabei ist die Vermeidung von Rebound-Effekten. VAUDE versucht, potenzielle Rebound-Effekte klar zu identifizieren, was oft eine Herausforderung darstellt. Ziel ist es, trotz Wachstum und steigender Produktionsmengen den Energieverbrauch nicht zu erhöhen. Bei der Pla-

nung und Umsetzung von Effizienzmaßnahmen werden mögliche Rebound-Effekte berücksichtigt und Maßnahmen wie eine höhere Maschinenauslastung ergriffen, um effizient zu bleiben. In den einzelnen Produktionsländern gibt es einem großen Branchenprojekt zur Dekarbonisierung der Lieferkette beteiligt. In den einzelnen Produktionsländern gibt es spezielle Teams, die Schulungen für die Lieferant\*innen durchführen, sie sensibilisieren und verschiedene Akteur\*innen zum Austausch von Best Practices zusammenbringen. Darüber hinaus ist VAUDE an einem großen Branchenprojekt zur Dekarbonisierung der Lieferkette beteiligt.

### Ressourcenunabhängiges Wachstum

Die Gefahr von Rebound-Effekten ist in sämtlichen Bereichen der Branche präsent und wird daher von VAUDE keinesfalls ignoriert. Das größte Risiko für Rebound-Effekte sieht die Nachhaltigkeitsmanagerin im Unternehmenswachstum:

*“Wir haben, wie in allen Unternehmen, die Gefahr von Rebound-Effekten überall. In einem Unternehmen, das wächst, ist das einfach an der Tagesordnung. Damit muss man sich einfach befassen. Unser größtes Risiko für Rebound-Effekte, und wo wir den Fokus drauflegen, das zu vermeiden, ist natürlich, wenn wir wachsen. Dann produzieren wir mehr Produkte, bringen mehr Produkte in Umlauf, verkaufen mehr und verwenden einfach mehr Materialien und Rohstoffe. Das ist eben genau die Kunst: die Umweltauswirkung, den Ressourcenverbrauch, nicht*

*im gleichen Maße mitwachsen zu lassen, bzw. als science-based-targets-committetes Unternehmen, [...] jetzt mal nur auf das Klima geguckt, die Emissionen in absoluten Zahlen sinken zu lassen. Das ist natürlich ein sehr dickes Brett zu bohren, eine große Herausforderung, aber genau das ist unser Ziel und unser Weg.“*  
(Hilke Patzwall, CSR-Managerin)

### Verpflichtung zu Science Based Targets

Bei der Festlegung von Umweltzielen orientiert sich das Unternehmen am Ansatz der Science Based Targets for Nature. VAUDE hat sich verpflichtet, Emissionssenkungen und Netto-Null-Ziele im Einklang mit der Klimawissenschaft und den Zielen des Pariser Abkommens festzulegen und zu veröffentlichen. Diese Entscheidung wird als bedeutender Meilenstein auf dem Weg zum Klima-Champion beschrieben und hat zu einer umfassenden Klimabilanzierung entlang der gesamten Lieferkette geführt. Die zukünftige Strategie des Unternehmens orientiert sich am Net Zero Ansatz, mit dem Ziel, ein Emissionsniveau zu erreichen, das nahezu null beträgt.

### Nachhaltige Investitionen als Langzeitstrategie

Bei VAUDE orientiert sich jede Investition am Nachhaltigkeitsverständnis des Unternehmens und wird trotz möglicherweise höherer Kosten, nicht als Hemmnis angesehen. Anstelle kurzfristiger Gewinnmaximierung richtet sich VAUDE bereichsübergreifend nach seinem Leitbild. Die Eigentumsverhältnisse des Unternehmens spielen dabei eine wichtige Rolle und ermöglichen es VAUDE, lang-

fristig und unabhängig nachhaltige Entscheidungen zu treffen:

*„Ja, ich glaube schon, dass es Einfluss hat, dass wir nicht so wie eine Aktiengesellschaft auf kurzfristige Gewinne aus sind, sondern das ganze langfristig stabil, sicher gesehen wird oder man auch mal weniger Gewinn machen kann.“* (Isabel Stiefenhofer, Abteilungsleiterin Unternehmenscontrolling)

Rentabilitätsberechnungen für Investitionsentscheidungen werden bei VAUDE auf besondere Weise durchgeführt: Neben der klassischen Return-on-Investment-Kalkulation fließen auch weiche Faktoren, wie der ökologische und soziale Impact der Investition in die Bewertung ein. Zudem wird geprüft, inwieweit die Investition mit den Unternehmenszielen in Einklang steht und warum sie für deren Erreichung notwendig ist.

### **Partizipation auf allen Ebenen: Der Weg zu Investitionsentscheidungen**

Investitionsentscheidungen verlaufen bei VAUDE in einem komplexen „Doppelprozess“, der sowohl top-down als auch bottom-up organisiert ist, um teamorientierte Entscheidungen im Konsentverfahren zu treffen. Bottom-up und möglichst dezentral legen die Kostenstellenverantwortlichen der einzelnen Fachabteilungen die Ziele und Strategien fest und planen das Budget, basierend auf den von oben vorgegebenen Unternehmenszielen. Das Nachhaltigkeitsmanagement fungiert als koordinierende Schnittstelle zwischen der Geschäftsleitung und den einzelnen Fachabteilungen, die mit

ihrer Expertise in den jeweiligen Investitionsthemen für die operative Umsetzung zuständig sind. Die Steuerung des Investitionsprozesses erfolgt durch die Controllingabteilung. Nicht zuletzt werden Investitionsentscheidungen bei VAUDE stark von der partizipativen Einbindung der Mitarbeitenden geprägt. Alle Mitarbeitenden des Unternehmens werden dazu ermutigt, sich im Sinne der Selbstwirksamkeit zu engagieren und positiv auf das Unternehmen einzuwirken.

### **EMAS als strategische Grundlage für Investitionsentscheidungen**

Die Einführung des Umweltmanagementsystems gemäß EMAS, die 2008 als erstes Unternehmen der Outdoor-Branche erfolgte, wird bei VAUDE als Meilenstein beschrieben. Sie markierte den Beginn einer systematischen Auseinandersetzung mit Umweltthemen und setzte relevante Impulse für nachhaltige Investitionsentscheidungen:

*„Also EMAS [...] ist zwar immer so ein bisschen unsexy, aber es hat bei VAUDE tatsächlich den Startschuss gegeben, systematisch und strukturiert Umweltthemen anzuschauen und ein Kennzahlensystem aufzubauen, sodass man weiß, ‚Was haben wir überhaupt?‘ Gemäß diesem Umweltmanager-Spruch ‚Miss es oder vergiss es‘. Deshalb spielte EMAS in den letzten 15 Jahren wirklich eine ganz, ganz große Rolle beim Aufbau des ganzen Managementsystems und Ableiten von Maßnahmen, Budgets und letztlich auch Investitionsentscheidungen.“* (Hilke Patzwall, CSR-Managerin)



### Externe Fachexpertise und Kooperationen

VAUDE bezieht durch enge Zusammenarbeit mit NGOs, Universitäten, politischen Institutionen und Beiräten bei nachhaltigen Investitionsentscheidungen auch externe Fachexpertise mit ein. Diese Partnerschaften unterstützen die Entscheidungsfindung in Umwelt- und Menschenrechtsthemen und tragen dazu bei, Rebound-Effekte zu vermeiden und fundierte Investitionsentscheidungen zu treffen. Der Austausch ermöglicht die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven, das Teilen von Expertise und die Stärkung gesetzlicher Verpflichtungen sowie Standards für nachhaltiges Wirtschaften.

### Mit Beharrlichkeit wird Nachhaltigkeit zum Erfolgsrezept

Seit der Gründung vor fünf Jahrzehnten hat sich VAUDE zu einem Pionier in der Outdoor-Branche entwickelt, der mit unermüdlichem Engagement nach dem Motto „Geht nicht, gibt’s nicht“ nachhaltige Innovationen vorantreibt. Unter der Leitung von Antje von Dewitz beweist das Unternehmen, dass man traditionelle Vorstellungen von wirtschaftlichem Erfolg hinter sich lassen und dennoch wirtschaftlich erfolgreich sein kann.



# Hotel Luise

Das Hotel Luise, ein familiengeführtes Hotel in Erlangen, schreibt seit drei Generationen Geschichte (Hotel Luise 2023a). Bereits seit den frühen 1980er Jahren verfolgt es konsequent nachhaltige Praktiken und hat sich dadurch als Vorreiter in der Branche etabliert (Hotel Luise 2023b). Es verbindet modernen Komfort für seine Gäste mit einem starken Engagement für ökologische und gesellschaftliche Verantwortung.

## Nachhaltigkeit als Unternehmensfundament

Die Philosophie des Hotel Luise ist tief in der Überzeugung verwurzelt, dass nachhaltiges Wirtschaften nicht nur ein moralisches Gebot, sondern auch der Schlüssel zu einem Leben im Einklang mit der Umwelt ist. Der stark intrinsisch motivierte Geschäftsführer Benjamin Förtsch versteht Nachhaltigkeit als die Grundlage, auf der alle unternehmerischen Entscheidungen beruhen:

*„Solange Nachhaltigkeit als ein Aspekt gesehen wird, der im Unternehmen ‘halt auch mal’ mitberücksichtigt wird, funktioniert zukunftsfähiges Wirtschaften nicht. Das muss das Grundthema sein, das einfach überall das Fundament bildet in einem Unternehmen. [...] Das Handeln sollte dementsprechend so sein, dass es einen positiven Fußabdruck hinterlässt, sodass das Ergebnis allen Handelns eines Betriebs dazu führt, dass die Welt besser wird. Denn dieses „umweltfreundlich Handeln“ ist meistens nur ein „der Welt weniger schaden“. [...] Dieses weniger schlecht zu sein, sollte nicht der Grundsatz eines*

**Branche:** Hotellerie und Veranstaltungen

**Standort:** Deutschland, national tätig

**Rechtsform:** Familienbetrieb, GmbH, Einzelunternehmen

**Beschäftigte:** 31

**Integration von Nachhaltigkeit:** Seit 35 Jahren konsequent

**Energieintensität:** Gering

**Web:** [www.hotel-luise.de](http://www.hotel-luise.de)

*Unternehmens sein, sondern die Frage, wie kann sich das Unternehmen entwickeln, dass es einen Mehrwert bringt und es nicht nur weniger schlecht ist. Das ist unsere grundsätzliche Motivation.“* (Benjamin Förtsch, Inhaber und Geschäftsführer)

## Kreativität und Innovation als Nachhaltigkeitsmotor

Um sein Hotel Stück für Stück nachhaltiger zu gestalten, setzt Förtsch auf jede Menge Kreativität und Innovationskraft. Er ist stets auf der Suche nach neuen, zukunftsweisenden Ideen und scheut keine Herausforderung, um seine Vision eines nachhaltigen Hotels Realität werden zu lassen:

*„Nachhaltigkeit ist für mich wie ein Computerspiel. Ich will immer das nächste Level erreichen und will das wie-*

*der, und dann kommt es auch mal zu einem größeren Engpass und daran scheitere ich vielleicht auch mal, und dann starte ich das Level einfach nochmal neu.“* (Benjamin Förtsch, Inhaber und Geschäftsführer)

Die Umsetzung dieser Philosophie zeigt sich beispielsweise in der Verwendung von recyceltem Kunststoff für den Bau einer Terrasse, der von Förtsch eigenhändig und mit viel Engagement angegangen wird, wodurch gleichzeitig Handwerkerkosten gespart werden.

### **Konsum neu gedacht: Mehrwert statt Verzicht**

Nachhaltigkeit ist im Verständnis des Geschäftsführers Förtsch keinesfalls mit einem Konsumverzicht gleichzusetzen:

*„Es ist wichtig, immer wieder die Perspektive zu wechseln, und nie von Verzicht zu reden, sondern: Was habe ich mehr davon, wenn ich etwas weniger mache? Dann habe ich von irgendetwas anderem mehr – mehr Gesundheit, mehr Glück, was auch immer. Ich bin überzeugt, dass die Sprache da eine entscheidende Rolle spielt.“* (Benjamin Förtsch, Inhaber und Geschäftsführer)

### **Technische Innovationen zur Verbrauchsreduktion**

Der Hotelinhaber hat es sich zum Ziel gesetzt, innovative technische und besonders nachhaltige Lösungen einzusetzen, um sicherzustellen, dass sich die Gäste keine Gedanken über ihren Verbrauch (an Wasser und Energie) machen müssen. Mithilfe raffinierter Nachhal-

tigkeitsmaßnahmen soll den Gästen ein Genusslebnis geboten werden, das keinen Verzicht spürbar macht und dennoch kein ökologisch schädliches Verhalten fördert. Ein Beispiel hierfür ist die "Astronaut\*innendusche", eine für die Marsmissionen der NASA entwickelte Duschtechnologie, die rund 90 Prozent Wasser und 80 Prozent Energie einspart (Hotel Luise 2023c).

### **Nachhaltigkeit komfortabel erleben**

Die Hotelgäste sollen „Luxus ohne schlechtes Gewissen“ erleben. Ihr Wohlergehen und das der Mitarbeitenden steht stets im Mittelpunkt allen unternehmerischen Handelns.

*„Ich halte nichts davon, wenn ich sage: Wir haben keine Fernseher mehr und wir haben nur noch Strohbällen zum Schlafen, weil das die nachhaltigste Variante ist. Das ist nicht zielführend. Das heißt, wir versuchen die Gäste nicht mit erhobenem Zeigefinger auf das Thema aufmerksam zu machen. Teilweise kommunizieren wir das auch nicht aktiv. Die Gäste sollen erstmal in einem mega bequemen, superguten Bett schlafen und morgens toll erholt aufwachen und sich dann fragen: ‚Warum habe ich denn so gut geschlafen?‘ Und wenn sie uns dann fragen ‚Was ist denn das für ein Bett?‘, dann können wir sagen, ‚Ja, das ist aus Naturlatex, Kokos-, Raffia-, Algenfasern‘. Dann habe ich einen anderen Zugang, um Ihnen Nachhaltigkeit näherzubringen [...].“* (Benjamin Förtsch, Inhaber und Geschäftsführer)

### Kreislaufwirtschaft als Lösung

Die „einzig machbare und umsetzbare Lösung“, um Nachhaltigkeit, Konsumbedürfnisse und Wirtschaftswachstum in Einklang zu bringen, sieht Förtsch in der Kreislaufwirtschaft. Das Hotel Luise strebt danach, vollständig zirkulär zu werden und ausschließlich recycelbare Ressourcen zu verwenden. Dies erfordert oft herausfordernde intensive Recherchen nach geeigneten Materialien und Hersteller\*innen und das Einschlagen unkonventioneller Wege.

*„Ich möchte das Hotel zum Hotel der Kreisläufe machen, also wirklich Circular Economy, Kreislaufwirtschaft durch und durch.“* (Benjamin Förtsch, Inhaber und Geschäftsführer)

### Eigenverantwortliche Führung

Da das Hotel Luise aus einem kleinen Team besteht, übernimmt Förtsch als Inhaber und alleiniger Geschäftsführer alle Führungsaufgaben selbst. Während das Hotel als GmbH betrieben wird, trägt er das volle finanzielle Risiko bei z.B. Gebäudesanierungen. Dabei lässt er sich jedoch von Sachverständigen wie externen Berater\*innen und der betrieblichen Haustechnik beraten. Aufgrund des tief verankerten Wertebildes wird Nachhaltigkeit bei jeder Investitionsentscheidung nicht nur aktiv gefördert, sondern das Hotel strebt auch danach, so viel wie möglich in nachhaltige Projekte zu re-investieren.

### Klare Re-Investitionsstrategie für kontinuierliche Verbesserung

Förtsch ist fest davon überzeugt, dass nachhaltige (Re-)Investitionen entscheidend für die Zukunft des Hotel Luise sind. Er verfolgt eine klare Re-Investitionsstrategie, die darauf abzielt, alle verfügbaren Mittel wieder in das Unternehmen zu investieren, um es kontinuierlich zu verbessern und nachhaltiger zu gestalten:

*„Die Re-Investitionsstrategie, die wir für unser Unternehmen haben, ist – da stellt sich eigentlich keine Frage, dadurch, dass ich allein an der Spitze bin und über jegliche Investitionen entscheide –, dass alles wieder ins Unternehmen [re-]investiert wird. Ich muss keine Shareholder ausbezahlen. Ich muss mir selbst nicht mehr auszahlen, damit ich möglichst reich werde. Von daher ist unsere Strategie, so viel wie möglich zu re-investieren. Dadurch, dass unser Grundnachhaltigkeitsverständnis dafür steht, dass alles immer in Energieeffizienz oder in Nachhaltigkeit fließt, ist jede Re-Investition auch automatisch eine, die das Unternehmen optimieren oder im Umfeld das Ganze verbessern soll. Und wenn es keine nachhaltige Lösung in dem Bereich gibt, die wir vertreten können, dann wird es nicht gemacht. Punkt. Also auch wenn die Wirtschaftlichkeit da gegeben wäre, das machen wir dann nicht.“* (Benjamin Förtsch, Inhaber und Geschäftsführer)

### Langfristige Rentabilität und persönliche Überzeugung als Antrieb

Förtsch betont jedoch auch die Bedeutung der Rentabilität nachhaltiger Investitionen und vertritt die Auffassung, dass unterschiedlich ausgelegt werden kann, was als “rentabel” gilt. Kurzfristige Zeiträume sind für ihn nicht entscheidend; stattdessen verfolgt er eine langfristige Perspektive. Neben der wirtschaftlichen Rentabilität werden auch schwer quantifizierbare weiche Faktoren wie zum Beispiel Mitarbeiter\*innenzufriedenheit und seine persönliche Überzeugung bei Investitionsentscheidungen einbezogen.

### Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden

Obwohl die Entscheidungsfindung hierarchisch organisiert ist, ist es Förtsch wichtig, die Mitarbeitenden in Investitionsentscheidungen einzubinden: Er informiert die betroffenen Teams über geplante Investitionsprojekte und deren spezifische (Nachhaltigkeits-)Anforderungen und ermutigt sie dazu, sich mit den Projekten auseinanderzusetzen und Vorschläge zu unterbreiten.

*„Wichtig ist, dass man [...] dem entsprechenden Team sagt: ‚Diese eine bestimmte Sache soll verändert werden. ‘Wir haben bspw. folgende Problemstellung: Wir brauchen neues Geschirr oder wir brauchen wassersparende Armaturen.‘ Und das dann abzugeben, ist super, weil die Mitarbeitenden wirklich mit Herzblut dabei sind und die Verantwortung spüren. Am Ende kommen sie mit interessanten Vorschlägen, und ich entscheide dann*

*und trage das Risiko. [...] So funktioniert es bei uns gut.“*

(Benjamin Förtsch, Inhaber und Geschäftsführer)

### Pionier der ökologischen Gastfreundschaft

Das Hotel Luise demonstriert eindrucksvoll, wie nachhaltiges Wirtschaften in der Hotellerie erfolgreich umgesetzt werden kann. Durch eine ganzheitliche Nachhaltigkeitsphilosophie, die Integration von Kreislaufwirtschaft sowie eine langfristig ausgerichtete Investitionsstrategie wird hier gezeigt, dass Luxus und Komfort mit einem starken Engagement für ökologische und soziale Verantwortung vereinbar sein können. Mit seinem visionären Denken und der Entschlossenheit, auch in schwierigen Zeiten an nachhaltigen Werten festzuhalten, setzt Benjamin Förtsch einen hohen Maßstab für nachhaltiges Wirtschaften in einem kleinen mittelständischen Betrieb.

Contargo, ein führender Logistikdienstleister im Kombinierten Verkehr<sup>1</sup>, zählt zu den größten Container-Logistik-Netzwerken in Europa (Contargo 2023a). Das Unternehmen verfolgt das Ziel, als Vorreiter der Nachhaltigkeit in der Transport- und Logistikbranche zu agieren. Mit innovativen und zukunftsweisenden Technologien zeigt Contargo, wie die erheblichen Umweltbelastungen der Transportbranche verringert werden können. Bis 2045 plant Contargo, sämtliche Betriebsprozesse klimaneutral zu gestalten.

*„Der Transportsektor ist natürlich einer dieser Sektoren, die die Klimaziele regelmäßig reißen. [...] Jeder Kilometer, der nachhaltiger gefahren und transportiert wird, ist dann am Ende auch ein besserer Kilometer. Denn die Vermeidung von Transporten gelingt uns ja noch nicht in dem Maße, wie wir uns das eigentlich vorstellen.“ (Jürgen Albersmann, CEO)*

## Schienenverkehr und E-Lkw als Klimastrategie

Die zentrale Strategie zur Reduktion der negativen Klimaauswirkungen sieht Contargo im Ausbau des Kombinierten Verkehrs. Durch die Verlagerung von Transporten von der Straße auf die Schiene können etwa 60 Prozent der CO<sub>2</sub>e-Emissionen eingespart werden. Seit 2019 konzentriert sich Contargo zudem intensiv auf die Umstellung auf Elektromobilität. Derzeit umfasst die Flotte des Unternehmens 33 batterieelektrische Lkw, bis Ende des Jahres soll diese Zahl auf etwa 90 ansteigen, um CO<sub>2</sub>e-Emissionen in Zukunft in er-

**Branche:** Transport, Logistik, Hafenwirtschaft & Containerlogistik  
**Standort:** Deutschland, national & international tätig  
**Rechtsform:** GmbH & CO. KG  
**Beschäftigte:** 800  
**Integration von Nachhaltigkeit:** Seit Beginn der Unternehmensgründung  
**Energieintensität:** Hoch  
**Web:** [www.contargo.net](http://www.contargo.net)

heblichem Maße einsparen zu können (Contargo 2023b). Damit der Einsatz der Elektro-Lkw reibungslos gelingt, hat Contargo ein umfassendes, deutschlandweites Netz von Ladestationen aufgebaut. Zusätzlich testet das Unternehmen den Einsatz von Binnenschiffen mit Elektromotoren, die ihre Energie aus Batterien und Wasserstoffbrennstoffzellen gewinnen (ebd.).

## Investitionen in zukunftsfähige nachhaltige Technologien

Nachhaltige Investitionen sind für Contargo von zentraler Bedeutung, um das Ziel der Klimaneutralität zu erreichen. Sie werden als

<sup>1</sup> Im Kombinierten Verkehr werden verschiedene Transportmittel wie Lkw, Züge und Binnenschiffe nahtlos integriert, um Güter effizient und umweltfreundlich zu transportieren (Jürgen Albersmann, CEO).

"Investitionen in die Zukunft" betrachtet und ermöglichen dem Unternehmen, wertvolle Erfahrungen mit neuen, umweltfreundlichen Technologien zu sammeln. Der Fokus liegt dabei auf dem Aufbau eines zukunftsfähigen und wirtschaftlich erfolgreichen Geschäftsmodells, das die Marktführerschaft in den Bereichen Nachhaltigkeit und Digitalisierung anstrebt. Dafür berücksichtigt Contargo bei seinen Investitionen neben der finanziellen Rendite auch die potenziellen ökologischen Auswirkungen.

*„Wir akzeptieren bei nachhaltigen Investitionen eine geringere Verzinsung als bei anderen Investitionen. Als Maßstab für unsere Investitionsentscheidungen haben wir nicht nur das Thema Finanzen, sondern auch das Thema CO<sub>2</sub>-Emissionen, also: Wie zahlt eine solche Investition auf unseren Emissionsfußabdruck und auf unsere Treibhausgasbilanzierung ein? Diese Dinge werden immer im Rahmen einer Chancen-Risiken-Betrachtung mitbegutachtet und sind da auch harte Kriterien.“* (Jürgen Albersmann, CEO)

### Technologieoffenheit und Innovationsbereitschaft

Ein Schwerpunkt liegt dabei auf technologischem Fortschritt und der kontinuierlichen Optimierung der Geschäftsprozesse, um eine nachhaltige Entwicklung zu fördern und Rebound-Effekte zu vermeiden. Rebound-Effekte werden von Contargo ernst genommen und bei Investitionsentscheidungen stets als potenzielle Einfluss-

größe berücksichtigt, um sicherzustellen, dass die getätigten Investitionen ihre nachhaltigen Ziele unterstützen, und nicht untergraben. Grundsätzlich treten Rebound-Effekte jedoch selten auf, weshalb sie in der Praxis oft eine untergeordnete Rolle spielen. Das Unternehmen geht bewusst das Risiko ein, dass Investitionen in Technologien, die sich noch im Entwicklungsstadium befinden, zu Fehlinvestitionen führen können, wenn sie sich letztendlich nicht durchsetzen. Es wird fortlaufend abgewägt, was technologisch sinnvoll, langfristig nachhaltig und rentabel ist.

*„Wir haben es oftmals mit noch nicht ganz ausgereifter Technik zu tun. Beispielsweise haben wir in nachhaltige Umschlagstechnologien investiert, also in Technologie, die sich letztendlich nicht durchgesetzt hat. Es wird sich herauskristalisieren, welche Investitionen langfristig nachhaltig Märkte verändern und welche letztendlich nur Eintagsfliegen waren. Das ist ein wichtiges Thema. Technologieoffenheit auf der einen Seite, und die Frage: Was ist nachhaltig wirklich die zukunftsfähige Kerntechnologie?“* (Jürgen Albersmann, CEO)

Trotz wirtschaftspolitischer Entwicklungen wie COVID und des Krieges in der Ukraine ist die Höhe der von Contargo getätigten nachhaltigen Investitionen in den letzten Jahren gestiegen:

*"In den letzten drei Jahren haben wir deutlich mehr in CO<sub>2</sub>-arme und emissionsreduzierte Produkte investiert,*



*da die politische Unterstützung und Relevanz in diesem Bereich zugenommen hat." (Christoph Weber, Head of Finanzen & Controlling)*

### **Politische Fördermittel als Hebel für nachhaltige Investitionen**

Die Möglichkeit, staatliche Fördermittel für Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu erhalten, beeinflusst die Investitionsentscheidungen des Unternehmens maßgeblich. Politische Zuschüsse werden als entscheidender Hebel für Nachhaltigkeitsinvestitionen angesehen, da die Umstellung auf nachhaltige Logistiklösungen wie Elektro-Lkw und die dafür notwendige Ladeinfrastruktur mit hohen Kosten verbunden ist.

### **Inhabergetriebene Nachhaltigkeitsstrategie**

Ein weiterer wesentlicher Einflussfaktor für die Investitionsstrategie des Unternehmens ist die Unternehmensstruktur, die im Fall von Contargo durch die Inhaberschaft geprägt ist:

*„Am Ende des Tages ist die Unternehmensform nicht ausschlaggebend, sondern die Unternehmensart. Wir sind inhabergeführt. [...] Unser Inhaber unterstützt aktiv Technologieoffenheit und Investitionen in Nachhaltigkeit. Das heißt, er persönlich akzeptiert bei nachhaltigen Investitionen eine geringere Verzinsung als bei anderen Investitionsentscheidungen. Das ist, glaube ich, ganz wichtig.“ (Jürgen Albersmann, CEO)*

### **Systematische CO<sub>2</sub>-Reduktionsplanung**

Zur präzisen Berechnung seines Effizienz- und Klimaschutzbudgets hat Contargo ein ausgeklügeltes System entwickelt. Die strategischen und nachhaltigen Ziele sind fest in die Unternehmensstrategie integriert. Es gibt klare Zielvorgaben, die den prozentualen Anteil der angestrebten CO<sub>2</sub>-Einsparungen für jede Fünf-Jahres-Periode definieren. Durch detaillierte Berechnungen werden konkrete Maßnahmen ermittelt, die notwendig sind, um diese Ziele zu erreichen. Anschließend wird ein spezifisches Budget erstellt, das die Finanzierung dieser Maßnahmen sicherstellt. Diese systematische Herangehensweise ermöglicht es Contargo, nicht nur die erforderlichen Schritte zur CO<sub>2</sub>-Reduktion im Blick zu behalten, sondern auch die finanziellen Mittel effizient und zielgerichtet einzusetzen. So stellt das Unternehmen sicher, dass es planvoll und konsequent auf seinem Weg zur Klimaneutralität voranschreitet.

### **Aktive Mitgestaltung des politischen Rahmens**

Als nachhaltig wirtschaftender Logistikdienstleister betrachtet Contargo es als unerlässlich, politisch aktiv zu sein, um Rahmenbedingungen zu fördern, die das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen in der Transportbranche ermöglichen. Dazu gehören Förderprogramme, die langfristige Planungssicherheit bieten, sowie die Entwicklung geeigneter Infrastrukturen. Ziel ist es, nicht nur Forderungen zu stellen, sondern aktiv an der Gestaltung mitzuwirken und als Innovationspartner aufzutreten.

*„Wir versuchen, die Gesetzgebungen oder die Subventionen, die es eventuell gibt, so zu gestalten, dass es der gesamten Transportbranche zugutekommt. Und es bringt auch nichts, wenn Deutschland einen Alleinweg machen würde, sondern es ist wichtig, dass alle Länder in Europa möglichst ähnlich vorgehen, weil gerade die Logistik, die hört nicht an der Landesgrenze auf.“ (Kristin Kahl, Nachhaltigkeitsmanagerin)*

### **Wirtschaftlicher Erfolg durch nachhaltiges Handeln**

Contargo verfolgt eine wachstums- und gewinnorientierte Strategie und demonstriert, dass langfristiger wirtschaftlicher Erfolg untrennbar mit nachhaltigem Handeln verbunden ist. Geschäftsführer Jürgen Albersmann betont, dass Nachhaltigkeit nicht nur als Ideal- oder Wertvorstellung wahrgenommen werden sollte, sondern auch die wirtschaftlichen Vorteile klar herausgestellt werden müssen, um eine breitere Akzeptanz zu erzielen:

*„Es würde uns wahrscheinlich guttun, wenn wir diesen, sagen wir, „Hype“ um das ganze Thema Nachhaltigkeit sehr stark verbinden, mit dem Thema Wirtschaftlichkeit, [also] wenn wir auch den positiv wirtschaftlichen Erfolg damit herausstellen. Da hilft jetzt die aktuelle Wetterlage, da helfen viele Ereignisse, die wir jeden Tag in den Nachrichten sehen, um das auch vor Augen zu führen, dass das Thema Nachhaltigkeit eben hohen Impact hat. Das muss uns stärker gelingen zu verknüpfen, dass wir*

*langfristig wirtschaftlich nur erfolgreich sein können, wenn wir nachhaltig agieren und dass das das bessere Wirtschaftskonzept ist.“ (Jürgen Albersmann, CEO)*

### **Nachhaltige Transformation in der Logistik**

Dank des entschlossenen Vorstoßes in die Elektromobilität und der Förderung der nachhaltigen Transformation des Transportwesens hat sich Contargo zum Pionier in der Branche entwickelt. Obwohl der Weg zur Klimaneutralität mit Herausforderungen und Risiken verbunden ist, begegnet Contargo diesen zuversichtlich und setzt auf langfristige, nachhaltige Investitionen.

*„Ein Unternehmen, das heute nicht nachhaltig investiert ist wahrscheinlich ein Beispiel für eine schlechte Unternehmensführung, weil man einfach gewisse Trends und Rahmenbedingungen in der Strategie nicht sauber abgeleitet hat. Das heißt, das muss gar nicht an dem Thema Nachhaltigkeit liegen, sondern daran, dass sich gewisse Unternehmen in den letzten zehn Jahren nicht neu erfinden und aufstellen wollten und nicht in der Lage sind, sich an bestimmte Märkte anzupassen.“ (Jürgen Albersmann, CEO)*

### **Resiliente Geschäftsmodelle durch nachhaltige Investitionen**

Durch die aktive Teilnahme an politischen Diskussionen und das Engagement als nachhaltiger Innovationspartner beweist Contargo,



dass wirtschaftliche Rentabilität und ökologische Verantwortungsübernahme in der Logistikbranche in Einklang gebracht werden können. Das Unternehmen zeigt, dass Nachhaltigkeit kein vorübergehender Trend, sondern die Basis für zukunftsfähige Geschäftsmodelle ist, die langfristig sowohl der Umwelt als auch der wirtschaftlichen Stärkung zugutekommen. Besonders hervorzuheben sind Contargos nachhaltige (Re-)Investitionen, die gezielt in umweltfreundliche Technologien und Infrastrukturen fließen. Diese Investitionen unterstützen die Transformation der Transportbranche und reduzieren gleichzeitig die Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen. Durch diese strategischen (Re-)Investitionen stärkt Contargo nicht nur seine eigene Resilienz, sondern trägt auch wesentlich zur Erreichung der Klimaziele bei. Das integrierte Geschäftsmodell von Contargo reflektiert ein tiefes Verständnis dafür, dass ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit miteinander verwoben sind und sich gegenseitig fördern.

Die Lafim-Diakonie ist ein Pflegenetzwerk in Brandenburg, das über 120 Einrichtungen umfasst und rund 3.000 Mitarbeitende beschäftigt. Als einer der größten diakonischen Arbeitgeber der Region engagiert sich die Lafim-Diakonie intensiv in der diakonischen Arbeit und bietet umfassende Unterstützung für junge Menschen, Senior\*innen und Menschen mit Behinderungen in vielfältigen Lebenssituationen (Lafim-Diakonie 2023). Geleitet von tief verwurzelten christlich-diakonischen Werten und dem Prinzip der Nächstenliebe, prägt dieses ethische Fundament nicht nur die tägliche Arbeit mit den Menschen, sondern zeigt sich auch in der systematischen Berücksichtigung der ökologischen Auswirkungen des Arbeitsalltags.

## Ökologische Verantwortung aus christlichen Werten

Die Lafim-Diakonie zeigt, wie tief Nachhaltigkeit in einem diakonischen Dienstleistungsunternehmen integriert sein kann:

*„Wenn wir Altenhilfe oder Behindertenhilfe betreiben, haben wir parallel auch den Auftrag, die Schöpfung zu bewahren. Deshalb ist Enkeltauglichkeit oder Generationengerechtigkeit schon immer Teil unseres Motivationskataloges, immer Teil unseres Selbstverständnisses. Insofern kommt die Motivation aus unserer christlichen Grundhaltung, aus unserem Wertekatalog.“ (Tilman Henke, ehemaliger Kaufmännischer Vorstand)*

**Branche:** Sozialunternehmen

**Standort:** Deutschland, regional tätig

**Rechtsform:** GmbH, gGmbH, a.v. Alterrechtlicher Verein auf Benennung

**Beschäftigte:** 3165

**Integration von Nachhaltigkeit:** Seit 2018

**Energieintensität:** Weder gering noch hoch

**Web:** [www.lafim-diakonie.de](http://www.lafim-diakonie.de)

## Klimaziele als Orientierung bei Investitionsentscheidungen

Nachhaltige Investitionen sind ein zentraler Bestandteil der langfristigen Transformationsstrategie des Unternehmens. Das übergeordnete Ziel der Klimaneutralität bis 2035 dient dabei als klare Richtschnur, die alle Investitionsentscheidungen beeinflusst. Das Unternehmen betrachtet nachhaltige Investitionen als zwingend notwendig, um die gesetzten Klimaziele zu erreichen und gleichzeitig soziale Verantwortung zu übernehmen:

*„Im Rahmen unserer strategischen Zieleplanung ist ein großes Ziel 2035 klimaneutral zu sein. Das bedeutet für uns konsequent umfassende und nachhaltige Investitionen zu tätigen, um das anvisierte Ziel zu erreichen. Von daher ist das die Marschroute, wo*

*es hingeht bei uns.“ (Rebecca Güther, Leitung Stabsstelle Konzerncontrolling)*

### **Gemeinwohl-Ökonomie als Leitbild für nachhaltige Investitionen**

Ein wesentlicher Aspekt der Unternehmensphilosophie ist das starke Bekenntnis zur Gemeinwohl-Ökonomie. Diese hat nicht nur die Ausrichtung der Investitionsentscheidungen beeinflusst, sondern auch den gesamten Organisationsentwicklungsprozess geprägt. Durch die Integration der Gemeinwohl-Ökonomie, die ökonomische, ökologische, soziale und kulturelle Aspekte vereint, hat das Unternehmen eine erweiterte Perspektive auf Nachhaltigkeit gewonnen. Dieser ganzheitliche Ansatz erleichterte es, Schwachstellen zu identifizieren und die strategischen Ziele neu auszurichten, wodurch fundierte Investitionsentscheidungen möglich wurden. Die Veröffentlichung der Gemeinwohlbilanz im Jahr 2023 markierte einen wichtigen Meilenstein in der nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens.

### **Potenziale für nachhaltige Bildung**

Das größte Potenzial zur Förderung nachhaltiger Praktiken sieht die Lafim-Diakonie in der Vielzahl an Menschen, die sie erreicht, darunter die rund 3.000 Mitarbeitenden und deren Familien sowie die Empfänger\*innen der diakonischen Dienstleistungen und deren Familien. Durch die Betreuung mehrerer Hundert Kinder in Kindergärten und die Zusammenarbeit mit Tausenden Angehörigen von Menschen mit Behinderungen und älteren Menschen nimmt das Unternehmen einen erheblichen Einfluss wahr:

*“Wir haben einen sehr starken Hebel über die Personen, die im Unternehmen tätig sind und dem Unternehmen eng verbunden sind. [...] Deshalb hat das Thema Umweltbildung und Bildung in politischen Fragen für uns an Bedeutung gewonnen.“ (Rebecca Güther, Leitung Stabsstelle Konzerncontrolling)*

### **Mitarbeitende als Nachhaltigkeitstreiber**

Die Mitarbeitenden, die als wertvoller Bestandteil des Unternehmens angesehen werden, sind ebenfalls ein wesentlicher Motivator für nachhaltige Investitionen. Initiativen wie Fahrradleasing und die Einrichtung von E-Ladestationen für Autos und Fahrräder sind Beispiele dafür, wie das Unternehmen seine Mitarbeitenden zu einem energiesparsamen Verhalten anregen möchte:

*„Die Mitarbeitenden sind das Gold für unsere Arbeit. Das sind die wichtigsten Personen. Deshalb war es auch möglich, Fahrradleasing einzuführen [...] und dass Mitarbeitende ihr Fahrrad oder ihr Elektroauto an der Einrichtung kostenlos laden können. Das sind so Punkte, wo wir die Mitarbeitenden z.T. gut erreichen. [...] Der soziale Bereich der Nachhaltigkeit, wenn wir den Blick auf die Mitarbeitenden legen, ist der wichtigste bei uns. Denn ohne unsere Mitarbeitenden können wir unsere Dienstleistungen gar nicht ausüben. Das ist ein absolut essenzieller Bestandteil*

für unsere Unternehmung.“ (Christian Schehle, Stabsstellenleiter Klimaschutz und Nachhaltigkeit)

### Aktive Gestaltung des politischen Rahmens als Vorreiter im Sozialsektor

Gleichzeitig nutzt die Lafim-Diakonie ihre Rolle als Vorreiter in der Branche, um politische Rahmenbedingungen aktiv mitzugestalten und zu beeinflussen. Der Beschluss der Diakonie Deutschland bis 2035 klimaneutral zu wirtschaften, dient als zusätzlicher Antrieb für das Unternehmen, seine Nachhaltigkeitsziele konsequent zu verfolgen und umzusetzen:

*„[Die] Politik hat das Thema [Nachhaltigkeit] im Moment wirklich sehr auf der Agenda und insofern ist es im Politikdialog immer angenehm, zeigen zu können, dass wir da eher Vorreiter sind und nicht getrieben werden müssen. Insofern setzt das einen Anreiz.“* (Tilman Henke, ehemaliger Kaufmännischer Vorstand)

Zusätzlich stärkt die Lafim-Diakonie ihre Nachhaltigkeitsbemühungen durch die aktive Teilnahme an verschiedenen Nachhaltigkeitsnetzwerken und Kooperationen mit Verbänden wie dem NABU. Diese Partnerschaften bieten wertvolles Fachwissen und ehrenamtliche Unterstützung und sind auch für die Vorbereitung und Umsetzung neuer Investitionen entscheidend.

### Interne strukturelle Anpassungen zur Förderung von Nachhaltigkeit

Die organisatorischen Herausforderungen auf dem Weg zum Klima-Champion sind nicht zu unterschätzen, doch die Lafim-Diakonie nimmt diese entschlossen an. Der soziale Träger steht vor der Aufgabe, seine etablierten hierarchischen Strukturen anzupassen, um eine breitere Partizipation und nachhaltige Investitionsentscheidungen zu fördern. Die Führungsebene spielt dabei eine zentrale Rolle, indem sie es sich zur Aufgabe gemacht hat, eine Kultur des offenen Austauschs zu etablieren und die Unternehmenswerte tief in der Organisation zu verankern. Dieser Transformationsprozess soll die Mitarbeitenden dazu befähigen, Nachhaltigkeitsaspekte bei Investitionsentscheidungen zu berücksichtigen, auch wenn diese auf den ersten Blick weniger rentabel erscheinen:

*„Jede Investition, die wir jetzt tätigen, soll nachhaltig sein. Das bedeutet für uns, jeder Austausch oder Neubau wird hinsichtlich nachhaltiger Aspekte bewertet.“* (Rebecca Güther, Leitung Stabsstelle Konzerncontrolling)

### Nachhaltige Investitionen für langfristigen Erfolg

Die Lafim-Diakonie zeigt eine hohe Bereitschaft zu nachhaltigen Investitionen, sofern die finanziellen Mittel für die geplanten Investitionen im Rahmen des Wirtschaftsplans liegen und die langfristige Rentabilität gewährleistet ist. Investitionen werden als lohnend betrachtet, selbst wenn ihr Nutzen erst in einigen Jahren sichtbar

wird. Trotz der Herausforderungen bei langfristigen und kostenintensiven Investitionen bleibt die Lafim-Diakonie ihrer Linie treu, wirtschaftliche Rentabilität mit Nachhaltigkeit zu verknüpfen. Durch sorgfältige Bewertung der finanziellen Tragfähigkeit stellt das Unternehmen sicher, dass es seine Ziele ohne finanzielle Überlastung erreicht, wobei der nachhaltige Nutzen stets im Vordergrund steht.

### Investitionen in Energieeffizienz trotz fehlender finanzieller Anreize

Die Lafim-Diakonie steht als diakonischer Träger vor der Herausforderung, dass es kaum monetäre Anreize für Energieeffizienzmaßnahmen gibt. Investitionen in Photovoltaikanlagen beispielsweise reduzieren zwar die Stromkosten durch die Nutzung selbst produzierten Stroms, führen jedoch zu finanziellen Verlusten. Dies liegt daran, dass die Kosteneinsparungen nicht im Unternehmen verbleiben, da die Kosten durch den Kostenträger refinanziert werden. Somit bedeutet die Investition für die Diakonie letztlich einen erhöhten finanziellen Aufwand, was den Anreiz, sich mit Rebound-Effekten zu beschäftigen, verringert:

*"Also alles, was wir an Energieeffizienzmaßnahmen durchführen und dadurch Energie einsparen, saugt uns finanzielle Mittel aus dem Unternehmen, im schlechtesten Fall." (Christian Schehle, Stabsstellenleiter Klimaschutz und Nachhaltigkeit)*

### Klarer Kurs auf nachhaltige Investitionen

Trotz dieser Problematik tätigt die Diakonie solche Investitionen weiterhin aus Überzeugung, nachhaltige Maßnahmen umzusetzen. Durch diese umfassende und integrierte Herangehensweise setzt die Lafim-Diakonie neue Maßstäbe in der diakonischen Landschaft und demonstriert, wie nachhaltige Praktiken erfolgreich in die Unternehmensführung eines sozialen Dienstleisters integriert werden können. Mit einem klaren Bekenntnis der Unternehmensführung zu nachhaltigen Werten und einer großen Investitionsbereitschaft zeigt die Lafim-Diakonie, dass tiefgreifende Veränderungen, die über die Grenzen des Unternehmens hinaus positive Auswirkungen auf die Gesellschaft haben, möglich sind."



# Märkisches Landbrot

Märkisches Landbrot, eine Bio-Bäckerei mit Sitz in Berlin, hat sich seit ihrer Gründung 1930 zu einem führenden ökologischen Akteur in der Lebensmittelbranche entwickelt. Unter der Leitung von Joachim Weckmann, der das Unternehmen im Jahr 1981 übernahm, wurde vollständig auf ökologische Produkte umgestellt, die seit 1992 die Demeter-Standards erfüllen (Märkisches Landbrot 2023a). Als traditionelle Lieferbäckerei ohne eigenes Filialnetz vertreibt Märkisches Landbrot seine Produkte über diverse Vertriebspartner\*innen (Märkisches Landbrot 2023b).

## Umweltschutz und regionale Zusammenarbeit als unternehmerische Leitlinie

Das Unternehmen hat es sich zur Aufgabe gemacht, durch nachhaltiges Wirtschaften gesunde Lebensmittel zu erschwinglichen Preisen herzustellen. Ein zentrales Element der Unternehmensphilosophie ist das starke Engagement für den Umweltschutz, das stark von der Führungsebene getrieben wird und tief in das unternehmerische Handeln integriert ist. Dies wird entlang des gesamten Produktionsprozesses sichtbar: Märkisches Landbrot bezieht seine Rohstoffe ausschließlich aus ökologischem Anbau, bevorzugt regional aus Brandenburg. In Zusammenarbeit mit lokalen Landwirt\*innen, anderen Verarbeiter\*innen und dem Naturkostfachhandel setzt sich das Unternehmen regional für eine ökologisch verträgliche und sozial verantwortliche Lebensmittelwirtschaft ein.

<b>Branche:</b>	Lebensmittelherstellung
<b>Standort:</b>	Deutschland, national tätig
<b>Rechtsform:</b>	Stiftung
<b>Beschäftigte:</b>	60
<b>Integration von Nachhaltigkeit:</b>	Seit Kauf des Unternehmens 1981
<b>Energieintensität:</b>	Hoch
<b>Web:</b>	<a href="http://www.landbrot.de">www.landbrot.de</a>

## Praktische Umsetzung des Suffizienzansatzes

Die Unternehmensphilosophie ist zudem stark vom Suffizienzansatz geprägt, was sich in der Praxis deutlich zeigt: Rund 97 Prozent der Produkte werden unverpackt verkauft und 95 Prozent der Rohstofflieferungen erfolgen ohne Verpackung. Überschüssige Produkte werden sinnvoll genutzt, indem sie an Suppenküchen gespendet oder als Tierfutter verwendet werden.

## Prinzipiengeleitete Investitionsentscheidungen

Die starke Ausrichtung auf Nachhaltigkeit spiegelt sich auch in den Investitionsentscheidungen des Unternehmens wider: Investitionen werden nur dann getätigt, wenn sie den nachhaltigen Prinzi-

pien des Unternehmens entsprechen. Finanzielle Überlegungen, die nicht mit den ökologischen Zielen übereinstimmen, werden nicht realisiert:

*„Das ist unsere starke Nachhaltigkeit. Das heißt, alles, was wir machen, soll ökologisch sinnvoll sein. Und wenn wir es nicht ökologisch machen können, dann machen wir es manchmal gar nicht.“* (Christoph Deinert, Geschäftsführer)

Auch bei Überlegungen zu Neuanschaffungen ist diese Philosophie Teil der Rentabilitätsberechnungen:

*„Wir vergleichen die neue ökologische Anlage nicht mit einer neuen konventionellen Anlage, sondern wir vergleichen sie mit dem Bestand. Denn die konventionelle Anlage, die wollen wir gar nicht. Dementsprechend brauchen wir sie auch nicht zu berechnen.“* (Christoph Deinert, Geschäftsführer)

### **Partizipative Entscheidungsfindung durch Purpose-Gespräche**

Bedeutende Investitionsvorhaben werden im Rahmen sogenannter “Purpose”-Gespräche diskutiert. Diesen Prozess beschreibt Christoph Deinert, der seit 16 Jahren Geschäftsführer der Bio-Bäckerei ist, wie folgt:

*„Wir, [die Führungsebene], schreiben eine Art Wunsch-*

*liste, jeder für sich, einmal im Jahr zum Jahresende. Das nennen wir Purpose-Gespräche: ‚Was stellen wir uns persönlich vor für das nächste Jahr?‘. Dann wird alles zusammengetragen und gemeinsam geschaut, was wir davon machen können, was nicht, was wir verschieben müssen, was vielleicht doppelt ist. [...] Und dann bleibt praktisch eine strategische Planungsliste, die den Mitarbeitenden vorgelegt wird.“* (Christoph Deinert, Geschäftsführer)

### **Kontinuierliche Verbesserung durch EMAS-Zertifizierung**

Seit 1995 ist Märkisches Landbrot als erster Lebensmittelhersteller in Europa EMAS-zertifiziert. Durch dieses validierte Umweltmanagementsystem, das einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess sicherstellt, wird laut dem Geschäftsführer Deinert das Auftreten potenzieller Rebound-Effekte stets mitgedacht. Das Unternehmen nimmt seit langem einen energetischen Rebound-Effekt wahr. Um diesem entgegenzuwirken, wurden bereits umfangreiche Maßnahmen implementiert. Die Effizienzpotenziale werden mittlerweile jedoch als nahezu ausgeschöpft und weitere Verbesserungen deshalb als schwierig beschrieben:

*„ [...] wir kommen da an unsere natürlichen Grenzen. Wenn man anfängt, effizient arbeiten zu wollen, ist das immer gar kein Problem. Da gibt es viele Maßnahmen, die man relativ kostengünstig umsetzen kann und wo*





*man auch viel damit erreicht. An der Stelle sind wir aber nicht mehr. Unsere Maßnahmen werden immer teurer und wir erreichen damit immer weniger, weil wir eben das, was gut funktioniert, schon haben. Das Gute weiter zu verbessern, ist nicht so einfach.“* (Christoph Deinert, Geschäftsführer)

### Gemeinwohlbilanzierung als Transparenzinstrument

Seit 2011 Gemeinwohl-auditiert, betrachtet Märkisches Landbrot diesen Ansatz als Möglichkeit, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und eine effektive und transparente Kommunikation zu gewährleisten:

*„Die GWÖ ist für uns eine Transparenzmaschine, die dafür da ist, um zu kommunizieren. Deshalb nutzen wir sie als eine Art Stakeholder-Dialog. Wir sehen die GWÖ als Fragen der Gesellschaft an ein Unternehmen: Was tut ihr, um nachhaltig zu sein? Daran können wir uns messen und geben das als Bilanz an die Gesellschaft zurück und sagen, das tun wir und das tun wir nicht, und zwar aus den und den Gründen nicht.*

*[...] Für uns ist das total toll, dass wir da ein Instrument haben. [...] Und das Umweltmanagementsystem wirkt hier wirklich massiv im Betrieb. Also es zwingt uns auch ordentlich zu sein mit vielen Sachen. Man kennt das ja, wenn man nicht gezwungen wird, dann fällt manches*

*unter den Tisch. [...] Das finde ich total gut an dem Umweltmanagement, was ja auch jedes Jahr wieder zertifiziert wird. Und dadurch sind wir da auf der rechtlichen, auf der gesetzlichen Ebene super aufgestellt.*

*[...] Also es sind zwei unterschiedliche Instrumente für Unterschiedliches.“* (Christoph Deinert, Geschäftsführer)

### Umweltmanagement als Grundlage nachhaltiger Entscheidungen

Die Implementierung des Umweltmanagementsystems nach EMAS hat nicht nur zu einer effizienteren Betriebsführung beigetragen, sondern dient auch als entscheidende Grundlage für nachhaltige Investitionsentscheidungen:

*„Mit dem Umweltmanagement haben wir den großen Vorteil, dass wir Zahlen ermitteln. Wir haben eine sehr gute Grundlage, ein sehr gutes Zahlenmaterial, und können darauf basierend viel bessere Entscheidungen treffen. Wir können genau sagen, was wir verbrauchen. Viele wissen gar nicht, was sie verbrauchen. Deswegen ist das Umweltmanagementsystem bei uns sehr wichtig.“* (Christoph Deinert, Geschäftsführer)

### Verantwortungseigentum: Langfristige Ziele im Fokus

Im Jahr 2021 wurde Märkisches Landbrot in die Rechtsform einer





Stiftung überführt, was bedeutet, dass das Unternehmen "sich selbst gehört" (Märkisches Landbrot 2023c). Die Rechtsform sichert die Zukunft des Unternehmens im Sinne des Verantwortungseigentums und gewährleistet, dass Gewinne re-investiert oder für gemeinnützige Zwecke verwendet werden, anstatt privatisiert zu werden. Dadurch wird eine langfristige Orientierung und Unabhängigkeit von externen Investor\*innen, die oft kurzfristige Gewinnziele verfolgen, ermöglicht. Diese Unabhängigkeit fördert nachhaltige Investitionen, da Entscheidungen im besten Interesse des Unternehmens sowie seiner ökologischen und sozialen Ziele getroffen werden können. Die Stiftung als Rechtsform ermöglicht es der Bäckerei, seine nachhaltigen Ziele konsequenter und umfassender zu verfolgen, indem sie finanzielle Ressourcen, ethische Überlegungen und langfristige Stabilität in den Mittelpunkt seiner Investitionsentscheidungen stellt.

### **Pionierarbeit für eine nachhaltige Zukunft**

In einer Zeit, in der ökologisches Bewusstsein und Nachhaltigkeit zunehmend an Bedeutung gewinnen, demonstriert Märkisches Landbrot, wie traditionelles Handwerk durch innovative Methoden und tief verwurzelte Werte den Herausforderungen unserer Zeit begegnen und aktiv zu einer nachhaltigeren Zukunft beitragen kann.

Seit 1889 ist ZINQ auf Feuerverzinken und Beschichten spezialisiert und gehört zu den führenden Unternehmen im Bereich Korrosionsschutz auf Stahl durch Zink. ZINQ konzentriert sich auf das Entwickeln und Herstellen von innovativen Cradle to Cradle® zertifizierten Oberflächen, die in den unterschiedlichsten Anwendungsgebieten der Stahlverarbeitung eingesetzt werden. Mit einem jährlichen Volumen von 550.000 Tonnen verzinktem Stahl bedient ZINQ Kund\*innen unterschiedlichster Anwendungsbereiche und trägt durch den nachhaltigen Werterhalt von Oberflächen erheblich zur Ressourceneffizienz bei. Heute wird das inhabergeführte Familienunternehmen in der vierten Generation von Lars Baumgürtel geleitet (ZINQ 2023a), der aus persönlicher Überzeugung die nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens kontinuierlich vorantreibt.

#### **Innovative Korrosionsschutzverfahren und Kreislaufwirtschaft**

ZINQ hat ein tiefes Bewusstsein für die Energie- und Ressourcenintensität seiner Geschäftstätigkeiten entwickelt. Das Know-how und die Innovation von ZINQ liegen in der Entwicklung nachhaltiger Zinkoberflächen, die den Stahl vor Korrosion schützen und so die Langlebigkeit des Werkstoffs fördern und einen nachhaltigen Werterhalt gewährleisten. Seit über einem Jahrzehnt setzt ZINQ konsequent auf die Prinzipien der Kreislaufwirtschaft nach dem Cradle-to-Cradle-Ansatz. Dieser Ansatz zielt darauf ab, sowohl biologische Stoff- als auch technische Kreisläufe zu schließen und die Prozesse so effizient wie möglich zu gestalten. Mit dem zirkulären Geschäfts-

<b>Branche:</b>	<b>Oberflächentechnik und Feuerverzinkung</b>
<b>Standort:</b>	<b>Deutschland, national &amp; international tätig</b>
<b>Rechtsform:</b>	<b>GmbH &amp; CO. KG</b>
<b>Beschäftigte:</b>	<b>2000</b>
<b>Integration von Nachhaltigkeit:</b>	<b>Im Laufe der Unternehmensgeschichte zunehmend integriert</b>
<b>Energieintensität:</b>	<b>Sehr hoch</b>
<b>Web:</b>	<b><a href="http://www.zinq.com">www.zinq.com</a></b>

modell, das auf dem Leitmotiv "Zero Waste, Zero Carbon, Zero Pollution" basiert, strebt ZINQ danach, Umweltverschmutzung, Emissionen und Abfall zu vermeiden.

*„Wir stehen für eine zirkuläre Transformation. Ja, wir haben energieintensive Prozesse. Das heißt, wir müssen energetisch transformieren. Ebenso müssen wir stofflich transformieren, d.h. Materialkreisläufe schließen, um auch über den Materialeinsatz den Fußabdruck unserer Produkte zu reduzieren.“ (Dr. Birgitt Bendiek, Geschäftsführung)*

## Langfristige Unternehmensentwicklung durch Investitionen in qualifizierte Mitarbeitende

Für das Unternehmen umfasst ein nachhaltiges Wirtschaften auch die langfristige Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden. Deshalb werden unter anderem unternehmenseigene industriell-technische Ausbildungsprogramme angeboten:

*„Unser Unternehmen agiert bereits sehr ganzheitlich. Es wird z.B. in Ausbildung investiert und da sind wir Vorreiter. Denn den Ausbildungsberuf des Feuerverzinkers gab es nicht bis vor 20 Jahren. Außerdem sind wir die einzigen in der Branche, die eine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung haben. Das heißt, unser Gesellschafter investiert in Innovation und das bedeutet, alles ist bei ZINQ auf die Dauerhaftigkeit des Unternehmens ausgerichtet. Das ist für mich nachhaltig. Wir investieren langfristig in dieses Unternehmen, in die Mitarbeitenden, in die Technologie.“* (Dr. Thomas Pinger, Leiter Forschung & Entwicklung, Nachhaltigkeit)

Durch gezielte Investitionen in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden legt ZINQ den Grundstein für eine langfristige, nachhaltige Unternehmensentwicklung und trägt dazu bei, eine qualifizierte Belegschaft zu sichern, die die Werte und Ziele des Unternehmens teilt:

*„Wo wir besonders stolz drauf sind, ist, dass wir unsere eigenen Auszubildenden haben. Denn das Thema Nach-*

*haltigkeit spiegelt sich nicht nur in den Produkten wider, sondern auch dahingehend, mit welchen Menschen wir diese Produkte erzeugen. [...] Das heißt, wir gucken, dass wir auch nachhaltig unser Personal dahin bringen, wo wir es für die Zukunft, gerade im Sinne der Transformation, brauchen.“* (Dr. Birgitt Bendiek, Geschäftsführung)

## Persönliche Überzeugung der Unternehmensführung als Nachhaltigkeitsantrieb

Lars Baumgürtel, Inhaber und CEO von ZINQ, ist maßgeblich für die strategische Ausrichtung und die konsequente Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens verantwortlich. Angetrieben von seiner intrinsischen Motivation und dem festen Glauben an die Bedeutung nachhaltigen Wirtschaftens, engagiert er sich in verschiedenen Bereichen, darunter politische Aktivitäten sowie Nachhaltigkeits- und Klimainitiativen, in denen er als sachverständiger Experte und Redner tätig ist. Als treibende Kraft für Nachhaltigkeit setzt er wichtige Impulse innerhalb des Unternehmens und ist überzeugt, dass Investitionen in Nachhaltigkeit nicht nur ökologisch, sondern auch ökonomisch sinnvoll sind, um langfristig den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit von ZINQ zu sichern.

*„Die Ursprünge des Unternehmens sind von 1889. Das, was wir hier machen, ist relativ alt, und wir werden immer noch gebraucht. Und das ist die Überzeugung des Gesellschafters, dass das gut ist, was wir machen. Auch*

wenn wir energieintensiv arbeiten, auch wenn wir ressourcenintensiv sind - dass wir diese Transformation "gewuppt" bekommen. Das ist eine Herausforderung, aber wir haben einen Gesellschafter, der daran glaubt, dass das richtig ist und eine Zukunft hat." (Dr. Thomas Pinger, Leiter Forschung & Entwicklung, Nachhaltigkeit)

### Unabhängige Entscheidungsstrukturen des inhabergeführten Familienunternehmens

ZINQ ist ein familiengeführtes, nicht börsennotiertes Unternehmen, was wesentliche Vorteile bietet. Diese Struktur ermöglicht es dem Gesellschafter, unabhängig von externen Anteilseigner\*innen, Entscheidungen über Investitionen und strategische Ausrichtungen, zu treffen und damit langfristige und nachhaltige Investitionen zu fördern, die zur Sicherung der Zukunft des Unternehmens beitragen. Die klare Führungsstruktur erleichtert schnelle und effektive Entscheidungen, ohne die Notwendigkeit langer Abstimmungswege.

*„Wenn Sie einen Gesellschafter haben, der persönlich das Thema Nachhaltigkeit sehr vorantreibt, ist das etwas anderes, als wenn Sie ein aktiennotiertes Unternehmen sind und dann auf Aktienkurse gucken müssen. Das ist für das Verständnis unseres Unternehmens sehr relevant, auch im Hinblick auf Entscheidungsfindungen oder Investitionen. Schlussendlich ist es das Geld von Herrn*

*Baumgürtel, deshalb entscheidet er in was investiert oder eben nicht investiert wird und er gibt letztlich die Richtung vor.“ (Dr. Thomas Pinger, Leiter Forschung & Entwicklung, Nachhaltigkeit)*

### Langfristige Stabilität durch nachhaltige Investitionen

Nachhaltige Investitionen sind bei ZINQ ein zentraler Bestandteil der Unternehmensphilosophie und werden sowohl aus wirtschaftlichen Erwägungen als auch aus der Überzeugung getätigt, zur langfristigen Sicherung des Unternehmens und zum Wohle der Umwelt und der Gesellschaft beizutragen.

Bei der Bewertung der Rentabilität nachhaltiger Investitionen orientiert sich ZINQ an strategischen Überzeugungen und unternehmerischen Werten. Selbst wenn die Rentabilität nicht unmittelbar nachgewiesen werden kann, wird aus der Überzeugung heraus investiert, dass diese Maßnahmen die langfristige Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichern. Diese Überzeugung dient als wichtiges Kriterium bei der Entscheidungsfindung.

*„Verfolgen Sie Diskussionen, wie sich der Wasserstoffpreis in den nächsten 30 Jahren entwickeln wird, wird Ihnen keiner sicher sagen: Zu dem Preis bekommen Sie den Wasserstoff in 10 Jahren. Irgendwann muss man einfach unternehmerisch die Entscheidung treffen, welchen Weg man einschlägt, und von dieser Entscheidung muss man überzeugt sein. [...] Und das sind wirklich*

*Nachhaltigkeitsinvestitionen, dass man unternehmerisch sagt: 'Wir gehen in diese Richtung und setzen das jetzt um, wir transformieren.' [...] Da können Sie keine sofortige Rentabilität nachweisen. Da muss der unternehmerische Glaube daran bestehen, dass dies der richtige Weg ist.“ (Dr. Thomas Pinger, Leiter Forschung & Entwicklung, Nachhaltigkeit)*

### **Minimierung von Investitionsrisiken durch externe Expertise und Förderprogramme**

Nachhaltige Investitionen sind jedoch mit bestimmten Risiken verbunden. Um diese zu minimieren, zieht ZINQ externe Expert\*innen hinzu, die eine objektive Perspektive einbringen und dabei helfen, potenzielle Gefahren besser zu identifizieren und zu bewerten. Zudem nutzt das Unternehmen den regulatorischen und wirtschaftspolitischen Rahmen, wie langfristige Förderprogramme, um Unsicherheiten hinsichtlich der Zukunftsfähigkeit zu reduzieren und eine stabile Grundlage für nachhaltige Investitionen zu schaffen.

### **Nachhaltigkeitskriterien als Investitionsgrundlage**

Im Investitionsprozess werden bei ZINQ Entscheidungen nach klar definierten Kriterien getroffen, die Nachhaltigkeitsfaktoren wie den Energieverbrauch, die Energiequelle und die verwendeten Materialien berücksichtigen. Der Schwerpunkt liegt darauf, den Energie- und Ressourcenverbrauch zu minimieren, was sowohl zur Kostensenkung als auch zur Verringerung der Umweltbelastungen beiträgt.

### **Integration aller Unternehmensebenen in den Investitionsprozess**

Verschiedene Abteilungen und Personen sind in den Investitionsprozess für Nachhaltigkeitsmaßnahmen involviert. Der Gesellschafter legt strategische Vorgaben fest, die als Leitlinien für Nachhaltigkeitsinvestitionen dienen. Diese Vorgaben werden durch die verschiedenen Unternehmensebenen weitergeleitet und schließlich im Tagesgeschäft umgesetzt. Umwelt- und Energiemanagementabteilungen prüfen, kommentieren und genehmigen die vorgeschlagenen Maßnahmen, bevor die finalen Entscheidungen von der Geschäftsführung getroffen werden, die festen Regeln hinsichtlich der Investitionsplanung folgt.

### **Erfolgreiche Verbindung von Tradition und nachhaltigen Innovationen**

ZINQ, seit bereits 135 Jahren in der Verzinkungsindustrie verwurzelt, zeigt, wie traditionelle Geschäftsmodelle erfolgreich an den modernen Zeitgeist angepasst werden können. Das Unternehmen setzt auf nachhaltige Geschäftspraktiken, insbesondere auf die Schließung von Stoffkreisläufen und die Erhöhung der Ressourceneffizienz. Diese Ansätze sind zentrale Elemente der Unternehmensstrategie und tragen erheblich zur Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks in dieser energieintensiven Branche bei. Mit seinem Engagement für Nachhaltigkeit und dem Einsatz innovativer Technologien setzt ZINQ neue Maßstäbe in der Industrie, die sowohl die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens als auch den Schutz des Klimas fördern.

Die GLS Gemeinschaftsbank ist die erste sozial-ökologisch wirtschaftende Bank Deutschlands. Seit ihrer Gründung 1974 hat sie sich zur führenden Institution im Bereich nachhaltiger Finanzdienstleistungen entwickelt (GLS Bank 2023a). Die GLS Bank sieht sich nicht nur als Finanzdienstleisterin, sondern auch als treibende Kraft für eine nachhaltige Entwicklung. Ihr Ziel ist es, neue Maßstäbe im nachhaltigen Bankgeschäft zu setzen und damit als „Leuchtturm“ in der Branche zu wirken:

*„Man sagt ja oft: Deutschland als Leuchtturm oder Deutschland als Vorreiter. Und alle schauen irgendwie nach Europa. Und wenn die es schon nicht können, wie soll der Rest der Welt es dann können? Ich denke bei Unternehmen ist das auch so. Es gibt immer Leuchttürme in einer Branche. [...] Und wenn man sagt: Wenn Patagonia das schon nicht hinbekommt, wie sollen das dann andere hinkriegen? Oder auch: wenn VAUDE das nicht kann, dann ist die Hoffnung verloren. Diesen Effekt gibt es auch bei Banken... [...]“ (Aida Jukas, Senior Referentin Strategie und Entwicklung)*

## Donut-Ökonomie als Leitbild

Die Unternehmensphilosophie der GLS Gemeinschaftsbank orientiert sich u.a. am Konzept der Donut-Ökonomie, das von der britischen Wirtschaftswissenschaftlerin Kate Raworth entwickelt wurde. Dieses Modell berücksichtigt sowohl die planetaren ökologi-

<b>Branche:</b>	<b>Bankwesen</b>
<b>Standort:</b>	<b>Deutschland, national tätig</b>
<b>Rechtsform:</b>	<b>Genossenschaft (eG)</b>
<b>Beschäftigte:</b>	<b>905</b>
<b>Integration von Nachhaltigkeit:</b>	<b>Seit Beginn der Unternehmensgründung</b>
<b>Energieintensität:</b>	<b>Gering</b>
<b>Web:</b>	<b><a href="http://www.gls.de">www.gls.de</a></b>

schen Grenzen – als „ökologische Decke“ bezeichnet – als auch das „soziale Fundament“, das die grundlegenden Bedürfnisse der Menschen abdeckt. Es strebt danach, eine Balance zwischen ökologischen und sozialen Aspekten zu wahren (Raworth 2018). Dieses tief in der Unternehmenskultur verankerte Verständnis von Nachhaltigkeit beeinflusst alle Geschäftsbereiche der GLS Bank. Als Bank unterstützt sie beispielsweise gezielt Projekte, die mit den Prinzipien der Donut-Ökonomie im Einklang stehen.

## Geld als Werkzeug für soziale Gerechtigkeit

Diese besondere Unternehmensphilosophie manifestiert sich auch in der unkonventionellen Sicht der GLS Gemeinschaftsbank auf Geld: Als Genossenschaftsbank ist sie nicht auf Gewinnmaximie-

nung ausgerichtet, sondern setzt auf eine sozial-ökologische Nutzung ihrer finanziellen Mittel. Sie betrachtet Geld als Werkzeug, das gezielt eingesetzt wird, um – im Sinne der Donut-Ökonomie – die Lebensgrundlagen zu bewahren und die Gesellschaft sozialer zu gestalten. Nachhaltige Investitionen sind somit ein fester Bestandteil ihrer Unternehmensstrategie. Diese ganzheitliche Herangehensweise zeigt sich unter anderem in einer Gehaltsstruktur, wie sie von Aida Jukas, Senior Referentin Strategie und Entwicklung, beschrieben wird:

*„In unserer Satzung steht, zum Wohl der Mitglieder wird gewirtschaftet und nicht zur Gewinnmaximierung einzelner. Das heißt, wir leben den Gedanken der Genossenschaftsbank wirklich auf dem Level. Das sieht man beispielsweise daran, dass wir eine Lohnspanne von sieben haben. Das heißt, die Person, die am wenigsten verdient, verdient nur ein Siebtel der Person, die am meisten verdient. Und die Vorstandsebene, die ist nicht exkludiert in der Rechnung.“ (Aida Jukas, Senior Referentin Strategie und Entwicklung)*

## Grüne Kredite und ethische Investitionen zur Finanzierung einer nachhaltigen Zukunft

Die Geschäftstätigkeiten der GLS Bank gliedern sich in zwei Hauptbereiche: das Bankgeschäft und den Bankbetrieb. Im Bankgeschäft, das die Kreditvergabe und die Anlage von Kund\*innengeldern um-

fasst, hat die GLS Bank mit rund 300.000 Kund\*innen einen erheblichen Hebel, um nachhaltige Investitionen zu fördern. Diese strategische Ausrichtung ermöglicht es der Bank, maßgeblich zur Finanzierung von erneuerbaren Energien, ökologischer Landwirtschaft, sozialem Wohnungsbau und anderen nachhaltigen Initiativen beizutragen:

*„Unser Kreditgeschäft ist ein ganz besonderes Kreditgeschäft, weil wir realwirtschaftliche Unternehmen begleiten, die alle das Label nachhaltig prägen. [...] Also wir haben ein großes Bündel an sozialen Kreditvorhaben, aber natürlich auch ein großes Bündel an ökologischen – erneuerbare Energien, Windkraft, Solarenergien und biologische Landwirtschaft als die großen Säulen.“ (Siegfried Bartsch, ehemals Spezialist Risikomanagement, Controllingabteilung)*

## Nachhaltiger Bankbetrieb

Der Bankbetrieb hingegen umfasst die interne Verwaltung und Prozesse, wie nachhaltige Mobilität bei Geschäftsreisen, Bio-Lebensmittel in der Kantine, Holz-Möbel, usw. Auch hier steht Nachhaltigkeit im Mittelpunkt: Alle innerbetrieblichen Aktivitäten müssen mit dem Ziel kompatibel sein, die Erderwärmung innerhalb der Planetaren Grenzen zu begrenzen.

## Emissions-Monitoring zur Vermeidung von Rebound-Effekten

Zur Vermeidung von Rebound-Effekten erfolgt bei der GLS Bank ein



Monitoring der absoluten Unternehmensemissionen, die mit wirtschaftlichen Kennzahlen ins Verhältnis gesetzt werden. Dadurch lässt sich ermitteln, ob das Unternehmen so wirtschaftet, dass es unter dem 1,5-Grad-Ziel bleibt (Exkurs-Kompatibilität):

*“Seit vier Jahren in Folge, seitdem wir die Erfassung durchführen, ist unser Kreditportfolio im Schnitt 1,5°C kompatibel. Und wir würden da merken, wenn das nicht mehr der Fall sein sollte, logischerweise – zum Beispiel aufgrund von Rebound-Effekten.”* (Aida Jukas, Senior Referentin Strategie und Entwicklung)

Dieses Ziel hat die GLS Bank bereits seit mehreren Jahren erreicht, was nach Einschätzung der Unternehmensvertreter\*innen darauf hindeutet, dass keine nennenswerten Risiken in Bezug auf Rebound-Effekte bestehen.

### Kriteriengeleitete Investitionsentscheidungen

Investitionsentscheidungen im Bankgeschäft folgen einem klar definierten Prozess. Potenzielle Investitionen und Emittenten werden anhand verschiedener Kriterien bewertet, darunter die Rentabilität und die Übereinstimmung mit den Nachhaltigkeitsgrundsätzen der Bank. Die Kriterien sind klar priorisiert:

*„Wir schauen erst nach den sozial-ökologischen Kriterien: Passt das Unternehmen? Und wenn wir da grünes Licht generieren können, dann schauen wir uns die öko-*

*nomische Lage an. Das heißt, es gibt eine klare Priorisierung in dieser Reihenfolge.“* (Aida Jukas, Senior Referentin Strategie und Entwicklung)

### Klare Leitplanken für nachhaltige Investitionen

Um eine klare Orientierung zu gewährleisten, hat die GLS Gemeinschaftsbank spezifische Anlage- und Finanzierungsgrundsätze festgelegt, die durch Ausschluss- (z.B. Kohlekraft und Massentierhaltung) und Positivkriterien (z.B. Förderung von Bildung und Kultur, Erneuerbare Energien) definiert werden und als Leitplanken für alle Investitions- und Finanzierungsentscheidungen dienen. Der Anlageausschuss, ein unabhängiges, interdisziplinäres Gremium, prüft alle Investitionsvorschläge für die Anlagenangebote der GLS Bank und stellt sicher, dass sie den nachhaltigen Grundsätzen der Bank entsprechen. Bestehende Investitionen in Unternehmen innerhalb der GLS Fonds werden regelmäßig überprüft und, falls sie nicht mehr den Nachhaltigkeitskriterien entsprechen, veräußert. Dieser fortlaufende Überwachungsprozess garantiert, dass das Anlageuniversum der GLS Bank stets nachhaltig bleibt.

### Neue Infrastruktur für Nachhaltigkeitskennzahlen

Im Kreditgeschäft folgt sie den Vorgaben des Kreditwesengesetzes, hat jedoch zusätzlich Nachhaltigkeitsaspekte und klimabezogene Risiken in diesen Entscheidungsprozess integriert. Um den Herausforderungen einer primär auf wirtschaftliche Faktoren ausgerichteten Bankinfrastruktur zu begegnen, hat das Unternehmen begon-



nen, eine eigene Infrastruktur aufzubauen, welche das strukturelle Erfassen und Auswerten von Nachhaltigkeitskennzahlen ermöglicht und die Integration von Nachhaltigkeit in der gesamten Branche fördert:

*„Also schwierig ist, dass eine Bankinfrastruktur nur auf finanzielle Aspekte ausgelegt ist. Es gibt kein Feld, wo wir erfassen könnten, wie viele CO<sub>2</sub>-Emissionen oder CO<sub>2</sub>-Äquivalente ein einzelner Kunde ausstößt. die Frage ist: Wie schaffen wir eine Infrastruktur, die die ganzen Informationen und entscheidungsrelevante Daten strukturell erfasst? Das ist eine riesige Herausforderung gewesen und ist es auch weiterhin noch. Deswegen haben wir 2018 angefangen, unser eigenes Parallelsystem aufzubauen, das Nachhaltigkeitsdaten erfassen kann. Wir merken, andere Banken wollen das plötzlich auch haben, denn dort gibt es einen Bedarf und der wird bisher nicht gedeckt.“ (Aida Jukas, Senior Referentin Strategie und Entwicklung)*

## Genossenschaftsmitglieder und Kund\*innen als Nachhaltigkeits-treiber

Die Motivation der GLS Bank nachhaltig zu wirtschaften, wird sowohl von internen als auch externen Stakeholdern angetrieben. Genossenschaftsmitglieder und Kund\*innen legen großen Wert auf Nachhaltigkeit und prägen damit maßgeblich die Werte und Aktivitäten der Bank.

*„Zum einen sind unsere Stakeholder natürlich nachhaltigkeitsaffin. Wir sind eine Genossenschaftsbank und von daher sind die Genoss\*innen die Mitglieder\*innen der Bank. Sie zeichnen Geschäftsanteile und stellen das Eigenkapital und damit sind das die Eigentümer\*innen unserer Bank. Wer also zur GLS Bank kommt und dort Eigentümer\*in wird, der steht hinter Nachhaltigkeit. Wer als Kund\*in zu uns kommt, auch.“ (Aida Jukas, Senior Referentin Strategie und Entwicklung)*

Regelmäßige Wesentlichkeitsanalysen helfen dem Unternehmen, die Bedürfnisse und Anforderungen der verschiedenen Stakeholder zu verstehen und darauf zu reagieren. Auch NGOs spielen eine wichtige Rolle und unterstützen den nachhaltigen Kurs der Bank.

## Führungskultur in der Balance zwischen Hierarchie und Selbstorganisation

Die neu eingeführte Führungskultur der GLS Gemeinschaftsbank zielt darauf ab, den zunehmend komplexen Arbeitsanforderungen gerecht zu werden und ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell zu fördern. Im Mittelpunkt stehen dabei die Selbstverantwortung und Eigeninitiative jedes einzelnen Mitarbeitenden sowie die Entfaltung individueller Fähigkeiten. Gleichzeitig muss die Bank gesetzliche Verantwortungsrollen und gewisse Abläufe wahren. In einem permanenten Experiment fördert sie mehr Selbstorganisation und agile Arbeitsweisen, während gleichzeitig die für den Bankbetrieb

notwendigen Hierarchien und Prozesse aufrechterhalten werden. Durch diesen Balanceakt kann sie ihre Mitarbeitenden ermutigen, aktiv zur nachhaltigen Weiterentwicklung des Unternehmens beizutragen und gleichzeitig die Stabilität und Compliance sicherstellen, die im Bankwesen unerlässlich sind.

### Vorantreiben der Transformation im Finanzwesen

Ihre Bereitschaft, sich den Herausforderungen einer in der Regel primär auf finanzielle Aspekte ausgerichteten Branche zu stellen und eigene, zukunftsweisende Lösungen zu entwickeln, unterstreicht die Rolle der GLS Bank als Leuchtturm im Bankenwesen. Wie Aida Jukas, Senior Referentin für Strategie und Entwicklung, betont:

*„Die Risikotreiber und die Transformationstreiber zu identifizieren, das ist das Traumziel, um dann gezielt danach zu agieren. Und dieser Hebel, an dem wir sitzen, der Geld heißt, den dann auch zu allokkieren und in andere Bereiche fließen zu lassen, um noch spezifischer tätig zu werden.“*

Diese Herangehensweise verdeutlicht, wie die GLS Bank ihre Einflussmöglichkeiten gezielt nutzt, um die nachhaltige Transformation voranzutreiben. Sie setzt im nachhaltigen Finanzwesen neue Maßstäbe durch ihre tief verwurzelte Überzeugung, dass Geld dem Menschen dient und nicht andersherum, der Orientierung an der

Donut-Ökonomie und ihre einzigartige Genossenschaftsstruktur. Durch ihre konsequente Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in alle Geschäftsprozesse, beweist sie, dass nachhaltiges Wirtschaften nicht nur möglich, sondern auch wirklich erfolgreich ist.

# Abschluss

---

Die Fallstudien der acht Klima-Champions zeigen, dass Unternehmen eine zentrale Rolle bei der Bekämpfung des Klimawandels spielen können. Durch nachhaltige Geschäftsmodelle und gezielte Investitionen in den Klimaschutz setzen diese Unternehmen Maßstäbe in ihren jeweiligen Branchen. Sie zeichnen sich durch unterschiedliche Ansätze zur Integration von Nachhaltigkeit aus und tragen alle aktiv zur Transformation der Wirtschaft bei.

Eindrucksvoll demonstrieren diese Unternehmen, dass ambitionierte Nachhaltigkeitsstrategien und wirtschaftlicher Erfolg Hand in Hand gehen können. Ein zentraler Aspekt ihrer Erfolgsgeschichten ist die gezielte (Re-)Investition ihrer Gewinne in Projekte, die langfristig ökologisch und ökonomisch sinnvoll sind. Obwohl die Beweggründe und Ansätze variieren, teilen sie alle die Überzeugung, dass Nachhaltigkeit für ihren Erfolg essenziell ist.

Durch die Integration von Nachhaltigkeitskriterien in ihre Investitionsentscheidungen minimieren sie das Risiko indirekter Rebound-Effekte und maximieren den positiven Einfluss ihrer Maßnahmen auf das Klima. Dabei setzen sie auf innovative Lösungen, um ihre Umweltbilanz zu verbessern und gleichzeitig ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Damit leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen und zur Erreichung der Klimaziele. Einige von ihnen zeigen, wie traditionelle Strukturen transformiert und nachhaltige Praktiken erfolgreich in die Unternehmensführung integriert werden können.

Die acht Best Practice Beispiele dienen als Inspiration und Vorbild für andere Unternehmen, die ebenfalls eine nachhaltige Transformation anstreben. Die erfolgreiche Integration von Nachhaltigkeit in alle Geschäftsbereiche und die Umsetzung innovativer Lösungen sind entscheidend, um die globalen Herausforderungen des Klimawandels zu bewältigen.

Diese Broschüre soll aufzeigen, dass wirtschaftlicher Erfolg und ein positiver Einfluss auf die Umwelt und die Gesellschaft vereinbar sind. Durch das Teilen der Geschichten und Strategien dieser Klima-Champions soll ein Anstoß für eine breitere Akzeptanz und Umsetzung nachhaltiger Praktiken in der Wirtschaft gegeben werden.

Die Klima-Champions verdeutlichen, dass nachhaltiges Wirtschaften nicht nur eine moralische Verpflichtung, sondern auch eine Chance für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg ist. Diese Best Practice Beispiele demonstrieren, dass durch Engagement, Innovation und Zusammenarbeit eine nachhaltige Zukunft möglich ist. Indem Unternehmen Nachhaltigkeit tief in ihrer Unternehmenskultur und -strategie verankern und Nachhaltigkeitskriterien systematisch in sämtliche Investitionsentscheidungen integrieren, können sie das Risiko indirekter Rebound-Effekte deutlich minimieren und langfristig erfolgreich sein.

# Literatur

---

- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2020). Energieeffizienz in Zahlen 2020. Online verfügbar unter <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Energie/energieeffizienz-in-zahlen-2020.pdf?blob=publicationFile&v=20>, zuletzt geprüft am 30.11.2022.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) (2022). Deutsche Klimaschutzpolitik. Online verfügbar unter <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Artikel/Industrie/klimaschutz-deutsche-klimaschutzpolitik.html>, zuletzt geprüft am 26.08.2022.
- Contargo (2023a): Netzausbau. Online verfügbar unter <https://www.rhenus.com/en/de/infocenter/single-news/article/bahn-frei-contargo-staerkt-die-schiene-im-eigenen-trimodalen-netzwerk/>, zuletzt geprüft am 03.06.2024.
- Contargo (2023b): Nachhaltigkeit. Online verfügbar unter <https://www.contargo.net/de/ueber-uns/nachhaltigkeit/uebersicht/>, zuletzt geprüft am 03.06.2024.
- GLS Bank (2023a): Geschichte. Online verfügbar unter <https://www.gls.de/privatkunden/gls-bank/zahlen-fakten/50-jahre-gls-geschichte/>, zuletzt geprüft am 05.06.2024.
- GLS Bank (2023b): CSR-Repport. Online verfügbar unter [VAUDE CSR-Report – Strategie](#), zuletzt geprüft am 05.06.2024.
- Golde, M. (2016). Rebound-Effekte. Empirische Ergebnisse und Handlungsstrategien. Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt (UBA). Online verfügbar unter [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/publikationen/rebound-effekte\\_empirische\\_ergebnisse\\_und\\_handlungsstrategien\\_hintergrundpapier.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/publikationen/rebound-effekte_empirische_ergebnisse_und_handlungsstrategien_hintergrundpapier.pdf), zuletzt geprüft am 21.09.2022.
- Green Planet Energy (2023): Produkte. Online verfügbar unter [https://utopia.de/produkt/greenpeace-energy-green-planet-energy\\_32312/](https://utopia.de/produkt/greenpeace-energy-green-planet-energy_32312/), zuletzt geprüft am 03.06.2024.
- Hotel Luise (2023a): Über das Hotel. Online verfügbar unter <https://hotel-luise.de/hotel/>, zuletzt geprüft am 05.06.2024.
- Hotel Luise (2023b): Nachhaltigkeit. Online verfügbar unter <https://hotel-luise.de/nachhaltigkeit/>, zuletzt geprüft am 05.06.2024.
- Hotel Luise (2023c): Astronautendusche. Online verfügbar unter <https://www.luise.eco/ausstattung/dusche-wie-ein-astronaut/>, zuletzt geprüft am 05.06.2024.

Lafim Diakonie (2023): Überblick. Online verfügbar unter <https://lafim-diakonie.de/die-lafim-diakonie/ueberblick/>, zuletzt geprüft am 10.06.2024.

Märkisches Landbrot (2023a): Die Wurzeln. Online verfügbar unter <https://www.landbrot.de/unsere-wurzeln>, zuletzt geprüft am 03.06.2024.

Märkisches Landbrot (2023b): Regionalität. Online verfügbar unter <https://www.landbrot.de/regionalitaet>, zuletzt geprüft am 03.06.2024.

Märkisches Landbrot (2023c): Nachhaltigkeit. Online verfügbar unter <https://www.landbrot.de/nachhaltigkeit>, zuletzt geprüft am 03.06.2024.

Pankov, S. et al. (2022). Einführung Klimamanagement. Berlin: UN Global Compact Netzwerk Deutschland (UN GCD). Online verfügbar unter [https://www.globalcompact.de/fileadmin/user\\_upload/Dokumente\\_PDFs/2022\\_UN\\_Global\\_Compact\\_Netzwerk\\_Deutschland\\_Einfuehrung\\_Klimamanagement\\_Neuaufgabe.pdf](https://www.globalcompact.de/fileadmin/user_upload/Dokumente_PDFs/2022_UN_Global_Compact_Netzwerk_Deutschland_Einfuehrung_Klimamanagement_Neuaufgabe.pdf), zuletzt geprüft am 27.05.2022.

Raworth, K. (2018). Die Donut-Ökonomie: Endlich ein Wirtschaftsmodell, das den Planeten nicht zerstört (H. Freundl & S. Schmid, Übers.; 1. Auflage). Carl Hanser Verlag.

Steyrer, T. (2020). Klimamanagement in Unternehmen: Entwicklung eines Bausteins auf Grundlage des Umweltmanagementsystems EMAS. Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt (UBA). Online verfügbar unter [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/texte\\_172\\_2020\\_fkz\\_3717131020\\_zwischenbericht\\_klimamanagement-unternehmen\\_bf.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/texte_172_2020_fkz_3717131020_zwischenbericht_klimamanagement-unternehmen_bf.pdf), zuletzt geprüft am 18.10.2022.

Umweltbundesamt (UBA) (2022a). Energieverbrauch nach Energieträgern und Sektoren. Online verfügbar unter <https://www.umweltbundesamt.de/daten/energie/energieverbrauch-nach-energietraegern-sektoren#entwicklung-des-endenergieverbrauchs-nach-sektoren-und-energietragern>, zuletzt geprüft am 30.11.2022.

Umweltbundesamt (UBA) (2021). Daten zur Umwelt: Umweltmonitor 2020. Online verfügbar unter [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/publikationen/daten-zur-umwelt\\_umweltmonitor-2020\\_webfassung\\_bf.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/publikationen/daten-zur-umwelt_umweltmonitor-2020_webfassung_bf.pdf), zuletzt geprüft am 05.12.2022.

VAUDE (2023a): Geschichte. Online verfügbar unter <https://www.vaude.com/de/de/blog/post/vaude-historie.html>, zuletzt geprüft am 05.06.2024.

VAUDE (2023b): CSR-Repport. Online verfügbar unter [VAUDE CSR-Report – Strategie](#), zuletzt geprüft am 05.06.2024.

Vasquez, R. (2022). CSR, CSA, or CPA? Examining Corporate Climate Change Communication Strategies, Motives, and Effects on Consumer Outcomes. In: Sustainability, 14(6), 3604. <https://doi.org/10.3390/su14063604>

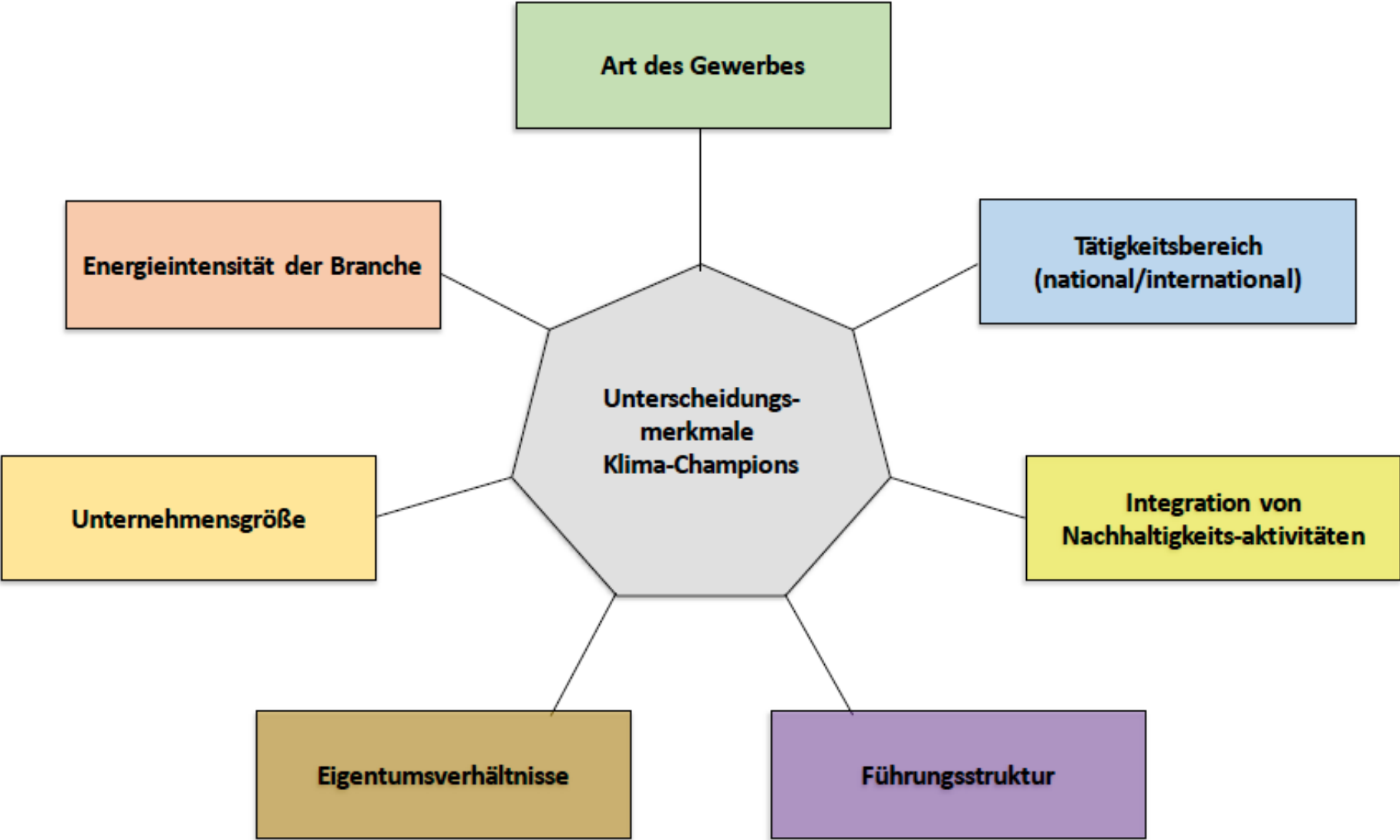
ZINQ (2023a): Geschichte. Online verfügbar unter <https://www.zinq.com/ueber/geschichte/>, zuletzt geprüft am 10.06.2024.

# Anhang

Anlage 1) Auswahlkriterien Klima-Champions (ausführlich siehe <https://enri-unternehmen.de/auswahlkriterien-klimachampions>)

Oberkategorie		Unterkategorie	
A	Klimaschutz begünstigende Entscheidungsstrukturen und -prozesse	A1	Einbindung aller relevanten Unternehmensbereiche
		A2	Klare Zuständigkeiten für Klima-, Energie- und Ressourcenmanagement
		A3	Reboundsensitivität
		A4	Einkalkulieren von Energie- und Ressourcenschutz bei Investitionsentscheidungen
B	Systematisches Klimamanagement	B1	Verankerung der Klimastrategie in der Unternehmensstrategie
		B2	Umfassende Ermittlung von Emissions- und Verbrauchswerten (Klimabilanz, Energie- und Materialverbräuche)
		B3	Setzen ambitionierter Klimaziele
		B4	Klimareporting
		B5	Umwelt- und energiebezogene Managementsysteme und Zertifizierungen mit Klimarelevanz
		B6	Regelmäßige Monitoring- und Evaluationsprozesse
C	Klima- und Ressourcenschutzmaßnahmen	C1	Durchführung von Maßnahmen zur Steigerung der Ressourcen- und Energieeffizienz (Effizienz; "Reduzieren")
		C2	Durchführung von Maßnahmen zur Umstellung auf erneuerbare Energieversorgung und Ressourcen (Konsistenz; "Substituieren")
		C3	Durchführung von Maßnahmen zur Reduktion des absoluten Energieverbrauchs durch Eindämmung des Outputwachstums (Suffizienz; "Vermeiden")
		C4	Durchführung von Maßnahmen zur Kompensation unvermeidbarer THG-Emissionen
D	Integration von Anspruchsgruppen	D1	Mitgliedschaft in relevanten Netzwerken und Initiativen zur Förderung nachhaltigen Wirtschaftens
		D2	Beratung im Rahmen einzelner relevanter Fragestellungen und/oder Kooperation bei der Entwicklung und Umsetzung gemeinsamer Klimaziele und -maßnahmen
E	Beiträge zum gesellschaftlichen Gemeinwohl und aktive Beteiligung an der Transformation der Wirtschaft	E1	Sozial-ökologisches gemeinnütziges Engagement ( <i>Corporate Citizenship</i> )
		E2	Proaktiver (ordnungs-)politischer Gestaltungswille ( <i>Corporate Political Responsibility</i> )
		E3	Anpassung des eigenen Geschäftsmodells (Transformationsfähigkeit)

Anlage 2) Unterscheidungsmerkmale Klima-Champions





### Anlage 3) Unternehmensinterviews Fallstudie

<b>Unternehmen</b>	<b>Name des Interviewee</b>	<b>Position</b>
Green Planet Energy	Carmen Kröger Sönke Tangermann Marcel Keiffenheim	Bereichsleitung Finanzen Co-CEO und Vorstand Leiter Politik und Kommunikation
VAUDE	Isabel Stiefenhofer Hilke Patzwall	Abteilungsleiterin Unternehmenscontrolling CSR-Managerin
Hotel Luise	Ben Förtsch	Geschäftsführung
Contargo	Jürgen Albersmann Kristin Kahl Christoph Weber	CEO Nachhaltigkeitsmanagerin Head of Finance & Controlling
Lafim-Diakonie	Rebecca Güther Tilman Henke Christian Schehle	Leitung Stabstelle Finanzcontrolling ehemals Kaufmännischer Vorstand Stabstellenleiter Klimaschutz und Nachhaltigkeit
Märkisches Landbrot	Christoph Deinert	Geschäftsführung
ZINQ	Dr. Birgitt Bendiek Dr. Thomas Pinger	Geschäftsführung Leiter Forschung & Entwicklung, Nachhaltigkeit
GLS Gemeinschaftsbank	Siegfried Bartsch Aida Jukas	ehemals Spezialist Risikomanagement & Finanzmanagement Senior Referentin für Strategie und Entwicklung

**Herausgeber:**

Hochschule für nachhaltige Entwicklung  
Eberswalde (HNEE)

Schicklerstraße 5  
16225 Eberswalde

03334 657-0 (Telefonzentrale)

**HNEE-Webseite:** <http://www.hnee.de/>

**Autorinnen:**

Joanna-Karolina Kirchhoff

Freya Astrup

Rebecca Weinberger

Dr. Jutta Knopf

**Veröffentlicht:**

01.09.2024 über OPUS 4

**Gestaltung:**

Rebecca Weinberger

**Bildnachweise:**

Die verwendeten Icons sind made by Freepik  
/ Pixel perfect from [www.flaticon.com](http://www.flaticon.com).

**Projektwebseite:**

<http://www.enri-unternehmen.de/>

**Gefördert durch:**

Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

**Kooperationspartner:**