

funk *forum*



Drei Strategien zur
Kostenkontrolle

Seite 8

Aus der Praxis:
Automotive

Seite 18



Effizienz-Boost oder Risiko? Die Facetten von KI

Seite 10



NACHHALTIGKEIT IN DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT

Vorsprung durch Weitblick

Wir haben den Nachhaltigkeits-Experten Ronald Bogaschewsky dazu befragt, wie Geopolitik, Ressourcenknappheit und CO₂-Bepreisung die Rahmenbedingungen für Unternehmen verändert haben.

Ist Nachhaltigkeit für Unternehmen noch wichtig?

Es dominieren doch gerade andere Themen, etwa geopolitische Konflikte oder die Ölpreisentwicklung.

◀ Diese Herausforderungen sind exzellente Beispiele dafür, dass Nachhaltigkeit wichtiger ist denn je. Es geht um die langfristige Existenzsicherung und damit automatisch um wirtschaftliche, ökologische und soziale Aspekte unter Beachtung der heutigen und zukünftigen Bedingungen. Einige Ressourcen sind bereits kritisch knapp und werden von einzelnen Staaten geostrategisch ausgenutzt. Da helfen alte Konzepte nicht weiter. Unternehmen müssen langfristiger und komplexer denken und handeln – also nachhaltig.

Nachhaltigkeit hat viele Facetten. Womit sollten Unternehmen starten, die noch am Anfang stehen?

◀ Unternehmen müssen ihre größten Abhängigkeiten analysieren und Strategien entwickeln, wie sie diese reduzieren können. Viele haben sich auf den Weg gemacht, wenn auch spät. Im Einkauf werden zunehmend alle relevanten Weltregionen für resilientere Lieferketten geprüft. Gefragt sind Diversifizierung, engere Partnerschaften mit Lieferanten und Materialsubstitutionen.

Wie sehen Sie die Dynamik zwischen freiwilliger Selbstverpflichtung und verpflichtender Regulatorik?

◀ Unsere empirische Befragung spricht eine klare Sprache: Die Wirtschaft lehnt fast unisono die komplette EU-Regulierung ab und empfindet diese als aufwendige Drangsalierung. Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz wurde eingeführt, weil nicht einmal ein Fünftel der deutschen Unternehmen die Vorgaben des „Nationalen Aktionsplans Wirtschaft und Menschenrechte 2016“ eingehalten hatten. Da darf man bezweifeln, dass Freiwilligkeit funktioniert. Sicherlich sind einige Regulierungen zu detailverliebt und erzeugen unnötigen Aufwand. Generell sollte aber zumindest für größere Unternehmen ein Berichtswesen über finanzielle Daten



Ökologie, globaler Handel, Arbeitswelt: Wie nachhaltig ist die deutsche Wirtschaft wirklich?



Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky



Ronald Bogaschewsky leitet den Lehrstuhl für BWL und Industriebetriebslehre an der Universität Würzburg. Seine Forschung konzentriert sich auf Einkauf und Supply-Chain-Management sowie auf Fragen der wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit und der Globalisierung.

hinaus bei den heutigen Umfeldbedingungen eine Selbstverständlichkeit sein. Sonst kann ein Unternehmen seine Chancen und Risiken nicht seriös beurteilen.

Die EU hat zuletzt einige Regulierungen aufgeweicht. Ist das ein Eingeständnis, dass zu viel Pflicht zur Nachhaltigkeit die Wirtschaft belastet?

◀ Eine Aufweichung ist da in Ordnung, wo der Aufwand den Nutzen übersteigt. Aber eine systematische Erhebung von Risiken und Abhängigkeiten kann nie unnützlich sein – und dies ist eigentlich der Kern der Regulierungen. Sicher gibt es Unternehmen, die in einem brutalen Kostenwettbewerb stehen, in dem jede zusätzliche Belastung das Aus bedeuten kann. Ob solche Firmen in einem Hochlohnland wie Deutschland längerfristig bestehen können, ist eine andere Frage. Die zwingend notwendige Transformation hin zu einer zukunftsfähigen Wirtschaft kurzfristigen Zielen zu opfern kann und darf nicht der Weg sein.

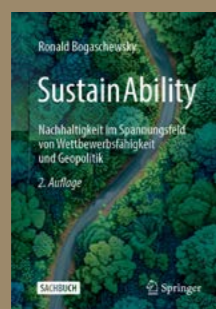
Können Nachhaltigkeitsrichtlinien Ihrer Meinung nach auch Vorteile für Unternehmen haben?

◀ Im Grunde sind die nachhaltigkeitsbezogenen EU-Regulierungen in vielen Bereichen ein Blueprint dafür, wie man sich besser für die Zukunft aufstellen kann. Ähnlich wie DIN-ISO-Normen wird aufgelistet, worauf man achten sollte, um nicht in größere Probleme zu geraten. Die angedrohten Strafen bei Verfehlungen sind bisher weitgehend gering. Aber auch wenn nicht alle Richtlinien und Gesetze angsteinflößend sind, sind sie doch ein sinnvolles Nudging, also ein Anstoß für Unternehmen, wie sie sich zukunftssicher aufstellen können.

Welche Rahmenbedingungen sind für eine nachhaltige Transformation besonders wichtig?

◀ Das Wichtigste sind verlässliche Parameter, an denen die Unternehmen ihre Strategie ausrichten können. Wenn man weiß, wie Jahr für Jahr der Preis für CO₂-Emissionen steigt, kann man seine Investitionen gut planen. Damit ist also das EU ETS und der





Zwischen Klimazielen und Weltpolitik

Wie lässt sich ökologische Verantwortung mit globaler Wettbewerbsfähigkeit vereinen? Mit wissenschaftlich fundierten Argumenten beleuchtet Ronald Bogaschewsky die drängenden Fragen der Transformation. Die zweite Auflage des Fachbuchs „SustainAbility – Nachhaltigkeit im Spannungsfeld von Wettbewerbsfähigkeit und Geopolitik“ ist am 28. März 2026 im Springer Verlag erschienen.



Grenzausgleichsmechanismus CBAM angesprochen. Viele Unternehmen wollen hier auf die Bremse treten, unter anderem weil die USA nicht mitspielen. Wer genauer hinschaut, wird sehen, dass uns in Sachen Klimaschutz China und bald auch Indien überholen könnten. Aus einem potenziellen Differenzierungsmerkmal unserer Produkte könnte dann ein Nachteil werden. Und dann? Wir werden die Löhne kaum auf das Niveau dieser Konkurrenten senken können und wollen.

Nachhaltigkeit wird oft als langfristiges Thema behandelt, Wettbewerbsdruck ist aber kurzfristig. Wie können Unternehmen beides verbinden?

◀ Interessanterweise sagt unsere aktuelle Studie, dass Versorgungssicherung und Resilienz das Kostenziel in zwischen klar dominieren. Sicherheit ist also wichtiger als kurzfristiger Profit. Wendet man das auf die Ressourcenfrage oder die Reduzierung von Umweltkosten an, stehen die Ziele nicht mehr unbedingt im Widerspruch. Allein durch die Folgen des Klimawandels droht ein Rückgang des globalen Bruttoinlandprodukts in Höhe von 20 Prozent. Nimmt man die Biodiversitäts- und Ökosystemproblematik hinzu, wird es noch teurer, vom menschlichen Leid ganz abgesehen. Das Teuerste, was wir tun können, ist, auf Nachhaltigkeit zu verzichten.

Gibt es auch ein Zuviel an Nachhaltigkeit?

◀ Es gibt kein Zuviel an ökonomischer Nachhaltigkeit, da diese den dauerhaften Erfolg des Unternehmens sichert. Die soziale Nachhaltigkeit ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, um die besten Mitarbeitenden zu gewinnen und zu halten. Bei der ökologischen Nachhaltigkeit gibt es wohl den größten Diskussionspielraum. Was man über die Einhaltung gesetzlicher Regelungen hinaus tut, obliegt dem Unternehmen selbst. Viele haben gute Erfahrungen damit gemacht, etwas mehr zu tun, als sie müssen.

Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit für Sie ganz persönlich, in Ihrem Alltag?

◀ Ich fahre aus Begeisterung Fahrrad, halte mich dadurch fit, vermeide Stau und Parkplatzsuche. Für längere Fahrten nehme ich die Bahn, wenn es nicht gerade nach Afrika geht. Außerdem haben wir vor 25 Jahren ein ökologisches Haus gebaut, mit Pelletheizung (bald Wärmepumpe) und Photovoltaikanlage. Ansonsten habe ich wohl – neben ein paar neuen – die ältesten Klamotten im Schrank. Aber vielleicht liegen die jetzt schon wieder im Trend. ■

Events & Webinare

Food Future Forum

Die Food-&-Beverage-Branche befindet sich im Wandel. Funk lädt zum exklusiven Austausch in exklusiver Runde.

📅 24. Juni 2026 📍 Bielefeld

GVNW-Symposium

Im September findet der Branchentreff unter dem Motto „125 Jahre GVNW“ in München statt – mit Funk vor Ort.

📅 9.–11. September 2026 📍 München

Webinare zu Risiko- und Versicherungsmanagement

Praxisnahes Wissen zu aktuellen Themen des Versicherungs- und Risikomanagements: Unsere Webinare für eine effiziente Weiterbildung im Arbeitsalltag finden Sie auf unserer Website:

👉 funk-gruppe.com/webinare



Ihr Kontakt
Ulrike Meyer
u.meyer@funk-gruppe.de



Details und Anmeldung unter
funk-gruppe.com/veranstaltungen