

Es ist zutiefst menschlich und gesund, so zu reagieren. Also wenn ich als Nachhaltigkeitsprofi im Unternehmen bin und ich denke mir immer so, warum hört ihr mir nicht zu? Oder warum ist im Netz die Stimmung so aggressiv, sobald ich was über Nachhaltigkeit poste? Die Menschen reagieren mit gesunden Emotionen darauf. Das ist ein ganz normaler Verarbeitungsmechanismus. Die Frage ist natürlich, nehmen wir uns Zeit für diese Emotionen, prozessieren wir sie richtig oder haben wir auch Rahmen, die uns helfen, da durchzugehen? Man kann es einfach nicht wegschieben. Punkt.

2026 beginnt inmitten massiver Umbrüche, politische Unsicherheit, regulatorische Rollbacks, neue Anforderungen aus dem Finanzmarkt und mittendrin Menschen, die Verantwortung tragen für Unternehmen, für Mitarbeitende und für die eigene Zukunft. Wie gehen wir mit diesen Unsicherheiten um? Wie gelingt Transformation, wenn Orientierung fehlt und die Signale diffus sind? Und worauf kommt es in 2026 eigentlich an?

Rein in die neue Folge.

Mein heutiger Gast ist Zackes Brustik und wir wollen über das Thema Zukunft reden. Zukunft nämlich, weil es die erste Folge von Voices For Future ist und wir in ein neues Jahr 2026 starten.

Herzlich willkommen, lieber Zackes.

Moin Gundula, freut mich mega dabei zu sein. So viel zu besprechen hier zum Jahresstart 2026.

Ja, genau. Und ja, ich würde quasi so ein bisschen mit einem Rückblick oder die Emotionen aus dem Jahr 2025 mal mitnehmen wollen. Das Jahr war ja wirklich sehr turbulent und vielen Menschen geht es ja so, dass einen die Nachrichten, die da reintrudeln, ja quasi überrollen, so ein bisschen Alarmismus und für die Sustainability Leads kommt ja auch noch dazu, der Omnibus ist ja bezüglich Regulatorik schon über uns hinweggerollt und ja, viele Sachen verändern sich und oft herrscht ja auch Frust. Vielleicht ändern sich auch Reporting-Lines, die Aufgaben verändern sich, die Teamgrößen ändern sich. Was glaubst du, ist da gerade Talk of the Town? Also ich kann für mich sprechen, ein erfreuliches Jahr, in Bezug auf EU-Omnibus war es nicht.

Wie siehst du so den Blick auf die Bubble Zackes?

Ich denke, wahrscheinlich gibt es unterschiedliche Lager. Also ich würde mal sagen, ein Gros, machen wir uns nichts vor, die sind auf jeden Fall deprimiert. Wir haben..., also es wurde immer schlimmer. Wir sind in das Jahr 2025 gestartet schon mit den News von Omnibus. Da war immer die Frage, vielleicht geht das noch dann später hinaus durch

den Rat oder so. Aber es kam immer alles schlimmer. Und ich merke das auch bei meinen Community-Treffen zum Beispiel, da gibt es schon echt viele, die sagen so: „boah, ich hatte ein ganzes Team, jetzt wurde einer abgeschoben wieder zum CFO ins Team oder ins Controlling, man meine Mitarbeiterin ist weg, ich bin auch noch allein auf weiter Flur und soll nur noch das Minimum an Compliance machen“.

Die Story habe ich schon öfters gehört. Dann gibt es die, die extra studiert haben, sich voll gefreut haben, in den Job einzusteigen. Das war vor zwei Jahren schon schwierig einen zu finden, kurioserweise, obwohl irgendwie 70.000 Nachhaltigkeitsprofis gesucht werden. Jetzt richtig bitter. Und dann gibt es aber am anderen Ende schon Lager. Das sind halt die Unternehmen, die das Thema schon eigentlich vor der CSRD in den Green Deal strategisch angegangen sind, die sind immer noch dran. Vielleicht mit ein bisschen weniger Ressourcen und ein bisschen weniger Fokus machen wir uns nichts vor gerade, aber da läuft das ganze Thema unabhängig vom Green Deal. Nicht unabhängig, aber ich sag mal, noch auf dem zweiten Bein.

Ja, und man geht ja, will ich mal so sagen, zumindest geht es uns oft so, dann durch so eine Phase. Erst kommt die totale Euphorie, dann ist so die Ernüchterung und jetzt ist man so im Tal der Tränen.

Ja, machen wir uns nichts vor. Ich habe ja auch einen Podcast für Nachhaltigkeitsprofis und ich dachte schon so bei fast jeder zweiten Folge, muss ich das noch machen? Hört da überhaupt jemand zu? Fange ich jetzt an, einen Prepper-Podcast zu machen? Also Prepping im Sinne von Menschen Ratschläge geben, wie sie Konserven einmachen und Vorräte bunkern, für was auch immer da kommen mag. Oder im Garten einen Brunnen bohren oder solche Sachen. Aber ich merke halt schon, wenn ich mit den Menschen rede, gerade weil es für viele happig ist, ist die Dankbarkeit extrem groß, wenn man am Ball bleibt. Und ich glaube, das ist unglaublich wichtig.

Du kennst ja, oder...Ich habe ja auch mit einer Klimapsychologin gesprochen, es gibt auch die Psychologists for Future. Und Katharina von Bronswijk meint, das sind halt diese fünf Stufen, die einem da begegnen, die Five Stages of Grief. Egal mit was du zu tun hast, ob du mit Nachhaltigkeit zu tun, ob als Profi oder als normaler Mensch, die Fakten kennen alle. Das Problem ist nicht, dass die Leute die Fakten über den Klimawandel oder die Umweltveränderungen nicht kennen. Wirklich, also die, die ganz hart am Leugnen sind, das sind irgendwie nur sieben Prozent in der Gesellschaft.

Die Frage ist, wie reagieren wir darauf? Und Psychologen sagen, das sind genau die gleichen Trauerphasen, die Menschen durchlaufen, wenn sie selber eine Krebsdiagnose bekommen, wenn das eigene Kind vor einem stirbt. Also wirklich so tiefe existenzielle Ängste. Und das ist sozusagen..., du versuchst es erst mal zu verleugnen. Du versuchst zu verhandeln, du wirst sauer, du wirst depressiv und du hast so eine Phase der Akzeptanz. Und da gibt es ein paar wichtige Punkte, die ich gerne kurz erklären würde,

weil das eine, zumindest so wie ich das jetzt von ihr verstanden habe, ist...**es ist zutiefst menschlich und gesund, so zu reagieren. Also wenn ich als Nachhaltigkeitsprofi im Unternehmen bin und ich denke mir immer so, warum hört ihr mir nicht zu? Oder warum ist im Netz die Stimmung so aggressiv, sobald ich was über Nachhaltigkeit poste? Die Menschen reagieren mit gesunden Emotionen darauf. Das ist ein ganz normaler Verarbeitungsmechanismus.**

Die Frage ist natürlich, nehmen wir uns Zeit für diese Emotionen? Prozessieren wir die richtig? Oder haben wir auch Rahmen, die uns helfen, da durchzugehen? Man kann es einfach nicht wegschieben. Punkt.

Das ist nichts, was man wegargumentieren kann. Und ich glaube, den Fehler haben wir als Blase ganz lange gemacht, dass wir versucht haben mit Fakten und Fakten und die Leute, die Fakten nicht hören, dann haben wir sie in All Caps (Versalien) geschrieben und so und noch lauter gesagt. Nein, wir haben es mit Emotionen zu tun, die sind gesund und das ist noch der letzte Punkt, bevor du eine Frage stellst, es ist nicht wie in Mario Kart, dass ich so „oh, ich habe das Level „Verhandeln“ freigeschaltet, jetzt bin ich beim Level „zornig sein“ und oh, das Level „Akzeptanz“ ist schon greifbar“. Nein, es ist wirklich so, also man wird hin und her geworfen. Ich hatte so..., ich war fein damit, dann kam Omnibus, da war ich plötzlich wieder deprimiert und musste mir die Zeit nehmen, tatsächlich das zu prozessieren, um dann wieder aktiv am Ball zu sein und zu wissen, es gehört dazu. So ein Teil der Tränen ist normal. Jetzt dranzubleiben, ist unglaublich wichtig dafür, wenn das Pendel zurückschwingt.

Und wenn man sich das jetzt so anguckt, es kam ja eins nach dem anderen, ein Thema nach dem anderen, dass die USA ist jetzt auch aus diesem Klimaabkommen wieder ausgestiegen. Die haben wieder 70 Regulatoriken gekündigt, die alle mit dem Thema Nachhaltigkeit zu tun haben. Es., ja, es ist ja inkrementell eigentlich, dass wenn ich denke, „okay, jetzt habe ich die eine Phase durchlaufen und da kommt der nächste, ich will mal sagen, Klopper“, wie man so im Ruhrgebiet sagt. Wie kann man denn damit umgehen, dass man nicht total in dieser Abwärtsspirale befindet und da nicht mehr rauskommt?

Also ich glaube, das eine ist, man muss einfach akzeptieren, das Pendel schwingt auch mal in die andere Richtung. Wir hatten Rückenwind seit 2019. Ganz viele Menschen, die du sprichst, haben durch den Fridays for Future-Moment auch angefangen, den Side Step zu machen, waren vorher im Marketing oder sowas und haben gedacht, okay, nein, ich will jetzt auch Teil der Bewegung sein, meinen Beitrag leisten. Und plötzlich ist der eisige Gegenwind da. Jetzt ist es halt nicht mehr so einfach wie vorher. Wenn du aber mit so den Pionieren sprichst, die seit 20, 30 Jahren am Start sind, die haben da schon zwei, dreimal durchlaufen.

Ah, die sind schon so abgehärtet.

Ja, tatsächlich. Und da sind dann halt so Newbies wie ich, der das jetzt seit sieben oder acht Jahren macht, die sind dann vielleicht erst mal geschockt. Aber ich sage nur, die Harten kommen in den Garten.

Das Entscheidende ist sozusagen, ja, man muss einfach verstehen, es gehört dazu und es kann auch einfach sein, dass es jetzt mal ein paar Monate, vielleicht noch länger, noch mehr schlechte News dazukommen. Darauf sollte man sich, glaube ich, schon einstellen. Und gleichzeitig, auch für mich, gerade wenn du jeden Tag acht Stunden an diesem Thema arbeitest, ist es unglaublich wichtig, den Newsfeed zu kontrollieren. Ich muss wirklich..., es bringt mir nichts auf LinkedIn von morgens bis abends deprimierende Nachhaltigkeitsentwicklungen zu lesen. Ich muss wirklich das limitieren, um so meine Agency, mein Wirksamkeitsgefühl zu behalten. Ich muss auch ganz bewusst nach positiven News gucken und machen wir uns nichts vor, News sind auf negative News abonniert. Also das heißt, es ist ja auch ein verzerrtes Bild der Wirklichkeit da draußen.

Wir wissen, es passiert unglaublich viel in China. Ich höre von Mittelständlern, die in Indien produzieren, von den asiatischen Kunden, also von japanischen Kunden zum Beispiel, also Vorgaben und Audits für ihr Werk in Indien bekommen, weil der japanische Kunde nach China exportiert und so. Also es passiert am anderen Ende der Welt sehr viel. Kalifornien, Kanada. Also wir haben schon auch einen sehr, nicht nur eurozentrischen, sondern germanozentrischen Blick und dann einen, der durch die USA dominiert wird.

Okay, also man muss quasi die ganzen Filter wieder rauslösen. Und ja, tatsächlich, ich versuche auch so meinen ganzen Newsfeed, mich da nicht immer so runterziehen zu lassen, weil teilweise ist es ja wirklich ultranegativ. Und es gibt ja auch positive Signale. Es gibt ja genug Studien, wie zum Beispiel die Bertelsmann-Studie, die sagt, viele Unternehmen haben sich ja schon auf den Weg gemacht und Nachhaltigkeit ist für einen Großteil der Unternehmen ein Treiber für eine Änderung des Geschäftsmodells. Und viele Firmen sehen da auch noch Potenziale und gleichzeitig wird das Thema Kreislaufwirtschaft gestressed, so auf Englisch. Der Minister Schneider hat ja jetzt auch gesagt, es gibt eine Initiative rund ums Thema Kreislaufwirtschaft.

Wenn jetzt zum einen die Unternehmen sagen, wir entwickeln uns dahin und das World Economic Forum, der Global Risk Report hat jetzt auch gesagt, langfristig sind die Top-3 Risiken, Klimarisiken, Nachhaltigkeitsrisiken und du hast aber dieses kurzfristige Denken, wir müssen jetzt quasi geopolitische Risiken und auch Wirtschaftswachstum irgendwie stemmen, sodass du im Unternehmen quasi siehst, wow, ich will eigentlich was machen, aber die Kollegen haben gerade völlig andere Prioritäten. Sei es die Innovationsabteilung, sei es das Business Development...wie..., ja was hörst du, wie sollte man dann damit umgehen dieses Jahr?

Da waren sehr viele Sachen drin. Und wir werden die, glaube ich, in den nächsten Minuten nacheinander aufrollen. Die Bertelsmann Stiftung, kurzer Teaser, also das, was medial in Deutschland diskutiert wird und wenn der BDI-Präsident fordert, unsere Klimastandards auf chinesisches Niveau runterzurollen, wieder wettbewerbsfähig zu werden. Und da unterschätzen wir, wo das Niveau der Chinesen eigentlich liegt. Also das ist immer eine sehr unfaire Zuschreibung, aber jetzt plakativ gesagt. Dann gibt es super viele Treiber auf der EU, wo die EU dranbleibt, Kreislaufwirtschaft, Finance. Das sind positive Sachen. Ich glaube, wir werden den Rest des Podcasts nur über positive Sachen, über Business Opportunities reden.

Einen kleinen Punkt will ich vorher noch kurz machen und der schließt an das psychologische Thema an. **Ich glaube, man muss sich als Nachhaltigkeitsprofi frei davon machen, ob man sozusagen in Anführungszeichen die Welt retten kann. Ich glaube, 2019 hatten alle noch so die Hoffnung, wir schaffen 1,5 Grad oder 2 Grad. Seien wir realistisch, das ist sehr unwahrscheinlich. Also ich glaube, wir können uns innerlich schon darauf einstellen, die nächsten Jahrzehnte werden wir Dinge erleben, die wir als Gesellschaft, vor allem hier im Westen und Europa so nicht gewohnt sind, an Störungen, an Krisen, an Verwerfungen. Wir werden sie trotzdem meistern können.**

Und ich glaube, einer der entscheidendsten Punkte, den die Klimapsychologen machen, fällt unter dem Stichwort Beyond Hope und das ist unglaublich wichtig, das als Führungskraft zu verstehen, weil sonst hat man nicht die innere Resilienz, um sich dieses Thema durchzuziehen. Und das ist Beyond Hope heißt, was treibt mich an, selbst dann, wenn es keine Hoffnung auf Erfolg gibt.

Also, das heißt, es muss ein intrinsisch motiviertes Thema sein. Die Frage ist, wer bin ich, wenn ich morgens in den Spiegel schaue? Wem schaut mein Sohn in die Augen? Das ist die Frage für mich. Oder auch, wer will ich gewesen sein, wenn ich irgendwann mal ein paar Jahrzehnte das Zeitliche segne? Und für was stehe ich? Und ich glaube, diese Frage für sich zu beantworten, ist unglaublich wichtig.

Ich merke das bei allen Pionieren, die wirklich schon vor 20 Jahren den kompletten Laden auf links gedreht haben, in den dreckigsten Branchen, die haben diese Frage für sich beantwortet.

Hast du da Beispiele von diesen Pionieren?

Absolut. Ich glaube mittlerweile schon bekannt, weil er jetzt auch auf dem einen oder anderen Nachhaltigkeitsfestival war, Hans-Dietrich Reckhaus, Biozidunternehmer kleiner Mittelständler, so rund 20 Leute, hat wirklich Insekten-Tötungsmittel hergestellt für den Heimgebrauch. Also alles, was uns in den eigenen vier Wänden lässt, sich auf die Nerven geht, wenn man besonders effizient töten und beseitigen. Und irgendwann haben ihn einfach zwei Künstler gefragt. Du bist einer dieser Menschen, für den Respekt unglaublich wichtig ist. Jeden Tag frisch rasiert, mit Krawatte und Anzug, im Laden, mit

Mitarbeitenden, die ich seit 20 Jahren kenne. Warum machst du das? Weil sein Kernwert Respekt ist und er es so ausdrückt. Und irgendwann hat er gemerkt, okay, wie sieht Respekt nicht den Menschen, sondern der Natur gegenüber aus? Kurze Story, ganz schnell komprimiert. Er hat wirklich über Jahre hinweg den Laden umgebaut zu einem Ökosystem-Dienstleister. Unterm Strich ist er jetzt so weit, dass er die Biomasse erhöht auf der Welt durch Insektenausgleichsflächen und nur noch Lebensmittel, Lebendfallen einsetzt, also kein Biozidfallen mehr.

Und ich komprimiere es ganz kurz, aber er hat zwei Dinge geschafft. Er ist in seinem bestehenden Geschäft geblieben, damit die Konkurrenz ihm nicht den Maschinenpark verkauft, den gleichen Mist, wie er vorher, sondern er hat dort das bestehende Geschäft innoviert, inkrementell und gleichzeitig hat er es disruptiert und wirklich 180 Grad gedreht, weil er ein Insektenausgleichsflächenlabel etabliert hat, das jetzt auch große Baumärkte und Supermarktketten verwenden.

Also er ist unterm Strich, hat er es wirklich nicht nur ein bisschen weniger schlecht, sondern positiv gestaltet. Und das hat alles wirklich mit dieser tiefen persönlichen Frage angefangen. Wofür stehe ich? Er hat das Jahre durchgehalten, obwohl seine eigenen Mitarbeiter keinen Bock mehr auf ihn hatten und Angst um ihren Arbeitsplatz, konnte er diese Transformation stellen. Das waren 20 Leute im Unternehmen. Das Gleiche kenne ich aber auch von Bauunternehmern mit 4000 Angestellten, die wirklich Gleise legen, Tunnel bohren. Auch da kenne ich quasi die Pioniere, die genau durch so eine Frage, „Wen will ich morgens im Spiegel sehen?“, ihren riesigen Laden auf die Transformationsschiene gesetzt haben.

Also es ist oft..., eigentlich kommt es auf Haltung an. Und wie du sagst, dass man daran glaubt und dass man die Transformation vorantreibt. Es ist tatsächlich dann auch eine Führungsaufgabe.

Und da kommen wir zur Bertelsmann-Stiftung, Studie der Bertelsmann-Stiftung, die du vorhin schon eingeführt hast. Für mich eins der Highlight, mit dem ich 2025 abgeschlossen habe. Die Bertelsmann-Stiftung macht immer wieder Studien zusammen mit der ESCP, also der Business School in Berlin.

Und der Studienautor ist Florian Lüdecke-Freund, richtig cooler Typ. **Und die jüngste Studie ist „Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz trotz Krise“. Und die haben wirklich mit Daten von 500 Unternehmen statistisch bewiesen, dass die Unternehmen, die einerseits besonders hinterher sind, ihre Geschäftsmodelle zu transformieren, also wettbewerbsfähig zu werden, auch die Unternehmen sind, die genauso hinterher sind, nachhaltiger zu werden. Also die beide Transformationen gleichzeitig anschieben. Das heißt, es ist nicht so, dass die Unternehmen, die da draußen besonders wettbewerbsfähig sind und ihre Geschäftsmodelle anpassen, sagen so, das können wir uns nur leisten, wenn wir alles andere hinten runterwerfen, so nach**

dem Motto vom BDI-Präsidenten, die Standards auf das Minimum runter, race for the bottom, sondern es ist genau andersrum. Nur hörst du dieses Narrativ nie, ne?

Genau, man hört es nicht.

Es ist niemand, der in einer Talkshow aufsteht, die Hand hochhebt und sagt...weil das sind oft so die typischen deutschen Mittelständler, die Hidden Champions, vielleicht 500 Angestellte, 4000, aber es sind halt nicht die großen Chemiekonzerne.

Und ich glaube, daher ist es eine sehr verzerrte Wahrnehmung. Die Wirtschaft ist halt in Deutschland sehr breit aufgestellt und es gibt unterschiedliche Lage.

Und das war für mich wirklich, weil das ist Hard Facts, das ist statistisch nachgewiesen. Das ist nicht, „wir hätten das so gerne“, sondern, „es passiert bereits“.

Die Studie kann ich jedem nur wärmstens empfehlen. Richtig viel Material drin, weil Florian und sein Team auch herausgearbeitet haben, was so die vier Kernqualitäten sind, die diese Unternehmen auch ausmacht. Und das sind wirklich so betriebswirtschaftliche Fähigkeiten. Das ist nicht soft, also nice to have.

Super. Und ja, es ist wirklich gut zu wissen. Und ich finde, wir sollten auch diese Plattform und auch mediale Plattformen nutzen, um das, ich würde mal sagen, die guten Beispiele auch mal zu Wort kommen zu lassen und das auch mal ins Spotlight zu stellen, weil das Negative, ja, das, wie du schon gesagt hast, würde ich mal sagen, wird immer gerne hergeholt, weil es immer schön ist, sich dann darüber aufzuregen.

Ja, und vielleicht auch noch Beispiele, damit Menschen sich vorstellen können. Ich weiß nicht, ob die in der Studie waren, weil der Studienautor Florian, der weiß nicht, wer die Daten geliefert hat. Das ist von der Mechanik her so, das sind anonyme Daten für ihn. Aber das eine oder andere Unternehmen, mit dem ich sprechen konnte, das auch bei mir im Podcast war, ich bin mir ziemlich sicher, die hätten in dieser Studie gut abgeschnitten, wenn sie dann nicht tatsächlich auch Teil der Studie waren.

Zum Beispiel Hansgrohe, also Hersteller für Badarmaturen. Ich glaube, den kennen wir alle. Wichtig zu unterscheiden, es gibt Grohe und Hansgrohe das ist wie Adidas und Puma. Also wirklich auch zwei Familienstränge, die sich getrennt haben.

Und Hansgrohe, also im Luxussegment auch unterwegs, die haben zum Beispiel vor, bis 2030 ausschließlich Brausearmaturen zu verkaufen, die wassersparend sind. Das heißt, der Kunde hat keine Wahl mehr, will ich das Standardprodukt mit richtig schön viel Wasser, um mir das Shampoo möglichst schnell und effizient aus den Locken zu waschen, sondern ich kriege nur noch die effizientere Variante, also die grünere Variante.

Wichtige Nebenbemerkung, ich sage mal ein bisschen weniger schlecht. Ist jetzt nicht, als wäre die klimapositiv. Aber das schaffen sie natürlich nur, weil sie unglaublich

innovativ sind. Du kannst doch nicht sagen, „lieber Kunde, du kriegst nur noch das wassersparende Produkt und gleichzeitig verlierst du Qualität“. Nee, der Kunde merkt das unter dem Strich gar nicht. Und so ein Unternehmen hat sich auf den Weg gemacht, unabhängig und freigemacht auch von der Regulation.

Und ich glaube, das ist auch so eine Message, dass man nicht immer nur, natürlich musst du compliant sein zur Regulatorik, auf der anderen Seite muss man tatsächlich daran arbeiten, was was verändert.

Innovativere, nachhaltigere, zirkulärere Produkte zu entwickeln und die Sustainability Manager müssen, glaube ich, eher in diese Prozesse reingehen, damit das Unternehmen zukunftsfähig und auch innovativ bleibt. Und das bringt mich so zum zweiten Teil des Themas Zukunft. Die Europäische Banken Authority, die European Banking Authority, hat ja für 2026 einen neuen Standard oder auch wieder Regulatorik rausgegeben, die nämlich Unternehmen, sorry, das Thema, die die Banken verpflichtet, das Thema ESG in Kredit- und Risikobewertungen mit einfließen zu lassen. Finde ich sehr spannend, weil das Thema ESG-Regulatorik mit dem Omnibus ja so ein bisschen abgeräumt wurde. Und jetzt kommt es von der Bankenseite ja wieder. Und das wird quasi Unternehmen, die von den Banken Kapital haben möchten, ja auch wieder beschäftigen.

Und meinst du nicht, dass dann das Thema ESG für Unternehmen auch gerade in Wertschöpfungsketten nicht weiterhin von hoher Relevanz ist und dass, wenn man jetzt so an die Kolleginnen und Kollegen denkt, die jetzt hier zuhören, dass denen das noch weitere Argumente an die Hand gibt? Oder ist es dann auch wieder, „ach mein Gott, ja, das läuft dann in Corporate Finance oder im Treasury und geh mir bloß weg damit?“

Wie siehst du das?

Auch sehr viele Fragen in einer.

Ja, ich frage ganz viele Fragen in einer.

Ein heißes Thema, ein heißes Thema. Das ist genauso, wie du beschrieben hast.

Man denkt so, gerade die kleinen Mittelständler, die von der CSDDD betroffen waren, also vom Europäischen Lieferkettengesetz, haben sich gefreut, weil die CSRD wurde abgeschwächt und die CSDDD noch mehr. Da sind die Transitionspläne raus. Die thresholds (Schwellenwerte) wurden hart nach oben geschoben und plötzlich denkt man sich, juhu, da bin ich raus. Niemand will mehr von mir wissen, wie ich denn langfristig besser werden will. Dann ist da sehr viel Interpretationsspielraum. Das wird sehr unverbindlich plötzlich.

Aber bei den Banken ist es andersrum. Du hast es angesprochen, die EBA hat neue Guidelines, die werden dann in Deutschland im Kreditwesengesetz angepasst und somit dann quasi national übersetzt für die hiesigen Banken und plötzlich müssen

unsere Banken, auch ab einer bestimmten Größe, Transitionspläne vorlegen, wie sie ihre Portfolios langfristig nachhaltiger gestalten und CSD-konform bekommen. Und natürlich denken sich die Banken, wer ist denn da bei mir im Portfolio? Und dann klopfe ich mal ab und frage, was der für Daten hat und will die Daten haben von meinem Mittelständler. Und dann ist natürlich plötzlich die Diskussion, fängt dann wieder von vorne an. Und da bin ich als Mittelständler gut beraten, nicht zu sagen, ich spare mir das Ganze, sondern ich kenne meine Daten, weil dann kann ich sie der Bank geben, kriege ich vielleicht bessere Kredite, versichere, das ist bestimmt auch interessiert. Genau. Also die Diskussion ist noch lange nicht vom Tisch, sie kommt durch die Hintertür.

Ja, genau, es schleicht sich wieder von hinten an.

Aber auch keine Frage, es verzögert sich dadurch natürlich. Die Banken, ganz ehrlich, sind bei Null wahrscheinlich. Sie fangen erst an. Blöde gesagt, alle, die bei McKinsey gerade aus dem Team rausgeworfen wurden, weil die ganzen ESG-Teams gekürzt wurden und wieder eingestampft wurden oder bei den Wirtschaftsberatern, die können jetzt vielleicht bei den Banken anheuern. Die Banken müssen ja ihre Kunden mitnehmen. Die wollen jetzt zum Mittelständler und ich habe auch mit der einen oder anderen Nachhaltigkeitsverantwortlichen von der Bank gesprochen, zum Beispiel der BIB, der Bank im Bistum... Essen... war es, glaube ich. Und die meinen natürlich, klar, wir müssen ja unsere Kunden mitnehmen. Also wir müssen die ja mit aufschlauern. Weil die oft auch dann leider zum ersten, vielleicht nicht zum ersten Mal davon hören, aber zumindest gedacht haben, sie können sich darunter durch wegducken und als Mittelständler auch in der Regel jetzt nicht die Ressourcen haben, eben die neuen Leute einzustellen, sondern das Thema hat, ja...

Also seitens Banken fängt jetzt die Beratung an, die vorher vielleicht die Teams gemacht haben, die es jetzt nicht mehr gibt.

Und Banken ist ja natürlich das eine. Auf der anderen Seite gibt es auch noch die Versicherungen, die sich klima-induzierte Risiken natürlich auch ganz genau angucken und sich überlegen, kann ich diesen Standort oder diese Firma noch versichern, wenn eventuell [Risiken] durch Umweltereignisse, Überschwemmungen oder Brände drohen. Ich habe jetzt vor kurzem in der New York Times gelesen, dass Menschen aus ihren Häusern ausziehen müssen, weil sie in Gebieten leben, die halt sehr hohes Waldbrandrisiko haben, weil sie einfach nicht mehr versichert bekommen. Und das ist natürlich auch noch so eine Sache, wo man dann schauen muss, wie zukunftssicher ist mein Standort überhaupt noch.

Absolut, ganz, ganz heißes Thema. Wir hören immer nur Ahrtal oder sowas und dann vergessen wir, das ist ja nicht nur das Ahrtal und die Menschen mit ihren Privatwohnungen, da stehen Gewerbegebiete und da ist nicht nur ein Mittelständler, da

sind in der Regel 10, 20, 50 und ich durfte mit Tina Werner sprechen von Belfor, weltweit größter Schadenssanierer, die ist da auch verantwortlich für das Thema Nachhaltigkeit und die Beispiele sind..., du hast so Valencia...überschwemmt! Und eigentlich sind die davon ausgegangen, wenn wir da ein Problem haben, dann brennt es da. Mit der Überschwemmung hat da niemand gerechnet. Und es ist doch logisch, dass es dann auch unglaublich viele Unternehmen trifft, dass, wie du gesagt hast, in den USA verändert das schon Themen, in Kalifornien, in Waldbrandgebieten...viel Spaß. Also ich glaube, da kannst du Werte nicht mehr versichern, da sind dann Stranded Assets. In Florida sind das die Hurricane-betroffenen Gebiete und das wird bestimmt in Europa bald auch anfangen. Zumindest werden dann natürlich auch die Versicherungsbeiträge hochgehen, weil die Rückversicherer das auch gar nicht mehr leisten können.

Und dann ist aber das Problem, was machst du denn, wenn die Überschwemmung da ist? Und oft, das meinte Tina, ist das dann, die Unternehmen im besten Falle, so denn sie dann vorausdenken, eben mit einem Schadenssanierer schon einen Plan für den Tag X machen, weil das Problem ist natürlich, wenn ein Gewerbegebiet weggeschwemmt wurde, vielleicht zahlt die Versicherung tatsächlich, wenn du Glück hast, aber du musst ja irgendwie deinen Maschinenpark wieder schlammfrei bekommen und das möglichst schnell, weil jede Minute Auszeit Geld kostet.

Aber die Frage ist, kommt das Team, was dir da hilft, zu dir oder zu den drei Nachbarn, die bei der gleichen Versicherung sind? Und das heißt, sich hier resilient aufzustellen, **unglaublich wichtig!** Oder auch auf dem Schirm zu haben, ja, wo sind denn meine Zulieferer? Also im Automobilbereich gab es, glaube ich, einen Zulieferer für einen ganz speziellen Teil, der saß in Slowenien, im Überschwemmungsgebiet. Und dann hast du plötzlich..., hat jeder europäische Automobilhersteller ein Problem, weil die alle dieses Teil von diesem Hersteller hatten.

Da muss ich natürlich gucken, habe ich diese Daten? Und da kommen wir wieder zurück zur CSRD. **Diese Daten sind ja keine reine Reporting-Übung und kein Fingerspiel. Auch kein Fingerspiel, um sozusagen die McKinseys und Wirtschaftsprüfer dieser Welt reich zu machen, sondern es geht darum, genau zu wissen, was mir auf die Finger fallen kann. Und deswegen ist es unglaublich ratsam, dran zu bleiben, diese Nachhaltigkeitsdaten zu sammeln.**

Genau, und auch die Risikodaten zu sammeln. Und im Unternehmen, wenn man dann mal sich auf die Suche begibt, wo bekomme ich denn Daten in Bezug auf Betriebsunterbrechung oder Versicherungsschäden, da ist natürlich oft, wie ich mal sagen, die Finanzabteilung der richtige Ort. Und sowas muss man, ja, sollte man auf dem Schirm haben, wenn man so als Nachhaltigkeitsverantwortlicher dann sich auf die Suche begibt. Und man merkt einfach, Nachhaltigkeit ist ein Wirtschaftsfaktor, ist ein

Zukunftsfaktor fürs Unternehmen und hat am Ende eine harte betriebswirtschaftliche Relevanz. Und ja.

Aber, Entschuldigung, mach deinen Satz zu Ende.

Ja, wenn man dann auf Kollegen stößt, die dann sagen, boah, ich habe keinen Bock auf dieses blöde Reporting, das brauchen wir doch gar nicht, gibt es meines Erachtens super viele Argumente genau dagegen dann anzuargumentieren.

Da habe ich zwei Punkte dazu. Zum einen Gabriele Maurer, Senior...ne, ich glaube Vice President Sustainability bei Jungheinrich. Die meinte, die haben sich auch schon vor der CSRD auf den Weg gemacht, hatten das Problem, sie mussten dann alle Daten neu anfassen, waren dadurch genervt. Aber sie meinte, die CSRD, unglaublich wertvoll aus drei Punkten.

[1] Big Data, sie haben zum ersten Mal Daten, die wirklich Big Data relevant sind.

[2] Das zweite, dass sie dadurch wirklich einen Treiber für Innovation hat. Und das ist der wichtigste Punkt. Sie meinte, es war für sie ein Trainingslager für die VUCA-Welt (Volatilität (Schwankungen), Unsicherheit (Ungewissheit), Komplexität (Vielschichtigkeit) und Ambiguität (Mehrdeutigkeit)).

Also die CSRD zwingt einen dazu, die Mitarbeitenden auf eine volatile Welt vorzubereiten und dafür gerüstet zu sein. Unglaublich wertvoll für sie. Das meinte sie, war einer der wichtigsten drei Punkte, die sie aus der ESRS gezogen haben.

[3] Und jetzt noch einer der wichtigsten Punkte, den ich auch aus der Bertelsmann-Studie mir mitgenommen habe, ist, die Unternehmen, die es schaffen, eben Nachhaltigkeit profitabel einzusetzen und auch mit der Geschäftsmodell-Transformation zu verknüpfen, sind nicht nur risikogetrieben. Also, das unglaublich Wichtige ist, Chancen zu sehen.

Regulativ-Chancen zu sehen, welche Chancen gehen durch die Regulation auf, aber auch durch die sich verändernde Welt.

Und das ist unglaublich wichtig, weil bisher hatten wir, ich sag mal so, vor zwei Jahren war es einfach, als Nachhaltigkeitsmanager loszuziehen, zum CFO oder CSO zu gehen und zu sagen, die Compliance-Keule zu schwingen und zu sagen, „ah, wenn wir hier nicht compliant sind, dann fliegen wir beim Supplier raus“, was ja auch so war, gerade Automotive. Aber ich glaube, wir sollten jetzt nicht die Keule schwingen und sozusagen diesen Druck aufbauen „aber Resilienz, wenn wir jetzt nicht die Daten haben, dann kracht uns die Lieferkette zusammen bei der nächsten Überschwemmung“ oder „in Pakistan fällt uns das Sourcing weg, weil die Mitarbeitenden im Sommer einfach nicht mehr arbeiten können, wegen der Hitze kollabieren“ oder so. Sondern wir müssen den Chancenfokus haben.

Und das ist ein Kulturfokus. Und wenn du halt merkst, dass du ein Gegenüber hast, was nur genervt von dir ist, was, und das muss man fairerweise sagen, natürlich kurzfristig viele Brände zu löschen hat, aber dann hast du ein Kulturproblem. Und ich befürchte, da geht eine riesige Kluft auf, wo du Unternehmen hast, die haben schon verstanden „Ja, wir müssen compliant sein. Ja, wir müssen Risiken bewerten. Das ist unglaublich wichtig. Aber wir müssen auch auf die Chancen gucken. Wir müssen Veränderungen als Chance sehen, gucken, welche neuen Geschäftsfelder gehen da auf.“

Und die haben in der Regel schon früher angefangen. Die bleiben jetzt dran. Das sind die Unternehmen, wo ich von den Sustainability Managern höre, dass sie weiter Programme haben, Mitarbeiter in die Schulung anderer Mitarbeiter investieren. Das sind die einen.

Und dann hast du wahrscheinlich das größere Feld. Viele, viele Mittelständler, die denken sich so, okay, wir haben ernste Probleme, Fachkräftemangel, Rohstoffpreise, Energiepreise. Wir versuchen uns erstmal darum zu kümmern, weil jetzt können wir erstmal durchatmen. Wenn wir wollen, machen wir halt die Light-Variante.

Und ich glaube, das ist ein Trugschluss. Du verlierst unglaublich wertvolle Zeit, um das Thema so zu gestalten, dass es dir wirklich hilft, neue Geschäftsmodelle und Möglichkeiten zu erschließen und die Kultur zu verändern, wie die Menschen im Unternehmen drauf gucken.

Und wenn diese Kluft größer wird in den nächsten Jahren, dann hast du halt welche, die haben ihre Hausaufgaben gemacht, [die laufen] allen davon und welche, denen fällt das Thema hart auf die Füße, machen wir uns nichts vor.

Regulation ist vielleicht gerade weg, aber physikalisch geht alles weiter.

Genau. Physik lässt sich nicht verändern. Das betrifft uns alle. Und du deutest es ja so ein bisschen an, dass die Nachhaltigkeitsverantwortlichen oder Sustainability-Manager auch so ein bisschen Kultur-Influencer werden müssen im Unternehmen. Also ja, diesen Wandel voranzutreiben und du sprichst ja mit ganz vielen Menschen. Hast du da so ein paar Lifehacks für uns?

Also verschiedene Sachen. Das eine ist auch da wieder, ich komme zurück auf Hansgrohe. Ich durfte mit Rebecca Weigold sprechen, die dort das Thema Nachhaltigkeit antreibt und die investieren wirklich massiv. Die haben, glaube ich, 120 Nachhaltigkeits-Ambassador in allen Abteilungen des Unternehmens. Und ich glaube, ich muss nochmal kurz überlegen, es waren entweder 2.000 oder 5.000 Angestellte bei Hansgrohe. Also ein signifikanter Prozentsatz. Ich glaube, es waren so 2%. Und die gucken wirklich, was bedeutet das Thema Nachhaltigkeit für den Einkauf, was bedeutet

es im Controlling, was bedeutet das in HR, die kriegen speziell auf ihre Abteilung abgestimmte Trainings. Natürlich gucken die erstmal, haben wir jemanden, der ist intrinsisch motiviert, damit das Thema eben dezentral läuft.

Und ich glaube, das ist ein ganz wichtiger Punkt, die Unternehmen, die dranbleiben, da verändert sich die Rolle als Sustainability Manager, du bist jetzt nicht mehr nur der oder diejenige, die das Controlling erledigen muss und hinterherhecht, sondern du bist plötzlich der, der dezentral steuert, was passiert im Unternehmen, andere befähigt, weil du eh nie so tief im Thema stecken wirst, wie deine Facharbeiterin in der Abteilung die Kreislaufwirtschaft schon einfach direkt vor der Nase hat, weil sie tagtäglich in der Produktion steht oder so. Also das heißt, da zu befähigen, das machen so Unternehmen wie Hansgrohe, deswegen investieren die, weil die merken, da kommt doch unglaublich viel zurück, das könnte unser zentrales Team gar nicht alleine leisten.

Und jetzt ist natürlich die Frage, wie komme ich in so eine Luxusposition, dass die Menschen über mir, dass C-Level mir die Ressourcen an die Hand gibt, überhaupt so eine Schulung bezahlen zu dürfen für meine Mitarbeitenden oder dass sie auch ihre wertvolle Zeit dort investieren dürfen, die machen die ja nicht freiwillig abends nach Feierabend. Und dann ist die Frage, wie Sorge ich dafür als Sustainability Manager, dass ich mir mehr Ressourcen, mehr Macht, mehr Zugang im Unternehmen hole.

Und es gibt unterschiedliche sehr coole Tipps. Den einen habe ich von Elisabeth Kraut, die war bei einem der großen deutschen Schraubenhersteller in Deutschland und hat dort Nachhaltigkeit aufgebaut. Und ich meine, das Wichtigste für sie damals noch, als junge Nachhaltigkeitsverantwortliche war, so mit den Gatekeepers Kaffee trinken zu gehen, den Vorstandsassistenten der C-Levels.

Also A, waren die alle ungefähr gleich alt, die haben sich eh gut verstanden, aber B, hast du dann den direkten Zugang zu der Person, die kontrolliert, ob im richtigen Meeting zur richtigen Zeit das richtige Slide-Deck auf dem Tisch liegt.

Also das heißt, es klingt so unglaublich banal, aber ich glaube, das ist was, was so Menschen, die lange in der Organisation sind und den Side Step in Nachhaltigkeit machen, die machen sich auch schlau, die sind da eh in einer guten Lage, die wissen, wie der Laden funktioniert. Wenn du frisch von der Uni kommst und dich zurechtfinden muss, dann hast du diese Ressource noch nicht. Und sich das gezielt zu erarbeiten, wirklich zu wissen, wer trifft Entscheidungen und diese menschliche Arbeit zu machen, zuzuhören, was treibt die an, was ist deren Pain in deren Abteilung und wie kann ich dieser Person dabei helfen durch meine Nachhaltigkeitsbrille. Unglaublich effektiv.

Anderer Punkt, der kommt auch von Rebecca, von Hansgrohe, sie meinte, so schöne, du hast ja immer, findest auch in jedem Nachhaltigkeitsreport, diese Fotos, da war das Team, mal wieder Müll sammeln am Fluss, wir engagieren uns vor Ort in unserer Ortschaft und räumen auf. Was schön ist, weil so ein Team-Event unglaublich wichtig

ist, um Motivation zu schaffen. Ich glaube nicht, das Wichtige ist nicht das Foto, was dabei entsteht, das läuft immer noch unter Greenwashing, sondern wichtiger ist der soziale Zusammenhalt und ganz spannender Punkt ist, dann kommt natürlich oft gerne auch ein Vorstand und hält das Gesicht in die Kamera. Und dann hast du plötzlich den Vorstand außerhalb vom Meetingraum, außerhalb seiner gewohnten Umgebung und hast ihn vielleicht Zeit für eine halbe Stunde oder eine Stunde, wo du ihn ganz persönlich sprechen kannst und bearbeiten kannst als Nachhaltigkeitsverantwortlicher.

Ich glaube, so eine Exklusivzeit kriegst du, wenn du das als Meeting buchen würdest, nie. Und das heißt, so Gelegenheiten, ich sage mal Social Engineering mäßig zu besorgen, unglaublich wertvoll. Und er sagt auch, Arbeitsforscher Hans Rosinek, der sagt, einer der wichtigsten Punkte, den er in einem seiner Bücher hat, ist: Wir werden, so wie Meetings gerade laufen, nicht die Entscheidung treffen, die wir brauchen, um nachhaltiger zu werden und uns zu transformieren. Da sind Themen, die musst du gründlich durchdenken, da musst du außerhalb von deinem gewohnten Kontext sein und diese Situation zu schaffen...glaube ich, einer der wertvollsten Moves als Sustainability Manager. Und ein Variante dafür ist, zu sagen, so zu tun, als geht es nur um das schöne Foto, aber eigentlich geht es um sehr wertvolle C-Level-Zeit.

Okay, also den Chef oder den Geschäftsführer in einer Umgebung zu treffen, wo er gerade mal nicht im Autopilot-Meeting-Modus ist.

Ja, sehr spannend. Das war jetzt ein schneller Ritt durch die Themen, die anstehen und die Schwerpunktthemen für 2026. Lieber Zackes, magst du uns das noch einmal kurz und plakativ zusammenfassen?

Sehr gerne. Das Erste ist Self-Care. Als Nachhaltigkeitsverantwortlicher oder Verantwortlicher muss ich wirklich auch an meiner inneren Resilienz arbeiten, bevor ich gucke, was Resilienz in der Supply Chain bedeutet. Ich kann wirklich nur wärmstens das Buch empfehlen. Es ist schon ein paar Jahre alt, aber es ist unglaublich gut. Katharina van Bronsweijk „Klima im Kopf“. Sie ist die Mitgründerin der Psychologist for Future, Pressesprecherin dort. Es ist für mich eines der unterschätztesten Themen überhaupt. Und als Profi muss man das für sich selber auf dem Schirm haben, aber auch, um mit meinem Gegenüber anders und entspannter und vor allem auch zielführender umgehen zu können.

Der zweite Punkt ist der Business Case. Also machen wir uns nichts vor, du hast es vorhin gesagt, der World Economic Risk Report. Die nächsten zwei Jahre sind...fast alle Themen, die die CEOs als die relevantesten oder größten Risiken benennen, sind, da hast du IT, KI, Cyberthreats und alles Mögliche. Guckst du auf die 10-Jahre-Perspektive, dann sind 5 der 10 Themen nachhaltig. Das heißt, es ist auf dem Schirm, aber man hat das Gefühl, es gibt zu viele Brände, die ich unmittelbar löschen muss. Und dann muss man als Nachhaltigkeitsmanager auch einfach mal innehalten und wissen, jetzt gerade

vielleicht nicht der Moment, nervend um die Ecke zu kommen, sondern ich höre doch einfach mal genau zu, verstehe, was die für ein Problem haben und überlege mir, wie ich durch meine Nachhaltigkeitsbrille mit meinen Daten heraus auf dieses Thema, auf diesen Business Case einzahlen kann. Und ich glaube, das ist unglaublich wichtig, zu wissen, dass man Teil einer Organisation ist, die überleben will und ich auch den anderen helfen muss, aber auch kann mit dem, was ich mache, den Business Case voranzutreiben, resilienter zu werden.

Der dritte Punkt ist für mich einer, der ist wirklich unglaublich wichtig. Omnibus hat dafür gesorgt, dass die CSRD, so merke ich auch in meinem Podcast, als das Thema, über das du mit jedem reden kannst, wegfällt. Das war so der Common Denominator, du triffst ein Sustainability-Profi, tauscht dich über die CSRD aus. Das fällt weg.

Stattdessen ist es unglaublich fragmentiert jetzt. Du kannst mit jemandem über Kreislaufwirtschaft reden, aber nicht nur das, dann redest du halt über Kreislaufwirtschaft unter Messeveranstaltern. Das war was ganz anderes als unter Betonproduzenten oder Zementproduzenten. Und ich glaube, es ist unglaublich wichtig, dass man als Profi dafür sorgt, sein Thema in einem Netzwerk von Gleichgesinnten voranzutreiben. Und das heißt, nicht den Fehler zu machen, „oh, der CSRD-Austauschkreis fällt weg, weil Omnibus ist vom Tisch“, sondern zu gucken, welche Mittelständler sind denn bei mir in der Region oder deutschlandweit mit dem gleichen Problem vor der Brust und ganz gezielt mit ihnen auszutauschen, weil A, man hat nicht die Zeit, das Rad neu zu erfinden und B, man ist mittlerweile Einzelkämpfer*in auf dem Posten. Das ist bei ganz vielen so. Es ist auch unglaublich wertvoll für einen persönlich zu wissen, das, was ich anschiebe, dass das so schwierig ist. Es liegt nicht an mir, es ist systembedingt. Und da einfach vom Peer zu hören, dass es denen eh nicht geht oder auch eine Anregung mitzunehmen, wie die das Problem für sich lösen, unglaublich wertvoll für die innere Resilienz.

Und ich habe noch einen vierten Bonuspunkt. Das waren schon drei: KI!

Ich habe mit zwei gesprochen, die wirklich auch ihre KI-Communities haben. Colin zum Beispiel, Colin Bien, und er meinte... Das Thema kann uns so unglaublich helfen, unserer Arbeit als Sustainability Manager*in, aber das Problem ist, die meisten haben gar nicht Zeit, damit rumzuspielen und zu entdecken, wie sehr es ihnen helfen kann. Das ist der mit Abstand größte Hebel, der die eigene Arbeit effektiver macht und dafür sorgt, dass man sich alles, was repetitiv ist, was mit sammeln, strukturieren zu tun hat, entledigen kann, um eben genau diese Zeit zu gewinnen, in einer Organisation auf der menschlichen Ebene zu wirken, diese Zeit zu haben, wirklich meinem Gegenüber im Einkauf zuzuhören, Fragen zu stellen, anstatt nur mit einer Datenliste durch die Tür zu platzen.

Oder ein Excel-Template durch die Gegend zu schicken.

Ja, genau.

Und ich gebe es selber zu. Also eigentlich war meine Hausaufgabe über die Winterpause meine KI-Tools wieder an den Start zu bringen. Ich habe es schleifen lassen, weil ich hatte das Gefühl, ich muss einen Prozess schneiden, hier oder da. Das fällt einem auf die Füße. Das ist der mächtigste Hebel, auch für uns. Und alle anderen arbeiten auch damit. Also dein Pendant bei Shell nutzt KI. Also wenn wir die Welt nachhaltiger machen müssen, müssen wir zumindest so gut wie die anderen sein. Im besten Fall besser.

Auf jeden Fall. Ja, danke für die drei Punkte plus den Bonuspunkt, lieber Zackes. Jetzt sind wir schon fast am Ende von unserem Podcast angekommen, aber ich habe noch genau zwei Fragen für dich. Die erste Frage ist, wenn du für das Jahr 2026 in einem Satz skizzieren müsstest, was echter Fortschritt ist im Zusammenspiel von Nachhaltigkeit und Wirtschaft, wie würde dieser Satz heißen?

Echter Fortschritt wäre tatsächlich, wenn in den Köpfen ankommt, dass Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit, also die Transformation vom Geschäftsmodell und wirklich die Investition in ein nachhaltigeres Geschäftsmodell Hand in Hand gehen. Es ist immer noch in den Köpfen, dass sich das ausschließt.

Es ist immer noch in den Köpfen, es ist wie so bei Babyklotzespiel, man versuchen muss, diesen runden Klotz in das viereckige Förmchen reinzudrücken.

Nein, es ergänzt sich bestens. Die Daten sind dafür da. Vertraut drauf. Andere Unternehmen haben das schon längst für sich entdeckt. Das ist keine Utopie. Das ist Best Case. Kopiert das einfach.

Ich glaube, das ist das Wichtigste, was wir in Deutschland kapieren sollten. Wir müssen nicht als Ingenieursnation jedes Problem neu lösen, sondern lasst uns einfach stumpf kopieren, was beim Nachbarunternehmen schon funktioniert, was beim Nachbarland schon funktioniert. Die sind nicht umsonst da so hinterher oder so erfolgreich damit.

Also macht den Kopf auf, es geht zusammen und schaut einfach, wer es ganz konkret umsetzt. Lernt von denen, kopiert von denen.

Und macht es ganz pragmatisch und erfindet nicht den neuen Goldrand.

Und es gibt einen Punkt und der ist ganz entscheidend beim Thema Nachhaltigkeit. Anders als jetzt bei Coca-Cola, wenn ich einmal die Rezeptur habe, dann behalte ich die für mich. Da weiß ja bis heute keiner, was da genau drin ist. Und das ist schon hunderte Jahre her. Das sollte eigentlich schon längst gehackt sein. Beim Thema Nachhaltigkeit freuen die Leute sich in der Regel, wenn sie das gelöst

haben, weil sie den nächsten Schritt nur mit dem Wettbewerber machen können. Kreislaufwirtschaft, dergleichen. Da kommst du nur mit dem Wettbewerber weiter, wenn sich die Branche an sich verändern. Das ist wahrscheinlich eines der ganz wenigen Themen, wo Unternehmen mit der härtesten Konkurrenz gemeinsam dran arbeiten können oder vielleicht sogar hinter die Kulissen gucken dürfen.

Ich sage auch immer, Nachhaltigkeit funktioniert nicht im Elfenbeinturm. Und das ist tatsächlich auch, das haben wir auch erfahren bei Funke, dass genau das nämlich uns alle dann weiterbringt, sei es in der Medienbranche, auch in der Wertschöpfungskette. Und meine letzte Frage wäre, was würdest du Sustainability-Managerinnen und Sustainability-Managern heute mitgeben als pragmatischen Leitstern?

Pragmatischen Leitstern? Da muss ich kurz überlegen. Ähm...

Ja, Business Model.

Also schaut, wo ist das Business Model? Wo könnt ihr darauf einzahlen, dass das Geschäftsmodell ein anderes wird oder Nachhaltigkeit wirklich auch? Low-Hanging Fruits Geld reinspielt.

Immer noch einer der schönsten Cases für mich, der Werksleiter von ZF Friedrichshafen in Bamberg, das größte Werk von ZF. Die haben gesagt, lasst uns das Thema Kreislaufwirtschaft angehen und haben gemerkt, wir haben hier Tonnen an Sondermüll, die wir kostenpflichtig entsorgen. Alles, was es braucht, ist, dass wir wortwörtlich zum Netto nebenan marschieren, gucken, wie die arbeitsrechtlich die Müllpresse oder die Papp- und Holzpresse installiert haben, haben das bei sich im Werk nachgemacht und haben plötzlich 700.000 Euro Einnahmen, weil es plötzlich ein Rohstoff ist, den ein anderes Unternehmen weiterverwenden kann. So eine low-hanging fruit.

Findet diesen Business Case und dann ist das Gegenüber plötzlich auch offen, über die harten Nüsse zu sprechen, die sich nicht ganz so schnell in Business Case verwandeln lassen.

Super, das ist doch ein toller Abschlussatz. Ganz lieben Dank, Zackes, dass du heute da warst. Hat mir sehr viel Spaß gemacht und ich glaube, wir haben einiges für die Sustainability Manager*innen, dass wir denen mitgeben können für einen guten Start ins Jahr 2026.

War mir eine mega Freude, Gundula. Lasst uns dranbleiben. Es wird Freude machen.

Auf jeden Fall.

Die Freude kommt wieder und vor allem im Gespräch mit den anderen. Ich glaube, das ist das Wichtigste. Lasst uns als Peers miteinander im Gespräch bleiben, das motiviert sofort wieder.

Super, vielen Dank. Bis zum nächsten Mal.

Bis zum nächsten Mal.

Wow, was für eine erste coole Folge unserer neuen Staffel von Voices for Future mit zackes Brustig über kollektive Ambivalenz, ESG-Druck aus dem Finanzmarkt und die Frage, wie Nachhaltigkeit 2026 zum unternehmerischen Kraftzentrum wird. Wenn euch diese Folge gefallen hat, alle Gespräche gibt es überall, wo ihr Podcasts hört und auch als Video auf Spotify und unserem YouTube-Kanal.

Ihr wollt in 2026 selbst aktiv werden? Bei Funke for Future findet ihr Tools, Austauschformate, unsere Academy und vieles mehr.

Schaut einfach vorbei auf www.funke-for-future.de.

Und jetzt bewertet, abonniert, teilt und kommentiert diesen Podcast, damit unsere Voices For Future möglichst laut zu hören sind.

Bis zur nächsten Folge.