

THOMAS M. FISCHER

ZUKUNFT VERPFLICHTET

Modernes Unternehmertum für
ein lebenswertes Land



WESTEND

WESTEND

THOMAS M. FISCHER

ZUKUNFT VERPFLICHTET

**Modernes Unternehmertum
für ein lebenswertes Land**

W E S T E N D

Die Literaturangaben zum Buch finden Sie unter
https://westendverlag.de/fischer_zukunftverpflichtet

Impressum

Mehr über unsere Autoren und Bücher:

www.westendverlag.de

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.



ISBN: 978-3-86489-483-1

1. Auflage 2025

© Westend Verlag GmbH, Waldstr. 12 a, 63263 Neu-Isenburg

Umschlaggestaltung: Buchgut, Berlin

Cover-Motiv: © AdobeStock

Satz: Publikations Atelier, Weiterstadt

Druck und Bindung: Friedrich Pustet GmbH & Co. KG,

Gutenbergstraße 8, 93051 Regensburg

Printed in Germany

Inhalt

	Vorwort	9
1	Was heißt hier eigentlich Erfolg?	15
2	Der transformative Unternehmer	45
3	Verantwortung aus Prinzip	65
4	Schöpferische Zerstörung 3.0	87
5	Wirtschaftlich nachhaltig	109
6	Das freundliche Unternehmen	133
7	Purpose – lässt uns Leuchttürme bauen	147
8	Deutschland im Jahre 2045	175
	Dankeschön	191

Für Clara, Frieda und Marvin

*»Man kann nicht kämpfen,
wenn die Hosen voller sind als das Herz.«*

Carl von Ossietzky

Vorwort

»Wer Bäume setzt, obwohl er weiß, dass er nie in ihrem Schatten sitzen wird, hat zumindest angefangen, den Sinn des Lebens zu begreifen.« Dieses Zitat des indischen Philosophen Rabindranath Thakur hat mich nachhaltig inspiriert. Handlungsleitend übersetzt heißt es für mich: »Verantwortungsvolle Menschen pflanzen Bäume, unter deren Schatten sie nie sitzen werden.« In unserer heutigen krisengeschüttelten Zeit erlebe ich vielfach ein anderes Verhalten: Politik, Gesellschaft, Wirtschaft *reagieren* mehr, als dass sie proaktiv *agieren*; weitsichtiges Handeln ist kurzfristiger Krisenbewältigung oder Eigennutzmaximierung gewichen, und die Definition von Erfolg folgt einer traditionellen finanziellen Logik. Hinzu kommt, dass Handlungszyklen zunehmend kürzer werden, das Rad der Veränderung sich immer schneller dreht und der technologische Fortschritt exponentieller ist denn je. Langfristigkeit und Langlebigkeit? Häufig Fehlanzeige.

Dabei sollte uns bewusst sein, dass wir unsere bisherige Art, zu leben und zu wirtschaften, überdenken müssen. Dies legt uns auch das Grundgesetz mit Artikel 14 Absatz 2 ans Herz: »Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.« Diese wichtige Ergänzung von Artikel 14 Absatz 1, der das Recht auf Eigentum garantiert, erinnert uns daran, dass Eigentum nicht nur privaten, eigennützigen Interessen dienen, sondern ebenso die Interessen der Gesellschaft berücksichtigen sollte. Daraus leitet sich der Grundsatz ab, dass Unternehmen Verantwortung für Mitarbeitende und Umwelt tragen.

Ist dieses Verständnis noch aktuell? Ich finde, dass Artikel 14 Absatz 2 des Grundgesetzes eine Neuinterpretation braucht, die weniger stark am Status quo orientiert ist, sondern sich deutlicher der Zukunft widmet. Ich begreife also die darin enthaltene Verpflichtung nicht nur als Handlungsmaxime in der und für die Gegenwart, sondern als eine Aufforderung, bereits heute die Lebensgrundlagen, das Wohl und die Chancen zukünftiger Generationen zu schützen. Konkret bedeutet das für mich, dass Unternehmen, Einzelpersonen und Staaten sich verpflichtet fühlen, nachhaltig zu wirtschaften und ökologische Schäden zu vermeiden, dass Ressourcen wie Wasser, Wälder und fossile Brennstoffe nicht rücksichtslos ausgebeutet werden. Fortschritt und Wohlstand müssten so gestaltet sein, dass sie langfristige Zukunftsaussichten bieten. Bildung und Forschung werden als Bausteine einer lebenswerten Zukunft priorisiert. Klimaschutz wird nicht nur als moralische Pflicht, sondern als selbstverständliche, eigens auferlegte Verpflichtung verstanden. Emissionen und Umweltverschmutzung dürfen die Lebensgrundlagen künftiger Generationen nicht gefährden. Entscheidungen über Schulden, Infrastruktur und Rohstoffabbau müssen die Interessen der zukünftigen Generationen mitberücksichtigen.

Klingt das absurd? Abwegig? Naiv? Oder klingt es nicht eher nach einer Binsenweisheit, dass ich nichts tue, was anderen in Zukunft schadet? Doch die Welt verhält sich leider anders. Die Auswirkungen des Klimawandels sind schon lange schmerzlich zu spüren und wir wissen längst, dass die Kosten der Klimaschäden höher sind als die Prävention.

Die Weiterentwicklung von »Eigentum verpflichtet« in »Zukunft verpflichtet« setzt die Verantwortung der Wirtschaft für die Zukunft in den Mittelpunkt des Handelns. »Der Staat schützt auch in Verantwortung für die künftigen Generationen die natürlichen Lebensgrundlagen«, heißt es seit über zwanzig Jahren in Artikel 20a des Grundgesetzes. Das ist also ihr Auftrag, »im Rahmen der verfassungsmäßigen Ordnung durch die Gesetzgebung und nach Maß-

gabe von Gesetz und Recht durch die vollziehende Gewalt und die Rechtsprechung« zu sorgen. Eine Wirtschaft mit Zukunftsverpflichtung wiederum ist hingegen aufgefordert, ihren Beitrag also nicht nur für die Nutzung des Eigentums zum Wohl der Gesellschaft zur Verfügung zu stellen, sondern eine ganzheitliche Verantwortung für die langfristige Bewahrung und Verbesserung der Lebensbedingungen auf unserem Planeten.

Diese Haltung setzt voraus, dass wir bereit sind, langfristig zu denken und zu handeln, über den Tellerrand zu schauen und auch willig zugunsten nachfolgender Generationen zu verzichten. Wenn jede Generation nur auf sich selbst schaut und von Generation zu Generation mehr verbraucht als erzeugt wird, mehr emittiert als abgebaut wird – dann bleibt in absehbarer Zeit nichts mehr übrig.

Wenn wir den Leitsatz »Zukunft verpflichtet« ernst nehmen, dann müssen wir bei der Betrachtung von sozialer Gerechtigkeit und Chancengleichheit auch die zeitliche Dimension berücksichtigen. Investieren wir ausschließlich in die Fortschreibung des Status quo,bürden wir kommenden Generationen die Probleme auf, die wir heute nicht lösen. Wenn wir stattdessen konsequent in die Zukunft investieren, profitieren die zukünftigen Generationen, die ihrerseits diese Investitionskette fortsetzen können. Damit ist eine Zukunftsorientierung in Gang gesetzt, die kontinuierlich zur Verbesserung nachfolgender Generationen beiträgt.

Wenn also je,de Generation mehr regenerierend Ressourcenzuwachs zulässt, als sie verbraucht, weniger CO₂ ausstößt, als von der Natur abgebaut werden kann, und fortlaufend in zukunftsweisende Infrastruktur investiert, dann wird sich der Wohlstand über Generationen hinweg mehr und die Lebensgrundlage verbessern.

Unternehmen, die sich in einem Spannungsverhältnis zwischen kurzfristiger Umsatz- und Ergebnisorientierung und langfristiger strategischer Planung befinden, kommt hierbei eine wichtige Rolle zu. Allzu oft bestimmen akute Krisen, Marktveränderungen und Wettbewerbsdruck die Agenda und führen zu eher reaktivem,

also kurzfristig orientiertem Handeln. Gleichzeitig unterliegen Strategien längst einer immer kürzeren Halbwertszeit: Einen Fünfjahreszeitraum zu überblicken, erscheint fast schon absurd, wenn man bedenkt, welche unvorhergesehenen Krisen uns in den letzten fünf Jahren massiv beeinflussten. Wie wohltuend erlebe ich es dagegen, wenn ich so manche Familienunternehmen besuche, die seit 100 Jahren und länger existieren. Nachhaltigkeit, Langfristigkeit und das Denken in Generationen liegen in ihrer DNA. Sie sind geprägt durch ein traditionelles Wertegerüst und leben Tugenden wie Fleiß, Verantwortungsbewusstsein und Fürsorge. Oft hindern aber ihre sehr hierarchischen und mitunter starren Strukturen und Denkmuster sie daran, mit der Veränderungsgeschwindigkeit Schritt zu halten.

Als Unternehmer interessiert mich, wie ein modernes Unternehmertum sich an Nachhaltigkeit und Langfristigkeit orientieren und gleichzeitig Adaptionfähigkeit und Agilität aufzeigen kann. Dafür musste ich mich zunächst fragen, wie ich mir die Zukunft vorstelle und welchen Beitrag ich dazu leisten kann, dass die Maxime »Eigentum verpflichtet« endlich einen expliziten Zukunftsbezug erhält: »Zukunft verpflichtet. Alle Handlungen und Entscheidungen müssen so gestaltet sein, dass sie den Erhalt der Lebensgrundlagen sichern und die Chancen für die nachfolgenden Generationen fördern.«

Mit diesem Buch möchte ich zum Nachdenken anregen und einen Impuls zur Diskussion in Unternehmen und Gesellschaft liefern – als Mensch und als Unternehmer. Meine persönliche Haltung zu vielen Dingen hat sich durch meine verstärkte Auseinandersetzung mit der Zukunft verändert. Mein Verhalten hat sich hingegen noch nicht immer verbessert, denn nur allzu oft unterliege ich auch der Tyrannei der kleinen Entscheidungen, über die ich im Verlauf des Buches schreibe. Aber ich gehöre zur Generation, die dringend ihre Haltung und ihr Verhalten korrigieren muss. Und so anstrengend es für uns ist, so viel einfacher wird es für die nachfolgenden

Generationen sein, sodass in absehbarer Zeit das Selbstverständliche auch *selbstverständlich* ist: Wir tun nichts, was anderen in Zukunft schadet. Ein einfacher Grundsatz mit der Tücke im täglichen Detail.

Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit sind kein Widerspruch. Im Gegenteil, Nachhaltigkeit ist ein zutiefst betriebswirtschaftlicher Aspekt: Ressourceneinsatz minimieren, Verschwendung vermeiden und Geschäftschancen ergreifen. Und in der Nachhaltigkeit steckt ein riesiges Potenzial für neuartige Produkte, innovative Technologien und Dienstleistungen sowie ganz neue Geschäftsmodelle. Vor uns liegt in vielen Branchen ein *blue ocean*: ein Meer – und damit ein Mehr – an Chancen und Geschäftsmöglichkeiten.

Beinahe täglich stehe ich mit Unternehmerinnen und Unternehmern sowie mit Führungspersönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft in einem intensiven Austausch. Ich weiß, dass viele so denken wie ich und sich intensiv mit Zukunftsgestaltung beschäftigen. Ihnen mag ich zurufen: Es steckt enormes Potenzial in der Nachhaltigkeitstransformation. Es ist ein Weg, der Geld und Anstrengung kostet, der vielleicht zunächst einmal einen Profitabilitäts-Dip bedeuten kann und der einiges an Verhaltensänderungen erfordert. Aber haben wir eine Wahl, wenn wir an die zukünftigen Generationen denken?

Und so fordere ich Unternehmerinnen und Unternehmer, Vorstände und Geschäftsführungen, Führungspersönlichkeiten aus Wirtschaft und Gesellschaft auf: Lasst es uns für unsere Kinder, für unsere Enkelinnen und Enkel tun. Lasst es uns aus intrinsisch motivierter, selbstgewählter und überzeugter Verantwortung tun. Wir haben es selbst in der Hand. Und wer, wenn nicht wir, ist in der Lage, den Planeten ein bisschen besser zu machen, als wir ihn vorgefunden haben? Lasst uns Zukunft zur Verpflichtung machen: für ein lebenswertes Land in einer lebenswerten Welt auf einem lebenswerten Planeten.

1 Was heißt hier eigentlich Erfolg?

»Jeder von uns wird jemanden lieben, der im Jahr 2100 noch lebt.« Dieses Zitat der pakistanischen Klimaaktivistin Ayisha Siddiqua habe ich vor ein paar Jahren in der britischen Zeitung *The Guardian* gelesen, und es hat mich tief berührt. Der Satz trägt die eindeutige, unvergessliche Botschaft, dass viele Menschen, die uns lieb und teuer sind, die Folgen der menschengemachten Erderwärmung vehement zu spüren bekommen.

Die Mädchen und Jungen, die jetzt geboren werden oder die wir morgens zum Kindergarten oder in die Kita laufen sehen, haben eine durchschnittliche Lebenserwartung von fast 79 Jahren (Männer) und 83,3 Jahren (Frauen). Sie werden ihr gesamtes Leben über mit den Auswirkungen unseres bisherigen Konsum- und Wirtschaftsstils leben müssen. Ist es ein Trost, dass sie, wenn wir es als Wirtschaftsstandort nicht komplett vermasseln, dabei aus einem gewissen Wohlstand schöpfen und Maßnahmen zu Klimaschutz und -anpassung wohl in ausreichendem Maße finanzieren können? Eher nicht. Im Globalen Süden, wo die Lebensbedingungen ohnehin deutlich schwieriger und die Lebenserwartungen wesentlich kürzer sind – in vielen afrikanischen Staaten liegen sie zwischen 50 und 60 Jahren –, stellt sich die Situation viel dramatischer dar. Nicht nur ist noch viel Entwicklung nachzuholen – Kampf gegen Hunger und Armut, für Bildung und Rechte von Frauen, um nur einige Beispiele zu nennen. Zu allem Überfluss wird der Klimawandel diese Lebensräume noch stärker treffen als ohnehin schon. Die Staaten der Sahelzone gehören zu