

PLANET PROOFED

Wie Sie Ihr Unternehmen nachhaltig
und erfolgreich in die Zukunft führen



Oliver Specht, Axel Nauert

PLANET PROOFED

Wie Ihr Unternehmen Schritt für Schritt
nachhaltig und zukunftsfähig wird

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Für Fragen und Anregungen:

info@redline-verlag.de

1. Auflage 2020

© 2020 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Britta Fietzke, Frankfurt a. M.

Umschlaggestaltung: Sonja Vallant, München

Umschlagabbildung: Shutterstock/ Ökologisches Konzept mit grüner Stadt auf der Erde, Weltumgebung und Konzept für nachhaltige Entwicklung, Vektorgrafik, D-Krab

Satz: Helmut Schaffer, Hofheim a. Ts.

Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-814-7

ISBN E-Book (PDF) 978-3-96267-261-4

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96267-262-1

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

Inhalt

VORWORT von Georg Schweisfurth	8
VORWORT von Oliver Specht	12
VORWORT von Axel Nauert	16
KAPITEL 1 Aber es geht uns doch gut ...?	18
KAPITEL 2 Erste dunkle Wolken am Horizont	28
KAPITEL 3 Perspektivenwechsel: Planet – People – Profit	40
KAPITEL 4 Planet: There's no planet B!	51
KAPITEL 5 People: Gesellschaftlicher Impact & Beyond Empowerment	76

KAPITEL 6	
Profit: Nur nachhaltiger Erfolg zählt	105
KAPITEL 7	
Beispiele heutiger Erfolgsunternehmen	148
KAPITEL 8	
Das Handbuch für die Umsetzung Planet > People > Profit.....	158
KAPITEL 9	
Planet > People > Profit: Zukunftsszenarien.....	206
KAPITEL 10	
Fazit.....	259
Über die Autoren.....	263
Abbildungsverzeichnis.....	264
Quellenverzeichnis.....	266
Anmerkungen.....	268
Index	269

*»Die Vorfahren pflanzen die Bäume,
die Enkel genießen den Schatten.«*

(chinesisches Sprichwort)

*Für unsere Partner und Kinder
Steffi, Barbara, Laura, Mascha, Oskar und Adrian.*

VORWORT VON GEORG SCHWEISFURTH

Unternehmer für nachhaltige Entwicklung: eine Kulturaufgabe

Die Welt ist in einer schlechten Verfassung. Darüber brauchen wir nicht debattieren, denn dies pfeifen die Spatzen von den Dächern. Und das ist nicht nur eine Außenseitermeinung von Ökofreaks und Weltverbesserern.

Wir müssen also alle etwas dagegen UNTERNEHMEN!

Alle Firmen dieser Welt und deren Inhaber stehen in der Verantwortung. Unternehmer waren schon immer die Impulsgeber für große Veränderungen, wie etwa Siemens mit der Entwicklung des Elektromotors 1866, Edison mit seiner Glühbirne 1880 und Bell-Labs durch die Erfindung der ersten Solarzelle 1953. Dabei war »Fortschritt«, und gemeint ist hier vor allem technischer, häufig die treibende Kraft. Man muss sich besonders nach unserem heutigen Wissensstand über die Auswirkungen von Atomkraft, Kohlekraft, Intensivlandwirtschaft und Biodiversitäts-Desastern die Frage gefallen lassen: Wo hörte eigentlich Fortschritt auf, fortschrittlich zu sein? Dort, wo er aufhörte, der Menschheit zu dienen und begann, sie zu zerstören.

Den Menschen dienen. Unternehmen sind dem Gemeinwohl gegenüber verpflichtet und nicht nur den Shareholdern. Die Macht der

Finanzmärkte und andere gefühlte Zwänge bewirkten etwas anderes. Das Ergebnis: World Overshoot Day bereits im Juni eines jeden Jahres! Mit abnehmender Tendenz. Jahr um Jahr. Wir leben also über unsere Verhältnisse. Und gleichzeitig gibt es kaum Zeit zu echter Besinnung und Veränderung.

Wir Menschen sind in der Lage, unsere Welt zu gestalten. Dies tun wir täglich, seit Menschengedenken. Einzeln oder gemeinsam. Schlecht oder gut. Ein Gestalten, das sich positiv auswirkt, bezeichnet man als Kultur. Der Begriff Kultur leitet sich vom lateinischen Wort »colere« ab und bedeutet übersetzt in etwa so viel wie »bebauen, bewohnen, Sorge tragen, anbeten.« Interessant.

Und dieser Vorstellung von Kultur folgt meine Familie nun bereits seit über 35 Jahren. Uns beschäftigten schon damals viele Fragen und Zweifel (nach bald 90 Jahren sehr »erfolgreicher« Unternehmerschaft im Fleischbusiness):

Was brauchen die Tiere, die uns anvertraut wurden, damit sie uns beispielsweise auch weiterhin gut bei der Erhaltung der Bodenfruchtbarkeit und als Nahrung dienen können? Nehmen wir ihnen das Leben, müssen wir ihnen doch ein gutes Leben »zurückgeben«, nämlich die Chance auf gute Gesundheit und ein anständiges Leben.

Was ist der Wert von Handwerk? Was ist gute Arbeit, die den Menschen beflügelt, indem sie ihn mit all seinen Fähigkeiten einbindet und nicht zum »Maschinisten« degradiert? Vor 35 Jahren begannen wir auch damit, lokal zu handeln: von Regionalisten und Globalisierung sprach damals noch niemand. All das bezeichneten wir als »Agrarkultur«.

Es waren diese tiefen Einsichten, die zu einer anderen Art von Unternehmerschaft führten. Mein Vater begann damit und wir drei Nachkommen, meine Schwester Anne, mein Bruder Karl und ich, haben den Ball aufgefangen. Inzwischen ist die Generation unserer Kinder am Start. Unsere Unternehmen, die der Natur, dem Tier und dem Menschen dienen sollen, sind allesamt profitabel und erfüllen in einem hohen Maß

die Anforderungen, die wir uns als Familie in einer Familien-Charta auferlegt haben. So alt diese Charta ist, so brandaktuell ist sie heute.

Je mehr den Menschen klar wird, in welchem Zustand die Welt ist, desto erfolgreicher werden Unternehmen, die diesem Umstand Rechnung tragen, künftig sein. Ich ermuntere Sie als Unternehmer oder »unternehmungslustigem« Startup-Menschen, sich die Zeit für die Lektüre dieses Buches zu nehmen und zu erarbeiten, welchen Beitrag Sie leisten können. Es macht doch viel mehr Freude, an etwas Sinnvollem zu wirken und kulturell ganz vorne mit dabei zu sein. Überlegen Sie bitte mal.

Zugegeben, wir hatten den Luxus, nach dem Verkauf von Herta ganz frisch zu denken und neu anzufangen. Heute liefern wir mit den Herrmannsdorfer Landwerkstätten und unserem Hotel Gut Sonnenhausen bei Glonn, der Schweisfurth-Stiftung in München und den basic Bio-Supermärkten, deren Mitgründer und erster Geschäftsführer ich war, die Lebensmittel und gleichzeitig diejenigen Themen, welche die Menschen mehr und mehr interessieren und die sie unbedingt sehen wollen. Sie wollen ein Teil unserer Idee werden, die z.B. auch Kunst und Schönheit umfasst:

Kunden, Gäste, Mitarbeiter. Eine Herzensheimat finden. Und ein bisschen Gefühl von David gegen Goliath, Robin Hood und greenpeace sind auch immer dabei.

Das Buch von Oliver Specht und Axel Nauert gibt Ihnen einen guten theoretischen Rahmen für Ihre Unternehmerschaft an die Hand und wird Sie auf den richtigen Weg lotsen, auf dem Sie Ihre Berufung und Ihre Geschäftsidee finden werden.

Viel Glück und Freude dabei!

Ihr

Georg Schweisfurth

Georg Schweisfurth hat Metzger gelernt, Wirtschaft studiert und gehörte Mitte der 1980er-Jahre gemeinsam mit seinem Vater zum Ur-Team der Herrmannsdorfer Landwerkstätten bei Glonn in Oberbayern. Er war Ender der 1990er-Jahre Mitbegründer der Bio-Supermarkt-Kette basic AG und war lange deren Vorstand. Heute ist er Geschäftsführer des Hotels Gut Sonnenhausen nahe Herrmannsdorf. Außerdem ist er Kurator der Schweisfurth-Stiftung in München und ist in mehreren gemeinnützigen Umweltverbänden aktiv, zuletzt auch 10 Jahre im Aufsichtsrat des greenpeace e.V. in Hamburg. Georg Schweisfurth hat auch einige Bücher zu seinen Themen verfasst, zuletzt LOKAL – das Kochexperiment und FLEISCH – das ganze Tier mit dem Bio-Koch Simon Tress bei Südwest sowie dem Christian Verlag.

VORWORT VON OLIVER SPECHT

Wie Nachhaltigkeit und Profitabilität zusammenpassen – und warum es nicht hilft, immer das Gleiche zu tun

Die »Corona-Zeit« war für viele Menschen eine Zeit der Entschleunigung. Axel und ich nutzten die Zeit jedoch, um über die für uns wirklich wichtigen Themen im Leben nachzudenken und diese zu Papier zu bringen. Allerdings war dieser Impuls lange vorher auf einer Reise entstanden. Als ich Ende letzten Jahres im ICE von München nach Duisburg saß, konnte ich die Reisezeit wunderbar zum Nachdenken nutzen. Ich liebe diese Ruhe im Zug und die freie Zeit vom Arbeitsalltag. Allerdings fuhr ich nach Duisburg, um den Haushalt meiner Eltern aufzulösen – ein langer Prozess, denn es musste ein neuer barrierefreier Haushalt mit Treppenlift und ambulanter Betreuung her, um das Leben in Zukunft zu erleichtern. Bei dem Gedanken an meine Eltern – die ältere Generation – musste ich automatisch an meinen Sohn – die jüngere Generation – denken. Er ist elf Jahre alt und übernimmt unsere Gewohnheiten: Er genießt das Leben in vollen Zügen, ist sich dabei selbst sicher und bewusst, dass es so bleiben wird. Er führt also ein unbekümmertes Leben, denn es ist alles da. Der Weihnachtswunschzettel ist leer. Keine Wünsche noch offen. Für ihn denke ich an die Zukunft. Ich weiß

allerdings, dass das CO₂-Budget für einen lebenswerten Planeten Erde nach 25 Jahren aufgebraucht ist. Dann ist er gerade einmal 36 Jahre alt, steht mitten im Berufsleben und hat wahrscheinlich auch eine Familie: die wiederum nächste Generation. Er kann heute noch wenig bewegen beziehungsweise beeinflussen. In 25 Jahren ist es zu spät und er wird seinen Kindern sagen, dass der Opa (aka ich) damals die Zeichen nicht erkannt hätte. Oder noch schlimmer: dass der Opa es gewusst, aber nicht gehandelt habe. Denn die Fakten aus der Wissenschaft waren bekannt – lediglich der Glaube fehlte.

Dabei sitze ich schon im Zug und verbrauche für die 600 Kilometer Fahrt nur ein Zehntel CO₂ im Vergleich zu einer Autofahrt. Und trotzdem habe ich mehr Lebensqualität. Ich sitze im Bordrestaurant der Deutschen Bahn, frühstücke und schreibe dieses Vorwort. Wirtschaftlich ergeben sich also keinerlei Nachteile. Für die Fahrkarte habe ich (dank meiner Bahncard 25) 50 Euro im Vergleich zu circa 50 Euro Benzinkosten bezahlt. Der ICE ist voll, das heißt, es gibt eine steigende Anzahl Menschen, die den gleichen Vorteil sehen. Ich frage mich, warum die Nachfrage nach Nachhaltigkeit nicht von weiteren Unternehmen erkannt wird. Das Dienstleistungsangebot im Zug ist limitiert. Es gibt zwei Frühstücksvarianten, zwei Zeitungen und zwei Biersorten. Die Bahn gewinnt als Mobilitätslösung an Attraktivität. Warum also gibt es keine Geschäftsmodelle beziehungsweise Unternehmen, die im Zug weitere Dienstleistungen anbieten? Die dabei langfristigen Gewinne machen und gleichzeitig die Attraktivität der nachhaltigen Mobilität erhöhen? Mir fallen spontan mehrere unterschiedliche mobile Services ein: ein italienisches Bistro, griechisches Restaurant, eine Bäckerei, Kioskservices wie Zeitung, Lotto, Bücher etc. Oder wie wäre es mit ganz neuen Mobilitätsservices wie Friseur, Zahnpflege, Beautysalon? Frei nach dem Stichwort: Reisezeit ist Lebenszeit – und keine Stresszeit wie im eigenen Auto. Im Stau.

Je mehr ich darüber nachdenke, desto mehr glaube ich, dass nur Geschäftsmodelle langfristig erfolgreich sind, die auf diesen nachhaltigen Trend aufsetzen. Sprich: die unseren Planeten Erde lebenswerter machen. Ich ertappe mich gleichzeitig bei dem Gedanken: »Ist doch alles

prima. Ich sitze im Zug, der Zug ist voll – geht doch!« Und nehme direkt danach mein Notebook, um die Entwicklung der Bahn nachzulesen. Dabei muss ich mit Erstaunen feststellen, dass die Bahnstrecken und Bahnhöfe in Deutschland vor 25 Jahren viel dichter strukturiert waren. Es konnte also auch die letzte Meile vom Großstadtbahnhof zum Wohnort einfach zurückgelegt werden. Seit 1994 wurden jedoch 6.100 von 44.600 Kilometern Schienennetz der Eisenbahn in Deutschland stillgelegt, dies entspricht einem Anteil von sage und schreibe 14 Prozent. Gleichzeitig wuchs die Anzahl zugelassener Pkws um 18 Prozent. Wenn die nachhaltige Mobilität ein Trend der nächsten 10 bis 30 Jahre ist, wo bitte sind dann die Unternehmen, die in nachhaltige Mobilitätsangebote investieren? Heute haben wir zwei bekannte überregionale Verkehrsunternehmen (die Deutsche Bahn und Flixbus) sowie lokale Stadtwerke mit Verkehrsbetrieben. Die Anzahl Beschäftigter in diesem Segment stagnierte in den letzten 25 Jahren bei circa 500 000 (im Vergleich sind es in der Automobilindustrie circa 800 000 Beschäftigte). Nehmen wir den Trend ernst, müssten die Beschäftigten in der nachhaltigen Mobilität weit stärker wachsen. Auch die Ausgaben für nachhaltige Lösungen müssten deutlich steigen. Die öffentliche Hand gibt doppelt so viel Geld für Straßenbau und -erhaltung aus wie für die Eisenbahn und den öffentlichen Personennahverkehr. Warum? Brauchen wir in den nächsten 10 bis 30 Jahren noch weitere Flächenversiegelung durch Straßen und Parkplätze? Müssten wir nicht eher die Straßen und Parkplätze zurückbauen?

Was würde ich nun also meinem Sohn empfehlen? »Geh in die Automobilindustrie.«? – »Mach eine Bankausbildung.«? – Oder: »Schau nach Unternehmen beziehungsweise Geschäftsmodellen, die nachhaltige Lösungen für unseren Lebensraum entwickeln.«? Im Augenblick ist es noch *unsere* Aufgabe, die Erde als lebenswerten Planeten unseren Kindern und Enkeln zu hinterlassen. Das gelingt uns, wenn Kunden und Unternehmen umdenken, wenn Lösungen und Technologien für statt gegen unseren Planeten entwickelt werden. Wir sind überzeugt, dass Unternehmen einen wesentlichen Beitrag für die nachhaltige Entwicklung unseres Planeten leisten können – und gleichzeitig finanzia-

ell sehr erfolgreich sein werden. Wir brauchen diesen großen, positiven Impuls – wir alle!

Planetproofed ist ein aus unserer biographischen Entwicklung und dem Engagement um Nachhaltigkeit verständliches Buch. Es steht darüber hinaus im Kontext eines leidenschaftlichen Dialogs. Diesen Dialog führen wir in der interdisziplinär aufgestellten Beratergruppe Alpha mal anders seit über einem Jahr. In diesem gemeinsamen Reflexionsprozess haben wir einen innovativen Managementansatz kreiert, der nachhaltige Strategie, soziale und ökologische Verantwortung, New Leadership, Potentialentwicklung und zeitgemäße Organisation zusammenführt. Manche Stellen in diesem Buch nehmen darauf Bezug.

Für den Praktiker beschreiben wir den Weg anhand einer fiktiven Fallstudie, sozusagen ein Buch im Buch. Es ist eine eigenständige Geschichte. Es wäre aber schade, wenn Sie den Rest auslassen. In Kapitel 8 finden die Macher unter Ihnen praktische Umsetzungshilfen.

Eine interessante Zeit wünscht Ihnen

Ihr

Oliver Specht

VORWORT VON AXEL NAUERT

Ich war schon früh Leser der Zeitschrift *natur*, von Horst Stern damals gegründet. Ich erinnere mich an einen Artikel, der vor sicher 25 Jahren vor der Erderwärmung warnte, gut wissenschaftlich begründet, mit der Aussicht auf häufigere Stürme und Überschwemmungen. Gleichzeitig war ich als Berater Vielflieger, wurde sogar selbst Pilot und hatte einen (mehr als) ausreichend motorisierten Volvo V70.

Nach einem überaus anstrengenden zehntägigen Workshop in der Nähe von Chicago kam ich damals zurück nach München und wollte anders arbeiten, anders leben. Ich beschäftigte mich daraufhin mit neuen Themen, mit Ernährung, Yoga, Musik und Neuroforschung. Ich mag meinen Beruf als Organisationspsychologe, Coach und Umsetzer, denn ich mag Menschen. Mich beschäftigt, wie wir es schaffen, dem Neuen entgegenzugehen und unser Raumschiff Erde zu erhalten, diesen »blauen Juwel«, wie Alexander Gerst auf der ISS sagte. Wie haben überaus kompetente Menschen in Organisationen, gute Ingenieure, gute Forscher, gute Führungskräfte. Die Kinder der Vorstände gehen freitags zur Demo der FFF, sprechen mit den Eltern und fragen sie, warum sie so und nicht anders agieren, ob sie kein Interesse daran haben, dieses Raumschiff zu retten, zu erhalten und die bereits entstandenen Schäden am Raumschiff zu reparieren. Es ist eine komplexe Aufgabe, die es jetzt zu bewältigen gilt. Erkenntnisgewinn war stets mein Ansinnen, und meine Sorge, dass wir zu langsam sein könnten, ist mein Motor, meine Motivation. Meine Beschäftigung mit der Neuroforschung

hat meine Sicht auf Menschen und psychologische Phänomene verändert. Ich weiß, dass wir heute im Vorgehen andere Aspekte berücksichtigen müssen und strategisch denkend handeln müssen. Das war somit der Ausgangspunkt zu diesem Buch.

Sie halten hier kein streng wissenschaftliches Buch in den Händen. Es will vielmehr Unternehmer, Berater, Führungskräfte, Spezialisten, Mitarbeiter, Frauen und Männer einladen, nachhaltige Strategien beim Vorgehen zu entwickeln, Erkenntnisse der neueren Trendforschung zu verwenden, kluge Produktdesigns zu wählen, Kreislaufwirtschaft (Cradle to Cradle) schrittweise zu verfolgen und zu realisieren – und es will Handlungsempfehlungen geben.

Vielleicht sind wir manchmal anstrengend, aber wir wollen die fehlende Bedienungsanleitung für das Raumschiff Erde mit Ihrer Unterstützung und Ihrem Handeln entwickeln. Abgemacht? Dann auf!

Ihr
Axel Nauert

KAPITEL 1

Aber es geht uns doch gut ...?

Wie bei dem Helden im Auenland fängt auch unser Buch mit der heißen Welt an. Das Jahr 2019 war für die meisten Unternehmen ein erfolgreiches Jahr. Die Geschäftsmodelle funktionierten. In unserer fiktiven Fallstudie geht es um ein Automobilunternehmen. Der Vorsitzende der Geschäftsführung, Herr Dr. Movinger (45), ist äußerst zufrieden mit seinem Unternehmen. Er ist seit sechs Jahren dort und hat einiges vorangetrieben, gleichzeitig hat er sich Respekt in der Belegschaft erarbeitet. Sein Vertriebskollege Herr Schulz (55) arbeitet bereits 25 Jahre für die Mobilitäts-GmbH. Für ihn ist es wichtig, dass die Firmenkultur stimmt und der Mensch im Mittelpunkt steht. Der Finanzchef Herr Dr. Unger (50) ist erst seit einem Jahr dabei, hochintelligent und befindet sich noch in der Rolle des Beobachters. Der Geschäftsführer für Technologie & Entwicklung, Herr Dr. Wohlfahrt (64), geht nächstes Jahr in Rente. Eine Nachfolgerin steht schon in den Startlöchern: die junge und eloquente Ingenieurin Frau Vogel (39). Sie war in den Jahren zuvor in einem Elektroauto-Start-up in Kalifornien angestellt.*

* Diese Charaktere sind frei erfunden und fiktiv.

Fallstudie Mobilitäts-GmbH (Teil 1)

Dr. Movinger lehnt sich stolz zurück. Er hat gerade seinen Gesellschaftern den Jahresabschluss der Mobilitäts-GmbH vorgelegt. Sein Unternehmen konnte letztes Jahr den Absatz nochmals um 3 Prozent steigern und so schlossen sie zum vierten Mal in Folge mit einem Rekordergebnis das Jahr ab. Der Anteil Luxusautos (SUVs) konnte deutlich erhöht werden, was zu einer starken Gesamtmarke von 10 Prozent führte. Dr. Movinger stieg vor sechs Jahren als Vorsitzender der Geschäftsführung in das Unternehmen ein und übernahm zusätzlich das Ressort Produktion. Man hatte ihn von einem Konkurrenten abgeworben, bei dem er viele unterschiedliche Positionen durchlaufen hatte, zuletzt war er dort verantwortlich für das US-amerikanische Geschäft. Er konnte in den Jahren bei der Mobilitäts-GmbH einige wichtige Projekte umsetzen, die sich nun auszahlen. Bei der Belegschaft – anfangs skeptisch über den »fremden« Neuzugang – hat er sich nun den verdienten Respekt erarbeitet, denn er packt an und führt das Unternehmen an der kurzen Leine.

Auch die Anteilseigner sind mehr als zufrieden: Das Unternehmen befindet sich auf einem profitablen Wachstumskurs. Beim Ausblick ist Dr. Movinger jedoch ein wenig vorsichtiger. Der Handelsstreit und Covid-19 sind Unsicherheiten, die sich negativ auf den Absatz auswirken können, gegebenenfalls wird das Wachstum hierdurch mittelfristig begrenzt.

Für Dr. Movinger ist klar, dass er am bisher erfolgreichen Geschäftsmodell festhalten wird. Die Firma ist schließlich Marktführer im Luxussegment und wird ihre Stärke weiter ausbauen. Risiken wird er durch ein neues Kosteneinsparprogramm abfedern. Ein Abbau von Overhead-Kapazitäten wäre ohnehin ein nächster Schritt gewesen und steht somit in jedem Fall an.

Im ersten Geschäftsführungsmeeting nach der Gesellschafterversammlung präsentiert der Vertriebsgeschäftsführer Herr Scholz

eine neue Studie zum Thema »Mobilitätsgewohnheiten der nachwachsenden Generation«. Erste Umfragen zeigen, dass die Bedeutung eines eigenen Autos für die junge Generation nachlässt und an Relevanz verliert. Auch erste Absatzstatistiken im Kundensegment der 18- bis 25-Jährigen bestätigen diesen Trend in Deutschland. Dr. Movinger tut dies als irrelevant ab und verweist stattdessen auf das internationale Geschäft und Umsatzpotenzial im Luxussegment. Seiner Meinung nach sollte sich Herr Scholz lieber auf dieses Segment konzentrieren.

Herr Scholz ist ein alter Hase. Er ist seit 25 Jahren im Unternehmen und kennt daher fast jeden sowohl im Unternehmen als auch in der Branche. Er hat sich an die Vertriebspitze hochgearbeitet und einen guten Riecher für Kundentrends sowie Absatzpotenziale. Er brennt für das Automobil – ein richtiger *Car Guy*. Er selbst sieht das Unternehmen als seine Familie an und ist froh über die Führung des starken Dr. Movinger an der Spitze des Unternehmens. Er folgt ihm also gerne. Seine ursprünglichen Bedenken über das neue Kaufverhalten junger Leute wischt er somit nach Dr. Movingers Äußerungen weg, dieser hat schließlich recht: Die Produkte und Technologie der Mobilitäts-GmbH sind so überragend, dass der Absatz auch in Zukunft funktionieren wird. SUVs bieten einen enormen Fahrspaß bei maximalem Komfort. Und welcher Kunde wird schon freiwillig darauf verzichten wollen?

Auch der letzte Neuzugang, Dr. Unger als CFO, ist zufrieden. Er war im vorherigen Jahr von einem Zulieferer zur Mobilitäts-GmbH gewechselt. Die Liquiditätssituation des Zulieferers war überaus angespannt gewesen. Bei neuen, innovativen Aufträgen kamen sie immer weniger zum Zug und im alten »Dieselsegment« hatten sie mit Überkapazitäten zu kämpfen. Da kam der Wechsel zur Mobilitäts-GmbH gerade recht. Hier war alles in Ordnung – ein finanziell solides Unternehmen mit Wachstumspotenzial. Für ihn ist die Profitabilität einer Firma der wichtigste Aspekt. Darin ist er sich mit Dr. Movinger einig. Die erreichte EBIT-Marge über 10 Prozent schrei-

ben sie als Minimalziel für die nächsten Jahre fort. Durch Wachstum in weitere Luxussegmente sehen sie sogar mögliche Steigerungen bei dieser Marge. Die Investitionen in die Motorentechnologie und neue SUV-Fahrzeugmodelle zahlen sich aus, was insbesondere im Luxussegment gut ankommt. Der Umsatz wächst dort zweistellig und sie werden den Marktanteil ausbauen. Insbesondere in China, wo die Schicht der Wohlhabenden wächst und somit immer mehr Menschen Appetit auf Luxusgüter entwickeln. Das gefällt auch den Gesellschaftern, für die Dr. Unger mittlerweile monatlich einen Überblick über die Unternehmenszahlen zusammenstellt. Er achtet darauf, dass die Profitabilität stimmt und die Ist-Zahlen im Planungskorridor liegen. Das wiederum gefällt den Eigentümern. Zur Risikominimierung hat er das Kosteneinsparprogramm vorgeschlagen. Er bringt dafür Erfahrung aus seinem alten Unternehmen mit. Beim Benchmarking der Zahlen hatte er früh festgestellt, dass die Kostenquote SG&A (Sales, General & Administration = Verwaltung) bei der Mobilitäts-GmbH deutlich höher liegt als bei seinem alten Arbeitgeber. Hier sieht er dementsprechend ein großes Potenzial.

Dr. Wohlfahrt ist mit seinen Gedanken bereits bei seinem zweiten Leben: auf der ruhigen Berghütte am Tegernsee. Ab nächstem Jahr wird er endlich mehr Zeit für seine Familie beziehungsweise seine Enkelkinder haben. Er ist stolz auf sein Lebenswerk, denn er hat maßgeblich dazu beigetragen, dass die Mobilitäts-GmbH führend in der Dieseltechnologie wurde. Die neue Motorengeneration hat einen sensationell niedrigen Verbrauch und der 2-Liter-Hubraum kommt bei ruhiger Fahrweise mit nur fünf Litern auf 100 Kilometern aus, das ist also in der Praxis eine Reichweite von 1.200 Kilometern mit seinem vollen 60-Liter-Tank. Zudem kommt auch der Fahrspaß nicht zu kurz: das 4L-Modell schafft es mit 6 Sekunden von 0 auf 100 Stundenkilometer. Er versteht diese ganze Umweltdiskussion einfach nicht – muss er aber auch nicht mehr. Seiner Nachfolgerin steht er skeptisch gegenüber. Diese ist kein

richtiger *Car Guy* – aber einige Gesellschafter hatten nun einmal darauf bestanden, dass jemand mit Erfahrung in der Elektromobilität ins GF-Team geholt werden sollte, und so hatte sich Dr. Movinger überreden lassen, wenngleich er auch nicht wirklich überzeugt ist. Mit dem letzten Geschäftsjahr ist Dr. Wohlfahrt höchst zufrieden – ein krönender Abschluss seiner Karriere.

Herr Dr. Movinger aus unserer Fallstudie blickt stolz auf das erfolgreiche Geschäft im letzten Jahr zurück. Er will alles daransetzen, dies im kommenden Jahr zu wiederholen. Er weiß, dass sie die besten Autos mit Ingenieurkunst aus Deutschland bauen – den vielen pessimistischen Stimmen, dass ihr Geschäftsmodell am Ende sei, zum Trotz. Sie sind dem Wettbewerb technologisch immer noch überlegen. Da sie führend in der Diesellaggregatetechnik sind, wäre dieser Vorsprung ohne die Dieselkrise sogar noch größer.

Der zunehmende (Wahl-)Erfolg der Umwelparteien wird von vielen Unternehmen mit Skepsis betrachtet. Die Umweltaktivisten haben den motorisierten Individualverkehr als den wesentlichen Grund für die Umweltbelastung beziehungsweise den Klimawandel identifiziert. Daher propagieren sie insbesondere in den Städten alternative Konzepte. Im Gegensatz zu den Wirtschaftsunternehmen: In Umfragen von Marktforschungsinstituten neigen die Kunden zu nachhaltigen Produkten, im Autohaus greifen sie zu hochmotorisierten Fahrzeugen. Im vergangenen Jahr wurden in der EU insgesamt gut 15,3 Millionen Personenwagen zugelassen und damit 1,2 Prozent mehr als noch im Jahr zuvor – und das trotz der Einführung neuer Abgas- und Verbrauchstests (WLTP). Deutschland, als größter EU-Automarkt, wies 2019 ein Plus von 5 Prozent auf. Hier wurden ebenfalls erstmals mehr als eine Million SUVs und Geländewagen neu zugelassen – nun mit einem Marktanteil bei über 30 Prozent. (VDA, 2020)

Es herrscht also eine hohe Diskrepanz in der öffentlichen Wahrnehmung und dem Konsumverhalten der Kunden. Unternehmen werden weiterhin alles tun, um ihre Kunden zufriedenzustellen. Aktuelle Um-

fragen zur Kundenzufriedenheit zeigen gute bis sehr gute Noten für die Unternehmen. Viele Unternehmer sehen das Problem vielmehr bei den Umweltaktivisten mit ihren Horrorszenarien: Diese blockieren die Straßen und schicken die Kinder während der Schulzeit zu Demos. Pkws tragen ihrer Meinung nach nur zu 10 Prozent zu dem CO₂-Ausstoß bei und es werde zudem an der Optimierung der Verbrennungsmotoren gearbeitet. Die deutsche Dieselsechnologie sei ein Vorbild bezüglich ihrer Effizienz und ihres CO₂-Ausstoßes. Jedoch werde die Technologie schlechtgeredet und politisch nicht unterstützt.

Aus heutiger Sicht haben sie wohl recht, denn 2019 haben viele Unternehmen ein Rekordergebnis eingefahren. Der Absatz von Pkws ist gestiegen und auch die Tourismusbranche hatte 2019 ein Rekordjahr zu verzeichnen. Denn weltweit ist die Verkehrsleistung der Fluggesellschaften um 4,2 Prozent gewachsen. Auch die deutschen Fluggesellschaften konnten ihre Verkehrsleistung um 1,3 Prozent leicht steigern. Insgesamt gab es dabei über 248 Millionen an- und abreisende Fluggäste an deutschen Flughäfen. Die Nachfrage nach den Produkten und Leistungsangeboten ist also gestiegen!

Wenn wir diese Zahlen betrachten: Woraus ergibt sich der Handlungsbedarf für einen radikalen Change? Eine Frage, die viele Unternehmer uns gegenüber damit beantworten, dass man aufhören solle, immer alles schlechtzureden. Deutschland sei gut unterwegs und sollte den Weg weitergehen. Es gebe einfach keinen Grund zur Panik. Aber natürlich würde man wachsam sein und auf die Veränderungen insbesondere im internationalen Kontext reagieren.

Momentan (Juni 2020) stecken wir mitten in der Coronakrise. Und nichts ist gut. Aber schließlich haben wir dafür einen handfesten Schuldigen: Covid-19! Für viele Unternehmenslenker ein Glück im Unglück, denn bei den Aufsichtsratssitzungen können sie nun die negativen Entwicklungen im Jahr 2020 auf das Coronavirus schieben. Sie müssen es nicht im Detail erklären. Es gibt keinen Vergleich und keine Referenzwerte. Das Vorjahr ist nicht vergleichbar und die Planung obsolet – eine neue Planung ist zudem unmöglich. Keiner weiß, wann wir wieder den Normalzustand erreichen werden. Und hier ist die Crux: Der alte Nor-

malzustand ist leider wieder das Ziel. Denn im Normalzustand können Unternehmer wieder das alte, »erfolgreiche« Geschäftsmodell praktizieren und somit weiter erfolgreich sein. Wenn auch vielleicht nicht sofort mit Rekordabsätzen, aber vielleicht mit höheren Margen im Luxussegment. Dabei ist es unwichtig, ob eine V- oder U-förmige Entwicklung kommt, der alte Zustand wird angestrebt. Eines ist in der Unsicherheit sicher: Im Jahr 2021 wird es ein kräftiges Wachstum geben. Frei nach einer alten Managementregel: Nach einem Abschwung kommt wieder ein Aufschwung mit attraktiven Wachstumsraten. Die Börse hat dies schon vorweggenommen. Nach dem anfänglich heftigen Absturz von fast 40 Prozent im Februar und März 2020 ging es direkt danach im Frühjahr bereits wieder um mehr als 25 Prozent nach oben. Der nächste Aufschwung kommt bestimmt. Das haben wir von den bisherigen Börsenkrisen gelernt: Black Thursday 1929 (-85 Prozent), der Ölkrise 1973 (-45 Prozent), der Schwarze Montag 1987 (-36 Prozent), die Dotcom-Blase 2001 (-38 Prozent) und die Finanzkrise 2008 (-54 Prozent)¹. Nach den Krisen ging es bisher immer wieder nach oben. Die Börse preist die zukünftige Entwicklung bereits ein. Also wird jetzt alles wieder gut, oder etwa nicht?

Wir sehen im Augenblick wenig konkrete Planungen von Unternehmen. Doch die Zeichen mehren sich, dass Unternehmen ihren Erfolgskurs von 2019 fortsetzen wollen, daher gibt es zum Teil Kapazitätsanpassungen bei Personal und Maschinen. Aber die für das Jahr 2019 erfolgreichen Geschäftsmodelle werden weitergeführt. Hier ein paar aktuelle Beispiele:

1. Im Jahr 2019 erzielte BMW erstmals mehr als 100 Milliarden Euro Umsatz – 7 Milliarden Euro mehr als im Vorjahr. Nach der Coronakrise ist vor der Coronakrise: mehr Luxus, SUVs und elektrische Antriebe. Im Luxussegment hat BMW erstmals die 8er-Reihe wieder aktiviert, 2019 wurde das Riesen-SUV X7 auf den Markt gebracht. Insgesamt will BMW seinen Absatz in der Luxusklasse 2020 auf 140.000 Autos verdoppeln. Der X7 verkaufte sich 2019 aus dem Stand knapp 40.000-mal. Dementsprechend sinkt der für die

EU-Kommission entscheidende CO₂-Wert für die Neuwagenflotte kaum. Im Jahr 2019 lag der Wert bei 128 Gramm, ein Gramm weniger als im Vorjahr. BMW muss bis 2021 dieses Ergebnis um rund 20 Prozent reduzieren, sonst drohen empfindliche Strafen.

2. Der Umsatz der Lufthansa-Group stieg 2019 um 2,5 Prozent, also um fast 900 Millionen Euro. Der Markt war durch hohen Wettbewerbsdruck insbesondere von Billigfliegern geprägt. Nach der Coronakrise wird etwa ein Zehntel weniger von der aktuellen Flotte künftig für die Lufthansa gebraucht. Entsprechend gab Airline-Chef Carsten Spohr im April bekannt, dass man »keine schnelle Rückkehr der Luftverkehrsbranche auf das Niveau vor der Krise« erwarte und es Monate dauern könne, »bis die globalen Reisebeschränkungen aufgehoben sind, und Jahre, bis die weltweite Nachfrage nach Flugreisen wieder dem Vorkrisenniveau entspricht«.²
3. Nestlé konnte den Umsatz 2019 um 1,2 Prozent auf 93 Milliarden Franken steigern. Auch im ersten Quartal 2020 konnte Nestlé um mehr als 4 Prozent wachsen. In der Coronakrise hält das Unternehmen am ursprünglichen Ausblick für das Gesamtjahr 2020 vorläufig fest. Es wird eine weitere Verbesserung des organischen Umsatzwachstums und der zugrunde liegenden operativen Ergebnismarge erwartet.
4. Der Umsatz der Bayer AG stieg 2019 um 3,5 Prozent auf 43,5 Milliarden Euro, der bereinigte Gewinn legte um 28 Prozent auf 11,5 Milliarden Euro zu. Im kommenden Jahr 2020 soll der bereinigte Gewinn um mindestens 7 Prozent steigen. Bayer sieht die Planung auch in Coronazeiten als realistisch an. Der Umsatz soll um 3 bis 4 Prozent auf bis zu 45 Milliarden Euro steigen. Neben der Medizinsparte erfüllt auch das Agrargeschäft nach der Übernahme von Monsanto die Erwartungen, es macht einen Gewinnsprung auf 4,8 Milliarden Euro – Glyphosat trug, trotz aller negativen Effekte auf die Umwelt, deutlich dazu bei.

5. Die Erdölfördergesellschaft Aramco ist das wertvollste Unternehmen der Welt. Zum Börsenstart war es 1.700 Milliarden US-Dollar wert. Der Nettogewinn wurde 2018 auf 111 Milliarden US-Dollar geschätzt. Aramco ist somit auch das profitabelste Unternehmen der Welt – noch vor Apple. Aktionäre erhalten 2020 eine garantierte Dividende von 75 Milliarden US-Dollar. Durch Covid-19 wird 2020 ein schwieriges Jahr und der Ölpreis ist aufgrund der niedrigen Nachfrage und Überkapazitäten eingebrochen. Aramco will sparen und Investitionen deutlich senken. Die Förderung von Rohöl wird fortgeführt und Aramco das Einzelunternehmen mit dem weltweit höchsten CO₂-Ausstoß bleiben.

6. Der Umsatz der Deutschen Post DHL Group stieg verglichen mit dem Vorjahr um 2,9 Prozent auf 63,3 Milliarden Euro. Das operative Ergebnis (EBIT) verbesserte sich um 30,6 Prozent auf 4,1 Milliarden Euro – für die Deutsche Post DHL Group ein neuer Rekord. Die Erreichung der Jahresziele (zum Beispiel EBIT von 5 Milliarden Euro) für 2020 hat das Unternehmen bedingt durch die Coronakrise unter Vorbehalt gestellt. »Ungeachtet dessen setzen wir unsere ›Strategie 2025‹ mit Nachdruck um und stellen damit die Weichen für eine Fortsetzung unseres profitablen Wachstumskurses über das Jahr 2020 hinaus«³, so Frank Appel, Vorstandsvorsitzender der Deutsche Post DHL Group. Die Deutsche Post DHL Group hat 2019 in zukünftiges profitables Wachstum investiert. Insgesamt wurden über alle Unternehmensbereiche hinweg 3,6 Milliarden Euro für Investitionen aufgewendet – und damit rund eine Milliarde Euro mehr als im Vorjahr. Darin enthalten sind rund 1,1 Milliarden Euro für die fremdfinanzierte Erneuerung der Flugzeugflotte bei Express. Darüber hinaus hat der Konzern unter anderem seine Paketinfrastruktur in Deutschland erweitert.

Das Jahr 2019 war also überaus erfolgreich für Großunternehmen. Weltweit haben Aktien in diesem Jahr 17 Billionen US-Dollar an Wert gewonnen, das entspricht fast dem Bruttoinlandsprodukt der Wirt-

schaftsmacht Amerika. Auch der DAX stieg um 25 Prozent. Kein Wunder also, dass viele Unternehmen ihr bisheriges Geschäftsmodell fortsetzen wollen. Sie wollen nach der Coronakrise möglichst schnell wieder den alten Zustand wiederherstellen.

KAPITEL 2

Erste dunkle Wolken am Horizont

In einem Märchen hält die heile Welt nicht lange an – so leider auch bei uns. Die ersten dunklen Wolken sind am Horizont auszumachen. In unserer Fallstudie sieht der Navigator (bei uns der Controller) durch sein Fernrohr die ersten Zeichen.

Fallstudie Mobilitäts-GmbH (Teil 2)

Dr. Movinger sieht sich in diesem Jahr intensiv die Langfristplanung der Controller an. In einem Szenario sinkt die Pkw-Nachfrage im Jahr 2025. Der Ausbau von Elektromodellen und die Steigerung von Marktanteilen (durch die Verdrängung von Wettbewerbern) kann dies nicht kompensieren. Der Bedarf insbesondere in Metropolregionen sinkt. Der Businessplan für dieses Szenario berechnet einen Rückgang des Ergebnisses im Jahr 2025 um 30 Prozent. Sollte das Szenario eintreffen, hat Dr. Movinger ein Problem, denn die aktuelle Strategie des profitablen Wachstums kann nicht aufgehen. Jedoch wird sein Geschäftsführungsvertrag nächstes Jahr verlängert – und dafür ist allein die aktuelle Performance des Unternehmens ausschlaggebend. Also wird sich Dr. Movinger auf das