

# „Der Mittelstand besitzt alle notwendigen Tugenden, um die Zukunft zu meistern – er muss sich nur an sie erinnern“

**Viele Fragen sind noch offen bei der nachhaltigen Transformation der Unternehmenswelt – auch weil es dabei oft um Disruption von Geschäftsmodellen geht. Pero Mičić rät deshalb Firmen, sich bei der Einführung eines nachhaltigen Geschäftsmodells immer wieder gedanklich selbst „anzugreifen“.**

**Ist Nachhaltigkeit für Unternehmer und Unternehmerinnen noch immer ein vorwiegend ethisch getriebener Trend oder schon betriebswirtschaftlich rentabel – und wie sieht hier die Zukunft aus?**

Man kann als Unternehmen auch heute noch immer mit umweltschädlichem Verhalten gute Geschäfte machen. Doch es setzt sich nach meiner Beobachtung bei den Menschen, die Unternehmen steuern, immer mehr die Erkenntnis durch, dass die nachhaltigste Lösung in der Regel auch die wirtschaftlichste ist, sofern

man etwas langfristiger denkt und kalkuliert. Unternehmen haben in den vergangenen Jahrzehnten immer mehr externe Kosten internalisiert, größtenteils durch gesetzliche Vorgaben. Schädliche Einflüsse für die Allgemeinheit schlagen sich damit in den Kosten der Firmen nieder, und sie reagieren darauf mit Anpassung und Transformation. Das ist richtig und wichtig. Hier funktioniert staatliche Regulierung im Sinne der Zukunftsfähigkeit. Es ergibt also schon jetzt wenig bis keinen Sinn, als Unternehmen in ein nicht nachhaltiges Geschäftsmodell zu investieren. Diese Erkenntnis wird sich in Zukunft nur noch weiter verfestigen.

**Was sagen Sie einem Unternehmer, der argumentiert, der Umstieg auf mehr Nachhaltigkeit sei zu teuer und zu kompliziert, zumal man noch gar nicht wisse, wohin die Entwicklung in Zukunft führt?**

Der Mensch versucht unterm Strich nun einmal eher, Risiken zu vermeiden, gerade wenn unklar ist, wie das Neue genau aussieht. Es ist eine natürliche Reaktion, dass Veränderungen auch Ängste auslösen. Wenn es uns gut geht, wollen wir, dass alles so bleibt, wie es ist. Und noch geht es uns – gefühlt – gut trotz Wintern ohne Schnee und alljährlich wiederkehrenden Rekordsommern. Wenn sie von Veränderung betroffen sind, treten viele auf die Bremse. Teile des deutschen Mittelstands mögen diese Weltsicht noch haben. Aber Fortschritt und Wandel lassen sich nicht aufhalten – besonders, wenn die langfristigen wirtschaftlichen Vorteile die heuti-



## **Prof. Dr. Pero Mičić**

ist Gründer und CEO der FutureManagementGroup AG sowie einer der renommiertesten Zukunftsexperten des Landes. Als Unternehmer bereitet er den deutschen Mittelstand seit Jahren auf die nachhaltige Transformation vor – als Wissenschaftler begleitet er diese Tätigkeit durch Vorträge und Buchpublikationen.

gen Nachteile insgesamt klar überwiegen. Wer sein Unternehmen mit einem Zeithorizont von einem Jahr führt, sieht mehr Nachteile als Vorteile und trifft deshalb die langfristig falschen Entscheidungen. Nur wer die nächsten fünf Jahre im Sinn hat, sieht im Wandel mehr Vorteile als Nachteile. Nicht, dass man die Zukunft genau vorhersagen kann, aber man kann den Prinzipien der Nachhaltigkeit folgen, um bessere Entscheidungen zu treffen, unabhängig davon, wie der Markt sich im Detail entwickelt.

### **Sie charakterisieren also die nachhaltige Transformation unserer bestehenden industriellen Geschäftsmodelle als in jedem Fall unaufhaltsam?**

Sicher doch. Es war ein Kampf gegen Windmühlen, die industrielle Revolution aufhalten zu wollen. So viele entscheidende Vorteile – warum sollte eine Gesamtgesellschaft das ablehnen? Billigere Produkte, mehr Produkte, preiswertere Produkte für mehr Lebensqualität. Genauso verhält es sich heute mit der Nachhaltigkeit. Die Mehrheit der Kunden will heute schon Produkte und Dienstleistungen, die der Menschheit und der Umwelt mehr Nutzen bringen, ohne zu schaden. Und es werden immer mehr. Deshalb werden weitere nicht nachhaltige Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle disruptiert und durch nachhaltigere Lösungen ersetzt. Sich diesem Trend zu verschließen, ist extrem gefährlich bis selbstmörderisch. Der Wandel ist weder leicht noch risikolos. Aber die Beharrung auf dem Alten ist das weitaus größere Risiko.

### **Können Sie das anhand eines Beispiels noch etwas genauer ausführen?**

Nehmen Sie die Nahrungsmittelindustrie: Mit hoher Wahrscheinlichkeit wird man bereits in wenigen Jahren mit der sogenannten Präzisionsfermentation in der Lage sein, Milchprotein zu geringeren Kosten als in der traditionellen Viehwirtschaft herzustellen. Biologisch, chemisch und geschmacklich handelt es sich um genau das gleiche tierische Protein. Es kommt nur nicht aus der Kuh. Danach passiert das Gleiche mit Fleisch. Echtes tierisches Fleisch, das eben nicht an der Kuh, am Schwein oder am Lamm gewachsen ist. Ohne Massentierhaltung, mit 70 Prozent weniger Landnutzung, ohne Tierleid, ohne Wachstumshormone, Antibiotika, Schweinepest oder Rinderwahnsinn. Auf derart transformative Technologien, die wirtschaftliche und gesellschaftliche Gewohnheiten tatsächlich auf den Kopf stellen, muss heute jeder Unternehmer strategisch reagieren und frühzeitig die Chancen nutzen und Risiken eingehen. Das erfordert Mut.

### **Ich denke diesen Gedanken weiter:**

#### **Weil zum Beispiel auch ein Bio-Bauer, der bereits heute voll auf Nachhaltigkeit setzt, davon betroffen sein könnte?**

Ganz genau. Sehen Sie: Solch innovative Produkte finden ihren Weg in den Massenmarkt meist über das Premiumsegment. Anschließend verbilligen sie sich weiter, weil Hersteller optimieren und Erfahrungseffekte nutzen. Damit werden die Produkte immer massentauglicher. Doch viel wichtiger ist der Trend, den transformative Technologien auslösen können: Fleisch und Milch aus Präzisionsfermentation werden tierische Nahrungsmittel wieder guten Gewissens konsumierbar machen. Ein Biobauer, der sein Vieh zwar hervorragend behandelt, aber dennoch CO<sub>2</sub>-Emissionen verursacht und Tiere töten muss, geriete dann unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten schnell in Bedrängnis. Ob diese Entwicklung tatsächlich so stattfinden wird, bleibt natürlich abzuwarten.

Aber man sieht daran, wie wichtig es heute ist, einen langfristigen Denkhorizont zu haben, um Zukunftsfähigkeit zu sichern.

### **Die gerade erst beginnende Transformation der Unternehmen wird entscheidend sein für die Zukunft des Wirtschaftsstandorts Deutschland. Blicken wir einmal nach vorn: Was sollten Unternehmen hier als Erstes anpacken?**

Die Energiewende, die entscheidend für niedrigere CO<sub>2</sub>-Emissionen und, ja, auch für niedrigere Energiekosten ist, sollte eine hohe Priorität haben. Ich habe keinen Zweifel, dass wir um das Jahr 2050 überwiegend regenerative Energien nutzen werden. Nicht nur für Strom, sondern für sämtliche Energie. Eine Studie der Stanford University illustriert sehr anschaulich, wie das funktionieren kann, selbst ohne Atomkraft. Die erste Maxime lautet, alles zu elektrifizieren, was 56 Prozent des heutigen fossilen Energieverbrauchs reduziert. Das erfolgt zum Beispiel durch Wärmepumpen, elektrische Fahrzeugantriebe und die Einsparung der Förderung, Verarbeitung und Verteilung von Öl, Kohle und Gas. Die zweite Maxime ist, dass allein Sonne, Wind und etwas Wasserkraft die Energieversorgung sicherstellen können, ausgeglichen durch Batterien. Die Stanford-Autoren sind sogar der Ansicht, dass wir bereits 2030 zu 80 Prozent regenerative Energien nutzen könnten.

### **Kann denn die Energietransformation ohne Anreize überhaupt so weit fortschreiten, wie Sie es beschreiben?**

Davon gehe ich aus. Optimistisch stimmt mich dabei, dass wir inzwischen keine ideologischen Gründe mehr brauchen für diese globale Wende, weil Sonne und Wind mittlerweile die preiswertesten Energiequellen sind. Es lohnt sich heute schon schlicht betriebswirtschaftlich, sie einzusetzen. Die Kosten für Solarstrom, Windstrom oder für eine Kilowattstunde Akku sind in den vergangenen Jahren erheblich gesunken und werden weiter zurückgehen, während die Kosten für die Nutzung fossiler Energieträger absehbar weiter zunehmen dürften. Es bedarf keinerlei Anreize mehr. Eher sollten behindernde Regularien abgeschafft werden.

### **Sind denn generell gesprochen die gesetzlichen Vorgaben ausreichend, um das Null-Emissions-Ziel zu verwirklichen, oder muss die Regierung nachschärfen?**

Jeder Unternehmer steht Regulierung grundsätzlich erst mal skeptisch gegenüber – denn sie ist in der Tendenz oft ein Hindernis für wirtschaftliche Entwicklung. Und es besteht ja bereits ein marktwirtschaftlicher Anreiz, Emissionen zu vermeiden und auf grüne Energien zu setzen – etwa durch die Bepreisung von CO<sub>2</sub>-Emissionen. Nehmen wir konkret das Beispiel Elektroautos: Mittlerweile sind die Betriebskosten über den Lebenszyklus eines elektrisch angetriebenen Autos verglichen mit einem Verbrenner niedriger, und in zwei bis drei Jahren werden wohl auch die Kaufpreise für diese Fahrzeuge günstiger sein. An dieser Stelle der Transformation braucht man also gar keine staatliche Förderung mehr. Die Transformation zu nachhaltiger Mobilität besorgt hier der Markt, spricht die Kunden.

### **Wie sinnvoll sind Alleingänge einzelner Länder, wenn gleichzeitig in anderen Teilen der Welt der Trend zum nachhaltigen Wirtschaften noch längst nicht so in Fahrt gekommen ist wie in Westeuropa?**

Entscheidend ist natürlich, dass zu irgendeinem Zeitpunkt in der Zukunft die ganze Welt bei der nachhaltigen Transformation mit-

gezogen haben wird. Und davon kann man durchaus ausgehen. Schließlich hat auch China ein Null-Emissions-Ziel formuliert. Länder wie Indien haben ein enormes Potenzial bei der Erzeugung von Solar- und Windenergie. Die EU mag hier vielleicht als Frühstarter in Vorlage gegangen sein – aber andere Weltregionen holen auf, nicht zuletzt auch die USA, wie die enormen Mittel zeigen, die der Inflation Reduction Act in die „grüne“ Transformation der Wirtschaft fließen lässt. Das Argument, dass wir hier nur wenig Umweltschaden anrichten und deshalb nicht so viel tun sollten, ist ausgesprochen kurzsichtig und – sagen wir – unintelligent.

### **Die westlichen Industriestaaten verdanken ihren Wohlstand den fossilen Brennstoffen. Ist es nicht illusorisch zu glauben, die ganze Welt würde jetzt bei der „grünen“ industriellen Revolution plötzlich mitziehen?**

Nein – so würde ich das nicht sehen. Blind für die Sorgen und Nöte anderer zu sein und Schwellen- und Entwicklungsländern einfach nur Vorschriften machen zu wollen, ist sicherlich keine Lösung. Das ruft nur trotzig Reaktionen hervor und schadet allen. Aber es ist ja auch nicht mehr so, dass Wachstum mit Mehrverbrauch von Ressourcen oder mehr Umweltbelastung einhergehen muss. Wie gesagt: Regenerative Energie ist heute schon kostengünstiger zu erzeugen als jede fossile Art von Energie. Und wir steuern in vielen Bereichen der Wirtschaft schon auf eine Kreislaufwirtschaft zu. Nehmen Sie wieder das Beispiel Automobil: Ein Verbrenner verbraucht während seiner Lebenszeit im Durchschnitt 17.000 Liter Sprit, die für immer verloren sind und die Umwelt mit Emissionen belasten. Nicht nur mit Kohlendioxid, sondern auch mit krebserregenden Stoffen. In einem Akku ist auch nach einer Million Kilometern das Ursprungsmaterial noch vollständig vorhanden und heute schon zu 96 Prozent recycelbar. Zudem ist elektrische Mobilität an der Schwelle, günstiger zu sein als fossile. Der Vorteil wird in Zukunft immer größer. Das alles ist in China und Indien und andernorts ebenso bekannt. Der Anteil regenerativer Energie am Zubau an Energieerzeugungskapazität ist auch dort schon längst viel höher als der fossile Anteil. Das alles geht in die richtige Richtung und ist sehr ermutigend.

### **Was raten Sie also einem Mittelständler angesichts dieser Gemengelage, der sich fit für die Zukunft machen will, aber nicht weiß, wo genau er ansetzen soll – was ist der erste Schritt?**

Die erste Frage ist: Wofür zahlen meine Kunden wirklich? Es ist nie das, was auf der Rechnung steht. Es sind nie die Produkte und Dienstleistungen. Es sind emotionale Wirkungen, die Menschen sich kaufen. Das einfachste Beispiel ist der Genuss der Emotionen, die Musik auslöst. Früher mit Schallplatten und CDs, heute mit einem Streaming-Abo. Was die Menschen kaufen, hat sich nicht geändert. Aber die Lösung, mit der die Emotionen erzeugt werden, ist radikal anders. Fast alle Unternehmen sind auf ihre Produkte und Leistungen konzentriert. Das ist nachvollziehbar, weil sie viel sichtbarer sind als der eigentliche Bedarf. Es ist im Prinzip banal. Und doch werden immer wieder Unternehmen disruptiert und zerstört, weil sie es verpassen, den Wandel frühzeitig zu erkennen. Sobald eine emotionale Wirkung durch eine Lösung erzeugt werden kann, die einfacher, billiger, komfortabler oder gesünder ist, beginnen die Kunden zu wechseln. Es kommt also darauf an, die technologischen Entwicklungen zu verfolgen und sich im „Wargaming-Modus“ immer wieder selbst anzu-

greifen. So bleibt man aufmerksam und kann den sich abzeichnenden Wandel frühzeitig erkennen und die Chancen nutzen. Grundsätzlich gedacht braucht ein Unternehmen eine Mission, die den Kunden eine eindeutige und nachhaltige Wirkung verspricht und die Lösungen nicht zu sehr betont. Zudem muss die Mission einen gesellschaftlichen Nutzen beschreiben, was viele einen Purpose nennen. Ich sehe Purpose als Teil der Mission, nicht als etwas Separates. Ist damit absolute Zukunftssicherheit garantiert? Nein. Kommt man ihr möglichst nahe? Ich denke: ja.

### **Veränderungen lösen Ängste aus, sagten Sie eingangs. Und Ängste können den Innovationstrieb hemmen. Macht also nur Not erfinderisch und leitet die Transformation ein?**

Im Gegenteil. Man muss als Unternehmen mitnichten erst in eine Krise schlittern, um über Zukunftsfähigkeit nachzudenken. Ein gutes Beispiel, stellvertretend für viele andere vorbildliche Fälle, ist die Firma iwis in München, ein Hersteller von Präzisionskettensystemen und mechanischer Antriebstechnik für Industrie und Automobilbau. Der jetzige Vorstand Johannes Winklhofer hat 1999 die Geschäfte vom Vater übernommen und versteht sich als Treuhänder für die nächste Generation. Waren zunächst etwa 85 Prozent des Geschäfts abhängig vom Verbrennungsmotor, ist dieser Anteil heute auf 30 Prozent geschrumpft. Der Umsatz ist gleichzeitig um den Faktor sieben bis acht gewachsen und man ist unter anderem in den USA und in China präsent. Das Erkennen von Trends war hier Chefsache, das wurde nicht delegiert. Und der Vorstand hatte keine Angst, sondern verspürte Lust, neue Geschäftsfelder zu definieren und zu erschließen, im vollen Bewusstsein des Transformationsprozesses, in dem sich die eigene Branche befand und noch befindet.

### **Es sind also weiterhin die klassischen Tugenden Innovationsfreude, Verantwortungsbewusstsein, Unternehmergeist und visionärer Mut, die den Unternehmenssektor in eine nachhaltige Zukunft führen werden?**

Ja, so ist es. Und momentan haben wir leider zu wenig von dieser Zukunftsfreude. Das liegt einerseits an einer gewissen Überregulierung, die vielen Unternehmern den Wind aus den Segeln genommen hat. Andererseits aber auch am psychologischen Phänomen, Veränderung eher zu scheuen und beiseitezuschieben, statt sich damit aktiv auseinanderzusetzen. Gerade wenn man wie viele deutsche Unternehmen lange sehr erfolgreich war. Es hilft nicht, auf Veränderungen der Politik zu warten. Unternehmer sollten mit Zukunftsfreude und eher trotz Politik die Chancen der Transformation zu einer nachhaltigen Wirtschaft nutzen.