

**Anahita Thoms
Sebastian Dettmers
Gülsah Wilke
Fabian Kienbaum
Magdalena Oehl
Hauke Schwiezer**

ZUKUNFT IM WIDERSPRUCH

**Wie Deutschland sich
jetzt neu erfinden muss**

campus

Zukunft im Widerspruch

**Anahita Thoms
Sebastian Dettmers
Gülsah Wilke
Fabian Kienbaum
Magdalena Oehl
Hauke Schwiezer**

ZUKUNFT IM WIDERSPRUCH

**Wie Deutschland sich jetzt
neu erfinden muss**

**Campus Verlag
Frankfurt/New York**

ISBN 978-3-593-51911-1 Print
ISBN 978-3-593-45783-3 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-45782-6 E-Book (EPUB)

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.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2024. Alle Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: © José Manuel Lee Ramírez-manuleedesign

Satz: DeinSatz Marburg UG | tn

Gesetzt aus Minion Pro und Futura PT Condensed.

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein Unternehmen mit finanziellem Klimabeitrag
(ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

www.campus.de

Vorwort	11
----------------------	----

TEIL I: UNTERNEHMEN

Profit, Planet und Prinzipien

Das Spannungsfeld moderner Unternehmen	14
Anahita Thoms und Sebastian Dettmers	

Die Zukunft der Demokratie	32
Udo Di Fabio	

Traditionelle Stärken versus strukturelle Schwächen

Lehren aus dem Blick internationaler Investoren auf Deutschland	41
Theodor Weimer	

Profit versus Prinzipien

Was kostet die Welt? Die Zwei-Billionen-Euro-Chance – Wie Unternehmen ihre Organisation (neu) ausrichten und steuern sollten	49
Jan-Hendrik Goldbeck	

Globalisierung versus nationale Sicherheit

Auf der Suche nach einer neuen Balance	56
Michael Hüther	

Internationale Zusammenarbeit versus nationale Sicherheit

Ein oft instrumentalisierter Widerspruch, der dem Realitätstest nicht Stand hält	63
Benedikt Franke	

Wirtschaftswachstum versus Nachhaltigkeit	
Wie sich der Spagat zwischen ökonomischen und ökologischen Interessen bewältigen lässt	71
Claudia Kemfert	
Wendezeit versus Wartestellung	
Warum Deutschland seine Transformation beschleunigen muss und wie es funktionieren kann	77
Katherina Reiche	
Soziale versus individuelle Verantwortung	
Wie Unternehmen den neuen Anforderungen gerecht werden	85
Auma Obama	
Globaler Datenverkehr versus Datensouveränität	
Wie sich die wuchernde Bürokratie in der IT überwinden lässt	92
Daniel Krauss	
Regulierung versus Vertrauen	
Warum auch Innovationen Regeln brauchen, und wie sich Unternehmen aktuell in Sachen KI richtig aufstellen	99
Anahita Thoms	
Demokratie verteidigen versus Meinungsfreiheit aushalten	
Wie sich Unternehmen und Medienhäuser angesichts zunehmend polarisierter Debatten verhalten sollten	107
Rainer Esser	

TEIL II: ARBEITSMARKT

Viel Arbeit, wenig Bewerber	
Die neue Realität für Unternehmen	114
Magdalena Oehl	
Deindustrialisierung versus Wirtschaftswunder	
Die Produktivität und nicht der Branchenmix entscheiden über unseren künftigen Wohlstand	126
Sebastian Dettmers	

Arbeitgebermarkt versus Bewerbermarkt

- Wie sich Unternehmen auf die Zeitenwende in der Arbeitswelt besser vorbereiten** 135
Magdalena Oehl

Qualifizieren versus Rekrutieren

- Eine hohe Anpassungsfähigkeit der bestehenden Organisation macht den Unterschied im Zeitalter der KI** 148
Claudia Viehweger

Automatisieren versus Qualifizieren

- Wie Unternehmen auf den steigenden Lohndruck bei knapper werdenden Arbeitskräften reagieren** 156
Jens Fiege

Mensch versus Maschine

- Künstliche Intelligenz kann uns helfen, wieder mehr Mensch zu sein** 165
Nicole Büttner-Thiel

Künstliche Intelligenz versus menschliches Beharrungsvermögen

- So gelingt Unternehmen die Transformation** 173
Rebecca Koch

Zoomer versus Boomer

- Der vermeintliche Generationenkonflikt am Arbeitsmarkt** 183
Timon Hellwagner und Enzo Weber

Klassisches Leistungsprinzip versus New-Work-Ansprüche 190

Marie-Christine Ostermann

Faul versus fleißig

- Wie die Generation Z wirklich tickt und warum wir sie unterschätzen** 198
Linda Büscher

Arbeiterkind versus Karriere

- Wie wir Barrieren auf dem Weg nach oben beseitigen** 206
Corinna Tappe

Teilzeit versus Spitzenkarriere

- Wie lange noch ein Widerspruch?** 214
Simone Carstens

Netzwerk versus Hierarchie

- Wie gute Führung in volatilen Zeiten funktioniert 221
Fabian Kienbaum

Mut versus Angst

- Neugier als Innovationstreiber 228
Stephanie Sievers

Authentizität versus strategische Inszenierung

- Wie Unternehmen die Kommunikationswende meistern 236
Christina Richter

Substanz versus Wirkung

- Um relevant zu sein, brauchen Fach- und Führungskräfte mehr als
harte Fakten 244
Hauke Schwiezer und Felicitas Vajna

Schockstarre versus Resilienz

- Wie Individuen in einer Welt mit immer mehr Herausforderungen
mutig vorangehen 253
Tatjana Kiel

High Performance versus Gesundheitsprävention

- Der Schlüssel zu nachhaltigem Unternehmenserfolg 260
Christina von Lindern

- Macht Arbeit glücklich? 269
Florian Langenscheidt

TEIL III: BILDUNG

Chancen für alle versus Leistungsprinzip

- Warum wir das Bildungssystem endlich neu denken sollten 274
Inga Dransfeld-Haase

Finanzwissen versus Altersarmut

- Warum die Bundesbürger ihr Schweigen über Geld brechen müssen 283
Christine Loudenbach

Ideenumsetzer versus Problemaussitzer

Umfassende Entrepreneurship Education als Schlüssel für mehr Eigenverantwortung und Unternehmertum 292

Sherin Maruhn und Hauke Schwiezer

Hochbegabtenförderung versus Egalitarismus

Ein Land verschenkt Potenziale 304

Mona Ghazi

Tech-Kompetenz versus Soft Skills

Was über den Erfolg in der Arbeitswelt von morgen entscheidet 310

Lea Haep

EdTech versus Old School

Wie zeitgemäße Bildung funktioniert 318

Nicolai Schork und Alexander Giesecke

Eine Grundschule für alle versus Chancen für wenige

Wie der Bildungsaufstieg unabhängig vom Familienhintergrund gelingt ... 325

Constanze Osei

Migration versus Bildungsaufstieg

Die Bedeutung von Netzwerken und Communitys 333

Gülsah Wilke

Bildungsaufstieg mit Migrationsbiografie versus Geld verdienen

Mit gezielter Förderung lässt sich an Deutschlands Hochschulen viel erreichen 340

Mikolaj Ciechanowicz

Groß träumen versus klein begeben

GermanDream als weiterführende Schule einer ganzen Gesellschaft 348

Düzen Tekkal

Forschungsexzellenz versus Gründungsnation

Wie kann Deutschland wieder spitze werden? 354

Helmut Schönenberger

Gründerhomogenität versus Gründerdiversität

Warum Vielfalt in Teams der Schlüssel zum Erfolg ist 366

Sherin Maruhn

Gründervielfalt versus Angestelltenkultur

Warum wir die Selbstständigkeit von Menschen mit Migrationshintergrund stärker unterstützen sollten	372
Gülsah Wilke	

Gründerinnen versus Teilzeitmütter

Viel zu wenig Frauen gelingt der Sprung ins Unternehmertum	379
Magdalena Oehl	

Anmerkungen	387
--------------------------	------------

Liebe Leserinnen und Leser,

Deutschland im Herbst 2024 ist ein Land, das sich in vielerlei Hinsicht mit Blick auf Wirtschaft, Politik und Gesellschaft neu erfinden muss: Die Konjunktur lahmt, die Infrastruktur ist marode. Der Aufstieg populistischer Parteien im Inland droht, die parlamentarische Demokratie zu unterminieren, und wachsende geopolitische Spannungen erschweren das Geschäft des einstigen Exportweltmeisters. Das Bildungssystem entspricht nicht den Anforderungen des 21. Jahrhunderts. Und die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund ist noch immer mit Herausforderungen verbunden und erfordert weitere Bemühungen – an Schulen wie im Erwerbsleben. Das alles hat Konsequenzen für den Arbeitsmarkt, wo der demografische Wandel in den kommenden Jahren eh enorme Lücken aufreißen wird. All dies sind seit langem breit diskutierte Herausforderungen.

Doch Deutschland fällt es schwer, mit mutigen Entscheidungen die Weichen für eine bessere Zukunft zu stellen. Eine wesentliche Ursache sind Zielkonflikte, Widersprüche – das Thema dieses Buches. Wie lassen sich Wirtschaftswachstum und Dekarbonisierung von Wirtschaft und Gesellschaft vereinen? Wie können Unternehmen mit einer abnehmenden Zahl von Arbeitskräften, die stärker als je zuvor auf eine gute Work-Life-Balance achten, überhaupt weiterwachsen? Und wie sollen Schulen neue Fähigkeiten wie digitale Kompetenz vermitteln, wenn es bei vielen Kindern schon an Basisfähigkeiten wie Lesen und Rechnen hapert?

Dieses Buch zeigt, dass sich viele dieser vermeintlichen Widersprüche durchaus überwinden lassen. Es konzentriert sich dabei auf

drei für die Wirtschaft entscheidende Themenfelder: die gesellschaftlichen, politischen und ökologischen Rahmenbedingungen, den Arbeitsmarkt und das Bildungssystem. Die Gedankenanstöße decken ein breites Spektrum ab; sie stammen von Top-Managerinnen und Unternehmern, von Beratern und Wissenschaftlerinnen. Wir möchten an dieser Stelle allen Beteiligten sehr herzlich für ihre Beiträge und die darin enthaltenen Anregungen danken, wie sich unser Land neu erfinden kann.

Die Texte enthalten eine Fülle von Handlungsempfehlungen und praxisnahen Anleitungen. Eine Aufforderung an jede und jeden von uns, sich im Rahmen der eigenen Möglichkeiten an der Neuerfindung dieses Landes zu beteiligen und den Weg für eine bessere Zukunft zu bahnen. Eine Zukunft, die Widersprüche aushält und Widerstände überwindet. Eine Zukunft mit einem zeitgemäßen Bildungssystem, einem funktionierenden Arbeitsmarkt und einer Wirtschaft, die nachhaltig und wachstumsstark zugleich ist und versteht, sich auch in einem komplexen internationalen Umfeld zu bewegen.

Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre!

TEIL I

Unternehmen

Klimawandel, geopolitische Konflikte und eine zunehmende Regulierung verändern die Rahmenbedingungen der Wirtschaft. Dazu erzeugen der Aufstieg populistischer Parteien sowie neue Anforderungen von Stakeholdern Handlungsbedarf. Wie Unternehmen zwischen Wachstums- und Gewinnstreben, Nachhaltigkeit und Good Corporate Citizenship navigieren und sich in einem veränderten Umfeld richtig aufstellen, zeigen die nachfolgenden Beiträge.

PROFIT, PLANET UND PRINZIPIEN

Das Spannungsfeld moderner Unternehmen

Anahita Thoms und Sebastian Dettmers

Die Maximierung oder zumindest die Steigerung des Shareholder Value galt lange insbesondere im angelsächsischen Raum als oberstes Ziel von Unternehmen. Der deutschsprachige Raum sprach lieber etwas verklausuliert von der Gewinnerzielungsabsicht. Aber auch hier galt: Der Erfolg von Unternehmen wurde in erster Linie daran gemessen, was unter dem Strich übrigblieb!

Heute liegt die Messlatte für den Erfolg deutlich höher: Es reicht nicht mehr aus, sich im wirtschaftlichen Wettbewerb durchzusetzen und steigende Umsätze, Marktanteile und Gewinne zu vermelden. Auch der Beitrag zum gesellschaftlichen Wohl zählt: Unternehmen sollen »Good Corporate Citizens« und nicht nur »Cash Cows« sein, »Purpose« vermitteln und nicht nur Gehälter beziehungsweise Dividenden zahlen. Dieser Wandel durchdringt inzwischen alle Ebenen der Unternehmensstrategie und -führung; der Einfluss eines Unternehmens auf Umwelt und Gesellschaft erhält teilweise ähnlichen Stellenwert wie der für unmittelbare Stakeholder wie Kunden, Lieferanten, Mitarbeitende und Eigentümer. Der verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen und der Beitrag zum Kampf gegen den Klimawandel sind damit nicht länger optionale Zusätze zur Strategie – sie gehören zu deren zentralen Pfeilern.

Doch das Spannungsfeld moderner Unternehmen reicht noch weiter. Infolge der globalen Präsenz digitaler Medien wissen weite Teile der Bevölkerung in Industrie- und Schwellenländern nun erheblich mehr über die Produktionsbedingungen im Rest der Welt. Und je wohlhabender ein Land ist, desto sensibler reagiert zumindest ein Teil von ihnen auf soziale Missstände. Für einen globalen Auf-

schrei sorgte beispielsweise 2013 der Einsturz der Rana-Plaza-Textilfabrik in Bangladesch mit mehr als 1 000 Opfern; sie hatte Kleidung sowohl für europäische Markenartikler als auch Discounter produziert. Schon wenige Wochen später unterzeichneten einige große Abnehmer angesichts der Kundenproteste ein Abkommen zum Brand- und Gebäudeschutz im Land. Mittlerweile wird von den Unternehmen erwartet, dass sie nicht nur selbst angemessene Arbeits- und Sozialstandards einhalten, sondern zudem aktiv an der Beseitigung von Missständen entlang ihrer Lieferkette und darüber hinaus mitwirken. Die ethische Dimension des Wirtschaftens gewinnt an Bedeutung. Und dies ist nicht nur der veränderten Einstellung der Konsumenten und der Reaktion darauf von Seiten der Gesetzgeber geschuldet. Auch die Kapitalgeber machen Druck. Ein Fanal war vor einigen Jahren ein Brief von Larry Fink, CEO des weltweit größten Vermögensverwalters Blackrock. Er forderte darin eine deutlich höhere Transparenz, um den Kapitalismus nachhaltiger und inklusiver zu machen. Genau das berücksichtigen mittlerweile viele Unternehmen in ihrer Strategie.

In jüngster Zeit beschäftigt sie indes noch eine weitere Sorge, die über die unmittelbaren Geschäftsinteressen hinausgeht: die Gefährdung der Demokratie. Diese Regierungsform, die lange Zeit als Garant für Fortschritt und Wohlstand galt, steht vielerorts unter Druck. Die Unzufriedenheit über fehlende Lösungen drängender gesellschaftlicher Fragen wie der Steuerung von Migrationsbewegungen und der Schaffung von Wohnraum und mehr noch die Sorge vor einer unsicheren Zukunft begünstigt den Aufstieg von Populisten von links und rechts. In Europa stimmt nur noch ein Drittel der Menschen der Aussage zu, dass es ihren Kindern einmal besser gehen wird als ihnen selbst. Der Gründungsdirektor des Forschungskollegs normative Gesellschaftsgrundlagen und ehemalige Verfassungsrichter Udo Di Fabio beleuchtet in einem Essay im Anschluss an diese Einführung diese Entwicklung und zeigt auf, was jetzt geschehen sollte.

Neues Spannungsfeld erfordert weiterentwickelte Unternehmensstrategie

Unternehmen können in einem solchen Umfeld nicht mehr länger passive Akteure sein, da ihr Handeln – oder auch Nichthandeln – direkte und indirekte Auswirkungen auf die gesellschaftliche Ordnung und somit auf die Demokratie hat. Damit verbunden ist die Frage, in welchen Märkten Unternehmen heute noch agieren und vor allem mit wem. In einer Welt, in der politische Konflikte und Handelskriege an der Tagesordnung sind, müssen Managerinnen und Manager navigieren lernen, ohne ihre Werte und Prinzipien zu kompromittieren – und das mit Blick auch auf die Politik und eine Vielzahl gesellschaftlich relevanter Gruppen.

Das Spannungsfeld zwischen Profit, Planeten und Prinzipien erfordert eine Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie und eine Neudefinition des Begriffs Erfolg. Gefragt ist eine Balance zwischen Profitabilität und Verantwortung, zwischen Wachstum und Nachhaltigkeit, zwischen lokaler Präsenz und globaler Vision. Und das alles in einer Zeit großer Unsicherheiten. Es wäre vermessen, all diese Widersprüche auf den folgenden Seiten aufzulösen. Es geht in diesem ersten Teil vielmehr darum, einen Rahmen abzustecken, in dem sich Unternehmen voraussichtlich in den kommenden Jahren bewegen werden. Einen Rahmen, der von geopolitischen Konflikten und veränderten gesellschaftlichen Erwartungen an Unternehmen geprägt sein wird.

Die goldenen Jahre des Profits

»Die Welt ist flach«: Vielleicht kaum ein anderer Titel erfasste ähnlich treffend den Zeitgeist Ende des 20. Jahrhunderts wie das Buch des amerikanischen Journalisten Thomas L. Friedman. Nach dem Zusammenbruch des Sozialismus Ende der 1980er Jahre und der Öffnung der beiden nach Bevölkerungszahl größten Binnenmärkte der Welt, China und Indien, standen die Zeichen auf grenzenloses Wachstum. International agierende Unternehmen erschlossen sich zukunftssträchti-

ge Märkte, der Shareholder Value feierte Triumphe, die Konsumenten profitierten von einer wachsenden Produktauswahl zu sinkenden Preisen, und die Politik tat alles, um die Globalisierung zu fördern: Zölle und Handelsbarrieren wurden ab- und die grenzüberschreitende Zusammenarbeit ausgebaut. Der amerikanische Politikwissenschaftler Francis Fukuyama läutete gar das »Ende der Geschichte« ein: Demokratie und Marktwirtschaft würden im 21. Jahrhundert die Welt prägen.

Tempi passati. Denn die Welt gleicht heute wieder mehr einer Hochgebirgslandschaft mit weiten Tälern, sich auftürmenden Massiven und schmalen Pässen. Die westliche Welt wird von autokratischen Regimen herausgefordert. Handelsblöcke schotten sich ab. Und Krieg scheint wieder eine Fortsetzung der Politik mit anderen Mitteln. In der Konsequenz haben sich die Gewichte zwischen Staat und Wirtschaft verschoben. Wo es in den 1990er Jahren noch so schien, als würde die gesamte Politik nach und nach »ökonomisiert«, passiert jetzt das Umgekehrte: eine Politisierung der Ökonomie.

Der Shareholder Value musste in der Folge selbst im Mutterland des Kapitalismus, den USA, zurückstecken. Mit einem Plädoyer für das Stakeholder-Value-Konzept erregte kurz vor Ausbruch der Corona-Pandemie der einflussreiche Business Roundtable landesweit viel Aufsehen. Er hielt in einer Erklärung fest, dass der geschäftliche Erfolg künftig nicht nur am Ertrag für die Aktionäre, sondern auch an dem Mehrwert für Kunden, Beschäftigte, Lieferanten und den Kommunen an ihren Standorten gemessen werden sollte. Zu den Unterzeichnern zählten die CEOs von Tech-Giganten wie Amazon und Apple ebenso wie diejenigen der Automobilhersteller Ford und General Motors sowie von Coca-Cola. Unumstritten ist dieser Vorstoß allerdings nicht, wie die anhaltenden Debatten um den »woke capitalism« zeigen.

Wer sich zum Stakeholder Value bekennt, steht vor einer zentralen, bislang nur in Ansätzen geklärten Frage: Wie messe ich den Mehrwert für verschiedene Zielgruppen? Und wichtiger noch: Wie integriere ich die verschiedenen Kennzahlen in ein einheitliches Steuersystem? Traditionalisten haben es da einfacher: Bei ihnen gibt es ein klares Zielsystem mit dem Gewinn im Zentrum. Auf diesem Ansatz fußt letztendlich das Gedankengebäude der gesamten Betriebswirt-

schaft. Nach Überzeugung ihrer Vordenker wie Erich Gutenberg gibt es drei bestimmte Prinzipien für Unternehmen: Sie befinden sich im Privateigentum, sie handeln autonom und sie verfolgen das Ziel, Gewinne zu erzielen. Natürlich müssen sie sich dabei an geltende Gesetze halten. Doch die Unternehmen sind nicht gefordert, bei ihren strategischen Entscheidungen darüber hinaus gehende ökologische, soziale oder ethische Fragestellungen zu berücksichtigen. Der US-Nobelpreisträger Milton Friedman brachte diesen Gedanken wie folgt auf den Punkt: »The business of business is business.«

In Reinform hat kaum ein Unternehmen diesen Gedanken je gelebt. Die deutsche Wirtschaft ist vielmehr traditionell vom sogenannten »rheinischen Kapitalismus« geprägt, der vor allem den Interessen der Arbeitnehmer einen hohen Stellenwert einräumt. Ausdruck findet dies beispielsweise in der paritätischen Besetzung von Aufsichtsgremien, der weitreichenden Mitbestimmung sowie der dualen Berufsausbildung. Es entstand gerade in großen Konzernen ein Klima der Sozialpartnerschaft, charakterisiert durch Einbindung der Betriebsräte auf der einen Seite und ein hohes Maß an Unternehmenstreue sowie eine geringe Streikbereitschaft auf Arbeitnehmerseite. Allen Beteiligten war jedoch immer bewusst, dass eine solche Zusammenarbeit nicht die Profitabilität des Unternehmens gefährden dürfe.

Dieses Streben nach Gewinn trug auch hierzulande entscheidend zu einer Wohlstandsexplosion bei, von der unsere Großeltern nicht einmal zu träumen gewagt hatten. Als Maßstab wird häufig das Bruttoinlandsprodukt herangezogen. Vor gut 50 Jahren, 1970, summierte sich das BIP pro Kopf in Deutschland auf gerade einmal auf rund 20 000 Euro (nach heutiger Kaufkraft). Heute sind es mit rund 50 000 Euro mehr als das Doppelte.¹ Weltweit hat sich der Wohlstand ebenfalls verdoppelt, wenn auch auf niedrigerem Niveau.

Nicht allein höhere Einkommen haben die Lebensqualität verbessert, sondern vor allem die Innovationskraft der Unternehmen. Moderne Autos bieten heute weit mehr Sicherheit, Komfort und Effizienz als ihre Vorgänger – vom kraftstoffsparenden Kleinwagen bis zum Hightech-Fahrassistenzsystem, das lange Fahrten deutlich entspannter macht. Auch technische Geräte wie Smartphones haben sich zu unverzichtbaren Alltagshelfern entwickelt, die den Zugang zu Infor-

mationen und die Kommunikation revolutioniert haben. In der Medizin sind die Fortschritte ebenso beeindruckend: Smarte Wearables überwachen Gesundheit rund um die Uhr, und personalisierte Medikamente passen sich individuell den Bedürfnissen des Einzelnen an. Diese Entwicklungen steigern die Lebensqualität auf eine Weise, die keine Wirtschaftsstatistik vollständig erfassen kann.

Im Alltag sind es nicht nur solche Leuchtturmprojekte, die das Innovationsgeschehen bestimmen. In einem kompetitiven Umfeld sind Unternehmen vielmehr permanent bestrebt, durch kontinuierliche Verbesserungen bessere Produkte und Services zu entwickeln und ihre Effizienz erhöhen. Davon profitieren zwar auch die Eigentümer in Form von steigenden Gewinnen, vor allem aber die Kunden in Form von neuen oder besseren Produkten und sinkenden Preisen. Der Wohlstandszuwachs der westlichen Gesellschaft beruht zu einem guten Teil auf dem freien Kräftespiel in der Marktwirtschaft.

Degrowth aus Sorge um den Planeten

Doch das Wachstumsdenken ist in jüngster Zeit in die Kritik geraten. Angesichts der Bedrohung durch den Klimawandel fragen sich viele, ob nicht ein Richtungswechsel nötig sei, vielleicht sogar ein »Degrowth«, also ein Schrumpfen der Wirtschaft und damit des Wohlstandes. Manch einer erinnert an die »Grenzen des Wachstums«, die der Wissenschaftlerzirkel Club of Rome schon 1972 beschrieb. Die weltweit beachtete Studie versuchte damals, die Effekte einer fortschreitenden Industrialisierung, eines anhaltenden Bevölkerungswachstums, der Endlichkeit von Rohstoffreserven sowie der erkennbaren Zerstörung von Lebensraum zu modellieren, und leitete daraus düstere Prognosen für die weitere Entwicklung des Erdballs ab.

Damals wie vermutlich auch heute unterschätzen indes viele kluge Köpfe die enorme Innovationskraft der Menschheit. Zumindest in den vergangenen 50 Jahren gelang es mit ihrer Hilfe, die Grenzen des Wachstums immer weiter zu verschieben. Neue Technologien erhöhten die Produktivität, innovative und zunehmend digitale Dienstleis-

tungen und nicht mehr allein Güter trieben die globale Nachfrage. In der Folge gelang es in einem in der Weltgeschichte einzigartigen Umfang, die Lebensumstände von Milliarden Menschen zu verbessern: Die Armutsquote und der Anteil der Hungernden sanken, die Alphabetisierungsquote und die Lebenserwartung stiegen. Der Wohlstandsgewinn führte jedoch auch zu einem rasant wachsenden Verbrauch fossiler Brennstoffe; die CO₂-Belastung der Atmosphäre nahm deutlich zu. Die Folgen spüren nun immer mehr Menschen immer häufiger am eigenen Leib: in der Form von Hitzewellen, Dürren, Überflutungen und anderen Klimakatastrophen.

Einige plädieren angesichts der Klimakrise nicht nur für »Degrowth«, sondern gleich für das »Ende des Kapitalismus« – und damit das Ende der Wohlstandsformel der letzten 250 Jahre. Doch wer für Degrowth plädiert, unterschätzt häufig die weitreichenden wirtschaftlichen Folgen: Wenn Unternehmen geringere Wachstumsaussichten erwarten, reduzieren sie ihre Investitionen. Weniger Investitionen führen zu weniger Arbeitsplätzen, was wiederum den Konsum verringert. Hinzu kommen drastisch sinkende Steuer- und Sozialabgaben, die Finanzierung der Rente würde genauso ins Wanken geraten wie die des Gesundheitssystems. Vor genau diesem Teufelskreis warnte der Ökonom John Maynard Keynes bereits vor fast hundert Jahren. Die Idee, dass eine Staatswirtschaft hier Abhilfe schaffen könnte, ist kaum weniger gefährlich: Sie wäre weder in der Lage, die Dynamik zu durchbrechen, noch den Wohlstand langfristig zu sichern. Stattdessen droht eine ökonomische und gesellschaftliche Abwärtsspirale, aus der es kaum ein Entrinnen gibt.

Aber braucht es wirklich einen Paradigmenwechsel vom Wachstumsstreben zum Schrumpfen? Oder wirkt die Marktwirtschaft auch über das reine Gewinnstreben hinaus? Der CO₂-Ausstoß erster Industrienationen beginnt sich bereits vom Wirtschaftswachstum zu entkoppeln. In anderen Worten: Während Wohlstand wächst, sinken die Emissionen – Innovationen sei Dank. Zudem ergreifen immer mehr Staaten nun Maßnahmen, um dem Ziel der Klimaneutralität bis zur Mitte des Jahrhunderts zumindest nahezukommen, und versehen die Emissionen ganz marktwirtschaftlich mit einem Preisschild in Form einer CO₂-Steuer oder Zertifikaten.

Die Dekarbonisierung der Wirtschaft läuft mittlerweile auf vollen Touren – aufgrund bereits bestehender gesetzlicher Regeln, aber auch aufgrund gesellschaftlichen Drucks sowie Vorgaben wichtiger Kunden und Finanziers. Zum Teil ist damit ein tiefgreifender Umbau der Geschäftsmodelle verbunden. Genau das erlebt derzeit Deutschlands Vorzeigebbranche Nummer 1: die Automobilindustrie. Sie treibt nach anfänglichem Zögern die Elektrifizierung ihrer Fahrzeugflotten voran. Und selbst Branchen wie der Flugzeugbau, bei dem eine Abkehr von fossilen Brennstoffen lange als Utopie erschien, signalisieren mittlerweile, dass sie in den kommenden Dekaden erst mit emissionsarmen und dann emissionsfreien Triebwerken abheben werden.

Immer mehr Unternehmen begreifen den Weg in Richtung Klimaneutralität als Überlebens-, vielleicht sogar als Wachstumsstrategie. Schon heute setzen große Konzerne ihren Lieferanten klare Ziele, bis wann sie emissionsneutrale Vorprodukte liefern müssen, und drohen anderenfalls mit Auslistung. Banken locken mit günstigeren Konditionen, wenn Kreditnehmer ihre CO₂-Belastung reduzieren. Immer mehr Unternehmenslenker verstehen, sich im Spannungsfeld zwischen Profit und Planeten zu bewegen und beziehen Maßnahmen zur Eindämmung des Klimawandels in ihre Kalkulationen mit ein.

Warum der Stellenwert ethischer Fragestellungen steigt

Die Integration ökologischer Aspekte in Unternehmensstrategien unterstreicht einmal mehr die Anpassungsfähigkeit des marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystems. Doch die zunehmende Bedeutung von Nachhaltigkeit ist mit weiteren Herausforderungen verbunden. Denn die vielzitierten ESG-Kriterien enthalten nicht nur ökologische Aspekte. Hinzu kommen soziale und ethische Fragestellungen.

Noch in den 2000er Jahren schaffte es kaum ein sozialer Missstand in Afrika, kaum eine Umweltkatastrophe in Asien oder ein Korruptionsskandal auf dem amerikanischen Kontinent in die Schlagzeilen westlicher Massenmedien – selbst wenn europäische oder US-Unternehmen involviert waren. Im Zeitalter der sozialen Medien dauert es

nur noch Minuten, bis sich eine solche Nachricht und wichtiger die entsprechenden Bilder und Videos rund um den Erdball verbreiten. Und es ist nur eine Frage der Zeit, bis Aktivisten sie aufgreifen und vermeintliche Schuldige in ihren Heimatländern anprangern. Unternehmen unterliegen einem permanenten Reputationsrisiko und haben auch daher ihre Bemühungen vervielfacht, an allen Standorten als unbestrittener »good citizen« zu agieren.

Auch hier sind damit auf den ersten Blick unauflösbare Widersprüche verbunden. Denn geht es nicht zu Lasten des Gewinns, wenn Unternehmen freiwillig oder unfreiwillig ihre Standards bei Umwelt- und Arbeitsschutz weltweit erhöhen? Nicht selten sind Stimmen zu hören, die meinen, der hohe Stellenwert der ESG-Kriterien könnte letztendlich doch nur eine Modeerscheinung sein. Dafür spricht auch die zum Teil harte Ablehnung des dort als »woke capitalism« geschmähten Strebens nach mehr Nachhaltigkeit in den »red states« der USA. Und auch in Europa ist es längst nicht mehr Konsens, dass der zu Beginn so gefeierte »Green Deal« der EU auch im vollen Umfang umgesetzt wird.

Wir wagen zu behaupten: die Diskussion um Nachhaltigkeit ist keine vorübergehende Modeerscheinung. Dafür sprechen drei wesentliche Gründe: Erstens gibt es kaum Zweifel daran, dass sich der Klimawandel in den kommenden Jahren immer stärker bemerkbar machen wird. Zweitens hat sich der Nachhaltigkeitsgedanke bei den Generationen Y und Z tief verankert. Immer mehr Konsumenten fordern nachhaltiges Handeln, sei es im Klimaschutz oder bei Sozialstandards. Nachhaltigkeit wird gewissermaßen zum Qualitätsmerkmal und entscheidet zunehmend über Marktanteile. Unternehmen, die sich nicht nachhaltig verhalten, riskieren, Kunden zu verlieren. Personalverantwortliche berichten branchenübergreifend von Bewerbergesprächen, in denen Kandidaten betonen, wie wichtig es ihnen ist, für die richtige Sache zu arbeiten und Unternehmen zu unterstützen, die ESG-Kriterien ernst nehmen. Drittens hat die Politik längst auf diesen Wandel reagiert: Mit zahlreichen Gesetzen, Beschränkungen und marktwirtschaftlichen Instrumenten wie CO₂-Zertifikaten wird Nachhaltigkeit aktiv gefördert. Wo der Markt allein nicht genügt, greift die Regulierung ein – und macht klimaschädliches und menschenrechtswidriges

Verhalten teuer. Die Weichen in Richtung mehr Nachhaltigkeit sind gestellt, und wer sich nicht anpasst, zahlt den Preis.

Die Politisierung der Ökonomie

Ein Spurwechsel lässt sich derzeit in Sachen Politik beobachten. Noch zur Jahrtausendwende verstanden sich selbst sozialdemokratisch geführte Regierungen in Deutschland und Großbritannien eher als Wegbereiter des Shareholder-Kapitalismus. In den USA waren es die Demokraten unter Clinton, die die strikte Regulierung des Finanzwesens aufhoben. Im Gegenzug blieben viele Unternehmen bis weit über die Jahrtausendwende apolitisch. Kleinere Firmen waren lediglich über ihre Verbände in der Lobbyarbeit engagiert. Konzerne leisteten sich eigene Vertretungen in Berlin und Brüssel, beschränkten ihre Arbeit im Wesentlichen auf die Begleitung der Gesetze, die ihre Branche betrafen. In der breiten Öffentlichkeit hielten sie sich mit Äußerungen zu politischen Themen weitestgehend zurück.

Mittlerweile geben immer mehr Unternehmen diese Haltung auf. Auf Druck ihrer Belegschaft, aus Sorge um Kundenbeziehungen und in der Erkenntnis, wie zentral ihre Rolle in den westlichen Gesellschaften ist. In Deutschland zeigte sich der Haltungswechsel zuletzt beispielhaft bei den Kampagnen rund um das Erstarken der AfD. In den USA spaltete schon die Präsidentschaft Obama und dann mehr noch die erste Präsidentschaft Trump die Gemüter im Unternehmerlager. Aber wie reagieren CEOs richtig, wenn ihre Mitarbeitenden oder lokale Medien ein Statement oder gar den Abbruch der Kundenbeziehung mit einer rechts- oder linkspopulistischen Partei verlangen? Nachgeben? Auf die Neutralität des Unternehmens verweisen? Oder sogar vorangehen?

Haltung ist gefragt. Vor allem bei der vermutlich knappsten Ressource in der kommenden Dekade: den Beschäftigten. Sie wollen nicht nur etwas Sinnvolles machen, sondern erwarten von ihrem Arbeitgeber und dessen Entscheidern auch Sinn und Orientierung angesichts der politisch angespannten Zeiten. Das ist jetzt keine Fürsprache für

eine Beteiligung an jeder Debatte. Aber ein Plädoyer, authentisch, couragiert und wohlüberlegt bereit zu sein, die zentrale Rolle von Unternehmen im gesellschaftlichen Diskurs zu akzeptieren und sich entsprechend zu engagieren. Authentisch kann nur handeln, wer Themen wie Diversität und Inklusion auch intern lebt. Courage kann nur zeigen, wer Widerspruch und kontroverse Diskussionen in Kauf nimmt. Unter diesen Voraussetzungen kann es sich auszahlen, Stellung zu beziehen und sich so nicht zuletzt einen Vorsprung im Kampf um die besten Talente zu verschaffen.

Insofern: ESG-Kriterien reichen hier längst nicht mehr aus; der Trend geht Richtung ESGP, das auch den politischen Faktor einbezieht. Denn die Politik gewinnt in der Wirtschaft ohne Frage wieder an Einfluss – manchmal sinnvoll, manchmal nicht. Zum Teil ist sie als Ansprechpartner und Anlaufstelle hochwillkommen. Das galt beispielsweise in der Corona-Pandemie, als staatliche Unterstützungsleistungen das Überleben zahlreicher Betriebe garantierten. Und es gilt nun auch bei der Bewältigung der anstehenden ökologischen Transformation. Der Green Deal der EU-Kommission und der Inflation Reduction Act in den USA öffnen die Schleusen für milliardenschwere Subventionen.

Doch der Staat beschränkt sich mit seinem neu erwachten Selbstbewusstsein nicht auf seine Rolle als Zahlmeister. Mit immer neuen Regelwerken erhöht er die Komplexität unternehmerischen Handelns und senkt die Freiheitsgrade bei Entscheidungen. Der sich daraus ergebende Streit entzündete sich zuletzt beispielsweise an der Diskussion um die EU-Lieferkettenrichtlinie. Immer lauter werden nun die Forderungen nach einem Abbau von Bürokratie. Aber die Umsetzung kommt bislang nicht über ein Klein-Klein hinaus. Hinnehmen oder widersprechen? Mit eigenen Vorschlägen den Bürokratieabbau vorantreiben oder akzeptieren, dass die Regelwerke in modernen Staaten nahezu zwangsläufig komplexer werden?

Zumal es zu kurz greift, den Staat oder die Politik auf die Anklagebank zu setzen. Denn häufig sind gerade nationale Instanzen letztendlich auch mehr Getriebene denn Treiber des Wandels. Das zeigt sich sehr gut bei der Diskussion um die Ausgestaltung der Handelsbeziehungen mit autokratischen Regimen: Je größer die Freiheit des

Welthandels, desto größer der Wohlfahrtsgewinn, aber auch die Gefahr von Abhängigkeiten. Wie gefährlich solche Abhängigkeiten sein können, machte die Corona-Pandemie und der Angriff Russlands auf die Ukraine deutlich. Bei wieder sinkenden Rohstoffpreisen steht die Politik nun vor der Entscheidung, inwieweit sie erneuerbare Energiequellen vor dem Wettbewerb mit Erdgas und Öl schützt. Angesichts protektionistischer Tendenzen in den USA und China müssen sich die Europäer darüber hinaus mit der Frage auseinandersetzen, wie offen der Binnenmarkt generell für den globalen Wettbewerb bleibt und inwieweit sie die heimische Wirtschaft nach außen abschotten. Je nach Geschäftsmodell profitieren Unternehmen von solchen Entscheidungen. Oder auch nicht.

Geopolitische Spannungen beeinflussen Unternehmensagenden

Oft ist die Beschäftigung mit diesen Themen Neuland für Managerinnen und Manager. Viele sind in der Ära der Globalisierung groß geworden – einer Ära, in der die Welt keine Grenzen mehr zu haben schien. Doch von Friedmans »flacher Welt« ist nur wenig übriggeblieben. Dabei war der freie Welthandel über Jahrzehnte Motor des globalen Wachstums. Doch die jüngsten geopolitischen Konflikte machen deutlich, wie gefährlich die damit verbundenen strategischen Abhängigkeiten für europäische Volkswirtschaften sein können. Zwar gelang es Deutschland, sich innerhalb kurzer Zeit aus der Abhängigkeit von russischen Erdgaslieferungen zu befreien. Doch auf vielen anderen Gebieten bleibt eine Versorgung mit Rohstoffen, Vor- und/oder Fertigprodukten aus anderen Teilen der Welt essentiell. Das Spektrum reicht von zumindest bislang unverzichtbaren Bestandteilen von Batterien – und damit des Antriebs für das Zeitalter der Elektromobilität – wie Lithium über Solarzellen und Computerchips bis hin zu zahlreichen Medikamenten. Oft sitzen die Lieferanten in autokratisch regierten Ländern oder solchen, die von autokratischen Regimes bedroht werden.

Aber ist es wirklich sinnvoll (und überhaupt möglich), all die damit verbundenen Fertigungsstufen wieder zurück nach Europa zu holen

und sie hier mit Milliardensubventionen aufzubauen, um die nationale Versorgungssicherheit zu erhöhen? Zumal seit Adam Smiths Zeiten die internationale Arbeitsteilung als entscheidender Treiber der Produktivität und damit unseres Wohlstands gilt. In der Praxis wird sich das Rad der Globalisierung niemals komplett zurückdrehen lassen. Derzeit kristallisieren sich stattdessen zwei Entwicklungen heraus: Diversifizierung beziehungsweise De-Risking und Friendshoring. Getreu dem Motto, niemals alles auf ein Pferd zu setzen, sind Unternehmen gut beraten, mit verschiedenen Lieferanten aus verschiedenen Regionen zusammenzuarbeiten. Und sie machen dies nach den Erfahrungen in der Pandemie auch in zunehmendem Maße. Dabei verstärken viele die Zusammenarbeit mit Lieferanten aus »befreundeten« Ländern; sprich Ländern mit einem ähnlichen Rechts- und Wertesystem und einer entsprechenden politischen Stabilität. Positiver Nebeneffekt: Dies erleichtert es, die Einhaltung von ESG-Kriterien zu gewährleisten. Von daher wird es vermutlich nicht zu einer Deglobalisierung, sondern vielmehr zu einer Reglobalisierung kommen; einer Verschiebung von Lieferketten in Richtung Sicherheit und Nachhaltigkeit.

Eng verbunden mit diesem Thema sind die zunehmenden protektionistischen Tendenzen in großen Wirtschaftsräumen – ein Thema, das viele Unternehmen unmittelbar betrifft und ihre Standortentscheidungen maßgeblich beeinflusst. Über viele Jahre nahmen die westlichen Industriestaaten hin, dass aufstrebende Schwellenländer und vor allem China die heimische Industrie gegen zu viel Wettbewerb aus dem Ausland systematisch abschottete. »Wandel durch Handel«, lautete das Mantra, verbunden mit der Hoffnung, dass sich diese Länder mit zunehmendem Wohlstand in Richtung freier Handel bewegen würden. Entsprechend wurde der Beitritt Chinas zur Welthandelsorganisation WTO im Jahr 2001 gefeiert.

Doch es kam anders: Bis heute bestehen in China wie in vielen anderen Schwellenländern zahlreiche Markteintrittsbarrieren. Den USA mit ihren chronischen Handelsdefiziten ist dies seit längerem ein Dorn im Auge. Nun eskaliert der Konflikt der beiden größten Volkswirtschaften. Demokratie trifft hier auf Autokratie, Marktwirtschaft auf Staatskapitalismus. Die US-Amerikaner beginnen, ihren Binnenmarkt

ebenfalls abzuschotten – mit Zöllen, Einfuhrbeschränkungen sowie Gesetzen, die heimische Unternehmen begünstigen. Zum Leidwesen auch der Europäer. Von den Zuschüssen im Rahmen des Inflation Reduction Act der Regierung Biden bleiben sie oft ausgeschlossen. Lange gerierte sich die EU als Musterschüler des weltweiten Handels. Und verschwieg dabei geflissentlich, dass sie vor allem für ärmere Länder wichtige Märkte wie den Agrarsektor schon sehr lange sehr wirksam gegen zu viel Konkurrenz von außen schützte. Mit dem CO₂-Grenzausgleichsmechanismus schuf sie zuletzt eine Schutzmaßnahme ganz neuer Art. Nun gerät sie unter Druck, sich im Handelsstreit zwischen den USA und China auf eine Seite zu schlagen.

Noch ist offen, wie sich andere große Wirtschaftsmächte wie Indien oder Brasilien langfristig positionieren und welche Rolle andere Handelspakte wie ASEAN in der neuen multipolaren Welt spielen werden. Eines ist aber bereits klar: Unternehmen müssen sich die Frage neu stellen, wie in Zukunft ihr Handel über Länder- und Kontinentgrenzen aussehen wird und wie realistisch die Alternative des Aufbaus weitgehend autonom agierender Standorte in den einzelnen Wirtschaftsblöcken und damit der Abschied von der globalen Arbeitsteilung ist.

Risiken eingehen und aushalten

Was für ein Spannungsfeld für Unternehmen zwischen Profit, Planet, Prinzipien und ... ja der Politik. Was für eine Herausforderung, angesichts der Vielzahl der Beteiligten und des hohen Maßes an Unsicherheit die richtigen Entscheidungen zu treffen. Ohne diese Herausforderung kleinreden zu wollen, sei indes ein Hinweis gestattet: Vor rund 500 Jahren investierten europäische Kaufleute einen großen Teil ihres Vermögens in Schiffe und Waren, die, wenn sie Glück hatten, nach ein oder zwei Jahren mit Schätzen aus Amerika oder dem Nahen und Fernen Osten beladen zurückkamen. Es gab jede Menge geopolitische Spannungen, Piraten, eine unberechenbare Natur, Seuchen und noch viele weitere Gefahren und keine Möglichkeit, die Route der Schiffe

zu überwachen oder gar Kontakt aufzunehmen. Doch diese Kaufleute entschieden sich, das Risiko einzugehen.

Vielleicht ist es das, was moderne Unternehmen wieder lernen müssen: Kalkulierbare Risiken einzugehen und mehr noch auszuhalten. Das Risikomanagement ist damit nicht mehr länger eine Pflichtaufgabe, sondern integraler Bestandteil der Strategie. Genauso wie das Chancenmanagement, Szenariotechniken und anderen moderne Managementmethoden Unternehmen helfen, Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen und dabei eine Vielzahl von Variablen zu berücksichtigen. Entscheidend ist es, die wichtigsten Variablen zu kennen und richtig einzuschätzen. Zu den klassischen Variablen wie Preis, Menge und Wettbewerbsverhalten treten nun Faktoren wie Politik und Prinzipientreue hinzu.

Von Chief Sustainability Officers und Ethikkomitees: Feigenblätter oder echte Treiber des Wandels?

Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren erste Schritte in Richtung Nachhaltigkeit gemacht, oft getrieben durch gesetzlichen Druck. Doch in vielen Fällen bleiben Chief Sustainability Officers und Ethikkomitees ein Feigenblatt – symbolische Einrichtungen, die ein Schattendasein führen und kaum Einfluss auf die strategischen Entscheidungen haben. Sie agieren am Rande der Unternehmenshierarchie, während die eigentlichen Hebel für Veränderung unberührt bleiben. Wirklich nachhaltige Veränderung kann nur gelingen, wenn Nachhaltigkeit als zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie verankert wird – und das durch marktwirtschaftliche Prinzipien geleitet. Natürlich braucht es dafür klare Rahmenbedingungen und ein Wirtschaftsumfeld, das Anreize für nachhaltiges Handeln setzt.

Vor allem aber braucht es Unternehmer und CEOs, die erkennen, dass Nachhaltigkeit nicht nur ein Risiko ist, das es zu managen gilt, sondern eine Chance, sich im Wettbewerb von morgen zu differenzieren. Es braucht Führungskräfte, die Nachhaltigkeit als Motor für Innovation und Wachstum sehen. Ebenso wichtig ist eine Öffentlichkeit,

die versteht, dass Gewinnerzielungsabsicht und Wachstumsstreben nicht die Wurzeln allen Übels sind, sondern die Grundlage für unseren Wohlstand und die Voraussetzung, eine bessere Welt zu schaffen.

Nur wenn die Prinzipien von Ökonomie und Ökologie Hand in Hand gehen, wird Nachhaltigkeit mehr sein als nur ein Marketingversprechen. Unternehmen müssen lernen, Risiken einzugehen und Widersprüche auszuhalten. Klarheit und Konsequenz in der Ausrichtung gegenüber allen Stakeholdern sind dabei entscheidend – genauso wie die Fähigkeit, am Ende profitabel zu sein. Denn ohne Gewinnerzielung ist kein langfristiges Überleben möglich, und kein Unternehmen darf zu einer Liebhaberei verkommen. Auch wenn Friedman kritisiert wird, bleibt ein Teil seiner Aussage gültig: »The business of business is business« – allerdings ein Geschäft, das sich den Herausforderungen der Zukunft stellt und dabei die Chancen der Nachhaltigkeit erkennt und nutzt.

Die nachfolgenden Beiträge beleuchten einzelne Aspekte des Spannungsfeldes moderner Unternehmen näher und zeigen, wie diese am besten zwischen Profit, Planet und Prinzipien navigieren:

- **Traditionelle Stärken versus strukturelle Schwächen:** Theo Weimer, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Börse, beleuchtet zu Beginn den Status Quo der deutschen Wirtschaft aus der Perspektive internationaler Investoren. Er zeigt, wo unverzügliches Handeln erforderlich ist, um im internationalen Standortwettbewerb nicht weiter zurückzufallen.
- **Profit versus Prinzipien:** Jan-Hendrik Goldbeck vertritt die Stimme des Mittelstands. Der geschäftsführende Gesellschafter des gleichnamigen Baukonzerns beschreibt aus seiner Warte die Konflikte, denen sich Unternehmen derzeit ausgesetzt sehen, und macht deutlich, wie wichtig ein ausreichender Freiraum für den wirtschaftlichen Erfolg von Firmen und damit letztendlich unserer Volkswirtschaft bleibt.
- **Globalisierung versus nationale Sicherheit:** Professor Michael Hüther beleuchtet in seinem Beitrag die veränderten Rahmenbedingungen für deutsche Unternehmen. Der Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) skizziert aktuelle Konfliktlinien und