

JULE BOSCH & LUKAS BOSCH

ÖKO

N

SO RETTEN
FÜHRENDE
UNTERNEHMENS
AKTIVIST*INNEN
UNSERE
ZUKUNFT

O

MITTE



campus

ÖKonomie

Jule Bosch geht als Zukunftsforscherin weit über die Analyse von Trends hinaus. Ihr Motto: Zukunft wird nicht vorhergesehen. Zukunft wird gemacht. *Lukas Bosch* bringt als Unternehmensberater und Coach für Innovation und Transformation neuen Wind in alte Geschäftsmodelle und Denkmuster. Auf Basis ihrer Hintergründe in der Zukunftsforschung, dem Design Thinking und etlichen weiteren Methoden begleiten sie Organisationen bei der Gestaltung zukunftsfähiger Produkte, Services, Prozesse, Geschäftsmodelle und Strategien. Ob bei Mittelständlern oder Konzernen – in ihrem Ansatz schwingt stets die Etablierung einer Unternehmenskultur mit, die es schafft Widersprüche konstruktiv zu vereinen und Probleme in Potenziale zu verwandeln. Diese Grundhaltung ist auch Ausgangspunkt für ihr Start-up HOLYCRABI, das die Biodiversitätskrise adressiert, indem es invasive und abundante Arten als Lebensmittel »in Wert setzt«. Aus einem Problem für Ökosysteme wird ein innovativer Beitrag zur Ernährungswende. Das Geschäftsmodell erhielt eine breite öffentliche Aufmerksamkeit, sowie diverse Auszeichnungen, u.a. vom Bundesministerium für Wirtschaft und Leaders Club. Gestützt durch ihre Netzwerke – in die Start-up-Szene, als Speaker/in beim Zukunftsinstitut, als Fellow des tt30 des CLUB OF ROME Deutschland und Mitglied bei Entrepreneurs4Future – laden Jule und Lukas Bosch mit diesem Buch ein zur Reise in eine Zukunft, die bereits da ist – eine Zukunft, in der die Lösung planetarer Probleme (wieder) Geschäftsgrundlage unternehmerischen Erfolgs wird.

JULE BOSCH & LUKAS BOSCH

ÖKOnomie

SO RETTEN FÜHRENDE
UNTERNEHMENSAKTIVIST*INNEN
UNSERE ZUKUNFT

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Dieses Werk wurde vermittelt durch Imke Rötger, Agentur und Dienste für Autoren und Verlage, Freiburg

ISBN 978-3-593-51364-5 Print
ISBN 978-3-593-44726-1 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-44725-4 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 © 2021. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung und Umschlagmotiv: studioheyhey, Frankfurt am Main
Illustrationen im Innenteil: Santa Gustine & John Russo, studioheyhey, Frankfurt am Main

Layout und Satz: Oliver Schmitt, Mainz

Gesetzt aus: Sabon und Nort

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza
Printed in Germany

www.campus.de

INHALT

UNTERNEHMENSAKTIVIST*INNEN IN DIESEM BUCH	9
--	----------

EINLEITUNG: WIR MÜSSEN DIE ZUKUNFT RETTEN – UND ZWAR VOR UNS SELBST	19
--	-----------

START WITH WHAT THE FUCK	45
---------------------------------	-----------

From Why to What the Fuck	49
-------------------------------------	----

Vorsicht, ansteckend!	53
---------------------------------	----

Wie entstehen WTF-Momente?	55
--------------------------------------	----

UNTERNEHMEN STATT UNTERLASSEN	59
--------------------------------------	-----------

Radikale Verantwortungsübernahme	62
--	----

Alles ist designed	68
------------------------------	----

Aktivismus trifft Unternehmer*innentum	70
--	----

Held*innen der Veränderung: Frank Thelen und Greta Thunberg	77
---	----

Unternehmen als Lösungsinfrastruktur.	81
---	----

BESSER IST GUT (WENN BESSER BESSER UND BESSER WIRD) 85

50 Shades of Green	88
Viva la (R)evolucion!	92
Default Trumpification	95
Strategie 1: Fokus auf das Wesentliche	99
Strategie 2: Plan it for the planet	101
What's next? The Infinite Game	108

ZAHLEN FÜR WERTE 111

Von Greenwashing zu Greendoing	113
What gets measured gets managed	116
Von Wertschöpfung zu Werteschöpfung	130
Walking the walk ... and talk!	131

MARKET LIKE YOU GIVE A DAMN 135

Von Bullshit zu Realshit	138
Ist das dann nicht schon Wissenschaftskommunikation?	141
Und was wiegt dein Marketingrucksack?	146
Werte, Wahrheit, Wirksamkeit	153

REAL WORLD PROBLEMS STATT FIRST WORLD PROBLEMS 157

Produkte zu Plakaten	163
From egoism to ecoism.	172
Räuberleiter-Impact – »CSR as a service«	175
Beyond CSR	179
Problem gelöst, Unternehmen weg?	181
Hybride Organisationen	184

HEDONISTISCHE NACHHALTIGKEIT 187

Mehr ist mehr!	194
Hedonistische Nachhaltigkeit	196
Nachhaltigkeit ist ein kratziger Pullover – nicht!	203
Von der Nische in den Mainstream	208
Change outcomes, not behavior	211

REGENERATIVE BUSINESS 217

Beyond Zero	224
Geschäftsmodelle der Zukunft	235
Schwung in die Sache bringen	240
Unternehmenswachstum ... to save our home planet	244

ZUKUNFTSTURBO: WER, WENN NICHT WIR? 251

ANMERKUNGEN 267

UNTERNEHMENS- AKTIVIST*INNEN IN DIESEM BUCH

Dass Nachhaltigkeit und gutes Business sich nicht ausschließen, sondern gerade in ihrer Zusammenkunft großes Potenzial bieten, wird mit Blick auf **Planetly** gleich in mehrerlei Hinsicht klar. Gegründet von **Anna Alex** und Benedikt Franke, beide erfolgreiche Gründer*innen aus dem Rocket-Internet-Umfeld, bietet es Unternehmen eine Plattform zum Management ihrer CO₂-Emissionen. Das Geschäftsmodell skaliert nicht nur in finanziellen Kennzahlen, sondern wie alle in diesem Buch vorgestellten Unternehmen gleichzeitig auch ökologisch durch den direkten Beitrag zur CO₂-Einsparung.



© Planetly

Schon der Name des Unternehmens verweist auf den Tätigkeitsbereich – zumindest für Eingeweihte: **Knärzje** beschreibt auf Hessisch das Endstück eines Brots. Hieraus, jedenfalls im übertragenen Sinne, braut **Daniel Anthes** Bier und rettet so große Mengen an Backwaren, die ansonsten aus der Bäckereiauslage in den Müll wandern würden, so wie es über 30 Prozent der weltweit produzierten Lebensmittel tun. Trinken gegen Lebensmittelverschwendung!



© Knärzje



© Tomorrow

Nachdem **Jakob Berndt** bereits mit Lemonaid und Charitea gezeigt hat, wie sich Unternehmer*inentum als Vehikel für soziale Zwecke einsetzen lässt, geht er mit **Tomorrow** nun den nächsten Schritt. Das 2018 gegründete nachhaltige FinTech-Start-up, welches er 2018 mit Inas Nureldin und Michael Schweikart in Hamburg gründete, bietet eine State-of-the-Art-Banking-App, bei der Kund*innen mit ihrer Einlage, ihren Kartenzahlungen et cetera jeweils einen nennenswerten und transparent nachvollziehbaren ökologischen Beitrag leisten. Die Verbindung zwischen Technologie, Business und Impact wird komplettiert von der Wissenschaft: Schon seit Jahren belegen diverse Studien, dass sich Nachhaltigkeit in der Geldanlage sogar positiv auf die Performance auswirkt.



© Finck Photography

Klimapositive Kühe, Bäume mitten auf den Feldern und Anbau, der das krasse Gegenteil zur Monokultur darstellt. Die »regenerative Landwirtschaft«, wie sie der ehemalige Investmentbanker **Benedikt Bösel** auf seinem Bauernhof **Gut & Bösel** erprobt, klingt zunächst kontraintuitiv, könnte aber tatsächlich die Lösung gleich mehrerer Probleme sein: Böden, die CO₂ aufnehmen statt abzugeben, dadurch wieder fruchtbarer werden und damit die Klimakrise mit der Ernährungs-krise lösen – oder andersherum? Beides.



© Yunus Social Business

Es war ein Treffen mit dem Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus, das **Saskia Bruysten** dazu erwog, ihre Karriere bei der Boston Consulting Group an den Nagel zu hängen und sich gemeinsam mit Yunus einer an ihr schon länger nagenden Frage zu stellen: Wie lässt sich die Kraft von Unternehmen für soziale Zwecke einsetzen? Mit **Yunus Social Business**, deren CEO Saskia ist, unterstützen und finanzieren sie welt-

weit sozialunternehmerische Projekte und initiieren und entwickeln Joint Ventures mit global agierenden Konzernen.

Louisa Dellert war eine der erfolgreichsten Fitness-Influencerinnen im deutschsprachigen Markt – bis sie sich in genau dieser Rolle der Nachhaltigkeit annahm. Mittlerweile ist sie mit ihrer neuen thematischen und ideellen Ausrichtung mit ihrem Instagram-Account **@louisadellert** und ihrem eigenen Shop **Naturalou** mindestens genauso erfolgreich und informiert, inspiriert und versorgt ihre Hunderttausende Follower*innen mit ökologisch und sozial nachhaltigen Impulsen und Produkten.



© Louisa Dellert

Vom Tech-Start-up über eine TV-Serie zum Impact-Investor: Bereits im Jugendalter entwickelte **Fridtjof Detzner** aka Fridel Websites und baute im Anschluss den erfolgreichen Webseiten-Baukasten Jimdo auf. Eine Asienreise im Rahmen einer TV-Produktion der *Deutschen Welle* brachte ihn mit zahlreichen Impact-Entrepreneur*innen zusammen – und auf ganz neue Gedanken: Wie könnte er seine Fähigkeiten und Privilegien dafür einsetzen, Lösungen zu erschaffen, die unser Planet wirklich und dringend braucht? Mit **Planet A Ventures** investiert er genau in solche Start-ups, die einen messbaren und skalierbaren positiven Impact auf unseren Planeten haben.



© Planet A Ventures

Patagonia gilt als absolutes Poster-Child für Impact-Unternehmen. 1973 vom Outdoor-Enthusiasten und Naturschützer Yvon Chouinard gegründet, ist das Unternehmen mit mehreren Hundert Millionen Dollar Umsatz mittlerweile eine der führenden Marken im Segment der Outdoor-Ausstattung. Ihre Vision »We're in business to save our home planet« reflektiert Patagonias fundamentalen Anspruch, ihr



© Patagonia

wirtschaftliches Wirken in den Dienst aktivistischer Zielsetzungen in puncto Ökologie und Soziales zu stellen. Der 2020 zum CEO beförderte **Ryan Gellert** führt diese Vision, die sich mittlerweile neben der Outdoor-Ausstattung in viele weitere Segmente ausgeweitet hat, fort.



© Christian Kielmann

Schockiert von der Menge an Verpackungsmüll, die sie – obwohl sie bereits bewusst einkaufte – regelmäßig in ihrem Einpersonenhaushalt produzierte, entschloss sich **Milena Glimbovski** zu handeln: Warum so viele Einwegverpackungen? Warum überhaupt Verpackungen? Es folgte die Gründung von **Original Unverpackt**, einem der ersten sogenannten Unverpackt-Läden, im Jahr 2014 durch eine erfolgreiche Crowdfunding-Kampagne. Deutschland- und weltweit versorgen inzwischen Hunderte solcher Konzepte die wachsende Zero-Waste-Bewegung und inspirieren mittlerweile auch den klassischen Lebensmitteleinzelhandel.



© Sono Motors

Während man sich in Politik und Automobilwirtschaft jahrelang zur Ladeinfrastruktur für E-Autos verdiskutiert, ertüfelt **Laurin Hahn** mit Jona Christians und Navina Pernsteiner, mit denen er bereits die Walldorf-Schulbank drückte, direkt nach dem Abitur ein Elektroauto, das sich über Solarkollektoren in der Karosserie einfach selbst auflädt. Nur wenige Jahre später hat ihre Firma **Sono Motors** mittels Crowdfunding bereits über 12700 Vorbestellungen, über 100 Millionen Euro Wagniskapital eingesammelt, beschäftigt 120 Mitarbeiter*innen und bereitet den Serien-Produktionsstart ihres »Sion« vor.

Als Partner beim renommierten Venture-Capital-Unternehmen eventures und ehemaliger Chief Marketing Officer bei Rocket Internet gilt **Luis Hanemann** als absoluter Experte für

digitales Marketing und die erfolgreiche Skalierung digitaler Geschäftsmodelle. Obwohl er sich selbst nicht als ausgewiesener Impact-Investor sieht, erkennt er die Zeichen der Zeit und setzt sich seit Jahren intensiv und kontrovers mit der Rolle, der Verantwortung und den Potenzialen von und für Venture-Capital (VC) in der Nachhaltigkeitstransformation auseinander. Mit **Revent** hat er nun einen VC-Fonds aufgelegt, der ausschließlich in Impact-Tech-Start-ups investiert.



© Raphael Krämer

Getrieben von der ernüchternden Erfahrung, »dass Nachhaltigkeit an sich keinen interessiert« und man damit erst Gehör findet, »wenn es um die Finanzen geht«, hat **Hannah Helmke** gemeinsam mit ihrem Mit-Gründer Dr. Sebastian Müller genau dies zum Ausgangspunkt für ihr Unternehmen **right. based on science** gemacht: Auf Basis von Unternehmensdaten zur wirtschaftlichen Wertschöpfung und den damit relational in Verbindung stehenden Emissionen errechnet **right.** die sogenannte XDC-Kennzahl und legt somit offen, in welchem Maße ein Unternehmen mit dem Ziel kompatibel ist, die Erderwärmung auf unter 2 Grad zu begrenzen. Die Berechnung bietet Unternehmen der Realwirtschaft und der Finanzbranche Software-gestützt elementare Entscheidungsgrundlagen auf ihrem Weg in eine nachhaltigere Zukunft.



© Farideh Fotografie

Kann eine Charterflug-Gesellschaft, die Privatjets vermittelt, nachhaltig sein? Das haben wir den erfahrenen Unternehmer **Clive Jackson** gefragt, der mit **Fly Victor** so ein Unternehmen betreibt und als absoluter Vordenker der Luftfahrtbranche in Sachen Nachhaltigkeit gilt. Eine Vermeidung von Leerflügen oder Flugroutenoptimierung gingen ihm irgendwann nicht mehr weit genug – daher wird bei Fly Victor seit 2019 jeder Flug gleich doppelt CO₂-kompensiert, standardmäßig, auf



© Fly Victor

Firmenkosten. Seinen wohlhabenden Kund*innen legt er mit britisch-höflichem Nachdruck nahe, den Faktor der Kompensation aus den eigenen tiefen Taschen doch noch deutlich zu erhöhen oder gleich auf den Flug zu verzichten.



© followfood

Als **Jürg Knoll** realisierte, dass sein im Studium aufgebautes Business im Handel mit Fisch im Gegensatz zu seinen Idealen in Sachen Nachhaltigkeit stand, traf er eine radikale Entscheidung: Sein neues Unternehmen **followfish** sollte für Konsument*innen Fangregion und -methode einfach und transparent nachvollziehbar machen. Mittlerweile sind diese Methoden zu einem Standard bei Fischprodukten geworden – und **followfood** bietet neben Fisch eine Vielzahl weiterer nachhaltiger Lebensmittel im Convenience-Bereich an.



© Forest Gum

Mit seinem 2019 gegründeten Unternehmen hat sich **Thomas Krämer** eine große Aufgabe gesetzt: **Forest Gum** gibt uns die Möglichkeit, uns beim Kaugummi-Konsum gegen Plastik und für Natur zu entscheiden. Seine Forest Gums bestehen nämlich anders als die herkömmlichen im Handel erhältlichen Varianten nicht aus erdölbasiertem Kunststoff, sondern aus »Chicle«, einem Naturprodukt aus den Wäldern Mittel- und Südamerikas. Da das Unternehmen bei der Beschaffung der Grundzutat strikt auf nachhaltige Bewirtschaftung bestehender Wälder und faire Bezahlung achtet, helfen wir mit jedem Kaugummi, ein Stück wertvollen Regenwald zu bewahren, anstatt auf einem fossilen Brennstoff zu kauen.

Als **Patrick Mijns** davon las, dass sich Menschen über das damals noch kaum existierende »Crowdinvesting« zusammengetan hätten, um gemeinsam eine Insel zu pachten, erwuchs in ihm die Frage, ob man diesen Trend nicht für

noch Größeres nutzen könnte. Gemeinsam mit Marilyn Heib und weiteren gründete er **bettervest**, um Energieeffizienz- und mittlerweile auch erneuerbare Energien-Projekte aus Bürger*innenhand zu finanzieren. Der Grund: Energieeffizienz spart Geld, schont Ressourcen und senkt CO₂-Emissionen und macht somit aus Impact eine veritable Investmentmöglichkeit. Mittlerweile werden über bettervest Projekte rund um den Globus finanziert.



© Dominik Ketz

Mark und Martin Poreda sind keine Unbekannten in der Start-up-Szene: nachdem sie ihr voriges Start-up, die Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu, erfolgreich an Xing veräußert haben, bringen sie nun mit **Hektar Nektar** frischen Wind ins Imkereiwesen. Ihr Projekt 2028 verfolgt das ehrgeizige Ziel, in Zeiten des Insektensterbens die Zahl der Bienen bis 2028 um 10 Prozent zu erhöhen. Zu ihrem digitalen Imkerei-Marktplatz hat sich im Zuge dessen ein neues Geschäftsmodell gesellt: Unternehmen stellen Imker*innen aus ihrer Region Bienenvölker zur Verfügung, bekommen dafür Honig und können der Öffentlichkeit zeigen, dass sie sich ökologisch engagieren.



© Hektar Nektar

Dr. Hans Dietrich Reckhaus führt in gewisser Weise ein Doppelleben: Als Familienunternehmer in zweiter Generation stellt er neben Insektenvernichtungsmitteln (noch!) auch »Insektenrettungsprodukte« her, baut Ausgleichsflächen und etabliert mit dem Siegel **Insect Respect** einen Branchenstandard. Denn sowohl im Sinne der Ethik als auch aus langfristiger wirtschaftlicher Perspektive erschien es ihm irgendwann einfach nicht mehr sinnvoll, im Zeitalter des größten Insektensterbens weiter auf Vernichtung zu setzen, und machte sich auf den Weg.



© Hartmut Nägele



© Verena Brandt

Seit der Erweiterung der Produktpalette um Menstruationsprodukte wie Tampons, Slipeinlagen und Menstruationstaschen hat sich das Unternehmen **einhorn**, das bisher ausschließlich nachhaltige Kondome verkaufte, zum Hersteller für »Untenumprodukte« gewandelt. **Cordelia Röders-Arnold** wechselte im Zuge einer persönlichen Sinnsuche von der Konzernkarriere zum Start-up und trommelt nun als »Head of Menstruation« kommunikativ-aktivistisch für die Enttabuisierung der Regelblutung. Einhorn investiert große Anteile seiner Gewinne in die Wertschöpfungskette, um sie nach und nach immer nachhaltiger und nachhaltiger zu machen.



© Green City Solutions

Ohne Moos nix los! Auf genau diese Einsicht bauen **Peter Sänger** und seine Mitgründer Dénes Honus, Victor Splittgerber und Zhengliang Wu mit **Green City Solutions** – mit »klimaaktiven Grünelementen«. Die sogenannten CityTrees vereinen Moos mit Hightech, lassen sich im Stadtraum aufstellen und absorbieren dort auf natürliche Weise Feinstaub und andere gesundheitsschädliche Luftpartikel, während sie gleichzeitig die Umgebungstemperatur regulieren.



© Goldeimer

Dass **Malte Schremmer** einmal Kompost-Toiletten auf Festivals betreiben und Klopapier verkaufen würde, hätte er vor einigen Jahren wohl selbst noch nicht ganz für wahrscheinlich gehalten. Doch genau dies tut er und seine Kolleg*innen mit **Goldeimer**. Die Idee entstand – wie sollte es auch anders sein – bei akutem Durchfall auf einer Afrikareise. Erklärtes Ziel ist es, mit den Erlösen aus den verschiedenen Goldeimer-Geschäftszweigen den Zugang zu sanitären Anlagen weltweit zu verbessern, mit jedem Toilettengang ein bisschen mehr.

Zu guter Letzt: Natürlich fließen – neben unseren Hintergründen als Innovationsberaterin und -berater sowie Zukunftsforscherin und -forscher – auch unsere eigenen unternehmerischen Erfahrungen im gesamten Buch mit ein. Letztlich stellte das 2018 von uns gemeinsam mit dem Gourmetkoch Andreas Michelus gegründete Start-up **HOLYCRAB!** den initialen Funken und Ausgangspunkt für die weitergehende Erforschung der Handlungsweisen und Erfolgsstrategien unternehmensaktivistischer Praxis dar. Die im Zusammenhang mit diesem Buch intensiv geführten Gespräche und Reflexionen werden uns in Zukunft in all unseren Tätigkeiten – ob als Beraterin und Berater, Forscherin und Forscher oder Unternehmerin und Unternehmer – weiter begleiten. Wir hoffen, dass sie auch dich inspirieren, wirtschaftliche und ökologisch-soziale Ambitionen in Einklang zu bringen und wechselwirksam zu großem Erfolg für dich, uns alle und unseren Heimatplaneten zu führen.



Jule Bosch © Abbi Wensyel



Lukas Bosch © Abbi Wensyel

EINLEITUNG: WIR MÜSSEN DIE ZUKUNFT RETTEN – UND ZWAR VOR UNS SELBST

Es gab eine Zeit, da waren wir Menschen wenige. Um uns herum nur leuchtendes Grün und Blau – Natur, so weit das Auge reichte – und noch viel weiter! Inzwischen sind wir viele Menschen, die zu viel auf zu verschwenderische Weise konsumieren. Und weil wir das wissen, haben wir uns als ganz besonders findige Wesen etwas einfallen lassen ... Ach, stopp, nein, an diesem Punkt der Geschichte sind wir leider noch nicht. Wir kolonisieren unsere Zukunft, sagt der renommierte Wirtschaftsjournalist Gabor Steingart. Wir häufen nicht nur Berge aus Schulden an, die unsere Nachfahren zurückzahlen müssen, wir produzieren auch Unmengen an schädlichen Gasen, extrahieren massiv Ressourcen aus der Natur und zerstören Lebensgrundlagen, die diesen eigentlich zur Verfügung stehen müssten, um ein gutes Leben zu führen, die sie aber nicht mehr haben werden, sobald sie sie benötigen – ein ökonomisches wie ökologisches Desaster. Jetzt brennt unser Haus, aber löschen sollen es die anderen. Die Lage ist dramatisch, wir alle, die wir in den vergangenen Jahren nicht komplett die aus Medien und Gesellschaft auf uns einströmenden Informationen scheuklappenartig ausgeblendet haben, wissen das.

Dies ist jedoch kein Buch, in dem es nur um den drohenden Weltuntergang geht. Solche Bücher gibt es, und wir möchten ihnen die Existenzberechtigung nicht absprechen. Mit der reinen Betrachtung der Apokalypse lässt sich diese jedoch nicht abwenden. Wir müssen die Zukunft retten – und zwar vor uns selbst. Aber wie? Unser Vorschlag: Anstatt der Ökonomie als Gegenspieler des

Planeten eine progressive Rolle abzusprechen, etablieren wir sie als Teil der Lösung, als Öko-Nomie.

Die Metapher mit dem brennenden Haus haben wir uns von Greta Thunberg ausgeliehen. In ihrer Rede vor den führenden Köpfen der Weltpolitik und -wirtschaft beim Weltwirtschaftsforum in Davos 2019 forderte sie die Anwesenden dazu auf, in Anbetracht der Lage der Welt endlich zu handeln:

Wir müssen die Zukunft retten – und zwar vor uns selbst. Aber wie? Unser Vorschlag: Anstatt der Ökonomie als Gegenspieler des Planeten eine progressive Rolle abzusprechen, etablieren wir sie als Teil der Lösung, als Öko-Nomie.

»I want you to act as if the house was on fire, because it is.«¹ Den griechischen Wortstamm »oikos« für Haus finden wir sowohl im Wort »Ökonomie« als auch in »Ökologie«. In beiden Häusern sind wir als Weltgesellschaft zu Hause, beide brennen lichterloh. Die Ökonomie, die Art und Weise, wie wir wirtschaften, ist dafür verantwortlich, wie es um die Ökologie und damit um unsere planetaren Lebensgrundlagen bestellt ist. Die zwingendere Abhängigkeit ist jedoch andersherum gelagert: ohne planetare Lebensgrundlage keine

Wirtschaft. Ohne Ökologie keine Ökonomie. Wollen wir das Problem also angehen, haben wir nüchtern betrachtet mehrere Möglichkeiten.

Nach uns die Sintflut: Der natürliche Reflex »Fight or Flight« (Kämpfen oder Fliehen) wurde uns allen mit den Genen in die Wiege gelegt und entschied vor langer Zeit bei der Begegnung mit einem Säbelzahn tiger über Leben oder Tod. Heute sind ein paar Elon, Jeff und Richard Düsentricks² dabei, unseren kollektiven Fluchtinstinkt in die Tat umzusetzen, indem sie nicht nur Raketen bauen, sondern auch die Stadt der Zukunft auf dem Mars planen und somit die Kolonialisierung des Weltalls vorantreiben. Sollten wir es also nicht schaffen, unsere Lebensgrundlagen zu erhalten, sorgen SpaceX, Blue Origin, Virgin Galactic und Co. möglicherweise dafür, dass einige von uns eine filmreife Flucht in die unendlichen Weiten der Galaxie hinlegen können. So cool das auch klingt, diese Lösung hält wahrscheinlich nur für ein paar

wenige Auserwählte ein Happy End bereit. Bisher ist auch noch nicht klar, ob und wann die Weltraum-Arche technisch wirklich funktionsfähig sein wird. Außerdem verbringen wir zumindest unseren Urlaub lieber am Meer oder in den Bergen als auf dem Mond. Wir finden, unser Zuhause hier auf der Erde ist viel zu schön, um es einfach aufzugeben. Wie können wir also unsere Zukunft noch retten?

Richtig haushalten: Was tun wir, wenn wir, statt zu fliehen, handeln – *fight* statt *flight* –, sodass mehr Wirtschaft nicht weniger Planet bedeutet? Einige findige Köpfe rund um Ernst Ulrich von Weizsäcker hatten in den 90er-Jahren die Idee, die Wirtschaft von der Natur zu entkoppeln, und zwar durch eine massive Steigerung von Effizienz um ungefähr den Faktor vier bis fünf.³ Das würde dazu führen, dass wir 80 Prozent aller Energie einsparen könnten, bei gleichbleibendem Wohlstand. Konkret heißt das: Je effizienter wir beispielsweise durch gute Dämmung unsere Häuser heizen, desto weniger Energie, sprich: Emissionen müssen wir dafür einsetzen und desto weniger Kosten entstehen. Leider taucht in diesem Szenario ein übles Monster auf, es heißt Rebound-Effekt. Dieses Monster sitzt auf unseren Schultern und flüstert uns unerhörte Angebote ins Ohr: Wenn ich für weniger Geld mehr heizen kann, vielleicht lebe ich dann ein bisschen weniger sparsam oder kann mir gleich eine etwas größere Wohnung leisten? Dann benötige ich gesamthaft betrachtet wieder genauso viel Energie wie vor dem Effizienzgewinn, bei gleichen Kosten. Genial! Dadurch, dass Effizienz immer ein Verhältnis beschreibt, geht die Sache nicht so auf, wie wir uns das gewünscht hatten. Die Entkopplung

Was tun wir, wenn wir, statt zu fliehen, handeln – *fight* statt *flight* –, sodass mehr Wirtschaft nicht weniger Planet bedeutet?

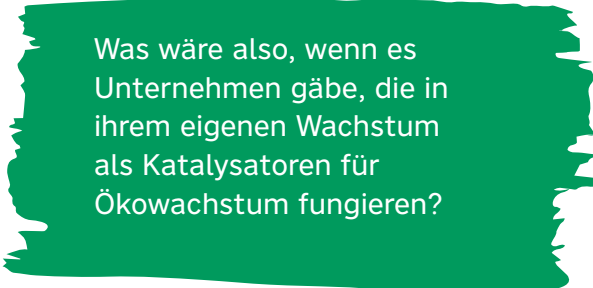
(Decoupling) von Wirtschaft und Ressourcen ist also möglich. Leider wächst im Zuge der Effizienzsteigerung auch der Wohlstand, die Werte stehen in einem attraktiveren Verhältnis zueinander, das eigentliche Problem aber ist nicht behoben. Versteht uns nicht falsch, schon jetzt ist Effizienzsteigerung ein probates Mittel dem Klimaproblem entgegenzuwirken. Es geht aber nur wirklich auf,

wenn wir, wie Weizsäcker vorschlägt, einerseits die Preise für Energie anheben und uns andererseits in »Genügsamkeit« üben, also nicht im gleichen Maße, wie die Effizienzgewinne zum Tragen kommen, unsere Konsumgewohnheiten aufblähen. Na, wenn das so ist, liegt die Lösung des Problems doch auf der Hand! Was wäre, wenn wir alle weniger konsumieren?

Konsum einschränken: Würde uns ohne Kreuzfahrten, ohne Wochenendtrips nach New York, ohne das Zweitauto, ohne morgens, mittags, abends Fleisch, ohne das neunte Paar Sneaker, ohne überheizte Büros im Winter und frostig-kalte im Sommer wirklich etwas fehlen? So ein bisschen Entschleunigung und Minimalismus ... Dann wächst die Wirtschaft halt mal nicht, wen stört's? Doch so einfach ist das nicht. Die einen sagen, wir brauchen um jeden Preis das Wirtschaftswachstum, sonst haben wir bald keine Arbeitsplätze mehr und auch keinen Wohlstand. Die anderen sagen, die Wirtschaft muss so bald wie möglich aufhören zu wachsen, besser noch, sie muss schrumpfen, sonst haben wir bald keinen Planeten mehr, auf dem wir noch wirtschaften können, und dann ist das ausbleibende Wirtschaftswachstum ein Problem, über das eh keiner mehr spricht. Es heißt, entweder, wir entscheiden uns für kurzfristig umgesetztes Leid (Wachstumsstopp) oder für das Leiden in der Zukunft (ungebremstes Wirtschaftswachstum) – oder wir ziehen dann halt alle auf den Mars. Es ist, als stritten sich ein*e Protestant*in und ein*e Katholik*in darum, wann sie sich selbst bestrafen und ob es jetzt oder später in der Hölle schöner ist. Doch bei diesem Streit kommt nicht viel heraus. Nur wenige Menschen entschließen sich offensichtlich freiwillig, ihren Lebensstil einzuschränken. So simpel die Lösung des Konsumverzichts also anmutet, nach all den Jahrzehnten, die wir mit diesem Ansatz schon auf ein Wunder warten, muss die Frage erlaubt sein: Wie lange wollen wir das noch tun? Wenn die Menschen sich anscheinend nicht verändern (können, wollen oder was auch immer), welche Möglichkeiten gibt es noch?

Ökologisch wachsen: Wenn man sich in der Welt so umschaute, drängt sich der Eindruck auf, wir hätten als Menschheit komplett versagt – was sicherlich an vielen Stellen zutreffend ist und was bei vielen von uns permanente Schuldgefühle ob ihrer bloßen Existenz auslöst. Dennoch: per se schlecht für

den Planeten sind wir Menschen keineswegs. Tatsächlich gab es in Deutschland die größte Artenvielfalt zu dem Zeitpunkt, als wir auf unzähligen Kleinstbauernhöfen und angrenzenden Streuobstwiesen unsere Lebensgrundlagen erwirtschafteten.⁴ Eine direkte Interaktion von Mensch und Natur kann also durchaus positiv für alle beteiligten Akteur*innen ausgehen. Was wäre also, wenn es Unternehmen gäbe, die in ihrem eigenen Wachstum als Katalysatoren für Ökowachstum fungieren? Wenn wir Wirtschaftswachstum und Ressourcen nicht voneinander entkoppeln, wie das im Falle der Effizienzsteigerung die Zielsetzung gewesen wäre, und sie auch nicht im Sinne der klassischen Wortbedeutung von »Nachhaltigkeit« so verbinden, dass wir immer nur verbrauchen, was wir im gleichen Maße wiederherstellen können, sondern Wirtschaft und Natur in einer Art positiver Rückkopplung⁵ (wieder) aneinanderbinden, sodass mehr Wachstum im ökonomischen System zu mehr Wachstum im ökologischen System führt?



Was wäre also, wenn es Unternehmen gäbe, die in ihrem eigenen Wachstum als Katalysatoren für Ökowachstum fungieren?

In dieser Betrachtung – nennen wir sie Öko-Nomie – wäre die Wirtschaft nicht das größte Problem, sondern ein maßgeblicher Teil der Lösung, eine sorgsam haushaltende Wirtschaft ohne brennenden Planeten. Was wäre, wenn wir dir sagen würden, dass genau so eine Öko-Nomie schon heute, in diesem Moment, immer weiter an Fahrt aufnimmt? Dass eine Öko-Nomie, die das, was Pionier*innen der Wirtschafts- und Umweltwissenschaften seit Jahren erdacht und gefordert haben, intuitiv umsetzt, bereits existiert? Diese Erkenntnis ist die Grundlage für dieses Buch. Als wir mit unserer kleinen Unternehmung HOLY-CRAB! anfangen, »kulinarischen Naturschutz« zu betreiben, wurde uns nach und nach bewusst, dass die Dinge in unserem Geschäftsmodell ein bisschen anders sind, als wir es als Innovationsberater*innen von anderen Unternehmen kannten. Diese blenden die Frage danach, wie sie nachhaltig wirtschaften können, meist vollkommen aus, oder aber sie tun sich unglaublich schwer damit, Umwelteffekte zu minimieren – von neutralisieren ganz zu schweigen.

Letztendlich war das eben bisher auch nicht notwendig, zumindest nicht in der allgemeinen Wahrnehmung. HOLYCRAB! dagegen funktioniert so, dass jede wirtschaftliche Tätigkeit dazu führt, Ökosysteme zu stärken. Im Frühjahr 2019 wurde von Hunderten Wissenschaftler*innen der Vereinten Nationen, der IPBES⁶, ein Biodiversitätsbericht verfasst, der noch einmal belegte, dass wir uns heute im rasantesten Massensterben aller Zeiten befinden. Eine Million Tier- und Pflanzenarten werden durch den menschlichen Einfluss in den nächsten Jahrzehnten aussterben, was nicht nur ein Problem für diese Arten ist, sondern ganze Ökosysteme aus dem Gleichgewicht bringen wird. Auch wir Menschen sind auf sie angewiesen – für Nahrung und als CO₂-Senken, um nur einige für unser Überleben dringend notwendige Ökosystemleistungen zu nennen. Einer der fünf maßgeblichen Treiber für diese dramatische Entwicklung: invasive Arten, neutraler als Neobiota bezeichnete Tiere und Pflanzen. Sie kommen durch Handel oder als in die Freiheit entlassene Haustiere aus fernen Ökosystemen und verdrängen in ihren neuen Lebensräumen heimische Arten. Manche von ihnen gelten dort, wo sie herkommen, als Delikatessen. Mit HOLYCRAB! werden sie auch am neuen Ort zum Teil unseres Speiseplans und der Mensch wieder zu einem sinnvollen Bestandteil der natürlichen Nahrungskette. Fleisch- und Fischessen, die bisher mit einem negativen Impact sowohl auf die Natur als auch auf das Wohl der Tiere verbunden waren, haben einen positiven Effekt auf die Natur, die entstehenden Lebensmittel sind von bester Qualität. Die darin bestehende unternehmerische Tätigkeit ist in ihrem Kern also eine, bei der mehr Konsum – sprich: Unternehmenswachstum – zu weniger Neobiota und somit zu ausgeglicheneren Ökosystemen führt. Diese Paradoxie war es, die uns an der Idee, Neobiota kulinarisch zu verarbeiten, so reizte, denn sie bewies, dass »die Wirtschaft« nicht immer »die Bösen« sein muss – das machte uns Hoffnung. Wenn wir das im Kleinen hinbekommen, schaffen es wohl auch andere, vielleicht sogar »die Großen«! Vielleicht gibt es also doch einen Weg aus der Misere rund um Klimawandel und Umweltzerstörung. HOLYCRAB! ist noch klein, der zugrunde liegende Funktionsmechanismus allerdings folgt einer Logik, die wir als essenziell für die schnelle und effektive Nachhaltigkeitstransformation betrachten – mehr

Wirtschaft, mehr Natur! Und so machten wir uns auf die Suche nach anderen Unternehmen, wollten wissen, ob und wie der Mechanismus auch in anderen Branchen funktioniert, um das entstehende Wissen für noch viel mehr Unternehmen zugänglich zu machen und ihnen die Inspiration und die Werkzeuge an die Hand zu geben, ihre Firmen auf eine ähnliche Weise (um) zu bauen, um unseren Beitrag zu leisten, die Öko-Nomie in so vielen Teilen der Wirtschaft wie möglich Realität werden zu lassen. Als Innovationsberater*in und Zukunftsforscher*in gehen wir hiermit einer Berufskrankheit nach – wir waren nie »nur« Food-Unternehmer*in, sondern immer in diesem Hybrid aus professionell neugieriger Beobachtung und dem eigenen Tun unterwegs. Aus der Erfahrung wissen wir, dass Innovationen sich meist nicht nur in einem einzelnen Bereich abspielen. Und auch, dass wir beim Thema Nachhaltigkeit ebenso wie der Digitalisierung von Start-ups, der Veränderungs-Avantgarde, am meisten wirklich Neues lernen können. Wäre das nicht so, hätten wir stattdessen wohl mit den Nachhaltigkeitschef*innen von DAX-Unternehmen gesprochen. Doch so sind unter den Interviewpartner*innen, an deren Fersen wir uns in diesem Buch heften, vielleicht ja sogar der nächste »Mark Zuckerberg« oder »Jeff Bezos« der Nachhaltigkeitsrevolution. Denn zum Glück sind wir weder die Ersten noch die Einzigen, die sich ganz intuitiv auf diesen unternehmerischen Weg begeben haben! Für dieses Buch haben wir mit mehr als 20 Unternehmer*innen und Expert*innen unterschiedlichster Branchen gesprochen – von Fashion über Food bis in die Finanzwirtschaft, von Luftfahrt bis Landwirtschaft, von Sanitärversorgung zu Software sowie von Tech zu Chemie und mit solchen, die sich nur schwer in bestehende Kategorien einordnen lassen. Wir wollten herausfinden, wie sie ihre Unternehmen als Vehikel für positive Veränderung nutzen – wie sie unternehmensaktivistisch handeln. Das aber, ohne ihnen eine Theorie überzustülpen. Wir wollten am praktischen Beispiel erfahren, was sie konkret tun, wie sie Entscheidungen treffen, welche Erfolgsprinzipien sie anwenden, wie ihre Geschäftsmodelle aufgebaut sind und welche Strategien sie verfolgen, um Veränderungen voranzutreiben. Unsere Erkenntnisse haben wir zu 8 Kapiteln synthetisiert, die jeweils einen neuen Blickwinkel liefern – neue unternehmerische Antworten auf die heute

wohl dringlichste Frage der Menschheit: Wie retten wir unsere Zukunft vor und für uns selbst?

Warum gerade Unternehmen, könnte man an dieser Stelle fragen. Denn eigentlich ist es doch die Politik, die mit dem größten Hebel ausgestattet ist.

»The bottom line is:
government's not doing it.«

Sie ist es, die »einfach nur« die richtigen Anreize setzen müsste, Verbote aussprechen und Sanktionen beschließen, dann würde »die Wirtschaft« sich schon fügen! Einer unserer Interviewpartner, Patagonias CEO Ryan Gellert, hat dazu eine sehr klare Meinung: Es gebe drei Vehikel für

Veränderung und den Schutz unseres Planeten. Da seien zum einen die Individuen, für und mit denen es schwer sei, da sie eben einzelne Individuen seien. Dann gebe es die Regierungen, deren, so würde er argumentieren, Rolle es sei, den Planeten, die Gesellschaft und die Individuen zu schützen. Unglücklicherweise sehe man insbesondere im Großteil der westlichen Welt, wie Regierungen versagen, diese Verantwortung wirklich zu übernehmen. Und so bleibe als drittes Vehikel die Wirtschaft – und selbst wenn man nun eine philosophische Debatte darüber führen wolle, ob es nun die Politik oder die Wirtschaft sei, die etwas tun müsse, bleibe lediglich festzuhalten: Die Politik tue – zumindest zum aktuellen Zeitpunkt – nichts: »the bottom line is: government's not doing it«,⁷ so Ryan. Doch seine Botschaft ist alles andere als hoffnungslos. Anstatt die heiße Kartoffel immer vom einen zur nächsten zu werfen und uns mit einer endlosen Diskussion aufzuhalten, müssen wir alle etwas tun, und zwar jetzt und sofort!

Wir könnten natürlich darauf warten und auch aktiv darauf hinwirken, dass Regierungen die Prioritäten in naher Zukunft richtig, also für das langfristige Überleben unserer Spezies auf diesem Planeten setzen werden. Genau darin besteht die unglaublich wichtige Arbeit aktivistischer Gruppen wie Fridays for Future, Extinction Rebellion und unzähligen mehr. Gleichzeitig jedoch können Unternehmen, die neben Regierungen als die größten Hebel für menschliche Energie und finanzielle Mittel gelten können, die wir kennen (was

sicherlich im Negativen auch ein Grund dafür ist, dass die Politik so zögerlich handelt), die Antwort auf die Frage nach dem »Und dann?« geben. Was tun wir, wenn ein Automobilproduzent aufgrund von Umweltsanktionen nicht mehr wirtschaftlich arbeiten kann? Wenn die Landwirtschaft durch Klimaveränderungen nicht mehr rentabel ist, so ohne Chemie und Genmanipulation? Wenn die Finanzakteur*innen nicht mehr in umweltschädliche Unternehmen investieren dürfen? Dann füllen wir die entstehenden Lücken mit solchen Angeboten, Systemen, Geschäftsmodellen, die den »alten« Akteur*innen ökologisch und wirtschaftlich radikal überlegen sind. Und wir gehen noch einen Schritt weiter. Die Unternehmen in diesem Buch sind nicht passiv abwartende Davids, die aus ihren Löchern kriechen, sobald Goliath auf dem Sterbebett liegt. Sie beantworten nicht nur die Frage nach dem »Was dann?«, sondern auch die nach dem »Wie kommen wir da hin?«. Sie wirken aktiv auf die Transformation hin, schaffen Realitäten, wo vorher träge Fragezeichen standen, machen die Veränderung so erst möglich und beschleunigen sie durch ihre Arbeit immer weiter.

Warum machen sie das? Warum konzentrieren sie sich nicht allein darauf, ein wirtschaftlich tragfähiges Unternehmen aufzubauen, und lassen die Politik die Richtung vorgeben, wie sich das gehört? Woher nehmen sie den Anspruch, die Welt verändern zu wollen? Welche Erfahrungen im Leben führen dazu, Unternehmensaktivist*in zu werden? Sein Unternehmen zu nutzen, um gesellschaftliche Veränderungen in die Tat umzusetzen? Betrachtet man genauer, wie Menschen sich gegenüber dem Klimawandel, seinen Folgen für den Planeten und den daraus eigentlich resultierenden Folgen für unser menschliches Verhalten positionieren, so findet man erstaunlich viel Sinn in einem jahrzehntealten Modell der schweizerischen Psychiaterin Elisabeth Kübler-Ross. In ihrer Forschung mit Sterbenden kristallisierte sie ein Fünf-Phasen-Modell heraus, wie Menschen mit der Bewältigung des Abschiednehmens vom eigenen Leben und dem geliebter Mitmenschen umgehen.⁸ Alles beginnt mit einer Phase des »Nicht-wahrhaben-Wollens« (vielleicht lässt es sich ja durch konsequentes Augenschließen einfach abwenden ...). Wenn wir uns anschauen, wie sich die Lebensbedingungen der Menschen auf dem Globus in den vergange-