

FRANK THUN

# UNTERNEHMEN IN GRÜN

Ein neuer Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaft



# Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung</b> .....	9
-------------------------	---

<b>I Unternehmen und Ökologie</b> .....	13
---	----

---

<b>Ganzheitliche Wirtschaft</b> .....	14
Planetare Grenzen .....	14
Soziale Grenzen .....	16
Wirtschaft in Grenzen .....	18
<b>Reform</b> .....	20
Technologischer Fortschritt .....	20
Reform und Staat .....	23
Reform der Wirtschaft .....	25
<b>Eine verbundene Wirtschaft</b> .....	28
Ökologische Wirtschaft .....	28
Gesellschaftlich integrierte Wirtschaft .....	31
Wirtschaft neu erzählen .....	33

<b>II Lebenspositive Ziele: Mission über Profit</b> .....	37
---	----

---

<b>Ganzheitliche Unternehmensziele</b> .....	37
Entkoppelte Wirtschaft .....	37
Verbundene Wirtschaft .....	40
Integrierte Wirtschaft .....	43
<b>Lebenspositive Wirtschaftsfundamente</b> .....	45
Naturwissenschaftliche Fundamente .....	46
Philosophisch fundierte Wirtschaft .....	48
Natur, Arbeit, Unternehmensdemokratie .....	51
<b>Missionen</b> .....	54
Unternehmen in der Realität verankern .....	54
Gesellschaftliche Missionen .....	58
Unternehmensmissionen .....	61

### **III Soziale Lizenzen: Werte über Desinteresse ..... 67**

---

<b>Interessen und Macht</b> .....	67
Die Geschichte der Unternehmen .....	68
Eigentümer .....	70
Manager.....	71
Mitarbeiter.....	73
<b>Ankerplätze</b> .....	77
Der Status quo .....	78
Der Umweltrat.....	79
Das grüne Unternehmen.....	81
<b>Mission Economy</b> .....	85
Unternehmenslizenzen .....	86
Ein »grüner« Gesellschaftsvertrag.....	88
Neue Erwartungen an Unternehmen.....	91

### **IV Regenerative Governance: Verbundenheit über Vereinzelung ..... 95**

---

<b>Managementhierarchie</b> .....	95
Die Geschichte der Managementhierarchie .....	96
Die vier Funktionen der Managementhierarchie.....	100
Gibt es nachhaltige Managementhierarchien?.....	106
<b>Demokratische Organisation von Unternehmen</b> .....	107
Die vier Funktionen der Demokratie.....	108
Demokratie ohne Idioten: Kreisorganisation .....	110
Die vier Funktionen der Kreisorganisation .....	113
<b>Eigentum und Herrschaft</b> .....	121
Gesellschaftsrecht in Zeiten von planetaren Grenzen .....	121
Die Trennung von Eigentum und Herrschaft .....	122
Die neue Rolle der Mitarbeiter.....	129

**V Verbindende Baupläne:  
Netzwerke über Pyramiden** ..... 133

---

**Selbstorganisation** ..... 134  
    Die Geschichte der Selbstorganisation ..... 134  
    Formen der Selbstorganisation ..... 138  
    Die drei Prinzipien der Selbstorganisation ..... 145  
**Bausteine** ..... 153  
    Kreisorganisation ..... 153  
    Rollensystem ..... 156  
    Entscheidungssystem ..... 157  
    Digital Governance ..... 161  
    Föderation ..... 163  
**Die Muster grüner Unternehmen** ..... 169

**VI Menschliches Management:  
Heimat über Instrumentalisierung** ..... 171

---

**Management** ..... 171  
    Die Geschichte des Managements ..... 172  
    Management und Mitarbeiter ..... 176  
    Management und Führungskräfte ..... 179  
**Eine Taschentheorie des Menschen in Unternehmen** ..... 184  
    Motivationspatchwork ..... 185  
    Das Handwerk der Problemlösung ..... 188  
    Eine Taschentheorie der Problemlösung ..... 190  
**Progressives Management** ..... 193  
    Wahrer als zuvor: psychologische Sicherheit, Teams und Systeme ..... 194  
    Neue Wahrheiten: Mission und Demokratie ..... 196  
    Management und Heimat ..... 197

## **VII Aktivierende Organisation: Teilhabe über Bevormundung**..... 199

---

<b>Organisation</b> .....	199
Die Geschichte der Organisationstheorie.....	200
Holistische Organisation .....	205
Kopf, Hand und Herz des Unternehmens .....	207
<b>Organisatorische Betriebssysteme</b> .....	210
Systemarchitektur.....	211
Karten der Zusammenarbeit.....	213
Praktiken installieren.....	218
<b>Spielpläne und Spielstrategien</b> .....	220
Spielpläne.....	221
Der grüne Korridor.....	222

## **VIII Geerdete Gesellschaft: Sinn über Entfremdung**..... 227

---

<b>Die drei Krisen unserer Gesellschaft</b> .....	227
Die Krise der Einsamkeit.....	227
Die Krise des Politischen .....	230
Die Sinnkrise .....	231
<b>Die Transformation zum grünen Unternehmen</b> .....	233
Ein Green New Deal .....	233
Der Weg zu grünen Unternehmen .....	236
Grüne Unternehmen fördern und fordern.....	238
<b>Wirtschaft, die dem Leben dient</b> .....	240
Gesellschaftliche Wirkung.....	240
Kommunale Wirtschaft .....	242
Geerdete Wirtschaft .....	245

## **Anhang**..... 251

---

<b>Weiterführende Informationen</b> .....	251
<b>Forschungsbedarf</b> .....	251
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	255
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	256

---

## ■ Einführung

Die Schnittmenge zwischen Unternehmen und Ökologie ist hässlich. Unternehmen zerstören die Welt. Sie produzieren oft sinnlose Dinge und kennen nur ein Ziel: mehr Profit. Dieses Buch beschreibt eine Alternative: Unternehmen, in denen verantwortliches Handeln von außen verlangt wird und von innen heraus entsteht. Es geht darum, durch organisatorische Maßnahmen das Interesse an Zielen jenseits des Profits in den Unternehmen selbst zu verankern. Ein marktwirtschaftlicher Weg, der jetzt und heute gangbar ist. Ein Systemwechsel im Inneren der Unternehmen.

Betriebswirtschaft, Gesellschaft und Ökologie zusammenzudenken, ist ungewöhnlich, weil wir es nie gelernt haben, Unternehmen als ein Mittel zu etwas anderem als Profit anzusehen. Wenn wir aber anfangen, gesellschaftliche und ökologische Forderungen an Unternehmen zu stellen, dann kommen wir zu ganz anderen organisatorischen Lösungen als heute. Wir sollten Betriebswirtschaft, Gesellschaft und Ökologie miteinander verbinden. Denn es sind nicht so sehr Konsumentscheidungen oder Technologien, die diesen Planeten ruinieren, sondern die Entscheidungen, die in den Unternehmen getroffen werden. Unternehmen bestimmen über das Angebot an Waren und Dienstleistungen sowie den Einsatz von Technologien und Ressourcen. Sie sind die Akteure, deren Handlungen diese Welt brechen oder erhalten. Trotzdem akzeptieren wir heute, dass Unternehmen qua Design selbstsüchtig sind – in dem Glauben, dass es keine Alternative zu einer selbstsüchtigen Wirtschaft gibt.

Aber es gibt eine Alternative. Diese setzt direkt bei den Motiven der Unternehmen an. Sie verlagert das Ziel der Arbeit vom letztendlich selbstzerstörerischen Eigennutz auf ein Mitdenken unserer Welt. Es ist eine marktwirtschaftliche Lösung, die Wirtschaft allerdings nicht wie bisher als Geschäftemacherei organisiert, sondern als ein gemeinsames Streben nach einem gelungenen Leben. Eine pragmatische Lösung, die eine faire Rendite für Kapital vorsieht und die jetzt und hier für alle Unternehmen machbar ist. Eine Lösung, die der Arbeit Sinn verleiht und die es erlaubt, die gesellschaftlichen Kräfte gegen den Untergang der lebenserhaltenden Systeme dieses Planeten rasch zu aktivieren.

Dazu müssen wir die unerhörte Ambitionslosigkeit der heutigen Unternehmen überwinden. Wir sollten Unternehmen Missionen geben und eine Organisations-

form, die sie treu zu diesen Missionen stehen lässt. Im Grunde ist das nichts Neues. Schon heute sind Unternehmen für Missionen optimiert. Nur ist die Mission »Profit« die falsche für die heutige Zeit. Es gilt, Unternehmen für die Herausforderungen einer Zeit dienstbar zu machen, in der Selbstsucht mit naturwissenschaftlicher Präzision in den Untergang führt.

Effizienz und Produktivität, Wettbewerb und Rendite – all das bleibt wichtig. Aber doch bitte für die richtigen Zwecke. Und das sind letztlich lebensdienliche Zwecke, die nur im gemeinsamen Diskurs innerhalb und außerhalb des Unternehmens bestimmt werden können. Wenn uns das gelingt, haben wir mehr als nur nachhaltige Unternehmen. Dann beenden wir auch die Sinnkrise, die viele Menschen bei der Arbeit empfinden.

Auch in einer globalen Wirtschaft können sich Unternehmen entscheiden, womit sie Gewinn machen wollen und wie sie Gewinne verwenden. Wir müssen sie nur dazu befähigen, Ziele jenseits ihrer Rendite erreichen zu wollen und so pragmatisch zu handeln, wie es ihnen der Markt gerade erlaubt. Ihr Handlungsraum mag heute begrenzt sein, aber er ist jetzt schon größer, als viele denken, und er kann über die Zeit wachsen: dank der Entdeckung neuer Geschäftsmodelle, dank staatlichem Fördern und Fordern sowie nicht zuletzt dank der Leistungspotenziale, die grüne Unternehmen nutzen können. Denn auf die Stärken der neuen Organisationsform – Resilienz, Agilität, Innovation, Kompetenz, Engagement, Lernen – haben heutige Unternehmen keinen nennenswerten Zugriff. Heutige Unternehmen instrumentalisieren Menschen in Projekten Dritter – aber instrumentalisierte Menschen wenden sich ab und bringen nur eine verzweigte Version ihrer selbst zur Arbeit.

Mit diesem Buch versuche ich, die Rolle der Unternehmen zu verändern – von Schurken zu Partnern bei der Transformation zu einer nachhaltigen Wirtschaft. Partner, die ihr Bestes für das Gelingen des großen Projektes geben, das vor uns liegt. Appelle reichen dazu nicht. Es braucht neue Ziele sowie eine neue Art und Weise, in der Menschen in Unternehmen zusammenarbeiten.

## **Für wen ist dieses Buch?**

Dieses Buch ist für alle interessant, die Unternehmen in eine nachhaltige Zukunft führen wollen – vom Mitarbeiter bis zum Unternehmenschef. Mein Ziel ist, jedem Leser genug mitzugeben, damit er bisherige Denk- und Handlungsweisen hinterfragt. Zudem liefere ich einen Bauplan, den jeder verstehen und den jeder, egal auf welcher Ebene im Unternehmen, in der einen oder anderen Art und Weise in die Tat umsetzen kann.

Der Kern dieses Buches sind Betriebswirtschaft, Management und Organisation. Aber da ich die Anforderungen an Unternehmen nun nicht mehr allein aus Eigennutz ableite, sondern auch mit Blick auf den gesellschaftlichen und ökologischen Nutzen, habe ich einen interdisziplinären Ansatz gewählt. Sie finden in den folgenden Kapiteln Naturwissenschaft, Politologie, Soziologie, Philosophie, Anthropologie und Ethik. Wir brauchen all das, um die heutige engstirnige Betriebswirtschaft zu überwinden. Ich habe jedoch versucht, so zu schreiben, dass mir jeder, unabhängig von seiner Vorbildung, zu folgen vermag – und nach der Lektüre des Buches praktisch loslegen kann. Theoretische Feinheiten habe ich in Fußnoten verbannt.

Meine Kritik an heutigen Unternehmen ist hart, aber systemisch. Ich weiß, dass es viele wohlmeinende Menschen auf allen Ebenen der Betriebe gibt, die ernsthaft bestrebt sind, Profit und Nachhaltigkeit zu vereinbaren. Meine Kritik gilt den Unternehmen als System, nicht den Intentionen einzelner Menschen. Ich versuche, Wege aufzuzeigen, wie gute Intentionen Macht über Unternehmen erlangen können.

## **Der Aufbau des Buchs**

Das erste Kapitel thematisiert die wichtige Rolle, die Unternehmen bei der ökologischen Transformation unserer Gesellschaft spielen. In den darauffolgenden sechs Kapiteln geht es darum, wie Unternehmen in die Offensive kommen. Wie sie ihre selbstsüchtige Rolle, die die Gesellschaft ihnen über die letzten 150 Jahre zuge-dacht hat, überwinden können. Diese sechs Kapitel sind der eigentliche Bauplan für nachhaltige, für grüne Unternehmen. Es geht um ein Upgrade der Ziele, der äußeren rechtlichen Grundlagen, der internen Governance, der Baupläne an sich, des Managements und der Organisation als Ganzes. Das achte Kapitel schließlich beschäftigt sich mit den gesellschaftlichen Wirkungen von grünen Unternehmen. Die reichen weit über einen geringeren ökologischen Fußabdruck hinaus. Schließlich sind Unternehmen die Hände, mit denen die Menschheit diesen Planeten, aber auch sich selbst gestaltet.

## **Wie kann dieses Buch gelesen werden?**

Am besten folgen Sie der Kapitelstruktur, da ich Begriffe und Modelle schrittweise einführe. Wenn Sie aber ein dringendes Interesse an den Inhalten eines bestimmten Kapitels haben, »springen« Sie gerne direkt dorthin. Und gehören Sie zu den Menschen, die gleich zu Anfang wissen wollen, was genau ich empfehle,



dann schauen Sie sich die Gesamtdarstellung im mittleren Abschnitt des letzten Kapitels unter der Überschrift »Der organisatorische Green New Deal« an. Ich empfehle Ihnen aber, Ihre Neugier zu zügeln und Kapitel für Kapitel den Weg dieses Buches mitzugehen. Es gibt viel zu entdecken.

## **Das Ziel dieses Buches**

Ich möchte, dass Sie nach der Lektüre sofort loslegen und Ihr Unternehmen, Ihren Bereich oder Ihr Team »grün« organisieren können. Jedes Kapitel enthält genug Theorie, um Ihnen die Hintergründe zu vermitteln, und genug Praxis, um Ihnen konkrete Handlungsanleitungen zu geben. Meine Absicht war, ein Buch zu schreiben, das die typischen drei Zielkonflikte löst: Es ist (hoffentlich) praxisorientiert, aber theoretisch fundiert. Interdisziplinär, aber nicht verwirrend. Utopisch, aber pragmatisch.

Was Sie nicht finden werden, sind War Stories und Personalisierungen. Dieses Buch ist ein Sachbuch und keines der vielen Pop-Management-Bücher. Allein das Vorhaben, Unternehmen für das Projekt Weltrettung einzuspannen, ist meiner Überzeugung nach so aufregend, dass sich auf den üblichen stilistischen Zucker verzichten lässt.

Wir sind nicht Gefangene des Systems. Wir können es ändern. Wir können uns Zukunft erarbeiten, wenn wir anders miteinander arbeiten.

# ■ I Unternehmen und Ökologie

*»Die Wirtschaft ist auserzählt. Da gibt es nichts zu verdienen außer Geld.«*

Jan Böhmermann<sup>1</sup>

Es existieren zwei grundlegende Sichtweisen zur Wirtschaft im Angesicht der ökologischen Krise. Die erste ist auserzählt. Es ist die neoliberale Sicht, die darauf vertraut, dass der Markt technologische Lösungen finden wird. Die Befürworter dieser Ansicht streben an, den Status quo beizubehalten: Sie fordern die Entfesselung der Marktkräfte, Deregulierung und Privatisierung. Für sie besteht die Antwort auf zu viel Wirtschaft in noch mehr Wirtschaft. Mehr von dem, was wir bereits kennen. Genau diese Kontinuität macht die neoliberale Sichtweise für viele attraktiv. Man weiß, was einen erwartet, und kann sich weiterhin den vertrauten Märchen vom ewigen Wachstum hingeben, die schon seit Jahrzehnten erzählt werden.

Die zweite Sichtweise ist transformativ. Sie geht davon aus, dass die Wirtschaft sich rasant ändern muss, um das Erreichen kritischer Umkehrpunkte zu verhindern. Obwohl diese Perspektive aus naturwissenschaftlicher Sicht sinnvoller ist, stößt sie in der Gesellschaft auf großen Widerstand. Das Neue bereitet Angst, erfordert Opfer und verlangt nach Änderungen gewohnter Lebensweisen. Der Kampf zwischen diesen beiden Sichtweisen ist weltweit entbrannt und wird darüber entscheiden, welche Zukunft die Menschheit erwartet.

Im Folgenden werde ich nicht versuchen, Sie von der existenziellen Krise lebenserhaltender Systeme unseres Planeten zu überzeugen. Da Sie dieses Buch in die Hand genommen haben, ist es wahrscheinlich, dass Ihnen diese Tatsachen bereits bewusst sind. Stattdessen möchte ich Ihnen einen Weg zur Transformation vorstellen. Dieser Ansatz basiert wie bisher auf Technologie, Märkten und unternehmerischer Dynamik, transformiert jedoch die zentralen Akteure der Wirtschaft, nämlich die Unternehmen selbst.

---

<sup>1</sup> Munich-Startup.de, <https://www.munich-startup.de/40862/boehmermann-rosberg-bits-pretzels/>, Zugriff am 14.12.2023.

Im ersten Kapitel lege ich die Grundlagen. Zunächst erkläre ich, was konkret getan werden muss, um mit der Krise umzugehen. Anschließend geht es darum, welchen Beitrag die wichtigsten gesellschaftlichen Akteure zur ökologischen Transformation zu leisten in der Lage sind. Abschließend betrachte ich, was Unternehmen beisteuern können, wenn wir die gesellschaftliche Arbeitsteilung anpassen und ihnen mehr Verantwortung übertragen.

## **Ganzheitliche Wirtschaft**

Heute ist Wirtschaft lebensgefährlich, weil sie sich nicht um naturwissenschaftliche Grenzen kümmert. Was diese Grenzen sind, wie sie mit sozialen Grenzen interagieren und was das für die Wirtschaft bedeutet, beschreibe ich in diesem Unterkapitel.

## **Planetare Grenzen**

Naturwissenschaftlich ist es klar, was ein Umbau der Wirtschaft erreichen muss: die materielle Versorgung der Bevölkerung innerhalb der neun planetaren Grenzen. Das Konzept der planetaren Grenzen wurde von einer Gruppe von Forschern um den Schweden Johan Rockström im Jahr 2009 entwickelt.<sup>2</sup> Es ist eine der Grundlagen für die Berichte des Weltklimarats – des größten wissenschaftlichen Projekts, das die Menschheit je unternommen hat.<sup>3</sup> Die planetaren Grenzen sind in Abbildung 1 dargestellt.<sup>4</sup> Sechs von neun Grenzen sind im Jahr 2023 bereits überschritten.

---

2 J. Rockström, W. Steffen, K. Noone, A. Persson et al. (2009): Planetary Boundaries: exploring the safe space for humanity. *Ecology and Society*, 14(2) S. 32.

3 IPCC – International Panel on Climate Change. [www.ipcc.ch](http://www.ipcc.ch), Zugriff am 14.12.2023.

4 Darstellung durch Azote für das Stockholm Resilience Centre, Universität Stockholm, basierend auf J. Richardson et al. (2023): *Science Advances*, 9, 37.

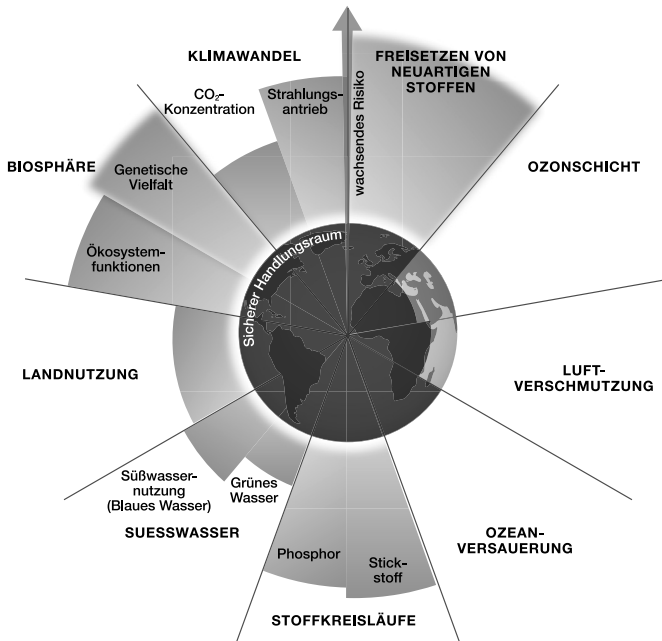


Abbildung 1: Planetare Grenzen 2023

Nur drei Grenzen sind noch unverletzt: Die Ozonschicht ist wieder intakt, die Belastung der Atmosphäre mit Aerosolen ist noch im Bereich des Vertretbaren, und die Meere sind noch nicht übersäuert (stehen aber kurz davor). Bei den sechs Grenzüberschreitungen geht es in absteigender Reihenfolge der damit verbundenen Risiken um:

- Die Neuen Entitäten: von Menschen gemachte Chemikalien, die in der Natur keine Entsprechung haben und von denen wir noch gar nicht wissen, wie sie in natürliche Kreisläufe eingreifen. Sie sind bereits fast überall in der Biosphäre zu finden, auch in unseren Körpern.
- Die biogeochemischen Kreisläufe von Phosphor und Stickstoff, die wir insbesondere durch Überdüngung von Land und Wasser aus dem Gleichgewicht gebracht haben.
- Die Integrität der Biosphäre ist beschädigt, weil immer mehr Arten immer schneller aussterben (genetische Integrität) und die Grundlagen für das Leben an sich immer stärker beschädigt werden (funktionale Integrität).

- Der Klimawandel schreitet immer schneller voran, durch immer mehr CO<sub>2</sub>, andere Klimagase und Partikelkonzentrationen (wie z. B. Schwefel) in der Atmosphäre (*radiative forcing*).
- Der Wasserverbrauch überschreitet das, was Flüsse und Seen zu geben in der Lage sind (blaues Wasser) oder worauf die Vegetation verzichten kann (grünes Wasser).
- Die Landnutzung ist zu hoch, weil Wälder abgeholzt, Flächen versiegelt oder intensiv landwirtschaftlich genutzt werden.

Schon die Verletzung einer Grenze tötet Leben. Je mehr Grenzen und je weiter diese überschritten werden, desto größer wird das Risiko, dass die lebenserhaltenden Systeme dieses Planeten ausfallen. Bereits geringfügige Überschreitungen können Kettenreaktionen auslösen, welche die Fähigkeit von Natur und Menschheit, angemessen zu reagieren, überfordern. Wir spielen heute mit dem Feuer. Die lebenserhaltenden Systeme der Erde können so schnell kippen, dass selbst ein koordiniertes Handeln der gesamten Menschheit möglicherweise nicht ausreicht. Unsere Existenz ist fragil. Viel fragiler, als wir dachten. Die Wirtschaft muss jetzt so umgestaltet werden, dass wir uns unverzüglich wieder hinter die Grenzen zurückziehen. Die neun Grenzen sind das wohl wichtigste Zieltableau der Menschheitsgeschichte. Wir gewinnen, wenn wir alle neun Kreisläufe zurück unterhalb der Grenzen bringen. Der Einsatz ist das Leben auf dieser Erde – zunächst die Qualität des Lebens und schließlich auch die bloße Existenz.

Es geht also nicht nur, wie oft angenommen, um den Umgang mit Klimagasen. Es geht darum, wie wir uns innerhalb des schmalen Streifens der Biosphäre, der unseren Planeten umgibt, benehmen. Es geht darum, wie aufmerksam wir für die Grundlagen des Lebens sind und wie rücksichtsvoll wir mit ihnen umgehen. Es geht darum, ob wir Naturwissenschaft unser Handeln leiten lassen oder Wachstumsideologie.

## **Soziale Grenzen**

Die britische Ökonomin Kate Raworth hat das Konzept der planetaren Grenzen um zwölf soziale Grenzen erweitert und diese Idee in ihrer »Doughnut-Ökonomie« illustriert, wie in Abbildung 2 zu sehen ist.<sup>5</sup> Wirtschaft muss zugleich den äußeren naturwissenschaftlichen planetaren Grenzen dienen wie auch den inneren

---

5 Kate Raworth (2017): Doughnut Economics: seven ways to think like a 21<sup>st</sup> century Economist.

gesellschaftlichen Grenzen. Der sichere Raum für die Menschheit, in dem ein gutes Leben möglich ist, ist der Ring zwischen den naturwissenschaftlichen und den sozialen Grenzen – ein Donut.

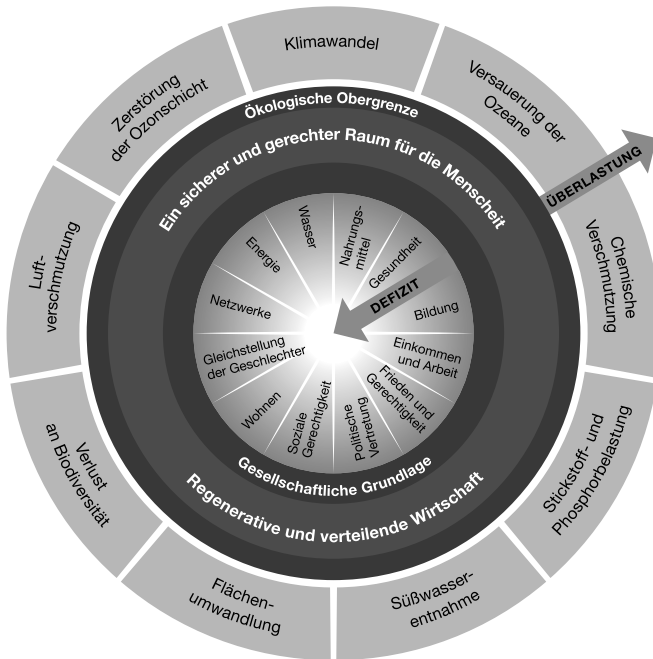


Abbildung 2: Donut Economics

Die zwölf gesellschaftlichen Grenzen sind im inneren Kreis dargestellt und können als eine Liste universeller Menschenrechte betrachtet werden. Jeder Mensch hat ein Recht auf Nahrung, Wasser, Energie, Gesundheit, Bildung, Einkommen, Arbeit, Frieden, Gerechtigkeit, politische Vertretung, soziale Gerechtigkeit, Wohnraum, Geschlechtergleichstellung und Zugang zu sozialen sowie technischen Netzwerken. Die Verletzung dieser zwölf Grenzen führt zu Beeinträchtigungen der Lebensqualität der Menschen, sozialen Konflikten in der Gesellschaft und einer geringeren Bereitschaft, sich um die äußeren planetaren Grenzen zu kümmern. Soziale Probleme gehen oft Hand in Hand mit ökologischen Herausforderungen.

Der Bereich, in dem Menschen langfristig und gut leben können, der »Safe Operating Space«, ist der Ring des Donuts. Hier sind sowohl die naturwissenschaftlichen als auch die sozialen Grenzen unversehrt. Die Grafik macht drei Dinge deutlich. Ers-

tens, dass zu der ohnehin nicht einfachen Aufgabe, Gesellschaften in sozialer Balance zu halten - einer Aufgabe, um die sich heute vor allem Nationalstaaten kümmern -, noch die globale Aufgabe, für die ganze Menschheit hinzukommt, den Planeten im naturwissenschaftlichen Gleichgewicht zu halten. Zweitens, dass Menschenrechte und Umweltschutz nicht getrennt gedacht werden können. »Climate Justice!« ist nicht von ungefähr ein Kampfruf der globalen Klimabewegungen. Wir brauchen globale Kooperation, um wieder zurück in die neun planetaren Grenzen zu gelangen – und ohne Gerechtigkeit ist Kooperation nicht zu bekommen. Weder innerhalb noch außerhalb von Nationalstaaten. Drittens verbildlicht diese Grafik die Verletzlichkeit von uns allen. Wir leben, zusammen mit allem anderen, was lebt, in der schmalen sechs Kilometer hohen Schale an der Kruste des Planeten. Über uns ist nichts als kalter lebloser Weltraum, unter uns die Dunkelheit des Inneren der Erde. Innerhalb dieses schmalen, verletzlichen Raums müssen wir uns einrichten. Nur wenn wir unsere Verletzlichkeit anerkennen, können wir auch Rücksicht nehmen.

## **Wirtschaft in Grenzen**

Die Existenz der planetaren Grenzen verändert alles in der Wirtschaft. Davor glaubten wir, die Natur wäre unendlich stark und wir könnten uns alles erlauben. Wir hielten an der Vorstellung von unendlichem Wachstum fest und produzierten und konsumierten, als gäbe es keine Grenzen. Jetzt wissen wir es besser. Außerhalb einer planetaren Grenze erhöht jede wirtschaftliche Aktivität die Wahrscheinlichkeit eines Zusammenbruchs. Und selbst knapp innerhalb dieser Grenzen behindert sie alternative oder zukünftige Aktivitäten. Jede wirtschaftliche Handlung verbraucht Ressourcen der Natur, einige mehr, andere weniger. Daher müssen wir uns fragen, wofür wir unsere begrenzten natürlichen Ressourcen ausgeben wollen: für SUVs oder öffentlichen Nahverkehr, für Penicillin für alle oder Schlankheitsmittel, für Flugverkehr oder Bahnverkehr? In einer Welt, die bereits planetare Grenzen überschritten hat, bedeutet jede Entscheidung für eine wirtschaftliche Aktivität gleichzeitig eine Entscheidung gegen eine andere, da die Summe aller Entscheidungen darüber bestimmt, ob wir die Grenzen einhalten oder nicht.<sup>6</sup>

Diese Realität stellt die Wirtschaftstheorie vor erhebliche Herausforderungen. Sie bedeutet, dass aus naturwissenschaftlicher Sicht keine Güter existieren,

---

6 Zwischen sinnvoller und unsinniger wirtschaftlicher Aktivität zu unterscheiden, ist eine der Kernforderungen der Degrowth-Bewegung. Jason Hickel (2022): Weniger ist mehr. Warum Kapitalismus den Planeten zerstört und wir ohne Wachstum glücklicher sind.

deren Produktion oder Konsum nicht andere - Mensch und Natur - belastet. Kein Gut ist wirklich privat; alle Güter sind öffentliche Güter. Private Güter können nur existieren, solange die Wirtschaft innerhalb globaler Grenzen operiert. Heutzutage, da wir bereits zwei Drittel der globalen Grenzen überschritten haben, sind nahezu alle Güter öffentlich. Dies bedeutet, dass bei jeder Produktionsentscheidung auch die Gesellschaft konsultiert werden müsste, da Verträge am Markt nicht mehr allein zwischen Anbietern und Käufern verhandelt werden können, ohne Dritte zu beeinträchtigen. Eine solche Umstellung würde die heutige Marktwirtschaft infrage stellen. Die einzige Alternative scheint eine Planwirtschaft zu sein.

Jedoch sind wir etwa in Deutschland gesellschaftlich von einer Planwirtschaft weit entfernt. Zudem existieren keine Beispiele für funktionierende Planwirtschaften. Die Möglichkeiten, diese mithilfe von Informationstechnologie, Algorithmen, künstlicher Intelligenz, Blockchain und demokratischer Governance zu organisieren, sind bisher eher theoretischer Natur. Ich glaube jedoch an einen praktikablen und gesellschaftlich akzeptablen Weg, mit planetaren Grenzen innerhalb einer Marktwirtschaft umzugehen. Dabei muss sichergestellt werden, dass Unternehmen die Interessen der Gesellschaft wahren. Unternehmen, die dazu in der Lage sind, bezeichne ich als »grüne Unternehmen«. Wenn grüne Unternehmen Angebote machen, können Verbraucher und die Gesellschaft sicher sein, dass diese Angebote im Einklang mit den Interessen aller stehen.

**Definition:** *Grüne Unternehmen sind Unternehmen, in denen sowohl private als auch gesellschaftliche Interessen rechtlich und organisatorisch verankert sind.*

Solche Unternehmen sind in der Lage, private und gesellschaftliche Ziele fair abzuwägen. Im Gegensatz zu heutigen Betrieben verfolgen grüne Unternehmen nicht nur ein Ziel, nämlich den Gewinn, sondern viele Ziele gleichzeitig. Gewinn ist eines davon, aber zusätzlich haben sie von der Gesellschaft eine ganze Reihe weiterer mit auf den Weg bekommen.

Der Kern der ökologischen Umgestaltung besteht darin, die Rücksicht auf die planetaren Grenzen in unsere Systeme einzubauen. In diesem Buch implementiere ich diese Rücksicht direkt in das Unternehmenssystem. Ich glaube, dass Unternehmen, die von innen heraus rücksichtsvoll handeln, einen erheblichen Beitrag zur Bewältigung der Krise leisten können. Viele halten jedoch nachhaltige Unternehmen für Beiwerk und setzen eher auf Technologie, den Staat oder Änderungen im übergeordneten Wirtschaftssystem. Warum viele dieser Hoffnungen trügerisch sind, erläutere ich im nächsten Abschnitt.



## Reform

Vielleicht müssen sich Unternehmen ja gar nicht ändern. Vielleicht reichen ja technologische Innovationen, ein regulierender Staat oder eine Anpassung des übergeordneten Wirtschaftssystems, um die Einhaltung von planetaren Grenzen zu gewährleisten. Diese Frage untersuche ich in diesem Abschnitt.

### Technologischer Fortschritt

Die bequemste Art, die Krise zu lösen, ist sicherlich Technologie. Mehr Technologie erlaubt uns, weiterzumachen wie bisher. Mehr noch, Investition in Technologie schafft Arbeitsplätze und Wachstum. Aber kann allein technologischer Fortschritt die Welt retten, sodass wir mit unserem Konsum- und Wachstum getriebenen Leben weitermachen können wie bisher? Eindeutig nein, meint die Wissenschaft. Dafür gibt es drei wesentliche Gründe:

**1. Naturwissenschaft und die Gesetze der Thermodynamik:** Aus naturwissenschaftlicher Sicht ist eine absolute Entkoppelung von Wachstum und Ressourcenverbrauch nicht möglich. Die Gesetze der Thermodynamik setzen unumstößliche Grenzen für das, was die Technologie jemals erreichen kann. Selbst die Digitalisierung, die oft als ressourcenschonend empfunden wird, erfordert eine erhebliche Menge an Rohstoffen und energieintensiver Infrastruktur. Tatsächlich gehen bereits heute etwa zehn Prozent der weltweiten CO<sub>2</sub>-Emissionen auf das Konto der IT-Industrie. Mit dem Aufstieg der künstlichen Intelligenz wird dieser Wert voraussichtlich weiter steigen. Eine relative Entkoppelung, also weniger Ressourcen für denselben Output, ist bis zu einem bestimmten naturwissenschaftlich fixierten Limit möglich, wird aber viel zu teuer, je näher man sich diesem Limit nähert.

**2. Die sinkende Rate des technologischen Fortschritts:** Entgegen der landläufigen Meinung nimmt die Rate des technologischen Fortschritts seit den 1970er-Jahren kontinuierlich ab. In den USA sank sie von 1,4 Prozent pro Jahr zwischen 1920 und 1970 auf 0,4 Prozent pro Jahr zwischen 2004 und 2014.<sup>7</sup> In allen anderen Industrienationen sieht es ähnlich aus.<sup>8</sup> Diese geringe Rate reicht nicht aus, um die

---

7 Gemessen in der Totalen Faktorproduktivität, der volkswirtschaftlichen Messvorschrift für technologisches Wachstum. Siehe Robert J. Gordon (2016): *The Rise and Fall of American Growth*, S. 576.

8 Deutsche Bundesbank (2021): Monatsbericht Januar.

Wirtschaft in kurzer Zeit in neue Effizienzbereiche zu befördern. Obwohl wir den technologischen Fortschritt in unserem täglichen Leben spüren, vor allem durch die berauschende Wirkung elektronischer Geräte, ändert dies nichts an der Realität: Die Rate des technologischen Fortschritts nimmt weltweit Jahr für Jahr ab.

Robert Gordon, ein einflussreicher auf Wachstumsfragen spezialisierter amerikanischer Ökonom, liefert dafür einen verblüffend einfachen Grund: Alles Wichtige wurde schon erfunden. Die Heizung, die Wasserleitung, die Kanalisation, der elektrische Strom, das Auto, der Kühlschrank, die Waschmaschine, die Seife, das Penicillin und so weiter. All diese heute so selbstverständlich wirkenden Sachen hatten sehr viel positivere Effekte auf die Produktivität als Facebook, Snapchat und Amazon. Wir mögen ja den technischen Fortschritt intensiv fühlen – persönlich vor allem durch die Anziehungskraft elektronischer Gadgets, der sich auf unsere Sinne auswirkt. Stellen Sie sich aber folgende Frage: Würden Sie lieber auf Ihr Smartphone oder auf Penicillin verzichten? Die meisten Menschen priorisieren Überleben und verzichten auf das Smartphone. Toiletten oder Autos? Flugreisen oder Heizungen? Diese Fragen lassen erahnen, warum die Rate des technologischen Fortschritt sinkt. Der gefühlte Fortschritt ist allerdings größer als der in der harten Währung der volkswirtschaftlichen Produktivität gemessene. Wahrscheinlich deshalb, weil er vor allem darauf ausgelegt ist, unsere Sinne in digitale Welten zu saugen.

Dabei können einzelne Technologien sehr wohl prosperieren. Solarzellen und Batterien werden zum Beispiel immer günstiger. Auch werden Prozessoren immer leistungsfähiger. Moores Law – die These, dass sich die Transistordichte von Computerchips alle zwei Jahre verdoppelt – hält seit 1960. Jedoch spielen diese Fortschritte für das Gesamtbild nur eine untergeordnete Rolle. Nun könnte man einwenden, dass die durchschnittliche Rate des technologischen Fortschritts nicht so wichtig ist, wenn es doch nur einiger weniger »Killer«-Technologien bedarf, um die Welt zu retten. Nehmen wir einmal Solarzellen und Batterien. Hätten wir extrem effiziente, günstige und wiederverwendbare Solarzellen und Energiespeicher, wäre dann nicht die Krise abgewendet? Fossile Energien wären dann ja überflüssig. Nun, das wäre sicherlich sehr hilfreich, aber selbst dann bräuchten wir noch viel mehr solcher wundersamen technologischen Durchbrüche: in der Landwirtschaft, beim Flächenverbrauch, beim Umgang mit den Meeren, bei der Abholzung der Wälder, bei der Mobilität, in puncto betonloses Bauen, bei der Art des Wohnens, der Herstellung von Konsumgütern und Verpackungen, bei unseren Essensgewohnheiten und so weiter. Und das alles innerhalb kürzester Zeit. Das ist nicht realistisch. Zumal es

viele Jahre oder gar Dekaden dauert, bis wissenschaftliche Durchbrüche in die breite Anwendung kommen – denken Sie nur an die Jahrzehnte, die vergehen mussten, bis sich die Elektrizität durchgesetzt hat. Und bei den Elektroautos wiederholt sich das gerade. Es ist keine gute Strategie, auf Wunder zu bauen.<sup>9</sup>

**3. Bedürfnisverlagerung - der Rebound-Effekt:** Selbst, wenn technologische Durchbrüche erzielt und sofort in großem Umfang umgesetzt werden, kann das durch Bedürfnisverlagerung zunichtegemacht werden. Wenn Technologie dazu beiträgt, Dinge kostengünstiger zu machen, führt dies häufig dazu, dass die freigewordene Kaufkraft für den Kauf zusätzlicher Güter verwendet wird. Das ist bekannt als Reboundeffekt oder Jevons Paradox, und es führt heute dazu, dass die positiven Auswirkungen des technologischen Fortschritts auf den Ressourcenverbrauch neutralisiert werden. Ein Beispiel dafür sind Elektroautos, die zwar emissionsarm sind, aber oft als schwere SUVs nachgefragt werden, wodurch ihre Umweltbilanz erheblich beeinträchtigt wird.

Die drei genannten Gründe machen deutlich, dass technologischer Fortschritt allein nicht ausreicht, um die ökologische Krise zu bewältigen.<sup>10</sup> Die Idee des »Green Growth« – also die Vorstellung, durch technologischen Fortschritt aus der Krise herauszuwachsen – ist unrealistisch.<sup>11</sup> Dennoch sollten wir weiterhin in Forschung und Entwicklung investieren. Effizienzsteigerungen durch technologische Innovation sind wichtig, da Ineffizienz Ressourcen verschwendet und die Umwelt belastet. Der Schlüssel liegt darin, die Vorteile des technologischen Fortschritts umzuleiten, damit nicht jeder Fortschritt in mehr Konsum und mehr Profit, sondern vor allem in ökologischen und gesellschaftlichen Nutzen fließt. Grüne Unternehmen beherrschen dieses Kunststück. Sie sorgen dafür, dass technologischer Fortschritt auch der Gesellschaft und der Ökologie zugutekommt.

Technologischer Fortschritt allein wird uns nicht retten. Was jedoch zweifellos zu unserer Rettung beitragen würde, ist der konsequente Einsatz der Technologien, die wir bereits besitzen. Photovoltaikanlagen für jedes Dach, ökologische Praktiken in der Landwirtschaft, pflanzliche Ernährung und öffentliche Verkehrssysteme sind bereits verfügbar. Innovation ist nicht notwendig, um diese Technologien anzuwenden; lediglich die Umsetzung fehlt. Hier kommt der Staat ins Spiel.

---

9 Dies gilt auch für künstliche Intelligenz, siehe Stefan Selke (2023): Technik als Trost.

10 Tim Jackson (2017): Wohlstand ohne Wachstum-das Update. Grundlagen für eine zukunftsfähige Wirtschaft.

11 Per Esper Stoknes und Johan Rockström (2018): Redefining green growth within planetary boundaries, in: Energy Research & Social Science, Volume 44, S. 41-49.

## Reform und Staat

Heute vertritt allein der Staat die Interessen der Gesellschaft. Es ist also an ihm, die Gesellschaft in den sicheren Bereich innerhalb der planetaren Grenzen zurückzuholen – genauso wie es schon immer seine Aufgabe war, Gesellschaften in gesunden sozialen Grenzen zu halten. Doch dies gestaltet sich schwierig, da der Staat im Hier und Jetzt Opfer von seinen Bürgern verlangen muss. In einer Gesellschaft, die auf Eigeninteresse und Profit als Grundpfeiler der Wirtschaft aufgebaut ist, trifft die Forderung nach Opfern auf wenig Zustimmung. Wie kann der Wille zum Rückzug innerhalb der planetaren Grenzen entstehen, wenn bereits kleine Veränderungen wie das Gebäudeenergiegesetz von 2023 vehement abgelehnt werden? Eine demokratische Gesellschaft, die nicht gerettet werden will, kann der Staat allein nicht retten. Daher ist es notwendig, zunächst Interventionen in die Wirtschaft vorzunehmen, die klein genug sind, um den Alltag der Bürger unberührt zu lassen. Gleichzeitig müssen sie genügend Hebelkraft besitzen, um jeden Einzelnen dazu zu bewegen, nicht nur an sich selbst, sondern auch an das Große und Ganze zu denken. Ich glaube, grüne Unternehmen sind eine solche vergleichsweise einfache Intervention mit großer Hebelwirkung. Grüne Unternehmen demokratisieren Wirtschaft und bringen so Menschen dazu, sich mit anderen über größere Zusammenhänge zu beraten. Sie überwinden den engstirnigen Fokus des Einzelnen auf sich selbst, den hier und heute, und bringen Menschen dazu, andere zu sehen, das zu sehen, was anderswo und was morgen passiert. Nicht länger gilt es, bei der Arbeit nur Jobs zu erfüllen. Jetzt gilt es mitzudenken, mitzuerfahren und mitzugestalten.

Natürlich erfordert ein solcher Wandel Zeit, und genau diese Zeit haben wir nicht. Dennoch ist es unerlässlich, dass wir uns jetzt auf den Weg machen. Je früher wir das tun, desto besser kann unsere Gesellschaft nicht nur die Ursachen des ökologischen und sozialen Niedergangs bekämpfen, sondern auch mit den Auswirkungen der vielfachen Krisen umgehen. Nur die Gemeinschaft und das Engagement für andere machen eine Gesellschaft widerstandsfähig. Ohne Gemeinschaft zerfällt eine Gesellschaft unter Druck, sucht nach Sündenböcken (einschließlich Migranten) und definiert ihre Identität durch Abgrenzung. Das Ergebnis ist Barbarei.

Es ist unverzichtbar, dass wir unser Leben wieder als gemeinsames Projekt begreifen, das mehr ist als nur eine Karriereleiter. Nur dann werden wir in der Lage sein, höhere Steuern für Energie oder umweltintensive Konsumgüter zu akzeptieren, da wir unser eigenes Handeln im Zusammenhang mit ökologischen und gesellschaftlichen Notwendigkeiten sehen können. Ohne die Überwindung der Ver-

einzelung des Menschen wird staatliche Regulierung in keiner Form stattfinden können. Die Übertragung wissenschaftlicher Erkenntnisse in politisches Handeln wird minimal bleiben. Die Wissenschaft wird weiterhin mit Klimaaktivisten auf der Straße stehen, anstatt im Parlamentsgebäude gehört zu werden.

Jede staatliche Intervention in puncto ökologischer Wandel erfordert, dass der Staat zwischen guter und schlechter wirtschaftlicher Aktivität unterscheidet. Die Mutlosigkeit unserer Gesellschaft resultiert zu einem nicht geringen Teil aus der heutigen Form der gesellschaftlichen Willensbildung. Daher setzen sich viele Politologen für demokratische Reformen des Staates ein.<sup>12</sup> Um die Bürger dazu zu bewegen, über das Große und Ganze nachzudenken, reicht es nicht aus, sie alle paar Jahre zur Wahl zu rufen. Es bedarf partizipativer Formen der Demokratie, wie zum Beispiel Bürgerräte, und direkter Demokratie, um die heutige repräsentative Demokratie zu beleben. Dies allein wird jedoch nicht ausreichen, solange die Menschen den Großteil ihrer Zeit in einer Wirtschaft verbringen, die ihnen vorlebt, dass es in Ordnung ist, sich nur um sich selbst zu kümmern. Wir benötigen eine Wirtschaft, die verbindet, anstatt zu trennen.

Es gibt keinen besseren Ort als Unternehmen, um die Menschen mit ihrer Welt in Verbindung zu bringen. In Unternehmen können Menschen systematisch mit Fragen konfrontiert werden, die sie sich sonst nie stellen würden. Doch heutige Unternehmen stellen solche Fragen nicht. Sie fragen ihre Mitarbeiter nicht danach, wie das Unternehmen einen Beitrag zu einer besseren Gesellschaft oder einer erblühenden Natur leisten kann. Nein, sie stellen oft nicht einmal systematisch die Frage, wie das Unternehmen profitabler werden könnte. Alle großen Frage sind heute an Führungskräfte delegiert. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in heutigen Unternehmen sind lediglich darauf ausgerichtet, Aufgaben auszuführen. Ziele werden vorge setzt. Das Denken verkümmert so auf die Größe des eigenen Jobs. Und die Definition dessen, was gut ist, verkümmert so auf Fragen des Gehorsams und des Profits.

Es ist an der Zeit, ethische Diskurse nicht nur auf staatlicher Ebene zu führen. Erstens, weil jeder, der nachhaltige Unternehmen schaffen möchte, ohnehin nicht um ethische Diskussionen herumkommt. Zweitens, weil dies die erschöpfte Demokratie wiederbeleben kann. Drittens, weil wir jedem Einzelnen die Möglichkeit geben sollten, Sinn bei der Arbeit zu finden oder zumindest neue Perspektiven für sich zu entdecken. Viertens beenden wir durch die Aufgabe des moralischen Monopols des Staates die Ethikabstinenz der Unternehmen und der Bürger. Wir hören

---

12 Zum Beispiel David van Reybrouk (2016): Gegen Wahlen. Warum Abstimmen nicht demokratisch ist.

auf, den Staat mit unseren Anforderungen zu überfordern. Wir dezentralisieren die Ethik, indem wir Unternehmen und Mitarbeiter zu Teilnehmern des gesellschaftlichen Deliberationsprojekts machen. Jeder Arbeitstag wird zu einem Tag, an dem sich jeder nicht nur für sich und die Rendite der Eigentümer des Unternehmens, sondern auch zusammen mit anderen für etwas Größeres einsetzt.

Wir sollten Unternehmen zu dezentralen Agenten der Gesellschaft machen. Wir sollten ihnen Missionen »verpassen« und sie dazu befähigen, Entscheidungen im Sinne der Gesellschaft zu treffen. Der Staat sollte aufhören, Wirtschaft wie einen gesellschaftlich und ethisch neutralen Raum zu behandeln. Er sollte stattdessen von Unternehmen gesellschaftsdienliches, ethisches Verhalten fordern. Der bisherige Job der Unternehmen, ungehemmt zu verkaufen und zu produzieren, ist durch die Überschreitung der planetaren Grenzen obsolet, ja gefährlich geworden. Dabei rede ich nicht von Planwirtschaft, weil nicht angeordnet wird, sondern Richtungen gesetzt werden, die dann alle im Unternehmen selbstständig interpretieren. Ich rede auch nicht von Sozialismus, weil weiterhin das Leistungsprinzip gilt und Unternehmen sich am Markt bewähren müssen. Ich rede von einer missionsgetriebenen, nachhaltigen Marktwirtschaft.

## **Reform der Wirtschaft**

Eine entschlossene ökologische Reform der Wirtschaft ist nur unter zwei Bedingungen möglich. Erstens muss die Bedrohung groß genug sein, damit eine Gesellschaft bereit ist, den Status quo zu verlassen. Ein Wertewandel benötigt Druck, und dieser Druck ist heute objektiv vorhanden. Der Klimawandel wird kaum noch geleugnet. Doch allein das reicht nicht aus. Die zweite Bedingung ist, dass eine neue Wirtschaftsform der Mehrheit oder zumindest den Eliten einer Gesellschaft hinreichend attraktiv erscheinen muss. Andernfalls können notwendige Reformen so lange verzögert werden, bis es zu spät ist. Derzeit ist nur eine hinreichend attraktive Wirtschaftsform erkennbar: ein reformierter Kapitalismus. Genau darauf setze ich daher mit diesem Buch.

Einige Autoren sind der Ansicht, die bloße Reform des Kapitalismus genüge nicht.<sup>13</sup> Sie argumentieren, dass der Kapitalismus ohne Wachstum nicht gehe. Dass er die Endlosschleife zwischen mehr Konsum und mehr Arbeit gar nicht verlassen könne, ohne zusammenzubrechen. Die Schleife zu verlassen, hieße, Einkommen

---

13 Ulrike Herrmann (2022): Das Ende des Kapitalismus – warum Wachstum und Klimaschutz nicht vereinbar sind.

anders zu verteilen als über Arbeit, Kapital und Märkte; und Leistung anders zu organisieren als über Wettbewerb. An dieser Stelle wird dann immer als einzig mögliche Alternative zum Kapitalismus die Planwirtschaft benannt. Dieser Dualismus – entweder Kapitalismus oder Planwirtschaft – ist aber falsch, meint der kanadische Wirtschaftsprofessor Henry Mintzberg. Mintzberg argumentiert, dass wir den Kapitalismus nach dem Zusammenbruch des Ostblocks im Jahr 1990 übertrieben, da wir den Ausgang des Kampfes der Systeme falsch interpretiert haben.<sup>14</sup> Wir dachten, der Kapitalismus habe über den Sozialismus gesiegt. Das war ein Fehler. Gewonnen, so Mintzberg, hat viel mehr die bessere Balance aus Staat und Privatwirtschaft. So sind wir in den letzten dreißig Jahren in die falsche Richtung marschiert: zu immer mehr Markt und zu einem immer passiveren Staat. Die Quelle des Übels sieht Henry Mintzberg daher nicht im Kapitalismus selbst, sondern in seiner Übertreibung. Verheerend für diese Welt ist nicht die Existenz des Kapitalismus, sondern seine uneingeschränkte Dominanz über Gesellschaft und Natur. Wir sollten die Balance der Systeme neu adjustieren, indem wir die Wirtschaft in die Gesellschaft zurückholen. Es geht darum, Wirtschaft lebensdienlich zu machen und nicht wie bisher Mensch und Natur wirtschaftsdienlich zu machen.

Andere Kritiker halten es jedoch für sinnlos, von einem defekten System eine bessere Balance zu fordern. Sie glauben, dass ein System, das auf Wachstum angewiesen ist, um zu überleben, angesichts der Überschreitung von sechs der neun planetaren Grenzen nicht die Lösung sein kann. Ich möchte in diesem betriebswirtschaftlichen Buch aber nicht die große Systemfrage wälzen. Die »kleine« Systemfrage, wie Unternehmen funktionieren, ist mir schon genug. Erst im letzten Kapitel dieses Buches komme ich auf die große Systemfrage zurück und führe ein drittes, ein kommunales System der Wirtschaft ein.<sup>15</sup> Dieses ergänzt die Markt- und Planwirtschaft um ein drittes Prinzip. Grüne Unternehmen nutzen dieses dritte Prinzip in ihrem Inneren und haben so das Potenzial, das kapitalistische System von innen heraus zu transformieren.

Grüne Unternehmen wirken langfristig, da sie Menschen dazu anregen, Gemeinschaften zu bilden. Aber sie haben auch kurzfristige Auswirkungen. Der Staat kann seine Ziele direkt in die Unternehmensverfassung einbinden und so kurzfristig die produktiven Kräfte der Gesellschaft auf die Bewältigung der existenziellen äußeren Bedrohung ausrichten, ähnlich wie in einer Kriegswirtschaft. Die ers-

---

14 Harry Mintzberg (2015): Time for the Plural Sector, in: Stanford Social Innovation Review, Summer 2015.

15 Elinor Ostrom (1990): Governing the Commons.

ten Anzeichen für den beginnenden Wandel in der Wirtschaft sind bereits heute sichtbar, beispielsweise beim Verbot für die Herstellung von fossil angetriebenen PKWs ab 2035, beim Verbot neuer Gas- und Ölheizungen sowie beim Ausbau erneuerbarer Energien. Wir beginnen, wenn auch noch zögerlich, mobil zu machen.

Der Staat wird die produktiven Kräfte der Gesellschaft rasch auf neue Ziele ausrichten müssen. Er wird von Unternehmen mehr und mehr Beiträge fordern, ähnlich wie es in Kriegszeiten der Fall ist. Unternehmen werden Missionen erhalten, also Ziele jenseits des Profits. Im Krieg sowie in der ökologischen Transformation geht es darum, die Prioritäten der Gesellschaft neu zu ordnen, weg von privater Nachfrage und hin zu gesellschaftlicher Mission. Jede Umstellung der Wirtschaft von rein marktwirtschaftlichen auf ökologische Zwecke in rascher Folge und unter zeitlichem Druck stellt eine Maßnahme einer Kriegswirtschaft dar.<sup>16</sup> Je länger wir die Umstellung von einer Konsumwirtschaft auf eine ökologische Wirtschaft hinauszögern, desto härter wird der Übergang in die »Kriegswirtschaft« sein. Und je länger die Umstellung ausbleibt, desto fataler wird die Mangelwirtschaft der Zukunft sein.

Egal wie man es betrachtet, allein durch den freien Markt und »Technologieoffenheit« kann Wohlstand nicht mehr erzielt werden. Stattdessen wird der ökologische Zustand des Planeten zunehmend den möglichen Wohlstand bestimmen. Der ökologische Schuldenberg, den wir in den letzten 150 Jahren angehäuft haben, wird immer sichtbarer. Die Zahlungsbereitschaft der Menschen allein wird nicht mehr über das Angebot entscheiden können. Der Schuldeneintreiber steht vor der Tür, und wir müssen unsere Wirtschaft restrukturieren, ähnlich wie Peter Zwegat im deutschen Fernsehen private Schuldner sanieren würde: durch eine klare Bilanzierung (sechs von neun planetaren Grenzen sind überschritten, viele der zwölf sozialen Grenzen sind gerade im globalen Süden überschritten) und durch eine Vereinbarung von Maßnahmen mit dem Schuldner (u. a. Unternehmen Missionen geben). Planetare Grenzen zwingen uns in ein ethisches Wirtschaftssystem und, zumindest in nächster Zeit, in eine Kriegswirtschaft.

Leider ist aber der Staat nicht gut darin, über Angebot und Nachfrage zu entscheiden. Der einzige Weg, das derzeitige dezentrale marktwirtschaftliche Modell von Angebot und Nachfrage zu erhalten, besteht daher darin, die Fähigkeit zur gesellschaftlich sinnvollen Entscheidungsfindung direkt in die Unternehmen zu integrieren. Wir sollten von Unternehmen Ethik und Demokratie verlangen. Dazu ist lediglich nötig, sie so zu organisieren, dass sie in der Lage sind, ethisch

---

16 Ulrike Hermann (2022): ebd.



fundierte Entscheidungen zu treffen. Sie müssen sich von Profit und Markt als den alleinigen Maßstäben für das Wünschenswerte emanzipieren. Wenn uns das gelingt, werden Unternehmen nicht nur die Agenda der Gesellschaft umsetzen, sondern auch aktiv an ihrer Entwicklung mitwirken. Sie werden zu Orten, an denen alle Mitarbeiter zu Gestaltern des gesellschaftlichen Umbauprojekts werden. Dann haben wir Unternehmen, die mehr können als heute. Sie kümmern sich gleichermaßen um Kunden, Mitarbeiter, die Gesellschaft und die Biosphäre. Umsichtige, kooperative Unternehmen, die den Wettbewerb und den Markt nutzen, aber nicht mehr blind für alles andere sind.

Grüne Unternehmen sind keine Verwalter von Mängeln. Sie sind vielmehr Produzenten von nachhaltigen Produkten, von Sinn, Gemeinschaft, Zeit, Freiheit und Sicherheit. Sie gewährleisten, dass sowohl Output als auch die Zeit bei der Arbeit gesellschaftlich und ökologisch wertvoll sind. Es ist an der Zeit, das Problem des ökologischen Wandels und vieler sozialer Ungerechtigkeiten an der Wurzel zu packen: Wir müssen die Unternehmen selbst betrachten, anstatt immer nur in der Makroökonomie nach einem »neuen System« zu suchen. Wir sollten Betriebe direkt auf »das Gute« ausrichten und nicht nur auf das Egoistische. Die Vorstellung, dass der Markt alle egoistischen Motive der Marktteilnehmer bereits in etwas Gutes verwandelt, ist ein Märchen, von dem wir uns lösen müssen. In diesem Buch geht es darum, in einem marktwirtschaftlichen, kapitalistischen System Unternehmen ein Verständnis für Gemeinschaft und das Leben auf diesem Planeten zu vermitteln. Dazu müssen wir Unternehmen anders organisieren.

## **Eine verbundene Wirtschaft**

Dies ist ein betriebswirtschaftliches Buch. Doch natürlich kann Betriebswirtschaft kaum getrennt von Volkswirtschaft oder Gesellschaft gedacht werden, auch wenn die traditionelle Betriebswirtschaftslehre dies macht. In diesem Abschnitt setze ich den Rahmen dafür.

## **Ökologische Wirtschaft**

Ich habe versucht, grüne Unternehmen so zu entwickeln, dass sie zu dem heutigem Wirtschaftssystem passen. Dass sie im Wettbewerb mit rein profitorientierten Unternehmen gut bestehen können und dabei bezeugen, wie erstrebenswert ein anderer Weg zu wirtschaften ist. Aber ich halte es auch für wahrscheinlich, dass grüne

Unternehmen ein wichtiger Bestandteil möglicher zukünftiger ökologischer Wirtschaftssysteme sein werden. Wie ein solches beschaffen sein wird, ist unsicher. Aber es ist wahrscheinlich, dass es sich in folgende Richtungen entwickeln wird:<sup>17</sup>

1. vom materiellen zum nichtmateriellen Wachstum
2. vom egoistischen zum ganzen Individuum und zur Gemeinschaft
3. von Besitz und Abgrenzung zum Teilen und Integrieren
4. von einem »immer mehr« (Akkumulation) zum »genug« (der Suffizienz)
5. vom globalen Kapital zu lokalen Ressourcen
6. von Luxus im Privaten und Sparsamkeit im Öffentlichen zu Luxus im Öffentlichen und Sparsamkeit im Privaten
7. vom Konsum zu einer ganzheitlicheren Sicht auf das, was Menschen glücklich macht
8. von verantwortungsloser Konsumfreiheit in grauen Arbeitswelten zu einer selbstbestimmten Freiheit in gemeinsamer Verantwortung für alles Leben
9. von einer amoralischen Wirtschaft zu einer ethischen Wirtschaft
10. von einer reduktionistischen, quantifizierten Weltansicht zu einer Sicht der Welt als komplexes, lebendiges System

Dies sind nur einige der Leitlinien für ein zukünftiges ökologisches Wirtschaftssystem. In ihnen wohnt die inspirierende Kraft einer neuen Utopie, eines neuen Ideals, für das es sich zu kämpfen lohnt. Aber jede utopische Leitlinie kann auch dystopisch überzeichnet werden:

1. Nichtmaterielles Wachstum kann auch die Flucht in eine virtuelle Realität und die totale Entkoppelung von Mensch und Natur bedeuten.
2. Die Hinwendung zur Gemeinschaft kann auch in maoistischer Uniformität und Gruppenzwang enden.
3. Teilen kann auch zu Enteignung, Kollektivierung und zum Verlust der damit verknüpften Freiheit führen.
4. Suffizienz kann auch zu langweiliger, farbloser Subsistenz und Stagnation führen.
5. Die Abkehr vom unlimitierten globalen Kapitalfluss kann auch zu Isolationismus führen.

---

17 Zum Beispiel Herman Daly und Josh Farley (2011): *Ecological Economics*; Tim Jackson ebd.; Kate Raworth ebd.; Niko Paech (2015): *Befreiung von Überfluss. Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie*; Mariana Mazzucato (2021): *Mission Economy: A Moonshot Guide for changing Capitalism*.

6. Mehr Investition in die öffentliche Sphäre kann, wenn schlecht organisiert, zu Verschwendung führen.
7. Wenn Glück von oben herab definiert wird, ist das der Stoff, aus dem orwellische Diktaturen gemacht sind.
8. Wenn das Kollektiv zum Zwang wird, dann sind wir beim maoistischen Kommunismus.
9. Wenn Moral von oben verfügt wird und sich nicht im vielfältigen Diskurs entwickeln kann, leben wir in einer Autokratie.
10. Eine komplexe Sicht auf die Welt kann leicht als anstrengend und angsteinflößend empfunden werden, sodass einfache Erklärungen attraktiv erscheinen, wie zum Beispiel die Heilsversprechen eines autoritären Populismus.

Die Zukunft der Menschheit liegt irgendwo zwischen Utopie und Dystopie. Weder wird es eine vollständige Rückkehr zur Natur geben, noch werden wir uns ausschließlich in eine virtuelle, maschinell erzeugte Realität entwickeln. Ich glaube jedoch fest daran, dass ein ausreichend harmonischer Zustand zwischen Mensch und Natur erreichbar ist. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen wir den nächsten Schritt in unserer menschlichen Entwicklung wagen, indem wir die natürliche Lebenswelt in unseren »Circle of Concern« aufnehmen.

Im Laufe der Geschichte haben wir diesen Kreis ständig erweitert. Zuerst sorgten wir uns nur um unsere Familie, dann um den Clan, die Nation. Ehemalige Leibeigene oder Sklaven wurden eingeschlossen, ebenso Andersgläubige oder Menschen unterschiedlicher Hautfarbe, dann Frauen, dann Behinderte und Menschen mit vielfältigen Identitäten. In den letzten Jahrzehnten haben immer mehr Menschen auch die Tier- und Pflanzenwelt in ihren »Circle of Concern« integriert. Anfangs beschränkte sich dies auf die großen Säugetiere, doch mittlerweile denken wir an alle Lebewesen – an Fische, Insekten (einschließlich der nicht Honig produzierenden), Pflanzen und vielleicht sogar irgendwann an Mikroben.

Heutzutage erleben wir eine regelrechte Explosion des Mitgefühls und der Aufmerksamkeit, mit der wir uns ein »Weltbewusstsein« aneignen. Selbst wenn die Kräfte der Reaktion, wie Trump, Bolsonaro, die AfD und Putin, gegen »Woke Culture« protestieren mögen, scheinen sie langfristig auf verlorenem Posten zu stehen. Ob wir die Bemühungen um Geschlechtergerechtigkeit, soziale Sensibilität, Diversität, Inklusion und so weiter als zeitgeistige Modeerscheinung abtun oder nicht, sie zeigen doch den Wunsch, bewusster zu leben und sorgsamer zu sein.

Eine entscheidende Frage für die Menschheit ist, ob wir die reaktionären Kräfte schnell überwinden können. Hierfür benötigen wir positive Systementwürfe, die es uns auch auf institutioneller Ebene ermöglichen, den Kreis der Lebewesen, für die wir Verantwortung übernehmen, immer weiter zu vergrößern.

Es gibt sicherlich bessere Autoren als mich, was das Thema Utopien angeht. Meine Ambition ist bescheidener. Ich präsentiere Ihnen hier lediglich einen praktischen Entwurf für einen Akteur innerhalb des bestehenden Wirtschaftssystems. Die Idee besteht darin, Unternehmen zu schaffen, die sich verpflichten, sich um das zu kümmern, was um sie herum geschieht, und ihren »Circle of Concern« zu erweitern. Derzeit wird dieser Kreis durch zwei Theorien begrenzt: eine Theorie des Werts, die nur Zahlungsbereitschaften berücksichtigt (der Utilitarismus), und eine Theorie des menschlichen Verhaltens, die nur rationalen Eigennutz kennt (der Homo oeconomicus). Eine ökologische Transformation erfordert jedoch, diese beiden Annahmen zu überwinden: Wert ist mehr als Zahlungsbereitschaft, und Menschen sind mehr als egoistisch. Um Wert jenseits dessen zu erkennen, was Egoisten durch ihre Nachfrage auf dem Markt ausdrücken können, benötigen Gesellschaft und Wirtschaft einen neuen Rahmen.

## **Gesellschaftlich integrierte Wirtschaft**

Jede gelungene Gesellschaft ist wie ein Spiel eines Teams, bei denen die gesellschaftlichen Akteure aneinanderwachsen und alle darauf hinarbeiten, das Leben einander immer besser zu machen.<sup>18</sup> Wie gut auch immer dieses Spiel bisher funktioniert hat, es muss sich jetzt ändern, weil die Natur stirbt. Mit der Neuausrichtung der gesellschaftlichen Ziele müssen sich die Spielregeln, insbesondere die der Wirtschaft, ändern. Dies bedeutet, dass Technologie aufhören muss, ein Sklave des Profitmotivs zu sein, dass der Staat lernen muss, anders zu regulieren, die Wirtschaft neue Ziele verfolgen muss und Menschen abrücken von rein individualistischen und konsumbezogenen Werten. Grüne Unternehmen spielen eine entscheidende Rolle in diesem Prozess.

Eine der wichtigsten Veränderungen, die grüne Unternehmen herbeiführen, betrifft den Umgang mit Technologie. Sie wählen Technologie nicht mehr ausschließlich nach betriebswirtschaftlichen Kriterien aus, sondern berücksichtigen einen umfassenderen Ansatz. Sie lenken den Nutzen von Technologien auf gesellschaftliche und ökologische Ziele um. Technologie wird nicht länger

18 »Humanity is a Team Sport«, Douglas Rushkoff (2019): Team Human.

nur als Werkzeug zur Gewinnmaximierung betrachtet, sondern als Partner der Gesellschaft. Der Reboundeffekt wird überwunden, und technologischer Fortschritt wird lebensförderlich.

Darüber hinaus ist anzunehmen, dass grüne Unternehmen das Tempo des technologischen Fortschritts erhöhen. Offener Diskurs, gesteigertes Mitarbeiterengagement und eine neue Mission schaffen ein innovationsfreudiges Umfeld, das viele herkömmliche Unternehmen heute vermissen lassen. Ich werde im Folgenden noch genauer darauf eingehen, warum das so ist.

Aber grüne Unternehmen sind nicht nur innovationsfreudiger, sie bringen auch qualitativ ganz andere Innovationen hervor, als es rein profitorientierte Unternehmen können. Bisher sind Unternehmen nur dazu fähig, Innovationen zu erzeugen, die sich am Markt rechnen. Sie ignorieren Innovationen, die sich nicht rechnen, aber der Gesellschaft und der Umwelt nutzen. Dadurch, dass die Interessen der Unternehmen neu ausbalanciert werden, entstehen mehr Innovationen, entstehen andere Innovationen und fließen die Vorteile des Fortschritts nicht mehr allein in die Ausweitung des Angebots.

Der zweite Akteur dieser gesellschaftlichen Neuausrichtung ist der Staat, der verstärkt in die Wirtschaft eingreifen muss. Dabei besteht die Möglichkeit, nicht in ein planwirtschaftliches Mikromanagement der Unternehmen abzurutschen, sondern der Wirtschaft sektorale und sogar unternehmensspezifische Missionen zu übertragen. Diese Missionen erlauben es den Betrieben, die besten Wege zu ihrer Erfüllung eigenständig zu finden. Herkömmliche Unternehmen eignen sich nicht dafür, da ihre Orientierung hin zum Profit zu stark ausgeprägt ist. Grüne Unternehmen hingegen verfügen über organisatorische Mechanismen, sogenannte Checks and Balances, die sicherstellen, dass sie ihrer gesellschaftlichen Mission treu bleiben.

Der dritte Spieler, die Wirtschaft als Ganzes, spielt heute ein Hütchenspiel, in dem eine gewaltige Menge von selbstsüchtigen Motiven am Ende durch die Magie der unsichtbaren Hand des Markts in etwas gesellschaftlich Wünschenswertes konvertiert wird. Ein Taschenspielertrick, der auf der Idee beruht, dass Preise Werte ausdrücken können und dass Geiz geil ist. Das ist aus zwei Gründen verheerend. Erstens, weil diese gewaltige Masse an eigensüchtigen, amoralischen Kalkülen etwas mit einer Gesellschaft macht, etwas mit den Menschen macht, die in solchen Systemen leben. Sie werden, wie in einer selbsterfüllenden Prophezeiung, selbstsüchtig und amoralisch, weil niemand jemals etwas anderes von ihnen fordert. Zweitens, weil die unsichtbare Hand des Marktes, die Preisbildung an Märkten, einhergeht mit einem kräftigen Fußtritt in die Eingeweide von Gesellschaft und Natur. Wer nur Zahlungsbereitschaften betrachtet, ignoriert ge-

sellschaftliche und naturwissenschaftliche Zusammenhänge. Schon Max Weber war Anfang des 20. Jahrhunderts klar, dass Preise nicht das Ergebnis eines Gleichgewichts von Angebot und Nachfrage sind, sondern gerade auch das Ergebnis gesellschaftlicher und individueller Interessen und Macht. Die unsichtbare Hand kann nicht reparieren, was der Fußtritt des Markts, was der Versuch, Werte durch Preise auszudrücken, für Verletzungen verursacht.

Der vierte Spieler ist der mit dem Werten des Wirtschaftssystems kultivierte Bürger. Dass dieser kein großer Demokrat ist, dem Staate misstraut und sich Freiheit nicht anders vorstellen kann als die Freiheit, die ein Haufen Geld bietet, ist nur eine allzu vorhersehbare Folge. Wirtschaft prägt Menschen. Wir haben das viel zu lange ignoriert. Grüne Unternehmen bieten die Chance zu zeigen, dass Arbeit mehr als ein notwendiges Übel sein kann und Leben mehr als Verdienen ist.

Aber es sind nicht nur die Werte des Wirtschaftssystems, die toxisch sind. Auch der Abstand zwischen Bürgern und der Wirtschaft ist zu groß. Heute ermächtigen die Bürger den Staat, die Wirtschaft zu regulieren. Dieses Modell erzeugt einen großen Abstand zwischen Bürgern und Wirtschaft: Bürger delegieren an den Staat – und der Staat setzt den Rahmen der Wirtschaft dann aus einer so großen Entfernung, dass der Bürger seinen Einfluss auf die Wirtschaft gar nicht mehr erkennen kann. Wirtschaft und Bürger sind daher nur sehr schwach miteinander verbunden. So schwach, dass es Mitarbeitern sehr schwer, fällt, sich als ein Teil eines gesellschaftlichen Projektes zu verstehen. Viel eher verstehen sie sich als ohnmächtiges Instrument von Profitinteressen. Der weite Abstand zwischen Bürgern und Wirtschaft sorgt für den heutigen großen Abstand zwischen Demokratie und Wirtschaft. Grüne Unternehmen ändern das. Sie machen Bürger zum Mitgestalter der Wirtschaft, und sie machen Unternehmen von apokalyptischen Profitmaschinen zu Teamplayern.

## **Wirtschaft neu erzählen**

*»Preise lügen uns an. Groß, frech und unverschämt.«*  
Frei nach Eric Zencey<sup>19</sup>

Grüne Unternehmen nehmen eine moralische Position ein. Sie wagen abzuwägen, was gut und was schlecht ist. Sie wagen nachzudenken und delegieren Fragen der Werte und der Ethik nicht mehr in einem Akt der Selbstverdummung allein an »den Markt«. Ethik ist etwas mit dem das heutige Wirtschaftssystem gar nicht

19 Eric Zencey (2012): *The Other Road to Serfdom & the Path to a Sustainable Democracy*, S. 228.

kann - und dass es daher systematisch aus der Wirtschaftslehre ausgeschlossen hat. Dabei war der Gründervater der modernen Ökonomie, Adam Smith, ein Moralphilosoph. Die moralbefreite neoliberale Wirtschaft, in der Geiz und Egoismus »geil« ist, ist eine recht junge, erst ungefähr siebzig Jahre alte Erfindung.<sup>20</sup> Das Ergebnis war einerseits materieller Reichtum für einige, andererseits die Zerstörung der Welt für alle. Wer hätte gedacht, dass Geiz solche Auswirkungen haben könnte? Jetzt gilt es, die moralbefreite neoklassische Wirtschaftslehre hinter uns zu lassen und Reichtum in einem umfassenderen Sinne zu definieren, um die Welt so lebenswert zu gestalten, wie wir es noch können.

Die Schnittmenge zwischen innerbetrieblicher Organisation und Ökologie ist nur deswegen so hässlich, weil wir uns in den letzten 150 Jahren erlaubt haben, die Wirtschaft als einen moralbefreiten Raum zu betrachten. Es ist eine Fiktion zu glauben, dass Eigennutz und Gier die einzigen und dass sie sogar gute Triebfedern der Wirtschaft sind. Natürlich ist der Drang zur persönlichen Bereicherung ein wichtiger Aspekt der menschlichen Natur. Dennoch müssen wir dringend davon Abstand nehmen, die mächtigste und ökologisch destruktivste Institution, die Wirtschaft, ausschließlich auf Eigennutz aufzubauen. Schon 1930 prophezeite Sir John Maynard Keynes, einer der Begründer der modernen Volkswirtschaftslehre, dass ein Zeitpunkt kommen werde, an dem die Moral wieder in das Wirtschaftssystem integriert werden müsse.<sup>21</sup>

»Ich sehe deshalb für uns die Freiheit, zu einem der sichersten und zuverlässigsten Grundsätze der Religion und der althergebrachten Werte zurückzukehren – dass Geiz ein Laster ist, das Eintreiben von Wucherzinsen ein Vergehen, die Liebe zum Geld abscheulich, und dass diejenigen am wahrhaftigsten den Pfad der Tugend und der maßvollen Weisheit beschreiten, die am wenigsten über das Morgen nachdenken. Wir werden die Zwecke wieder höher werten als die Mittel und das Gute dem Nützlichen vorziehen. Wir werden diejenigen ehren, die uns lehren können, wie wir die Stunde und den Tag tugendhaft und gut vorbeiziehen lassen können, jene herrlichen Menschen, die fähig sind, sich unmittelbar an den Dingen zu erfreuen, die Lilien auf dem Feld, die sich nicht mühen und die nicht spinnen.

Aber Achtung! Die Zeit für all dies ist noch nicht gekommen. Für wenigstens noch einmal hundert Jahre müssen wir uns selbst und allen anderen vormachen, dass das Anständige widerlich und das Widerliche anständig ist; denn das Wider-

20 Thomas Biebricher (2021): Die politische Theorie des Neoliberalismus.

21 John Maynard Keynes (1930): Economic Possibilities for Our Grandchildren. In der Übersetzung von Norbert Reuter in: Norbert Reuter (2007): Wachstumseuphorie und Verteilungsrealität. Wirtschaftspolitische Leitbilder zwischen Gestern und Morgen.

liche ist nützlich, das Anständige ist es nicht. Geiz, Wucher und Vorsicht müssen für eine kleine Weile noch unsere Götter bleiben. Denn nur sie können uns aus dem Tunnel der wirtschaftlichen Notwendigkeit ans Tageslicht führen.

Ich freue mich also auf die nicht zu fernen Tage, auf den größten Wandel, welcher sich jemals in der physischen Lebensumwelt der Menschheit als Ganzer ereignet hat.«

Die hundert Jahre der amoralischen Wachstumsgesellschaft laufen 2030 ab. Wir stehen vor dieser Aufgabe so sehr unvorbereitet, dass die Forderung nach einer derart großen Transformation vielen völlig realitätsfern erscheint. Doch gerade die Coronakrise hat gezeigt, dass wir als Gesellschaft bereit sind zu handeln, wenn es um Leben und Tod geht.



Haben Sie nicht auch den Wunsch, die Welt in eine nachhaltigere und bessere Zukunft zu führen? Doch oft scheint es, als hätten wir keine Möglichkeit, einen Unterschied zu machen. Aber liegt das wirklich an uns? Oder liegt es an der Art, wie wir wirtschaften, daran, wie Unternehmen arbeiten?

Unternehmen sind heute noch immer an engen und anspruchslosen Zielen ausgerichtet, die wenig mit den drängenden Realitäten unserer Welt zu tun haben. Aber es gibt tatsächlich eine Alternative: Frank Thun entwickelt einen klugen Mix aus betriebswirtschaftlichen Prinzipien und einem neuen Verständnis für ökologische und gesellschaftliche Bedürfnisse – und liefert damit einen praktischen Leitfaden für nachhaltige Unternehmensführung. Für alle, die eine grünere Zukunft gestalten wollen – von der Mitarbeiterin bis zum CEO.

*Frank Thun*, Jahrgang 1969, schreibt seit 2016 über progressive Wege, Unternehmen zu organisieren. Er studierte Volkswirtschaftslehre und Organisation und arbeitete weltweit als Berater und Manager für internationale Automobil-, Halbleiter- und Handelsunternehmen.

