



KATHARINA BECK  
PHILIPP BUDDEMEIER



# GREEN FERRY

DAS TICKET INS KONSEQUENT  
NACHHALTIGE WIRTSCHAFTEN



---

MURMANN

---

KATHARINA BECK  
PHILIPP BUDDEMEIER

# GREEN FERRY

DAS TICKET INS KONSEQUENT  
NACHHALTIGE WIRTSCHAFTEN

MURMANN

# Willkommen im Terminal

Ach, Reisen. Wir wissen nicht, wie es Ihnen geht, aber wir finden: Allein die Vorfreude und die Vorbereitungen lassen das Gemüt heiter und leicht werden. Es kribbelt. Neue Begegnungen mit Land und Leuten pusten den Kopf von der Last des Alltags frei, die Sonne streichelt die Seele, das andere Essen, der Wein, den lieben Gott oder wen auch immer einen guten Menschen sein lassen. Reisen ist für die meisten von uns eine Form des Eskapismus von den Sorgen und Nöten in unseren Köpfen, um uns herum, sogar in der Welt. Wer von uns wünschte sich in den vergangenen Jahren angesichts von Pandemie und Krieg nicht auf eine ferne Reise, fernab von diesem geplagten Planeten?

Doch Reisen ist nicht nur Flucht. Reisen ist mehr. Sehr viel mehr. Der französische Autor und Literaturnobelpreisträger Anatole France (1844–1924), dessen berühmteste Werke *Die Insel der Pinguine* und *Die Götter dürsten* sind, hat diesen anderen Blickwinkel einmal in einem Bonmot zusammengefasst: »Was ist Reisen? Ein Ortswechsel? Keineswegs! Beim Reisen wechselt man seine Meinungen und Vorurteile.«<sup>1</sup> Der Mann wusste, wovon er sprach, schließlich war er nicht nur viel in der Welt herumgekommen, sondern auch gedanklich – oder gerade deswegen – immer auf Reisen.

Wir wollen Sie heute auf eine sehr besondere Reise mitnehmen, die dazu führen wird, dass Sie einige Ihrer Überzeugungen womöglich über Bord werfen. Wir reisen auf einem Schiff, besser: auf einer Fähre, der Green Ferry. Diese Reise ist eine Einladung, neue Menschen und ihre Art des nachhaltigen Wirtschaftens kennenzulernen. Und zu erfahren, wie das eigentlich geht. Hinein in die Zukunftswirtschaft. Die Reise mit der Green Ferry soll konkret bei der Umsetzung der nachhaltigen Transformation helfen, in Theorie und Praxis, und uns zu den Macher:innen und Vordenker:innen bringen.

Mit unserer Reise auf der Green Ferry wollen wir Ihnen ein Angebot unterbreiten, das einen klaren Weg ins konsequent nachhaltige Wirtschaften aufzeigt. Wirtschaften innerhalb der planetaren Grenzen, auf sozial gerechte Art und Weise zum Wohle aller Menschen – und gleichzeitig ökonomisch erfolgreich. Wer noch Zweifel hat, ist auf unserer Fähre genau richtig.

Wir treten den Gegenbeweis an. Wir versprechen zwar nicht, dass Sie am Ende unserer Reise einen festen Plan in der Tasche haben. Was wir aber sicher wissen: Sie werden eine Menge darüber erfahren haben, auf was es bei dieser für das Überleben des Planeten und seiner Menschen – und damit Ihrer Unternehmung – absolut notwendigen Reise ankommt. Daraus ergeben sich hilfreiche Impulse, wie Sie die Zukunft Ihres Unternehmens oder Ihrer Organisation nachhaltig gestalten können.

## **Den Kern bilden essenzielle Entscheidungen.**

Das wird Ihnen nicht neu sein, schließlich ist das Leben – privat wie beruflich – eine Aneinanderreihung von Weichenstellungen. Sowie kleinen nächsten und auch großen konsequenten Schritten. Gerade als Führungskraft oder Pionier:in eines zukunftsfähigen Wirtschaftens ist der Geschäftsalltag durch eine Vielzahl von großen und kleinen Entscheidungen geprägt.

Auch wir als Kapitän:innen der Green Ferry, die Sie begleiten dürfen, haben in der Vergangenheit eine grundlegende Entscheidung getroffen, die uns über diverse Ecken, aber im Endeffekt doch schnurstracks zu diesem Buch geführt hat. Wir waren lange Jahre Unternehmensberater:innen von großen Konzernen, saßen in langen Meetings und haben Strategien für die Nachhaltigkeit großer Unternehmen entwickelt. Manchmal durften wir uns über die Umsetzung freuen. Aber es gab auch Momente, in denen wir uns über Greenwashing geärgert haben oder darüber, dass unsere Vorschläge in der Schublade verschwanden.

Wir haben viel gelernt. Sicher nicht alles, auch wir sind nach wie vor Lernende. Aber genug, dass wir uns entschlossen haben, ein eigenes Konzept anzubieten, wie der Weg ins konsequent nachhaltige Wirtschaften tatsächlich funktionieren kann.

## **Wir sind nicht naiv, keine klassischen Ökos, keine Traumtänzer. Wir sind Realutopist:innen.**

Was uns eint, ist die Überzeugung, dass wir ganz real in eine für viele noch als Utopie geltende Zukunft reisen können. Wir wollen die nachhaltige Moderne aus dem Ungefähren ins Konkrete bringen. Für den Erfolg brauchen wir Sie.

Bevor Sie die Green Ferry betreten, sollte Ihnen klar sein: Es wird eine Reise, die Ihnen einiges abverlangen wird. Transformation ist keine lustige Butterfahrt. Sie erfordert klares Navigieren, eine feste Hand am Steuer, eine gut ausgearbeitete Route. Wer sich auf den Weg macht, braucht Beharrlichkeit, muss mit Stürmen rechnen. Und mit Gegenwind. Mit Veränderung kennen sich unsere Co-Kapitän:innen aus.

Green Ferry-Co-Kapitänin Katharina Beck ist seit 2009 Parteimitglied bei *Bündnis 90/Die Grünen*, hat lange Zeit ehrenamtlich neben ihrer Beraterinnentätigkeit in Fachgremien Parteiprogramme mitgeprägt und das inhaltliche Ehrenamt gegenüber dem Bundesvorstand vertreten. Sie ist nun in der aktuellen Wahlperiode seit 2021 erstmals Mitglied des *Deutschen Bundestags* und dort finanzpolitische Sprecherin ihrer Fraktion. Schon früh, noch bevor Deutschland sich eine Kohlekommission für die Planung eines Ausstiegs gegeben hatte, hat sie sich für einen vorgezogenen Kohleausstieg 2030 ausgesprochen und mitbewirkt, dass dies Teil des grünen Parteiprogramms wurde. Das war zukunftsweisend. Heute ist der Kohleausstieg 2030 Teil des Koalitionsvertrages der Bundesregierung und selbst im Kohleland Nordrhein-Westfalen explizites Politikziel.

Green Ferry-Co-Kapitän Philipp Buddemeier hat sich nach seinem MBA 2006 bewusst für einen Einstieg in der Nichtregierungsorganisation *Save the Children* und der *Clinton Foundation* entschieden – entgegen allen Mahnungen seines Umfelds. Damals war der Fokus auf Nachhaltigkeit alles andere als ein Karriereturbo. Heute, nach vielen weiteren Stationen auf seiner Reise, ist er fest überzeugt, dass unternehmerischer Pioniergeist zu einem guten Leben für alle Menschen innerhalb der Grenzen unseres Planeten beitragen kann. 2020 gründete er *Better Earth*, um Unternehmen bei ihrer Transformation in Richtung Zukunftswirtschaft kompromisslos zu unterstützen. Seine Erfahrungen bei *Save the Children* und der *Clinton Foundation* helfen ihm, die Perspektiven unterschiedlicher Stakeholder:innen besser zu verstehen und dadurch besser zu beraten. Die Erfahrungen beider lehren: Beharrlichkeit zahlt sich aus.

## Neue Autobahnen im Gehirn!

Doch wenn es einzig der Gegenwind von außen wäre ... Viel kräftiger fegt mitunter der Gegenwind im Selbst. Man muss auf dieser Reise darauf vorbereitet sein, mitunter einen Kampf gegen sich selbst auszufechten, gegen die eigenen Vorurteile, Glaubenssätze und Muster, gegen die Autobahnen im Gehirn, wie der Neurobiologe Gerald Hüther eingefahrene Denkmuster einmal genannt hat. Anfänglich dünne Verbindungswege im Gehirn würden durch immer gleiche Verhaltensweisen immer dicker und seien irgendwann so etwas wie Autobahnen im Kopf. Hüther: »Die sind dann so beschaffen, dass man, wenn man einmal draufkommt, nicht wieder runterkommt.« Die Beharrungskräfte von Eingefahrenem sind leider enorm.<sup>2</sup>

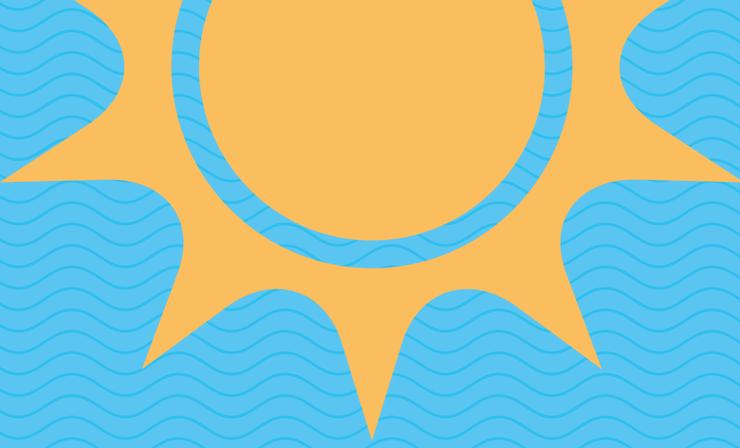
Wir helfen Ihnen, die Ausfahrten von diesen Autobahnen zu finden. Weg von den allzu manifesten Überzeugungen, dass nachhaltiges Wirtschaften nie gewinnträchtig sein könne. Dass ökologisches und soziales Agieren in unserem Wirtschaftssystem nicht funktionieren würde, es immer eine Abwägung nur für das eine oder andere gäbe und dass monetärer Profit stets an erster Stelle eines Unternehmens stehen müsse. Wahr ist: Ohne Gewinne kein Überleben. Wahr ist aber auch: Kein Überleben ohne Planeten.

Wie die eigene Reise durch die nachhaltige Transformation in allen drei Dimensionen – ökologisch, sozial, wirtschaftlich – gestaltet wird, kann einem niemand abnehmen. Wir sind allerdings überzeugt, dass sie besser und schneller gelingt, wenn man sich an drei bedeutenden Anlegeorten umschaute: Wir reisen mit Ihnen zu den Inselgruppen der normativen, strategischen und operativen Entscheidungsdimensionen.

**Die Green Ferry funktioniert im Hop-on und Hop-off.  
In einem Gesamtfahrnetz. Von Insel zu Insel.  
Einsteigen, mitfahren, aussteigen. Repeat.**

Die wichtigste Entscheidung haben Sie bereits getroffen. Sie haben dieses Buch erworben oder geschenkt bekommen. Und Sie haben es aufgeschlagen. Das ist ein hervorragender Start.

**Also dann: Leinen los!  
Kommen Sie an Bord.**



# Alle einsteigen!

Kommen Sie erst einmal in Ruhe an und suchen Sie sich ein nettes Plätzchen. So ein Auftakt in neue Gefilde darf gerne so angenehm wie möglich sein. Und da wir Sie auf unserer Reise mit vielen neuen, vielleicht erstaunlichen, in jedem Fall aber spannenden Ideen für Ihre ökosoziale Transformation vertraut machen wollen, empfehlen wir Ihnen, erst mal entspannt anzukommen. Wir trinken ein Tässchen First Flush Darjeeling von der *Teekampagne*, einem grünen Unternehmen, das der Ökonomieprofessor und Unternehmer Günter Faltin entgegen allen Markterwartungen zum Erfolg geführt hat. Und damit schon früh den Beweis angetreten hat: Grün und Wirtschaftlichkeit gehen zusammen.

Wir warten noch einen kurzen Augenblick und werfen einen Blick auf das Gesamtfahrnetz (siehe Folgeseiten). Lassen Sie alle Inselgruppen, Überfahrten zwischen den Inselgruppen, und die einzelnen Themeninseln auf sich wirken. Sie wissen ja: Sie können einfach auf der von uns mit Liebe und Sorgfalt kuratierten Route fahren. Vielleicht bleiben Sie dabei auf einer Insel etwas länger – im Hop-on-Hop-Off-System holt Sie die Green Ferry einfach wieder ab. Oder Sie entscheiden sich für eine eigene Reihenfolge. Jetzt werden die Anker gelichtet, und es geht los! Die erste Fahrtstrecke hinüber zu den normativen Inseln wird einen Augenblick dauern. Um sich ein wenig mit der Green Ferry und ihrem Antrieb, unserem Gedankengut, vertraut zu machen, haben wir für Sie eine Art Gallery Walk vorbereitet.

## Walk the Mindset.

Wenn Sie über unser Schiff streifen, entdecken Sie Bildschirme, die Sie einfach berühren, um ein Video in Gang zu setzen. Es kommen Menschen zu Wort, die wir schätzen, einige von ihnen haben wir für dieses Buch interviewt. Ihre Aussagen geben einen inhaltlichen Einblick und sollen Sie natürlich motivieren, bis zum Ende unserer Reise durchzuhalten.

# INSELKARTE

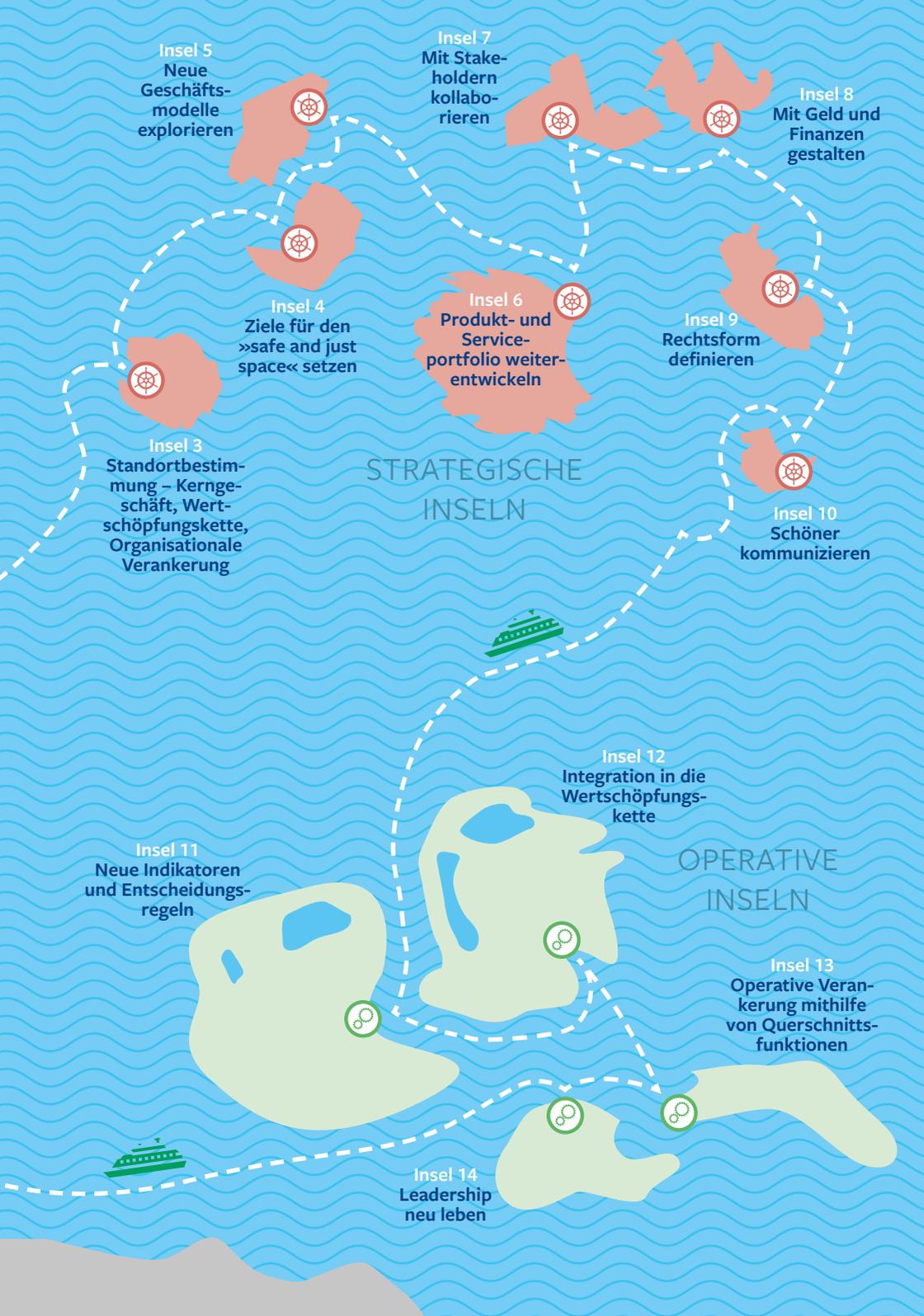
Insel 1  
Prosozial statt  
asozial!

NORMATIVE  
INSELN

Insel 2  
»Impact First«  
statt »Profit First«!

Insel 15  
Die Bekräftigungsinsel





**Insel 5**  
Neue Geschäftsmodelle explorieren

**Insel 7**  
Mit Stakeholdern kollaborieren

**Insel 8**  
Mit Geld und Finanzen gestalten

**Insel 4**  
Ziele für den »safe and just space« setzen

**Insel 6**  
Produkt- und Serviceportfolio weiterentwickeln

**Insel 9**  
Rechtsform definieren

**Insel 3**  
Standortbestimmung – Kerngeschäft, Wertschöpfungskette, Organisationale Verankerung

## STRATEGISCHE INSELN

**Insel 10**  
Schöner kommunizieren



**Insel 12**  
Integration in die Wertschöpfungskette

## OPERATIVE INSELN

**Insel 11**  
Neue Indikatoren und Entscheidungsregeln

**Insel 13**  
Operative Verankerung mithilfe von Querschnittsfunktionen



**Insel 14**  
Leadership neu leben



**Insel 2**  
»Impact First«  
statt »Profit  
First«! ▶55



**Überfahrt zur  
strategischen  
Inselgruppe**  
Welche Rolle  
spielen die  
systemischen  
Rahmen-  
bedingungen?  
▶80



**Die strategi-  
schen Inseln**  
Den Kurs  
bestimmen  
▶93



**Insel 3**  
Standortbestim-  
mung – Kerne-  
schaft, Wert-  
schöpfungskette,  
Organisationale  
Verankerung  
▶97



**Insel 1**  
Prosozial  
statt  
asozial! ▶37



**Die normativen Inseln**  
Wollen statt müssen  
▶36



**Überfahrt zur normativen  
Inselgruppe**  
Welche Glaubenssätze  
leiten uns?  
▶22



**Alle  
einsteigen!**  
▶9



**Willkommen im  
Terminal ▶3**

**Danksagung &  
Anmerkungen**  
▶360

**Zurück zum  
Terminal**  
▶353

**Insel 15**  
Die Bekräfti-  
gunginsel  
▶335

**Überfahrt zur  
Bekräftigunginsel**  
Wie hilft  
Technologie?  
▶322



# GREEN CIRCLE

HOP-ON



**Insel 4**  
Ziele für den  
»safe and just  
space« setzen  
▶ 114



**Insel 5**  
Neue  
Geschäfts-  
modelle  
explorieren  
▶ 126



**Insel 6**  
Produkt-  
und Service-  
portfolio  
weiter-  
entwickeln  
▶ 136



**Insel 7**  
Mit Stake-  
holdern kollabo-  
rieren ▶ 152



**Insel 8**  
Mit Geld und  
Finanzen  
gestalten  
▶ 163



**Insel 9**  
Rechtsform  
definieren  
▶ 186



**Insel 10**  
Schöner  
kommunizieren  
▶ 206



**Überfahrt zur operativen  
Inselgruppe**  
Wie entscheiden wir?  
▶ 220



**Die operativen  
Inseln**  
Machen, machen,  
machen ▶ 229



**Insel 14**  
Leadership  
neu leben  
▶ 309



**Insel 13**  
Operative Veran-  
kerung mithilfe  
von Querschnitts-  
funktionen  
▶ 269



**Insel 12**  
Integration in die  
Wertschöpfungs-  
kette  
▶ 253



**Insel 11**  
Neue Indikatoren  
und Entscheidungs-  
regeln ▶ 234

# FERRY LINE

## HOP-OFF

Na ja, Sie sitzen ja ohnehin bereits mit uns in einem Boot. Also, viel Spaß beim Erkundungs-Inspirations-Bummel über die Green Ferry.

Wir legen mit ein paar Zitaten los, die in das Buchthema einführen. Bildschirm 1: Wir fangen mit der Nachhaltigkeitslegende Paul Polman an. Der ehemalige CEO von *Unilever* sagt:

**»Wir können nicht zwischen Wirtschaftswachstum und Nachhaltigkeit wählen – wir brauchen beides.«<sup>1</sup>**



**»Ich glaube nicht, dass es unsere treuhänderische Pflicht ist, die Aktionäre an die erste Stelle zu stellen. Ich sage das Gegenteil. Wir sind der festen Überzeugung, dass wir, wenn wir unser Unternehmen darauf ausrichten, das Leben der Menschen auf der Welt zu verbessern und wirklich nachhaltige Lösungen zu finden, mehr mit den Verbraucher:innen und der Gesellschaft in Einklang stehen, was letztendlich zu guten Aktionärsrenditen führen wird.«<sup>2</sup>**

Paul Polman, langjähriger CEO, *Unilever*

Und gleich hinüber zu Bildschirm 2. Unser nächster Zitatgeber fasst die Kernaussage des weltberühmten Bestsellers *Die Grenzen des Wachstums* in einem wirkmächtigen Bild zusammen:

**»Stellen Sie sich vor, Sie fahren mit Ihrem Auto durch eine Fabrikhalle, und Sie können nicht wenden. Sie können entweder bremsen oder gegen die Wand fahren. Anhalten werden Sie in jedem Fall. Denn das Gebäude ist so endlich wie die Ressourcen der Erde.«<sup>3</sup>**

Dennis Meadows, Co-Autor, *Die Grenzen des Wachstums*

Das ist das Stichwort für Kate Raworth auf Bildschirm 3. Sie baut auf den Erkenntnissen der Ressourcenbegrenzung auf und formuliert ein neues Paradigma für die Wirtschaft, dem wir uns in unserem Denken verpflichtet fühlen:

**»Worauf soll die Ökonomie abzielen? Seit über einem halben Jahrhundert war das Ziel Wirtschaftswachstum – aber während sich die Größe der Weltwirtschaft seit den 1970er-Jahren vervierfacht hat, hält die menschliche Not an, die Umweltzerstörung nimmt zu, und Ungleichheit ist das Herzstück von allem. Es ist klar, dass wir umfassendere Konzepte und Maßstäbe dafür brauchen, worauf unsere Volkswirtschaften abzielen sollten.«<sup>4</sup>**

Kate Raworth, Autorin, *Donut-Ökonomie*

Kein Wunder, dass es heute um ein neues wirtschaftliches Paradigma geht. Denn ohne Wirtschaft gibt es keinen Wohlstand. Auf Bildschirm 4 treffen wir deshalb den Erfinder des Konzepts der planetaren Grenzen:

**»Wenn die Menschen anfangen zu glauben, dass der einzige Weg, den Planeten zu schützen, darin besteht, die Wirtschaft zu opfern, wäre das ein fataler Fehlschluss. Eine erfolgreiche und nachhaltige Zukunft für alle Gesellschaften und Wirtschaftszweige wird es nur geben, wenn Nachhaltigkeit selbst der Weg zu wirtschaftlichem Erfolg ist.«<sup>5</sup>**

Johan Rockström, Autor, *Breaking Boundaries*

Oder in den Worten der deutschen Politökonomin und Transformationsexpertin Maja Göpel. Sie sagt auf Bildschirm 5:

**»Die Irreversibilität der Veränderungen ökologischer Systeme in ihrer Regeneration ist, glaube ich, einfach noch nicht begriffen worden.<sup>6</sup> (...) Und deshalb ist die Risikohierarchie umzudrehen.«<sup>7</sup>**

Maja Göpel, Autorin, *Unsere Welt neu denken*, Politökonomin und Mitgründerin, *Scientists for Future*

Ökologie vor Ökonomie. Da darf natürlich ein echter Pionier der Zukunftswirtschaft nicht fehlen. Sie lernen ihn auf Bildschirm 6, aber noch ausführlicher später im Buch kennen:

**»Es dreht sich bei unserem Unternehmen »Premium Cola« alles um den Referenzpunkt Gleichwürdigkeit. Von da aus versuchen wir, ganz viele Wirkungsebenen aufzumachen, um im Wandel schneller zu sein. Wir haben uns gesagt, dass das Wachstum des Unternehmens null sein oder sogar leicht schrumpfen darf. Aber die Reichweite der Ideen, die muss radikal skalieren, weil wir keine Zeit mehr haben. Wir machen den Planeten sonst kaputt.«<sup>8</sup>**

Uwe Lübbermann, Gründer und Geschäftsführer, *Premium Cola*

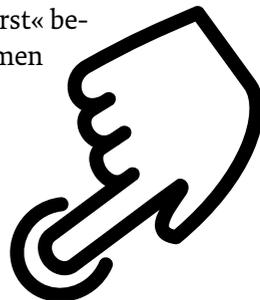
Die Grundhaltung des vertrauensvollen, gleichwürdigen Miteinanders hinter dieser Form der Zusammenarbeit hat der niederländische Historiker Rutger Bregman wiederum in Bildschirm 7 auf den Punkt gebracht:

**»Was ist also die radikale Idee? Dass die meisten Menschen, tief im Inneren, von Grund auf gut sind.«<sup>9</sup>**

Rutger Bregman, Historiker und Autor, *Im Grunde gut*

*Kopf schlägt Kapital*, umschrieb Günter Faltin die ganz andere Art, Unternehmen zu gründen. Was wir als »Impact First« bezeichnen, wird auf Bildschirm 8 von einigen Leuchttürmen des konsequenten Wirtschaftens wie folgt formuliert:

»Die kurzfristige Gewinnmaximierung ist der falsche Weg, man muss es machen, weil man glaubt, dass es richtig ist, dass es gut für die Menschheit ist. Nicht anders haben es Werner von Siemens, Robert Bosch und Gottlieb Daimler gemacht. Hätten die sich damals als Erstes die Frage gestellt, wie sie ihren Gewinn maximieren können, hätten sie ihre Erfindungen niemals gemacht. Sie waren überzeugt von ihrer Sache und dass sie mit ihren Ideen den Menschen helfen können.«<sup>10</sup>



Thomas E. Banning, langjähriger CEO, *naturstrom AG*

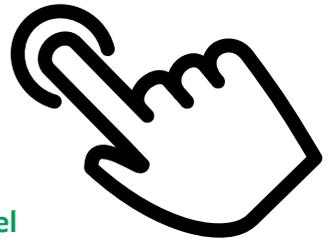
... oder in weiteren Übersetzungen auf Bildschirm 9:

»Wir haben die letzten Jahrzehnte Naturkapital in Finanzkapital verwandelt. Anders gesagt haben wir monetären Reichtum durch Ausbeutung der Natur erzeugt. Nun haben wir unendliche Reichtümer zur Verfügung – aber eine zerstörte Natur. Die zentrale Aufgabe ist nun, Finanzkapital wieder in Naturkapital zu verwandeln. Hierzu einen Beitrag zu leisten ist unsere zentrale Motivation bei der *GLS-Bank*.«

»In unserem unternehmerischen Handeln steht der Sinn stets vor dem Gewinn. Wir nutzen Geld als soziales Gestaltungsmittel.«<sup>11</sup>

Thomas Jorberg, Vorstandssprecher, *GLS Bank*

»Unsere Suchmaschine Ecosia wurde aus der Idee heraus geboren, einen Beitrag gegen die Klimakrise und für eine regenerative Wirtschaft zu leisten. Wir müssen uns fragen: Wie können wir dafür sorgen, dass man einen massiven positiven Impact auf das Klima und den gesamten Planeten hat? Kein negativer Impact, wie zum Beispiel CO<sub>2</sub>-Neutralität, reicht nicht mehr aus. Wir brauchen einen massiven positiven Impact im Sinne einer regenerativen Wirtschaft.«<sup>12</sup>



Christian Kroll, Gründer und CEO, *Ecosia*

»Alle Co-Gründer von unserem Unternehmen Wildplastic hatten ihr eigenes Aha-Erlebnis. Ich wollte surfen und stand im Plastikmüll. Wildplastic war unsere gemeinsame Antwort, um das Problem von Plastikmüll in der Umwelt anzugehen.«<sup>13</sup>

Christian Sigmund, Gründer, *Wildplastic*

All diese faszinierenden Unternehmer- und Denker:innen werden wir später noch näher kennenlernen. Übrigens: Außer bei den Pionieren aus dem Start-up und KMU<sup>14</sup>-Bereich ist Nachhaltigkeit aber längst auch bei etablierten Großunternehmen ein viel beachtetes Thema – und ein Trend, wie ein Statement auf Bildschirm 10 zeigt:

»Bei meiner Jahreshauptversammlung bekomme ich mittlerweile mehr Fragen zum Thema Nachhaltigkeit als zu meiner Strategie gestellt. Wenn ich über ESG-Themen spreche, bekomme ich Applaus; wenn ich sage, wir haben unseren Gewinn um zehn Prozent gesteigert, sagen die Leute nur: Ah, okay.«<sup>15</sup>

Theodor Weimer, CEO, *Deutsche Börse*

Und ernst gemeint erfordert die Zukunftswirtschaft eine vollumfängliche Transformation, was einige CEOs und Vordenker:innen bereits verstanden haben, wie unser Zitatgeber auf Bildschirm 11 eindrücklich erläutert:

**»Ähnlich wie bei der Digitalisierung ist Nachhaltigkeit nicht etwas, das man einfach in die Organisation delegieren kann. Das muss vom Führungsteam und den Ebenen darunter ernsthaft gelebt werden. Das Thema Nachhaltigkeit ist keine Abteilung irgendwo, sondern muss, ob der Bedeutung, beim Vorstandssprecher angesiedelt sein. Und damit es nicht nur ein nettes Bei- und Schmuckwerk ist, muss die Führungsmannschaft wie bei anderen Unternehmenszielen auch auf ambitionierte Ziele verpflichtet werden – mit einem wirklich harten KPI, der für die variable Vergütung entscheidend ist. Die Mannschaft oben muss alles vorleben, damit eine Organisation sich nicht nur dem Gedanken verschreibt, sondern auch so handelt.«<sup>16</sup>**

Michael Diederich, CEO, *HypoVereinsbank*

Dabei muss diese vollumfängliche Transformation im absoluten Kontext der planetaren Grenzen und sozialetischer Normen verankert werden. Donella Meadows beispielhafte Begründung im Jahr 1998 zeigt Bildschirm 12:

**» (...) Nachhaltigkeitsindikatoren sollten sich auf die Aufnahmekapazität oder auf Gefahrenschwellen oder auf Ziele beziehen. Tonnen von Nährstoffen, die pro Jahr in Gewässer eingeleitet werden, bedeuten den Menschen nichts. Die eingeleitete Menge im Verhältnis zu der Menge, die Gewässer aufnehmen können, ohne giftig oder verstopft zu werden, transportiert jedoch eine Botschaft.«<sup>17</sup>**

Donella Meadows, Co-Autorin, *Grenzen des Wachstums*

Allen White schlägt auf Bildschirm 13 in die gleiche Kerbe:

**»Nachhaltigkeit erfordert eine Kontextualisierung innerhalb von Schwellenwerten. Das ist es, worum es bei Nachhaltigkeit wirklich geht. Doch bis heute kommt Kontextualisierung in Nachhaltigkeitsberichten selten vor.«<sup>18</sup>**

Allen White, Co-Gründer, *Global Reporting Initiative (GRI)*

Dabei verlangt die Transformation Durchhaltevermögen, wie Anna Reisch auf Bildschirm 14 erläutert:

**»Als Game Changer wirst du in der Regel von zwei Seiten angegriffen, von den Game Deniern und den Game Acceptern. Die Game Changer werden immer gefragt: Auf welcher Seite stehst du? Wer Game Change umsetzen will, ist mit zwei riesigen Drachen konfrontiert, die sagen: Wenn du nicht zu mir gehörst, schlage ich dir den Kopf ab, und der andere Drache sagt genau das Gleiche. Den Weg für einen Game Change zu entwickeln, ist wirklich nicht einfach und erfordert viel Durchhaltevermögen.«<sup>19</sup>**

Anna Reisch, ehemalige Vorständin, *Netzwerk Plurale Ökonomik*

... und ein bisschen Demut, sagt Uwe Schneidewind auf Bildschirm 15:

**»Wenn man die großen Linien der Welt betrachtet, muss man Demut aufbringen. Individuell können wir viel wollen, doch wir befinden uns in einem solch gewaltigen gesellschaftlichen Weltgefüge mit komplexen Prozessen, in dem sich niemand Allmacht anmaßen kann.«<sup>20</sup>**

Uwe Schneidewind, Oberbürgermeister von Wuppertal und ehemaliger Präsident des *Wuppertal Instituts für Klima, Energie und Umwelt*