

„Viele Startups entwickeln Produkte, die kein Mensch braucht“

Die Corona-Pandemie lenkt ab von den größeren Problemen des Klimawandels und den vielfältigen ökologischen Herausforderungen. In den nächsten Jahren wird sich vieles ändern müssen – Themen, die Stephan Grabmeier, den neuen Geschäftsführer Consulting im Zukunftsinstitut (ZI), beschäftigen.



Von Hans Königes,
leitender Redakteur

Wenn es um die Themen nachhaltiges Wirtschaften und New Work geht, ist Stephan Grabmeier kein Unbekannter. Seit Jahren beschäftigt er sich damit, zunächst als Chief Innovation Officer bei Haufe Umantis, später dann in vergleichbarer Rolle bei Kienbaum. Ihm ist es wichtig, dass er das, was er sagt, auch mit Beispielen belegen kann – am besten sogar selbst ausprobiert und umgesetzt hat.

So will Grabmeier mit seiner Stiftung „Next Entrepreneurs“ in der Entwicklung des Bildungssystems ein Zeichen setzen. Schüler lernen dabei anhand von Startup-Methoden, Probleme anders zu lösen als in der Schule. Jedes Jahr, so berichtet Grabmeier, besuchen 800 bis 1.000 Schüler seine Workshops, in denen es darum geht, die Problemlösungskompetenz junger Menschen zu verbessern und Kreativität zu wecken.

Grabmeier arbeitet an der Basis, um auf Dauer ein neues Denken in der Wirtschaft voranzutreiben. Ihm geht es um „Sustainable Transformation“, also um besseres, nachhaltiges, „enkelfähiges“ Wirtschaften, wie er es nennt. Ein Beispiel zeigt, wie er sich das vorstellt: Mit einer Gruppe von 80 Schülern hat Grabmeier in der „Baumakademie“ gemeinsam mit der Initiative Plant for the Planet und einigen Förstern im Bonner Siebengebirge Bäume gepflanzt. Zuvor haben die Jugendlichen eine Menge über das Leben im Wald sowie über den Klimawandel und die Gefahren des übermäßigen CO₂-Ausstoßes gelernt.

Die Förster erklärten, dass man einen Wald und jeden einzelnen Baum nicht für sich, auch nicht für seine Kinder, sondern für seine Enkel

pflanze. Im nachhaltigen Wirtschaften gehe es um eine sozial-ökologisch und ökonomische Balance.

Dem Zukunftsforscher zufolge gehen derzeit die meisten relevanten Studien davon aus, dass die Menschheit nur noch acht bis zehn Jahre Zeit hat, um ihr Wirtschafts- und Produktionssystem in nachhaltige und erneuerbare Strukturen zu überführen. Ansonsten würden irreparable Schäden entstehen.

Thesen für ein besseres Wirtschaften

In seinem aktuellen Buch „Future Business Kompass“ hat Grabmeier formuliert, wie ein besseres Wirtschaften funktionieren könnte. Unter anderem fordert er ein neues „ökonomisches Betriebssystem“ – wie er es nennt. Er plädiert dafür, durch alternative Wirtschaftsformen wie die Gemeinwohlökonomie, Genossenschaften, Social Business, das Stiftungswesen oder mittelständische Herangehensweise eine neue Balance von Wirtschafts-Diversität aufzubauen. Zu stark orientiere sich die Gesellschaft an den börsennotierten Konzernen, zu häufig stehe der Homo Oeconomicus mit seinem Motto „The business of business is business“ im Vordergrund. Doch es gebe auch einen Homo Cooperativus, und der werde zu wenig beachtet. Die komplexen Herausforderungen der Gegenwart ließen sich nur durch industrie- und sektorübergreifende Zusammenarbeit lösen.

Grabmeier arbeitet immer wieder mit Muhammad Yunus aus Indien zusammen, der 2006 den Friedensnobelpreis dafür erhalten hatte, weil er über seine Grameen Bank Mikrokredite vergibt und so den Menschen bei der Existenzgründung hilft. Auch in Europa gibt es mit dem Grameen Creative Lab eine Keimzelle, um das Social Business voranzutreiben. Im Westen ist es laut Grabmeier oft so, dass junge Unternehmen Produkte kreieren, die niemand braucht. „60 bis 70 Prozent der Startups entwi-

ckeln Produkte, die unsere Wohlstands- und Wegwerfgesellschaft forcieren und dem Unicorn-Mythos des schnellen und hochprofitablen Exits hinterherlaufen, anstatt sich Gedanken über echte Wirkung für Gesellschaft und Umwelt zu machen.“ Doch inzwischen seien Veränderungen zu beobachten, die Zahl der „Impact Startups“ wachse. Es gebe zudem verantwortungsvolle Investoren, die diese Bewegung stützten.

Der Zukunftsforscher empfiehlt, sich am Modell der Kreislaufwirtschaft ein Beispiel zu nehmen. Es propagiere das Recyclen, Reparieren und Wiederverwenden – also das Zurückführen von Ressourcen in einen Kreislauf. Dafür gebe es mittlerweile viele Beispiele. So habe es Mud Jeans aus Holland geschafft, im textilen Produktionsverfahren von Jeans den Chemikalienverbrauch drastisch zu senken. Zudem verfolgen die Niederländer ein Leasing-Modell: Kunden, die eine neue Jeans erwerben wollen, geben zuvor eine alte Hose ab, die dann wieder in den Produktionskreislauf zurückgeführt wird.

Abschied vom Quartalsdenken

Nicht ganz unbekannt ist Grabmeiers Forderung, dass sich Unternehmen vom kurzfristigen Quartalsdenken verabschieden müssten. Immer neue Produkte herzustellen, sei der falsche Weg. Wachstum brauche eine neue Definition. Das Ziel müsse sein, „ein Unternehmen solange wie möglich im Spiel zu halten“. Die wirtschaftliche Zukunft werde nicht mehr vom Wachstum, sondern von einem nachhaltigen, sozialen Geschäftsmodell abhängen.

Auch der Finanzmarkt brauche nachhaltige Instrumente, um enkelfähiges Wirtschaften zu unterstützen. Dort haben sich laut Grabmeier in den letzten Jahren bereits nachhaltige Finanzsteuerungs-Systeme entwickelt. Immer mehr Anleger und Finanzinstitute berücksichtigten bei ihren Investitionen

die „ESG-Kriterien“, wobei ESG für Environmental, Social und Governance steht.

So soll die Finanzierung von Projekten mit einer hohen zerstörerischen Kraft für die Umwelt vermieden werden. Dazu zählt Grabmeier etwa die Gewinnung fossiler Brennstoffe oder alles, was einen zu hohen Kohlendioxidausstoß verursacht.

Grabmeier erkennt auch andere positive Zeichen. So habe die Deutsche Börse kürzlich für 1,5 Milliarden Euro die Firma ISS erworben, einen ESG-Pionier, der sich um die Kontrolle nachhaltiger Investments kümmert. Ein anderes Beispiel ist die Value Balancing Alliance, die unter anderem von BASF initiiert wurde und der sich bereits sieben weitere Konzerne angeschlossen haben. Diese Konzerne erweitern die klassischen volkswirtschaftlichen Bewertungsmaßstäbe für Unternehmen um Standards für nachhaltiges Wirtschaften und Fragen des Gemeinwohls.

Damit wird nun auch berücksichtigt, welche Beiträge Unternehmen für die Gesellschaft leisten – in ökologischer, menschlicher, sozialer und finanzieller Hinsicht. Außerdem sollen diese Beiträge messbar und vergleichbar gemacht werden. Der eingetragene Verein verfolgt sogar das Ziel, einen eigenen Aktienindex für solche ESG-Kriterien aufzubauen.

An dem Beispiel zeigt sich, so Grabmeier, dass besseres Wirtschaften neue betriebs- und volkswirtschaftliche Methoden voraussetzt.

„Die Logik reiner Wachstumsorientierung und das Messen von Wohlstand anhand des Bruttoinlandsprodukts wird zukünftig nicht mehr ausreichen, wenn wir uns als Gesellschaft überlebensfähig entwickeln wollen“, lautet sein Fazit.

Grabmeier weist schließlich auch noch darauf hin, dass Bildung und Lernen der Weg sei, wie die Gesellschaft zu einem besseren Wirtschaft-



„Zu stark orientiert sich die Gesellschaft an den am Kapitalmarkt gelisteten Unternehmen, zu häufig steht der Homo Oeconomicus im Vordergrund. Doch es gibt auch den Homo Cooperativus, und der wird zu wenig beachtet.“

Stephan Grabmeier, Zukunftsinstitut

ten kommen könne. Er zitiert dazu eine im vergangenen Herbst erschienene Studie des World Economic Forum (WEF), in der es unter anderem um die wichtigsten zehn Skills in der Zukunft geht. Allein fünf davon beschäftigten sich mit nichtfachlichen Kompetenzen wie Problemlösungs- und Innovationsfähigkeit, Kreativität, Originalität oder das Verstehen komplexer Systeme.

Nur zwei Skills, Programmierung und technisches Design, kommen aus dem Technologiebereich. Das überrascht Grabmeier nicht, denn der Technologie allein gehöre nicht die Zukunft. Es gehe vielmehr um „die Art und Weise, wie wir Zukunft denken und welche Werkzeuge wir für deren Gestaltung einsetzen“. Die entsprechenden Kompetenzen gelte es schnellstmöglich auf- und auszubauen. ■