What's NEXT? Wirtschaften jenseits des Wachstums

Eine explorative Studie* zu den Rahmenbedingungen,
 Treibern und Folgen der Transformation hin zu einer
 Postwachstumsökonomie –

EINLEITUNG - DAS ENDE DER NOW ECONOMY

Unsere heutige Art des Wirtschaftens basiert auf der Unterstellung fundamentaler Knappheiten: Zeit, Geld, Aufmerksamkeit - das alles ist knapp und Unternehmen versuchen, mit diesen Knappheiten umzugehen, indem neue Produkte entwickelt, neue Märkte erobert und neue Kunden gewonnen werden. Diese NOW ECONOMY ist eine Wirtschaft der Expansion, der permanenten Flucht aus der Knappheit, die aber nie richtig zurückgelassen werden kann - sonst hörte ja auch die Flucht auf. Das Ergebnis ist ein historisch bis vor kurzem nicht gekanntes Wirtschaftswachstum gepaart mit einem ebenso historisch einmaligen Energieverbrauch und CO2-Ausstoß. Kann die NOW ECONOMY auf Dauer funktionieren, ist sie nachhaltig? Was geschieht, wenn doch alle Knappheiten überwunden sind, wenn nicht beliebig das Heil in der Flucht, also im Wachstum gefunden werden kann?

Diese Studie ist gedacht als Handreichung und »Manual« für eine andere Art des Wirtschaftens. Sie dient als Spürhund für Innovationspotenziale und strategische Handlungsoptionen, die auf eine andere Wirtschaft verweisen: die NEXT ECONOMY jenseits fundamentaler Knappheiten, jenseits der expansiven Fluchtbewegung des Wachstums.

Dazu wird zuerst auf die Trends und Brüche der Gegenwart der wachstumsfixierten NOW ECONOMY scharf gestellt. Aus den heute beobachtbaren wirtschaftlichen Veränderungen im Bereich Wachstum, Energie und Klimawandel lassen sich die Rahmenbedingungen der NEXT ECONOMY beschreiben: Low Growth, Low Energy und Low Carbon. Diese triangulieren den Optionenraum in dem sich unternehmerisches Handeln abspielen kann. Das Handeln selbst unterliegt dabei einem beschleunigten Wechsel von der individuellen Entrepreneurslogik hin zu einer Interpreneurslogik, dem Wirtschaften in kollabora-

tiven Netzwerken aus Ko-Produzenten. Dabei fällt die bislang immer noch gültige Trennung von Produzenten und Konsumenten ebenso wie die Unterscheidung in einen Bereich der Wirtschaft und einen der Gesellschaft.

Als in gesellschaftliche Zusammenhänge wiedereingebettet Wirtschaft, folgt die NEXT ECONOMY dann auch nicht mehr alleine einer ökonomischen Logik, sondern referenziert auf »Mehrwert«: eine mehrwertige Logik, einen »Multivalue Added« der sich in wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Lö-

sungsbeiträgen niederschlägt. Multivalues bedeuten dann aber auch eine ganz andere Steuerung von Unternehmen. Eine »mehrwertige« Unternehmensstrategie kann nicht einfach nur darin bestehen, Knappheit zum Geschäft zu machen, sondern Low-Growth/Energy/Carbon-Lösungen für ökonomische, soziale und ökologische Problemlagen durch die Konfiguration von kollaborativen Netzwerken zu erzeugen, in denen soziale und technische Innovationen von allen Wertschöpfern ablaufen können.

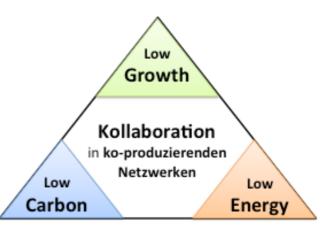


Abb. 1: Magisches Dreieck der NEXT ECONOMY

*Diese Studie entstand im Rahmen meiner Tätigkeit als Professor für Critical Management & Sustainable Development an der <u>Karlshochschule</u> und soll Impulse liefern für eine progressive Debatte über das Ende der Wachstumswirtschaft als Chance für mehr gesellschaftsweites Unternehmertum jenseits einseitiger Profitorientierung und zur freiheitlich-demokratischen Lösung vielfältiger Nachhaltigkeitsprobleme. Den konkreten Anstoß zur Erstellung lieferten inhaltliche Diskussionen mit <u>Frau Dr. Silke Seemann</u>, die mich mit dem Zukunftsinstitut von Matthias Horx bekannt gemacht hat. Teile dieser Studie finden sich im <u>TrendUpdate zur Next Economy</u> und im ZukunftsReport 2016.



TEIL I – SPUREN IM WANDEL

01. Wachstums(w)ende

Uns allen klingt noch die düstere Prophezeiung des ersten Berichts an den Club of Rome, »Die Grenzen des Wachstums« von 1972, in den Ohren. Vor über 40 Jahren hieß es, die Wachstumswirtschaft zerstöre ihre ökologischen Grundlagen und laufe Gefahr, in der ersten Hälfte des 21. Jahrhunderts zusammenzubrechen. Die meisten Kritiken an diesem Bericht haben vor allem auf den technischen Fortschritt verwiesen, der etwaige Ressourcengrenzen oder auch Belastungen der natürlichen Aufnahmemedien wie Boden, Luft und Wasser beliebig verschieben kann: nicht Grenzen des Wachstums, sondern Wachstum der Grenzen lautete die Devise.

Wenigsten zwei entscheidende Details wurde von diesen Kritiken übersehen. Zum einen der eigentliche Kern des Berichts von 1972. Nicht das Ende der Ressourcen läutete im sogenannten Welt3-Computermodell den Zusammenbruch der Wirtschaft ein, sondern die Verteuerung bei der Ressourcenextraktion. Diese hatte im Modell einen immer größeren Investitionsaufwand im Ressourcensektor zur Folge. Investitionen welche in anderen Sektoren wie der Industrie- oder Nahrungsmittelproduktion dann fehlen würden. Sobald dieser Investitions-Mismatch zu groß wird, gehen Industrieoutput und Nahrungsmittelproduktion deutlich zurück. In unserer Wirklichkeit sehen wir auf der Extraktionsseite genau so einen Anstieg der Kosten. Gleichzeitig hat die Förderung sogenannter unkonventioneller Reserven durch »Fracking« uns zwar einen ungeahnten Produktionshöchststand an fossilen Rohstoffen beschert, gleichzeitig fallen die Preise an den Rohstoffmärkten so schnell, dass alle großen Energieunternehmen mit Fracking nicht weniger schnell massiv Geld verlieren. Das sind sicherlich keine Vorboten eines Zusammenbruchs der Weltwirtschaft, aber die Energie- und Rohstoffbranche ist zur Zeit in keinem besonders hoffnungsfrohen Zustand.

Der zweite entscheidende Punkt, der bei aller Kritik der »Grenzen des Wachstums« übersehen wurde, ist ein ökonomischer. In den umweltbewegten 1970er Jahren hat sich keiner an die Vorhersagen des Gründungsvaters der modernen Wirtschaftswissenschaften bezüglich eines Wachstumsendes erinnern wollen. Der schottische Moralphilosoph Adam Smith hatte in seinem fundamentalen Werk zum »Wohlstand der Nationen« von 1776 bereits hingewiesen, dass auf lange Sicht – er selbst schätzte diese auf 200 Jahre – die Gewinnspannen aller Unternehmen aufgrund verstärkten Wettbewerbs, weniger



lohnender Investitionsmöglichkeiten und höherer Löhne im Kapitalismus zurückgehen werden. Direkte Folge: **Unternehmen fahren ihre Investitionen zurück**. Der Erfolg der arbeitsteiligen, auf Privateigentum und freien Märkten gründenden Wirtschaft, für die Smith Geburtshelfer war, würde aus seiner Sicht unweigerlich <u>in einen stationären Zustand führen</u>: Wirtschaft ohne Wachstum.

Ähnliche Vorhersagen aus rein ökonomischer Sicht gab es in den letzten 200 Jahren immer wieder. Was sagt uns unsere Wirklichkeit? Für entwickelte Volkswirtschaften trifft zumindest der Rückgang des Wirtschaftswachstums zu. In Deutschland sind die Wachstumsraten seit dem letzten Krieg in jedem Jahrzehnt zurückgegangen. Eine vergleichbare Entwicklung lässt sich in den USA beobachten. Zurückgehende Wachstumsraten müssen noch kein Grund zur Sorge sein, vor allem nicht wenn in entwickelten Volkswirtschaften eine große Basis an Gütern und Dienstleistungen jedes Jahr bereits produziert wird. Ein wenig mehr von sehr viel ist immer noch ordentlich.

Was ökonomisch viel gravierender ist und direkt Auswirkungen auf Unternehmen hat, ist die Produktivität. Produktivität wird meist gemessen als Output an Wertschöpfung oder Bruttoinlandsprodukt je geleisteter Arbeitsstunde. Steigt die Produktivität, wird stabiles wirtschaftliches Wachstum erst möglich. Für die US-Wirtschaft hat der amerikanische Ökonom Robert I. Gordon gezeigt, dass das Produktivitätswachstum seit den 1970er Jahren zurückgeht. Er nennt das einen von sechs »Headwinds«, Gegenwinden, denen sich die immer noch stärkste Volkswirtschaft der Erde stellen muss - mit ungewissem Ausgang. Die Produktivität schwächelt in allen entwickelten Volkswirtschaften. Auch hier scheint eine 80:20-Regel zu greifen: ab einem gewissen Punkt sind Steigerungen nur noch unter nicht mehr zu vertretenden Kosten zu haben.

Nimmt man das alles nun zusammen, so kommt man zu dem Schluss, den der norwegische Ökonom und Ko-Autor von »Grenzen des Wachstums« Jørgen Randers gezogen hat: die Weltwirtschaft insgesamt befindet sich in einer Phase global zurückgehender Wachstumsraten mit gravierenden Auswirkungen für alle, die wirtschaftlich tätig sind.

Das heißt nun alles nicht, dass es kein wirtschaftliches Wachstum mehr geben wird. Wachstum ist ein Langfristtrend, entlang dem sich Angebot und Nachfrage entwickeln. Es wird genauso Jahre mit stürmischem Wachstum geben, wie es hin und wieder kalte Winter trotz



Klimawandel geben wird. Solche Ausnahmen ändern nichts an der Tatsache, dass die Weltwirtschaft insgesamt nicht mehr mit bis zu fünf Prozent pro Jahr wachsen wird, sondern in den nächsten 10 bis 20 Jahren mit eher mit maximal drei Prozent, danach deutlich darunter. Für Deutschland und Europa heißt es: den Gürtel enger schnallen, nicht zuletzt wegen der anhaltenden Euro-Krise und der unerbittlichen demografischen Entwicklung.

Wenn nun das Wachstum nicht an sein Ende, wohl aber an einen Wendenpunkt gelangt ist, was bedeutet das für Unternehmen? Die Wirtschaft heute, die NOW ECONO-MY, ist völlig auf Wachstum eingestellt. Wenn es nun eine Wirtschaft jenseits der Wachstumsfixierung geben wird, wie schaut dann diese NEXT ECONOMY aus und wo liegen Chancen und Möglichkeiten, weiterhin gute Geschäfte zu machen? Um einem Missverständnis gleich vorzubeugen: auch in der NEXT ECONOMY jenseits des Wachstums werden Unternehmen wachsen andere werden dafür schrumpfen. Ein Unternehmen wie Volkswagen, das auf eine ganz klare Wachstumsund Dominanzstrategie im Automobilbereich setzt - und dabei sich ganz bewusst auf den Kampf um den schwierigen, aber sehr wichtigen US-Markt begibt –, kann auch in einer NEXT ECONOMY Gewinne machen. Bedingung dafür ist natürlich, dass die anderen Automobilhersteller entsprechend schrumpfen. Der Markt wächst nicht mehr, die Nachfrage geht tendenziell zurück oder verlagert sich auf Kleinwagen mit niedrigen Gewinnspannen. Das halten nur die kapitalstärksten und Unternehmen durch, die zudem keine zehnprozentige Rendite versprechen müssen. Und hier gilt: ist der Markt erobert, wächst auch da nichts mehr.

Auf der anderen Seite können Unternehmen kreativ und unternehmerisch aggressiv mit so einer »Postwachstumsökonomie« umgehen. Bestes Beispiel dafür ist der Outdoor-Hersteller Patagonia mit seinem provokanten Non-Marketing »Don't buy this Jacket«. Damit will das Unternehmen darauf hinweisen, dass es finanziell und ökologisch besser ist, die alte Outdoorjacke weiterzuverwenden, aber wenn man eine neue sich zulegt, auf die langlebigen Produkte von Patagonia zurückzugreifen. Langlebigkeit und ökologisches Bewusstsein auf der einen Seite, aggressive Verdrängung von Konkurrenten auf der anderen: das wird eine entscheidende Mischung in der NEXT ECONOMY sein. Es geht also nicht zwingend um »No Growth«, sondern um »Low Growth« im Sinne einer zurückgehenden Bedeutung von Wachstum insgesamt. Dazu später mehr.



02. Energiearmut

Wie kommen wir dazu, von einer Energiearmut zu sprechen? Durch unkonventionelle Fördermethoden wie das Fracking und den Aufschwung der Erneuerbaren Energien erscheint die Zukunft der Energieversorgung doch mehr als gesichert. In der Tat liefern weder Energiepreise noch die zukünftigen Entwicklungen beim Ausbau der Erneuerbaren unmittelbar Anlass zur Sorge. Der Rohölpreis ist zwar gut doppelt so hoch wie vor fünfzehn Jahren, aber immerhin nur noch halb so hoch wie vor zwei Jahren. Gleichzeitig boomen Erneuerbare Energien weltweit. Wenn demnach sogar Solarenergie in Deutschland im nächsten Jahrzehnt günstiger sein wird als Kohle, scheint uns die Energie doch nicht auszugehen.

Was Ökonomen und auch Unternehmen gerne übersehen, ist eine Besonderheit bei der Bereitstellung von Energie gegenüber anderen Gütern: Energie kostet Energie. Für jedes Joule, für jede Kalorie an Energieleistung, die in unseren Produkten und Dienstleistungen stecken, wird eine bestimmte Menge an Energie zur Herstellung benötigt. Der Energieaufwand der Extraktion, der Erzeugung, des Transports, der Umwandlung, der Lagerung usw. Die Energiewirtschaft kennt hierfür den Begriff des EROI. Wie bei einem Return on Investment in der betriebswirtschaftlichen Investitionsrechnung, gibt es hier einen Energy Return on (Energy) Investment. Diese Zahl gibt an, wie viel Nettoenergie für wirtschaftliche Aktivitäten wie Produktion und Konsum übrig bleiben, wenn die energetischen Aufwände der Energiebereitstellung abgezogen werden. Der EROI ist demnach nicht Teil des finanziellen Rechnungswesens, sondern begründet ein Energierechnungswesen. Die Logik ist einfach: eine Energiequelle ist dann besser als eine andere, wenn sie mehr EROI liefert - also mir mehr Nettoenergie zur freien Verfügung gibt.

Bei Rohöl kann man sehr gut nachvollziehen, wie der EROI-Lebenszyklus von erschöpflichen Energieträgern abläuft. Öl von texanischen Feldern in den 1930er Jahren ist bei einem EROI von 100:1 gestartet, also einem gewaltigen Überschuss an Nettoenergie. Heute kommt unser energetisch bestes Öl noch auf vielleicht 14:1. Fracking schneidet in dieser Betrachtung ganz schlecht ab, bei einem EROI-Wert von vielleicht 6:1 oder weniger. Je energetisch aufwändiger die Extraktion eines Energieträgers und Umwandlung in Nutzenergie ist, desto weniger Sinn ergibt seine Nutzung – ganz egal ob er ökonomisch gesehen günstig ist oder nicht. **Die Entwicklung des EROI bei fossilen Brennstoffen liefert ein ener**



getisches Argument für die Energiewende, jenseits der Klimafrage.

Die schlechte Nachricht bei den Erneuerbaren ist aber, dass deren EROI bislang noch zu schlecht ist, <u>um eine energetisch so aufwändige Wirtschaft und Gesellschaft wie die unsere zu tragen</u>. Wind kommt auf 20:1, Solar auf weniger als 10:1. Werden die energetischen Aufwände der Speicherung berücksichtigt, sieht es tendenziell schlechter aus. Der technische Fortschritt wird sicherlich hier ein wenig Abhilfe schaffen, so wird die Lebensdauer von Wind- und Solaranlagen steigen, was den Erstellungsaufwand senkt. Ebenso sind Fortschritte bei der Speichertechnologie in Richtung geringerer Energieaufwand zu erwarten. Aber das alles kann nicht darüber hinweghelfen, dass das Energiesystem der NEXT ECONOMY mit einem insgesamt niedrigeren EROI-Wert daherkommen wird als heute.

Das hat sehr konkrete Auswirkungen wenn man sich verdeutlicht, dass auf der anderen Seite der Energieerzeugung der Energieverbrauch steht. Nehmen wir als Beispiel die Landwirtschaft. Die vorindustrielle Landwirtschaft ohne Maschinen- und Düngemitteleinsatz kommt auf einen EROI von 5:1, das heißt bildhaft gesprochen kommt auf einen Tag Feldarbeit Essen für fünf Tage auf den Tisch. Die industrialisierte Landwirtschaft, auf die wir uns heute mit unseren Ernährungsgewohnheiten und Versorgung mit Lebensmitteln eingestellt haben, hat einen EROI von 1:10 - für jede Kalorie, die wir durch unsere Nahrung aufnehmen, müssen 10 Kalorien bei der Nahrungsherstellung eingesetzt werden. In der NEXT ECONOMY kann so eine Landwirtschaft nur dann aufrechterhalten werden, wenn woanders Energie drastisch eingespart wird.

Die NEXT ECONOMY wird deswegen energetisch leichtfüßig werden. »Low Energy« als Lebensstil wie als Lebenszyklusparadigma von Gütern und Dienstleistung ist dann die Herausforderungen und Chance für Unternehmen. Energie wird deswegen auch nicht mehr alleine ein Thema für die klassische Energiebranche. Da Energie überall genutzt wird, ist auch überall mit Energie ein Geschäft zu machen. Ohne Energie ist alles nichts. Die Bereitstellung von Low-Energy-Lifestyles und -Produkten, der Verkauf von »Negawatt statt Megawatt« wird zentral in allen Bedarfsfeldern, von Ernährung über Mobilität bis zu Wohnen und Freizeit, aber auch im B2B-Bereich als wichtiges Element einer Low Energy Supply Chain.



03. Hitzetage

Wir haben bislang noch nicht über den Klimawandel gesprochen. Der war im Übrigen auch bei den »Grenzen des Wachstums« kein Thema. Dennis Meadows, der Leiter der Forschungsgruppe am MIT, die den ersten Clubof-Rome-Bericht verfasst haben, hat einmal gesagt, der Klimawandel sei die Wildcard in der Debatte um Wachstumsgrenzen. Ganz konkret bedeutet der bisher absehbare Klimawandel für Deutschland eine deutliche Zunahme von Sommer- und Hitzegagen gegenüber heut auf nahezu das Doppelte. Drei Monate Hochsommer bei 30 Grad sind im Urlaub wünschenswert, im Industrieland Deutschland werden sie zur Herausforderung. Zur Erinnerung: energetisch aufwändige Kühlungen werden nicht mehr möglich sein. Auch die Landwirtschaft wird vor großen Veränderungen stehen. Heiße Sommer und verregnete Winter verringern die Produktivität und führen zu einer Zunahme von Schädlingen. Auch kulturell wird die Hitze uns alle verändern: 2050 wird Deutschland insgesamt heißer und mediterraner sein als Griechenland heute - mit Auswirkungen auf Lebensstile und Normen.

Für die Wirtschaft bedeutet der Klimawandel vor allem eins: weniger Treibhausgasausstoß. Die globale Divest-Bewegung will öffentliche und private Institutionen – in erster Linie Universitäten, Kommunen, Regierungen, aber auch Banken und Investmentfonds – dazu bringen, in großem Maßstab finanzielle Unterstützung von CO2intensiven Unternehmen abzuziehen. Vorbild ist die Divest-Bewegung gegen das Apartheids-Regime in Südafrika in den 1980er Jahren. Selbst die Deutsche Bank hat sich diesem Thema gewidmet. Das Deutsche Bank Research House beleuchtet in einer aktuellen Studie unter anderem die riskanten Investitionen in fossile Energieausbeutung. Der Analysebefund: die weltweiten Versorger betreiben ein Risikogeschäft, das zwischen den Emissionszielen und den getätigten Investitionen hoch risikoaffin abwägt - mit anderen Worten, wer in Versorger investiert ist aufgrund deren riskanter Investitionen womöglich sein Geld los. Die Deutsche Bank verwendet hier den Begriff »Peak Carbon« und meint damit, dass lange bevor der Förderhöchststand beim Rohöl erreicht werden kann, der politische und gesellschaftliche Druck einen Höchststand der Emissionen erzwingen wird. Das geht zurück auf die unangenehme Erkenntnis von Malte Meinshausen, Forscher am Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung PIK, dass für die Einhaltung des Zwei-Grad-Ziels der globalen Erwärmung bis Ende diesen Jahrhunderts viel zu viel CO2 in Kohle-, Öl-



und Galslagerstätten vorhanden ist – fossile Brennstoffe, welche die großen Versorgungsunternehmen nur zu gerne gewinnbringend abbauen möchten. Meinshausen kam zu dem Schluss, dass von den 2795 Milliarden Tonnen CO2, die noch als Kohle, Öl und Gas in der Erdkruste liegen, lediglich 20% gefördert und verbrannt werden dürfen. Der Rest, gut 80% der Reserven, sind demnach »unburnable carbon«. Werden sie verbrannt, ist das Zwei-Grad-Ziel nicht mehr einzuhalten und die Klimazukunft des Planeten hochriskant. Falls die Emissionen im bisherigen Ausmaß weiter ansteigen, wäre das Ende des fossilen Zeitalters im Jahr 2024 erreicht. Danach würde jede Tonne CO2 das Klima jenseits von zwei Grad bewegen. Noch mehr Hitzetage in Deutschland.

Ist dies eine schlüssige Zukunft oder werden wir das nicht vielmehr ignorieren und einfach weitermachen? Paul Gilding, der frühere Vorstand von Greenpeace Australien, hat in seinem 2011 erschienenen Buch »The Great Disruption« die Diskussion um den Klimawandel und was wir dagegen tun sollten, mit der Diskussion in den 1930er Jahren über den Umgang mit Hitler-Deutschland verglichen. Die Politik des Appeasement von Neville Chamberlain und anderen führenden Politikern dieser Zeit folgte einer Kosten-Nutzen-Rechnung: was kostet es mich, Hitler aufzuhalten und was für einen Nutzen stiftet es. Es ist eine ähnliche Rechnung, wie sie Nicholas Stern in seinem Klima-Report 2006 aufgemacht hat: wieviel Wachstum kostet es mich, jetzt etwas gegen den Klimawandel zu unternehmen und wieviel Wachstum bringt es. Genau wie es in den 1930ern Stimmen gab, die den langfristigen Nutzen einer Intervention gegenüber Hitler höher bewerteten als die kurzfristigen Kosten eines Waffengangs, so kommt auch Stern zu dem Schluss, dass es langfristig wirtschaftlich besser ist schnell und entschieden beim Klimawandel zu handeln. Hitler musste aber erst in drei Ländern einfallen, bis sich die internationale Staatengemeinschaft vom Kosten-Nutzen-Denken verabschiedete und ihm den Krieg erklärte. Winston Churchill hat diese neue Denken in seine berühmten Worte gefasst: »Sie fragen: Was ist unser Ziel? Ich kann es in einem Wort nennen: Sieg - Sieg um jeden Preis, Sieg trotz allem Schrecken, Sieg, wie lang und beschwerlich der Weg dahin auch sein mag; denn ohne Sieg gibt es kein Weiterleben.« Angesichts der Erkenntnisse über unburnable carbon, über zunehmende Wahrnehmbarkeit des Klimawandels vor allem in Afrika und Asien, dem zunehmenden Druck in den Klimaverhandlungen um »carbon justice« der altindustrialisierten Staaten gegenüber dem globalen Süden, setzt Gilding nun den Kampf gegen den Klimawandel an die Stelle des Sieges



bei Churchill. Das Ergebnis ist für ihn der große Umbruch – und zumindest das Deutsche Bank Research House scheint ihm zuzustimmen.

Für Unternehmen bedeutet der große Umbruch beim Umgang mit dem Klimawandel zweierlei. Zum einen sind die eigenen Investitionen in die fossilen Industrien zu überprüfen und zurückzufahren. Die Versorger werden bisher so bewertet, als ob das gesamte noch im Boden gebundene CO2 auch abgebaut und emittiert werden kann. Wenn aber die Assets letztlich nur 20% der ursprünglich angesetzten Werte betragen, ist eine starke Korrektur nach unten unausweichlich. Zum anderen weisen die Hitzetage aber auch in eine neue Richtung. Ähnlich wie bei der Energie wird es in der NEXT ECONOMY auch hier in zunehmendem Maße um »Low Carbon« bei Produkten und Lebensstilen gehen. Beinahe alle Branchen sind auf die eine oder andere Weise von den Erzeugnissen der Petrochemie abhängig. Produzieren in Deutschland wird nicht nur heißer, sondern muss auch unabhängiger von CO2-intensiven Vorprodukten werden. Das in der gesamten Lieferkette in das Produkt eingehende CO2 darf dann am Ende nicht einfach auf dem Müll landen, sondern muss möglichst lange im Wirtschaftskreislauf im Produkt gebunden bleiben. Das ist kein Recycling 1.0 mehr, bei dem Produkte geschreddert, eingeschmolzen oder verbrannt wurden, sondern ein höherwertiges Recycling, bei dem ganze Komponenten bis hin zum gesamten Produkt möglichst langlebig gestaltet und neu kombinierbar sind. Gleichzeitig bieten sich neue Chancen bei der Gestaltung von Lieferketten durch eine De-Globalisierung und Re-Regionalisierung um energetische wie CO2-Aufwände beim Transport zu minimieren. Damit ist eine ganzheitliche Berücksichtigung aller Treibhausgasemissionen gemeint, von Scope 1 (direkt in der Produktion) bis bis zu Scope 3 (indirekt in der Lieferkette, sowohl upstream zu den Lieferanten, als auch downstream zum Kunden und der Produktnutzung). Produkte, die auf CO2-Ausstoß bei Produktion und Nutzung angewiesen sind wie das Automobil werden es in der NEXT ECONOMY schwer haben - es sei denn als Liebhaber-Stücke für den Sonntagsausflug.



Teil II - Kollaboration als Game Changer 04. Ko-Kreationen

Bisher haben wir uns vor allem den ökonomischen, ressourcenseitigen und ökologischen Umfeldern des Wandels von der NOW zur NEXT ECONOMY gewidmet. Es gibt aber auch einen Wandel innerhalb und zwischen Unternehmen, der ökonomisch und vor allem technisch getrieben ist und der eine bemerkenswerte Konvergenz zu den äußeren Herausforderungen zur Folge hat. Wertschöpfung war seit den Zeiten von Adam Smith immer ein kollaboratives Unterfangen. Die von ihm propagierte Arbeitsteilung, die sich in allen Wirtschafts- und Lebensbereichen der NOW ECONOMY durchgesetzt hat, erzwingt auch die Zusammenarbeit der Teile zur Erzeugung immer komplexerer Produkte und Problemlösungen. Ko-Kreationen meint hier aber wesentlich mehr als Arbeitsteilung in immer weiterverzweigten und diversen Wertschöpfungsketten. Es geht um das Paradigma der Vernetzung innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

Der Erfolg der japanischen Keiretsu-Unternehmen in den 1980er Jahren hat das Augenmerk von Managern auf Netzwerke gelenkt. Flexibles produzieren in Netzwerken galt als Antwort auf die immer weiter steigende Komplexität von Kundenanforderungen und Marktveränderungen. In den 1990ern wurde die »grenzenlose Unternehmung« ausgerufen, die sich flexibel intern und extern konfiguriert, je nach Auftragsstellung und Kundenwunsch. Der unternehmerische Idealtyp für diese Art des Wirtschaftens ist der »Interpreneur«, der Netzwerkunternehmer, der unternehmerische Vorteile und Gewinnchancen durch Vernetzung mit anderen als gemeinsame Vorteile realisiert. Es hat aber bis in die 2000er Jahre gedauert um die technologischen Voraussetzungen zu schaffen, tatsächlich Prozesse organisationsübergreifend zu vernetzen und gleichzeitig für Kunden und andere Anspruchsgruppen zu öffnen. Dass Innovation auf einmal »open« sein kann und es damit gelingt, neue wertschaffende Ideen von außen ins Unternehmen zu holen, ist ohne Internettechnologie schlicht nicht vorstellbar. Offene Innovationsprozesse verbreiten sich in allen Branchen und bei so verschiedenen Unternehmen wie Samsung, General Electric oder LEGO. Damit verändern sich aber nicht nur einzelne Prozesse, sondern die ganze Produktionslogik. Nicht mehr die Neuerungen bei der arbeitsteiligen Produktion und ihren Produkten innerhalb einer festen Unternehmensorganisation sind jetzt für die Wettbewerbsfähigkeit entscheidend. Es sind offene und kollaborative Problemlö-



sungen mit tatsächlichen oder potenziellen Kunden und anderen Akteuren. Diese externen Faktoren werden damit zu zentralen Treibern der Wertschöpfung und aus einem technisch orientierten Innovationsverständnis wird ein Hybrid aus sozialen und technischen Neuerungen. Am deutlichsten wird dies vielleicht bei den »Brand Community Practices«, bei denen lose und offene Gemeinschaften um bestimmte Marken entstehen und deren Markenwert erst schaffen oder deutlich erweitern - mit Rückwirkungen auf Produkte und Marken selbst. Das klassische Unternehmen hat diese Prozesse kaum in der Hand. Am Ende stehen ko-kreierte Produkte und Werte, bei denen die Produzenten keine Unternehmen im herkömmlichen Sinne mehr sind, sondern komplexe Wertschöpfungsprozesse in heterogenen Netzwerken.

Die technischen Möglichkeiten für Ko-Kreation und deren betriebswirtschaftlicher Mehrwert aufgrund steigender wettbewerblicher Umweltanforderungen lassen aber den Rest der Wirtschaft nicht unverändert - und erst recht nicht den Rest der Gesellschaft. Wenn Kunden zuerst zu Ko-Kreateuren von Produkten und deren Markenwerten werden, bedeutet dies eine gewollte oder ungewollte Forcierung der Selbstermächtigung von passiven Konsumenten zu aktiven Prosumenten. Die alten Produzenten-Konsumenten-Dyaden existieren nicht mehr. Darin liegen große Herausforderung für das Management von Unternehmen. Während in Organisationen im Notfall immer hierarchisch gesteuert werden kann, funktioniert dies in solchen Netzwerkbeziehungen von Ko-Kreateuren nicht mehr. Die Frage, die das Management in der NEXT ECONOMY umtreibt, lautet hier: was ist der Mehrwert und für wen? Geld als Antwort reicht dabei nicht mehr aus. Vertrauen hat sich in Forschung und Praxis vernetzter Ko-Kreationen als entscheidender Schmierstoff herauskristallisiert. Vertrauen ist voraussetzungsvoll, kann aber gemanagt werden. Eine geteiltes Wertesystem und gemeinsame kulturelle Normen sind Grundlage von Vertrauen, vor allem wenn sich das Interpreneurship nicht allein auf Vernetzung von Unternehmen bezieht, sondern auf Vernetzung mit Kunden als Prosumenten und anderen gesellschaftlichen Akteuren. Aus ko-produzierter Wertschöpfung wird so ein kulturelles Mitmach-Angebot an die verschiedensten gesellschaftlichen Akteure: wer sich darauf einlässt, teilt diese Werte und sorgt für deren Verteilung.



05. DIT - Do It Together!

Die Selbstermächtigung der Kunden in den wirtschaftlichen Beziehungen der letzten 15 Jahre und die Durchdringung aller Lebensbereiche durch Internettechnologien haben einen Humus geschaffen, der vor allem auf dem Feld der Do-It-Yourself-Bewegten (DIY) ganz neue Pflanzen hat wachsen lassen. DIY hat seinen Ursprung in der Gegenkultur der 1970er Jahre und hatte die Wiederentdeckung handwerklicher Fähigkeiten für den Eigenund Heimbedarf zum Ziel. Kollaborationen waren eher auf das soziale Nahfeld begrenzt und Versuche auf dieser Grundlage andere Lebensentwürfe zu verfolgen landeten in Kommunen, Öko-Dörfern und ähnlichen gesellschaftlichen Sackgassen. DIY hat das alles aber überlebt und sich einer erstaunlichen Transformation unterzogen. In einer Vermischung aus DIY, neuen sozialen globalisierungs- und kapitalismuskritischen Bewegungen der 1990er Jahre sowie dem Internet und sozialen Medien entstand das DIT: Do It Together!

Genau wie DIY auf der persönlichen Ebene durchaus unternehmerisch orientiert war, wenn auch ohne Gewinnerzielungsabsicht, sondern mit dem Ziel der Eigenbedarfsbefriedigung, so ist auch DIT von Grund auf unternehmerisch. Wie können soziale Problemlagen und Fragen der Bedarfsbefriedigung gemeinschaftlich gelöst werden - unter Einschluss moderner Technologien, aber möglichst ohne Rückgriff auf Unternehmen. Mit Wurzeln in der Hackerszene gibt es in der Zwischenzeit ein globales Netzwerk aus »Makerspaces«, gemeinschaftlich verwalteten offenen Räumen zur Vermittlung technischen Wissens mit dem Ziel, Produkte selbst herzustellen, instand zuhalten und zu reparieren. Die Palette reicht von der Kaffeemaschine bis zu komplexen Softwarelösungen. Mit »FabLabs« liegt eine Sonderform vor, bei der vor allem die Produktion im Vordergrund steht und die ausgerüstet sind mit modernen Fertigungsmaschinen - 3D-Drucker, Lasercutter, CNC-Fräsmaschinen. Die ideologisch-praktische Grundlage liefert iFixit mit seinem »Self Repair Manifesto« gleich mit: Reparatur als Menschenrecht - und gleichzeitig verkauft iFixit alle Spezialwerkzeuge, die dafür gebraucht werden. Lebensnahe Realisation dieses Manifests sind »Repair Cafés«, offene Werkstätten für jedermann und jedefrau, bei denen es vor allem um die Reparatur von Produkten und deren Lebenszeitverlängerung geht. Alle diese Initiativen basieren auf dem Gemeinschaftsprinzip, der Offenheit des Zugangs, der gemeinsamen Vermittlung und Erwerb von Wissen im Umgang mit Produkten. Gleichzeitig wird in solchen gesellschaftlichen »Realla-



boren« die Viabilität von kleinskaligen, lokal und urban orientierten, lebensnahen Produktionen der NEXT ECO-NOMY experimentell überprüft. Die Losgröße Eins für eine kundenmaßgeschneidertes Produkt im Dachgeschoss einer Stadtwohnung ist heute keine Utopie mehr.

Die Virulenz dieser DIT-Bewegung zeigt sich an den vielen Wirkungszusammenhängen, in denen sie zu finden ist. So gibt es bspw. mit Farmhack eine Open Source-Gemeinschaft, die Digitalisierung mit solidarischer Landwirtschaft (Community Supported Agriculture) zusammenbringt. Initiativen wie Calafou (Colonia ecoindustrial postcapitalista) und Omni Commons haben zum Ziel, dezentrale urbane Produktionsstätten zur Eigenproduktion als übertragbare und kopierbare Konzepte in Gemeinschaftsbesitz zu etablieren. Die Wirkung solcher technologie- und gemeinschaftsgetriebenen DIT-Initiativen ist für Unternehmen bisweilen unangenehm: der passive Konsument wird völlig zum Produzenten und Re-Produzenten, während das Unternehmen als Produzent in eine eher zurückgenommene Rolle gedrängt wird. Chancen eröffnen sich bei der Bereitstellung von solchen Eigenproduktionswerkzeugen wie 3D-Druckern oder auch bei der Beratung, Schulung und Organisation von Eigenproduktionswerkstätten. So kann die Zukunft der Automobilindustrie weniger in der Produktion von Fahrzeugen liegen, sondern eher in der Vermarktung von »Autobaumärkten«, in denen der Kunde selbst und unter Anleitung seine heiliges Blechle wartet.

Ivan Illich hat dies in den 1970er Jahren bereits als Modell für das produzierende Gewerbe genannt: die Produktion von Werkzeugen zur Eigenproduktion. Gleichzeitig eröffnen sich Chancen, die Eigenproduktion nicht ganz in die kundeneigenen Hände zu entlassen, sondern Produktlebenszykluspartnerschaften einzugehen, wie es im Bereich des Remanufacturing bereits gang und gäbe ist. Diese Form des höherwertigen Recyclings ist uns bereits bei den Hitzetagen begegnet. In diese Richtung hat sich ein Projekt der TU Berlin entwickelt, das sich die möglichst komplette Weiterverwendung von Computern und ihren Bauteilen auf die Fahnen geschrieben hat. In der Zwischenzeit ist aus dem Forschungsprojekt ein Verein und ein kleines Unternehmen geworden: Re-Use Computer. »Hergestellt« werden erneuerte PCs für KMU, Selbstständige, Handwerker sowie öffentliche und soziale Einrichtungen, die nicht die neueste Hardware suchen, sondern verlässliche Datenverarbeitungskapazitäten für Buchhaltungs- und ähnliche Software. Re-Use und Repair sind die vielleicht unternehmerisch interessantesten Aspekte der DIT-Bewe-



gung. Sie sind das soziale »missing link« der Kreislaufwirtschaftsidee. Bislang war die Vorstellung von einer »Circular Economy« stark am Materialfluss und am Design der Produkte orientiert. Das eigentliche Recycling war ein eher liebloser Akt am Ende des Lebenszyklus. Mit Re-Use und Repair kommen Kunden und ihre sozialen Beziehungen untereinander in den Blick: die »Collaborative Circular Economy«.

DIT ist ein Wecksignal für Unternehmen, sich der Herausforderungen einer radikal dezentralen, kleinskaligen, fixkostengünstigen Wirtschaft der gemeinschaftlichen Eigenproduktion ernsthaft anzunehmen – diese ist die wahre Industrie 4.0 der NEXT ECONOMY. Tun sie es nicht, verbleibt die Wertschöpfung allein bei den sich selbst ermächtigenden Kunden außerhalb der Betriebswirtschaft.

06. Wirtschaften jenseits der Wirtschaft

Die Selbstermächtiger der DIT-Bewegung sind nicht alleine. Ein weitaus größerer Trend liegt dahinter verborgen. Dessen Schlagworte lauten Solidarische Ökonomie und Commonism. Der Begriff einer »Solidarischen Ökonomie« entstammt den globalisierungskritischen Diskursen des Weltsozialforums zwischen 1997 und 2001. Damit ist eine andere Art des Wirtschaftens gemeint, die jenseits von Profitorientierung operiert und sich der Lösung gesellschaftlicher Probleme verschrieben hat – meist lokal orientiert, gemeinschaftlich organisiert und demokratisch mitbestimmt. Der Aufschwung der Genossenschaft als wiederentdeckte, eigentlich sehr alte Organisationsform ist damit verbunden. Aber auch Not-(just)-for-Profit-Organisationen und -Initiativen wie Social Enterprises oder die sogenannten Local Exchange Trading Systems (LETS) gehören dazu. Gerade die LETS gehören dabei nicht mehr zur klassischen Wirtschaft der NOW ECONOMY. Sie bieten regional orientierte Tauschplattformen an, auf denen direkter Tausch, aber auch indirekter Tausch durch Etablierung einer alternativen Währung möglich ist. So operiert beispielsweise der TalenteTausch Vorarlberg (www.talente.cc) seit gut 20 Jahren und hat in dieser Zeit eine Wirtschaft jenseits der Wirtschaft in Vorarlberg geschaffen. Neben den Talenten als Zweitwährung für Güter und Dienstleistungen gibt es zudem mit TalenteMobil seit 2013 einen LETS-basierten Ridesharing Service.

Die gemeinschaftliche Nutzung von Gütern, der LETSbasierte Tausch von Leistungen und die gemeinschaftliche Organisation dieser LETS lassen sich der »Commons



Economy« zuordnen oder provokant: dem »Commonism«. Hier geht es nicht nur um Solidarität, die auch von unternehmerischen Organisationen mit Mitteln der NOW ECONOMY realisiert werden kann – zum Beispiel durch Genossenschaften wie die spanische Mondragon Corporation –, sondern um eine andere Sicht auf wirtschaftliche und gesellschaftliche Ressourcen. Als Commons gelten jene Ressourcen, deren Nutzung gemeinschaftlich organisiert wird.

Die Beschäftigung mit der Commons Economy geht auf die Wirtschaftsnobelpreisträgerin Elinor Ostrom zurück. Werden Ressourcen als Gemeinschaftsgüter aufgefasst, als Commons, dann kommen die hinter den Ressourcen stehenden sozialen Gefüge, die Beziehungen zwischen Menschen und den ieweiligen Ressourcen in den Blick. Wird ein Auto als Common Resource betrachtet, stellt sich die Frage nach der sozial optimalen Nutzung und wie diese Nutzung für einen möglichst großen Kreis organisiert werden kann. Ridesharing ist eine nicht notwendigerweise kommerzielle Antwort darauf, siehe TalenteMobil, Dabei werden von den Menschen, die vor Ort ein Gut oder eine Leistung in Anspruch nehmen, in einem basisdemokratischen Prozess die Regeln der Nutzung festgelegt: Selbstermächtigung durch Übernahme unternehmerischer Verantwortung jenseits der Wirtschaft. Das von Daimler, BMW und anderen praktizierte Carsharing ist dagegen kein Teil der Commons Economy. Hier wird auch klar, dass sich die profitorientierte Sharing Economy und die gemeinwohlorientierte Commons Economy im Wettbewerb miteinander befinden. Dabei umgeht der Commons-Gedanke geschickt das Problem der Knappheit von Ressourcen. Sind diese nicht unbegrenzt verfügbar, werden sie einfach gemeinschaftlich organisiert und geteilt. Somit »produziert« die Commons Economy Überfluss durch soziale Organisation.

Aus der Commons Economy heraus gegründete Unternehmen wie die Allmenda Social Business eG liefern dabei einen Vorgeschmack, auf welche Hybride sich die NOW ECONOMY einstellen muss. Allmenda vertreibt neben regionalen IT-Lösungen und Beteiligungen an Erneuerbaren-Energie-Projekten auch Beratungsleistungen zur Einrichtung von LETS. Zusätzlich unterhalten die Vorarlberger einen eigenen Makerspace, das Allmenda Change Lab. Was so einen Hybrid zwischen klassischer und Commons-Ökonomie, zwischen NOW und NEXT auszeichnet, ist das kreative und paradoxe Spiel mit den verschiedenen Welten. Die bestehende Wirtschaftslogik wird genutzt, um »im System« Geld zu verdienen, während die Erlöse direkt in den Aufbau und Unter-



halt von Strukturen einer anderen Wirtschaft gesteckt werden. Und es scheint nur eine Frage der Zeit zu sein, bis durch Verbreitung von LETS und der Akzeptanz von alternativen Währungen ein völlig autarker Wirtschaftskreislauf »jenseits der Wirtschaft« nachhaltig tragfähig ist.

Der Aufstieg von Kryptowährungen zeigt, dass alternative Geldsysteme technologisch mit überschaubarem Aufwand eingerichtet werden können. Auch Unternehmen der NOW ECONOMY können die Erfahrungen und Vorgehensweisen von Hybriden wie der Allmenda eG nutzen. Eigene Währungssysteme zur Verrechnung von Leistungen im eigenen »Business Ecosystem« sind eine Wiederentdeckung einer alten Sache: der »corporate currencies«. In den USA war bis 1913, dem Aufbau des Federal Reserve Banking System, das meiste Geld von Unternehmen in Umlauf gebracht worden. Wenn heute also über Pepsi Pesos oder Beyoncé Bucks gesprochen wird, dann ist das kein Strohfeuer. Gerade die Beispiele des Wirtschaftens jenseits der Wirtschaft zeigen, welches Potenzial in abgegrenzten, auf spezifische Lösungen oder Märkte fokussierten Wirtschaftskreisläufen steckt.

Wenn die NOW ECONOMY aber auf einer Monokultur des Wirtschaftens basiert, mit einer klaren Aufteilung von Produzenten und Konsumenten, einer klaren Organisation der Wertschöpfung und einer klaren Versorgung mit einer Sorte von Geld, dann wird sie angesichts dieser Formen kollaborativen und gemeinschaftlichen Wirtschaftens sowie der Selbstermächtigung von KonsumentInnen bis hin zu Ko- und Eigenproduktion radikal verändert. Kommen dann noch die neuen Rahmenbedingungen von Low Growth, Low Energy und Low Carbon hinzu, dann ist klar, dass bestehende Unternehmenskonzepte und Geschäftsmodelle einer fundamentalen Transformation unterliegen.



Teil III - Unternehmen als Transformateure

Die Rahmenbedingungen der NEXT ECONOMY - Low **Growth, Low Energy, Low Carbon** – und ihre Treiber – Kollaborationen zwischen Unternehmen, aktiven ProsumentInnen und Zivilgesellschaft - bedeuten keineswegs, dass es keine Innovation und kein Wachstum mehr geben wird. Auch wenn die gesamtwirtschaftlichen Bedingungen eher auf einen Abschied vom althergebrachten Wachstum verweisen, so hindert nichts und niemand Unternehmen daran, in ihren Bereichen zu wachsen. Allerdings wird dieses Wachstum häufig in wirtschaftlichen Nullsummenspielen enden, es kommt also vermehrt zu Win-Lose-Situationen – nur einer kann gewinnen. Gleichzeitig erfordern die neuen Rahmenbedingungen ganz neue Arten von Innovationen, die wiederum viel Spielraum eröffnen für mutiges Unternehmertum und die Schaffung ganz neuer Märkte - inklusive der Zerstörung bisheriger Märkte. Unternehmen im Übergang vom NOW zum NEXT werden damit zu Transformateuren von Wirtschaft und Gesellschaft.

07. Innovation der Innovation

Über Innovation wird immer viel geredet, vor allem in Umbruchszeiten. Verstanden als Vehikel, das technischen Fortschritt in die Märkte und zu den Konsument-Innen trägt, hat Innovation einen schweren Stand wie uns die Produktivitätsforschungen von Robert J. Gordon zeigen. Nicht nur in den USA lässt das Produktivitätswachstum nach und es ist nicht verkehrt, darin das Ende einer ökonomischen »Long-Wave« zu sehen. Joseph Schumpeter, der Vater der modernen Innovationstheorie, hat das Verständnis der langen Wirtschaftszyklen von Nikolaj Kondratiew genutzt, um auf die Bedeutung von Basisinnnovationen hinzuweisen, die von kreativen und mutigen UnternehmerInnen in die Wirtschaft getragen werden. Die letzte große Basisinnovation war die Halbleitertechnologie und die damit verbundene Computer- und Internetrevolution. Eine neue solche große Innovation ist nirgends zu finden. Das heißt nicht, dass es keine neuen Produkte gibt, die ihre Absatzmärkte finden. Aber ein neuer Produktivitätsschub, der ganz neue Industrien und Unternehmen ermöglicht, ist bisher ausgeblieben.

Angesichts der neuen Rahmenbedingungen der NEXT ECONOMY ist aber das herkömmliche Innovationsverständnis noch einmal kritisch zu hinterfragen. Der Oldenburger Wirtschaftswissenschaftler Niko Paech hat dies getan und ist zu dem Schluss gelangt, dass Innovati-



on wie wir sie verstehen sehr eng definiert ist. Es ist die Schaffung neuer, additiv wirksamer Möglichkeiten – also der anwachsende Berg neuer Produkte, Verfahren und Technologien. Paech verweist darauf, dass Neuheit und die Erweiterung des Möglichkeitenraums aber nur einer von vier Innovationstypen ist. Diese anderen Innovationstypen – Exnovation, Renovation und Imitation – sind für die UnternehmerInnen der NEXT ECONOMY besonders spannend.

Neben der Erweiterung von Möglichkeiten der Produktion und des Konsums durch Neuheiten, gibt es auch die Verringerung der Möglichkeitenzahl: die *Exnovation*. Damit sind neue Handlungsoptionen in Wirtschaft und Gesellschaft gemeint, die stark

substitutiv wirken. Die Energiewende ist ein Paradebeispiel für ein Exnovationsgroßprojekt. Das Wachstum der Erneuerbaren Energien zerstört den Markt für kernfossile Energien. Es bringt die alten Innovationen – Kohlekraft, Kernkraft – gleichsam »aus der Welt« und erzeugt dabei insgesamt keine neuen Möglichkeiten. Ähnlich wirken Innovationen der Sharing und Commons Economy wie Carsharing, Ridesharing und Bikesharing. Das eigene Auto wird exnoviert durch solche Lösungen. In einem anderen Zusammenhang kann Wikipedia als gigantische Exnovation im Bereich der gedruckten Enzyklopädien betrachtet werden. Mit Exnovation in der NEXT ECONOMY kommen gezielt wachstumsabhängige, energie- und CO2-intensive Produkte und Geschäftsmodelle ins Visier.

Neben neuen Möglichkeiten zur Erweiterung oder Verringerung des Handlungsraums, gibt es aber auch bestehende Möglichkeiten zur Erweiterung des Handlungsraums, die ebenfalls eine besondere Art der Innovation bedeuten: die *Renovation*. Das Re-Design von existierenden Produkten wie dem ICE 2 der Deutschen Bahn oder das bereits bekannte Remanufacturing sind solche mengenneutralen Innovationen, die vor allem auf die Verlängerung des Produktlebenszyklus abzielen. Während die Exnovation verstärkt auf die Endkonsumenten zielt, ist die Renovation auch im B2B-Bereich anwendbar. Dazu gehören hybride Leistungsbündel, bei denen der tangible Teil im Besitz des Herstellers verbleibt und dem Unternehmenskunden eine kontinuierliche Leistung wie z.B. eine bestimmte Produktionsstückzahl einer Fertigungsmaschine garantiert wird. Die Innovationstätigkeit wird also bei der Renovation in die Produktnutzungsphase verlagert um diese zu



Abb. 2: Next Innovation Space



strecken und so einen möglichst langfristigen und gleichförmigen Cashflow sicherzustellen. Gleichzeitig kann mittels Renovation der Bezug zur DIT-Bewegung gelingen, denn deren Ergebnis in ihren Makerspaces und Repair Cafés ist nichts anderes als eine renovierende Tätigkeit.

Schließlich gibt es noch eine vierte Möglichkeit, die zunächst ein wenig seltsam anmutet. Es können nämlich auch bereits existierende, aber inaktive Handlungsoptionen dazu genutzt werden, den Handlungsraum insgesamt zu verkleinern. Damit ist die Imitation gemeint, eine Innovationsart, die ähnlich substitutiv wirkt wie die Exnovation, aber auf in Vergessenheit geratene oder aus der Mode gekommene Lösungen zurückgreift. Der Vorteil der Imitation manifestiert sich dann, wenn inaktive Lösungen aus einer Zeit vor der großen Expansion der letzten 60 Jahre reaktiviert und somit imitiert werden: Lösungen aus einer Zeit, in der Low Growth, Low Energy und Low Carbon Standard waren. Der gesamte Aufschwung des Biolandbaus ist nichts anderes als eine Imitation. Vor über 150 Jahren gab es nur Biolandbau, das war nichts Besonderes. Auch die Tauschringe der LETS sind eine Imitation von Tauschsystemen, die es nach dem Krieg und in den Zwischenkriegszeiten gab, wenn auch eine technologisch inzwischen sehr anspruchsvolle Imitation, mit weitreichenden wirtschaftlichen Implikationen bis hin zum Aufbau alternativer Wirtschaftskreisläufe.

Exnovation, Renovation und Imitation spannen einen neuen Innovationsraum für Unternehmen der NEXT ECONOMY auf. Jede dieser Innovationsarten wirkt tendenziell zerstörend auf Produkte und Geschäftsmodelle der NOW ECONOMY. Jede funktioniert unter der Maßgabe High Growth, High Energy, High Carbon genauso wie unter Low Growth, Low Energy, Low Carbon. Aber unter den letztgenannten Rahmenbedingungen werde sie zur »Killerinnovationen« für das Bestehende.

08. Strategien des Nächsten

Ähnlich wie Innovation in der NEXT ECONOMY neu gedacht werden muss, gibt es auch für strategische Handlungsoptionen von Unternehmen eine neue Logik. Dabei kann zum einen unterschieden werden können von einer weiterhin vorhandenen stark ausgeprägten Wachstumsorientierung – auf Kosten anderer und zur Realisierung von Monopolgewinnen –, sowie einer eher wachstumsindifferenten Haltung – der Konzentration auf das eigene Geschäft und das eigene Produkt. Zum anderen



lassen sich Strategien unterscheiden nach dem Ausmaß ihrer Kollaborationsorientierung – wie stark also DIT und aktive ProsumentInnen eine Rolle spielen für die Wertschöpfungsarchitektur von Unternehmen. Diese NEXT STRATEGY BOX ist gefüllt mit den strategischen Optionen **Dominanz**, **Suffizienz**, **Subsistenz und Nische**.

Dominanz als Strategie bietet sich vor allem für große Unternehmen der NOW ECONOMY in kapitalintensiven Branchen an. Sie zielt auf die Beherrschung der eigenen Branche und schließt die Verdrängung von Konkurrenten ein. In einem Win-Lose-Spiel wird völlig auf Größe und deren Vorteile gesetzt, also die Realisierung von Skaleneffekten zur Kostenminimierung, Kapitalintensi-

tät als Wettbewerbshürde und völlige Marktbeherrschung durch weitgehende Diffusion mit eigenen Produkten. So sehr die Blue Oceans seltener werden in der NEXT ECONOMY: als Hai lebt es sich auch in einem Red Ocean sehr gut. Die Absicht der Volkswagen AG zum weltgrößten Automobilproduzenten aufzusteigen, ist Ausdruck einer solchen Strategie – auch wenn sie aus der NOW ECONOMY heraus formuliert wurde. Ist sie erfolgreich, dann kann Volkswagen auch unter den Bedingungen der NEXT ECONMY gute Geschäfte machen. Kostenoptimierungen und das volle Ausspielen von Größenvorteilen, gerade auch in netzwerkartigen Verbünden mit anderen Unternehmen, zeichnen die Dominanzstrategie aus. Aber Vorsicht: misslingt die Kostenoptimierung oder tauchen unerwartet Substitutsprodukte auf, dann geht auch der größte Hai unter.

Gerade die andere wachstumsorientierte NEXT STRA-TEGY kann in dieser Hinsicht eine Gefahr für Unternehmen werden, die alles auf Dominanz setzen. Mit <u>Suffizi-</u> <u>enz</u> ist ein kritischer Konsumimperativ gemeint: »Niemand soll mehr haben wollen müssen.« Heruntergebrochen auf die Unternehmensebene bedeutet dies zum einen

- eine Reduktion der Herstellung und des Absatzes materieller Produkte,
- zum anderen die Entwicklung und Diffusion von Produkten, die Konsumenten bei der Ausübung materiell reduzierter, also suffizienter Lebensstile unterstützen.

Eine Suffizienzstrategie zielt also auf materielle Negativsummenspiele und eine absolute Reduktion des



Abb. 3: Next Strategy Box

ökologischen Fußabdrucks der KonsumentInnen. Ansätze der Sharing und Commons Economy gehören dazu, wenn sie zu einem langfristigen Rückgang absoluter Umweltverbräuche führen. Das Urteil über z.B. Carsharing oder das Teilen von Haushaltswerkzeugen steht zwar noch aus, deren Potenzial ist allerdings gewaltig. Im Falle des Carsharing existieren CO2-Einsparmöglichkeiten von 80 Prozent – damit wäre Suffizienz identisch mit einer Low-Carbon-Strategie, die am Ende auch weniger Produkte »auf der Welt« bedeutet - also eine Exnovationsstrategie obendrauf. In einer Studie zu verschiedenen Geschäftsmodellen in der Automobilbranche kommen Reichel und Seeberg (2013) zu dem Schluss, dass hybride Angebote mit traditionellem Fokus auf Fahrzeugabsatz und neuen Mobilitätsdienstleistungen eine auch wirtschaftlich interessante Option für Unternehmen unter Low-Growth-Bedingungen sind. Produktbasierte Suffizienzstrategien können im Endkundenbereich sicherlich erfolgreich sein, wenn es sich um Produkte handelt, zu denen ein gewisser »emotionaler« Abstand besteht, die symbolische Komponente des Konsum also nicht im Vordergrund steht. Beim Auto trifft für immer größere Kundensegmente zu, in erster Linie junge Kunden. Familien und Menschen in urbanen Umfeldern. Auch bei Werkzeugen oder ähnlichen Produkten mit eher niedrigem Symbolgehalt kann eine Reduktion gut funktionieren. Eine weitere Möglichkeit ist die symbolische Substitution von Produkten, also die Bedeutungsverlagerung von einem Produkt wie dem Auto auf ein anderes Produkt, z.B. das Smartphone und sein mobiles internetbasiertes Ökosystem.

Suffizienz baut dabei deutlich stärker auf ein Einbeziehen der Kunden in Richtung Kollaboration und aktive Prosumtion als die Dominanzstrategie. Ebenso in diese Richtung, aber deutlich weniger wachstumsorientiert ist die Strategie der *Subsistenz*. Damit wird angeknüpft an renovative Innovationsarten und durch Prosument-Innen selbst veränderte Produkte. Eine Subsistenzstrategie öffnet das Unternehmen vollständig für kollaborative DIT-Netzwerke und integriert sie als Teil der Wertschöpfungsarchitektur. In Verbindung mit Renovation und der »collaborative circular economy« zeigt sich das Potenzial dieses Ko-Produktionsgedankens. Im Kern läuft diese Strategie darauf hinaus, Wirtschaft neu zu organisieren, als Hybrid aus

 heteronomen Fremdversorgungsbeziehungen durch den Markt einerseits



 sowie autonomen Selbstversorgungsbeziehungen durch Peer-to-Peer-Netzwerke andererseits.

Das wäre dann in der Tat eine konviviale Wirtschaft im Sinne von Ivan Illich, bei der das von äußeren Zwängen weitgehend befreite, produktiv tätige Individuum wieder im Mittelpunkt steht.

Die letzte vorgestellte Strategie ist eine alte Bekannte, die Nische. Weder besonders wachstumsorientiert, noch notwendigerweise kollaborationsorientiert, können Unternehmen in Nischen sich am ehesten mit den Vorstellungen einer Low-Growth/Energy/Carbon NEXT ECO-NOMY anfreunden. Eine Nische ist gekennzeichnet durch eine Substitutslücke, die im Produkt und seinen Qualitäten, der verwendeten Technologie oder in der räumlichen Abgrenzung der Leistungserstellung begründet ist. Produktqualität kann dabei auf die Funktionalität abstellen oder auch auf sekundäre Qualitäten wie die sozialen und ökologischen Bedingungen seiner Herstellung. Im Falle der Oberpfälzer Brauerei Neumarkter Lammsbräu liegt der Fokus auf genau jenen sekundären Qualitäten, im geringeren Maße auf die räumliche Abgrenzung. Als einer der First Mover der Bierbranche im Bereich Bio-Biere verfolgen sie eine konsequente Entschleunigungsund Nischenpolitik. So soll die **Produktqualität und die** Glaubwürdigkeit des Produktversprechens gegenüber den Kunden sichergestellt werden. Einen ähnlichen Fokus haben auch die Elektrizitätswerke Schönau als Ökostrompionier sowie die Richard Henkel GmbH in Forchtenberg, die sich auf langlebige und hochwertige Möbel spezialisiert hat. Diese Unternehmen sind alle profitabel und erwirtschaften Gewinn, auch ohne sich einer übermäßigen Wachstumsabhängigkeit auszusetzen. Auch bei räumlich abgegrenzten Nischen, wie sie vor allem im Handwerk oder räumlich orientierten Beratungsleistungen vorliegen, entsteht kein Zwang zu wachsen, eher ein Zwang die eigenen Abläufe und das Produkt in einem Zustand zu halten, dass das Nischenversprechen, die besondere Qualität des Produkts für die Kunden, glaubhaft einlösbar bleibt.

09. Mehrwertige Wertschöpfung

Einige der Erfordernisse der NEXT ECONOMY, vor allem die nach Low Carbon, haben bereits jetzt einen Impact auf Unternehmen und ihre Rechnungslegung. Mit dem Carbon Accounting und Kennzahlen wie dem Carbon Footprint wird aus der Rechnungslegung eine Rechtfertigungslegung – gerade auch im Angesicht der globalen Divest-Bewegung, Projekten wie »Carbon Disclosure«



und der Debatte um »Unburnable Carbon«. Das sind Vorboten einer nur noch mehrwertig anzugebenden Wertschöpfung von Unternehmen der NEXT ECONOMY. Das bezieht sich dabei nicht nur auf ökologische Wertund Schadbeiträge unternehmerischer Aktivitäten, sondern auch auf die soziale Wertschöpfung in kollaborativen Ko-Produktionsnetzwerken. Der Name dafür ist *Multivalue Added MVA*.

MVA löst das Versprechen des Triple Bottom Line-Denkens ein und gibt eine Antwort auf alle Wert- und Schadschöpfungssalden, die ein Unternehmen in der NEXT ECONOMY ziehen muss. Das Problem bisher bei der Triple Bottom Line war, dass es sie eigentlich nicht gibt. Eine Bottom Line unter einer Gewinn- und Verlustrechnung ist vielleicht noch darstellbar, aber wie zieht man so einen Strich unter die ökologischen Wirkungen von Unternehmenshandeln oder gar die sozialen? Für den MVA im ökologischen Bereich gibt es seit einigen Jahren die Berechnungsmethode einer Ökologischen Allowance. Dabei wird eine globale Grenze für eine ökologische Variable wie bspw. CO2 auf die Wertschöpfungsebene von Unternehmen heruntergebrochen. Die Ökologische Allowance ist dann die erlaubbare Menge an Umwelteinwirkungen, die das Unternehmen mit seinen Produkten und Dienstleistungen haben kann, ohne die Rahmenbedingungen von Low Carbon und Low Energy zu verletzen. Wird die Allowance mit den Zahlen des unternehmenseigenen Life Cycle Assessments verglichen oder mit der auf seine Produkte heruntergebrochene Summe der CO2-Emissionen nach Scope 1 bis 3, kann eine harte und robuste Aussage getroffen werden, ob eine ökologische Verminderung des MVA vorliegt oder nicht – ob das Unternehmen im ursprünglichen Sinne des Wortes nachhaltig ist. Die Untersuchungen von Reichel und Seeberg zeigen, dass die Automobilindustrie bspw. nur dann in einen ökologisch sicheren Bereich kommen kann, wenn die Zahl der abgesetzten und sich in Nutzung befindenden Fahrzeuge deutlich zurückgeht. Um einen ökologischen Mehrwert zu stiften sind also exnovative Lösungen im Rahmen einer Suffizienzstrategie notwendig.

Die Frage nach dem *sozialen Value Added* wurde von Unternehmen der NOW ECONOMY in ähnlicher Weise beantwortet, wie von Gerhard Schröder im Hinblick auf das Sozialministerium: Soziales, Kinder, Frauen und Gedöns. Der soziale Value Added oder die ominöse soziale Nachhaltigkeit von Unternehmen war ein Sammelbecken für all das, was sich nicht unter wirtschaftliche oder ökologische Kennziffern fassen ließ. Begriffe wie



- soziale Effizienz der direkte Einfluss auf das soziale Nahfeld des Unternehmens wie bspw. Beschäftigtenzahlen, Ausbildungsplätze und Mitarbeiterzufriedenheit
- oder soziale Effektivität der potenziell mögliche soziale Mehrwert für die gesamte Gesellschaft

liefern Heuristiken, die Unternehmen den Weg weisen und bedürfen der fallweisen Konkretisierung. Ein wichtiger Hinweis ergibt sich aber aus einer Rahmenbedingung der NEXT ECONOMY, der Kollaboration in Ko-Produktionsnetzwerken. Sozialer Mehrwert wird immer dann geschaffen und vermehrt, wenn solche Netzwerke jenseits der heteronomen Fremdversorgung durch den Markt von Unternehmen etabliert werden. Damit wächst das Sozialkapital in der Gesellschaft, verstanden als produktives und reproduktives Beziehungsvermögen. Renovative und imitative Lösungen im Rahmen einer Subsistenzstrategie, aber auch exnovative Suffizienzprodukte mit offenen und permanent ablaufenden Design- und Innovationsprozesse können soziale Value Added schaffen.

Neben dem ökologischen und sozialen Value Added kann auch der wirtschaftliche Value Added nicht unberührt bleiben. In der NEXT ECONOMY kann wirtschaftlicher Mehrwert nicht einfach nur als Operating Cashflow oder mittels Liquiditätskennzahlen bewertet werden. Zum einen sind diese Zahlen bestenfalls ein finanzieller gegenwartsbezogener Mehrwert. Wirtschaftlicher Mehrwert ist aber auf die Zukunft bezogen und meint die Steigerung von Wertschöpfungspotenzialen im kybernethischen Verständnis eines Heinz von Foerster: Handle stets so, dass die Handlungsmöglichkeiten mehr werden. Handlungen, die irreversibel in Natur und Gesellschaft eingreifen verringern eher Handlungsmöglichkeiten. Low Growth, Low Energy und Low Carbon markieren auch hier die Eckpunkte wirtschaftlicher Wertschöpfung. Zum anderen sind die bisherigen Kennzahlen für wirtschaftlichen Value Added überwiegend monetär und auf die existierende Geldwirtschaft bezogen. Wirtschaften hat aber in seinem Aristotelischen Urgrund nichts mit Geld zu tun. Geld ist ein Mittel um zu wirtschaften, ein Transmissionsriemen. Der Aufschwung von Kryptowährungen und von Corporate Currencies verweist darauf, dass Unternehmen zusammen mit einander, mit ihren Kunden und der Zivilgesellschaft eigenes Geld erschaffen können. Die LETS bieten hierfür ein Beispiel aus der Wirtschaft jenseits der bisherigen Wirtschaft. Ein wirtschaftlicher Value Added in der



NEXT ECONOMY kann in vielen verschiedenen Geldmitteln ausgedrückt werden. Ist nicht genug für einen bestimmten Sachverhalt, eine bestimmte Problemlösung da, benötigt es lediglich Vertrauen und Kryptosoftware zwischen ko-produzierenden Akteuren zur Errichtung eines **Prosumer Exchange Trading System** PETS.



Ausblick - Der Aufstieg NEXT ECONOMY

Ein Blick in die Kristallkugel bleibt uns zwar verwehrt, aber aus den bisherigen Untersuchungen lassen sich die Eckpfeiler der NEXT ECONOMY grob beschreiben. Der erste Eckpfeiler wird das ethische Handeln von UnternehmerInnen in Wirtschaft und Zivilgesellschaft sein.

10. Kybern-Ethik

Dies geht zurück auf die letzten Ausführungen zu einer Kybern-Ethik für das NEXT MANAGEMENT. Die Fragen, die das Management in der nächsten Wirtschaft hauptsächlich umtreiben, sind prinzipiell unentscheidbar: Soll das Zwei-Grad-Ziel für unternehmerische Entscheidungen gelten? Sollen wir dazu neue Technologien einsetzen, uns von CO2-intensiven Geschäftsfeldern trennen oder grundsätzlich über unseren Unternehmenszweck nachdenken? Wie soll sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Mehrwert ins Verhältnis zueinander gesetzt werden? Wie soll eigentlich ein sozialer oder ökologischer Mehrwert bewertet werden? Wer soll in Zukunft die Entscheidungen über unser Geschäft treffen? Es gibt auf all diese Fragen keine eindeutigen Antworten; die Folgen der jeweiligen Entscheidungen erzeugen erst die Antworten - und mit ihnen die Bedingungen der NEXT ECONOMY. Unentscheidbarkeit erzeugt paradoxerweise ein Höchstmaß an Entscheidungsfreiheit, weil es keine vorgefertigten Antworten gibt, weil Management sich nicht an Lehrbuchwissen orientieren kann und nicht darf, wenn es weiterhin erfolgreich sein soll. Damit fallen aber auch viele Zwänge weg - um den Preis der völligen Verantwortungsübernahme für das eigene Handeln. Heinz von Foerster nennt dies den Übergang vom "Du sollst, du sollst nicht" zum "Ich soll, ich soll nicht" - Kybern-Ethik als selbstaufgeklärte Ethik des Managements in der NEXT ECONO-

Es geht dabei aber nicht um einen Moralappell, wie in vielen der CSR-Diskurse der NOW ECONOMY, schon gar nicht um eine Moralpredigt, sondern um die Erkenntnis und Akzeptanz des unauflösbaren ethischen Knotens der eigenen Entscheidungen. Damit wird Ethik in diesem kybern-ethischen Verständnis zu einem strategischen Faktor: Strategizing as Ethics SaE – strategisches Denken, Planen und Handeln als ethisches Denken, Planen und Handeln. Die Unternehmensstrategien in der NEXT ECONOMY sind von der zugrunde liegenden ethischen Haltung – des Managements, der Organisation, der Wertschöpfungsarchitektur und -partner, des Produkts



und seiner Wirkungen – nicht zu trennen. Dabei geht es keineswegs um Wahrheit, noch nicht einmal um Richtigkeit, sondern um Reflexivität bezüglich der Folgen der eigenen Entscheidungen auf die soziale und ökologische Mitwelt und die Übernahme von Verantwortung für Entscheidungsfolgen. Deswegen gilt in der NEXT ECONOMY der kybern-ethische Imperativ: "Handle stets so, dass die Handlungsmöglichkeiten für alle – für dich und deine Mitwelt – größer und nicht kleiner werden."

Da der Überblick über alle Handlungsfolgen nicht an einer einzigen Stellen wie z.B. dem Top-Management gebündelt vorliegen kann, bekommt die Öffnung von Entscheidungsprozessen in der NEXT ECONOMY eine zentrale Bedeutung: Open Leadership als Paradigma der Unternehmensführung, bei dem heterarche und demokratische Entscheidungsstrukturen in den Vordergrund rücken. Premium Cola von Uwe Lübbermann ist ein Beispiel dafür, wie man in solchen offenen und nicht-hierarchischen Strukturen schon heute unternehmerisch nachhaltige Entscheidungen treffen und ein Unternehmen erfolgreich führen kann – oder besser: ein Unternehmen sich erfolgreich selbst führen lassen.

Was in der Now Economy durch den Marktpreis erfolgt ist, nämlich die Bewertung welches Business am 'besten' Knappheit zu unternehmerischen Gewinnen machen konnte, erfolgt in der Next Economy durch Ethik. Das aktive und kollaborative Reflektieren über die Frage "was ist gutes Wirtschaften" wird zur zentralen Frage des strategischen Managements. Genau das ist mit Strategizing as Ethics gemeint.

11. Lets PETS

Der zweite Eckpfeiler, neben der Kybern-Ethik, ist das Umstellen des Modus der Produktion der NOW ECONO-MY – basierend auf kapitalintensivem, großskaligem, exklusivem Produktionsmittelbesitz zur Überwindung konsumtiver Knappheiten – auf den der NEXT ECONO-MY: kapitalarmer, kleinskaliger, inklusiver und offen-vernetzter Produktionsmittelbesitz zur Sicherung von Multivalue Added. Eine wesentliche Rolle werden dabei die PETS spielen. Während LETS ein alternatives Transaktionssystem jenseits der herkömmlichen Geldwirtschaft darstellen, die gehandelten Produkte aber weiterhin in der Fremdversorgungswirtschaft der NOW ECONOMY produziert werden, geht die Idee von PETS weiter. Der Fokus liegt hier ganz klar auf dem "Prosumer", dem aktiv tätigen Konsumenten, der sich in koproduzierenden Gemeinschaften nicht nur selbst ver-



sorgt, sondern in einen basiskapitalistischen Austausch mit anderen ProsumentInnen auf selbst geschaffenen Märkten tritt. PETS sind dazu geeignet, Produktion und die dazugehörigen Produktionsmittel in vielfältigen Währungs- und Transaktionsregimen neu zu organisieren – und dabei resistent zu sein gegenüber Währungsschocks der klassischen Geldwirtschaft, Banken- und Staatsschuldenkrisen.

Mit den technischen Möglichkeiten zum einen in lokalen Eigenproduktionsstätten kleinskalige Produktion und Reparatur von Produkten kostengünstig zu betreiben, zum anderen unaufwändig internetbasierte Austauschplattformen und Währungen aufzusetzen, stehen der Errichtung und Verbreitung von PETS eigentlich keine Grenzen mehr im Wege. Unternehmen der NEXT ECO-NOMY können hierbei weiterhin eine wichtige Rolle spielen in dem sie z.B.

- die PETS-Plattformen bereitstellen man denke nur an eine Art PayPal mit beliebig gestaltbaren Währungen, die für jedes PETS anders sein können –,
- als Lieferanten für Werkzeuge der Eigenproduktion im Sinne Ivan Illichs oder als gleichberechtigte Ko-Produzenten im Rahmen eines PETS und zu dessen Bedingungen, also einem Austausch, der nicht notwendigerweise auf durch Kreditvergabe von Banken erzeugtem Geld basiert.
- Unternehmen können sich auch als zentraler Akteur eines PETS durch die Ausgabe eigenen Gelds platzieren, z.B. zur Finanzierung von Investitionsprojekten in einem Unternehmensnetzwerk oder einer Branche.

Gleichwohl wird durch PETS aber die Frage nach dem wirtschaftlichen Mehrwert neu gestellt. In der NEXT ECONOMY lautet die Antwort darauf nicht mehr Geld, sondern Gelder – Geld kommt nur noch im Plural vor. Und wird dadurch eine ganz andere Bedeutung erhalten als in der NOW ECONOMY. Gelder werden zu einer Entmystifizierung von Geld beitragen und für das Management steht eher im Vordergrund, welche Art von Geld, und damit auch welche Art von Liquidität, für bestimmte zu erfüllende Aufgaben besonders geeignet erscheint. Der wirtschaftliche Mehrwert wird damit deabsolutiert, er wird unternehmerischen Entscheidungen wieder zugänglich – welche Art von Mehrwert wollen wir? Wirtschaftlichkeit und damit auch wirtschaftlicher Gewinn werden in der NEXT ECONOMY



wieder als Mittel zur Zielerreichung erfahrbar, nicht mehr als Ziel an sich. Damit ist diese nächste Wirtschaft vielmehr "Oikonomia" im Sinne Aristotetes als die NOW ECONOMY. Wird Geld aber weniger wichtig, wird der Sinn der produktiven und ko-produktiven Tätigkeiten stärker im Vordergrund stehen. PETS sind damit nicht nur ein neues Instrument alternativen Wirtschaftens, sondern auch ein **Treiber einer Sinnökonomie**, die nach dem Zweck des Wirtschaftens fragt und Antworten braucht, um überhaupt Motivationen mobilisieren und Entscheidungen legitimieren zu können.

12. Wer weiß, was genug ist, hat immer genug

Dies führt nun unmittelbar zum dritten Eckpfeiler der NEXT ECONOMY: Genug. In der NOW ECONOMY war Knappheit als Antrieb und Produkt der immer dann ein Problem, wenn eine Sache nicht in ausreichendem Maße verfügbar war. Durch kybern-ethisches Management in PETS verschiebt sich aber das Knappheitsproblem hin zu einem Werterhaltungsproblem: der Sicherung des Multivalue Added. Und Ressourcen sind dann in kollaborativen und "commonistischen" PETS nie wirklich knapp, wie wir erfahren haben. Ist eine Ressource nämlich erneuerbar, dann ist Knappheit lediglich ein vorübergehendes Phänomen und kann in der Zeit gelöst werden. Ein Unternehmen der NEXT ECONOMY überwindet diese Knappheit durch Gestaltung von Warten und Muße, durch Bereitstellung von Zeit im Überfluss für seine kokreativen Konsumenten. Ist eine Ressource absolut begrenzt, dann kann Knappheit durch Teilen gelöst werden. Die nächsten Unternehmen managen und organisieren solche Ressourcen als "common pool resources": die NEXT ECONOMY enthält die Commons Economy.

Die Wirtschaft des Nächsten entsteht dann aus innerem und äußerem Druck, aus Such- und Ausweichbewegungen von Unternehmen sowie aus transformativen Handlungen zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Jede der aktuellen Veränderungen im Bestehenden (Teil 1) sowie die sich abzeichnenden Transformationen (Teil 2) erzeugen mit die neue Realität der NEXT ECONOMY, wie sie in Teil 3 beschrieben ist.

Die Wirtschaft der NEXT ECONOMY operiert dabei jenseits von Knappheit: **Enoughness als Leitmotiv**. Für das Management in der Next Economy stellt sich dann die Frage wie Kollaboration in heterogenen Netzwerken aus Akteuren unterschiedlichster Wertvorstellungen mittels einer Ethik des gemeinschaftlichen Handelns organisiert



werden kann und mit welche Bewertungsverfahren der Multivalue Added von Produkten und Lösungen bestimmt werden kann. In der NEXT ECONOMY hat Strategie die Funktion, Lösungen für ökonomische, soziale und ökologische Problemlagen durch die Konfiguration von Netzwerken zu erzeugen, in denen soziale und technische Innovationen von allen Wertschöpfern ablaufen können.

Der Übergang vom Jetzt zum Nächsten kann von Unternehmen als Krise erfahren werden: weniger Wachstum, enger werdende ökologische Spielräume, zusammenbrechende Geschäftsmodelle und neue soziale Wertemuster jenseits des Konsumentenkapitalismus. Unternehmen können aber auch, wie mit dieser Studie aufgezeigt, eine transformative Vorreiterrolle einnehmen und die nächste Wirtschaft aktiv gestalten. Es gilt das Wort von Sir Winston Churchill: »Verschwende nie eine Krise; sie gibt uns die Gelegenheit, große Dinge zu tun.«





Referenzen

01

Gordon, Robert J.: *Is U.S. Economic Growth Over? Faltering Innovation Confronts the Six Headwinds* (Working Paper Nr. 18315) : National Bureau of Economic Research, 2012

Gordon, Robert J.: The Demise of U.S. Economic Growth: Restatement, Rebuttal, and Reflections. In: *NBER Working Paper* (2014), Nr. 19895

Meadows, Donella H.; Meadows, Dennis L.; Randers, Jorgen: *The Limits to Growth: A Report for The Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. New York: Universe Books, 1972

Meadows, Donella H.; Randers, Jorgen; Meadows, Dennis L.: *The limits to growth: The 30-year update*. White River Junction, Vt: Chelsea Green Pub. Co., 2004

Randers, Jorgen: 2052: A Global Forecast for the Next Forty Years. White River Junction, Vt : Chelsea Green Publishing, 2012

02

Hall, Charles A.S.; Lambert, Jessica G.; Balogh, Stephen B.: EROI of different fuels and the implications for society. In: *Energy Policy* Bd. 64 (2014), S. 141–152

Lambert, Jessica G.; Hall, Charles A.S.; Balogh, Stephen; Gupta, Ajay; Arnold, Michelle: Energy, EROI and quality of life. In: *Energy Policy* Bd. 64 (2014), S. 153–167

Murphy, David J.; Hall, Charles A. S.: Energy return on investment, peak oil, and the end of economic growth: EROI, peak oil, and the end of economic growth. In: *Annals of the New York Academy of Sciences* Bd. 1219 (2011), Nr. 1, S. 52–72

Raugei, Marco; Fullana-i-Palmer, Pere; Fthenakis, Vasilis: The energy return on energy investment (EROI) of photovoltaics: Methodology and comparisons with fossil fuel life cycles. In: *Energy Policy* Bd. 45 (2012), S. 576–582

03

Alexander, Samuel: *Degrowth and the carbon budget: Powerdown strategies for climate stability* : Simplicity Institute, 2014



Gilding, Paul: *The great disruption*. New York : Bloomsbury Press, 2012

Heinberg, Richard: *The End of Growth: Adapting to Our New Economic Reality*: New Society Publishers, 2011

Meinshausen, Malte; Meinshausen, Nicolai; Hare, William; Raper, Sarah C. B.; Frieler, Katja; Knutti, Reto; Frame, David J.; Allen, Myles R.: Greenhouse-gas emission targets for limiting global warming to 2 °C. In: *Nature* Bd. 458 (2009), Nr. 7242, S. 1158–1162

04

Baecker, Dirk: Niklas Luhmann in the Society of the Computer. In: *Cybernetics & Human Knowing* Bd. 13 (2006), S. 25–40

Baecker, Dirk: Studien zur nächsten Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2007

Baecker, Dirk: The Network Synthesis of Social Action I: Towards a Sociological Theory of Next Society. In: *Cybernetics & Human Knowing* Bd. 14 (2007), Nr. 4, S. 9–42

Drucker, Peter Ferdinand: *Managing in the next society*. Rev. Aufl. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007

Reichel, André; Scheiber, Lukas: What's next? Die Organisation der nächsten Organisation. In: Wetzel, R. (Hrsg.): *Die Organisation in unruhigen Zeiten*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag, 2009, S. 209–230

Zahn, Erich; Reichel, André; Goll, Frauke: Wikipedia, Wikinomics, Wikinisation: Auf dem Weg zu einem neuen Organisationsmodell? In: *Technologiegetriebene Veränderungen der Arbeitswelt* (2008), S. 171–187

05

Arnsperger, Christian: The economics of counterproductivity and the anthropology of conviviality: Ivan Illich and our current sustainability crisis. In: . University of Antwerp (Belgium), 2012

Illich, Ivan: *Tools for conviviality*: Harper & Row, 1973

Gelbmann, Ulrike; Hammerl, Barbara: Integrative re-use systems as innovative business models for devising sustainable product–service-systems. In: *Journal of Cleaner Production* (2014)

Mylan, Josephine: Understanding the diffusion of Sustainable Product-Service Systems: Insights from the sociology of consumption and practice theory. In: *Journal of Cleaner Production* (2014)



06

Ostrom, Elinor: *Understanding institutional diversity*: Princeton University Press, 2009

Ostrom, Elinor: Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems. In: *The American economic review* (2010), S. 641–672

Giegold, Sven: *Solidarische Ökonomie im globalisierten Kapitalismus*. Hamburg: VSA-Verl., 2008

07

Huebner, Jonathan: A possible declining trend for worldwide innovation. In: *Technological Forecasting and Social Change* Bd. 72 (2005), Nr. 8, S. 980–986

Korotayev, Andrey V.; Tsirel, Sergey V.: A Spectral Analysis of World GDP Dynamics: Kondratieff Waves, Kuznets Swings, Juglar and Kitchin Cycles in Global Economic Development, and the 2008–2009 Economic Crisis. In: *Structure and Dynamics* Bd. 4 (2010), Nr. 1

Paech, Niko: Nachhaltiges Wirtschaften jenseits von Innovationsorientierung und Wachstum: Eine unternehmensbezogende Transformationstheorie: Zugl.: Oldenburg, Univ., Habil.-Schr., 2005, Theorie der Unternehmung. Marburg: Metropolis, 2005

Paech, Niko: Postwachstumsökonomie – ein Vademecum. In: *Zeitschrift für Sozialökonomie* Bd. 46 (2009), Nr. 160-161. S. 28–31

Schumpeter, Joseph A.: *Capitalism, socialism and demo-cracy*. New York, NY u. a : Harper & Brothers, 1942

08

Bauwens, Michel: The political economy of peer production. In: *CTheory* Bd. 1 (2005)

Reichel, André: Das Geschäftsmodell des Weniger: Maß haltendes Wirtschaften in Betrieben. In: *Vom rechten Maß: Suffizienz als Schlüssel zu mehr Lebensglück und Umweltschutz, politische ökologie.* Bd. 135. München: oekom, 2013a, S. 92–98

Reichel, André: Strategische Handlungsoptionen für Unternehmen in der Postwachstumsökonomie. In: Rogall, H., Binswanger, Hans Chrstoph, Ekardt, Felix, Grothe, Anja, Hasenclever, Wolf-Dieter, Hauchler, Ingomar, Jänicke, Martin, Kollmann, Karl, Michaelis, Nina V (Hrsg.): Jahrbuch Nachhaltige Ökonomie 2013/2014: Im Brenn-



punkt: Nachhaltigkeitsmanagement. Marburg : Metropolis, 2013b, S. 191–219

09

Dyllick, Thomas; Hockerts, Kai: Beyond the business case for corporate sustainability. In: *Business Strategy and the Environment* Bd. 11 (2002), Nr. 2, S. 130–141

Reichel, André ; Seeberg, Barbara: Ökologische Allowance: Eine Bewertung der absoluten Grenzen der Betriebswirtschaft. In: *Ökologisches Wirtschaften* Bd. 28 (2013), Nr. 2, S. 35–41.

Reichel, André; Seeberg, Barbara: The Ecological Allowance of Enterprise: An Absolute Measure of Corporate Environmental Performance, its Implications for Strategy, and a Small Case. In: *Journal of Environmental Sustainability* Bd. 1 (2011), Nr. 1, S. 81–93

10

Kurki, Sofi; Wilenius, Markku: Organisations and the sixth wave: Are ethics transforming our economies in the coming decades? In: *Futures* (2014)

11

This is a vision without references – yet

12

Dietz, Rob; O'Neill, Dan: *Enough Is Enough: Building a Sustainable Economy in a World of Finite Resources.* 1 edition. Aufl. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2013

Reichel, André; O'Neill, Daniel; Bastin, Claire: Enough Excess Profits: Rethinking Business. In: O'Neill, D.; Dietz, R.; Jones, N. (Hrsg.): *Enough is enough*. Leeds: Center for the Advancement of the Steady State Economy (Arlington, Virginia, USA) and Economic Justice for All (Leeds, UK), 2010, S. 87–94

