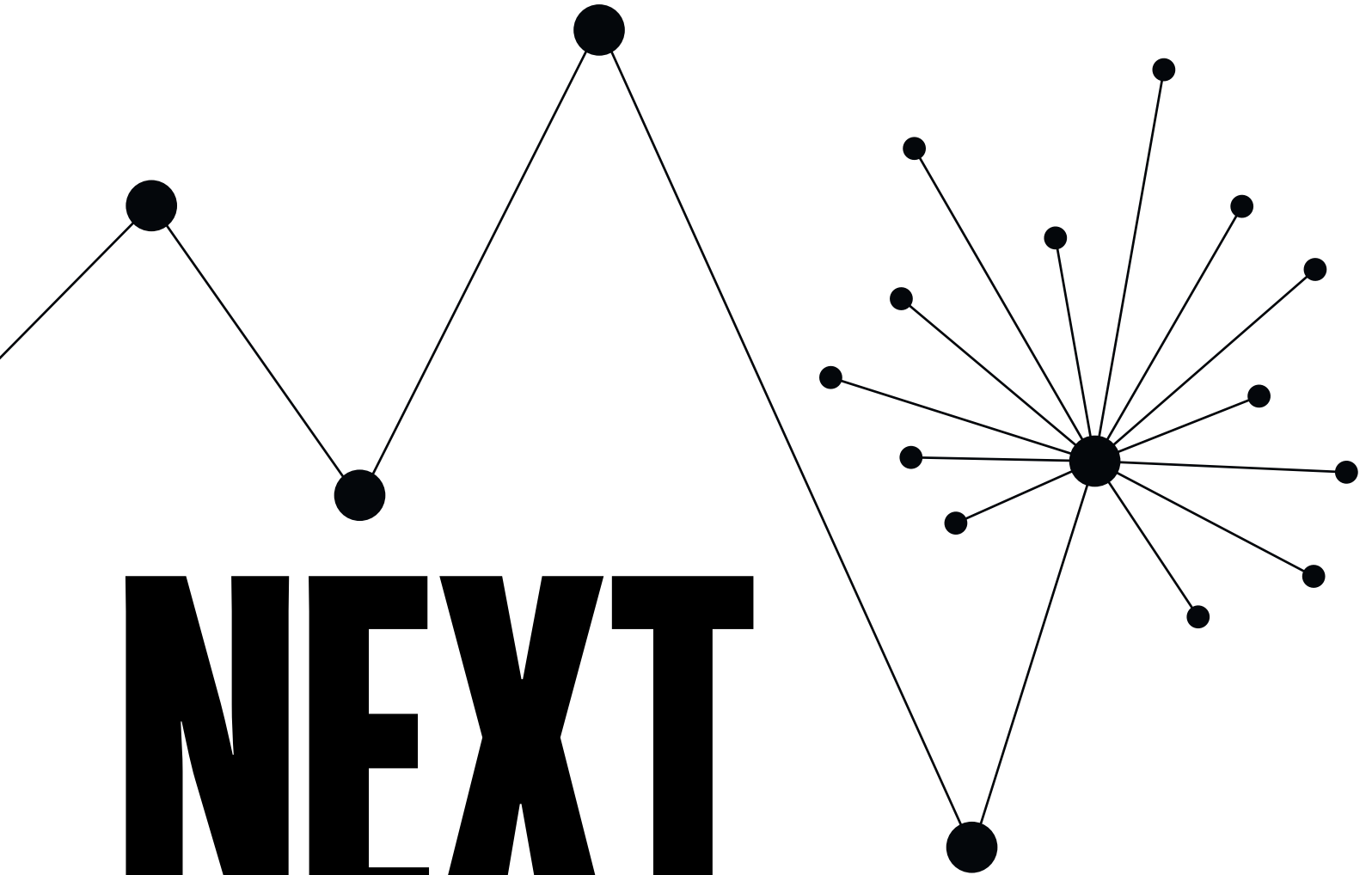


THE
FUTURE:
PROJECT

meta:studie

Brücken in die Zukunft der Wirtschaft



NEXT

ECONOMY

VORWORT

Woran denken Sie beim Wort „Ökonomie“? Vielleicht an zackige, immer nach oben weisende Börsenkurse? Jubelnde Männer in Anzügen mit Schlipsen und hochgerekten Zeigefingern? Menschen, die in Bildschirme starren? Container, die an Kränen hängen? Das sind die Bilder, in denen „das Ökonomische“ sich in unserer kollektiven Wahrnehmung manifestiert. Die Ökonomie ist dabei weit weg, eine Abstraktion in einer anderen Dimension. Ökonom:innen sitzen irgendwo im Olymp von Notenbanken, in den heiligen Hallen, wo „die Kurse“ gemacht werden. Oder in Talkshows, wo sie uns die Welt erklären, wie sie zu sein hätte, damit alles „richtig läuft“.

Stellen Sie sich jetzt einen Markt vor. Keinen Supermarkt, wo man an den Kassen Schlange steht oder alle Produkte selbst scannen muss. Sondern einen echten Markt in einer belebten Stadt oder Kleinstadt: ein Gewimmel und Gewühle, mit Ständen und Buden und Tischen und Restaurants, bei dem es um Preis, Vergleich, Austausch, Produkte, immer aber auch um Menschen, Genuss, Bedürfnisse und soziale Kommunikation geht. Ein Ort, an dem es duftet und schmeckt und manchmal stinkt. In den Nebengassen wird immer mal etwas gedealt, und man wird auch mal „über den Tisch gezogen“. Das gehört dazu.

Erkennen Sie den Unterschied? Zwischen Markt und Ökonomie?

Der Markt ist ein menschliches Beziehungssystem. Die Ökonomie ist ein abstraktes Funktionssystem. Zwischen beiden entsteht eine immer größere Spannung. Die beiden Systeme klaffen so weit auseinander, dass durch den Spalt Dämonen hineindrängen.

Diese Metastudie zur Next Economy ist der Versuch einer Annäherung. Die zwei Systeme, die sich über Jahre voneinander entfremdet haben, sollen wieder in einen produktiven Dialog treten. Nicht durch einen festgeschriebenen Entwurf einer Zukunftswirtschaft, den man nur noch implementieren müsste. Die Next Economy ist weniger ein Zielpunkt als ein Möglichkeitsraum. Sie entsteht in Entwicklungspfaden, in Suchbewegungen, offenen Szenarien und neuen Perspektiven. Dieses Buch legt eben jene Brücken an, die den Übergang in die Next Economy ermöglichen: von der heutigen Wirtschaftslogik hin zu

Die nächste Entwicklungsstufe der Ökonomie beginnt dort, wo der Mensch wieder sichtbar wird: mit seinen Bedürfnissen, seinen Beziehungen, seinen Lebensrealitäten.

einer Multikonomie, zu pluralen Formen des Wirtschaftens und zu vielfältigen Zukunftsökonomien.

In diesem Sinne soll die Next Economy auch ihre eigene Abstraktheit überwinden. Zu lange wurde Wirtschaft als ein technisches System betrachtet, als eine Maschine aus Kennzahlen, Prognosen und Modellen. Die nächste Entwicklungsstufe der Ökonomie beginnt dort, wo der Mensch wieder sichtbar wird: mit seinen Bedürfnissen, seinen Beziehungen, seinen Lebensrealitäten. Wirtschaft wird damit nicht nur effizienter gedacht, sondern menschlicher – als ein gestaltbarer Zukunftsraum, in dem Innovation, Gesellschaft und Lebensqualität zusammenfinden.

In dieser Metastudie kommen Menschen zu Wort, die Wirtschaft anders sehen: vernetzt, resilient, regenerativ, kooperativ, systemisch – und vor allem menschlich. Gemeinsam nehmen wir Sie mit auf den Weg in die Next Economy. Wir sind Leuchtturm und Taschenlampe. Wir bringen Licht in die dunklen Ecken, finden versteckte Potenziale, aber auch unbequeme, unter den Teppich gekehrte Wahrheiten. Wir zeigen Ihnen den Weg – egal, ob Sie nah am Ufer sind oder mitten im turbulenten Wellengang. Wir sorgen dafür, dass Sie das Ziel nicht aus den Augen verlieren und den Blick immer in Richtung Zukunft weiten können.

Und wir bauen Brücken. Denn verstehen Sie uns nicht falsch: Es ist noch viel zu tun. Doch der Weg zurück ist ebenso wenig die Lösung wie der Versuch, eine Abkürzung zu nehmen. Wir müssen uns trauen. Und zuversichtlich sein, dass es auf der anderen Seite weitergehen kann. Dass wir weitergehen können.

Beste Zukunftsgrüße

Matthias Horx, Nina Pfuderer und Jonas Höhn von
The Future:Project



OLD ECONOMY NEW ECONOMY



NEXT

ECONOMY

Die Next Economy beschreibt einen offenen Entwicklungsrahmen für die vielfältigen Ökonomien von morgen, die aktiv zur Lösung gesellschaftlicher, ökologischer und technologischer Herausforderungen beitragen. Die Next Economy ist kein festgelegter Endzustand, sondern ein Perspektivwechsel: weg von einer Wirtschaft, die den Status quo lediglich verwaltet, hin zu einer Wirtschaft, die den transformativen Fortschritt sucht und Zukunft gestaltet. Zu den elementaren Merkmalen der Next Economy gehören Kooperation, Resilienz, Wirksamkeit, Humandigitalität und Regeneration.

Wirtschaft, Wachstum, Wohlstand?

Wirtschaft ist gleich Wachstum ist gleich Wohlstand. Das ist die einfache Gleichung der Ökonomie, wie wir sie kennen und wie sie vor allem in der Old Economy der industriellen Moderne funktionierte. Sie basierte auf standardisierter Massenproduktion, hierarchischen Unternehmensstrukturen und einem Wertschöpfungsverständnis, das physisch messbar war. Effizienz entstand durch Wiederholung und Kontrolle, Wachstum durch Skalierung. In den 1990er-Jahren verschob die New Economy dieses Paradigma grundlegend: Wissen und Information lösten physisches Kapital als primären Produktionsfaktor ab. Software ließ sich millionenfach vervielfältigen, ohne dass die Grenzkosten stiegen. Netzwerkeffekte belohnten nicht mehr die Größten, sondern die Schnellsten. Flache Hierarchien, Startup-Mentalität und Disruption wurden zur neuen Leitsprache. Doch auch dieses Modell stieß an seine Grenzen: Die Konzentration wirtschaftlicher Macht auf wenige Plattformen und die wachsende Entkopplung von Finanz- und Realwirtschaft offenbarten die strukturellen Widersprüche einer Ökonomie, die Wachstum als Selbstzweck begreift.

Sowohl die Old Economy als auch die New Economy folgen kapitalistischen und patriarchalen Logiken. Die Wirtschaftswissenschaftlerin Mary O'Sullivan definiert Kapitalismus als das Organisieren ökonomischer Aktivitäten mit dem Ziel, durch Kapitalinvestition Profit zu generieren (vgl. Hafner 2019). Diese Logik hat die Welt tiefgreifend geformt – und dabei strukturelle Ungleichheiten erzeugt, die sich bis heute fortschreiben. Die Möglichkeit, Kapital

aufzubauen, ist ungleich verteilt: zwischen Menschen, die Kapital besitzen, und denen, die ihre Arbeitskraft verkaufen; zwischen Männern und Frauen – 75 Prozent der weltweit unbezahlten Arbeit wird von Frauen geleistet (vgl. Oxfam 2020), was weniger Zeit für bezahlte Arbeit und Kapitalaufbau lässt; zwischen dem Globalen Norden und dem Globalen Süden. Diese Ungleichheiten sind kein Betriebsunfall des Systems, sondern Teil seiner Funktionslogik. Dass sich die Ungleichheiten verschärfen, ist ebenfalls systemisch angelegt: Einkommen aus Kapital ist in den vergangenen zwei Jahrzehnten weltweit deutlich stärker gewachsen als Löhne und die Gesamtwirtschaft – und wird noch dazu teilweise geringer besteuert.

Formal sind die Wirtschaftsformen der Old Economy und der New Economy noch erfolgreich. Aber sie stehen zunehmend unter dem Druck zahlreicher Krisen: ökologische Übernutzung, geopolitische Instabilität, schwindendes Vertrauen in Institutionen und eine demografische Transformation, die etablierte Modelle des Wirtschaftens grundlegend infrage stellen. Das Versprechen unserer heutigen Wirtschaft stößt an seine Grenzen. Das Wachstumsparadigma, das vor allem die industrielle Moderne geprägt hat, hat Wohlstand für viele ermöglicht – und gleichzeitig die ökologischen, sozialen und institutionellen Fundamente untergraben, auf denen dieser Wohlstand basiert.

Wirtschaft ist gleich Wachstum ist gleich Wohlstand. Aber nicht für alle, und auf Kosten vieler.

Omnikrise und Epochenwandel

Wir stecken mitten im Epochenwandel – im Übergang vom Industriezeitalter ins nächste, postindustrielle, humandigitale Zeitalter (vgl. The Future:Project 2024a). Die Umwälzungen sind in allen Bereichen der Gesellschaft und Wirtschaft angekommen. Wandel ist unumgänglich. Nicht nur Wirtschaftsmodelle müssen sich verändern, sondern die gesamte Gesellschaft wird umcodiert.

Ein deutliches Zeichen des Epochenwandels ist das Aufeinanderprallen unterschiedlicher Narrative. Eine der größten Herausforderungen des Übergangs zur Next Economy sind die Krise der Kognition und die Krise der Narrative.

- Wir müssen „mehr arbeiten“ – weg mit den ganzen Leistungshindernissen wie Teilzeitarbeit oder Homeoffice.
- Wir müssen Hindernisse abbauen – weg mit Vorschriften, Regeln, Grenzen, die die Ökonomie in ihrem Lauf behindern.
- Wir müssen produktiver werden, effizienter, digitaler, KI-gerechter!

Es ist in der Tat schwer vorstellbar, dass die Wirtschaft nicht wachsen will, soll und muss. Wir sind so sehr gewöhnt an steigende Umsatzzahlen, Aktienkurse und BIP-Kurven, dass jegliche Art von Abflachung eine Bedrohung darstellt. Wenn nicht alles boomt, scheinen sich Wohlstandsgesellschaften von innen heraus zu zerlegen – politisch, kulturell, mental, emotional. Verteilungskämpfe beginnen,

alte Ideologien kehren zurück. Die Ökonomie scheint eine Art Zwangssystem geworden zu sein, das unser Leben fest im Griff hat.

Wir brauchen neue kollektive Zukunftsbilder – neue Vorstellungen davon, was Wachstum und Wohlstand bedeuten können, innerhalb planetarer und sozialer Grenzen.

Die Omnikrise wird erst vorüber sein, wenn sich neue, starke Zukunftsnarrative im Inneren der Gesellschaft herausbilden.

Neue Wachstumsparadigmen

Es gab eine Zeit, in der eine Gegenthese gegen den Ökonomiezwang durchaus populär war: Vertreter:innen von Postwachstums-Ideen versuchen seit vielen Jahren, den Fetisch des ewigen Wirtschaftswachstums infrage zu stellen (vgl. Paech 2012, Hickel 2021, Levermann 2023).

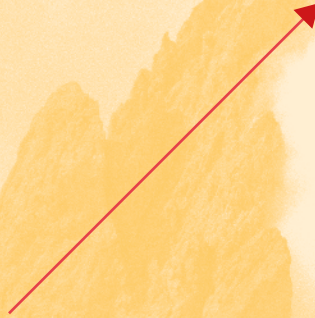
- Sollte eine Ökonomie nicht auch mal schrumpfen können, ohne dass die ganze Welt zusammenbricht?
- Ist unbegrenztes Wachstum wirklich die ultima ratio, insbesondere im Angesicht der ökologischen Herausforderungen?
- Könnte man andere, klügere Kriterien finden statt dem ewigen Bruttosozialprodukt, das ja nicht den Wohlstand, sondern nur die Summe der Produktionen und Transaktionen misst?
- Sollten nicht auch alle Kosten für Umweltschäden, Katastrophen und Unfälle und auch alle Investitionen in Alten-, Kranken- und Kinderpflege mit eingerechnet werden?

Wachstum ist das Grundprinzip des Universums. Auch in der Natur wächst alles immerzu. Aber es wächst nicht über sich hinaus. Wenn Menschen dauernd weiterwachsen würden, hätten wir bald ein echtes Riesen-Problem. Alles ist irgendwann mal ausgewachsen. Was wäre, wenn beides richtig wäre? Manches müsste tatsächlich unbedingt

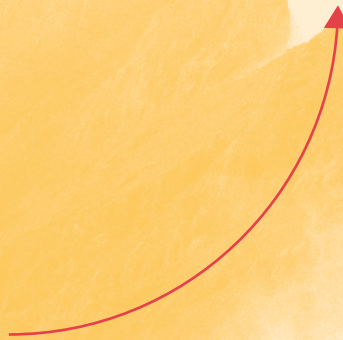
wachsen. Anderes könnte, sollte, müsste eher schrumpfen. Etwa der CO₂-Ausstoß. In den letzten Jahrzehnten haben sich die Gesellschaft und unsere Lebensweisen entwickelt, ausgeformt, differenziert und zumindest teilweise auch von ökonomischen Zwängen emanzipiert. Es ging nicht mehr nur um Karriere, Geld und Status. Um Produktion und Produktivität. Sondern auch um Kreativität und Lebensqualität. Um das Ökologische und den Sinn der Arbeit. Wir verabschiedeten uns zumindest teilweise vom starren Leistungskonzept der Industriegesellschaft. Es gab neue Arbeitsformen, neue Vereinbarungen zwischen der Sphäre der Ökonomie und der Sphäre der Lebenswelten. Zwischen Arbeit und Leben, wobei das eine lebenswerter und das andere abwechslungsreicher wurde.

Was Old und New Economy verbindet, ist das Wachstumsparadigma – ob linear oder exponentiell, stets gemessen an finanziellem Output, Stückzahlen, Volumen. Im Übergang zur Next Economy muss dieses Paradigma erweitert werden: weg vom rein quantitativen Wachstumsdenken, hin zu einem Entwicklungsparadigma, das qualitativ, regenerativ und zukunftsgerichtet ist. Es geht nicht mehr darum, Volumen zu maximieren oder auf Kosten von morgen zu leben, sondern um Regenerationsfähigkeit auf systemischer Ebene – in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik gleichermaßen.

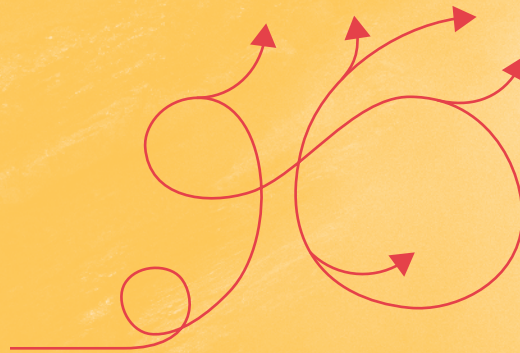
Linear



Exponentiell



Transformativ



WILLKOMMEN IN DER NEXT ECONOMY!

Die Next Economy entsteht nicht durch die Ablösung des Alten durch etwas Neues, sondern durch die Koexistenz und produktive Reibung unterschiedlicher Systeme und Logiken: klassische Marktmechanismen, Plattform-Ökonomien, Gemeinwohlansätze, Kreislaufmodelle, staatliche Steuerung und datenbasierte Wertschöpfung wirken gleichzeitig – teils ergänzend, teils widersprüchlich.

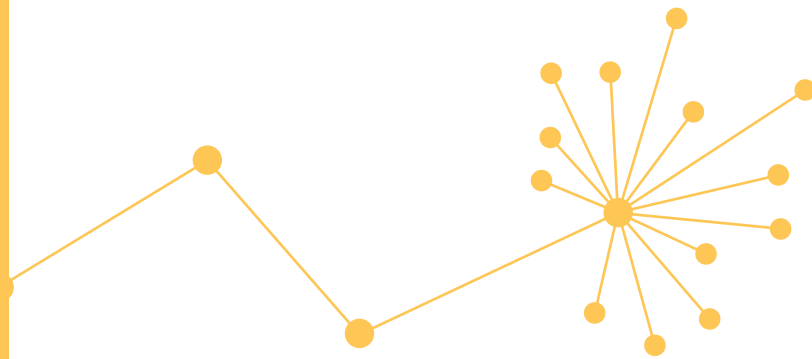
Die Next Economy hat die Aufgabe, Ungleichheit abzubauen, statt sie weiter zu zementieren. Um Ungleichheit zu verringern, muss Wirtschaft so organisiert werden, dass Besitz und Entscheidungsmacht nicht länger getrennt sind von denen, die die eigentliche Arbeit leisten. Das erfordert keine einzelne große Lösung, sondern viele unterschiedliche Stellschrauben – und eine Perspektivenvielfalt im Gestaltungsprozess, die sicherstellt, dass am Ende nicht wieder nur einige wenige profitieren (vgl. Jaspers 2022).

Ansätze wie Circular Economy, Doughnut Economy oder heterodoxe Strömungen wie feministische Ökonomie, Care Economy und Modern Monetary Theory sind dabei keine Gegenentwürfe zur klassischen Ökonomie – sie sind Erweiterungen. Sie adressieren Lücken und Mängel, die traditionelle Theorien offengelassen haben, und liefern konkrete Koordinaten für eine Wirtschaft, die ökologisch tragfähig, sozial legitim und ökonomisch resilient ist.

Die zentrale Frage der Next Economy lautet daher nicht: Welches System ist das richtige? Sondern: Welche Kombination von Logiken erzeugt Wirkung – und für wen? Ihr eigentlicher Engpass ist nicht Kapital oder Technologie, sondern Sinn, Koordination und kollektive Vorstellungskraft.

Was wir also brauchen, ist eine andere Art, über Wirtschaft nachzudenken. Diese Studie nennt das: die Next Economy. Die Next Economy ist ein dynamischer Aushandlungsraum. Sie findet statt zwischen Effizienz und Resilienz, zwischen Wachstum und Regeneration, zwischen globaler Skalierung und lokaler Verankerung, zwischen technologischem Fortschritt und sozialer Kohärenz. Sie wird nicht aus einem großen Entwurf entstehen, sondern aus vielen kleinen Schritten auf den Pfaden des transformativen Fortschritts.

Diese Pfade verlaufen mal parallel, mal weichen sie voneinander ab, mal kreuzen sie sich. Wohin sie uns führen, können wir heute noch nicht exakt ausmachen, sondern nur erahnen. Wie bei Brücken, die uns durch den Nebel der Omnikrise hindurch in die Zukunft führen. Gehen Sie mit uns über diese Brücken – dorthin, wo die Konturen der Wirtschaft von morgen bereits langsam sichtbar werden.



Dimension	Old Economy	New Economy	Next Economy
Umfeld & Dynamik	Stabil, produktionsgetrieben, langsamer Wandel	Extrem dynamisch, informations- und plattformgetrieben	Krisengeprägt, hohe Komplexität und Unsicherheit als Dauerzustand
Fokus & Branchen	Physische Güter: Industrie, Energie, Landwirtschaft, Finanzwirtschaft	Digitale Güter & Plattformen: Tech, E-Commerce, Medien, Software	Systemische Lösungen: erneuerbare Energien, Kreislaufwirtschaft, Impact Finance, Bildung
Wertschöpfung & Innovation	Linear, inkrementell: vom Rohstoff zum Produkt	Exponentiell, disruptiv: digital, skalierbar, nutzerzentriert	Transformativ, regenerativ: zirkulär, wirkungsorientiert, systemisch
Strategie & Governance	Marktdominanz; Shareholder Value	Wachstum durch Skalierung & Netzwerkeffekte; Stakeholder Value	Vitalität des Gesamtsystems; Ecosystem Value – Balance zwischen Profit, Planet, People
Unternehmensstruktur & -führung	Hierarchisch, funktional, zentrale Kontrolle	Flach, agil, netzwerkbasiert	Hybrid, selbstlernend: Ecosystem-Logik, dezentral, kuratorisch
Zentrale Merkmale	Stabilität, planbare Erträge, etablierte Prozesse	Hohe Innovationskraft, schnelle Skalierung, hohe Volatilität	Resilienz, Anpassungsfähigkeit, systemisches Denken – ökologisch tragfähig, sozial legitim, ökonomisch resilient
Verhältnis zur Außenwelt	Umwelt & Gesellschaft als externe Kosten	Teilweise berücksichtigt, meist optimierungsgetrieben	Produktives Spannungsfeld heterogener Netzwerke, systemisch, missions- und wirkungsorientiert