

WHITE PAPER

Zukunftsinstitut GmbH Internationale Gesellschaft für Zukunfts- und Trendberatung Kaiserstr. 53 60329 Frankfurt am Main
Zukunftsinstitut Österreich GmbH Rudolfsplatz 12/6 1010 Wien
Presse Tel.: +49 69 2648489-24 presse@zukunftsinstitut.de
Veröffentlicht am 16. April 2020
Die Wirtschaft nach Corona
Wochen der Weichenstellung

Was kommt nach der Krise? Adaption und Resilienz prägen die Zukunft einer Wirtschaft, die Komplexität besser versteht. Eine neue Analyse des Zukunftsinstituts zeigt: Die nächsten Monate sind dafür entscheidend.

„Whatever it takes!“, hallt es aus den Regierungsvierteln aller Länder. Die Wirtschaft muss um jeden Preis gerettet werden. Dies hat nachhaltige Auswirkungen – gerade auf die Wirtschaft selbst.

Die Wirtschaft ist eng verwoben mit den anderen Teilsystemen der Gesellschaft, von Politik und Wissenschaft über Recht und Bildung bis zu Sport und Religion. Durch die Coronakrise kracht und ächzt daher nicht nur die Wirtschaft selbst: Sämtliche Subsysteme der Gesellschaft gehen in die Knie, in einer nie dagewesenen globalen Gleichzeitigkeit. Der Staat muss mit schützender Hand eingreifen – mit Fokus auf die Wirtschaft, die als Treiber von Wachstum und Wohlstand eine vorrangige Rolle im kollektiven Glauben an ein „Danach“ spielt. Die Rettung der Wirtschaft verheißt eine Wiederauferstehung der gesamten Gesellschaft.

Doch so einfach ist es nicht. Zu dicht ist die Wirtschaft eingewoben in die Gesellschaft – die durch Corona einen weitläufigen Wandel erfährt. Auf die „Whatever it takes!“-Phase folgt nicht automatisch das „Comeback“. Vielmehr initiiert Corona einen langwierigen Prozess der Erneuerung: Die 2020er-Jahre werden zum Jahrzehnt der Resilienz.

Dabei ist eines gewiss: Die Krise und ihre tiefen Verwerfungen eröffnen neue Möglichkeitsräume. Es ist daher auch die Zeit des „Manything goes“. Die nächsten Monate werden zum Fenster der Möglichkeiten, und ihre Weichenstellungen werden die kommenden Jahre nachhaltig prägen, in Gesellschaft und Wirtschaft wie in jedem einzelnen Unternehmen. Das erfordert eine neue Qualität an unternehmerischer Vorsicht und unternehmerischem Mut: Willkommen im Vorhof der Post-Corona-Ökonomie.

Die in diesem White Paper beschriebene Post-Corona-Wirtschaft basiert auf der Szenario-Analyse des Zukunftsinstituts zur Welt nach Corona. Entlang zweier Achsen werden darin vier mögliche Entwicklungspfade beschrieben: „Totale Isolation“, „System Crash“, „Neo-Tribes“ und „Adaption“. Auch wenn keines der Szenarien in Reinform eintreten wird, sind einige Dynamiken doch wahrscheinlicher als andere. Aus der Expertise des Zukunftsinstitut-Netzwerks ergibt sich nun ein wahrscheinlicher Pfad, bestehend aus drei aufeinander folgenden Phasen. Dieser Pfad trägt Elemente aller drei Szenarien in sich, im Mittelpunkt steht jedoch das Szenario „Adaption“.

Roadmap: Die Post-Corona-Ökonomie

Die Roadmap in die Wirtschaft nach Corona folgt keinem geradlinigen Verlauf, vielmehr werden wir Anpassungsprozesse auf unterschiedlichen Ebenen und in verschiedenen Geschwindigkeiten erleben. Entsprechend werden die im Folgenden beschriebenen drei Phasen der Erneuerung auch nicht streng aufeinander folgen, sondern einander temporär überlagern. Für Unternehmen gilt es dabei vor allem, in den Lernmodus umzuschalten. Denn selbst das langsame „Wiederhochfahren“ der Wirtschaft wird unter „unnormalen“ Bedingungen stattfinden. Improvisation, Rollenfindung und das Loslassen alter Routinen stehen deshalb auf der Tagesordnung. Das erfordert inmitten der Krise ein kreatives Mindset und eine Kultur des Lernenwollens. Der Vorhof der Post-Corona-Ökonomie markiert den Beginn eines langen Erneuerungszyklus der Wirtschaft.

DIE PHASEN DER ERNEUERUNG:

Prolog: Die Welt vor Corona: Let it go.

1. Zerstörung und Revision: Whatever it takes!

Prämissen: Gesundheit, Sicherheit und Liquidität

2. Fenster der Möglichkeiten: Now or never!

Prämissen: Identität, Kreativität und Geschwindigkeit

3. Adaption und neue Modelle: Many things go.

Prämissen: Globalisierung, Digitalität und Adaptivität

PROLOG

Die Welt vor Corona: Let it go.

Die Fortschreibung der Vergangenheit ist nicht unsere Zukunft.

Die Welt vor Corona: Können wir uns noch daran erinnern? Schaut man sich Filme an, kommen einem diese fremd vor. Menschen bewegen sich frei, umarmen und küssen sich. Der öffentliche Raum scheint die natürliche Heimat des Menschen zu sein. Restaurants sind voll, Massenveranstaltungen selbstverständlich. Der vielzitierte „Rückzug ins Private“ ist nur als Modeerscheinung Realität.

DIE ZUKUNFT VOR CORONA

Vor Corona war die Zukunft entweder weit weg oder längst vorbestimmt. Der Klimawandel als dringliches Anliegen der jungen Generation schien nie akut genug für eine radikale Veränderung. Die Natur brannte zwar – im Amazonas, in Australien –, doch der Großteil der Wirtschaft machte weiter Business as usual. Die globale Wirtschaft brummte im niedrigen, aber kontinuierlichen Wachstumsbereich. Die Versprechen der Technologie schienen die Zukunft fest im Griff zu haben. Künstliche Intelligenz, Drohnen, selbstfahrende Fahrzeuge – für jedes Problem lag die künftige (Er) Lösung in der Technologie. Möglich machen sollten das die großen digitalen Plattformen und die innovativen Start-ups. Den meisten Menschen war Zukunft ohnehin suspekt bis weitestgehend egal. Das Leben im Hier und Jetzt war das Credo der Achtsamkeitsbewegung, mit Yoga und Mindfulness, selbst im Business. Für den großen Rest standen Unterhaltung und Konsum in Dauerschleife auf dem Programm.

DIE SAAT FÜR NEUES VOR CORONA

Soweit der Blick aus der Vogelperspektive. Der Zoom in die gesellschaftliche und wirtschaftliche Realität vor Corona zeigt

jedoch, dass substanzielle Veränderungsdynamiken bereits zu greifen begannen. Nicht auf der großen Bühne, aber auf vielen Plattformen, in wachsenden Communities und Nischen. Im Windschatten der Protest- und Klimabewegung fanden Prinzipien wie die Kreislaufökonomie immer größeres Ansehen. Die wachsende Wir-Kultur der Gesellschaft ließ Social Businesses erblühen und die Ego-Haltung des Überflusskonsums alt aussehen. Unternehmen und Organisationen entwickelten Werkzeuge der Selbststeuerung und des Umgangs mit Komplexität. Technologie wurde zunehmend in kollaborativen Projekten entwickelt mit dem Ziel, der Gemeinschaft zu nutzen. Menschen und Organisationen suchten nach Visionen, um nachhaltige Werte für alle zu schaffen. Das gesellschaftliche Saatgut für ein neues, anderes Wachstumsverständnis war bereits entwickelt (vgl. Zukunftsinstitut 2018).

KEIN ZURÜCK ZUR ALTEN WELT

Mit der Coronakrise erlebt unsere Welt nun nicht nur den viel zitierten Prozess der „Entschleunigung“ – oder wahlweise auch: eine Vollbremsung vor dem Crash –, sondern vor allem eine gigantische Dekonstruktion des Alltags mitsamt seiner wirtschaftlichen Wirkungsbeziehungen. Es wird sichtbar, was die Welt zusammenhält – und was nicht. Welche Stärken wir hatten – und welche Schwächen. Das zu erkennen ist wichtig. Aber nicht für eine linear weitergedachte Zukunft, denn ein Zurück in diese Welt gibt es nicht. Der Shutdown hat Entwicklungen angestoßen, die nicht reversibel sind. Nostalgie ist Privatsache, aber kein Programm für die Zukunft. Daher gilt die Devise: Let it go – lassen wir die Welt vor Corona ziehen. Ihre Fortschreibung ist nicht unsere Zukunft.

PHASE 1

Zerstörung und Revision: Whatever it takes!

Der radikale Shutdown lehrt uns Komplexität.

Um den ungebetenen Gast einzudämmen, blieb den Regierenden aller Länder nur ein Mittel: der Shutdown. Nicht die finale Stopp-, aber die große Pause-Taste. Nie zuvor in der Geschichte wurde die ganze Welt in die Zwangspause geschickt. Die Folgen sind dramatisch. Durch die gebotene Geschwindigkeit war es nicht möglich, jeden Schritt bis ins Detail zu durchdenken. Und was die vielfältigen Konsequenzen und Auswirkungen sein werden, bekommen wir erst nach und nach mit.

DOMINO-EFFEKT BEI DEN TEILSYSTEMEN

Weil der Mensch in Gefahr ist, werden viele Teilsysteme unserer Gesellschaft auf ein Minimum heruntergefahren. Auch die Wirtschaft läuft auf Sparflamme. Wie in einem globalen Domino-Spiel fällt ein System nach dem anderen aus: Ohne funktionierende Lieferketten keine Produktion, ohne Reisefreiheit kein Flugverkehr, ohne stationären Handel weniger Konsum. Das bedeutet: Die Wirkungsbeziehungen zwischen unseren Teilsystemen sind weitestgehend stillgelegt. Die Erste-Hilfe-Maßnahmen und Notoperationen laufen nur dort gut, wo die Netzwerke und Beziehungen zwischen den einzelnen Sektoren schon vorher funktionierten. In Ländern mit ineffektiven Rückkopplungen zwischen Behörden, Banken und Unternehmen kommt die Hilfe nicht an, wo sie gebraucht wird. In den USA erreichten bis zum 10. April nur 1,5 Prozent der Corona-Hilfszahlungen tatsächlich ihr Ziel. Die Zahl der neu gemeldeten Arbeitslosen schnellte innerhalb von wenigen Wochen von unter einer Million auf dramatische 16,8 Millionen. Zur selben Zeit hatten in Deutschland 650.000 Unternehmen Kurzarbeit für ihre Beschäftigten beantragt.

DER VERLAUF DER KRISE: U, V ODER W? JEDENFALLS EINE „JAHRHUNDERT- REZSSION“

Die Just-in-Time-Welt ist infolge des rasenden Stillstands erodiert. Die Uhr läuft gegen die Wirtschaft. Im Vergleich zur Coronakrise erscheint die Finanzkrise des Jahres 2008 als harmlose Delle. Laut IWF wird die Wirtschaft der Welt im Jahr 2020 um 3 Prozent, die Europas sogar um 7,5 Prozent schrumpfen. Für 2021 gehen die Weltökonominnen dagegen von Wachstum aus: Die Weltwirtschaft soll um 5,8 Prozent, die Europas um 5,2 Prozent wachsen (vgl. Gopinath 2020). An ein noch viel schnelleres Wachstum glauben viele Investoren, die jetzt ihre Chancen in der Krise sehen. Das Ausmaß der sich entfaltenden Krise ist jedenfalls gigantisch, und die ökonomischen Einschätzungen bleiben vage. Denn, so die einstimmige Meinung: Es könnte doch alles auch noch ganz anders werden!

Dabei fällt auf: Ökonomische Debatten strapazieren eindimensionale Kurvenentwicklungen: U, V, W. Wird es ein langes Tal, ein U, das wir durchschreiten müssen? Oder ein schnelles V: blitzartig rein in die Krise, ebenso schnell wieder raus? Oder wird es ein W, eine Phase des Auf und Ab? Linear verlaufende Prognosen geben ein verfälschtes Bild der Welt ab. Damit kann die Wirtschaftstheorie leben – Unternehmerinnen und Unternehmer aber nicht.

KOMPLEXITÄT BESSER VERSTEHEN

Aus Sicht der systemischen Trendforschung ist die Eindimensionalität dieser Modelle das Resultat einer linearen Ursache-Wirkung-Beziehung. Ein zentrales Merkmal komplexer Systeme ist ihre Vielzahl an Rückkopplungsmöglichkeiten, die zeitlich wie räumlich voneinander getrennt sind: Jede Entscheidung führt zu Anschlussentscheidungen und -handlungen, die verzögerte, nichtlineare Wirkungen auslösen. Die Krise verschiebt die Grenzen der Komplexität. Wir verabschieden uns vom linearen Denken, das uns nicht nur in der Wirtschaft in Sackgassen geführt hat. Das ist eine essenzielle Erfahrung der Coronakrise: Nach der akuten Krisenbewältigung gilt es auf Komplexität und Adaption umzuschalten, um für die Zukunft gerüstet zu sein. Ein erstes Indiz für das Gelingen dieses Shifts ist der Crashkurs im Online-Arbeiten. Hatte der Online-Meeting-Dienst Zoom zu Beginn des Jahres täglich 10 Millionen User, waren es im April bereits 200 Millionen.

ENTSCHEIDUNGSFÄHIGKEIT UND SELBSTORGANISATION

Was es nun vor allem braucht, sind Entscheidungsfähigkeit und Selbstorganisation. In jedem einzelnen Unternehmen. Die durch Corona initiierte Krise löst alte Wirkungsbeziehungen auf, die immer komplex sind und sich daher nicht einfach „wieder hochfahren“ lassen. Eine Vielfalt an Folgewirkungen ist zu erwarten, die nicht prognostiziert werden können. Jedes Unternehmen wird dies erleben.

Zudem begegnen wir der Welt nun mit einem erhöhten Bewusstsein für globale Zusammenhänge und Abhängigkeiten. Der Mensch und seine Gesundheit werden in die ökonomische Gleichung eingesetzt – das war vor Corona noch kaum vorstellbar. Nach der Schockbewältigung wird dies zu vielfachen Revisionen der Wirtschaft führen. Antworten auf deren Auswirkungen finden wir nicht im linearen Denken. Deshalb gilt ab jetzt: Umschalten auf Komplexität und Adaption. Dies ist die Voraussetzung, um in einem äußerst volatilen Umfeld entscheidungsfähig zu bleiben. Der lineare Diskurs über U, V oder W endet – und wir wechseln zur Lazy 8!

PHASE 2

Fenster der Möglichkeiten: Now or never!

Eine neue Ära des Unternehmertums beginnt.

Noch in der Phase der ökonomischen Ersten Hilfe und der Revision beginnen Unternehmen, neue Chancen zu etablieren. In Zeiten eines massiven Umbruchs entstehen Lücken und Möglichkeitsräume, die so schnell nicht wiederkommen werden. Die Phase der Krise wird zur unternehmerischsten Zeit vieler Jahrzehnte. Jede Zeit am Ende oder nach einer Krise ist die Zeit der Visionäre (vgl. Zukunftsinstitut 2019a).

IMMER IM SPIEL BLEIBEN

Das traditionelle „Immer mehr (von dem, was bisher war)“ verliert seine Strahlkraft. Ein neues Leitmotiv beginnt seinen Höhenflug: Im Spiel bleiben, am besten für immer! In diesem dynamischen Prozess werden klassische Ziele wie KPIs oder Umsatzsteigerung als das deutlich, was sie sind: Mittel zum Zweck. Entscheidend für wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Erfolg wird die Frage der erfolgreichen Adaption und Anpassung.

VIELES WIRD MÖGLICH

Jede visionäre komplexe Vorstellung von Welt und Wirtschaft steht nun in der Pole Position. Viele gute Entwürfe lassen sich dort beobachten, wo Kreative ihre Ideen einer anderen möglichen Welt bereits umgesetzt haben (vgl. Zukunftsinstitut 2020). Wer solche Ideen schon zu Ende gedacht hat, hat jetzt die besten Voraussetzungen für unternehmerischen Erfolg. Denn die Post-Corona-Ökonomie entwickelt neue Netzwerke in einer nie geahnten Geschwindigkeit – und plötzlich wird möglich, was zuvor kaum jemand für möglich hielt:

Ein Friseur in Bayern etabliert eine regionale Blockchain, um einen eigenen Geldfluss zwischen regionalen Unternehmen und deren Kunden zu ermöglichen. Lange hat man an diesem Projekt gearbeitet, nun wird es blitzartig eingesetzt. Das entkoppelt

klassische Geld- und Kooperationsströme und schafft neue, regionale Netzwerke.

Ein Schuhproduzent auf Mallorca stellt seine 3-D-Drucker in der Krise um und erzeugt dringend benötigtes medizinisches Equipment. Eine regionale Lieferkette wird etabliert, globale Zulieferungen werden gekappt. Auch vor dem Hintergrund leerer Qualitätsversprechen aus China sind die neu geschaffenen Strukturen zukunftsrelevant.

Überall entstehen und beschleunigen sich krisenbedingt neue Projekte. „Ich nutze die Zeit für meine digitale Plattform“, sagt eine regionale Verlegerin. „Kein Umsatz, aber so viel zu tun wie noch nie“, sagt ein Schreiner und revitalisiert seine Produktion und seinen Vertrieb. „Tagsüber ins Hotel, warum nicht?“, sagt ein Hotelier und vermietet Tageszimmer für das Remote Working.

IDENTITÄT, KREATIVITÄT UND GESCHWINDIGKEIT

In der „Now or never!“-Phase kommt es auf ein komplexes Selbstbewusstsein an. Die herrschenden Dynamiken sind fordernd und verlangen ein sehr klares Verständnis der eigenen Stärken und Potenziale. Unternehmen werden ihre Strategie stärker an ihre Identität binden und klarer auf das Wohl des großen Ganzen ausrichten. Für den Vorsprung im neuen Spiel kommt es weniger darauf an, wie groß oder finanzkräftig ein Unternehmen ist. Vielmehr ist nun Einfallsreichtum gefragt: „Ingenuity, not just financial muscle, will become a source of advantage, allowing cleverer firms to operate closer to full speed“, schreibt der Economist (vgl. Economist 04/2020). Es bilden sich neue Netzwerke und neue natürliche Rollen. Altes wird infrage gestellt. Auch Geschwindigkeit spielt eine Rolle: Im rasenden Stillstand der Krise ergeben sich Möglichkeiten in kürzester Zeit, für die es sonst Jahre gebraucht hätte. Die Dekonstruktion der Gegenwart – so schmerzlich diese auch ist – erzeugt eine neue Zukunft.

PHASE 3

Adaption und neue Modelle:

Manything goes.

Der Weg zu neuen Wachstumspfaden fordert Resilienz statt Effizienz.

Mit veränderten Rollen, neuen Beziehungsmustern und einem systemischen Wirtschaftsverständnis eröffnen sich die neuen Möglichkeitsräume auch in der Praxis: „Manything goes.“ Neue Strukturen etablieren sich, Innovationen werden sichtbar und beginnen zu wirken. Aus Prototypings entwickeln sich reale, ganzheitliche Angebote und Wachstumspfade. Die Phase der Adaption bringt eine Wirtschaft hervor, die real-digital und global agiert. Global, das bedeutet: Die Wirtschaft wird sich in vielen regionalen Netzwerken stärken und ihre Verbindung zum Globalen reflektiert betreiben. Auch Großkonzerne werden das Nearshoring forcieren und regionalere Value Networks bilden. In der Phase der Adaption steht die Resilienz im Vordergrund. Es geht um krisenfestes, ganzheitliches Wachstum.

DAS GENO-PRINZIP

Im Zeichen der Coronakrise und einer aufkommenden Wir-Kultur wird das Modell der Genossenschaft an Bedeutung gewinnen. Es entstehen neue genossenschaftliche Verbände – Autorentgemeinschaften, Technologiekollektive, regionale Handelsstrukturen. Auch Unternehmen, die schon per Gründung soziale Zwecke verfolgen, werden an Kraft zulegen: Social Businesses, deren Ziel ein profitables Geschäftsmodell mit gemeinnützigem Zweck ist. Diese Organisationen haben sich bereits formiert und sind in ihrem Tun sehr erfolgreich (vgl. Zukunftsinstitut 2018). In Krisenzeiten wird die Purpose-Identifikation – die Ausrichtung des Unternehmens am Wohl der Vielen – deutlich wichtiger. Sie gibt Orientierung, motiviert und hält zusammen. Wirtschaftliches Handeln meint künftig immer auch die Kontexte Gesellschaft, Mensch und Natur.

DIE NEUEN GESCHÄFTSMODELLE

Gleichfalls entwickeln sich Unternehmen weiter, indem sie ihr Verständnis von Geschäftsmodellen erweitern. Neben dem reinen Fokussieren eines Marktes bilden neue Wirtschaftsprinzipien sowie die Gesellschaft selbst den Rahmen für Entwicklungsmöglichkeiten. Im strategischen Alltag der meisten Unternehmen ist das längst spürbar. Wer hat noch keine Strategie in Sachen Wachstum oder Digitalisierung (Wirtschaft) beziehungsweise Gender oder CSR (Gesellschaft)? Dazu kommen jetzt verstärkt der „Faktor“ Mensch (Gesundheit und Ernährung) und die Natur (Klima) – beides wird zum Pflichtprogramm in der strategischen Ausrichtung (vgl. Zukunftsinstitut 2019b). Deshalb formieren sich in der Post-Corona-Ökonomie rasch Geschäftsmodelle mit einem größeren Kontextbewusstsein. Dies wird sich auch in Managementmethoden und Geschäftsmodellentwicklungen widerspiegeln.

RESILIENZ STATT EFFIZIENZ

Im Zeitalter des „Manything goes“ endet das klassische Effizienzdenken, da es sich nur auf endliche Spiele und Engpässe bezieht. Auf die Effizienz folgt die Resilienz. Resiliente Unternehmen bleiben beweglich und passen sich auch in Krisen bestmöglich an. Wie beim Gesundheitssystem gilt für Unternehmen: Sind sie am Anschlag unterwegs, so sind sie vielleicht effizient – aber eben nicht langfristig überlebensfähig. Beratergetriebene Unternehmensführung hat in vielen Unternehmen zur Steigerung der Effizienz geführt, mit Cost Cutting und Prozessen am Rande des Möglichen als Quell des Profits. Doch genau diese Kultur der Effizienz gerät durch Corona an ein Ende. Unternehmerinnen und Unternehmer der Post-Corona-Ökonomie werden zunehmend auf Prinzipien vertrauen, die auf dem Wissen um Komplexität basieren.

DIE WIRTSCHAFT DER ZUKUNFT: GLOKAL, DIGITAL UND ADAPTIV

Die Wirtschaft ist durch Corona wachgerüttelt worden. Die meisten Unternehmen mussten leiden. Sie sind eingebettet in Kreisläufe, die nun jäh unterbrochen wurden. Dies führt in eine Phase der Instabilität – einige Unternehmen werden aufgeben, die meisten werden es nicht ohne Unterstützung schaffen. Die Hilfe wird national und vor allem regional organisiert. Auch deshalb werden regionale Kreisläufe an Bedeutung gewinnen und sich langfristig etablieren. Das Globale folgt dem Globalen als neue Bezugsdimension: eine regionale Fokussierung bei globalen Anschlüssen. Gestützt wird dieser Prozess durch das Ankommen im real-digitalen Alltag: Nach dem Crashkurs im Online-Working hat sich das Digitale endgültig aus der Zukunft in die Gegenwart verlagert. Die generelle Verwundbarkeit wird in den meisten Unternehmen zu einem neuen Denken führen: weg von der Effizienz, hin zur Resilienz. Die Fähigkeit, sich adaptiv auf wandelnde Umweltbedingungen einstellen zu können, wird zur primären Managementprämisse. Der Wandel läutet eine lange Phase des Lernens in Organisationen ein. Dabei verdichten Unternehmen ihre Netzwerke: Statt linearen Value

Chains entstehen Value Networks. Die Post-Corona-Ökonomie wird ein vitales, globales Netzwerk von Unternehmen sein, die sich aktiv an der Entwicklung der Umwelt und der Gesellschaft beteiligen. Technologien verlieren ihre Zukunfts-Aura und werden als alltägliche Unterstützer dieser Entwicklungen eingesetzt.

Die nächsten Wochen werden für alle Unternehmen zu einem entscheidenden Moment der Weichenstellung. Gelingt der Sprung in eine Resilienzbewegung hin zu neuen, globalen und adaptiven Netzwerken? Oder bleibt nur der Ausweg in einen alten und dann sicher härteren Wettbewerb? Die Zeit der Chancen für neue Wege ist jetzt!