



# future lab germany

innovationen für die  
welt von morgen

hg. günther bachmann, lutz engelke

# Eine neue Gründerzeit

*Diagnostische Übungen*

Von Lutz Engelke

Seit einiger Zeit geistert der Begriff »Next Society« in den Diskursplattformen des Landes. Dirk Baecker hat 2007 16 Thesen dazu veröffentlicht, die erste lautet: »Die nächste Gesellschaft unterscheidet sich von der modernen Gesellschaft wie die Elektrizität von der Mechanik.«<sup>1</sup>

Konstatiert wird damit eine epochale Wende. Aber wohin? Was sind die neuen Parameter? Wovon verabschieden wir uns und what comes next?

## Rückblick nach vorn

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts schrieb Hugo von Hofmannsthal: »Man hat manchmal die Empfindung, als hätten uns unsere Väter und alle die unzähligen Generationen vor ihnen, als hätten sie uns, den Spätgeborenen, nur zwei Dinge hinterlassen: hübsche Möbel und überfeine Nerven.«<sup>2</sup>

Hofmannsthal war das poetische Echo der Gründerzeit des 19. Jahrhunderts. Als Leitfigur der ästhetischen *Décadence* der Jahrhundertwende registrierte er die gesellschaftlichen Veränderungen geradezu seismografisch. Seine hypernervösen Wahrnehmungen kündigten einen Diskurswechsel an.

Zwei Weltkriege, Faschismus, Film und Fernsehen, das Auto, die Atombombe, Flugzeuge – das alles lag noch weit vor

Hofmannsthal, als er, wie aus der Welt gefallen, formulierte: »Der Becher, den uns das Leben hinhält, hat einen Sprung [...]. So erleben wir im Besitz den Verlust, im Erleben das stete Versäumen, wir haben gleichsam keine Wurzeln im Leben und streichen, hellsichtig und doch wie tagblinde Schatten, zwischen den Kindern des Lebens umher.«

Wir schreiben das Jahr 1900. Und doch klingt das wie von einem überforderten Zeitgenossen formuliert, dem durch die Beschleunigungs- und Warenrituale des globalen Turbokapitalismus die Sicht auf das Wesentliche im Leben genommen wurde. Das 20. Jahrhundert ließ eine neue Zeiteinheit entstehen. Gumbrecht nennt sie »breite Gegenwart«.<sup>3</sup>

Wir erleben das Heute als eine Gegenwart der Simultaneitäten. Das WWW liefert alle Informationen simultan für jeden; wir haben alles immer und überall »auf dem Schirm«. Eingeschlossen zwischen einer bedrohlichen Zukunft und einer uns in ihrer Fülle erstickenden Vergangenheit sind wir oft maßlos überfordert. Das friedvolle Miteinander in einem »Global Village«, das Marshall McLuhan noch vor Augen hatte,<sup>4</sup> ist dem ständigen Katastrophen-Info-Overflow gewichen, den kein Mensch auf Dauer aushalten kann.

## Ausgangspunkte

Die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts hat uns eine bislang nie da gewesene Freiheit geschenkt – und gleichzeitig unglaublich viel Müll hinterlassen, für den wir und die nächsten Generationen Verantwortung übernehmen müssen: Die Atombombe mitsamt den dazugehörigen Kraftwerken sowie deren Endlager für die nächsten 50 000 Jahre, der Müllstrudel im Pazifik, der

inzwischen, wenn man den Berichten Glauben schenkt, die Größe Mitteleuropas erreicht hat, die Erderwärmung, die ressourcenverschlingende Jagd nach dem Lifestyle der amerikanischen Mittelklasse, der globale Finanzcrash oder die Migrationsbewegungen als Folge von Armut, korrupten Systemen oder religiösem Fundamentalismus. All das ist Teil unseres Alltags. All das geht uns an. Wir sind reich in den Zentren des internationalen Kapitalismus. Doch die Zeit läuft ab. Uns geht es gut. Doch die Idee der alten Wachstumslogik ist zu Ende. Noch feiern wir titanische Partys, doch die Eisberge haben sich bereits gelockert. Hinter jeder Ecke lauert ein »Schwarzer Schwan«.

### **Nichtwissen als Schwankungsbreite, oder: die Energiewende als Gründerzeitaufgabe**

Wir haben, wie der Zukunftsforscher Ervin László vom Club of Budapest anmerkte, seit 1950 auf der ganzen Welt genauso viel Ressourcen verbraucht wie die gesamte Menschheit zuvor.

Seit den 1940er-Jahren hat sich die Weltbevölkerung zweimal verdoppelt. Wir kennen statistisch alle Zahlen, mit denen wir in den nächsten 30 bis 40 Jahren leben müssen: 9,2 Milliarden Menschen, zwei bis drei Milliarden Autos bis 2050 weltweit; in China werden Städte für weitere 300 bis 400 Millionen Menschen gebaut, was einer Infrastruktur der aktuellen USA entspricht. Und natürlich wissen wir auch, dass die Polkappen im Verhältnis zu 1974 um 50 Prozent abgeschmolzen sind und dass eine fortschreitende Erderwärmung einen Anstieg der Meeresspiegel mit sich bringen wird, der einen Großteil der Küstenstädte weltweit bedroht. Wir brauchen perspektivisch fünf bis acht Erden, wenn wir so weiterfeiern wie bisher. Wir

stecken in einer Bewusstseinsfalle. Das Problem sind die Dynamik und die Komplexität, mit der sich Veränderungen aktuell auf ganz unterschiedlichen Ebenen vollziehen – ökonomisch, ökologisch, sozial und technologisch. Diese Gleichzeitigkeit von Entwicklungen funktioniert systemisch, sie erzeugt Feedbackschleifen und zeitigt exponentielle Wirkungen, die kaum abschätzbar sind. Harald Welzer und Claus Leggewie sprechen hier vom »uferlos gewordenen Nicht-Wissen über die Konsequenzen unseres Handelns«.<sup>5</sup>

Wir reagieren zu langsam. Evolutionsgeschichtlich sind wir darauf eingestellt, uns an Veränderungen sukzessive anzupassen. Die aktuellen extrem beschleunigten Wandlungsprozesse nehmen wir durchaus wahr, aber bislang eher als eine Art abstraktes Hintergrundrauschen. Unsere gelebte Alltagswirklichkeit funktioniert ja noch bestens! Der Wohlstand war noch nie größer, wir werden immer älter, hatten nie zuvor mehr Freizeit, und wir können fast überall hinreisen. Die radikalen Veränderungen unserer Lebenswelt und der damit verbundenen Normen und Selbstverständlichkeiten sind buchstäblich noch nicht greifbar. Die »Schwerkraft des So-Seins«<sup>6</sup> erzeugt den trügerischen Eindruck, die Welt sei eigentlich noch in Ordnung.

In dieser Situation bringt uns ein »noch mehr« an Informationen nicht weiter; was wir brauchen, ist eine zukunftsgerichtete, praktische Handlungsstrategie. Die sogenannte Energiewende ist eine Gründerzeitaufgabe. Im Zukunftslabor Deutschland wurde nicht geschlafen – daraus sind bereits neue Ansätze zu nachhaltigem Denken entstanden, die international große Beachtung gefunden haben. Und es entstehen täglich weitere Ideen, sodass aus der »breiten Gegenwart« eine anschlussfähige Zukunft entstehen kann.

## Krisenzeiten sind Gründerzeiten

»It's a crime to waste a crisis.« Hazel Henderson

Krise als Chance – das ist auch so ein aktuelles Mantra unserer mitteleuropäischen Komfortzone. Was dabei oft außer Acht gelassen wird, ist, dass wir es global gesehen mit Problemen und Herausforderungen zu tun haben, die mit gelernten Strategien der Beobachtung, der politischen Steuerung oder der Korrektur nicht mehr zu lösen sind. Die Krise hat einen Grad erreicht, in dem das System selbst gefährdet ist. Das nennt man »Meta-Krise«.<sup>7</sup> Wir müssen unser Mindset verändern, anders nachdenken, anders handeln, um zu neuen Lösungen zu kommen. Wie bereits Albert Einstein feststellte, kann man Probleme niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.

Vor diesem Hintergrund lohnt ein Blick auf das Wachstumsparadigma, das die wirtschaftlichen Dynamiken seit 250 Jahren prägt. Friedrich Engels war noch der Meinung, dass die kapitalistische Produktion irgendwann in eine Sackgasse laufen müsse, wenn der Grad ihrer maximalen Ausdehnung erreicht sei.<sup>8</sup> Tatsächlich gibt es aber sehr unterschiedliche Formen der Ausdehnung, und es gehört, das wissen wir inzwischen, zu den erstaunlichsten Eigenschaften des Kapitalismus, dass er sich immer wieder neu erfinden kann. Unsere Vorstellungen von Wachstum heute sind definitiv andere als vor 100 Jahren. Das zeigen Bewegungen wie Cradle to Cradle oder Slow Food ebenso wie die aktuellen Überlegungen zur Neudefinition des BIP, das nicht mehr nur Aufschluss über die rein mengenmäßige Zunahme der gesamtwirtschaftlichen Produktion geben soll, sondern in

der Einbeziehung von Markern wie Lebensqualität, Umwelt und Bildung einen veränderten Wachstumsbegriff signalisiert. Aus quantitativem Wachstum wird qualitatives Wachstum, aus linearem Denken wird weitverzweigtes Querdenken. Unternehmerinitiativen wie die »Create Climate Wealth«-Plattform, die sich für Deutschland aus dem Carbon War Room von Richard Branson heraus gegründet haben, stehen für dieses neue Denken.

Im Kern heißt das: Unternehmen, die mit den notwendigen Systemveränderungen Geld verdienen, werden das System schneller und nachhaltiger verändern als alle nachhaltigen Sonntagsreden zusammen. Auch hier ist es wieder die »economy, stupid!«<sup>9</sup>: Unternehmer, die mit anderen Unternehmen neue Allianzen eingehen, anders kommunizieren, neue Synergien bilden und nicht warten auf neue politische Ankündigungen. Banker kooperieren mit internationalen Reedern, Lackfabrikanten mit Motorspezialisten, Solar-, Wind- und Erdexplorer mit IT-Experten und Green-Fonds-Analysten.

Volkswagen, Deutsche Bank oder Bosch, Henkel oder Bayer, SAP oder die Telekom sind da plötzlich Innovatoren bei den Corporations. Und es scheint nur so, als wären das die alten Industrien in neuen Schläuchen. Aber in den alten Strukturen ist eine neue Generation bereits aktiv angekommen, die von innen Veränderungen einleitet und umsetzt. Wie immer lebt auch hier das System von Menschen, die Innovation konkret voranbringen und leben und sich mit den notwendigen Veränderungen identifizieren.

Solche Entwicklungen setzen positive Signale. Sie zeigen, dass Kurswechsel möglich sind ohne Parteienstreit, dass wir eine Perspektive einnehmen können, die das System in seiner

Zwangsläufigkeit erkennt, aber aus den bestehenden Korsetts und Fortschrittslogiken auszusteigen vermag. Die Industrie ist hier oft schon weiter, als die Politik denkt. Politik reagiert auf Technik.

Doch das muss weiter gehen. Viel weiter: In die Köpfe der Konsumenten, in die internationalen Unternehmen, bis in die Denkräume der neuen »emerging countries«, die in Kyoto, Kopenhagen oder Rio ein gefährliches Argument reflexartig wiederholen: Der alte Westen durfte 100 Jahre die Welt ausbeuten, jetzt sind wir dran.

Wir müssen stärker als bisher unsere Denkrichtung ändern. Diese mentale Energiewende ist noch viel grundsätzlicher als die ökologische. Deutschland kann im 21. Jahrhundert durchaus selbstbewusst auftreten, weil hier in den vergangenen 40 Jahren aus einer Graswurzelrevolution eine Green-Tech-Zukunftsindustrie entstanden ist. Dabei muss der wirkliche Green-Tech-Schub erst noch kommen, und natürlich sind die Widerstände gewaltig, die die alten »fossilen« Ökonomien zu leisten in der Lage sind.

Die Gründerzeit heute schöpft aus der Krise. Es entstehen Unternehmen, die die Zeichen der Zeit erkennen – all die Umwelttechnologieanbieter, die Unternehmen, die in erneuerbare Energien investieren, die Mobilitätsforscher, die Hightech-Spezialisten: es bildet sich nach und nach eine Community der Innovatoren. Vielleicht sollte man aber auch anstelle von Innovationen besser von Mutationen sprechen? Denn Innovationen setzen auf kontinuierliche Weiterentwicklung, wohingegen die Mutation einen genetischen Shift meint, eine substanzielle Veränderung – man könnte auch sagen: eine systemische Veränderung.<sup>10</sup>

Der Begriff Kreislaufwirtschaft ist hier lediglich eine erste Übersetzung aus Deutschland, allerdings steckt darin schon ein erheblicher Teil der Logik, die idealiter global angewandt unser Leben verändern würde. Zum Kreislauf gehört allerdings auch der gesamte Produktionszyklus, die Distribution von Waren, bis hin zu Fragen des Besitzes und der Kommunikation von darin enthaltenen neuen Wertemodellen wie »sharing communities«. Die Erfindung des 3-D-Drucks zum Beispiel wird in größeren Maßstäben sicherlich zu einer Deregionalisierung der Produktion beitragen, die in ihrer Dimension heute noch gar nicht absehbar ist.

## Unordnung als Innovationsprinzip

In Zeiten großer Veränderung wächst die Kreativität. Krisenzeiten sind Gründerzeiten. – Seit Joseph Schumpeter ist diese Dynamik als »Prinzip der schöpferischen Zerstörung« bekannt.<sup>11</sup> Schumpeters Kernidee: Kapitalismus ist Unordnung, die fortwährend durch innovative Unternehmer mit neuen Ideen in den Markt getragen wird. Aus dieser Unordnung entstehen Fortschritt und Wachstum. Und da Krisenzeiten per Definition Zeiten der Unordnung und des Chaos sind, stellen sie einen geradezu idealen Nährboden für die Entwicklung neuer unternehmerischer Ideen dar. Das gilt für die erste Gründerzeit in Deutschland am Beginn des 20. Jahrhunderts, als Schumpeters visionäre Studie erschienen ist, genauso wie heute, 100 Jahre später.

Bekanntermaßen beschreibt der Begriff »Gründerzeit« die eigentlich breite Industrialisierung bis zum ersten Börsenkrach 1873 und darüber hinaus die Phase, in der das Bürgertum die

eigentliche kulturelle Führung in Europa übernimmt. Geld regiert die Welt. Die globale Mobilität ist auf dem Vormarsch. Per Schiff kann jeder Punkt der Erde erreicht werden. Der klassische Wirtschaftsliberalismus sorgt für eine wahre Gründungswelle in Deutschland. Ein paar Zahlen hierzu: Wurden vor 1870 in Deutschland insgesamt 235 Aktiengesellschaften gegründet, so entstanden in den Jahren des »Gründerbooms« insgesamt 928 neue Aktiengesellschaften mit einem Gesamtkapital von 2,78 Milliarden Reichsmark, darunter auch die Deutsche Bank (1870), die Commerzbank (1870) und die Dresdner Bank (1872). Bis 1890 gab es im Kaiserreich etwa 3000 Aktiengesellschaften.<sup>12</sup>

Florian Illies hat in seinem Buch 1913 sehr schön die Nervosität und Aufbruchsstimmung in der sogenannten Gründerzeit in Deutschland herausgearbeitet.<sup>13</sup> Es brodelte. Zugleich aber herrschte auch eine fast naive Ignoranz gegenüber dem Neuen – siehe hierzu Kafkas Tagebucheintrag am Tag nach der deutschen Kriegserklärung an Russland: »Deutschland hat Russland den Krieg erklärt. – Nachmittags Schwimmschule.«<sup>14</sup> Vor diesem Hintergrund ist die oben kurz beschriebene »Schwerkraft des So-Seins« vielleicht auch ein notwendiges Korrelat der enormen Umwälzungsbewegungen. Im Auge des Sturms entstehen Freiräume, in denen sich Neues entfalten kann. So sind die besten Unternehmer heute wie seit jeher Macher. Sie reflektieren über Zukunft und sie unternehmen Zukunft!

Dabei besitzt die schöpferische Zerstörung heute mehr Relevanz denn je. Weil Innovationszyklen immer kürzer werden, bildet Innovation das zentrale Thema für jede Organisation. In einer Zeit stetigen Wandels ist nicht Größe das relevante Kriterium für die Stärke eines Unternehmens, sondern Anpassungs-

fähigkeit an sich ändernde Rahmenbedingungen. Nur Unternehmen, die sich fortwährend infrage stellen, bleiben stabil.

Anders als noch vor 100 Jahren findet die schöpferische Zerstörung im 21. Jahrhundert in einem beschleunigterem Tempo statt. Jede Erfindung macht in WWW-Geschwindigkeit auf dem Planeten die Runde; jeder neue Mark Zuckerberg, jeder Steve Jobs und jede Marissa Mayer ist mit einem Wimpernschlag Teil eines globalen Wettkampfs um Kreativität und Einfluss. Die heutige Gründer- und Start-up-Szene ist geprägt von interdisziplinären, internationalen und skalierbaren Unternehmensmodellen. Oft wird kein fester Standort gebraucht, kein Büro, keine komplexe Infrastruktur. In Co-working Spaces auf der ganzen Welt arbeiten Softwareentwickler, BWLer, Geisteswissenschaftler und Designer zusammen an Projekten, die nicht mehr national oder gar regional gedacht werden, sondern den Anspruch auf sofortigen globalen Impact haben. Die Profession der Teammitglieder spielt keine entscheidende Rolle mehr. Vielmehr gibt es unterschiedliche Gründertypen, die sich ergänzen und durch ein gemeinsames Ziel und eine gemeinsame Leidenschaft zu einer Einheit verschmelzen.

Unternehmen werden heute nicht mehr gegründet, sondern komponiert und völlig anders orchestriert. Aus verschiedenen Komponenten werden neue Geschäftsmodelle zusammengesetzt und erreichen so eine viel höhere Effizienz.<sup>15</sup> Typisch für die heutige Gründerszene sind auch die sogenannten »serial entrepreneurs« wie beispielsweise Stephan Uhrenbacher – Gründer von Qype, Avocado Store, 9 Flats – oder die Samwer-Brüder, die Unternehmen am Fließband gründen und, sobald diese auf »eigenen Beinen« stehen, zur nächsten Unternehmensgründung weiterziehen.

Eine neue Gründerzeit braucht genau diesen Geist. High-tech trifft sich mit neuer Com-Tech. Eine neue Gründerzeit hat einfache Fragen, aber komplexe Aufgaben. Eine neue Gründerzeit kennt neue Kommunikationstypen, Hierarchietypen und Denktypen. Eine Gründerzeit in Deutschland kennt nicht nur Berlin, München oder Frankfurt, sondern genauso Singapur, London, Peking oder Moskau. Eine neue Gründerzeit denkt global, und sie nimmt das Denklabor Deutschland mit auf eine Weltreise.

Wir stehen im zweiten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts erst am Anfang dieses neuen Wissensprozesses.

## Der Laden, oder: Industrie 4.0

Ein zentraler Aspekt dieser unglaublich lebendigen, hybriden, weder auf spezifische Branchencluster noch Berufstypologien festlegbaren Geschäftsmodelle ist eine durch das WWW möglich gewordene 360-Grad-Inspirationskulisse. Wir treten ein ins Zeitalter der totalen Vernetzung der digitalen und analogen Ebene. In absehbarer Zeit wird alles mit allem anschlussfähig sein. Auf der Ebene der Ökonomie nennt man das Industrie 4.0 auf der Ebene der Kommunikationstechnologien spricht man inzwischen vom Web 3.0. Der Grad der Vernetzung heute erzeugt eine nie da gewesene, permanent verfügbare Vielfalt an Ideen, Meinungen und Produkten. Geschaffen wird ein globaler virtueller »Anregungsraum«, der für Kreative – Unternehmer wie Künstler – Nährstoffe für neue Geschäftsmodelle, mediale Ästhetiken und die Entstehung neuer sozialer Räume bietet.

Dirk Baecker hat in diesem Zusammenhang das Bild des Gemischtwarenladens beschworen, um einen Typus von Unter-

nehmer zu beschreiben, der ein gewisses Durcheinander zulässt und Irritationen nicht als Störung empfindet, sondern als Kreativität erzeugende Turbulenz: »Ein echter Gemischtwarenladen lebt vom Durcheinander. Er lebt davon, dass alles so nahe beieinanderliegt, dass die Fantasie, was als Nächstes zu kaufen wäre, sich immer wieder neu entzünden kann. Jede Ware stört und ergänzt jede andere und Gerüche ziehen durch den ganzen Laden, die ihm seine charakteristische Eigenheit geben. Man weiß, wo man ist, und kann doch jedes einzelne Element austauschen gegen jedes andere, kann auf ganze Warengruppen verzichten und vollkommen neu ins Programm aufnehmen. [...] Und genau das kann auch das moderne Unternehmen versuchen. Es kann Dinge, die in ihm geschehen, näher zueinander bringen, kann Prinzipien der Arbeitsteilung und Kompetenzverteilung lockern und in den Grenzen, die die Sicherheitsbedingungen setzen, auf Fantasieentzündung durch Störung setzen.«<sup>16</sup>

## Verrückte Perspektiven und andere kreative Störungen

Die Entrepreneur des 21. Jahrhunderts sind nicht Träumer oder wilde Revolutionäre, sondern all die vielen neuen Unternehmer quer zu allen Märkten, die längst erkannt haben, dass kalte Konkurrenz durch eine neue Form der Kooperation ersetzt werden kann. Es sind Unternehmer und Treiber, die in sich gegenseitigen durchdringenden Thinktanks die besten Lösungen für eine bessere Zukunft suchen. Etwa Ingenieure, die Philosophie lesen, um ein holistisches Denken zu schulen, oder, umgekehrt, Geisteswissenschaftler, die sich der neuen »Großen

Erzählung« der Menschheit aus der Perspektive einer technologisch-kulturellen Narration nähern.

Als Richard Florida mit seinem Buch über die »Creative Industries« weltweit Erfolge feierte,<sup>17</sup> gab er damit einem Phänomen einen Namen, das in seinen Dimensionen erst heute überhaupt erkennbar wird. Für Florida war die kreative Klasse noch eine relativ klar umrissene Gruppe innerhalb klassischer Berufstypologien. Heute ist jeder gute Unternehmer ein Künstler seines Fachs, und jeder gute Kreative ist auch Unternehmer.

Die neue Gründerzeitindustrie ist auf solche querdenkenden Entrepreneure angewiesen. Für Unternehmen bedeutet das eine Anpassung der Ausbildungsinhalte. Anstelle einer immer größeren Spezialisierung gilt es, den Blick über den eigenen Tellerand zu schulen. Die Personalpolitik der Unternehmen muss viel stärker als bisher kreative Querdenker zulassen, die Routinen irritieren. Warum nicht Partnermodelle zwischen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen andenken? Das gilt im Übrigen ebenso für die Vernetzungsintensität von Wissen an Universitäten. Nachhaltigkeit ist per se interdisziplinär, und um nachhaltiges Denken und Handeln zu lehren, braucht es entsprechend ausgerichtete Studiengänge und Lehrkonzepte. Ein wenig vom früheren »Studium Generale« stünde einer Bologna-gestreamlinten Ausbildungslandschaft sehr gut zu Gesicht!

Die neue Gründerzeit arbeitet an einer ökologischen Ökonomie, in der qualitatives Wachstum auf der Tagesordnung steht. Dafür müssen wir alle Kräfte mobilisieren. Den Nachwuchs und die alten Hasen, die Kreativen und die Ingenieure, die Architekten der neuen Städte und die lokalen Entscheider, die Unternehmer, die Politik und die Zivilgesellschaft. In aller Kürze heißt das: Gemeinsam Zukunft unternehmen.