

GDI IMPULS

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel
Nummer 2 . 2009

GOTTLIEB DUTTWELER
INSTITUTE
GDI



GDI Impuls 80/2009 . ISSN 1422-0482
Schweiz CHF 35 . Deutschland EUR 22
Österreich EUR 22

Neu!

Solange
der Vorrat
reicht

Zugreifen
lohnt sich!

Auf
vielfachen
Wunsch

Ehrbarkeit

Seit 689 Jahren bewährt

Jetzt
auch für
Banken

**Was der Rest der Wirtschaft vom Handel lernen kann.
Und die Händler natürlich auch.**

Peter Bofinger

Nur mehr Staat kann
den Markt retten

Barbara Kellerman

Von der Pflicht,
schlechte Chefs zu stürzen

Mathias Greffrath

Das Dilemma der
Globalisierungsgegner

Thema: Vom Handel lernen

4 AUTOREN

114 SUMMARIES

116 GDI-STUDIEN

117 GDI-VERANSTALTUNGEN

118 GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUTE

120 GDI-AGENDA 2009

120 IMPRESSUM

> Wirtschaftsethik

Daniel Klink

8 DER EHRBARE KAUFMANN

Hätte auch die Finanzbranche ein wirtschaftsethisches Leitbild entwickelt, wie es im Handel historisch gewachsen ist, wäre die aktuelle Krise gar nicht erst passiert.

> Handels-Management

Gespräch mit Thomas Rudolph

16 DIE ERMÄCHTIGUNG DES KONSUMENTEN

Das Ansehen des Handels nimmt zu, seine Marktmacht auch, und die Epoche des internetgetriebenen Handels wird ihm völlig neue Wachstumspotenziale eröffnen.

> Messen

Anja Dilk . Heike Littger

22 DIE PERMANENTE INNOVATION

Seit H & M ist Innovation kein punktuell Ereignis mehr, sondern ein stetiger Fluss. Braucht man dann eigentlich noch Messen?

> Genossenschaft

Konny Gellenbeck

30 UNABHÄNGIGKEIT IST KÄUFLICH

Wie die Tageszeitung taz eine existenzbedrohende Finanzkrise überwand, indem sie sich zur Genossenschaft machte und diese an ihre Kunden verkaufte.

> Psychologie

Gespräch mit Martin Schweer

36 «DIE MENSCHLICHE PSYCHE IST EINFACH GESTRICKT, WENN SIE NACH VERTRAUEN SUCHT.»

Je wirrer die Warenwelt, desto mehr sehnen wir uns nach Orientierung. Wie Unternehmen sie bieten können.

> Die grosse Grafik

40 BITTE ZAHLEN

Kaufleute machen nicht viele Worte. Aber viele Werte. Eine kleine Auswahl davon.

> Politik

Frank Hatje

42 DIE REPUBLIK DER KAUFLEUTE

Wenn der Handel Staat macht, kann das, wie in Hamburg, zu Wohlstand, Frieden, sozialem Konsens und gesellschaftlicher Stabilität führen. Für Jahrhunderte.

> Geistiges Eigentum

Michael Meller

50 MIT MENSCHEN HANDELN

Wieso es sinnvoll sein kann, wenn Autoren ihr kreatives Potenzial von Experten vermarkten lassen.

> Foto-Essay

Stephanie Kiwitt

54 WIR KRIEGEN EUCH!

Wie Händler Kunden fangen wollen.

Ideen

> Volkswirtschaft

Gespräch mit Peter Bofinger

72 DEIN FREUND, DER STAAT

Fast hätte der Markt sich im letzten Jahr selbst umgebracht. Jetzt soll er ausgerechnet durch eine Stärkung des Staates gerettet werden.

> Kommunikation

Lars Groeger . Christoph Willers

78 GERÜCHTE-MANAGEMENT

Wie Gerüchte wirken – und wie man ihnen entgegenwirkt, bevor sie zum Lauffeuer werden.

> Kultur

Charles Leadbeater

84 KUNST 2.0

Die künstlerische Avantgarde des 20. Jahrhunderts hat geschockt und gespalten. Die des 21. Jahrhunderts wird verbinden und zusammenfügen.

> Zwischenruf

Mathias Greffrath

92 DAS DILEMMA DER DISSIDENTEN

«Eine andere Welt ist möglich!», riefen Attac und Co. Jetzt ist sie nicht nur möglich, sondern nötig – aber statt grosser Entwürfe hören wir nur grosses Schweigen.

> Branding

Christopher Peterka

98 DAS MARKEN-THEATER

Wer seinen Kunden Realität vorgaukelt, wird schnell entlarvt. Die szenografische Ökonomie setzt da lieber auf gut gemachte, echte Illusion.

Workshop

> GDI-Studie Consumer Value Monitor Food

Nicole Lüdi

104 AUF DEM WEG ZUR SEHNSUCHTS-KONSUMGESELLSCHAFT

Bei den Konsumenten wächst die Sehnsucht nach einer Rückkehr zu den eigenen Wurzeln. Geerdete, authentische Erlebnisse, Zeit für Gemeinschaft und Rituale sollen uns dem (idealisierten) Ursprung näher bringen.

> Bad Leadership

Gespräch mit Barbara Kellerman

108 «WENN IHR CHEF EIN SCHLECHTER LEADER IST: SÄGEN SIE IHN EINFACH AB.»

Wie man erkennt, wer ein schlechter Leader ist, wie man ihn wieder loswird, und warum man leider nicht lehren kann, wie man ein guter Leader wird.

> Trendforschung

Tatjana Diesendorf . Felix Gillen

112 COOLHUNTING IM TIERREICH

Wie man die Datenfülle des Internets so aufbereitet, dass sie zum Aufspüren und Analysieren von Trends eingesetzt werden kann.

Das Marken-Theater

Wenn nichts ist, wie es scheint, wird schnell entlarvt, wer seinen Kunden eine Realität vorspielt, sagt Christopher Peterka. Also lieber auf gut gemachte, echte Illusion setzen. Willkommen im Zeitalter der szenografischen Ökonomie.



Julia ist 1,75 Meter gross und wiegt 46 Kilo. Sie findet sich zu dick. Tim hat sich den Arm gebrochen und sieht seither an jeder Strassenecke einen Leidensgenossen, der wie er einen Gips trägt. Jemand, der die Natur liebt, kann sich in einer Grossstadt über jedes noch so kleine Pflänzchen freuen, das durch den Asphalt bricht. Und jemand, dem Pflanzen gleichgültig sind, wird das frische Grün vielleicht nicht einmal bemerken. Jeder nimmt die Welt um sich herum auf unterschiedliche Art und Weise wahr, interpretiert sie anders und zieht andere Schlüsse. Nichts ist, wie es scheint.

KIPFFIGUREN sind eine in der Psychologie populäre Methode, um unterschiedliche Wahrnehmungen zu verdeutlichen. Sie sind Zeichnungen, die bewusst so gestaltet sind, dass die optische Reizkonfiguration zwei verschiedene Deutungen zulässt. So kann man zum Beispiel in derselben Figur entweder eine alte oder eine junge Frau sehen, ein Gefäss oder zwei gegeneinander gerichtete Gesichtsprofile, eine Maus oder einen Männerkopf. Diese Bilder machen bewusst, dass beim Wahrnehmen nicht einfach Reize auf unserer Netzhaut abgebildet und mechanisch ins Gehirn

geleitet werden, sondern dass wir gar nicht wahrnehmen können, ohne Gestalten zu bilden und diese zu deuten. Das wird besonders eindrücklich dadurch belegt, dass wir im selben Augenblick stets nur eine Figur sehen können – wenn die andere gesehen werden soll, kippt die Deutung schlagartig um.

Dasselbe erleben wir beim Betrachten von Vexierbildern. Hier werden Figuren auf raffinierte Weise versteckt, sodass man oft sehr lange suchen muss, bis sich Bestandteile von Bäumen, Wolken, Gerätschaften sowie die bewusst so gestalteten Zwischenräume zur gesuchten Gestalt zusammenfügen wollen. Auch hier geht es darum, in einem bewusst diffus gehaltenen Reizangebot Gestalten zu bilden. In vielen Kippfiguren und Vexierbildern beruhen die überraschenden Effekte auf einer Umdeutung von Figur und Grund. Die Wahrnehmung der Realität hängt demnach von vielen Faktoren und der Sichtweise des Einzelnen ab. Eine objektive Realität ist nicht vorhanden. Nichts ist, wie es scheint.

Als Verbildlichung von Illusion und der damit verbundenen scheinbar objektiven Realität existieren im kollektiven Gedächtnis von jeher Bühnen. Das Konzept der Bühne löst sich jedoch immer mehr von seinem Ursprungsort, dem Theater, und etabliert sich im metaphorischen Sinne im Leben jedes Einzelnen. Bereits William Shakespeare formulierte diese Transformation in «As You Like It» im berühmten Zitat: «All the world is a stage».

In Zeiten wie diesen gelangt durch den wissenschaftlichen und technischen Fortschritt eben jenes Zitat zu neuer Wertschätzung. Das Konzept der

Bühne muss neu verstanden und interpretiert werden. Die Begrifflichkeit «Bühne» hat sich emanzipiert: Ihre Rolle und Funktion ist nicht mehr nur auf den Kunst- und Kulturraum beschränkt, sondern erfasst unser ganzes Dasein. Permanent stehen wir im shakespearschen Sinne auf den Brettern, die die Welt bedeuten. Mal auf den eigenen, mal auf denen Dritter. Alles ist inszeniert und jeder inszeniert sich täglich aufs Neue.

Der Mensch braucht in seinem Leben jedoch Konstanten, an denen er sich orientieren kann. Wenn die bis dato einzige, als solche wahrgenommene, wahrhaftige Konstante, die Realität, in

dende qualitative Unterscheidbarkeit der meisten Produkte und Dienstleistungen einen Einheitsbrei: Wenn hundert Klone für sich in Anspruch nehmen, der einzig wahre Superstar zu sein, ist jeder von ihnen ein Lügner. Zum anderen hat der technische Fortschritt dazu geführt, dass die Konsumenten aufgeklärter sind: Der Markt ist durch das Internet transparenter geworden, und die Verbraucher haben (oft leidvolle) Erfahrungen mit den verschiedenen Kommunikationsmitteln gemacht. Dadurch wurde unter anderem der Kommunikationsfluss von der Marke zum Konsumenten gestört. Es herrscht Misstrauen: Die Menschen haben erkannt,

DER LÖSUNGSANSATZ liegt in der szenografischen Ökonomie. Diese geht davon aus, dass sich Marken und Produkte theatralisch inszenieren müssen, um die Aufmerksamkeit der Konsumenten zu erreichen: Versuche nicht, deinem Kunden eine Realität vorzugaukeln, die dieser schnell als Theater entlarven kann – präsentiere ihm gleich Theater. In krisen- und umbruchreichen Zeiten wie diesen sehnt sich der Mensch nach neuen, echten Werten. Der naturgemäss hohe Aufwand von Inszenierungen erzeugt beim Publikum eine Wertschätzung. Es fühlt sich nicht länger betrogen, sondern spürt die Ehrlichkeit der Anstrengung, nach der es sich so lange Zeit gesehnt hat. Gleichzeitig bedingt die Inszenierung der Marke einen, dem Theater eigenen, Ereignischarakter und wird so quasi selbst zum Ereignis. Der enge Konnex zum Kulturbereich offenbart sich im Vehikel, das die Szenografie gebraucht, um die erforderliche Relevanz zu erzeugen: Sie nutzt die Kunst, genauer das Kunst ureigene Verführungspotenzial, um durch diese zu wirken.

Ohne Licht kein Schatten. Jedem Protagonisten steht auf der Bühne ein Antagonist gegenüber. Wird das Bild der Bühne auf Marken transferiert, stehen sich Markenmacher und Markenträger in wechselseitiger Abhängigkeit gegenüber. Dabei kommt es immer mehr zur Verquickung der einstigen Gegensatzpaare. Markenmacher können nur existieren, wenn die Markenträger bereit sind, ihnen durch aktive Mitwirkung eine Daseinsberechtigung zu geben. Andersherum gilt genauso: Erst wenn die Marke sich selbst als solche begreift und inszeniert, werden die

«Versuche nicht, deinem Kunden eine Realität vorzugaukeln – präsentiere ihm gleich Theater.»

ihren Grundwerten hinterfragt und dekonstruiert wird, verunsichert das den Menschen. Folglich brauchen wir neue Instrumentarien, die uns den Umgang mit diesen Erkenntnissen ermöglichen und erleichtern. Eine neue Mündigkeit ist erforderlich – in jeglicher Hinsicht. Denn nur wer die schöne neue Welt durchschaut, kann hemmungslos mitspielen und steht am Ende nicht als enttäuschter Verlierer da.

DIE AUSWEITUNG DES KONZEPTS der Bühne schlägt sich inzwischen auch da nieder, wo es gerade intensiv in Frage gestellt wurde: in der Ökonomie. Denn zum einen produzierte die verschwin-

dass sie zu oft von der Werbung betrogen wurden.

Somit liegt ein durchschaubarer Markt vor, der von zum Verwechseln ähnlichen Produkten beherrscht wird, die um die Gunst und die Aufmerksamkeit von aufgeklärten Konsumenten buhlen, die nicht nur gebrannte Kinder sind, sondern auch über eine sehr begrenzte Aufnahmekapazität verfügen: Der Mensch kann pro Sekunde nur vierzig Bit wahrnehmen. Doch wie soll es nun weitergehen, wenn der Konsument einerseits den Botschaften der Marken misstraut und andererseits diese wegen des Überangebots gar nicht bewusst aufnimmt?

Markenträger sichtbar. Die Markenmacher schaffen auch konkrete Bühnen, indem sie Schaufenster, Shops oder gar Markenmuseen gestalten und eine Projektionsfläche für die Inszenierung ihrer Marke kreieren.

DIE THEATRALE INSZENIERUNG operiert im Sinne des epischen Theaters. Der Zuschauer, also der Markenträger, muss sich in das Stück – die Marke – einfühlen können. Es muss eine Identifikation stattfinden. Wenn dem Zuschauer nicht gefällt, was er sieht, schaltet er um, wechselt das Theater und somit die Marke. Das Stück mit der besten Geschichte setzt sich durch. Das ist meist diejenige Geschichte, die am besten zur momentanen Gefühlslage und zum aktuellen Lifestyle passt.

Bestes Beispiel: Apples iPod und die dazugehörigen weißen Kopfhörer. Bei jeder Bahnfahrt das gleiche Bild: Stolz werden die weißen Hörer trophäenhaft zur Schau gestellt. Überzeugte Apple-Jünger identifizieren sich sogar so weit mit der Firma, dass sie munter ihr Auto mit den von Apple jeder Bestellung beigelegten Aufklebern verzieren. Nahezu geheimbundartig – «best practice» in Sachen Identifikation.

Wenn keine Identifikation stattfindet, misslingt die Übermittlung der Inhalte. Die Marke funktioniert nicht. Wie der als iPod-Konkurrenz konzipierte Player Zune von Microsoft: Das schlichte Nachahmen des erfolgreichen Apple-Designs reichte nicht aus. Eine inhaltlich relevante Markenbotschaft fehlte; der Player floppte.

Das Markentheater ist widersprüchlich: Es verlangt einerseits eine Identifikation des Zuschauers im Sinne von

Brechts epischem Theater – ohne die Identifikation des Markenträgers kann keine Marke existieren. Andererseits birgt es die von Aristoteles geforderte Katharsis des Zuschauers: Die Lebenseinstellung des Markenträgers kann durch das Theater verändert werden – doch wenn ihm das Stück missfällt,

wendet er sich einem neuen Stück und somit einer anderen Marke zu.

Deutlich wird das am Ende des Theaterabends. All die Guccis, Pradas und Armanis bleiben im Theater. Sie sind die Requisiten, die zur Würze der jeweiligen Lebensrealität beitragen. Das suggerierte Gemeinschaftsgefühl, das religiöse Charakterzüge an den Tag legen kann, hält nur so lange an, wie die Vorstellung läuft. Ganz nach Max Colpet: «Jetzt ist alles aus, eine Welt stürzt ein, man ist wieder einmal so allein.»

DOCH ES GIBT RETTUNGSINSELN, die den geeigneten Markenträger auffangen können. Die Archipele des modernen Menschen sind die Shops der Marken. Immer mehr Unternehmen erkennen, dass ernsthaft und konsequent kuratierte Angebote, wir nennen sie Concept-Stores, das einzig probate Mittel sind, um sich aus dem Rauschen abzuheben. Die Markenräume fungieren wie Oasen, in die sich der Markenträger zurückziehen und sich und seine

Marke feiern kann – auch und gerade mit ausschweifenden Shopping-Touren. Nicht nur der Teufel trägt Prada – käufliche Glückseligkeit. Zumindest für einen Moment.

Und das ist auch gut so. Marken gehören zum modernen Lebensgefühl dazu und sind bei vielen auch ein Aus-

«Marken, die die Mündigkeit ihrer Träger anerkennen oder gar zu unterstützen wissen, haben gute Karten.»

druck der Persönlichkeit. Ihr Identifikationspotenzial bietet Zugehörigkeitsgefühl und Orientierung in Zeiten, in denen wenig so ist, wie es scheint. Wichtig ist nur, dass der Mensch sich dessen bewusst ist, sich klar darüber ist, dass Marken lediglich Staffage für ein Leben in der Überflussgesellschaft darstellen. Seine Mündigkeit darf nicht in Frage gestellt werden – sei die Inszenierung auch noch so gut.

Marken, die solch wachsende Mündigkeit ihrer Träger anzuerkennen oder gar zu unterstützen wissen, haben gute Karten. Werden sie doch umso spannender im Spielbetrieb. Nicht umsonst sind die Souveräne unter den Markenbetreibern längst in ein wesentlich lebendigeres und offenes Kommunikationsmodell mit ihren Spielpartnern eingestiegen. Aus Konsumenten werden so Prosumenten und wir erleben mit Phänomenen wie Tryvertising die ersten evolutionären Markenmodelle. Zum besten Wohl aller Beteiligten in diesem und allen übrigen Theatern. <

GDI Impuls

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel

IHR ABONNEMENT AUF DAS RELEVANTE NEUE

Sichern Sie sich den Zugriff auf ein einzigartiges Informationsnetz für innovative Ideen. In GDI Impuls präsentieren Ihnen renommierte Autoren alle drei Monate die wichtigsten Trends und Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft, Marketing, Konsum und Management – unverdünnte Informationen zum Wandel der Märkte.

Unser Wissensmagazin richtet sich an Vordenker und Entscheider in Unternehmen, an Menschen die sich beruflich mit der Entwicklung der Konsumgesellschaft beschäftigen. Sie erhalten ein kompetentes Update über das relevante Neue sowie Denkanstösse am Puls der Zeit.

Das Gottlieb Duttweiler Institute in Rüslikon/Zürich ist ein unabhängiger, weltweit vernetzter Thinktank und eine wichtige Plattform für zukunftsorientiertes Denken.

AUTORENLISTE (AUSZUG)

Kofi Annan: Die afrikanische Herausforderung . Norbert Bolz: Religion ist der Antitrend zu allen Trends – Und deshalb Trend . Dieter Brandes: Die Kunst des Weglassens . Thomas Davenport und Jeanne Harris: Das Handbuch der Prognose-Techniken . Dagmar Deckstein: Klasse-Bewusstsein für Manager . Daniel Goleman: Emotionales Management . Tim Renner: «Warum Bauen Autobauer keine Fahrräder?» . Phil Rosenzweig: «Manager lassen sich über das Geheimnis des Erfolgs systematisch täuschen» . Douglas Rushkoff: «Der interaktive Raum ist heute ebenso verschmutzt wie die Shopping-Mall» . Edgar Schein: Vier Gesichter der Führung . Burkhard Spinnen: Kapitalismus, Sozialismus, Fraternalismus . Peter Wippermann: Sozialer Reichtum . Klaus Woltron: Wie man Engelskreise konstruiert . Muhammad Yunus: Soziales Business



FAX-ANTWORT

Summaries aller Artikel finden Sie unter www.gdi-impuls.ch. Über das Archiv können einzelne Beiträge online bezogen werden. Unseren Leserservice erreichen Sie unter Tel +41 41 329 22 34 (oder E-Mail: gdi-impuls@leserservice.ch) – oder faxen Sie uns einfach diesen Talon an: Fax +41 41 329 22 04

GDI Impuls Leserservice
Postfach
CH-6002 Luzern

JAHRES-ABONNEMENT

- Ich bestelle GDI Impuls (4 Ausgaben pro Jahr) zum Preis von: CHF 120.–/EUR 75.– (inkl. MwSt.; exkl. Versandkosten)

KOLLEKTIV-JAHRES-ABONNEMENT

- Ich bestelle ... Exemplare GDI Impuls. Jedes weitere Abonnement an die gleiche Adresse kostet: CHF 50.–/EUR 31.– (inkl. MwSt.; exkl. Versandkosten)

SENDEN SIE UNS BITTE:

- ein Schnupper-Abonnement (2 Ausgaben) CHF 45.–/EUR 28.– (inkl. MwSt.; exkl. Versand)
 Einzelausgabe Nr. CHF 35.–/EUR 22.– (inkl. MwSt.; exkl. Versandkosten)
 den GDI_Newsletter*

NAME/VORNAME

FIRMA

STRASSE/NR.

PLZ/ORT/LAND

E-MAIL*

TELEFON

DATUM/UNTERSCHRIFT