

GDI IMPULS



ISSN 1422-0482 . CHF 35 . EUR 27

GDI GOTTLIEB DUTTWEILER
INSTITUTE

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel
Nummer 4 . 2011

Die Zukunft der Megatrends

**Freiheit – Sicherheit. Science – Romance. Vernetzung – Leadership.
Konflikte sind die neuen Perspektiven. Wer sie zu nutzen weiss,
wird erfolgreich sein.**

Norbert Bolz

Die Kraft der Hybride

Lionel Tiger

Zurück zum Schimpanzen

Christian Ankowitsch

Das Vorbild der Abschreckung

Thema: Die Zukunft der Megatrends

4 AUTOREN

64 SUMMARIES THEMA

114 SUMMARIES IDEEN, WORKSHOP

116 GDI-STUDIEN

117 GDI-KONFERENZEN

118 GDI GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUTE

120 GDI-AGENDA 2012

120 IMPRESSUM

> Megatrends

Norbert Bolz

10 GEGENSÄTZE MISCHEN SICH AUF

Wie Trends entstehen und warum sie Gegentrends hervorrufen. Und wie in den Konfliktzonen dazwischen die Hybride immer wieder neue Chancen bieten.

> Trendgeschichte

Detlef Gürtler

20 30 JAHRE MEGATRENDS

Die (Zwischen-)Bilanz nach den ersten drei Jahrzehnten zu John Naisbitts legendären Megatrends-Prognosen.

> Konsum

Gespräch mit Christophe Laudamiel

22 «DIE ZUKUNFT DUFTET NACH PATSCHULI UND SANDELHOLZ»

Einer der bedeutendsten Parfümeure der Welt über die Macht und die Entwicklung von Düften.

> Demografie

Alexander Ross

28 BLASE, KNALL UND ECHO

Kein Megatrend ist so alt und so berechenbar wie die Alterung der Gesellschaft. Und trotzdem, oder gerade deswegen, scheitern viele darauf zielende Strategien.

> Googloskopie

Mikael Krogerus

34 X IST DAS NEUE Y

Wie Sie selbst herausgoogeln können, was als Nächstes hot oder cool wird.

> Trends

Anja Dilk

36 VOM COCOONING ZUR KOCHSHOW

Das Gewusel der TV-Küchensendungen demonstriert dutzendfach, wie es aussieht, wenn ein Megatrend zum Mainstream wird.

> Die grosse Grafik

44 HYBRIDISIERUNG

Sprache bevorzugt Extreme – gut und schlecht, Freund und Feind, Arbeit und Freizeit –, nicht das Dazwischen. Wo es auftaucht, entstehen hybride Wörter.

> Soziologie

Christoph Kucklick

46 DIE NÄCHSTE GESELLSCHAFT

Nach Sprache, Schrift und Druck beschert uns der Computer gerade die vierte Medienkatastrophe der Geschichte. Wie wir uns neu formatieren.

> Foto-Essay

Michael Tewes

52 ZURÜCK ZUM URSPRUNG

Im Hamsterrad des Fortschritts entsteht die Mutter aller Gegentrends – der Traum vom einfachen Leben.

Ideen

> Management

Manfred Berger . Arne Johannsen

68 DIE KUNST DES VERTRAUENS

Vertrauen muss langsam wachsen. Aber wie soll das gehen, wenn Gesellschaft und Märkte sich immer schneller verändern? Nach dem Vorbild der Kunst.

> Währungen

Gespräch mit Olivier Ledoit und Pierre Pâris

76 WENN DAS GELD IN DECKUNG GEHT

Das Vertrauen in die grossen Währungen bröckelt – es wird Zeit, an die Zeit danach zu denken. Ein Gespräch über die Chancen rohstoffgedeckter Währungen.

> Trendforschung

Jan Oliver Schwarz . Franz Liebl

82 QUELLCODE DER ZUKUNFT

Wie die Literatur zum Hilfsmittel für die strategische Frühaufklärung von Unternehmen werden kann.

> Zwischenruf

Christian Ankwitsch

88 GRAUENHAFTE SACHE! GENAU SO MACHEN WIR DAS AUCH!

Was als Mahnung vor Skandalen und menschlichen Abgründen gemeint ist, kann genauso gut als Anleitung verstanden werden, um Ähnliches zu planen.

Workshop

> Kommunikation

Lionel Tiger

96 REPRIMATISIERUNG

Warum wir in den neuen sozialen Medien wie Affen kommunizieren.

> Gastronomie

Detlef Gürtler

100 COFFEE TO STAY

Wie – und warum – Howard Schultz Starbucks davor bewahrte, seine Seele zu verlieren.

> Marketing

Gespräch mit Rui Porto

104 DER WELTMARKTFÜHRER AUS BRASILien

Wie es kam, dass ein Flip-Flop-Brand zur weltweit bekanntesten Marke aus Brasilien wurde.

> Philosophie

Diskussion von Richard David Precht und Ernst Fehr

106 KANN ICH FAIR SEIN? UND WENN JA, WARUM?

Ein Philosoph und ein Verhaltensökonom im Diskurs über Ursachen und Grenzen menschlicher Fairness.

> Kolumne

Peter Felixberger

110 «GLOBALGALAKTISCHE FRAGESTELLUNGEN»

Gute neue Bücher von James Gleick, Holm Friebe, Philipp Albers, Ulrich Beck und Elisabeth Beck-Gernsheim. Und die 100 besten Wirtschaftsbücher aller Zeiten.

Autoren

CHRISTIAN ANKOWITSCH > S. 88 ist Buchautor und Journalist. Er war knapp zehn Jahre Redaktor der Hamburger Wochenzeitung «Die Zeit», wo er zuletzt das Ressort «Leben» leitete. Seit 2011 moderiert er die Literatursendung *les.art* des ORF. Sein jüngstes Buch «Mach's falsch, und du machst es richtig» ist soeben bei Rowohlt Berlin erschienen. www.ankowitsch.de

MANFRED BERGER > S. 68 (l.) gründete 1999 nach langjähriger Management-Tätigkeit in Wien seine eigene Werbeagentur FCB, die er bis 2011 unter dem Namen *drafftcb Partners* zu einer der grössten österreichischen Agenturgruppen aufbaute. Anfang dieses Jahres gründete er das Institut *Neusicht* – ein Think-Tank mit dem Schwergewicht auf ganzheitlichen Positionierungen und Grundlagenstudien. Gemeinsam mit Arne Johannsen veröffentlichte er 2011 «Vorsicht Vertrauen» (Edition a). www.neusicht.at

NORBERT BOLZ > S. 10 gilt als einer der führenden Denker zur kulturellen Entwicklung. Seit 2002 ist er Professor im Bereich Medienwissenschaft an der TU Berlin; zuvor war er Professor für Kommunikationstheorie an der Universität Essen. Bolz ist Autor zahlreicher Bücher zu Medien, Marketing und Kommunikation. Neuestes Buch: «Die ungeliebte Freiheit» (Wilhelm Fink Verlag 2010). www.tu-berlin.de

ERNST FEHR > S. 106 (l.) ist einer der führenden internationalen Vertreter der Verhaltensökonomie, Mitbegründer der Neuroökonomie und einer der meistzitierten Ökonomen der Welt. Bereits zum wiederholten Male führt Ernst Fehr die Rangliste der besten Schweizer Forscher in den Wirtschaftswissenschaften an. Im Ranking der besten Wirtschaftsuniversitäten und Professoren in Deutschland, Österreich und der Schweiz nimmt er seit Jahren den ersten Platz mit der Universität Zürich ein. www.uzh.ch

ARNE JOHANNSEN > S. 68 (r.) ist Wirtschaftsjournalist und gemeinsam mit Manfred Berger Autor des Buches «Vorsicht Vertrauen» (Edition a). Er startete seine Laufbahn beim «Hamburger Abendblatt» und wechselte 1989

nach Wien. Dort war er unter anderem Chefredaktor des Wirtschaftsmagazins «Cash Flow» und Chef vom Dienst bei der Tageszeitung «WirtschaftsBlatt». Seit drei Jahren ist er freier Journalist, Kommunikationsberater und Medientrainer – und lebt vom Vertrauen, das ihm seine Auftraggeber entgegenbringen. www.johannsen.at

CHRISTOPH KUCKLICK > S. 46 ist Journalist und Berater in Berlin. Bevor er sich im vergangenen Jahr selbstständig machte, war er stellvertretender Chefredaktor von «Geo» und Chefredaktor von *Geo.de*. Er studierte Soziologie und Internationale Beziehungen in Hamburg und Washington, D. C., und promovierte an der Humboldt-Universität Berlin mit einer Arbeit über die Erfindung der bedrohlichen Männlichkeit in der Moderne («Das unmoralische Geschlecht», Suhrkamp Verlag 2008).

CHRISTOPHE LAUDAMIEL > S. 22 ist einer der renommiertesten Parfümeure der Welt. Er studierte Chemie in Frankreich und lehrte danach in Harvard und am MIT. 1994 wechselte er als Duftdesigner zu Procter & Gamble und im Jahr 2000 zum Duftproduzenten International Flavors & Fragrances (IFF) in New York. Zu seinen grössten Erfolgen dort gehörte der Launch des Männerparfüms Polo Blue für Ralph Lauren im Jahr 2002.

OLIVIER LEDOIT > S. 76 (l.) ist Permanent Research Fellow am Institut für Volkswirtschaftslehre der Universität Zürich. Zuvor war er Managing Director und Head of Global Statistical Arbitrage im Aktienhandel der Credit Suisse sowie Professor für Finanzen an der University of California in Los Angeles (UCLA). Ledoit studierte Ingenieurwissenschaften an der Ecole Polytechnique in Paris sowie Wirtschaft und Statistik an der Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique und promovierte in Finanzwissenschaften am MIT. www.ledoit.net

FRANZ LIEBL > S. 82 (l.) ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategisches Marketing an der Universität der Künste Berlin. Seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte umfassen Strategisches Management, Issue-Management, Business-Design sowie Strategisches Marketing unter Bedingungen gesellschaftlicher Individualisierung. Er ist Autor beziehungsweise Herausgeber der Bücher «Der Schock des Neuen: Entstehung und Management von Issues und Trends» und «Cultural Hacking: Kunst des Strategischen Handelns». www.gwk.udk-berlin.de/sm

PIERRE PÂRIS > S. 76 (r.) ist Bankier in Genf. Er studierte in Lyon und an der Wharton School (MBA) und arbeitete danach als Berater bei Bain & Company in London und Paris. Anschliessend wechselte er zu Baring Brothers und wurde Managing Director von Baring France. Nach zehn Jahren ging er



als Managing Director zu Morgan Stanley, wo er viele M&A-Transaktionen begleitete. 2001 übernahm er die Leitung der UBS Investment Bank in Frankreich und wurde 2005 Vice President und später Vice Chairman von UBS Wealth Management Westeuropa. 2009 war er einer der Gründer der Banque Pâris Bertrand Sturza SA in Genf. www.bkpbs.com

RUI PORTO > S. 104 ist seit 26 Jahren für den brasilianischen Schuhhersteller und Markenartikler Alpargatas tätig. 1994/95 war der gelernte Jurist in leitender Position an der Neupositionierung der Havaianas-Flip-Flops als globaler Kultmarke beteiligt und fungierte danach als Global Chief Marketing Officer für Havaianas. www.havaianas.com

RICHARD DAVID PRECHT > S. 106 (r.) ist Philosoph, Publizist und Autor. In scharfsinnigen Essays analysiert er Themen der Zeit, so in der «Frankfurter Allgemeinen Zeitung», in der «Zeit» oder im «Spiegel». Für seine journalistische Arbeit erhielt der promovierte Germanist mehrere Auszeichnungen. Precht veröffentlichte bislang sechs Bücher. In seinem Bestseller «Wer bin ich – und wenn ja, wie viele?» führt er umfassend und verständlich an zentrale philosophische Fragen heran. Jüngstes Buch: «Die Kunst, kein Egoist zu sein» (Goldmann Verlag 2010).

JAN OLIVER SCHWARZ > S. 82 (r.) ist Strategy Consultant bei der Allianz SE. Er studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Witten/Herdecke, Zukunftsforschung an der University of Stellenbosch, Südafrika, und promovierte über Strategische Frühaufklärung an der Universität der Künste Berlin. Er ist Autor zahlreicher Artikel zu Strategic Foresight und Koautor von «Business Wargaming: Unternehmenswert schaffen und schützen». Sein jüngstes Buch «Quellcode der Zukunft: Literatur in der Strategischen Frühaufklärung» ist soeben im Logos Verlag erschienen. www.joschwarz.com

LIONEL TIGER > S. 96 ist ein kanadischer Anthropologe. Er lehrt seit 1969 an der Rutgers University in New Jersey und hat dort den Charles-Darwin-Lehrstuhl inne. Seine Forschungsschwerpunkte sind Verhaltensbiologie, Ethologie und die menschliche Natur. Zu seinen wichtigsten Werken gehören «Men in Groups» (1969) und «The Decline of Males» (1999). Sein jüngster Essay «Reprimatisierung» wurde 2011 als E-Book vom GDI Gottlieb Duttweiler Institute herausgegeben. www.anthro.rutgers.edu

Summaries

THEMA

Norbert Bolz > Seite 10

GEGENSÄTZE MISCHEN SICH AUF Wir leben mit dem Blick auf die Zukunft gerichtet – deshalb interessieren wir uns für Trends. Wir leben aber auch aus der Geschichte – deshalb interessieren wir uns für Gegentrends. Wenn aus dem einen Interesse Realität wird, meldet sich auch das andere Interesse zurück. In Anlehnung an Hölderlin können wir also sagen: Wo aber Trend ist, wächst der Gegentrend auch. Zwischen Vergangenheit und Zukunft liegt die Gegenwart – und zwischen Trend und Gegentrend der Hybrid. Denn dort, wo die Gegensätze aufeinanderprallen, bieten sich die besten Chancen für neue Produkte und Geschäfte, die versuchen, das Beste beider Welten zu vereinen. Wenn Trend und Gegentrend wie Leitplanken die Richtung bestimmen – dann sind Hybride wie die Fahrzeuge, die auf der dadurch vorgegebenen Strasse unterwegs sind.

Gespräch mit Christophe Laudamiel > Seite 22

«DIE ZUKUNFT DUFTET NACH PATSCHULI UND SANDELHOLZ» Jede Epoche hinterlässt ihre eigene Duftspur. Waren die Achtzigerjahre noch sehr blumig und süß, wurden die beiden Jahrzehnte danach immer fruchtiger. Das stand für ein gewisses Aufräumen: Selbst die Veruchtheit war plötzlich sauber. Die Grundes-

senzen der Zukunft seien hingegen Patschuli, Sandelholz, Lavendel. Ein neuer Megatrend zeichne sich aber erst ab, wenn Jugendliche gegen das Parfüm ihrer Eltern rebellierten. «Jugendliche kaufen bestimmte T-Shirts und hören bestimmte Musik, um die Eltern zu provozieren, aber es gibt keine Parfüms, die sie tragen können, um sich von ihren Eltern abzugrenzen.»

Alexander Ross > Seite 28

BLASE, KNALL UND ECHO Die alternde Gesellschaft ist der wohl älteste und berechenbarste Trend überhaupt. Doch der Kunde der Zukunft ist zwar scheinbar zwangsläufig grau, aber er will es nicht sein. Denn grau ist alt. Und alt will keiner sein, auch wenn alle alt werden. Alles, was nach alt klingt, wird gerade die Alten als Kunden verlieren – viele scheinbar besonders vorausblickende Investoren in Pflegeheime mussten das schmerzhaft erfahren. Der Fitness-Teller wird bestellt, der Senioren-Teller bleibt liegen – obwohl auf beiden das Gleiche drauf ist. Erfolg versprechend sind dementsprechend eher Strategien, die zwar Demografie meinen, aber Service und Convenience versprechen, etwa der bevorstehende Einzug der Ikea-Möbelhäuser in die Innenstädte. Hiess Ikeas Devise früher «Mach es selbst», muss sie in Zukunft «Wir machen das für Sie» heissen.

Anja Dilk > Seite 36

VOM COCOONING ZUR KOCHSHOW Cocooning nannte Ende der Achtzigerjahre die US-Trendforscherin Faith Popcorn den Rückzug aus dem öffentlichen Raum ins Private, in die Gemütlichkeit der eigenen vier Wände – und brachte hervorragend das Lebensgefühl der beiden kommenden Jahrzehnte auf den Punkt. Nach den Terroranschlägen des 11. September 2001 kam das Cocooning im Mainstream an. An der Entwicklung der TV-Kochshows lässt sich dieser Übergang vom Nischentrend zum

Mainstream gut verfolgen: Was um 1995 intellektuell und etwas spröde begann, hat sich zu einem florierenden Entertainment-Sektor entwickelt. Doch langsam könnte der Koch-Zenit überschritten sein: Spielerische Formate, beispielsweise Poker, bedrohen den Kokon.

Christoph Kucklick > Seite 46

DIE NÄCHSTE GESELLSCHAFT Wir erleben gerade die vierte Medienkatastrophe der Menschheitsgeschichte. Nach Sprache, Schrift und Druck katapultiert uns jetzt der Computer in die nächste Komplexitätsdimension. Bei Sprache, Schrift und Druck handelte es sich jeweils um grandiose Überforderungen für die jeweiligen Gesellschaften, weil sie weit mehr kommunikative Möglichkeiten anboten, als die Menschen bis dato zu bewältigen gewohnt waren. Die neuen Medien behelligen die Gesellschaft mit «Sinnüberschuss», den es zu absorbieren gilt. Was nur durch radikalen Umbau gelingt. Besonders heikel wird der Übergang in die «nächste Gesellschaft» für jene Institution, die in der Buchdruckgesellschaft überhaupt erst entstand und seither für deren Dynamik sorgte: die Unternehmen. Management kann sich nicht mehr auf die Überzeugung stützen, für alles gewappnet zu sein, sondern muss seine Stärke aus dem Wissen beziehen, dass es vermutlich nicht vorbereitet ist. Das erfordert erhöhte Sensibilität sowie Strukturen, die Überraschung nicht vermeiden wollen, sondern erwarten.

Summaries

IDEEN

Manfred Berger . Arne Johannsen > Seite 68

DIE KUNST DES VERTRAUENS Wenn das Tempo in der Arbeitswelt weiter zunimmt, gibt es für den zeitintensiven Aufbau des «alten Vertrauens», das langsam wachsen muss, kaum noch Gelegenheit. Um ein «neues Vertrauen» zu entwickeln, müssen wir Abschied nehmen vom Denken in Kontinuitäten. Dabei kann uns das Vorbild des Künstlers behilflich sein – der immer dann, wenn Routine droht, einen Neuanfang versucht. Und gerade dadurch Vertrauen aufbaut.

Gespräch mit Olivier Ledoit und Pierre Pâris > Seite 76

WENN DAS GELD IN DECKUNG GEHT Egal, welche Währung wir heute betrachten: Es gibt gute Gründe, über deren zukünftige Kauf- und Investitionskraft besorgt zu sein. Deshalb wird es zu einer Bedeutungszunahme von Währungen kommen, die durch mehr als nur Vertrauen gesichert werden. Erst durch Gold oder Silber gedeckte Parallelwährungen sind bereits in Malaysia und Utah im Umlauf, aber auch die Deckung durch einen breiten Rohstoffkorb von Weizen bis Palladium ist denkbar. In Zeiten negativer realer Renditen werden solche Konzepte trotz hoher damit verbundener Lagerkosten wettbewerbsfähig.

Franz Liebl . Jan Oliver Schwarz > Seite 82

QUELLCODE DER ZUKUNFT Wenn alles Wissen jederzeit und überall für jeden verfügbar ist, müssen Unternehmen nach neuen Quellen suchen, um einen Zeitvorsprung bei Entwicklungen und Trends zu realisieren. Eine solche Quelle können Romane sein. Um komplexe gesellschaftliche Entwicklungsprozesse zu verstehen, gibt es sogar kaum bessere Quellen als literarische Werke, da sie sich durch die formale und thematische Inszenierung von Komplexität auszeichnen. In Romanen wird nicht nur behandelt, was sich in einer Gesellschaft verändert. Wenn sie gelesen werden und über sie geredet oder geschrieben wird, reagiert auch die Gesellschaft selbst. Strategische Frühaufklärung kann diese Wechselwirkung nutzen.

Christian Ankwitsch > Seite 88

GRAUENHAFTES SACHE! GENAU SO MACHEN WIR DAS AUCH! Selbst wer die Geschichte grosser Skandale und die Mechanik menschlicher Abgründe beschreibt, kann sich nicht darauf verlassen, dass sie im richtigen Sinne verstanden werden. Er ist auf die moralische Haltung seiner Leser ebenso angewiesen wie auf die Kontexte, in denen sie ihnen begegnen. Die einen werden die detailreichen Panoramen menschlicher Verfehlungen als Warnung verstehen und als Aufforderung, etwas zu ändern; die anderen als Anleitung, wie man sich zu verhalten hat, wenn man Ähnliches plant. Daraus ergibt sich eine paradox anmutende Konsequenz: Wer verfahren Situationen wieder neu beleben will, der tut am besten etwas vorsätzlich Falsches.

WORKSHOP

Lionel Tiger > Seite 96

REPRIMATISIERUNG Die Ansicht, dass Menschen von ihrem Primaten-Dasein durch technische Entwicklungen befreit werden, ist genau

genommen falsch. Eigentlich ist das Gegenteil der Fall. Wenn Schimpansen sich mit Technologien auskennen würden, hätten auch sie so etwas wie Facebook erfunden, um mit einem Sechstel ihrer Spezies und der Hälfte aller gleichaltrigen Schimpansen elektronischen Kontakt aufnehmen zu können. Die sozialen Netzwerke ermöglichen der Menschheit eine Rückgewinnung des Primitiven.

Detlef Gürtler > Seite 100

COFFEE TO STAY Nach dem Rückzug des Starbucks-Gründers Howard Schultz aus der operativen Führung des Unternehmens begab sich das Management auf einen Wachstumskurs, der die Seele des Unternehmens gefährdete – und in der Finanzkrise seit 2007 auch dessen Existenz. Schultz kehrte Anfang 2008 zurück und schaffte den Turnaround, unter anderem dadurch, dass er seine Baristas neu in der Kaffeezubereitung schulte und die Kreativität seiner Kunden über soziale Netzwerke anzapfte.

Gespräch mit Rui Porto > Seite 104

DER WELTMARKTFÜHRER AUS BRASILIEN Mitten in einer Absatzkrise richtete die Flip-Flop-Marke Havaianas sich 1994/95 auf dem brasilianischen Heimatmarkt neu auf das Top-Segment aus – und konnte bei der folgenden globalen Expansion die in Brasilien erreichte Positionierung als Fashion-Ikone erfolgreich übertragen.

Richard David Precht und Ernst Fehr > Seite 106

KANN ICH FAIR SEIN? UND WENN JA, WARUM? Experimente zur Frage, wann und warum sich Menschen fair oder egoistisch verhalten, sind ein boomendes Forschungsgebiet. Bei Kindern lässt sich eine Erziehung zu Fairness nachweisen – egoistisches Verhalten nimmt mit dem Alter ab. Wenn aber Geld ins Spiel kommt, wächst der Egoismus rapide an – bis hin zu sozialem Verhalten.

HYBRIDISIERUNG

Sprache bevorzugt Extreme: Sie kennt gut und schlecht, Freund und Feind, Arbeit und Freizeit, aber nicht das Dazwischen. Wo es auftaucht, werden deshalb oft hybride Wörter verwendet.

WAS WIR VERBRAUCHEN, ERSCHAFFEN WIR MIT

Quasi die Mutter der Hybrid-Begriffe. 1980 prägte Alvin Toffler den Begriff Prosumer, um zu verdeutlichen, dass in Zukunft Konsumenten immer mehr Teil des Produktionsprozesses und somit auch (Mit-)Produzenten des Gutes werden. Die zunehmende Individualisierung vieler Konsumgüter bestätigt diese Prognose.

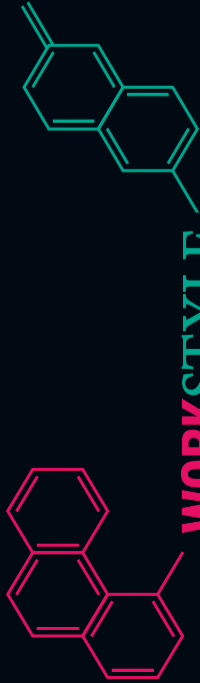
PROSUMER



ARBEITSSTIL SCHAFFT LEBENSSTIL

Lifestyle ist noch ein rein auf die Freizeit bezogener Begriff. Wo sich Arbeit und Freizeit immer mehr vermischen, taugt er schon heute nicht mehr als Zustandsbeschreibung. Zudem wird in Zukunft die Arbeit noch stärker ins Zentrum des Lebens rücken – womit der Workstyle zum eigentlichen Lifestyle wird.

WORKSTYLE



FRENEMIES

WENN FEINDE EINANDER BRAUCHEN

«Sie küsstest und sie schlugen sich», hiess es einst über Liz Taylor und Richard Burton. Auch wenn es in der Wirtschaft längst nicht so romantisch zugeht, gibt es auch dort liebste Feinde. Die Beziehung zwischen Google und den Zeitungsverlagen ist ein Beispiel dafür: Sie kämpfen verbissen um die Online-Medienmacht – und sind doch aufeinander angewiesen.



KOOPERATION ALS BASIS DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Wirtschaft ist Wettbewerb. Aber eben nicht nur. Auch Unternehmen, die sich in der Regel heftig bekämpfen, kooperieren auf einzelnen Gebieten oder für begrenzte Projekte – etwa Banken bei grossen Aktienplatzierungen oder Autokonzerne bei der Entwicklung von Elektromotoren. Die Grenzen zwischen Kooperation oder Konkurrenz sind zwar nicht fliessend, werden aber immer wieder neu definiert.

COOPETITION



FREEMIUM

GRATIS ABGEBEN, UM PREMIUM VERKAUFEN ZU KÖNNEN

Wie soll ein Content-Anbieter Geld verdienen können, wenn alle im Internet alles kostenlos haben wollen? Und schlicht zur Konkurrenz klicken, wenn man eine Bezahlschranke aufstellt? Die Freemium-Strategie trennt zwischen kostenlosem Basis-Angebot und kostenpflichtigen Premium-Diensten – und manchmal funktioniert sie sogar.

VIREAL



VIRTUELLE TREIBER FÜR DAS REALE LEBEN

Als der Begriff Virtual Reality in den Achtzigerjahren aufkam, ging es eher um eine Optimierung des Kinos: künstliche Welten, die der Nutzer nicht mehr von Wirklichkeit unterscheiden kann. Inzwischen führt Augmented Reality zu einem anderen Begriff von Virealität: Virtuelle Produkte laden die Realität mit Informationen oder Emotionen auf und verändern so die Wirklichkeit.

FLEXICURITY

FLEXIBILITÄT UND SICHERHEIT AUF DEM ARBEITSMARKT

Freiheit und Sicherheit stehen zwangsläufig in Konflikt: Beides zugleich geht nicht. So ist der Schweizer Arbeitsmarkt traditionell sehr flexibel, der deutsche hingegen legt hohen Wert auf Arbeitsplatzsicherheit. Ausgehend von Dänemark (ab 1999) sucht Flexicurity den Kompromiss: weniger Kündigungsschutz, dafür mehr Unterstützung bei der Neueingliederung in den Arbeitsmarkt.

GLOBAL DENKEN, REGIONAL HANDELN, LOKAL LEBEN

Als dieser Begriff erfunden wurde, hiess er noch «doohakuka». Das ist Japanisch und bedeutet globale Lokalisierung – eine Strategie, die japanische Konzerne seit den Achtzigerjahren verfolgen. In den USA wurde McDonald's ein Pionier der Globalisierung: Neben globalen Ingredienzien sind auch auf die lokalen Gaumen und Traditionen ausgerichtete Speisen im Programm.

GLOKAL

