



GDI Impuls 73 / 2007 . ISSN 1422-0482  
Schweiz CHF 35 . Deutschland EUR 22  
Österreich EUR 22

# GDI IMPULS

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel  
Herbst 2007

## Grüner wird's nicht!

Die Ökowelle überrollt uns.  
Wie es gelingt, eine gute Idee vor der  
gnadenlosen Vermarktung zu retten.

Mit Muhammad Yunus, Michael Schrage, Clive Hamilton,  
Hans Christoph Binswanger, Don Tapscott, Simonetta  
Carbonaro, Frank Piller, Kalle Lasn und vielen Hinweisen,  
wie Sie im Trendstrudel nicht baden gehen.

# Thema: Grüner wird's nicht!

---

## 4 AUTOREN

## 116 SUMMARIES

## 118 GDI-STUDIEN

## 119 GDI-VERANSTALTUNGEN

## 120 GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUT

## 122 GDI-AGENDA 2007/2008

## IMPRESSUM

> Trend

John Grant

### 8 IST «GRÜN» NUR EIN GESELLSCHAFTLICHER TICK?

Die Konsumenten legen zunehmend Wert auf ökologische Produkte. Doch ist die ganze Aufregung mehr als ein Modetrend?

> Gesellschaft

Kalle Lasn

### 14 DIE MÜDE REVOLUTION

Jahrelang bekämpfte Kalle Lasn als globale Galionsfigur kritischer Konsumenten die Konzerne. Jetzt hat er umgedacht: Schuld an den Problemen sind wir selbst.

> Konsum

Gespräch mit Simonetta Carbonaro

### 20 «DIE NEUE QUALITÄT: GUT, SAUBER, FAIR.»

Der Bio-Boom ist Symptom für etwas Grundlegenderes: Die Konsumenten suchen nach dem Vertrauen, das sie verloren haben.

> Konsum

Clive Hamilton

### 26 EINKAUFEN BIS ZUM UMFALLEN

Zwischen der Realität und unserem Idealbild öffnet sich eine Schere. Sie setzt uns unter Druck, bessere, schlankere, reichere, gebildete Personen zu werden. Viele flüchten ins Shopping.

> Wirtschaft

Gespräch mit Hans Christoph Binswanger

### 32 «WIR BRAUCHEN HÖHERE QUALITÄT IN DER PRODUKTION.»

In den 1970er-Jahren erfand er die ökologische Steuerreform. Heute fordert Hans Christoph Binswanger neue Unternehmensformen.

> Die grosse Grafik

### 38 IDEEN FÜR EINE BESSERE WELT

Ständig tauchen neue Angebote auf, die an den Grüntrend andocken – wie beruhigend.

> Unternehmer

Muhammad Yunus

### 40 SOZIALES BUSINESS

Für sein Modell der Mikrokredite erhielt Muhammad Yunus den Nobelpreis. Seine neue Vision: Unsere Wirtschaft braucht eine zweite Businesswelt, deren Ziel nicht monetärer, sondern sozialer Gewinn ist.

> Foto-Essay

Vincent van Gorp

### 48 TÄUSCHEND GRÜN

Grün vom Fließband verliert an Glaubwürdigkeit, wenn nur noch eines zählt – die Oberfläche.

## Ideen

> Innovation

Don Tapscott . Anthony D. Williams

### **66 «INNOVATION WIRD ZU EINER OFFENEN UND KOLLEKTIVEN ANSTRENGUNG.»**

Ein radikaler Wandel erfasst die Suche der Unternehmen nach neuen Ideen und Produkten: An die Stelle der internen Forschungsabteilungen treten Communities von Wissenschaftlern, Tüftlern und Kunden.

> Case-Study

Rahel Willhardt

### **74 «OPEN INNOVATION IST AUF DEM WEG ZU EINEM MARKEN-MUSS.»**

Ein überraschendes Beispiel für Open Innovation gibt der Spielwarenkonzern Lego. Die dänische Firma staunte Bauklötze, als sie ihre grössten Fans ans Werk liess.

> Management

Gespräch mit Frank Piller

### **82 «JEDER MENSCH HAT EIN PAAR PRODUKTE, UM DIE ER SICH BESONDERS KÜMMERT.»**

Wie können Unternehmen Kundeninnovation aktivieren und steuern – und wo liegen die Grenzen des Ansatzes?

> Management

Michael Schrage

### **84 «EXPERIMENTE ENTLARVEN DIE MYTHEN DER INNOVATION.»**

Unternehmen brauchen Innovationen – und scheitern an ihren Mythen. Dabei müssten sie nur die Regeln des kundenorientierten Experiments einhalten.

> Management

Elke Schlehuber . Rainer Molzahn

### **90 «DER ERFOLG DER VERGANGENHEIT IST DIE KRISE DER ZUKUNFT.»**

Vom Fluch des Erfolgs – und wie man ihn bannen kann.

## Workshop

> Zwischenruf

Frank E.P. Dievernich

### **96 DIE AUSREDEN FÜR FEHLENDE INNOVATION HEISSEN «ORGANISATION» UND «MANAGEMENT»!**

Organisation, Management und Entscheidungen sind getrennte Systeme. Weil Organisationen dies nicht wahrnehmen wollen, resultieren Innovationsblockaden.

> Konsum

Andreas Güntert

### **104 LONG TAIL AUF RÄDERN**

Fahrende Bank, fahrender Dorfladen, fahrender Zahnarzt: Der Verkaufswagen wird als «Vanchising» wieder entdeckt – und der Laden kommt zum Kunden.

> Handel

Martina Kühne

### **109 DIE SHOPPING-STADT DER ZUKUNFT**

Wie sehen die Metropolen der Zukunft aus? Und wie verändert sich der städtische Detailhandel? Eine neue GDI-Studie gibt Auskunft.

> Beyond

Max Celko

### **114 DAS ROBOTERSKELETT**

Wir stellen Produkte und Trends vor, die den Unterschied zwischen Science und Fiction vergessen lassen.

# Autoren

**HANS CHRISTOPH BINSWANGER > S. 32** war von 1969 bis 1994 Professor für Volkswirtschaft an der Universität St. Gallen und entwickelte die Idee der ökologischen Steuerreform. Er zählt zu den profiliertesten Geld- und Wachstumskritikern. Von 1967 bis 1992 war Binswanger Direktor der Forschungsgemeinschaft für Nationalökonomie. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten zählen Umwelt- und Ressourcenökonomie, Geldtheorie, ökonomische Theoriegeschichte und europäische Integration. Letzte Buchpublikation: «Die Wachstumsspirale» (2006). [www.iwoe.unisg.ch](http://www.iwoe.unisg.ch)

**SIMONETTA CARBONARO > S. 20** ist Psychologin und Autorin zahlreicher Artikel zu Konsumpsychologie und Marketing in gesättigten Märkten. Sie lehrt an der Domus Academy (Mailand) und ist Professorin für Design-Management und Humanistic Marketing an der Universität von Borås (Schweden), wo sie das Kompetenzzentrum «Design of Prosperity» aufbaut. Als Mitgründerin von Realise berät sie internationale Unternehmen zu innovativer Markenführung, neuen Marketing-Strategien und Prozessen des Design-Managements. [www.realise.de](http://www.realise.de)

**MAX CELKO > S. 114** ist Autor von Fernsehdokumentationen und Journalist; er lebt in Zürich und Berlin. Seine Schwerpunkte sind gesellschaftliche Trends, Subkultur und neue Entwicklungen in Medien und Technologie. Celko studierte Film, Medienwissenschaft und Philosophie in Zürich, Berlin und Peking. Zuletzt porträtierte er in einer Fernsehdokumentation für Arte und VBS.tv die Skinhead-Szene in Peking.

**FRANK E. P. DIEVERNICH > S. 96** ist Manager bei der Unternehmensberatung Kienbaum und mitverantwortlich für den Bereich HR-Strategie und Organisation. Der Betriebswirt und Soziologe ist assoziiertes Mitglied des DFG-Forschungsprojektes «Organisationale Pfadabhängigkeiten» an der FU Berlin. Letzte Buchpublikationen: «Pfadabhängigkeit im Management» (2007), «Achtung Organisation! Vorsicht Management!» (2007), «Strategien der Organisation» (2004). [www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)

**JOHN GRANT > S. 8** ist Planungsdirektor und Mitgründer von St Luke's sowie Autor von drei Marketing-Büchern. Seine jüngste Publikation «The Green Marketing Manifesto» erscheint im Oktober 2007. Er bloggt, schreibt Studien für den Thinktank Demos und berät Bluechip-Unternehmen und Regierungen zu Markenstrategien, Innovation, Nachhaltigkeit und Werte, Kultur und Kreativität. <http://greenormal.blogspot.com>

**ANDREAS GÜNTERT > S. 104** ist freier Wirtschaftsjournalist. Seit 1994 erforscht er als kritischer Sympathisant der Wirtschaft die Schnittstellen von Konsum, Gesellschaft und Touristik. Er war für «Cash», «SonntagsZeitung» und «Facts» tätig. Wenn Güntert nicht schreibt oder forscht, liest oder reist er – oder spielt Speedminton, die nächste oder übernächste Trendsportart. [www.facts.ch/factslebt/](http://www.facts.ch/factslebt/)

**CLIVE HAMILTON > S. 26** ist Geschäftsführer des Australia Institute, des bedeutendsten Thinktank des Kontinents. Als Volkswirt und Politologe lehrte er an der Australian National University sowie den Universitäten von Sydney und Cambridge. Hamilton publiziert zu Entwicklungsfragen, Handelspolitik, Industrieökonomie, Umweltthemen, sozialen Werten und Ethik. Er schrieb sieben Bücher, darunter: «Affluenza: When Too Much Is Never Enough» (2005) und «Growth Fetish» (2003). [www.tai.org.au](http://www.tai.org.au)

**MARTINA KÜHNE > S. 109** ist Researcherin am Gottlieb Duttweiler Institut und Autorin der Studie «Shopping and the City 2020». Sie studierte Wirtschaftswissenschaften in Zürich und Barcelona und arbeitete am Institut für Strategie und Unternehmensökonomik der Universität Zürich. Kühne promoviert zum Thema «Städte als Marken». [www.gdi.ch](http://www.gdi.ch)

**KALLE LASN > S. 14** ist Gründer und Chefredaktor von «Adbusters», Medienaktivist und führender Vertreter des «Culture-Jamming», des öffentlichen Meinungswandels durch neue Kommunikationsformen. Er studierte Mathematik, leitete in Japan ein Marktforschungsunternehmen und gründete in Kanada eine Produktionsgesellschaft für Dokumentarfilme, die zahlreiche Auszeichnungen bekam. Daneben lanciert Lasn «Social Marketing»-Kampagnen gegen den totalen Konsum wie den «Buy Nothing Day» und ist Buchautor; darunter: «Culture Jam: The Uncooling of America» (1999) und «Design Anarchy» (2006). [www.adbusters.org](http://www.adbusters.org)

**RAINER MOLZAHN . ELKE SCHLEHUBER > S. 90** Molzahn ist Trainer, Berater und Coach; Schlehuber Personal- und Organisationsentwicklerin. Gemeinsam unterhalten sie das Forum für kulturelle Kompetenz, das Unternehmen bei Change-Management-Projekten unterstützt und Weiterbildungen für Kader anbietet. Schlehuber und Molzahn forschen zur Frage,



vor welche transformativen Lernprozesse die globalisierte Welt Organisationen stellt. Jüngste Buchpublikation: «Die heiligen Kühe und die Wölfe des Wandels» (2007). [www.schlehuber-molzahn.de](http://www.schlehuber-molzahn.de)

**FRANK PILLER > S. 82** ist Professor für Technologie und Innovationsmanagement an der RWTH Aachen. Zuvor forschte er drei Jahre am Massachusetts Institute of Technology (MIT) zum Thema Open Innovation. 1997 veröffentlichte Piller das erste deutschsprachige Buch zum Thema «Mass-Customization». Seither verfolgt er das Thema der Kundenintegration aus verschiedenen Blickwinkeln. Sein jüngstes Buch «Interaktive Wertschöpfung» (2006) führt die Phänomene um Open Innovation, Mass-Customization und Co-Creation zusammen. [open-innovation.com](http://open-innovation.com) . [mass-customization.de](http://mass-customization.de) . [mass-customization.blogs.com](http://mass-customization.blogs.com).

**MICHAEL SCHRAGE > S. 84** forscht am renommierten MIT Media Lab und zählt zu den weltweit führenden Experten für Innovationsökonomie. Er berät Unternehmen, Innovationsprozesse mit einem maximalen Return on Investment zu gestalten, lehrt an mehreren Managementschulen und ist ein gefragter Keynote-Speaker. Schrage ist Experte für «Rapid Prototyping», «Innocentives», Simulationen und dafür, wie Innovationen die Kundenbeziehungen beeinflussen. Er ist Kolumnist für die Magazine «Fortune», «CIO» und «Los Angeles Times». Sein wegweisendes Buch: «Serious Play: How the World's Best Companies Simulate to Innovate» (1999) wurde in sieben Sprachen zum Bestseller. [www.media.mit.edu](http://www.media.mit.edu)

**DON TAPSCOTT . ANTHONY D. WILLIAMS > S. 66** Tapscott ist ein renommierter Berater und Keynote-Speaker für Strategie und Transforma-

tion von Organisationen. Er ist Gründer und CEO von New Paradigm (Toronto), lehrt Management und ist Autor diverser Bücher. Williams ist Vice President und Executive Editor bei New Paradigm und Studienautor im Bereich Innovation und geistiges Eigentum. Gemeinsam schrieben sie das einflussreiche Buch: «Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything» (2006). [www.newparadigm.com](http://www.newparadigm.com) . [www.wikinomics.com](http://www.wikinomics.com).

**RAHEL WILLHARDT > S. 74** ist selbstständige Journalistin für Fachzeitschriften und Lifestyle-Magazine. Ihre Artikel siedeln an den Schnittstellen von Marketing, neuen Medien und Architektur und geben über den branchenüblichen Tellerrand hinaus Einblicke ins Handels- und Wirtschaftsgeschehen. Zuvor war Willhardt in der Kommunikation für Agenturen und Konzerne tätig. Sie studierte Soziologie an der Universitäten Nürnberg und Bielefeld. [www.visvisio.com](http://www.visvisio.com).

**MUHAMMAD YUNUS > S. 40** ist als Wirtschaftswissenschaftler einer der Begründer des Mikrofinanz-Gedankens, Friedensnobelpreisträger sowie Gründer und Direktor der Grameen Bank, die Mikrokredite vergibt. Er lehrt seit 1972 an der Chittagong University und berät seit 1996 die Regierung von Bangladesch. Yunus gilt als einer der geistigen Väter des unabhängigen Staates Bangladesch: Er war treibende Kraft der Transformation, schrieb Texte für die Weltöffentlichkeit und organisierte Demonstrationen für die hungerleidenden Menschen. Er ist Träger zahlreicher Preise und Ehrendokortitel aus der ganzen Welt sowie Gründungsmitglied der Global Academy von Ashoka für soziales Unternehmertum. Yunus publizierte mehrere Bücher, sein jüngstes, «Wirtschaft, die den Menschen hilft», erscheint im November 2007 im Hanser-Verlag. [www.muhammadyunus.org](http://www.muhammadyunus.org)

# Summaries

## THEMA

John Grant > Seite 8

**IST «GRÜN» NUR EIN GESELLSCHAFTLICHER TICK?** Der aktuelle Hype gestattet keine qualitative Aussage darüber, ob es sich beim Trend zur ökologischen Verantwortung um eine kurzfristige Modeerscheinung oder einen Wendepunkt des kollektiven Bewusstseins handelt. Im Pyramiden-Modell unterschiedlich lang anhaltender gesellschaftlicher Veränderungen vom «Tick» bis zum «Paradigmenwechsel» zeigt sich, dass jedem Wandel ein Medienhype vorangeht. Stellt man dem die Wirkung auf die Bevölkerung gegenüber, entsteht eine zweite, auf dem Kopf stehende Pyramide: Je kurzlebiger ein Thema, desto mehr Menschen lassen sich mitreißen – oft ohne zu wissen, worum es geht. Ob das grüne Bewusstsein den Hype überleben wird, ist noch offen. Doch klar ist: Heute können bereits wenige Aktivisten die Massen mobilisieren.

Gespräch mit Kalle Lasn > Seite 14

**DIE MÜDE REVOLUTION** Der Trend zum ökologischen Verhalten wird von den Konzernen als Paradigmenwechsel ernst genommen. Doch während die Autoindustrie über sparsamere Fahrzeuge und Ölkonzerne über erneuerbare Energien nach-

denken, stellen sich die Menschen der Industrienationen aus der Verantwortung: Sie nutzen technische Verbesserungen, um einen dekadenten Lebensstil und den verantwortungslosen Missbrauch von Ressourcen zu rechtfertigen. Für Kalle Lasn, die globale Galionsfigur kritischer Konsumenten, braucht es daher als Katalysator für eine mentale Revolution eine Katastrophe.

Gespräch mit Simonetta Carbonaro > Seite 20

**«DIE NEUE QUALITÄT: GUT, SAUBER, FAIR.»** Eine endlose Serie von Lebensmittelskandalen machte die Ökobewegung zum Massenphänomen. Immer mehr Menschen bringen den Inhalt ihres Tellers mit dem Zustand der Welt in Verbindung. Doch der Bio-Boom ist nur ein Symptom für etwas Grundlegenderes. Die Konsumenten werden sich nicht mehr mit Bio-Labels für industriell produzierte anonyme Massenware zufrieden geben – sie suchen nach dem Vertrauen, das sie verloren haben. Der Schlüssel liegt im Dreieck «schmackhaft», «sauber», «fair»: Nachhaltigkeit ist Bestandteil eines neuen Luxus, der nicht mehr in Exklusivität, sondern in realer Qualität besteht. Denn die Konsumenten haben genug vom Storytelling. Sie wollen Teil echter Geschichten sein und nehmen durch ihr Kaufverhalten politischen Einfluss. Fatal für die Industrie ist es, mit den Mitteln der Massenproduktion auf der Öko-Welle mitzureiten, statt ihre wahre Tiefe zu erkennen.

Clive Hamilton > Seite 26

**EINKAUFEN BIS ZUM UMFALLEN** Obwohl die Industrienationen ihren Wohlstand seit den 1950er-Jahren verdoppelt haben, verharrt die Zufriedenheit der Bürger auf gleichem Niveau. Viel Besitz führt zur verzerrten Wahrnehmung der Bedürfnisse: Zwischen realem und angestrebtem Lebensstandard öffnet sich eine Schere, die uns dem Druck aussetzt, uns in bessere, schlankere, reichere, gebildete Personen zu verwandeln. Viele flüchten ins Shopping: Inzwischen identifizieren Psychologen die Shoppingsucht als

zwanghafte Störung. Doch während die Gesellschaft diverse Suchtverhalten als Erkrankungen anerkennt, wird die absurde Steigerung materieller Bedürfnisse verniedlicht: Shopping und Reichtum gelten weiterhin als erstrebenswert.

Gespräch mit Hans Christoph Binswanger > S. 32

**«WIR BRAUCHEN HÖHERE QUALITÄT IN DER PRODUKTION.»** Um wachsen zu können, verbraucht die Wirtschaft mehr Natur- und Umweltressourcen als es nachhaltig Sinn macht. Doch ein unendliches Wachstum in einer endlichen Welt ist nicht möglich: Heute geht es darum, dass sich die Wachstumsspirale langsamer dreht. Ein Ausweg zugunsten einer qualitativen Produktion ist – neben der ökologischen Steuerreform, die gleichzeitig Arbeitsplätze schafft und die Umwelt weniger verbraucht – die Modernisierung der auf Gewinnmaximierung angelegten Unternehmensformen. Die Aktiengesellschaft – ein Kind des 19. Jahrhunderts – kann durch «Stiftungsunternehmen» ersetzt werden. Ob die Politik dies aber leisten kann, ist fraglich. Auch die Konsumenten sind gefordert, sich an der Qualität der Produkte zu orientieren, was auch den Ressourcenverbrauch einschließt. Zur Stabilisierung des Umweltverbrauchs sind technische Effizienzsteigerungen allein keine Lösung: Die Produktion darf nur parallel zur Effizienz ansteigen – und das ist eine ökonomische, keine Ingenieursaufgabe.

Muhammad Yunus > Seite 40

**SOZIALES BUSINESS** Unsere Definition von Wirtschaft weist einen grundlegenden Fehler auf. Ihr Zweck besteht nur im Profit, und der Mensch wird auf eine Dimension reduziert: Alles, was er anstrebt, ist Geld. Doch wir haben noch viele andere Bedürfnisse – etwa Fürsorglichkeit, Frieden oder Gerechtigkeit. Ebenso wie es die Grameen-Bank mit ihren Mikrokrediten erreicht hat, das Geschäftsprinzip der Banken, Armen kein Geld zu leihen, als haltlos und sozial schädlich zu entlarven, lässt die neue «Soziale Wirtschaft» das herr-



schende Wirtschaftssystem als halb fertig erscheinen. «Soziale Unternehmen» unterscheiden sich nur in einem Punkt von traditionellen: Ihr Ziel ist kein monetärer Gewinn, sondern ein sozialer. Anders als NGOs und Spenden-Organisationen arbeiten sie selbsttragend. Mit erfolgreichen Beispielen weist Nobelpreisträger Muhammad Yunus dazu den Weg.

## IDEEN

Don Tapscott . Anthony D. Williams > Seite 66  
**«INNOVATION WIRD ZU EINER OFFENEN UND KOLLEKTIVEN ANSTRENGUNG.»**

Ein radikaler Wandel erfasst die Suche der Unternehmen nach neuen Ideen und Produkten: An die Stelle der internen Forschungsabteilungen treten Communities von Wissenschaftlern und Tüftlern. Grosse Konzerne stellen ihre Daten frei ins Netz, um mit der globalen Talentgemeinschaft ihre Prozesse massiv beschleunigen zu können. Auf diversen Plattformen wird das Internet zum gigantischen Universum für Kollektivarbeit. Auch die Kunden dringen immer öfter durch Unternehmensgrenzen, um sich aktiv beim Kreieren neuer Produkte zu beteiligen; und soziale Tools geben Mitarbeitern eine beispiellose Kommunikationsmacht. An vielen Orten zeigt sich heute der wachsende Einfluss der Netzgeneration, die mit digitalen Technologien aufgewachsen ist. Sind die Führungspersönlichkeiten darauf vorbereitet? Don Tapscott und Anthony D. Williams zeigen die wichtigsten Fragen, denen Entscheidungsträger sich im Zeitalter der Massenkooperation stellen müssen.

Rahel Willhardt > Seite 74

**«OPEN INNOVATION IST AUF DEM WEG ZU EINEM MARKEN-MUSS.»** Wie erfinden Firmen neue Produkte? Meist geschieht das innerhalb der Unternehmensmauern, im Forschungs- oder Marketingbereich. Aber durch die Möglichkeiten des Web 2.0 zapfen Firmen vermehrt Know-how direkt bei den Kunden an. Sie nutzen deren Pro-

duktverliebtheit für neue Ideen – das meint «Open Innovation». Eines der überraschendsten Beispiele gibt die dänische Traditionsfirma Lego. Als es darum ging, seine Bauklötze in die Digital-Ära zu transferieren, holte sich Lego externe Hilfe bei Leuten, die sich in Foren und Blogs als «Lead User» gezeigt hatten. Diese Outsider verhalfen dem Unternehmen nicht nur zu einem erfolgreichen Produkt – sie änderten auch Legos Innovationskultur und gaben der Firma einen Anstoss, ihre Organisationsstruktur zu verändern.

Gespräch mit Frank Piller > Seite 82

**«JEDER MENSCH HAT EIN PAAR PRODUKTE, UM DIE ER SICH BESONDERS KÜMMERT.»**

Einer der führenden Experten für Kundeninnovation erklärt, wie Unternehmen diese Grösse aktivieren und steuern können, und wo die Vorteile und Grenzen des neuen Ansatzes liegen.

Michael Schrage > Seite 84

**«EXPERIMENTE ENTLARVEN DIE MYTHEN DER INNOVATION.»** Viele Unternehmen schrecken vor den Kosten für Innovationen zurück – weil sie den Innovationsprozess keinem Risikomanagement unterstellen und einem verbreiteten Missverständnis aufsitzen: Innovation besteht nicht aus den «guten Ideen» von Innovatoren, sondern aus dem, was die Kunden davon annehmen. Dennoch fliesst das Geld meist in Ideen und nicht in ihre Überprüfung. Die Unternehmen testen nie die Schwächen einer Idee, sondern suchen deren Bestätigung. MIT-Innovationsexperte Michael Schrage stellt dem Status Quo eine neue Ökonomie des Modellings gegenüber, die Innovationen in einem kostengünstigen System aus Modellen, Prototypen und Experimenten überprüft.

Elke Schlehuber . Rainer Molzahn > Seite 90

**«DER ERFOLG DER VERGANGENHEIT IST DIE KRISE DER ZUKUNFT.»**

Mit dem Erfolg mutieren Entscheider von Fragen- den zu Wissenden und antworten mit den Ideen

von gestern auf die aktuellen Herausforderungen. Dafür wird man heute schneller und härter bestraft als je zuvor. Elke Schlehuber und Rainer Molzahn zeigen, wie eine Organisation beschaffen sein muss, deren Kultur weniger mit den einst erfolgreichen Antworten identifiziert ist als mit den Fragen, die zu diesen Antworten geführt haben.

Frank E. P. Dievernich > Seite 96

**«DIE AUSREDEN FÜR FEHLENDE INNOVATION HEISSEN «ORGANISATION» UND «MANAGEMENT».** Organisation, Management und Entscheidungen sind getrennte Systeme, die ein Eigenleben haben. Weil in der Unternehmenspraxis diese Einsicht fehlt, resultieren diverse Blockaden der Organisation. Gerade in ihnen steckt der Schlüssel für echte Innovation.

## WORKSHOP

Andreas Güntert > Seite 104

**LONG TAIL AUF RÄDERN** Im Silicon Valley rollt der Zahnarzt auf den Firmenparkplatz, gefolgt vom Friseur. Bei Wuppertal kommt die Mode im Bus, um Winterthur fährt der mobile Dorfladen vor, um Bern die Bank. Wo sich Konsumenten Nähe wünschen, reüssieren mobile Vertriebskonzepte, die sich der Logik der Massenmärkte entziehen: Wer den Point of Sale zum Konsumenten verlegt, praktiziert Long Tail auf Rädern.

Martina Kühne > Seite 109

**DIE SHOPPING-STADT DER ZUKUNFT** Wie verändert sich der städtische Detailhandel der Zukunft? Eine neue GDI-Studie gibt Auskunft.

Max Celko > Seite 114

**DAS ROBOTERSKELETT** Welche Ideen treiben die Arbeit in den Forschungslabors? Was formt die gesellschaftliche Erwartungen ans Neue? – Wir stellen Produkte und Trends vor, die den Unterschied zwischen Science und Fiction vergessen lassen.