

# GDI IMPULS

4 197594 927007 99  
ISSN 1422-0482 · CHF 95 · EUR 27  
**GDI** BOTTLIER-DÜTTWEILER  
INSTITUTE

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel  
Nummer 1 · 2014

## Frische

## Kluft

**Wie die zunehmende  
Polarisierung Märkte  
und Gesellschaft  
verändert. Und  
wie Sie davon  
profitieren.**

**Douglas Rushkoff**  
Unendliche Spiele

**Matthias Sutter**  
Zukunftslose Sprachen

**Peter Glaser**  
Leben in der Drohnosphäre

# Thema: Polarisierung

---

- 4 AUTOREN
- 64 SUMMARIES THEMA
- 114 SUMMARIES IDEEN, WORKSHOP
- 115 ZUSATZIMPULS
- 116 GDI-STUDIEN
- 117 GDI-ANGEBOTE
- 118 GDI GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUTE
- 120 GDI-AGENDA 2014
- 120 IMPRESSUM

> Polarisierung  
David Bosshart

## 10 NACH DER GELDSCHWEMME

Wir provozieren immer mehr Extreme. Aber das kann nicht immer so weitergehen. Auf dem Weg zu einer neuen Nüchternheit.

> Gesellschaft  
Detlef Gürtler

## 12 ZUGZWANG

Politische und soziale Unruhen nehmen rapide zu. Die Probleme drohen den gesellschaftlichen Kitt zu zerstören. Was dagegen helfen kann.

> Politik  
Gespräch mit Markus Löning

## 20 DIE TÜCKEN DER MEHRHEITSGESELLSCHAFT

Wie Menschen und Völker aus unterschiedlichen Kulturen zusammenkommen können – und welche Rolle Unternehmen dabei spielen.

> Einkommen  
Detlef Gürtler

## 26 POLARISIERUNG ODER NICHT-POLARISIERUNG?

Die Reichen werden immer reicher, die Armen werden immer ärmer. Oder doch nicht? Ein statistischer Überblick über reale und gefühlte Polarisierung.

> Konflikt  
Rico Grimm im Gespräch mit Tone Allers

## 28 PEACETALKING

Wie die norwegische Peace and Reconciliation Unit von Kolumbien bis Myanmar zwischen Konfliktparteien vermittelt und Friedensgespräche ermöglicht.

> Marketing  
Anja Dilk . Heike Littger

## 34 KRASS, EY!

Auffallen um jeden Preis? Extrem-Marketing von Dark Tourism bis Al-Kaida-Chic.

> Die grosse Grafik

## 42 KLUFTSPRÜNGE

Von Underground bis Fuzzying: sechs Methoden, sich dem Unbekannten und der Kluft zu stellen.

> Rebellion  
Michael Böhm

## 44 THE LOSER TAKES IT ALL

Eine Kulturgeschichte des Rebellen. Und ein Plädoyer für ein neues, nicht marktabsorbierbares Rebellentum.

> Foto-Essay  
Stefanie Kiwitt

## 50 GLEICH. ABER ANDERS.

«Eins von den Dingen passt nicht zu den anderen hier.» Krümelmonster spielte das gerne. Sie auch?

## Ideen

> Medien

Douglas Rushkoff

### 68 UNENDLICHE SPIELE

Die erste befriedigende Antwort der Populärkultur auf den fernbedingungsbedingten Kollaps des Erzählens.

> Verhaltensökonomie

Matthias Sutter

### 76 DIE ZUKUNFTSLOSEN SPRACHEN

Kann es wirklich sein, dass unser Verhalten bezüglich der Zukunft davon abhängt, ob unsere Sprache es zulässt, über Zukunft ohne die Futur-Form zu sprechen?

> Familienunternehmen

Gespräch mit Ramia El Agamy

### 84 «ALLES HAT SEINE SCHÖNHEIT»

Globale und regionale Familienunternehmenskulturen und -perspektiven.

> Entrepreneurship

Christoph Giesa . Lena Schiller Clausen

### 90 INDIE-CAPITALISM

Wie die moderne Dynamik urbaner Bewegungen mit der klassischen Vorstellung des schumpeterschen Unternehmens zusammenkommen kann.

> Zwischenruf

Peter Glaser

### 96 LEBEN IN DER DROHNOSPHERE

Im Jemen fing es an. Bei Amazon soll es weitergehen. Und am Ende summen grosse und kleine Drohnen überall um uns herum – oder gar in uns.

## Workshop

> Thought-Leader

Karin Frick

### 104 DIE 50 EINFLUSSREICHSTEN (SCHWEIZER) IDEENGEBER

Ein nationales Ranking der wichtigsten Denker und Entscheider – im Spiegel von Wikipedia und Blogs.

> Ideen

Christoph Kappes

### 108 FROM THOUGHT LEADERS TO LEADER'S THOUGHTS

Digitale Techniken können die binäre Idee vom «Vordenker» durch Messung der Interaktion mit Inhalten ablösen.

> Kolumne

Peter Felixberger

### 112 SCHWEIZER SEZIERMESSER

Gute neue Bücher von Wolfgang Koydl, Ernst Mohr, Fredmund Malik und Christian Felber.

# Autoren

**MICHAEL BÖHM > S. 44** studierte Politikwissenschaften in Berlin und Lille und lebt heute als freier Publizist in Berlin. Er schreibt Essays für verschiedene Zeitschriften und den Rundfunk, unter anderem für das Magazin «Du», «Mare» und Deutschlandradio Kultur.

**DAVID BOSSHART > S. 10** ist CEO des GDI Gottlieb Duttweiler Institute. Als Bestseller-Autor und mehrsprachiger Referent ist er gefragter Key-Note-Speaker in Europa, Amerika und Asien. Seine Arbeitsschwerpunkte sind die Zukunft des Konsums und gesellschaftlicher Wandel, Management und Kultur, Globalisierung und politische Philosophie. [www.gdi.ch](http://www.gdi.ch)

**RAMIA EL AGAMY > S. 84** ist Chefredaktorin von «Tharawat Magazine», einer in Dubai herausgegebenen, global orientierten Publikation für Familienunternehmen. Ihr Tätigkeitsschwerpunkt liegt dabei auf Innovations- und Bildungsprojekten für Familienunternehmen weltweit. [www.tharawat-magazine.com](http://www.tharawat-magazine.com)

**KARIN FRICK > S. 104** ist Leiterin Research und Mitglied der Geschäftsleitung des GDI Gottlieb Duttweiler Institute. Als Ökonomin erforscht sie seit zwei Jahrzehnten Trends und Gegentrends in Wirtschaft, Gesellschaft und Konsum. Seit ihrem Studium an der Universität St. Gallen befasst sie sich in verschiedenen Funktionen mit Zukunftsthemen, Innovation und Veränderung von Menschen und Märkten. [www.gdi.ch](http://www.gdi.ch)

**CHRISTOPH GIESA > S. 90** ist Publizist und Strategieberater in Hamburg. Er hat in Mannheim und Lissabon Wirtschaftswissenschaften studiert und arbeitete bis zum Sommer 2012 bei der Otto Group an der Schnittstelle zwischen alter und neuer Wirtschaftsordnung. 2010 war er der Initiator der Unterstützungskampagne für Joachim Gauck. Als regelmässiger Kolumnist schreibt er unter anderem für das politische Feuilleton des Deutschlandradios und das Debattenmagazin «The European». <http://blog.christophgiesa.de>

**PETER GLASER > S. 96** ist ein in Graz geborener und in Berlin lebender Schriftsteller. Er ist Ehrenmitglied des Chaos Computer Club (CCC), dessen Zeitschrift «Die Datenschleuder» er in den 1980er-Jahren redigierte. Heute schreibt er regelmässig für die deutsche «Technology Review», die österreichische «Future Zone» und die «Neue Zürcher Zeitung», wo er auch seinen Blog «Glaserei» führt – und unregelmässig für eine Vielzahl weiterer Medien. 2002 gewann Glaser den Ingeborg-Bachmann-Preis für seine Erzählung «Geschichte von Nichts». <http://glaserei.blog.nzz.ch>

**RICO GRIMM > S. 28** hat Politikwissenschaften in Mannheim studiert und das journalistische Handwerk an der Deutschen Journalistenschule in München gelernt. Nach einem halbjährigen Aufenthalt in Israel und Palästina schreibt er jetzt von Berlin aus unter anderem für «Zeit Online», «Neon», «Spiegel Online», «Berliner Zeitung». Er bloggt unter [www.ricogrimm.de](http://www.ricogrimm.de).



**CHRISTOPH KAPPES > S. 108** ist einer der Pioniere der deutschen Internetbranche. Nach fast zwanzig Jahren als Agenturchef ist er Interim Manager für Red Bull und Medienunternehmer mit der E-Book-Plattform Sobooks. Über die gesellschaftliche Seite der Digitalisierung schreibt er in «FAZ», «Zeit Online» und anderen Publikationen sowie in seinem Blog unter [www.christophkappes.de](http://www.christophkappes.de).

**MARKUS LÖNING > S. 20** unterstützt Unternehmen dabei, ihre menschenrechtliche Verantwortung wahrzunehmen, Risiken zu identifizieren und zukunftsfeste Strategien zu entwickeln. Von 2010 bis 2013 war er Menschenrechtsbeauftragter der deutschen Bundesregierung, davor gehörte er seit 2002 dem Bundestag an. Reisen und Begegnungen in über siebzig Ländern haben seinen Blick auf die Europäer stark beeinflusst. [www.markus-loening.de](http://www.markus-loening.de)

**DOUGLAS RUSHKOFF > S. 68** ist Kulturbeobachter, Medienexperte, Dozent, Bestseller-Autor, preisgekrönter Dokumentarfilmer, Protagonist der Cyberpunk-Bewegung und Vater des Virus-Marketings. Rushkoff war Kolumnist der «New York Times», schreibt im «Guardian», berät die Uno und diverse Unternehmen. Sein neuestes Buch «Present Shock» erscheint dieser Tage bei Orange-Press in deutscher Übersetzung. [www.rushkoff.com](http://www.rushkoff.com)

**LENA SCHILLER CLAUSEN > S. 90** hat Politik, Romanistik und American Studies in Hamburg und Kopenhagen studiert. Seit 2009 beschäftigt sie sich vor allem mit der deutschen Start-up- und Coworking-Szene, unter anderem als Mitgründerin und ehemalige Geschäftsführerin des Betahaus Hamburg. Als Dozentin am Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft der Universität Hannover und Beraterin für Unternehmenstransformation schlägt sie nun Brücken zwischen Start-ups, Wissenschaft und klassischer Wirtschaftswelt.

**MATTHIAS SUTTER > S. 76** ist Professor für experimentelle Ökonomie an der Universität Innsbruck. Der Österreicher forscht zum Thema «Ökonomisches Entscheidungsverhalten von Individuen und Gruppen». Im «Handelsblatt»-Ökonomen-Ranking belegt er aktuell Platz fünf. 2012 wurde Sutter in Österreich als «Forscher des Jahres» nominiert. [www.uibk.ac.at](http://www.uibk.ac.at)

# Summaries

## THEMA: POLARISIERUNG

David Bosshart > Seite 10

**NACH DER GELDSCHWEMME** Das «Age of Less» ist bei vielen Entscheidungsträgern noch nicht wirklich angekommen. Der sogenannte Status-quo-Bias beherrscht die Köpfe. Aber das Bewusstsein, dass wir immer mehr die Extreme provozieren, wenn wir so weitermachen wie bis jetzt, nimmt weltweit zu. Zu den Herausforderungen, denen wir uns dabei stellen müssen, gehört eine Machtverschiebung von grösseren Blöcken zu kleineren Einheiten sowie von den Staaten (und vom Land) zur Stadt: Metropolen-Bürgermeister lösen die Regierungschefs als wichtigste Impulsgeber für die Wirtschaft ab.

Detlef Gürtler > Seite 12

**ZUGZWANG** Rund um die Welt nehmen politische und soziale Unruhen rapide zu. In den reichen Industrieländern sogar besonders schnell: eine Vervierfachung seit 2006. Die Probleme sind eigentlich «nur» ökonomisch und demografisch, aber sie drohen den gesellschaftlichen Kitt zu zerstören. Wenn die Grossverteilungsmaschine Staat ins Stottern gerät, kann man sie entweder reparieren – dieses Geschäft beherrschen auch parlamentarische Demokratien. Oder eine neue bauen – hier brauchen wir Alternativen zum Bürgerkrieg. Oder wir lernen, wieder ganz ohne die grosse Maschine auszukommen.

Gespräch mit Markus Löning > Seite 20

### DIETÜCKENDERMEHRHEITSGESELLSCHAFT

Wenn es darum geht, Menschen oder Völker zusammenzubringen, ist es hilfreich, nicht so sehr danach zu suchen, was trennt, sondern danach, was man gemeinsam hat – um Brücken für ein gegenseitiges Verständnis zu bauen. Dazukommen sollte das Anerkennen von Unterschieden; die Bereitschaft, Widersprüche auch stehen zu lassen. Es ist ein Zeichen von Stärke, andere Sichtweisen gelten zu lassen, auch wenn man sie nicht teilt.

Rico Grimm, Gespräch mit Tone Allers > Seite 28

**PEACETALKING** Die Peace and Reconciliation Unit ist eine Task-Force im norwegischen Aussenministerium, die seit zwei Jahrzehnten zwischen Konfliktparteien in aller Welt vermittelt und Friedensgespräche ermöglicht. Zurzeit ist die Einheit unter anderem aktiv in Afghanistan, Guatemala, Nepal, im Südsudan, auf den Philippinen, in Kolumbien, Somalia und Sri Lanka. Zu den wichtigsten Elementen des «norwegischen Modells» der Krisendiplomatie gehören eine enge Kooperation zwischen Regierung und Zivilgesellschaft sowie eine breite Unterstützung in der Bevölkerung für internationale Friedensarbeit. Nach den bisherigen Erfahrungen ist es sehr hilfreich, wenn an den Verhandlungen auch Frauen beteiligt sind – und wenn am Anfang der Gespräche ein gutes Essen mit norwegischem Lachs steht.

Anja Dilk, Heike Littger > Seite 34

**KRASS, EY!** Wo das Leben der Menschen in den Industrieländern in konventionellen Bahnen läuft, liegt im Extrem die Verheissung des wahren, echten Lebens. Immer mehr Menschen dürsten nach einzigartigen, authentischen Erlebnissen – wie Afghanistan-Trips oder Slum-Tourismus. Auch wenn kein generelles Ende des Extrem-Marketings in Sicht ist, lassen sich doch Ermüdungserscheinungen feststellen: Modenschau mit Gasmaske kommt nicht gut. Eine Alternative ist das andere Extrem des Nicht-Konsums: «kollaboratives Marketing», bei dem Kommunikation von Kunde zu Kunde aus der Sackgasse der Extreme herausführt.

Michael Böhm > Seite 44

**THE LOSER TAKES IT ALL** Rebellen sind Experten für siegreiche Niederlagen. Immer wieder scheiterten sie dabei, gesellschaftliche Alternativen zu etablieren – die sich am Ende doch durchsetzen. John Law und Karl Marx sind historische Beispiele dafür, John Lennon und Che Guevara aktuelle – als Rebellen der Popkultur. Doch in der modernen Konsumgesellschaft wird Rebellentum sofort vom Markt absorbiert und wird somit zum Treibstoff für gesellschaftliche Dynamik und hippen Lifestyle: Der Rebell kommt gar nicht mehr dazu, zu verlieren, sondern gewinnt sofort. Damit entsteht ein Bedarf an «wahren» Rebellen: solche, deren Drang, zu zerstören, aber auch zu schöpfen, so gross ist, dass sie kein Markt absorbiert.

# Summaries

## IDEEN

Douglas Rushkoff > Seite 68

**UNENDLICHE SPIELE** Mit der Fernbedienung wurde das Ende der traditionellen, jahrtausendealten linearen Erzählung eingeläutet. Für lineare Geschichten mit Anfang, Mitte und Schluss ist seitdem schlicht keine Zeit mehr. Die erste befriedigende Antwort der Populärkultur auf diesen Kollaps des Erzählens sind Computerspiele – weil sie ergebnisoffen mit den Spielern interagieren. Sie kommunizieren durch Erlebnisse, anstatt zu erzählen, und sie laden die Spieler ein, sich am kreativen Prozess zu beteiligen. Damit nähern sie sich dem Konzept des «unendlichen Spiels» an, das der Religionshistoriker James Carse entwickelte.

Matthias Sutter > Seite 76

**DIE ZUKUNFTSLOSEN SPRACHEN** Eine kontrovers diskutierte These bringt unser Verhalten bezüglich der Zukunft in Verbindung mit unserer Sprache. Wo diese es zulässt, über Zukunft zu sprechen, ohne die Futur-Form zu verwenden, sei die Sparneigung höher und die Menschen achteten mehr auf ihre Gesundheit. Verhaltensökonomisch ist das vorstellbar: Bei «zukunftslosen Sprachen» fällt das Warten auf die Zukunft und die Investition in sie psychologisch leichter. Statistische Daten zu Sparneigung und Lebensweise stützen diese These und auch ein Experiment mit

Schülern in der zweisprachigen Stadt Meran in Südtirol: Deutschsprachige Kinder warten geduldiger auf Belohnungen als italienischsprachige.

Gespräch mit Ramia El Agamy > Seite 84

**«ALLES HAT SEINE SCHÖNHEIT»** Sosehr Familienunternehmen von der Kultur und von ihrer ökonomischen Umgebung abhängig sind, sosehr ähneln sie sich in einem zentralen Punkt: Sie müssen immer an die nächste Generation denken. Dadurch agieren sie in der Regel risikoavers und langfristig orientiert. In Hype-Zeiten kann das als Schwäche gelten, weil viele kurzfristig attraktive Chancen nicht wahrgenommen werden; aber dafür überlebt man die Krisenzeiten besser. Auch das grosse emotionale Engagement in der Familie kann sich für das Unternehmen positiv wie negativ auswirken: Liebe macht stark – oder blind.

Christoph Giesa, Lena Schiller Clausen > Seite 90

**INDIE-CAPITALISM** Der «dynamische Unternehmer», der im Geiste Schumpeters durch «schöpferische Zerstörung» die Wirtschaft vorantreibt, ist eine seltene Erscheinung. Die Idee des «Indie-Capitalism» (nach Bruce Nussbaum) könnte Abhilfe schaffen. Der Begriff «Indie» lehnt sich an die Musikbewegung an, die von den Mainstream-Regeln der Industrie unabhängig ist. Sie ist urban, massgeblich durch Kreativität getrieben, ihre Akteure sind «maker», also Menschen, die Dinge selbst produzieren, verändern oder «hacken» und so neue Kombinationen existierender Produkte entstehen lassen – für sich selbst oder andere.

Peter Glaser > Seite 96

**LEBEN IN DER DROHNOSPHERE** Längst repräsentieren Drohnen nicht mehr nur tödliches militärisches Fernwirken in Waziristan. In einer zunehmenden Vielfalt ziviler Anwendungen erobern sie die Verkehrsräume der Welt und verheissen eine Art materiell erweiterte Version des Internets, in der nicht mehr nur Datenpäckchen transportiert werden, sondern auch das verbleibende nicht digi-

talisierbare Material. Die Anwendungsmöglichkeiten reichen dabei von Spähmaschinen bis zu Robo-Convenience – etwa fliegende Gläser, die uns zu Hause begleiten.

## WORKSHOP

Karin Frick > Seite 104

### **DIE 50 EINFLUSSREICHSTEN (SCHWEIZER)**

**IDEENGEBER** Das GDI hat zusammen mit dem MIT-Forscher Peter Gloor ein globales Ranking der wichtigsten Denker erstellt. Mit der gleichen Methode wurden nun auch die wichtigsten Ideengeber der Schweiz ermittelt. Dabei zeigt sich: Der Markt der Ideen in der Schweiz wird nicht von Ökonomen, sondern von Kultur und Politik beherrscht. Dass auf den vordersten Plätzen eher Schriftsteller als Bundesräte auftauchen, lässt zudem auf eine relativ geringe Bedeutung politischer Entscheidungsträger in der öffentlichen Wahrnehmung schliessen. Von einer Verdummung der Mehrheitsgesellschaft ist dabei in den Daten nichts zu sehen: Die neue Zeit und die neuen Medien favorisieren nicht die Platten und Dummen, sondern die Eloquenten und Intelligenten.

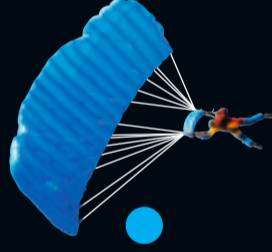
Christoph Kappes > Seite 108

### **FROM THOUGHT LEADERS TO LEADER'S**

**THOUGHTS** Im Mem-Dickicht der Medien findet man nicht nur alles, sondern auch sein Gegenteil – angereichert um mindere Qualität, seit die Selektion durch Gatekeeping entfällt. Thought-Leader versprechen Abhilfe, weil sie als Person eine höhere Glaubwürdigkeit als Medienmarken haben. Rankings von Thought-Leadern sind zwar praktisch brauchbar, aber theoretisch fragwürdig, wenn sie «von oben» erstellt werden. Die Digitalisierung bietet nun die Möglichkeit, nicht nur Verkaufszahlen zu messen, sondern auch die Interaktion mit Inhalten. Das Ergebnis können «leader's thoughts» statt «thought leaders» sein, die zeigen, welche Information die Bürger konsumieren und was ihnen Impulse gibt.

# Kluftsprünge

Wenn es nicht reicht, es sich im eigenen Umfeld gemütlich zu machen; wenns denn sein muss, sich dem Unbekannten und der Kluft zu stellen; dann gibt es eine ganze Reihe von Methoden, das zu tun. Wir stellen sechs davon vor.



**POLITIK** Beharrliches Bohren dicker Bretter im Max Weber'schen Sinn: Kontakt zwischen den Welten halten sowie Leidenschaft und Geld investieren, um eine Brücke über die Kluft zu bauen.

**REBELLEN** Klar wäre es schön, das Ziel zu erreichen. Aber wenn das nicht klappt, sollte man wenigstens eine gute Figur gemacht haben. Vielleicht kommt die Botschaft ja später mal an.

**INTELLEKTUELLE** Alle Einsicht kommt von oben. Wer weit genug über den Polaritäten schwebt, kann sich das beste Bild machen. Nur nicht mehr selbst eingreifen – aber das stört Denker ja wenig.



**MARKETING** Auf die Zielgruppe, fertig, zack! Das Ziel anvisieren und die Botschaftsrakete abfeuern. Je grösser die Kluft, desto grösser die eingesetzte Power – der Einschlag ist die Message.

**UNDERGROUND** Warum zwischen den Welten wandern, wenn man es sich auch in der Kluft dazwischen einrichten kann? Bestimmt angenehm; aber für alles andere eben nicht mehr einsetzbar.

**FUZZYING** Wenn man keine Ahnung hat, wo man genau ankommen soll: einfach eine ungefähre Richtung einschlagen. Je unschärfer Ihr Ziel ist, desto eher können Sie es erreichen.

