

GDI IMPULS

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel
Nummer 3 · 2015



00105

4 197594 931004

ISSN 1422-0482 · CHF 35 · EUR 31

GOTTlieb DUTTWELER
INSTITUTE

Probieren Sie mal!

Ideale Zeiten für Experimente.
Wie sich der Handel zukunftsfähig
machen kann.

David Bosshart

Ausblick: Retail-Disruption

Daniela Tenger

Studie: Woran Manager glauben

Anatol Stefanowitsch

Emojis: die neuen Hieroglyphen

Thema: Retail-Disruption

4	AUTOREN
64	SUMMARIES THEMA
116	SUMMARIES IDEEN, WORKSHOP
117	ZUSATZIMPULS
118	GDI-STUDIEN
120	KONFERENZEN
122	GDI GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUTE
124	GDI-AGENDA 2015/16
124	IMPRESSUM

> Einzelhandel
David Bosshart

10 RETAIL-DISRUPTION

Fünf Thesen zur Perspektive des Einzelhandels im digitalen Zeitalter.

> Märchen I: «Tischlein deck dich»

16 DIE LETZTE MEILE

> Intrapreneurship
Gespräch mit Hans-Jörg Dohrmann

18 START-UP IN BIG BUSINESS

Wie Start-up-Nischen am Rand der Konzernstruktur auch grossen Unternehmen Experimente ermöglichen.

> Märchen II: «Aschenputtel»

22 DAS INDIVIDUALISIERTE PRODUKT

> Trends
Judith Mair, Bitten Stetter et al.

24 COUNTER-STORES

Sechs Szenarien zur Zukunft des Einzelhandels von Studierenden der Zürcher Hochschule der Künste.

> Märchen III: «Aladin und die Wunderlampe»

32 DIE ROBOTISIERUNG

> Pricing
Anja Dilk . Heike Littger

34 BEZAHLE, WAS DU MEINST!

Was geschieht, wenn man es den Kunden überlässt, wie viel sie für ein Produkt oder einen Service ausgeben wollen.

> Märchen IV: «Schneewittchen»

42 DIE DENKENDEN DINGE

> Crowdfunding
Marcus Hammerschmitt

44 IM BEWUSSTSEINSWARENHAUS

Geld gegen Werte statt Ware gegen Geld – über den Boom von Crowdfunding und Mikromäzenatentum.

> Foto-Essay
Michael Tewes

50 DER EINE UNTERSCHIED

Experimentieren bedeutet nicht, alles anders zu machen. Im Gegenteil: Man lässt alles, wie es ist – bis auf eins.

Ideen

> Technologie
Venkatesh Rao

68 DIE BÜCHSE DES PROMETHEUS

Wie die Potenziale des technischen Fortschritts gesellschaftlich am besten nutzbar gemacht werden.

> Soziologie
Jonas Frick

76 KONTROLLGESELLSCHAFT

Die Methoden, Überwachung auszuüben oder sich ihr zu entziehen – und deren Wandel im digitalen Jahrhundert.

> Wirtschaftstheorie
Florian Josef Hoffmann

82 DIE DIKTATUR DER KATALLAXIE

Ein Ökonomiemodell, in dem sichtbare Gemeinschaften wichtiger sind als die unsichtbare Hand des Marktes.

> Kommunikation
Gespräch mit Anatol Stefanowitsch

88 HIEROGLYPHEN 2.0

Wie Emojis heute verwendet werden, und wohin sich diese globale Bildsprache noch entwickeln kann.

> Zwischenruf
Christoph Giesa

94 THEIRIDENTITY

Wie betreibt man Identity-Management, wenn einem die eigene Identität durch andere zugeschrieben wird?

Workshop

> Ernährung
Bettina Höchli

102 FAMILY-FOOD

GDI-Studie: Wie, was und wo Schweizer Familien heute essen.

> Werte
Daniela Tenger . Jakub Samochowiec

110 WORAN FÜHRUNGSKRÄFTE GLAUBEN

Eine Umfrage des GDI unter Führungskräften über Werthaltungen, Glaubensfragen und Entscheidungsformen.

> Empfehlungen

114 DAS RELEVANTE NEUE

Von und über Gartners Hype-Cycle, Theodor Adorno, Myon, Yanis Varoufakis und die Spitzel der DDR-Staats-sicherheit.

Autoren

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.

HANS-JÖRG DOHRMANN > S. 18 ist Unternehmensleiter der Migros-Tochter M-Way, die sich auf neue nachhaltige Mobilität spezialisiert hat. Er studierte Jura und Betriebswirtschaft in Marburg, München, Köln, Düsseldorf und Hagen und promovierte im Bereich Aktienrecht an der Universität Augsburg. Danach arbeitete er als Rechtsanwalt sowie bei der E.ON AG, bevor er 2010 in die Migros-Gruppe wechselte. www.m-way.ch

JONAS FRICK > S. 76 doktoriert in Deutscher Literaturwissenschaft an der Universität Zürich. In seiner Dissertation beschäftigt er sich mit dramatischen und chronotopischen Momenten in der Literatur der Zwischenkriegszeit. Daneben beschäftigt er sich mit Analysen von Macht- und Herrschaftsverhältnissen der Gegenwart und weiteren zeitgenössischen kulturellen Phänomenen.

CHRISTOPH GIESA > S. 94 ist Publizist in Hamburg. Er studierte in Mannheim und Lissabon Wirtschaftswissenschaften, bewegt sich inzwischen aber eher an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Im August 2015 erschien sein Buch «Gefährliche Bürger» bei Hanser. Neben seiner publizistischen Tätigkeit berät Giesa unter anderem das Weltethos-Institut in Tübingen. www.christophgiesa.de

MARCUS HAMMERSCHMITT > S. 44 ist Autor von Science-Fiction, Erzählungen, Lyrik und Hörspielen. Neben seinem literarischen Werk veröffentlicht er in «Telepolis» und «Jungle World». www.marcus-hammerschmitt.de

BETTINA HÖCHLI > S. 102 ist Researcher am GDI Gottlieb Duttweiler Institute und analysiert Veränderungen von Gesellschaft, Wirtschaft und Konsum. An den Universitäten in Bern und Tokio studierte sie Volkswirtschaft und Soziologie mit Vertiefung in Spieltheorie und Verhaltensökonomie. www.gdi.ch



FLORIAN JOSEF HOFFMANN > S. 82 ist Leiter des European Trust Institute, von ihm gegründet im Jahr 2008. Der Betriebswirt und Jurist war als Unternehmensberater, Sanierer und Inhaber diverser Unternehmen tätig. Jüngste Buchveröffentlichung: «Wirtschaft im Würgegriff – Wie das Kartellamt Unternehmen blockiert» (Campus, 2014). www.eu-trust.org

MARTINA KÜHNE > S. 16 ist Senior Researcher am GDI Gottlieb Duttweiler Institute und analysiert gesellschaftliche, wirtschaftliche und technologische Veränderungen mit den Schwerpunkten Konsum, Handel und Mobilität. www.gdi.ch

JUDITH MAIR (u.), BITTEN STETTER UND TEAM > S. 24 Der Masterstudiengang «Trends» an der Zürcher Hochschule der Künste vermittelt Kompetenzen in visueller und kultureller Trendforschung für die Entwicklung zukunftsweisender Designkonzepte. Jeweils im ersten Semester erstellen die Studierenden unter Leitung von Bitten Stetter und Judith Mair zusammen mit dem GDI einen Trendbericht, diesmal zum Thema «Counter-Stores», mit Tanja Herberth, Yaël Kölliker, Kevin Kretzer, Angela Schmidt, Nico Schürch, Beatrice Sierach, Lora Sommer, Nina Swager van Dok. www.zhdk.ch

VENKATESH RAO > S. 68 ist selbstständiger Researcher und Unternehmensberater in Seattle mit den Schwerpunkten Technologie und Organisationsdesign. Der promovierte Flugzeugingenieur bloggt auf ribbonfarm.com und breakingsmart.com und ist Autor dreier Bücher über Management und Entscheidungen. @vgr auf Twitter

JAKUB SAMOCHOWIEC > S. 110 ist Senior Researcher am GDI Gottlieb Duttweiler Institute und analysiert gesellschaftliche, wirtschaftliche und technologische Veränderungen mit den Schwerpunkten Entscheidungen, Alter, interkulturelle Kontakte, politische Psychologie, Konsum. www.gdi.ch

ANATOL STEFANOWITSCH > S. 88 ist Professor für Sprachwissenschaft an der Freien Universität Berlin und beschäftigt sich in seiner Forschung mit der Struktur und dem Gebrauch der englischen und deutschen Gegenwärtssprache. Ausserdem ist er Autor beim «Sprachlog», wo er den öffentlichen Diskurs über Sprache verfolgt und kommentiert. www.sprachlog.de

DANIELA TENGER > S. 110 ist Researcher am GDI Gottlieb Duttweiler Institute und analysiert Gesellschafts- und Konsumtrends in Feldern wie Kultur, Tourismus oder Wohnen. Sie studierte Geschichte und Politikwissenschaft in Zürich und Groningen, Niederlande. www.gdi.ch

Summaries

THEMA: RETAIL-DISRUPTION

David Bosshart > Seite 10

RETAIL-DISRUPTION Die Digitalisierung wird die Entwicklung des Einzelhandels in den kommenden Jahren massiv prägen, wenn nicht gar die gesamte Branche umwälzen. Beispiele hierfür: die Digitalisierung des Einkaufs (durch Amazon), der Logistik (durch Uber), der Lieferung (durch Drohnen) und der Produktion (durch 3-D-Druck). Wenn aber gleichzeitig Gefahren aus vielen Richtungen drohen, sind Experimente die beste Strategie. Viele Experimente – irgendeines davon kann einen Weg weisen, die neuen Herausforderungen zu bewältigen; und alle Experimente zusammen helfen dabei, die Organisation für die nächsten Aufgaben bereit zu machen. Experimente kosten Geld, aber wenn die Alternative ist, sich mittelfristig aus dem Markt zu verabschieden, ist es gut angelegt. Die Ausgangsbasis dafür ist jedenfalls vorhanden. Man kann davon ausgehen, dass die Branchengrößen noch auf lange Zeit genügend Kapital und Marktmacht haben, um immer wieder zu experimentieren.

Gespräch mit Hans-Jörg Dohrmann > Seite 18

START-UP IN BIG BUSINESS Das Know-how, wie man neue Märkte und Geschäftsmodelle erschliessen kann, wird in konzerngebundenen Start-ups ebenso entwickelt wie in unabhängigen. Die Start-up-Erfahrung in Grossunterneh-

men kann auch in Konzernbereichen hilfreich sein, die es mit ganz anderen Märkten zu tun haben. Zudem ist es gerade bei der Einführung neuer Prozesse, Technologien oder Vorgehensweisen vorteilhaft, diese in einer kleineren Einheit zu testen. Voraussetzung dafür ist eine grundsätzliche Lernbereitschaft in den grossen Strukturen und eine permanente Kommunikation untereinander.

Judith Mair, Bitten Stetter et al. > Seite 24

COUNTER-STORES Wenn viele einst als unumstösslich geltende Strukturen und Institutionen des Einzelhandels ins Wanken geraten, bedeutet das, positiv formuliert: Es kommt Leben in die Branche, es entstehen neue disruptive Gestaltungs- und Spielräume. Zu den Szenarien, die Studierende der Zürcher Hochschule der Künste für das Jahr 2025 erstellt haben, gehört unter anderem ein Tinder-Shopping: Wie bei der Dating-App Tindr werden Waren auf dem Bildschirm weggewischt oder in die engere Wahl gezogen. Besonderes Gadget: Eine Marke, die zehnmal nacheinander von einem Nutzer weggewischt wurde, wird diesem in der Folge schlicht nicht mehr angezeigt – was ganz neue Anforderungen an Werbung und Marketing stellen würde.

Anja Dilk . Heike Littger > Seite 34

BEZAHLE, WAS DU MEINST! «Pay what you want»-Bezahlmodelle (PWYW) sind im Kommen. Immer mehr Unternehmen experimentieren damit, den Spiess umzudrehen: Nicht der Verkäufer legt fest, was für eine Ware oder Dienstleistung in die Kasse kommt, sondern der Käufer selbst soll entscheiden, wie viel er dafür zahlen will. Da das Internet Interaktion und Transaktion wesentlich kostengünstiger gemacht hat, sind Interaktive Preismechanismen heute wieder stärker nachgefragt. Besonders für Unternehmen, die hohe fixe und niedrige variable Kosten haben, bietet sich PWYW an. Eher ungeeignet ist dieses Pricing-Modell hingegen für Premium-Marken:

Dort ist die Schnäppchen-Mentalität zu ausgeprägt, als dass der Anbieter auf seine Kosten kommen könnte.

Marcus Hammerschmitt > Seite 44

IM BEWUSSTSEINSWARENHAUS Vor knapp zehn Jahren begann mit den ersten Crowdfunding-Plattformen eine neue Ära für die Finanzierung von kreativen und wohltätigen Projekten. Sie entwickelten sich nicht zuletzt aufgrund der verbesserten Kommunikationstechnik dynamisch: Von Katastrophen in der Welt und den Versuchen, sie zu bewältigen, erfahren wir in Echtzeit. Und wir können nahezu in Echtzeit mit den Menschen, die Katastrophen erfahren und sie zu bewältigen versuchen, kommunizieren. Das erweckt den Wunsch, die plötzlich durch direkten Kontakt in die Nähe gerückten Menschen direkt zu unterstützen. Im Kreativsegment entsteht sogar ein neues Mikromäzenatentum, das auch Künstlern fernab des Starstatus eine Chance gibt, von ihrer und für ihre Arbeit zu leben. Die wichtigste Voraussetzung, um in diesem Segment zu reüssieren, ist gutes Storytelling – was hervorragend zu den Kreativen passt, die von Mikromäzenatentum profitieren wollen, denn sie machen ohnehin den ganzen Tag nichts anderes, als Geschichten zu erzählen.

Summaries

IDEEN

Venkatesh Rao > Seite 68

DIE BÜCHSE DES PROMETHEUS Die technologische Entwicklung ist kurzfristig immer pfadabhängig, aber langfristig niemals. Die wichtigsten technischen Fortschritte, einmal erkannt, werden unweigerlich so eingesetzt, dass ihr Potenzial maximal ausgeschöpft wird – bis es so weit ist, werden allerdings die Individuen miteinander konkurrieren und ihre Strategien auf unberechenbare Weise immer wieder anpassen. Selbst wenn unklar ist, ob sich etwa das Unternehmen Uber durchsetzt, wird Ride-Sharing den Durchbruch schaffen, und bald wird uns schwerfallen, uns vorzustellen, wie sonst in einer Gesellschaft mit Smartphones der Transport organisiert sein könnte. Je offener dabei die Gesellschaft für den Umgang mit Innovationen ist, desto höher wird ihr Nutzen daraus sein.

Jonas Frick > Seite 76

KONTROLLGESELLSCHAFT Das traditionelle Bild für zentrale Kontrolle ist das Panoptikum, mit dem einige wenige alle anderen überwachen und disziplinieren können. In einer nicht hierarchisch, sondern in Netzwerken organisierten Gesellschaft stösst dieses System an Grenzen. Ihm hinzu gesellen sich die Modelle des «Bannoptikums», das den Zugang von aussen ab-

schottet, und des «Synoptikums», bei dem jeder Einzelne sich selbst beherrscht. Durch das Interne der Dinge wird eine weitere Kontroll-Dimension eingeführt – durch die es in der Praxis bei komplexen Projekten oder Produkten kaum noch möglich sein wird, zu erkennen, von wem oder von was man gerade wie kontrolliert wird.

Florian Josef Hoffmann > Seite 82

DIE DIKTATUR DER KATALAXIE Was wir heute Ökonomie nennen, hat mit der Art, wie wir eigentlich im Haus wirtschaften, praktisch nichts zu tun, weil es fast komplett am Markt orientiert ist. Der Begriff Katallaxie (Tauschwirtschaft) wäre deshalb angebrachter. Die Folge dieser überzogenen Markt-Dominanz ist ein Übergewicht abstrakter Freiheit und ein Mangel an konkreter Verantwortung. Der Weg zu Gemeinschaften, die ein organisiertes Gegengewicht zur herzlosen Anonymität der Katallaxie bilden, führt über das positive Gefühl von Sympathie und Zugehörigkeit sowie die innere Ablehnung von Unfairness – zusammen können daraus funktionierende Solidarsysteme entstehen.

Gespräch mit Anatol Stefanowitsch > Seite 88

HIEROGLYPHEN 2.0 Emojis reizen dazu, mit ihnen und ihren Bedeutungen zu spielen, da viele von ihnen keine festgelegte Aussage haben – das Wassertropfen-Emoji kann je nach Kontext Flüssigkeit, Durst, Baden, Erfrischung oder Zygmunt Bauman (flüssige Moderne) bedeuten. Die Hauptfunktion der Emojis derzeit ist eine Kontextualisierung: Dem schnellen Leser soll Orientierung geboten werden. Um Weltsprache zu werden, fehlt den Emojis unter anderem eine Grammatik – aber als globale Bilddatenbank können sie überraschende neue Nutzungen erfahren.

Christoph Giesa > Seite 94

THEIRIDENTITY Der Begriff «Theirdentity» beschreibt die Zuschreibungen, die ohne die eigene Zustimmung geschehen, weil sie erstens von

anonymen Dritten und zweitens auf Basis von Daten erfolgen, die man selbst nicht kontrollieren kann. Bei diesen anonymen Dritten handelt es sich dabei immer öfter um Algorithmen. Wie gefährlich das sein kann, zeigen US-Drohnenangriffe, bei denen Menschen nur aufgrund von Metadaten getötet werden. Wer die Deutungshoheit über seine Identität(en) verliert, verliert damit einen ganz wichtigen Teil seiner bürgerlichen Freiheiten – allein deshalb dürfte die Auseinandersetzung über die Identität des Individuums eines der wichtigsten Schlachtfelder der Zukunft werden.

WORKSHOP

Bettina Höchli > Seite 102

FAMILY-FOOD Die zentrale gemeinsame Mahlzeit in Schweizer Familien mit berufstätigen Eltern ist das Abendessen. Das Mittagessen wird in vielen Fällen ausser Haus konsumiert, das Frühstück relativ kurz gehalten – das Abendessen hingegen ist der Treffpunkt der Familie, der Moment des Zusammenkommens und Sichaustauschens; und das sowohl werktags als auch am Wochenende. Samstags und sonntags wird in vielen Familien das Frühstück in Richtung Brunch aufgewertet und zeitlich nach hinten verlegt. Das geht zulasten des Mittagessens, das an diesen Tagen oft ganz ausgelassen wird.

Daniela Tenger . Jakub Samochowiec > Seite 110

WORAN FÜHRUNGSKRÄFTE GLAUBEN Den vom GDI befragten Führungskräften aus der Schweiz, Deutschland, Liechtenstein und Österreich geht Integrität über alles. Sie gehen keine Kompromisse ein, wenn es um die Familie geht, und ihr Leben soll vor allem anständig sein. Als religiös bezeichnen sich zwei Drittel der Befragten, aber nur etwa der Hälfte davon ist Religion im Leben wirklich wichtig.