

# 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 Schimpanse

**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 Gegendrends 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 Gegendrends – 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 Ankowitsch

### **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.

+++++ RICHARD DAVID PRECHT, ERNST FEHR +++++

# Kann ich fair sein? Und wenn ja, warum?



**Am 10. November diskutierten im GDI Gottlieb Duttweiler Institute der Philosoph Richard David Precht und der Verhaltensökonom Erich Fehr über «Ökonomie contra Philosophie». Die von Norbert Bischofberger moderierte Diskussion wurde in der Reihe «Sternstunde Philosophie» des Schweizer Fernsehens übertragen. Wir dokumentieren Auszüge daraus.**

**Wann und wo entsteht bei Kindern Altruismus oder Egoismus?**

**Fehr:** Das haben wir in Experimenten zum Teilungsverhalten bei Kindern untersucht. Wir haben dafür in Schulen und Kindergärten Süßigkeiten eingesetzt: Zwei Teller, mehrere Süßigkeiten, das Kind sollte jeweils entscheiden, wie es zwischen sich und einem anderen – abwesenden – Kind aus der Gruppe aufteilt. Bei Dreijährigen nehmen in dieser Situation fast alle alles für sich, und mit acht Jahren teilt etwa die Hälfte der Kinder. Bei ihnen ist die Teilungsbereitschaft damit fast so ausgeprägt wie bei Achtzehnjährigen.

**Und woher kommt dieses Gute im Menschen? Aus den Genen? Ist es anerzogen?**

**Precht:** Man könnte das Gute im Menschen nicht anerziehen, wenn es keine genetischen Anlagen dafür gäbe. Aber alle Anlagen, die wir haben, sind zweischneidig: Sie machen uns sowohl zum Guten als auch zum Schlechten fähig. Gier kann positive Folgen zeitigen oder negative. Auch Mitgefühl mit anderen muss nicht automatisch positiv sein. Wir haben vermutlich so etwas wie einen an-

geborenen Sinn für Unfairness, die uns widerfährt. Kapuzineraffen haben bereits einen angeborenen Sinn für Unfairness, wie ein berühmtes Experiment zeigt: Man hat zwei Äffchen Spielmarken in den Käfig geworfen, und wenn die

mit den Weintrauben seinen Ertrag mit jenem mit den Gurken geteilt hätte. Das können Menschen durch Erfahrung und Erziehung lernen, und deshalb gibt es soziale Marktwirtschaft bei den Menschen, aber nicht bei Kapuzineraffen.

**«Man könnte das Gute im Menschen nicht anerziehen, wenn es keine genetischen Anlagen dafür gäbe.»**

Affen diese wieder herausreichten, bekamen sie eine Belohnung: Gurken oder eine ihrer Lieblingsspeisen – Weintrauben. Nun wussten die Affen nicht, was von beidem sie bekamen, aber das machte nichts aus: Mal hatten sie Glück, mal hatten sie Pech.

Dann wurden die beiden Affen getrennt – und während der eine Weintrauben bekam, bekam der andere nur Gurken. Daraufhin stellte dieser die Arbeit ein: Er war zwar bereit, auch für Gurkenlohn zu arbeiten, aber nicht, wenn ein anderer für genau die gleiche Arbeit Weintrauben bekam. Und als der Weintrauben-Affe seine Belohnung auch noch bekam, ohne dafür Spielmarken herausreichen zu müssen, fing der Affe im zweiten Käfig an, die Forscher mit den Gurken zu bewerfen.

Dieser Affe zeigte also einen angeborenen Sinn für Unfairness, die ihm widerfährt, aber keinen Sinn für Fairness – fair wäre gewesen, wenn der Affe

**Fehr:** Ich kenne dieses Experiment sehr gut. Aber mittlerweile ist diese Interpretation der Ergebnisse in der Forschung umstritten. So ist nicht klar, ob die Affen mit Gurken werfen, weil sie sehen, dass ein anderer Weintrauben bekommt – oder weil sie sehen, dass Trauben da sind. Machen sie einen sozialen Vergleich oder nicht? Das ist eine riesige Debatte in der Primatenforschung, mit schon mehr als zwanzig Aufsätzen. Ich neige zu jenen, die meinen, dass hier gar kein Unrechtsbewusstsein im Spiel ist, sondern dass es nur um die Verfügbarkeit geht.

**Precht:** Aber es gibt doch bei Menschen eine angeborene Disposition, Verhalten als unfair zu empfinden. Wenn ich mit meinem Sohn, als er fünf Jahre alt war, eine Kissenschlacht gemacht habe, war es für ihn unfair, wenn ich in einer besseren Position war – und fair war, wenn er in einer besseren Situation war. Dafür braucht man keine zwanzig Studien, das sieht man bei seinen Kindern.

**Fehr:** Aber Sie können daraus natürlich nicht schliessen, dass das angeboren ist. Mit fünf Jahren ist ja schon wahnsinnig viel passiert. Ich glaube zwar, dass es da eine genetische Disposition gibt, da gebe ich Ihnen recht – aber ich weiss es nicht. Wir machen zum Beispiel gerade ein genetisches Projekt, bei dem wir die

kommt. In der Realität aber kann es Ihnen schon bei 70:30 passieren, dass der andere lieber auf die dreissig Franken verzichtet, als Ihre unfaire Aufteilung zu akzeptieren.

**Precht:** Bei diesem Ultimatumspiel kommt es in der Tat häufig vor, dass die Menschen eine Aufteilung ablehnen, bei

**Precht:** Ich glaube, dass hier auch eine Besonderheit des Geldes liegt, sodass es zu kurz greift, hier nur auf den Kontext oder die Höhe des eigenen Einkommens abzuheben. Geld hat schon ein hohes Potenzial, Moral zu vernichten. Denn es ist die einzige Sache der Welt, deren Qualität sich allein an der Quantität bemisst. Damit enthält es, vor allem bei grossen Summen, ein Aufzehrungspotenzial gegenüber anderen moralischen Differenzierungen.

**Fehr:** Da gibt es ein schönes Experiment von uns mit achtjährigen Kindern: Wenn wir sie Süssigkeiten teilen lassen, sind sie relativ fair, etwa zu fünfzig Prozent, aber wenn sie Geld teilen sollen, werden sie total unfair. Das geht sogar so weit, dass sie asozial werden, wenn wir Geld ins Spiel bringen. Sie haben die Wahl, entweder 1:1 zu teilen oder 1:0 – sie könnten also kostenlos dem anderen etwas geben. Aber neunzig Prozent der Kinder entscheiden sich dafür, lieber eins für sich allein zu haben. Wir verstehen das noch nicht völlig, aber es bestätigt Ihre Vermutung, dass Geld etwas Spezielles ist, bei dem die Fairness am wenigsten ausgeprägt ist. <

## «Wenn Achtjährige Süssigkeiten teilen sollen, sind sie relativ fair. Aber wenn man Geld ins Spiel bringt, werden sie asozial.»

Fairness der Probanden messen. Bis jetzt wurde dabei noch keine wirklich genetische Ursache gefunden.

**Precht:** Solche komplexen Verhaltensweisen können ja auch gar nicht monogen, also nur auf einem Gen kodiert sein. Und deshalb ist die Feststellung solcher Verhaltensweisen in der Genetik ein derart vermintes Terrain, dass Sie da gar keine 1:1-Evidenz bekommen können.

### Was haben Sie denn zur Fairness bei den Menschen herausgefunden?

**Fehr:** Das bin natürlich nicht nur ich gewesen. Nehmen wir das (auch nicht von mir erfundene) Ultimatumspiel: Ich gebe Ihnen hundert Franken, Sie können den Betrag aufteilen zwischen Ihnen selbst und Herrn Precht. Falls er Ja sagt zu Ihrer Aufteilung, bekommen beide das Geld gemäss der Aufteilung, und wenn er Nein sagt, bekommt keiner etwas. Wenn Sie beide ganz egoistisch wären, könnten Sie 99:1 teilen – denn der andere wird auch den einen Franken nehmen, weil er sonst gar nichts be-

der sie nur zwanzig bis dreissig Prozent bekommen. Aber das ist nicht nur eine Frage der persönlichen Fairness-Disposition, sondern hängt auch von der Höhe der Summe ab. Wenn nicht hundert Franken wie in Ihrem Experiment aufgeteilt werden, sondern eine Million Franken, dann greifen die Leute auch zu, wenn sie «nur» 100 000 Franken bekommen.

**Fehr:** Das wissen Sie nicht. Niemand hat dieses Experiment bisher durchgeführt. Was ich einmal in den Anfangsjahren dieser Forschung gemacht habe, waren Experimente mit höheren Beträgen in Moskau. Damals war der Rubel schwach, mit meinen Schweizer Franken konnte ich ziemlich viele davon kaufen – und dann Experimente machen, bei denen die Probanden zwei bis drei Monate einkommen in einer Stunde verdienen konnten. Es gab keinen Unterschied bei den Fairness-Präferenzen. Ich glaube zwar auch, dass man beim Millionen-Spiel lieber die 100 000 nehmen würde; aber ich weiss es nicht.





### Link zum Thema

Die gesamte Diskussion im Video:  
<http://bit.ly/uFCUZu>

SIND SIE  
AUCH DABEI?

# Impulsanlass «Bildung der Zukunft»

Mittwoch, 1. Februar 2012 • GDI Gottlieb Duttweiler Institute, Rüschlikon

- |          |   |   |       |   |   |
|----------|---|---|-------|---|---|
| Ab 09.00 | <b>Willkommens-Kaffee</b>   |   | 12.30 | <b>Stehlunch «Flying Buffet»</b>  |   |
| 09.30    | <b>Begrüssung und Überleitung ins Thema</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rolf Butz<br/>Geschäftsleiter KV Zürich</li><li>• Ruedi Flückiger<br/>Geschäftsleiter KV Bern</li><li>• Christine Mayer<br/>Moderatorin SRF</li></ul> |   | 13.30 | <b>Kulturelles Verdauungshäppchen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• OHNE ROLF zum Zweiten.</li></ul>  |   |
| 09.45    | <b>Lebenslanges Lernen im Netz</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Prof. Dr. Holger Horz<br/>Goethe-Universität, Frankfurt am Main</li></ul>  |  | 13.45 | <b>Arbeit, Wissen und Bildung: Was wir brauchen, um morgen bestehen zu können</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dr. David Bosshart<br/>CEO GDI Gottlieb Duttweiler Institute</li></ul>  |   |
| 10.30    | <b>Generationen-Talk<br/>«Duale Bildung im Blickpunkt»</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Christine Mayer mit<br/>auserlesenen Gästen</li></ul>  |   | 14.45 | <b>Speed-Storming «Unsere Bildung der Zukunft»</b>  |   |
| 11.00    | <b>Pause</b>  |   | 15.45 | <b>Pause</b>  |   |
| 11.30    | <b>Ist unser Hirn vernünftig?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Prof. Dr. rer. nat. Lutz Jäncke<br/>Universität Zürich</li></ul>  |  | 16.15 | <b>Generation Y – Herausforderung und Quelle der Inspiration. Konzepte und Erfahrungen für das Personalmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dr. Anders Parment<br/>School of business, Stockholm University,<br/>Strategieberater und Autor</li></ul> |  |
| 12.15    | <b>Kulturelle Vorspeise</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• OHNE ROLF zum Ersten.</li></ul>   |   | 17.15 | <b>Abschluss und Ausblick</b>   |   |
|          |   |   | 17.30 | <b>Networking-Apéro und Ausklang</b>  |   |

WEITERE INFOS UND ANMELDUNG UNTER [WWW.KVZ.CH](http://WWW.KVZ.CH) → AGENDA

# 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 Rüschlikon/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, Fraternismus . 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](http://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](mailto:gdi-impuls@leserservice.ch)) – oder faxen Sie uns einfach diesen Talon an: Fax +41 41 329 22 04

GDI Impuls Leserservice  
Postfach  
6002 Luzern  
Schweiz

## JAHRES-ABONNEMENT

- Ich bestelle GDI Impuls (4 Ausgaben pro Jahr) zum Preis von: CHF 120.–/EUR 90.– (inkl. MwSt.; exkl. Versand)

## KOLLEKTIV-JAHRES-ABONNEMENT

- Zu einem Jahres-Abonnement können Sie bis zu zwei vergünstigte Zusatzabonnemente beziehen. Pro Zusatzabonnement (Anzahl...): CHF 50.–/EUR 38.– (inkl. MwSt.; exkl. Versand)

## SENDEN SIE UNS BITTE:

- ein Schnupper-Abonnement (2 Ausgaben) CHF 45.–/EUR 34.– (inkl. MwSt.; exkl. Versand)  
 Einzelausgabe Nr. .... CHF 35.–/Euro 27.– (inkl. MwSt.; exkl. Versand)  
 den GDI\_Newsletter\*

NAME/VORNAME

FIRMA

STRASSE/NR.

PLZ/ORT/LAND

E-MAIL\*

TELEFON

DATUM/UNTERSCHRIFT