

# GDI IMPULS

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel  
Nummer 1 . 2009



GDI Impuls 79/2009 . ISSN 1422-0482  
Schweiz CHF 35 . Deutschland EUR 22  
Österreich EUR 22

## Lasst alle Hoffnung fahren!

**Und zwar in ein neues Zeitalter  
der Mobilität. Das Freiheitsversprechen, für das  
das Auto stand, wird eingelöst. Ob mit Auto oder ohne.**

Mit Tim Renner, David Bosshart, Dieter Brandes, Thomas Davenport, Jeanne Harris, Peter Wippermann, Steve Baker, Dagmar Deckstein, Dominic Veken, Alexander Ross, Edgar Schein, Hans-Christian Dany, Peter Kruse, Andreas Knie, Jim Norrod und jeder Menge Business in Bewegung.

# Thema: Ein neues Zeitalter der Mobilität

---

## 4 AUTOREN

## 110 SUMMARIES

## 112 GDI-STUDIEN

## 113 GDI-VERANSTALTUNGEN

## 114 GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUTE

## 116 GDI-AGENDA 2009

## 116 IMPRESSUM

> Strukturwandel

David Bosshart

## 8 WENIGER AUTO, MEHR MOBILITÄT

Die Automobilbranche hat noch vor sich, was der Einzelhandel schon begonnen hat: sich vom Verkäufer zum Dienstleister zu entwickeln.

> Wertewandel

Peter Kruse

## 12 EIN KULTOBJEKT WIRD ABGEWRACKT

Das Auto durchläuft bei den Konsumenten einen geradezu dramatischen Imagewandel. Status wird immer unwichtiger, Vernunft ist der neue Punk.

> Automobilindustrie

Anja Dilk, Heike Littger

## 20 LERNEN VON DEN AMEISEN

Die aktuelle Krise zwingt die Konzerne, das Konzept Auto neu zu denken, sowohl technisch als auch ökonomisch als auch sozial.

> Unternehmen

Gespräch mit Jim Norrod

## 28 «DER SEGWAY IST NUR DER AUFTAKT.»

Der CEO von Segway sieht die Zukunft seines Unternehmens in effizienter, umweltschonender Mobilität.

> Öffentlicher Verkehr

Andreas Knie

## 32 DAS NAVÖ

Wie der Mobilfunk zum Navigator durch das Netz von Bussen, Trams und Bahnen werden kann.

> Die grosse Grafik

## 38 ICAR

Was dabei herauskommen könnte, wenn Apple Lust hätte, die Automobilbranche zu revolutionieren.

> Case-Study

Gespräch mit Tim Renner

## 40 «WARUM BAUEN AUTOBAUER KEINE FAHRRÄDER?»

Welche Parallelen es zwischen den Strukturkrisen von Auto- und Musikindustrie gibt und was die Auto-Hersteller daraus lernen können.

> Arbeitswelt

Detlef Gürtler

## 46 BÜROS IN BEWEGUNG

Bei der Telekom-Forschungseinrichtung T-Labs wird nicht der Mensch, sondern der Arbeitsplatz mobil. Und das Büro steckt in der Hosentasche.

> Gesellschaft

Dominic Veken

## 46 BEWEGUNGEN IN BEWEGUNG

Internet und virtuelle Netzwerke erleichtern das Entstehen eines Gemeinschaftsgefühls von unten und fördern die Formierung von sozialen Bewegungen.

> Foto-Essay

Michael Tewes

## 52 TO GO

Nicht alles wird mobil. Auch wenn es manchmal fast so aussieht.

## Ideen

> Drogen

Hans-Christian Dany

### **68 GESELLSCHAFT AUF SPEED**

Wie Amphetamin seit 1932 als Leitfossil des gesellschaftlichen Wandels wirkt und wohin es sich entwickelt.

> Informationstechnik

Gespräch mit Steve Baker

### **76 MAN RECHNET MIT IHNEN. UND WIE!**

Die neue Kaste der Numerati kann aus unseren Datenspuren (fast) alles über uns herausfinden. Die Risiken und die Chancen, die sich aus dieser Verdattung ergeben.

> Management

Dagmar Deckstein

### **82 KLASSE-BEWUSSTSEIN FÜR MANAGER**

Nur mit einer Rückkehr zu alten kaufmännischen Werten können Manager ihre Welt, und unsere Wirtschaft, noch retten.

> Zwischenruf

Alexander Ross

### **86 MBA: MASTER OF DISASTER**

Business-Schools sind überteuert, der Unterricht weltfremd, die Absolventen versagen in Serie. Jetzt bricht der Arbeitsmarkt für MBAs weg – völlig zu Recht.

> Discount

Dieter Brandes

### **92 DIE KUNST DES WEGLASSENS**

Das Discount-Prinzip ist auf jede Branche übertragbar. Man muss nur auf etwas verzichten, was dort bislang von allen Anbietern als wesentlich angesehen wird.

## Workshop

> Neurochemie

Mirjam Hauser

### **98 HYPE IS LIKE LOVE**

Die Entwicklung eines Trends oder Hype-Cycle ist vergleichbar mit verschiedenen Phasen der Liebe.

> Trendtag

Peter Wippermann

### **101 SOZIALER REICHTUM**

Das Soziale hat die Nische der Nächstenliebe verlassen und rückt ins Zentrum von Politik und Wirtschaft. Nach der Phase des «I» und «my» beginnt jetzt die Suche nach dem «we».

> Marketing

Thomas Davenport . Jeanne Harris

### **104 DAS HANDBUCH DER PROGNOSE-TECHNIKEN**

Neue Prognose- und Empfehlungstechniken sollen unternehmerische Entscheidungsprozesse unterstützen. Ein Überblick über zehn der wichtigsten von ihnen.

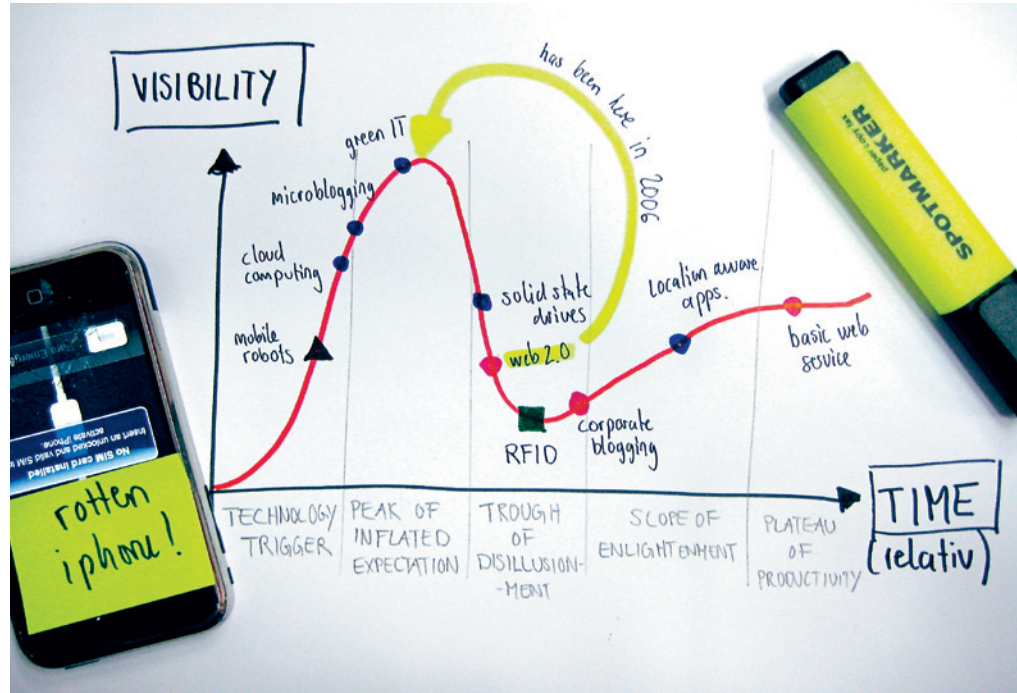
> Management

Edgar Schein

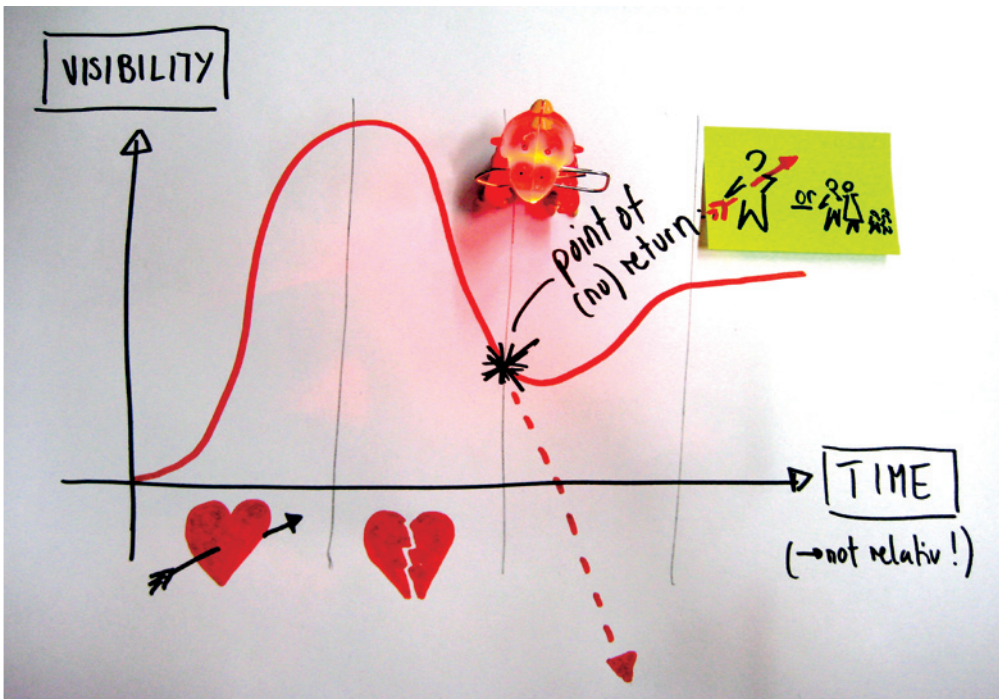
### **108 VIER GESICHTER DER FÜHRUNG**

Unterschiedliche Lebensphasen eines Unternehmens erfordern jeweils unterschiedliche Führungsstile. Die Führungsspitze muss ihren Stil an die jeweilige Situation anpassen.

# Hype Is



# Like Love



+++++ PEA +++++ DOPAMIN +++++ NUCLEUS ACCUMBENS ++++++ +++++ INSULA ++++++ ++++++ ++++++

«Love is a hype», schreiben Mikael Krogerus und Roman Tschäppeler, von denen die beiden Skizzen auf dieser Seite stammen. Da die Liebe schon existierte, bevor es die Warenwelt gab, ist eher die Umkehrung richtig: «Hype is like love».

Die Entwicklung eines Trends oder eines Hype-Cycle ist vergleichbar mit den verschiedenen Phasen der Liebe. Der Auftakt einer Liebe macht die Verliebtheit aus, diese ist aber kein Dauerzustand, die Welle des Hochgefühls schwächt sich mit der Zeit ab. Die akute Verliebtheit ist sozusagen ein hormoneller Ausnahmezustand und dauert im Durchschnitt zwischen zwölf und achtzehn Monaten.

Selbstverständlich lässt sich der Zustand der Verliebtheit nicht auf ein einziges Hormon oder einen neurochemischen Mechanismus reduzieren, vielmehr macht es die Gesamtkonstellation von Emotion, Motivation (Aufmerksamkeit) und Verhalten aus. Bildgebende Verfahren erweitern das Verständnis über die Liebe, indem sie neurochemische Prozesse im Gehirn entschlüsseln.

**VERLIEBTHEITS-HORMON** Die heftige Gefühlsregung in der ersten Phase der Liebe beginnt mit einer Substanz namens Phenylethylamin (PEA). Der australische Chemiker Peter Godfrey von der Monash University in Melbourne konnte bei frisch verliebten Personen eine erhöhte Menge an PEA im Blut nachweisen. Der Psychologe Arthur

Aron von der New Yorker Universität in Stony Brook betrachtet das körpereigene Hormon sogar als Auslöser der romantischen Liebe. PEA hat eine Art psychogene Wirkung auf die Menschen, so schnellen die PEA-Werte auch in die

Höhe bei körperlicher Betätigung, nach Fallschirmsprüngen und Fahrten auf der Achterbahn. Auch sexuelle Stimulierungen wie die Lektüre von Liebesromanen oder erotische Tagträumereien verzeichnen einen Anstieg der PEA-Werte.

**ACCUMBENS GEGEN INSULA** Die New Yorker Anthropologin Helen Fisher von der Rutgers-Universität konnte mit bildgebenden Verfahren zeigen, dass das Gehirn von Verliebten beim Anblick eines Fotos ihres Geliebten das Belohnungssystem aktiviert und Dopamin ausgeschüttet wird. Das dopaminerge Belohnungssystem ist verantwortlich für angenehme Emotionen wie Wohlbehagen, Freude, generelle Erregung und fokussierte Aufmerksamkeit. Diese Hirnstruktur ist also nicht spezifisch für die Verliebtheit zuständig, sondern für eine ganze Reihe von Emotionen und Motivationen.

Beim Anblick von einem Paar coolen Schuhen, von einem iPhone, vom aktuellen It-Bag oder von der neusten PlayStation macht das Herz des angehenden Käufers Sprünge, die Augen leuchten und die Hände werden feucht.

Doch beim Kaufprozess finden in der Regel keine erhöhten PEA-Ausschüttungen statt. Dafür spielt das auf Dopamin beruhende Erregungssystem eine entscheidende Rolle.

Die Hirnstruktur des Nucleus accumbens, welcher immer dann sehr aktiv ist, wenn wir vor einem Objekt der Kaufbegierde stehen, ist ebenfalls entscheidend an der Dopamin-Ausschüttung beteiligt und somit ein Teil des dopaminergen Belohnungssystems. Je grösser die Begierde nach dem Kaufobjekt, desto stärker ist die Durchblutung des Nucleus accumbens. Dass wir trotzdem nicht alles kaufen, was wir begehren, ist auf die Insula-Hirnstruktur zurückzuführen. Wann immer wir mit dem Preisschild konfrontiert werden, reagiert die Insula. Ihre Aktivität ist mit negativen Gefühlen assoziiert – zum Beispiel bei Nikotinentzug oder bei der Betrachtung von Fotos mit Menschen, die Schmerzen haben. Der

**Die heftige Gefühlsregung in der ersten Phase der Liebe wird durch das Hormon Phenylethylamin (PEA) ausgelöst.**

Kauf eines Objekts hängt davon ab, ob der Nucleus accumbens stärker aktiviert wird als die Insula-Gehirnregion.

**VOM GIPFEL DER ERWARTUNGEN ...** In der Anfangsphase eines Trends überwiegt jedoch die Begeisterung: Ein rasch wachsendes Ansteigen der öffentlichen

sich fragt: Wie weiter? Denn nach rund zwei Jahren gewöhnen sich die Nervenenden im Gehirn an die Verliebtheitssubstanz PEA. Der Reiz klingt ab und die Phase der Verliebtheit ist – zumindest neurochemisch betrachtet – vorüber. Das dopaminerge Belohnungssystem reagiert nicht mehr speziell auf die

te sowohl im Labor als auch im Feld mit langfristig verheirateten Paaren zeigen eindrücklich, dass nicht der Fakt gemeinsamer Unternehmungen ausschlaggebend für die eheliche Zufriedenheit ist, sondern das gemeinsame Erlebnis neuartiger Erfahrungen. Verliebtheitsgefühle können also auch bei langfristig verheirateten Paaren vorhanden sein und aktiv unterstützt werden.

Die Abwärtskurve bei neuen Trends wird übrigens meist dann erfolgreich durchbrochen, wenn das Produkt auf dem Markt weiterentwickelt wurde und anwenderfreundlicher wird. Von diesem «Pfad der Erleuchtung» geht es in die Phase der «tatsächlichen Produktivität» – erst dann ist das Produkt so weit, dass es akzeptiert ist und dem Käufer einen tatsächlichen Nutzen ohne Ärgernisse erbringt.

Damit diese Ehe auch über die erste Verliebtheit hinweg noch romantische Gefühle und ständig einen neuen Kick bewirkt, müssen sich die Produktmanager etwas einfallen lassen. Oder das Produkt ist so gut, dass es unentbehrlich ist/wird. Denn auch Normalität hat durchaus seinen Wert. Das wissen auch viele Ehepaare, die zwar den Höhepunkt der Gefühle durchlebt haben, aber sich dennoch ein Leben ohne den anderen nicht vorstellen können. <

## Nach etwa zwei Jahren hat sich das Gehirn an PEA gewöhnt. Neurochemisch betrachtet ist dann die Phase der Verliebtheit vorbei.

Aufmerksamkeit weckt die Neugier, noch gibt es keine Packungsbeilage, die vor Nebenwirkungen warnen könnte, es entfaltet sich die erste Phase des Hype-Zyklus, ein Begriff, der von der Gartner-Beraterin Jackie Fenn im Jahr 1995 geprägt wurde.

Doch die Begeisterung hält im Allgemeinen weder in der Liebe noch bei Trends ewig an. Was folgt, ist der «Gipfel der überzogenen Erwartungen», die Liebe und der Trend sind auf dem Höhepunkt der Gefühle angelangt und immer öfter werden auch kleine Mängel und Makel am Objekt der Begierde entdeckt. Das kann so weit gehen, dass die Erwartungen komplett enttäuscht werden («Der neue iPod ist zwar toll, aber der Akku hält nicht einmal mehr eine Stunde.») – und die Fahrt ins «Tal der Enttäuschungen» eine rasante Dynamik entwickelt.

### ... DURCH DAS TAL DER ENTÄUSCHUNG ...

In der Liebe kommt man spätestens nach zwei Jahren an den Punkt, wo man

geliebte Person. Für einige ist dies nun das Ende der Liebe und Langeweile setzt ein, für andere ist es aber erst der Anfang.

**... BIS ZUM PFAD DER ERLEUCHTUNG** Wie man die Gewohnheit und den Gefühlsabwärtstrend in der Liebe bekämpft, dazu gibt es hoffnungsvolle Ansätze. Die Beweise, dass unsterbliche Leidenschaft möglich ist, lieferte der Psychologieprofessor Aron in mehreren Studien. Die Hirnaktivität von Paaren, die nach zwanzig und mehr Jahren Ehe behaupten, noch immer verrückt aufeinander zu sein, ähnelt denen von frisch Verliebten. Es sind genau diese Gehirnregionen beteiligt, die verantwortlich für das Belohnungssystem beziehungsweise die Ausschüttung von Dopamin sind.

Arons «Novelty Theory» verspricht auf einfache Weise Wirkung: Paare sollen sich neuen Erfahrungen aussetzen, denn diese aktivieren den Belohnungsmechanismus und füttern somit die romantischen Liebesgefühle. Experimen-

### Lektüre zum Thema

Mikael Krogerus, Roman Tschäppeler . 50 Erfolgsmodelle: Kleines Handbuch für strategische Entscheidungen. Kein & Aber 2008  
Helen Fisher . Why We Love: The Nature and Chemistry of Romantic Love . Henry Holt 2004  
Jackie Fenn, Mark Raskino . Mastering the Hype Cycle: How to Choose the Right Innovation at the Right Time . Harvard Business School Press 2008  
<http://50topmodels.wordpress.com>

# 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 / Zurich ist ein unabhängiger, weltweit vernetzter Thinktank und eine wichtige Plattform für zukunftsorientiertes Denken.

## AUTORENLISTE (AUSZUG)

*Chris Anderson*: Der «Long Tail» . *Ulrich Beck*: Die Weltrisikogesellschaft . *Norbert Bolz*: Die Zukunft der Evolution . *Steven Brown*: Retromarketing . *Neil Gershenfeld*: Dinge, die denken . *Malcolm Gladwell*: Der Tipping-Point . *Daniel Goleman*: Emotionales Management . *Peter Gross*: Die neue Arbeit . *Gary Hamel*: Das revolutionäre Unternehmen . *Naomi Klein*: No Logo . *Philip Kotler*: Global Bio-Branding . *Christopher Meyer*: Adaptive Ökonomie . *Christian Mikunda*: Einkaufsdramaturgie . *Henry Mintzberg*: Jenseits des Egoismus . *Joseph Pine*: Die Erlebnisökonomie . *Jeffrey Rayport*: Servolution . *Robert B. Reich*: Superkapitalismus und Demokratie . *Douglas Rushkoff*: Media-Virus . *Doc Searls*: Das Cluetrain Manifesto . *Robert Shiller*: Die neue Finanzordnung . *Don Tapscott*: Net Kids . *Paco Underhill*: Alterskonsum . *Peter Wippermann*: Identitätsmanagement . *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  
CH-6002 Luzern

### JAHRES-ABONNEMENT

- Ich bestelle GDI Impuls (4 Ausgaben pro Jahr) zum Preis von CHF 120.–/EUR 75.– (inkl. MwSt.; exkl. Versandkosten)

### KOLLEKTIV-JAHRES-ABONNEMENT

- Ich bestelle ... Exemplare GDI Impuls. Jedes weitere Abonnement an die gleiche Adresse kostet CHF 50.–/EUR 31.– (inkl. MwSt.; exkl. Versandkosten)

### SENDEN SIE UNS BITTE:

- ein Schnupper-Abonnement (2 Ausgaben) CHF 45.–/EUR 28.– (inkl. MwSt.; exkl. Versand)  
 Einzelausgabe Nr. .... CHF 35.–/EUR 22.– (inkl. MwSt.; exkl. Versandkosten)  
 den GDI\_Newsletter\*

NAME/VORNAME

FIRMA

STRASSE/NR.

PLZ/ORT/LAND

E-MAIL\*

TELEFON

DATUM/UNTERSCHRIFT