



GDI Impuls 74/2007 . ISSN 1422-0482  
Schweiz CHF 35 . Deutschland EUR 22  
Österreich EUR 22

# GDI IMPULS

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel  
Winter 2007

# Exzellente Aussichten!

**Qualität, Transparenz, Anstand, Vertrauen –  
wie die Sehnsucht nach klassischen Werten  
neue Märkte schafft.**

Mit Fritz Fahrni, Götz E. Rehn, Norbert Bolz, Andreas Herrmann, Betty Zucker, Hans Geisslinger / Stefan Raab, Patricia von Papstein und vielen Ideen, wie Sie einfach besser werden.

# Thema: Exzellente Aussichten!

---

## 4 AUTOREN

### 106 SUMMARIES

### 108 GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUT

### 110 GDI-STUDIEN

### 111 GDI-VERANSTALTUNGEN

### 112 GDI-AGENDA 2008

### 112 IMPRESSUM

> Trend

Andreas Herrmann

### 8 DIE RENAISSANCE DER PRODUKTQUALITÄT

Jahrelang galt nur sie: die Marke. Statt auf Funktionalität trimmte man Produkte auf «emotionale Aufladung».

Doch die Kunden verlangen wieder eine fassbare Qualität.

> Strategie

Gespräch mit Götz E. Rehn

### 14 «QUALITÄT IST EINE FRAGE DER KULTUR UND KEINE VON GÜTESIEGELN.»

Anfangs hielten ihn die meisten für einen weltfremden Sozialromantiker. Heute ist Götz E. Rehn höchst erfolgreich mit Produkten, die weit mehr sind als «bio»: Vorboten einer besseren Welt.

> Die grosse Grafik

### 22 DER MARKT FÜR QUALITÄT

Die «neue Qualität» umfasst mehr als nur Produkte.

> Gesellschaft

Andreas Giger

### 24 VOM GELD ZUM GEIST

Der Trend zur Qualität ist Ausdruck eines fundamentalen Wertewandels. Der Handel muss sich mit Förderern der Lebensqualität befassen – und deren Killern.

> Konsum

### 30 QUALITÄT STATT GEIZ

Nicht mehr der Preis steht im Zentrum der Konsumentenwahrnehmung, sondern die gute alte Qualität – erweitert um neue Dimensionen. Die Ansprüche an diese «neue Qualität» werden immer komplexer.

> Case-Study

Gespräch mit Urs Eberhard

### 34 «SCHWACHE QUALITÄT LÄSST SICH AUF DAUER NICHT MIT EINEM SCHWACHEN FRANKEN KASCHIEREN.»

Während für Gäste aus China die Art der Unterkünfte unwichtig ist, erwarten Inder jene Schweiz zu sehen, die sie aus Bollywood-Filmen kennen. In beiden Fällen ist Qualität entscheidend.

> Management

Fritz Fahrni

### 40 UNTERNEHMENSQUALITÄT ALS DAUERHAFTER VORSPRUNG

Als vierzehn CEOs europäischer Top-Unternehmen den Rückstand zu Japan und den USA wettmachen wollten, wurde schnell klar: Es braucht heute ein umfassendes Qualitätsmodell fürs ganze Unternehmen.

> Foto-Essay

Rebekka Ehlers

### 46 DIE NEUE QUALITÄT!

Die Sehnsucht der Konsumenten nach Qualitätsprodukten zeigt sich in der Aufwertung der Handarbeit. Auch bei unserer Fotografin. Schauen Sie genau hin: Alles ist echt!

## Ideen

> Wissenschaft

Norbert Bolz

### **58 «WIR STEHEN AN DER SCHWELLE ZUR ZWEITEN SCHÖPFUNG.»**

Nanotechnologie, Biotechnologie, Informationstechnologie und Kognitionswissenschaften setzen die Welt auf der Ebene der kleinsten Bausteine neu zusammen. Damit wird alles gestaltbar; nicht nur Gegenstände, auch die Natur – einschliesslich des Menschen.

> Management

Betty Zucker

### **68 «DAS TOP-MANAGEMENT BEWEGT SICH IN EINEM FREIRAUM ZWISCHEN NOTLÜGE UND GAUKELEI.»**

Storytelling ist die neue performative Kompetenz im Top-Management: CEOs erfinden ihre Version der Wirklichkeit. Doch je mehr sie mit Facts und Fiction jonglieren, umso eher will das Publikum Taten sehen.

> Gesellschaft

Patricia von Papstein

### **74 «WIR SIND, WAS WIR SPIELEN.»**

Die «Playful Minds», eine neue Generation von Spielern, verwandeln die Welt zum Playground. Wollen Unternehmen zu Spielern werden, sollten sie ihre Mitarbeiter und Produkte auf eine neue Mission schicken.

> Change

Hans Geisslinger . Stefan Raab

### **80 «DIE STRATEGISCHE INSZENIERUNG MACHT DEN WANDEL STEUERBAR.»**

Wo bislang Veränderungsprozesse langwierig und mühsam waren, setzen die «Storydealer» Geschichten in die Welt und verwandeln die Realität – nachhaltig; mit Witz, Leichtigkeit und Charme.

## Workshop

> Zwischenruf

Peter Felixberger

### **88 «KULTURELLE VIELFALT IST DER SCHLÜSSEL ZU MEHR WOHLSTAND!»**

Was Unternehmen und Sportmannschaften längst erkannt haben, muss auch die Gesellschaft begreifen: Das Management der kulturellen Vielfalt ist eine der grossen Herausforderungen der nächsten Jahre.

> Handel

Alain Egli

### **96 WEGE AUS DER ZUVIELFALT**

Die 57. Internationale Handelstagung des GDI zeigte: Im neuen Handelslabyrinth sind die Sackgassen von gestern die Fluchtwege von morgen.

> Beyond

Max Celko

### **104 PER U-BOOT DURCH DIE BLUTBAHN**

Welche Bilder formen die gesellschaftlichen Erwartungen ans Neue? Wir stellen Produkte und Trends vor, die den Unterschied zwischen Science und Fiction vergessen lassen.

# «Das Top-Management bewegt sich in einem Freiraum zwischen Notlüge und Gaukelei.»

Betty Zucker beleuchtet das Storytelling, das heute im Top-Management als die neue performative Kompetenz gilt: Kaum anders als literarische Geschichtenerzähler erfinden die CEOs ihre Version der Wirklichkeit. Doch je mehr sie mit Facts und Fiction jonglieren, umso eher will das Publikum von ihnen Taten sehen – es sei denn, ihre Story schlägt einen neuen Haken.



## ALLTAG IM TOP-MANAGEMENT

Stellen Sie sich vor, eine renommierte Bank hat ein Problem mit den Zahlen im Investment-Banking. Nun steht der Quartalsbericht an. Was würden Sie tun als frisch ernannter CEO? Sicher möchten Sie jetzt nicht die Titelseiten der Finanzpresse zieren. Die Fehler anderer ausbaden ist nicht amüsan, aber ihren Mann stellen, das müssen Sie wohl. Was tun Sie? Na klar: Erzählen Sie mal eine schöne Geschichte.

Suchen Sie ein attraktives Setting und eine einfache, nachvollziehbare Handlung, damit Sie im TV-Hauptprogramm gut ankommen. Weil gute Geschichten oft von Tätern und Opfern handeln, erzählen Sie, der Finanzchef gehe in den Ruhestand, der Chef der Investmentbank trete zurück, und Sie, jawohl, Sie höchstpersönlich, werden ad interim die Ärmel hochkrepeln und den Karren aus dem Schlamassel ziehen. Natürlich soll Ihre Geschichte wie ein Werbespot rasch zu einem Happy End führen. Das wird sie wohl. Wenn Sie bereits so gut gestartet sind, hat das Böse bald ausgespielt.

Das Beispiel der Bank und die Lösung ihres Immobilienproblems ist fast frei erfunden. Das Muster des Storytelling aber ist im Top-Management Alltag geworden. Als Beraterin werde ich immer öfter darauf angesprochen, vor allem, wenn es um die Quartalsberichterstattung börsenkotierter Unternehmen vor den Medien oder den Finanzanalysten geht. Im vorliegenden Fall handelt es sich um einen Klassiker der Geschichtsschreibung: Die Verhältnisse werden so geschildert, dass sie «Sinn machen». Sie schaffen eine Kohärenz, kommen den emotionalen Bedürfnissen

der Hörer entgegen – hier dem «Gerechtigkeitssinn», dass die scheinbar Verantwortlichen zur Rechenschaft gezogen werden – und dienen den gegenwärtigen Herren an der Macht.

**ELEMENTE EINES FORTSETZUNGSROMANS** Ergänzend zu dieser retrospektiven Seite des Geschichtenerzählens kommen die prospektiven. «What story do I tell them next?», fragte einer meiner Kunden. «Welche gefällt dir denn am besten?», fragte ein Kollege zurück. «Jene vom nachhaltigen Schweizer Nischenanbieter», sagte der Kunde, der in einem volatilen Markt mit Margenzerfall und globalem Wettbewerb eine Vorwärtsstrategie anstrebt, «weil ich sogar selber glaube, dass daran etwas ist.» Voraussetzung ist diese Glaubwürdigkeit für einen Geschichtenerzähler nicht – aber auch nicht von Nachteil. Wer nur das Blaue vom Himmel redet,

bisherigen Geschichten unvergleichbar zu machen), der Spannung und des entschlossenen Handelns. Vor allem muss sie in mehreren Akten – sprich Quartalsergebnissen – erzählbar sein. Es geht also um eine Art Fortsetzungsroman im Management.

Dabei fragt sich etwa: «Wie wird diese oder jene Episode bei den Medien, den Shareholdern, den Analysten ankommen? Wie weit beziehen wir Politiker ein? Wie werden das die Mitarbeiter goutieren? Aber auch: Was erzähle ich dann im dritten Quartal nach der Akquisition, wenn die Integration schon erfolgt sein soll, aber der Erfolg auf sich warten lässt? Vielleicht kauft man einen Anteil in einer Firma, um «management control» zu erhalten? Dann kann, nein, muss man die Bilanz konsolidieren, profitiert bei den Posten «Umsatz» und «EBIT» und kann von weiterer Dynamik und Wachstum erzählen – je nach

britannien; die Schweiz sei allenfalls marginal betroffen. So lassen sich retrospektive und prospektive Elemente zu einer spannenden Handlungsentwicklung verbinden.

**«DIE KURSE HOCHSCHWATZEN»** Je nachdem kann der CEO sich und sein Unternehmen in der Vergangenheit verankern oder neu positionieren. Es lassen sich längerfristige Projekte oder Akquisitionen für Dynamik und Wachstum (er-)finden und den EBIT im Hinblick auf die Zukunft entsprechend interpretieren: mit Projekt und ohne Akquisition, nur mit Akquisition oder nur mit Projekt. Je nach Strategie, die glaubhaft gemacht werden soll; oder was je nach Zahlenverlauf in Form von Kurven besser passt – etwa zu den Perspektiven des Verwaltungsrats, der sich im nächsten Jahr glanzvoll verabschieden will, oder des CEOs, dessen Survival-Kit noch länger halten muss oder der sich als «empire builder» feiern lassen will.

Der nachhaltige Schweizer Nischenanbieter hat übrigens seine Story bereits als Event inszeniert und sorgfältig einstudiert. Drei Stunden «Brainwash»; laut eigenen Worten, «damit die Uraufführung für die 1800 Aussendienstler gut über die Bühne geht». Soundbites vom Feinsten. Weitere Aktivitäten folgen. Wir dürfen gespannt sein.

Ein anderer Kunde erklärt, bis heute habe er immer zuerst gehandelt und dann etwas erzählt, im Jahr 2008 will er das umkehren: Er baue die PR-Aktivitäten aus. Er wolle zwar keine «Hochzeiten im Himmel» feiern (auf die Story von DaimlerChrysler anspielend), aber die Kurse hochschwätzen. Dass dies gelingt, daran zweifelt keiner, sofern die

## «Die Realität ist nichts – die gut erzählte Geschichte alles. Am besten, sie bietet jedes Quartal etwas Neues.»

braucht einfach mehr Fantasie, um beim Zuhörer die Illusion von Glaubwürdigkeit zu nähren.

Kaum anders als literarische Geschichtenerzähler evaluieren CEOs und ihre Kommunikatoren verschiedene Szenarien, um die Unternehmenskommunikation zur Wirkung zu bringen. Dann suchen sie einen griffigen Titel, etwa «Transparenz», und sie versprechen «Aktion». Das gehört einfach zu einer guten Geschichte. Die Story muss einleuchtend klingen, braucht aber auch Elemente der Verwirrung (um sie mit

Höhe des Aktienkurses der Firma würde es sich «locker rechnen».

Aus der Finanzperspektive macht dieser Buchhaltungs-Twist eindeutig Sinn. Aus der Businessperspektive – nun ja, muss man dann daran «noch arbeiten». Um neuer Kritik zuvorzukommen, bevor sie laut wird, kann der Geschichtenerzähler auch mit dem Hinweis auf neues Ungemach vorsorgen. Im Falle der renommierten Bank könnte es etwa heissen, dass 1500 Stellen verloren gehen – selbstverständlich vor allem in den USA und in Gross-

allgemeine Wirtschaft mitspielt. Denn die vielerorts schlanken, oft allzu schlanken, Redaktionen der Tageszeitungen sind dankbar für sexy formulierte, digital verbreitete Pressemeldungen, die sie dann übernehmen können. Copy and paste. Zeit zum Nachrecherchieren, Nachdenken und kritisch Hinterfragen haben sie immer weniger – nur zum Nachkauen.<sup>1</sup>

Schon lange wird von Wissenschaftlern beobachtet, dass gesamtwirtschaftlich die Ressourcen sich von den Medien zu den PR-Abteilungen und Agenturen verlagern. Der Druck der Tagesaktualität schwächt die Position der Medien gegenüber den organisierten Interessen – mit entsprechenden Wirkungen. Zwar erreichen die Geschichten selten die Qualitäten von Boccaccios «Decamerone» oder Gottfried Kellers «Leuten von Seldwyla». Aber realer historischer Hintergrund und Fabulierlust vermengen sich auf vergleichbare Weise: die nüchterne Analyse hier und dort der spielerische Umgang im Hinblick auf Bestseller-Erfolge.

**ALLES BLUFF?** Ich kenne nur wenige Kunden, denen es Vergnügen bereitet, sich ihren Fantasien hinzugeben und dieses Spiel zwischen Tag und Traum mit Hingabe zu spielen. Ernüchtert und amüsiert beobachte ich das Geschehen vom Rand aus. «Corriger la fortune» nannte der «Glücksritter und Franzos» Riccaut de la Marlinière in Gotthold E. Lessings «Minna von Barnhelm» die verbalen Mittel zur Veränderung einer Situation. Das Glück zu zwingen und

sein Geschick zu verbessern, ist wohl jedes Unternehmers erste Pflicht. Doch was wäre die Pflicht ohne Kür?

Jenseits aller ökonomischen Wissenschaften und Informationstechnologien kann etwas Kreativität in Strategie und Taktik der Unternehmensführung, in Kommunikation und in der Markenentwicklung kaum schaden. Der eins-

## «Und die Journalisten? Die sind für sexy formulierte PR-Meldungen dankbar. Und drucken sie ab.»

tige Makel des «Bluffs» verflüchtigt sich heute schneller als das Nordpoleis. Storytelling gilt neu als eine «performative Kompetenz» und Leistung im Impressions-, Reputations- und Change-Management.

**KREATIVER FREIRAUM** Freilich haben Sie jetzt Ihre Stirn zu runzeln. Wo bleibt der Bezug zur Wirklichkeit? Verlieren wir beim Luftschlosserbauen nicht den Boden unter den Füßen? Wie tief stürzen die Geschichtenerzähler, wenn ihnen die Wirklichkeit einen Streich spielt? Ist nach dem Höhenflug zu den Sternen eine «weiche Landung» möglich? Gute Fragen. Aber fragen wir lieber umgekehrt: Wie weit kommt einer, der keine Geschichte erfinden kann?

Der Komiker Danny Kaye liefert uns den Schlüssel zum Traumschloss: «The best way to create the future is to invent it.» Wirklichkeit ist, was wirkt. Die Erkenntnis, dass das Erfinden und Erzählen von Geschichten Wirklichkeit bildet, nutzten Pharaonen, Imperatoren, Kaiser und Könige, die Darstellungen ihrer (angeblichen) Heldentaten in die Palast-

mauern meisseln liessen, um sich Legitimation zu verschaffen.

Storytelling bewegt sich in einem Freiraum zwischen Notlüge und Gaukelei – von Geschichtsklitterung über Schönfärberei und Gebrauchsanweisung für die Zukunft bis zur Selffulfilling Prophecy. Im Idealfall führt dieser Anschlag der Fantasie auf die scheinbar so

rationale Wirtschaftswelt vom unterhaltsamen Gedankenspiel nahtlos hinüber zu Strategieentwicklung und Change-Management vom Feinsten. Und dies lebens- und menschnäher und damit effizienter als die spröden Sandkastenübungen von einst und als die vielen Power-Point-Präsentationen im Querformat und der Charme von Statistiken von heute.

**ROLLENDE PLANUNG** Die Erfindung einer guten Geschichte verlangt fast alles, was auch zum Erfolg in der Wirklichkeit führt: die Vorstellung einer anderen, natürlich besseren Welt und Schritt für Schritt die Entwicklung eines Plots, mit dem das Ziel auch erreichbar wird. Selbstverständlich kommt keine Story ohne Zufälle aus. Je weniger es sind, umso kohärenter wird die Geschichte. Vermeiden lassen sich Zufälle kaum – im Guten nicht wie im Schlechten.

Die Rohstoffpreise schlagen uns ein Schnippchen, und die schöne Cash-Flow-Rechnung geht nicht mehr auf; ein menschengemachtes Erdbeben führt zur sofortigen Abschreibung von Geo-

<sup>1</sup> Siehe dazu auch die ernüchternde Studie von René Grossenbacher zur bescheidenen Eigenleistung der Medien im Umgang mit PR (Publicom 2007).

thermieprojekten; die Vogelgrippe spielt dem Pharmamulti in die Hände; im Familienunternehmen aktiviert die konservative Mehrheit der Familie ihre Sperrminorität gegen eine innovative Idee; man profitiert unversehens von einem Produkt, das dem Klimawandel angeblich Einhalt gebietet. Man kann ja nie wissen. Und die «Imponderabilien» der News geben der Geschichte stets neue Nahrung zur «rollenden Planung». Akt zwei und Akt drei können jetzt in die Produktion gehen.

### **MEDIEN KRIEGEN «NEWSWERTE»**

Die Medien werden aller Voraussicht nach beherzt mitziehen. Für «Newswerte» ist gesorgt. Am Beispiel unserer grösseren Bank könnten Sie jetzt im besten Boulevardjargon von «Köpferollen» berichten. Je mehr der Journalismus sein Interesse von der Information auf die Kommunikation verlagert, umso mehr wächst das Bedürfnis nach Geschichten. Nach wirklichen Geschichten: Palastintrigen, Verschwörungen, Liebe, Hass und Leidenschaft.

«Frankly, there is a much smaller market for telling the truth than for shading it», konstatierte kürzlich einer meiner Kunden. Und er wird von aktuellen wissenschaftlichen Ergebnissen aufgrund funktionaler Magnetresonanzbilder bestätigt (vgl. «Neuron» 2007): Machiavellisten haben ein ausgeprägtes Gefahrenbewusstsein und stimmen dem alten Römerspruch «Die Menschen wollen betrogen werden» zu. Wo es den Medien mehr auf die Befriedigung emotionaler Grundbedürfnisse als auf Erkenntnis ankommt – oder im heutigen Wettbewerb ankommen muss, damit ihre Ökonomie stimmt –, kommt Story-

telling zum Tragen. Dichtung vielleicht auch als Befreiung vom Fluch des Nichtsagenden? Nicht, was Geschichte macht, sondern die gute Geschichte hat Zukunft. Und die Analysten? Ihr Ruf in Ehren, aber haben nicht auch sie ein Bedürfnis und eine gewisse Legitimation, Ihr Unternehmen – für dessen Hausbank sie ja tätig sind – aus Krisen herauszureden, so lange das geht? Selbstverständlich wissen Sie so gut wie ich, dass Papier geduldig ist und ein Bildschirmereignis flüchtig. Trotzdem prägt die veröffentlichte Meinung, so dumm oder durchschaubar, so unzulänglich oder falsch sie manchmal daherkommen mag, je länger, desto stärker die öffentliche Meinung. Storytelling, auch in der schäbigen Form des Bullshitting, ist zum unverzichtbaren Teil der Gestaltung von Wirklichkeit avanciert. Es durchsetzt und zersetzt das Denken der Konsumenten mit Soundbites: kontinuierlich, aufdringlich und banal wie Jingles.

## **«Selbst die schäbigsten Stories sind zum unverzichtbaren Teil der Wirklichkeitsgestaltung geworden.»**

**KRITIK VERHALT IM MEDIENGEDRÖHN** Durchschaut denn kein Journalist die Fiktion, wenn sie uns allzu grob und fadenscheinig umgarnt? «O doch», meint ein Kunde, «zum Glück gibt es jeweils mindestens einen kritischen Geist in der Szene.» Am Beispiel unserer Bank könnte dieser in gebührend kritischem Ton fragen: «Spieglein, Spieglein an der Wand, wer ist der mächtigste Mann in dieser Bank?» Und er könnte sich gleich selbst die Antwort geben: «Der Konzernchef ist es. Er nutzt

die Ungunst der Stunde. Er mistet die Chefetage aus und stärkt damit seine Machtbasis.»

Wie jede gute Geschichte müsste auch diese ein paar geheimnisvolle, unerzählte Seiten aufweisen. So könnte der Journalist beispielsweise fragen: «Weshalb hört man vom Verwaltungsratspräsidenten keinen Pieps? Hat er sich nicht stets als aktiver Präsident gepriesen, um seine Millionenbezüge zu rechtfertigen? Warum wird er jetzt totgeschwiegen?» Der Verdacht wird genährt, zumal grosse Banken heute fast schon unter Generalverdacht stehen. Ist dieses Totschweigen ein Teil des Storytelling oder ein «Reality-Bite» als Zeichen von Intrige und Verschwörung?

Es geht mir ausdrücklich nicht um eine bestimmte Bank und schon gar nicht um Personen. Ich füge nur einige Aspekte des Phänomens Storytelling zu einem Exempel zusammen. Dabei ist die Vorgeschichte auch so ein Aspekt:

«Aus welchen dramaturgischen Gründen informiert uns die Bank erst heute über die schlechten Quartalsergebnisse?», könnten sich die Anleger fragen. Und der Journalist könnte daran erinnern, dass ein Börsenreglement vorschreibt, alle potenziell kursrelevanten Informationen unmittelbar zu kommunizieren. Doch der Journalist wäre zu bedauern. Seine kritischen Untertöne dürften im synchronisierten Soundtrack der Soundbites, in der Menge des Mediengedröhns ungehört verklingen.



**WENN ALLE KRETER LÜGEN ...** Von den Facts zur Fiction ist es nur ein Schritt – und umgekehrt auch. Nur allzu leicht beginnt auch eine weit hergeholte Geschichte selbst in kritischen Köpfen Wurzeln zu schlagen. Einer meiner Storytellers berichtete ganz auf-

schafft jener Populismus ein, der in der Politik zum Alltag wurde? Dort haben wir uns daran gewöhnt, dass jedes Märchen mit seinem Ungeist den realen Gang der Dinge zersetzt, wenn es der Erzähler genügend laut in den öffentlichen Raum und die Märkte hinaus-

schreiber von einigen paar Milliarden, ja sogar mehr als tausend Arbeitsplätze. Ich nehme an, das weiss jedes führende Unternehmen. Wohl deshalb sind die Inhalte des modernen Storytelling nicht so verschieden von denen in den dürren Kommunikés von einst: Geschichten, mehr oder weniger ausgeschmückt, mit etwas mehr oder weniger Glaubwürdigkeit. Daran sind wir gewöhnt. Je besser sie verpackt sind, umso mehr mögen wir sie. Das wäre eigentlich ein Happy End. Aber vielleicht ist auch das nur eine Geschichte ... <

## «Kleiner Trost: Irgendwann nützt sich die Publikumstäuschung ab.»

gebracht, nun habe sein schärfster Mitbewerber öffentlich diese und jene doch sehr erstaunlichen Pläne kommuniziert. «Na und», fragte ich, «meinst du, dass du ein Monopol auf Storytelling besitzt?» – «Hmmm?», machte er. Und nun war ich entsetzt. War ihm denn nicht klar, dass ihm seine Mitbewerber nicht den «real McCoy», sondern auch nur die Story davon mundgerecht gemacht hatten?

Aber wusste ich das mit Bestimmtheit? Sein «Hmmm» zog mir den Boden unter den Füßen weg: Was wäre, wenn wir nicht nur unseren eigenen Stories nicht mehr misstrauten, sondern auch die der andern nicht mehr durchschauten? Wenn Traum und Wirklichkeit sich in einem undurchdringbaren Nebel der Kommunikation verlören? Woran können wir uns noch halten? Liefern wir uns da nicht Geschichtenerzählern aus wie im Theater, wo wir Schauspieler eins zu eins für ihre Rollenfigur nehmen? Was passiert, wenn alle «Management by Kreta» machen – und wie der Kreter Epimenides behaupten, alle Kreter seien Lügner?

**HOCHMUT KOMMT VOR DEM FALL** Holt uns nun auch in der Wirt-

schreit. Je irrealer die Traumwelt und je unwahrscheinlicher die Plots, umso mehr Glaube, Liebe und Hoffnung lassen sich beim Publikum abrufen.

Wird eine ähnliche Unbekümmertheit um Sinn und Logik auch das Klima in der Wirtschaft bestimmen? Ein Kunde unterscheidet: Es gibt Businessstories und Finanzstories. Businessstories können sich Unternehmen leisten, deren wichtigste Investoren ein langfristiges Commitment haben. Aber diese Konstellation ist nicht die Regel; und dann wird derartiger Populismus in der Wirtschaft denkbar. Shareholder, Mitarbeiter und Kunden erweisen sich heute als ebenso untreu als Publikum wie politische Wähler. Sie brauchen das Märchen, um ihre Traumwelt mit Stoff und Sinn anzureichern. Doch hier wie dort bringt sich der Märchenerzähler schliesslich in Zugzwang: Irgendwann möchte das Publikum Taten sehen. Reale Erfolge. Facts statt Fiction.

Populismus in der Politik hat selten nachhaltig Erfolg. Hochmut kommt vor dem Fall. Anders gesagt: Storytelling zur Publikumstäuschung dürfte sich auch in der Wirtschaft rasch abnutzen. Denn Vertrauen – Kreditfähigkeit im wahrsten Wortsinne – ist mehr wert als ein Ab-

# GDI Impuls

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel

## IHR ABONNEMENT AUF DAS RELEVANTE NEUE

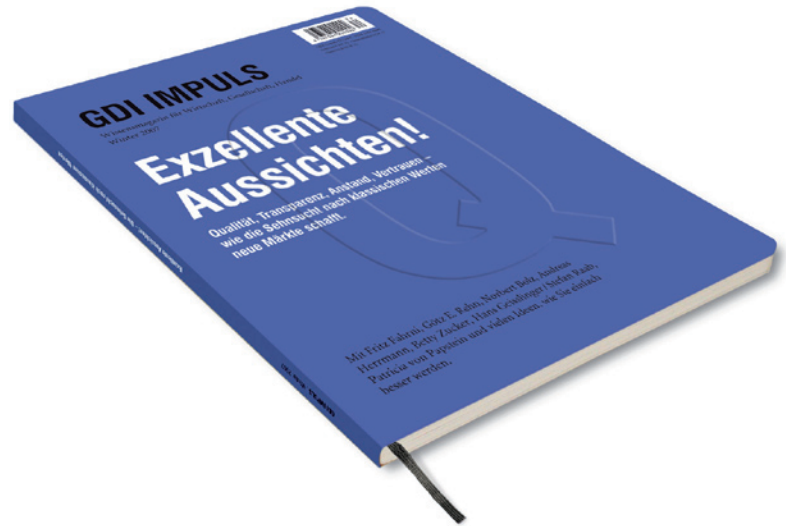
Sichern Sie sich den Zugriff auf ein einzigartiges Informationsnetz für innovative Ideen. In GDI Impuls präsentieren Ihnen renommierte Autoren alle drei Monate die wichtigsten Trends und Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft, Marketing, Konsum und Management – unverdünnte Informationen zum Wandel 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 Institut in Rüschlikon/Zürich ist ein unabhängiger, weltweit vernetzter Thinktank und eine wichtige Plattform für zukunftsorientiertes Denken.

## AUTORENLISTE (AUSZUG)

*Ulrich Beck*: Die Weltrisikogesellschaft . *Norbert Bolz*: Der Name der Marke . *Steven Brown*: Retromarketing-Revolution . *Georg Franck*: Aufmerksamkeitsökonomie . *Neil Gershenfeld*: Dinge, die denken . *Malcolm Gladwell*: Der Tipping-Point . *Daniel Goleman*: Emotionales Management . *Peter Gross*: Abschied von der monogamen 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 . *Kjell Nordström*: Karaoke-Kapitalismus . *Joseph Pine*: Die Erlebnisökonomie . *Jeffrey Rayport*: Servolution . *Florian Rötzer*: Superwaffe Panik . *Doc Searls*: Das Cluetrain Manifesto . *Robert Shiller*: Die neue Finanzordnung . *Don Tapscott*: Net Kids . *Paco Underhill*: Alterskonsum . *Peter Wippermann*: Silver Sex



## FAX-ANTWORT

Summaries aller Artikel finden Sie unter [www.gdi-impuls.ch](http://www.gdi-impuls.ch). Über das Archiv ([www.gdi.ch/impuls-archiv](http://www.gdi.ch/impuls-archiv)) können einzelne Beiträge online bezogen werden. Unseren Leserservice erreichen Sie unter Tel +41 71 272 73 70 (oder E-Mail: [impuls@zollikofer.ch](mailto:impuls@zollikofer.ch)) – oder faxen Sie uns einfach diesen Talon an: Fax +41 71 272 75 86

## Leserservice GDI Impuls

Zollikofer AG  
Fürstenlandstrasse 122  
CH – 9001 St. Gallen

### 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