# Eine Welt ist keine Welt. Die tausend Sphären der Zukunft

Peter Gross

**Nichts ist so gewiss wie die Ungewissheit der Zukunft**

Eine der Gewissheiten, mit der die moderne Welt leben muss, ist, dass ihr ihre Zukunft in einer neuartigen Weise ungewiss geworden ist. Sie hat in dem Mass, in dem sie keine eine Welt mehr ist, keine eine Zukunft mehr, sondern Zukünfte. Die Erklärung dafür ist plausibel: Je kreativer die Menschen in ihr sind, desto weniger ist voraussagbar, was in der Zukunft geschieht. Denn neu ist etwas per definitionem nur, wenn es nicht voraussagbar ist, sonst wäre es nicht neu. Und wer, getreu der Devise von Apple Comp. («think different»), anders sein will und anderes haben will als das Bisherige, schafft anderes als das Bisherige, und wenn etwas anders ist als das Bisherige, ist es nicht mehr oder nur mehr in Grenzen voraussagbar. So wissen wir, dass es Zukunft gibt und hoffen auf eine bessere. Denn kein Mensch kann ohne die Idee von Zukunft leben.

Dass die Menschen immer von besseren Welten geträumt haben, zeigt die Geschichte. Die kleine eigene Geschichte und die Weltgeschichte sind Geschichten der Unzufriedenheit des Menschen mit seinen Lebensumständen und seiner Ressentiments gegen das Gegebene. Noch die feinsten Neuerungen in der Kunst oder in der Architektur, ganz zu schweigen von der Wissenschaft, zeugen vom Drang des Menschen, das, was ist – seine Welt, seine Mitmenschen und sich selber –, andauernd zu korrigieren und zu redigieren. Die Geschichtsbücher, auch wenn sie wie der «kleine Ploetz» nur eine Ansammlung von Kulturen, Zivilisationen, Stilen und Formen darstellen, sind ihr – uns seit der Schulstube bekannter – Ausdruck. Die Rede vom Ende der Geschichte, wie sie seit Hegel in der Philosophie kursiert und seit Fukuyama in eine breitere Öffentlichkeit diffundiert ist, meint das Ende des Menschen als eines, ja des einzigen Wesens, das nicht ist, was es ist, das mehr sein möchte; das ausgespannt ist zwischen Wirklichkeit und Möglichkeit, Möglichkeiten erdenkt und erprobt. Das Ende der Geschichte wäre dann da, wenn anstelle der Devise, die Welt, die Dinge, die Gesellschaft, die Strukturen, die Prozesse, die Menschen, ja alles Erdenkliche und Erreichbare anders und neu zu machen oder neu zu erfinden, der Befehl träte, alles so zu lassen, wie es ist.

**«The World Is Not Enough» – dieser Titel eines James-Bond-Films hat die Situation aller Menschen aller Zeiten auf den Punkt gebracht. Ein Schwebewesen, oszillierend zwischen Wirklichkeit und Möglichkeit, träumt er von Erfüllung und Glück. Seit der Himmel leer gefegt und den Spatzen überlassen ist, muss der Mensch sein eigener Messias sein und will lebendigen Leibes in den Himmel. Orientierung verheissen ihm in dieser Welt die Konsumwelten: die tausend Sphären der Multioptionsgesellschaft. Orientierung verheissen Trends und Brands. Sie kompensieren die verloren gegangenen Gewissheiten, öffnen glücksverheissende Operationsräume und fungieren als Orte und Zeichen des Heils. Sie ermöglichen Dabeisein.**



**Prof. Dr. Peter Gross**
Ordinarius für Soziologie an der Universität St. Gallen (HSG), CH-St.Gallen

Aber eine Welt war dem Menschen nie genug, eine Welt ist keine Welt oder – wie es im Titel des letzten James-Bond-Films geheissen hat – «The World Is Not Enough». Der Mensch lebt mit einem Teil in dieser und mit einem anderen Teil in anderen Welten, in Räumen, von denen die Physik nichts weiss: Himmel, Utopien, Paradiese; Sphären, die frei sind von Leid und Not, Fehlbarkeit und Endlichkeit. Fügen wir noch hinzu, dass die Moderne, im Unterschied zur Vormoderne, den Himmel und die ewige Glückseligkeit in die Zukunft hinein verlegt, temporalisiert hat. Während im christlichen wie auch im islamischen oder im jüdischen Weltbild die Menschen sich nicht selbst erlösen können, sondern ein Messias sie in jene ganz andere Welt hinüberzog, von der in der Moderne nicht einmal mehr in den Kirchen die Rede ist, verbannt die Temporalisierung das Jenseits ins Diesseits und treibt die Menschen in eine totale Mobilmachung, zu einem schweisstreibenden Marsch nach vorn, um die gelobten Länder zu erreichen. Die Zukunft ist die einzige Art von Besitz, die die Herren den Knechten gutwillig zugestehen – so hat es Albert Ca-

mus ausgedrückt! Aber der moderne Mensch glaubt an eine bessere Zukunft. Er will lebendigen Leibes in den Himmel. Und da es nicht mehr einen Weg nach Rom gibt, sondern tausend Pfade und tausend Glücksversprechen, ist die Zukunft, soviel ist gewiss, ein Labyrinth von Möglichkeiten. Und davor stehen Prozessionen von Hellsehern, Futurologen, Szenaristen und neuen Nostradami, die uns den Blick in die Zukunft versprechen.

### Trends, Zyklen und Brands als Kompensationen

Früher, in Zeiten noch mehr oder weniger fest gefügter Industriegesellschaften, haben zwar auch nicht mehr allein Herkunft und Stand die künftigen Zustände bestimmt, aber mit Kategorien wie Alter, Geschlecht, Einkommen, Status, Beruf, Familienstand und Bildung liessen sich die zu erwartenden Kaufgewohnheiten einigermassen prognostizieren und konnten entsprechende Zielgruppen über Marktforschung segmentiert werden. Der gestiegene Lebensstandard, die Erosion verhaltensleitender Traditionen, gleichzeitig die von der Zahl der Brillenfassungen bis hin zu den Fernsehkanälen und Internetlinks unermesslich gesteigerten Optionen haben aber sowohl neue Communities und Milieus als auch einen quirligen Kunden-Ichling hervorgebracht, der nach überkommenen Kriterien wie Alter, Bildung oder Einkommen nur noch halbwegs zu fassen ist und der sich zwar manchmal über die verlorenen Festigkeiten ärgert, meist jedoch über die ihm jeden Tag ins Haus stehenden Neuigkeiten freut. Aber der ob der schnellen Kadenz des Neuen und der höheren Veraltensgeschwindigkeit der Produkte nur mehr selten Gewohnheiten ausbilden kann. Die Welt erscheint wie ein Schaufenster, das jede Nacht umgeräumt und mit Neuem aufgefüllt wird. Gewiss redet die Statistik von harten sozialstrukturellen Entwicklungen wie der Überalterung der Gesellschaft, der Versingelung, dem Rückgang der Geburtenquote, der Erhöhung der Scheidungsquote, von Urbanisierung, Tertiarisierung, Mobilisierung. Aber all diese genannten Entwicklungen beruhen auf summierten Entscheidungen von Millionen von Individuen. Wie der von uns mit Staunen beachtete Riesenschwarm von Fischen, der schlagartig eine Änderung der Richtung vornimmt, hängen diese Entscheide freilich von etwas Atmosphärischem, von kulturellen Definitionen, Umdeutungen, Werthaltungen ab, deren Unvorhersehbarkeit grösser wird, je gewisser sich global Individualisierung, Enttraditionalisierung und Optionierung, die «Megatrends», durchsetzen.

Nicht nur die Megatrends, die sich im Zeichen einer radikalisierten Moderne global eingraben und einnisten, machen die Zukunft, die heute den Hellsehern zu gehören scheint, vorhersehbar. Wenn auch paradoxerweise als Prophezeiung von noch mehr Unvorhersehbarem! Auch im Dunkel des Unvorhersehbaren lassen sich neben den oben genannten sozialstrukturellen Entwicklungen Muster erkennen, die sich aus der Gegenwart in die Zukunft hinein fortsetzen. Denn auch das Neue folgt Mustern, manche sagen Gesetzmässigkeiten. Jedenfalls bei einer weiten Deutung des Begriffs. Zunächst: Alles Neue wird alt. Und hat wiederum Neuem Platz zu machen. Alles folgt einem Zyklus von Werden und Vergehen. Das gilt für das eigene Leben ebenso wie für die Mitmenschen und Gegenstände, die uns begleiten. Die Welt, in der wir leben, ist eine Ansammlung von Dingen, denen wir ihr Alter ansehen und meist ganz gut zuschreiben können, seien es nun Autos oder Bücher. Und wie unsere eigene Biografie von uns allen in die Zukunft hinein gedacht wird, werden die meisten Dinge in die Zukunft hineinprojiziert. Denn wir sind endlich, und die Dinge sind vergänglich. Vom Wein im Keller, von dem bestimmte Jahrgänge überfällig sind, bis zur Erneuerung der Garderobe, ganz zu schweigen von den künftigen Zeiten, die uns Menschen freuen oder plagen; von Ferien, die geplant sind, Geburtstagen, die kommen, Kindern, die wir von unseren Kindern erwarten! Ob nun die Agenda im Kopf gespeichert oder im Terminplaner des Computers niedergelegt ist, für uns Einzelne wie insgesamt denken und planen sie Wege in die Zukunft hinein und machen Daten und Termine fest. Und ob es sich nun um Frischeier oder den BMW 745i handelt, alles veraltet. Das Neue ist das, was morgen von gestern sein wird. Je mehr an Neuem in die Welt kommt, desto mehr und schneller muss auch alles veralten. Je höher die Neuerungsrate, desto höher die Veraltensgeschwindigkeit.

Zweitens lässt sich, bei allem Neuerungswillen, ein Netz von Pfaden oder Operationsräumen in die Zukunft hinein ausmachen, deren Persistenz, Festigkeit und Nachhaltigkeit darauf beruht, dass sie besonders attraktiv erscheinen. Sei es, dass sie – wie Trampelpfade – viel begangen werden oder bevorzugte und gewünschte Operationsräume darstellen, seien es nun In-Lokale, Supermärkte, Feriendestinationen, Zeitschriften oder Modelabels. Sie repräsentieren Trends, offerieren Szenen und Milieus («posttraditionale» Gemeinschaften, wie Hitzler sie nennt) und bieten die Möglichkeit, sich zu festigen und einen Lifestyle zu entwickeln. Trends sind nichts anderes als Operationsräume, die besonders erwünschte Optionen, in welcher Lebenssphäre auch immer, ermöglichen und die über eine gewisse Zeit halten und Halt geben. So waren die Cabernet-Weine nun lange – manche sagen zu lange – im Trend, so waren kleine Intellektuellen-Brillen in, so sind derzeit steiermärkische Weissweine und süditalienische Rotweine und eher wieder grossformatige Taucherbrillen gefragt. Der Afrolook, ein Trampelpfad von vorgestern, ist komplett verschwunden wie auch die Plateauschuhe; wir, jedenfalls die Männer, müssen derzeit lernen, mit Schnabelschuhen zu leben, wie sie vor einigen Jahrhunderten den Rittern und ihren Edelfräuleins gut angestanden hätten. Hinz und Kunz tätowieren sich. Trends sind, mit anderen Worten, Tendenzen, Strömungen, Atmosphären, die sich mit einer gewissen Verlässlichkeit gegenüber Zuckungen an der Oberfläche (die dann Moden oder Hypes genannt werden) zu halten vermögen, eine Beharrungskraft entwickeln, die auf eine Tiefenstruktur hinweist, auf Megatrends, wo sie andocken und sich aufladen können.

Drittens nun lassen sich auf fremden Territorien, und auch die Zukunft ist ein solches, nicht nur Szenen, Milieus, Operationsräume und Pfade ausmachen, sondern auch Orientierungspunkte, um die sich Menschen scharen. Leuchttürmen gleich erhellen Marken und Brands, Logos und Embleme die Zukunft. «A Brand is a promise kept», wie es der Altmeister der Markenführung, Wally Olins, formuliert hat. Ein Versprechen ist ein Scheck auf die Zukunft, und je häufiger er eingelöst wird, desto heller leuchtet die Brand. Das gilt keineswegs nur für globale Brands wie «Coca-Cola» oder «Nike» oder «Herzog & de Meuron», sondern auch für lokale und nationale – wie «Schützengarten» oder «Frutiger» oder «Grossenbacher». Und auch für die in die Haut geätzten Tribals, die wie Stammeszeichen Clanbildung ermöglichen. Trends und Brands interagieren in einem komplexen Wechselspiel. Marken können Operationsräume öffnen, wenn sie bekannt oder gar weltbekannt sind. Der Markenwert lässt sich aber bei einer unbekannten Marke durch die geschickte Wahl des Operationsraums steigern. Der Fit zwischen der Marke und dem Markt wird jedoch auch durch ein kluges Beachten der Lebenszyklen von Märkten und Produkten, einschliesslich Marken, geschaffen. Trendige Produkte oder trendige Marken generieren in der Regel einen Varianten- oder Optionenschwarm, der so lange durch Varianten und «me too»-Produkte ausgedehnt und bedient wird, bis er verstopft und unübersichtlich wird und der Konsument abwandert. Und von neuem Operationsräume und Zeichen sucht, die ihm Glück versprechen und wo er Resonanz findet.

## Trendmanagement

Man kann alles verkaufen, wenn es gerade in Mode ist. Das Problem besteht darin, es in Mode zu bringen. So hat es schon der Begründer der Konsumpsychologie, Ernest Dichter, gesehen. Ob es nun Mode ist, der Mode zu folgen oder sie zu ignorieren – der Konsument orientiert sich an ihr. Moden sind kurzlebige Trends. Es ist nicht einfach, die Mode zu antizipieren. Mode lässt sich zwar machen, aber ob sie zur Mode wird, entscheidet der Verkaufserfolg. Warum ein bestimmtes Produkt, sei es die Freitag-Tasche, das Swiss-T-Shirt, High-Tech-Rücklichter oder Daunensocken, im Markt explodiert, ist nach wie vor ein Mysterium. Wenn man wüsste, was eine Mode zum Verkaufsschlager macht, würden es alle machen.

Gleichwohl ist Trendmanagement eine Möglichkeit für die Unternehmen, sich Trends zunutze zu machen. Trends sind längerfristig, Moden gleichsam lösliche Einlagen in Trends. Zum Beispiel der Trend zum Hightech, zum herzigen Accessoire, zum Cocooning, zum Clanning, zur Mobile-Kommunikation, zur eingebauten Intelligenz. Trendmanagement als Herausforderung für die Unternehmen könnte also heissen, durch Generierung externen Wissens über die Gesellschaft, über Strömungen, über Märkte, über genutzte und ungenutzte Operationsräume Trends herauszulesen und eine entsprechende Produktpolitik zu entwickeln. Gewiss, nicht für alle ist Dabeisein alles. Aber auch, wer nicht dabei sein möchte, wer nicht mitschwimmen möchte in den Strömungen der Mode, wie USM Möbelbausysteme oder Bauhaus oder steirische Klassik, muss beachten, wo sich Operationsräume einpendeln, was trendig ist, wo die Brands stehen.

Das gilt vice versa auch für den Konsumenten. Der Open Space einer offenen Zukunft lässt ihn Ausschau halten nach Lichtungen, Erhebungen, Mustern – und natürlich kommen auch Hellsehen und Astrologie in Mode. Zukunftsfit werden heisst, einen Lebensstil finden und sich wappnen und festigen für ungewisse Zukünfte, und das lässt sich in erster Linie erreichen durch die Nutzung von Operationsräumen, die auch von anderen, möglichst von vielen anderen, genutzt werden. Gewiss wird sich die Welt früher oder später, wenn sich die Lebenssphären, die Mind-, Knowledge-, Techno-, Consumer-, Econo-, Polito-, Socio- und Body-Sphere zu überlappen und anzugleichen beginnen, wenn Gewissheiten neu entstehen und sich die Gesellschaft insgesamt restrukturiert und bereinigt, festigen und schliessen. Dann könnte es sein, dass der Weltgeist die Augen schliesst, ein Epochensprung, ein Grounding der offenen Gesellschaft ansteht, die Gesellschaft sich beruhigt und beginnt, wie in vormodernen Zeiten, sich mittels Ritualen und Kulten in die Zukunft hinein zu repetieren. Dann könnte ein neuer Fukuyama das Ende der Geschichte ansagen. Vorderhand allerdings leben wir in einer Welt, die uns zum Wandern verurteilt, uns, die wir, wie Ernst Jünger schreibt, «lange Zeit über einen gefrorenen See marschierten, dessen Spiegel sich nun, bei veränderten Temperaturen, in grosse Schollen aufzulösen beginnt».

## Literatur


*Bosshart, D. (2001):*
**Spektakuläre Multioptionalität, Philosophische Bemerkungen zur Spektakelökonomie,** in: Brosziewski, A./Eberle, T. S./Maeder, C. (Hrsg.): Moderne Zeiten, Reflexionen zur Multioptionalität, Konstanz, S. 213–229.

*Buck, A. et al. (1998):*
**Handbuch Trendmanagement,** Frankfurt am Main.

*Gebhardt, W./Hitzler, R./Pfadenhauer, M. (Hrsg.) (2000):*
**Events, Soziologie des Aussergewöhnlichen,** Opladen.

*Gross, P. (1994):*
**Die Multioptionsgesellschaft,** Frankfurt am Main (9., unv. Aufl. 2002).

*Gross, P. (1999):*
**Ich-Jagd, Im Unabhängigkeitsjahrhundert,** Frankfurt am Main (2., unv. Aufl. 1999).

*Gross, P. (2001):*
**Her mit dem Leid!,** in: GDI-Impuls, Nr. 4/2001, S. 59–67.

*Gross, P. (2002):*
**Kontingenzmanagement,** Über das Management der Ungewissheit, St. Gallen, Forum 9 (Hrsg. F. Malik).

*Hitzler, R./Bucher, T./Niederbacher, A. (Hrsg.) (2001):*
**Leben in Szenen,** Opladen.

*Horx, M. (2000):*
**Die acht Sphären der Zukunft,** Wien/Hamburg (2., unv. Aufl. 2000).

*Jünger, E. (1960):*
**Essays I,** Stuttgart.

*Kritzmöller, M./Frankenberg, H. (2002):*
**Design your life! Eine kulturkritische Analyse der Alltagsästhetik,** Kempten/Allgäu.

# LITERATURHINWEISE

*Zusammengestellt von lic. oec. HSG Markus Koch und Dipl.-Kfm. Kai Kruthoff*

## MARKETINGTRENDS ERKENNEN UND GESTALTEN

### BÜCHER


*Ackoff, R. (1999):*
**Re-Creating the Corporation – A Design of Organizations for the 21st Century;** New York: Wiley.

*Ansoff, I./McDonnell, E. (1990):*
**Implanting Strategic Management;** 2nd Ed., New York: Prentice Hall.

*Armstrong, J. S. (2001):*
**Principles of Forecasting – A Handbook for Researchers and Practioners;** Boston, Mass.: Kluwer Academic.

*Belz, Ch. (2002):*
**Marketing Update 2005 – Akzente im innovativen Marketing;** St. Gallen: Thexis.

*Belz, Ch./Kernstock, J./Reinecke, S./Reinhold, M./Rudolph, Th./Schögel, M./Senn, Ch./Tomczak, T. (2000):*
**Marketing Change – Tipps und Reflexionen zur Entwicklung des Marketing;** St. Gallen: Thexis.

*Belz, Ch./Bieger, Th. (Hrsg.) (2000):*
**Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle;** St. Gallen: Thexis.

*Boutellier, R./Völker, R. (1997):*
**Erfolg durch innovative Produkte – Bausteine des Innovationsmanagements;** München: Hanser.

*Buck, A./Hermann, Ch./Lubkowitz, D. (1998):*
**Handbuch Trendmanagement: Innovation und Ästhetik als Grundlage unternehmerischer Erfolge;** Frankfurt am Main: F.A.Z.-Verlag.

*Delhees, K. H. (1997):*
**Zukunft bewältigen! Notwendige Fähigkeiten und Kompetenzen in einer sich wandelnden Umwelt;** Bern: Paul Haupt.

*Doutreval, A. (2002):*
**Informationsmanagement: Erfolgsfaktor für die Leistungsinnovation;** St. Gallen: Thexis.

*Gausemeier, J./Ebbesmeyer, P./Kallmeyer, P. (2001):*
**Produktinnovation – Strategische Planung und Entwicklung der Produkte von morgen;** München: Hanser.

*Gerling, R./Obermeier, O./Schüz, M. (Hrsg.) (2002):*
**Trends – Issues – Kommunikation – Unternehmensstrategien im Umgang mit Neuem;** München: Gerling Akademie Verlag.

*Gibson, R. (1997):*
**Rethinking the Future – So sehen Vordenker die Zukunft von Unternehmen;** Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.

*Graf, H. (2000):*
**Globale Szenarien – Megatrends im weltweiten Kräftespiel;** Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

*Gross, P. (1994):*
**Die Multioptionsgesellschaft;** 9. unv. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp.

*Hauschildt, J. (1997):*
**Innovationsmanagement;** 2., völlig überarb. und erw. Aufl., München: Vahlen.

*Hehenberger, Ch. (1995):*
**Die Zukunft fest im Griff: Trends, die unser Leben verändern; eine weltweit einzigartige Umsetzung von Trends in Unternehmens- und Marketingkonzepte;** Wien: Ueberreuter.

*Hilmer, F./Donaldson, L. (1997):*
**Jensseits der Management-Mythen: Kontinuität statt Trendhopping;** Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.

*Horx, M. (1995):*
**Trendbuch: Megatrends für die späten neunziger Jahre;** Düsseldorf: Econ.

*Horx, M. (2000):*
**Die acht Sphären der Zukunft – ein Wegweiser in die Kultur des 21. Jahrhunderts;** Wien: Signum Verlag.

*Horx, M./Wippermann, P. (1996):*
**Was ist Trendforschung?;** Düsseldorf: Econ.

*Krystek, U./Müller-Stewens, G. (1993):*
**Frühaufklärung für Unternehmen – Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen;** Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

*Lambertz, M./Geckeler, H. (1996):*
**Total Innovation Management: In 7 Schritten zur Innovation;** Düsseldorf: Econ.

*Liebl, F. (2000):*
**Der Schock des Neuen: Entstehung und Management von Issues und Trends;** München: Gerling-Akademie-Verlag.

*Locke, Ch./Levine, R. (2000):*
**The cluetrain manifesto: the end of business as usual;** Cambridge, MA: Perseus Books.

*Magretta, J. (Hrsg.) (1999):*
**Managing in the new economy;** Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

*Maygar, K./Prange, P. (1993):*
**Zukunft im Kopf – Wege zum visionären Unternehmen;** Freiburg im Breisgau: Haufe.

*Meffert, H. (Hrsg.) (1999):*
**Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel. Retrospektive und Perspektiven des Marketing;** Wiesbaden: Gabler.

*Müller-Stewens, G. (1990):*
**Strategische Suchfeldanalyse: Die Identifikation neuer Geschäfte durch die Überwindung struktureller Stagnation;** 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

*Peters, T. (1998):*
**Der Innovationskreis – ohne Wandel kein Wachstum – wer abbaut verliert;** Düsseldorf: Econ.

*Ries, A./Trout, J. (1990):*
**Bottom-Up Marketing;** New York: McGraw-Hill.

*Rogers, E. (1995):*
**Diffusion of Innovations;** 4th Ed., New York: Free Press.

*Rust, H. (1997):*
**Das Anti-Trendbuch – klares Denken statt Trendgemunkel;** Wien: Ueberreuter.

*Shapiro, E. C. (1996):*
**Trendsurfen in der Chefetage – Unternehmensführung jensseits der Management-Moden;** Frankfurt am Main: Campus Verlag.

*Trout, J./Rivkin, S. (1999):*
**Die Macht des Einfachen – warum komplexe Konzepte scheitern und einfache Ideen überzeugen;** Wien: Ueberreuter.

*Von Donnersmarck, M. (Hrsg.) (1999):*
**Frühwarnsysteme;** Bonn: Innovatio Verlag.

*Zurlino, F. (1995):*
**Zukunftsorientierung von Industrieunternehmen durch strategische Früherkennung;** München: Hanser.


### ZEITSCHRIFTEN/HERAUSGEBERWERKE


*Ansoff, I. (1976):*
**Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals;** in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 28/1976, S. 129–152.

*Christensen, C./Overdorf, M. (2000):*
**Meeting the Challenge of Disruptive Change;** in: Harvard Business Review, Vol. 78/2000, Issue 2, pp. 66–75.

*Drucker, P. (1998):*
**The Discipline of Innovation;** in: Harvard Business Review, Vol. 76/1998, Issue 6, pp. 149–155.

*Gemünden, H. G. (2001):*
**Die Entstehung von Innovationen: Eine Diskussion theoretischer Ansätze;** in: Hamel, W./Gemünden, H. G. (Hrsg.): Aussergewöhnliche Entscheidungen – Festschrift für Jürgen Hauschildt, München: Vahlen, S. 409–439.

*Herrmann, Ch./Liebl, F. (1996):*
**Der Kampf um die Zukunft, Teil 1: Die 8 9/8 Mythen der Trendforschung;** in: Absatzwirtschaft, Nr. 8/1996, S. 48–55.

*Herrmann, Ch./Liebl, F. (1996):*
**Der Kampf um die Zukunft, Teil 2: Denken im Hypertextformat;** in: Absatzwirtschaft, Nr. 9/1996, S. 100–108.

*Kim, W. Ch./Mauborgne, R. (1999):*
**Creating New Market Space;** in: Harvard Business Review, Vol. 77/1999, Issue 1, pp. 83–93.

*Kim, W. Ch./Mauborgne, R. (2000):*
**Knowing a Winning Business Idea When You See One;** in: Harvard Business Review, Vol. 78/2000, Issue 5, pp. 129–137.

*Kuczmarski, Th. (1996):*
**Fostering an Innovation Mindset;** in: Journal of Consumer Marketing, Vol. 13, No. 6/1996, pp. 7–13.

*McCosh, A./Smart, A./Barrar, P./Lloyd, A. (1998):*
**Proven Methods for Innovation Management: An Executive Wish List;** in: Creativity and Innovation Management, Vol. 7, No. 4/1998, pp. 175–192.

*Sundbo, J. (1997):*
**Management of Innovation in Services;** in: The Service Industries Journal, Vol. 17, No. 3/1997, pp. 432–455.


T

Fachzeitschrift für Marketing

# THEXIS

1.2003

der Universität St. Gallen

Herausgegeben von:
Prof. Dr. Christian Belz, Prof. Dr. Thomas Rudolph, Prof. Dr. Torsten Tomczak, Prof. Dr. Heinz Weinhold-Stünzi

2 «Tendenz: paradox» – Über den Status quo im Trendmanagement — Franz Liebl

10 Eine Welt ist keine Welt. Die Tausend Sphären der Zukunft — Peter Gross

14 Die Zukunft des Marketing. Die Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen — David Bosshart

19 Vom Umgang mit dem Megatrend Reife. Kein Seniorenmarketing, bitte! — Andreas Giger

23 Von der Zielgruppe zur Stilgruppe oder warum wir alle silberne Autos fahren — Peter Wippermann

25 Original und Nachempfindung — Holger Rust

29 Marketing Innovation Lab: Management von Marketinginnovationen bei der BMW Group — Marcus Schögel, Markus Koch, Karl Knauth, Stefan Bonge, Sonal Kumar

35 Der Innovationsradar – Realisierung von Informationsvorsprüngen bei der Generierung von Innovationsideen — André Dommeyer

41 Implementierung von Trends – Die hohe Kunst des Schnittstellen-Managements — Peter Schütz

45 Controlling eines Marketingtrends: Die CRM-Scorecard — Markus Zinnbauer, Markus Eberl

## Marketingtrends erkennen und gestalten

## Inhaltliche Koordination 1/2003





**Markus Koch**
**lic. oec. HSG**
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing und Handel an der Universität St.Gallen (IMH-HSG), CH-St.Gallen

**Kai Kruthoff**
**Dipl.-Kfm.**
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing und Handel an der Universität St.Gallen (IMH-HSG), CH-St.Gallen

## Vorschau Thexis 2/2003

### Leaders in Marketing und Verkauf

Die richtigen Managerinnen und Manager sind der Schlüssel zum Erfolg. Was macht eine erfolgreiche Führungskraft überhaupt aus? In den Medien werden vereinzelt Erfolge und Fehler von Topmanagern diskutiert, jedoch kaum eine Führungskraft erzählt, was sie wirklich bewegt, welche Akzente sie setzt, welche Ansätze sie weiterentwickelt.

In der Thexis 2/2003 kommen Führungskräfte aus kleinen, mittleren und grossen Unternehmen sowie Forscher zu Wort und berichten unter anderem darüber, was sie erfolgreich macht, wie sie ihre Zukunft sehen, wie sie Krisen bewältigen, was sie delegieren und selbst erledigen, wie sie ihre Mitarbeiter motivieren und fördern und wie sie mit Trends umgehen.

Die Thexis erscheint anlässlich der Schweizerischen Verkaufsleitertagung im März 2003 in Interlaken.

## Inserentenverzeichnis

Wir danken den folgenden Inserenten dieser Thexis-Ausgabe, die mit ihren Inseraten auch ihre Verbundenheit mit der Marketinglehre und -forschung zum Ausdruck bringen:

**B**

BMW U2

Bertschi Verlags AG U3

**E**

EHI – Eurohandelsinstitut 13

**G**

Grey Worldwide AG 9

**I**

IMH – Institut für Marketing und Handel 18, 40, 49

**T**

Verlag Thexis S. 17, 21, 22, 28, 34, 44, Beilage

**W**

Winterthur U4

## Impressum

**THEXIS**
Fachzeitschrift für Marketing

Publikation des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St.Gallen

ISSN: 0254-9697

20. Jahrgang/Nr. 1
20. Dezember 2002

Erscheinungsweise:
Viermal jährlich

**Verlag Thexis**
c/o Institut für Marketing und Handel an der Universität St.Gallen
Bodanstrasse 8
CH-9000 St.Gallen
Telefon +41 (0)71 224 28 45
Telefax +41 (0)71 224 28 57
Internet: www.thexis.ch
E-Mail: imhsg@unisg.ch

**Inserate:**
Verlag Thexis
Telefon +41 (0)71 224 28 40
Telefax +41 (0)71 224 28 57

**Herausgeber:**
Prof. Dr. Christian Belz
Prof. Dr. Torsten Tomczak
Prof. Dr. Thomas Rudolph
Prof. Dr. Heinz Weinhold-Stünzi

**Verlagsleitung:** Nadja Barthel M.A.
**Redaktion:** Kerstin Gellusch

**Verlagsmitarbeiter:**
Karin Halder/Boris Fischer

**Verlagsauslieferung Thexis Schweiz:**
Auslieferung Scheidegger
c/o AVA Verlagsauslieferungen AG
Centralweg 16, CH-8910 Affoltern a.A.
Telefon +41 (0)1/762 42 50
Telefax +41 (0)1/762 42 10
E-Mail: scheidegger@ava.ch

**Aboservice:**
X-dialog – Direktmarketing/Thexis
Welserstrasse 3
DE-87463 Dietmannsried
Telefon +49 (0)8374/230473
Telefax +49 (0)8374/230475
E-Mail: thexis@x-dialog.de
Internet: www.x-dialog.de

**Satz, Layout und Druck:**
Kösel GmbH & Co. KG
Wartenseestrasse 11
DE-87435 Kempten
Telefon +49 (0)831/252 91-0
Telefax +49 (0)831/252 91-11
Internet: www.KoeselBuch.de

Abonnementpreise, 3 Kategorien:
Thexis-Basis CHF 90.–
Thexis-Profund CHF 225.–
Thexis-Professional CHF 340.–
zuzüglich Versandspesen
(Preisänderungen vorbehalten)

Preise für Einzelnummern sowie weitere Informationen siehe beiliegendes Verlagsprogramm.
Preise zuzüglich Versandspesen.

Das Abonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, sofern nicht einen Monat vor Ablauf der Bezugszeit schriftlich gekündigt wird.

© Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur nach schriftlicher Zustimmung der Herausgeber und des Verlags

Für unverlangt zugestellte Manuskripte und Bücher wird keine Gewähr übernommen.