

Ich bin hier!

Ich bin hier!

Ich bin hier!

Ich bin hier!

Ich



hier!

GDI IMPULS

GDI Impuls 76/2008 . ISSN 1422-0482
Schweiz CHF 35 . Deutschland EUR 22
Österreich EUR 22

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel

Nummer 2 . 2008

Hilfe, mein Joghurt spricht!

**Wie der Trend zur «Hyperlocality»
Dinge, Menschen und Orte zu einer
neuen Realität verknüpft.**

Mit Phil Rosenzweig, Nicholas G. Carr, Karin Frick,
Erich Schönleitner, Jens Hilgers, Dean Eckles,
Nicolas Nova und vielen Ideen, wie das «Geschwätz
der Dinge» Ihren Kunden wirklich weiterhilft.

Thema: Hyperlocality

4 AUTOREN

110 SUMMARIES

112 GDI-STUDIEN

113 GDI-VERANSTALTUNGEN

114 GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUT

116 GDI-AGENDA 2008

116 IMPRESSUM

> Trend

Max Celko

8 HYPERLOCALITY: DIE NEUSCHÖPFUNG DER WIRKLICHKEIT

Schon bald werden wir von allen Menschen und Dingen alles wissen – im Moment, in dem wir ihnen begegnen oder nach ihnen suchen. Dies verändert unsere Realität.

> Gesellschaft

Gespräch mit Dean Eckles

18 «WIRKLICH NEU IST DIE VERÄNDERUNG DER SYMMETRIE IN DER KOMMUNIKATION.»

So aufregend die virtuelle Anreicherung der Welt auch erscheinen mag: Sie ist nur der erste Schritt zu einer umfassend «erweiterten» Realität. Darin braucht die Kommunikation neue Definitionen.

> Gesellschaft

Gespräch mit Martin Meister

26 «WIR SIND ES GEWOHNT, VON EINER BESTIMMTEN RÄUMLICHEN ORDNUNG DES SOZIALEN AUSZUGEHEN.»

Durch Hyperlocality werden soziale Netzwerke schneller und flexibler geknüpft. Physische Orte werden ihre Bedeutung kaum ändern. Anders der Mensch: Er steht vor einer Neukonfiguration seiner Identität.

> Die grosse Grafik

30 DER WELTBAUKASTEN

Wie Hyperlocality die Wahrnehmung der Welt verändert

> Kommunikation

Gespräch mit Nicolas Nova

32 «MEHR MENSCHEN WERDEN IN EINER PARALLELWELT LEBEN.»

Ortsbasierte Technologien werden die Art und Weise verändern, wie wir uns in Städten bewegen. Ein Modell hierfür gibt das Verhalten von Skatern.

> Gaming

Jens Hilgers

38 DIE GESELLSCHAFT VON MORGEN

Was wir heute in Computerspielen beobachten, ist ein Blick ins Gesicht der Welt von morgen: Realität und Virtualität verschmelzen zu neuen sozialen Umwelten.

> Foto-Essay

Stephanie Kiwitt

42 HIER UND HIER

Mit dem Trend zur Hyperlocality wächst unsere Irritation. Die Welt wird mehrschichtig, die Räume überlagern sich. Aus hier und dort wird hier und hier.

Ideen

> Management

Phil Rosenzweig

58 «MANAGER LASSEN SICH ÜBER DAS GEHEIMNIS DES ERFOLGS SYSTEMATISCH TÄUSCHEN.»

Wirtschaftsschulen und Studienautoren haben die fatale Angewohnheit, sich vom Erfolg eines Unternehmens blenden zu lassen. Ihre Management-Regeln lenken deshalb vom Wesentlichen ab.

> Management

Andreas Zeuch

68 «IM UNBEWUSSTEN JEDES MANAGERS SCHLUMMERN VIRTUELLE FREIE MITARBEITER.»

Es gibt eine erstaunliche Parallele zwischen den Prinzipien der «Wikinomics»-Ökonomie und dem Gehirn: Während Manager über Lösungen grübeln, hilft ihnen ihr Unbewusstes mit der zügigen Kapazität.

> Vernetzung

Nicholas G. Carr

74 «GESELLSCHAFT UND WIRTSCHAFT WERDEN UMGEKREMPelt – ALS OB MAN EINEN GEWALTIGEN HEBEL UMLEGEN WÜRDE.»

Künftig versorgen uns gigantische Rechenkraftwerke mit Computerkraft aus der Steckdose. Gesellschaft und Wirtschaft sind dann nicht mehr wiederzuerkennen.

> Gesellschaft

Karin Frick . Mirjam Hauser

82 «GUCCI UND KINDER: WIE STATUS NEU DEFINIERT WIRD.»

Die Formel «Gleiche Rechte, gleiche Chancen» wird brüchig: Immer mehr Menschen geraten unter Druck, ihre soziale Position neu zu definieren. Das Resultat sind neue Statussymbole – und neue Märkte für «Statusfaction».

Workshop

> Zwischenruf

Mariana Bozesan . Patricia von Papstein

92 «WIR WURDEN SÜCHTIG NACH SICHERHEIT ...»

Unsere Gesellschaft wird von einem ambivalenten AngstszENARIO beherrscht. Das Resultat sind eingebildete und echte Sicherheitswunden.

> Management

Roman Stöger

100 STRATEGIEKOMPETENZ HEISST METHODENKOMPETENZ

860 Führungskräfte setzten sich über 5000 Tage lang mit dem Thema Strategie auseinander. Die verblüffende Einsicht: Viele hoch gelobte Management-Tools leisten in der Praxis wenig, und oft mangelt es am professionellen Umgang mit den richtigen Methoden.

> Case-Study

Michael Patak . Erich Schönleitner

105 DAS KONZEPT DER SELBSTSTEUERUNG IN DER PRAXIS

Der österreichische Lebensmittelhandelskonzern Pfeiffer erzielt mit dem Managementprinzip der Selbststeuerung Spitzenleistungen. Dazu nutzt er eine völlig neue Sichtweise auf die Rolle von Unternehmen und Managern.

Das Konzept der Selbststeuerung in der Praxis

«Derjenige, der sich mit Einsicht für beschränkt hält, ist der Vollkommenheit am nächsten.»

Paolo Coelho

Unternehmen brauchen Kreativität, um zu überleben. Dadurch erfahren sie ständig strukturelle Veränderungen, doch ihre kulturbedingten Organisationsmuster bleiben intakt. In diesem Spannungsfeld müssen Manager verstehen lernen, wie ein Unternehmen «tickt».

Unternehmen sind wie lebende Systeme. Sie haben eine unverwechselbare Identität und wollen zunächst nur eines: überleben. Verantwortlich dafür sind die Unternehmer und Topmanager. Sie müssen für die Synchronisation des Unternehmens mit der Umwelt sorgen, und auf gestörte Balancen zwischen den internen Einheiten reagieren. Kurz: Sie müssen laufend steuern.

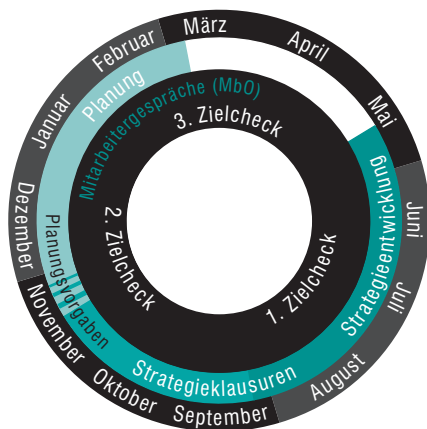
In der Praxis reicht die Steuerungsarbeit der Topmanager längst weiter als die klassische Visions- und Strategiearbeit. Viele mischen bei der Kurzfristplanung ebenso mit wie bei operativen Entscheidungen – in KMUs zu rund sechzig Prozent ihrer Arbeitszeit. Diese Vielfalt führt leicht zur Überforderung: Das Management muss daher in der

Fülle der Steuerungsmöglichkeiten klare Prioritäten setzen – sich bloss auf «Intuition» zu verlassen, reicht nicht.

Um herauszufinden, an welcher Stelle Impulse wirkungsvoll gesetzt werden, hilft dem Management ein zeitgemässes Modell der Unternehmensführung, das die Unmöglichkeit der linearen Steuerung von Organisationen ebenso ernst nimmt wie die spezifischen Eigenheiten des jeweiligen Unternehmens. Der österreichische Handelskonzern Pfeiffer konnte damit seinen Aufwand massiv reduzieren.

WAS KOMMT ZUERST? 1862 gründet Georg Pfeiffer im oberösterreichischen Linz-Urfahr ein Kolonialwaren-Geschäft. Daraus entwickelte sich eine im Lebensmittelhandel tätige Unternehmensgruppe mit heute knapp 3000 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von rund 700 Millionen Euro. Das Unternehmen blieb zu hundert Prozent im Besitz der Familie Pfeiffer. Auf seinen eineinhalb Jahrhunderten Lebensweg erlebte es Krisen und Erfolge; und im-

PLANUNGSKREISLAUF BEI PFEIFFER



mer gab es Menschen, die sich besonders für die Firma einsetzten.

Seit Jahrzehnten werden im ganzen Pfeiffer-Konzern in jährlich wiederkehrenden Klausuren und Workshops die strategischen und operativen Pläne aufeinander abgestimmt, deren Umsetzung verfolgt, neue Strategien und Massnahmen entwickelt und mit den Mitarbeitern besprochen. In einem runden Jahreskreislauf sind all diese Bereiche miteinander synchronisiert. Ein Rad greift ins andere: Jede Tochterfirma, jeder Manager, jeder Mitarbeiter kennt seine Rolle fürs Ganze. Für die Führung und Steuerung erweisen sich die regelmässigen Gespräche als enormer Hebel – gerade auch wenn es um radikale Innovationen oder Veränderungsprozesse geht. Alle Jahre wieder steht aber auch das Management vor der entscheidenden Frage: Worauf sollen wir fokussieren, worauf müssen wir uns konzentrieren und in welchen Bereichen und Themen können wir den etablierten Abläufen getrost ihren Lauf lassen?

DIE SELBSTSTEUERER In den letzten Jahren stützte sich dieser Prozess erfolgreich auf eine gemeinsame Haltung: das Modell der Unternehmens-Selbststeuerung.¹ Es beruht auf einem neu entwickelten Bild über Unternehmen sowie einem Steuerungskonzept, das von anderen Leitdifferenzen als der klassischen Unterscheidung zwischen strategischen und operativen Arbeiten ausgeht und dem Management letztlich eine klare Priorisierung der wesentlichen Steuerungsaufgaben erlaubt. Am Ausgangspunkt dieses Denkmodells stehen vier Hypothesen:

> **Das Bild bestimmt das Steuern.** Das Bild, das Topmanager von einem Unternehmen haben, bestimmt massgeblich den Fokus ihres Handelns. Unser Modell versteht das Unternehmen als ein «Lebewesen», das wie alle anderen lebenden Systeme einen «Stoffwechsel» hat. Damit ist der ständige Zu- und Abfluss von Energie (Menschen, Information, Finanzen) und Materie (Maschinen, Gebäude) angesprochen, durch

Für lebende Systeme gilt: «Leben will leben»; sie sind darauf angelegt, alles zu tun, um sich am Leben zu halten. Dafür nutzen sie ihre Kreativität. Indem sie ihre Komponenten umwandeln, erfahren sie ständig strukturelle Veränderungen, während sie gleichzeitig ihre spezifischen, kulturbedingten Organisationsmuster erhalten. Lebende Systeme sind autonom; sie bewahren sich die Freiheit, selbst zu entscheiden, was sie «bemerken» und wodurch sie sich stören lassen. Folglich sind lebende Systeme nicht steuerbar – man kann sie nur gezielt durch Informationen oder andere Energiezufuhr respektive durch Wegnahme von Energie oder Materie *irritieren*.

> **Unternehmen folgen einem Lebensweg.** Der Lebensweg eines Unternehmens ergibt sich aus seinem (Eigen-)Sinn und den zum Überleben erforderlichen Anpassungen an die Umwelt. Oft werden aus dieser biografischen Betrachtung zentrale Dynamiken sichtbar: zum Beispiel typische Muster der Organisation oder wie Veränderungen eingeleitet und

«Das Bild, das Topmanager von einem Unternehmen haben, bestimmt massgeblich den Fokus ihres Handelns.»

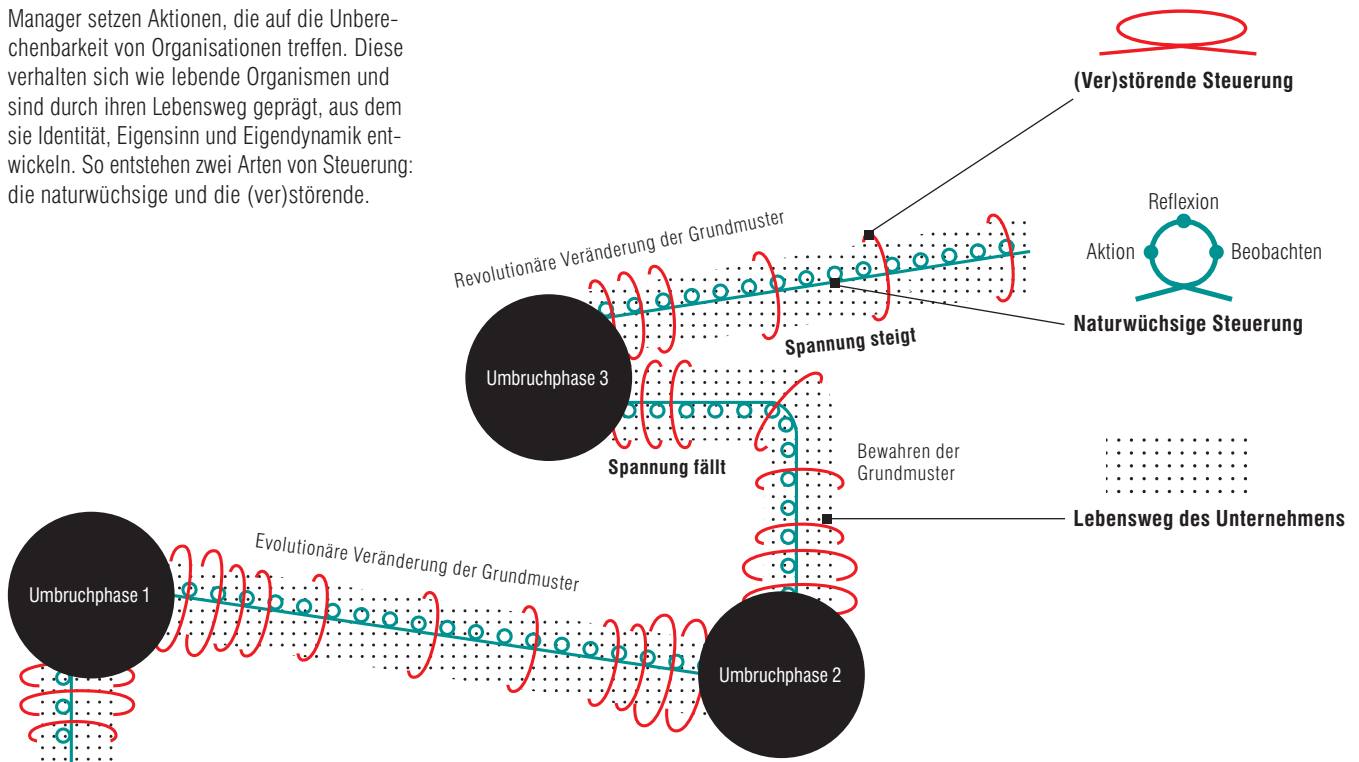
den ein lebender Organismus sich fortlaufend selbst hervorbringen, reparieren und fortpflanzen kann.

¹ Das Modell entstand von 2005 bis 2008 in einem Innovationscenter der Beratergruppe Neuwaldegg mit H. Exner, R. Schotkowsky, C. Stolla, A. Exner, G. Hochreiter, M. Moeller und M. Patak.

umgesetzt wurden. Fallweise gibt es Umbruchphasen, die den Lebensweg stark verändern können. An ihnen zeigen sich die relevanten Veränderungshebel und deren Auswirkung auf die Unternehmenskultur besonders deutlich. Solche Umbruchphasen in der

DER LEBENSWEG VON UNTERNEHMEN

Manager setzen Aktionen, die auf die Unberechenbarkeit von Organisationen treffen. Diese verhalten sich wie lebende Organismen und sind durch ihren Lebensweg geprägt, aus dem sie Identität, Eigensinn und Eigendynamik entwickeln. So entstehen zwei Arten von Steuerung: die naturwüchsige und die (ver)störende.



Geschichte des Unternehmens sind oft kollektiv bewusst und im Nachhinein leicht benennbar.

> Unternehmen können sich selbst steuern. Auf diesem Lebensweg steuern sich Unternehmen im Normalfall aus ihren historisch gewachsenen Mustern selbst (vgl. Abb.: «grüne Schleife»). Diese naturwüchsige Steuerung umfasst bei Pfeiffer alle Funktionen sowie alle formalisierten und standardisierten Prozesse – von der operativen Entscheidung und Planung bis zur Visionsarbeit. Darunter fallen jährliche Planungen, Reportings, Soll-Ist-Analysen und MbO-Gespräche, aber auch kurzperiodische Meetings und informelle Steuerungsrunden wie freitagsfrüh ein halbstündi-

ger Cafétalk des Topmanagements in Form einer «Stehung».

> Ergänzend nötig ist die «(ver)störende» Steuerung durchs Management. Manager stellen ihre Reflexionsfähigkeit zur Verfügung, um das Überleben der Organisation nachhaltig zu sichern (vgl. Abb.: «rotes Band»). Das ständige Reflektieren, ob der naturwüchsige Lauf des Unternehmens auch zukünftig seine Lebensfähigkeit sinnvoll aufrechterhält oder ob neue Organisationsmuster entwickelt und implementiert werden müssen, kann das Lebewesen Unternehmen selbst nicht erbringen. Es bedient sich dazu des Bewusstseins der Mitarbeiter. Wir bezeichnen dies als «(ver)störende Steuerung».

Dieses Modell der Steuerung führt zu einer neuen, unüblichen Sicht auf Unternehmen: Es sind «Lebewesen», die sich bis zu einem gewissen Grad selbst steuern, da Routine-Veränderungen keine Impulse des Topmanagements benötigen. Die wichtigste Ressource, die Topmanager zur Überlebensfähigkeit beisteuern können, ist ihre Reflexionsfähigkeit. Diese kommt zum Tragen, wenn die naturwüchsige Steuerung nicht ausreicht, um das Überleben des Unternehmens zu sichern.

Es geht bei diesem Modell also nicht um neue Formen der Einflussnahme, sondern um einen neuen Blick auf die Organisation – und die klare Unterscheidung, wann eingegriffen wird und wann nicht. Demgegenüber ist die ver-

Fünf Forderungen an Manager

1. Manager sollten nicht an die lineare Steuerbarkeit von Unternehmen glauben.
2. Zentrale Aufgabe von Managern ist das Beobachten und ständige Bilden von Hypothesen. Lebende Systeme kann man nicht wie Maschinen zerlegen und verstehen: Manager können nur Annahmen über deren Eigenschaften formulieren und diese laufend überprüfen.
3. Manager müssen sich mehr den Besonderheiten des Unternehmens anpassen, als das Unternehmen an ihre Eigenheiten zu «gewöhnen» versuchen.
4. Management bedeutet volles Engagement fürs Unternehmen – mit grossem Respekt vor dessen Autonomie.
5. Jeder Manager sollte sich täglich Klarheit verschaffen, wo er auf die naturwüchsige Steuerung vertraut und wo er (ver)störend steuert.

breitete Sichtweise im Management noch immer sehr mechanistisch geprägt. Dies erlaubt es, von Unternehmen zu Unternehmen immer wieder die gleichen Methoden anzuwenden, statt erst dann die Instrumente zu schärfen, wenn die spezifischen Eigenheiten einer Organisation verstanden sind.

EIGENHEITEN BEWUSST MACHEN Ausgehend von diesen Hypothesen wurde in einem ersten Schritt der Lebensweg von Pfeiffer herausgearbeitet. Dazu dienten

eine Diplomarbeit zur Firmengeschichte sowie ausführliche Interviews mit Geschäftsführern und Eigentümern. Der Lebensweg wurde visualisiert und mit dem Management «geknetet». In weiteren Schritten wurden die spezifischen Charakteristika und Eigenheiten des «Lebewesens Pfeiffer» in den Umbruchphasen wie auch in den Zeiten dazwischen untersucht: Was waren die Meilensteine? Worauf wurde wie reagiert? Was ist «typisch Pfeiffer»? Wie änderten sich die Regeln in und nach Umbrüchen?

Dieses Vorgehen hilft, besser zu verstehen, wie das Unternehmen «tickt» und welche Eigendynamiken sich im Laufe der Jahrzehnte entwickelt haben. Es schärft die Identität und das Selbstverständnis im Unternehmen und unterstützt nicht zuletzt auch Neueinsteiger ins Management. Die Resultate wurden in der Folge in unterschiedliche Planungsveranstaltungen sowohl der Holding wie auch der Tochterunternehmen eingebracht.

SYSTEMATISCHE UMSETZUNG In den Veranstaltungen zu strategischen und operativen Zukunftsthemen wird seither im Konzern systematisch vorgegangen: Die teilnehmenden Manager erhalten im Vorfeld jeweils Informationen zum Modell der Unternehmens-Selbststeuerung, um sich die Eckpfeiler dieser Haltung in Erinnerung zu rufen. Beim Auftakt der Veranstaltungen wirkt dann die Macht der Bilder in Form zweier Filme: ein Trickfilm, der die Metapher der Entwicklung in Lebensphasen pointiert präsentiert, und ein jährlich aktualisierter Kurzfilm zur Geschichte und zu den Plänen der Pfeiffer-Gruppe.

Anschliessend wird der konkrete Lebensweg besprochen. Dabei rückt die Vergangenheit ins Bewusstsein – und dass auf diesem Weg bereits viele Herausforderungen erfolgreich bewältigt wurden. Dieser Blick zurück gibt Sicherheit in einer Transformationsphase.

DOSIERUNG DER STEUERUNG. Nach jeder Verabschiedung von Plänen oder Vorhaben wird systematisch dieselbe Frage gestellt: Bewältigen wir diese Herausforderung mit den Mitteln, die dem Unternehmen aus Erfahrungen seines naturwüchsigen Laufes zur Verfügung stehen, oder brauchen wir etwas ganz Neues? Kurz: Ist das «grüne Schleife» oder «rotes Band»?

Diese Kernfrage ist bei Pfeiffer zur festen Gewohnheit geworden. Bereits das gemeinsame Festhalten aller Punkte im Protokoll unter dem Gesichtspunkt «rot oder grün» definiert eindeutig, wie man das Ziel angeht – und bringt den nötigen Schub. Wo eine Planung als «tiefrot» eingestuft wird, ist ein Brainstorming über neue Vorgehensweisen und alternative Zugänge hilfreich. So war zum Beispiel die aktuelle Einführung des Premiumsortiments «cook 2.0» für die Haubengastronomie on top zum bestehenden Sortiment ein Novum in der Branche.² Dies benötigte sowohl neue Vertriebs- und Einkaufsstrukturen wie auch ein völlig neues, sehr interaktives Marketing.

Mit dieser Vorgehensweise entstehen je Bereich gemeinsam getragene Priorisierungen: Worauf muss sich der IT-Leiter im kommenden Jahr konzentrieren?

² Vgl. www.cook20.at

ren? Wo kann sich der Logistik-Leiter auf bestehende Vorgehensweisen verlassen und wo muss er radikal neue Zugänge erdenken? So war es gerade das Erkennen eines tiefroten Bandes, das letztlich zur Schaffung der Position des «Supply Chain Management» in der Holding führte – bis heute ist Pfeiffer damit ein Vorreiter in der österreichischen Handelslandschaft.

KONZENTRATION AUFS WESENTLICHE

Viele Workshops münden in der intensiven Diskussion darüber: Wo vertrauen wir darauf, dass sich in jedem Bereich aus den Erfahrungen der Vergangenheit

Entscheidungen bis zur Identitäts- und Wertearbeit. Auf der höchsten Ebene steht die Sinngebung («Wozu gibt es uns?»). Zu den wirksamsten und langfristigen Formen der Einflussnahme zählt die Arbeit an Werten und Glaubenssätzen. Dagegen sind das Fällen von Entscheidungen und konkrete Steuerungshandlungen für das nachhaltige Überleben eher unbedeutend.

Aber noch immer gelten diese untersten Ebenen der Einflussnahme für viele Topmanager als Königsdisziplin. Ihre Agenda dominieren Fakten schaffende Aktionen im grünen Bereich. Aber ist etwa mit dem Kauf eines zu-

Ebenen der Einflussnahme

- 1 Sinn des Unternehmens
- 2 Werte und Glaubenssätze
- 3 Verantwortung
- 4 Beobachtung von Differenzen
- 5 Bewertung
- 6 Entscheidung
- 7 Steuerungshandlung

ist, kann entweder resignieren («Wozu halten wir uns so teure Manager, wenn ihr Einfluss gegen null geht?») oder diese Erkenntnis nutzen, indem er zuerst einmal beobachtet und Hypothesen bildet. Je klarer das Bild der Entscheider darüber ist, wie Steuerung funktioniert, desto grösser ist ihre Chance, mit geringem Aufwand wirkungsvolle Impulse an der richtigen Stelle zu setzen.

Die Summe dessen, was bereits von selbst gut läuft, ist das «Ticken» eines Unternehmens. Manager, denen es gelingt, diese Muster und Eigenheiten zu verstehen, können die Selbststeuerung nutzen und punktuell wirkungsvoller eingreifen. Als Topmanager kann man heute nicht einfach in Unternehmen kommen und alles umstülpen wollen. Denn die Kultur dieses Lebewesens erweist sich oft als starr und bewahrend: Sie lässt selbst den besten oder höchsten Manager durch den Rost fallen, wenn er sich nicht adaptiv verhält. <

Lektüre zum Thema

A. Exner, H. Exner, G. Hochreiter . Unternehmens- (Selbst)Steuerung . Campus Verlag 2009

«Die Kultur lässt selbst den besten oder höchsten Manager durch den Rost fallen, wenn er sich nicht adaptiv verhält.»

heraus Neues entwickelt? Und wo müssen wir als Managementteam, das fürs Ganze verantwortlich ist, neue Vorgangsweisen, Prozesse und Strategien entwerfen und deren Umsetzung antreiben?

Wo bestehende Muster versagen und gedacht werden soll, was bisher nicht gedacht werden konnte, wird klar: Das kann nur im Team geschehen. Dabei hilft ein gemeinsames Bild als Metapher der Organisation: Manager denken und handeln anders, wenn sie sich Unternehmen als Sportmannschaft, Orchester, Armee, Ozeantanker oder als Lebewesen vorstellen.

Wirksam steuern heisst auch, den richtigen Level der Einflussnahme zu wählen – von konkreten, sichtbaren

sätzlichen Firmengrundstückes wirklich ein hinreichender Impuls gesetzt, mit dem das Unternehmen seine Überlebensfähigkeit sichert?

Die Entscheidung über die Ebene der Einflussnahme ist ebenso bedeutend wie die Priorisierung der Ansatzpunkte der Veränderung, weil je nach Perspektive auch die Interventionsmechanismen konträr sein können: Wenn die Ebene nicht richtig gewählt wird, kehrt das zu beseitigende Problem aufgrund kulturbedingter Muster bei nächster Gelegenheit zurück.

DER ADAPTIVE MANAGER Wer von der Unmöglichkeit der linearen Steuerbarkeit von Organisationen überzeugt

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)

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. Über das Archiv (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) – 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