

# GDI IMPULS

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel  
Frühling 2007

## Züchtet Kleinvieh!

Warum Sie mit Nischenprodukten grösseren  
Erfolg haben als mit Massenware.

Mit Reinier Evers, Joseph Turow, Daniel Nissanoff,  
Marc Vollenweider, Marcus Schögel, Adrian Walti,  
David Pfeifer, Mark Pohlmann, Stan James und vielen  
neuen Nischen, die einen Haufen verheissen.



# Thema: Nouveaux Niches

---

## 4 AUTOREN

### 106 SUMMARIES

### 108 GDI-STUDIEN

### 109 GDI-VERANSTALTUNGEN

### 110 GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUT

### 112 GDI-AGENDA 2006

### 112 IMPRESSUM

#### > Trend

Reinier Evers

### 8 YOUNIVERSUM

Die Hyperindividualisten wollen nur noch einzigartige Produkte. Viele davon entstehen mit ihrer Hilfe. Dafür wollen sie am Profit beteiligt werden.

#### > Management

Jay R. Brooks

### 16 STRATEGIE: GETARNTEN NISCHENPRODUKTE

Im US-Biermarkt führte der Trend zur Vielfalt zur raschen Zunahme der «Mikrobrauereien». Jetzt reagieren die Konzerne – mit massenhaft Nischenprodukten.

#### > Märkte

Michael H. Shuman

### 22 VON WAL-MART ZU SMALL-MART

Viele kleine, regional verwurzelte Nischenanbieter schlagen ihre «Fortune 500»-Konkurrenz – bezüglich Profitabilität und beim Wert für ihre Kunden.

#### > Die grosse Grafik

### 28 BOHREN NACH NEUEN MÄRKTEN

Für Konsumenten wird es immer einfacher, tief in die Nischen zu tauchen. Zeit also, dass die Anbieter ebenfalls Wege suchen, den Schatz der Vielfalt zu bergen.

#### > Marketing

Mark Pohlmann

### 30 DER KUNDE ALS PRODUKTVORTEIL

Unternehmen haben längst die Meinungshoheit über ihre Marken verloren. Wollen sie diese wiedergewinnen, benötigen sie «Mavens», eine Mischung aus Experten und Meinungsführern.

#### > Gesellschaft

Stan James

### 36 DER VERTRAUENSFILTER

Im Internet müssen wir vertrauenswürdige Angebote von unseriösen unterscheiden können – gerade unter Anbietern von Nischenprodukten. Eine Lösung bietet das soziale Netzwerk Lijit.

#### > Foto-Essay

Florian Braun

### 40 SCHWARZ? MILCH? ZUCKER?

Die Nische der Plastikrührstäbchen lebt – und stellt uns vor die Qual der Wahl.

> Konsum

Daniel Nissanoff

**56 «DIE AUKTIONSKULTUR VERÄNDERT UNSERE VORSTELLUNG VON BESITZ.»**

Die Konsumenten lernen, dass sie über Online-Auktionshäuser an hochwertige Produkte kommen, diese nach Gebrauch weiterverkaufen können – und den maximalen Wert aus zeitlich begrenztem Besitz ziehen.

> Gesellschaft

Joseph Turow

**64 «WIR ERLEBEN DIE GEBURTSSTUNDE EINER KULTUR DER VERDÄCHTIGUNGEN.»**

Die gelobten Marketing-Techniken, mit denen Konsumenten ausspioniert werden, haben eine Nebenwirkung: Immer mehr Kunden trauen den Unternehmen zu, dass sie ihre Klientel diskriminieren.

> Marketing

Marcus Schögel . Verena Walter

**70 «IM ZENTRUM DER KAMPAGNEN STEHEN NICHT MEHR INHALTE, SONDERN DIE KUNDEN.»**

Die neue Marketingform des «Behavioral Targeting» will Konsumenten genau dann mit Werbung ansprechen, wenn ihr Interesse am grössten ist. Was hat es mit dem Schlagwort auf sich?

> Marketing

Frank Wagner

**78 «WER WEB-WERBUNG WILL, MUSS JOGHURT KÖNNEN.»**

Weshalb finden der Online-Werbemarkt und die Werbebudgets, die im Supermarkt die Regale dominieren, nicht recht zueinander? Ein Plädoyer für ein zeitgemässes «Non-Behavioral-Targeting».

> Medien

David Pfeifer

**80 «FERNSEHEN UND VIDEOSPIELE HABEN UNS KLÜGER GEMACHT.»**

Statt uns als Opfer der Technik zu bejammern, sollten wir endlich beginnen, unsern Alltag mit Medien aktiv zu gestalten. Denn es geht nicht um die Möglichkeiten, sondern um die Entscheidungen.

> Zwischenruf

Marcus Hammerschmitt

**86 DER ZWANG ZUR LÜGE WIRD IMMER STÄRKER!**

Im Kampf um die Konsumenten laufen die Werbekrieger Gefahr, sich im Web 2.0 eine blutige Nase zu holen.

> Strategie

Adrian Walti

**94 WEGE AUS DER DURCHSCHNITTSFALLE**

Um in Zukunft bestehen zu können, müssen sich die Nahrungsmittelhersteller von ihren bewährten Erfolgsstrategien lösen. Vier Einkaufs- und Konsumtrends weisen den Weg.

> Globalisierung

Marc Vollenweider

**101 «WIR VERDRÄNGEN KEINE JOBS, WIR FÜLLEN LÜCKEN.»**

Evalueserve zählt zu den Spitzenreitern beim Offshoring von hochwertiger Wissensarbeit. Indische, chinesische und chilenische Angestellte bringen die Globalisierung mitten in unsere Kernkompetenzen.

# Autoren

**JAY R. BROOKS > S. 16** ist Autor, Journalist und Experte für alles, was mit Bier zu tun hat. Er schreibt für diverse Bierjournale und Zeitungen über die amerikanische Brauerei-Industrie und führt in seinem Blog «Brookstone Beer Bulletin» akribisch Buch über alle Bier-Ideen und Entwicklungen in den USA. Der ehemalige Einkäufer für die kalifornische Getränkekettenkette Beverages & More hat vor fünfzehn Jahren als erstes Werk einen Bierführer für das Silicon Valley herausgegeben und machte dann sein Hobby zum Beruf. [www.brookston.org/beer](http://www.brookston.org/beer)

**REINIER EVERS > S. 8** ist Gründer von [trendwatching.com](http://trendwatching.com), Trendforscher und Unternehmer. Er studierte an der Universität Amsterdam Ökonomie und ist seit 1994 fasziniert von der Online-Business-Revolution. Von 1997 bis 1999 arbeitete er in New York und London bei Agency.com für Firmen wie British Airways, Texaco und Compaq und führte ein Team von Analyse- und Strategieexperten. Evers gründete auch das Food-Portal Urbanite (UK/NL). Viele seiner Projekte beinhalteten Trendspotting, Business-Research, Visi-ontwicklung und Wettbewerbsanalysen für Weltmarken. Er ist zudem ein gefragter Keynote-Speaker. [www.trendwatching.com](http://www.trendwatching.com)

**MARCUS HAMMERSCHMITT > S. 86** ist Fachjournalist und Autor von Science-Fiction, Erzählungen, Lyrik und Hörspielen. Neben seinem literarischen Werk veröffentlicht er Essays und Dokumentationen im Internet-Magazin «Telepolis» und in «Jungle World». Seine Geschichten kreisen um Begegnungen mit dem Fremden und wie diese uns verändern. Bücher (u. a.): «Der Glasmensch» (Suhrkamp 1995), «Target» (Suhrkamp 1998), «Instant Nirwana» (Aufbau 1999), «Plasmasymphonie und andere Visionen» (Shayol 2006). [www.cityinfonet.de/homepages/hammerschmitt](http://www.cityinfonet.de/homepages/hammerschmitt)

**STAN JAMES > S. 36** ist Gründer und CTO von Lijit Networks in Boulder, Colorado, der ersten vertikalen Suche, die auf Menschen, ihre Inhalte und ihr Vertrauensnetzwerk ausgerichtet ist. Die Technologie beruht auf James' Forschungen über Online-Vertrauen. Zuvor arbeitete er für VR-1 Entertainment, wo er Design und Entwicklung von Multiplayer-Games für Microsoft, AOL, Deutsche Telekom und Hasbro leitete. James studierte Kogni-

tionswissenschaften an der Universität Osnabrück und erwarb einen Bachelor in Philosophie und Computerwissenschaften an der University of Colorado. [www.lijit.com](http://www.lijit.com)

**DANIEL NISSANOFF > S. 56** ist Web-Unternehmer und Mitbegründer des Onlineportals Portero, das auf den Verkauf von gebrauchten Luxusgütern spezialisiert ist. Er berät zudem zahlreiche «Fortune»-500-Firmen. Ende der 1990er-Jahre gründete er PartMiner, den führenden Online-B2B-Markt für die Elektronikbranche, und schuf mit einem Team von IBMs Watson Research Center «Free Trade Zone», eine Nasdaq-ähnliche Handels- und Informationsplattform. Nissanoff kreierte Software zur Automatisierung des Secondhand-Marktes und erfand den ersten kommerziell eingesetzten Business-Shopping-Robot. Er ist Autor von «Futureshop. Konsumgesellschaft im Wandel» (Finanzbuch 2006). [www.portero.com](http://www.portero.com)

**DAVID PFEIFER > S. 80** ist Journalist und lebt in Berlin und Hamburg. Er war Chef vom Dienst bei «Tempo», Textchef und Chefredakteur beim Medienmagazin «Konrad» und Ressortleiter für Medien und Unterhaltung beim «Stern». Pfeifer arbeitet als Redaktionsberater unter anderem für die Verlage Burda, Hoffmann und Campe, Gruner & Jahr und schreibt als freier Autor für das «SZ-Magazin», «Neon», «Geo», «Stern», «GQ» und andere. Nach der Biografie «Max Schmeling. Die Geschichte eines deutschen Idols» (Campus 2005) erschien zuletzt: «Klick. Wie moderne Medien uns klüger machen» (Campus 2007)

**MARK POHLMANN > S. 30** ist Historiker, Journalist und eine wichtige Stimme im Web 2.0. Beim Interactive-Dienstleister SinnerSchrader leitete er acht Jahre die Unternehmenskommunikation. Seitdem berät er auch Unternehmen in allen Fragen der professionellen Kommunikation. Derzeit baut Pohlmann für SinnerSchrader das Ressort «Online Conversations» auf, das Unternehmen beim Community-Building und bei der PR mit Meinungsmachern hilft. Mark Pohlmann ist Initiator des Web-2.0-Kongresses «Next» und bloggt unter [themenblog.de](http://themenblog.de).

**MARCUS SCHÖGEL > S. 70** ist Dozent für Betriebswirtschaftslehre und Leiter des Kompetenzzentrums Distribution und Kooperation am Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich innovativer Vertriebswege, Multichannel-Management und des erfolgreichen Umgangs mit Kooperationen. Dabei arbeitet er mit führenden Unternehmen der Konsum- und Gebrauchsgüterindustrie in Europa zusammen. Schögel publiziert in renommierten Fachzeitschriften und ist Herausgeber: (u. a.) «Ro@dmap to E-Business» (Thexis 2002) und «Alternative Vertriebswege» (Schäffer-Poeschel 1999). [www.imh.unisg.ch](http://www.imh.unisg.ch)



**MICHAEL H. SHUMAN > S. 22** ist Anwalt, Ökonom und Vizepräsident für Unternehmensentwicklung für die Training & Development Corporation in Bucksport, Maine. Er ist Autor von sieben Büchern, darunter das viel beachtete «Going Local» (Simon & Schuster 1998), das die Vision einer neuen Volkswirtschaft, basierend auf Selbstständigkeit, Gemeinschaftssteuerung und zyklischen regionalen Kapitalflüssen, entwirft. Sein neuestes Werk: «The Small-Mart-Revolution: Wie lokale Unternehmen die globale Konkurrenz schlagen» (Berrett-Koehler 2006). Daneben publiziert er (u. a.) in: «Washington Post», «The Weekly Standard», «Foreign Policy», «Parade», «New York Times» und «The Nation» . [www.smallmart.org](http://www.smallmart.org).

**JOSEPH TUROW > S. 64** ist Professor für Kommunikation an der University of Pennsylvania und «der führende akademische Experte für die Zersplitterung unserer Medienwelt» («New York Times»). Seine Arbeiten zu Internet, Marketing und Gesellschaft finden breite Beachtung. Turow ist Autor zahlreicher Artikel und Bücher über die Massenmedien und erhielt mehrere Auszeichnungen. Letztes Buch: «Niche Envy. Marketing Discrimination in the Digital Age» (MIT 2006); zuvor erschienen: «Breaking Up America: Advertisers and the New Media World» (Univ. of Chicago 1997) und «The Wired Homestead» (MIT 2003) . [www.asc.upenn.edu](http://www.asc.upenn.edu)

**MARC VOLLENWEIDER > S. 101** ist Mitgründer, CEO und Präsident von Evalueserve. Davor war er zehn Jahre für McKinsey & Co. tätig, unter anderem als Direktor in der Schweiz und Indien, als Leiter der weltweiten Arzneimittelberatung und als Gründer des McKinsey-Knowledge-Centers in Gurgaon (Delhi). Seine unternehmerische Tätigkeit startete er als Mitgründer der ATG-AG, eines Start-ups in der Software-Branche. Vollenweider hält ein MBA der INSEAD und einen Master in Telekommunikations-Engineering der ETH Zürich. Er verfügt über extensive Beratungserfahrung

in den verschiedensten Industrien weltweit und ist ein gefragter Referent und Experte zum Thema Offshoring . [www.evalueserve.com](http://www.evalueserve.com)

**FRANK WAGNER > S. 78** ist Gründer und Vorstand des Technologieunternehmens nugg.ad. Seit über zehn Jahren beschäftigt er sich mit Marktforschung und Markenführung im Internet, seit 2003 mit Behavioral Targeting. Nach dem Studium der Wirtschaftsgeografie und Regionalwissenschaften in Berlin und Barcelona arbeitete er unter anderem bei Lufthansa und TNS Emnid. nugg.ad wurde 2006 gegründet und setzt den Paradigmenwechsel der Werbung durch modernes Zielgruppentargeting in interaktiven Medien konkret um . [www.nugg.ad](http://www.nugg.ad) . [blog.nugg.ad](http://blog.nugg.ad)

**VERENA WALTER > S. 70** ist Doktorandin am Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen und arbeitet am Forschungsprojekt «BMW Group Marketing Innovations». Ihre Schwerpunkte sind Innovationen im Marketing und Community-Marketing. Walter erwarb 2006 an der Uni St. Gallen einen Master in Marketing und Services & Communication Management, davor arbeitete sie im Private Banking . [www.imh.unisg.ch](http://www.imh.unisg.ch)

**ADRIAN WALTI > S. 94** ist Partner der Boston Consulting Group (BCG) und zuständig für die Konsumgüter- und Retailpraxis in der Schweiz. Seine Schwerpunkte sind strategische Unternehmensentwicklung, Premium- und Super-Premium-Geschäfte, Innovationsmanagement, Markt- und Markenstrategien und Supply-Chain-Management. Neben der Kundenarbeit ist Walti bei BCG Zürich für die Knowledge Group und das Training der Berater zuständig. Zudem ist er Mitglied der weltweiten «Consumer and Industrial Goods»-Fachgruppe sowie Liaison Delegate am World Business Council for Sustainable Development (Genf). Walti arbeitete bei der Bank of America, bei Anheuser-Busch und an der Universität St. Gallen . [www.bcg.ch](http://www.bcg.ch)

# Summaries

## THEMA

Reinier Evers > Seite 8

**YOUNIVERSUM** Ob «Nicheomania» oder «Long Tail»: Die Nischenkunden suchen Produkte, die sich von der Masse abheben. Sie erwarten eine bevorzugte Behandlung, individuellen Service und wollen aus dem Durchschnitt herausragen. Spezialgeschäfte vom Einrichtungshaus, das nur weisse Wohn-Accessoires führt, bis zum Fünfzig-Sorten-Reis-Laden schießen wie Pilze aus dem Boden; und das Internet führt uns immer schneller und tiefer ins Nischenangebot. Oft produzieren die Konsumenten die Inhalte gleich selbst: als «user generated content». Die gelobte «Generation C(ontent)» wird nun aber von der «Generation C(ash)» abgelöst. Diese reichert den Markt zwar mit begehrten Inhalten an – will aber dafür angemessen entschädigt werden. Grosse Plattformen konkurrieren sich bereits mit Angeboten zur Umsatzbeteiligung. Unternehmen, die von der günstigen Professionalität der «Generation C» profitieren wollen, sollten sich darauf einstellen.

Jay R. Brooks > Seite 16

**STRATEGIE: GETARNT NISCHENPRODUKTE** Wie einst neue Produktionsformen die Produktvielfalt auf die Massenware reduziert haben, so hat der Long-Tail-Effekt des Internets auch in der

realen Welt einen Trend zu Nischenprodukten ausgelöst. In den USA zeigt dies beispielhaft die Geschichte des Biers. Von über 4000 Brauereien Ende des 19. Jahrhunderts blieben nach dem Aufkommen von Kühltechnik, Highway-System und Massenmedien Ende der 1980er-Jahre gerade noch fünfzig übrig. Doch anspruchsvollere Kunden und der Trend zu lokalen Produkten führten in den 1990er-Jahren zur gewaltigen Zunahme der «Mikrobrauereien». Zwar stellt der Zwang zur physischen Präsenz im Handelsregal für die Mikrobrauer eine hohe Hürde dar, doch ihr wachsender Marktanteil bringt die grossen Marken unter Druck. Diese reagieren jetzt – und produzieren massenhaft Nischenprodukte.

Michael H. Shuman > Seite 22

**VON WAL-MART ZU SMALL-MART** Viele kleine, regional verwurzelte Nischenanbieter schlagen ihre «Fortune 500»-Konkurrenten sowohl bezüglich Profitabilität wie auch beim Wert, den sie Kunden, Mitarbeitern und Gemeinden bringen. Diese neue Vielfalt beruht nicht auf dem Long-Tail-Effekt, sondern auf Nähe: Die Konsumenten wünschen zunehmend lokal produzierte Waren, Lebensmittel und Dienstleistungen. Das öffnet unzählige Nischen für Anbieter, deren Produkte zwar im Mainstream angesiedelt sind, sich aber durch Nähe zum Kunden von der Masse abgrenzen. Was zunächst wie ein Widerspruch aussieht, ist die «Revolution der kleinen Märkte»: Viele Nischenanbieter machen den globalen Konzernen nun auch Marktanteile im «Short Tail» streitig. Diese Entwicklung wird von einem steigenden Umweltbewusstsein und, ironischerweise, von der Aufhebung von Markthemmnissen gefördert.

Mark Pohlmann > Seite 30

**DER KUNDE ALS PRODUKTVORTEIL** Das alte Sender-Empfänger-Modell funktioniert nicht mehr: Die Medienvielfalt explodiert, Zielgruppen zersplittern, interaktive Formate binden Aufmerksamkeit, und im Internet konkurrieren Kunden

erstmalig direkt mit Unternehmen um die Meinungshoheit. Das Zeitalter der medialen Partizipation hat begonnen. Marken benötigen in dieser Mediendemokratie Menschen, die sie ins Gespräch bringen. Meinungsstarke Experten, so genannte «Mavens», sichern ihnen die nötige Reputation und Reichweite in den überall entstehenden Nischen. Allerdings benötigt der Dialog mit Kunden «auf Augenhöhe» ein massives Umdenken in der Kommunikationskultur, denn jetzt sind Echtzeit-Strategien gefordert. Dafür fehlt den meisten Unternehmen eine zentrale Schlüsselqualifikation: Die Kunst des Loslassens – das heisst die Bereitschaft zum Kontrollverlust.

Stan James > Seite 36

**DER VERTRAUENSFILTER** Auf unseren Streifzügen durchs Internet müssen wir vertrauenswürdige Angebote von unseriösen unterscheiden können – gerade unter den kleinen Anbietern von Nischenprodukten. Hinter den bekannten «sozialen Filtern» steckt jedoch nichts weiter als pure Mathematik: Die Empfehlungen von Digg beruhen ebenso wie jene von Google oder Amazon auf Berechnungen des Mainstreams. Menschen vertrauen aber eher Empfehlungen von Mitmenschen als dem Herdentrieb. Das soziale Netzwerk Lijit erweitert daher unsere Browser mit einem Filter, der uns sagt, was unsere Freunde von einer Web-Adresse halten. Das Überraschende dabei: Wie abseitig eine Homepage auch sein mag – einer der eigenen Leute war immer schon da.

## IDEEN

Daniel Nissanoff > Seite 56

**«DIE AUKTIONSKULTUR VERÄNDERT UNSERE VORSTELLUNG VON BESITZ.»** Dank Plattformen wie eBay wandelt sich die westliche Mentalität der «Sammler» immer mehr in Richtung «Auktionskultur»: Die Konsumenten erkennen, dass sie über den Zweitmarkt der Online-Auktionshäuser an hochwertige Produkte und Luxusartikel

herankommen, diese nach Gebrauch weiterverkaufen können – und den maximalen Wert aus zeitlich begrenztem Besitz ziehen. Wie Gebrauchtwagenhandel und Leasing unsere Vorstellung vom Auto verändert haben, wandeln eBay und Co. die Alltagsgegenstände im Bewusstsein der Nutzer zu Eigentum mit einem messbaren Zeit- und Marktwert. Die Gesellschaft insgesamt profitiert von höheren Produktqualitäten und der permanenten Umwälzung der Gebrauchsgüter. Grosse Marken erreichen via Sekundärmarkt eine weitaus breitere Kundenbasis. Voraussetzung ist, dass die Unternehmen sich auf diese Entwicklung einlassen – und die Auktionssysteme einfacher werden.

Joseph Turow > Seite 64

**«WIR ERLEBEN DIE GEBURTSTUNDE EINER KULTUR DER VERDÄCHTIGUNGEN.»** Datenbank-Systeme und Kunden-Tracking erlauben ein Marketing, das Preise und Angebot automatisch auf individuelle Kunden abstimmt. Die Öffentlichkeit soll davon möglichst nichts erfahren. Denn seit unsere Warenhäuser die Tradition des Feilschens abgeschafft und Auslagen mit Fixpreisen eingeführt haben, halten die Konsumenten die preisliche Gleichbehandlung für ihr gutes Recht. Das Internet erlaubt jetzt die Rückkehr zu einem Handeln, das neben der Nachfrage auch die Treue und Finanzsituation jedes Kunden berücksichtigt. Aufgrund von Erfahrungen mit Flugtickets vermuten immer mehr Kunden solche Systeme auch hinter jedem anderen Angebot. Die Anbieter nähren die Kultur des Misstrauens, indem sie die neuen Techniken weder deklarieren noch transparent machen. Damit laufen Werbung und Marketing Gefahr, auch den letzten Rest an Glaubwürdigkeit zu verlieren.

Marcus Schögel . Verena Walter > Seite 70

**«IM ZENTRUM DER KAMPAGNEN STEHEN NICHT MEHR INHALTE, SONDERN DIE KUNDEN.»** Online-Werbung boomt, jüngst mit «Behavioral Targeting». Diese Marketingmethode will

Konsumenten im Netz genau dann mit relevanter Werbung ansprechen, wenn ihr Interesse am grössten ist. Sie verspricht eine Reduktion der Streuverluste, maximale Reichweiten und Effizienz, und sie befreit die Werber von der Kontextabhängigkeit, indem sie auch ausserhalb von themenaffinen Umfeldern aktiv auf die User zugeht. Die Technik dahinter beruht auf unserem konkreten Verhalten im Netz und analysiert die Verbindung zwischen Surfverhalten und persönlichen Interessen. Immer mehr Websites generieren Werbeeinnahmen mit Behavioral Targeting, das auf die Vermarkter eine magische Anziehungskraft ausübt. Dennoch sollte die Zukunft des Online-Werbemarktes differenzierter beurteilt werden.

Frank Wagner > Seite 78

**«WER WEB-WERBUNG WILL, MUSS JOGHURT KÖNNEN.»** Weshalb finden Online-Werbemarkt und die Werbebudgets, die im Supermarkt die Regale dominieren, nicht recht zueinander? Aus den Defiziten des Behavioral Targeting lassen sich Tipps für den Umgang im neuen Marketing-Medium ablesen. Frank Wagners Fazit wird so zum Plädoyer für ein «Non-Behavioral-Targeting»: Es geht um Menschen statt um Muster.

David Pfeifer > Seite 80

**«FERNSEHEN UND VIDEOSPIELE HABEN UNS KLÜGER GEMACHT.»** Moderne Medien haben unsere Gesellschaft tief greifend und oft positiv verändert. Doch noch immer prägen Vorurteile die Diskussion. Per Abwehrreflex verteidigt man das Vertraute, um das Neuland nicht betreten zu müssen. Statt uns als Opfer der Technik zu bejammern, sollten wir endlich lernen, unsern Alltag mit Medien aktiv zu gestalten – etwa gute von schlechten Informationen zu unterscheiden oder gesellschaftliche Probleme als solche zu erkennen und nicht Ursache und Symptom zu verwechseln. Letztlich geht es um Verantwortung: Es geht nicht um die Möglichkeiten, die wir haben, sondern um die Entscheidungen, die wir treffen.

Marcus Hammerschmitt > Seite 86

**«DER ZWANG ZUR LÜGE WIRD IMMER STÄRKER!»** Es herrscht Krieg in der Werbung, und die Kampfhandlungen verschärfen sich gerade. Im Kampf um die Konsumenten haben es die Werbekrieger mit Guerillataktik, Spionage, Infiltrationsstrategien und der Gefahr zu tun, sich im Web 2.0 eine blutige Nase zu holen.

## WORKSHOP

Adrian Walti > Seite 94

### WEGE AUS DER DURCHSCHNITTSFALLE

Die Nahrungsmittelhersteller müssen sich von traditionellen Erfolgsstrategien trennen, die sich am Durchschnitt orientierten und auf Masse und Effizienz ausgerichtet waren. Stattdessen bieten vier Konsumtrends den Markenherstellern neue Wachstumspotenziale mit nachhaltigen Differenzierungschancen: 1. Super-Premium: Kunden zahlen, um sich zu verwöhnen. 2. Snack: Der traditionelle Mahlzeiten-Rhythmus wird von einer impulsgetriebenen Esskultur verdrängt. 3. Food-Service: Im Restaurant wie zu Hause zählt zunehmend Convenience. 4. Anspruchsvolle Ernährung: Konsumenten erwarten von Nahrungsmitteln einen aktiven Beitrag zu ihrer körperlichen Entwicklung und Gesundheit.

Gespräch mit Marc Vollenweider > Seite 101

**«WIR VERDRÄNGEN KEINE JOBS, WIR FÜLLEN LÜCKEN.»** Mit einem jährlichen Wachstum von achtzig Prozent zählt das Schweizer Unternehmen Evalueserve zu den Spitzenreitern beim Offshoring von hochwertiger Wissensarbeit. Seine indischen, chinesischen und chilenischen Angestellten bieten «Expert Knowledge Services», die bisher Akademikern im Westen vorbehalten waren – und bringen die Globalisierung mitten in unsere Kernkompetenzen. Im Gespräch gibt CEO und Präsident Marc Vollenweider Einblicke in Strategien und die Praxis der weltweiten Arbeitskräfteoptimierung.