

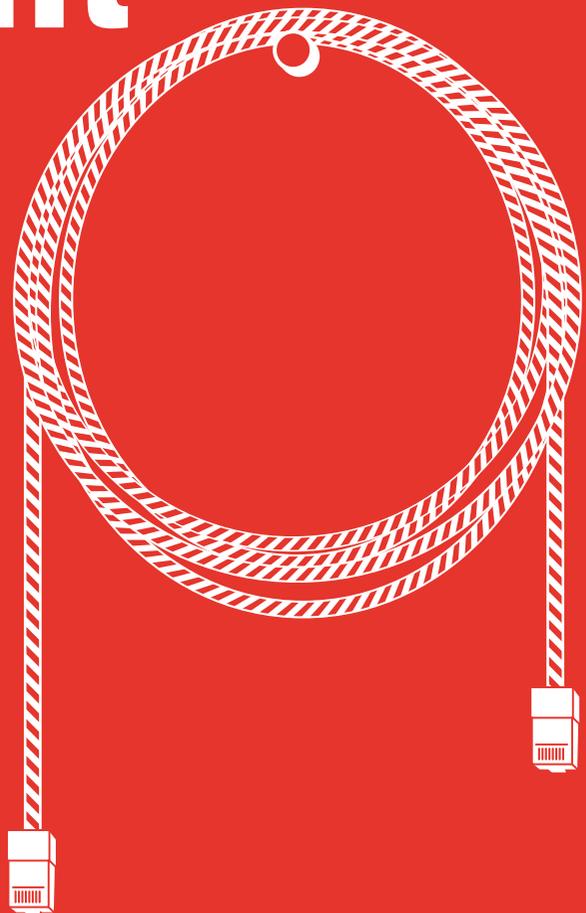
GDI IMPULS

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel
Sommer 2007

Auf sie mit Gebrüll!

– Oder doch lieber mit Gefühl?

Wie es Ihnen gelingt, die flüchtigen
Kunden wieder einzufangen.



Mit Andreas Weigend, Bruno Giussani, Urs Riedener,
Dominique von Matt, Bruno Beusch, Christopher Peterka,
Karin Frick, Stefan Kaiser und vielen Anleitungen, wie
Sie das Lied vom Tod vermeiden.

Thema: Mapping Marketing 2.0

4 AUTOREN

106 SUMMARIES

108 GDI-STUDIEN

109 GDI-VERANSTALTUNGEN

110 GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUT

112 GDI-AGENDA 2007

112 IMPRESSUM

> Marketing

Stefan Kaiser

8 DER KONSUMENSCH

Jeder Kunde ist ein Mensch. Diese banale Einsicht hat radikale Folgen – insbesondere im Marketing-Neuland.

20 THESEN ZUR ZUKUNFT DES MARKETINGS

In der Kommunikation erfolgt eine gewaltige Machtverschiebung. Post-it-Erkenntnisse zum Dialog.

> Wissenschaft

Gespräch mit Andreas Weigend

22 «DAS NEUE IST DIE ZWEIWEKKOMMUNIKATION.»

Markenkommunikation findet heute im «Closed Loop» statt. Aufmerksamkeit erzeugt, wer Entdeckungen ermöglicht und «Self Selection» zulässt.

> Werbung

Gespräch mit Dominique von Matt

28 «ES NÜTZT NICHTS, ZU SCHREIEN.»

Marken leben immer mehr nach dem Linux-Prinzip – jeder kann mitbauen.

> Community

Gespräch mit Johannes Eisenhut

32 «ICH TRAGE IHRE FACKEL, WENN SIE MICH GUT AUSSEHEN LÄSST.»

Communities sind nicht der Weg der Markenkommunikation, sondern das Ziel. Die Web-1.0-Kultgemeinschaft skim.com gibt eine Lehrstunde.

> Einzelhandel

Gespräch mit Urs Riedener

36 «KONSUM IST EINE DISKUSSION.»

Der Einzelhandel spürt die Einflüsse des Web 2.0 auch indirekt. Dabei gewinnen Händler wie Kunden kreativen Spielraum.

> Hersteller

Gespräch mit Sabine Scheufler

40 «WIR HABEN VIEL VON MYSPACE GELERNT.»

Kraft Foods war sich die volle Kontrolle über seine Kommunikation gewohnt. Und musste lernen abzugeben.

> Kommentar

Christopher Peterka

44 HELLO WORLD!

Unter dem Label «Web 2.0» wird fast alles diskutiert, was Schlagzeilen oder Business-Development verspricht. Aber es geht um die Zukunft der Markenkommunikation.

> Die grosse Grafik

46 REACH THE CLIENT!

Folge dem Konsumenten nach Zweipunktnullien. Entwärtsle seine Sprache und gewinne ihn zum Freund.

Thema/Ideen

> Marketing

Bruno Beusch . Tina Cassani

48 DU BIST DRAN!

Computerspiele sind ein interaktives Milliarden-Business. Es sucht nicht den Dialog zum Kunden – es hat ihn.

> Foto-Essay

Michael Tewes

56 FÜRCHTEN SIE SICH RUHIG!

Aber springen Sie! Denn nur, wer seinen Ängsten zuhört, wird von sich überrascht werden.

> Management

Franz Bailom . Kurt Matzler . Dieter Tschemernjak

72 «TOP-UNTERNEHMEN BRECHEN MIT DEN BEWÄHRTEN ERFOLGSMUSTERN.»

Bei Unsicherheit klammern sich Führungskräfte an bewährte Strategien. Ein Fehler – denn erfolgreiche Top-Manager entwickeln neue Muster.

> Konsum

Karin Frick . Mirjam Hauser

82 «KONTROLLE IST NICHTS, VERTRAUEN ALLES!»

Konsumenten in unübersichtlichen Märkten wissen sich zu helfen: Statt den Händlern vertrauen sie immer häufiger dem Rat von anderen Kunden.

> Zwischenruf

Ludger Heidbrink

88 «DAS KOLLEKTIVE PRINZIP DER VERANTWORTUNG HEISST: KEINER IST ZUSTÄNDIG.»

Wie es zum Paradox kommt, dass unsere Gesellschaft sich lähmt, weil wir zu lange über Verantwortung reden – und keiner etwas tut.

Workshop

> Vordenker

Bruno Giussani

94 DAS RELEVANTE NEUE (III)

Der bekannte Autor, Blogger und Organisator der TED-Global-Konferenz fasst die wichtigsten Themen zusammen, die Vordenker weltweit beschäftigen.

> Globalisierung

Dirk Jehmlich

102 LUXUSMARKT CHINA

Der chinesische Markt für Luxusgüter boomt. Höchste Zeit, dass wir uns ein Bild vom Wandel der Gesellschaft und der Luxuskäufer in China machen.

Autoren

FRANZ BAILOM . DIETER TSCHERNER > **S. 72** sind Gründungspartner und Geschäftsführer des internationalen Beratungsunternehmens Innovative Management Partner (IMP) mit Standorten in der Schweiz, Österreich, der Slowakei und Ungarn. IMP betreut zahlreiche renommierte Grossunternehmen sowie ausgewählte KMUs und ist eine wissenschaftlich fundierte und innovative Denkwerkstatt mit den Schwerpunkten Strategie-, Markt- und Organisationsentwicklung. Ihre jüngste Buchpublikation: «Was Top-Unternehmen anders machen» (2006). www.imp-consulting.ch

BRUNO BEUSCH . TINA CASSANI > **S. 48** leiten die Agentur TNC Network (Paris), die auf Vermarktung und Promotion von interaktiver Unterhaltung und neuen Kommunikationstechnologien spezialisiert ist. TNC berät Firmen und Institutionen in Medien, Industrie und Forschung. Die beiden Branchenspezialisten, Produzenten und Veranstalter sind Mitglieder des Cross-Media-Thinktanks der Stadt Sydney, wirkten in EU-Forschungsprojekten zur Medienkonvergenz und sind Nominees des World Technology Award. Seit 2003 leiten sie die internationale Veranstaltungsreihe Gamehotel zu Games und Marketing. www.tnc.net . www.gamehotel.net

JOHANNES EISENHUT > **S. 32** ist Mitgründer und CEO der Agentur Department mit Schwerpunkt im Bereich Sport, Jugend, Medien, Gastronomie und Tourismus. Er ist ehemaliger Snowboardprofi, war Marketing Manager Europe bei Burton Snowboards und Mitgründer des Internet- und Modeprojekts skim.com. Eisenhut ist der Geschäftsführer und Redaktor des Fachjournals «European Snowboard Business Magazine». Als Verfechter ideenlastiger Kommunikation und Marketingprofi, der für die Wirkung nach aussen auf den Blick nach innen setzt, publiziert und spricht er regelmässig im In- und Ausland. www.department.ch

KARIN FRICK . MIRJAM HAUSER > **S. 82** sind Autorinnen der Studie «Vertrauen 2.0». Frick ist Leiterin Research und Mitglied der Geschäftsleitung des Gottlieb Duttweiler Instituts. Als Ökonomin erforscht und analysiert

sie seit über 15 Jahren Trends und Gegentrends in Wirtschaft, Gesellschaft und Konsum. Frick befasst sich seit ihrem Studium an der Universität St. Gallen in verschiedenen Funktionen mit Zukunftsthemen, Innovation und Veränderungen von Menschen und Märkten. Hauser studierte Sozial- und Wirtschaftspsychologie, Politik- und Publizistikwissenschaften an den Universitäten Zürich und Granada. Sie arbeitete als Researcherin und Beraterin bei BBDO Consulting und am Gottlieb Duttweiler Institut. www.gdi.ch

BRUNO GIUSSANI > **S. 94** ist Autor mehrerer Bücher über die soziale Auswirkung von Technologien und Produzent der TED-Global-Konferenz. Er schreibt u. a. in «Time», «New York Times», «Wall Street Journal Europe», «International Herald Tribune» und «InfoWeek» und war US-Korrespondent des «L'Hebdo». Giussani ist Mitgründer der Softwarefirmen Tinet und Tinext, war Direktor für Internetstrategie am World Economic Forum und Direktor für Innovation bei 3G Mobile. 1995 wurde er mit dem Swiss Media Award ausgezeichnet. Letztes Buch: «Roam: Making Sense of the Wireless Internet» (2002). www.giussani.com . www.LunchOverIp.com

LUDGER HEIDBRINK > **S. 88** ist Privatdozent für Philosophie an der Universität Kiel und Leiter der Forschungsgruppe «Kulturen der Verantwortung» am Kulturwissenschaftlichen Institut Essen (KWI), die sich mit den Grundlagen moderner Verantwortungsgesellschaften befasst. Arbeitsschwerpunkte sind Politische Philosophie, Sozialphilosophie, angewandte Ethik und Kulturphilosophie. Jüngste Buchpublikation: «Handeln in der Ungewissheit. Paradoxien der Verantwortung» (2007). www.kwi-nrw.de

DIRK JEHLICH > **S. 102** ist seit 2005 für das Trendbüro tätig. Er betreut Beratungsprojekte im asiatischen Raum sowie in den Bereichen Automobil, Unterhaltungselektronik und Marketing. Seit 2006 leitet er das Trendbüro in Peking. Seine Schwerpunkte liegen in trendgestützter Markenführung, Innovationsberatung und strategischem Trendmanagement. Davor war er für Infineon Technologies im Silicon Valley tätig. Als freiberuflicher Berater für Kunst- und Eventmarketing unterstützte er verschiedene Unternehmen bei der operativen Markenpositionierung. www.trendbuero.de

STEFAN KAISER > **S. 8** ist seit 1998 Chefredaktor von GDI Impuls. Er untersucht Trends an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Gesellschaft mit Fokus auf Gesellschaftswandel, Marketing und Medien. Davor realisierte Kaiser Managementfilme für internationale Konzerne sowie rund hundert Magazinbeiträge für das Schweizer Fernsehen. Er studierte Philosophie, Germanistik und Film in Basel, Berlin und New York. Kaiser publiziert in namhaften Magazinen und ist Autor mehrerer Studien; u. a. «Die Zukunft der Privatheit» (2003) und «Radical Trends Guide» (2004). www.gdi.ch



KURT MATZLER > S. 72 ist Professor und Vorsitzender am Institut für Internationales Management an der Johannes Kepler Universität in Linz sowie Partner der internationalen Beratungsfirma Innovative Management Partner (IMP). Sein Forschungsschwerpunkt liegt im Bereich Global Strategic Management, Innovation und Marktorientierung. Über fünfzig Publikationen in renommierten Journals und Bücher zeugen von seinem wissenschaftlichen Schaffensdrang. www.jku.at

CHRISTOPHER PETERKA > S. 44 ist seit 2002 Geschäftsführer Strategie und Kreation der Kommunikationsagentur Gannaca (Köln/München). Er berät Kunden wie Karstadt, Henkel oder Mustang Jeans in Fragen der Markenkommunikation mit Schwerpunkt auf Medienkonvergenz, integrative Kommunikation und Kunst als Ausdrucksform identitätsstiftenden Brandings. Seine erste Firma gründete Peterka mit sechzehn Jahren und war seitdem in verschiedenen Agenturen und Medienunternehmen in Europa tätig. Aus Leidenschaft sammelt er zeitgenössische Kunst und ist oft auf Scouting-Reisen rund um den Globus. www.gannaca.com

URS RIEDENER > S. 36 ist seit 2000 beim Migros-Genossenschaftsbund (MGB) tätig. Zuerst war er Leiter der Direktion Marketing Food/Near Food. Seit 2003 sitzt Riedener in der Generaldirektion des MGB und ist als Leiter des Departement Marketing für alle nationalen Marketingaktivitäten der Migros verantwortlich. Er steht zudem als Präsident des Verwaltungsrates einigen Migros-Konzerngesellschaften vor. Davor war Riedener bei Kraft Jacobs Suchard (Neuenburg) und Lindt & Sprüngli (Kilchberg) tätig, wo er auch Mitglied der Geschäftsleitung war. Er studierte Ökonomie an der Universität St. Gallen. www.migros.ch

SABINE SCHEUFLER > S. 40 ist Senior Manager Global CRM bei Kraft Foods in Deutschland (Bremen). Für Kraft Foods arbeitete sie u. a. als Branding Manager Milka, Internet Manager Kraft Foods Deutschland sowie Senior Manager Global Digital Marketing. Davor sammelte Scheufler berufliche Erfahrungen in mehreren Positionen bei Gervais Danone und Bacardi. Sie studierte Betriebswirtschaft an der Universität des Saarlandes. www.kraftfoods.de

DOMINIQUE VON MATT > S. 28 ist Gründer und Mitinhaber von Jung von Matt/Limmat, einer führenden Schweizer Kommunikationsagentur mit Units für Werbung, Public Relations, Digital Media und Dialog-Marketing. Er promovierte in Zürich über Markenpolitik und war anschliessend in der Markenartikelindustrie und Kommunikationsberatung tätig. Von Matt ist Dozent an mehreren MBA-Lehrgängen und Autor zahlreicher Publikationen zum Thema Markenführung. www.jvm.ch

ANDREAS WEIGEND > S. 22 ist Experimentalphysiker, Data-Mining-Spezialist, ehemaliger Chief-Scientist von Amazon.com und Berater für strategische und analytische Projekte internationaler Unternehmen in den USA, Europa und Asien. Seine wissenschaftliche Tätigkeit schlug sich in über hundert Publikationen und sechs Büchern nieder. Bis 1999 war Weigend Associate Professor of Information Systems an der New York University. Er hält Vorlesungen an der Stanford University, der University of Washington, der Shanghai Jiao Tong University und der China Europe International Business School. 1999 wirkte er bei der Gründung von MoodLogic mit, das für die beste Software zur Musikorganisation ausgezeichnet wurde. Weigend lebt in San Francisco, Schanghai und auf www.weigend.com.

Summaries

THEMA

Stefan Kaiser > Seite 8

DER KONSUMENSCH Durch das Web 2.0 hat sich die Kommunikationslandschaft in zentralen Punkten gewandelt. Die Navigation zum Kunden ist schwieriger geworden; Reichweite und Erreichbarkeit werden umdefiniert; Aufmerksamkeit ist eine Währung; die Machtverhältnisse haben sich gekehrt. Kurz: Die Werbetreibenden stehen vor einem neuen Kontinent. Doch während heute diese «Revolution» durch das «Mitmach-Web» sehr häufig beschworen wird, erfasst der Aktionismus der Unternehmen lediglich die neuen Kanäle, auf welche die alten Erfolgsrezepte übertragen werden. Um das Neue als solches zu verstehen, hat das Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) prominente Vordenker und Anwender des Web 2.0 mit erfahrenen Wirtschaftsführern, Marketingverantwortlichen und Werbern zur Expedition auf den neuen Marketing-Kontinent zusammengebracht, wobei 108 Thesen und eine Tag-Wolke mit Wegweisern erarbeitet wurden. Dabei mussten sowohl die «Revolutionäre» wie die Unternehmen sich auf den Horizont der anderen Seite einlassen – und verblüffende Einsichten zulassen. Stefan Kaiser stellt die wichtigsten Ergebnisse der Expedition und die neuen Werkzeuge fürs Marketing vor.

Gespräch mit Andreas Weigend > Seite 22

«DAS NEUE IST DIE ZWEIWEKKOMMUNIKATION.» Die Massenkommunikation ist heute kein «Open-Loop-System» mehr, in dem Botschaften in der blossen Hoffnung auf Reaktion ziellos abgeschickt werden. Es ist ein ständiger Dialog der Beteiligten, ein «Closed Loop». Diese Gespräche finden sowohl zwischen Unternehmen und Kunden wie zwischen den Kunden selbst statt. Wer hier Aufmerksamkeit erzeugen will, muss Entdeckungen ermöglichen und «Self Selection» zulassen. Das heisst: Der «Informations-Pull», die kontextabhängige Wahl eines Nutzers, ersetzt die bisherigen Push-Taktiken des Marketings – die Störung unserer Aufmerksamkeit durch Werbung. Unternehmen müssen sich dabei vermehrt auf die Ausgangsbedingungen konzentrieren und Botschaften entwickeln, die Resonanz erzeugen und multipliziert werden: Dann wird das Web 2.0 zu einem gigantischen Verstärker. Plattformen für solche Feedback-Effekte, die sich zum Kommunikationssturm hochschaukeln können, beruhen auf «Architekturen der Interaktion» und sind – im besten Fall – echte Communities.

Gespräch mit Dominique von Matt > Seite 28

«ES NÜTZT NICHTS, ZU SCHREIEN.» Während die klassische Massenwerbung von den Konsumenten zunehmend ausgefiltert und verdrängt wird, gewinnen Marken als Orientierungshilfe, Stammeszeichen, Qualitätsversprechen und Nachhaltigkeitslabel an Bedeutung. Mit dem Web 2.0 hat die Online-Generation eine neue Phase in den Kaufentscheidungsprozess eingebaut – die Frage: «Was sagen meine Freunde dazu?» Die Konsumenten bewältigen die heutige Komplexität, indem sie sich stärker mit ihrer Community austauschen und über Marken diskutieren. Das radikal Neue besteht darin, dass eine Vielzahl von Menschen die Markenkommunikation direkt beeinflussen: Marken leben immer mehr nach dem Linux-Prinzip – jeder kann daran mitbauen. Darauf muss sich ein Unternehmen einstellen. Es

muss sowohl die Risiken minimieren wie auch die Multiplikation der öffentlichen Gespräche gezielt für sich nutzen. Die wichtigste Erkenntnis dabei: Kommunikation darf die Menschen nicht mehr anschreien, sie muss sie interessieren.

Gespräch mit Johannes Eisenhut > Seite 32

«ICH TRAGE IHRE FACKEL, WENN SIE MICH GUT AUSSEHEN LÄSST.» Eine Community um eine Marke lässt sich nicht aufbauen, wie das im Marketing 2.0 angestrebt wird, sie muss «in freier Wildbahn» wachsen. Communities können also nicht der Weg der Markenkommunikation sein, sondern nur das Ziel – auch wenn Menschen in ihnen den Abwehrreflex gegenüber Werbung verlockend gemildert haben. Sobald eine Marke «ihre» Community instrumentalisieren möchte, stört sie die drei Kräfte, welche die Gemeinschaft überhaupt haben entstehen lassen: «good will», «peer pressure» und «self promotion» – die egoistische Motivation, sich durch «Teilen» von Information ein Stück des Markenrumes zu sichern. Die Web-1.0-Community skim.com bietet heutigen Marken eine gute Lehrstunde.

Gespräch mit Urs Riedener > Seite 36

«KONSUM IST EINE DISKUSSION.» Führende Einzelhändler spüren die Einflüsse des Web 2.0, selbst wenn diese nicht unmittelbar ihre Prozesse beeinflussen: Die Kundschaft kauft situativer und spontaner ein, hat höhere Service-Ansprüche und wird ungeduldiger. Konsum funktioniert dabei nicht mehr als Einbahnstrasse vom Anbieter zum Verbraucher, sondern ist zur Diskussion geworden, in der beide Seiten kreativen Spielraum gewonnen haben. Die «Unmittelbarkeit» des Web 2.0 spüren die Händler jedoch am direktesten im Laden selbst – und müssen entsprechend in diesen «Kommunikationskanal» investieren. Urs Riedener zeigt die Trade-offs, vor denen der Handel angesichts der neuen Kommunikationslandschaft steht, und welche Strategien die Branche aus dem Web 2.0 ableiten kann.

Gespräch mit Sabine Scheufler > Seite 40

«WIR HABEN VIEL VON MYSPACE GELERNT.» Der Nahrungsmittelkonzern Kraft Foods erklärt seine Kunden zum Boss. Hinter dem Schlagwort steckt ein gewaltiger Umdenkprozess: Das Unternehmen war die volle Kontrolle über die Kommunikation gewohnt und lernte nur langsam, dass sich die nicht mehr aufrechterhalten lässt. Jetzt wird die Kundschaft einbezogen und mit für sie relevanten Inhalten in der Nähe zu Kraft-Produkten zur Diskussion angeregt. Dabei wird deutlich, dass die Inhalte nicht mehr komplett intern, sondern auch von den Kunden selbst generiert werden müssen. Mit dieser Taktik entsteht on- wie offline ein eigenes Umfeld fürs Product-Placement.

Christopher Peterka > Seite 44

HELLO WORLD! Unter dem Label Web 2.0 wird fast alles diskutiert, was Schlagzeilen oder Business-Development verheisst. Aber es geht heute nicht um neue Kanäle oder Medien: Es geht darum, wie Markenkommunikation künftig überhaupt noch funktionieren kann. Den Verantwortlichen muss klar werden, dass sie es mit der grössten Machtverschiebung in der Geschichte der kommerziellen Kommunikation zu tun haben; und dass sie reagieren müssen. Auf dem Weg zu einer Markenkultur 2.0 entstehen zurzeit neue Modelle: zum Beispiel der «Brandroom», wo Marken ausserhalb der bestehenden Unternehmensstruktur in Echtzeit beobachtet und gepflegt werden – als lebendiges System, nicht als Fossil.

Bruno Beusch . Tina Cassani > Seite 48

DU BIST DRAN! Computer- und Videospiele sind zu einem interaktiven Milliarden-Business geworden. Sie bieten faszinierende, Emotionen vermittelnde Kommunikations-, Erlebnis- und Konsumwelten. Das zur Supermacht der Unterhaltungsindustrie aufgestiegene Medium gibt all jenen wertvolle Impulse, die angesichts gesättigter Märkte und der Abwanderung kaufkräftiger Zielgruppen in den interaktiven Welten nach er-

folgreichen Marketing- und Kommunikationsstrategien suchen. Denn viele der im YouTube- und MySpace-Zeitalter ins Zentrum gerückten Community-Eigenschaften gehören von jeher zur Welt der Games. Auf der Suche nach verlorenen Kunden lässt sich auch viel von den Marketingstrategien der Branche lernen.

IDEEN

Franz Bailom . Kurt Matzler . Dieter Tschemernjak > Seite 72

«TOP-UNTERNEHMEN BRECHEN MIT DEN BEWÄHRTEN ERFOLGSMUSTERN.» Warum gelingt es einigen Unternehmen, nachhaltig überdurchschnittliche Erfolge zu erzielen, während andere im gleichen Markt stagnieren oder verlieren? Die Ergebnisse eines grossen europäischen Strategieforschungsprojekts zeigen wissenschaftlich fundiert: Es entscheidet weniger das Umfeld einer Branche, vielmehr hängt der Erfolg zentral von unternehmensinternen Faktoren ab, die im Einflussbereich des Managements stehen. Die Autoren der Studie stellen ihre wichtigsten Ergebnisse vor und zeigen, dass es letztlich die Einstellungen, Werte, Denkhaltungen und Verhaltensweisen des Top-Managements sind, welche die Grundlagen für den Unternehmenserfolg bilden.

Karin Frick . Mirjam Hauser > Seite 82

«KONTROLLE IST NICHTS, VERTRAUEN ALLES!» Wenn es um Kaufentscheidungen geht, vertrauen die Konsumenten immer häufiger ihresgleichen statt Händlern, Herstellern und Medien. Im Web 2.0 holen sie sich Auskünfte, Erfahrungsberichte und Preisvergleiche von Seiten, wo andere, die den Kauf bereits getätigt haben, ihre Spuren hinterlassen. Das gilt besonders für Anschaffungen von hohem emotionalem Wert wie den Autokauf oder die Planung von Reisen. Eine repräsentative Umfrage des GDI zeigt, dass die Generation Web 2.0 schnell gelernt hat, unabhängige Instanzen wie die Stiftung Warentest als erste

Anlaufstelle für Sachentscheidungen, gleich gesinnte Konsumenten und Communities aber für Erlebniseinschätzungen zu benutzen. Das Gespräch der Verbraucher spielt sich dabei nicht nur im Web ab, sondern setzt sich dank neuer Kommunikationsmittel in die Alltagswelt und bis zur letzten Sekunden vor dem Kaufabschluss fort. Vertrauenswürdig sind dabei neben Familie und Freunden all jene Unbekannten, die sich durch viele Verbindungen und Verweise ausweisen können: In der neuen Vertrauenswelt sind Links die Währung und Reputation das Vermögen.

Ludger Heidbrink > Seite 88

DAS KOLLEKTIVE PRINZIP DER VERANTWORTUNG HEISST: KEINER IST ZUSTÄNDIG.

Der Verantwortungsbegriff erlebt eine erstaunliche Konjunktur: In der Umwelt- und Wirtschaftspolitik, beim Umbau des Sozialstaates oder bei der Reform des Arbeitsmarkts wird ständig Verantwortung eingefordert. Doch die Realität sieht anders aus. Die wachsende Komplexität moderner Gesellschaften macht es immer schwieriger, die Verursacher von Schäden dingfest zu machen. Ludger Heidbrink erklärt, wie es zur paradoxen Situation kommt, dass unsere Gesellschaft sich lähmt, weil wir zu lange über Verantwortung reden – und keiner etwas tut.

WORKSHOP

Bruno Giussani > Seite 94

DAS RELEVANTE NEUE (III) Der renommierte Autor, Blogger und Organisator der TED-Global-Konferenz präsentiert einen Querschnitt der wichtigsten Ideen, die Vordenker heute beschäftigen.

Dirk Jehmlich > Seite 102

LUXUSMARKT CHINA Der chinesische Markt für Luxusgüter boomt. Das Pekinger Trendbüro untersuchte den Wandel der Gesellschaft und die Diversifizierung des Luxusmarkts und präsentiert eine Typologie der neuen Luxus Käufer.