



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

# GDI IMPULS

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel  
Winter 2007

# Exzellente Aussichten!

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

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

# Thema: Exzellente Aussichten!

---

## 4 AUTOREN

### 106 SUMMARIES

### 108 GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUT

### 110 GDI-STUDIEN

### 111 GDI-VERANSTALTUNGEN

### 112 GDI-AGENDA 2008

### 112 IMPRESSUM

#### > Trend

Andreas Herrmann

### 8 DIE RENAISSANCE DER PRODUKTQUALITÄT

Jahrelang galt nur sie: die Marke. Statt auf Funktionalität trimmte man Produkte auf «emotionale Aufladung». Doch die Kunden verlangen wieder eine fassbare Qualität.

#### > Strategie

Gespräch mit Götz E. Rehn

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

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

#### > Die grosse Grafik

### 22 DER MARKT FÜR QUALITÄT

Die «neue Qualität» umfasst mehr als nur Produkte.

#### > Gesellschaft

Andreas Giger

### 24 VOM GELD ZUM GEIST

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

#### > Konsum

### 30 QUALITÄT STATT GEIZ

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

#### > Case-Study

Gespräch mit Urs Eberhard

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

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

#### > Management

Fritz Fahrni

### 40 UNTERNEHMENSQUALITÄT ALS DAUERHAFTER VORSPRUNG

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

#### > Foto-Essay

Rebekka Ehlers

### 46 DIE NEUE QUALITÄT!

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

## Ideen

> Wissenschaft

Norbert Bolz

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

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

> Management

Betty Zucker

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

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

> Gesellschaft

Patricia von Papstein

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

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

> Change

Hans Geisslinger . Stefan Raab

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

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

## Workshop

> Zwischenruf

Peter Felixberger

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

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

> Handel

Alain Egli

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

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

> Beyond

Max Celko

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

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

# Autoren

**NORBERT BOLZ > S. 58** gilt als einer der führenden Denker zur kulturellen Entwicklung. Seit 2002 ist er Professor im Bereich Medienwissenschaft an der TU Berlin; zuvor war er Professor für Kommunikationstheorie an der Universität Essen. Bolz ist Autor zahlreicher Bücher zu Medien, Marketing und Kommunikation. Neustes Buch: «Bang-Design» (2006). Weitere Buchpublikationen: «Die Helden der Familie» (2006), «Das konsumistische Manifest (2002), «Top Trends» (2000), «Die Wirtschaft des Unsichtbaren» (1999), «Kult-Marketing» (1995) . [www.tu-berlin.de](http://www.tu-berlin.de)

**MAX CELKO > S. 104** ist Autor von Fernsehdokumentationen und Journalist; er lebt in Zürich und Berlin. Seine Schwerpunkte sind gesellschaftliche Trends, Subkultur und neue Entwicklungen in Medien und Technologie. Celko studierte Film, Medienwissenschaft und Philosophie in Zürich, Berlin und Peking. Zuletzt porträtierte er in einer Fernsehdokumentation für Arte und VBS.tv die Skinhead-Szene in Peking.

**URS EBERHARD > S. 34** ist Vizedirektor von Schweiz Tourismus, für das er seit 1984 tätig ist; zuerst als Marketing-Direktor, dann in diversen Bereichen – u. a. als District Manager der Schweizerischen Verkehrszentrale in Düsseldorf, Amsterdam und London. Vor seinem Amt als Vizedirektor wirkte Eberhard als Direktor für Nordamerika und Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung in New York. Er studierte Anglistik, Publizistik und Musikwissenschaft an der Universität Zürich . [www.myswitzerland.com](http://www.myswitzerland.com)

**ALAIN EGLI > S. 96** ist Manager PR & Communications am Gottlieb Duttweiler Institut (GDI). Davor beschäftigte er sich knapp zehn Jahre lang als Journalist mit Themen der Kommunikation. So konzipierte und betreute er u. a. die Website der «Weltwoche», arbeitete als Newsjournalist für «persoenlich.com» und war Redaktor beim Schweizer Nachrichtenmagazin «Facts» . [www.gdi.ch](http://www.gdi.ch)

**FRITZ FAHRNI > S. 40** ist Professor für Technologiemanagement und Unternehmensführung an der ETH Zürich und an der Universität St.Gallen (HSG). Fahrni weist eine dreissigjährige Karriere in verschiedenen Unternehmen der USA, Grossbritanniens und der Schweiz auf. Von 1988 bis 1999 war er CEO von Sulzer und wandelte das Unternehmen vom traditionellen Maschinenbauer zu einem international erfolgreichen Technologiekonzern mit neuem Schwergewicht in der Medizinaltechnik. 1988 war er Mitglied einer Gruppe von Chefs von vierzehn europäischen Grossfirmen, die gemeinsam die European Foundation for Quality Management (EFQM) gründeten und ein neues Qualitätsmodell entwarfen. Fahrnis Forschungstätigkeit umfasst Technologie-, Qualitäts- und Innovationsmanagement sowie Unternehmensführung und Venturing. Zudem ist er Verwaltungsrat in fünf internationalen Unternehmen . [www.unisg.ch](http://www.unisg.ch) . [www.eth.ch](http://www.eth.ch)

**PETER FELIXBERGER > S. 88** ist Lebensunternehmer. Mit 22 gründet er eine Buchhandlung, mit 27 startet er als Politologe im Verlag Moderne Industrie, mit 32 eröffnet er das Redaktionsbüro Wort & Tat. Felixberger realisierte zahlreiche Sach- und Wirtschaftsbücher – darunter die Buchreihe «Visionen für das 21. Jahrhundert» im Campus Verlag – und arbeitet für diverse Tages- und Wochenzeitungen. Mit 41 gründet er das Online-Magazin «changeX» für Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft. Heute, mit 47, leitet er Culture Counts, eine publizistische Kulturzählung an den Hot Spots der kulturellen Vielfalt rund um den Globus . [www.culture-counts.de](http://www.culture-counts.de)

**HANS GEISSLINGER > S. 80a** ist Diplom-Sozialpädagoge und Diplom-Soziologe, Dozent an der Humboldt Universität in Berlin, Gründungspartner und Geschäftsführer der Story Dealing AG sowie Gründungspartner des Story-Dealing-Unternehmens Expedere GbR (Berlin/Zürich). Geisslinger publiziert und ist Autor mehrerer Bücher; darunter: «Strategische Inszenierung. Story-Dealing für Marketing und Management» (2007) und «Überfälle auf die Wirklichkeit. Berichte aus dem Reich der Story Dealer» (1999). [www.expedere.com](http://www.expedere.com)

**ANDREAS GIGER > S. 24** ist freier und unabhängiger Zukunftsphilosoph und Autor. Der Sozialwissenschaftler arbeitete in Feldern wie Soziologie, Politik, Publizistik, Unternehmensberatung, Ghostwriting, Marketing und Zukunftsforschung. 1996 gründete Giger SensoNet, ein Netz von Zukunftsliebhabern aus dem deutschsprachigen Raum, die regelmässig zu ihren Zukunftsbildern befragt werden – Schwerpunkt: Werte- und Bewusstseinswandel. Die Ergebnisse werden veröffentlicht und für die Beratung von Unternehmen genutzt. Giger publizierte u. a. «Reife Lebensqualität. Warum Falten sexy werden.» (2007), «Die Bewusstseins-Eliten» (2006), «Lebensqualitäts-Märkte.» (2004) . [www.sensonet.org](http://www.sensonet.org)



**ANDREAS HERRMANN > S. 8** ist Direktor des Zentrums für Business Metrics an der Universität St.Gallen und Leiter des Audi Lab for Market Research. Zuvor leitete er das Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement an der Universität St.Gallen und war Professor für Marketing an der Universität Mainz. Von 2hm und 4hm, zwei internationalen Unternehmensberatungen, ist Herrmann Gründer und Beirat. Zudem ist er Visiting Scholar an der Michigan Business School (Ann Arbor), der University of Karlstad (Schweden), der Columbia Business School (New York) und am MIT in Boston (USA). Buchpublikationen u. a.: «Handbuch Preispolitik» (2003), «Handbuch Produktmanagement» (2000) . [www.zbm.unisg.ch](http://www.zbm.unisg.ch)

**STEFAN RAAB > S. 80b** ist international tätiger Change-Professional und Unternehmer, Sparringpartner von Vorständen und Geschäftsführern, Interventionsdesigner, geschäftsführender Gesellschafter der Value-Change-Management GmbH und Gründungspartner des Story-Dealing-Unternehmens Expedere GbR (Berlin/Zürich). Zudem ist Raab Dozent und Autor mehrerer Bücher; zuletzt «Strategische Inszenierung. Story-Dealing für Marketing und Management» (2007) . [www.expedere.com](http://www.expedere.com)

**GÖTZ E. REHN > S. 14** ist Gründer und Inhaber von Alnatura sowie «Unternehmer des Jahres» 2005. Seit der Gründung 1984 verzeichnet sein Unternehmen zweistellige Wachstumsraten (Umsatz 06/07: 246 Mio.), beschäftigt heute tausend Mitarbeiter und hat Biolebensmittel für eine breite Kundschaft erschlossen. Alnatura produziert 780 Bioprodukte, betreibt 35 Super-Natur-Märkte und ist Handelspartner in 2550 Filialen. Grundlage des Unternehmenserfolgs ist die auf allen Ebenen gelebte Qualitätsphilosophie «Sinnvoll für Mensch und Erde» . [www.alnatura.de](http://www.alnatura.de)

**PATRICIA VON PAPSTEIN > S. 74** ist Gründerin von Tunities und hat in den letzten zwanzig Jahren für sensible Beziehungswelten der Wirtschaft gewinnbringende Produkte erzeugt. Sie etablierte branchenübergreifende Service-Allianzen, interkulturelle Mentorschaften und internationale Wissensnetzwerke. Man nutzt heute ihre Erfahrung, um mit Tunities «Amazing Games» zu schaffen – die radikal verändern, wofür und mit wem es sich zu spielen lohnt. Zuvor arbeitete von Papstein als Führungskraft in internationalen Unternehmen der Transport- und Automobilbranche. Publikationen u. a.: «Der Wahnsinn zeigt sich im Detail» (2000; in: «Psychodynamische Organisationsberatung»), «Cross Mentoring: Towards New Horizons» (in: «Journal of Management», Fall 2005). [www.tunities.com](http://www.tunities.com)

**BETTY ZUCKER > S. 68** ist Geschäftsführerin von Betty Zucker & Co. in Zürich. Davor war sie während zehn Jahren Mitglied der Geschäftsleitung des Gottlieb Duttweiler Instituts (GDI) in Rüschlikon. Sie verfügt über langjährige Erfahrung im schweizerischen und im amerikanischen Bankensektor. Ihr Spezialgebiet ist das Change- und das Knowledge-Management, zu deren Pionieren sie gehört, sowie die Führung von Familienunternehmen, die sie berät und bei Veränderungsprozessen begleitet. Zucker ist Buchautorin von u. a. «Denn sie wissen, was sie nicht tun» (2000), «Mittendrin und voll daneben» (1997), «Wissen gewinnt. Knowledge Flow Management (1996). Jüngste Publikation: «Ganz blass vor Spass» (2003). [www.bettyzucker.ch](http://www.bettyzucker.ch)

# Summaries

## THEMA

Andreas Herrmann > Seite 8

### **DIE RENAISSANCE DER PRODUKTQUALITÄT**

Die Beschaffenheit eines Produkts sei irrelevant, es zähle nur noch die emotionale Aufladung: Jahrelang setzten weite Teile der Wirtschaft auf diese Essenz des Markenkonzepts. Jetzt müssen selbst grosse Marken erkennen, dass die Konsumenten statt «Erlebnissen» wieder handfeste Qualität verlangen. Mehr noch: Sie wollen Transparenz und Ehrlichkeit. Diese Trendwende hat fünf wesentliche Ursachen: 1. Im Kampf um Markenbildung vernachlässigten die Hersteller die Produktqualität; Gammelfleisch und Bleifarben-Spielzeug bedrohen nicht nur das Markenimage, sondern auch die Gesundheit der Kunden. 2. Neue Kommunikationsformen erlauben Konsumenten dasselbe «Communitybuilding», das die Markenmaschinerie zur Absatzsteigerung einsetzen wollte – aber sie nutzen es, um sich gegenseitig aufzuklären. 3. Gegen die Intransparenz der Globalisierung und in nostalgischer Sehnsucht nach Heimat erlebt die lokale Produktion eine Renaissance. 4. Mit dem Wertewandel steigt die Zahlungsbereitschaft für nachhaltige Produkte; die Konsumenten übernehmen eine Verantwortung für die Umwelt, die sie den Markenmanagern nicht mehr zutrauen. 5. Viele

Individuen haben nach zahllosen Management- und «Abzocker»-Skandalen das Vertrauen in die Führungselite verloren, fordern Transparenz und besinnen sich auf die Qualität der Kernleistung.

Gespräch mit Götz E. Rehn > Seite 14

**«QUALITÄT IST EINE FRAGE DER KULTUR UND KEINE VON GÜTESIEGELN.»** Der Bio-markt erlebte zuletzt eine enorme Erweiterung mit allen Begleiterscheinungen einer Überhitzung. Doch bio ist nicht gleich bio. Statt auf den schnellen Profit mit höheren Margen setzen etablierte Anbieter konsequent auf ein Kulturverständnis, das den Menschen in den Mittelpunkt der Wirtschaft stellt. Primäres Ziel ist die beste Qualität für die Kunden – was auch Rezepturen, Geschmack und ökosoziale Aspekte umfasst –, erst dann werden die Prozesse optimiert. Kurz: Qualität und authentische Leistung dominieren über Preis und Marketing. Das betriebswirtschaftliche Paradox dabei ist, dass gerade mit einem solchen ganzheitlichen Kultur- und Qualitätsverständnis der deutsche Bio-Pionier Alnatura überdurchschnittlich erfolgreich ist. Offenbar ist die Qualitätsdifferenzierung für die Kunden real erlebbar. Man betreibe eben keine «Wirtschaft mit ethischem Zuckerguss» sagt Götz E. Rehn, Alnatura-Gründer und Unternehmer des Jahres 2005. Im Gespräch stellt er das Modell einer neuen Wirtschaftsform vor, deren Erfolgsgeheimnis eine radikal verstandene Qualitätsauffassung ist.

Andreas Giger > Seite 24

**VOM GELD ZUM GEIST** Der Schlüsseltrend des aktuellen Wertewandels lautet: von Geld zu Geist. Der Trend geht von materiellen zu immateriellen Werten – von Quantität zu Qualität; es geht darum, besser zu leben. Doch Lebensgestaltung braucht Orientierung und damit Werte, denn Entscheidungen in der Multioptionsgesellschaft sind wertgestützt. Auch die Konsumenten entscheiden sich zunehmend für Angebote, die ihre Wertvorstellungen erfüllen. Dabei hat «Lebensqualität»

künftig gute Chancen, die Märkte zu verändern. Für Anbieter sollte also die Auseinandersetzung mit Killern und Förderern der Lebensqualität zum Leitmotiv werden. Die Umfrageergebnisse zeigen es deutlich: Der Konsum wird etwa durch «fehlenden Respekt» der Anbieter mehr strapaziert, als diese denken. Dagegen können sie mit Verlässlichkeit und Qualität punkten – aber auch, indem sie das Wissen ihrer Kunden vermehren und ihnen ein wachsendes Beziehungsnetz ermöglichen.

> Seite 30

**QUALITÄT STATT GEIZ** Nicht mehr der Preis steht im Zentrum der Konsumentenwahrnehmung, sondern die gute alte Qualität – erweitert um neue Dimensionen. Die Ansprüche an diese «neue Qualität» werden immer komplexer. Sechs Experten geben einen Überblick.

Gespräch mit Urs Eberhard > Seite 34

**«SCHWACHE QUALITÄT LÄSST SICH AUF DAUER NICHT MIT EINEM SCHWACHEN FRANKEN KASCHIEREN.»** Wer im Fremdenverkehr die Qualität allein mit Normen, Kennzahlen und Infrastrukturmerkmalen misst, muss aufpassen, dass nicht eine Güte beurteilt wird, die den Gast gar nicht interessiert. Zwar spielen die wichtigsten Qualitätsmerkmale auch in der Reiseindustrie – doch der Trip in die Fremde ist ebenso eine emotionsgetriebene Angelegenheit. Dabei ist es wichtig, mit welchen Ansprüchen und Vorstellungen Touristen losreisen. Chinesen suchen in der Schweiz andere Erlebnisse als der deutsche Stammgast oder der skeptische Einheimische. Anbieter, die wissen, welchen Markt sie bedienen, und den Wandel der Bedürfnisse ihrer Kunden antizipieren können, sind im Vorteil – und laufen weniger Gefahr, in die Investitionsfalle zu geraten: dort zu investieren, wo es der Gast nicht will. Touristiker müssen sich also von einem universell gültigen Qualitätsanspruch verabschieden. Diesen Anspruch definieren heute allein die Gäste – und die wurden enorm unterschiedlich.

Fritz Fahrni > Seite 40

**UNTERNEHMENSQUALITÄT ALS DAUERHAFTER VORSPRUNG** Aus Sicht der Industrie ist in vielen Märkten eine hohe Produktqualität zum Standard geworden und gilt ein umfassendes Qualitätsmanagement für jede Organisation als Erfolgsvoraussetzung. Zwar sind bei der Prozessentwicklung und -innovation mit Qualitätsverbesserungen noch Konkurrenzvorteile möglich, doch dies allein genügt nicht mehr. Für den längerfristigen Erfolg braucht es die umfassende «Unternehmensqualität», also den Brückenschlag zwischen den Anforderungen der Kunden, der Geldgeber, der Mitarbeiter und der Gesellschaft. Das Business-Excellence-Modell des Europäischen Forums für Qualitäts-Management strukturiert die Einflüsse auf den Unternehmenserfolg in personeller, finanzieller, ressourcenmässiger und sozialetischer Hinsicht und zeigt entsprechende Wirkungszusammenhänge. Die konsequente Anwendung eines solchen Qualitätsmodells, das alle wesentlichen Input- und Output-Faktoren erfasst und misst, ist zwar aufwändig – führt aber nachweisbar zu nachhaltig besseren Resultaten. Letztlich geht es dabei aber nicht um Werkzeuge, sondern um eine Grundhaltung.

## IDEEN

Norbert Bolz > Seite 58

**«WIR STEHEN AN DER SCHWELLE ZUR ZWEITEN SCHÖPFUNG.»** Die Menschheit hat es in der Hand, den Begriff der Natur neu zu definieren. Nanotechnologie, Biotechnologie, Informationstechnologie und Kognitionswissenschaften setzen die Welt auf der Ebene von Atomen, Genen, Bits und Neuronen neu zusammen. Damit wird alles gestaltbar; nicht nur Produkte, auch die Umwelt – einschliesslich des Menschen. Schöpfung wird zur Designaufgabe im Nanomassstab, die unseren Alltag tief greifend verändern wird. Die Chancen für Wirtschaft, Gesellschaft und Individuum liegen dabei nicht in einzelnen Wissenschaften oder

Technologien, sondern in deren Konvergenz: Erst das Aufbrechen der Grenzen und die interdisziplinäre Zusammenarbeit von Wissenschaftlern und Designern erschliesst neue Anwendungsgebiete, die die Märkte nachhaltig verändern werden. Die Grenze zwischen natürlich und künstlich löst sich auf. Technologie wird biologisch und Biologie technologisch; bisher undenkbar Werkstoffe entstehen; der Mensch wird genetisch aufgebessert und mit Sinneserweiterungen fit gemacht; Roboter werden menschlicher und übernehmen soziale Funktionen. Doch während unsere Risikobereitschaft zunimmt, drängen sich auch kritische Fragen auf: Die immer näher rückende Realisierbarkeit von Science-Fiction-Visionen macht die grosse Verantwortung deutlich, vor der die Gestalter der neuen Welt schon bald stehen.

Betty Zucker > Seite 68

**«DAS TOP-MANAGEMENT BEWEGT SICH IN EINEM FREIRAUM ZWISCHEN NOTLÜGE UND GAUKELEI.»** Storytelling gilt heute im Top-Management als die neue performative Kompetenz: Kaum anders als literarische Geschichtenerzähler erfinden die CEOs ihre Version der Wirklichkeit und schildern die Verhältnisse so, dass sie «Sinn machen». Geschichten schaffen Kohärenz, kommen den emotionalen Bedürfnissen der Hörer entgegen und dienen den Herren an der Macht. Betty Zucker schildert den subtilen Stoff aus der Innenperspektive der Anwender und wie er die Märchen-erzähler schliesslich in Zugzwang bringt. Denn je mehr sie mit Facts und Fiction jonglieren, umso eher will das Publikum von ihnen Taten sehen.

Patricia von Papstein > Seite 74

**«WIR SIND, WAS WIR SPIELEN.»** Sie werden immer mehr: Die «Playful Minds», eine neue Generation von Spielern, verwandeln die Welt zum Playground. Spielen ist zur Daseinsform geworden – unabhängig von Lebensstilen, Altersgruppen, Orten, Zeiten und Identitäten. Und es tangiert den Arbeitsplatz ebenso wie Konsum und Freizeit.

Wollen Unternehmen mit dieser Bewegung mitspielen, sollten sie ihre Mitarbeiter und Produkte auf eine neue Mission schicken.

Hans Geisslinger . Stefan Raab > Seite 80

**«DIE STRATEGISCHE INSZENIERUNG MACHT DEN WANDEL STEUERBAR.»** Wo andere versuchen, Organisationen und Märkte mittels «Storytelling» zu verändern, inszenieren die «Storydealer» gleich komplett neue Wirklichkeiten. Ihre strategischen Inszenierungen schaffen Lernkontexte, in denen sich neue Denkmuster und Verhaltensweisen schneller und nachhaltiger aneignen lassen – mit Witz, Leichtigkeit und Charme. Die Pioniere des Aufsehen erregenden Konzepts geben einen Einblick in ihren Werkzeugkasten.

Peter Felixberger > Seite 88

**«KULTURELLE VIELFALT IST DER SCHLÜSSEL ZU MEHR WOHLSTAND!»** Was in Unternehmen und Sportmannschaften längst erkannt ist, muss nun auch die Gesellschaft begreifen: Das Management der kulturellen Vielfalt ist eine der grossen Herausforderungen der nächsten Jahre.

## WORKSHOP

Alain Egli > Seite 96

**WEGE AUS DER ZUVIELFALT** Die Machtbalance zwischen Hersteller, Handel und Kunde kippt. Klassische Strategien versagen, Verunsicherung macht sich breit. Die 57. Internationale Handeltagung des Gottlieb Duttweiler Instituts zeigte: Im neuen Handelslabyrinth sind die Sackgassen von gestern die Fluchtwege von morgen.

Max Celko > Seite 104

**BEYOND: PER U-BOOT DURCH DIE BLUTBAHN** Welche Ideen treiben die Arbeit in den Forschungslabors? Welche Bilder formen die gesellschaftlichen Erwartungen ans Neue? Wir stellen Produkte und Trends vor, die den Unterschied zwischen Science und Fiction vergessen lassen.