



GDI Impuls 73 / 2007 . ISSN 1422-0482
Schweiz CHF 35 . Deutschland EUR 22
Österreich EUR 22

GDI IMPULS

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel
Herbst 2007

Grüner wird's nicht!

Die Ökowelle überrollt uns.
Wie es gelingt, eine gute Idee vor der
gnadenlosen Vermarktung zu retten.

Mit Muhammad Yunus, Michael Schrage, Clive Hamilton,
Hans Christoph Binswanger, Don Tapscott, Simonetta
Carbonaro, Frank Piller, Kalle Lasn und vielen Hinweisen,
wie Sie im Trendstrudel nicht baden gehen.

Thema: Grüner wird's nicht!

4 AUTOREN

116 SUMMARIES

118 GDI-STUDIEN

119 GDI-VERANSTALTUNGEN

120 GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUT

122 GDI-AGENDA 2007/2008

IMPRESSUM

> Trend

John Grant

8 IST «GRÜN» NUR EIN GESELLSCHAFTLICHER TICK?

Die Konsumenten legen zunehmend Wert auf ökologische Produkte. Doch ist die ganze Aufregung mehr als ein Modetrend?

> Gesellschaft

Kalle Lasn

14 DIE MÜDE REVOLUTION

Jahrelang bekämpfte Kalle Lasn als globale Galionsfigur kritischer Konsumenten die Konzerne. Jetzt hat er umgedacht: Schuld an den Problemen sind wir selbst.

> Konsum

Gespräch mit Simonetta Carbonaro

20 «DIE NEUE QUALITÄT: GUT, SAUBER, FAIR.»

Der Bio-Boom ist Symptom für etwas Grundlegenderes: Die Konsumenten suchen nach dem Vertrauen, das sie verloren haben.

> Konsum

Clive Hamilton

26 EINKAUFEN BIS ZUM UMFALLEN

Zwischen der Realität und unserem Idealbild öffnet sich eine Schere. Sie setzt uns unter Druck, bessere, schlankere, reichere, gebildete Personen zu werden. Viele flüchten ins Shopping.

> Wirtschaft

Gespräch mit Hans Christoph Binswanger

32 «WIR BRAUCHEN HÖHERE QUALITÄT IN DER PRODUKTION.»

In den 1970er-Jahren erfand er die ökologische Steuerreform. Heute fordert Hans Christoph Binswanger neue Unternehmensformen.

> Die grosse Grafik

38 IDEEN FÜR EINE BESSERE WELT

Ständig tauchen neue Angebote auf, die an den Grüntrend andocken – wie beruhigend.

> Unternehmer

Muhammad Yunus

40 SOZIALES BUSINESS

Für sein Modell der Mikrokredite erhielt Muhammad Yunus den Nobelpreis. Seine neue Vision: Unsere Wirtschaft braucht eine zweite Businesswelt, deren Ziel nicht monetärer, sondern sozialer Gewinn ist.

> Foto-Essay

Vincent van Gorp

48 TÄUSCHEND GRÜN

Grün vom Fließband verliert an Glaubwürdigkeit, wenn nur noch eines zählt – die Oberfläche.

Ideen

> Innovation

Don Tapscott . Anthony D. Williams

66 «INNOVATION WIRD ZU EINER OFFENEN UND KOLLEKTIVEN ANSTRENGUNG.»

Ein radikaler Wandel erfasst die Suche der Unternehmen nach neuen Ideen und Produkten: An die Stelle der internen Forschungsabteilungen treten Communities von Wissenschaftlern, Tüftlern und Kunden.

> Case-Study

Rahel Willhardt

74 «OPEN INNOVATION IST AUF DEM WEG ZU EINEM MARKEN-MUSS.»

Ein überraschendes Beispiel für Open Innovation gibt der Spielwarenkonzern Lego. Die dänische Firma staunte Bauklötze, als sie ihre grössten Fans ans Werk liess.

> Management

Gespräch mit Frank Piller

82 «JEDER MENSCH HAT EIN PAAR PRODUKTE, UM DIE ER SICH BESONDERS KÜMMERT.»

Wie können Unternehmen Kundeninnovation aktivieren und steuern – und wo liegen die Grenzen des Ansatzes?

> Management

Michael Schrage

84 «EXPERIMENTE ENTLARVEN DIE MYTHEN DER INNOVATION.»

Unternehmen brauchen Innovationen – und scheitern an ihren Mythen. Dabei müssten sie nur die Regeln des kundenorientierten Experiments einhalten.

> Management

Elke Schlehuber . Rainer Molzahn

90 «DER ERFOLG DER VERGANGENHEIT IST DIE KRISE DER ZUKUNFT.»

Vom Fluch des Erfolgs – und wie man ihn bannen kann.

Workshop

> Zwischenruf

Frank E.P. Dievernich

96 DIE AUSREDEN FÜR FEHLENDE INNOVATION HEISSEN «ORGANISATION» UND «MANAGEMENT»!

Organisation, Management und Entscheidungen sind getrennte Systeme. Weil Organisationen dies nicht wahrnehmen wollen, resultieren Innovationsblockaden.

> Konsum

Andreas Güntert

104 LONG TAIL AUF RÄDERN

Fahrende Bank, fahrender Dorfladen, fahrender Zahnarzt: Der Verkaufswagen wird als «Vanchising» wieder entdeckt – und der Laden kommt zum Kunden.

> Handel

Martina Kühne

109 DIE SHOPPING-STADT DER ZUKUNFT

Wie sehen die Metropolen der Zukunft aus? Und wie verändert sich der städtische Detailhandel? Eine neue GDI-Studie gibt Auskunft.

> Beyond

Max Celko

114 DAS ROBOTERSKELETT

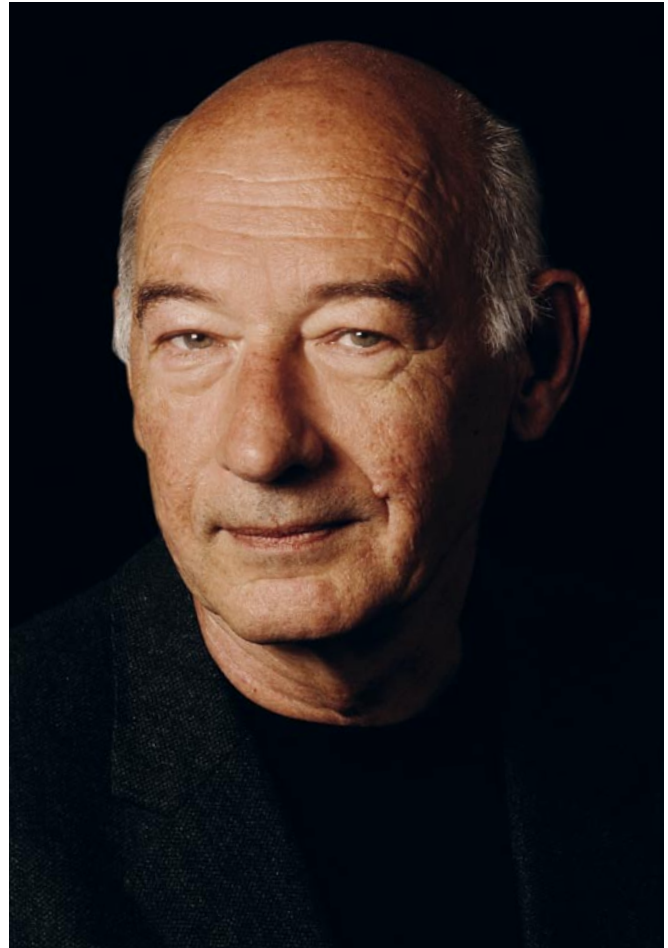
Wir stellen Produkte und Trends vor, die den Unterschied zwischen Science und Fiction vergessen lassen.

«Der Erfolg der Vergangenheit ist die Krise der Zukunft.»

Elke Schlehuber und Rainer Molzahn analysieren den Fluch des Erfolgs – und wie man ihn bannen kann. Der Übergang von der lernenden zur forschenden Organisation macht dabei ernst mit der Forderung, dass in der Globalisierungsdynamik ständige Innovation überlebenswichtig ist.



> Elke Schlehuber



> Rainer Molzahn

DER FLUCH DES ERFOLGS Erfolgreich sein möchte jeder. Unternehmen müssen es, und Unternehmensführer sind geradezu zum Erfolg verdammt. Erfolg ist eine so selbstverständliche Leitlinie, dass wir meist nicht weiter denken als bis zum Moment, in dem wir siegreich die Ziellinie überqueren: Alles gut, weiter so.

Aber mit dem Erfolg beginnen die Probleme erst richtig, denn Erfolg macht abhängig: Wir sind stolz auf das, was wir erreicht haben, und identifiziert mit dem, was uns erfolgreich gemacht hat. Auch andere identifizieren uns damit und ah-

men uns vielleicht nach. Nicht zuletzt werden wir von vielen Leuten gebeten, die Geschichte unseres Erfolges zu erzählen. Das alles hat zur Folge, dass wir von Fragenden zu Wissenden mutieren, dass wir uns wiederholen, dass wir mit den Ideen von gestern auf die Herausforderungen von heute antworten und schliesslich die Signale des Wandels verschlafen. Und das führt eines Tages unweigerlich dazu, dass wir scheitern.

Die Geschichten von Unternehmen, auch von sehr grossen und sehr professionell geführten, die in tiefe Krisen gerieten, weil sie zu lange an den Erfol-

gen der Vergangenheit festhielten, sind Legion. Das gehört ja auch zum Kreislauf des Lebens und wird immer so sein, solange Menschen Gewohnheiten und Gefühle haben. Nur: In der global vernetzten, sich ständig wandelnden Welt wird man dafür schneller und härter bestraft als je zuvor. In dieser neuen Welt ist der Erfolg der Vergangenheit das grösste Lernhindernis der Gegenwart und die Krise der Zukunft.

Der übliche Weg, damit umzugehen, ist es, das Management auszutauschen: Qualifiziert sich die Mannschaft nicht mehr für die Champions League, muss

ein neuer Trainer ran. Diese Umgehungsweise hat aber den Nachteil, dass sie bereits eine Reaktion auf eine Krise ist. Ausserdem ist ein Unternehmen kein Fussballverein; man kann nicht ständig den Vorstand neu besetzen. Wie also ist es für eine Unternehmensführung anders möglich, nicht dem eigenen Erfolg aufzusitzen, der den Blick für die aktuelle Realität trübt? Wie ist es möglich, kontinuierlich innovative Antworten zu geben und nicht einfach bei Bedarf innovative Ressourcen einzukaufen?

KULTUR DES WANDELS Das braucht eine Kultur der Zusammenarbeit, in der man weniger mit den ehemals erfolgreichen Antworten identifiziert ist als mit den Fragen, die zu diesen Antworten geführt haben. Eine Kultur, die es fordert und fördert, alles, was man weiss, wieder zu vergessen, um frei für Fragen zu sein. Eine Kultur, in der man eher in einem forschenden Geist handelt als in einem wissenden. So eine Kultur der Zusammenarbeit beginnt wie jede andere im Top-Management.

Mittlerweile sehen das nicht wenige Unternehmensführer ebenso. Sie haben verstanden, dass in der prekären Balance der Globalisierungsdynamik ständige Innovationen überlebenswichtig sind. Sie haben Spass am «neuen Denken» und würden ihn gerne mit ihren Mitarbeitern teilen. Weil es solche Menschen bereits in Leitungspositionen gibt und weil Sie sich jetzt vielleicht angesprochen fühlen, können wir skizzieren, wie eine Organisation beschaffen sein muss, deren Kultur diesen Grundgedanken folgt. Zwei Sichtweisen nehmen wir ein:

> **Was macht es schwer?** Die Klarheit über die hindernden Faktoren erspart

es, an der falschen Stelle zu suchen, sich in idealistischen Appellen zu erschöpfen oder einzelne Leute zu Stolpersteinen zu erklären.

> **Was erleichtert es?** Was kann man konkret tun, welche Signale setzen, welche Haltungen und Ambitionen stärken, damit der kollektive IQ des Unternehmens steigt und man eben nicht zum Opfer der eigenen Erfolge wird?

Überflüssig zu sagen: Patentrezepte sind das alles nicht. Dazu sind Unternehmen und Menschen zu unterschiedlich. Aber es sind Anregungen.¹

SCHWER MACHTS: DER MYTHOS

Unternehmen besitzen analog zu Individuen eine «Seele», eine spezifische kollektive Psychologie. Wir nennen sie den «Mythos». Dieser Mythos wird entscheidend geprägt durch die ersten Anfänge – das, was in die Welt kam, als das Unternehmen begann, und sei es als Garagenfirma oder loses Projekt. Es ist der Geist, von dem diese Anfänge getragen wurden. Die Fragen, welche die Gründer bewegten und deren Antworten sich schliesslich im Unternehmen materialisierten. Die Mission, auf die man sich begab; die Haltung, mit der man das tat; die Überzeugungen über sich und die Welt – all die Dinge, welche die Anfänge geformt haben und als Erfolgsgeschichte weitergingen.

All das verdichtet sich und schlägt sich nieder in der spezifischen Unternehmenskultur mit ihren sichtbaren und unsichtbaren Anteilen und ihrer selbstverständlich gewordenen Art, sich und die Welt zu sehen. Doch die Welt bleibt nach der Gründung eines Unternehmens nicht stehen, und so wird jede

Kultur verändert durch die Art, wie man gemeinsam mit den Herausforderungen umgeht, die man sucht oder auf die man durch die Triumphe und Krisen der Unternehmensgeschichte gestossen wird. Entscheidend ist: Es stellt sich fast unweigerlich eine unternehmenstypische kulturelle Betriebsblindheit ein, eine spezifische Gemeinschaftstrance, die dadurch aufrechterhalten wird, dass man sich tagtäglich gegenseitig in sie versetzt. Diese beinhaltet:

> Die gemeinsame Identifikation mit den Produkten und Dienstleistungen, die man geschaffen hat – und denen man seine Stellenbeschreibung verdankt.

> Den gemeinschaftlichen Stolz auf das früher Erreichte, auf das Besondere, das sich im Unternehmen verkörpert und von dem man ein Teil ist.

> Die gemeinsame Abgrenzung gegen das Fremde, das von aussen das Eigene bedroht.

Der Mythos eines Unternehmens liefert also nicht nur Zusammenhalt, Sinn und Richtung für seine Mitglieder, sondern schafft auch besondere Wahrnehmungs- und Bewertungsfilter, die enorm hinderlich dabei sein können, Lern- und Anpassungsherausforderungen als solche zu erkennen und sich ihnen zeitig zu stellen.

Unternehmensführer, die die kollektive Lernbereitschaft erhöhen wollen, sollten dies mit Respekt vor der Macht des Mythos tun: Sie müssen einerseits klarmachen, was man ihm verdankt, welche Ressourcen er für das Neue zur Verfügung stellt und wo er begrenzt.

¹ Zur theoretischen Grundlegung vgl.: E. Schlehüser, R. Molzahn: Die heiligen Kühe und die Wölfe des Wandels (Gabal 2007).

Und sie müssen ebenso klarmachen, welche Haltungen und Fähigkeiten es heute braucht, um in der Matrix der Globalisierung zu bestehen.

SCHWER MACHTS: DIE ORGANISATION Auch die Organisation selbst erschwert es, dass die Information fließt, die das Unternehmen für ein schnelles Lernen benötigt. Also das System, das sich das Unternehmen gegeben hat, um

Haltungen, Zielen zuwiderlaufen. Daran zeigt sich nämlich, womit man persönlich identifiziert ist – mit den Antworten der Vergangenheit oder den Fragen der Gegenwart. Wir müssen davon ausgehen, dass alle, die von uns abhängig sind, sehr genau studieren, wie wir auf welche Information reagieren, um sich darauf einzustellen. Aber auch unsere eigenen Reaktionen müssen nicht immer so sein, wie wir es gerne hätten.

«Es braucht eine Kultur, die es fordert und fördert, alles, was man weiss, zu vergessen, um frei für Fragen zu sein.»

seine Mission zu verfolgen. Auf jeder Hierarchieebene, aber auch an den horizontalen Schnittstellen zu anderen Unternehmensbereichen gibt es Informationsfilter, die neben dem Überflüssigen auch das Unerwünschte wegfiltern. Fürs Tagesgeschäft geht das. Wenn es jedoch um die Innovationsfähigkeit der Organisation geht, kann das Gift sein: Die Tendenz ist gross, insbesondere die Hierarchieleiter hinauf nur das zu berichten, was erwünscht scheint.

Prinzipiell kann man gegen diese Filterwirkung der Hierarchie wenig machen, ist sie doch der Grund dafür, warum man sich organisiert – sonst würden alle ständig von allen möglichen Informationen überschwemmt. Was man im Management allerdings tun kann: Man kann stimmig kommunizieren, was erwünscht und was unerwünscht ist. Dabei liegt die grösste Herausforderung darin, wie man mit dem umgeht, was aus eigener Sicht tatsächlich unerwünscht ist – Informationen, die unsern Absichten, Strategien, Wert-

Daher besteht der erste und entscheidende Schritt zu einer Kultur des Wandels und der Innovation in einer persönlichen Herausforderung an jene, die das Unternehmen führen: Sie müssen sich bewusst sein, welches ihre Rolle in Bezug auf den Mythos des Ganzen ist. Sie müssen sich immer wieder der Frage stellen, wieweit sie selbst die Informationsfilter hervorrufen, auf die ihre Mitarbeiter reagieren und die das Lernen der Organisation erschweren. Sie müssen sich mit dem grossen Schatten, den man in leitender Position wirft, auseinandersetzen. Das alles geht am besten, wenn man sich, wie der Alte Fritz oder Angela Merkel, als den «ersten Diener» des Ganzen versteht. Eine würdige Herausforderung.

WAS ES ERLEICHTERT Eine Kultur des Wandels, die nicht ihren Erfolgen zum Opfer fallen will, braucht also vor allem Führer, die diese Kultur wollen und für sich als Lern- und Wachstums-herausforderung sehen. Damit können

wir jetzt einige Punkte zusammentragen, die helfen, Schritte zu einer solchen Kultur zu tun. Es sind Übungen, die den kollektiven IQ einige Punkte heben können. Die Vorschläge basieren auf unserem Fünf-Grenzen-Prozessmodell, das aufeinanderfolgende Grenzen spezifiziert, an denen sich entscheidet, was mit einer Information geschieht, die von aussen kommt, in einer Organisation prozessiert wird und zum Handeln nach aussen führt. Es sind dies: die Grenze gegen die Wahrnehmung, die Grenze gegen die Information, die Grenze gegen die Bedeutung, die Grenze gegen die Veränderung der Identität, die Grenze gegen die Veränderung des Handelns.

> 1. Wahrnehmung weiten In der globalisierten Ökonomie zählt für Unternehmen mehr denn je, die Antennen weit auszufahren, um Chancen und Bedrohungen frühzeitig zu registrieren. Dabei darf man sich nicht mehr auf die eigene Branche beschränken, sondern muss seinen Blick auf technologische, gesellschaftliche und Zeitgeistentwicklungen weiten – und zwar global.

Natürlich verfolgen Unternehmen die Entwicklung ihrer Märkte. Unter dem Aspekt «Kultur der Zusammenarbeit» geht es aber darum, was sie mehr und anders tun können, als Experten-gruppen wie das Marketing tätig werden zu lassen. Wenn die Organisation insgesamt lernen soll, muss das relevante Wissen nicht nur wenigen zur Verfügung stehen, sondern allen.

Dafür eignen sich Grossveranstaltungen, die einmal jährlich stattfinden. Dies sind nicht Informations-, sondern Kommunikationsveranstaltungen. Vorstand und Vertrieb, Einkauf und Kun-

denservice, aber auch die Stakeholder berichten, was ihnen von aussen widerfährt. Niemand muss Internes preisgeben; es geht um ein Kaleidoskop. Die Moderation ist dabei wichtig, denn in den Präsentationen und Diskussionen entwickelt sich eine spannende Rangdynamik. Es geht darum, zum eigenen Expertenblick neue Ressourcen wie den Common Sense hinzuzufügen, um erste Informations- und Bedeutungsprozesse zu erleichtern.

> 2. Informationen nachgehen Nun muss man den für die Unternehmensleitung wichtigsten Informationen nachgehen, ihre Ursachen und Muster analysieren, um zu verstehen, was man hat, bevor man darauf reagiert. Das geschieht am besten in Wissensscout-Projekten. Dabei sind mehrere Punkte wichtig:

> Die Führung muss klare Entscheidungen treffen, welche Fragen sie erforscht haben will, und ein klares Gefühl haben, in welcher Beziehung ihre Auswahl zu den Erfolgen und Krisen der Vergangenheit steht.

> Die Wissensprojekte müssen einen so klaren wie offenen Auftrag haben und alle Freiheiten, diesem nachzugehen. Die Projektleiter berichten direkt dem Board – ihr Anliegen ist Chefsache.

> Man darf sich nicht auf Daten aus zweiter Hand verlassen, auf Studien und Experten, sondern muss möglichst eigene Daten beschaffen.

> Die Fähigkeit, forschend zu hinterfragen, muss im Unternehmen als kulturelle Kompetenz gefördert werden.

> Der Fokus der Projekte darf nicht auf Einzeldingen, sondern muss auf Kontexten liegen – auf Entwicklungen, Beziehungen, Unterschieden.

Das Ziel jeder Anstrengung in dieser Phase muss es sein, zu verstehen, womit man gemeinschaftlich konfrontiert ist. Denn an dieser Stelle im Lernprozess entscheidet sich, welche Informationen bedeutungsvoll werden. Hier ist es wichtiger als sonst, dass man vergessen kann, was man schon weiss, um Muster in dem zu erkennen, was man lernt.

> 3. Bedeutung konstruieren Jetzt folgt der Meinungsbildungsprozess, der die Entscheidungsfindung vorbereitet. Dies geschieht im Vorstand. Jede Information, die für das Unternehmen bedeutungsvoll ist, muss zu einem Handeln führen oder zur Entscheidung, nicht zu handeln: Welchen Chancen wird nachgegangen, welchen Bedrohungen wie begegnet?

Am anspruchsvollsten dabei ist es, dass, um unvoreingenommen zu lernen, der gesunde Menschenverstand wirklich regiert. Alle Mitglieder sind ja auch als Repräsentanten und Sachwalter ihrer Teilbereiche da und stehen mitein-

«Alle, die von uns abhängig sind, studieren sehr genau, wie wir auf welche Information reagieren.»

ander in Konkurrenz. Jede bedeutsame Entscheidung berührt das Beziehungsgefüge im Vorstand, damit muss man umgehen: Man muss es vermeiden, eine Geisterdiskussion auf der Sachebene zu führen, während die gemeinsame Bedeutungskonstruktion auf der Beziehungsebene spielt.

Sie können dem entgegenwirken, indem Sie die Bereichsleiter dazu auffordern, transparent aus ihrer Rolle he-

raus zu sprechen. Konkurrenz um Rang und Einfluss ist ja nichts Schlechtes und kann Entscheidungen zuträglich sein. Wenn Sie diese Runde leiten, müssen Sie wissen, dass Sie selbst sehr weit definieren können, worum die Bereiche miteinander im Wettbewerb stehen. Auch dies können Sie kommunizieren.

Ebenso wichtig ist, dass klar wird, wie die Vergangenheit die Gegenwart beeinflusst. Fragen Sie: Wie sind wir früher mit solchen Informationen umgegangen? Was war uns wichtig? Worin unterscheidet sich die Gegenwart von der Vergangenheit? Steigen Sie aus Ihrer Betriebsblindheit: Was würden wir tun, wenn wir ein Wettbewerber wären? Und was hindert uns, genau das zu tun?

Der Fokus, der in Phase 1 und 2 ganz im Aussen war, verschiebt sich jetzt nach innen: Ist man darauf angewiesen, zu lernen, was man tut, während man es tut – die Voraussetzung für unternehmerisches Lernen in der Globalisierung –, muss man sich beobachten, wie man sein Handeln bewertet, das heisst: wie

man Bedeutung konstruiert. Hier kulminiert der erschwerende Einfluss aus Mythos und Beziehungen.

Doch für Kriterien für das Bedeutungsvolle gibt es ein einfaches Signalsystem – das Bauchgefühl. Wer Gefühle bekommt, weiss: Jetzt ist etwas bedeutungsvoll. Die Mischung der Gefühle erzählt viel darüber, welche Bedeutungen wir mit einer Sache verknüpfen. Gefühle sind also das schnellste, kom-

plexeste, zuverlässigste Signalsystem. Es geht dabei nicht um Wahrheit – Gefühle sagen nur etwas über die äussere Information, unsere Beziehung zu ihr und über das Innere, das uns das Ganze

einem Ort etwas Bedeutungsvolles zu erleben. Auf dem Weg zu einer Kultur des Wandels hilft dies, bewusst vom Alten wegzukommen und Energie für das Neue freizusetzen.

ner Bedeutung wird sich ihr Verhalten gegenüber dem Unternehmen ändern – und das wirkt wieder zurück auf Ihr Unternehmen.

«Ein Ritual ist die effektivste Art für einen bewussten Übergang in eine neue Organisation.»

bewerten lässt. Daher müssen wir in der Phase der Bedeutungsgebung unsere Gefühle als Ansatzpunkt ernst nehmen.

> **4. Entscheiden** So vorbereitet, lassen sich Entscheidungen fällen, die eine gute Antwort auf die Herausforderung geben und kein halbherziges Gewurstel sind. Bevor Sie diese kommunizieren, sollten Sie allerdings noch einmal fragen: Haben wir bereits innovative Antworten im Haus, die eventuell nicht zur Kenntnis genommen wurden, sich nicht durchsetzen konnten oder torpediert wurden? Was hat uns damals zurückgehalten?

Bringt die Entscheidung eine Änderung des Rang- und Machtgefüges im Vorstand mit sich, sei dringend empfohlen, dies anzusprechen und nicht in die persönlichen Bereiche der Betroffenen abzuschieben. Meistens sind die Gründe für solche Entscheidungen ja nicht in den Personen zu suchen.

Zudem kann es sinnvoll sein, den kollektiven Lernprozess, der mit der ersten Grossveranstaltung begonnen hat, mit einer zweiten zu festigen – bevor man die Konsequenzen umsetzt. Deren Wirkung auf das Wir-Gefühl im Unternehmen ist nicht zu unterschätzen: Nichts ist so mächtig, wie gemeinsam an

Am besten vollziehen Sie den Prozess der Neubestimmung mit einem Ritual. Es ist die effektivste Art für einen bewussten Übergang. Welche Form dieses Ritual hat, hängt von der Unternehmenskultur ab: von Sitten, Gebräuchen und Umgangsformen. Aber immer geht es um die gemeinsame Würdigung, dass etwas zu Ende ist und das Neue beginnt. Sollten sich im Prozess «heilige Kühe» gezeigt haben – Selbstverständlichkeiten, die nie in Frage gestellt wurden –, können Sie an einer Grossveranstaltung zu diesem Zeitpunkt für Haltungen, Überzeugungen und Fragen werben, die für das Neue wichtig sind. Am wirkungsvollsten ist es, wenn Sie auf Bezugserlebnisse hinweisen, in denen ein Übergang zum Neuen gelang. Zudem können Sie auf Veränderungen hinweisen, die sich für die Rollenbeziehungen aller Beteiligten ergeben.

> **5. Handeln** Nun kann das Unternehmen auf andere Art handeln. Sie müssen jetzt genau verfolgen, welche Wirkungen die Veränderungen bei Ihren Wettbewerbern erzeugen und bei jenen, die von Ihrem Unternehmen abhängig sind. Nebst den Kunden sind das alle weiteren Stakeholder, welche von den Veränderungen betroffen sind. Je nach erfahre-

DIE EINZIGE AUSNAHME Alle unsere Hinweise und Anregungen sind als Versuch zu verstehen, sich nicht der Macht der Gewohnheit zu ergeben. Der Gewohnheit des Erfolges ebenso wenig wie irgendeiner anderen Gewohnheit. Sie alle bezwecken, die Schwelle zur Wahrnehmung und zur Gestaltung des Wandels zu senken. Das heisst aber nicht, dass es manchmal nicht gut sein kann, genau das weiter zu tun, was man bereits in der Vergangenheit erfolgreich getan hat. Es eben nicht zu verändern, während sich die Welt ändert. Sie müssen nur wissen, dass es dann trotzdem nicht mehr dasselbe sein wird. <

Lektüre zum Thema

Elke Schlehuber, Rainer Molzahn . Die heiligen Kühe und die Wölfe des Wandels – Warum wir ohne kulturelle Kompetenz nicht mit Veränderungen klar kommen . Gabal 2007

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)

Ulrich Beck: Die Weltrisikogesellschaft . *Norbert Bolz*: Der Name der Marke . *Steven Brown*: Retromarketing-Revolution . *Georg Franck*: Aufmerksamkeitsökonomie . *Neil Gershenfeld*: Dinge, die denken . *Malcolm Gladwell*: Der Tipping-Point . *Daniel Goleman*: Emotionales Management . *Peter Gross*: Abschied von der monogamen 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 . *Kjell Nordström*: Karaoke-Kapitalismus . *Joseph Pine*: Die Erlebnisökonomie . *Jeffrey Rayport*: Servolution . *Florian Rötzer*: Superwaffe Panik . *Doc Searls*: Das Cluetrain Manifesto . *Robert Shiller*: Die neue Finanzordnung . *Don Tapscott*: Net Kids . *Paco Underhill*: Alterskonsum . *Peter Wippermann*: Silver Sex



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