

# GDI\_IMPULS 3.02

FÜR ENTSCHEIDUNGSTRÄGER IN WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT

## USER VERSUS INDUSTRY

**STRATEGIEN GEGEN DIE ZUKUNFT** \_ Bruce Haring über den Kampf der Musikindustrie gegen eine neue Konsumordnung

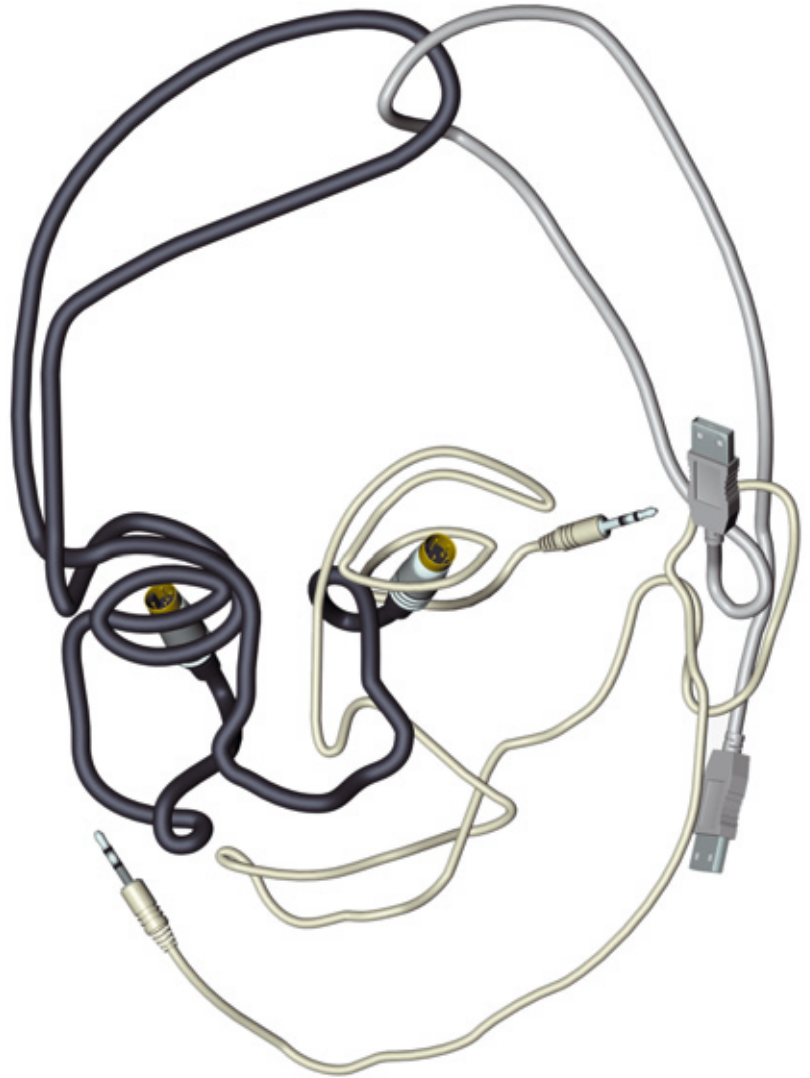
**DER SPIELZEUG-KRIEG** \_ Regula Bochsler und Adam Wishart über die Anfälligkeit von Marken als Medienprodukten

**DIE BRAND-STIFTER KOMMEN!** \_ Ora-Itō über die Orientierungsleistung des «Marken Hacking»



**hands - off!**

	<b>5 EDITORIAL</b>	
		Douglas Rushkoff
<b>USER VERSUS INDUSTRY</b>	<b>7 DIE ANPASSUNG DER MASCHINEN</b>	Die meisten IT-Unternehmen berücksichtigen nicht, wie die Menschen wirklich mit ihren Technologien umgehen.
		Bruce Haring
	<b>12 STRATEGIEN GEGEN DIE ZUKUNFT</b>	Die digitale Musik bringt den Konsumenten Vorteile. Doch die Industrie kämpft gegen die Verbote einer neuen Ordnung.
		Gespräch mit Manuel Friedrich
	<b>22 «DIE INDUSTRIE SCHAUFELT AM EIGENEN GRAB»</b>	
		Gespräch mit Regula Bochsler und Adam Wishart
	<b>24 DER SPIELZEUG-KRIEG</b>	Die Anfälligkeit von Marken als Medienprodukten zeigt sich beispielhaft am Konflikt zwischen eToys und etoy.
		Gespräch mit Hans Peter Baumgartner
	<b>30 «VERNETZTES INFOTAINMENT WIRD ALLGEGENWÄRTIG SEIN...»</b>	Sonys Antworten auf die Herausforderung durch die Kunden.
<b>MARKETING</b>		Franz Liebl und Olaf G. Rughase
	<b>34 STORYLISTENING</b>	Vor dem Erzählen kommt das Zuhören: Der strategische Nutzen von Kundengeschichten.
		Gespräch mit Ora İto
	<b>40 DIE BRAND-STIFTER KOMMEN!</b>	Das erkundende und manipulierende Eindringen von Marken-Hackern verändert die Orientierungsqualität von Brands.
<b>KONSUM</b>		John Thackara
	<b>47 JENSEITS DER INNOVATIONSDILEMMATA</b>	Die Aufgabe des Designs in einer Welt ohne Vorgaben.
		Francis Müller
	<b>54 THIRD PLACES</b>	Stressfreie Orte zwischen der Arbeit und dem Zuhause werden immer mehr zum Auffangbecken sozialer Wünsche.
<b>MANAGEMENT</b>		Gunter Nittbaur
	<b>58 TEAM SYNTEGRITY</b>	Intelligente Kommunikationsformen vereinfachen das Komplexitätsmanagement.
	<b>63 GDI_OUTLOOK</b>	
	<b>65 GDI_VERANSTALTUNGEN</b>	
	<b>66 SUMMARIES</b>	
	<b>68 AUTOREN</b>	



Gespräch mit Hans Peter Baumgartner

## «VERNETZTES INFOTAINMENT WIRD ALLGEGENWÄRTIG SEIN ...»

An der digitalen Konfliktlinie zwischen Konsumentenwünschen und Erfordernissen der Industrielogik steht der Unterhaltungssektor weit vorne. Wie bewertet ein wichtiger Anbieter diesen Konflikt? Der Generaldirektor von Sony Schweiz nimmt Stellung.

Herr Baumgartner, welche Geräte der Unterhaltungselektronik nutzen Sie als Konsument?

Ich benutze eigentlich alles, was im weitesten Sinn als Unterhaltungselektronik bezeichnet wird. Dazu gehören Fernseher, mehrere Stereoanlagen, Walkmans und neuerdings auch ein Home-Netzwerk, das meiner Familie den gemeinsamen Zugriff auf alle unsere Files ermöglicht sowie den Breitband-Zugang zum Internet.

Sind Sie dabei auch schon an Ihre Grenzen oder an die Grenzen der Technik gestossen?

Ja. Als ich einen Spezialisten suchte, der mir dieses Home-Netzwerk installieren kann, musste ich feststellen, dass das Angebot an Personen, die sich mit dieser Technik gut auskennen, klein ist. Konkret: Ich habe niemanden gefunden. Also versuchte ich es allein – und das kostete mich dann doch die eine oder andere Stunde.

Für die Konsumenten ist Sony ein Hersteller von Unterhaltungselektronik ...

... Sony ist tatsächlich mehr. Wir bedienen auch den Profimarkt – das gilt für TV-/Videotechnik ebenso wie für Audiotechnik. Im Profibereich werden Kerntechnologien

entwickelt. Sobald diese günstig hergestellt werden können, gehen wir damit auf den Consumer-Markt. Sony ist zudem in Medizin, Überwachung und Videoconferencing tätig und ein wichtiger Anbieter von Videoprojektoren. Es reicht aber heute nicht, nur technische Lösungen anzubieten, Content spielt eine immer wichtigere Rolle. Über die Elektronik hinaus engagiert sich Sony deshalb seit Mitte der Achtzigerjahre namentlich in den Bereichen Film und Musik. Seit 1994 produzieren wir auch Games. Alle Contentlieferanten sind wichtige Umsatzträger und spielen eine Rolle für die Breitband-Philosophie. Dieses Portfolio hilft, Schwankungen in den unterschiedlichen Bereichen auszugleichen.

#### Wie sehen Sie den Haushalt der Zukunft?

Wir gehen davon aus, dass die Unterhaltungselektronik im Haushalt omnipräsent sein wird. Wo immer ein Bewohner sich aufhält, wird er Zugriff auf Unterhaltungsinhalte haben. Jeder Haushalt besitzt einen zentralen Home-Entertainment-Server, der selbständig arbeitet und in Verbindung mit der Aussenwelt steht – mit dem Internet, TV- und Radiostationen, mit Bibliotheken und anderen Servern. Die Inhalte werden drahtlos verteilt. Das ist die eigentliche Kernvision. Die Unsicherheit besteht weniger in der Machbarkeit; was wir nicht wissen, ist, ob der Konsument dies wirklich will und ob er bereit ist, die notwendigen Investitionen zu tätigen und sich mit dem neuen System zu befassen.

#### Wollen die Konsumenten künftig wirklich von früh bis spät von Unterhaltungselektronik umgeben sein?

Die gleiche Frage beschäftigte Sony vor über zwanzig Jahren, als wir den Walkman lancierten. Der Wunsch, überall mobil Musik zu hören, war in keiner Weise verbreitet. Für unsere Ingenieure war ein Gerät ohne Lautsprecher ein technologischer Rückschritt, also musste Firmengründer Akio Morita persönlich die Verantwortung übernehmen. Der Walkman hat dann einen ganzen Lebensstil geprägt und ist für Generationen von Anwendern nicht mehr wegzudenken. Ich glaube nicht, dass Produktentwicklungen warten können, bis der Konsument ein Bedürfnis spürt und sich ein Produkt «wünscht». Bis vor ein paar Jahren konnte sich niemand vorstellen, dass wir den ganzen Tag mit einem Handy ausgerüstet und ständig erreichbar sein werden. Heute ist das ein Teil unseres Lebensstils.

#### PCs werden immer leistungsfähiger und billiger. Schon heute wissen viele gar nicht, was sie mit all ihrem Speicherplatz anfangen sollen.

Die Miniaturisierung und der technologische Fortschritt ermöglichen immer grössere Speichermengen auf immer kleinerem Raum. Spätestens wenn Breitband-Netze in jedem Haushalt verbreitet sind, wird es möglich, multimediale Inhalte wie Spielfilme, Musik-Clips, Videosequenzen oder interaktive Lexika auf den Home-Server zu laden und nach Wunsch zu speichern. Wir alle werden in Zukunft sicher noch mehr Speicherplatz benötigen ...

Ein verunsicherter Kunde ist nicht bereit, im gleichen Masse Geld auszugeben wie einer, der sich seiner Sache sicher ist.

#### Und damit steigt die Komplexität – einmal mehr ...

Als Hersteller legen wir viel Wert auf Benutzerfreundlichkeit (User-Convenience). Früher war die Produktion und Distribution hochwertiger Inhalte nur finanzstarken Medienanbietern möglich. Das Internet hat das Monopol der Medienkonzerne gebrochen: Heute kann jedes Unternehmen, ja, jeder Mensch, weltweit mit Individuen kommunizieren, die nach eigenen, spezifischen Kriterien definiert werden. Dafür ist aber ein PC-Equipment notwendig, das relativ kompliziert und nicht allen zugänglich ist, und aufgrund der geringen Bandbreiten müssen wir uns mit «Light Content» begnügen – mit SMS, JPG-Bild oder MPEG-Kurzfilm. Geschäftspartner, Freunde und Familie können zwar weltweit erreicht werden, die Voraussetzung aber ist, dass sie das nötige Equipment und Know-how haben.

#### Ein Kernpunkt dabei sind die Schnittstellen.

Das sehen wir auch so. Die verschiedenen Elemente müssen miteinander kommunizieren können.

#### Konnektivität bereitet aber schon heute Bauchweh.

Wir gehen davon aus, dass Konnektivität einfach funktionieren muss. Der Konsument will sich nicht mit mühsamen Installationen befassen, sondern gemäss dem Motto «plug and play» sofort loslegen können.

#### Dazu gehört eine Einigung auf Standards. Davon sind wir aber weit entfernt, siehe Memory-Stick.

Sony setzt auf Standardschnittstellen. Im Computerumfeld sind dies Ethernet, Wireless Ethernet, IEEE1394 (Firewire, i-Link). Der Memory-Stick ist keine proprietäre Technologie, sondern ein Industriestandard, der an über dreihundert Unternehmen lizenziert ist. Natürlich müssen irgendwann neue Schnittstellen dazukommen. Sony entwickelte den Memory-Stick, weil es zu jener Zeit bezüglich Kapazität und Intelligenz nichts Vergleichbares gab. Heute würde niemand der Firma, die das Wireless Lan entwickelt hat, vorwerfen, dies sei eine proprietäre Schnittstelle. Einer muss den ersten Schritt machen, etwas entwickeln, lizenzieren und promoten.

#### Es gibt aber Parallelsysteme: Die Compact-Media-Technologie speichert bis zu einem Gigabyte.

Das war bei der Entwicklung des Memory-Sticks noch nicht der Fall. Wir bauten zudem einen Mechanismus zum Schutz der Urheberrechte ein. 1998 wurde die Secure Digital Music Initiative (SDMI) gegründet, ein Forum von über zweihundert Hard- und Software-Herstellern, um solche Schutzmöglichkeiten zu entwickeln. Dabei ging es nicht um ein einziges Format oder eine einzige Lösung. Sony hat nicht nur den Memory-Stick als SDMI-konformes Format entwickelt, sondern auch Audiogeräte mit Festspeicher (Network Walkman) sowie die dazugehörige Software

OpenMG, die standardmässig bei Audio- und Hi-Fi-Geräten sowie Notebooks mitgeliefert wird. Damit erhält der Anwender die Freiheit, unter Wahrung der Urheberrechte digitale Kopien für private Zwecke zu machen.

Die Standards beeinflussen heute den Kaufentscheid. Für die Kunden wird es immer schwieriger, einen kompetenten Überblick zu bekommen. Dementsprechend sind sie verunsichert.

Ein verunsicherter Kunde ist in der Tat nicht bereit, im gleichen Masse Geld auszugeben wie einer, der sich seiner Sache sicher ist. Es muss aber relativiert werden: Es gibt zwei Arten der Verunsicherung. Erstens eine technologische, die überall auftritt, wo eine neue Technologie eingeführt wird, die sich schnell verändert. Typisches Beispiel sind Digitalkameras. Die ersten hatten eine sehr kleine Auflösung. Trotzdem gab es Kunden, die sagten: Das muss ich haben. Wenige Monate später bieten wir zum gleichen Preis eine fünfmal höhere Auflösung. Early Adopters reagieren darauf, dass sie ihr altes Gerät ersetzen. Die anderen sagen, wenn der Fortschritt so schnell geht, will ich lieber etwas abwarten ...

... Der Massenmarkt wird also erst interessant, wenn die Kurve der technologischen Innovation flacher wird?

Das stimmt im Prinzip – allerdings hatten wir es bei Digitalkameras schon von Anfang an mit einem Massenmarkt zu tun.

Beim zweiten Motiv der Verunsicherung geht es um die Bedienerfreundlichkeit, den «Ease of Use». Viele Menschen, die mit einem Computer umgehen können, haben eine Digitalkamera. Eine zweite Gruppe erkennt zwar deren Nutzen, aber schreckt vor der Weiterverarbeitung auf dem PC zurück. Sie hat dazu keine Lust, keine Zeit oder keine Kenntnisse. Ich glaube, hier ist die Industrie gefordert: Wie soll die Weiterverarbeitung der Bilder aussehen?

Wie bekommen Sie solche kaufhemmenden Faktoren zu spüren – als Verdruss der Konsumenten, über die Umstände, oder haben Sie andere Indikatoren?

Wir stellten in Marktstudien fest, dass es sehr unterschiedliche Käfertypen mit unterschiedlichen Bedürfnissen bezüglich Produktsortiment, Ansprache und Dienstleistungsangebot gibt. Ideal wäre es, wenn der Handel sich konsequent auf ein Konsumentenprofil ausrichten würde. Nur so wird es gelingen, den Kunden die Freude an der Unterhaltungselektronik zurückzugeben.

Viele Geräte bieten eine unübersehbare Anzahl von Optionen und Features, die sie komplexer und schwerer bedienbar machen. Ist nicht dies ein Grund für die zunehmende Überforderung der Konsumenten?

Ich würde das so nicht gelten lassen. Früher war zum Beispiel das wichtigste Kriterium die Ton- und Bildqualität. Im analogen Zeitalter waren Qualitätsunterschiede matchentscheidende «Differentiators». Mit dem Einzug der digitalen Technologie hat sich das geändert: Digitale Prozesse

produzieren gute Töne und Bilder und stammen zudem oft alle vom selben Hersteller. Damit musste die Industrie nach neuen Differentiators suchen – und das waren die Features, die Möglichkeiten und Optionen eines Geräts. Die Hersteller verfielen teilweise der Idee, möglichst viele Features anzubieten, um Unterschiede zwischen den Produkten zu schaffen. Das ging dann auf Kosten der Convenience. Man darf aber nicht ausser Acht lassen, dass gerade Schweizer Konsumenten solche Features suchen. Wir stellen oft fest, dass jene Geräte am besten verkauft werden, die alles können. Dazu kommt eine zweite, paradoxe Feststellung: Die gekauften Geräte werden am liebsten im Automatik-Modus betrieben. Offensichtlich will der Kunde alle Möglichkeiten, auch wenn er später feststellt, dass er sie gar nicht alle nutzen kann. Das hindert den Schweizer Käufer jedoch nicht, das Top-end-Gerät zu wählen.

Solch widersprüchliche Kaufmotive unterstützen kein einfacheres Gerätedesign – es sei denn, man produziert viele Features und eine Programmautomatik.

Diese Strategie funktionierte tatsächlich lange Zeit recht gut. Wir stossen aber zunehmend an Grenzen: Entweder mehr Knöpfe oder grössere Menüs. Die Miniaturisierung setzt der Anzahl Knöpfe klare Grenzen. Bei den Menüstrukturen ist es ähnlich: Werden sie drei oder vierstufig, verliert man den Überblick. Dieses Phänomen zeigt sich nicht nur in der Unterhaltungselektronik, sondern auch beim Auto oder beim Handy.

Welcher Weg führt aus dieser Komplexitätsfalle?

Wir glauben, dass in Zukunft nicht mehr die Features, sondern die User-Convenience zählt. Die Optionen werden wohl insgesamt nicht zurückgehen, aber die Geräte unterscheiden sich dadurch, wie leicht sie sich bedienen lassen. Schon heute bieten viele «preferred settings»: So lässt sich eine gewählte Lieblingseinstellung immer wieder aufrufen. Beim Home-Entertainment-Server wird die Sache noch komplexer: Wenn plötzlich alle Geräte von einer zentralen Stelle aus gesteuert werden, potenzieren sich die Möglichkeiten und Features. Spätestens dann wird sich die Industrie etwas einfallen lassen müssen. Die Geräte müssen intuitiver und humaner werden.

Wie sucht die Industrie Lösungen?

Das geschieht vor allem über Testserien. Sony investiert nicht nur in die Entwicklung, sondern auch ins Testen. Wir wollen wissen, wo genau die User Probleme haben und wo nicht. In unserer Vision des Home-Servers ändern wir die Dimensionen: Grosse Bildschirme mit Touch-Screen-Optionen helfen, die Bedienbarkeit zu verbessern. Home-Systeme werden ja nicht primär über ein kleines Gerät wie ein Handy gesteuert. Wir glauben, dass der Fernseher eine neue Rolle erhält und das optische Interface zur Steuerung aller Konfigurationen dient. Auf einem 42-Zoll-Bildschirm lässt sich klarer arbeiten als auf einem Handybildschirm.

Wie sehen Sie die Rolle der Verkäufer als Schnittstelle zum Kunden: Früher waren es Spezialisten, heute sind Verkäufer oft ungenügend informiert.

Die Rolle der Verkäufer hängt vom Konsumententyp ab: Ist ein Kunde wenig informiert und eher hilflos, muss der Verkäufer seine Bedürfnisse und Ambitionen verstehen. Ein informierter Kunde dagegen weiss oft besser Bescheid als der Verkäufer, ihm muss nur die Ware gezeigt werden. Wir sind jedoch überzeugt, dass es noch lange Verkaufspunkte brauchen wird. Der Kunde sucht Erlebnisse – er will Töne hören, Bilder sehen, Anlagen testen, etwas berühren. Wir glauben nicht an den Erfolg von Online-Shopping.

Stimmt die Hypothese, dass in komplexeren Märkten auch die Verkäufer tendenziell überfordert sind?

Das ist keine Hypothese, sondern vielerorts Realität! Spätestens seit der Konvergenz von Unterhaltungselektronik und IT-Welt ist das erforderliche Know-how für das Verkaufspersonal massiv gestiegen. Hinzu kommt das hohe Entwicklungstempo mit Hunderten von neuen Applikationen und Produkten pro Jahr – klar, dass die Verkäufer nicht immer alles wissen können. Gleichzeitig zeigen unsere Marktstudien, dass für die Konsumenten das Gespräch mit dem Verkäufer zu den wichtigsten Informationsquellen gehört. Konzentriert sich ein Anbieter auf ein bestimmtes Konsumentenprofil, wird es ihm leichter fallen, sich auf die entsprechenden Informations- und Beratungsbedürfnisse zu fokussieren.

Ihr Weg heisst «Sony-Shop». Wollen die Kunden heute nicht mehr vergleichen können? Und was bedeutet dieser zusätzliche Kanal fürs Marketing?

Unsere Verkaufsergebnisse und Studien zeigen, dass wir damit richtig liegen. Sony gilt als Topmarke, und viele suchen gerade bei ihrer bevorzugten Marke einen Überblick. Auf der anderen Seite gibt es einen Kundentyp, der statt der Tiefe die Breite sucht, die Gesamtschau eines Fachmarkts und eine umfassende Auswahl. Insgesamt ist der Marketingaufwand nicht grösser als früher, er ist nur differenzierter. Es gibt unterschiedliche Bedürfnisse, Stile, Erwartungen. Als führende Marke müssen wir diese erkennen und zufrieden stellen können.

Konsumenten verärgert zunehmend eine Politik der Industrie, die es letztlich verhindert, die Segnungen des digitalen Zeitalters auch zu nutzen. Jüngstes Beispiel: In der Schweiz dürfen keine DVDs aus den USA mehr verkauft werden.

Wir können das absolut nachvollziehen, aber möglicherweise aus anderen Gründen: Protektionismus ist nie ein gutes Steuerungsinstrument. Gerade dieses Beispiel hat aber nicht primär mit Standards zu tun, sondern mit dem Schutz von geistigem Eigentum. Man versucht, eine Staffellung des Content-Access zu gewinnen, die man zuvor nicht erreichte, da Code-free-Geräte diese Strategie zunichte machten. Wir glauben, dass die Content-Industrie sich Ge-

In Zukunft werden sich die Geräte dadurch unterscheiden, wie leicht sie sich bedienen lassen. Sie müssen intuitiver und humaner werden.

danken machen muss über den angemessenen Schutz der Urheberrechte. Der Kunde wird in Zukunft andere Wege benutzen, um Content zu erwerben, er braucht nicht mehr zwingend einen Datenträger. Sony hat von der ersten Stunde an Technologien für den Schutz des geistigen Eigentums entwickelt. Dazu gehören die Kopierrestriktionen von CD auf Minidisk oder die Technologien, die im Memory-Stick eingebaut sind.

Damit können die Kunden eine der spannendsten Möglichkeiten der neuen Geräte, das verlustfreie Kopieren, nicht nutzen. Steckt Sony damit nicht in einem Konflikt: Sie wollen die Digitalisierung des Unterhaltungsmarktes fördern, bauen aber technische Tricks ein, die den Umgang mit den Daten behindern.

Nein, wir sehen hier keinen Konflikt. Als Hardware-Hersteller haben wir ein grosses Interesse an der schnellen Verbreitung einer neuen Technologie. Aber das darf nicht auf Kosten der Urheber gehen.

Sie verkaufen damit aber «gedrosselte Autos» ...

Diese Drosselung hat einen Grund. Beim Auto ist es die Sicherheit, bei uns die Frage der Urheberrechte. Schnell und gratis ist nicht dasselbe. Wir sind nicht der Meinung, dass sich die Contents gratis verbreiten sollen, sondern müssen auf jeder Stufe Wertschöpfung generieren können. Die Vorstellung, dass der Hardware-Bereich auf Kosten der Content-Industrie Wertschöpfung produzieren kann, wäre falsch.

Die technische Entwicklung weist dem Content-Distributor eine neue Rolle zu. Vielleicht braucht es ihn künftig gar nicht mehr, weil der Produzent sein Werk direkt zum Konsumenten bringt.

Man muss sich vergegenwärtigen, welche Rolle der Distributor spielt: Er fördert Künstler, macht Werbung, stellt den Datenträger her und verteilt ihn. Der Grossteil dieser Funktionen wird auch in Zukunft wichtig sein. Wenn die Künstler das selber könnten, würden sie es wohl machen. Wo es sicher Änderungen gibt, ist in der Logistik. Es ist gut möglich, dass wir in Zukunft keine Datenträger mehr verteilen müssen, da die User ihre Inhalte via Breitband beziehen. Die physische Seite ist aber die unwichtigere. Künstler finden, Inhalte produzieren und bewerben – das ist der weitaus grössere Teil der Arbeit, und dieser Teil fällt nicht weg.

Gespräch: Dominik Landwehr



# GDI\_IMPULS

FÜR ENTSCHEIDUNGSTRÄGER IN WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT

## BUSINESS INFORMATION UNUSUAL

Sichern Sie sich ein Abonnement auf die wichtigsten Trends und Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft, Management, Marketing und Medien. In **GDI\_IMPULS** treffen sich neue Erkenntnisse mit Spekulationen, vielversprechende Ideen mit verblüffenden Experimenten, grundlegende Innovationen mit bedeutenden Erfolgsmeldungen. **GDI\_IMPULS** überschreitet die Grenzen zwischen verschiedenen Disziplinen, erkundet neue Wirklichkeiten und stellt neue Zusammenhänge her. Kompetent, manchmal verwegen und immer bemerkenswert. Eine international renommierte Autorenschaft steht neben jungen Talenten für neue Ideen und unverdünnte Information.

**GDI\_IMPULS**, die Fachzeitschrift für Vordenker und Querdenker, erschliesst Ihnen ein weltweites Informationsnetz, Anregungen am Puls der Zeit und intellektuelle Sprengsätze – Themen, die Entscheidungsträger bewegen. Für die Qualität der Beiträge bürgt der Schweizer Think Tank GDI. Gegründet vom Visionär und Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler, ist das GDI seit bald vierzig Jahren eine wichtige europäische Plattform für den Handel und Know-how-Tankstelle für zukunftsorientiertes Denken.

## AUTOREN (AUSWAHL)

Ian Angell, Dirk Baecker, Ulrich Beck, Norbert Bolz, Fritjof Capra, Simonetta Carbonaro, Stan Davis, Vilém Flusser, Gundolf Freyermuth, Hans Geisslinger, Gerd Gerken, Neil Gershenfeld, James Gilmore, Peter Glotz, Daniel Goleman, Peter Gross, Gary Hamel, Niklas Luhmann, Franz Liebl, Avishai Margalit, Christopher Meyer, Christian Mikunda, Hans Moravec, Seymour Papert, Florian Rötzer, Douglas Rushkoff, Michael Schrage, Doc Searls, Don Tapscott, Paco Underhill, Jens Weidner, Immanuel Wallerstein, Peter Wippermann.

Es gibt mehr Dinge zwischen Himmel und Erde,  
als sich der «Harvard Manager» träumen lässt.



## FAX-ANTWORT

Lernen Sie uns kennen! Informationen zu den aktuellen Ausgaben sowie Summaries finden Sie unter [www.gdi.ch](http://www.gdi.ch), weitere Auskünfte über Artikel, Abonnemente und Probenummern erhalten Sie beim Redaktionssekretariat. Oder faxen Sie uns einfach diesen Talon:

Gottlieb Duttweiler Institut  
Redaktionssekretariat GDI\_IMPULS  
Langhaldenstr. 21, CH – 8803 Rüschlikon/Zürich  
Tel 0041.1.724 62 13; Fax 0041.1.724 62 62

### EINZELABONNEMENT

- Wir bestellen GDI\_IMPULS (4 Ausgaben jährlich) zum Preis von Fr. 120.- (plus. Versandkosten + 2.4 % MWST)

### KOLLEKTIVABONNEMENT

- Wir bestellen ..... Exemplare  
Jedes weitere Abo an die gleiche Adresse kostet nur Fr. 50.- (2. – 5. Exemplar)

Senden Sie uns bitte:

- eine Probenummer  
 weitere Unterlagen zum  
 Gottlieb Duttweiler Institut  
 GDI\_Newsletter

NAME / VORNAME

FIRMA

STRASSE / NR.

PLZ / ORT / LAND

E-MAIL

DATUM / UNTERSCHRIFT