

Internationale Preisharmonisierung

Christian Belz

■ 1. «Lebensnerv» internationaler Anbieter

Preisdifferenzierung und -harmonisierung treffen den Lebensnerv, die Rentabilität von Anbietern. Kunden orientieren sich zunehmend am billigsten internationalen Angebot, falls es den Unternehmungen nicht gelingt, die Preise anzugleichen, das heisst in bestimmten Ländern anzuheben, aber in anderen zu senken (siehe Abbildung 1).

Jede Unternehmung ist es gewohnt, mit solchen Preiskonflikten in kleinem Ausmass umzugehen. Eine Anpassung wird nach Möglichkeit verzögert. Manche Anbieter stehen aber unter steigendem Druck, und sie können in diesem Prozess wichtige Kunden verlieren, wenn sie das Problem laufend verdecken, anstatt es aktiv anzugehen.

Die Märkte für Maschinenbau, Komponenten, Luxusparfums, Konsumgüter, Autos, Unterhaltungselektronik, Printmedien, pharmazeutische Produkte, Tourismus, Reisen oder Reifen treffen auf ungleiche Probleme. Die Preise sind in diesen Branchen unterschiedlich weit harmonisiert, und die Unternehmungen sind mehr oder weniger betroffen.

■ 2. Herausforderungen für internationale Unternehmungen

In manchen Unternehmungen betragen bisher die Preisdifferenzen zwischen den Ländern zum Teil über 200 %. Sie waren bisher in der Lage, diese Unterschiede zu halten und unterschiedliche Bedingungen in den verschiedenen Ländern zu nutzen. Andere Anbieter stellen bereits bei Differenzen von 10 % fest, dass sich graue Märkte bilden und die Ware über die Grenzen verschoben wird. Selbstverständlich spielen auch dynamische Wechselkurse eine wesentliche Rolle.

Euromärkte, internationale Aktivitäten und internationales Supply Management von Kunden, graue Märkte, kooperativer Einkauf von Unternehmungen, globale elektronische Kommunikation oder kritische Preisvergleiche von Konsumentenorganisationen akzentuieren für viele Märkte und Unternehmungen das Problem: Es wird immer schwieriger, die Preise in jedem Land autonom festzulegen und je nach Marktsituation eine höhere Preisbereitschaft von Kunden abzuschöpfen.



Prof. Dr. Christian Belz
Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St.Gallen und Direktor des Forschungsinstitutes für Absatz und Handel

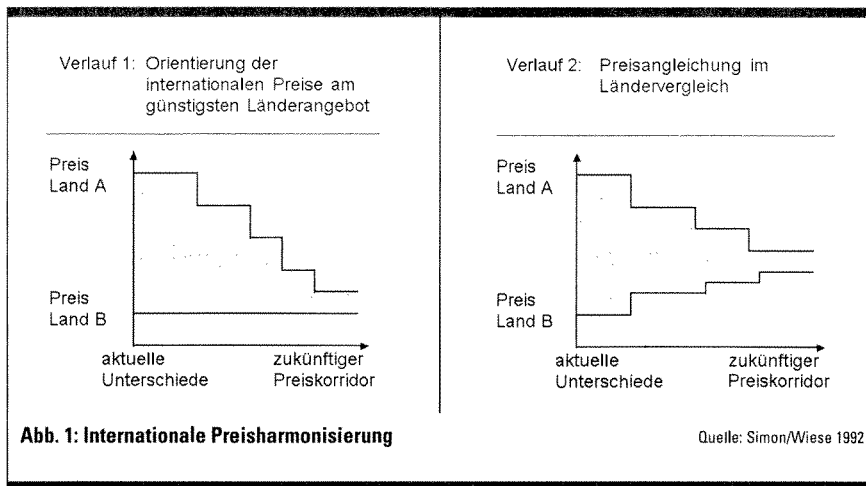
In der Folge werden – gestützt auf Praxisbeispiele – einige Problemfelder, die eine Preisdifferenzierung und -harmonisierung beeinflussen, beschrieben (siehe auch Backhaus/Büschken/Voeth 1996). Dabei ist die internationale Preisgestaltung nur ein Baustein des Global und Local Marketing.

1. Global und lokal geprägte Märkte:

Manche Branchen sind traditionell global orientiert, etwa die Märkte für Informatik, Komponenten oder Luxusmarken. Oft sind auch die Standorte ihrer Produktionsstätten und die Logistik weltweit optimiert. Andere Märkte sind stärker lokal geprägt, wie beispielsweise die Bauindustrie und bisher weite Teile des Einzelhandels.

2. *Transparenz der Leistung:* Auch Hersteller von Investitionsgütern und ihre Kunden agieren international. Ihre Leistung ist aber projektbezogen, massgeschneidert und komplex. Intransparente Leistungen erlaubten es bisher stärker, je nach Kundensituation und Land die Preise zu differenzieren. Auch hier fördern jedoch internationale Ausschreibungsverfahren den kritischen Preisvergleich. Zudem verstehen es manche Kunden, unterschiedliche Ländergesellschaften des gleichen Konzerns preislich gegeneinander auszuspielen.

3. *Globales und lokales Beschaffungsmanagement von Schlüsselkunden:* Es ist in vielen Branchen eine Tatsache, dass Unternehmungen über die Grenzen fusionieren, ihre Beschaffung internationaler ausrichten oder im Einkauf mit Anbietern anderer Länder kooperieren. Meist äussert sich diese Tendenz darin, dass einige Grosskunden dem Lieferanten eine Liste mit den Preisen in den verschiedenen Ländern vorlegen und eine Harmonisierung verlangen. Bezug ist dabei der günstigste Preis eines Landes. Stark beeinflusst wird globales und lokales Beschaffungsmanagement durch die unternehmungsinternen und -externen Informationssysteme. Auch hier können Internet und Intranet die Tendenzen zu globalen Märkten massiv beschleunigen.



4. Leistungsumfang für Kunden: Global Sourcing ist ein Trend. Dabei konzentrieren sich Kunden in diesem Prozess vorerst auf Schlüssellieferanten, die besonders kritisch für die eigene Wettbewerbsfähigkeit sind. Schrittweise bereinigen die Unternehmungen jedoch nach den wichtigen A-Leistungen auch B- und C-Produkte und -Dienstleistungen international. Nebenlieferanten können langfristig nicht mehr darauf vertrauen, ihre Preisdifferenzen unbeachtet zu pflegen.

5. Durchsetzungskraft zentraler Beschaffungsabteilungen: Manche Unternehmungen schaffen internationale Einkaufsteams. Verantwortliche «Pen Holders» sind in der Lage, einen Lieferanten zuzulassen oder auch konzernweit auszuschliessen. Trotzdem ist die Durchsetzungskraft dieser internationalen Supply Manager oft ungenügend. Zwar können sie zentral zu einem Lieferanten «nein» sagen; ein Anbieter kann sich aber nur eine dezentrale Unterstützung durch die regionalen Gesellschaften der Unternehmung erarbeiten. Damit ist es schwierig, in zentralen Verhandlungen auch eine klare Gegenleistung der internationalen Kunden festzulegen und vor allem diese durchzusetzen.

6. Globale und lokale Preisstrukturen: Besonders in bisher lokal orientierten Märkten und in für den Kunden nicht besonders wichtigen Beschaffungsbereichen wuchs bei vielen Anbietern eine lokal geprägte Preisstruktur. Dabei unterscheiden sich die Preise der Produkte je nach Konkurrenzsituation, und auch Margen, Angebote,

Finanzierungsbedingungen sind verschieden. Auch unterschiedliche Mehrwertsteuersätze beeinflussen die Preisgestaltung. So kann durchaus ein bestimmtes Produkt in einem Land A doppelt so teuer sein wie im Land B; andere Leistungen der Unternehmung sind aber im Land A wieder billiger. Manche Konzerne delegieren die Preiskompetenz dabei so weit, dass sie selbst über die Preisunterschiede in den Ländern keine Transparenz haben und von den Vergleichen der Kunden überrascht werden. Zudem zementierten manche Unternehmungen auch mit differenzierten, zentralen Transferpreisen an Tochtergesellschaften und Vertretungen die Unterschiede. Mit unterschiedlichen Transferpreisen lassen sich Gewinne und Steuern beeinflussen. Auch grundsätzliche Fragen stellen sich, denn die gewachsenen Preisstrukturen in den

Ländern führen nicht gezwungenermaßen zu einem betriebswirtschaftlichen Gesamtoptimum.

7. Führungssystem: Manche Unternehmungen sind global und eher zentralistisch geführt. Das gesamte Marketing wird unternehmensweit abgestimmt. Andere Unternehmungen pflegen eine dezentrale Kultur; meist sind dabei die Ländereinheiten für ihre Ergebnisse selbst (als Profit Center) verantwortlich und stützen sich auch auf autonome Geschäftsaktivitäten.

8. Differenzierte Rahmenbedingungen, Infrastrukturen und Leistungsbereitschaft: Die internationalen Märkte unterscheiden sich in ihren Kunden- und Distributionsstrukturen. Auch ist meist der Marktanteil und die Positionierung einer Unternehmung je nach Land unterschiedlich. Mit 5 % Marktanteil muss eine regionale Unternehmung ein anderes Vorgehen wählen als mit 50 %. Folge sind meistens unterschiedliche Infrastrukturen je nach Land; vom Einzelkämpfer bis zu grossen Töchtern mit Produktion und umfassendem Service sind alle Varianten anzutreffen. Während sich vielleicht der Einzelkämpfer auf problemlose Massenverkäufe von Standardprodukten konzentriert, richtet sich ein regionales Kompetenzzentrum auf komplexe Problemlösungen für Kunden aus. Infrastrukturen und Leistungsbereitschaft betreffen die Preisgestaltung in der Regel sehr direkt.

Globale Preisharmonisierung	Lokale Preisdifferenzierung
• global geprägte Märkte • transparente und international standardisierte Leistungen • globales Beschaffungsmanagement von Schlüsselkunden, international aktive Kunden in Vertrieb und Beschaffung • hoher Leistungsumfang für Kunden als Schlüssellieferant • hohe Durchsetzungskraft von zentralen Beschaffungsteams und -abteilungen des Kunden • starkes Gewicht der globalen Preisstruktur • globale und zentralistische Führung • international einheitliche Rahmenbedingungen, Leistungsbereitschaft und Infrastrukturen des Anbieters	• lokal geprägte Märkte • komplexe und massgeschneiderte Leistungen • lokal ausgerichtete Kunden in Vertrieb und Beschaffung • geringer Leistungsumfang für Kunden als Nebenlieferant • niedrige Durchsetzungskraft von zentralen Beschaffungsteams und -abteilungen des Kunden • starkes Gewicht der lokalen (oder länderbezogenen) Preisstruktur • dezentrale Führung mit Ländereinheiten als Profit Centers • international stark differenzierte Rahmenbedingungen, Leistungsbereitschaft und Infrastrukturen des Anbieters

Abb. 2: Problemfelder der Preisharmonisierung

Abbildung 2 zeigt die Problemfelder im Überblick. Ist eine Unternehmung eindeutig global oder eindeutig lokal orientiert, ergeben sich keine besonderen Probleme der Preisharmonisierung oder -differenzierung. In der Regel sind jedoch globale und lokale Aspekte für Unternehmungen gemischt.

Kritisch ist es beispielsweise, wenn in einem lokal oder regional orientierten Unternehmen einige globale Kunden das bestehende System aufbrechen und die Preisdifferenzierung gefährden. Unternehmungen mit einem dominierenden lokalen Geschäft wollen die differenzierten Preise nicht aufgeben, nur weil beispielsweise wenige Grosskunden international beschaffen und Preisdifferenzen zu ihrem Vorteil nutzen. *Duale – harmonisierte und differenzierte – Preissysteme sind anspruchsvoll.*

Bereits diese kurze Analyse zeigt, dass Führung, Organisation und Infor-

mationssystem umfassend gefordert sind. Nicht nur Preis-, sondern ebenso Führungskonflikte stehen zur Diskussion.

■ 3. Preisharmonisierung als Chance

Manche Unternehmungen interpretieren den Trend ihrer Kunden zur internationalen Beschaffung lediglich als Bedrohung. Sie befürchten, in diesem Prozess nur zu verlieren. Das Sicherungspotential steht deshalb im Vordergrund.

Abbildung 3 dient dazu, auch die Wachstumspotentiale aufzuzeigen (besonders in der rechten Spalte). Wichtig für eine Analyse und Bewertung ist es, die heutige Situation auch mit dem Trend bis 2001 zu vergleichen und die Anzahl der Kunden in jedem Feld sowie die Umsätze zu erfassen. Gelingt es, weit grössere Wachstums- als Sicherungspotentiale zu bestimmen, wird auch die interne Diskussion erleichtert,

und die betroffenen Länderverantwortlichen lassen sich für neue Lösungen motivieren. Diese Analysen sind leichter für Schlüsselkunden, als für den gesamten Kundenstamm durchzuführen. X AG ist eine beliebige Unternehmung.

■ 4. Stossrichtung und Lösungsansätze

Unternehmungen müssen sich im Bereich der Preisharmonisierung mit verschiedenen Analysen und Entscheidungen befassen:

1. Ursachenanalyse für Preisdifferenzen und Preistransparenz: Die Ursachen für Preisdifferenzen sind vielfältig (siehe die Problemfelder oben). Eine Unternehmung muss sie sehr sorgfältig diagnostizieren, um richtig entscheiden zu können. Ist beispielsweise der Dienstleistungsanteil (einschliesslich Projektarbeit, Engineering, Beratung, Distributionsleistungen usw.) in den Ländern verschieden, kann es sinnvoll

Kundenpotential für X AG Kundenverhalten	Internationaler Key Account mit durchgängig hohem X AG-Anteil	Internationaler Key Account mit • niedrigem X AG-Anteil oder • hohen Anteildifferenzen je nach Land beim Kunden
	Sicherungspotential	Wachstumspotential
passiver und dezentraler Einkauf; lokale Geschäftsbeziehungen zu X AG (evtl. X AG eingestuft als Nebenlieferant) (z.T. nationaler Key Account)	<i>Passives, koordiniertes internationales Key Account Management</i> • Beziehungsmanagement und Kundenzufriedenheit auf allen Ebenen • Erfassung Kunde und Einkaufsprozess (z.B. Umgang des Kunden mit Schlüssellieferanten mit hoher Wertschöpfung) • Informationsmanagement heute/2001 Anzahl Key Accounts: Verlustrisiko: Wachstumspotential:	<i>Internationales KAM als Impulsgeber, nationales Key Account Management</i> • Anteilssteigerung durch Erfahrungen in andern Ländern mit hohen Anteilen heute/2001 Anzahl Key Accounts: Wachstumspotential:
aktives Supply Management • Nutzung internationaler Einkaufspotentiale • Zentralisierung (Pen Holder usw.) • harte Verhandlungsführung	<i>Aktives internationales Key Account Management</i> • Preisharmonisierung • internationale X AG-Leistung • Internationale Verträge heute/2001 Anzahl Key Accounts: Verlustrisiko:	<i>Aktives internationales Key Account Management</i> • Gegenleistung des Kunden – Definition des Wachstums/ Incentives • Preise/Leistungen/Verträge heute/2001 Anzahl Key Accounts: Wachstumspotential:
Strategie	Sicherungsstrategie für gefährdete Key Accounts	Wachstumsstrategie für unausgeschöpfte Key Account-Potentiale

Abb. 3: Key Account-Matrix für eine internationale Preisharmonisierung

sein, die Produktpreise zu harmonisieren und die Dienstleistungen getrennt zu verrechnen.

Intern ist ein Informationssystem wichtig, um die Ergebnisse von globalen und lokalen Verhandlungen sowie Gegenleistungen des Kunden zu erfassen und eine höhere Preistransparenz als die Kunden zu gewinnen. Zudem gilt es, die Zusammenhänge zwischen globalen Preisen und lokalen Preisstrukturen zu bestimmen (z.B. internationaler Key Account und nationaler Kleinkunde). Preisanalysen zeigen auch, ab welchen Differenzen der Kunde bereit ist, selbst in anderen Märkten zu beschaffen und Logistik- sowie weitere Funktionen zu übernehmen.

2. Reaktives und aktives Vorgehen: Es stellt sich die Frage, wie aktiv ein Prozess der Preisharmonisierung begleitet werden soll. Lohnt es sich, bereits heute die Initiative zu ergreifen, oder weckt die Unternehmung damit «schlafende Hunde» bei ihren Kunden? Bisher verlangsamten viele Unternehmungen bewusst diesen Prozess zur länderübergreifenden, internen und externen Koordination. Sie reagierten lediglich auf die Vorstösse zur Preisharmonisierung ihrer Kunden. Eine solche abwartende Haltung ist aber auch risikoreich. Im intensiven Wettbewerb können Konkurrenten mögliche Schwächen der internationalen Preisgestaltung ihrer Mitbewerber nutzen. Auch die Supply Manager der Kunden stehen zunehmend unter Druck und sind oft gezwungen, in kurzer Zeit Konsequenzen zu ziehen. Zudem bedeutet ein reaktives Vorgehen der Unternehmungen häufig, dass die Probleme der Preisharmonisierung laufend verdrängt und verniedlicht werden. Interne Informationssysteme für eine internationale Preisgestaltung werden ebenso wenig geschaffen wie Organisationsformen für globale Geschäfte erörtert. Unvorbereiteten Unternehmungen könnte zu wenig Zeit verbleiben, um den vorgegebenen Schritten ihrer Kunden zu entsprechen.

Eine aktive Strategie stützt sich auf die erkannten Trends bei internationalen Key Accounts und weiteren Kunden, die ihr Supply Management inter-

national ausrichten und unterstützt aktiv neue Lösungen durch internationale Leistungspakete, Preisharmonisierung beim Kunden und langfristige Partnerschaftsverträge (mit Intensitätsstufen). Der Trend zum internationalen Supply Management setzt sich beschleunigt fort. Deshalb muss es gelingen, die Initiative für Key Accounts zu bewahren und auszubauen und die Spielregeln aktiv zu definieren, um nicht vom Supply Management in die Defensive gedrängt zu werden. *Ziel ist es, durch neue Trends gefährdete Geschäftsbeziehungen zu sichern und Wachstumspotentiale mit definierten Key Accounts auszuschöpfen. Das internationale Key Account Management muss international beweglich und zuständig sein (Senn 1997).* Sicherungspotentiale (Besitzstand bei Kunden wahren) sind oft weit weniger gewichtig als Wachstumspotentiale, hemmen aber die Durchsetzung neuer Lösungen.

3. Kunden- und Leistungsselektion: Unternehmungen können ihre Preise in der Regel nur schrittweise harmonisieren und wählen demgemäss zuerst kritische Kunden, Länder und Leistungsbereiche. Schrittweise lässt sich ein gewähltes System, falls notwendig, auf alle Kunden, Länder und Leistungen ausdehnen. Bei der Selektion gilt es, besonders den Blickwinkel der Kunden zu berücksichtigen. Am Anfang suchen Unternehmungen oft stimmige Preise für einzelne Kunden. Der Heimmarkt (oder der Schlüsselmarkt der Zusammenarbeit) des Kunden oder die entsprechende Tochter beziehungsweise Vertretung des Anbieters übernehmen die Führungsfunktion für die Preisharmonisierung, damit die Unternehmung in diesen Leadmärkten nicht verliert. Später sind die Preissysteme aber auch zwischen Kunden abzustimmen.

4. Preiskorridor: Während Kunden oft eine absolute Preisharmonisierung verlangen, wird der Anbieter versuchen, einen möglichst weiten Preiskorridor zu bewahren. Ergebnis der Verhandlungen sind in der Regel Preisdifferenzen, die schrittweise auf 20, 10 und 5% eingengt werden. Auch hier sind die Kontrollmöglichkeiten (vgl. Informationssystem) für Kunden und Anbieter wichtig.

5. Regionales und globales Preissystem: Um die regionalen Preissysteme nicht aktiv aufzulösen, ist es auch denkbar, mit zentralen Differenzzahlungen zu arbeiten und Bonussysteme zu entwickeln. Diese Möglichkeiten werden aber auch durch die Organisation des Kunden beeinflusst. Profitieren beispielsweise die regionalen Geschäftsstellen des Kunden nicht vom zentral ausgehandelten Preissystem, sondern nur die zentrale Beschaffungsabteilung, ist die Motivation dieser dezentralen Ländereinheiten gering, auch beim zentral vorgegebenen Lieferanten in ihrem Land zu beschaffen. Korrekturen an der globalen Preisstruktur, beispielsweise internationale Rahmenverträge mit Grosskunden, beeinflussen die lokale Preisstruktur. Oft haben internationale Abnehmer in einem bestimmten Land nur eine mittlere Bedeutung, erreichen aber durch die zentralen Verhandlungen die besseren Konditionen als Grossabnehmer im betreffenden Land. Bei Preisvergleichen zwischen Kunden erwarten die Länderverantwortlichen einen entsprechenden Druck ihrer Länder-Key-Accounts. Zwischen internationalem und nationalem Key Account Management entstehen Konflikte.

6. Gegenleistung des Kunden: Der Kunde tritt meist in Verhandlungen ein, indem er seine weltweiten Bezüge bei einem Lieferanten in die Waagschale wirft, Preisunterschiede als dramatisch aufzeigt und damit seine Konditionen für eine linear weitergeführte Zusammenarbeit verbessern will. In Verhandlungen mit internationalen Schlüsselkunden strebt der Lieferant aber meist an, die Gegenleistung des Kunden weltweit zu definieren und die Zusammenarbeit zu erweitern. Solche Gegenleistungen betreffen weltweite Zielumsätze, Verpflichtung der Kundeneinheiten zur Zusammenarbeit, Feedback vom Markt, aktive Mitarbeit in Kunden/Lieferantenteams bis zu leistungsbezogenen Konditionen. Oft gelingt es aber ungenügend, die Konditionen von dieser Zukunftsentwicklung abhängig zu machen. Konditionenverschlechterungen wirken sich sofort aus, und die langfristige Zusammenarbeit lässt sich nur schrittweise verbessern. Teilweise ist

auch die interne Position der Einkaufsteams ungenügend; sie können den eigenen Regionen für den Einkauf kaum etwas vorgeben, sondern nur empfehlen.

7. Internationale Leistungssysteme: Der Kunde ist eher zu wachstumsorientierten Gegenleistungen bereit, wenn es dem Anbieter gelingt, die internationale Geschäftstätigkeit auf Leistungssysteme der internationalen Zusammenarbeit zu stützen. In diesem Bereich sind mögliche internationale Unterstützungsleistungen für den Kunden zu prüfen, die zu dessen Wirtschaftlichkeit, Flexibilität und Qualität beitragen sowie dessen Wettbewerbsfähigkeit erhöhen.

8. Fähigkeiten und Motivation für internationale Key Accounts: Intern sind die Widerstände der Länderverantwortlichen oft hoch, wenn durch zentrale Verhandlungen ihre Länderpreise und -margen durch internationale Vereinbarungen «zusammengerissen» werden. Sie sind nicht bereit, gleichzeitig für die Ergebnisse verantwortlich zu sein und die Preise diktiert zu bekommen. Oft bezweifeln sie, ob die Konzessionen gegenüber Kunden überhaupt notwendig waren. Zudem befürchten sie Konflikte in der Preisstruktur ihrer Länder.

Die Motivation der nationalen Vertriebsorganisationen ist kritisch für den Erfolg des internationalen Kundenmanagement. Rationale und emotionale

Faktoren sind bedeutend; sie fördern oder hemmen die neue Lösungen. Wenn Projektteams die Herausforderungen der Unternehmung im Bereich der Preisharmonisierung analysieren und neue, duale Systeme für Local und Global Pricing entwickeln, sind die Länderverantwortlichen neben weiteren zentralen Spezialisten aus Top Management, internationalem Key Account Management und Controlling einzubeziehen. Es ist notwendig, die wichtigen Aufgaben im Kundenmanagement auf nationaler und internationaler Ebene zu definieren. Dafür sind die personellen, führungsmässigen und organisatorischen Voraussetzungen im Konzern und den nationalen Gesellschaften zu schaffen. Nicht zu unterschätzen sind Motivations- und Lohnsysteme, die dabei unterstützen, internationale Kunden erfolgreich zu bearbeiten.

■ 5. Fazit

Die vorstehende Analyse und einige Lösungsbausteine sind im spezifischen Fall zu prüfen. Generell ist die Preisgestaltung kaum von der gesamten Leistung für internationale Kunden zu trennen, weil damit Anbieter und Kunden diese Leistung in Geld bewerten. Die Lösung liegt deshalb nicht nur im Preissystem, sondern in Leistung, Erklärung und Verhandlung. Wichtig ist es, die Ursachen für Preisdifferenzen detailliert

zu erfassen. Oft lassen sie sich auf unterschiedliche Infrastrukturen, Produktselektion, Dienstleistungen und Kundenanforderungen zurückführen. Einige Differenzen sind auch für den Kunden akzeptabel oder richtig. Die Preisharmonisierung betrifft nicht nur Preisunterschiede zwischen Ländern, sondern auch weitere Differenzierungen zwischen Angeboten und Kundengruppen innerhalb der geographischen Märkte. So lassen sich günstige Produktangebote oft schlecht neben umfassenden und teureren Problemlösungen vermarkten. Ebenso nutzen manche Kunden zunehmend die Preisunterschiede zwischen Segmenten und Distributionskanälen. Marktstrukturen werden generell durchlässiger.

Die Problematik der internationalen Preisharmonisierung ist komplex und wichtig. Ohne Zweifel liegt hier jedoch ein brisantes Thema für Praxis und Forschung.

Literatur

- Backhaus, K./Büschken, J./Voeth, M. (1996): **Internationales Marketing**, Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Senn, C. (1997): **Key Account Management für Investitionsgüter**, Wien: Ueberreuter.
- Simon H./Wiese, C. (1992): **Europäisches Preismanagement**, in: Marketing ZFP, Nr. 4, S. 246–256.

T

Zwei Highlights

Klett-Cotta

Garantieren dem Kreativen kreatives Kribbeln im Kopf



Mihaly Csikszentmihalyi: **Kreativität**
Wie Sie das Unmögliche schaffen und Ihre Grenzen überwinden
260 Seiten, gebunden mit Schutzumschlag, Fr. 46.80. ISBN 3-608-91774-8

Csikszentmihalyi hat das Buch über Kreativität geschrieben. Seine faszinierende Studie beantwortet anhand zahlreicher Interviews mit herausragenden, kreativen Persönlichkeiten die Fragen, wo und wie Kreativität entsteht. Eine überraschende und überaus erhellende Darstellung aus der «Welt der Kreativen». Und die Anleitung zum ganz persönlichen Kreativ-Werden. Übrigens: Csikszentmihalyi ist einer der Lieblingsautoren Bill Clintons.

Wir sind umstellt von Bildern, wir argumentieren mit Bildern. Die Sprache scheint auf dem Rückzug. Uwe Pörksen's neuestes Buch ist ein Wegweiser durch die Welt verführerischer Piktogramme. Es beleuchtet den Einfluss, den Bilder auf unser Denken, unser Handeln, ja auf unser Wirklichkeitsempfinden haben. Ein glänzend geschriebener Essay über die Schlüsselreize unseres Bewusstseins und zugleich eine historisch fundierte Polemik.



Uwe Pörksen: **Weltmarkt der Bilder**
Eine Philosophie der Visiotype
300 Seiten, gebunden mit Schutzumschlag, Fr. 35.90.
ISBN 3-608-93407-3

