

HANS SIEGWART¹, JULIAN MAHARI²

*Wettbewerbsentscheidende Faktoren
der begonnenen Zukunft*

Czynniki decydujące o konkurencyjności w najbliższej przyszłości

„Der Hund bellt, und die Karawane geht weiter” – so war und ist häufig von hier zu ehrendem Herrn Prof. Dr. habil. ZBIGNIEW M. SZELOCH zu hören.

Mit diesem seinem *Ceterum censeo* und zugleich zum Lebenscredo avancierten Spruch trifft Herr Prof. SZELOCH mit selten zu findender Prägnanz den Nerv der Zeit.

Und im Sinne obiger Devise leistete und leistet er unermüdlich seinen Beitrag; an die Wissenschaft und Lehre genauso wie an die Praxis und die Entwicklung seiner Heimat Polen.

Als ausgewiesenem Experten für Organisations- und Managementfragen war Prof. SZELOCH auch visionäres Gedankengut nicht fremd.

Generationen von Studenten und Praktikern wurden von den vorausschauenden tiefeschürfenden Analysen SZELOCH's genauso geprägt, wie dessen stets klare und der Logik verpflichtete Gedankenführung in zahllosen Veröffentlichungen ihren Niederschlag fand – Monumentum aere perennius.

¹ Prof. Dr. oec. Hans Siegwart, 1972-1978: Rektor der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften; 1981-1987: Präsident der Schweizerischen-Konferenz; 1974-1995: Präsident des Stiftungsrates der St. Gallen Stiftung für Internationale Studien (ISC-Symposium); 1970-1985: Vorsitzender der Direktion und 1985-1990 Präsident des Geschäftsleitenden Ausschusses des Institutes für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen; 1980-1990: Präsident der Kommission für die Weiterbildungsstufe an der Hochschule St. Gallen.

² Dr. oec., lic. rer. publ. Julian Mahari, 1986-1990: Dozent an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften; 1989-1994: Geschäftsführender Gesellschafter, anschließend Delegierter des Verwaltungsrates einer schweizerischen Holdinggesellschaft; 1991-1994/95 & 1998: Berufungen als Visiting-Professor/Extraordinarius; Berater von Führungskräften und Unternehmen.

Vor diesem herausfordernden zukunftsgerichteten Hintergrund ist vorliegender Beitrag zu sehen.³

Bekanntlich sind nicht nur Führungskräfte der Wirtschaft kreativ tätig.

Unter vielen anderen sind es auch die Damen und Herren von der NASA, die – es ist noch nicht solange her – eine bemannte Rakete auf den Mond zu senden vermochten.

Mediziner, um ein weiteres Beispiel zu nennen, sind inzwischen auf dem Weg zu robotervorgesteuerten Operationstechniken.

Und die wirtschaftliche Elite?

Emsig reüssieren die Managementexperten, vermeintlich ruhmreich, auf den Bereichen Kostensenkung, Lean Production, Business Process Reengineering und – gegenwärtig mit besonders an den Tag gelegtem schöpferischem Elan, Shareholder-Value-Problemen.

Wird damit zumindest gleichwertiges geleistet?

Bietet das Management, jenseits des Kultes höchstmöglicher Rentabilitäten, überhaupt Gelegenheit, gleichwertiges zu leisten?

Analoges gilt spezifisch für „Durchbrüche“ auf dem strategischen Bereich:

So den Übergang von der dominierenden unternehmensinternen Betrachtung zur Umweltorientierung, den Matrixgedanken, welcher in die auf ANSOFF zurückgehende Produkt-Markt-Matrix⁴ mündete, die Lern- und Erfahrungskurve, das Profit Impact of Market-Strategies-Programm, die Portfoliokonzeption einerseits und die Konzeption strategischer Geschäftseinheiten, letztere anschliessend zu strategischen Erfolgspositionen weiterentwickelt, andererseits.

Im Sinne eines vorläufigen Schlusses dieser Aufzählung sei der gegenwärtig besonders aktuelle, auf RAPPAPORT zurückgehende Wertmanagement-Ansatz erwähnt, der verschiedentlich weiterentwickelt wurde.

Zurück zu den Mediziner:

Sind sie als Unternehmensleiter begehrter, gar kompetenter als wir, Wirtschaftlicher?

³ Beide Autoren sind mit der vorliegenden Thematik lange und intensiv befasst. Entsprechend wird an einigen Stellen auf andere Veröffentlichungen der Autoren zurückgegriffen, insbesondere auf SIEGWART, H./MAHARI, J., *Strategisches Management von Finanzinnovationen. Von modernen Finanzinstrumenten zum Financial Engineering und Financial Design*, Stuttgart 1996 und MAHARI, J., *Die neue Kompetenz. Entwicklungstendenzen des Marktes für Top-Managementwissen*, [in:] WÜRTELE, G. (Hrsg.), *Lernende Elite. Was gute Manager noch besser macht*, Frankfurt und Wiesbaden, 1993, S. 309-326.

⁴ Vgl. auch ANSOFF, I., *A Contingent Paradigm for Success of Complex Organizations*, [in:] SIEGWART, H./MALIK, F./MAHARI, J. (Hrsg.) unter Mitarbeit von GÖTTE, B., *Meilensteine im Management. Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie*, Band V, Stuttgart, Zürich und Wien 1995, S. 31-50.

Pars pro toto könnte ein Blick auf NOVARTIS, eines der weltgrössten Pharmakonzerne, solches ketzerische Gedankengut nahelegen.

Analoges gilt für den Mediziner (scheinbar auch für Unternehmenskrankheiten) THOMKE, der als Turnaround-Experte hervorgetreten ist.

Ob wir Wirtschaftler uns im Gegenzug als Ärzte gleichermaßen bewähren würden bzw. Karriere machen könnten?

Was bleibt an Inhalten von der Betriebswirtschaftslehre übrig, wenn wir all das, was materiell Nachbardisziplinen – der Rechtswissenschaft, EDV und Informatik, Fremdsprachen, Psychologie, ... – zuzuordnen ist, „wegdividieren“?

Ja, bleibt denn überhaupt etwas übrig?

Und apropos „Betriebswirtschaftslehre“ – von welchen Gebilden, sei es als „Betriebe“ sei es als „Unternehmungen“, sprechen wir hier?

Zur Illustration ein Beispiel:

Denken wir an einen Fußballclub; zunehmend werden diese bekanntlich unternehmerisch geführt im Dienste des zu erzielenden Erfolges.

Ein Fußballclub als Unternehmung – so weit, so gut, aber:

Wenn wir bedenken, dass bei Misserfolgen der Trainer meist umgehend ausgewechselt wird (bei Erfolgen geht er oft freiwillig zu einem prestigereicheren, oder, profaner, zu einem besser zahlenden Club), analoges gilt für die Spieler, vielfach auch für das Präsidium und enttäuschte Fans pflegen oft ohne Reue ihrer bis anhin über alle Massen geliebten Mannschaft bei länger andauernder Erfolgsflaute den Rücken zu kehren.

Beziehen wir etwaige Anteilseigner mit in die Überlegungen ein – auch für Fußballclubs in naher Zukunft kein unbedingt fremdes Szenario –, so ist deren Treue zu „ihrer“ Unternehmung wesensgemäss unbeständiger als das Aprilwetter.

Was macht also einen Fußballclub – *Pars pro toto*, der analogen Beispiele in der Unternehmenswelt sind Legion – als Unternehmung aus: Die bekanntlich der Kontinuität verpflichtete Strategie ist es nicht, auch weder die Kultur, noch die Struktur; also möglicherweise nur das leblose Skelett einer bestimmten Rechtsform – im übrigen sind auch deren Halbwertszeiten nicht für die Ewigkeit gemacht?

Sind Unternehmungen somit schon immer bloß Fiktionen gewesen, und wir haben es nicht gemerkt?

Ein Wort noch zu den vielzitierten Prognosen: Wie hätten wir, darauf ca. um den Zeitpunkt der ob. erw. ersten bemannten Mondlandung angesprochen, die zukünftige Entwicklung von Finanzinnovationen, modernen Finanzinstrumenten, Derivaten gesehen und vorausgesagt?

Wagen wir, hier und jetzt, eine konkrete Vorhersage über deren Nachfolger für die kommenden 30 Jahre?

Zugegeben: Bekanntlich ist es leichter, ein Kartenhaus – so jenes der Betriebswirtschaft(slehre) – zum Einsturz zu bringen als es neu aufzubauen.

Letzterem seien nachstehend einige Gedanken gewidmet.

Zwei Arten Bäume waren es, die im Alttestamentarischen Paradies durch ihre verbotenen Früchte hervorstachen: Verzehrte man/frau die Früchte des einen Baumes, so eignete man/frau sich die wahre Erkenntnis (Unterscheidung von Gut und Böse), der Verzehr der Früchte des anderen Baumes verlieh das ewige Dasein.

Bekanntlich biss Eva, die sich angestacheltermassen nicht zurückhalten konnte, in die Frucht des erstgenannten Baumes und wurde sich – stellvertretend für die wahre Erkenntnis – ihrer Nacktheit bewusst.

Verbannt wurde sie daraufhin mit ihrem Mann aus dem Paradies ob der göttlichen Sorge, sie könnte nun auch von den Früchten der anderen Baumart kosten und sich damit – der Gottheit gleich – das ewige Dasein sichern.

Greifbar nahe und wohlvertraut präsentiert sich das obige Vorkommnis, ferner mit ungebrochener Aktualität und Virulenz:

„Know-how“ und „Excellence“ symbolisiert die erste paradiesische Frucht, den omnipräsenten „Zeitaspekt“ die zweite; beide zusammen machen die totale – nach geistlichen Kriterien eben göttliche – Systembeherrschung wie -steuerung aus.

Die bewegende Erkenntnis besteht nun darin, dass sich an der absoluten Gültigkeit obiger (Lebens-)Formel seit den Alttestamentarischen Zeiten nichts geändert hat.

Betrachtet man nämlich mit HANS ULRICH die „Managementlehre“ als „Leerstellengerüst für sinnvolles“, so wäre einem solchen Verständnis zusätzlich auf den Weg zu geben, dass jedes Managementproblem einerseits durch den Know-how- und Zeitaspekt massgebend geprägt ist, andererseits durch einen entsprechenden gedanklichen Einsatz beider Aspekte, entwirrbar, lösbar, beherrschbar wird.

Die Konstellation erinnert, *per analogiam*, an ein *Perpetuum mobile*: Wir alle wissen, dass es ein solches *ex definitione* nicht geben kann, angesichts des gegenwärtigen Standes der Technik ist es jedoch gelegentlich nicht ganz einfach, hochspezialisierten Forschern stringent und fallbezogen nachzuweisen, dass die von ihnen vorgelegte Konstruktion eben doch kein *Perpetuum mobile* ist.

Es wird noch Zeit vergehen, bis u.a. zum Standardrepertoire zeitgemässen Strategiedenkens die Rückführung strategischer Probleme auf und deren Lösung kraft Know-how- und Zeitaspekt gehört.

Eines steht fest: Es ist mit einer dahingehenden Einsicht und Entwicklung zu rechnen; an ihr führt kein Weg vorbei.

Diese obige, bloss wenigen Axiomen und Handlungsmaximen⁵ verpflichtete „Inhaltsleere“ des Managementbegriffes – zutreffender wäre es von Managementverständnis und Managementphilosophie zu sprechen – garantiert dessen Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit.

Aus den Trümmern einer uneingeschränkten Kapitulationserklärung der („klassischen“) Betriebswirtschaftslehre – letztere zunehmend offensichtlich bar jeglicher Daseinsberechtigung – entstanden, konnte die „Managementlehre“ die letzten Dezennien nur kraft einer dahingehenden Ausrichtung die unkoordinierte Fülle von Theorien, Modellen, Prinzipien, Bewegungen, ... überleben.

Dass sie dies auch längerfristig vermag, steht keineswegs von vornherein fest:

Verglichen mit Nachbardisziplinen, so mit der Volkswirtschaft oder Rechtswissenschaft, die sich jahrhundertelanger etablierter, auch wissenschaftlicher Tradition erfreuen, steht für die Managementwissenschaft und -lehre die grosse Bewährungsprobe noch aus.

Und letztere wiederum erscheint dann und nur dann erfolgsversprechend, wenn zusätzlich zu ihren Axiomen und Handlungsmaximen auch die vorgehensbezogene Komponente mit in das richtige Begriffsverständnis mündet:

„Management“ bedeutet seinem Wesen nach Koordinationsmanagement, und damit die Auseinandersetzung mit und Bewältigung von Zusammenhängen, deren Komplexität (und Abstraktion)⁶ erst das Wesen der zu bewältigenden Probleme ausmachen.

Es war eine unserer häufigen (und zugegebenermassen beliebten) Prüfungsfragen an junge Absolventen, den Unterschied zwischen „Rechnungswesen“ und „Controlling“ in einem Satz wiederzugeben; für die meisten kein leichtes Unterfangen.

Bekanntlich tauchte der Controlling-Begriff erst vor nicht allzulanger Zeit auf, und wir alle kamen ohne ihn ganz gut aus.

Wo lag/liegt also die materielle Notwendigkeit für diese neue Begriffsbildung; hat das Rechnungswesen gar ausgedient?

Um es vorwegzunehmen: Keineswegs; bekanntlich gilt aber: *Tempora mutantur...*

Die letzten Dezennien waren und sind zunehmend durch ein noch nie dagewesenes Bedürfnis geprägt, neuen, damit vor allem von einer bisher unbekanntenen Komplexitätsdimension geprägten Problemkonstellationen beizukommen.

⁵ Im einzelnen, samt Hinweis auf vertiefende Literatur, vgl. hernach.

⁶ Einmal mehr sei auch bezüglich dieser Grössen vertiefend auf die einleitend genannten Publikationen der Autoren dieses Beitrags verwiesen.

Deren Bewältigung musste anhand eines prinzipiell neuen koordinierenden „handwerklichen“ Regelwerkes erfolgen, das als „Controlling“ Eingang in die Lehrbücher und Praxisrezepturen fand.

Demgegenüber blieb das Rechnungswesen seiner Aufgabe treu: Durch bestmögliche, damit freilich auch moderne Verfahren denjenigen Problemen beizukommen, die seit jeher in seinen Zuständigkeitsbereich fielen.

Damit fällt die Abgrenzung zwischen „Rechnungswesen“ und „Controlling“ trennschärfer aus als gemeinhin angenommen wird; man muss sie bloss richtig ansetzen.

Zurück zum Management als Koordinationsmanagement bzw. als Management von Zusammenhängen:

In der gelegentlich wehmütig herbeigesehnten „guten, alten Zeit“ (war sie wirklich so gut?) beherrschte man ein Problem, indem man die Inhalte seiner Lösung kannte.

Einmal mehr, *tempora mutantur...*; greifen wir ein repräsentatives Beispiel unter vielen heraus:

Heute ist Cash-Management, wie so viele analoge Aufgaben, zu einem Problem mit – fast fehlt uns der Mut, dies auszusprechen – „Commodity-Charakter“ geworden, man könnte sagen degradiert.

Entscheidungsmässig geht es dabei, zugegebenermassen vereinfacht ausgedrückt, aus übergeordneter Managementsicht um die Auswahl zweckdienlicher (nicht unbedingt neuester bzw. „bestmöglicher“) Software und eines zuständigen Experten für Cash-Management-Belange.

Erweist sich die Software als schlecht oder überholt, wird eine neue beschafft; gleiches gilt – ohne damit ein eigenes Werturteil zu dieser Entwicklung abzugeben – für den Cash-Management-Experten.

Die begonnene Zukunft besagter Entwicklung geht noch wesentlich weiter: Zunehmend entfernen wir uns – auch in unserer Denkweise – von materiellen Inhalten und wissen, bestenfalls, wo solche Inhalte zu finden sind:

Wir kennen, veranschaulichend gesprochen, die Schublade oder das Fenster in der oder hinter dem die von uns gesuchten (Problemlösungs-)Inhalte vorhanden sind bzw. vorhanden sein könnten oder – noch eine Abstraktionsstufe weiter gehend – jene Person, welche, möglicherweise, uns die gesuchte Schublade oder das Fenster zeigen bzw. nennen könnte.

Diese Art von Problemverständnis und -bewältigung hat ihre eigene Logik und Vorstellungswelt, ihre eigenen Gesetzmässigkeiten und Algorithmen,⁷ ihre eigenen Ziele und Helden, die darin reüssieren.

⁷ Auch dazu eingehend in MAHARI, J., *Nachfolger der Betriebswirtschaftslehre: Vom Know-how-Management zur Zeitmaxime. Mit besonderer Berücksichtigung strategischer und finanzieller Führung*, in Vorbereitung.

Die hier skizzierte Spirale wird sich zukünftig noch schneller und unaufhaltbarer drehen; Systematik, Koordination und Management von Zusammenhängen werden entsprechend nahezu 100% der Problembewältigung auf höherer Stufe für sich beanspruchen und eine neue Managementära einleiten, die als massgebende Konsequenz eine neue (Management-)Elite kreiert mit einem eigenen Problemverständnis und Menschenbild – eine Erkenntnis, die keineswegs nur zu beruhigen vermag.

War für PLATO die Realität nur als Schatten an der Wand begreiflich, stand der Wunsch nach mehr Licht am Ende von GOETHE's Lebensweg.

In der Entwicklung seither brachen sich die Lichtreflexe inflationärer Innovationsvielfalt, auf deren Fahnen – im Fahrwasser zukunftsbedachter Gegenwart zuoberst angesiedelt – Know-how- und Zeitbezug stehen.

Es ist das Paradoxon des auslaufenden 20. Jahrhunderts, dass unsere Systeme – trotz nie dagewesener Anzahl von Daten, Informationen und eines einmaligen Ausmasses des bestehenden Wissens – zunehmend unbeherrschbar geworden sind sowie von Ungleichgewichten, Krisen und GAU-szenarien geprägt werden.

Dahingehend Einsicht bewog einen der grössten Exponenten naturwissenschaftlicher Erkenntnisgewinnung im Bewusstsein dieses epochalen Widerspruchs sich in den letzten Jahren seines fruchtbaren Schaffens der Erarbeitung jener Rezeptur zu widmen, welche der begonnenen, im Banne von Systembeherrschung und -kontrolle stehenden Zukunft, gerecht werden sollte; zu ihrer Umschreibung benötigte ALBERT EINSTEIN nicht mehr als ein Wort: Zusammenhänge.⁸

⁸ „Die Beschäftigung mit der Feldtheorie stellt einen Versuch (EINSTEIN's; d. Verf.) dar, ein einziges physikalisches Gesetz zu entwickeln, das eine vollständige Erklärung für alle Kräfte, die in der Natur wirken, bietet. Diese Kräfte sind die fundamentalen Mächte, die »jedem Geschehen zugrundeliegen«. [...] Heute vermuten die Wissenschaftler, dass es vier Kräfte gibt, die auf die Materie im gesamten Universum einwirken: Gravitation, Elektromagnetismus und zwei weitere, die die schwache und die starke Wechselwirkung genannt werden. [...] Obwohl die Wissenschaftler, die sich mit diesem Thema befassen, seit Einsteins Zeiten grosse Fortschritte gemacht haben, können sie noch keine einheitliche Theorie vorweisen, die erklärt, wie diese vier Grundkräfte zusammenwirken. Laut Professor Steven Hawking, [...] sind »viele der zahlreichen Eigenschaften, die diese Theorie haben muss« bekannt" (MACDONALD, F., *Albert Einstein. Die Relativitätstheorie*, Recklinghausen 1992, S. 42 f.). Eingehend diskutiert in: MAHARI, J., *Nachfolger der Betriebswirtschaftslehre: Vom Know-how-Management zur Zeitmaxime. Mit besonderer Berücksichtigung strategischer und finanzieller Führung*, a.a.O.

Vor etwa 10 Jahren ist von schwedisch-britischer Autorenschaft ein Buch „Managing Knowhow“ erschienen;⁹ gemäss INTERNATIONAL MANAGEMENT „eines der provokativsten und anregendsten Wirtschaftsbücher des letzten Jahrzehnts“.

Ein weiteres Werk könnte, für das nächste Dezennium, diesen Rang einnehmen:

In ihrem 1995 veröffentlichten Buch „The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation“¹⁰ halten die beiden Autoren, japanische Wirtschaftsprofessoren, WISSEN für jenen Produktionsfaktor, der über die Wettbewerbsfähigkeit entscheidet.

Zögernd setzt sich zunehmend auch im deutschsprachigen Raum die entwicklungsprägende Maxime durch, dass der Markt und damit der Wettbewerb der Zukunft auf der Know-how-Ebene, auf der Arena verdichteter, zunehmend auch qualitativer Information, auf der Basis eines handelbaren Wissensvorsprungs stattfinden wird.¹¹

Über die anderen Produktionsfaktoren wissen wir inzwischen genug, um sie als wirksame Waffe dauerhaft mit Erfolg im Konkurrenzkampf zu verwenden; vor allem wissen wir, wie und wo wir Wissen über sie erwerben können, sollte es im eigenen Hause fehlen.

Was erfolgreiche Unternehmensführung zunehmend fordert und voraussetzt, wird immer mehr, immer ausschliesslicher und kompromissloser, Wissen über Wissen sein – Aufbau, Organisation und Verwertung, Kauf, Verkauf und Anpassung, Individualisierung, Spezifizierung und Entwicklung der zukunftsbestimmenden Erfolgsgrösse, nämlich:

Management des Know-how – Know-how-Management.

Damit werden die kommenden Dezennien im Zeichen dieses neuen verhaltens- und wettbewerbsprägenden Faktors stehen – sowohl input- als auch outputseitig -, der sich als

„Know-how“, „Excellence“, „Problemlösung“
umschreiben lässt.

⁹ Daraufhin auch in einer deutschen Fassung: SVEIBY, K. E./Llooyd, T., *Das Management des Know-how. Führung von Beratungs-, Kreativ-, und Wissensunternehmen*, Frankfurt/New York 1990.

¹⁰ Von NONAKA, I. und TAKEUCHI, H., New York und Oxford.

¹¹ Immerhin hat mit dem Wissensmanagement inzwischen auch im deutschen Sprachraum eine zukunftsgerichtete Perspektive Eingang gefunden. Im Zentrum der Überlegungen stehen dabei die entscheidenden Wettbewerbsvorteile durch Institutionalisierung des Wissenskapitals. Gegenwärtig erschöpft sich die Diskussion jedoch – regelbestätigende Ausnahmen vorbehalten – weitestgehend in Lippenbekenntnissen und kennzeichnet sich durch eigne gar oberflächliche Behandlung. Den beträchtlichen Potentialen zum Trotz hält sich der daraus resultierende Nutzen für die Praxis entsprechend im bescheidenen Rahmen.

Damit

- wird das Know-how zur handelbaren Ware, der Know-how-Vorsprung zum fungiblen Gut;
- erhält die Problemlösung als solche zunehmend Produktcharakter und lässt unwiderruflich die Bedeutung physischer Aktiva in den Hintergrund treten;
- wird Excellence als käuflich zu erwerbender Faktor zum Schwerpunkt der Management-Entwicklung.

Soviel zunächst zu „Know-how“ und „Excellence“ als wettbewerbsentscheidende Faktoren.

Nun zur Zeitmaxime:

Auch ihrer nimmt man sich gegenwärtig zunehmend, wenn auch weiterhin sträflichermassen zaghaft an: So ist vielfach zu lesen, dass Unternehmen schneller agieren müssen, das Entwicklungs- und Wachstumstempo zielkonform zu steuern haben u.a.m. So richtig obige Aussagen auch sein mögen, sie hinken weiterhin hinter den massgebenden Implikationen des überragenden, damit auch alles relativierenden Zeitaspektes.

Wie bereits erwähnt, sind Problemexistenz wie -verständnis, damit auch die Problemwahrnehmung und -abgrenzbarkeit erst durch den Einbezug der Zeitdimension gegeben.

Oft hat einer der Autoren insbesondere seine unternehmensinternen Veranstaltungen mit der Frage an die Teilnehmer eingeleitet, was denn das schönste Geschenk wäre, das sie sich für sich vorstellen könnten.

Nicht immer fiel allen sofort die „richtige“ Antwort ein, stets herrschte jedoch einhelliges Einverständnis, nachdem man den Zuhörern gedanklich „auf die Sprünge half“: Wie wäre es mit 10 zusätzlich geschenkten Lebensjahren zur freien Verfügbarkeit; gewiss: (Nur) ein Geschenk von 20 Lebensjahren wäre noch schöner.

Schon längst, wenn auch vielfach unbewusst, ist die Qualität einer Dienstleistung als Funktion der Zeit zu sehen, und sie erschöpft sich vielfach im Zeit- und Excellenceaspekt.

So u.a. beim inzwischen zunehmend beanspruchten Führungskräfte-Coaching – wie konnten wir bloss ohne diese Dienstleistung jahrzehntelang auskommen; in Japan vermag man unsere diesbezüglichen, scheinbar noch immer altradierten kontinentaleuropäischen Gewohnheiten zu übertreffen: Das dortige „Coaching“ umfasst auch allgemein das Mieten von Gesprächspartnern bis hin zu verwandtenähnlichen Beziehungen.

Oft haben wir in den Gesprächen mit Ärzten¹² vernommen, dass eine der

¹² Diese haben stets einen wertvollen Mosaikstein bei der Vertiefung der Excellence- und zeitbezogenen Studien und Arbeiten gebildet.

häufigsten, von Patienten nach dem Aufwachen im Operationssaal gestellten Fragen „Wie spät ist es?“ lautet; die Antwort darauf scheint für den Betreffenden mehr zu bedeuten und zu beinhalten als beispielsweise die Frage nach dem Gelingen des Eingriffes.

Zeitaspekte stehen nach modernen Erkenntnissen immer häufiger hinter diversen Krankheiten, gleichzeitig fliesst ihre Berücksichtigung bewährtermassen zunehmend in die Individualdiagnostik und -therapie ein; beim Menschen wie beim Unternehmen!

Bereits gegenwärtig handeln wir mit der Zeit – der restriktivst bzw. nicht regenerierbaren Ressource – und nicht mit Geld; eine, wie die Zukunft noch zeigen wird, folgenschwere Erkenntnis.

Der guten Ordnung und vollständigkeitshalber sei an dieser Stelle angefügt, dass wir den „neuen“ Axiomen zusätzlich zu „Know-how“ und „Excellence“ des weiteren

- die „Sonderanlässe“;
- die neues generierenden „Innovationen“; sowie
- die prinzipiell im Vergleich zu früher anders gewordenen „Risiken“ zuordnen.

Unter den mit obigen Grössen einhergehenden neuen Handlungsmaximen verstehen wir, zusätzlich zur Zeitmaxime, die

- Komplexitäts-;
- Abstraktions-; sowie die
- Machbarkeitsmaxime.

Es würde jedoch den vorliegenden Rahmen sprengen, hier auch auf diese Grössen einzugehen,¹³ weshalb diesbezüglich auf unsere anderweitigen, bereits angegebenen Veröffentlichungen verwiesen wird.

Kommen wir an den Anfang unserer Ausführungen zurück.

Dort stellten wir die folgende offensichtlich provokative Frage: Wie hätten wir vor einigen Jahrzehnten die Entwicklung von Finanzinnovationen, modernen Finanzinstrumenten, Derivaten gesehen und vorausgesagt?

„Wagen wir, hier und jetzt, eine konkrete Vorhersage über deren Nachfolger für die kommenden 30 Jahre?“

¹³ Diese bilden einen besonderen Schwerpunkt der theoretischen wie praktischen Befassung von MAHARI J.

Wir wollen es nachstehend versuchen:¹⁴

Moderne Finanzinstrumente und Finanzinnovationen, Financial Engineering und Financial Design – von gravierenden systeminternen Verlagerungen,¹⁵ so in Richtung Financial Design, abgesehen – werden freilich weder verschwinden noch bedeutungslos werden; genauso wenig, wie dies bei den anderen, vor dem „Jahrzehnt der Derivate“ im Zentrum der Betrachtungen stehenden Wettbewerbsfaktoren der Fall war.

Als Kollektiv, ohne damit am weiteren Aufkommen einzelner neuer Finanzinstrumente zu rütteln, werden sie jedoch den Zusatz „modern“ bzw. „innovativ“ verlieren.

Diesen ihren Rang werden „moderne“ ganzheitliche Know-how-Produkte, „innovative(!)“ Excellence-Strategien und zeitbasierte Problemlösungen einnehmen;¹⁶ den Kulminationspunkt des Neuen werden damit Know-how- und Zeit-Engineering bzw. -Design bilden.

Daraufbasierend werden an den „neuen“ aufkommenden Börsen standardisierte und zeitbasierte Know-how- und Excellence-pakete sowie arrondierte Problemlösungen gehandelt.

Sich dies vor Augen zu führen, bedarf keineswegs allzugrosser Phantasie, sondern vielmehr der Fähigkeit, rationale Analogieschlüsse zu ziehen:

Die hier festgehaltene Entwicklung auf Management- und Strategiebereich entspricht weitestgehend jener, wie sie sich in den letzten Dezennien auf dem Finanzbereich vollzog und entspricht damit per analogiam der Art und Weise, wie dies gegenwärtig via Finanzinnovationen und Derivaten in Hinblick auf Finanzlösungen bzw. Risikomanagement geschieht.

Und in der Zeit danach – nach obiger vom Know-how – und Zeitfaktor geprägter Entwicklung?

¹⁴ Im folgenden gestützt auf SIEGWART, H./MAHARI, J., *Strategisches Management von Finanzinnovationen. Von modernen Finanzinstrumenten zum Financial Engineering und Financial Design*, a.a.O., S. 265f.

¹⁵ „Als Resultat eines harten Wettbewerbes werden in der zweiten Hälfte der 90er Jahre maximal 20 profitable und global tätige Anbieter von Risikomanagementprodukten existieren. Als „high-tech“-Finanzinstitute beherrschen sie die Kunst der Risikobegrenzung und -transformation virtuos und sind auch in der Lage, innovative Anwendungen für Kunden zu entwickeln und zu vermarkten ...“ (OSPEL, M./BACHEM, M., *Finanzinnovationen und der Strukturwandel im Bankensektor*, [in:] SIEGWART, H./MAHARI, J./ABRESCH, M. (Hrsg.), *Meilensteine im Management. Finanzielle Führung, Finanzinnovationen & Financial Engineering*, Band IV, Stuttgart, Zürich und Wien 1994, S. 523; die Fortsetzung der Lektüre lohnt sich). Mit der neuen UBS hat Herr OSPEL inzwischen die „Marschroute“ und Tragweite dieses von ihm vorausgesagten Konzentrationsprozesses und der mit ihm einhergehenden Mega-Fusionen vor Augen geführt.

¹⁶ Im einzelnen abgeleitet sowie detailliert dargestellt und gewürdigt bei MAHARI, J., *Nachfolger der Betriebswirtschaftslehre: Vom Know-how-Management zur Zeitmaxime. Mit besonderer Berücksichtigung strategischer und finanzieller Führung*, a.a.O.

Der Geltungsbereich anderer Systeme, deren oberste Charakteristik sich nicht durch die Ein-Wort-„Zauberformel Zusammenhänge“ wiedergeben lässt,¹⁷ könnte hier eine Antwort bilden und damit eine andere Prognose einer bereits zitierten Persönlichkeit per analogiam – wirtschaftliche Entwicklungen gehen politischen bekanntlich voraus – schmerzlich in Erinnerung rufen:

Offen zugeben musste ALBERT EINSTEIN sein Unwissen in Hinblick auf die Frage, mit welchen Waffen ein Dritter Weltkrieg ausgetragen werden wird. Ganz unbeantwortet belies er sie dennoch nicht; immerhin könne er sagen, so die Meinung einer der profiliertesten Persönlichkeiten unseres auslaufenden Jahrhunderts, welche Waffen die Kriegsgegner in Auseinandersetzungen nach dem Dritten Weltkrieg verwenden würden: Stöcke und Steine...

Unter nochmaliger Anlehnung an unsere bereits einleitend zitierten Stellungnahmen und mit Blick auf den Solenisanen möchten wir mit einem kurzen Eingehen auf die massgebende gesellschaftliche Konsequenz dieser von uns skizzierten Entwicklung abschliessen.

In der dünnen Luft der Beletage sitzen zunehmend Leute, die sich weltweit durch auffallende Uniformität auszeichnen.

Und je mehr sich diese, national wie international, einander nähern, werden sie gleichzeitig Zielgruppe und Träger eines sich perpetuierenden Entwurzelungsprozesses von einmaliger Intensität und gegenwärtig noch nicht erfassten Konsequenzen.

Wir haben mit anderen Worten eine zunehmend greifbarere Gruppe von Hauptakteuren der Business und vor allem Financial Community vor uns, die vom bisherigen diffusen ins Rampenlicht tritt.

Der gemeinsame Nenner für die Gruppenzugehörigkeit ist nicht primär die (hierarchische) Stellung oder Gehaltsstufe, sondern besteht vielmehr im vermittelten und übernommenen Weltbild, dessen Haupt-, vielleicht das einzige durchgehende Charakteristikum darin besteht, dass es keine Grenzen kennt: Keine gedankliche Einengung, keine disziplinbedingten Barrieren, keine Angst vor Innovationen und keine Negation von Visionen, keine Bejahung nationalstaatlich bedingter Konservierungsversuche, keine Relativierung des omnipräsenten Machbarkeitsglaubens.

Je einheitlicher, in sich geschlossener und konsistenter das gedankliche, sprachliche und instrumentelle Esperanto dieser Bürger von Welt wird, desto grösser auch die Distanz zu den Nichtmitgliedern des Clubs.

¹⁷ Ausführlich und vertiefend dazu MAHARI, J., *Nachfolger der Betriebswirtschaftslehre: Vom Know-how-Management zur Zeitmaxime. Mit besonderer Berücksichtigung strategischer und finanzieller Führung*, a.a.O.

Der Hund bellt, und die Karawane geht weiter:

Dem Bürger von Welt und Karawanenführer ZBIGNIEW SZELOCH auf seinen weiteren, hoffentlich noch lange vom bisherigen Elan und Dynamik getragenen Weg:

Acti labores iucundi – vollendete Arbeiten sind ein gutes Ruhekissen!

STRESZCZENIE

Jako czynniki decydujące o konkurencyjności w najbliższej przyszłości autorzy postrzegają strategię know-how, excellence i strategię gospodarowania czasem.

Obraz zarządzania adekwatny do przyszłości, zaprezentowany w niniejszej pracy żegna się już nieodwracalnie z „klasyczną” ekonomią, zasada się jednak także na dokonanej zmianie wzorców w obrębie nauki o zarządzaniu i jej nauczania. Punktem wyjścia przemyśleń autorów jest pytanie, gdzie – jeśli w ogóle – znajduje się miejsce zagadnienia „excellence” w ramach nowoczesnego zarządzania?

Równoległe prześledzić trzeba przyszłe zagadnienia węzłowe co do treści w związku z nadchodzącą przyszłością. Z tych przemyśleń wynika m.in., że każdy problem w obrębie zarządzania z jednej strony jest nacechowany aspektami know-how i aspektem czasowym w sposób decydujący, z drugiej strony daje się przez odpowiednie zastosowanie obydwu aspektów opanować, rozszyfrować, rozwikłać.

Następna konkluzja oopiera się na tym, że „management” w swoim dosłownym znaczeniu oznacza zarządzanie koordynujące, i w związku z tym rozprawienie się i przewyciężenie powiązań, których kompleksowość (również i abstrakcyjność) dopiero obrazuje istotę problemów koniecznych do rozwiązania. Jednocześnie jednak oddalamy się coraz bardziej od treści materialnych i wiemy jedynie, w najlepszym wypadku, gdzie znaleźć te treści.

Ten sposób zrozumienia problemu i opanowania go ma własną logikę i swój świat wyobrażeń, jak również własne reguły i algorytmy: systematyzacja, koordynacja i zarządzanie zależnościami będą odpowiednio zawłaszczają prawie w 100 proc. rozwiązania problemów na wyższym poziomie i zapoczątkują nową erę, która w konsekwencji w sposób kompetentny wykreuje nową elitę (w zarządzaniu) z właściwym jej podejściem do problemów i obrazem człowieka. W nawiązaniu do tej konstatacji autorzy zajęli się różnymi aspektami kategorii „know-how” i „excellence” z jednej strony, z drugiej zaś kategorią „czasu”.

Część końcową niniejszego artykułu tworzy sformułowanie prognozy dotyczącej interesujących nas zagadnień. Tak więc w przyszłości dominować będą „nowoczesne” całościowe produkty know-how, „innovacyjne(!)” strategie typu excellence i gospodarowania czasem; na bazie tego koniecznością będzie zajęcie się dostosowanymi do „nowych” wschodzących giełd i osadzonymi w czasie pakietów know-how i excellence, jak też rozwiązań problemowych.

Artykuł kończy się prognozowaniem z jednej strony potrzeby zajęcia się tym problemem, z drugiej strony społecznych konsekwencji przedstawionych tendencji rozwojowych.

