

Davis/Meyer · Das Prinzip Unschärfe

Stan Davis/Christopher Meyer

Das Prinzip Unschärfe

Managen in Echtzeit –
Neue Spielregeln, neue Märkte,
neue Chancen in einer vernetzten Welt

GABLER

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Davis, Stanley M.:

Das Prinzip Unschärfe : Managen in Echtzeit – neue Spielregeln, neue Märkte, neue Chancen in einer vernetzten Welt / Stan Davis / Christopher Meyer.
[Aus dem Amerikan. von Birgit Wünsch]. – Wiesbaden : Gabler, 1998

Einheitssacht.: Blur <dt.>

ISBN-13: 978-3-322-82775-3 e-ISBN-13: 978-3-322-82774-6

DOI: 10.1007/978-3-322-82774-6

Aus dem Amerikanischen von Birgit Wünsch

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel „Blur. The Speed of Change in the Connected Economy“ bei Addison-Wesley Longman, Inc., Reading, Massachusetts (USA), Copyright © 1998 by Ernst & Young LLP

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1998

1. Auflage 1998

Nachdruck 1999

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1998

Lektorat: Jens Schadendorf

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation GmbH.



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

<http://www.gabler-online.de>

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umshlaggestaltung: Schrimpf und Partner, Wiesbaden

Satz: FROMM MediaDesign GmbH, Selters/Ts.

Zur deutschen Ausgabe

Vor unseren Augen entsteht die grenzenlose Echtzeit-Wirtschaft. Es wird Zeit, daß wir uns auf diese radikal neue Welt vorbereiten, in der wirtschaftliches Handeln seine alten Begrenzungen durch Zeit, Raum und sogar Materie verliert. Stan Davis und mein US-Kollege Christopher Meyer haben die entstehende neue Wirklichkeit erkundet. In einem faszinierenden Buch zeigen sie uns, wie die Geschäftswelt von morgen aussehen wird: schneller, kreativer, herausfordernder, aber auch gewinnträchtiger denn je.

Ihr Buch ist unbequem, weil es uns zwingt, traditionelle Denkmuster aufzugeben, und unseren Blick auf ein Phänomen lenkt, das die Autoren als „Unschärfe“ bezeichnen. So verschwimmt beispielsweise die herkömmliche Abgrenzung von Produkten und Dienstleistungen: Ein namhafter Autohersteller testet ein System, das die Software seines Fahrzeugs über das Internet mit einem Kundendienstzentrum verbindet. Auf diese Weise werden Probleme während der Fahrt nicht nur diagnostiziert, sondern auch die entsprechenden Reparaturmaßnahmen vorgeschlagen. Der Autohersteller wird also etwas anbieten, das Produkt und Dienstleistung zugleich ist. Es wird künftig nicht mehr genügen, nur ein Produkt anzubieten, sondern jedes Produkt wird Dienstleistungen umfassen, die den Nutzen und damit die Attraktivität des Produktes deutlich steigern. Auf ähnliche Weise werden fast alle Aspekte der Wirtschaft ihre Eindeutigkeit verlieren.

Was aber sind die Voraussetzungen für diese uns bald selbstverständlich erscheinende Unschärfe im Geschäftsleben? Die Wirtschaft unterliegt gegenwärtig einem fundamentalen Wandel. Geschwindigkeit, Vernetzung und die Zunahme nichtgreifbarer Werte sind die drei Triebkräfte, die diesen Wandel bewirken. Geschwindigkeit bezeichnet das rasante Tempo, mit dem die Geschäftsabläufe in den letzten zehn Jahren beschleunigt wurden. Beinahe augenblicklich stattfindende Kommunikation und Datenverarbeitung per PC machen diese Beschleunigung möglich. Voraussetzung dafür ist die Vernetzung: Alles ist mit allem in Echtzeit verbunden, so daß Begrenzungen durch Zeit und Raum für geschäftliche Transaktionen kaum noch eine Bedeutung haben. Da gleichzeitig der Anteil nichtgreifbarer Werte wie Dienstleistungen oder Informationen stetig zunimmt, verlieren auch materielle Begrenzungen ihre alte Bedeutung. Auf diese Weise entstehen unendlich viele Möglichkeiten, um vormals Unvereinbares neu zu kombinieren. Wir müssen

die traditionelle Vorstellung von einer geordneten Wertschöpfungskette zugunsten eines vernetzten „Wertschöpfungs-Pools“ aufgeben und künftig die „Blur Economy“ beherrschen lernen, die nicht mehr greifbare Echtzeit-Wirtschaft, in der das „Prinzip Unschärfe“ regiert.

Kennzeichen dieser Real-Time-Wirtschaft ist das Verschwimmen vertrauter Grundgrößen: Unsere Bedürfnisse werden „unscharf“ und müssen gemanagt werden, weil Käufer zu Verkäufern von Informationen mutieren, Verkäufer zugleich zu Käufern. Auch Unternehmen verlieren ihre Eindeutigkeit, sie werden vernetzt und grenzenlos. Die Ressourcen schließlich, die die Unternehmen für das Erfüllen der Kundenwünsche brauchen, verschwimmen ebenfalls, denn das Kapital im herkömmlichen Sinne wird immer schneller entwertet, und wir alle werden zu „Aktien-Menschen“, zu Selbst-Unternehmern mit eigenem Börsenwert.

Vor Ihnen liegt ein anspruchsvolles und zugleich flüssig geschriebenes Buch, das in den USA einen phänomenalen Erfolg feiert. Zu Recht, denn es weckt mindestens zwei Empfindungen in uns: Es beunruhigt uns, weil wir sicher geglaubte Pfade verlassen und uns auf eine ganz neue, auf eine „unscharfe“ Wahrnehmung der Welt einlassen müssen. Zugleich aber motiviert es uns, denn es weist konkrete Wege, wie wir in dieser neuen Welt gewinnbringend agieren können. Gewinnbringend für unsere Unternehmen, deren Gestalt uns immer weniger vorhersagbar wird; und gewinnbringend für uns selbst. Dabei geht es nicht etwa nur darum, wie Unternehmen ihre Leistungsfähigkeit steigern können - nein, es geht um grundsätzlichere Fragen: Unter welchen Voraussetzungen sind Unternehmen künftig imstande, zu überleben? Wie müssen sie sich verändern, wie müssen wir uns verändern? Das macht das Buch zu einem Muß für jeden Top-Manager und jede Führungskraft, für jeden Entrepreneur und jeden Consultant, für jeden Selbst-Unternehmer.

Stan Davis und Christopher Meyer beweisen mit ihrem Buch eine visionäre Kraft, die an der Schwelle zum dritten Jahrtausend für alle Menschen wegweisend ist. Denn ganz im Sinne des Prinzips Unschärfe betreffen die Überlegungen der beiden Autoren tatsächlich uns alle. Ich wünsche jedem Leser den Mut, dieses Buch als Chance zu begreifen, sich den Herausforderungen der Zukunft zu stellen, in der uns das Prinzip Unschärfe regieren wird.

Stuttgart,
im September 1998

DIETRICH DÖRNER
Sprecher des Vorstands Schitag Ernst & Young
Deutsche Allgemeine Treuhand AG

Inhaltsverzeichnis

Zur deutschen Ausgabe _____	5
Vorwort _____	11
TEIL 1	
Die Wahrnehmung der Unschärfe _____	13
Kapitel 1: Unschärfe im Brennpunkt _____	15
Geschwindigkeit + Vernetzung + Nichtgreifbares = Unschärfe _____	15
Vernetzung _____	17
Geschwindigkeit _____	19
Nichtgreifbare Werte _____	20
Ressourcen einsetzen, um Bedürfnisse zu erfüllen _____	21
Zu diesem Buch _____	23
TEIL 2	
Unscharfe Bedürfnisse: Unwiderstehliche Angebote und sechsspüriger Austausch _____	25
Kapitel 2: Das Angebot _____	27
Kein Produkt ohne Dienstleistung, keine Dienstleistung ohne Produkt _____	27
Jenseits des Bundling _____	30
Unwiderstehliche Angebote _____	31
Die zehn Eigenschaften eines Angebots _____	35
Jedes Unternehmen wird zum Software-Unternehmen _____	43
So verwalten Sie ein Angebot _____	46
Kapitel 3: Der Austausch _____	53
Jeder Käufer ist ein Verkäufer, jeder Verkäufer ist ein Käufer _____	53
Die sechsspürige Autobahn _____	56
Der Machtzuwachs des Käufers _____	70
Value 500 _____	71

TEIL 3

Unschärfe Unternehmen:

ökonomisches Netz und Netz der Organisationen 75

Kapitel 4: Das ökonomische Netz _____ 77

Supermärkte werden wie Börsenmärkte verwaltet _____ 77

Netzwerke und ihr möglicher Wertezuwachs _____ 79

Je mehr gebraucht wird, desto mehr ist vorhanden _____ 85

Echte Märkte werden die Finanzmärkte imitieren _____ 90

Strategien für eine unscharfe Welt ohne Grenzen _____ 96

Kapitel 5: Das Netz der Organisationen _____ 103

Führen Sie Ihr Unternehmen nach den Regeln des Marktes ___ 103

Anpassungsfähigkeit _____ 104

Eher Organismus als Maschine _____ 109

Streben nach Vielfalt _____ 111

Durchlässigkeit der Grenzen _____ 113

Instabilität: Am Rande des Chaos _____ 116

Groß und doch klein _____ 117

Angebote, Wissen und Mitarbeiter
geraten in Bewegung _____ 122

TEIL 4

Unschärfe Ressourcen:

„Aktien-Menschen“ und nichtgreifbare Werte 129

Kapitel 6: Menschen _____ 131

Wenn Sie Ihren Börsenwert gut im Griff haben,
läuft Ihre Karriere wie von selbst _____ 131

Jeder nimmt sein eigenes Leben in die Hand _____ 135

Ihre persönlichen Wertpapiere _____ 140

Selbstbestimmte Arbeitskraft
in vernetzter Wirtschaft _____ 146

Management des Lebens in einer vernetzten Welt _____ 148

Fähige Arbeitskräfte finden und binden _____ 150

Entwicklung des Potentials _____ 152

Nutzen aus der Umwälzung ziehen _____ 154

Kapitel 7: Kapital _____	157
Eigentum gehört zu neun Zehnteln der Vergangenheit an _____	157
Was ist Kapital? _____	159
Bestände und Ströme _____	161
Schätzen Sie die Bewegung, nicht den Stillstand! _____	164
Investitions- und Konsumgüter fließen ineinander _____	168
Feste Vermögenswerte werden nichtgreifbare Werte _____	175
Wir bitten um Ihre Aufmerksamkeit _____	179
Was ist knapper als Geld? _____	183

TEIL 5

Managen und leben in einer Welt der Unschärfe	185
---	-----

Kapitel 8: Wie Sie die Welt der Unschärfe

erfolgreich nutzen können _____	187
50 Möglichkeiten, Ihr Unternehmen zu verändern _____	187
Zehn Möglichkeiten, sich selbst zu verändern _____	207

Danksagung _____	213
Anmerkungen _____	215
Die Autoren _____	219