

## Future happens



Peter Gross,

Professor für Soziologie an der  
Universität St. Gallen (HSG)

„Future happens“ war ein beruhigendes Statement. Man konnte davon ausgehen, dass das morgige so daherkommt wie das gestrige und dass, was passiert, passiert, wie es immer passiert ist. Beruhigendes und Sicheres gibt es immer noch. Wir haben, über die Weltvermessung, topographische Sicherheit hergestellt. Die weissen Flecken auf der Landkarte sind verschwunden. Wer aufs Meer hinausfährt oder mit dem Flugzeug in den Himmel hinaus-schiesst, trifft auf bereits Bekanntes. Auch chronometrische Sicherheit ist gegeben. Man kann Uhren kaufen, auf denen all jene Zeiten von Orten angegeben sind, an denen man sich gerade nicht befindet. Im Zeichen der McDonaldisierung lässt sich auch von einer Art gastronomischen Sicherheit reden. Nicht nur bezüglich der Hamburger. Wo immer diniert wird, wird eine Karte mit Speisen und Weinen gereicht, die überall gereicht werden könnte. Hier die Vor-, dort die Hauptspeisen, hier die Franzosen, dort die Italiener, und Weine aus Übersee, wenn man nicht gerade in Übersee ist. Der Sicherheiten gibt es noch andere: kalendari-sche, zahlungstechnische, textile (auch Saddam Hussein trägt sie, die Kravatte, wenn er westliche Politiker empfängt), auch akustische und televisionäre: Überall die gleichen Bilder und Stimmen. Ganz zu schweigen von den Rechts-, Markt- und politischen Ordnungen, die global durchgesetzt werden.



### Vormoderne Robustheit

Trotz weltweit mehr oder weniger identischer Peripherie unseres Tuns und Lassens ist das, was auf uns zukommt, die Zukunft, in einer neuartigen und angstmachenden Weise unvorhersehbar. Der Philosoph Hermann Lübbe raunt von der schwarzen Wand der Zukunft. Vom Soziologen Niklas Luhmann stammt der Satz, dass nichts so gewiss sei, wie die Ungewissheit der Zukunft. Und von Karl Popper, dem austro-britischen Wissenschaftstheoretiker und Schöpfer des Begriffes der offenen Gesellschaft hören wir, dass wir eines prinzipiell nicht wissen können, nämlich was wir künftig wissen werden, denn sonst wüssten wir es bereits! In der Tat hat es in der bisherigen Geschichte wohl nie eine Gesellschaft gegeben, die so wenig gewusst hat Über das, was ihr bevorsteht. Vormoderne Gesellschaften waren Gewissheitsgesellschaften. Sie haben sich selbst kopiert und dadurch ein Alter erreicht, Über das wir in unserer heissen und möglicherweise kurzlebigen Zeit nur staunen können. Sie erzeugten ihre Robustheit und Festigkeit durch unerschütterliches Festhalten am Bewährten. Schon eine häretische Auslegung von heiligen Texten oder kirchlichen Dogmen konnte Kopf und Kragen kosten. Der Romantiker Novalis hat die Gegenwart als Differential bezeichnet, in der von der Vergangenheit in die Zukunft geschaltet wird. Vormoderne Gesellschaften schalten nicht, sie halten an Gang und Gangart fest. Sie haben auf die Frage, wie etwas zu tun sei, die immer gleichbleibende Antwort: so wie immer.



### Moderne Offenheit

Moderne Gesellschaften zerstören die überkommenen Gewissheiten. Sie wollen mehr wissen. Der Mensch der Jetztzeit will nicht mehr sehen, was man immer gesehen, hören, was man immer gehört, tun, was man immer getan und leben, wie man immer gelebt hat. Alles wird umgewälzt. Alles Überkommene lässt sich auf im Säurebad der Moderne. Die Moderne verlangt Innovation und Kreation. Think different - so der Slogan von Apple Comp. Immer besser - jener von Miele.

Die moderne Gesellschaft häutet und erneuert sich andauernd selber - auch in ihren Selbstbeschreibungen. Sie erzeugt Neues, und Neues ist definitionsgemäss nicht voraussehbar. Daraus resultiert die allenthalben beklagte Zukunftsungewissheit. Wenn von der Vergangenheit mit den Worten „anders als bisher und besser“ in die Zukunft geschaltet wird, wird diese einsehbar ungewisser und unvorausehbarer. Die topographischen, chronometrischen, gastronomischen, zahlungstechnischen, televisionären und anderen Sicherheiten sind nicht „so wie immer“-Gewissheiten, sondern organisatorische Grundregeln, die erwartbar machen, wie man gegebenenfalls seine Koordinaten bestimmen, Hotelzimmer bezahlen, essen, Fernseher oder seinen PC zum Laufen bringen kann. Aber sie sagen nicht, ob und von wem der PC angeschlossen und angeworfen wird, was gesucht oder mit ihm getrieben

wird, was aus der immergleichen Speisekarte gewählt wird. Die weltweit ähnlich aussehenden Fernsehprogramme lassen ein millionenfaches abendliches Fernsehen erwarten. Aber nicht welches.

Häufig genug ist es sogar so, dass man selber zwar eine bestimmte Sendung aufgrund eines Programmhinweises sehen will, diese auch einschaltet, aber wegen nicht erfüllter Erwartungen als gleich umschaltet. Oder auf einen neuen Kanal umstellt. Denn die Gesellschaft schreibt weder vor, was man sich ansehen darf, noch ob man überhaupt darf. Die überragende Leitfigur der Moderne ist der autonome, mündige Mensch, der im Privatleben oder im Geschäft, ob als Arbeitnehmer oder als Unternehmer zwar weiss, dass er handeln und entscheiden muss, aber sich nicht vorschreiben lassen will wie. Diese Figur ist auch das Ideal der Menschenrechtserklärungen und -konventionen. Eben lädt Tom Peters, ein Management-Guru der Extraklasse, mit dem Logo „Wer sich an die Regeln hält, hat nicht den Hauch einer Chance“ zu einem Management-Seminar ein. Diese Formulierung überzieht den Freiheitsbegriff. Aber sie gilt, wenn man mit neuen Produkten im Geschäft bleiben will. Nicht Abartiges und Gesetzeswidriges verlangt Tom Peters natürlich. Dann würde unsere Gesellschaft als gleich und voraussehbar in die Anarchie gestürzt. Sondern Innovatives und Kreatives. Neue Optionen und radikale Innovationen, überraschende Kombinationen. So trifft der moderne individualisierte Mensch der Moderne auf ein überquellendes Angebot von Innovationen und Optionen. Und zwar von den Partnerschaften bis zu den Varianten an Zahnseide. Und er nimmt sich die Freiheit, anders zu wählen als bisher, wie sich der Unterneh-

mer die Freiheit nimmt. Anderes oder Gewohntes anders herzustellen als bisher. Das meint die provozierende These: Wenn etwas noch prognostizierbar ist, ist es die Unprognostizierbarkeit der Zukunft. Man weiss weniger als je, was die Unternehmen unternehmen, und was die Menschen, auch als Konsumenten, tun.



### Kontingenzmanagement

Diese Situation ist die Hohe Zeit der Beratung und der Suchsysteme. Im Internet haben Metasuchmaschinen Konjunktur, welche die besten Suchmaschinen für bestimmte Fragen suchen. In der Unternehmensberatung wird die Metaberatung ein Geschäftsfeld der Zukunft werden, wie die Ärzte oder Juristenberatung, die systematisch jene Ärzte oder jene Juristen ausfindig zu machen sucht, die für bestimmte Probleme die Geeigneten sein könnten. Die Anpassung an das Unvorhersehbare (Friedrich von Hayek) erfordert aber nicht nur eine Umstellung der Unternehmensberatung. Indem etwa für unterschiedliche Aufgabenstellungen unterschiedliche Projektteams und unterschiedliche Knowledge Worker modular zusammengestellt werden. Wie das „Esprit“ ja versucht. Sie erfordert auch eine Umstellung des Managements. Es geht darum, die in modernen Gesellschaften selbsterzeugte Ungewissheit in eine für das Unternehmen operativ handhabbare Form zu bringen. Intuitiv versuchen sich viele Unternehmen, durch ein klug differenziertes und auch fokussiertes Portfolio von Ge-

schäftsfeldern und Produkten gegen die Volatilität der Märkte abzusichern. Über Kopplungs- und Vernetzungsstrategien, Über strategische Allianzen, aber auch Über Spin-offs und Outsourcing reagieren sie flexibel auf Marktveränderungen. Oder sie versuchen, mittels straffer Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in eine „Corporate Identity“, sich gegen die Regelbrecherdevise Tom Peters zu schützen und sich ein Stück jener Festigkeit selber zu geben, welche die zunehmende Individualisierung und Autonomisierung der Menschen - im Privatleben und in der Erwerbstätigkeit - flächendeckend zunichte macht. Gibt es so etwas wie ein Management der Ungewissheit? Über das finanzwirtschaftliche Risk Management hinaus? Kann man intelligent managen in einer Zeit, wo sich Märkte, und zwar angebots- und nachfrageseitig, andauernd verändern? Man die freien Neigungs- und Liebesehen auf allen Ebenen antrifft: auf der Ebene der Fusionen und Kopplungen, der Innovationen und der Individuen, die aus ihren Herkunftspunkten herausgesprengt durch den Raum schweben und versuchen, sich mit Produkten oder Menschen zu einem „gesättigten Molekül“ zu verbinden, wie von Michel Houellebecq in seinem neuen Roman „Elementarteilchen“ beschrieben (Köln/Dumont 1999). Und das manageriale Denken entsprechend kurzatmig oder kurzfristig wird?



### Externes Wissensmanagement

Natürlich ist auch das Wissensmanagement eine Antwort auf die Vervielfältigung des Wissens einerseits, der Abnahme sicheren Gewissheitswissens andererseits. Der Overkill an Informationen, die Datensintflut muss gemanagt werden. Aber wer managt, muss zuerst die Operationsräume des Managements kennen. Peter F. Drucker zufolge befasst sich das derzeitige Wissensmanagement leider zu neunzig Prozent mit internem Wissen und den Möglichkeiten seiner Strukturierung, Objektivierung und Nutzung. Unternehmen brauchen aber, um die Turbulenzen der Märkte in einer globalisierten Welt zu bestehen, unternehmensexternes Wissen über die Welt da draussen, ihre Dynamik, die gesellschaftlichen und politischen Grosswetterlagen, über Turbulenzen und Aufschaukelungsprozesse. Und wer offerierte das eigentlich besser als die überkommenen Kultur- und Humanwissenschaften, die Soziologie, die Philosophie, die Anthropologie, die Ethnologie. Die Wissenschaften, die sich mit dem Wandel der Gesellschaft, ihrer Selbstbeschreibung und Selbstzerstörung befassen, haben immer das betrieben, was Drucker fordert.

Aber man muss sie nutzen. Ohne Fleiss kein Preis. Weil das Morgige nicht mehr so daherkommt wie das Gestrige, und der beruhigende Satz, dass das Morgen so aussehe wie das Heute und dass, was man tue, man so tue wie man es immer getan habe, nur mehr sehr eingeschränkt gültig ist, ist vermehrt Ungewissheit zu meistern. Und diese meistert man nicht nur, wie Diskussionen über entsprechende Konzepte in der Bankwirtschaft zeigen, durch brillante Modelle, sondern vor allem auch durch eine kluge Abwägung und Ein-

schätzung jener Parameter, die in das Modell eingehen. Und wie immer die Parameter definiert und in ihren Wahrscheinlichkeiten eingeschätzt werden, sie hängen letztlich mit dem „Was Menschen tun und lassen“ zusammen, und dieses Tun und Lassen wird im Zuge der Individualisierung und Autonomisierung immer ungebundener und autonomer. Wenn sich eines über die Zukunft der Weltgesellschaft mit Gewissheit sagen lässt, dann dies: Wenn die westliche kulturelle Dynamik, einschliesslich des Leitbildes des autonomen, frei von Zumutungen irgendwelcher Art entscheidenden Menschen, weiterhin in diesem Tempo globalisiert wird, dann nimmt auch die Ungewissheit über ihr Tun und Lassen zu. Dass gleichzeitig weltweit eine Art minimale gastronomische, topographische, chronometrische oder textile Sicherheit vorhanden ist, ist deshalb allenfalls ein schwacher Trost. Ein guter Trost ist indessen, dass je weniger „Future happens“ desto mehr man die Zukunft anpacken und machen muss. Und damit dieses Machen nicht einen neuen Autonomisierungsschub und damit noch mehr wachsende Ungewissheit zeitigt, muss man sie gemeinsam machen, indem man Netzwerke ausbildet, die man pflegt, und Regeln, an die man sich hält. Denn die Ungewissheit der Zukunft ist auch die Chance, unternehmerisch tätig zu werden. ■



JUNIOR

# CONSULT

WINTER 2000

STIMM  
SIE  
SICH  
AN

BRING  
YOUR  
OWN  
CONTRIBUTION

AM  
TISCH

START  
*forum*

WIRTSCHAFTSLEHRER

## UNTERNEHMERTUM

Hermann Arnold  
Vom Unterschied zwischen  
"Fahrrad fahren" und "Unternehm  
gründen"

## ZUKUNFT

Prof. Dr. Peter Gross  
Future happens!

## TECHNOLOGIE

Dr. Hans Reuttimann  
Swiss biotech on the move

# Editorial



Marc-Oliver Beermann,

START



Michael Verhofen,

ESPRIT St. Gallen

Die Erfahrung, dass das Rad an der HSG oft mehrmals erfunden wurde, teilen viele Vereine. Trotz (oder wegen?) der grossen Zahl von Initiativen und Projekten gehen so manche Benchmarks und Kooperationschancen verloren. Dass in der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Vereinen interessante Möglichkeiten verborgen liegen, ist uns von ESPRIT und START mit dieser Sonderausgabe des Junior Consult bewusst geworden.

Der Kooperationsgedanke ist auch eine tragende Erkenntnis der New Economy. Die Vernetzung von Unternehmen und folglich von Wissen wird in den nächsten Jahren von zentraler Bedeutung sein. Die Zeichen der Zeit rechtzeitig erkannt, hat ein Start-up durch sinnvolle ‚partnerships‘ und ‚friendships‘ einen Vorteil, der sich mittelfristig auszahlen wird. Stichwort Networking: Beim STARTforum (START St. Gallen) und STARTbiotech (START ETH Zürich), zu deren Anlass diese Zeitschrift die offizielle Publikation ist, treffen Studenten auf Unternehmer, Experten und Dozenten. Dialoge, Bekanntschaften entstehen, die über diese Events hinaus Bestand haben und nicht in der Alltäglichkeit verloren gehen. Für uns bei START steht seit der Gründung vor vier Jahren die Interaktivität im Zentrum unserer Bemühungen. Auch in der Zusammenarbeit mit unserem Leadsponsor UBS und unseren Hauptsponsoren diAx, Sun und PricewaterhouseCoopers verfolgen wir einen partnerschaftlichen Kurs. So schaffen wir die Voraussetzungen für neue Geschäftsideen und zur Entwicklung neuer Unternehmen im Sinne der New Economy.

Bei diesem im Vergleich zum STARTforum bzw. zu STARTbiotech kleinen Projekt war von Anfang an klar: nur in freundschaftlicher Zusammenarbeit zwischen ESPRIT und START würden wir am Ende pünktlich diese Zeitschrift in den Händen halten, wie Sie es jetzt tun.

Die Redaktion wünscht Ihnen eine interessante Lektüre.

**Impressum**

4. Jahrgang, vierteljährlich  
Sonderausgabe STARTforum 2000

Wirtschaftsmagazin der studentischen  
Unternehmensberatung  
ESPRIT St. Gallen

**Herausgeber:**

ESPRIT St. Gallen - Beratung durch  
Studenten

z.Hd. Redaktion

Gatterstr. 1a

CH - 9010 St. Gallen

Tel.: 0041-71-220 14 01

Fax: 0041-71-220 14 04

E-Mail: esprit@unisg.ch

Homepage: www.espritsg.ch

START-the spirit of venture

Studentenschaft der

Universität St. Gallen

Varnbühlstrasse 19

CH - 9000 St. Gallen

Tel.: 0041-71-224 24 95

Fax: 0041-71-224 25 13

E-Mail: start@unisg.ch

Homepage: www.start.ch

**Redaktion, Layout und Anzeigen**

Marc-Oliver Beermann, START

Michael Verhofer, ESPRIT

**Digitaldruck**

Digicenter GmbH

Mövenstr. 12

9015 St. Gallen

Tel.: 071-313 2949

E-Mail: info@digicenter.ch

**Auflage**

2.000 Exemplare

© alle Rechte vorbehalten

Nachdruck, auch auszugsweise nur

mit schriftlicher Genehmigung von

ESPRIT St. Gallen

**Bitte beachten Sie, dass das**

**Junior Consult ab dem**

**01.04.2000 unter dem Namen**

**„Student Business Review“**

**erscheint.**

# Inhalt

**Grusswort des Leadsponsors UBS**

Dr. Eugen Haltiner, UBS 6

**Schubkraft mit Startkapital**

Alain Seiler, UBS Startkapital 7

**Future happens**

Peter Gross, Professor an der Universität St. Gallen 11

**Swiss biotech on the move**

Dr. Herbert Reutimann, Director Unitecra Ltd. 14

**E-Business: A world without boundaries**

Peter Weibel, Partner PriceWaterhouse Schweiz 19

**„sans souci“ - Ohne Sorgen bei der Unternehmensgründung**

Judith Granat, ESPRIT St. Gallen 22

**Die mobile Revolution**

Fritz Reust, diAx 24

**Vom Unterschied „Fahrrad fahren“  
und „Unternehmen gründen“**

Hermann Arnold, START 26

**Innovationsförderung an technischen Hochschulen**

Peter Troxler, STARTbiotech 30

**Inserentenverzeichnis**

IXL	2
IFJ	4
DigiCenter	9
SwissAir	10
Orion	15
Strellson	18
Zürich	27
Adecco	31
UBS	35
Abacus	36