

# Ich Würstchen, du Senf

*Coopetition: kooperativ konkurrieren* – das neue Buch von Adam Brandenburger und Barry Nalebuff.

Von Gundula Englisch

**Business ist Krieg, heißt es: Da werden Konkurrenten plattgemacht, Lieferanten geknebelt und Kunden eingefangen. Aus, vorbei! Heute sind Kooperation und Konkurrenz kein Gegensatz mehr. „Kooperativ konkurrieren“ heißt die paradox anmutende Erfolgsstrategie für eine Welt der komplexen Netzwerke und der permanenten Veränderung. Spinnerei? Mitnichten! Die Spieltheorie, aus deren Denkstuben solche Modelle stammen, hat bereits mehrfach den Wirtschaftsnobelpreis abgeräumt. Die Zukunft gehört der Zusammenarbeit. Katz und Maus war einmal. Das neue Modell heißt Würstchen mit Senf – was wäre das Eine ohne das Andere?**

Jeder, der Geschäfte macht, kennt die Situation: Das Telefon klingelt und der Kunde eines Konkurrenten bittet um ein Angebot, weil er mit den Leistungen des Wettbewerbers nicht mehr zufrieden ist. Was tun? Auf der einen Seite wittert man natürlich die Chance, der Konkurrenz einen Kunden abspenstig zu machen. Auf der anderen Seite nagt der begründete Verdacht, dass der Kunde das Angebot bloß dazu benutzt, um einen günstigeren Preis bei seinem jetzigen Lieferanten herauszuschlagen. So ist das Spiel eben, denkt man, zerstreut die Zweifel und schreibt ein supergünstiges Angebot. Der potenzielle Kunde bedankt sich freundlich und lässt nichts mehr von sich hören. Klar, wer hier als Sieger den Platz verlässt und wer der Loser ist. Aber was hätte man anders machen können?

„Wenn Sie das falsche Spiel spielen, müssen Sie es in ein neues verwandeln“, meinen Adam Brandenburger und Barry Nalebuff. Und zwar am besten in ein Spiel, das das klassische Gewinner-Verlierer-Denken überwindet und stattdessen Vorteile für alle bringt. „Kooperativ konkurrieren“ nennen die beiden amerikanischen Business-Professoren dieses paradox anmutende Geschäftsverhalten. In ihrem neuen Buch beschreiben sie, wie Coopetition in der Praxis funktioniert. Brandneu ist dieser Begriff wohl nicht – das gleichnamige Buch der Autoren wurde bereits vor gut zehn Jahren zum internationalen Bestseller und gilt als Standardwerk für die Anwendung der Spieltheorie in der Geschäftspraxis. Dass es nun in aktualisierter Fassung erscheint, dürfte auch damit zusammenhängen, dass Spieltheoretiker mittlerweile nicht mehr als exotische Spinner gelten, sondern bereits mehrfach, wie auch in diesem Jahr, den Wirtschaftsnobelpreis abgeräumt haben. Für Laien freilich ist es ziemlich schwer, die Erkenntnisse der Spieltheorie, etwa die Mechanismus-Design-Theorie der diesjährigen Nobelpreisträger, zu verstehen. Doch Brandenburger und Nalebuff übersetzen diese innovative Gedankenwelt so locker und anschaulich, dass jedermann begreift, worum es geht. „Die Spieltheorie liefert ein Modell des Kuchens und seiner Aufteilung“, meint das Autoren-duo – und eine komplett andere Betrachtungsweise der Geschäftswelt und deren Akteure. Während Business üblicherweise als Krieg betrachtet wird, in dem Konkurrenten plattgemacht, Lieferanten geknebelt und Kunden eingefangen werden, zeichnet die Coopetition-Theorie ein differenzierteres und friedfertigeres Bild des Geschäftslebens: „Geschäft ist Zusammenarbeit, wenn

**Adam Brandenburger /  
Barry Nalebuff:**

*Coopetition: kooperativ konkurrieren – Mit der Spieltheorie zum Geschäftserfolg*  
Rieck Verlag,  
Eschborn 2007  
386 Seiten, 25 Euro  
ISBN 978-3-924043-94-9  
[www.spieltheorie.de](http://www.spieltheorie.de)



es um das Backen des Kuchens geht, und es ist Wettbewerb, wenn es um seine Aufteilung geht.“ Mit anderen Worten: Kooperation und Konkurrenz sind untrennbar miteinander verbunden, und nicht selten ist es für den eigenen Erfolg am besten, auch andere erfolgreich sein zu lassen, selbst die eigenen Konkurrenten.

Wie aber kann es gelingen, den gesamten Kuchen zu vergrößern und ihn dann so aufzuteilen, dass jeder etwas davon hat? Ein Musterbeispiel für solche Win-win-Spiele sind Vielfliegerprogramme. Als American Airlines 1981 das Meilensammeln einführte, herrschte ein erbitterter Preiskrieg zwischen den Fluggesellschaften. Nach der Deregulierung buhlten viele neue Airlines um die Gunst der Passagiere, die bei ihrer Jagd nach Billigpreisen natürlich keinerlei Treue mehr zeigten. Mit seinem Frequent-Flyer-Programm änderte American Airlines dieses Spiel zum eigenen Vorteil – und zu dem der Kunden: Die Fluggesellschaft gewann treue Kunden, die Kunden gewannen kostenlose Urlaubsreisen. Und selbst die Konkurrenz zählte bald zu den Gewinnern, denn innerhalb weniger Monate hatten alle großen Fluggesellschaften ihre eigenen Programme für Vielflieger. Und weil immer mehr Airlines auf die Treue ihrer Stammkunden setzen konnten, verringerte sich auch die Versuchung, Wettbewerber mit Dumping-Preisen zu attackieren. Überdies profitierten bald auch Unternehmen aus anderen Branchen von diesem Gewinnerspiel – ob Mietwagenfirmen, Kreditkartengesellschaften, Hotels oder Telefonanbieter, allen gelang es, mithilfe von Vielfliegerprogrammen Kundentreue aufzubauen.

*Schwerter zu Pflugscharen.*

Die Botschaft ist klar: Je dichter verzweigt das Netz der Zusammenarbeit, desto größer der Kuchen. Je mehr Marktteilnehmer ein Stück davon genießen können, desto größer der Erfolg. Wie aber gelingt es im Geschäftsalltag, dem ewigen Hauen und Stechen der Nullsummenspiele Strategien entgegenzusetzen, die klüger, eleganter, befriedigender und nachhaltiger sind? Guter Wille alleine reicht dazu nicht, meinen Brandenburger und Nalebuff: „Coopetition in die Praxis umzusetzen erfordert eigenständiges und systematisches Denken.“ Zunächst einmal geht es darum, das Geschäftsspiel als Ganzes zu erkennen, sprich: die Rollen aller Mitspieler zu betrachten, ebenso wie deren Beziehungen untereinander. Und da gibt es neben den Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern eine oft übersehene, aber nicht minder wichtige Gruppe, nämlich die der Komplementäre. Diese Mitspieler bieten ergänzende Leistungen zum eigenen Geschäft an und sind gewissermaßen prädestiniert fürs gemeinsame Kuchenbacken: Würstchen und Senf, Computer-Hardware und -Software, Autos und Kfz-Kredite, Kataloge und Expresszustelldienst – nur einige von vielen Beispielen für Geschäfte, die sich zum gegenseitigen Nutzen ergänzen. Und wie identifiziert man diese Komplementäre? Indem man sich in den Kunden versetzt und fragt, was dieser kaufen könnte, damit das eigene Produkt für ihn wertvoller wird, meinen die zwei Coopetition-Experten. Womit sie einen zentralen Gedanken der Spieltheorie angesprochen haben: Es geht darum, das Spiel von verschiedenen Perspektiven aus zu betrachten und sich dabei in die Köpfe der anderen Mitspieler hineinzusetzen. Keine leichte Übung für eine Business-Welt, in der immer noch Heerscharen von Entscheidern ihren Zielen mit Scheuklappen und Tunnelblick hinterherjagen, im festen Glauben daran, man müsse nur hart genug kämpfen, um zu gewinnen. In einem Geschäftsumfeld, das niemals so komplex, vernetzt und turbulent war wie heute, tut man jedoch besser daran, die Visiere hochzuklappen, die Panzer abzulegen und Entscheidungen zu treffen, die das dynamische Wechselspiel zwischen den Marktteilnehmern nicht nur integrieren, sondern aktiv nutzen. Dann und nur dann kann es gelingen, das Spiel zum eigenen Vorteil zu verändern und dabei auch im Interesse anderer zu handeln.

„Es ist wahrscheinlich, dass die Spieltheorie der Kern einer neuen Ökonomie für die neue Ökonomie sein wird“, meinen Brandenburger und Nalebuff und bringen damit die Bedeutung von Coopetition auf den Punkt: Es ist die Erfolgsstrategie für eine Welt der komplexen Netzwerke und der permanenten Veränderung. Kooperativ konkurrieren kann Unternehmen davor bewahren, zu Getriebenen des Wandels zu werden – und ihnen helfen, den Wandel selbst voranzutreiben. Genau darin liegt auch die große Chance der Spieltheorie: Sie zeigt, wie es gelingen kann, nicht nur die Spielweise zu ändern, sondern das Spiel selbst. Und zwar so, dass es in die gewünschte Richtung läuft.

Was also ist zu tun, wenn das nächste Mal ein Kunde der Konkurrenz anruft und ein Angebot will? „Drehen Sie den Spieß um“, raten die Spieltheoretiker. Statt dem Kunden einen Preis zu nennen, kann man ihn auch nach dem Preis fragen, zu dem er bereit wäre, Ihnen den Zuschlag zu geben. Wenn er dazu bereit ist, bittet man um einen unterzeichneten Vertrag mit Preisangabe. Wenn dieser dann tatsächlich eintrifft, braucht man nur noch gegenzuzeichnen – oder auch nicht. Klar, wer dann die Sieger sind. Ganz spielerisch, ziemlich gerissen. Aber trotzdem fair.

*Spielerisch, gerissen, aber trotzdem fair.*

*Gundula Englisch, Journalistin, Autorin und Filmemacherin, arbeitet als freie Redakteurin für changeX.*