

Adam M. Brandenburger

Barry J. Nalebuff

# **Coopetition: kooperativ konkurrieren**

Mit der Spieltheorie zum Geschäftserfolg

Aus dem Amerikanischen

von Hartmut J.H. Rastalsky und Christian Rieck

Christian Rieck Verlag  
Eschborn

First published by Currency Doubleday, a division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group – All Rights Reserved.

Published by arrangement with the Helen Rees Literary Agency.

© Christian Rieck Verlag  
Postfach 3109, D-65746 Eschborn, Germany  
[www.riek-verlag.de](http://www.riek-verlag.de)



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

2. vollständig überarbeitete Auflage 2008

Umschlaggestaltung von *Golden Penny Arts*

ISBN-10: 3-924043-94-9

ISBN-13: 978-3-924043-94-0

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zu dieser Ausgabe</b>	<b>11</b>
<b>Über die Entstehung dieses Buches</b>	<b>14</b>
<b>Teil 1: Das Geschäftsleben als Spiel</b>	<b>19</b>
<b>1. Krieg und Frieden</b>	<b>21</b>
1.1. Eine neue Geisteshaltung	23
1.2. Spieltheorie	24
1.3. Was die Spieltheorie zu bieten hat	26
1.4. Was Sie in diesem Buch finden	28
1.5. Wie dieses Buch aufgebaut ist	29
1.6. Ändern Sie das Spiel	30
<b>2. Coopetition</b>	<b>33</b>
2.1. In Komplementen denken	33
2.2. Das Werternetz	41
2.3. Im Werternetz surfen	49
2.4. Doppelrollen	55
2.5. Freund oder Feind?	66
<b>3. Spieltheorie</b>	<b>73</b>
3.1. Mehrwert (Added Value)	79
3.2. Regeln	86
3.3. Spielwahrnehmungen	89
3.4. Spielbegrenzungen	95
3.5. Rationalität und Irrationalität	98
3.6. Die Elemente eines Spiels	106

<b>Teil 2: Die SMaRTS der Strategie</b>	<b>109</b>
<b>Wie man das Spiel verändert</b>	<b>111</b>
<b>4. Spieler</b>	<b>113</b>
4.1. Wie man ein Spieler wird	114
4.2. Andere Spieler ins Spiel bringen	142
4.3. Spieler austauschen	165
<b>5. Mehrwerte</b>	<b>168</b>
5.1. Mehrwert eines Monopols	169
5.2. Mehrwert in einer Welt der Konkurrenz	186
5.3. Mehrwert einer Beziehung	198
5.4. Nachahmung	215
5.5. Die Mehrwerte verändern	234
<b>6. Regeln</b>	<b>236</b>
6.1. Verträge mit Kunden	238
6.2. Verträge mit Lieferanten	259
6.3. Regeln für Massenmärkte	264
6.4. Regeln der Regierung	281
6.5. Die Regeln ändern	285
<b>7. Taktiken</b>	<b>289</b>
7.1. Den Nebel beseitigen	291
7.2. Den Nebel aufrechterhalten	307
7.3. Den Nebel aufrühren	322
7.4. Ist SMaRT schon alles?	335

<b>8. Spiel-Raum</b>	<b>337</b>
8.1. Verbindungen zwischen Spielen	338
8.2. Spielverbindungen durch Mehrwerte	340
8.3. Spielverbindungen durch Regeln	356
8.4. Spielverbindungen durch Taktiken	363
8.5. Das noch größere Spiel	374
<b>9. Bereit zum Wandel</b>	<b>375</b>
9.1. Eine Checkliste für den Wandel	376
9.2. Das noch vollständigere Gesamtbild	378
<b>Stichwort- und Personenverzeichnis</b>	<b>380</b>



## Vorwort zu dieser Ausgabe

Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie; und selten trifft »weniger ist mehr« besser zu. Eine gute Theorie macht »weniger«, weil sie keine Antworten gibt. Zugleich macht sie viel »mehr«, weil sie das vorhandene Wissen organisiert und offenlegt, welches Wissen noch fehlt. Eine gute Theorie liefert die Werkzeuge um herauszufinden, was das Beste für uns ist. Eine solche Theorie zu schaffen war unser Ziel, als wir *Coopetition* geschrieben haben.

Coopetition ist eine Theorie der Werte. Dies ist ein Buch darüber, wie man Werte schafft und wie man sich Werte aneignet. Darin liegt eine elementare Dualität: Während das Schaffen von Werten ein zutiefst kooperativer Prozess ist, ist die Aneignung von Werten zutiefst konkurrenzgetrieben. Um Werte zu schaffen, kann man nicht allein arbeiten, sondern muss die Wechselbeziehungen zu Anderen erkennen. Um Werte zu schaffen, muss man sich mit Kunden, Lieferanten, Angestellten und vielen Anderen arrangieren. Nur so entwickelt man neue Märkte und vergrößert die bestehenden.

Aber Hand in Hand mit dem Backen eines Kuchens geht dessen Aufteilung. Das ist reine Konkurrenz. Genauso wie Unternehmen um Marktanteile konkurrieren, so versuchen auch die Kunden und Lieferanten, ihr Stück vom Kuchen abzubekommen.

Werte zu schaffen, die man anschließend auch behalten kann, ist der zentrale Punkt von Coopetition.

Wie man das am besten macht, hängt offensichtlich von der Art des Geschäfts ab. Aber eine immer wiederkehrende Strategie ist die Zusammenarbeit mit *Komplementären*. Das Wort Komplementär, also

»Ergänzer«, ist ein Begriff, den wir für das Gegenstück zum Konkurrenten geprägt haben. Es bezeichnet diejenigen Marktteilnehmer, die Ihre Produkte wertvoller machen und nicht – wie ihre Konkurrenten es tun – weniger wertvoll. Es dürfte kaum überraschen, dass das Konzept des Komplementärs in der Wissensgesellschaft besonders wichtig ist. Hardware braucht Software, und das Internet braucht schnelle Datenleitungen. Niemand könnte allein die Infrastruktur der Wissensgesellschaft schaffen. Es ist ein komplett neues System aus vielen sich ergänzenden, also komplementären, Teilen.

Bei unserer Forschung über die »New Economy« ist uns klar geworden, dass hier eine elementare Verbindung existiert, eine Verbindung über einen der größten Denker des letzten Jahrhunderts: John von Neumann.

John von Neumann – Mathematiker, Genie und Universalgelehrter – starb 1957, noch bevor er die Entstehung des Informationszeitalters sehen konnte, das er mit geschaffen hatte. Er war einer der Erfinder der modernen Computerarchitektur, der programmierbaren Rechenautomaten. Er schaffte bahnbrechende Arbeiten über sich selbst reproduzierende Systeme und nahm damit die Entdeckung der DNS vorweg. Und – gemeinsam mit Oskar Morgenstern – ist er der Erfinder der Spieltheorie. Seine Theorie der Spiele liefert ein Modell des Kuchens und seiner Aufteilung. Unsere *Coopetition* baut auf diesen Erkenntnissen auf.

Spieltheorie ist eine komplett andere Art, die Welt zu sehen. Die klassischen Wirtschaftswissenschaften betrachten die Struktur der Märkte als gegeben. Menschen werden als einfache Stimulus-Response-Wesen behandelt; Anbieter und Nachfrager betrachten Produkte und Preise als gegeben und optimieren ihre Produktion und ihren Konsum entsprechend. Klassische Ökonomik ist dafür geschaffen, die Funktionsweise etablierter, reifer Märkte zu beschreiben, aber sie erfasst nicht die menschliche Kreativität, mit der die Marktteilnehmer neue Wege der Interaktion finden.

In der Spieltheorie dagegen ist nichts vorgegeben. Die Wirtschaft ist im Fluss und entwickelt sich andauernd weiter. Die Spieler schaffen

neue Märkte und spielen Doppelrollen. Sie schaffen Innovationen. Niemand betrachtet Güter oder Preise als gegeben. Das klingt sehr nach den sich schnell entwickelnden modernen Märkten, und daher ist es wahrscheinlich, dass die Spieltheorie der Kern einer neuen Ökonomie für die neue Ökonomie sein wird. Und deshalb betrachten wir Coopetition als das Buch für das Informationszeitalter.

Traditionellerweise ist ein Buch ein statisches und einseitig gerichtetes Medium. Zum Glück ändert sich das gerade. Wie viele andere Autoren auch haben wir nach einem Weg gesucht, den Austausch mit unseren Lesern flexibler und zweiseitig zu gestalten. Auf der Coopetition-Homepage finden Sie daher Updates, Artikel, einige interaktive Übungen, Präsentationsfolien, Audiodateien und einen einfachen Weg, uns ein Email zu schicken. Seit das Buch erstmalig erschienen ist, haben wir eine Menge darüber gelernt, wie und wo Menschen Coopetition in der Praxis umsetzen. Wir danken allen herzlich dafür. Und wir würden uns freuen, wenn auch Sie uns an Ihren Erfahrungen teilhaben ließen.

Adam Brandenburger ([adam.brandenburger@stern.nyu.edu](mailto:adam.brandenburger@stern.nyu.edu))

Barry Nalebuff ([barry.nalebuff@yale.edu](mailto:barry.nalebuff@yale.edu))

<http://mayet.som.yale.edu/coopetition>

(Wir versuchen, alle Mails zu beantworten, obwohl wir in der Vergangenheit öfters in Rückstand geraten sind.)

Informationen in deutscher Sprache finden Sie auf  
[www.spieltheorie.de/coopetition](http://www.spieltheorie.de/coopetition)

# Stichwort- und Personenverzeichnis

Fettgedruckte Seitenzahlen kennzeichnen Kapitelanfänge; kursive Seitenzahlen verweisen auf Definitionen.

Zusammengesetzte Begriffe sind bevorzugt in ihrer natürlichen Form eingeordnet, zum Beispiel *fixe Kosten* anstatt *Kosten, fixe*.

## **3**

32-Bit 154  
3DO 154

## **8**

8-Bit / 16-Bit Videospiele 341

## **A**

AAAdvantage frequent-flyer  
program 199  
Adam Smith 179  
Allozentrismus **101**  
Amazon 58  
AMD 161  
American Airlines 326  
American Express 149  
Anfangsverluste 146  
Angebot  
bezahlen lassen 135  
Angebotsabgabe 132

versteckte Kosten 136  
Angebotsbegrenzung 185  
Antikartellgesetze 283  
Antiquitätengeschäfte 62  
AOL 146  
Aspartam 114, 370  
Entdeckung 115  
Atari 168  
Aumann, Robert 24  
Autobahn 34  
Autoindustrie  
Anfänge 34  
Autoren 289  
Autoversicherungen 35  
Avis 147

## **B**

Baby-Bells 127  
Bankautomaten 60  
Banken 35  
Beinfreiheit 187

BellSouth 127  
 Betamax-Videorecorder 37  
 Bluffen 321  
 bonusabhängige Bezahlung 296  
 Broadway 63  
 Buch schreiben 289  
 Buchclubs 267  
 Buchhändler 59  
 Buchmanuskript 289  
 Bündelpreise 359

**C**

CBS 330  
 Checkliste 376  
 Chip-Telefone 326  
 Chrysler 147, 265  
 Citibank 60  
 Club Med 193  
 Coca-Cola Light 114  
 Comfort Class 187  
 Coopetition **33**  
     Wortherkunft 23  
 Corrections Corporation of  
     America 195  
 Cortés 244  
 Cozzi, Bob 187  
 Crandall, Bob 326  
 CSX 121  
 Cyclamat 115

**D**

Dankeschön 207  
 Darwin, Darwin 290  
 Dawkins, Richard 290  
 DeBeers 180  
 Diamantenknappheit 179  
 Doppelrollen **55**  
 Drehbuchautor 93

Druckermarkt 96

**E**

E. T. 307  
 Einkaufsverbund 149  
 Einstein, Albert 236  
 Eisenbahngesellschaft 121  
 Elektronikmärkte 267  
 Epson 96  
 Erstanwender neuer Produkte 146  
 Expresssendung 299

**F**

F-16 164  
 F-22 46  
 Famicom 169  
 FDA 115  
 Federal Communications  
     Commission 24  
 Federal Express 299  
 Filmgesellschaft 307  
 Filmstudio 93  
 Fixkosten 46, 197, 261  
 Fluggesellschaften 198  
     vereinfachtes Preissystem 326  
     Verluste 22  
 Flüssigseife 222  
 Fußballmannschaft  
     Verkauf einer 256  
 Fußballmannschaften 77

**G**

Gage 93  
 Gebrauchtwagenmarkt 36  
 Gefängnis 195  
 Gehalt 296  
 Gemeinkosten 46  
 Georgia-Pacific 324

Geschäftskleidung 21  
Giftpille 127  
GM-Kreditkarte 269  
Goddard, Stephen 163  
Good Miles 34  
Grove, Andy 38  
Guide Michelin 36

## H

Handy-Flatrates 261  
Harnischfeger 143  
Harsanyi, John 24  
Hawkins, Trip 154  
Herde 308  
Hewlett-Packard 96  
Himmelsspirale 170  
HMO 149  
Hochschulzeugnisse 295  
Holland Sweetener 116, 370  
Hollywood 307  
holzverarbeitende Betriebe 143  
Hotel 323  
Huizenga, Wayne 256  
Hund 304

## I

IBM 161, 229, 231  
IBM-PCs  
    Markteintritt 229  
Intel 38, 161  
Investmentbank 296, 318  
Irrationalität 98  
ISDN 39  
Ivory  
    Flüssigseife 225

## J

Januar-Verkäufe 265

Judo **341**  
Judo-Strategien 352

## K

Kabeleinspeisung 329  
    in Texas 365  
Kabelfernsehen 329  
Kartellgesetze 280, 283  
    variable Kosten und Preise  
        283  
Kartellgesetzgebung 131  
Kartenspiel  
    gleich viele rote wie schwarze  
        Karten 75  
    mit Meistbegünstigungsklausel  
        238  
    Ultimatum-Version 87  
Kernkompetenzen 346  
Kernverhärtungen 346  
Kfz-Finanzierungen 35  
Kohlenlieferant 120  
Komplement 43  
Komplementär 41, 43  
    Lieferantenseite 45  
Komplemente **33**  
Konkurrent 43  
    Lieferantenseite 45  
Konkurrenzklauseln **250**  
Krankenversicherung 149  
Krawatte 21  
Krebserregung 115  
Kreditkarte 269  
Kuchenteilung 90  
Kundenmeistbegünstigungsklausel  
    n **238**  
Kurs-Gewinn-Verhältnis 319  
Kyocera 325

**L**

*La Centrale des Particuliers* 36  
 langfristige Verträge 162  
 Laserdrucker 96  
 Lehrbücher 353  
 Lieferantenverträge 358  
 LIN 127  
 Luftfahrtbranche 22

**M**

MacBain 36  
 Manuskriptabgabe 289  
 Marilyn Monroe 84  
 Massenmärkte 263  
 MasterCard 268  
 Matrixdrucker 96  
 McCaw 126  
 Medicaid 241  
 Medikamenteneinkauf 242  
 Mehrwert **79, 80, 167**  
 Mehrwerte 106  
 Miami Dolphins 256  
 Michelin-Führer 36  
 Mickymaus 174  
 Microsoft  
     Firmenwert 1986 232  
 Mietwagenfirmen 147  
 Mindestabnahmeverträge 261  
 Minnetonka 222  
 Mobiltelefon 126  
 Monopol  
     Mehrwert eines 168  
 Monsanto 114  
 Morgenstern, Oskar 25  
 Murdoch, Rupert 292

**N**

Nachahmung 214

Mittel gegen 226  
 Nash, John 24  
 National 148  
 Neuauflagen 353  
 Neumann, John von 25  
 Nintendo  
     Kartellklage 177  
     Machtbegrenzung der anderen  
         Spieler 174  
     Marktwert 167  
     Wortbedeutung 169  
 Nintendo Entertainment System  
     169  
 Nissan 167  
 Nobelpreis 24  
 Noorda, Ray 23  
 Norfolk Southern 121  
 Notsituation ausnutzen 323  
 Nullsummengesellschaft 26  
 Nullsummenspiel 26, 98  
 NutraSweet 370

**O**

Orden 295  
 Ortsgespräche 325  
 OS/2 231  
 Outsourcing 230

**P**

Paketpreis 358  
 Paranoide 38  
 Pentium  
     Rechenfehler 333  
 Pepsi Light 114  
 Pfau 290  
 Poker 321  
 POPs 126  
 Portalkräne 143

Post 299  
Powerpoint 324  
Preisbündelung 358  
Preisgarantien 266  
Preiskrieg 143  
    Luftfahrtbranche 22  
    zwischen Zeitungen 292  
Procter & Gamble 225  
ProShare 39  
PS/2 231

### R

Rabattprogramme 279  
Rationalität 98  
Regeln 85, 106, **235**  
    der Regierung **280**  
    festlegen gegenüber  
        Lieferanten 356  
Regisseur 93  
Reifen 35  
Rohstoffunternehmen 250

### S

Saatchi & Saatchi 286  
Saatmeilen 34  
Schachteln 226  
Scheidung 315  
Schelling, Thomas 24  
Schienen 163  
Schiffe verbrennen 244  
Sega 341  
Seifenmaschine 223  
Selten, Reinhard 24  
*settlement escrow* 313  
Shapiro, Bob 114  
Sherlock Holmes 303  
SMaRTS 30, 106, **109**  
Smith, Adam 179

Softsoap 223  
Sonic the Hedgehog 341  
Sony 167  
Spence, Michael 295  
Spiderman 174  
Spiel  
    verändern **111**  
Spieler 106, **113**  
Spiel-Raum 107, **337**  
Spieltheorie **24, 73**  
    Einführungsbücher 73  
    Geschichte 25  
    Vorläufer 25  
Spielwahrnehmungen **89**  
Staat 65  
Stadtwerk 120  
Starman 307  
Steuern 65  
Strafgefangene 195  
Straßenbahn 163  
Straßenbau 34  
Sumostrategie 373  
Süßstoff 114

### T

Taktiken 107, **288**  
Taxifahrt 104  
Taylor, Robert 222  
Telefon  
    Kostenchip 325  
Telefongesellschaften 39, 325  
Terminologie 29  
Texas-Shoot-Out 89  
Textilhersteller 368  
Theater 63  
Thrifty 147  
Tintenstrahldrucker 96  
Tisch, Larry 330

Touristenklasse 187  
 Toys 'R' Us 64  
 Treibstoffzusätze 281  
 Treueprogramm 198  
     Nachahmer 201  
 Treuhänder 313

**U**  
 U-Boote 25  
 Ultimatumspiel 87  
 UMTS 25  
 Universität 50  
     Wertenetz 49  
 Unternehmensauskauf 89  
 Unternehmensverkauf 318

**V**  
 Value Pricing 326  
 variable Kosten 261  
     Kartellgesetze 283  
 variables Gehalt 296  
 Verlag 354  
 Verlagsvertrag 297  
 Versicherungen  
     Eigenkapitalunterlegung 183  
 versunkene Kosten 275  
 Vertragsgestaltung  
     bei Unternehmensverkauf 318  
 Vertreter  
     irrationaler 100  
 VHS 37  
 Vidal, Gore 21  
 Videokonferenzen 39  
 Videospiele 154, 168  
 Vielfliegerprogramm 198  
 Vorabkosten 47  
 Vorschuss 297  
 Vorverkaufsrecht 250

**W**  
 Wahrnehmung 99  
 Wasser  
     Wert des 179  
 Wertenetz **41**  
     Symmetrien **47**  
 Wiederaufbereitungsanlage 304  
 Windows 232  
 Wirbelsturm 323  
 Wissensgesellschaft 47

**Z**  
 Zeitungsverlage 292  
 Zeugnis 295  
 Zweitbezugslizenz  
     langfristige 162  
 Zweitbezugquellenlizenz 161