

Coopetition: kooperativ konkurrieren

„IM BUSINESS GIBT ES KEINE NULLSUMMENSPIELE“

Wenn Geschäft ein Spiel ist, dann ist es interessant, die Mitspieler und deren Rollen zu kennen. Wie vergrößert man den Kuchen, wenn es viele Mitbewerber gibt, und wie teilt man ihn danach auf? Christian Rieck, Professor für Finance an der Fachhochschule Frankfurt am Main, erläutert, warum es sich lohnt, Schwarz-Weiß-Denke über Bord zu werfen und seine Marktbegleiter mit neuen Augen zu sehen.



Das Interview führte Bernd Seidel

Sie sind Verfechter der Idee, dass Unternehmen konstruktiv kooperieren. Das Kunstwort dafür ist Coopetition – eine Zusammensetzung aus Competition (Wettbewerb) und Cooperation (Zusammenarbeit). Was genau verstehen Sie darunter?

Coopetition beschreibt eine bestimmte Art der Wettbewerbssituation. Und zwar eine Form, in der der eine

Partner nicht automatisch das gewinnt, was der andere verliert. Es gibt Konkurrenz und Kooperation – gleichzeitig.

Es gibt also mehr als Schwarz und Weiß?

Schwarz-Weiß-Denke existiert im Sport und bei Gesellschaftsspielen, etwa bei Mensch ärgere Dich nicht. Da kann es nur

„Wenn man erkennt, wie ein Gleichgewicht aussehen könnte, fangen die meisten an, neu über ihre Strategien nachzudenken.“



einen Gewinner oder eine Gewinnerin geben. Diese Spiele sind gezielt so konstruiert, sonst wären sie langweilig. Im Business ist es jedoch viel zu kurz gesprungen, sogar kontraproduktiv zu glauben, dass ein Unternehmen allein das Rennen macht. Aus meiner Erfahrung gibt es in der Geschäftswelt kein Nullsummenspiel.

Coopetition fußt auf den Konzepten der Spieltheorie. Können Sie bitte den Zusammenhang erklären?

Spieltheorie ist die Wissenschaft, die Konflikte mathematisch erforscht, zunächst waren das militärische, später dann geschäftliche. Dabei ist immer deutlicher geworden, dass in den meisten Konflikten viel weniger Kampf steckt, als man zuvor angenommen hat – dass also Coopetition der Normalfall ist.

Worin besteht der Nutzen, Coopetition in das eigene unternehmerische Denken und Handeln mit einzubeziehen?

Zum einen hört man auf, seine Mitbewerber zu unterschätzen, und glaubt nicht, dass das, was man gerade tut, einmalig sei. Diese Haltung erlebe ich regelmäßig bei meinen Seminaren: Ich teile Teilnehmer in verschiedene Gruppen auf, in denen sie dann in Teams an Aufgaben in einer Konkurrenzsituation arbeiten. Dabei stelle ich häufig fest, dass sich die Teams bei der Erarbeitung der Lösung nur mit sich beschäftigen und so tun, als sei der Wettbewerb „verblödet“.

Menschen sind, so meine Erfahrungen, häufig so sehr daran gewöhnt, Geschäft als Kampf zu betrachten, und so verbissen darin, den anderen Schaden zuzufügen, dass sie ihre Mitspieler nur als Mitbewerber sehen. Das ist ein Fehler, denn im Regelfall lässt sich der Kuchen vergrößern. Mehr sogar noch: Ohne die Kooperation von Mitbewerbern sind viele Aufgaben und Zukunftskonzepte gar nicht umsetzbar.

Auf welche spielen Sie an?

Aktuell sind dies Themen wie Elektromobilität oder Smart Grid in der Energieversorgung (Anm. d. Red.: intelligentes Stromnetz, das sämtliche Akteure auf dem Strommarkt durch das Zusammenspiel von Erzeugung, Speicherung, Netzmanagement und Verbrauch in ein Gesamtsystem integriert). Um diese Herausforderungen zu bewältigen, müssen neue Wertnetze entstehen – Automobilhersteller, Energieversorger, IT-Unternehmen, Abrechnungsspezialisten, Betreiber von Elektrotankstellen und Netzen etc. müssen kooperieren. Solche Konzepte erfordern es, in Wertenetzen zu denken, denn hier entsteht ein Feld der Kooperation. Gleichzeitig nimmt der Batterieproduzent dem Automobilhersteller einen Teil seiner Wertschöpfung ab. Was wäre nun die Alternative für den Autobauer? Alles selbst entwi-

ckeln? Das dauert viel zu lang und die Entwicklungskosten kann er wahrscheinlich niemals wieder einspielen. Hier ist kooperative Konkurrenz die Antwort.

Wie schafft man es, mit seinen Mitbewerbern den Kuchen zu vergrößern, und wie kann man ihn dann aufteilen?

Wichtig ist zu differenzieren: Zunächst muss man erkennen, welches Spiel man spielt, also in welchem Markt oder Marktsegment man Teilnehmer ist, welche Regeln gelten, was die Stellgrößen und Marktmechanismen sind. Wer sind die Komplementäre, Wettbewerber, Lieferanten und Kunden in meinem Netzwerk? Und – das ist aus meiner Erfahrung ein weiterer wichtiger Aspekt – man muss lernen, die Handlungen seiner Mitbewerber zu verstehen und auf Signale zu achten.

Signale sind häufig Preiserhöhungen oder -senkungen. Was soll mir dieses Signal sagen, wenn ich Manager des Mitbewerbers bin?

Nehmen wir das Beispiel von zwei konkurrierenden Tageszeitungen. Plötzlich hebt Verleger A den Verkaufspreis an. Dies kann einerseits bedeuten, dass die Herstellkosten gestiegen sind und er die Kosten an die Leser weitergibt. Andererseits kann A auch der Überzeugung sein, dass der Markt bereit ist, einen höheren Preis zu bezahlen. Mitbewerber B verhält sich zunächst defensiv und belässt es beim alten Preis, mit der Folge, dass er kurzfristig Leser hinzugewinnt.

Das kann A nicht auf sich sitzen lassen und verschenkt jetzt kostenlose Probeabonnements, zieht damit wieder Kunden von B ab und erhöht so den Druck in der Hoffnung, dass sein Mitbewerber nun endlich aufwacht und handelt. Ich nenne das Zuckerbrot und Peitsche.

Kooperativ konkurrieren fällt Managern schwer, wie Sie erklärt haben. Welche Angewohnheiten müssen Führungskräfte über Bord werfen?

Erstens: den Hang, besser sein zu wollen als der andere und ihm Schaden zu wollen. Der Glaube scheint leider tief in uns angelegt zu sein, dass nur der Abstand zum anderen zählt und man diesen vergrößert, indem man ihn behindert. Das Zweite ist zu begreifen, dass Nullsummenspiele die Ausnahme sind. Und drittens sollten sie erst handeln, wenn sie die Mechanik hinter der Wettbewerbssituation verstanden haben. Sonst sehen sie zwar, dass es mal gut läuft und mal schlecht, aber sie verstehen nicht, welche Signale ihrer Mitbewerber in Wahrheit dafür verantwortlich sind.

Herr Professor Rieck, vielen Dank für das Gespräch.