

manager magazin

Ausgabe 4 Seite 294 vom 01.04.1995

Go west

Von Thomas Stolper

Ein altes chinesisches Brettspiel gilt Managern aus Korea und Japan als beste Schule der Strategie. Jetzt gewinnt Go auch im Westen Freunde.

Bei der französischen Supermarktkette Auchan wird von den Managern mehr verlangt als Fachwissen und Führungskompetenz: Wer in die Spitzengruppe der erfolgreichen Handelsfirma aufsteigen will, muß auch ein guter Go-Spieler sein.

Seit 1985 gehört die Einführung in das alte chinesische Brettspiel Go zum Standardprogramm der konzerneigenen Managementschule. Über 500 Auchan- Manager haben bereits Einführungsseminare in die Kunst des Go hinter sich gebracht.

"Mit Go ist es möglich, ein unsicheres Umfeld zu analysieren und dann intuitiv die richtige Strategie zu wählen", behauptet Daniel Guilui, Personalchef bei Auchan. Und er scheut sich nicht, die bislang krisenfreie Entwicklung des Unternehmens durchaus auch mit den Go-Künsten der Manager in Verbindung zu bringen.

Was nach einer Marotte klingt, ist in Korea und Japan längst als Managementlehre etabliert und gewinnt neuerdings auch in den USA und Europa immer mehr Anhänger: Studenten an amerikanischen Business Schools setzen sich in ihren Vorlesungen an die Bretter; Bossard, eine der führenden europäischen Unternehmensberatungen, arbeitet seit 15 Jahren mit Go und hat das Go-Training mittlerweile zu einem wichtigen Element ihrer Beratungsstrategie entwickelt; Sony-Gründer Akio Morita spielt Go, ebenso wie Jean-Rene Fourtou, der Vorstandsvorsitzende des französischen Chemie- und Pharmakonzerns Rhone-Poulenc. Warum?

Francis Touazi, einst bei Bossard zuständig für den Bereich Go-Anwendungen und heute mit seiner Beratung Synapse Developpement in Paris selbständig, sieht in dem Spiel vor allem einen schnellen und einfachen Weg, strategisch denken zu lernen: Nur vier Grundregeln muß der Anfänger lernen, dann kann er schon seine erste Partie spielen. Und wer seine ersten Steine setzt, so hat Touazi in den Seminaren erfahren, legt schnell seine strategischen Schwächen bloß: "Innerhalb von zwei Stunden reproduzieren die Teilnehmer auf dem Brett ihre schlimmsten Managementfehler."

Erstaunliche Parallelen zwischen Go und Business hat der Diplommathematiker Martin Stiassny ausgemacht, der bei der deutschen IBM den Bereich Informationssysteme Nord leitet und zu den vergleichsweise wenigen Go-Spielern in S.295 Deutschland zählt. "Wer auf dem Brett das größere Territorium besetzt, hat die Partie gewonnen", erklärt Stiassny. "Wenn man das Brett als Markt versteht, kämpfen die Gegner um Anteile."

Beim Schach, das vor einigen Jahren einen Boom als strategisches Managementspiel erlebte, fallen solche direkten Verbindungen schwerer. Wie soll man beispielsweise einen Angriff auf den König deuten? Etwa als Morddrohung für den Vorstandsvorsitzenden der Konkurrenz? Beim Go geht es nicht darum, den Gegner zu vernichten; gewonnen hat, wer der Größte ist. Und auf dem Weg dahin lernt der Spieler fürs Leben:

* Je weiter die Partie fortschreitet, desto enger wird es auf dem Brett -- den Wettbewerbern fällt es immer schwerer, sich weitere Marktanteile zu erkämpfen.

* Zu Beginn der Partie bekommt ein schwächerer Gegner einige Züge Vorsprung. Mit diesem Handikap werden die Spielstärken ausgeglichen -- ähnlich wie durch Subventionen.

* Verbundene Steine auf dem Brett sind stärker als einzelne -ebenso, wie verbundene Unternehmensteile durch Synergieeffekte erstarken können.

* Ein einmal gesetzter Stein ist unverrückbar -- viele Entscheidungen sind unwiderruflich.

* Wer nur auf das Zentrum setzt, wird an den Rändern leicht angreifbar -- ein gutes Management reicht nicht, das gesamte Unternehmen muß produktiv sein.

Hong K. Kim, Marketingchef der europäischen Hyundai- Zentrale und Go-Spieler auf Profi-Niveau, hat durch das Spiel viele Erkenntnisse gewonnen, die er im Laufe seines Berufslebens immer wieder bestätigt fand. So lautet das erste S.296 strategische Prinzip: "Greife deinen Gegner immer nur aus gesicherter Position heraus an." In seinen Managementalltag übersetzt Kim das so: "Fange erst damit an, deine Waren zu verkaufen, wenn du eine gut funktionierende Marketingorganisation aufgebaut hast."

Oder: "Gier nach kleinem Gewinn führt oft zu großem Verlust." Übertragen: Preiserhöhungen, die einen schnellen Profit versprechen, erweisen sich oft als Bumerang. Wenn die Kunden abwandern, führt die kurzfristige Strategie schnell zu einem Minusgeschäft.

Schlimmer noch: Die aggressive, auf die Vernichtung des Gegners angelegte Preispolitik kann, wenn der Konkurrent mitzieht, die Preisstruktur eines ganzen Marktes zertrümmern. "Der beste Zug", zitiert Kim eine weitere Go-Regel, "liegt direkt neben dem schlechtesten -- und umgekehrt."

Solche Lehren anzunehmen fällt westlichen Managern allerdings schwer. Allzuoft hat Touazi in seinen Seminaren erlebt, wie frustrierte Verlierer mit der immer gleichen Taktik versuchen, doch noch ans Ziel zu kommen -- was zunehmend schwierig wird, weil der Gegner das Beharren auf einmal gemachten Fehlern schnell erkennen kann.

Gerade hat Touazi gemeinsam mit der Bossard-Trainerin Cecile Gevrey, seit vier Jahren im Ausbildungsteam des französischen Go-Verbandes, das Buch "Management d'entreprise et strategie du Go" (siehe Kasten Seite 298) geschrieben. Darin listen die beiden Autoren eine ganze Reihe von Managementfehlern auf, die sich beim Go-Spiel offenbaren: Zu aggressive Spieler machen kurzfristig große Gewinne, können diese aber nicht konsolidieren -im direkten Gegenzug geht das neueroberte Gebiet wieder verloren.

Zu vorsichtige Strategen bauen sich eine Festung und vergessen darüber den S.297 Rest des Spielfeldes. Andere weichen keiner Provokation aus und haben sich schnell verzettelt: Ihnen fehlt die strategische Übersicht.

"Je mehr die Seminarteilnehmer spielen, desto mehr Fehler machen sie -- und desto mehr können sie für ihren Job lernen", sagt Touazi. Denn es sei noch immer leichter, einen gestandenen Manager am Go-Brett mit seinen Fehlentscheidungen zu konfrontieren, statt direkt sein Geschäftsgebaren zu kritisieren.

In Japan und Korea ist Go dank solchen Vorzügen zum Managementsport avanciert. Japanische Manager schmücken ihre Büros mit Go-Urkunden, um Kollegen und Geschäftspartnern zu imponieren. In japanischen Militärschulen wird das Spiel gelehrt. Jeder achte Koreaner spielt es aktiv, im Managementbereich liegt dieser Prozentsatz noch bedeutend höher.

Für Karl Lehwald, der mit der Nordelbe Import-Export GmbH seit Jahren Geschäfte in Fernost macht, ist Go deshalb die beste Vorbereitung für den asiatischen Markt. "Wer mit China, Japan, Taiwan oder Korea handelt", sagt er, "sollte das Spiel unbedingt lernen." Es gebe kaum eine einfachere Methode, die asiatische Mentalität zu verstehen.

Ein Go-Spiel, so besagt ein japanisches Sprichwort, ist ein Gespräch ohne Worte. "Und das", stellt Lehwald fest, "kann bei den häufigen Kommunikationsproblemen mit Asiaten schon sehr praktisch sein." Zudem habe die Kunstfertigkeit im Go einen ganz direkten Effekt: "Eine europäische Langnese, die akzeptabel Go spielt, hat sofort einen Imagebonus bei den Asiaten."

Aber auch für den Manager ohne Fernost-Ambition lohnt der Versuch, allein schon, weil das chinesische Spiel zu Geduld und Bescheidenheit erzieht. "Wir müssen jeden Tag so viele Entscheidungen treffen", sagt Hyundai-Marketingchef Kim, "das können gar nicht immer die richtigen sein."

Wer in einem Unternehmen strategisch plant, bewegt sich in der Zukunft -- und S.298 damit auf unbekanntem Terrain. Beim Go wird das deutlich: "Vom 40. Zug an", so hat IBM-Manager Stiasny ausgerechnet, "kann ein Spieler davon ausgehen, daß seine Partie noch niemals zuvor gespielt wurde."

Und auch wenn es -- im Go und im Geschäftsleben -- strategische Grundsätze gibt, die befolgt werden müssen: "Ab einem gewissen Punkt", stellt Stiasny fest, "reicht es nicht mehr aus, sich auf mechanische Regeln zu verlassen."

So dauert eine durchschnittliche Go-Partie 250 Züge. Die Anzahl der möglichen Spielvarianten beträgt allerdings $10 \text{ hoch } 600$, was eine Zahl mit immerhin 600 Nullen ergibt. Der vergleichbare Wert für Schach liegt bei $10 \text{ hoch } 150$.

Die Komplexität des Go fordert nicht nur Spieler, sondern auch Informatiker heraus. Ein taiwanesischer Milliardär hat eine Million Dollar Preisgeld für ein Computerprogramm ausgesetzt, das bis zum Jahr 2000 gegen einen asiatischen Profispieler gewinnt -- eine Aufgabe, die Schachcomputer bereits bewältigen.

Das derzeit beste Go-Programm, "Goliath", wird allerdings von jedem Profi deklassiert. Und ein Preisgeldgewinner scheint nicht in Sicht: "Goliath hat das Niveau eines passablen Anfängers", sagt Go-Könnerin Cecile Gevrey. "Die Chancen, daß der Milliardär sein Geld behalten kann, stehen gut."

© manager magazin 1995

Alle Rechte vorbehalten.

**Vervielfältigung nur mit Genehmigung der
manager magazin Verlagsgesellschaft mbH.**