

Zug um Zug die Konkurrenz schlagen

Go und Schach als Erklärungsmuster internationaler Wettbewerbsstrategien.

V O N A N D R E A S H O F F J A N *

Asiaten spielen Go, Europäer Schach. In den Spielen reflektiert sich das für Asiaten und Europäer typische strategische Denken. Wer diese Spiele kennt und beherrscht, wird demnach das Wettbewerbsverhalten seiner internationalen Konkurrenten besser verstehen. Der Beitrag geht auf die Erklärungskraft der beiden Brettspiele für internationale Unternehmensstrategien ein. Während für japanische Unternehmen die Strategie des sequenziellen Markteintritts typisch ist, favorisieren europäische Firmen einen schnellen Markteintritt durch Unternehmensübernahmen.

Häufig sind die Vorstände und Strategieabteilungen grosser Unternehmen ratlos. Die Unternehmensstrategien ihrer internationalen Konkurrenten bleiben ihnen ein Buch mit sieben Siegeln. Das Unverständnis wird mit zunehmender räumlicher und kultureller Distanz grösser. Wie kann ich den Wettbewerber besser verstehen? Welche Ziele verfolgt er mit dieser Aktion? Was ist die dahinter stehende Strategie? Kann ich sein zukünftiges Wettbewerbsverhalten vielleicht prognostizieren? Wie kann ich auf seine Handlungen angemessen und vor allem frühzeitig reagieren?

In einer komplexer werdenden Welt sucht man nach einfachen Erklärungsmustern. Diese sollen möglichst den Code konkurrierender Unternehmensstrategien knacken. Die Entzifferung wird umso schwieriger, je mehr man sich aus dem eigenen Kulturraum entfernt. Dieser Beitrag will einen anderen Zugang zu den zuweilen fremden Unternehmensstrategien der Wettbewerber in Asien und Europa vorstellen. Die in den einzelnen Regionen populären Spiele sind zumeist kulturell tief verwurzelt. So charakterisiert Go den asiatischen Raum und vor allem die japanischen Unternehmen, während Schach als Bestandteil europäischer Kultur gilt.

Der Beitrag konzentriert sich auf den Vergleich der beiden Brettspiele Go und Schach, um so strategische Besonderheiten in den jeweiligen Kulturräumen zu identifizieren. Zunächst werden die Grundzüge der beiden Brettspiele vorgestellt und ihre Unterschiede kontrastiert. Im Weiteren werden die unternehmerischen Strategien in den einzelnen Spielen und diese mit den real zu beobachtenden Wettbewerbsstrategien verglichen. Abschliessend werden Grenzen der Erklärungskraft von Spielen als Metapher für internationale Wettbewerbsstrategien erörtert.

Brettspiele als Beispiele für Kampf- und Konfliktsituationen

Als Ausgangspunkt dieser Analyse werden die wichtigsten Regeln der beiden Brettspiele vorgestellt. Anschliessend werden Go und Schach anhand der Zielsetzung, der Regeln, der Strategie und der einzelnen Phasen des Spielverlaufs miteinander verglichen.

Go – das Spiel Asiens

Go ist das asiatische «Spiel der Intelligenz». Dem Brettspiel wird im Zusammenhang mit der Erklärung japanischer Unternehmensstrategien eine zentrale Bedeutung zugesprochen. Bei Go handelt es sich um einen abstrakten Kampf auf einem grundsätzlichen und allgemeinen Niveau. Die Spielidee besteht aus der Invasion und Reduktion von gegnerischem Gebiet sowie der Verteidigung eigener Grenzen.



* ANDREAS HOFFJAN, *Assistant Professor, Asper School of Business, Winnipeg (Kanada).*



Grundzüge dieses Strategiespiels lassen sich in allen realen Auseinandersetzungen wiederfinden. Infolge der strategischen Denkweise wurde es gerade von militärischen Denkern hoch geschätzt.

Die Spielidee von Go lässt sich in nur vier Sätzen zusammenfassen:

- ▶ Go wird auf einem 19x19-Brett bestehend aus 361 Feldern gespielt.
- ▶ Die Spielsteine, 181 schwarze und 180 weisse, werden jeweils abwechselnd auf den Feldern des Brettes platziert.
- ▶ Das Ziel des Spiels ist es, mehr offene Felder zu kontrollieren als der Gegner.
- ▶ Gegnerische Steine kann man fangen, indem man alle angrenzenden Felder dieser Steine mit eigenen Steinen umzingelt.

Schach – das Spiel Europas

Schach ist ein Kriegsspiel, welches zwischen zwei gleich ausgestatteten Armeen gespielt wird. Die Armeen treffen

auf einem Schlachtfeld, dem Schachbrett, aufeinander. Jede Seite hat einen König, eine Königin, jeweils zwei Türme, Pferde und Springer und acht Bauern. Die Figuren werden auf unterschiedliche Art und Weise bewegt. Das Ziel des Spiels ist es, den gegnerischen König zu fangen, ohne den eigenen König gefangen nehmen zu lassen. Das Überleben der gesamten Armee hängt von der Sicherheit ihres Königs ab. Die Spielregeln von Schach können wie folgt zusammengefasst werden:

- ▶ Weiss macht immer den ersten Spielzug.
- ▶ Die Spieler bewegen abwechselnd ihre Figuren.
- ▶ Es kann nur jeweils ein Zug gemacht werden.
- ▶ Zu jedem Zeitpunkt kann nur eine Figur ein Feld des Schachbretts besetzen.
- ▶ Eine gegnerische Figur kann geschlagen werden, wenn eine eigene Figur auf das Feld der gegnerischen Figur bewegt wird.
- ▶ Ein Spieler muss einen Zug ausführen, wenn er an der Reihe ist.

Totaler Sieg vs. relativer Gewinn

Beide Spiele gelten in ihren Kulturen als gängige Metapher für jede erdenkliche Kampf- und Konfliktsituation. Sowohl bei Go als auch bei Schach agiert der Spieler individuell und befindet sich in strategischer Opposition zum Gegner. Trotz dieser grundsätzlichen Gemeinsamkeit dominieren die Unterschiede zwischen den Brettspielen. Sie reflektieren die Differenzen zwischen den Kulturkreisen, in denen sie sehr populär sind. Tabelle 1 stellt die wesentlichen Unterschiede der beiden Brettspiele gegenüber.

Unternehmerische Strategien im Go-Spiel

Das Go-Brett lässt sich als ein grosser Markt auffassen, der zwischen den beiden Spielern aufgeteilt wird. Die Steine sind demzufolge als Investitionen in die Märkte zu inter-

pretieren. Das leere Brett zu Beginn des Spiels ähnelt einem weiten Land, das von zwei feindlichen Armeen beansprucht wird. Die Ursprungskomponenten unternehmerischer Strategien im Go-Spiel lassen sich wie folgt charakterisieren:

- ▶ strategische Flexibilität,
- ▶ Schaffung von Offenheit,
- ▶ starke Stellung auf dem Heimatmarkt,
- ▶ Strategie der Zurückhaltung gegenüber dem Wettbewerber,
- ▶ Koexistenz,
- ▶ strategische Opfer,
- ▶ Sinn für die Richtung und
- ▶ Kontextabhängigkeit.

Das Brettspiel Go verlangt von den Akteuren eine ausgeprägte strategische Flexibilität. Weil der Gegner ständig seine Pläne ändern wird, ist auch der Spieler gezwungen, seine

Abb. 1: Schach und Go

	Schach	Go
Zielsetzung	einziges Ziel: Gefangennahme eines «Königs» Niederringen und Vernichtung des Gegners totaler Sieg unentschieden häufig	kein präzises, personifiziertes Zielobjekt, Eroberung von Gebieten Überlegenheit eigener über fremde Steine relativer Gewinn selten ein Remis
Regeln	hierarchisch festgelegte Figuren Spielfiguren ziehen auf verschiedene Art und Weise König bildet Lebenszentrum der eigenen Armee Form ist schon gegeben	nur gleiche weisse/schwarze Steine minimal formalisierte Regeln, keine Figuren haben eigene Zugregeln keine mechanische und funktionale Anlage Form wird erst geschaffen
Strategie	eine Angriffsrichtung Konzept der einen entscheidenden Schlacht Wichtigkeit taktischen Geschicks betont analytische Fähigkeiten: plant Varianten des Spiels, Entscheidungsbäume machen Absolutheitsanspruch: Sieg oder Niederlage Krieg als Akt der Zerstörung	mehrere Angriffsrichtungen mehrere Schlachten, umfassender Krieg, Verlust einer Schlacht bedeutet wenig Wichtigkeit strategischen Überblicks Entscheidung hängt von Kleinigkeiten ab, die in strategischer Vernetzung hohen Stellenwert haben Möglichkeit der Koexistenz mehrerer Lösungen Vorstellung des Teilens
Eröffnung	Brennpunkt Zentrum des Brettes 20 Züge zu Beginn vorgegebene Anfangsstellung	verteilt auf die vier Ecken viel komplexer: 361 Züge baut alles organisch von Null auf
Mittelspiel	gegenseitiger Figurenaustausch bis zum entscheidenden Endspiel Richtung von Angriff und Verteidigung durch lokale Schlagabtausche vorgegeben	Schauplatz heftigster Kämpfe, dramaturgischer Höhepunkt Krieg erfasst nach und nach alle Teile einer Region
Endspiel	Showdown, kulminiert in entscheidendem «Schachmatt» abnehmende Figurenzahl Figuren mit spezifischen Eigenschaften geben strategische Richtung vor Entscheidungsschlacht	endgültige Klärung der Grenzverläufe, ruhiger Ausklang der Partie zunehmende Anzahl Steine, Kriegsmaschinerie wächst ständiger Wechsel strategischer Brennpunkte Stellungskrieg

Der Vergleich der verschiedenen strategischen Denkspiele.

eigene Strategie zu korrigieren. Seine Pläne müssen die jüngsten Bewegungen auf dem Spielbrett berücksichtigen. Dynamische Faktoren im Prozess der Besetzung von Gebieten sind die Drohung, einander zu fangen, und die Möglichkeit sich der Gefangennahme zu entziehen. Die endgültigen territorialen Grenzen sind das Ergebnis wechselseitiger Angriffe und Verteidigungen. Im Spiel wird man niemals zweimal mit dem gleichen Problem konfrontiert. Dies trainiert die geistige Beweglichkeit und die Fähigkeit, einen Wechsel im Geschäftsklima zu bewerten.

Die endgültige Gebietsaufteilung ähnelt nur wenig den Entwürfen des Eröffnungsspiels. In der unüberschaubaren Anfangsphase des Spiels darf man sich nicht voreilig festlegen. Die Schaffung von Offenheit gilt als wichtiges taktisches Instrument. So geht selbst von auf vermeintlich verlorenem Posten stehenden Steinen inmitten gegnerischer Truppen noch eine potenzielle Bedrohung aus. Diese zwingen ihn, mit einer erhöhten Vorsicht zu spielen. Die Offenheit im Spiel entspricht den buddhistisch und taoistisch inspirierten Überzeugungen von der prinzipiellen Vieldeutigkeit der Welt. Es ist unmöglich, eindeutige Sätze über die Wirklichkeit zu machen. Diese Auffassung erklärt auch die langwierige und unklare Verhandlungsführung japanischer Gesprächspartner.

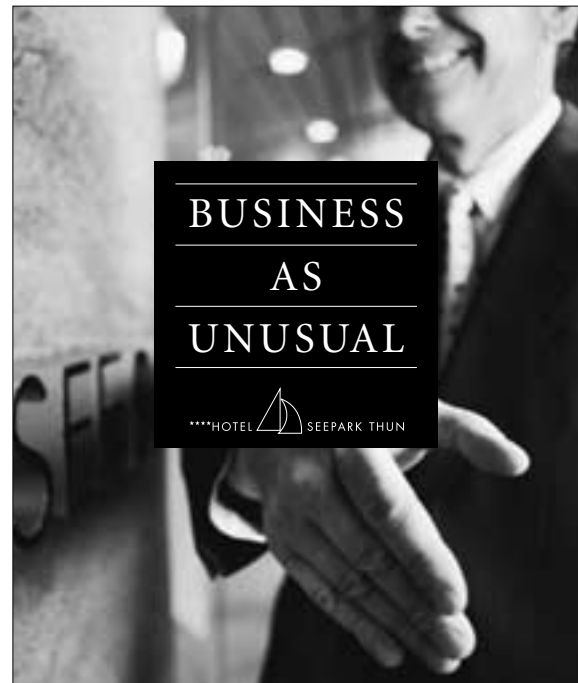
Das Ziel des Spieles Go besteht darin, möglichst grosse Flächen auf dem Brett mit eigenen Steinen einzukreisen. Dieses entspricht der unternehmerischen Zielsetzung des langfristigen Marktanteilswachstums. Als Basis für eine dauerhafte Überlebensfähigkeit sind aber zunächst die eigenen Gebiete zu sichern. Daher wird zu Beginn ein lebensfähiger Raum aufgebaut, den es dann möglichst zu vergrössern gilt. Im Brettspiel Go beginnt man in den von zwei Seiten umschlossenen Ecken. Diese bieten heimatlosen ersten Steinen relativ rasch eine vorläufige Basis. Von dort tastet sich die Entwicklung entlang der Ränder der gegnerischen Ausdehnung entgegen. Erst nach dieser Immunisierung gegenüber feindlichen Attacken beginnt die Phase der gegenseitigen Invasion und Ausdehnung in die Mitte. Das anfängliche Ziel besteht im Aufbau einer starken Stellung auf dem Heimatmarkt zur Sicherung der eigenen Existenz.

Zurückhaltung gegenüber dem gegnerischen Einflussbereich

Diese defensive Grundhaltung geht von der Überlegung aus, dass man gegenüber dem Wettbewerber die Position eines Schwächeren einnimmt. Man zeigt daher eine Strategie

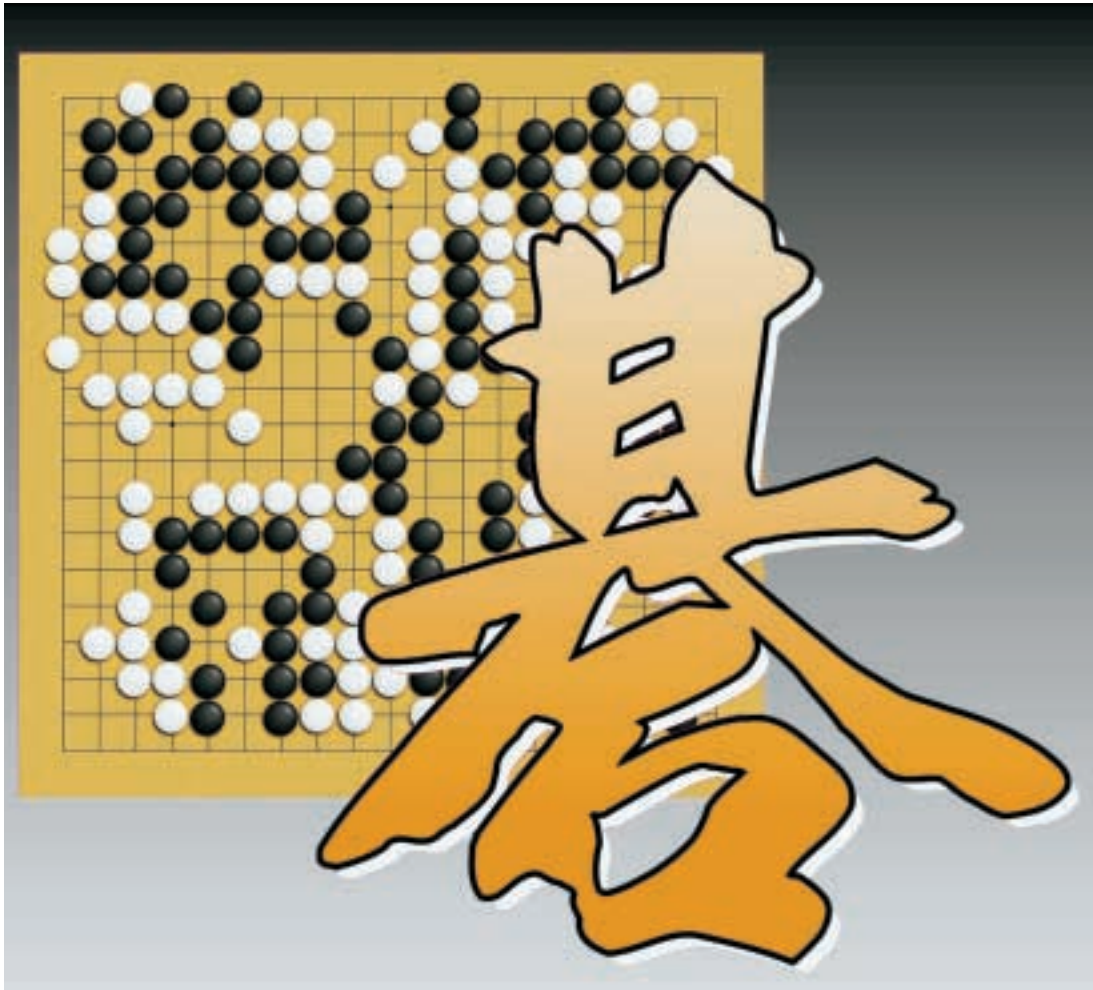
der Zurückhaltung im gegnerischen Einflussbereich. Anstelle den Wettbewerber direkt zu konfrontieren, wird man mit neuen Produkten ein eigenes Marktsegment schaffen. Höchstes Ziel des Spiels ist die Vermeidung des Konkurrenzkampfes mit anderen Unternehmen und nicht der Sieg bzw. die Vernichtung des Gegners. Die Schande des Scheiterns wirkt im japanischen genauso schwer wie die Schande, das Scheitern des anderen verursacht zu haben. Daher beinhaltet Go auch einen Kampf gegen sich selbst, die Aufgabe des selbstsüchtigen Wunsches nach Siegen. Man muss der Versuchung des grösseren Gewinns widerstehen, während man auf dem Weg des kleinen, aber sicheren Vorteils weiterspielt.

Um Erfolge auf dem Brett zu erringen, muss man dem Gegner ähnliche – günstigerweise geringere – Erfolge zugestehen. Das Spielende ist ein stabiler Zustand, der von keinem der beiden Spieler in seiner Struktur mehr verändert werden kann. Die Go-Partie endet nicht durch den Verbrauch aller Spielsteine, sondern wenn sich beide Spieler darauf einigen, dass es für sie keine sinnvollen Spielzüge mehr gibt. Go ist ein Spiel des Gebens und Nehmens. Im Gegensatz zum Schach gibt es keinen wirklichen Sieger. Der



CONGRESSES • CONFERENCES • CONVENTIONS

****Hotel Seepark Thun
Seestrasse 47 • 3602 Thun • Tel. 033 226 12 12 • Fax 033 226 15 10
www.seepark.ch • info@seepark.ch



Sieg ist immer nur relativ. Einen Markt zu dominieren bedeutet keineswegs, ihn absolut zu beherrschen. Go geht daher wie auch das Wettbewerbsverhalten japanischer Unternehmen von der Koexistenz beider Parteien aus. Die Formel Kooperation und zugleich Konkurrenz ist somit womöglich besser zu verstehen.

Das ganze Spiel ist wichtiger als der Zug

Insgesamt haben beim Brettspiel Go strategische Überlegungen Vorrang vor der Taktik. Der Spielanfänger ist häufig fasziniert vom Profit, weil der Spielpartner kurzfristig den Schauplatz der Initiative verlässt. Er freut sich über jeden gefangenen Stein, ohne dabei die Veränderung der Gesamtstellung zu berücksichtigen. Erfahrene Spieler hingegen opfern bedenkenlos einzelne Steine, um territorialen Gewinn zu erzielen. Dieses strategische Opfer wird nicht beklagt, da er in einem übergeordneten Zusammenhang Sinn entfalten kann. Reifere Spieler sind in der Lage, die Aus-

Quer- und Fernwirkungen einer Entscheidung genau einzuschätzen. Das Spiel Go offenbart das asiatische Wirtschaftsdenken. Nicht der offensichtliche Zug ist auszubeten, das ganze Spiel ist wichtiger als der nächste Zug.

Im Rahmen von Go kommt es darauf an, einen Sinn für die Richtung zu entwickeln. Bei der Expansion werden Randgebiete gesucht, die in der Vernetzung einen hohen Stellenwert haben. Die Partie entwickelt sich von den Ecken über die Seiten des Bretts ins Zentrum: Die Mitte ist Ziel und nicht Anfang. Jeder Schritt der Eröffnung macht weit reichende strategische Überlegungen erforderlich. Es kommt darauf an, die Situation des gesamten Brettes zu überblicken, den Ort zu finden, der den grössten Punktgewinn verspricht und die strategisch wichtigen Positionen zu besetzen. Eine ständige Neubewertung der strategischen Richtung ist allerdings erforderlich. Dieser «Sinn für die Richtung» ist umso schwerer zu entwickeln, da es kein vorne oder hinten gibt, lediglich Rand und Mitte. Eine bestimmte Eigenschaft kann in Abhängigkeit vom Umfeld ei-

ne Stärke oder Schwäche sein. Diese Kontextabhängigkeit gilt im Brettspiel Go für dicke bzw. schwere Steingebilde. Die gleiche Konstellation von Steinen kann je nach umgebender Situation dick und einflussreich oder schwerfällig und angreifbar sein. Zwar hat jeder Stein den gleichen Wert, seine eigentliche Bedeutung erhält er jedoch aus seiner Position auf dem Brett. So können aus der Bündelung der Kräfte erhebliche Vorteile resultieren. Diese Relativität ist sicherlich charakteristisch für die asiatische Denkweise. Während aus europäischer Perspektive die festgelegte Funktion im Vordergrund steht und man daher grossen Wert auf feste Regeln legt, ist aus asiatischer Sicht der Kontext weitaus wichtiger. Daher orientieren sich fernöstliche Manager weitaus stärker an persönlichen Beziehungen zu ihren Geschäftspartnern.

Japanische Markteintrittsstrategien im globalen Wettbewerb

Bei den japanischen Markteintrittsstrategien, insbesondere der zeitlichen Reihenfolge der Bearbeitung einzelner Märk-

te, finden sich zahlreiche im Go-Spiel entdeckte Elemente unternehmerischer Strategien wieder:

- ▶ die starke Stellung auf dem Heimatmarkt,
- ▶ die Strategie der Zurückhaltung,
- ▶ die Bereitschaft zu strategischen Opfern,
- ▶ die Entwicklung eines Sinns für die Richtung sowie
- ▶ die strategische Flexibilität.

Für japanische Unternehmen ist die Strategie des sequenziellen Markteintritts typisch. Wesentlich für den Auslandserfolg ist die geschützte Entwicklung auf dem Heimatmarkt. Vorrang hat die nationale Produktionsunabhängigkeit, erst dann widmet man sich der Expansion. Die eigene Überlebensgrundlage wird dabei häufig durch die Protektion des japanischen Marktes sichergestellt. Ist die Voraussetzung einer starken Stellung auf dem Heimatmarkt erfüllt, widmet man sich der Expansion auf dem Weltmarkt. Quasi von den relativ ungefährdeten Ecken des Spielbretts ausgehend, werden schrittweise die Märkte der starken Unternehmen umkreist.

Leitlinie des strategischen Managements ist das anfängliche Ausweichen in konkurrenzärmere Märkte. In den von

Performance & mobility:

**First class
in Business Class.**

Intel, das Intel Inside Logo und Pentium sind Warenzeichen oder eingetragene Warenzeichen der Intel Corporation oder ihrer Tochtergesellschaften in den Vereinigten Staaten und/oder anderen Ländern. Microsoft, Windows, das Windows Logo und Windows XP sind Warenzeichen der Microsoft Corporation in den Vereinigten Staaten und/oder anderen Ländern. Bluetooth ist ein Warenzeichen der Telefonaktienbolaget LM Ericsson, Schweden und ist lizenziert für Toshiba Corporation.



Die perfekte, leistungsstarke mobile Freiheit dank schnellem mobile Intel® Pentium® III - M Prozessor. Das neue Portégé 2000 ist das flachste wireless Notebook der Welt. Es verbindet Eleganz und Prestige mit Hochleistung - ein Genuss für Kenner!

Toshiba PCs - mit Original Microsoft® Windows® vorinstalliert
www.microsoft.com/piracy/howtotell

Bezugs-Nachweis und Infos:
www.toshiba.ch oder
 Tel. 01 908 56 22

Choose freedom.

TOSHIBA

den Wettbewerbern vernachlässigten Bereichen sind Anfangserfolge zu erwarten. Bei ihren ersten Globalisierungsschritten bevorzugen die multinationalen japanischen Unternehmen eine konsequente Nischenstrategie. Die Nischenposition wird zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition genutzt: Technologische Lernerfolge werden realisiert, die Qualitätsreputation steigt, und mit wachsenden Gewinnen können finanzielle Rücklagen gebildet werden. Dieses sequenzielle Vorgehen mit dem Ausweichen gegenüber direkten Konfrontationen lässt sich als eine Strategie der Zurückhaltung gegenüber dem Wettbewerber charakterisieren.

Zu Gunsten einer langfristig besseren Wettbewerbsposition verzichtet man beim Auslandsmarkteintritt auf kurzfristige Gewinne. Mit dem strategischen Opfer eines anfänglich niedrigen Preises werden Kundenloyalität und Marktanteile gewonnen. In der nächsten Stufe japanischer Expansionsstrategien versucht man den Marktanteil über einen höheren Produktwert, z.B. Qualitätssteigerungen, auszubauen. Gleichzeitig wird der relative Wert durch einen niedrigen Preis erhalten sowie Produktion und Logistik der Güter effizienter gestaltet. Erst dann wird die aufgebaute Kundenloyalität durch eine marktaufwärts gerichtete Bewegung und ein Anheben der Preise genutzt. In die Promotion und Distribution des Erzeugnisses werden grössere Investitionen getätigt. Schliesslich wird die starke Marktstellung durch den Export von Produktionskapazitäten in die Gastländer abgesichert.

Kleine Investitionen statt Grossinvestitionen

Um den Ausländernachteil dauerhaft zu überwinden, versuchen die japanischen Unternehmen, Kompetenz in Auslandsoperationen zu akkumulieren. Zunächst konzentrieren sie die Ressourcen auf einen bzw. wenige Auslandsmärkte. Die Erfahrungen dieser ersten ausländischen Markteintritte verbessern die Erfolgsaussichten nachfolgender Auslandsaktivitäten. Die Unternehmen entwickeln einen Sinn für die Richtung ihres internationalen Geschäfts. Anstelle einer Grossinvestition werden häufig kleinere Investitionen über einen längeren Zeitraum getätigt. Wachstum und Entwicklung vollziehen sich in einem kontinuierlichen, stetigen Modus. Insbesondere durch die Bildung eines Netzwerkes ausländischer Operationen in Form von Übersee-Direktinvestitionen wird organisationales Lernen ermöglicht.

Schliesslich wird in verschiedensten Analysen immer wieder die strategische Anpassungsfähigkeit und die Implementationsstärke japanischer Unternehmen hervorgehoben. Ersteres umschreibt die Schnelligkeit und Flexibilität strategischer Anpassung, Letzteres die Fähigkeit, zentral getroffene Entscheidungen erfolgreich zu implementieren. Die strategische Flexibilität wird durch die kulturellen Kontrollsysteme unterstützt. Die kulturelle Kontrolle bedingt, dass organisationale Ziele in einer Atmosphäre relativer Sicherheit kooperativ verfolgt werden. Den Managern verbleibt mehr Zeit zur Sammlung von Informationen aus den relevanten Umwelten, da sie weniger mit unvorhergesehenen Abweichungen konfrontiert werden. Insgesamt können die Unternehmensstrategien bereitwilliger erdacht, entwickelt und implementiert werden.

Schach als europäisches Erklärungsmuster

Die unternehmerischen Strategien im Schach sollen nunmehr in bewusster Gegenüberstellung zum Brettspiel Go herausgearbeitet werden. Unter Berücksichtigung der Unterschiede der beiden Brettspiele sowie der Ursprungskomponenten im Go-Spiel ergeben sich folgende Gegensätze:

- ▶ Eindeutigkeit vs. Kontextabhängigkeit,
- ▶ Vernichtung vs. Koexistenz,
- ▶ taktisches Geschick vs. strategische Flexibilität,
- ▶ analytische Fähigkeiten vs. Sinn für die Richtung sowie Offensivstrategie vs. Strategie der Zurückhaltung.

Im Schach ziehen die Spielfiguren alle auf verschiedene Art und Weise. Sie stehen in einer klaren Hierarchie, mit dem König als Lebenszentrum der eigenen Armee. Während hier die Form des Spiels schon gegeben ist, muss die Form bei Go erst geschaffen werden. Es gibt nur gleiche weisse bzw. schwarze Steine, und die Figuren haben keine eigenen Zugregeln. Im Gegensatz zum Go zeichnen sich im Schach die Konstellationen und Fronten auf dem Spielbrett durch eine grössere Eindeutigkeit aus. Die Mehrdeutigkeit, dass bestimmte Formationen in Abhängigkeit vom Umfeld günstig oder ungünstig sein können, ist typisch für Go. Dort hat man zudem eine Vielzahl nicht entschiedener Stellungen, während man im Schach möglichst rasch die Fronten abzuklären versucht.

Die Unterschiede in der Form hängen auch mit der klareren Zielsetzung zusammen. Das einzige Ziel im Schach besteht in der Gefangennahme des gegnerischen Königs,

während bei Go die Eroberung von Gebieten räumlich nicht näher eingegrenzt ist. Demzufolge sind bei Go auch mehrere Angriffsrichtungen vorstellbar, beim Schach hingegen ist die Richtung durch Attacken gegen den feindlichen König eindeutig vorgegeben. Man versucht also, das Problem an der Wurzeln zu packen, den Feind ins Mark zu treffen und eine Sache mit einem Schlage zu erledigen. Ziel ist die Niederringung und Vernichtung des Gegners, welche die Möglichkeit der Koexistenz nicht vorsieht.

Effektive Taktik als Weg zum Erfolg

Demzufolge spielen beim Schach strategische Überlegungen eine untergeordnete Rolle. Strategische Regeln beschreiben, wie die Figuren zu entwickeln sind, welche Teile des Brettes die wichtigsten sind und wie der Angriff vorzubereiten ist. Die am meisten verbreitete Schachmatt-Strategie ist es, mehr gegnerische Figuren zu fangen, als man selber abgeben muss. Auf diesem Weg lässt sich eine entscheidende Materialüberlegenheit aufbauen. Zur Verbesserung der Stellung werden Taktiken benötigt. Eine Taktik ist ein Zug oder eine Folge von Zügen, um ein Ziel zu erreichen. Taktisches Geschick hilft, gegnerische Figuren gefangen zu nehmen. Mit einem Materialvorteil kann man mehr Fläche kontrollieren, mehr Drohungen ausüben und gegnerische Figuren effektiver attackieren. Daher ist der Weg zum Erfolg beim Schach mit vielen kleinen effektiven Taktiken gepflastert.

Dieses von Taktik dominierte Spiel erfordert in weit höherem Ausmass analytische Fähigkeiten als Go. Im Rahmen des Mittelspiels kommt es zu lokal begrenzten Schlagabtausch. Dabei arbeiten die Spieler mit zahlreichen Drohungen und Gegendrohungen. Ein Schachspieler muss die Fähigkeit entwickeln, in jeder Position zu sehen, welche Figuren gegnerische Figuren attackieren bzw. von diesen angegriffen werden. Der Spieler muss in der Lage sein, das Ergebnis eines Angriffs zu kalkulieren und zu bewerten, ob ihm dieser Ausgang einen Materialvorteil verspricht oder nicht. Im Gegensatz dazu erfordert Go mehr ein Denken in Zusammenhängen, das Erkennen einer möglichen Vernetzung zwischen verschiedenen lokalen Stellungen.

Im Go versucht man, durch das Besetzen der Ecken eine strategisch günstige Position aufzubauen. Dabei zeigt man gegenüber den Wettbewerbern eine Strategie der Zurückhaltung, während im Schach eher eine Offensivstrategie zu beobachten ist. Beide Spieler versuchen möglichst schnell das Zentrum des Spielfeldes zu kontrollieren. Die dort plat-

zierten Figuren haben die grössten Bewegungsmöglichkeiten und nehmen daher mehr Einfluss. Mobilität wird durch die Kontrolle einer grösseren Fläche erreicht. Die Figuren haben dann mehr Felder, auf die sie ziehen können. Daher bemühen sich Schachspieler um eine schnelle und harmonische Entwicklung. Sie versuchen, die meisten ihrer Figuren und einige ihrer Bauern von ihren Startfeldern weg auf bessere Felder zu bewegen.

Internationale Märkte als modernes Schlachtfeld

Go bzw. Schach sprechen die visuelle Vorstellung einer Expansionsstrategie bzw. eines Übernahmekampfes an. Internationale Märkte lassen sich durchaus als ein modernes Schlachtfeld begreifen. Allerdings sollten die Grenzen solcher Erklärungsmuster nicht übersehen werden. Gerade Go wurde so zu einem Bestandteil der Mystifizierung der «Japan Inc.». Die vielfältigen kulturellen Basiselemente lassen sich aber nur schwer in einem einzigen strategischen Spiel verdichten. Vielmehr ist Go ein Spiegel kultureller Entwicklungsfaktoren, nicht jedoch deren Ursache bzw. Wurzel. Go kann viele reale Sachverhalte und somit auch Strategiebildungsprozesse nicht abbilden. Es stellt nur einen Ausschnitt wirtschaftlichen Geschehens dar. Es ist auf zwei Teilnehmer fixiert, im Gegensatz zur Vielzahl wirtschaftlicher Akteure im globalen Umfeld. Die bei westlichen Konzernen häufiger anzutreffende Form des Markteintritts über Akquisitionen lokaler Unternehmen lässt sich genauso wenig darstellen wie die Möglichkeiten zur Bildung eines Joint Ventures oder einer strategischen Allianz.

Angesichts der schon seit geraumer Zeit anhaltenden wirtschaftlichen Probleme Japans stellt sich die Frage, ob das Erklärungsmuster Go immer noch greift. Manches kann mit Go erklärt werden, z. B. ist die Lähmung der japanischen Wirtschaft auch auf die schwache Heimatbasis zurückzuführen. Diese erfordert eine Konzentration sämtlicher Kräfte auf den für die Überlebensfähigkeit zu sichernden Inlandsmarkt. Infolge ihrer Verwundbarkeit zuhause müssen sich japanische Unternehmen von Auslandsmärkten zurückziehen. Das auch dem Brettspiel zugrunde liegende sequenzielle Vorgehen zeichnet für das Unvermögen japanischer Unternehmen mitverantwortlich, radikale Veränderungen einzuleiten. Der ausgeprägte Protektionismus begründet die Trägheit des eigenen Systems. Zudem erschwert die kulturelle Kontrolle den Prozess der strategi-

schen Anpassung nachhaltig. Anpassungen, die die eigene Kultur zerstören könnten, werden abgelehnt oder erst gar nicht wahrgenommen. Bezeichnenderweise sind es in der japanischen Automobilindustrie westliche Manager, so z.B. der brasilianische Nissan-Chef Carlos Ghosn, die nunmehr das Comeback der früheren japanischen Vorzeigebetriebe einleiten.

Summary

In den Spielen Go und Schach reflektiert sich das für Asiaten und Europäer typische strategische Denken. Wer diese Spiele kennt und beherrscht, versteht das Wettbewerbsverhalten seiner internationalen Konkurrenten besser. Der Beitrag geht auf die Erklärungskraft der beiden Brettspiele für internationale Unternehmensstrategien ein. Während für japanische Unternehmen die Strategie des sequenziellen Markteintritts typisch ist, favorisieren europäische Firmen einen schnellen Markteintritt durch Unternehmensübernahmen.

Literatur

- Chung, Tzöl Zae** (1992): *Wer Go kennt, kennt die Japaner*, in: *U+G*, 1992, Heft 6, S. 26–30.
- Darlin, Damon** (1993): *Do not pass go*, in: *Forbes*, Vol. 151, No. 13, 21.06.1993, S. 112.
- Frentz, Martin H.** (1993): *Globale Entwicklung und zukünftiger Anspruch des strategischen Managements multinationaler japanischer Konzerne*, in: *Die Betriebswirtschaft*, 53. Jg. (1993), S. 27–48.
- Jaeger, Alfred M./Baliga, B.R.** (1985): *Control Systems and Strategic Adaptation: Lessons from the Japanese Experience*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 6 (1985), S. 115–134.
- Jenner, Thomas**: *Internationale Marktbearbeitung: erfolgreiche Strategien für Konsumgüterhersteller*, Wiesbaden 1994.
- Johansson, Johnny K./Yip, George S.** (1994): *Exploiting Globalisation Potential: U.S. and Japanese Strategies*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 15 (1994), S. 579–601.
- Koulen, Michael** (1994): *Go – Die Mitte des Himmels*, 3. Aufl., Köln 1994.
- Scheid, Bernhard** (1992): *Die Richtung der Steine: Konzepte des Go-Spiels im kulturellen Vergleich*, in: *Japanstudien Band 3*, hrsg. vom Dt. Inst. für Japanstudien d. Philipp-Franz-von-Siebold-Stiftung, München 1992, S. 301–314.
- Smothers, Norman P.** (1990): *Patterns of Japanese Strategy: Strategic Combinations of Strategies*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 11 (1990), S. 521–533.
- Schywek, Fred** (1990): *Go: Kampfspiel des japanischen Managements*, in: *Wirtschaftswoche*, Nr. 36 vom 31.08.1990, S. 51–53.
- Steher, Christoph** (1998): *Go: Gefragt ist die richtige Strategie*, in: *Handelsblatt*, Nr. 111 vom 15.06.1998, S. 44.
- Wolff, Patrick** (2002): *The complete Idiot's guide to Chess*, 2. Aufl. Indianapolis 2002.
- Yasuyuki, Miura** (1995): *Go: An Asian Paradigm for Business Strategy*, Tokyo, San Francisco und Amsterdam 1995.

