

NZZ Online

Machen Sie das Spiel – Viswanathan Anand

Erschienen bei NZZ Online am 17.04.2012

Frank Arnold gilt als einer der anerkanntesten Managementberater Deutschlands und der Schweiz. Zu den Kunden seiner Unternehmensberatung ARNOLD Management gehören zahlreiche internationale Unternehmen des Mittelstands sowie börsennotierte Konzerne. Frank Arnold berät Vorstände zu den Themen Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie. In der Unternehmensberatung ist der promovierte Wirtschaftswissenschaftler seit 1999 tätig. Darüber hinaus ist Dr. Frank Arnold weltweit als Bestsellerautor erfolgreich und international als Redner gefragt

Bei der Spieltheorie handelt es sich um einen Bereich der Wirtschaftswissenschaften, der immer gründlicher erforscht wird und dessen Einfluss stetig zunimmt. Im Kern geht es um die Anwendung von Strategie-Gedankenspielen auf wirtschaftliche Aufgabenstellungen. Eine genaue Analyse der Ziele und der Strategien der Geschäftspartner («Mitspieler») sowie der geltenden Regeln und der eigenen Interessen ermöglicht dabei gute Prognosen über den Ausgang von Verhandlungen. Auch lassen sich so leichter Lösungen finden, die allen Beteiligten Vorteile verschaffen («Win-win-Situationen»).

Als Standardbeispiel für die »Game Theory« dient das »Gefangenen-Dilemma«, bei dem zwei Straftäter niedrigere beziehungsweise höhere Strafen erhalten, je nachdem ob sie gestehen, den anderen belasten oder schweigen. Hier ergibt sich ein für beide günstigeres Ergebnis (also eine niedrigere Strafe), wenn sie kooperieren oder die Strategie des anderen korrekt antizipieren.

Begründet wurde dieser Forschungsbereich von den Mathematikern John von Neumann (1903 – 1957) und Oskar Morgen-

stern (1902 – 1977) in den späten 1920er-Jahren. Die Ökonomen John Nash (geboren 1928), John Harsanyi (1920 – 2000) und Reinhard Selten (geboren 1930) erhielten für weiterführende Forschungen zum Thema 1994 den Nobelpreis für Ökonomie. Massgeblich in die Managementlehre eingeführt hat die Spieltheorie Michael Porter (geboren 1947), der als Professor an der Harvard Business School lehrt und in mehreren Abstimmungen zu einem der wichtigsten Managementvordenker gewählt wurde. Porter hat die Theorie vor allem auf die logische Abfolge von Tätigkeiten in Unternehmen («Value Chain») angewandt und auf Wettbewerbsstrategien. Hier etwa ergibt die Spieltheorie, dass Firmen nur überleben, wenn sie spezielle Segmente bedienen, sich von der Konkurrenz abheben, oder die Kostenführerschaft erreichen. In allen Bereichen aber ist es unerlässlich, neben den Spielern (Kunden, Lieferanten, Konkurrenten), deren Stärken, Schwächen und Verhaltensweisen, auch die Regeln zu kennen: Denn diese sind eine wichtige Machtquelle und schon eine kleine Regeländerung – etwa im Umweltschutz – kann einschneidende

Umgesetzt – der Management-Blog von Frank Arnold

Auswirkungen auf den gesamten Unternehmenserfolg haben.

Aufgaben und Denkanstöße:

- Analysieren Sie in geschäftlichen Umfeldern, die regelmässig und dauerhaft wichtig für Sie sind, akribisch die Regeln sowie die Teilnehmer und deren Strategien. Lassen sich langfristig gar Regeln zu Ihren Gunsten ändern?
- Spielen Sie einmal wieder Schach oder Backgammon. Ersteres schärft das strategische Denken, zweiteres das Risikobewusstsein.