

KONKURRENZKAMPF IN DER WIRTSCHAFT

Liebe Schwestern und Brüder,
so – meine sehr geehrten Damen und Herren – lautet die häufig
gehörte Begrüßung in diesem Hause von diesem Platze aus.

Schwestern und Brüder:

damit wird ein Bild angestoßen:

Schwestern und Brüder:

das bedeutet

- Familie
 - gleiche Grundinteressen
 - gleiche Werthaltungen
 - verständnisvolles, auch vertrauensvolles Miteinander
 - ähnliche Ziele,
- aber auch
- behütet sein
 - sich unterstützen
 - die Hand reichen und notfalls an der Hand halten.

Ich will das Bild weiter ergänzen:

Begriffe wie „Behütet im Schoß der Kirche“ oder „Mutter Kirche“
liefern weitere Tüpfel für ein emotionales Bild, mit und in dem wir
uns aufgehoben, wohl fühlen.

Fazit bei diesem Bild:

Wir haben Vertrauen.

Das Zusammenleben erfolgt in Ausgewogenheit nach vertrauensbe-
währten Spielregeln.

Wir fühlen keine Konflikte und keine Konkurrenz!

Stellen Sie sich vor, Sie gehen morgen zu Ihrer Arbeitsstätte und Ihr
Chef begrüßt Sie am Betriebstor mit „Guten Morgen, liebe Schwes-
tern und Brüder“. Wahrscheinlich werden Sie sich vorsichtig Ihrem
Arbeitsplatz nähern und sich fragen: was will der alte Heuchler?

Insbesondere: was will er von mir? Was für ein Spiel nach welchen Regeln spielt er denn heute? Konflikte und Konkurrenz mit ihren Spielregeln begleiten uns im täglichen beruflichen, im wirtschaftlichen Leben. Und doch gibt es viele Beschreibungen von Unternehmen als „Familie“ mit lebenslanger Anstellung und dem „Chef als Patron“, als Vater also. Nach selbst erlebten oder gehörten Restrukturierungsprogrammen in unterschiedlichsten Unternehmen kratzen wir heute am Lack des Bildes und trauen ihm nicht mehr so schnell. Viele Patrone haben sich durch Jobkillerei im Rhythmus des berühmten Schweinezyklus als Rabenväter geoutet.

Vielfach ist dieses Bild „das Unternehmen als Familie“ ein Bild, das uns durch Einsatz emotional geladener Begriffe einlullen soll, in vielen Fällen dazu führen soll, dass wir unsere eigenen Interessen zurückstellen, die in Konkurrenz zu den Interessen anderer liegen.

Fazit:

Wir haben in Unternehmen, in der Wirtschaft generell gelernt, dass wir immer mit Konkurrenz rechnen müssen. Das gilt nun nicht nur für Unternehmen, also: Organisationen die nach erwerbswirtschaftlichen Kriterien gemessen werden. Sondern auch für andere Organisationen und Institutionen: auch in der Kirche als Institution, so sagt man, gibt es manchmal erhebliche Konkurrenz und Konflikte. Es menschelt halt in jeder menschlichen Gemeinschaft und nicht alle sind Engel.

Was ist denn nun Konkurrenz?

Wie man es von einem deutschen Professor erwartet, wollen wir zunächst mal ins Lateinische schauen: die Sprachwurzel ist *concurrere* = zusammenlaufen, zusammenstoßen, zusammentreffen. Die Bandbreite der Konkurrenz erstreckt sich von *zusammenlaufen* im sportlich fairen Wettbewerb bis *zusammenstoßen* im Konflikt.

Manchmal treten die Endpunkte des Bandspektrums gemeinsam auf:

Da gab es zwei Eisprinzessinnen, die sich olympisches Gold erhofften. Die eine ließ durch eine Schlägercombo die Knie und Beine ihrer Konkurrentin malträtieren, um diese Konkurrentin im Wettkampf auszuschalten. Also: Im Konflikt *zusammenstoßen*, um ein *Zusammenlaufen* im fairen Wettbewerb zu verhindern. Wir können uns übrigens erleichtert zurücklehnen: die böse Eisprinzessin wurde erwischt und bestraft!

Concurrere erfordert mindestens zwei Beteiligte. Und zwischen diesen Beteiligten sind ausdrücklich oder unausgesprochen irgendwelche Spielregeln vereinbart. Problematisch, wenn die eine Partei von vereinbarten Spielregeln ausgeht, die die andere Partei nicht kennt oder nicht akzeptieren will. Siehe Beispiel Eisprinzessin. Oder man sich missverstanden hat. Beispiel: die Daimler-Chrysler-Fusion. Chrysler meint, zwei gleichberechtigte Unternehmen fusionieren. Daimler spricht von Übernahme. Der Stärkere übernimmt den Schwächeren.

Spielregeln bei konkurrenzhaftem Verhalten liegen prinzipiell *immer* vor. Sie können sich erstrecken von „fairplay“ einerseits bis „wer sich nicht wehren kann, wird kaltgestellt“ andererseits. Ein Beispiel für letzteren Fall zeigt sich in der Savanne, wenn ein Löwe stark und schnell, der andere jedoch schwächelnd und langsam ist. Beide haben den gleichen Futtertopf, die gleiche Beute. Wenn der eine dem anderen die Erwerbsquelle nimmt, drängt er den anderen ab; übrigens ohne die geringsten Nachteile für sich selbst. Problemlösende Spielregel kann hier die Revierbildung pro Löwe sein, die allerdings durch den Stärkeren verändert werden kann.

Revierbildung kennen wir auch bei wirtschaftlicher Konkurrenz, z. B. im Dienstleistungsbereich bei Versicherungsvertretern oder Zahnärzten oder Handelsvertretern.

In allen Fällen gilt als Fazit:

Wer seinen Machtanspruch auf andere Reviere ausdehnen kann, ist

im Vorteil. Weiterhin: Die Konkurrenzkraft bestimmt den Erwerb-
raum.
Und schließlich: Konkurrenz wird über Machteinsatz ausgeübt.
Durch Machteinsatz kann ich prinzipiell Gewünschtes geben oder
entziehen, mir Rechte holen oder abgeben; z. B. Ressourcen wie
Geld geben oder verweigern.

Probleme werden offensichtlich, wenn die Konkurrenz übermächtig
ist.

Wenn in einem Hochwald ein Jungbaum zu sprossen beginnt, ist der
Konkurrenzkampf ziemlich aussichtslos. Hier gilt – wahrscheinlich
bis zum nächsten Herbststurm – die Spielregel der Stärkeren. Ähn-
lich ist es für den Jungunternehmer, der in einen etablierten Markt
eindringen will. Soll der Staat mit einem „Herbststurm“ dafür sor-
gen, dass jeder junge Unternehmer gleiche Ausgangspositionen hat?

Wir sehen als Fazit:

Traditionelle Systeme setzen im Konkurrenzkampf ihre Abwehr-
kräfte ein. Im Extremfall wird man als Ketzer gebrandmarkt. Bei-
spiele sind Sokrates: hingerichtet. Jesus Christus: hingerichtet.
Galilei: Hausarrest. Luther: Auswanderung. Rommel: erzwungener
Selbstmord. Solschenizyn: erzwungene Auswanderung.

Wie äußert sich denn nun Konkurrenz?

Täglich eine schlechte Tat, und Du wirst erfolgreich sein auf dem
Weg zu viel Geld und Reichtum! „Sin to Win“ heißt ein derzeitiger
Karriere-Bestseller in England. Auf die Frage: was motiviert erfolg-
reiche Manager? antwortet der Autor Marc Lewis: „Neid. Neid ist
seit jeher das wirksamste Motivationsinstrument. Du sollst begeh-
ren deiner Konkurrenten Marktanteil, sei hemmungslos, neidisch!
Daran ist nichts Falsches. Es ist nur das gesunde Verlangen danach,
ein Gewinner zu sein. Und wirklich Erfolge machen sich direkt
noch einer Todsünde schuldig: der Völlerei. Sie können nicht genug
bekommen – und das ist auch gut so ...“ Nächste Frage: Wo ist da

noch Platz für soziale Unternehmer-Verantwortung? ...Antwort von
Marc Lewis: „Das ist eine Mode, die über Nacht wieder verschwin-
den wird. Denn letztendlich gibt es nur einen Grund, in die Wirt-
schaft zu gehen: der Profit.“

Sicher versucht sich der Autor in dem Interview PR-wirksam als
böser Bube darzustellen. Doch findet man in der wirtschaftlichen
Praxis vielerorts die Bestätigung seiner Thesen:

- Gerade in den letzten Jahren sind die Gehälter von Spitzenmana-
gern regelrecht explodiert. Das durchschnittliche Gehalt von deut-
schen Vorstandsvorsitzenden hat im Durchschnitt in den letzten 10
Jahren um 250 % zugenommen.
- Die Vorstände eines deutschen Chipherstellers bekamen als Jah-
resbezug jeweils rund 7 Mio. DM überwiesen, obwohl das Unter-
nehmen aufgrund von Verlusten Tausende von Mitarbeitern entlas-
sen musste.
- Auch bei Abfindungen wird Zugelangt: Rund 60 Mio. DM hat ein
Manager kassiert, der nach einer verlorenen Übernahmeschlacht
seinen Platz räumen muss.

Vom „Kartell der Nehmer“ wird hier gesprochen. Übrigens
Stichwort „Kartell“: beim Kartell ist der Wettbewerb eingeschränkt
oder ausgeschaltet.

Als Fazit verwenden wir einen etwas geänderten Buchtitel: Gute
Manager kommen in den Himmel. Böse kommen an die Spitze.

Wenn wir uns nun von der persönlichen Karrierestrategie abwenden
und der Unternehmensstrategie zuwenden, führt uns das Studium
der gängigen Strategieliteratur häufig zu den alt-strategischen Gurus
Machiavelli und Clausewitz. Hier erfahren wir als Lektion und Fazit:
Konkurrenz ist ein Krieg, bei dem der Gegner besiegt werden muss.

Wir sehen auch an diesen Beispielen, dass „Konkurrenz“ kein wert-
freier Begriff ist. Unter Konkurrenz wird von uns in aller Regel ver-
standen, dass der Starke früher oder später über den Schwachen siegt.

Als Gegenpol sehen wir das kooperative Verhalten. Kooperation: ein von uns in aller Regel positiv aufgeschalteter Begriff. Insbesondere die Kooperation der Schwachen macht sie konkurrenzfähig in der Auseinandersetzung mit den Starken.

Wenn also „Konkurrenz“ negativ aufgeschaltet ist, dann sollte man vielleicht konkurrierendes Verhalten generell verhindern.

Also Konkurrenz ausschalten, um soziale Gerechtigkeit zu erreichen?

Im Sozialismus konnte und kann man sich im Unterschied zur Marktwirtschaft schnell durch physische Liquidation oder soziale und ökonomische Kaltstellung seiner Konkurrenten entledigen. Die Ergebnisse dieser gleichmacherischen Politik sind bekannt. Auch die Resultate einer überbordenden Wohlfahrtsökonomie haben wir in Schweden beobachten können: Der Erfolg wird durch Teuerung bestraft, der Misserfolg durch soziale Transfers belohnt.

Fazit:

In beiden Fällen Absterben von Eigeninitiative und Eigenverantwortung.

Wir sehen: Unser emotionales Gedankennetz mit dem Strickmuster Konkurrenz = Kampf = Misstrauen = Darwinismus ist also zu simpel gestrickt. Auch sollten wir nicht gleich und immer nur die pathologischen Beispiele für Konkurrenz vor Augen haben. Konkurrenz kann nämlich durchaus stimulierend sein, in Bewegung setzen, Veränderungen herbeiführen! Erfolgreiche Volkswirtschaften zeichnen sich durch Konkurrenz aus, zeichnen sich durch den Wettbewerb der Unternehmen, Regionen, Ideen aus ... und (nach Schumpeter) durch einen akzeptierten permanenten Prozess der schöpferischen Zerstörung.

Das Kernpostulat der Väter der Sozialen Marktwirtschaft ist sogar die Sicherung des Wettbewerbs. Wettbewerb in allen Bereichen der

Wirtschaft und Gesellschaft sah Ludwig Erhard als das geeignete Mittel, um Wohlstand für alle zu schaffen. Nur im Wettbewerb der Ideen, Leistungen, Produkte würde sich das Bessere durchsetzen. Und nur das Bessere treibt die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung voran. Wettbewerb fördert die Eigeninitiative und fordert die Eigenleistung zugleich. Wettbewerb aber auch, um die Anballung von Macht – von Marktmacht – zu verhindern.

Das Prinzip des Wettbewerbs war so neu nicht. Neu war an Erhards Sozialer Marktwirtschaft, dass er das Prinzip der Freiheit am Markt mit dem des sozialen Ausgleichs der Gesellschaft verbunden hat. Erhard lieferte mit seinen Beratern einen Gesellschaftsentwurf für eine freie und offene Gesellschaft mit möglichst viel Eigenverantwortung und Eigeninitiative.

Wie kann man denn nun Konkurrenzbewegungen so kanalisieren, dass sich ein derartiger offener und fairer Wettbewerb entwickelt?

Und dies im

- persönlichen
 - unternehmerischen
 - globalen
- Umfeld?

Wenn beide Konkurrenten nach beiderseits akzeptierten Spielregeln im Konflikt stehen, wäre ja schon viel erreicht.

Tatsächlich setzt Wettstreit in der Regel voraus, dass die Regel voraufgegangen und gleichzeitige Bemühungen voraus, den Kontext der Spielregeln zu etablieren. Ein Beispiel einer Spielregel aus einer altherwürdigen Organisation:

„Wann einer schläft, so sollen die Benachbarten auf beiden Seiten ihn von dem Schlaf erwecken und in Unterlassung dessen, wenn nämlich der Schlafende schnarcht und mit dem Kopf und Leib hin und her wanket, jeder gleichergestalt drei Albus (= Silberlinge) zur Strafe

geben. Damit aber einer sich des Schlafens desto besser enthalten könne, soll derselbe, den der Schlaf ankommen will, sich aufrichten und der Predigt stehend zuhören.“
Es handelt sich hier um einen Auszug aus der Rheingräflichen Ordnung gegen den Kirchenschlaf aus dem Jahre 1694.

Wenn ich hernach durch die Reihen gehe, um die Silberlinge bei den Schläfern einzusammeln, werde ich wenig Erfolg haben, weil ich nicht die Macht habe, die Spielregel – der Sie nicht kooperativ zustimmt haben – auf Biegen und Brechen durchzusetzen.

Als verallgemeinertes Fazit gilt:

Ein offener fairer Wettstreit erfordert Kooperation der Konkurrenz beim Abgleich der Spielregeln.

Nun hören wir häufig, dass ethische Grundprinzipien verstärkt im Wirtschaftsleben berücksichtigt werden sollten: als Hintergrund für Spielregeln. Und wieder haben wir mit „Ethik“ einen bedeutungsschweren emotional gefärbten Begriff, bei dem sich in der Praxis zeigt, dass nicht alles Ethik ist, wo Ethik draufsteht. Bei vielen Unternehmen wurde in konjunkturellen Schönwetterzeiten Ethik gepredigt und bei Schlechtwetter Mitarbeiter und Predigttext über Bord geworfen. Im gegenwärtigen Konjunktur-Slechtwetter versuchen einige Unternehmen ihre Mitarbeiter mit unterschiedlichsten Arbeitsmodellen zu halten; allerdings nicht uneigennützig:

- meist gehen die Besten sehr schnell von Bord, mit jedem Gekündigten verliert man Know-how und die Motivation der Zurückgebliebenen sinkt.
- schließlich: Die Wiederherstellungskosten einer angeschlagenen Reputation können weit teurer werden als die vorbeugende Prävention.

Fazit:

Ethisch akzeptables Verhalten kann durch das Verhalten der Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten – generell der Marktteilnehmer – eingefordert werden.

Wir leben in einer Zeit, in der bisherige Spielregeln angesichts absehbarer Probleme massiv überdacht oder überarbeitet werden müssen. Beispiele sind:

- Generationenvertrag, angesichts der rasch alternden Bevölkerung in Europa
- Globalisierung und zunehmende Arbeitsteilung
- Schiefelage der weltweiten Einkommensverteilung
- zunehmende Umweltbelastung.

In dieser Zeit der Veränderungen scheint das Thema der moralischen Werte in den Vordergrund zu rücken. Verstöße werden insbesondere durch investigativen Journalismus und Informationsnetzwerke schnell weltweit kommuniziert. Beispiele sind:

- Kinderarbeit
- artengerechte Tierhaltung
- Umweltverstöße
- Fehlentwicklungen bei Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (z. B.: Enron), die hart verfolgt werden, wenn auch erst im Nachhinein.

Diese Beispiele klingen beruhigend. Die Macht der Moral scheint ausreichend, um Fehlentwicklungen zu korrigieren. Manchmal wird allerdings mit Moral kaschiert, was knallharten wirtschaftlichen Interessen nützt. Auch solche Aufführungen sollten auf der Weltbühne verstärkt rezensiert werden.

Die Globalisierung bringt jedoch wirtschaftliche Entwicklungen, auf die die Regierungen weltweit noch nicht eingerichtet sind. Regierungen müssen weltweit dafür sorgen, dass sich Unternehmen allgemeinen Regeln und Gesetzen nicht durch weltweit verteilte Aktivitäten entziehen können. Unternehmen und Manager müssen einer wirksamen Überwachung unterliegen. Die Schuldigen müssen bei Fehlleistungen auch zur Rechenschaft gezogen werden.

Das Fazit hört sich nur im ersten Augenblick paradox an:

Die *Liberalisierung der Märkte* fordert eine *internationale Ordnungspolitik* im Sinne von Mindestregeln.

Weiterführende Ansätze für eine solche Ordnungspolitik liefert der

Report des Inter Action Council 1996 und die Chicago-Erklärung von 1993 des Councils der Parlamente der Weltreligionen, aller Weltreligionen also! Als elementare Forderungen für eine gerechte Wirtschaftsordnung werden formuliert:

- handle gerecht und fair
- Eigentum verpflichtet
- gegenseitiger Respekt
- Sinn für Maß und Bescheidenheit
- handle sozial-, umwelt-, und zukunftsverträglich.

Erste erfolgsversprechende Schritte auf einem langen Weg sind also gemacht.

Wenn man von Globalisierung und internationaler Ordnungspolitik spricht, besteht die Gefahr, dass man sich persönlich gar nicht angesprochen fühlt. Globalisierung erscheint häufig vom eigenen persönlichen Gestaltungsbereich meilenweit entfernt! Daher abschließend gezielt gefragt:

Was kann man denn nun im persönlichen Umfeld dazu beitragen, dass in der Wirtschaft Konkurrenz offen und fair ausgetragen wird?

Ich fasse 3 Punkte zusammen:

1. Zeige Zivilcourage und sei aktiv: setze dich für deine Werte und akzeptable Spielregeln ein. „Trete für das Recht ein“ haben wir im Eingangswort gehört.
2. Sei nicht blauäugig: Gutes oder Richtiges setzt sich nicht sofort und von alleine durch. Das haben eben Galilei und andere erfahren müssen. Zum Beeinflussen und Verändern braucht man Macht. Macht ist aber nicht gleichzusetzen mit Waffen! Das hat uns auch Gandhi gelehrt.

Zusammengefasst und frei nach Max Frisch schließe ich mit:

3. Sei kein Biedermann! Brandstifter gibt es genug! Ihnen gehört frühzeitig das Handwerk gelegt! Auch im Konkurrenzkampf in der Wirtschaft!