

Guy Kawasaki

# Die Kunst, die Konkurrenz in den Wahnsinn zu treiben

Wettbewerbsstrategien, die immer funktionieren

Übersetzung aus dem Englischen von Gudrun  
Weithaler

© des Titels »Die Kunst, die Konkurrenz in den Wahnsinn zu treiben« von Guy Kawasaki (ISBN 978-3-86881-694-5)  
2018, by redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.finanzbuchverlag.de>

**REDLINE** | VERLAG

# Vorwort des Verlags zur neuen deutschen Auflage

Manche Bücher sind zeitlos und auch nach über 20 Jahren noch Klassiker. Das trifft auch auf diesen Ratgeber von Guy Kawasaki zu, denn schließlich ist im harten Konkurrenzkampf nichts so effektiv, als eben jene Konkurrenz in den Wahnsinn zu treiben – das gilt heute sogar mehr denn je, wie man aktuell etwa am Beispiel von Elon Musk sehen kann.

Doch natürlich haben sich seit den 90er-Jahren auch einige Dinge geändert. Deshalb finden Sie in den betreffenden Kapiteln unter dem Originaltext jeweils einen Kasten mit der Überschrift »Was heutzutage zu tun ist«. Dort haben wir die Tipps und Hinweise, wenn nötig, etwas aktualisiert und dem heutigen (technologischen) Stand der Dinge angepasst.

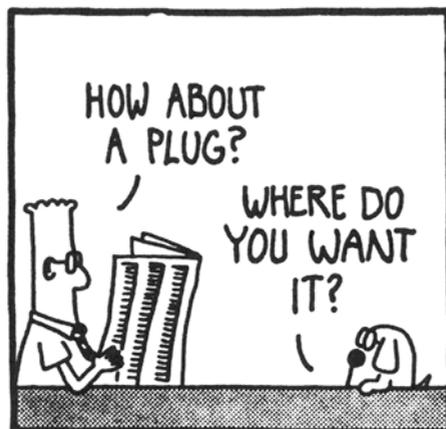
Außerdem ist uns bewusst, dass viele Unternehmensbeispiele, die der Autor als Beleg für seine Ratschläge aufführt, nicht mehr ganz aktuell sind, da sich auch in der Unternehmenslandschaft seit Mitte der 90er einiges verändert hat. Deshalb bitten wir Sie, Nachsicht zu üben, falls Sie die ein oder andere Firma entdecken sollten, die heute vielleicht in dieser Form nicht mehr existiert oder deren Profil sich in den letzten Jahren geändert haben mag.

Sicherlich könnte ein solcher Fund Sie dazu animieren, auch uns mit den entsprechenden Korrekturhinweisen in den Wahnsinn treiben zu wollen. Widerstehen Sie diesem Drang und versuchen Sie stattdessen lieber, die immer noch gültigen und aktuellen Tipps und Tricks aus diesem Buch anzuwenden. Sie werden sehen: Damit

werden Sie vielleicht sogar so erfolgreich, dass Ihr Unternehmen als einzigartiges, besseres Beispiel in einer zukünftigen, überarbeiteten Version aufgeführt werden kann.

© des Titels »Die Kunst, die Konkurrenz in den Wahnsinn zu treiben« von Guy Kawasaki (ISBN 978-3-86888-694-5)  
2018 by redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.finanzbuchverlag.de>

## Vorwort von Scott Adams



Jeden Tag bekomme ich Briefe von Leuten, die mich fragen, wie sie ein so vielbeschäftigter Cartoonist werden könnten, wie ich es bin. Normalerweise rate ich ihnen, kein Cartoonist zu werden, sondern lieber eine Kleiderreinigung aufzumachen. Mit dem Hintergedanken natürlich, dass ich nicht noch mehr Konkurrenz bekomme. Was ich aber bräuchte, das wäre eine größere Konkurrenz bei der Reinigung, damit meine Rechnungen endlich niedriger würden.

Nach meinen Erfahrungen sind die meisten Leute, und da schließe ich mich selbst ein, ziemlich ahnungslos. Sie sollten nicht davon ausgehen, dass Sie bereits verstehen, was Wettbewerb ist. Wenn Sie dabei nämlich nur an Preispolitik, Marktaufteilung, Gestaltung von Absatzwegen und lauter solches Zeug denken, werden Sie von *Die Kunst, die Konkurrenz zum Wahnsinn zu treiben* eine Menge lernen. Bei mir war es so.

Nachdem ich Guys Buch gelesen hatte, machte ich Pläne, wie ich die anderen Cartoonisten austricksen könnte, die mir auf den Comicseiten Konkurrenz machen. Ich stelle mir das so vor: Ich sage einfach, dass die anderen ausgesprochen schlecht für die Umwelt sind. Mir ist nämlich aufgefallen, dass meine Konkurrenten beim Versuch, künstlerisch tätig zu sein, viel Tinte für ihre Arbeiten brauchen. Das mag vom künstlerischen Standpunkt in Ordnung und modisch sein, aber Sie wussten sicher nicht, dass diese Leute damit den Regenwald zerstören!

Im Gegensatz dazu kann mein Comic *Dilbert* mit einem ausgesprochen umweltfreundlichen, dreispaltigen Format und einem sinnvollen Einsatz von Tinte aufwarten. Außerdem verwende ich viele alte Witze wieder, die man schon von *Garfield* kennt, und beraube die Erde daher nicht ihrer wertvollen Ressourcen. (Sollten Sie jetzt den Kopf schütteln, muss ich Ihnen schon sagen, dass ich sehr wohl das Kapitel über Ethik gelesen habe. Und dann die Abhandlung *Gehen Sie neue Wege*. Aber vielleicht ist es für Sie besser, Sie lesen die Kapitel in umgekehrter Reihenfolge.)

Aus irgendeinem Grund sind sich viele Menschen nicht darüber im Klaren, dass sie in einer Welt leben, in der dem Konkurrenzkampf großer Wert beigemessen wird. Aber ich beklage mich nicht. Solange meine Konkurrenten mich immer wieder um Rat fragen, wird es viele Geschäfte geben, in denen ich meine Kleidung reinigen lassen kann.

Da mir noch ein Rest von sozialem Verantwortungsgefühl geblieben ist, helfe ich den Leuten, konkurrenzfähiger zu werden. Deshalb empfehle ich die Lektüre des Buches *Die Kunst, die Konkurrenz zum Wahnsinn zu treiben*. Es kann Ihnen helfen, geschäftlich erfolgreich zu werden. Aber, was noch wichtiger ist: Solange Sie das Buch lesen, können Sie keine Cartoons zeichnen.

**Scott Adams,**  
**Erfinder und Autor des Comicstrips *Dilbert***

# Kapitel 0

## Lesen Sie mich zuerst

*So wandle du – der Lohn ist nicht gering –  
Nicht schwankend hin, wie jener Sämann ging,  
Daß bald ein Korn, des Zufalls leichtes Spiel,  
Hier auf den Weg, dort zwischen Dornen fiel.  
Nein! streue klug wie reich, mit männlich steter Hand,  
Den Segen aus auf ein geackert Land;  
dann laß es ruhn: die Ernte wird erscheinen  
Und dich beglücken und die Deinen.*

AUS JOHANN WOLFGANG VON GOETHE  
GEDICHT ILMENAU, 1783

### Drangekriegt

Würde ich das Kapitel mit »Einführung« überschreiben, wären wahrscheinlich nur wenige bereit, es zu lesen. Ich hoffe, dass die unkonventionelle Überschrift »Kapitel 0« Anreiz genug für den Leser ist, ganz anders zu reagieren. Dieses Buch preist klaren Verstand, Raffiniertheit, Mumm und harte Arbeit als Mittel an, um Ihre Konkurrenz zum Wahnsinn zu treiben. Drei Beispiele sollen Ihnen einen Vorgeschmack liefern:

- Eine Pizzakette, die in Colorado Fuß fassen wollte, bot jedem Kunden zwei Pizzas zum Preis von einer an, wenn er die Gelben Seiten aus dem Telefonbuch mitbrachte, auf denen die Konkurrenz warb. Es ist schwer, andere Pizzarestaurants anzurufen, wenn ihre Anzeigen fehlen.

- Vor fünfzig Jahren produzierte Richard Sears einen Katalog, der kleiner war als der der Firma Montgomery Ward. Der Grund dafür: Ein kleinerer Katalog liegt auf einem größeren, nicht darunter. Die Kunden würden also den kleineren Katalog öfter in die Hand nehmen als den größeren.
- Als die Bank of America nach der Fusion mit der Security Pacific einige Filialen schloss, nutzte die First Interstate Bank die Gelegenheit und schickte als Zweigstelle ausgerüstete Lkw los, um die Kunden der Konkurrenz abzuwerben.

Dieses Buch wird Ihnen helfen, Ihre Kunden zu verzaubern, Umsatz und Gewinn zu steigern und Ihre Konkurrenz zu frustrieren. Aber kein Buch kann ein Allheilmittel sein. Es zeigt Ihnen, wie Sie vorgehen können; handeln müssen Sie allein. Größe wird schließlich erkämpft, nicht verliehen.

## Der Aufbau dieses Buches

Wenn Autoren gefragt werden, was ihr Buch bringt, sind sie immer versucht zu sagen: »Ungefähr zwanzig Dollar!«. Aber Spaß beiseite, ich erkläre Ihnen gerne den Aufbau. Schließlich sollen Sie so viel Freude und Nutzen wie möglich daraus ziehen. *Die Kunst, die Konkurrenz zum Wahnsinn zu treiben* besteht aus vier Teilen zu je vier Kapiteln:

- **Schaffen Sie ein solides Fundament** – ist ein Zugeständnis an meine linke Gehirnhälfte, die mir einredet, jeder Mensch müsse seine Handlungen planen, vorbereiten und überlegen, bevor er sie in die Tat umsetzt. Wer weiß, was sonst alles passieren kann! Das erste Kapitel erklärt, warum die Konkurrenz zum Wahnsinn zu treiben an sich eine positive Kraft darstellt. Dann folgen

drei Kapitel, die Ihnen erklären, worauf es am Anfang ankommt: Selbstkenntnis, die Kenntnis des Kunden und Ihres Feindes.

- **Machen Sie das Richtige** – betont meinen Glauben, dass der Schlüssel dafür, die Konkurrenz zum Wahnsinn zu treiben, in der Wahl der richtigen Strategie liegt. Der Erfolg in der Geschäftswelt – so aggressiv sie sich auch darstellen mag – hängt von richtigen, klugen Entscheidungen ab, nicht von hirnlosen und chaotischen Attacken.  
Die vier Kapitel dieses Abschnitts zeigen Ihnen grundsätzliche Methoden auf, Ihre Kunden zufriedenzustellen – das ist schlussendlich die beste Art, die Konkurrenz zum Wahnsinn zu treiben.
- **Handeln Sie richtig** – legt dar, dass, wenn Sie sich auf Ihre Kunden festgelegt haben, es dann auf die praktische Umsetzung ankommt. Sie kennen das Rezept und haben die Zutaten, aber Sie müssen daraus einen Teig kneten.  
Die vier Kapitel erklären das Wie, also alle Vorgänge und Praktiken, auf die Ihre Kunden Wert legen und die Ihre Konkurrenz aus dem Feld schlagen.
- **Gehen Sie aufs Ganze** – zeigt Ihnen, wie Sie kühn und auf unerwartete Weise Ihre Messer wetzen, um der Konkurrenz endgültig den Tag zu verderben. Dieser letzte Abschnitt enthält Ideen, die für Amateure eigentlich zu gefährlich sind. Probieren Sie daher diese Techniken nicht ohne entsprechende Kontrolle aus. Zwei Kapitel beschäftigen sich damit, wie man opportunistisch vorgeht und unkonventionelle Ideen hat; das dritte macht Vorschläge, wie man innerhalb seines Unternehmens jemanden (gemeint ist ein mieser Boss) zum Wahnsinn treibt. Das letzte Kapitel zeigt Ihnen, wie Sie mit Defensivmethoden die Oberhand behalten.

## Die Quintessenz aus den Beispielen

Im ganzen Buch finden Sie Beispiele von Leuten und Firmen, die es geschafft haben, die Konkurrenz zum Wahnsinn zu treiben. Zugegeben, die Chance, dass Sie diese Beispiele selbst in die Praxis umsetzen können, ist gering – aber darauf kommt es nicht an.

Worauf kommt es dann an? Ihnen das Prinzip klarzumachen, das jedem Beispiel innewohnt. Es ist wichtiger, jemanden fischen zu lehren, als ihm einen Fisch zu schenken. Weiters erkennen Sie, wie viel Schadenfreude und Augenzwinkern hinter den einzelnen Methoden steckt, die Konkurrenz zum Wahnsinn zu treiben.

Zu den Beispielen möchte ich noch eines bemerken: Mein Buch, und meiner Meinung nach auch alle anderen Wirtschaftsbücher, enthalten Beispiele, die vorgeben, der Autor wüsste alles über die Begleitumstände ihrer Entstehung. Das stimmt nicht. Vielleicht produzierte Richard Sears ja einen kleineren Warenkatalog, weil er von seiner Druckerei einen besonders günstigen Preis für dieses Format erhielt.

Die Biologie arbeitet auf dieselbe Weise. Wir erfahren, dass der lange Hals der Giraffen eine Anpassung darstellt, die die Spezies in die Lage versetzt, die besonders saftigen Blätter an der Spitze der Akazienbäume zu erwischen. Wer behauptet das? Steven Jay Gould, Biologieprofessor in Havard, kontert: »Der gegenwärtige Gebrauch darf nicht mit ursprünglicher Absicht verwechselt werden. Nur weil Sie erklären können, dass etwas gut funktioniert, wissen Sie noch nicht, wann, wie und warum es zustande gekommen ist.«<sup>1</sup>

Aber wir Autoren haben Glück – Geschäftsleute sind meist nicht daran interessiert, wie, wann und warum eine gute Idee entstanden ist. Vielmehr interessiert sie die Idee als solche und deren Umsetzung.

»Hat die Giraffe einen langen Hals, um sich die besten Blätter von den Bäumen zu angeln? Nehmen wir uns Sie als Beispiel.«

Das ist die Quintessenz der Beispiele – so lesen und lernen Sie.

## Nachdenklich geworden

Genug der Einführung. Betrachten wir einen Kampf, in dem ich selbst eine Rolle als kleiner Soldat spielte. Ein Konkurrent war riesig, der andere klein. Einer etabliert, der andere neu. Einer führte sechs Farben, der andere nur blau.

Das, wovon ich spreche, ist der Konkurrenzkampf zwischen Apple und IBM.\* Es ist eines der besten Beispiele dafür, wie David (ein mutiger Schäfer) Goliath (einen unbesiegbaren Riesen) zum Wahnsinn trieb. Fangen wir hier an.



Guy Kawasaki  
San Francisco, Kalifornien

PS: Wenn Sie mit mir Kontakt aufnehmen wollen:

Telefon: 001 408-974-2359

Telefax: 001 408-257-4618

E-Mail: [Macway@aol.com](mailto:Macway@aol.com)

\* Wenn Sie auch meine anderen Bücher kennen, hängt Ihnen dieses Beispiel bestimmt schon zum Hals heraus. Das tut mir leid. Um ein anderes Beispiel zu finden, müsste ich meine Selbstständigkeit aufgeben und für jemanden arbeiten – und das habe ich gewiss nicht vor.

© des Titels »Die Kunst, die Konkurrenz in den Wahnsinn zu treiben« von Guy Kawasaki (ISBN 978-3-8688-694-5)  
2018 by redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.finanzbuchverlag.de>

# Erster Teil

## Schaffen Sie ein solides Fundament

Wenn Sie Ihre Konkurrenz zum Wahnsinn treiben wollen – oder vielleicht sogar vom Markt vertreiben wollen – sollten Sie sich zuerst ein solides Fundament für Ihr weiteres Vorgehen schaffen. Teil I erklärt Ihnen, wie Sie am besten vorgehen: Suchen Sie sich zunächst einen Gegner, der es wert ist (Kapitel 1: Mächtige Gegner). Um diesen Konkurrenten von Kopf bis Fuß zu durchleuchten, beschäftigen Sie sich intensiv mit folgenden Fragen: Wer bin ich? (Kapitel 2: Lernen Sie sich selbst kennen); wer sind meine Kunden? (Kapitel 3: Lernen Sie Ihre Kunden kennen); und schließlich, wer sind meine Konkurrenten? (Kapitel 4: Lernen Sie Ihre Gegner kennen).

© des Titels »Die Kunst, die Konkurrenz in den Wahnsinn zu treiben« von Guy Kawasaki (ISBN 978-3-8688-694-5)  
2018 by redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.finanzbuchverlag.de>

# Kapitel 1

## Mächtige Gegner

*Schaffen Sie sich keine unbedeutenden Feinde – Leute, mit denen Sie sich aus nichtigen, persönlichen Gründen streiten. Statt dessen leisten Sie sich – darum bitte ich Sie eindringlich – mächtige Gegner, mit denen Sie in wichtigen Fragen absolut verschiedener Meinung sind, mit denen Sie bis zum bitteren Ende über fundamentale Überzeugungen streiten. Diese Auseinandersetzung – das versichere ich Ihnen – wird für Sie und Ihre Konkurrenten äußerst fruchtbar sein.*

THOMAS WATSON JUN., GRÜNDER VON IBM

## Die Macintosh-Gruppe

Unser Traum war ganz einfach: Schicken wir doch IBM zurück zum Schreibmaschinengeschäft – zu ihren Kugelkopfmachines. Wir, das waren die Mitglieder der Macintosh-Gruppe, eine kleine, kämpferische Schar um Steve Jobs, den Mitbegründer von Apple Computer.

Wir schrieben das Jahr 1984. Wir\* hatten gerade wieder ein riesiges Ungetüm von Computer verpackt und wollten nun endgültig unsere eigentliche Aufgabe in Angriff nehmen. Unser Ziel war es, den mächtigen Gegner, IBM, zu eliminieren. Wir hatten diese Firma zu

\* Wir, das waren alle, die nicht blind dem Trend zum PC folgen wollten, und denen die bisherigen PCs ein Dorn im Auge waren.

unserem Erzfeind erkoren, weil sie sich zentralistischen, automatischen, benutzerindifferenten (bestenfalls) oder benutzerunfreundlichen (schlechtestenfalls) Computersystemen verschrieben hatte. Wir hingegen glaubten fest an dezentralisierte, demokratische und (zumindest) benutzerfreundliche Computersysteme.

Meine Aufgabe in der Macintosh-Gruppe war es, missionarisch tätig zu werden und Softwarehäuser zu überzeugen, Macintosh-Produkte zu erzeugen. Die Entwicklung einer neuen EDV bedeutet, einen fatalen Kreislauf zu durchbrechen: Gibt es nicht genug Software – wer soll dann den Computer kaufen? Wenn aber niemand einen Computer kauft, welchen Grund gibt es, neue Software zu schreiben? Ich wollte die Softwarehäuser nicht mit Geld bestechen, sondern sie überzeugen und begeistern, vertrauensvoll den Sprung in eine neue Zukunft zu wagen.

Wir arbeiteten 90 Stunden die Woche, aber wir arbeiteten gerne, denn wir befanden uns auf einem Kreuzzug: Wir wollten die Welt verändern und die Vorherrschaft der blau-beanzugten IBM-Widerlinge brechen. Unser großer Gegner rief in uns mehr Kampfgeist wach als unsere Kunden. Der Gedanke, Kunden zufriedenzustellen, *begeisterte* uns, der Gedanke allerdings, die Vorherrschaft von IBM zu brechen, *faszinierte* uns.

Durch meine Arbeit in der Macintosh-Gruppe lernte ich, dass Menschen gerne miteinander konkurrieren. Es befriedigt das menschliche Bedürfnis nach Dramatik, anderen zu gefallen, Gegensätze zu überbrücken und Mittelmäßigkeit zu besiegen. Aus diesem Grund finden auch überall auf der Welt Kochwettbewerbe, Basketballspiele, Redeveranstaltungen und Schönheitskonkurrenzen statt.

## Verbessern Sie Ihr Produkt

Wenn wir IBM besiegen wollten, mussten wir darangehen, die Vorteile dieser Firma zu vermindern und neue Wettbewerbsvorteile für Apple zu schaffen. Die stärkste Seite unseres Gegners IBM war seine unangreifbare Stellung im Verkauf von Firmencomputern, denn wie es so schön hieß\*: »Niemand wurde jemals gefeuert, weil er einen IBM gekauft hatte!«

Durch einen Computer mit einer verblüffend einfachen und leicht zu bedienenden Software beabsichtigten wir, die Attraktivität der IBM-Produkte nach dem Motto zu reduzieren: »Kann sein, dass Sie nicht gefeuert werden, wenn Sie einen IBM kaufen – aber Sie haben sich sicher nicht für den besten existierenden PC entschieden.« So gingen wir vor:

- **Erstens:** Wir erarbeiteten eine Weltneuheit, die sogenannte Macintosh-Benutzeroberfläche. Die Grundidee dieser Schnittstelle lag in der symbolischen Darstellung tatsächlicher Objekte aus der Alltagswelt z. B. eines Papierkorbs oder eines Aktenordners, wodurch das Erlernen und die Anwendung des Computers für technisch weniger begabte Personen wie von alleine und wunderbar einfach funktionierte.
- **Zweitens:** Wir unterstützten neue Anwendungen wie das DTP-Programm PageMaker. Die Macintosh-Software war keine Zweitauflage bereits existierender MS-DOS- oder Apple-II-Versionen, sondern eine Software der nächsten Generation, die, wie es die Managementgurus Paul Sherlock und Tom Peters so trefflich beschrieben, die Leute zu Begeisterungstürmen hinriss.
- **Drittens:** Wir begeisterten unsere Kunden so sehr, dass sie mit voller Überzeugung für Macintosh als Prediger auftraten. Diese

\* Wie es schon schön »hieß« – nicht, wie es so schön »heißt«. Beachten Sie die Zeitform!