

DIE 36 STRATEGEME DES TAN DAOJI

„Mit List und Tücke zu mehr Erfolg“ – so oder so ähnlich könnte man die 36 Strategeme des im Jahr 436 verstorbenen Generals Tan Daoji umschreiben. Schon im Kindesalter werden zukünftigen chinesischen Managern die wenig kooperativen Handlungsmaximen spielerisch eingepflegt, mit denen sie sich und ihren Unternehmen später durch Täuschen und Tarnen Vorteile gegenüber Wettbewerbern verschaffen.

Einerseits wird anhand der 36 fabelhaften Sprüche eingeübt, sich selbst listig zu verhalten. Andererseits wird der Managementnachwuchs dafür sensibilisiert, die Tricks und Schlichen anderer zu durchschauen – zum eigenen Vorteil versteht sich.

1. Den Kaiser täuschen und das Meer überqueren

Den Kaiser gegen seinen Willen dazu bringen, das Meer zu überqueren, indem man ihn in ein Haus am Meer einlädt, das in Wirklichkeit ein Schiff ist.

Beispiel: Einen Wettbewerber beziehungsweise Verhandlungspartner vor vollendete Tatsachen stellen durch Tarnung der eigenen Ziele und Verschleierung des Weges dorthin.

2. Wei belagern, um Zhao zu retten

Durch Angriff auf ein wichtiges beziehungsweise empfindliches Ziel des Gegners wird der Druck von einem eigenen Ziel genommen, bei dem man „unter Feuer steht“.

Beispiel: Statt einer Tochtergesellschaft auf einem Auslandsmarkt direkt zur Hilfe zu kommen, kann der Wettbewerber durch eine Marktoffensive in einem anderen Land, zum Beispiel dessen Heimatmarkt, zum Rückzug gezwungen werden.

3. Mit dem Messer eines anderen töten

Sprichwörtlich „dem Gegner Steine in den Weg legen“. Zielt auf den Einsatz von Verbündeten ab, die einen Stellvertreterkrieg führen, oder auf einen Gleichgesinnten, den man motiviert, für eine schwierige Aufgabe zu erledigen.

Beispiel: Statt selbst einen Wettbewerber auszuschalten, bedient man sich Dritter, zum Beispiel einer Behörde, die ein Genehmigungsverfahren für dessen Bauvorhaben verschleppt.

4. Ausgeruht den erschöpften Feind erwarten

Vor der Übermacht des Feindes einen Scheinrückzug antreten und schrittweise immer weniger Feuerstellen zurücklassen. Die Verfolger glauben dann, dass viele Krieger desertiert seien und machen sich mit einer leicht ausgerüsteten Truppe auf die Verfolgungsjagd. Man selbst wartet im Hinterhalt und vernichtet anschließend die feindliche Truppe.

Beispiel: Einen Wettbewerber in Sicherheit wiegen und dann überraschend zuschlagen.

5. Ein Feuer für einen Raub ausnutzen

Chaos erzeugen und für den eigenen Angriff ausnutzen. Möglich wird dies, indem man aus den Schwierigkeiten eines anderen Nutzen zieht und das Chaos in den Reihen des Feindes gezielt dazu nutzt, um ihn zu besiegen.

1. Beispiel: Durch Schaffung rechtlicher Unsicherheiten (Stichwort Mindestlohn) einen Wettbewerber derart entmutigen, dass er sich vom Markt zurückzieht, wie es im Briefzustelldienst erfolgreich die Deutsche Post mit der Pin Group vorgeführt hat.

2. Beispiel: Durch unzuverlässiges Verhalten einen Abnehmer in Schwierigkeiten bringen und die damit verbundenen Probleme zum eigenen Vorteil nutzen, indem man sich selbst dem Kunden seines Abnehmers als Lieferant anbietet und so vom Lieferanten zum Wettbewerber wird.

6. Im Osten lärmern, im Westen angreifen

Durch einen Scheinangriff den Feind dazu bringen, seine Truppen an einer Stelle zu verstärken und Ressourcen von dort abzuziehen, wo der eigentliche Angriff geplant ist.

Beispiel: Einen Wettbewerber auf einem Nebenmarkt aggressiv attackieren, um wenig später auf einem anderen wichtigen Markt eine Offensive zu starten.

7. Etwas aus einem Nichts erzeugen

Mögliche Ausprägungsformen:

1. Durch pausenlose Fehlalarme beim Gegner für nachlassende Aufmerksamkeit sorgen.
2. Den Gegner gezielt diffamieren und bewusst Gerüchte streuen, das heißt „aus einer Mücke einen Elefanten machen“.
3. Dem Gegner ein Trugbild vorgaukeln und für einen Vorteilsgewinn oder Gesinnungswandel nutzen.

8. Heimlich nach Chencang marschieren

Die eigentliche Marschrichtung verschleiern beziehungsweise Kritik geschickt hinter normalem, unverfänglichem Tun verbergen.

Beispiel: Ein schwächelndes Produkt mit viel Aufwand – und medial begleitet – wieder reaktivieren,



um einen Wettbewerber in Sicherheit zu wiegen, sodass er glaubt, man sei noch eine Weile vollauf damit beschäftigt. Tatsächlich aber arbeitet man parallel mit Hochdruck an einem anderen Produkt, mit dessen plötzlicher Markteinführung man den Wettbewerber überrascht.

9. Das Feuer am gegenüberliegenden Ufer beobachten

Eigene Aktionen unterlassen, bis sich die Lage zum eigenen Vorteil verändert hat. Bis dahin sollte zudem jede Aktion des Gegners geschickt unterbunden werden, die ihm Vorteile verschafft.

Beispiel: Abwarten, bis ein günstiger Zeitpunkt gekommen ist, und erst dann, zum Beispiel mit einer Neuprodukteinführung, einen Markt erobern (richtiges Timing!).

10. Hinter dem Lächeln den Dolch verbergen

Den Gegner durch Freundlichkeit in Sicherheit wiegen, um ihn im Moment der Schwäche anzugreifen.

11. Der Pflaumenbaum verdorrt anstelle des Pfirsichbaums

Mögliche Ausprägungsformen:

1. Sich selbst opfern, um andere zu retten.
2. Den anderen opfern, um sich selbst zu retten.
3. Irgendjemanden opfern, um einen Dritten zu retten.
4. Ein kleines Opfer bringen, um etwas Wertvolles zu gewinnen.

12. Mit leichter Hand das Schaf wegführen

Sprichwörtlich „die Gelegenheit beim Schopfe packen“ und mit geringem Aufwand das maximal Mögliche erreichen.

13. Auf das Gras schlagen, um die Schlange aufzuscheuchen

Den Gegner „aus der Reserve locken“ und seine Stärke prüfen. Mögliche Ausprägungsformen:

1. Die Aufmerksamkeit des Gegners auf sich ziehen.



2. Den Gegner durch etwas Unerwartetes erschrecken, zum Beispiel durch einen Scheinangriff, der ihn in die Irre führt. Ist der Gegner erschrocken, wird seine Gegenwehr unterwandert und seine Reaktionsfähigkeit lässt nach.

14. Für die Rückkehr der Seele einen Leichnam ausleihen

Etwas Gefürchtetes, Geliebtes oder Traditionelles mit dem Ziel der Einschüchterung beziehungsweise Ermutigung wieder aufleben lassen.

Beispiel: Ein starkes Markenprodukt aus früheren Zeiten, das noch vielen Konsumenten bekannt ist, wieder aufleben lassen und durch geschickte Kombination mit einer Innovation innerhalb kürzester Zeit zum Marktführer machen, um einen Wettbewerber in einem Marktsegment zu entmutigen.



Regel 15

15. Den Tiger vom Berg in die Ebene locken

Sprichwörtlich „den Gegner aufs Glatteis führen“: Mögliche Ausprägungsformen.

1. Den Tiger aus dem vertrauten Terrain weglocken, um ihn leichter zu erlegen.
2. Den Tiger weglocken, um sich anschließend seines leichter zu verteidigenden Berges zu bemächtigen.
3. Den Tiger schwächen, indem man seine wichtigsten Helfer entfernt.
4. Die Kinder des Tigers gefangen nehmen, nachdem er weggelockt wurde.

Beispiel: Verhandlungspartner aus ihrem ihnen bestens vertrauten Heimatland ins eigene Land und damit auf fremdes Gebiet einladen. Dort fühlen sie sich verunsichert, unter anderem weil sie keinen direkten Zugriff auf ihre Fachabteilungen haben, sprachlich unterlegen sind und in Summe ihre Stärken nicht voll auf ausspielen und im Endergebnis leichter überverteilt werden können.

16. Will man etwas fangen, muss man es zunächst loslassen

Unterwanderung der gegnerischen Truppen durch freigelassene Kriegsgefangene, die man zuvor freundlich behandelt hat.

Beispiel: Frühere Mitarbeiter eines Wettbewerbers bei sich anstellen, gut behandeln und später als „feindliche

Brückenköpfe“ wieder beim Wettbewerber platzieren. (Geht nicht, gibt's nicht!)

17. Einen Backstein hinwerfen, um Jade zu erlangen

Den Gegner ködern, zum Beispiel durch ein Trojanisches Pferd. Man leitet den Gegner dabei auf eine falsche Fährte, indem man etwas Kleines opfert. Anschließend kann man sich im Rücken des Feindes etwas Großem bemächtigen.

Beispiel: Durch gezieltes Streuen der Information, dass die eigenen Produkte am Markt schwächeln, einen Wettbewerber zu raschem Vorgehen verleiten und dann zum richtigen Zeitpunkt den Wettbewerber überraschend an seiner schwächsten Stelle treffen, zum Beispiel durch Einführung eines neuen Produktes.

18. Den Gegner durch Gefangennahme des Anführers unschädlich machen

Sprichwörtlich „der Schlange den Kopf abschlagen“. Gelingt es, den feindlichen Anführer gefangen zu nehmen, so sinkt die Moral des Feindes und die Schlacht ist entschieden.

19. Das Brennholz heimlich unter dem Kessel wegnehmen

Sprichwörtlich „dem Gegner das Wasser abgraben“. Erreicht werden kann dies, indem man dem Gegner die Ressourcen oder dem Krieg den Grund entzieht, um ihn vorzeitig zu beenden oder möglicherweise sogar ganz zu vermeiden.

20. Das Wasser trüben, um die Fische zu ergreifen

Sprichwörtlich den Gegner „im Trüben fischen lassen“. Desorientierung nutzen, um Anhänger zu gewinnen. Dem Gegner die Übersicht nehmen, um ihn im „Blindflug“ leichter überwältigen zu können.

21. Die Zikade wirft ihre goldglänzende Haut ab

Es gilt, alle falschen, zu strategischen Zwecken ersonnenen Äußerlichkeiten hinter sich zu lassen. Wie die Haut einer Zikade (eines Insekts) bleibt die Fassade intakt, doch das eigentliche Geschehen spielt sich nun anderenorts ab.

22. Die Türe schließen, um den Dieb zu fangen

Den Feind ins Leere laufen lassen, um ihn dann einkesseln und jeden möglichen Fluchtweg abschneiden zu können.

23. Sich mit dem fernen Feind verbünden, um Nachbarn anzugreifen

Sprichwörtlich „der Feind meines Feindes ist mein Freund“. Wenn sich ein Land von mehreren Feinden bedroht fühlt, kann es sich mit einem

fernen Feind verbünden, um den nahen Feind einzukreisen.

24. Einen Weg für einen Angriff gegen Guo ausleihen

Einst bat ein Staat einen anderen Staat um Erlaubnis zum Durchmarsch durch sein Land, um einen dritten Staat angreifen zu können. Nachdem das Drittland erfolgreich eingenommen war, nahm der auf Kriegszügen befindliche Staat auch gleich noch den Durchgangsstaat ein, da sich seine Truppen ohnehin schon dort befanden.

25. Die Balken stehlen und gegen morsche Stützen austauschen

Sprichwörtlich „eine Mogelpackung“ präsentieren. Ohne Veränderung der Fassade eines Hauses die Tragbalken stehlen und die Stützpfosten austauschen.

Beispiel: Einem anderen Unternehmen die besten Vertriebsleute (samt langjährigen Kundenkontakten) abwerben.

26. Die Akazie schelten, dabei aber auf den Maulbeerbaum zeigen

Sprichwörtlich „den Sack schlagen und den Esel meinen“. Kritik gegenüber Vorgesetzten wurde meist indirekt vorgebracht, indem man sich zum gleichen Sachverhalt über andere Personen beschwerte.

27. Verrücktheit mimen, ohne das Gleichgewicht zu verlieren

Ein Feldherr lässt seinen Feind in dem Glauben, dass er unfähig sei, damit dieser möglichst viel Zeit verstreichen lässt, die der Feldherr nutzen kann, um seine Ausgangslage zu verbessern.

28. Auf das Dach locken, um dann die Leiter wegzuziehen

Dem Gegner ein leichtes Ziel bieten und ihn damit in eine Gegend locken, aus der es nur wenige Fluchtmöglichkeiten gibt. Diese Fluchtmöglichkeiten werden anschließend abgeschnitten, sodass sich die Falle schließt.

29. Dürre Bäume mit künstlichen Blüten schmücken

Ein verdorrter Baum erscheint durch künstliche Blüten gesund und stark, das heißt Täuschung des Gegners hinsichtlich der eigenen Truppenstärke und Bewaffnung, zum Beispiel durch Attrappen. Die eigene Armee größer und stärker aussehen lassen, als sie eigentlich ist.



30. Die Rolle des Gastes in die des Gastgebers umkehren

Sprichwörtlich „den Jäger zum Gejagten machen“. Die Position des Gegners an sich reißen und nach der erfolgreichen Abwehr eines Angriffs den Gegenangriff einläuten, um den Gegner zur Verteidigung in einem ihm fremden Terrain zu zwingen.

31. Die List der schönen Frau

Den Gegner korrumpieren, indem gezielt eine schöne Frau eingesetzt wird, die eine wichtige Persönlichkeit beeinflusst, zum Beispiel durch Aussicht auf Heirat. Dank gemeinsamer Interessen lässt sich auf diese Weise ein Konflikt beilegen und eine Koalition kann gebildet werden.

32. Die List der offenen Stadttore

Bewusst einen Hinterhalt vortäuschen, der die eigene Schwäche verschleiern.

Beispiel: Einen potenziellen neuen Wettbewerber ganz offiziell zum Markteintritt ermuntern, sodass dieser glaubt, man habe selbst etwas ganz anderes geplant – und er deshalb den Markteintritt wieder verwirft.

33. Die List des Zwietrachtsäens

Sprichwörtlich „streiten sich zwei, so freut sich der Dritte“. Durch Einsatz von Doppelagenten zwei befeindete Parteien gegeneinander ausspielen, um dann selbst einen Nutzen daraus zu ziehen.

34. Die List der Selbstverstümmelung

Sich selbst verletzen, um Mitgefühl zu erregen und eigene Schwäche vorzutäuschen.

35. Die Kettenstrategie

Zwei, drei oder mehr Strategeme miteinander kombinieren.

36. Weglaufen ist die beste Methode

Wenn die übrigen 35 Strategeme versagen, ist rechtzeitiges Weglaufen in aussichtsloser Position meist das Beste. Dabei gilt: Sich ergeben gilt als vollständige Niederlage, ein Vergleich als halbe Niederlage. Eine Flucht bietet immerhin noch die Chance, später zurückzukommen und doch noch zu siegen. Der Rückzug war dann nur ein taktischer Zug. Ende gut, alles gut.

Fazit: Statt gegen die uralten, teilweise unfairen Verhandlungstaktiken chinesischer Lieferanten, Partner und Wettbewerber anzukämpfen, empfiehlt es sich für westliche Unternehmen, ein 37. Strategem – das Westegem – zu berücksichtigen, das wie folgt lautet:

37. Schlage den Gegner mit seinen eigenen Waffen!