



Dr. Daniel F. Oriesek und Jan Oliver Schwarz

## Business Wargaming als Waffe des modernen CEO

**Rohstoffpreise auf der Achterbahn, Verwerfungen im Finanzsektor, einschneidende regulatorische Auflagen oder Forderungen nach mehr Nachhaltigkeit – wirtschaftliches Handeln findet heute in einem komplexen Umfeld statt. Nicht nur einzelne Unternehmen, sondern auch ganze Industrien wie Automotive, Detailhandel oder die Pharmaindustrie erleben, wie sich die Spielregeln des Wettbewerbs und das vertraute Geschäftsumfeld laufend verändern.**

Seinen Ursprung hat das Business Wargaming im Militär. Ziel war es, Befehlshaber und Offiziere auf unvorhergesehene Entwicklungen auf dem Schlachtfeld vorzubereiten und ihnen dadurch Vorteile zu verschaffen. Als eigentliche Erfinder gelten die Chinesen, die vor rund fünftausend Jahren das Spiel «Wei-Hai» («Einkesselung») entwickelten. Seine wesentliche Weiterentwicklung erlebte das Wargaming in der Preussischen Armee und nach dem zweiten Weltkrieg am US Naval War College. Auch heute wird Wargaming von Militärs weltweit verwendet.

Im geschäftlichen Umfeld tauchte Wargaming in den 1950er-Jahren auf, als die American Management Association das Verfahren erstmals zu Ausbildungszwecken einsetzte. Ab Mitte der 1980er fand

Business Wargaming zunehmend für strategische Fragestellungen in Unternehmen Einsatz und wurde zu einer eigenständigen Methodik entwickelt, die auch von Beratungsunternehmen angeboten wird. A.T. Kearney bietet Business Wargaming im Rahmen ihres Dienstleistungsportfolios zur Strategieentwicklung für verschiedene Fragestellungen, in unterschiedlichen Industrien und in verschiedenen Grössenordnungen an.

### Was ist Business Wargaming?

Mit dem Begriff «Wargaming» werden oft verschiedene Vorstellungen assoziiert, die nicht immer den Kern der Sache treffen. Am einfachsten lässt sich der Begriff eingrenzen, wenn man festhält, was Business Wargaming nicht ist: Business Wargaming ist kein Zeitvertreib für gelangweilte Manager, ebenso wenig ein Spiel für Business Schools mit einer Anzahl von zu vermittelnden Lektionen und es handelt sich auch nicht um eine reine Computer-Simulation. Business Wargaming ist eine Methode zur dynamischen Strategiesimulation, die für jedes Unternehmen und auf jede Fragestellungen hin individuell strukturiert wird. Durch die Teilnehmer und ihre Aktionen bzw. Reaktionen bezieht Busi-

### Klassische Wargaming-Beispiele aus der Praxis

#### Schweizer Eigenmarken-Produzent

Erst kürzlich führte ein führender Schweizer Eigenmarken-Produzent ein Wargaming durch, um die «wahren» Erfolgsfaktoren für ihren vor kurzem erfolgten Eintritt in einen wichtigen Europäischen Markt zu testen. Neben der Untersuchung, was den effektiven Wert ihrer USP (Unique Selling Proposition) gegenüber Detailhändlern und Endkunden ausmacht, ging es auch darum, die ideale Balance zu finden zwischen weiterer aggressiver Expansion in diesem Markt und Verteidigung der eben erlangten Marktstellung. Die Simulation zeigte nicht nur was die Erfolgsfaktoren waren, sondern auch was bislang ungenutzte Potentiale zur Differenzierung sind und welche strategischen Aktionen die Wettbewerber – einem von ihnen hatte die Firma ein grosses Account weggeschnappt – tun könnten. Interessanterweise stellte sich genau zwei Wochen nach der Simulation das angenommene Angriffsszenario des Hauptwettbewerbers ein. Die Firma war bestens vorbereitet, um sich verteidigen zu können und treibt ihre Expansion erfolgreich voran.

#### Kombinierte Angebote aus Endgeräten, Datenübertragung und Inhalten

Anfang des neuen Jahrtausends standen die Mobilfunkanbieter, Endgerätlieferanten und Provider elektronischer Inhalte vor der Frage, wie sie mobile Datendienstleistungen, die durch Technologien wie z.B. UMTS oder EDGE ermöglicht wurden, profitabel an den Kunden bringen können. Das klassische Mobilfunkgeschäft lief in diesem Zusammenhang Gefahr zu einem reinen Commodity Business zu werden, in dem die Kunden frei waren in der Wahl ihrer Anbieter und die Preise unter Druck kamen. Nachdem sie immense Investitionen in den Erwerb von Lizenzen und in die Infrastruktur getätigt hatten, standen die Anbieter vor der Frage, ob ihre Strategie aufgehen würde. Mittels Business Wargaming liess sich zeigen, dass sich keine eigentliche Killerapplikation für die Branche ankündigte. Gewinnen würde somit, wer Endgeräte, Übertragung und Inhalte durch Akquisitionen, Partnerschaften oder Erlangen von fehlenden Fähigkeiten derart kombinieren würde, dass ein attraktives Gesamtpaket für den Kunden resultierte – eine Lektion die sich auf weitere Industrien wie z.B. portable Musik- (iPod und iPhone) übertragen lässt.

ness Wargaming die menschliche Dynamik in die Evaluation von Strategien mit ein, was mit sterilen Prüfungs-Szenarien nicht möglich ist. Was daraus resultiert ist eine interaktive Erfahrung, die sich sehr nahe an der Realität bewegt und es erlaubt, Strategien in einem «sicheren Umfeld» zu testen.

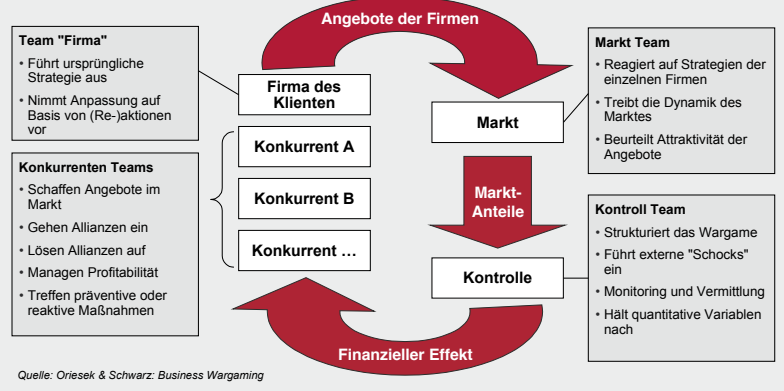
### Wie funktioniert Business Wargaming?

Den Kern jedes Business Wargaming bilden die Wettbewerberteams. Neben einem Team, das die eigene Unternehmung repräsentiert, werden Teams für die wichtigsten Wettbewerber gebildet. Die wesentliche Aufgabe dieser Teams ist es, ihre Strategien umzusetzen und laufend zu verbessern. Dabei können sie alles tun, was auch in der Realität möglich wäre: Übernahmen, Fusionen, Allianzen, Produkteinführungen, Technologieinvestitionen, etc. Wichtig ist, dass die Teams auf die (Re-)Aktionen der Wettbewerber und des Marktes reagieren und ihr Unternehmen auf Erfolgskurs halten.

Neben den Wettbewerberteams bestehen jeweils noch ein Markt- und ein Kontrollteam. Das Marktteam repräsentiert die Kunden und reagiert auf Angebote respektive spricht aufgrund der relativen Attraktivität Marktanteile zu. Das Kontrollteam ist für die Simulation verantwortlich, indem es zum Beispiel das Kooperationsangebot eines Wettbewerberteams an ein anderes Unternehmen beurteilt oder quantitative Variablen auf Plausibilität überprüft. Damit wird verhindert, dass völlig absurde, nicht finanzierbare Strategien entwickelt werden, die zum Beispiel den Umsatz losgelöst von jeglichen Kosten maximieren. Bei Bedarf baut das Kontrollteam sogenannte «Schocks» ein, welche die Spieler zwingen, sich mit einzelnen Aspekten gesondert zu befassen. Ein Beispiel für einen Schock wäre ein Produktfehler, der eine Rückrufaktion auslösen würde. Zudem übernimmt das Kontrollteam die Rolle derjenigen Marktteilnehmer, die nicht explizit durch Teams repräsentiert sind wie Regulierungsbehörden, Stakeholder-Gruppen oder kleinere Konkurrenten.

Bevor die Manager in ein Business Wargaming einsteigen und die verschiedenen Rollen übernehmen, werden sie von Industrieexperten und Wargaming Spezialisten detailliert eingeführt. Alle Teilnehmer erhalten die gleichen Informationen über die Industrie, die wichtigsten Trends und die Stakeholder-Präferenzen. Zudem werden Struktur und Ablauf des Spiels sowie die Rolle jedes Einzelnen festgelegt.

### Struktur und Ablauf



Business Wargaming wird typischerweise über drei «Moves» oder Runden gespielt, die jeweils einem strategischen Entscheidungszyklus in der Realität entsprechen. Dies können je nach Industrie einige Monate aber auch mehrere Jahre sein.

### Die Rolle des Beraters

Berater bringen dann am meisten Nutzen, wenn sie aufgrund ihres Methodenwissens und ihrer Erfahrung aus anderen Projekten dazu beitragen, dass Abläufe in Unternehmen schneller und besser vorankommen. Sie wirken als Katalysatoren und helfen beispielsweise, grosse Transformationsprogramme, umfangreiche Strategieentwicklungen oder ähnlich gelagerte Projekte voranzutreiben. Indem sie kritische Fragen stellen, Überlegungen strukturieren und helfen, eine vollständige, faktenbasierte Sicht der Dinge zu gewinnen, agieren sie als Sparring-Partner für das Management. In gewissen Fällen bringen Berater auch innovative, neue Methoden in funktionalen Bereichen ein, wie eben zum Beispiel Business Wargaming.

Im Falle des Business Wargaming muss der Berater primär sicherstellen, dass das Spiel so gestaltet wird, dass es am Ende die gewünschten Antworten liefert. Konkret umfasst das die folgenden Schritte: Game Setup, Recherchen, Erstellen der Game Books, Programmieren der Modelle und vor allem auch Coaching und Moderation. Ein letzter, sehr wichtiger Beitrag der Berater liegt darin, das Spiel auszuwerten und die richtigen Konsequenzen für das Unternehmen abzuleiten. Nur wenn dieser letzte Schritt sorgfältig durchgeführt wird und konkrete Empfehlungen zur Verbesserung der Strategie vorliegen, hat das Business Wargaming seinen Zweck erfüllt.

#### Dr. Daniel F. Orišek

ist Principal & Office Head von A.T. Kearney (International) AG in Zürich. Er berät nationale und internationale Kunden in Strategiefragen, unter anderem auch zu Business Wargaming. Kontakt: [daniel.oriesek@atkearney.com](mailto:daniel.oriesek@atkearney.com)

#### Jan Oliver Schwarz

forscht und promoviert zu Fragen der Strategischen Frühaufklärung an der Universität der Künste Berlin. Er nutzt Business Wargaming sowohl in der universitären Lehre als auch in der Managementpraxis.

Orišek und Schwarz sind die Autoren von Business Wargaming – Securing Corporate Value, dem kürzlich erschienenen Buch, das sich erstmals umfassend mit der Anwendung von Wargaming als Management-Tool beschäftigt. Weitere Informationen finden Sie unter: [www.business-wargaming.com](http://www.business-wargaming.com). Kontakt: [jan.schwarz@gmx.de](mailto:jan.schwarz@gmx.de)