

„Licht ins Dunkel“

Wie Unternehmen mit „Business Wargaming“ in einem unsicheren Umfeld effektivere Strategien entwickeln können

Angesichts der zunehmend herausfordernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ist es für Unternehmen noch schwieriger geworden, die richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen. Mit „Business Wargaming“ können Unternehmen Strategien testen, besondere Einflüsse antizipieren sowie Überraschungen und ihre Konsequenzen prüfen. Und das bevor große Summen unwiderruflich in gewagte Vorhaben investiert werden.



Traditionelle Planungstools stoßen in hoch dynamischen Situationen an ihre Grenzen

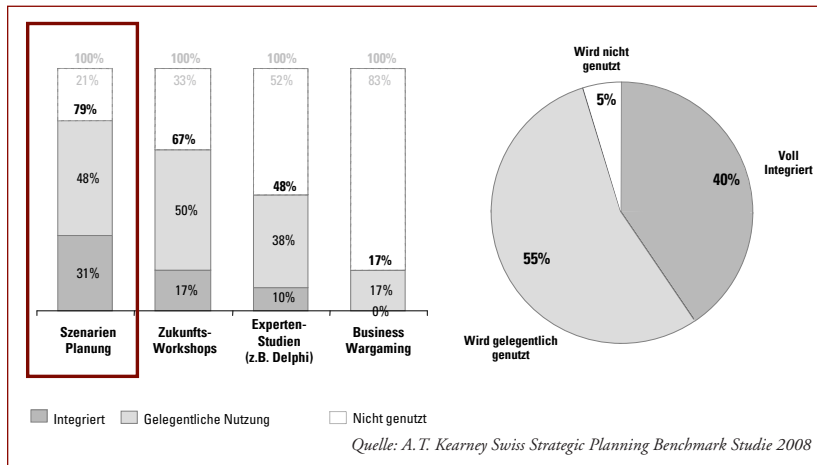
Mehr denn je sind heute innovative Tools und Methoden gefragt, die die klassischen Analysemethoden und Planungsansätze ergänzen und eine Möglichkeit bieten, mit der stetig steigenden Unsicherheit und Komplexität im heutigen Wirtschaftssystem umzugehen. Strategische Planungsprozesse bestehen in der Regel aus einer Kombination von Top-down- und Bottom-up-Ansätzen. Meist werden sie von Strategieabteilungen oder speziellen Planungsgruppen entworfen und begleitet. Neben dem Aufsichtsrat oder der Geschäftsleitung, welche die groben Ziele vorgeben, liefern verschiedene Planungseinheiten im Unternehmen ihre Aktionspläne und Budgets zur Erreichung der gesetzten Ziele. Solche Ansätze reichen jedoch heutzutage nicht mehr aus. Sie greifen meist zu kurz und in der Regel fehlt die

Möglichkeit, Ereignisse mit enormer Tragweite, wie beispielsweise extreme Volatilität bei Rohstoffpreisen, Verteuerung der Kapitalbeschaffung oder der Konkurs wichtiger Lieferanten, in die Standardprozesse einzubeziehen.

Eine von A.T. Kearney durchgeführte Studie zum Einsatz strategischer Planungsprozesse hat aufgezeigt, dass rund 95 Prozent der Unternehmen mit zukunftsgerichteten Tools arbeiten (Abbildung 1). Rund 40 Prozent geben sogar an, solche Tools fest in ihre Planungsprozesse integriert zu haben. Unter den zukunftsgerichteten Planungsansätzen ist die Szenario-Planung mit Abstand die am weitesten verbreitete Methode, während andere Tools deutlich seltener benutzt werden. Überraschend ist, dass von den Unternehmen, die angeben mit Szenario-Planung zu arbeiten, nur rund ein Viertel versucht, die Szenarien auch mit Eintrittswahrscheinlichkeiten zu versehen, bzw. zwischen den wahrscheinlichsten

„Business Wargaming“ testet strategische Entscheidungen und Konsequenzen, bevor Investitionsrisiken entstehen.

Abbildung 1: Einsatz innovativer Ansätze in der strategischen Planung



und den für das Unternehmen gefährlichsten Entwicklungen zu unterscheiden.

Strategie-Schwächen erkennen und korrigieren

Mit fortgeschrittenen Ansätzen, wie „Business Wargaming“, sind Unternehmen heute in der Lage, eine sehr leistungsfähige Ergänzung zu den traditionellen strategischen Planungs- und Szenarioansätzen zu nutzen. Der Ansatz erlaubt es, kreativ über das eigene Unternehmen, die Industrie, den Wettbewerb oder mögliche Regulierungs-Aktionen nachzudenken. Dabei ist „Business Wargaming“ nicht exklusiv einigen wenigen „Strategen“ vorbehalten, sondern schließt idealerweise alle wichtigen Entscheidungsträger eines Unternehmens mit ein. In einem interaktiven Workshop übernehmen die eigenen Manager die Rollen der wichtigsten Wettbewerber, systemrelevanter Lieferanten, der Regulierungsbehörde und der Kunden. Mit der Unterstützung einer Exper-

ten-Gruppe simulieren sie die Entwicklungen in der Industrie und im Markt und können dabei verschiedene Strategien testen und prüfen, inwieweit externe nachhaltige Ereignisse, wie Veränderungen der Wechselkurse, sich stark verschlechternde Refinanzierungskonditionen, plötzliche Nachfrageeinbrüche oder Qualitätsprobleme das eigene Unternehmen betreffen und sich Abhängigkeitskonstellationen verändern. So zeigt sich beispielsweise, unter welchen Umständen kritische Lieferanten gefährdet sein könnten und auf welche potenzielle Entwicklungen man sich entsprechend einstellen sollte. So entsteht ein sehr realistischer Entscheidungsrahmen, in denen Teams Strategien und entsprechende Maßnahmen ausarbeiten und konkrete Veränderungen im Umfeld simulieren können. Die Auswirkungen jedes Schrittes werden mit Hilfe von Modellen genau abgebildet und eine entsprechende detaillierte Auswertung erstellt – inklusive konkreter Auswirkungen auf Gewinn-

und Verlustrechnung sowie weiterer wichtiger Kennzahlen.

Typischerweise werden mehrere solcher Interaktionszyklen, auch „Moves“ genannt, simuliert, die echten strategischen Entscheidungszyklen entsprechen (Abbildung 2). Die effektiv simulierte Zeitspanne kann daher, abhängig von der jeweiligen Branche, zwischen einigen Monaten und mehreren Jahren liegen. Über diesen Zeitraum analysieren, planen und reagieren die Teams und erkennen in einem interaktiven Prozess, wie ihr Umfeld aller Wahrscheinlichkeit nach reagieren wird und welche ihrer Annahmen sich bestätigen und welche nicht. Wer die Perspektive des Wettbewerbers, der Kunden, der Lieferanten oder des Regulators einnimmt, wird gezwungen, seine Komfortzone zu verlassen und die eigene Strategie aus einer neuen Perspektive zu betrachten und auf die Probe zu stellen. So können Entscheider besser verstehen, weshalb bestimmte Aktionen erfolgversprechend sind, während andere mit Sicherheit nicht funktionieren werden. Ein positiver Nebeneffekt eines „Business Wargaming“ liegt darin, dass man mit den erstellten „Game Books“ eine sauber strukturierte und detaillierte Konkurrenz- und Marktanalyse erhält und dem Management die Chance gibt, ein gemeinsames Verständnis der nächsten Schritte zu erarbeiten. Dabei können gegensätzliche Ansichten getestet werden und die Simulation Hinweise auf die Varianten geben, die den größten Erfolg versprechen. Nicht selten stellt man dabei fest, dass Führungskräfte in

Unternehmen nach einem „Business Wargaming“ und der gemeinsamen „Fakten-Erfahrung“ effizienter zusammenarbeiten sowie schneller und besser koordiniert entscheiden. Zusätzlich erhält der Sponsor eines „Business Wargaming“, in der Regel der CEO oder ein anderer Top-Manager, einen wertvollen Einblick in die Denk- und Arbeitsweise seiner Mitarbeiter und Teams.

Einsatzmöglichkeiten

„Business Wargaming“ kann in verschiedenen Situationen eingesetzt werden:

1. Strategie-Test: Ein strategischer Plan wird in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld überprüft

Der Strategie-Test ist die wahrscheinlich häufigste Anwendung von „Business Wargaming“. Ein bestehender strategischer Plan wird im realistischen Wettbewerbsumfeld „durchgespielt“, um Schwächen zu identifizieren, der Strategie zu Grunde liegende Annahmen zu validieren oder zu prüfen, ob sich die Ergebniserwartungen grundsätzlich realisieren lassen oder nicht.

2. Vorbereitung auf und Umgang mit Krisensituationen: Wie gut würde das Unternehmen im Krisenfall reagieren?

Bei dieser Anwendung wird basierend auf einem oder einer Verkettung von Ereignissen überprüft, wie „fit“ das Unternehmen im Umgang mit Krisen ist. Dies kann ad hoc erfolgen, um Defizite aufzuzeigen oder aber auf bestehenden Risikoanalysen, Krisenmanagementkonzepten, Eventualplanungen und dedizierten Krisenstäben

beruhen. In jedem Fall wird schnell klar, wie gut das Unternehmen vorbereitet ist. Typische Ereignisse sind Naturkatastrophen, Terrorangriffe, technische Ausfälle, Kapitalmangel, Unterbrechungen in der Supply Chain oder eine Verkettung von weniger relevanten Einzel-Ereignissen, die jedoch in Summe fatale Auswirkungen haben können.

3. Entwicklung einer realistischen Zukunftssicht: Wie gut könnte sich eine Industrie, ein Markt oder ein Produkt in Zukunft entwickeln?

Hier wird „Business Wargaming“ angewendet, um Szenarien durchzuspielen und zu bewerten, potenzielle Überraschungen zu erkennen, erste Anzeichen zu definieren, Annahmen über die Zukunft zu überdenken und bestehende Geschäftsmodelle in Frage zu stellen und zu verbessern.

4. Change Management: Über den interaktiven Ansatz wird die Notwendigkeit der Veränderung erlebbar

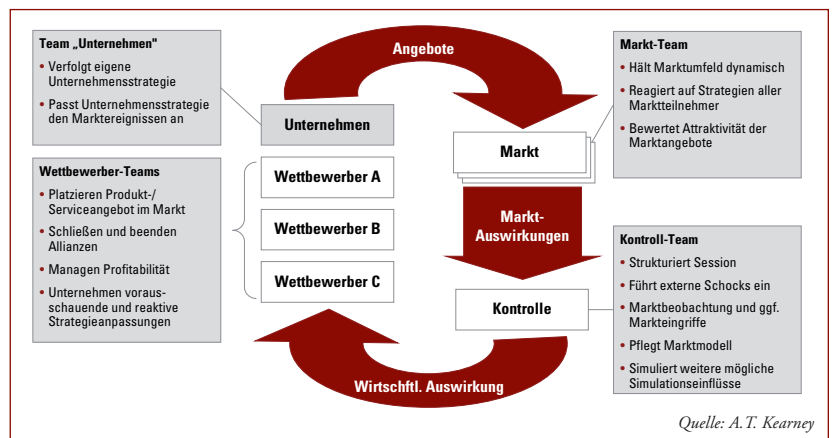
Wenn „Business Wargaming“ als Startpunkt eines großen Verände-

rungsprogramms gewählt wird, können die wichtigsten Stakeholder von vornherein einbezogen werden. Sie können dann eher nachvollziehen, warum Veränderungen erforderlich sind und welche Richtung logischerweise einzuschlagen ist. Diese Anwendung kann mit unterschiedlichsten Gruppen vor Beginn oder als Teil des Veränderungsprozesses durchgeführt werden. Dies ermöglicht, die Sinnhaftigkeit der Vorgehensweise von vornherein in einer Organisation zu verankern und den „Case for Change“ für jeden greifbar zu machen.

5. Training und Recruiting: Neue Mitarbeiter werden mit den Gegebenheiten der Industrie vertraut gemacht

„Business Wargaming“ kann auch im Personalbereich eingesetzt werden – sowohl im Zuge der Personalauswahl, beim Training neuer Mitarbeiter oder dem Screening und der Weiterentwicklung von „High Potentials“, die auf diese Weise ihr vernetztes Denken schulen und Einsichten bezüglich ihres

Abbildung 2: Beispielhafter Aufbau einer „Business Wargaming“-Simulation



bestehenden Potenzials als Grundlage für weitere Karriereschritte liefern können.

Erfolgsfaktoren

Die wesentlichen Faktoren für ein erfolgreiches „Business Wargaming“ sind:

- Definition klarer Ziele: Welche Fragen möchte das Unternehmen beantwortet bekommen?
- Zusammenstellen eines heterogenen Teams externer und interner Experten, die gemeinsam das Business Wargaming vorbereiten, durchführen und auswerten.
- Selektion der richtigen Teilnehmer: Idealerweise wird „Business Wargaming“ genutzt, um wichtige Entscheidungsträger und funktionale Experten gemeinsam an der Problemstellung arbeiten zu lassen. Auf diese Weise können Teilnehmer aus Marketing, Produktion, Rechnungswesen, Beschaffung, F&E, Recht und anderen Abteilungen ihre Sichtweise beitragen und es findet ein übergreifender Lernprozess statt. Zudem können neue informelle Verbindungen geknüpft werden, die dem Unternehmen auch nach dem Workshop sehr zu Gute kommen.

- Entwicklung und Dokumentation eines detaillierten und umfassenden Verständnisses des relevanten Marktes und der Akteure („Game Books“): Diese müssen derart aufbereitet sein, dass Teilnehmer ohne großen Aufwand in die verschiedenen Rollen schlüpfen können und alle relevanten Informationen zur Hand haben. Der Erfolg von „Business Wargaming“ steht und fällt vor allem auch mit der aktiven Sponsorenrolle und Teilnahme des Top-Managements. Präsenz am Workshop und ein sauberer Kommunikationsprozess, der die Teilnehmer frühzeitig abholt, die Erwartungshaltung und die hohe Bedeutung für die Zukunft des Unternehmens verdeutlicht, vermittelt den Teilnehmern auch Wertschätzung und signalisiert, dass die Teilnehmer einen wichtigen Beitrag zur Zukunft des Unternehmens leisten.

Wettbewerbsvorteil „Business Wargaming“

Erfolgreiches und richtig durchgeführtes „Business Wargaming“ ist alles andere als eine triviale Aufgabe und der Aufwand nicht zu unterschätzen. Doch auf der anderen Seite ist

der Nutzen enorm, da Unternehmen so falsche Entscheidungen und damit hohe Folgekosten vermeiden können, den Markt noch besser verstehen und das Management-Team – vor allem in schwierigen Zeiten – regelrecht zusammenschweißt wird. Entscheidungen werden besser sowie schneller und besser koordiniert getroffen. Außerdem kann das Management auf Basis der Erkenntnisse aus einem „Business Wargaming“ die Eintrittswahrscheinlichkeiten von bestimmten Ereignissen oder ganzen Szenarien besser einschätzen. Zudem erlauben die Erkenntnisse gezielter auf relevante erste Signale zu achten, was die Gestaltung eines Frühwarnsystems bzw. die Sammlung von Competitive Intelligence vereinfacht. Unternehmen, die sich die Zeit nehmen, kreativ über die Zukunft und „das Unerwartete“ nachzudenken und entsprechende Strategien zu entwickeln sind deutlich besser auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet. Dies ermöglicht es ihnen, ihre Zukunft pro-aktiv zu gestalten, anstatt dazu verdammt zu sein auf die Ereignisse im Markt und bei den Wettbewerbern zu reagieren.

Autoren:

Dr. Daniel Orišek (Zürich) erreichen Sie unter daniel.oriesek@atkearney.com

Dr. Rüdiger Pleines (München) erreichen Sie unter ruediger.pleines@atkearney.com

A.T. Kearney ist eines der führenden internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.500 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH
Marketing & Communications
Kaistraße 16 A
40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-13 77-0

Email: marcom@atkearney.com
www.atkearney.de