

Business Wargaming

Grundlagen, Methodik und Relevanz in der strategischen Planung

3. Tagesforum, 1. März 2013,  Technische Universität Hamburg-Harburg

Zukunftsorientierte Steuerung – Mit Business Wargaming Entscheidungen optimieren

**Fachhochschule
Dortmund**

University of Applied Sciences and Arts

Prof. Dr. Jan-Philipp Büchler

Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Global Business Management

casem.

center for applied studies and education in management

Agenda

1

Grundlagen und Abgrenzung

- Der Ursprung und die Entwicklung
- Die Definition von Business Wargaming
- Exemplarische Fragestellungen

2

Methodik und Struktur

3

Relevanz in der strategischen Planung

Eine einführende Grundüberlegung

1 Grundlagen und Abgrenzung

»Wenn Du Deinen Feind und auch Dich kennst, brauchst Du nicht die Ergebnisse von einhundert Kämpfen zu fürchten.

Wenn Du Dich kennst, nicht aber Deinen Feind, wirst Du für jeden Sieg eine Niederlage erfahren.

Wenn Du weder Dich noch Deinen Feind kennst, wirst Du in jeder Schlacht versagen.«

»Die größte Leistung besteht darin, den Widerstand des Feindes ohne einen Kampf zu brechen.«

Quelle: SÜN ZI „Über die Kriegskunst“



Der Ursprung und die Entwicklung

1 Grundlagen und Abgrenzung

- 2200 v. Chr. Wei-Hai (SÜN ZĪ)
- 500 v. Chr. Chaturanga (N.N.)
- 1664 n. Chr. Königsspiel (WEIKHMANN)
- 1824 n. Chr. Kriegsspiel (VON REIßWITZ)
- 1958 n. Chr. Electronic Warfare Simulator (NWC)
- 1958 n. Chr. Top Management Decision Simulation (AMA)



Die Definition von Business Wargaming

1 Grundlagen und Abgrenzung

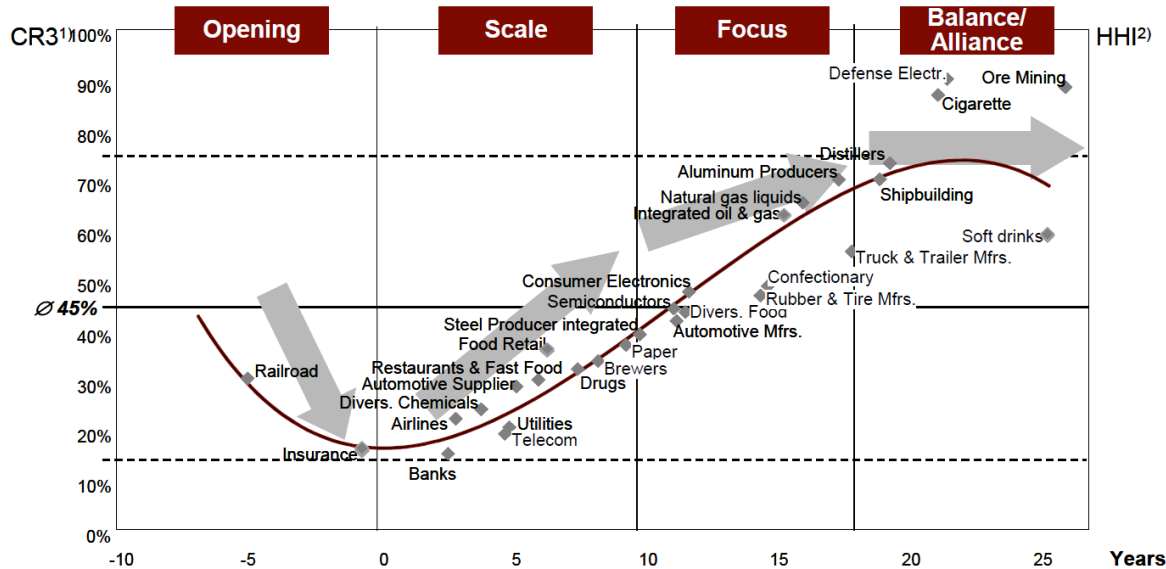
- *»...eine Form der strategischen Simulation, die Unternehmen einen prozesshaften Ablauf möglicher Zukunftssituationen ermöglicht.« HORX (2010)*
- *»...maßgeschneiderte Simulation, die stets auf einem leeren Blatt Papier beginnt [... (um) ...] bestehende oder neu entwickelte Strategien in einem dynamischen [...] Umfeld zu prüfen.« ORIESEK / SCHWARZ (2009)*



Exemplarische Fragestellungen

1 Grundlagen und Abgrenzung

- Welche Konsequenzen hat die Branchenkonsolidierung?



Quelle: ATKearney (2006) Wachsen in Nischen

Exemplarische Fragestellungen (Fortsetzung)

1 Grundlagen und Abgrenzung

- Welche Konsequenzen hat die Branchenkonsolidierung?
- Welche strategischen Optionen haben unsere Wettbewerber?
- Welche Anpassungen am Geschäftsmodell sind erforderlich?
- Wie können wir unseren Wettbewerbsvorteil nachhaltig sichern?
- Welche Markteintrittsstrategie soll gewählt werden?

➤ Komplexe Entscheidungssituationen



Agenda

1

Grundlagen und Abgrenzung

2

Methodik und Struktur

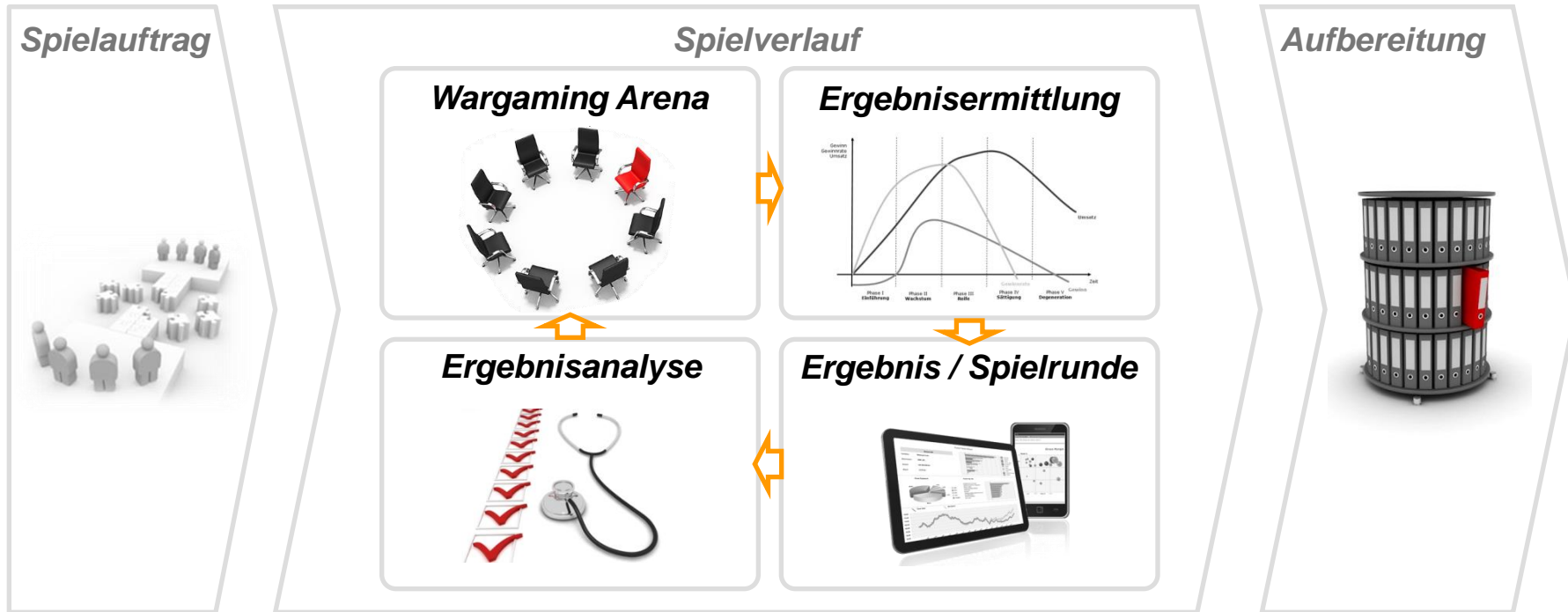
- Die Methodik und der Aufbau eines Business Wargames
- Die Rollen und Zusammensetzung der Spielparteien
- Das Business Wargaming in der Praxis

3

Relevanz in der strategischen Planung

Die Methodik und der Aufbau eines Business Wargames

2 Methoden und Struktur



Quelle: in Anlehnung an WEBER / SPITZNER /STOFFELS (2008, S. 64)

Die Rollen und Zusammensetzung der Spielparteien

1 Grundlagen und Abgrenzung

	Unternehmen	Wettbewerber	Markt	Spielleitung
Perspektive	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevante Wettbewerber 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zulieferer ▪ Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stakeholder: <ul style="list-style-type: none"> - Kleine Wettbewerber - Aufsichtsrat - Regulierer
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anwendung aktueller Unternehmensstrategie ▪ Test alternativer Unternehmensstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anwendung aktueller Unternehmensstrategie ▪ Test alternativer Unternehmensstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entscheidung über Markterfolg von <ul style="list-style-type: none"> - Unternehmen - Wettbewerber 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strukturierung ▪ Leitung ▪ Berechnungen
Teilnehmer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ z. B. höheres und/oder mittleres Management 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ z. B. höheres und/oder mittleres Management 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktexperten (extern / intern) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wargamingexperten ▪ Branchenexperten

Quellen: HORX (2010), ORIESEK / SCHWARZ (2009, S.28 ff.), WEBER ET AL (2005)

Das Business Wargaming in der Praxis – Planung

2 Methoden und Struktur



- Zielsetzung präzise festlegen und Voraussetzungen abstimmen
- Spielaufbau aus Zielsetzung ableiten
- Schlüsselfragen und Hypothesen formulieren
- Interviews durchführen zur Generierung von Expertenmeinungen

Das Business Wargaming in der Praxis – Vorbereitung

2 Methoden und Struktur



- Markt- und Wettbewerbsumfeld analysieren
- Spielregeln definieren und im *Game Book* dokumentieren
- Simulations- und Kontrollmodell ausarbeiten und testen
- Setup erklären und Teilnehmer in Spielrollen einführen

Das Business Wargaming in der Praxis – Durchführung (I)

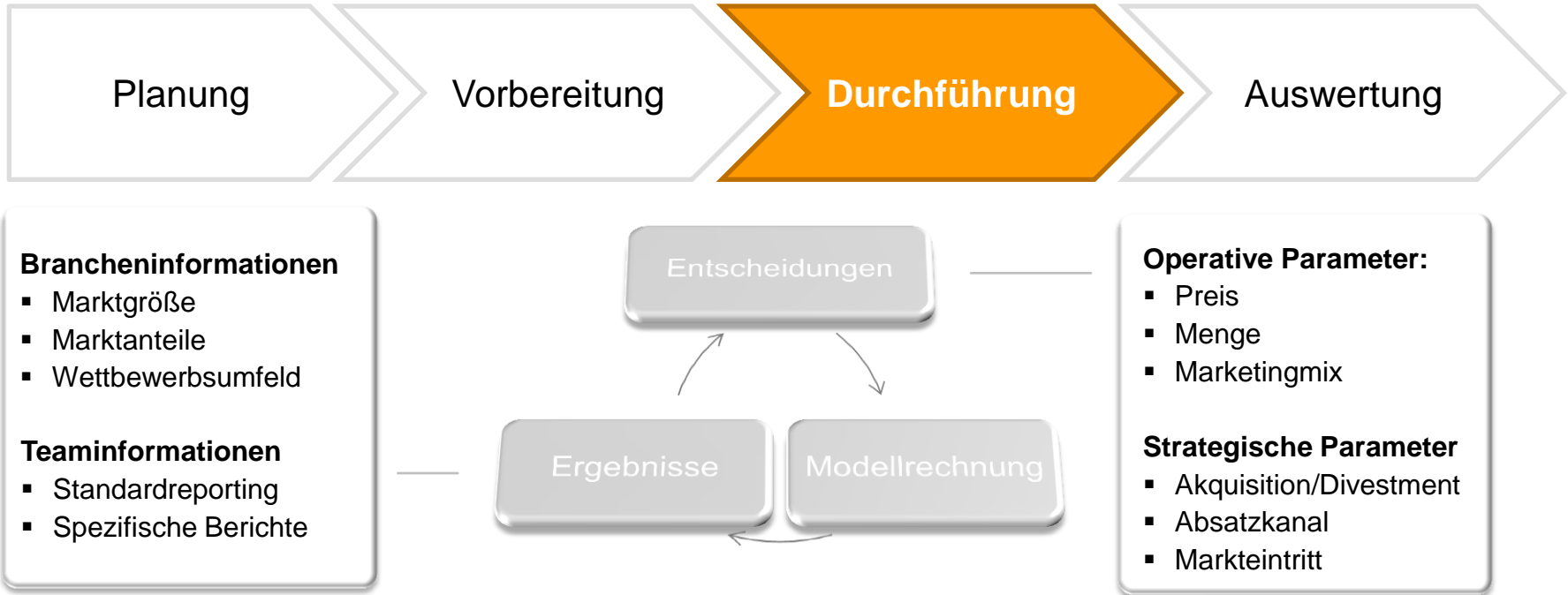
2 Methoden und Struktur



- Entscheidungen je Spielrunde dokumentieren
- Strategien prüfen und Handlungsschritte rollen-/regelkonform ausüben
- Plenarsitzungen vorbereiten und durchführen
- Erkenntnisse am Ende jeder Spielrunde inventarisieren

Das Business Wargaming in der Praxis – Durchführung (II)

2 Methoden und Struktur



Das Business Wargaming in der Praxis – Auswertung

2 Methoden und Struktur



- Ergebnisse und Erkenntnisse in Plenarsitzung kritisch würdigen
- Strategische Schlussfolgerungen ableiten
- Abschlussdokumentation

Agenda

1

Grundlagen und Abgrenzung

2

Methodik und Struktur

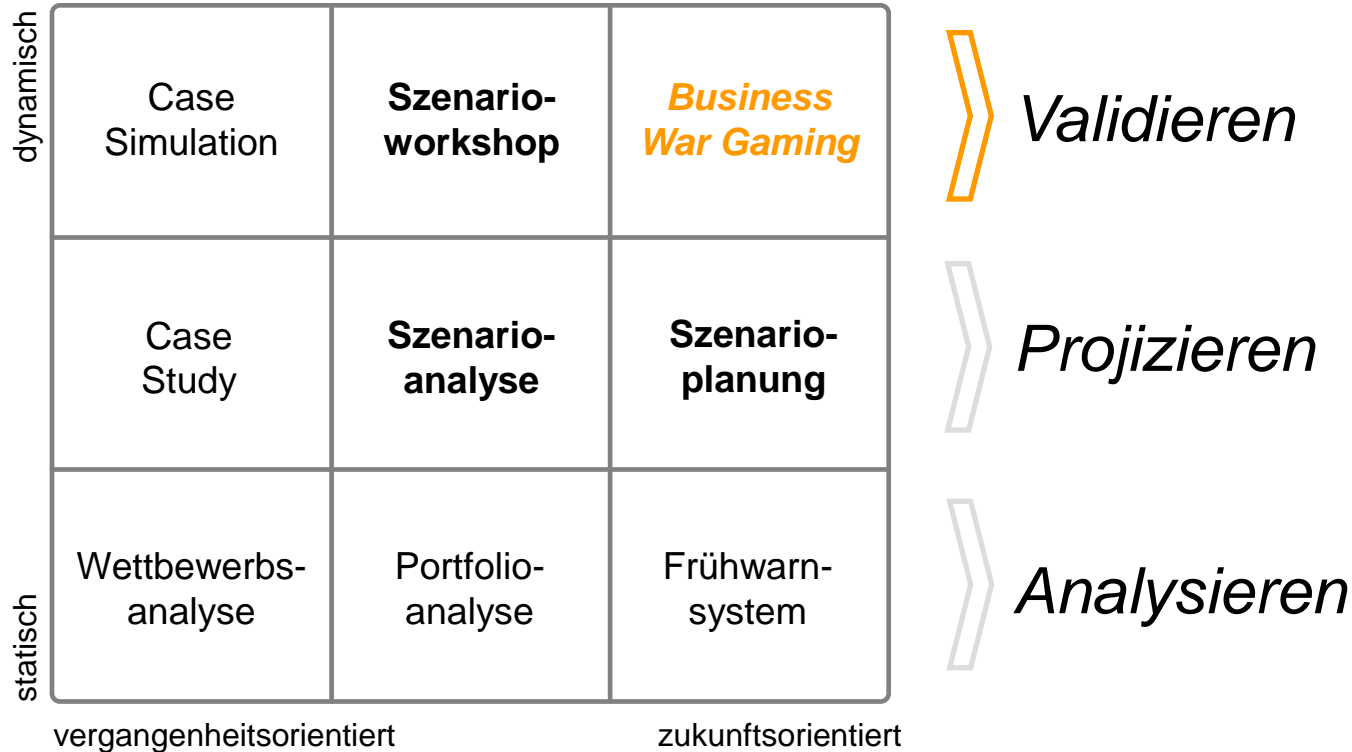
3

Relevanz in der strategischen Planung

- Das Methodenset der Strategieentwicklung
- Business Wargaming als Korrektiv und Lernprozess
- Nutzen und Grenzen des Business Wargaming

Das Methodenset der Strategieentwicklung

3 Relevanz in der strategischen Planung



Die Denkschulen der Strategieentwicklung

3 Relevanz in der strategischen Planung

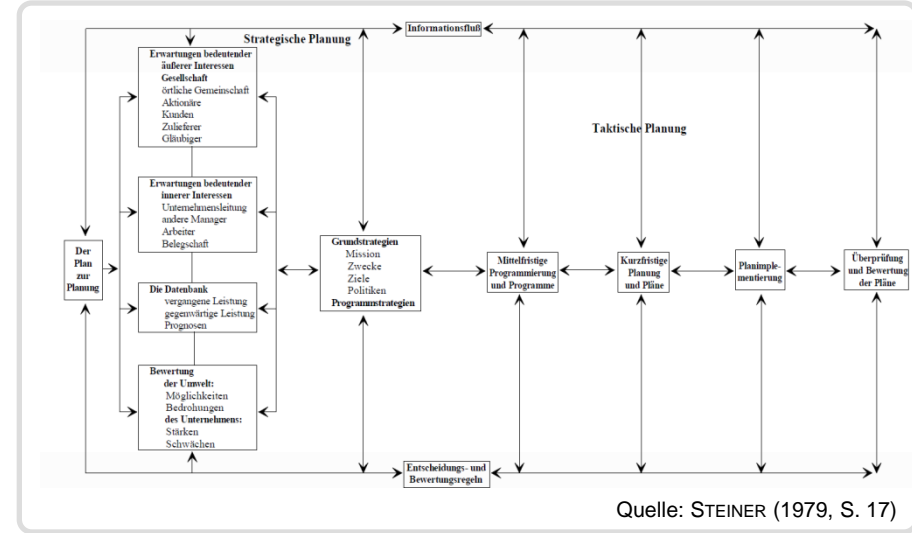
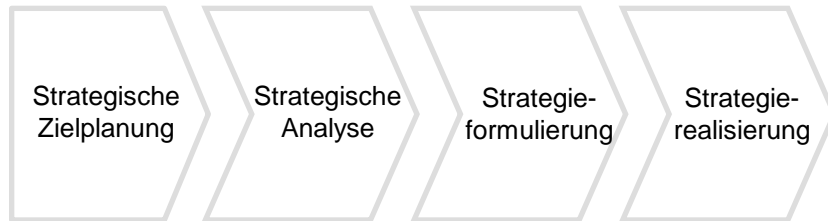
Denkschulen	Strategieentwicklung als ...
1. Designschule	...konzeptioneller Prozess
2. Planungsschule	... formaler Prozess
3. Positionierungsschule	... analytischer Prozess
4. Unternehmerschule	... visionärer Prozess
5. Kognitive Schule	... mentaler Prozess
6. Lernschule	... emergenter Prozess
7. Machtschule	... Verhandlungsprozess
8. Kulturschule	... kollektiver Prozess
9. Umweltschule	... reaktiver Prozess
10. Konfigurationsschule	... Transformationsprozess

Quelle: MINTZBERG (1998a)

Die Planungsschule

3 Relevanz in der strategischen Planung

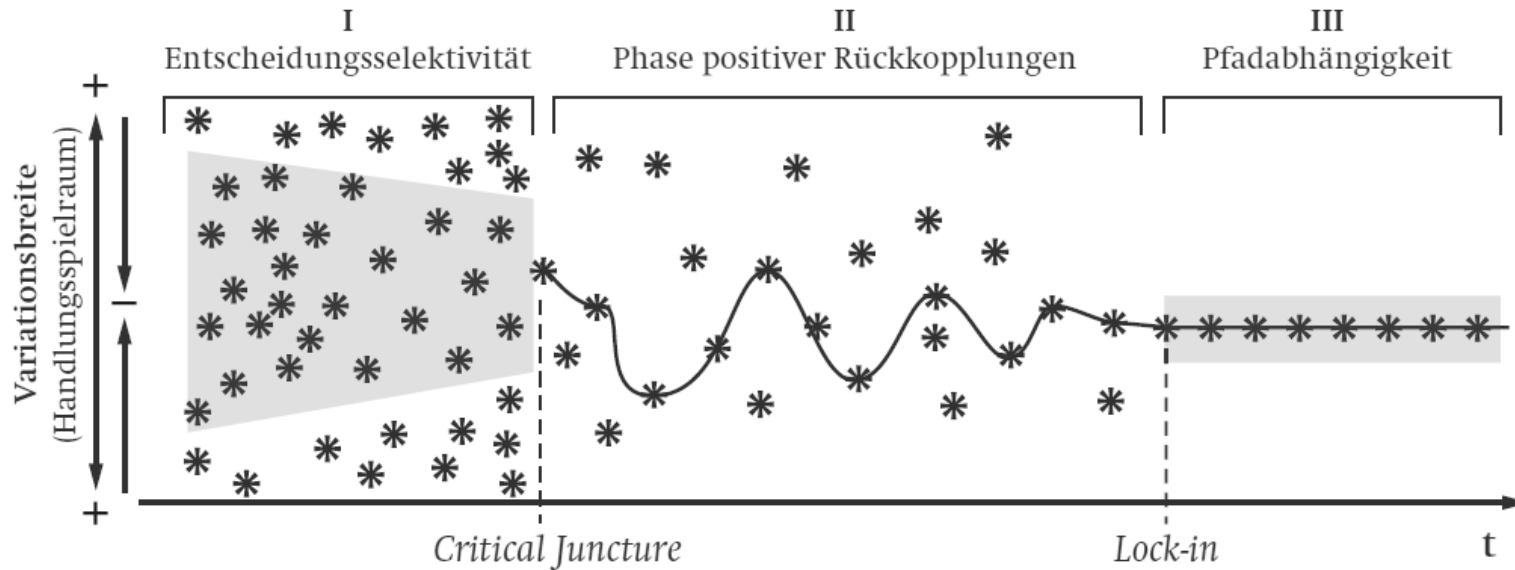
- Formaler Analyseprozess
- Synoptisches Planungsideal
- Administrative Managementtheorie



➤ Lineare und statische Planungsalgorithmen zur Strategieentwicklung

Business Wargaming als Korrektiv linearer Planung

3 Relevanz in der strategischen Planung



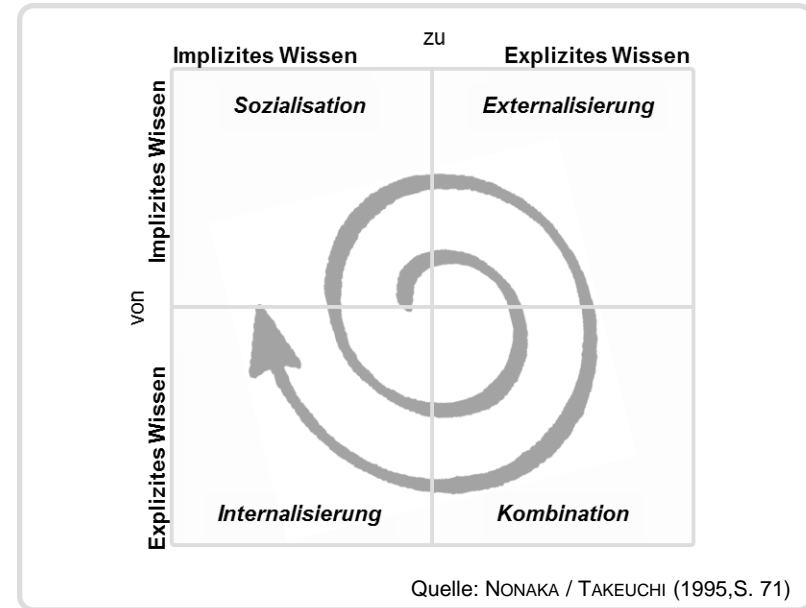
➤ Sensibilisierung für Pfadabhängigkeit und Pfadbrechung

Quelle: SYDOW/ SCHREYÖGG/KOCH (2009)

Die Lernschule

3 Relevanz in der strategischen Planung

- Korporativer Lernprozess
- Logischer Inkrementalismus
- Grassroot-Modell*

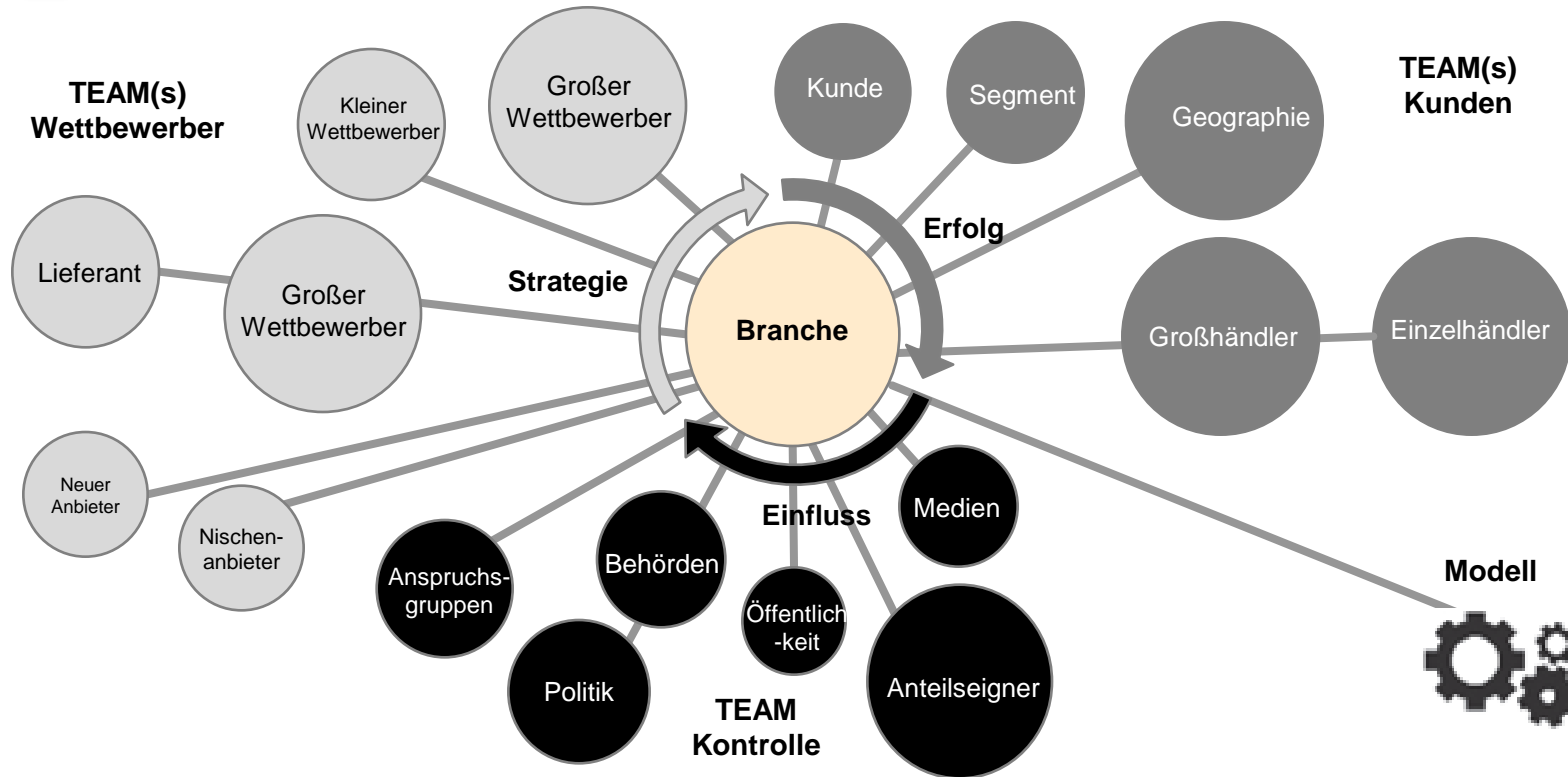


➤ Unzureichende Konvergenz in Richtung einer klaren Strategie

* MINTZBERG (1998b)

Business Wargaming als korporativer Lernprozess

3 Relevanz in der strategischen Planung



Relevante Anwendungsbereiche

3 Relevanz in der strategischen Planung

- Geschäftsmodelländerung z. B. vertikale Integration
⇒ *Relevanten Markt definieren*
- Konsolidierungsstrategie z. B. Merger Endgame
⇒ *Strategische Interdependenzen im Marktumfeld abbilden*
- Portfoliostrategie z. B. Kooperationen und Allianzen
⇒ *Werttreiber und –potenziale identifizieren*
- Bieterstrategien z. B. Kaufpreis bestimmen
⇒ *Motive und Taktiken im Bietprozess berücksichtigen*

➤ Validierung von “Game Changing Strategies”



Nutzen und Grenzen von Business Wargaming

3 Relevanz in der strategischen Planung

Vorteile

- Strategische Interaktion
- Perspektivenwechsel
- Dynamischer Lernprozess
- Alternativenbewertung
- Robuste Strategien
- Teilweise kognitive Entzerrung

Grenzen

- Komplexitätsreduktion
- Bestätigungsfehler
- Managementhierarchie
- Pfadabhängigkeit
- Erfolgsfehler
- Kontrollillusion

 Business Wargaming zur Validierung robuster Strategien

Schlussgedanke

»It is not very comforting to think that the essence of Western strategic thought can be reduced to 8 rules for excellence, 7 S's, 5 competitive forces, 4 product life-cycle stages, 3 generic strategies, and innumerable 2-by-2 matrices. [...] They reduce the number of strategic options management is willing to consider.«

HAMEL / PRAHALAD (1989)

Strategic Intent, *Harvard Business Review*, 67 (3), pp. 63-76

Schlussgedanke (Forts.)

*» The one thing you cannot do,
no matter how rigorous your analysis or heroic your imagination,
is to make a list of things you never thought of.«*

THOMAS SCHELLING

Nobelpreis der Wirtschaftswissenschaften (2005)

Diskussion und Fragen



Quellenverzeichnis

HORX (2010) Business Wargaming, Wien.

MINTZBERG (1998a) Strategy Safari, London.

MINTZBERG (1998b) Of Strategies, Deliberate and Emergent, in: *Strategic Management Journal*, 6(3): 257 -272.

NONAKA/TAKEUCHI (1995) The knowledge-creating company. New York.

ORIESEK / SCHWARZ (2009) Business Wargaming – Unternehmenswert schaffen und schützen. Wiesbaden.

STEINER (1979) Strategic Planning, New York – London.

SYDOW/SCHREYÖGG/KOCH (2009) Organizational path dependence: Opening the black box, in: *Academy of Management Review*, 34(4): 689-709.

SÜN ZI (1989) *Über die Kriegskunst*, Übersetzung Klaus Leibnitz, Karlsruhe.

WEBER/KANDEL/SPITZNER/VINKEMEIER (2005) Unternehmenssteuerung mit Szenarien und Simulationen, Weinheim.

WEBER/SPITZNER/STOFFELS (2008) Erfolgreich steuern mit Market Intelligence. Marktentscheidungen fundiert treffen, Weinheim.

Referent

Prof. Dr. Jan-Philipp Büchler

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Global Business Management

Post Emil-Figge-Straße 44 • 44227 Dortmund
Telefon +49 231 755-4993 / +49 211 544 744 33
E-Mail jan-philipp.buechler@fh-dortmund.de

Center for Applied Studies and Education in Management (CASEM)

Forschung und Lehre mit Fallstudien und Managementsimulationen

Post Emil-Figge-Straße 44 • 44227 Dortmund
Telefon +49 (0) 231 755 6788
Web www.casem.eu



casem.
center for applied studies and education in management

Business Wargaming

Grundlagen, Methodik und Relevanz in der strategischen Planung

3. Tagesforum, 1. März 2013,  Technische Universität Hamburg-Harburg

Zukunftsorientierte Steuerung – Mit Business Wargaming Entscheidungen optimieren

**Fachhochschule
Dortmund**

University of Applied Sciences and Arts

Prof. Dr. Jan-Philipp Büchler

Lehrstuhl für Allg. Betriebswirtschaftslehre und Global Business Management

casem.

center for applied studies and education in management