

# Business Wargames -

Spielend gegen den Wettbewerb gewinnen

Dr. Elke Theobald, Karsten Pillukeit



MANAGEMENTMONITOR

[www.management-monitor.de](http://www.management-monitor.de)

# Inhaltsverzeichnis

1. Jedes Unternehmen braucht eine Strategie .....	3
2. Größere Strategiedefizite im Mittelstand .....	3
3. Warum gerade Business Wargames? .....	4
4. Ursprung der Business Wargames - Das Schachspiel.....	4
5. Der Transfer in die Business Welt .....	5
6. Definition Business Wargames – Versuch einer Annäherung .....	6
6.1 Wettbewerbsanalyse – eine trockene Angelegenheit? .....	6
6.2 Strategievalidierung – ein populäres Anwendungsfeld .....	6
7. Vorteile durch Business Wargames.....	7
8. Anwendungsvoraussetzungen für Business Wargames - To use or not to use.....	7
9. Business Wargames für den Mittelstand .....	8
10. Spielen mit System: Business Wargames .....	9
10.1 Das Spielmodell .....	9
10.2 Zielsetzungen & Methodenwahl.....	10
10.3 Vorbereitung & Informationsbeschaffung .....	10
10.4 Das Spiel kann beginnen .....	13
10.4.1 Briefing/Status Quo .....	13
10.4.2 Spieldurchführung .....	13
10.4.3 Debriefing/Lernen .....	14
11. Der methodische Einsatz von Lego Serious Play in Business Wargames .....	14
11.1 Zieldefinition .....	15
11.2 Vorbereitung.....	15
11.3 Durchführung .....	15
Zusammenfassung, Dokumentation, Aktion .....	17
Literatur .....	18
Die Autoren.....	19

# 1. Jedes Unternehmen braucht eine Strategie

Das langfristige Überleben im verschärften Wettbewerb unterliegt den Naturgesetzen: „Fressen oder gefressen werden“ - wer als Unternehmen auf Strategien verzichtet, ist schon bald Teil des strategischen Beuteschemas eines Konkurrenten.

Intensive Strategiearbeit im Unternehmen ist eine Investition von Zeit und Ressourcen, die darauf vertraut, dass die Entscheidungen von heute den Erfolg von morgen befeuern. Die Fähigkeit die eigene Zukunft zu steuern und aktiv zu gestalten und seinen eigenen Wert zu sichern oder zu maximieren, hängt von der Qualität der eigenen Strategie ab. Erfolgreiche Strategien basieren stark auf der korrekten Einschätzung zukünftiger Wettbewerbsaktivitäten und der Identifikation und dem Verständnis

der relevanten industrie- oder marktbezogenen Erfolgstreiber, also der Fähigkeit, „What if?“, „Was wäre wenn?“-Fragen über veränderte Rahmenbedingungen als Grundlage zur Schaffung zukünftiger Wettbewerbsvorteile schlüssig zu beantworten.

Es existiert ein breiter Konsens, dass strategische Fragestellungen wichtig sind, denn Firmen, die kontinuierlich an ihrer Strategie feilen, sind tendenziell auch erfolgsverwöhnter. Aber in der Praxis halten 28% aller Firmen die existierenden Werkzeuge für unzureichend bzw. ungeeignet und 40% aller Firmen verzichten sogar völlig auf zukunftsbezogene Werkzeuge in ihrer strategischen Planung. (s. Literatur Anhang: AT Kearney – Swiss Strategic Planning Benchmark Study)

## 2. Größere Strategiedefizite im Mittelstand

Die genannten Probleme sind bei kleineren und mittelgroßen Unternehmen ohne spezialisierte Ressourcen in Planung und Strategie noch weit größer. Formal haben natürlich fast alle mittelständischen Unternehmen eine Strategie, die oftmals einem Sammelsurium von unverbundenen Werkzeugen, Aktivitäten und Projekten gleicht, das allerdings verglichen mit den alltäglichen operativen Notwendigkeiten nur eine geringe Aufmerksamkeit und Wertschätzung genießt. Viele Kerngedanken über die Zielrichtung des Unternehmens existieren oft nur als Herrschaftswissen im Kopf des Chefs, sie sind nicht schriftlich niedergelegt und deshalb schwer greifbar. Die Steuerung der Unternehmen erfolgt oft rein umsatz-, gewinn- und kennzahlenorientiert oder durch Ad-hoc Anfragen in Fachabteilungen. Dabei werden die wichtigen soziokulturellen Aspekte der Unternehmensführung vernachlässigt – die Mannschaft muss bei der Strategie mitgenommen werden, denn nur gemeinsam

kann man gewinnen. Die Mitarbeiter müssen entwickelt und in die Strategieprozesse eingebunden werden, um letztendlich verlässliche Leitplanken für delegierte Entscheidungen zu haben und auf der gesicherten Grundlage und zielorientierten Bündelung und Fokussierung von Ressourcen das eigene Unternehmen zu gestalten. Dies führt zu höherer Agilität des gesamten Unternehmens und trägt zu besseren Ergebnissen bei. Die fehlende Qualität von strukturierten Informationen über Markt, Wettbewerb, relevante Megatrends und strategische Treiber, die oft durch Dogmen oder Extrapolation der Vergangenheit kompensiert werden, erschwert einen effektiven zukunftsorientierten Strategie- und Planungsprozess.

Ziel dieses Artikels ist es, pragmatische Anregungen zur spielerischen Überwindung dieser Defizite durch die Nutzung mittelstandskonformer Formate der innovativen Business Wargame Methode zu geben.

### 3. Warum gerade Business Wargames?

Die Hauptaufgabe von Business Wargames ist die Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit von Unternehmensstrategien im Angesicht von verstärktem Wettbewerb und höherer Volatilität im Marktumfeld – sie bedienen den allgemein als am schwierigsten angesehenen Teil jeglicher Strategiebildung: Den Umgang mit der Unsicherheit.

Im Gegensatz zur häufig rückwärtsgerichteten Analyse sind Business Wargames **zukunftsorientiert**. Sie dienen der Bildung **realitätsnaher** und **wahrscheinlicher** Szenarien und eröffnen dem Unternehmen im Spiel alternative strategische Handlungsoptionen unter Berücksichtigung der wahrscheinlichen Reaktion von Markt und Wettbewerb.

Dabei prüft das Business Wargame auch die Fragestellung, wie die Konkurrenz wahrscheinlich auf dem Markt agieren und auf

unsere Aktivitäten reagieren wird und welche konkreten Gegenmaßnahmen proaktiv vorausschauend eingeleitet werden können.

Das dynamische Rollenspiel ermöglicht Experimentieren mit gewagteren strategischen Alternativen und Lernen unter realitätsnahen Bedingungen ohne die Risiken, die ein Misserfolg in der Realität verursachen würde. Dabei kann durch die Entdeckung von Wachstumspotentialen Unternehmenswert geschaffen oder durch Vermeidung potentiell kostspieliger Fehler geschützt werden.

Somit sind Business Wargames nur an der Oberfläche spielerisch. Sie können wesentliche Beiträge zur Bildung robuster Strategien und einer höheren Reaktionsbereitschaft im Falle unerwarteter Herausforderungen und veränderter Rahmenbedingungen leisten.

### 4. Ursprung der Business Wargames - Das Schachspiel

Wargames existieren solange es bewaffnete Auseinandersetzungen als Konfliktlösungsmittel gibt: die Wurzeln der über 4000-jährigen Tradition sind in bekannten Brettspielen wie Schach und Go erhalten geblieben. Auch wenn das Spiel Schach einen hohen Abstraktionsgrad hat, enthält es in den heute gebräuchlichen Figuren alle Elemente der Kriegskunst aus ihrer Entstehungszeit im europäischen Mittelalter.

Wargames sind seit Urzeiten eine Domäne des Militärs – am bekanntesten ist sicherlich das „Kriegsspiel“, ein erfolgreiches Brettspiel-basiertes Trainingskonzept, das in der preußischen Armee seit Beginn des 19. Jahrhunderts verwendet wurde, um Offiziere auf unvorhergesehene Entwicklungen auf dem Schlachtfeld vorzubereiten und Verluste bei

Menschen, Terrain und Material durch vermeidbare Fehleinschätzungen zu minimieren.

Auch heute ist der Hauptanwender von Wargames nach wie vor das Militär, das primär eine Verfeinerung der Kriegskunst in Friedenszeiten und vereinheitlichte Lösungsmuster und Leitgedanken im Offizierskorps anstrebt. Dynamische Schlachtfeldsimulationen haben ihren weiterhin vorhandenen militärischen Nutzen für die amerikanische Armee bei der Vorbereitung beider Irak-Invasionen bewiesen.

Wargames dürfen auf keinem Fall mit sogenannten Shootergames wie „Battlefield“, „Counterstrike“ oder „Call of Duty“ auf PCs/ Spielkonsolen gleichgesetzt werden.

## 5. Der Transfer in die Business Welt

Der eigentlich naheliegende Transfer der Wargame Methode in das Unternehmensumfeld fand in Europa zunächst nur zögernd statt: zu groß waren, teilweise historisch bedingt, zunächst die Berührungängste mit den beiden Wortbestandteilen „War“ und „Games“ – erste Ansätze wählten daher oft Synonyme wie z.B. „dynamische Strategiesimulation“.

Aber im 21. Jahrhundert durchdringen die martialischen Schlagzeilen längst viele Lebensbereiche und Business Wargames sind nur dem Namen nach ein Spiel – sie sind in Wirklichkeit vielmehr „**Serious Business**“ und haben das Potential, gerade durch ihre spielerische Natur Unternehmen auf dem „Schlachtfeld Markt“ eine nachhaltig verbesserte Konkurrenzfähigkeit im „Kampf der Ideen“ zu liefern. Die „feindlichen Armeen“ heißen im Unternehmensumfeld „Wettbewerber“ oder „Mitbewerber“ und als Ziel stehen Umsatz, Marktanteile und Renditen und nicht territoriale Zuwächse im Vordergrund. Wenn Erwachsene sich mit Spielen (z.B. Brettspiele oder Fußball) beschäftigen, steht verglichen mit der Fantasie und Kreativität von Kindern immer das Gewinnen als Hauptmotivation im Vordergrund - das ist im Geschäftsleben nicht anders.

Computersimulationen, die mit wachsender Rechnerkapazität und der Verbreitung von PCs immer komplexer und realistischer wurden, sind ein weiterer Ursprung von Business Wargames. Bei diesen Simulationen treten Teams gegeneinander an, die im Rahmen eines Marktmodells, das sowohl spielbar als auch hinreichend komplex ist, über mehrere Spielrunden parallel Entscheidungen über Schlüsselvariablen treffen und diese nach Erhalt von Feedback und Marktinformationen revidieren. Erfolg wird dabei durch KPIs

gemessen. Wargames in dieser Form wurden hauptsächlich in der Ausbildung an Hochschulen verwendet, um zukünftige Manager auf Führungsaufgaben vorzubereiten.

Die 80er Jahre brachten einen Paradigmenwechsel, insbesondere aufgrund der Popularität der Schriften Michael Porters – dadurch rückte die Competitive Intelligence auch in Wargames zur Abschätzung zukünftigen Wettbewerbsverhaltens in den Vordergrund und die Möglichkeiten wurden seitdem kontinuierlich bis heute verfeinert.

Die Integration von Szenario-Techniken waren im Hinblick auf die Strategiebildung durch den Zukunftsbezug und die Entwicklung von Handlungsalternativen ein Fortschritt - insbesondere im Vergleich zu den vergangenheitsorientierten, kennzahlenlastigen Planungstechniken, aber sie wurden durch die mangelnde Verankerung im Unternehmen und die fehlende Beachtung von dynamischen und disruptiven Entwicklungen kritisiert.

Die stärkere Gewichtung des menschlichen Faktors im Rollenspiel, die erhöhte Kreativität bezüglich künftiger Entwicklungen und deren dynamische Verfolgung haben Business Wargames zum Premiumprodukt bei der Strategievalidierung gemacht - unabhängig davon, wie die Strategie entstanden ist. Business Wargames werden generell als ein maßgeschneidertes Werkzeug gesehen, das quasi für jedes Unternehmen auf einem leeren Stück Papier beginnt. Der menschliche Faktor steht dabei mit stark variierender und skalierbarer Unterstützung durch Computer und computergestützte Marktmodelle im Vordergrund.

## 6. Definition Business Wargames – Versuch einer Annäherung

Business Wargames sind ergebnisoffene unternehmensinterne Strategiebildungsprozesse mit einem zentralen Rollenspiel über zuvor definierte, abgegrenzte und akribisch vorbereitete Fragestellungen von strategischer Relevanz. Teams ausgewählter Mitarbeiter aus unterschiedlichen Funktionen und Hierarchiestufen repräsentieren verschiedene Hauptwettbewerber und konkurrieren realitätsnah und regelgebunden über mehrere Perioden in einem dynamischen Umfeld mit zahlreichen Unsicherheitsfaktoren mit dem Ziel, Schwachstellen entwickelter strategischer Handlungsalternativen aufzudecken und zu eliminieren. Letztendlich sollen basierend auf den Erkenntnissen Fokusaktivitäten entwickelt werden, die nachhaltig zum Erfolg führen.

Disziplinen, die heute beim praktischen Einsatz von Business Wargames im Vordergrund stehen, sind

- Wettbewerbszentrierte Konzepte, bei denen auf Basis konzentrierter Wettbewerberprofile und weiterer strukturierter Markt-/Brancheninformationen im nachfolgenden Rollenspiel Strategieentscheidungen vorbereitet werden.
- Validierungszentrierte Konzepte, bei denen existierende oder geplante Strategien oder dringliche strategische Fragestellungen oftmals mit Hilfe von Szenarien aus unterschiedlichen Teilnehmerperspektiven einem rigorosen Funktionstest unterzogen werden.

### 6.1 Wettbewerbsanalyse – eine trockene Angelegenheit?

In vielen Unternehmen wird die Wettbewerbsanalyse mit der Analyse von Zahlen, Daten und Fakten gleichgesetzt. Marktforscher und Business Analysten sind teilweise die einzigen Experten, die sich im Detail mit diesen Informationen beschäftigen und auf Anfrage der Kollegen die Fakten und freistehende ad-hoc Einschätzungen liefern. Sie fragen sich vielleicht, was daran falsch ist? Dann schauen wir uns doch die anschließend ablaufende

Prozesskette weiter an: Der Abteilungsleiter erhält die Informationen und präsentiert in Leitungsmeetings die Zusammenfassung der Erkenntnisse. Häufig wird dabei der Fokus auf die „harten Fakten“ gelegt: Umsätze, Marktanteile, Margen, Distributionsgrade. „Weiche“ Fakten wie z.B. Entscheidungsmuster der Wettbewerber gehen teilweise verloren und das letztendliche Entscheidungsgremium entscheidet im Idealfall auf der Basis eines soliden Halbwissens.

Das muss nicht so sein. Mit den Business Wargames gibt es ein Instrument, mit dessen Hilfe zahlreiche Entscheidungsträger in die Wettbewerbsanalyse einbezogen werden können. Eigentlich reicht die Wettbewerbsanalyse und vor allen Dingen die abgeleitete Unternehmensstrategie tief in die DNA eines Unternehmens und hat viele Implikationen für viele Abteilungen. Durch die Integration der Kollegen erzielen Sie einen 360 Grad Blick auf die Wettbewerbssituation und die Konsequenzen der wettbewerbsorientierten Marktbearbeitungsstrategie. Im Team können durch die Einbeziehung verschiedenster Erfahrungen kreative und robuste Wettbewerbsstrategien entwickelt werden, die durch die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven auch den Realitäten des Marktes standhalten können.

Kein anderes Werkzeug kommt so nahe an die korrekte Einschätzung und das virtuelle Erleben möglicher unternehmensspezifischer Auswirkungen von Wettbewerbsverhalten und Umweltfaktoren in einem dynamischen Branchenumfeld heran!

### 6.2 Strategievalidierung – ein populäres Anwendungsfeld

Die Strategievalidierung ist der zur Zeit populärste Anwendungsbereich von Business Wargames: das Ziel ist es, strategische Optionen im Wettbewerbsumfeld in 2-3 Zukunftsschritten in unterschiedlichen möglichen Zukunfts-Szenarien einem rigorosen Test zu unterziehen. Die latente Verwundbarkeit soll durch das Aufdecken und Ausmerzen von

eventuellen Schwachstellen reduziert werden. Mögliche Probleme werden erlebbar, bevor sie in der Realität weh tun – potentielle finanzielle Risiken werden dadurch minimiert und robuste Alternativstrategien können entwickelt werden.

Die Zuverlässigkeit und Erfolgswahrscheinlichkeit der letztlich gewählten Strategie wird durch diese Validierungsschritte dramatisch verbessert – unabhängig davon, wie die Strategie ursprünglich entstanden ist.

## 7. Vorteile durch Business Wargames

Es gibt viele Wege nach Rom und nicht nur sprichwörtlich führen immer mehrere Wege zum Ziel. Also stellt sich sicherlich für unsere Leser die Frage: Warum sollten Sie gerade

Business Wargames einsetzen? Wir haben Ihnen die wichtigsten Vorteile im folgenden Schaubild zusammengestellt.

### Vorteile durch Business Wargames

Integration der Kollegen schafft kollektives Wissen über die Wettbewerbssituation und führt zur emergenten Strategiebildung.

Die realitätsnahe Prüfung der eigenen Strategie aus unterschiedlichen Perspektiven validiert Entscheidungen.

Einbindung der Erfahrungen der Kollegen schafft einen 360 Grad Blick auf die Wettbewerber.

Das Zusammenspiel verschiedener Abteilungen und Perspektiven erzeugt Teamgeist und kreative Lösungen.

„Weiche“ Faktoren können bei der Strategieentwicklung eine tragende Rolle spielen.

Risikominimierung und Erhöhung der Reaktionsfähigkeit durch die interne Vorbereitung auf wahrscheinliche Strategien des Wettbewerbs.

Zusammenführung von latent vorhandenen, ungenutzten Informationen zu handlungsorientierter Competitive Intelligence.

Möglichkeiten zu radikalem Querdenken ohne finanzielles Risiko.

## 8. Anwendungsvoraussetzungen für Business Wargames - To use or not to use

Natürlich ist auch Business Wargaming kein Allheilmittel - eine Entscheidung Wargames zu benutzen erfordert die gleiche Sorgfalt wie alle anderen Fragestellungen im Unternehmen: die Methode bindet Ressourcen in Zeit und Manpower, erfordert klare Zielsetzungen, Disziplin in Informationsbeschaffung, Vorbereitung, Durchführung und Umsetzung und die Bereitschaft, bisherige Strategien zu überdenken und gegebenenfalls abzuändern. Die Methode ist sehr effektiv auch als komprimierter Lern-

prozess für alle Beteiligten, wenn diese Grundvoraussetzungen gegeben sind.

Logischerweise ist der beste Zeitpunkt für ein Business Wargame dann, wenn ein Unternehmen oder eine Unternehmenseinheit eine komplexe strategische Entscheidung unter Unsicherheit treffen oder auf radikale Veränderungen im Umfeld reagieren muss und dafür mögliche zukünftige Entwicklungen berücksichtigen sollte. Ohne konkrete Entscheidungsabsicht, ohne die Bereitschaft exis-

tierende Denkmuster in Frage zu stellen, ohne Offenheit für den Abschied vom „Business as usual“ ist ein Business Wargame wahrscheinlich weniger zielführend!

Dabei ist der Begriff der strategischen Entscheidung weit gefasst: Industriekonsolidierung oder Mergers & Acquisitions, Reaktion auf den Eintritt neuer Wettbewerber oder Marktsaturierung, Rationalisierungsdruck, Neuprodukteinführung oder disruptive Technologiesprünge sind alles Bereiche, in denen sich Business Wargames in der Praxis bewährt haben.

In Business Wargames können zum Beispiel folgende Fragestellungen erarbeitet werden:

- Identifikation von White Spots der eigenen/geplanten Strategie (sogenannte Test Games)
- Abwehrstrategie der Wettbewerbsaktivitäten

- Abwehr neu eintretender Wettbewerber
- Angriffsstrategie für Marktanteilswachstum bzw. Marktführerschaft
- Strategieentwicklung im Business Development
- Prüfung/Absicherung strategischer Entscheidungen
- Markteinführung neuer Produkte
- Wettbewerbsorientierte Produktinnovationen
- Markteintritt in einen neuen Markt vorbereiten
- Vorbereitung von Übernahmen/Fusionen
- Wettbewerberlandkarte mit der Wettbewerbspositionierung
- Wirkung von Preisstrategien
- Auswirkungen der Veränderung der Umweltfaktoren

## 9. Business Wargames für den Mittelstand

### Sich spielerisch dem Wettbewerb nähern

Im vergangenen Jahrzehnt hatten Wargames als Business Tool das etwas verstaubte Image eines Relikts aus den 90igern als quantitatives Nischenprodukt unter der Domäne großer Consultingfirmen, die mit maßgeschneiderten, zweifelsohne beeindruckenden computergestützten Formaten zur Lösung großer Probleme großer Firmen beitrugen.

Heute liegen jedoch in vielen Marktsegmenten aufgrund von Volatilität, fehlendem Wachstum, erhöhter Wettbewerbsintensität, Preisdruck, kürzeren Produktlebenszyklen und beschleunigtem, permanenten Wandel Bedingungen vor, die die Aspekte von Business Wargames insbesondere für SME/den Mittelstand interessant machen.

Wird ein Business Wargame richtig durchgeführt, kann es wertvolle Einblicke in das Verhalten von Kunden und Wettbewerbern geben und wichtige Branchenentwicklungen identifizieren, die ansonsten wahrscheinlich unbemerkt voranschreiten könnten – Business Wargames gelten heute als das effizienteste

Tool für diese speziellen Zielsetzungen. Gerade im Mittelstand ist es wichtig, strategische Entscheidungen abzusichern, weil dramatische Fehleinschätzungen bei strategischen Projekten aufgrund der geringeren Kapitaldecke im Extremfall sogar existenzbedrohend sein können.

Die „Top of the Market“ Ausprägung der Business Wargames sind ressourcen-intensiv in Design (von Marktmodell und Software), Planung und Durchführung und aufgrund der Gesamtkosten, die zwischen 100.000 € und 1 Mio. € liegen können und der 8-12 Wochen langen Projektdauer unter Einbeziehung von Schlüsselpersonen für die meisten Mittelständler nicht zu stemmen (Orisek/Schwarz, Business Wargaming (p. 164-165), s. Literaturanhang)

Es wäre jedoch fatal, 3,5 Mio. Betriebe, die nach EU-Kriterien als mittelständisch einzustufen sind, und 35% aller steuerbaren Umsätze aus Lieferungen und Leistungen erwirtschaften, pauschal von diesen strategischen Möglichkeiten auszuschließen. Um die Vorteile



von Business Wargames für den Mittelstand nutzbar zu machen ist es notwendig, kostengünstige, vereinfachte Formate mit stärkerem Fokus auf vorhandenes internes Wissen und menschliche Interaktionen anzubieten, um zukünftiges Markt- und Wettbewerbsverhalten realitätsnah abzubilden.

Wargames müssen nicht mit teuren Simulationen und in tagelangen Workshops durchgeführt werden! Wir möchten Ihnen Wargames in Formaten vorstellen, die man mit einer guten Vorbereitung, realistischen Zielsetzungen und einem qualifizierten Coach konzentriert in einem Präsenztag für alle wichtigen Fragestellungen durchführen kann.

Insbesondere bei einem humanzentrierten Design haben Business Wargames das Potential, bei Fokus auf ein oder mehrere Zukunftsthemen bereits während der Vorbereitung verschiedene isolierte Analysewerkzeuge zusammenzuführen, zu verbessern und für einen breiteren Personenkreis zugänglich zu machen. Während der Durchführung des Wargames denken reale Menschen über reale Probleme nach und bringen unterschiedliche Ideen und Perspektiven aus der Praxis zusammen.

Dadurch werden im Verlauf des Rollenspiels aus brach liegenden Daten, verborgenen Wissensschätzen und gebündelten Erfahrungen verwertbare Business Intelligence, die im

Rahmen dieses strukturierten Entscheidungsprozesses zu einer besseren und robusteren Strategie beiträgt. Auch hier gilt, dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile.

Wie gesagt ist eine technische Unterstützung für die Durchführung eines Business Wargames nicht unbedingt notwendig, aber sie kann das Leben enorm erleichtern. Wenn im Vorfeld des Spiels die Markt- und Wettbewerbsinformationen in einem Competitive Intelligence System wie dem WETTBEWERBSRADAR bereits erfasst worden sind und die Marktpartner kontinuierlich beobachtet werden, können Wettbewerbs- und Marktprofile, Kundeninformationen, Trends und News digital als aktuelle Standardauswertungen abgerufen werden. Die Software unterstützt nicht nur in der Vorbereitung des Wargames, sondern auch in der Nachbereitung. Durch die Implementierung der getroffenen Strategien und Pläne in die Software können Szenarien zu unterschiedlichsten Themen simuliert werden, wodurch die möglichen Konsequenzen der Entscheidung berechnet und dargestellt werden können. Im Nachgang können dann Querbeziehungen zwischen implementierter Strategie und eingetroffenen Szenarien erkannt und bewertet werden. Für zukünftige Entscheidungen liefern die historisierten Pläne eine zusätzliche Entscheidungsgrundlage und sichern die Entscheidungsqualität ab.

## 10. Spielen mit System: Business Wargames

### 10.1 Das Spielmodell

Wie geht man nun konkret bei einem Business Wargame vor? Ein Business Wargame wird in der Regel in 4 Phasen unterteilt:

#### 1. Zieldefinition & Methodenauswahl

Konkrete Formulierung der Aufgabenstellung und der erwarteten Ergebnisse

#### 2. Vorbereitung des Wargames

Sammlung der Informationen zum Wettbewerb, dem Markt, den Kunden und der Umwelt





sowie weitere wichtige Erfolgsfaktoren (z.B. Regulierungen, Makroumwelt)

#### 3. Briefing & Durchführung des Spiels

In der Regel Spieldurchführung an einem Tag mit Analysen und Szenarien

#### 4. Zusammenfassung, Dokumentation, Aktion

Festhalten der wichtigsten Ergebnisse und Ableitung konkreter operativer Maßnahmen

Briefing	Business Wargame	Analyse/Szenarien	Bewertung/ Controlling
 <p>Competitive Intelligence Datenbank als Wissensbasis für die strategischen Entscheidungen.</p>	 <p>Customized 1-Tages Workshop für das Rollenspiel, um bestmögliche und realistische Strategien zu entwickeln im Wettbewerberumfeld.</p>	 <p>Auf Basis der im CI-Tool errechneten Szenarien Umsetzung der Strategie in operative Aktionen. Kommunikation der Ergebnisse über das Tool.</p>	 <p>Ex-post Bewertung aktueller und vergangener Strategien im Umfeld in der Software. Zusätzliche Entscheidungsgrundlage (Best Practice) und Archiv für zukünftige Strategiefindung.</p>

## 10.2 Zielsetzungen & Methodenwahl

### Der Weg ist das Ziel

Die Aufgabenstellung ist der ausschlaggebende Fokus für das gesamte Spiel. Ambition und Komplexität des Business Wargames bestimmen Kosten der Entwicklung und Coaching Needs während der Durchführung des Wargames. Auch das optimale Spielformat kann aufgrund unterschiedlicher Zielsetzungen stark variieren. Die beauftragende Abteilung muss die Aufgabenstellung möglichst präzise formulieren und auch Angaben zu den erwarteten Ergebnissen machen. Was soll nach dem Business Wargame mit den Ergebnissen geschehen? Welche Erfolge erhofft man sich durch das Wargame? So kann man sicherstellen, dass auch der erwartete Effekt durch das Wargame eintritt und am Kern der Aufgabenstellung Lösungen generiert werden. Dabei werden bei der Modellierung Komplexität und Unsicherheit durch die realitätsnahe Abbildung von Kernelementen der Branche und des

Wettbewerbsverhaltens reduziert und erlauben so einen ganzheitlichen Blick auf eine Industrie und relevante Umweltfaktoren sowie die Entwicklung von Handlungsalternativen.

## 10.3 Vorbereitung & Informationsbeschaffung

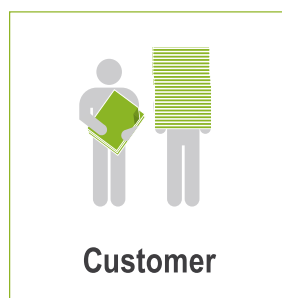
Ein zweiter wichtiger Aspekt sind die teilnehmenden Personen und das Machtgefüge zwischen ihnen. Zahlreiche Experten sind der Meinung, dass das wichtigste Element im Wargaming nicht das Tool ist, sondern die Teilnehmer. Die Aufgabenstellung hat einen wesentlichen Einfluss auf die teilnehmenden Personen, da je nach Fragestellung andere Perspektiven wichtig sind: unterschiedliche Teilnehmer haben zum Teil stark voneinander abweichende Vorstellungen über die komplexen Zusammenhänge in einer unsicheren Zukunft. Es ist auch interessant, dass sich das Spiel völlig unterschiedlich entwickeln kann, wenn zwei Teilnehmergruppen unabhängig voneinander unter denselben Rah-

menbedingungen spielen - meist aufgrund der unterschiedlichen Teilnehmer und der veränderten sozialen Situation – dennoch sind die Erkenntnisse am Schluss mehr oder minder deckungsgleich.

Um einen 360 Grad Blick auf die reale Situation zu erhalten, müssen alle wichtige Perspektiven auf die Aufgabenstellung in das Spiel einfließen und somit auch während des kompetitiven Rollenspiels in den Teams vertreten sein.

In der Regel werden folgende Perspektiven von jeweils mindestens einem Team eingenommen:

- Wettbewerber Team (Es gibt so viele Teams, wie Hauptwettbewerber im Spiel berücksichtigt werden sollen.)
- Home Team (Das Team, das die Aufgabenstellung definiert.)
- Customer Team (Dieses Team vertritt die Perspektive der Kunden und beeinflusst Marktgrößen und Marktanteile durch Vergleich der Angebote.)
- Perspektiven++ Teams (Je nach benötigter zusätzlicher Perspektive z.B. Handel, Regulierungsbehörde.)



Im Hintergrund arbeitet zusätzlich oft in enger Kooperation oder in Personalunion mit dem Moderator ein Control Team, das als „Spilleitung“ die Einhaltung der Regeln, Zeitbudgets

und Qualität der Teilnehmerbeiträge kontrolliert, Veränderungen implementiert und basierend auf den Handlungen der Teams nach jeder Spielrunde Ergebnisse und Feedback gibt, das Wettbewerbsumfeld adaptiert oder durch externe „Schocks“ verändert.

Bezüglich des Machtgefüges sind Top Management Mitglieder einerseits aufgrund ihrer Erfahrung und Seniorität als wertvolle Contributoren und als Machtpromotor zur späteren Umsetzung absolut erwünscht und notwendig, andererseits herrscht gerade in stark hierarchischen Organisationen die Tendenz in Anwesenheit des Chefs Probleme oder Tabus nicht anzusprechen oder zu schweigen. Das jedoch wäre im Zusammenhang mit Wargames kontraproduktiv und würde dem Werkzeug etwas von seiner Stärke nehmen. Fast jedes Unternehmen hat bestimmte weitverbreitete und langlebige Mythen und Blindspots, die wie in Stein gemeißelt scheinen: über die eigene Marktdurchdringung unter widrigsten Marktumständen, die Preisflexibilität und Innovationskraft von Wettbewerbern, die fehlende Loyalität von Kunden und die richtige und falsche Marktbearbeitung – der Entscheidungsprozess lebt von der Offenheit und dem Engagement der Teilnehmer und ihren Beiträgen, das In-Frage-stellen ob die Gewissheiten von heute in Zukunft noch gültig sein werden. Diese Management Stereotypen werden teilweise durch den Identitätswechsel beim Einnehmen von anderen Rollen durchbrochen, die eine egalitäre Arbeitsweise in den Teams suggerieren.

## Wettbewerberprofile und mehr

Auch der Bedarf an Briefingunterlagen (Vorbinformationen) für das Spiel ist abhängig von der Zielsetzung des Wargames.

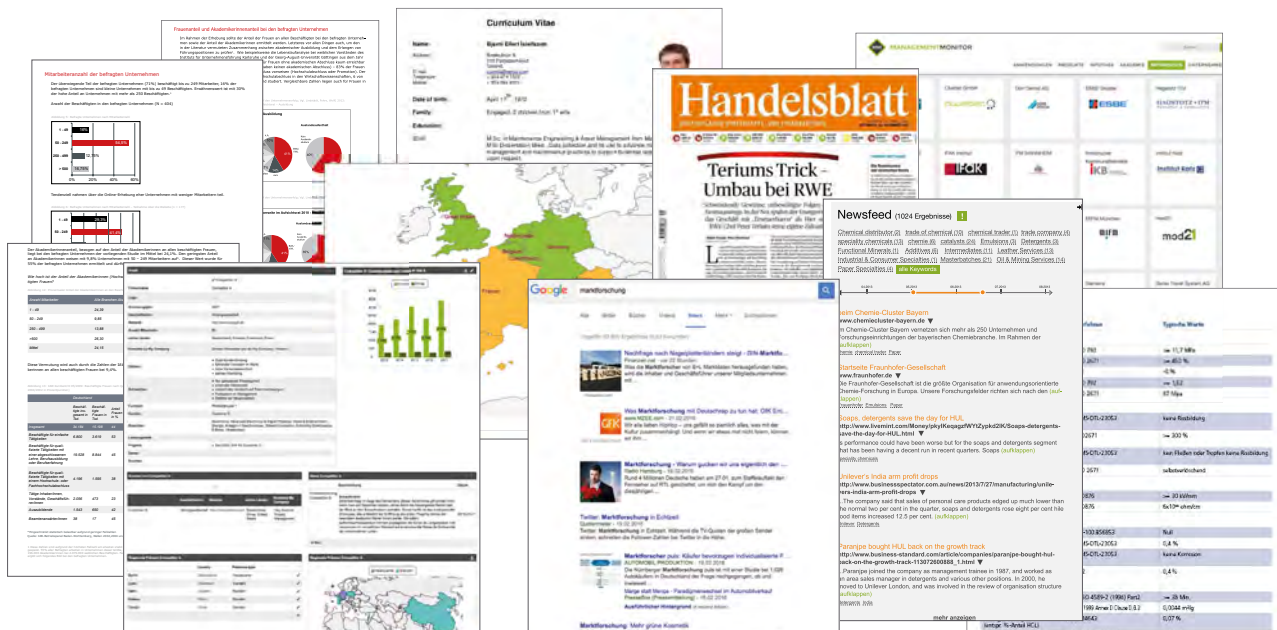
Auch wenn wir uns zuvor kritisch über die rein faktenbasierte Entscheidungsfindung geäußert haben, so brauchen wir doch für die Entwicklung eines möglichst realitätsnahen und hinreichend komplexen Spiels eine gute Situationsaufnahme von Markt und Wettbewerb.

Zur Vorbereitung des Wargames werden daher Fakten zusammengetragen. Dazu gehören in der Regel immer Wettbewerberprofile, die helfen sollen folgende Fragen zu beantworten.

- 1 Wie ist der aktuelle Status-quo des Wettbewerbers auf den Märkten?
- 2 Welche Erfolge/Misserfolge hat der Wettbewerber in den letzten Jahren erlebt?
- 3 Ist der Wettbewerber mit seiner aktuellen Marktposition zufrieden?
- 4 Welche Ziele und Strategie verfolgt der Wettbewerber?
- 5 Wo sieht der Wettbewerber Potentiale für das eigene Geschäft?
- 6 Was sind die wichtigsten Einflussfaktoren für den Wettbewerb?
- 7 Was motiviert den Wettbewerb?
- 8 Welche Hypothesen hat das Management des Wettbewerbers über den Markt und über sich selbst?
- 9 Wie hat der Wettbewerber bisher auf Marktänderungen reagiert?
- 10 Was wissen wir über das bisherige Entscheidungsverhalten der Führungskräfte?
- 11 Was waren die letzten Produktneuheiten? An welchen Produkten arbeitet der Wettbewerber gerade?
- 12 Wie hat sich der Wettbewerber gegenüber unserer Firma verhalten?

Bitte glauben Sie nicht, dass es hier um eine möglichst detaillierte Informationszusammenstellung geht. Vielmehr liegt die Würze in der Kürze: Relevante Informationen müssen zusammengetragen und so weit möglich auch schon verdichtet werden. Neben den Wettbe-

werberprofilen sollten in der Spielvorbereitung auch Marktforschungsstudien über Trends bei Kunden und in den Märkten vorbereitet werden wie auch aktuelle Artikel aus der Fachpresse zu Markt, Branche und Wettbewerb.



## 10.4 Das Spiel kann beginnen

### 10.4.1 Briefing/Status Quo

Im Regelfall haben die teilnehmenden Entscheider sich ihre Meinung zu den strategischen Entscheidungen bereits gebildet, meist aus einer Mischung aus Erfahrung (Bauchgefühl), kultureller Konditionierung, Meinungsbilder im Unternehmen und der Lektüre eventueller Trendreports bzw. Kontakte zu Branchenkollegen. Aufgrund dieser ungleichen Vorabinformation muss sichergestellt sein, dass für die Vorbereitung des Wargames alle Teilnehmer zu allen Informationen Zugang haben. Auch eine zusätzliche Kurzpräsentation mit Q&A über Ziele, Ablauf, Regeln und essentielle Fakten als „Schnellkurs in Strategie und Wargaming“ hat sich als Motivation und Herstellung einer gemeinsamen Ausgangsbasis bewährt.

Falls nicht bewusst ein anderes Format gewählt wird, beginnen alle Business Wargames in der Gegenwart - was gegenwärtig in der Realität bekannt ist, ist auch im Spiel bekannt - aber mit Beginn der nächsten Entscheidungsrunde gelten die alten Gewissheiten und Begrenzungen nicht länger: Alles, was sich innerhalb des Regelwerkes bewegt, wird möglich.

Jedes Team erhält sein Briefing mit den wichtigsten Fakten im Vorfeld mit der Aufgabe, sich in die jeweilige Rolle einzufinden. Die Teammitglieder müssen im Business Wargame die Perspektive vollständig wechseln, so als ob sie für den Wettbewerber arbeiten würden. Dazu ist es wichtig, dass sie die Motivation des Wettbewerbs zu ihrer eigenen machen und die aktuelle Situation aus dieser Perspektive betrachten.

### Spielregeln

Wie bei jedem Spiel müssen auch bei Business Wargames einige Spielregeln eingehalten werden. Die wichtigsten sind nach unserer Auffassung:

- Offenheit auch für interne Schwachstellen

- Transparenter Zugriff auf sämtliche Informationen
- Das Spiel muss während der gesamten Zeit nah an der Aufgabenstellung bleiben
- Das Spiel muss realistisch sein und die Lösungen zur Entscheidungsfindung beitragen
- Gemeinsames Lachen hilft

### 10.4.2 Spieldurchführung

#### Jetzt wird es ernst

Nach der Einführung in die Aufgabenstellung durch das gastgebende Team und die Erläuterung der Spielregeln kann es auch schon losgehen. Ein Business Wargame wird in mehreren Runden gespielt, wobei sich die Runden Wettbewerb und Strategie jeweils abwechseln.

#### Runde Wettbewerb

In dieser Phase analysiert das jeweilige Team die Aufgabenstellung aus ihrer Rollen-Perspektive. In der Regel ist es sehr hilfreich, wenn die Wettbewerberteams zunächst versuchen, die Persönlichkeit des Wettbewerbers detailliert zu beschreiben, um ein Referenzmodell für den Abgleich der entwickelten Rollen-Perspektive zu haben. Ideal ist es, wenn ehemalige Mitarbeiter des Wettbewerbers in dem jeweiligen Team mitarbeiten. Auch der Vertrieb kann sehr wichtige Einblicke zum Wettbewerberverhalten beitragen. Es kann auch hilfreich sein, Stärken/Schwächen-Profile des eigenen Unternehmens und des Wettbewerbs aus der Wettbewerbsperspektive zu entwickeln.

Im Kern erarbeiten die Teams in dieser Phase realistische Szenarien, wie das jeweilige Wettbewerbsunternehmen auf die Aufgabenstellung wahrscheinlich reagieren wird und welche Strategien und Aktivitäten sie wählen werden. Dabei ist es für die Lösungspfade sehr wichtig, immer bei wahrscheinlichen Strategien und realistischen Aktivitäten zu bleiben.

Das Kundenteam analysiert die Kundensicht und das mögliche Kundenverhalten auf die Strategie mit Blick auf die Präferenzen der Kunden, ihrem bisherigen Kaufverhalten und unter Berücksichtigung der kritischen Er-

folgsfaktoren. Die abgeleiteten Chancen und Risiken fließen in die Bewertung der Wettbewerbspläne und der eigenen Strategien ein. Das Home Team erstellt in dieser Phase eine Analyse möglicher White Spots in der bisherigen Strategie. White Spots sind blinde Flecken, die bisher bei der Strategieentwicklung vernachlässigt wurden (z.B. die Reaktion der Distributionskanäle).

Am Ende der Wettbewerb-Phase präsentieren die Teams ihre Strategie und Aktivitätenpläne.

## Runde Strategie

In der nächsten Runde wird das Home Team auf die Wettbewerbsteams verteilt und jedes Team erarbeitet eine Optimierung des bisherigen Strategieplans des eigenen Unternehmens, um die Strategie gegen Wettbewerberaktivitäten abzusichern. Die aussichtsreichsten Strategien aus dieser Phase werden erneut in einer Wettbewerb-Runde getestet und die Strategien in einem zyklischen Verfahren optimiert. Das Ergebnis des Business Wargame ist dann befriedigend, wenn Strategien entwickelt wurden, die die Tests auf mögliche Reaktionen des Wettbewerbs und des Marktes bestehen. Sobald dieses Ziel erreicht ist, geht es in die Endphase.

## Endphase

In der Schlussphase werden die erfolgsversprechenden Strategien auf die Konsistenz mit der Gesamtstrategie des Unternehmens und im Hinblick auf die Marktreaktion überprüft.

# 11. Der methodische Einsatz von Lego Serious Play in Business Wargames

Alternativ zu dem reinen Rollenspiel kann LEGO Serious Play im Rahmen eines moderierten Workshops eingesetzt werden. Dabei beantworten die Teilnehmer strategische Zukunftsfragen durch den Bau von symbolischen metaphorischen Modellen mit Legosteinen basierend auf ihren individuellen Erfahrungen

## 10.4.3 Debriefing/Lernen

### The Winner takes it all

Wir haben Business Wargames als strukturierten Entscheidungsprozess für komplexe Fragestellungen vorgestellt. Deshalb muss es am Ende des Spiels stets zumindest eine strategische Empfehlung geben. Die Strategieentscheidung an sich wird sehr häufig auf einer anderen Ebene getroffen, hier zeigt sich deutlich der potentielle Vorteil der Teilnahme des Senior Managements am Wargame. Unerlässlich ist es für alle Beteiligten, die erreichten Ergebnisse zu sichern. Wichtig ist daher die Dokumentation der Spielergebnisse und nach der Entscheidungsfindung über die gewinnbringende Strategie die Ableitung dazu passender konkreter, implementierbarer Aktionen. Die Ergebnisse müssen kommuniziert und Handlungen durchgeführt werden.

### Das Spielniveau steigern

Um motivierte Mitstreiter für die Competitive Intelligence im eigenen Unternehmen zu gewinnen ist es sehr wichtig, dass die Teilnehmer nach einer gewissen Zeit über den weiteren Verlauf des Projektes informiert werden. Welche Strategie wurde letztendlich umgesetzt, welche Ergebnisse wurden erreicht und welche weiteren Entwicklungen haben sich auf dem Markt ergeben? Wie gut waren die Prognosen und vor allen Dingen – was können wir daraus für die weitere Zukunft lernen? In dieser Qualitätssicherungsstufe sollten die Vorhersagen nochmals reflektiert werden, um so in einem lernenden Unternehmen die interne Prognosekraft zu verbessern.

und Erkenntnissen und präsentieren diese verbal. Durch gemeinsame Konsensmodelle über das eigene Unternehmen, die Hauptwettbewerber und Markteinflussfaktoren, deren Positionierung und Verbindungen wird eine Wettbewerbslandschaft erzeugt, in der die eigenen Strategieoptionen in Zukunftsszena-

rien bewertet werden können. Verschiedene Iterationen mit Verbesserungen basierend auf den gemeinsamen Lerneffekten führen zu konkreten Handlungserfahrungen.

Die Wurzeln von Lego Serious Play liegen in den 90er Jahren, als die Eigner für den Konzern, der von Imagination und Kreativität lebt, einen kreativen Strategieprozess forderten: „A strategy as something to live rather than something stored away in a document“. In der Folge wurde in der Zusammenarbeit mit der IMD in Lausanne eine robuste Methode zur Strategieentwicklung und -validierung entwickelt, die in einem strukturierten Prozess die Einbeziehung von Mitarbeitern und Bauaktivitäten mit Legosteinen kombiniert.

Seit 2002 ist die Methode über ausgebildete Moderatoren und spezifische unterstützende Legobaukästen anderen Firmen als Lego Serious Play zugänglich. Seit 2010 ist die Methode als Open Source verfügbar, was Moderatoren größere Freiheiten bei der maßgeschneiderten Gestaltung von Workshops z.B. für Business Wargames gibt.

## 11.1 Zieldefinition

Auch bei Lego Serious Play Anwendungen stehen die Verankerung im Management („Corporate Sponsor“) und klare Zieldefinition, welche Fragestellungen mit welchen Ergebnissen behandelt werden sollen, im Vordergrund.

## 11.2 Vorbereitung

Da die Durchführung buchstäblich ergebnisoffen auf einer leeren Fläche beginnt sind die Anforderungen in Bezug auf die Informationsbeschaffung geringer. Es ist normalerweise ausreichend, wenn der Berater basierend auf existierenden Strategien, gespeicherten Wettbewerbs- und Marktinformationen oder im Dialog mit dem Management einen kompakten Überblick über Unternehmen, Wettbewerber und Branche bekommt, die durch eigene Internetrecherchen ergänzt werden können.

Wichtig ist die Auswahl der Teilnehmer: Diese Workshops funktionieren sehr gut mit 8-15

Teilnehmern – beim Rekrutieren der Teilnehmer sollten alle notwendigen Perspektiven und gerne alle Hierarchiestufen vertreten sein. Eine Stärke der Methode ist die problemfreie Zusammenarbeit und Kommunikation von Teilnehmern mit unterschiedlichen Hintergründen.

### Briefing

Das Ziel des Workshops, die Spielregeln und Philosophie der Methode werden transparent gemacht. Durch die Grundregeln: a) Jede Stimme hat Gewicht b) Es gibt grundsätzlich keine eindeutigen Lösungen c) Die Antwort liegt im System (nicht beim Moderator, nicht beim Chef, sondern im Konstrukt, das die Gruppe zusammen erarbeitet, werden Offenheit und Kreativität gefördert und Tabus gebrochen). Durch die kompakte sogenannte „Skill-building Session“ werden die Teilnehmer durch standardisierte kompakte Aufgaben mit der Methode vertraut gemacht, bevor das reale firmenspezifische Problem angefasst wird.

## 11.3 Durchführung

### Gegenwartsphase

Zunächst werden die individuellen Modelle des eigenen Unternehmens aller Teilnehmer zu einem Konsensmodell vereinigt. Um dieses Modell werden Modelle von Wettbewerbern und Markteinflussfaktoren und Marktakteuren angeordnet und mit verschiedenen Prinzipien miteinander verbunden. Dadurch entsteht eine 3-dimensionale Wettbewerbslandschaft, die den Status Quo repräsentiert. Durch das kreativitätsfördernde „Denken mit den Händen“ und den Einfluss der verschiedenen Teilnehmer mit ihren Perspektiven, Modellen und Stories werden bereits hier neue Erkenntnisse über den Markt und die Wettbewerbssituation gewonnen.

### Zukunftsphase

Im nächsten Schritt werden mögliche oder wahrscheinliche Zukunftsszenarien entsprechend der ursprünglichen Fragestellung in der Wettbewerbslandschaft durchgespielt, dies können eigene strategische Initiativen, Wettbewerbsaktivitäten oder disruptive Verände-

runger im Marktumfeld sein. Es ist offensichtlich, dass eine Branchenkonsolidierung, eine Akquisition, eine veränderte Preispolitik gegenüber einer Kundengruppe, eine veränderte Gesetzgebung, eine neue Technologie das bestehende Marktgefüge verändern und What-if Fragen stellen. Die Teilnehmer müssen sich jetzt in die Rolle der Marktakteure hineinversetzen und die Wirkungen des Wandels durch Veränderung von Positionen, Ergänzungen an

den Modellen kurz- und langfristig durchspielen und Einflüsse auf das eigene Unternehmen bewerten und darauf reagieren. Dabei werden Schwachstellen, Blindspots, verpasste Möglichkeiten in der existierenden Strategie und Marktposition aufgedeckt, die gemeinsam im Modell korrigiert werden können.





# Zusammenfassung, Dokumentation, Aktion

Es werden weitere Iterationen gespielt bis die Teilnehmer das Gefühl haben, für alle relevanten Zukunftsfragen gerüstet zu sein.

Zunächst werden die essentiellsten Lerneffekte, das heißt neue Erkenntnisse über Markt, Wettbewerbsverhalten, Schwachstellen, verpasste Möglichkeiten, Korrekturen kompakt als gemeinsame sogenannte „Simple Guiding Principles“ als Handlungsempfehlungen in Bezug auf die ursprünglichen Fragestellungen festgehalten. Natürlich ist auch bereits das finale 3D-Lego Modell zusammen mit den Metaphern und Stories seiner Entstehung ein Ergebnis. Was aber noch wichtiger ist: Spielerfahrungen werden von den Teilnehmern nicht so einfach vergessen. Etwas zu bauen bedeutet immer kreativ etwas schaffen, Eigentum und eine Portion Stolz, deshalb besteht im Regelfall ein hohes Vertrauen in die gewonnenen Erkenntnisse und die Bereitschaft, diese in die Realität umzusetzen und die notwendigen Veränderungen mitzutragen.<sup>12</sup> Take Homes/ Conclusion

In Zeiten von erhöhter Dynamik und Unsicherheit sind auch Business Wargames keine Kristallkugeln, die absolute Sicherheiten geben. Ein gut designtes und durchgeführtes Wargame mit klar definierten Zielen und

involvierten Mitarbeitern erlaubt im Rollenspiel verschiedene Zukunfts-Szenarien gemeinsam risikofrei zu erleben und dynamisch zu entwickeln. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sind ein potentielles „Stahlbad“ zur Validierung von Entscheidungen strategischer Initiativen, die dem Unternehmen für die Zukunft wichtig erscheinen. Dabei wird gleichzeitig ein tieferes gemeinsames Verständnis über Hauptwettbewerber und Branchentrends entwickelt, was verantwortlichen Managern die Möglichkeit gibt, basierend auf Antizipation proaktiv zu handeln oder schnell auf unvorhersehbare Veränderungen zu reagieren.

Es wurde an Beispielformaten illustriert, dass diese Methode absolut mittelstandstauglich ist und speziell mittelständische Firmen den potentiell größten Nutzen von der Koexistenz harter Fakten (wie z.B. Reports, Handlungsempfehlungen, robuste Strategien, Wettbewerbsprofile, Upgrade der Strategietoolbox) und weicher Ergebnisse (wie z.B. Vorbereitung von Veränderungen, gemeinsames Lernen, Verständnis von Markt und Zukunft, Motivation und Team Building, Vertrauen in Strategien, „competitive mindset“) haben.

# Literatur

Accenture: Next generation Wargaming - Improving strategic agility in an uncertain world, 2012

A.T. Kearney (Orisek, Daniel): Business Wargaming - a new approach to strategy and learning? Kuala Lumpur 2009

A.T. Kearney (Orisek, Daniel): Swiss Strategic Planning Study, 2008

Büchler, Jan Phillip: Business Wargaming – Grundlagen, Methodik und Relevanz in der strategischen Planung, TUHH 3.Tagesforum 2013

Deloitte: Strategie – Erfolgsfaktor für den Mittelstand, 2008

Felger, Ulrike: Ohne Strategie hilft nur Glück. Profirma Magazin 4/2012

Fleisher, C; Bensoussan B.: Business & Competitive Analysis , FT Press 2007

Frick, E; Tardini, S.; Cantoni, L.: White Paper on Lego Serious Play – a state of the art of its applications in Europe. EU Lifelong Learning Program 2013

Gilad, Ben; Junginger, Markus Götz: Mit Business Wargaming den Markt erobern: Strategische Kriegsführung für Manager. Redline 2010.

Horx, Matthias: Business Wargaming , Horx Zukunftsinstitut GmbH 2010

Kristiansen, Per; Rasmussen, Robert: Building a better business using the Lego Serious Play Methods. Wiley 2014.

Kurtz, C.J.: Business Wargaming, Kappa West White Paper 2007

LEGO Serious Play: Open Source Introduction to Lego Serious Play, 2010

Orisek, Daniel; Schwarz, Jan Oliver: Business Wargaming: Unternehmenswert schaffen und schützen. Gabler 2009

Pfau, Wolfgang u.a.: Mittelstandsstudie zur strategischen Kompetenz von Unternehmen, TU Clausthal 2007

Roland Berger Strategy Consultants: Wargaming a short introduction

Schwartz Michael: Mittelstand im rauen Wind: Wettbewerb wird intensiver, die 3 „I“ versprechen Erfolg. KFW Economic Research 2013

Schwarz, Jan Oliver: Ex ante Strategy evaluation, Business Strategy Series 2011

Treat, J.E.; Thibault, G.E., Azin, A.: Dynamic Competitive Simulation – Wargaming as a strategy tool, original Booz & Co (reprinted strategy and business magazine Issue 3/1996)

Welter, Frederike u.a. : Mittelstand zwischen Fakten und Gefühl, IFM Materialien Nr. 234 , 2015

## Die Autoren



**Dr. Elke Theobald** hat seit 1998 die Professur für computergestützte Medien an der Hochschule Pforzheim inne. In ihrem Steinbeis-Zentrum entwickelte sie mit dem MANAGEMENT MONITOR eine Marketing-Intelligence- und Competitive Intelligence-Software, die auf der Cebit als innovativstes Business-Intelligence-System ausgezeichnet wurde. Sie berät seit über 10 Jahren Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen bei Competitive und Market Intelligence Projekten und bietet regelmäßig Workshops zum Thema Business Wargaming an.



**Karsten Pillukeit** (Dipl. Kfm. MBA) hat mehr als 20 Jahre C-Suite Erfahrung als Konzernchef, Globaler Vertriebs- und Marketing Chef, Regionaldirektor und Country Manager u.a. in Deutschland, Österreich, Skandinavien und der Türkei in Bezug auf technisch und design orientierte B2B Produkte. Durch seine ergänzende Tätigkeit als Unternehmensberater für spielorientierte Methoden in Strategieentwicklung, Innovation, Teambuilding und Talententwicklung besitzt er eine hohe Affinität zu Fragen der Competitive Intelligence im internationalen Kontext.

### MANAGEMENT MONITOR

Blücherstr. 32  
75177 Pforzheim

Telefon: 07231/ 42 446-0

Fax: 07231/ 42 446-25

E-Mail: [kontakt@management-monitor.de](mailto:kontakt@management-monitor.de)

[www.management-monitor.de](http://www.management-monitor.de)