

# Wargaming: Versetzen Sie sich in Ihren Wettbewerber hinein - analytisch!

von Prof. Hagen Lindstädt

**W**ie reagiert Wettbewerber A, wenn wir uns für Strategie X entscheiden?“ - „Warum agiert Kontrahent B plötzlich anders - was bezweckt er damit?“ - Wer kennt sie nicht, diese Diskussionen, die sich schier endlos hinziehen, bis sie ohne Lösung beendet werden oder bis ein scheinbar gutes Argument oder ein Machtwort die Situation entscheidet. Eine begründete, faktenbasierte Antwort? Fehlanzeige.

Dass Wettbewerberreaktionen und Abhängigkeiten wichtig für den Erfolg einer Strategie sind, liegt auf der Hand - gerade in der Automobilindustrie: Zwar gibt es hier alles in allem eine unübersichtliche Anzahl von Akteuren, jedoch sind für konkrete Entscheidungen oft nur wenige von ihnen wesentlich. Vor allem bei Markteintritten, Konsolidierungen und Investitionen ist das der Fall, oder wenn konkrete Segmente und Nischen mit Produkten besetzt werden sollen. Dann lauten die Fragen: „Wie können wir - völlig compliant, also ohne Kommunikation oder Verständigung miteinander - eine maximale Konfrontation in Positionierung und Zeitpunkt unserer neuen Modelle vermeiden?“ - oder: „Wie können wir eine Drohposition aufbauen?“

Doch nicht nur in Wettbewerbsbeziehungen herrschen Abhängigkeiten zwischen Aktionen und Reaktionen: Auch in Verhandlungen zwischen Zulieferern und Kunden ist es zentral, die Position der Gegenseite zu verstehen. Es gibt vielfältige Wechselwirkungen, und die wichtigsten sind erfolgskritisch - umso mehr, je stärker sich die Abhängigkeiten auf wenige Akteure konzentrieren.

Im Unterschied zu einer klassischen Szenarioplanung gibt es im Wargaming also Wechselwirkungen zwischen den eigenen Handlungen und denen der anderen Player. Akteure beeinflussen durch ihr Agieren die Strategien anderer und sollten dies systematisch berücksichtigen. Am klarsten wird dies bei Pricing- und Investitionsentscheidungen: Eine zu aggressive Preisstrategie kann einen Preiskrieg auslösen, eine Investition an der richtigen Stelle kann zeigen, wie

ernst der Investierende die Sache nimmt, und so andere abschrecken. Und je nach Besonderheiten und Spezifika kann das eine oder andere richtig sein.

Was können die Beteiligten dabei falsch machen? Häufig sehen wir, dass sich Unternehmen nur die Frage stellen, welche Zukunftsszenarien aus übergeordneter Perspektive Sinn ergeben. Ein gutes Beispiel ist ein Industry Landscaping, bei dem sich ein OEM die Frage stellt, welcher LKW-Hersteller

alle Beteiligten Möglichkeiten ausschließen, neue eröffnen oder den Lösungsraum verändern. Die Frage „Was ergibt Sinn?“ vernachlässigt schlicht, dass hier Akteure mit spezifischen Interessen im Zeitverlauf agieren.

Welchen Ausweg bietet Wargaming hier? Der erste Schritt ist häufig der systematische Versuch, sich in einem rein qualitativen Wargame in andere hineinzusetzen. Diese Methode kann zu neuen Einsichten führen, besonders, wenn Personen miteinander sprechen, die das sonst nicht tun. Die meisten Entscheidungen sind jedoch so nicht überzeugend zu treffen, siehe oben: Am Ende stehen endlose Diskussionen über Für und Wider. Wenn hinterher alle die Frage auf einem höheren Niveau verstanden haben, aber nichts entschieden wurde, ist wenig gewonnen.

©storm/fofolia.com



langfristig zu welchem OEM passt. Ähnliches gilt bei neuen Mobilitätskonzepten. Bei dem Versuch, plausible Zukunftsszenarien aus generellen Überlegungen zu erraten, übersieht man schnell, dass hier keine abstrakten Marktkräfte tätig werden, die auf wundersame Weise am Markt bewirken, was sinnvoll ist. Im Gegenteil: Die Player haben spezifische Interessen, und jede Aktion kann für

rieren anstatt auf die Modellierung von Zusammenhängen oder Märkten. Eine Spekulation über genaue Implikationen in Euro oder Dollar für die Akteure ist nicht erforderlich. Man konzentriert sich oft besser darauf, in welche Rangfolge Player die Handlungen aller relativ zueinander bringen. Projektdauern von 2 bis 3 Monaten sind dann typisch.

Am Ende gibt es zwar keine Gewissheit über Verhalten und Entscheidungen anderer - die Unsicherheit bleibt, Emotionen und Unbekanntes werden stets eine Rolle spielen. Jedoch verbessert sich das Verständnis von Konsequenzen, Chancen und Risiken möglicher Entscheidungsoptionen. Zwischen diesen zu wählen wird stets die Aufgabe des Managements bleiben - aber auf besserer Faktenbasis und mit klarerem Verständnis der inneren Dynamik von Situation und Konflikt.



**Prof. Hagen Lindstädt,**  
Lehrstuhl für Unternehmensführung an der Uni Karlsruhe