Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 167 (2001)

Heft: 12

Artikel: Lehren aus dem Krieg : untentbehrlich auch für die Wirtschaft

Autor: Thibault, George Edward

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-67410

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Lehren aus dem Krieg – unentbehrlich auch für die Wirtschaft

«Wargaming» als Instrument für die übergeordnete Strategiefindung

Die modernen Kriegsspiele als Mittel der Beübung und Vorbereitung von Kommandanten und ihrer Stäbe auf einen Feldzug wurden im 19. Jahrhundert in Preussen entwickelt. Diese Kriegsspiele wurden in anderen Armeen Europas und in den USA bis in die Gegenwart weiterentwickelt. Auf dieser Tradition beruht auch das «Wargaming» von George Edward Thibault. Diese traditionelle Richtung der Kriegsspiele kann ohne weiteres mit computerunterstützten Kriegsspielen kombiniert werden. Durch eine solche Kombination kann die strategische Analyse eines bestimmten Problems optimiert werden. A. St.

George Edward Thibault*

In seinem Buch «The Rise and Fall of Strategic Planning» (Free Press) von 1994 schreibt Henry Mintzberg, erfolgreiche Strategiefindung bedeute, Ideen durch Synthese zu entwickeln. Herrn Mintzbergs Lösung ist es demnach, strategische Ideen aus einem Unternehmen oder einer Organisation von unten nach oben «wie Blasen aufsteigen zu lassen».

Erfolgreiche Planung beginnt im Kopf

Die Erfahrung lehrt indes etwas anderes. Jedes Jahr entwirft das Planungspersonal grosser Unternehmen Strategien, wobei zunächst die Abteilungen ihre Pläne entwickeln und diese dann mit den Plänen anderer Abteilungen zusammenführen, um einen Unternehmensplan zu erstellen. Obwohl es gewöhnlich eine von oben vorgegebene Richtung und Anleitung gibt, führt dieses Vorgehen dazu, dass Abteilungen unweigerlich ihre eigenen Pläne durchsetzen und ihre eigenen Interessen zu wahren suchen. Dieser von unten nach oben gerichtete Ansatz kann demnach kein gangbarer Weg zur Erreichung der Unternehmensziele sein. Er zwingt die Abteilungen nicht, sich von engstirnigen Interessen zu lösen, zusammenzuarbeiten und ihre Ziele den Unternehmenszielen anzupassen.

Effektive strategische Planung beginnt im Kopf oder an der Spitze jeden Unternehmens. Sie beginnt mit einer Vision, wohin das Unternehmen in den kommenden Jahren steuern wird und wie es seine Aktivposten und Fähigkeiten einzusetzen gedenkt, um die Ziele zu erreichen. Erst dann ist es Sache der Abteilungen, zu fragen: «Welches ist unser Beitrag?» Unternehmensziele und wie sie erreicht werden sollen geben den Abteilungen die Richtung, den Kontext und die Energie für die Entwicklung eigener Pläne. Die Abteilungen haben sich den übergeordneten Unternehmenszielen unterzuordnen und zusammenzuarbeiten, um diese zu erreichen.

Antworten auf komplexe Fragestellungen

Simulationen sind in jeder Wettbewerbssituation effektiv; in Situationen, in denen die Reaktion des Marktes wegen raschen Wandels unvorhersehbar ist, bei der Einführung neuer Technologien oder der Veränderung von Marktbedürfnissen, kurz: in allen Lagen, die mittels deterministischer Modelle nicht vorausgesehen werden können. Spiele ermöglichen es einem Unternehmen, eine über eine ganze Zeitperiode verfolgte Strategie zu überprüfen: die Auswirkungen von Preissenkungen etwa, die Einführung neuer Produkte oder den Ein- oder Austritt von Mitbewerbern. Wenn zu viele Unbekannte bestehen, um ein Problem einer unkomplizierten, quantitativen Lösung zuzuführen, können Simulationen oftmals besser gangbare Wege aufzeigen, als dies traditionelle Analysen und Szenarien vermögen.

Weshalb Wargaming funktioniert, wenn traditionelle Planung versagt

Kein militärischer Führer würde in eine Schlacht ziehen, ohne seine Strategie vorher im Spiel getestet zu haben. Warum sollte ein Unternehmen es also tun? Wargaming funktioniert auch, weil es Unwägbarkeiten einbezieht und einen überraschend klaren und dynamischen Ausblick auf die Zukunft liefert und damit über Qualitäten verfügt, die traditionelle Analysen und Szenarioplanung entbehren.

Diskussionen innerhalb funktionsübergreifender Teams eines erfahrenen Entscheiders während der einzelnen Züge bringen eine grosse Breite an Ideen und Perspektiven zur Bewältigung der Unternehmensziele zusammen. Die Simulation wurzelt in der Realität. Hintergrundliteratur mit den Fakten der Branche wird jedem Team zur Verfügung gestellt – z. B. wie viel es kostet, eine neue Fabrik zu bauen oder die Grösse des Aussendienstes eines Wettbewerbers – damit die Konkurrenzteams gezwungen sind, sich mit der Rentabilität und den finanziellen Einschränkungen der realen Welt auseinander zu setzen.

Unkonventionelle, aber erfolgreiche Lösungen

Ein massgeschneidertes, offenes Simulationsmodell zeitigt konkrete Erfolge, weil es

- konventionelles Wissen auf die Probe stellt,
- spontanes, kreatives Denken fördert,
- Managementteams zwingt, auch über Undenkbares nachzudenken,
- Unwägbarkeiten einbezieht,
- anders als Computermodelle interaktiv und dynamisch wirkende Variablen adäquat berücksichtigt und flexible Zeitrahmen und Einschränkungen ermöglicht.

Simulation liefert einen Blick auf den Marktplatz, der nicht einmal durch die beste Marktforschung geleistet werden kann. Weil ein Team von leitenden Managern tatsächlich den Markt spielt, sind die Wettbewerbteams in der Lage, einen Dialog mit dem Markt darüber zu führen, weshalb sie ihre Produkte und Dienstleistungen erwerben oder nicht.

Schulung des Denkens

Jede Simulation ist anders. Folgenden Nutzen nehmen indes die meisten Teilnehmer aus einem Wargaming mit:

- Eine veränderte Weltsicht: Sämtliche bisherigen Annahmen über das Unternehmen, die Konkurrenz und die Branche werden in Frage gestellt. Einige werden bestehen bleiben, viele nicht.
- Erkennen neuer Chancen.
- Neues Verständnis für mögliche Trends der Märkte und Wettbewerber und deren treibende Faktoren.
- Praktische Tests von Ideen; Erkennen möglicher Reaktionen der Konkurrenz.
- Vertieftes Verstehen der Handlungsweisen der Konkurrenz.

*Der Text beruht auf einem Referat, welches der Autor vor Kaderleuten der Wirtschaft und hochrangigen Offizieren am 6. September 2001 im Armeeausbildungszentrum Luzern (AAL) hielt.

(Gekürzt von der Redaktion ASMZ) ■