

## Strategiespiele

Die Praxis ist oft komplexer als die Theorie. Gerade deswegen empfiehlt es sich in Entscheidungssituationen mit großer Tragweite, die Komplexität der Zusammenhänge bewusst und systematisch zu verringern, klare Handlungsoptionen herauszufiltern und deren Wirkung ex ante zu beurteilen.

Ziel jeder kommerziell begründeten Unternehmensführung ist es, Gewinne zu erzielen und so die Unternehmensexistenz zu sichern. Metaphern aus Strategiespielen können für gedankliche Klarheit sorgen. Beispielsweise geht es beim Schachspielen darum, den gegnerischen König matt zu setzen. Das gelingt nicht durch reine Verteidigungsmaßnahmen, sondern nur mit aggressiven Spielzugfolgen. Ein Angriff sollte allerdings vorbereitet werden. Eine mehrstufige Vorgehensweise ist erforderlich, um eine gedeckte Angriffsposition aufzubauen. Dabei sollte jeder Zug im Bewusstsein des Spielzieles erfolgen, nämlich den Gegner „schach matt“ zu setzen. Sowohl die Effektivität in Form der Wirkung jedes Zuges in bezug auf das Gesamtziel als auch die Effizienz der Züge, gemessen am erforderlichen (Zeit-)Aufwand, um dem Spielziel näher zu kommen, ist bei der Auslegung der Spielstrategie zu berücksichtigen.

Wie in der Wirtschaftspraxis ist auch beim Schachspielen eine reine Angriffsstrategie gefährlich, denn ein Spieler kann auch selbst in die akut gefährliche Situation geraten, „schach“ gesetzt zu werden. Dann gibt es genau drei prinzipielle Möglichkeiten, die Lage zu entschärfen: (i) den Angreifer schlagen, (ii) den König decken und (iii) mit dem König ausweichen. Auch in der Unternehmenspraxis bestehen genau diese drei potenziellen Lösungsalternativen: (i) angreifen, (ii) decken und (iii) ausweichen.

In der Unternehmenspraxis kann ein Angriff beispielsweise in einer wettbewerbsorientierten Angebotssituation, in Innovationsmanagement oder in gezielten, aggressiven Marketingmaßnahmen sowie in entschlossenen, geradlinigen Investitionen, insbesondere in Übernahmen, bestehen.

Die Deckung kann in Form besonderer strategischer Positionierung (Kooperation, Gegengeschäfte, Diversifikation in den Dimensionen Märkte, Anwendungen und Leistungen) oder in Form finanzieller Absicherung (Hedging) umgesetzt werden.

Ausweichen können Unternehmen etwa durch Desinvestition, durch den Rückzug aus umkämpften Märkten oder durch die Spezialisierung auf weniger wettbewerbsintensive Nischen.

Während die Präsenz des Spielgegners und die Berücksichtigung seiner Optionen beim Schachspielen eine Selbstverständlichkeit sind, ist es erstaunlich, wie wenig viele Unternehmen von ihren Wettbewerbern wirklich wissen und wie wenig die möglichen strategischen Moves der Wettbewerber schließlich in die eigenen Planungen und Aktivitäten einfließt.

Außerdem wissen wir, dass die Wirtschaft – anders als das Schachspiel – nicht in bilateralen Beziehungen abläuft, sondern die gegenseitige Vernetzung immer stärker an Bedeutung gewinnt. So können sich in der Wirtschaft noch ausgeprägter als beim Schachspiel neben geradlinigen Verbindungen weitere Wege anbieten, die ggf. weniger Widerstände bergen. Daraus ergibt sich, dass auch Umwege durchaus sinnvoll sein können, wenn der direkte Weg versperrt ist oder strategische und/oder operative Vorteile gewonnen werden können, die das oberste strategische Ziel unterstützen. Wesentlich ist jedoch, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren und Prioritäten zu erkennen und konsequent „seine Züge zu setzen“. Zugunsten des Gesamtzieles können sogar Etappenverluste in Kauf genommen bzw. aus taktischen Gründen sogar bewusst angeboten werden. Das Ziel muss allerdings stets präsent sein.

Erfolgskritisch im Spiel wie in der Unternehmenspraxis sind deshalb eine wirklich durchdachte und robuste Gesamtstrategie und der sichere Umgang mit dem Handwerkszeug des strategischen Managements.

An dieser Stelle erklärt sich die Verbindung zwischen strategischer Unternehmensführung und IT- und methodengestützter Business Intelligence. Der Erfolg strategischer Unternehmensführung hängt unmittelbar von der Qualität der „actionable information“ ab. Denn der Überblick über die Erfolgstreiber und die Schlüsselindikatoren für die Unternehmensentwicklung und eine situationsbezogene Einschätzung veränderlicher Risikopositionen ist erfolgskritisch. Führungskräfte müssen in die Lage versetzt werden, auf einen Blick die wesentlichen Einfluss- und Ergebnisgrößen ihres Geschäftes zu erfassen, um richtige Basisentscheidungen treffen zu können.