

# Tool: Advocatus Diaboli

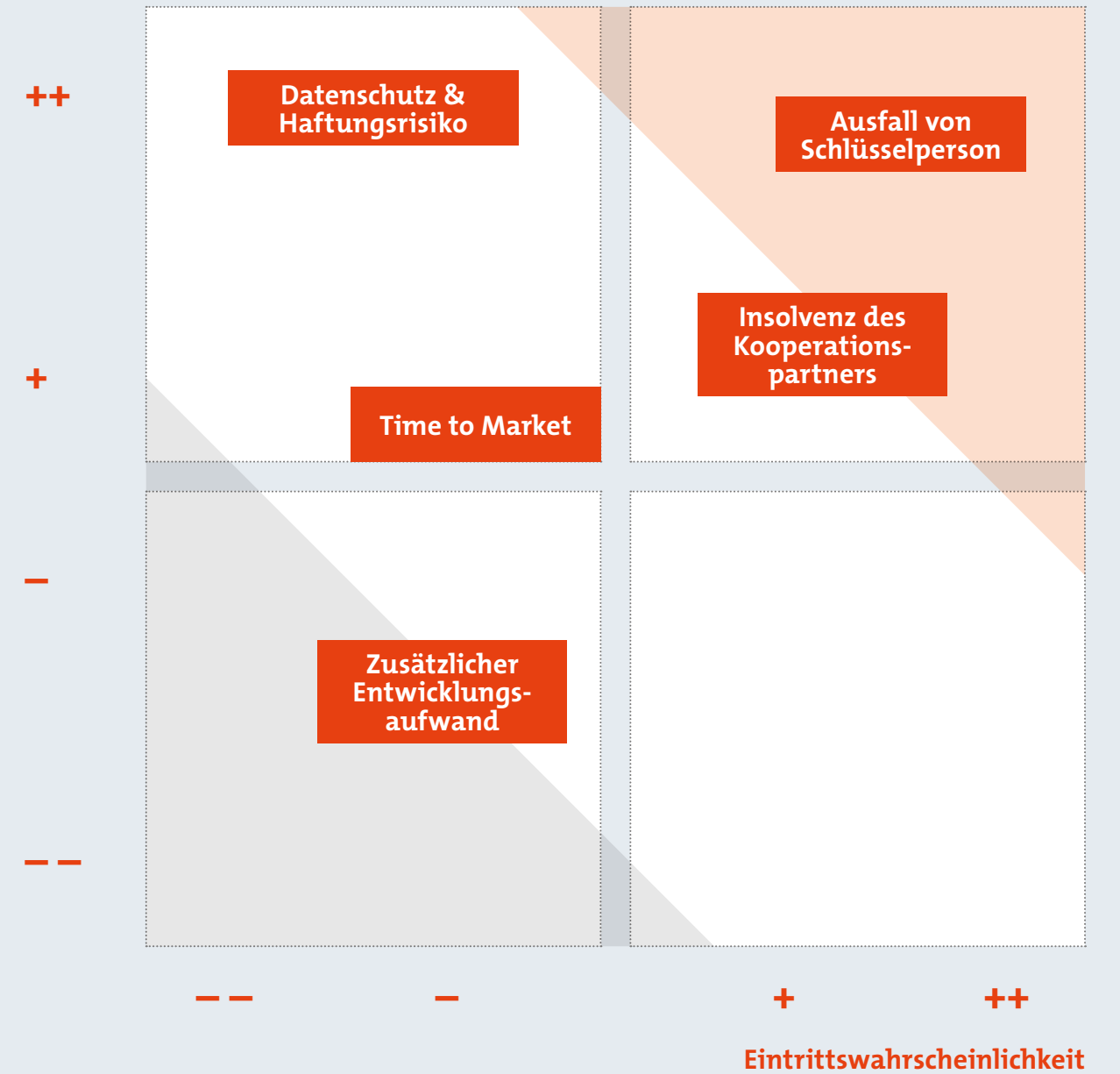
Was?

**Aufgrund welcher Probleme könnte eine Option scheitern und wie wirken Sie dem entgegen?**

Das Tool dient der intensiven Auseinandersetzung mit den zu erwartenden Hürden und Risiken bei der Umsetzung möglicher Zukunftsoptionen, zur besseren Einschätzung und Vorbeugung dieser Risiken und zur Integration kritischer Schlüsselpersonen.



## Schaden bei Eintritt



Bewertung:  
 ++ sehr hoch    + hoch    0 neutral/weder-noch    - eher gering    -- sehr gering

**Schritt 1:**

Klären Sie, welche Personen am sinnvollsten teilnehmen sollten. Hier ist zum einen der Führungskreis gefragt, mitunter aber auch Personen mit speziellem Know-how oder Kritiker, die besser an dieser Stelle schon ernst genommen und als bewusst gewünschte Rolle aktiv und produktiv in den Prozess integriert werden sollen. Am besten nehmen nicht mehr als zehn Personen, eher weniger an dieser Art der Auseinandersetzung teil, um die Diskussion des Ergebnisses noch sinnvoll bewältigen zu können.

**Schritt 2:**

Machen Sie zunächst deutlich, dass Kritik gefragt ist, es aber letztendlich auf eine produktive und ergebnisorientierte Auseinandersetzung mit der Option ankommt. Anschließend stellen Sie die Option vor, die Sie einer kritischen Überprüfung unterziehen möchten. Diese Vorstellung sollte entweder durch den Geschäftsführer, den Moderator oder einen erklärten Fürsprecher vorgenommen werden. Sollten neue Teilnehmer zugegen sein, ist für deren Orientierung beispielsweise das ausgearbeitete Geschäftsmodell-Cockpit ein hilfreiches Medium.

**Schritt 3:**

Bitten Sie die Teilnehmer sich vorzustellen, es seien ein paar Jahre vergangen, die Option wurde in Angriff genommen, ist krachend gescheitert und sie müssten die Geschichte dieses Scheiterns einem guten Freund erzählen. Die Teilnehmer sollen anschließend für sich diese Geschichte aufschreiben und die wesentlichen Gründe des Scheiterns auf Karten notieren.

**Schritt 4:**

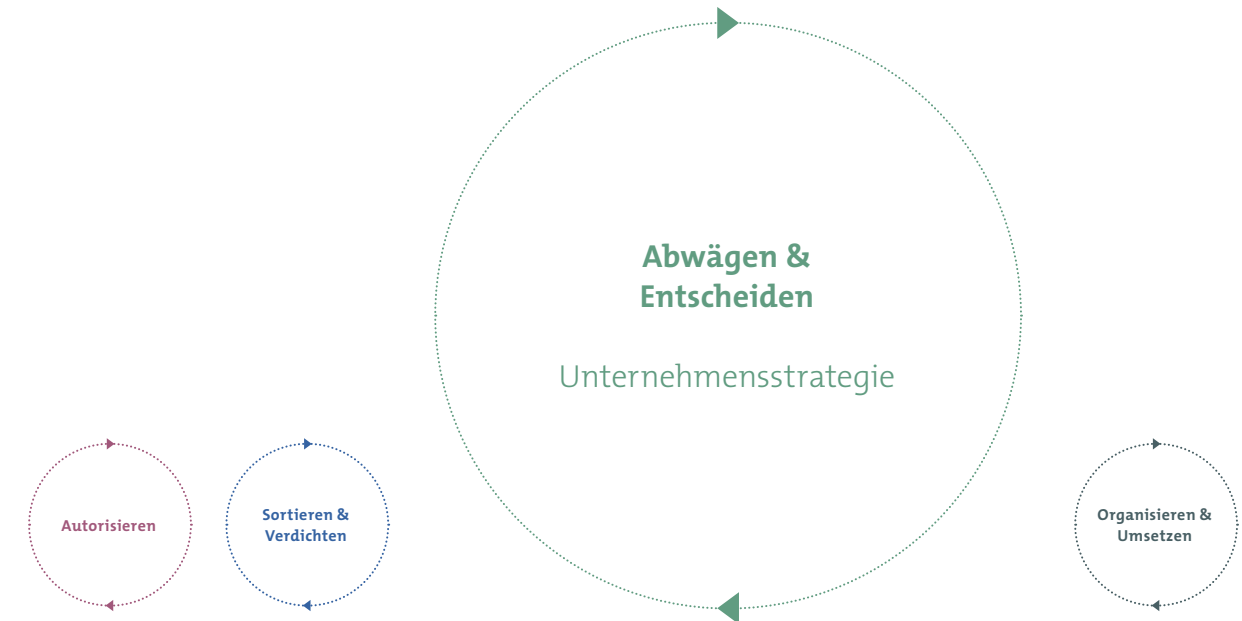
Bitten Sie die Teilnehmer nacheinander, ihre Geschichte zu erzählen und die Karten an der Wand zu fixieren. Clustern Sie währenddessen bereits die Karten zu Themenkomplexen und lassen Sie so Stück für Stück ein Bild entstehen.

**Schritt 5:**

Diskutieren Sie das Ergebnis und priorisieren Sie die identifizierten Hürden. Um diesen Entscheidungsprozess zu unterstützen, können Sie die Hürden über das Portfolio aus dem zu erwartenden Schaden bei Eintritt auf der einen und der Eintrittswahrscheinlichkeit auf der anderen Seite gemeinsam in eine sinnvolle Ordnung bringen.

**Schritt 6:**

Reflektieren Sie das Gesamtbild und leiten Sie Lösungen, zu klärende Fragen oder Tests für die als wesentlich erachteten Problemfelder ab.

**Hinweise und Erfahrungswerte:**

Dieses Instrument bietet sich an, wenn eine systematische Auseinandersetzung mit bestimmten Optionen ratsam erscheint, etwa weil die Option recht reich an Risiken ist, noch unscharf wirkt oder die Bewertungen stark divergieren. Bei der kritischen Reflexion steht nicht

nur im Fokus, ein solides Bild der möglichen Schwierigkeiten und Risiken zu entwickeln, sondern sie so transparent zu machen, dass sie im Sinne eines aktiven Risikomanagements bearbeitbar werden. Berechtigte Kritik kann auf diese Weise produktiv eingebracht werden. Gelingt dies nicht, liegt zumindest deutlich offener zutage, auf welches Wagnis Sie sich einlassen.

**Varianten**

Auch dieses Tool lässt sich relativ leicht an unterschiedliche Anwendungsfälle und Konstellationen anpassen:

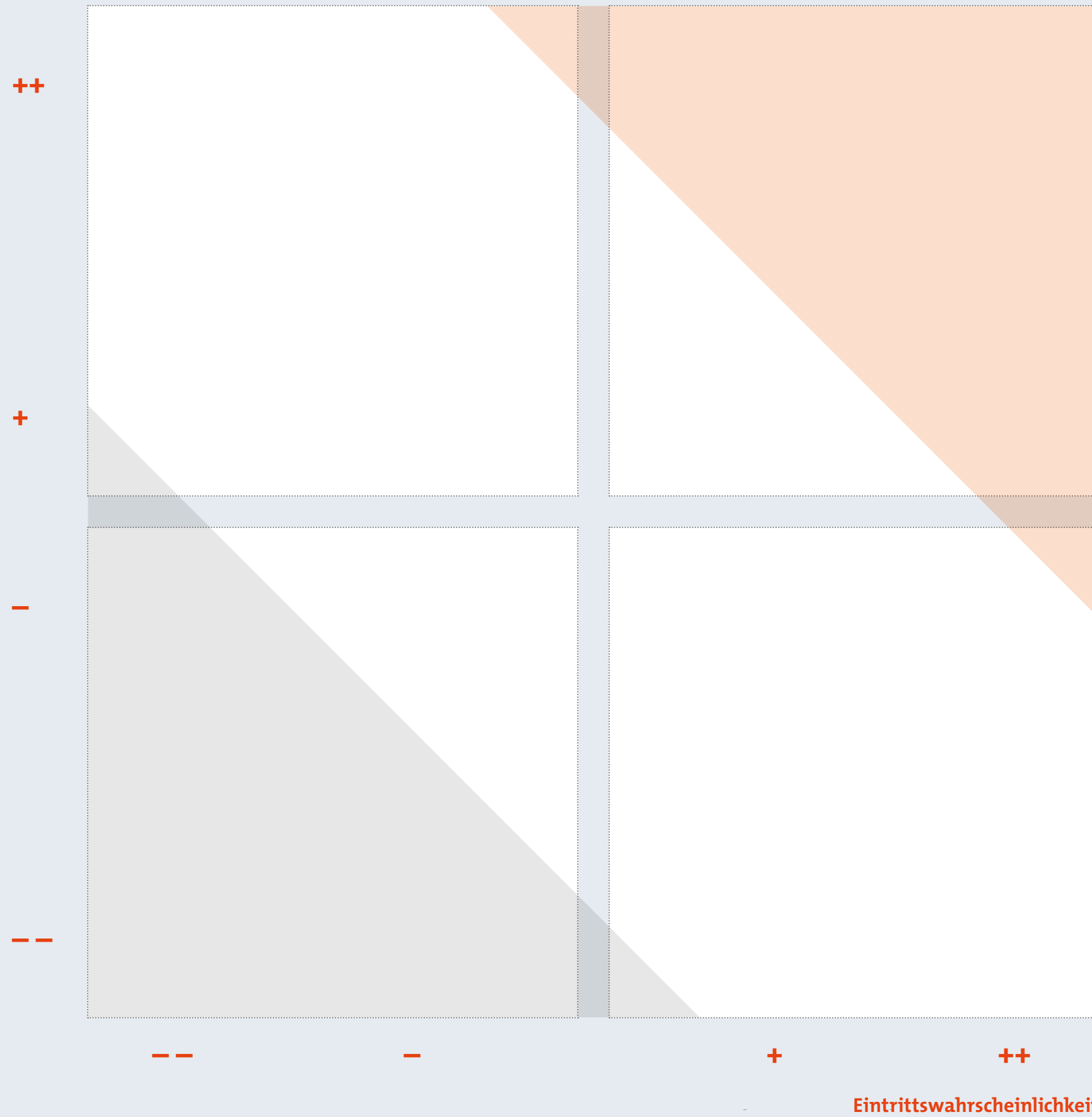
- Natürlich können Sie das Tool auch alleine einsetzen, um sich mit einer Option auseinanderzusetzen.
- Handelt es sich bei den Teilnehmern um einen kleinen Kreis, kann die Aufnahme der Scheitergründe auch direkt in der gemeinsamen Diskussion erfolgen.
- Je größer der Teilnehmerkreis, um so eher bietet es sich an, dass Sie die Geschichten in mehreren Kleingruppen entwickeln lassen und sie anschließend in der Gesamtgruppe zusammenführen.
- Kommen sehr viele Gründe zusammen, kann das Aufnehmen der unterschiedlichen Facetten über das Geschäftsmodell-Cockpit hilfreich sein, um einen Überblick und eine Clustierung zu erleichtern.

Quelle:  
In Anlehnung an: Dark Horse „Digital Innovation Playbook“, 2016

Toolbox

# Formular: Advocatus Diaboli

## Schaden bei Eintritt



Bewertung:

- ++ sehr hoch
- + hoch
- 0 neutral/weder-noch
- eher gering
- sehr gering

## Ideen sind ein guter Anfang

### Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand



#### Mehr davon?

Dieses Tool ist Teil unseres umfassenden Angebots zum Thema „Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand“. Mit unserem praxiserprobten Konzept der Geschäftsmodellentwicklung möchten wir Prozessverantwortliche und Prozessbegleiter in mittelständischen Unternehmen dabei unterstützen, ihre Suche nach dem passenden Geschäftsmodell der Zukunft sinnvoll zu strukturieren und zu begleiten.

Sie möchten erfahren, wie Sie Ihren Weg zu Ihrem Geschäftsmodell von morgen sinnvoll angehen können? Dann bestellen Sie unser Buch oder unseren Leitfaden „Ideen sind ein guter Anfang – Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand“ kostenfrei unter [www.geschäftsmodellentwicklung.de](http://www.geschäftsmodellentwicklung.de)

Sie suchen weitere Tools zur Ausgestaltung dieses Wegs? Dann besuchen Sie unsere [Toolbox „Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand“](https://rkw.link/toolboxgeschäftsmodellentwicklung) unter [rkw.link/toolboxgeschäftsmodellentwicklung](https://rkw.link/toolboxgeschäftsmodellentwicklung)

Dieses Produkt erscheint in der Reihe „Chefsachen“. Unter dieser Klammer richten wir uns an alle, die kleine und mittlere Unternehmen führen und entwickeln (wollen). Inhaltlich gehen wir beispielsweise Fragen der Strategie- und Geschäftsmodellentwicklung, Digitalisierung, Führung und strategischer Personalarbeit nach.