

Tool: Optionenverteidigung

Was?

Aufgrund welcher Fragen und Aspekte überzeugt eine Option (nicht) und welche Gegenmaßnahmen kommen gegebenenfalls in Frage?

Das Tool dient der intensiven Auseinandersetzung mit einer oder mehreren möglichen Zukunftsoptionen. Es schafft eine größere Klarheit bei eventuellen Bedenken und ermöglicht einen Kontakt mit deren Trägern.



Wir unterstützen die Option xy nur, wenn ...

Bedingung	Priorität	Fragen, Tests & Maßnahmen	Wer?	Bis wann?
... die notwendigen Maschinen tatsächlich verfügbar sind.	1	Investitionskonzept erstellen	AS	21.1.18
... die Mitarbeiter über das notwendige Fertigungs-Know-how verfügen.	3	Qualifikationsmatrix erstellen und gegebenenfalls Schulungsplan entwickeln	PG	27.2.18
... der Einkauf eine stabile Qualität bei Zukaufsteilen garantieren kann.	6	Testkäufe bei neuen Lieferanten	UJ	15.3.18
... der Vertrieb nur Aufträge generiert, die technisch auch umgesetzt werden können.	5	Kriterien definieren	SE & AS	15.2.18
... sich ein ausreichend hohes Interesse von Kundenseite abzeichnet.	2	Kundenbefragung und Markttest bei Unternehmen der Branche xy	SE	15.3.18
... die Fluktuation in der Belegschaft gesenkt werden kann.	4	Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage	PG	27.2.18

Schritt 1:

Ordnen Sie zunächst die im Raum stehenden Optionen den jeweiligen Unterstützern im Teilnehmerkreis zu. Lassen Sie unentschlossenen Teilnehmern die Zuordnung offen und achten Sie darauf, dass die entstehenden Gruppen, welche die unterschiedlichen Optionen unterstützen, vergleichbar groß sind.

Schritt 2:

Stellen Sie den Unterstützern die (Haus-)Aufgabe, sich auf die Verteidigung ihrer Option vorzubereiten und den Zweiflern ihre Kritikpunkte zusammenzustellen.

Schritt 3:

Nach der Vorbereitung stellt jedes Team seine Option gegebenenfalls noch einmal kurz vor, die übrigen Teilnehmer äußern ihre Bedenken und Kritikpunkte einschließlich einer knappen Erläuterung. Die entsprechenden Punkte werden festgehalten.

Schritt 4:

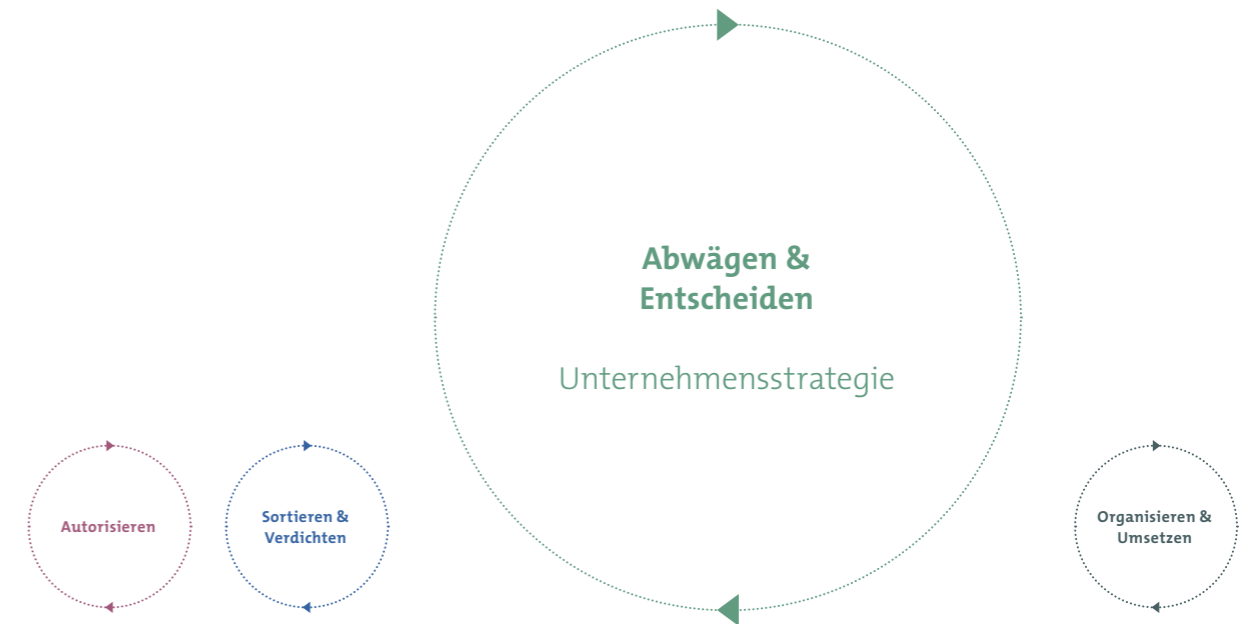
Formulieren Sie nun alle genannten Kritikpunkte in Bedingungen um, nach dem Strickmuster: „Diese Option kann ich nur unterstützen, wenn xy zutrifft/klar ist.“ (etwa, dass der bestehende Kundenstamm auf die Features a und b wirklich verzichten kann, dass wir die zusätzlichen Maschinen in unseren bestehenden Flächen tatsächlich unterbringen, dass wir einen verteidigungsfähigen Marktanteil von z erreichen können). Erfolgskritisch ist hier die richtige Flughöhe zu halten. Es kommt an dieser Stelle weniger auf Vollständigkeit und Detailgenauigkeit als vielmehr auf Prägnanz an. Ziel ist nicht die Vorbereitung einer Maßnahmenliste, sondern die wesentlichen Bedenken und zentralen Risiken auf den Punkt zu bringen.

Schritt 5:

Bringen Sie die Bedingungen in eine Reihenfolge, die für die Teilnehmer schlüssig ist. In die Priorisierung fließen die Wahrscheinlichkeit und Folgeschwere des Eintritts einer dieser Bedingungen und die Bedeutung für den Erfolg der Option ein.

Schritt 6:

Sammeln Sie die zu klärenden Fragen und verabreden Sie, wer sich bis wann um die Klärung welcher Frage kümmert. Sind Fragen nicht einfach durch Einholen von Sachinformationen zu klären, bieten sich Tests an, die zumindest Indizien für deren Beantwortung liefern (beispielsweise einfache Kundenbefragungen oder Testkäufe bei Konkurrenten). Im Ergebnis ist das Risiko einschätzbarer geworden oder zumindest als potenzielles Risiko markiert, was es im nächsten Schritt deutlich erleichtert, Optionen gegeneinander abzuwägen.

**Hinweise und Erfahrungswerte:**

Der gesamte Prozess läuft auf eine Entscheidung für eine bestimmte wünschenswerte Zukunft hinaus. Kein Verfahren ist in der Lage, die Entscheidung zwischen gleichwertigen Alternativen gewissermaßen auszurechnen, allerdings ist es meist sinnvoll, die ausgearbeiteten Optionen deutlicher werden zu lassen. Dafür und besonders für den Fall, dass stillschweigender Widerstand gegenüber einer oder mehreren Optionen nach der Entscheidung erwartet wird, können Sie für Klarheit und Transparenz sorgen. Die mitunter begründeten und hilfreichen Bedenken einzelner Teilnehmer werden so produktiv in den Prozess einbezogen.

Quelle:
In Anlehnung an: Alan G. Lafley et al. „Die Kunst der Strategieplanung“, Harvard Business Manager Spezial, 2017

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

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