

PLAN FAST, FAIL FAST!

Die Red Team-Methode.

Schnelles & agiles Planen in einem immer dynamischer und unvorhersehbarer werdenden Businessumfeld.



Holger Lietz
Kampfpilot. Manager. Keynote Speaker

Schnelle und agile Planung wird im digitalen Zeitalter mit seinen immer dynamischeren, sich permanent ändernden und oftmals unvorhersehbaren Markt- und Wettbewerbsentwicklungen für Unternehmen immer mehr zu einer „überlebenswichtigen Kernkompetenz“.

Auf die Anforderung von schneller Planung bei gleichzeitiger Überprüfung der Handlungsalternativen („Was machen wir, wenn ...?“) im Vorfeld eines Einsatzes, hat das Militär bereits vor Jahrzehnten kampferprobte Planungsmethoden entwickelt: „Die Red Team-Methode“. Lernen Sie, wie Sie die Red Team-Methode auch für Ihre Businessplanung nutzen können.

Anpassen oder abstürzen!

Businessmodelle werden im digitalen Zeitalter nicht nur vom traditionellen Wettbewerb bedroht, sondern zunehmend von kleinen, agilen Start-ups. Produktlebenszyklen verkürzen sich von 7 auf 3 Jahre – Tendenz: Weiter fallend. Es ist ein konstanter Strom von immer schnelleren Innovationen und *Disruptions*, die Märkte und Unternehmen vorantreibt – schneller als wir es uns jemals vorstellen konnten.

Wer in diesem Umfeld zukünftig nicht bestehen kann, wird untergehen. Die Anzeichen sind schon sichtbar. Betrug z.B. die durchschnittliche Verweildauer eines im S&P 500 gelisteten Unternehmens 1965 noch 33 Jahre, in den 1990er-Jahren 20 Jahre, wird sich die Verweildauer bis 2026 weiter auf 14 Jahre verringern. In den nächsten 10 Jahren werden ca. 50 Prozent der Unternehmen im S&P 500 ausgetauscht werden (innosight.com).

Schnelligkeit und Marktfähigkeit in der Planung

Neben anderen notwendigen unternehmerischen Veränderungen, kommt daher einer schnelleren Planung in zweierlei Hinsicht eine besondere Bedeutung zu: Zum einen bedarf es kürzerer Planungsphasen, zum anderen muss ein Plan bereits im Vorfeld notwendige Handlungsoptionen berücksichtigen, wenn es nach Launch nicht so läuft, wie man es geplant hat. Ein Nachjustieren, Überdenken oder eine Rückkehr zum Reißbrett ist in einem dynamischen Marktumfeld kaum möglich. Pläne müssen zu jedem Zeitpunkt und für jede Situation beschussfähig sein: Ready for combat!

Traditionelle Planung ist oftmals nicht zukunftsfähig

Meine Erfahrung ist, dass man in den meisten traditionellen Planungsprozessen läuft man in zwei Probleme hineinläuft, entweder hält ein Plan den ersten „Beschuss im Markt“ nicht stand oder man plant einfach zu langsam, um kritische Eventualitäten zu berücksichtigen:

1. **Es werden nicht alle Gefahren und Widrigkeiten bedacht.**

Während der Planungsphase *sieht man den Wald vor lauter Bäumen nicht*. Man steht unter einem enormen Zeitdruck und hat nicht die Muse und den Willen, sich mit jedem Argument, vor allem von den *ewigen Bedenkenträgern*, auseinanderzusetzen: Der Plan muss endlich fertig, verabschiedet und genehmigt werden, denn der Markt und Wettbewerb warten nicht!

2. **Man befindet sich in einer Analyse-Paralyse.**

Obwohl der Plan als solches fertig ist, drängt man selbst, das Team oder Management darauf, noch das ein oder andere Detail zu diskutieren, mehr Daten zu erfassen und weitere Erkenntnisse einfließen zu lassen. Der Plan wird einfach nicht fertig!

Diese Herausforderung, der schnellen und präzisen Planung bei gleichzeitiger Berücksichtigung und Planung der Handlungsoptionen bei den zu erwartenden und den *das-passiert-uns-sowieso-nicht-Widerständen* hat das Militär schon vor Jahrzehnten gelöst: Mit der „Red Team-Methode“.

Strategische & operative Red Team-Planung

Die „Red Team-Methode“ ist die Überprüfung und das Training von Einsatzplänen und Taktiken in einer Echtzeitsimulation vor einem möglichen Einsatz. Die wohl bekannteste Simulationseinheit ist „Red Flag“ der amerikanischen Luftwaffe auf der Nellis Air Force Base in der Nähe von Las Vegas.

Hier fliegt die amerikanische Luftwaffe zusammen mit Nato-Streitkräften („The Blue Air“) gegen eine dort stationierte „Red Air-Luftstreitkraft“, die potentielle Gegner und deren Taktiken bis auf das Kleinste nachvollzieht. Durch dieses Training werden Taktiken überprüft und geschärft, Fehler im Vorfeld identifiziert und ausgemerzt und Pläne kampff- und beschussfähig gemacht, denn gerade in einem Cockpit eines Kampfflugzeuges hat man bei 1.000 km/h keine Chance, seine Pläne und Handlungen neu zu überdenken.

Wie können Sie die „Red Team-Methode“ für Ihre Business-Planung nutzen?

1. **Planen Sie zunächst nur zu 60%.** Schnelligkeit ist der Erfolgsschlüssel. Planen Sie deshalb nur die Marschrichtung und Ihre Handlungsoptionen für die wichtigsten Eventualfälle („Contingencies“) bei möglichen notwendigen Abweichungen vom Masterplan nach Launch.
2. **Erproben Sie die Robustheit Ihres Planes in einer „Markt- bzw. Gefechtssituation“.** Stellen Sie ein „Red-Team“ zusammen. Bei Ihrem Red Team handelt es sich um interne und externe Personen, Kollegen und Mitarbeiter, die Ihre Pläne aus einem ganz anderen Blickwinkel beurteilen. D.h. sind Sie z.B. im Vertrieb tätig, so laden Sie *nicht nur* Ihre Saleskollegen ein, sondern Kollegen aus Marketing, Controlling, Einkauf, HR, etc., denn es kommt auf eine andere Perspektive an, eine Perspektive, die Sie evtl. noch nicht eingenommen haben bzw. aufgrund Ihrer Nähe zu *Ihrem Plan* gar nicht einnehmen können. Laden Sie internationale Kollegen, externe „Subject Mat-

ter Experts“ oder Ihre Kunden und Partner ein. Je unterschiedlicher die Disziplin, umso besser.

- 3. Führen Sie ein „Red Team-Meeting“ durch.** Das Meeting sollte nicht länger als 1 bis 2 Stunden dauern. Dabei ist es zielführend, wenn es als Telefonkonferenz durchgeführt wird, da hier die Hemmschwelle für konstruktive Kritik geringer ist. Die Aufgabenstellung ist es, Feedback, Fehler, *Watch-outs* und Verbesserungspotenzial aufzunehmen. Es ist ausdrücklich *nicht* die Aufgabe, den Plan im Detail zu diskutieren oder gar zu verteidigen - es ist kein Dialog!

Folgender Ablauf für das Meeting hat sich bewährt:

- #1 *Schicken Sie ein kurzes Memo*** (max. 2 Seiten) oder eine Präsentation (max. 10 Seiten) im Vorfeld heraus, das Ihren Plan umreißt - keine PowerPoint-Schlacht (s. dazu auch: [Klare Kommunikation, klare Entscheidungen](#)).
- #2 *„Setting the Scene“*** - Geben Sie am Anfang des Meetings eine kurze Zusammenfassung, da man - wie leider heutzutage üblich - nicht davon ausgehen kann, dass alle Teilnehmer das Memo bzw. die Präsentation gelesen haben.
- #3 *„Clarify & Varify“*** - Klären Sie kurz reine Verständnisfragen, um sicher zu stellen, dass jeder den Plan verstanden hat.
- #4 *„Setting the Ground Rules“*** - Stellen Sie klar, dass
 - es Ihnen auf die Optimierung Ihres Planes ankommt und jede noch so abwegige Beobachtung sowie Anmerkung wertvoll sein kann.
 - Sie das Feedback nicht kommentieren werden. Es geht hier nicht um Eitelkeiten oder die Verteidigung Ihres Planes, es geht um das Einsammeln von wertvollen Hinweisen, die Ihren Plan besser und überlebensfähig machen.
 - Sie jeden Kommentar nur mit einem *„vielen Dank für Ihren Input“* quittieren werden.
- #5 *„Setting the Tone“*** - Appellieren Sie an die Teilnehmer, eine konstruktive Kommunikation zu nutzen, um die Tonalität neutral zu halten und emotionale Befindlichkeiten weitestgehend zu vermeiden. Kommunikation wie: *„Haben Sie/Ihr an das und das gedacht, was würden Sie/Ihr tun, wenn das und das eintritt, etc.?“*
- #6 *„Führen Sie die Manöverkritik durch“*** und sammeln alle Anmerkungen ohne Kommentar ein.

4. **Gehen Sie nach dem Meeting in die eigentliche Feinplanung.** Sie werden feststellen, dass
- **Sie ca. 80% der Anmerkungen ignorieren können**, da Sie sie bereits gedanklich berücksichtigt, aber im Plan noch nicht verankert haben (Sie haben erst zu 60% geplant).
 - **5% bis 10% der Kommentare unwahrscheinliche Szenarien sind**, die aber, wenn sie eintreten, ein hohes Risiko darstellen (low likelihood/high risk). Hierzu entwickeln Sie Ihre Handlungsoptionen (Ihre „Contingencies“), die Sie anwenden, wenn diese Situationen eintreten.
 - **10% bis 20% der Anmerkungen** von Ihnen in der Planung nicht beachtet worden sind und Ihren Plan tatsächlich verändern.

Erwarten Sie immer das Unerwartete

Mit der *kampferprobten* Red Team-Methode planen Sie schneller, erkennen Fehler und nicht adressierte Risiken und Bedrohungen bereits im Vorfeld und handeln agiler durch Planung Ihrer Handlungsoptionen, wenn es denn mal nicht so läuft, wie Sie es sich vorstellen.

Denn eins ist sicher: *„Always expect the unexpected“* oder wie Generalfeldmarschall Helmuth von Moltke im 18. Jahrhundert schon postulierte:

„Kein Plan überlebt die erste Feindberührung!“

Deshalb, je besser Sie Ihre „Contingencies“ und „Canned Decision“ (s. dazu: Verkaufsgespräch: [„Abschluss“](#) oder [„Absturz“](#)) planen, umso geringer die Wahrscheinlichkeit überrascht zu werden und umso höher die Wahrscheinlichkeit, dass Sie erfolgreich Ihren Plan unter allen Umständen und Widrigkeiten umsetzen und Ihre Ziele erreichen: Mission completed!

In diesem Sinne, bleiben Sie auf Kurs!

Ihr
Holger Lietz
Kampfpilot. Manager. Keynote Speaker




Holger Lietz ist ein internationaler Top-Redner. Er steht für „Cockpit & Chef-
etage“: Ausbildung zum Kampfpilot, 20 Jahre Erfahrung im Top-Management
internationaler Bluechips wie Procter & Gamble und American Express, Mittel-
stands- (Ravensburger) und Startup-Manager (jobpilot/heute Monster,
MotorMiles). Heute gefragter Keynote Speaker, der Mindset, Erfahrungen und
Methoden der Überschall-Piloten auf Erfolgsfaktoren für das Business überträgt.

Halten wir Radar-Kontakt!

Sprechen Sie mich an, wenn es um Buchungen für einen Vortrag geht, für Anregungen oder einfach zum Gedankenaustausch.

+49 (0) 69 204 563 17 | info@holger-lietz.de | [Kontaktformular](#)

Das könnte Sie auch interessieren (Auszug aus den „Jet-News“).

	<p>In 7 Schritten jede Situation souverän meistern.</p> <p>Die richtige Planung ist der entscheidende Unterschied, ob Sie in jeder Situation souverän agieren, egal ob im Management, im Verkauf, Marketing oder in anderen Bereichen. Vorbereitung ist alles, um in seiner „Mission“ erfolgreich zu sein. Hier erfahren Sie, wie Sie sich in 7 Schritten auf jede Situation vorbereiten.</p>
	<p>Checklisten: Vorbereitet auf das Unerwartete.</p> <p>Checklisten sind existenziell bei Standardprozessen, wie z.B. in der Entscheidungsfindung, bei der Vorbereitung auf kritische Präsentationen, Verkaufsgespräche oder in Notfall-Situationen. Sie stellen sicher, dass wir einen „kühlen Kopf“ bewahren, wenn es darauf ankommt – in der Fliegerei, wie im Business.</p>

ABONNIEREN SIE DIE „JET-NEWS“

Hier klicken & anmelden

Wertvolle Impulse aus dem Cockpit zu den Themen:
„Agiles Führen & Entscheiden“, „Routiniert Planen & Umsetzen“,
„Erfolgreich die Mission beenden!“

[ZU DEN „JET-NEWS“](#)

Kein Nonsense, kein Spam, keine „höher-weiter-alles-für-Euro-9,95-E-Mails“!

Ihre Daten werden nur zum Versand der „Jet-News“ verwendet.
Sie können sich jederzeit sicher mit nur einem Klick abmelden.

[Datenschutzerklärung](#)