

AGILES MANAGEMENT

In 20 Minuten zum Geschäftsmodell

Wollen Verlage auch in Zukunft genügend Geld verdienen, müssen sie sich auf eine neue Art zu denken einlassen. Diese Methoden könnten dabei helfen



Missionare moderner Management-Methoden: Annie Kerguene (HPI), Marco Olavarria (Kirchner + Robrecht)



→ Unternehmen, die innovativ sein wollen, stehen vor einem grundlegenden Problem: Studien besagen, dass Firmen rund 30% ihres Umsatzes mit Produkten und Dienstleistungen erwirtschaften, die nicht älter als drei Jahre sind. Zugleich sind durchschnittlich aber nur 10 bis 40% der Markteinführungen erfolgreich. Wer also auf diesem Feld vorne mitspielen will, sollte eine Vielzahl an Ideen parat haben und diese strukturiert und kontinuierlich in den Markt bringen. Das erfordert ein strategisches Innovationsmanagement. Doch gerade das fehlt in den meisten Häusern – nicht zuletzt in deutschen Verlagen.

„Medien, vor allem Print-Medien, haben lange in einem stabilen Umfeld sehr gutes Geld verdient“, sagt **Marco Olavarria**, Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung **Kirchner + Robrecht** aus Berlin. „Deshalb ist die Branche kein Impulsgeber für moderne Management-Methoden und hat hier einigen Aufholbedarf.“ Er selbst lehrt **Business Model Canvas** (BMC). Mithilfe eines einzigen Charts lässt sich in nur

20 Minuten ein neues Geschäftsmodell entwickeln oder ein bestehendes auf seine Erfolgsaussichten überprüfen (Details siehe Kasten). Daneben gibt es unzählige weitere Methoden fürs Business Development – von **Scrum** und **Kanban** über **Lean Start-up** bis hin zu **Design Thinking**. Die meisten von ihnen bedienen sich Techniken, die in der digitalen Produktentwicklung seit Jahren üblich sind, und übertragen diese auf Problemfelder, deren Lösung eine neue Art des Denkens und miteinander Arbeitens erfordert. Olavarria: „Diese Methoden laden uns dazu ein, nicht mehr am ‚grünen Tisch‘, auf Basis der eigenen Geschmacksmuster und häufig veralteter Annahmen zu Kundenbedürfnissen über die Produkte der Zukunft nachzudenken, sondern die Zielgruppen in den Entwicklungsprozess einzubeziehen, diesen iterativ zu gestalten und Ideen und Produkte agil zu entwickeln und fortlaufend zu optimieren.“

Umdenken setzt ein

Annie Kerguene, Programmleiterin am **Hasso-Plattner-Institut** (HPI) in Potsdam, beobachtet seit einiger Zeit eine größere Nachfrage von Medienunternehmen nach Design Thinking. Seit 2005 beschäftigt sich das Institut mit dieser Methode und bietet unterschiedliche Seminare dazu an. Zu seinen Kunden zählen u. a. das **ZDF** und der **WDR**, aber auch der **Axel-Springer-Konzern**. Hier hat offenbar der Ausflug von „Bild“-Chef **Kai Diekmann** und Kollegen ins Silicon Valley das Interesse an Design Thinking

nachhaltig befeuert. Andere dürften eher die Grenzen der eigenen Effizienzsteigerung an neue Ansätze herangeführt haben.

Kerguene sieht einen Vorteil von agilen Methoden wie Design Thinking darin, „dass sie Managern dabei helfen, ihre gelernten Denkmuster zu durchbrechen und mit neuer Perspektive auf Probleme zu schauen“. Sie stiften zu interdisziplinärer Teamarbeit an und ermöglichen „eine stark Handlungs-orientierte Denkweise, die dem gesunden Menschenverstand eine gute methodologische Basis gibt“. Dafür zahlt der Teilnehmer 3.000 bis 10.000 Euro pro Kurs. Innovation ist eben eine Investition in die eigene Zukunft. Laut einer Erhebung der **Wirtschaftsuniversität Wien** stecken kleinere und mittlere Unternehmen in Deutschland gerade einmal 1,4% ihres Umsatzes in Investitionen.

Bei **Gruner+Jahr** dürfte die Innovationsquote etwas höher liegen. Am Baumwoll nutzt man agile Methoden vor allem für in sich abgeschlossene Projekte. **Eva-Maria Bauch**, Geschäftsführerin **G+J Digital Products**, warnt davor, den Aufwand dieser Methoden zu unterschätzen. Agile Methoden erforderten gleichermaßen Kultur- und Organisationsveränderungen. Und: „Die Steuerung agiler Entwicklungen ist anspruchsvoller als herkömmliche Produktentwicklung.“ Zudem sei nicht jedes Projekt für die Methodik geeignet. Für Verlagshäuser bestünde die Herausforderung darin, „dass einerseits etablierte Strukturen vorliegen, parallel aber neue Impulse in im-

mer kürzeren Zyklen umgesetzt werden müssen“.

Olavarria benennt vier Grundprobleme des Business Development von Verlagen:

- Ideen werden zu Produkten entwickelt, ohne an das dahinterliegende Geschäftsmodell zu denken
- Geschäftsmodelle werden nicht mit ausreichend Zeit ausgearbeitet
- Produkte werden nah an bekannten Schemata ausgerichtet; man verbleibt im bestehenden Geschäftsmodell
- Projekte werden nach dem Prinzip „So viel wie nötig, aber nicht so gut wie möglich“ gemacht, um schnell einen Return on Invest zu erreichen

Dennoch bemerkt Olavarria wie Kerguene ein Umdenken in den Verlagen, allerdings: „Das Bewusstsein, dass das Management von Innovationen funktionieren kann und die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens stärkt, wächst jedoch eher langsam heran.“ Weniger als 10% der Verlage beschäftigen einen de-

zierten Innovation Manager, der die nötigen Prozesse organisiert und steuert, schätzt der Berater. Das meiste laufe über das Business Development.

Auch bei der IT-Zeitschrift „**Chip**“ gab es unter Chefredakteur und CEO **Thomas Pyczak** keinen eigenen Innovation Manager. Dennoch hat das Unternehmen seit 2009 mit agilen Methoden experimentiert. „Für alle, die Innovationen wollen, sind agile Methoden ein probiertes Mittel“, zieht Pyczak Bilanz. Seit Herbst 2014 ist er als selbstständiger Berater tätig. Für ihn liegt der Nutzen moderner Ansätze darin, dass man schneller zu kundennahen Ergebnissen komme und sich durch integrierte Teams ein „übergreifender Spirit“ im Verlag einstelle. Außerdem sei die Zeit der Helden vorbei. Das Prinzip „Wer oben steht, weiß alles besser“ gelte nicht mehr. Dennoch glaubt Pyczak nicht, dass sich agile Methoden in den nächsten Jahren in den Verlagen durchsetzen werden. „Dazu ist

der Druck auf die Verlage aktuell zu niedrig. Wer angreifen will, braucht dringend das kreative Potenzial seiner Mitarbeiter und eine agile Arbeitsumgebung.“ Olavarria hält dagegen die Anwendungswahrscheinlichkeit „bei allen Häusern, die ihren Umsatz im digitalen Geschäft steigern möchten, für sehr hoch“.

Vieles hat bei der Einführung agiler Methoden mit der Bereitschaft zur Veränderung zu tun. Dennoch unterscheiden sie sich von klassischem Change-Management. Olavarria bringt das so auf den Punkt: „Der eine möchte scheitern, daraus lernen, sich also selbst verbessern, aber auch etwas Besseres kreieren. Der andere hat gelernt, dass Scheitern Kosten verursacht und Karrieren behindert – und möchte es darum vermeiden.“

Um diese neue Art des Denkens in den Köpfen des Top-Managements zu verankern, wird es noch Zeit und gegenseitigen Respekts bedürfen. Nicht zuletzt aber auch vieler Ideen. *Birte Bühnen*

BUSINESS MODEL CANVAS

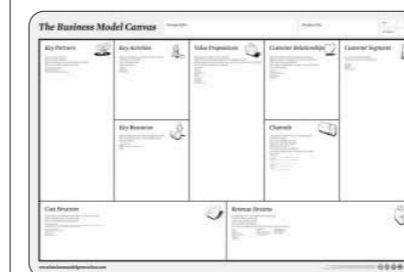
One Chart only



- 2008 entwickelt von Alexander Osterwalder
- Wichtigste Publikationen: Business Model Generation; Value Proposition

Design

- Ansatz: Das Business Model Canvas hilft dabei, die Elemente eines erfolgreichen Geschäftsmodells zu ordnen und in ein skalierbares System zu bringen. Dazu zählen: Schlüsselaktivitäten, -ressourcen und -partner, die Kostenstruktur Einnahmenquellen, die Kundenbeziehungen und -segmente, die Kanäle und der Mehrwert, den das Angebot bieten soll.
- www.businessmodelgeneration.com



Zentrales Planungstool des BMC

DESIGN THINKING

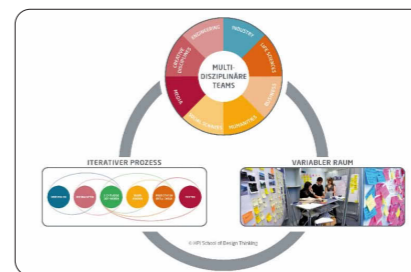
Nutzer im Zentrum



- 1991 entwickelt von David Kelley, Terry Winograd und Larry Leifer
- Wichtigste Publikationen: Das IDEO Innovationsbuch; design THINKING

design THINKING

- Ansatz: Bei Design Thinking stehen Nutzerwünsche und -bedürfnisse im Zentrum. Es vermittelt eine systematische Herangehensweise an komplexe Problemstellungen und fordert eine stete Rückkopplung zwischen dem Entwickler und seiner Zielgruppe. Der Erfolg von Design Thinking wird maßgeblich durch eine gemeinschaftliche Arbeits- und Denkkultur bestimmt.
- <http://designthinking.ideo.com>



Die Kernelemente des Design Thinking

LEAN START-UP

Learning by Doing



- 2011 entwickelt von Eric Ries
- Wichtigste Publikationen: The Lean Startup
- Ansatz: Machen, messen, lernen – so funktioniert der permanente Evaluationsprozess von Lean Start-up. Die wichtigsten Elemente sind der interaktive Produkt-Launch, ein sehr kurzer Produktentwicklungs-Zyklus und das Kunden-Feedback. Die gewonnenen Erkenntnisse führen zu einem erneuten Produktentwicklungs-Zyklus. Dadurch lassen sich Erfolgsaussichten von Ideen, Produkten und Märkten abschätzen.

• <http://theleanstartup.com>



Lean Start-up folgt vielen Kreisläufen