



„Es ist nicht die stärkste Spezies die überlebt, auch nicht die intelligenteste, sondern eher diejenige, die am ehesten bereit ist, sich zu verändern.“ - Charles Darwin

Kürzere Produktlebenszyklen und das bereits in unserer [Einführung zu dieser Artikelserie](#) erwähnte Moore's Law führen dazu, dass auch die Planung in den Unternehmen agiler werden muss. Heute werden schnellere Reaktionen auf veränderte Marktbedingungen benötigt. Unternehmen brauchen eine höhere Innovationskraft.

Doch in vielen Unternehmen werden noch klassische Planungsmethoden eingesetzt, sogenannte Wasserfall-Methoden oder auch Big Design Up Front (BDUF), die eine sehr genaue Planung erfordern und bei Veränderungen mit einem Change Request Verfahren

reagieren.

Diese Methoden sind schwerfällig. Sie führen häufig dazu, dass aufgrund des großen Aufwands, der schon in die reine Planung gesteckt wurde, bestehende Pläne krampfhaft aufrecht erhalten werden. Dabei wäre es sinnvoller, den Wandel oder Irrtümer als normal zu erachten.

Agile Planungsmethoden

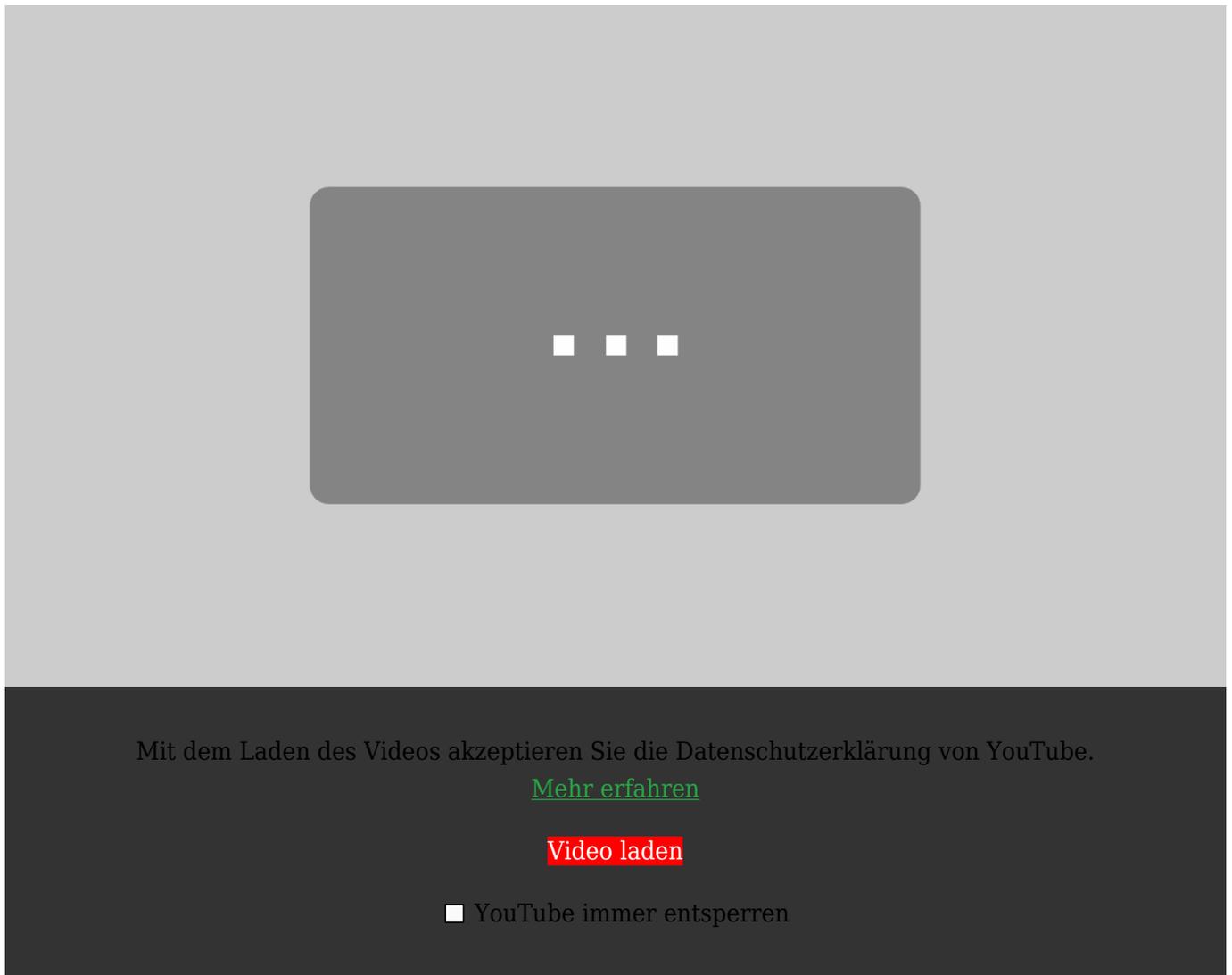
Helfen sollen hier agile Planungsmethoden wie Design Thinking, Design Sprint, Lean Startup, Scrum oder Business Model Canvas. Alle diese Verfahren wollen durch Schnelligkeit, Flexibilität und Feedback den Planungsprozess beschleunigen und möglichst kurzfristig zu praktikablen Ergebnissen führen.

Design Thinking beschreibt einen weit gefassten Prozess, in dem Ideen generiert werden sollen. Solch ein Design Thinking Prozess kann Tage, aber auch Monate dauern und an seinem Ende ist ein Prototyp entstanden, der getestet wird. *Wir bieten übrigens ein Seminar „Design Thinking für den Handel“ an.*

Der **Design Sprint** setzt dann an, wenn bereits Ideen vorliegen, die zu Prototypen oder auch fertigen Produkten oder Lösungen weiter entwickelt werden sollen.

Aus dem Startup-Umfeld stammt die **Lean Startup** Methode. Hier werden Produkte möglichst schnell auf den Markt gebracht, um die Reaktionen der Kunden aufzunehmen und in das Produkt einfließen zu lassen.

Scrum ist aus der Softwareentwicklung bekannt und setzt in dem Moment ein, wenn Produkt/Prototyp und Geschäftsmodell feststehen. Jetzt geht es an die Umsetzung in agilen Projektteams.



Das **Business Modell Canvas** ist wohl die bekannteste Methode. Sie wird meist dann eingesetzt, wenn man seine Lösung oder sein Produkt vermarkten will, das Geschäftsmodell entwickeln oder überprüfen möchte. Canvas gibt es für alle Fragestellungen und die unterschiedlichsten Abteilungen. Im Netz findet man viele verschiedene Variationen, oft auch zum kostenfreien Download.

Business Model Canvas
auf Deutsch

Entwickelt für: _____ Entwickelt von: _____

Name: _____ Datum: _____
Beratung: _____

<p>Schlüsselpartner</p> <p>Wer sind unsere Schlüsselpartner? Wer sind unsere Schlüsselkanäle? Welche Schlüsselressourcen beziehen wir von Partnern? Welche Schlüsselaktivitäten überlassen wir Partnern aus?</p> <p><small>Beispiel: Schlüsselpartner: - Zulieferer - Distributionskanäle - Vertriebspartner - Zulieferer</small></p>	<p>Schlüsselaktivitäten</p> <p>Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere Wertversprechen? Welche Distributionskanäle? Kundenbeziehungen? Kanäle? Einnahmequellen?</p> <p><small>Beispiel: - Produktion - Logistik - Vertrieb - Kundendienst - Marketing</small></p>	<p>Wertangebote</p> <p>Welchen Wert vermittelt wir dem Kunden? Welche Probleme unserer Kunden helfen wir zu lösen? Welche Produkt- und Dienstleistungsversprechen bieten wir jedem Kundensegment an? Welche Kundenerwartungen erfüllen wir?</p> <p><small>Beispiel: - Preis - Qualität - Service - Flexibilität - Schnelligkeit - Zuverlässigkeit - Individualität - Nachhaltigkeit</small></p>	<p>Kundenbeziehungen</p> <p>Welche Art von Beziehung erwartet jedes unserer Kundensegmente von uns? Welche haben wir angeboten? Wie sind die in unserer längsten Geschäftsformate integriert? Wie bekommen wir sie auf?</p> <p><small>Beispiel: - Personalisierte Service - Selbstbedienung - Selbstbedienung - Selbstbedienung - Selbstbedienung - Selbstbedienung - Selbstbedienung</small></p>	<p>Kundensegmente</p> <p>Für wen schaffen wir Wert? Wem ist unsere wichtigste Kundensegmente?</p> <p><small>Beispiel: - Privatkunden - Geschäftskunden - Regelmäßige Kunden - Gelegenheitskunden</small></p>	
<p>Schlüsselressourcen</p> <p>Welche Schlüsselressourcen erfordern unsere Wertversprechen? Unsere Distributionskanäle? Kundenbeziehungen? Kanäle? Einnahmequellen?</p> <p><small>Beispiel: - Personal - Technologie - Kanäle - Kanäle - Kanäle - Kanäle</small></p>		<p>Kanäle</p> <p>Über welche Kanäle schaffen unsere Kundensegmente erreicht werden? Wie erreichen wir sie? Wie wird unsere Kanäle integriert? Welche Funktionen am Kunden? Welche sind am kostengünstigsten? Wie integrieren wir sie in den Kundenerfahrung?</p> <p><small>Beispiel: - Online - Mobile - Mobile - Mobile - Mobile - Mobile - Mobile</small></p>			
<p>Kostenstruktur</p> <p>Welchen Anteil der wichtigsten mit unserem Geschäftsmodell verbundenen Kosten? Welche Schlüsselaktivitäten sind am kostbarsten? Welche Schlüsselressourcen sind am kostbarsten?</p> <p><small>Beispiel: - Personal - Personal - Personal - Personal - Personal - Personal - Personal</small></p>				<p>Einnahmequellen</p> <p>Für welchen Wert sind unsere Kunden wirklich zu bezahlen bereit? Welcher Kanal ist am besten? Wie bezahlen sie? Wie werden sie gemacht? Was sind unsere Einnahmequellen zum Gesamtumsatz?</p> <p><small>Beispiel: - Einzelverkauf - Einzelverkauf - Einzelverkauf - Einzelverkauf - Einzelverkauf - Einzelverkauf - Einzelverkauf</small></p>	

Quelle: www.businessmodelgeneration.com Deutsche Übersetzung: Elbnetz.com

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

Agiler Alltag

Agile Methoden verkürzen bisherige Planungszeiträume von 5-10 Jahren erheblich. Die kurzen Intervalle ermöglichen ein schnelles und kontinuierliches Anpassen der Planungen. Schnellere Ergebnisse durch kürzere Feedbackschleifen zeichnen ein solches agiles Management aus und führen dazu, dass die stetige Veränderung Alltag für das Unternehmen wird.

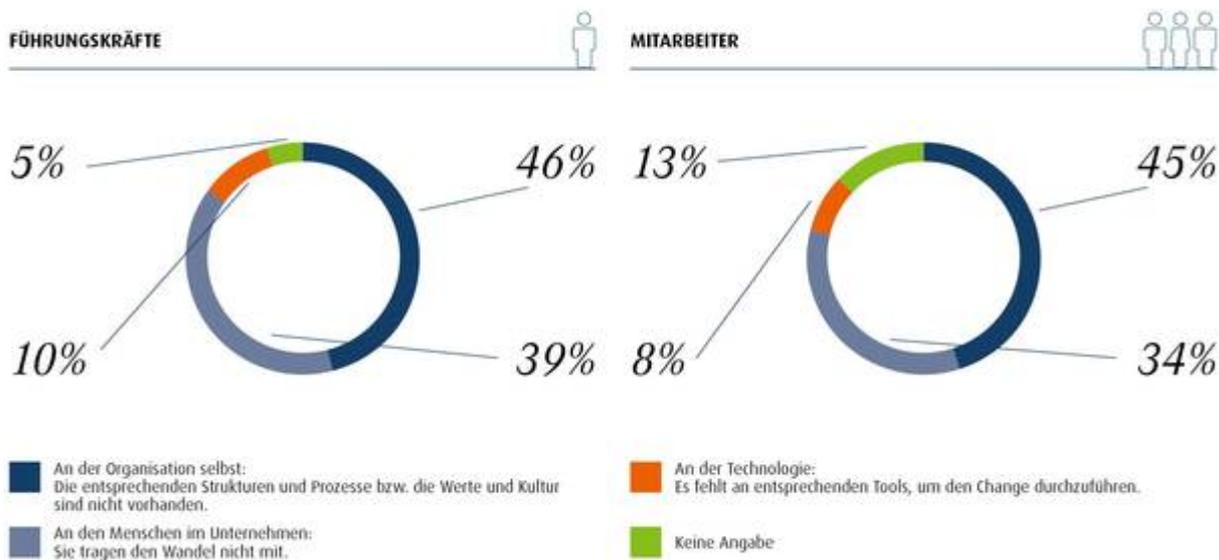
Quasi-Agilität

Die Haufe Gruppe hat in ihrem „Agilitätsbarometer“ untersucht, für wie agil Führungskräfte und Mitarbeiter sich selbst und ihre Unternehmen halten.

Die große Mehrheit hält ihr Unternehmen für überdurchschnittlich agil, doch jeder dritte

Befragte meint, dass ein Wandel an den Mitarbeitern scheitere und im Alltag so gut wie keine agilen Methoden Anwendung finden.

Woran scheitert der Wandel in Unternehmen hauptsächlich?



Quelle: Haufe, „Haufe Agilitätsbarometer 2017“; n= 2.800 (Mitarbeiter = 1.800, Führungskräfte = 1.000)

Schon im vorherigen, dritten Teil unserer Artikelserie hatten wir gezeigt, dass Agilität nur mit flachen Hierarchien und großen Gestaltungsspielräumen für jeden Einzelnen funktioniert. Entsprechend sehen Mitarbeiter diese beiden Kriterien als die größten Baustellen für Unternehmen – gefolgt von Kostensenkung und der Sicherung des Innovationsvorsprungs.

Führungskräfte messen hingegen den letzten beiden Punkten eine höhere Bedeutung zu. Es scheint also, dass Mitarbeiter eine echte Agilität für notwendiger erachten als Führungskräfte.

Ein Erklärungsansatz dafür lautet, dass diese aus Angst vor dem Verlust von Status und Macht vor einer agilen Planung zurückschrecken – und installieren stattdessen eine Quasi-Agilität: Agile Teams ohne Entscheidungsbefugnis und ohne eigene Budgets, die weiterhin von der hierarchischen Entscheidungskaskade des Unternehmens abhängig sind.

Unternehmen, deren Führungskräfte nicht bereit sind, von liebgewonnenen Machtstrukturen abzurücken und mutiger auf agile Prinzipien zu setzen, werden den Wettlauf um die besten Mitarbeiter und Talente verlieren. Denn diese werden sich Organisationen suchen, in denen sie selbstbestimmter handeln können.

Fragen, die Sie sich stellen sollten

1. Sind die Planungsprozesse in meinem Unternehmen agil? Oder sind sie quasi-agil?
2. Welche agilen Methoden eignen sich für meine Vorhaben?
3. Wie müssen sich Führungskräfte und Mitarbeiter verändern, um agile Methoden erfolgreich zu nutzen?

Digitalisierung verändert die DNA der Unternehmen

Wie sehr die Digitalisierung die bekannten Strukturen, Prozesse, Herangehensweisen und Denkmuster von Unternehmen und ihren MitarbeiterInnen beeinflusst und verändert, möchten wir mit dieser siebenteiligen Serie zeigen:

Einleitung: Digitalisierung ist kein IT Projekt

1. (Markt-)Perspektive
2. Unternehmenskultur
3. Organisation
4. Planung
5. Angebot
6. Kommunikation
7. Menschen

Abschließend werden wir die Beiträge in einem Whitepaper zusammen fassen und zum kostenfreien Download in unserem Download-Bereich zur Verfügung stellen.

Beitragsbild: Team Meeting - Stock Photo - [Rawpixel.com/Shutterstock](https://www.rawpixel.com/Shutterstock)