

**VERLAGE** Neue Geschäftsmodelle erfordern strukturierte Betrachtungsweisen. Der Berater Jens Löbbe stellt die »Business Model Generation«-Methode vor. Ihr Erfinder Alexander Osterwalder erklärt im Interview den Erfolg des Ansatzes.

# Visuelle Instrumente für Verlagsinnovationen



Jens Löbbe ist Geschäftsführer der Publisher Consultants GmbH ([www.publisher-consultants.de](http://www.publisher-consultants.de)), zertifizierter Trainer für die „Business Model Generation“-Methoden von Alexander Osterwalder und systemischer Organisationsentwickler. Schwerpunkte des Beratungsunternehmens: Strategie- und Organisationsentwicklung, IT-Management und Verlagssysteme, Workflow und Prozesse, Outsourcing, Beschaffungs- und Lieferantenmanagement.

Verlage sind seit Langem nur auf Effizienz getrimmt, statt tatsächlich innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln, die ihre Zukunft sichern. Dabei mangelt es meist gar nicht an neuen Ideen, sondern eher an ganzheitlichem Innovationsmanagement. Ein wichtiger Baustein dafür sind praxisgerechte Methoden, mit denen es gelingt, den Weg von der Idee zum Geschäftsmodell zu meistern.

Es ist schon eine verzwickte Situation: Die Auflagenzahlen der meisten Printprodukte sinken, die Digitalisierung dreht sich immer schneller und der Wettbewerbsdruck nimmt laufend zu. Trotzdem haben die meisten Verlagsportfolios ihren Schwerpunkt im Ausschöpfen bestehender Märkte mit bekannten Produkten. Auf Dauer kann das nicht funktionieren, denn technologische und gesellschaftliche Veränderungen zwingen zu neuen Produktformen und zur Suche nach neuen Märkten für existente Leistungen. Eine dahingehende Expansion ist für eine langfristige Existenzsicherung unausweichlich, um die dauerhaften Wachstumslücken zu schließen.

Eigentlich eine triviale Botschaft, aber die Suche nach neuen Geschäftsmodellen ist alles andere als das und erweist sich in der Praxis als schwieriger Weg mit vielen Hürden, denn die meisten Verlage haben nicht gelernt, ihr Denken und Handeln auf Innovationen auszurichten, ihre eigenen Erfolge auch einmal in Frage zu stellen und Neues zu wagen.

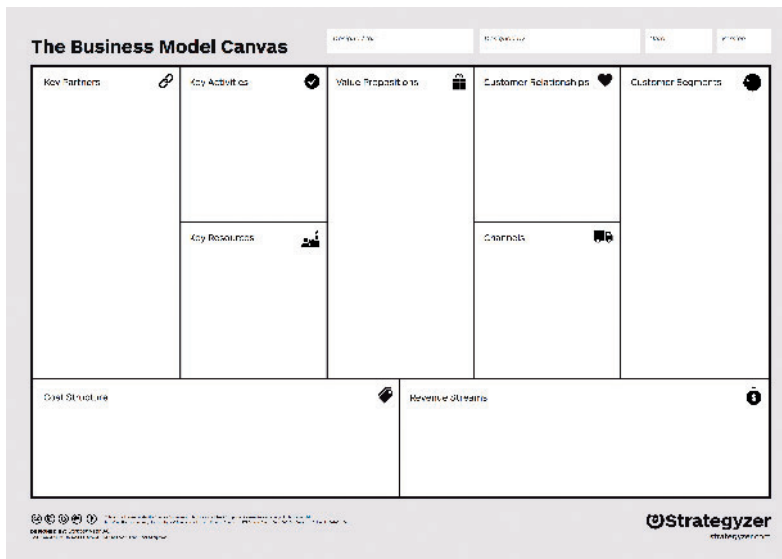
Dabei liegt es eigentlich gar nicht an mangelnden Ideen oder zu wenig Know-how über die neuen Märkte, dass die Erschließung neuer Märkte so schwierig ist. Vielmehr fehlt es schlicht an den notwendigen Grundvoraussetzungen, um die ho-

he Komplexität der Markt- und Produktentwicklung sinnvoll und effizient beherrschen zu können. Innovation braucht Instrumente, um diese deutliche Komplexitätssteigerung der letzten Jahre bewältigen zu können, und Kontext, Freiraum und passende Strukturen, um dies auch sinnvoll etablieren zu können.

## Klassische Strategieentwicklung steht unter Druck

Klassische Strategieentwicklungstools und die verlegerische Kreativität werden diesen Herausforderungen allein nicht mehr gerecht. Notwendig sind kooperative Führungsansätze und Entwicklungsmethoden, die Sinnvermittlung und das organisationale Lernen in den Mittelpunkt stellen. Das bedingt, dass die Beteiligten Verantwortung für Neues übernehmen wollen und dürfen. So sind die Beteiligten bereit, Wissen über Märkte, Kunden und Technologien zu lernen und teilen. Wenn es gelingt, gemeinsam aus Kundensicht zu denken, experimentierfreudig und iterativ zu handeln und eine gemeinsame Sprache und Struktur zur Beherrschung der steigenden Komplexität des Geschäfts zu finden, sind Innovationen auch erfolgreich.

Methoden der gezielten Vereinfachung ebnen den Weg von der Idee zum funktionierenden Geschäftsmodell. Geeignet ist dafür beispielsweise die „Business Model Generation“-Methode (BMG). Sie eignet sich als praxisgerechter Baustein, um von der ersten Produktidee zu einem verständlichen und für alle Beteiligten nachvollziehbaren Geschäftsmodell zu kommen. Die Methode erlaubt es, Geschäftsmodelle zu erkunden, zu beschreiben, zu entwickeln, in Frage zu stellen, zu optimieren, zu ver-



**Schema für Ideen:**  
Das „Business Model Canvas“ strukturiert neue Geschäftsmodelle. Zusätzlich hilft das „Value Proposition Canvas“ dabei, ein detailliertes Bild vom Kunden zu entwickeln.

werfen und zu diskutieren. Sie bildet eine gemeinsame Sprache der Beteiligten mit einer verlässlichen Struktur, um gemeinsam mit der Komplexität umgehen zu können und sich so deutlich besser zu verstehen.

- BMG-Workshops funktionieren
- visuell kreativ
  - strukturiert
  - mit einer gemeinsamen Sprache
  - interaktiv
  - gruppendynamisch
  - hierarchieüberspringend.

Die Methode hat sich in vielen Situationen bewährt und ist bei Großkonzernen ebenso etabliert wie bei Technologie-Startups – und seit vielen Jahren auch bei Verlagen. Um sie wirksam umsetzen zu können, ist es empfehlenswert einen erfahrenen Moderator bei den Workshops einzubinden. Mit seiner Unterstützung gelingt es besser, die Sicht auf die eigene Marktposition zu schärfen, passende Methoden auszuwählen und professionell einzusetzen – manche Workshop-Situationen lassen sich durch einen externen Moderator zweifellos besser und effizienter klären.

### Wie BMG-Workshops erfolgreich funktionieren

- Klare Zielstellung bei gleichzeitiger Ergebnisoffenheit
- Abstimmung der Erwartungshaltung auf allen Ebenen
- Methodische Anleitung der Teilnehmer
- Auswahl der Teilnehmer und Verfügbarkeit des benötigten Wissens
- Festlegung von Gruppengrößen, Teilnehmern und deren Rollen
- Anpassung der Methoden an die konkrete Situation
- Situationsgerechte Moderation
- Dokumentation der Ergebnisse, Weiterverwendbarkeit
- Weiterentwicklung der methodischen Umsetzung weitertreiben
- Einbettung in die Innovationsstrategie

Zudem erfordert der BMG-Ansatz eine strukturierte Moderation der Gruppendynamik und ein striktes Zeitmanagement, um zu Ergebnissen zu kommen und diese fortlaufend zu dokumentieren.

### Methodische Umsetzung mit dem »Business Model Canvas«

Die Methode setzt auf einer intensiven Beschäftigung mit dem Kunden auf und erfordert ein empathisches Vorgehen. Es gilt, den Kunden genau zu erforschen. Ein wertvolles Hilfsmittel auf diesem Weg ist das „Value Proposition Canvas“ (VPC), um ein detailliertes Bild vom Kunden entwickeln zu können. Die Bestandteile:

- Strukturiert werden seine Aufgaben sowie seine „Pains“ und „Gains“ ermittelt: Über wen wird geredet, welche „Not“ hat der Kunde, was bereitet ihm „Freude“?
- Der nächste Schritt beschäftigt sich damit, zu klären, wie sich die Freude des Kunden verstärken lässt und welche „Pain Killer“ es gibt, um seine Not zu lindern.
- Auf dieser Basis werden Ideen und Ansätze für Produkte und Dienstleistungen entwickelt, die für diesen definierten Kundentypus Sinn machen.
- Zu prüfen ist schließlich auch, ob die Angebote – gegebenenfalls auch bisherige – die wichtigen Kundenbedürfnisse tatsächlich erfüllen. Passt der Produktvorschlag zu Gains und Pains? Erfolg hat ein Modell tatsächlich nur, wenn Kundenerwartung und Wertangebot optimal zusammenpassen.

### Weiterentwickeln, optimieren

Im nächsten Schritt wird die Idee ins „Business Model Canvas“ (s. Grafik) zur Weiterentwicklung des Ansatzes zu einem tragfähigen Geschäftsmodell übertragen. So werden Kundengruppen und Wertangebote, Kanäle und Kundenbeziehung entwickelt und schrittweise optimiert; daneben auch Schlüsselaktivitäten, -ressourcen und -partner. Schließlich gehören auch Kosten- und Erlösstruktur zu den Aspekten eines funktionierenden Geschäftsmodells.

In der Regel steht die innere Logik des Geschäftsmodells im Vordergrund, geprägt durch Kundenbedürfnisse und das Wertangebot. Ist dies logisch, in sich überzeugend und auch wirtschaftlich attraktiv, beginnt die Phase der Bewertung der Marktkräfte, das Erproben mit ausgewählten Kunden oder schrittweise Tests bis zur

Markteinführung. In allen Phasen werden weitere Inputs zum Geschäftsmodell entstehen, sodass eine ständige Optimierung des Geschäftsmodells und der eigenen Organisation erfolgen kann und muss. Der Prozess ist nicht auf einen definierten Endpunkt, sondern auf ein iteratives Vorgehen ausgelegt.

## Von der Theorie zur praktischen Umsetzung

Die Anwendung der verschiedenen Module der Methode muss an die Voraussetzungen im Verlag angepasst werden:

- Steht die Bewertung einer Optimierung des existenten Geschäfts oder die Bewertung einer konkreten Geschäftsidee im Vordergrund, wird das „Business Model Canvas“ im Zentrum stehen.

- Ist dagegen die Entwicklung von Ansätzen für eine neue Zielgruppe angestrebt, ist die Bearbeitung der Value Proposition voranzustellen – ausreichendes Kundenwissen vorausgesetzt.

- Ebenso kann die Methode genutzt werden, um die Übertragbarkeit von existenten Ressourcen auf neue Märkte, das Erschließen neuer Erlösquellen oder auch die organisatorische Weiterentwicklung zu forcieren.

Das Modell bietet dazu eine sehr hohe Flexibilität, die – richtig angewendet – deutlich mehr liefert als eine Methode zur Geschäftsentwicklung.

So praxisnah und effektiv das „Business Model Canvas“ ist, so wichtig ist es letztlich auch, Ergebnisse zu dokumentieren und Verantwortlichkeiten zu definieren, um die methodische Umsetzung nachfolgend voranzutreiben. Besonders die Verwertbarkeit der Ergebnisse ist nicht trivial und muss geeignet abgesichert sein – durch einen Moderator, aber auch durch klare Verantwortliche mit ausreichenden Kapazitäten, um die wertvollsten Ansätze auch in der Praxis umsetzen zu können.

## Fazit: Die Basis für eine erfolgreiche Positionierung

Verlage, die ihre Zukunft aktiv gestalten wollen, müssen sich deutlich intensiver mit der Weiterentwicklung der eigenen Geschäftsmodelle und der Suche nach eigenen neuen Erlösfeldern befassen. Ziel ist die Erreichung von messbaren Wettbewerbsvorteilen, nicht die Innovation per

se. Deshalb ist es wichtig, dass sich alles Streben am Markt und vor allem am Kundennutzen orientiert und nicht auf die bisherigen Kompetenzen des Verlags beschränkt. Das bedingt vielfach eine Veränderung von Denkweisen und eine gezielte Förderung der Innovationsfähigkeit.

Erfahrungsgemäß gelingt ein schrittweises Einführen – ähnlich der BMG-Methode

## Innovationen: Erfolgreich oder gescheitert?

### Gründe für das Scheitern von Innovationen:

- Zu wenig Kundenwissen
- Fehlende Empathie in der Entwicklung
- Hohe Markt- und Technologiekomplexität
- Zu wenig Technologie-Wissen
- Innovationsfeindliche Führung
- Organisatorische Hemmnisse
- Ungeeignete Kommunikation
- Zu wenig Übertragung von Verantwortung
- Fehlende Forschungs- und Entwicklungsbudgets (FuE)
- Unpassende Methodik

### Erfolgsfaktoren für Innovationen:

#### ■ Striktes Denken aus Kundensicht:

Es ist entscheidend, das Geschäftsmodell aus Sicht des Kunden und nicht organisationszentriert zu entwickeln. Dieser Perspektivwechsel ist in der Praxis meist ein schwieriger Schritt für alle Beteiligten. Es geht nicht mehr darum, „Was können wir dem Kunden verkaufen?“, sondern im Fokus steht die Frage: „Welche Ansprüche haben unsere Kunden, und wie können wir bei der Erfüllung behilflich sein?“

#### ■ Strukturiertes Vorgehen in einer gemeinsamen Methodik:

Viele gute Ideen bleiben ungenutzt oder unklar, weil die Beteiligten kein gemeinsames Verständnis darüber finden oder sich im Detail der Debatte verlieren. Deshalb ist eine Vorgehensweise mit Struktur so wichtig, aber auch eine gemeinsame Sprache erforderlich, die die Ansätze vollständig verständlich, transparent und nachvollziehbar macht.

#### ■ Schrittweises Entwicklung und gezielte Iteration:

Das Erforschen neuer Märkte und das Definieren der wirklich erfolgreichen Produkte gelingt nie im ersten Schritt, nicht in der Industrie, nicht in der Architektur und auch nicht bei Medienprodukten. Kreatives Innovieren benötigt Modellbildung, Diskussion, Zerstörung und Verdichtung. Erst nach mehreren Runden ist das Geschäftsmodell geschliffen und in sich stimmig – und ist immer in der Weiterentwicklung.

#### ■ Frühzeitiges Testen:

Die Vorstellung, Produkte und Lösungen im Entwicklungsprozess bereits marktreif zu bekommen, hat sich als Trugschluss erwiesen. Agile Vorgehensweisen, Prototypen und Modelle wie „Minimum Viable Products“ und intensive Kundeneinbindung im Erstellungsprozess senken das Risiko und erhöhen die Kundenzufriedenheit.

#### ■ Organisationales Lernen:

Die Innovationskraft eines Unternehmens hängt nicht nur von FuE-Budget und Methodeneinsatz ab. Entscheidend ist das gemeinsame Ziel und das Denkmodell der Organisation, das sich in diesem Prozess durch gemeinschaftliches Lernen weiterentwickeln wird und so entscheidend die Zukunftssicherheit des Unternehmens befördert.

## Webinar

In einem Webinar-Video zeigen der Berater Jens Löbbe und Julia Moßner (Vogel Business Media), wie die BMG-Methode funktioniert. Mehr Infos: [url.buchreport.de/bmg](http://url.buchreport.de/bmg)

– am besten. Die „Business Model Generation“ und „Value Proposition Canvas“ sind in diesem Zusammenhang wertvolle Instrumente für das Erarbeiten der Kundensicht und das Entwickeln und Optimieren von Geschäftsmodellen, sollten aber nicht die einzigen bleiben. Marktforschung, Kundeneinbindung, Markt- und Wettbewerbsbewertungen sowie die Umsetzung in effiziente Strategien für Marktbearbeitung und Technologie sind damit genauso wichtig

wie immer und durch die Methode nicht ersetzbar. Große Vorteile bietet die Methode aber durch die starke Betonung von strukturiertem Vorgehen, visueller Kreativität und organisationaler Weiterentwicklung. Diese Faktoren sind die Basis, um sich langfristig in den sich immer weiter verkomplizierenden Märkten erfolgreich positionieren zu können.

Jens Löbbe [loebbe@publisher-consultants.de](mailto:loebbe@publisher-consultants.de)

## Fallstudie Geschäftsmodellentwicklung

### Die Ausgangslage

Ein mittelständischer deutscher Fachverlag steht vor der Herausforderung, neue Erlösmöglichkeiten zu generieren, die über bestehende Angebote hinausgehen und auch in Zukunft zur Wettbewerbsfähigkeit des Verlags beitragen. In einem zweitägigen „Business Model Generation“ (BMG)-Workshop sollen mithilfe von BMG und „Value Proposition Canvas“ (VPC)-Methode neue Geschäftsmodelle entwickelt werden.

### Die Ziele und Projektvorgaben

Der Verlag möchte neue selbstständige Produkt- und Dienstleistungsideen für eine spezifische Zielgruppe generieren. Dabei liegt der Fokus auf allen verfügbaren Medienformaten und Trägern (Print, Online, Mobil). Der Workshop soll dazu beitragen, das Kundenumfeld besser zu verstehen und neue Ideen zu entwickeln. Die Verlagsleitung wünscht sich zudem Input für Marketing und Werbung und ein übergreifendes Verständnis für die abzuleitenden Maßnahmen. Bestehende Hürden auf dem Weg von der Idee zum Geschäftsmodell sollen bestmöglich abgebaut werden, und es sollen möglichst viele denkbaren Ideen generiert und die erfolgreichsten ausgewählt werden. Die Ergebnisse des Workshops und weitere Schritte sollen ebenfalls festgehalten werden. Die Teilnehmer sollen dazu geführt werden, außerhalb der bestehenden Produkt- und Medienkanäle zu denken. Markt- und Wettbewerbsbewertung sowie detaillierte Umsetzungsplanung sollen daran anschließend bearbeitet werden.

### Die Vorgehensweise

- Abstimmung der Ziele und Erwartungen sowie der erreichbaren Lösungen
- Festlegung eines möglichst breiten Teilnehmerkreises
- Konzeption des Methodeneinsatzes (Reihenfolge von BMG und VPC) und Einweisung der Teilnehmer in die Methode, erste Gruppenarbeiten am Ist-Geschäftsmodell
- Definition der Kundengruppe (wer genau ist gemeint?) vor dem Workshop und Sicherstellung, dass genügend Kundenwissen in den Gruppen vertreten ist
- Entwicklung der Kundensicht in mehreren, parallel arbeitenden Gruppen mit VPC:
  - ▶ Wer ist der Kunde, welche Aufgaben hat er, was macht

ihm Spaß, was bereitet ihm Not?

- ▶ Was stiftet Nutzen, was lindert Not, welche Nutzenversprechen und Serviceangebote ergeben sich daraus?
- ▶ Best-Fit und Geschäftsmodell: In Gruppenarbeit wird geprüft, wie Angebote und Kundenbedürfnisse zusammenpassen, Auswahl von Ideen, die zu Geschäftsmodellen weiterentwickelt werden sollen

■ Zusammenfassung und Bewertung der bisherigen Ergebnisse im Plenum

■ BMG – Übertragung der Idee ins Geschäftsmodell: Mehrstufiger Gruppenprozess zur Entwicklung der Geschäftsmodelle in mehreren Arbeitsgruppen, dabei gezielter Gruppen- und Perspektivwechsel, Umwandlung Schwächen in Stärken und Bearbeitung ausgewählter „Triggerfragen“ zur Optimierung der Geschäftsmodelle

■ Vorstellung der Ergebnisse, Auswahl der „besten“ Vorschläge in einem moderierten Pitchverfahren. Im Plenum werden zum Abschluss die Ergebnisse ausgewertet und nächste Schritte besprochen.

### Das Ergebnis

In der ersten Phase (VPC) entstand in den Arbeitsgruppen zunächst – und erstmals – ein sehr klares gemeinsames Bild der Kundensegmente sowie deren Eigenschaften und Bedürfnisse. Dieser Einigungsprozesse in den Gruppen ist vielfach eine Erkenntnis, die über die Bereichsgrenzen hinweg Klarheit über die Ausrichtung ermöglicht und als wesentlicher Effekt bei den Teilnehmern empfunden wird. Auf dieser Basis wurden hier eine zweistellige Zahl neuer Produktansätze und Ideen entworfen, die fernab der klassischen Verlagsprodukte liegen. Aus diesen wurden im Pitch vier als erfolversprechend bewertet und als Geschäftsmodell ausgearbeitet. Die beiden überzeugendsten Modelle werden nun in Arbeitsgruppen weiter ausgearbeitet und die Produkttests vorbereitet. Für alle umzusetzenden Modelle wird eine Projektskizze entworfen und von den benannten Verantwortlichen in die Entscheidungsprozesse eingebracht. Die Methode ist in einigen Bereichen als Standard etabliert und wird von einem internen Promotor methodisch weiterentwickelt. Als „Beifang“ liegen für eine Vielzahl von Ideen die gemeinsame Bewertung vor, dass ein solches Geschäftsmodell eben nicht überzeugt – was weitere Diskussion über „wir sollten doch eigentlich....“ abkürzt.