

# Ein SCRUM für alle Fälle?

Wo Agile Techniken Wirkung zeigen – und wann sie scheitern.



## Innovationen unter Wachstums-Stress

**Der rasante technologische und gesellschaftliche Wandel unserer Zeit wirkt auf Unternehmen wie ein Treibhauseffekt: Das Potential für neue Entwicklungen ist riesig, sowohl auf der Prozess- wie auch der Produktebene oder für die Realisierung neuer Geschäftsmodelle.**

Doch ist da auch die Befürchtung vieler Unternehmer: Wer sich nicht rasch genug anpasst, läuft Gefahr, abgehängt zu werden. Denn Technologien im Aufbruch - wie die Künstliche Intelligenz oder das Internet der Dinge - schaffen ständig neue Rahmenbedingungen für Entwicklungen. Das macht langfristige Entwicklungen komplex und erzwingt eine wendige, sehr anpassungsfähige Innovationskultur, vor allem in Unternehmen aus dem Techniksektor.

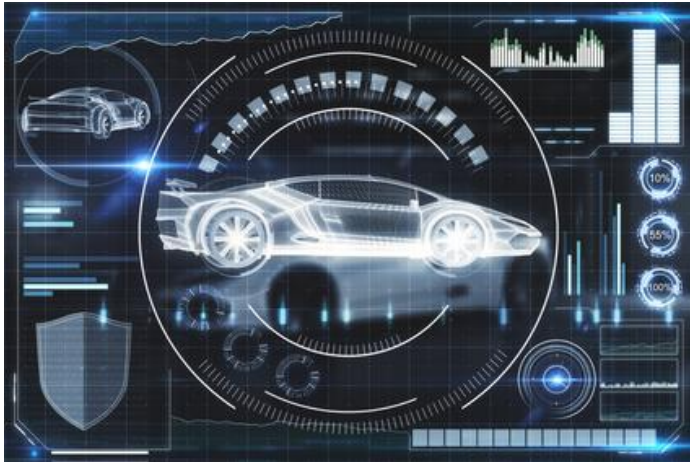
Gute Ideen sind also gefragt, die rasch zur Marktreife gelangen. Unter dem Druck eines aufgeheizten Wirtschafts- und Innovationsklimas suchen Produktmanager neue Wege, Ideen oder Produkte schneller und effizienter reifen zu lassen. Näher am Markt soll das geschehen, flexibler und offener als im klassischen Projektmanagement. Der Trend zu agilen Methoden wie SCRUM oder Design Thinking basiert also vor allem auf der Notwendigkeit, trotz unscharfer Zielvorgaben und sich wandelnder Rahmenbedingungen etwas Neues zu schaffen, das dennoch wirtschaftlich nachhaltig ist. Tatsächlich können agile Methoden ein funktionelles Formraster für die Steigerung der Innovationskraft eines Unternehmens sein und damit äußerst effizient sein – allerdings nicht bei allen Aufgabenstellungen und nicht in jedem Unternehmen.

Wo die Unterschiede liegen, zeigen wir in diesem Artikel.

## Disruptive Technologien vs. Over Engineering

Höher, schneller, weiter durch den roten Ozean: Over Engineering

**400 PS - Motoren, autonomes Einparken, Features über Features: In der Autoindustrie ist der Trend zum Over Engineering häufig zu beobachten. Die Strategie, Produkte oder auch Dienstleistungen weit über die Bedürfnisse der Kunden hinaus zu entwickeln, soll Zielgruppen bei der Stange und die Konkurrenz auf Abstand halten.**



Allerdings ist das Over Engineering von Produkten durchaus mit Risiken verbunden:

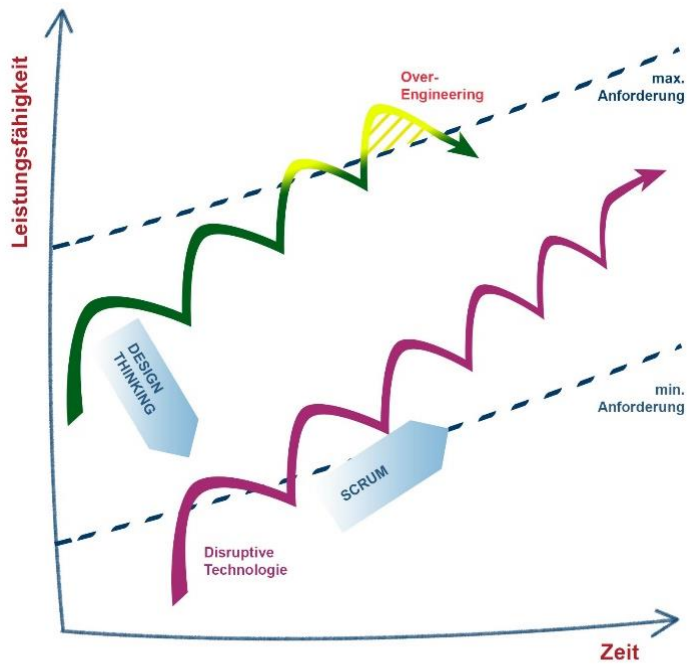
Im Beispiel Autoindustrie baut es auf ein Marktmodell, in dem das Fahrzeug seinen Besitzer gleichsam qualifiziert und adelt. Doch was, wenn sich der gesellschaftliche Konsens zum Auto als Statussymbol wandelt? Die extreme

Leistungsfähigkeit der Motoren durch gesetzgeberische Einflüsse wie z.B. ein generelles Tempolimit ad absurdum geführt wird? Zudem kostet die perfektionistische Entwicklung eines Produktes viel Zeit und Geld – genug Gelegenheit für Wettbewerber, um von unten in den Markt zu drängen.

### Angriff von unten: Disruptive Technologien

Statt eines teuren, überentwickelten Produktes ein günstiges mit weniger Funktionen: Diese Strategie wird als disruptive Technologie bezeichnet und wurde zuerst von Clayton M. Christensen beschrieben, einem US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler.

Besonders kleine Unternehmen und Startups sind die Initiatoren solcher radikalen Neuansätze, die alle bisherigen Grundannahmen und Rahmenbedingungen für die Entwicklung eines Produktes infrage stellen. Damit kann ihnen ein wirklicher Entwicklungssprung gelingen statt eines ewigen „Mehr vom Gleichen“. Der Mut zu Fehlern ist hier ebenso zu beobachten wie die Bereitschaft, ein noch nicht vollendetes Produkt schon am Markt zu testen. Die Ablösung der Kutsche durch das Automobil oder der Digital- durch die Handykamera sind zwei der vielen Beispiele für die ökonomische Kraft von Nischenprodukten, die im geschichtlichen Verlauf die bisherigen Standardprodukte verdrängten.



*Vergleich Disruptive Technologien zu Over Engineering / Quelle: Raisch GmbH & Co. KG*

### Der Weg zu wirklicher Innovation

Grundannahmen in Frage stellen, die Bedürfnisse des Marktes wirklich verstehen und keine Angst vor Fehlern: das sind auch die Generaltugenden von agilen Techniken. Sie werden deshalb vor allem bei Projekten mit disruptivem Innovationscharakter erfolgreich eingesetzt. Doch was genau sind die Kriterien, nach denen Projekte agil oder linear-klassisch ausgerollt werden sollten? Die Stacey-Matrix in Verbindung mit dem Cynefin-Framework, auf die wir im nächsten Teil einen Blick werfen wollen, gibt Aufschluss darüber.

*folgend: Teil II – Stacey-Matrix und die Vorteile des sequentiellen und agilen PM*

*und Teil III – Design Thinking*