Interview

Die Ravensburger 360° Strategie – ganzheitliche Digitalisierung

Interview mit Marko Hein, Head of Digital & Innovation bei Ravensburger AG

Schlüsselbegriffe: Digitalstrategie | Produktportfolio | Digital Operation Model | Business Model

MedienWirtschaft: *Seit wann hat das Unternehmen Ravensburger AG eine Digitalstrategie?*

Marko Hein: Die digitalen Aktivitäten von Ravensburger gehen sehr viele Jahre zurück. Das Unternehmen hat schon relativ früh die Chancen und Auswirkungen von digitalen Medien erkannt und sich die Frage gestellt, was dies für die eigenen Aktivitäten bedeutet. Dies geht zurück in die 90er Jahre mit der Herstellung von interaktiven CD-ROMs, Spiele für den Game Boy Color und vieles mehr. Es gab nie die eine Digitalstrategie, sondern mehrere Anläufe, digitale Geschäftsmodelle und Spielerlebnisse zu erproben.

In letzter Zeit hat jedoch das Thema Digitalisierung eine neue Dimension bekommen, vor allem, da durch die Übernahme von Clemens Maier als neuer CEO von Ravensburger die digitale Ausrichtung nochmals neu durchdacht und erarbeitet wurde. Seitdem haben wir eine klar formulierte Ausrichtung, wie sich Ravensburger der Digitalisierung annehmen will.

© Privat

Marko Hein

MedienWirtschaft: *Was waren die zentralen Auslöser, auch digitale Produkte anzubieten?*

Marko Hein: Schon seit der Etablierung von Videospielen ist die Tendenz deutlich, dass Kinder und auch Familien die Nutzung von interaktiven Medien als eine unterhaltsame Art des Spielens für sich entdeckt haben. Spätestens mit der Dominanz der Smartphones wird klar, dass Kinder ganz natürlich mit digitalen Medien aufwachsen. Dies betrifft nicht nur Spielerlebnisse, sondern wie generell Informationen verbreitet, Medien konsumiert, Produkte eingekauft oder sich mit anderen Menschen ausgetauscht wird. Da stellt sich für ein Unternehmen wie Ravensburger natürlich die Frage, wie wir auf die zunehmende Digitalisierung und die Wünsche der Konsumenten eingehen können. Natürlich kommen wir ursprünglich aus dem klassischen Buch- und Spielebereich, daher musste sich Ravensburger in vielerlei Hinsicht an digitale Verwertung herantasten und viele Fragen der Digitalisierung erst einmal in eigenen Kontext setzen. Über allem steht jedoch immer der Wunsch der spielerischen Entwicklung von Menschen, unsere Mission des Unternehmens.

MedienWirtschaft: *Wie sieht heute das Portfolio der Ravensburger AG in Bezug auf analoge und digitale Produkte aus und wie soll es in zehn Jahren aussehen?*

Marko Hein: Wir bieten schon seit vielen Jahren digitale Spielerlebnisse für unsere Kunden an, angefangen von mobilen Apps, Facebook-Spielen, Web Games bis hin zu hybriden Spielen, die haptische und digitale Erlebnisse miteinander verbinden. Ein wichtiger Ansatz der neuen Digitalstrategie – wir nennen sie Ravensburger 360° Strategie – ist der ganzheitliche Ansatz der Digitalisierung. Natürlich geht es erst einmal um die primären Spielerlebnisse mit dem Produkt selbst, doch möchten wir auch bei unseren wichtigen neuen

https://doi.org/10.15358/1613-0669-2018-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Marko Hein
agiert seit 1. November 2016 die beim Spielwarenhersteller Ravensburger AG in der neu geschaffenen Position des Head of Digital. Zuvor war er zwei Jahre lang Senior Director Digital Solutions in der LEGO-Zentrale im dänischen Billund.

Das Traditionsunternehmen Ravensburger AG ist einer der größten Spielwarenproduzenten Europas und gilt als „Puzzle- und Gesellschaftsspiele-Gigant". Zu den bekanntesten Marken gehören „Memory", „Das verrückte Labyrinth", „Wieso Weshalb Warum" oder der Digitalstift tiptoi®. Ravensburger ist ferner Marktführer bei Kinder- und Jugendbüchern. In der Presseerklärung zur Internationalen Spielwarenmesse im Januar 2018 ist zu lesen: „Die Ravensburger Gruppe hat im abgelaufenen Geschäftsjahr 2017 einen Umsatz von 471,7 Mio. Euro (vorläufige Zahl) erzielt und lag damit auf dem Niveau des Vorjahres. Im Ausland legte das Unternehmen zu, getrieben von einer positiven Entwicklung bei Spielen und Puzzles in fast allen Märkten. Im Inland blieb der Umsatz aufgrund eines umfangreichen, einmaligen Sondergeschäfts von 2016 hinter dem Vorjahr zurück. Der Internationalisierungsstrategie folgend erwarb Ravensburger im vergangenen Herbst die amerikanische Firma ThinkFun, die sich auf Denk- und Logikspiele konzentriert. Auch der Innovationskurs zahlte sich aus: Ravensburger führte 2017 das Kugelbahnsystem GraviTrax® ein, das sich zu einem Bestseller und zu einem der gesuchtesten Spielwaren im Weihnachtsgeschäft im deutschsprachigen Markt entwickelte."

Produkten den Kunden ermöglichen, diese digital zu erleben. Ein Beispiel ist unser neues Highlight-Produkt, die Kugelbahn GraviTrax®. Zu dieser tollen, haptischen Kugelbahn gibt es ebenfalls eine mobile App, mit der Kunden ihre Kugelbahn virtuell bauen und ausprobieren können, sogar als Virtual-Reality-Erlebnis mit entsprechender Brille. Produkt und App ergänzen sich ganz hervorragend. Darüber hinaus gibt es jedoch eine ganz andere Aufgabenstellung der Digitalisierung, die sich auf das Marketing, den Vertrieb, und dem Austausch mit dem Kunden bezieht. Mit der Ravensburger 360° Strategie betrachten wir alle digitalen Möglichkeiten und Chancen, die sich hier erschließen. In zehn Jahren werden wir hoffentlich weiterhin Produkte auf der Höhe der Zeit anbieten und Kinder und Familien weltweit begeistern.

MedienWirtschaft: *Welche Veränderungen bringt eine Digitalstrategie für die Strukturen und Prozesse in einem Unternehmen mit sich?*

Marko Hein: Um eine 360°-Strategie adäquat umsetzen zu können, darf man es nicht bei einer formulierten Strategie belassen, sondern muss diese operativ umsetzen können. Wir nennen es das „Digital Operating Model". Dies sind die operativen Voraussetzungen, um auf allen Ebenen die Digitalisierung zu nutzen. Dazu zählen die Prozesse, die bei der Produktion von digitalen Inhalten völlig unterschiedlich sind. Business-Modelle, Lebenszyklen, Lifecyle Management und Distribution – dies alles muss klar durchdacht und geplant werden. Dafür ist natürlich auch die Befähigung zur Umsetzung entscheidend. Dies verlangt nach Bereitstellung von internem digitalem Know-how, aber auch Zusammenarbeit mit externen Partnern. Dies alles ist extrem komplex und oftmals eine Aufgabe, bei der viele Unternehmen scheitern, da sie sich eher auf strategische Fragen konzentrieren als auf die letztendliche Umsetzung der Themen. Dabei ist zu bedenken, dass das digitale Umfeld sich schneller wandelt als große Unternehmen bereit sind, sich zu ändern. Dies bedeutet, dass man Digitalisierung immer wieder neu bewerten muss – und zwar ständig und dauerhaft.

MedienWirtschaft: *Welche Anforderungen stellt eine Digitalstrategie an die einer Kultur-Organisation? Wie nehmen Sie die Unternehmenskultur digital mit?*

Marko Hein: Digitalisierung bedeutet Wandel, und zwar auf vielen Ebenen. Unsere klassischen Brettspiele dagegen werden von Kunden teilweise seit Jahrzehnten gespielt und veralten kaum. Die Digitalisierung schreitet jedoch im Eiltempo voran, und eine Technologie, die heute State-of-the-Art ist, kann morgen schon völlig veraltet sein. Deswegen bedeutet dies für Unternehmen, sich stetig auf den aktuellen Stand zu bringen, Trends und Technologien für sich zu bewerten, neue Business-Modelle zu evaluieren und neue Fähigkeiten zu erlernen. Dieser ständige Wandel überfordert viele Unternehmen, die dieses Tempo nicht gewohnt sind. Es ist wichtig, Mitarbeiter sorgsam auf diese Reise vorzubereiten und mitzunehmen, so dass Wandel nicht als Bedrohung, sondern als Chance verstanden wird. Neugierde zu wecken, neue Möglichkeiten zu entdecken, aber auch gleichzeitig vorhandene Leistungen und Werte wertzuschätzen – dies ist der Spagat der Digitalisierung. Deshalb ist Kommunikation und Transparenz auf allen Ebenen extrem wichtig.

MedienWirtschaft: *Was sind aus Ihrer Sicht und Erfahrung die zentralen Stolpersteine bei der Implementierung einer Digitalstrategie?*

Marko Hein: Da Digitalisierung oftmals sehr agiles und schnelles Handeln voraussetzt, setzen viele Unternehmen einen eigenen Bereich auf, der sich mit Digitalisierung beschäftigen soll. So hat es über viele Jahre auch Ravensburger gehandhabt und mit der Ravensburger Digital GmbH in München ein Team ins Leben gerufen, die teilweise losgelöst von der Kernorganisation digitale Fragen durchdacht haben. Oftmals führte dies dazu, dass die digitale Einheit nicht genügend mit der Kernorganisation vernetzt ist und zweitens, dass die Kernorganisation sich nicht ausreichend für digitale Themen verantwortlich fühlt. Letztendlich baut man damit Schattenorganisationen auf, die dauerhaft nicht erfolgreich

https://doi.org/10.15358/1613-0669-2018-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

sein können. Dies konnte ich bei vielen Unternehmen beobachten. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist aus meiner Sicht, dass sich alle Bereiche auf allen Ebenen mit der Digitalisierung beschäftigen. Letztendlich ist dies ein Thema, das nahezu jeden Mitarbeiter angehen muss. Deswegen führt alleine das Wort „Digitalstrategie" oft dazu, dass man dieses losgelöst betrachtet. Ich finde es charmanter, von einer grundsätzlichen Ausrichtung zu sprechen, wie ein Unternehmen mit zunehmender Digitalisierung auf allen Ebenen umgeht. Genau dies versuchen wir mit unserer Ravensburger 360° Strategie.

MedienWirtschaft: *… und was sind die zentralen Erfolgsfaktoren?*

Marko Hein: Zunächst muss sich ein Unternehmen darüber klarwerden, was der digitale Fortschritt für das eigene Business-Modell, die Produkte, den Service und die Ausrichtung bedeutet. Dieses bezeichnet man oft als „Strategie", es ist aber die grundsätzliche Bewertung der Ausrichtung in einer zunehmend digitalen Welt. Wenn dies beantwortet ist, und dies muss immer wieder geschehen, geht es um die operative Umsetzung – dem Digital Operating Model. Auch hier ist es wichtig, Prozesse und Arbeitsmethoden immer wieder neu zu bewerten. Drittens ist noch der kulturelle Wandel entscheidend, Mitarbeiter auf diese Reise vorzubereiten und mitzunehmen. Dies mag nun geballt sehr klar und einfach klingen, ist in Realität aber ein immens schwieriger Weg.

MedienWirtschaft: *Rückblickend: Würden Sie den Weg nochmal genauso gehen? Was würden Sie anders machen?*

Marko Hein: Im Nachhinein ist man natürlich immer schlauer und würde bestimmte Fehler vermeiden. Aber gerade in einer digitalen Kultur ist eine gesunde Fehlerkultur entscheidend. Es ist nicht fatal, Fehler zu begehen, sondern nicht daraus zu lernen. Deswegen sind wir um jede Erfahrung froh und freuen uns, dass Ravensburger von so vielen Kindern und Familien weltweit geliebt wird. Nun setzen wir alle Anstrengungen daran, dass wir auch in der Zukunft sowohl mit unseren klassischen als auch mit unseren digitalen Produkten eine neue Generation begeistern können.

MedienWirtschaft: *Herr Hein, vielen Dank für das Gespräch!*

Das Interview führte Prof. Dr. Insa Sjurts.

https://doi.org/10.15358/1613-0669-2018-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

MedienWirtschaft

Die Zeitschrift für Medienmanagement und Medienökonomie

Das Diskussions-forum im Bereich Medien und Telekommunikation.

Bei Interesse wenden Sie sich bitte an:
abo@new-business.de

© ellagrin - Fotolia

https://doi.org/10.15358/1613-0669-2018-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY