

# In die Karten geschaut

## Gespräch mit Dr. Reiner Knizia, Geschäftsführer von Knizia Games

*Spiele zu erfinden, erfordert zweifellos hohe Kreativität. Diese jedoch so zu gestalten, dass sie einem breiten Zielpublikum weltweit Spaß machen und in hoher Zahl verkauft werden können, verlangt zusätzlich ein gutes Gespür für den Markt und unternehmerisches Geschick. Wir haben mit Dr. Reiner Knizia, einem der führenden Spieleerfinder, über den kreativen Prozess seiner Tätigkeit und über bewährte Prinzipien seines Geschäftsmodells gesprochen. Das Gespräch veranschaulicht Dr. Knizias intuitive Anwendung von Elementen des Design Thinking Ansatzes, dem der Schwerpunkt unserer letzten Ausgabe 2/12 gewidmet war.*

**OE:** Herr Dr. Knizia, was macht aus Ihrer Sicht ein interessantes Spiel aus?

**Knizia:** Jedes Spiel ist ein Spiegel seiner Zeit. Unsere Zeit ist schnelllebig und dynamisch, die Aufmerksamkeitsspanne vieler Leute ist gering. Wir sind es gewohnt, viele Dinge in kurzer Zeit zu erleben. Die klassischen Spiele wie Mühle, Dame, Schach, Mensch ärgere dich nicht oder auch Monopoly sind aus einer anderen Ära. Sie fangen langsam an und dauern ihre Zeit. Sie sind Kulturgut und daher natürlich immer noch sehr beliebt. Ein modernes Spiel benötigt aber eine ganz andere Dramaturgie: Es muss intuitiv anhand kurzer Regeln zu spielen sein,

braucht eine gewisse Spieltiefe und muss vor allem Spaß machen. Es soll die Möglichkeit geben, eine neue Rolle in einer anderen Welt zu übernehmen, die einen aus dem Alltag entführt.

**OE:** Sie entwerfen sowohl Gesellschaftsspiele für Kinder und Erwachsene als auch Applikationen für Smartphones, bei denen man alleine oder gegen den Computer spielt. Welche Herausforderungen beinhalten diese unterschiedlichen Spielsegmente für Sie?

**Knizia:** Wenn ich in ein neues Spielsegment gehe, bin ich immer sehr innovativ, weil ich Altes nicht verwenden kann. Jedoch erwerbe ich dabei auch für die anderen Segmente, in denen ich schon tätig bin, neue Einsichten. Bei elektronischen Spielen muss ich die Spieler anders stimulieren, dies beinhaltet Lernerfahrungen, die wieder in ein Brettspiel einfließen können. Kinderspiele erfordern z.B., dass man unmittelbares Erleben und haptische Eindrücke ermöglicht. Da lerne ich auch für Familien- und Erwachsenenspiele wieder etwas, weil wir letztlich ja alle Kinder waren.

**OE:** Bewerten Kinder und Erwachsene Spiele unterschiedlich?

**Knizia:** Ich trenne nicht so stark zwischen den Altersgruppen. Wenn man am Spielbrett sitzt, spielt es keine Rolle, wie alt man ist, man ist in der gleichen Rolle. Spiele bringen Menschen aus verschiedenen Kulturen, Religionen und Altersgruppen zusammen. Natürlich muss ich im Kleinkindbereich die Kinder anders ansprechen. Die Regeln und die Spielstrukturen müssen hier ganz einfach sein. Man wird durch das Spiel geführt und muss vielleicht auch gar keine Entscheidungen treffen.

### Biografie – Reiner Knizia

Dr. Reiner Knizia ist mit mehr als 500 entwickelten Spielen und Spielbüchern einer der führenden Spieleerfinder. Geboren in Deutschland, lebt und arbeitet er seit vielen Jahren in England, von wo aus er auch seine Firma Knizia Games führt. Als Diplom-Mathematiker erwarb er zusätzlich einen Master of Science an der Syracuse University, USA, und promovierte an der Universität Ulm im Fach Mathematik. Dr. Knizia war viele Jahre als Projektleiter und Führungskraft für Softwareentwicklung, Informationstechnologie und Unternehmensplanung für eine deutsche Großbank sowie als General Manager und Vorstand in einem führenden britischen Baufinanzierungsunternehmen tätig. Er hält Lehraufträge an zahlreichen Universitäten und Instituten wie z.B. am Massachusetts Institute of Technology über Mathematik, Management und Spielentwicklung.

Das ändert sich, sobald Kinder ab sechs oder sieben Jahren selber über ihre Strategie und ihre Vorgehensweisen entscheiden können. Da gibt es dann keinen großen Unterschied mehr zum Spiel der Erwachsenen.

**OE:** Welche Faktoren sind aus Ihrer Sicht nötig, um ein interessantes Spiel zu entwickeln?

**Knizia:** Hemingway hat so schön gesagt: «Um zu schreiben, muss man leben». Um Spiele zu erfinden, muss man mit offenen Augen durch die Welt gehen. Man kann aus neuen Filmen, aus dem, was gerade aktuell und relevant ist, Spielideen entwickeln. Auch neue Technologien helfen dabei. Daher gehen mir die Ideen eigentlich nie aus. Aus einer Idee ein marktgerechtes Produkt zu entwickeln ist die wahre Herausforderung.

Ich bin davon überzeugt, dass gute Spiele nicht komplex sein müssen. Oft verfehlt man durch Komplexität den Kern des Spieles. Die Einfachheit ist eine große Kunst. Es macht überhaupt keinen Sinn, ein Spiel erzwingen zu wollen, sondern letztlich muss es sich entwickeln. Ich sehe Spiele fast wie Kinder, die ihr Potenzial haben, denen man Entwicklungsanstöße geben, aber sie nirgends hin zwingen kann. Manchmal fangen wir mit einem Kartenspiel an, das dann hinterher ein Brettspiel wird, weil plötzlich neue Einflüsse, neue Erfahrungen hineinspielen und deutlich wird, dass so das Spiel am besten präsentiert wird.

**OE:** Wie läuft der Spielentwicklungsprozess bei Ihnen im Team genau ab?

**Knizia:** Wenn wir ein Spiel entwickeln, spielt sich in einer ersten analytisch-kreativen Phase zunächst sehr viel im Kopf ab. In Diskussionen zu zweit, zu dritt lassen wir einfach Materialien, Mechanismen, Bilder, Strategien, Möglichkeiten, Einschränkungen zusammenfließen, was dann irgendwie etwas Ganzes ergeben soll. Wir gehen dabei Fragen nach wie z.B. «wie fühle ich mich in dieser spezifischen Spielrolle, welche Erlebnisse möchte ich in dem Spiel haben?»

Das Problem ist, dass im reinen Gedankenprozess alles noch sehr gut funktioniert. Die Nagelprobe ist dann der Prototyp. Spielspaß kann man nicht am Reißbrett entwickeln. Man muss ihn konkret erleben und testen. Es wird gespielt, gespielt, gespielt. In unterschiedlichen Gruppen wird das Spiel immer weiter verfeinert. Am Schluss besteht die Gefahr, dass man, wenn man es zu oft gespielt hat, dem Spiel zu nahe kommt. Personen, die das Spiel zum ersten Mal spielen, gehen oft ganz anders ran und plötzlich funktioniert es nicht mehr. Daher versuche ich, wenn ich nicht an Termine gebunden bin, das Spiel auch mal ein oder zwei Monate wegzulegen, um es wieder eher als Neuling zu sehen. Und wenn ich dann immer noch der Meinung bin, jetzt passt es, dann passt es auch.

**OE:** Wie lange dauert es, bis aus den ersten Ideen ein Prototyp entsteht?

**Knizia:** Das ist eine richtig kitzelige Frage. Mir macht dieser analytische Teil großen Spaß, weil man mit viel Phantasie Neues kreiert. Daher ist die Versuchung groß, in die analytische Phase zu viel Zeit zu investieren. Doch erst der Prototyp zeigt, was machbar ist. Ich mache mir viele Skizzen und Notizen, anhand derer wir mögliche Alternativen, in die sich ein Spiel entwickeln lässt, diskutieren. Oft nehme ich einen Teilaspekt aus dem Spiel heraus, bastle etwas, und probiere diesen Aspekt einfach mal aus. So taste ich mich iterativ an den Prototypen heran. Gerade wenn eine Grundrichtung eines Spiels nicht funktioniert, ist es wichtig auf ursprüngliche Ideen zurückkommen zu können. Das ist die Herausforderung: nicht zu lange an der ursprünglichen abstrakten Idee zu arbeiten, aber auch nicht zu schnell einen Prototyp zu bauen, der vielleicht keine richtige Aussagekraft hat.

«Im reinen Gedankenprozess funktioniert alles noch sehr gut. Die Nagelprobe ist dann der Prototyp.»

**OE:** Wie viel Zeit kostet das?

**Knizia:** Die kreative Phase kann von einem Tag bis zu mehreren Wochen dauern, die Testphase von mehreren Wochen bis zu Jahren. Ich arbeite auch nicht ausschließlich an einem Spiel. Es erfrischt, andere Spiele zu sehen. In meiner täglichen Spielerunde spielen wir immer mehrere Spiele und diskutieren sie durch. In der nächsten Runde spielen wir zwar wieder die gleichen Spiele, aber aus einer anderen Sicht. So kriege ich eine abgerundete Sichtweise von vielen verschiedenen Spielern.

**OE:** Der Entwicklungsprozess lebt also vom ausprobieren, diskutieren, verändern und überprüfen, wie das Spiel auf die Zielgruppe wirkt?

**Knizia:** Genau. Je älter ich werde, desto mehr entsteht Kreativität bei mir durch Diskussionen und Ausprobieren. Ich sehe mich in den Spielphasen häufig nur noch als Moderator, der immer wieder Fragen stellt – irgendjemand hat dann schon die richtige Antwort. Ich versuche dabei den Spieltestprozess nicht zu beeinflussen. Durch meine Persönlichkeit oder meine profunde Kenntnis eines Spiels könnte ich leicht das Spiel in ein Erleben bringen, das es interessant werden lässt. Nur – ich bin ja dann nicht mehr dabei, wenn andere das veröffentlichte Spiel spielen. Daher muss es robust sein und der Zielgruppe Spaß machen. Das kann ich nur erreichen, indem ich mit vielen unterschiedlichen Leuten spiele und deren

Reaktionen sehe. Im Testlauf spiele ich zwar mit, um das Spiel zu erleben, achte aber schon sehr darauf, dass die Leute aus sich herauskommen und nicht ich der entscheidende Faktor für den Spaß im Spiel bin.

**OE:** Das klingt so, als wären Sie mit vielen Leuten vernetzt. Welche Inspirationen und Kooperationsformen nutzen Sie?

**Knizia:** Ich habe ein Team von zwölf kreativen Personen, die projektbezogen an den Spieletests mitarbeiten.

**OE:** Sind das auch Spieleeerfinder?

**Knizia:** Nein, das sind alles Menschen in «normalen Berufen» der unterschiedlichsten Sektoren, die sehr viel Spielerfahrung mitbringen, jedoch keine Spieleeerfinder sind. Sie sind Spielexperten. Uns verbindet einfach die Liebe fürs Spiel. Oft wissen sie intuitiv, wie ein Spiel läuft und können losspielen, ohne dass ich viel erzählen muss. Sie sind in verschiedene Gruppen aufgeteilt und wir sehen uns turnusmäßig ein bis zweimal in der Woche. In diesen Gruppen arbeite ich in der Regel die Spiele zu einem robusten ersten Level aus, in dem das Spiel in sich funktioniert. Aber dort kann man nicht aufhören, denn dann habe ich noch nicht mit dem Zielpublikum gespielt. Daher habe ich ein weiteres Netzwerk von Gelegenheitsspielern, die ganz «unverdorben» sind. Dort merkt man dann, dass Spielmechanismen, die uns ganz natürlich erscheinen, möglicherweise gar nicht mehr so klar sind. Spiele für ein jüngeres Publikum teste ich in meinen regelmäßigen Donnerstagsterminen in der Schule oder im Kindergarten.

**OE:** Trotz der vielen Helfer, sind Sie immer der ausgewiesene Autor der Spiele?

**Knizia:** Ja, das ist richtig, jedoch sind in den meisten Spielen die Namen derjenigen aufgeführt, die viel beigetragen oder wesentlich mitgetestet haben. Abgesehen von einem Kollegen, mit dem ich sehr eng zusammenarbeite, hat keiner der Tester Ambitionen, selbst Spiele auszuhecken. Sie haben Freude am Spiel und daran, einen wichtigen Beitrag zum Erfolg des Spie-

Knizia Games, [www.knizia.com](http://www.knizia.com), konzentriert sich auf die Entwicklung von Spielen, um diese in enger Zusammenarbeit mit renommierten Verlagen weltweit zu vermarkten. In den vergangenen 20 Jahren wurden die von Knizia Games entwickelten Spiele international mit über 100 Auszeichnungen und wichtigen Preisen versehen, wie z.B. in Deutschland das Spiel des Jahres, das Kinderspiel des Jahres und der Deutsche Lernspielpreis.

les zu leisten. Es ist schon befriedigend, seinen Namen in einem berühmten Spiel, wie z.B. «Der Hobbit» zu sehen.

Um diese Spieleautorenschaft ein wenig zu beleuchten: Ich bin – und das ist nicht arrogant gemeint – die Schlüsselfigur im Prozess und ich versuche im Markt eine Personifizierung herzustellen. Ich kann niemals eine Spieelfirma oder einen Verlag dazu bringen, eine Marke wie Knizia Games auf ein Spiel zu schreiben, denn der Verlag möchte ja unter seinem Namen veröffentlichen. Alles, was ich bewirken kann, ist, dass mein Autorenname – was vielmehr ein Markenname ist – erscheint.

**OE:** Sie haben es offensichtlich geschafft, Strukturen und eine Umgebung zu schaffen, in denen Personen gerne regelmäßig und auf freiwilliger Basis zu diesen Spielerunden kommen.

**Knizia:** Wir haben zwar Gruppen mit lauter Freiwilligen, aber es gibt klare Regeln. Jeden Abend außer Freitag treffen wir uns in unterschiedlichen Runden, dazwischen gibt es noch die Testungen in Schulen und Kindergärten sowie Gelegenheitstests. Die einzelnen Spiele, die wir entwickeln, sind in den unterschiedlichsten Phasen. Manche sind in der Konzept-, andere schon in der Finetuningphase, und dementsprechend gibt es dann auch ganz unterschiedliche Diskussionen.

**OE:** Kommt es vor, dass Sie Ihre erfahrenen Testspieler mit einer Spielidee konfrontieren, bei der diese sagen «das funktioniert nicht». Wenn ja, wie gehen Sie damit um?

**Knizia:** Da kommen wir jetzt zu einem ganz wichtigen Punkt. Obwohl das manchmal hart ist und ich in den kritikintensiven Phasen daran erinnere, dass wir nicht im Geschäft des «Spielevernichtens», sondern des «Spieleentwickelns» sind, brauche ich um mich herum keine Ja-Sager. Ich provoziere und motiviere Kritik, denn nur so kann man ein Spiel besser machen. Wenn ein Spiel nicht gut ist, dann nützt es nichts, es verstecken oder hintrimmen zu wollen. Die Realität kommt ohnehin heraus. Die Spielekritik ist bei uns ein sehr harter, aber konstruktiver Prozess. Ich finde, das ist der beste Prozess, den man haben kann.

**OE:** Wie haben Sie diese Gesprächskultur geschaffen? In Unternehmen ist es ja häufig so, dass genau dieser kritische Prozess der Auseinandersetzung nicht stattfindet. Führungskräfte und Mitarbeiter nehmen etwas stumm hin, obwohl sie eigentlich innerlich wissen, dass das gar nicht funktionieren kann ...

**Knizia:** Wir haben ein klares Ziel: Wir wollen gute Spiele entwickeln und wir wollen sie erfolgreich auf dem Markt platzieren. Mir ist vor vielen Jahren schon klar geworden, dass ich nur dann erfolgreich sein kann, wenn ich den Endverbraucher vom Spiel begeistern kann. Das Motto meiner Firma ist «bringing



Reiner Knizia im Spiel mit OE-Redakteurin Brigitte Winkler.

enjoyment to the people» – das ist der Kernpunkt, hinter dem wir alle stehen. Wir teilen auch die Liebe zum Produkt – auch wenn wir unterschiedlich lieben. Manche mögen mehr die komplexeren, andere wiederum mehr die einfachen Spiele. Aber jeder versteht, dass wir Spiele für ein breites Publikum machen. Das heißt nicht, dass wir ein simples, abgespecktes Spiel entwickeln. Der Spieler erwartet trotz der Einfachheit das volle Spielerlebnis. Wenn es jedoch anspruchsvollen Spielesfreaks zusätzlich noch Spaß macht, umso besser! Mein Team und ich haben ein gemeinsames Verständnis davon, was wir produzieren wollen. Alle Beteiligten wissen auch, dass sie einen wichtigen Beitrag leisten und jede Bemerkung sich auf die Weiterentwicklung des Spiels auswirkt. Das motiviert enorm. Ich führe relativ streng Protokoll, was wir testen, wie die Situation ist, die getestet wird, um es hinterher nochmals durchzugehen. Wenn man zehn Spiele weiter ist, dann weiß man nicht mehr, was man schon gemacht hat, was schon funktioniert hat und was nicht. Das sehen die Kollegen auch und manchmal sagen sie so in der Art «Warum schreibst Du das, was ich gerade gesagt habe, nicht auf?» Gehört zu werden und Einfluss nehmen zu können macht den Unterschied. Weil wir alle an einer gemeinsamen Sache arbeiten, ist scharfe Kritik auch im Sinne der Sache.

**OE:** Besteht aus Ihrer Sicht die Möglichkeit, dass Unternehmen diese Ansätze und Methoden ebenfalls für sich nutzen könnten,

z.B. in Strategie-, Produktentwicklungs- oder Entwicklungs- und Veränderungsprozessen? Wenn ja, in welcher Weise?

**Knizia:** Ich bin sehr begeistert von kleinen Unternehmen mit kleinen Teams und Strukturen. Warum bin ich in keinem Großunternehmen, warum habe ich keinen Spieleverlag gegründet? Weil ich nicht nur Manager sein möchte, sondern intrinsisch auch das machen möchte, wo mein Herz liegt. Meine Stärke liegt darin, gute Spiele zu entwickeln. Das will ich nicht nur auf einer übergeordneten Basis, sondern ich will wirklich mittendrin sein. Damit ergeben sich natürlich gewisse Restriktionen. Aber die Vorteile der kleinen Strukturen überwiegen bei weitem die Nachteile. Das ist für mich eine der großen ungelösten Fragen: Wie kann ich in einem großen Unternehmen kleine Strukturen schaffen, ohne dass es ein Chaos wird?

**OE:** Der Output Ihrer Firma ist beeindruckend: mehr als 500 entwickelte Spiele, mehr als 15 Millionen verkaufte Produkte, über 100 Preise und Auszeichnungen. Wie erklären Sie sich diesen Erfolg?

**Knizia:** Erstens hilft uns der schon angesprochene Fokus, gute Spiele zu entwickeln und diese gut zu platzieren. Es bedeutet für mich ein großes Glück, eine Umgebung geschaffen zu haben, wo die mitarbeitenden Menschen derart Anteil am Geschäft nehmen und dies als Teil ihres Lebens sehen, wo sie auch viel

zurück bekommen. Es ist aber auch von meiner Seite aus ein Geben und Nehmen, das kann man in großen Unternehmen gar nicht umsetzen. Mir ist es wichtig, dass man zusammen in eine Aufwärtsspirale kommt, man sich gegenseitig viel gibt und auch bekommt und es so eine win/win Situation für alle wird.

Außerdem haben wir eine Stärke, die uns gegenüber vielen Mitbewerbern herausstellt: Wenn ich einen kreativen Prozess erfolgreich an den Mann bringen möchte, brauche ich zwei Sachen: Ich muss kreativ und zugleich gut organisiert sein.

**OE:** Was sich häufig widerspricht...

**Knizia:** Genau. Es gibt Künstlertypen, die unglaublich schöne Kunstwerke schaffen, aber dann zu chaotisch sind, um vernünftige Geschäfte zu machen. Pünktlich abzuliefern, verlässlich und organisiert zu sein, E-Mails zeitnah zu beantworten, sind wichtige geschäftliche Anforderungen. Auf der anderen Seite ist es schwer, zwischen drei Telefonaten irgendetwas Innovatives zu kreieren. Dafür muss ich mich eher zurückziehen, um mit Abstand neue Dinge zu entwickeln. Dieses Hin und Her zwischen effektiver operativer Arbeit und Freiheiten für kreative Prozesse zu schaffen, ist sehr schwierig, und ich schaffe mir bewusst für die kreative Arbeit Freiräume. Man muss auch sehen, dass die meisten Spieleerfinder Hobbyerfinder sind und daher keine vergleichbare Infrastruktur haben.

**OE:** Sie sind als Autor von Spielen auch in den Herstellungs- und Vermarktungsprozess Ihrer Produkte mit einbezogen. Was ist aus Ihrer Sicht wichtig, um ein Spiel im durchaus dichten Spielmarkt positiv zu platzieren?

**Knizia:** Mein Modell ist so, dass wir uns auf das konzentrieren, was wir am besten können und das ist Spiele zu entwickeln. Wir arbeiten deswegen immer mit einem kompetenten Verlag zusammen, der den Herstellungs- und Vermarktungsprozess übernimmt. Unser Geschäftsmodell ist also «business to business» und nicht «business to customer» ausgerichtet.

**OE:** Wie sieht Ihre Kooperationsform mit einem Verlag aus?

**Knizia:** Entweder gehen wir mit Spielideen auf einen Verlag zu oder – und das kommt sehr häufig vor – ein Verlag kommt mit einer Lizenz auf mich zu und fragt, ob wir ein Spiel daraus machen können. In letzter Zeit ergeben sich immer mehr vertrauensvolle Gespräche mit den Geschäftsführern von Verlagen, wo wir für den Verlag gemeinsam Strategien entwickeln. Der Verlag bringt eine wichtige weitere Perspektive in die Spielentwicklung ein und verfügt über Kernkompetenzen in den Bereichen Produktion, Marketing und Vertrieb, die ich mir nicht zuschreibe, aber für die ich mich durchaus interessiere. Ich habe gelernt, dass ich in der Zusammenarbeit mit einem Ver-

lag nicht kompliziert sein darf. Ich muss akzeptieren, dass dieser natürlich auch aus seiner Sicht Veränderungswünsche artikuliert. Solange 90 Prozent von meiner Spielqualität erhalten bleiben, habe ich kein Problem damit. Wenn sie das Spiel kaputt machen, dann muss ich es halt zurückziehen.

**OE:** Könnten Sie an einem Beispiel die Einflussnahme des Verlags auf das Endprodukt illustrieren?

**Knizia:** Ein gutes Beispiel für den Einfluss des Verlages auf unsere Spielentwicklung ist der Weg, den wir mit Lost Cities, einem sehr bekannten und international sehr erfolgreichen Zweipersonenkartenspiel, genommen haben. Auf diesem Erfolg aufbauend habe ich ein Mehrpersonenbrettspiel entwickelt und dem gleichen Verlag KOSMOS angeboten, der das Kartenspiel herausgibt. Von diesem kam dann aus marktstrategischen Überlegungen heraus der Vorschlag, das Thema zu verändern. Daraus wurde dann durch wesentliches Antreiben des Verlages das Keltis Brettspiel. Ich hatte nur eine Chance ein Lost Cities Brettspiel zu machen, aber ich vertraute dem Verlag in seiner Kenntnis des deutschen Marktes. Keltis wurde dann das Spiel des Jahres, was zeigt, welchen bedeutenden Beitrag zum Erfolg eines Spiels ein Verlag haben kann. Mein Spiel kann noch so gut sein - wenn es der Verlag nicht richtig umsetzt und vermarktet, dann wird es nicht erfolgreich sein.

**OE:** Wie hat sich der Spielmarkt in den letzten zwei Jahrzehnten Ihres Erachtens verändert? Welche Trends nehmen Sie war?

**Knizia:** Neben der bereits erwähnten Schnellebigkeit und Dynamik der heutigen Zeit, die sich in den Spielen widerspiegeln, ist ein weiterer Trend, das jedes Jahr allein in Deutschland mehrere hundert neue Spielprodukte auf den Markt kommen. Das ist natürlich einerseits ein Paradies für Spieleerfinder, andererseits erfordert das, dass Spiele etwas Besonderes haben müssen, um sich abzuheben. Dazu kommt, dass wir durch die technologischen Möglichkeiten eine ganz neue Spielewelt erhalten. Wir können auf unseren Smartphones, auf diversen Konsolen wie der X-Box, Playstation, Wii, auf Nintendo DS oder auch online spielen. Für all diese Produkte haben wir auch Spiele entwickelt. Bei einem Spiel auf dem Smartphone will ich keine Regeln lesen, ich will sofort anfangen können und unterhalten werden. Der elektronische Spielmarkt ist weltweit heute größer als der Filmmarkt oder der Musikmarkt! Mit dem derzeitigen Einbruch des Büchermarktes aufgrund der elektronischen Bücher konkurrieren die elektronischen Spiele derzeit um Platz 1 in der Unterhaltungsbranche.

Elektronik ist nicht der Tod des Gesellschaftsspiels, sondern sie kann das Spielerlebnis noch reichhaltiger gestalten. Ein ganz gutes Beispiel ist mein Spiel Wer war's? – ein Hybridspiel, das in Zusammenarbeit mit dem Ravensburger Spielverlag

entstand und das als Kinderspiel des Jahres ausgezeichnet wurde. Es funktioniert immer noch wie ein Gesellschaftspiel mit Spielplan und Figuren. Aber in einer Schatztruhe ist eine elektronische Box versteckt, die mit einer Stimme auf das Spielgeschehen reagiert. Das Spiel ist kooperativ. Wir alle spielen gemeinsam gegen die Herausforderungen der Elektronik. Das erzeugt eine tolle Spielatmosphäre und ein echtes Wir-Gefühl. Das kommt beim Publikum offenbar gut an: Das Spiel war zweieinhalb Jahre lang in Deutschland das bestverkaufte Spiel überhaupt.

Ein weiterer, leider sehr ungesunder, Trend zeigt sich im gesamten Handel. Wir haben sehr viele Spiele und viele Absatzkanäle. Daher ist es schwer, sich im Handel zu differenzieren. Vor Weihnachten, also zur «Hochsaison», werden Spiele billiger abgesetzt. Eine Kaufhauskette in England bietet z.B. zwei Wochen vor Weihnachten alle Spiele zum halben Preis an. Warum? Sie sehen, dass die Ware nicht gut verkauft wird, also kriegen sie Panik, und machen Billigpreise. Der Käufer, der nächstes Jahr ein Spiel zu Weihnachten kaufen will, hat gelernt, dass zwei Wochen vor Weihnachten die Preise fallen. Das heißt aber auch, dass der Spieleabfluss für das Kaufhaus nächstes Jahr noch schlechter sein wird und sie die Preise noch weiter runter setzen müssen. Wir vermitteln damit dem Konsumenten, dass er für relativ wenig Geld gute Spiele bekommen kann. Das Spiel des Jahres ist ein sehr wertvoller und wichtiger Preis für Deutschland, er erzeugt große Umsätze, aber aufgrund der «Economy of Scale» auch einen Preisverfall des Produkts. Der Konsument sieht, dass er das beste Spiel des Jahres für weniger Geld bekommen kann als ein anderes Spiel. Damit entsteht ein Preis- und Absatzdruck, mit dem die ganze Branche heute kämpft.

**OE:** Wie gehen Sie mit diesen Trends und Veränderungen um?

**Knizia:** Ich kann darauf immer noch gut und schnell reagieren. Ich bin kreativ und habe ein kleines Team. Ein großes Unternehmen hat mit so radikalen Veränderungen stärker zu kämpfen. Ehrlich gesagt freue ich mich sogar über Veränderungen, weil ich dann auch diese neuen Segmente bedienen kann. Der Kreativbereich explodiert, wenn sich Dinge verändern.

**OE:** Durch Ihre Tätigkeit erhalten Sie Einblick in unterschiedlichste Organisationen. Was sind Ihrer Meinung nach Faktoren, die die Innovationskraft und Leidenschaft von Mitarbeitern in Organisationen fördern?

**Knizia:** Auch wenn das jetzt nach einer Selbstverständlichkeit klingt: Letztendlich ist es die Wertschätzung für den einzelnen Mitarbeiter, die dazu beiträgt, dass Motivation, Identifikation und «Ownership» entstehen können. Wenn ein Verlagsleiter der Spieleredaktion erzählt, dass er über einem Glas Bier selbst bes-

sere Spiele erfinden könnte, drückt dies verletzende Geringschätzung aus, die tiefe Wunden hinterlässt.

Der zweite wichtige Punkt ist, dass jemand mit seinem Beitrag etwas bewirken und verändern können muss. Natürlich ist es so, dass ein kreativ tätiger Mensch viel Freiheit braucht. Das ist in manchen Unternehmen schwer umzusetzen, vor allem wenn es einen rigideren Produktionsprozess und einen separaten kreativen Bereich gibt. Diese beiden Kulturen sind sehr, sehr schwer zusammen zu bringen, weil der eine Bereich den anderen wertet. Hier muss man die entsprechenden Freiräume schaffen, aber auch ein Verständnis für die jeweilige Andersartigkeit. Ich denke, dass viele Abstimmungsprozesse und die Politik, die es in größeren Unternehmen gibt, Innovationskraft und Leidenschaft eindämmen.

**OE:** Glauben Sie, dass Kreativität eher eine Gabe ist oder gibt es auch förderliche Kontextbedingungen für Kreativität?

**Knizia:** Da gebe ich mich auf ein sehr gefährliches, spekulatives dünnes Eis. Ich glaube, dass jeder Mensch eine kreative Ader hat, aber nicht auf dem gleichen Sektor. Es ist eine große Aufgabe, seine eigene Berufung zu finden. Ich habe sie in den Spielen gefunden, da bin ich absolut richtig platziert. Es motiviert auch nicht jeden Menschen das Gleiche. Wenn ich es als Organisation schaffe, dass sich Menschen in den zu ihnen passenden Aufgaben entfalten können, dann hat man ein leidenschaftliches Unternehmen. Als Führungskraft muss ich davon überzeugt sein, dass ich am richtigen Fleck bin und hinter meiner Position stehe. Ich muss spüren, dass ich mit meiner Energie, mit meinem Interesse und meiner Begeisterung etwas schaffen kann, nur dann kann ich als Führungskraft erfolgreich sein. Das war in meiner Karriere nicht immer so, ich merkte aber oft erst hinterher, ob die Position für mich richtig war.

**OE:** Sie blicken auf ein spannendes Berufsleben zurück. In der ersten Phase Ihrer Karriere verantworteten Sie als Manager die Konzeption und Durchführung komplexer Organisations- und IT-Projekte und arbeiteten für große Konzerne. In den letzten 15 Jahren folgten Sie Ihrer Leidenschaft und konzentrieren sich als Geschäftsführer von Knizia Games auf die Erfindung von vielfach prämierten Spielen. Wenn Sie zurückblickend die Arbeit als Führungskraft in einem Großkonzern mit Ihrer jetzigen Tätigkeit vergleichen? Wo sehen Sie Gemeinsamkeiten und Unterschiede?

**Knizia:** Heute führe ich eine kleine Firma, die natürlich ganz anders funktioniert und organisiert ist als ein Großkonzern. Auch arbeite ich nun in einem kreativen Bereich, der natürlich mit dem Bank- und Softwarebereich eines großen Konzerns nicht viele Gemeinsamkeiten hat. Der größte Unterschied ist, dass wir heute in unserem kleinen Team Dinge einfach be-

schließen und sofort umsetzen können, ohne sonst jemanden fragen zu müssen. Für mich persönlich ist das fantastisch, mein eigener Herr zu sein und in einem kleinen Team das umsetzen zu können, von dem wir überzeugt sind. Denn selbst als ich Vorstand war, musste ich mich häufig abstimmen und die Umsetzung war viel schwieriger. Es gab einfach zu viele Ebenen, um wirklich noch zu allen durchzukommen. Einige Dinge sind jedoch auch ähnlich, z.B. zu versuchen, Sachen möglichst einfach zu halten, und das Pareto-Prinzip zu berücksichtigen.

**OE:** An welchen Stellen agieren Sie völlig anders als Großunternehmen?

**Knizia:** In großen Unternehmen mit starken Strukturen werden die Mitarbeiter aufgrund von Stellenbeschreibungen ausgesucht. Das ist vielleicht schon der Anfang des Übels. Bei uns funktioniert das ganz anders. Ich suche eine fähige Person, die ungefähr das mitbringt, was wir brauchen, und dann passen wir die Organisation und Struktur den Kompetenzen und Eigenschaften der Person an. Das ist sehr effektiv, denn die Person entfaltet sich, wächst in unterschiedliche Aufgaben ganz natürlich hinein, und wir haben dadurch eine wachsende und selbstregulierende Organisation, wo jeder eigentlich das macht, was er machen will. Keiner wird in eine feste Rolle gezwängt, die vielleicht von Anfang an nicht hundertprozentig passt und noch weniger passt, je mehr man sich weiterentwickelt, sondern es besteht die Möglichkeit, sich zu verändern.

**OE:** Ich möchte Sie zu folgendem Gedankenspiel einladen: Sollten Sie aus unerfindlichen Gründen je wieder eine Führungsaufgabe in einer größeren Organisation übernehmen – was wären die Dinge, die Sie aus Ihren bisherigen Erfahrungen als Spieleerfinder in Ihre Führungsaufgabe übertragen würden?

**Knizia:** Für meine Motivation wäre es sehr wichtig auszuhandeln, ein Unternehmer im Unternehmen zu sein. Auch würde ich heute nur noch im Kernbereich eines Unternehmens arbeiten wollen, in dem der Geschäftserfolg gemacht wird. Ich habe beispielsweise LEGO als Berater für eine neue Spielereihe mit ca. 30 Spielen begleitet. Der Auftrag begann schon zwei Jahre vor Erscheinen der Spiele während der strategischen Positionierungsphase. Das ist natürlich äußerst spannend, weil man in das Unternehmen und in seine Kultur anders involviert ist als ein freier Spieleentwickler, aber doch nicht so eingebunden ist, dass man in den ganzen Strukturen und der Politik hängen bleibt. So etwas kann ich mir zukünftig auch gut vorstellen. Was ich wichtig finde ist, dass man eine hohe Reaktionsfähigkeit hat und den Menschen, die für einen arbeiten, Gestaltungsräume lässt. Ich fordere viel, auch von den freiwillig tätigen Personen. Wir haben einen sehr hohen Qualitätsan-

spruch, ich bin selbst sehr pingelig, aber das wird akzeptiert, weil ich es auch gegenüber mir selbst bin und ich auch erwarte, dass die Leute mich kritisieren.

**OE:** Was können andere Organisationen und Unternehmer aus Ihrer Sicht von Knizia Games lernen?

**Knizia:** Mein Modell funktioniert für meine konkrete Situation und für den Sektor sehr erfolgreich. Ich bin mir nicht sicher, ob ich tatsächlich etwas zum direkten Nachmachen habe. Denkanstöße vielleicht über die Liebe zum Geschäft. Ich bezweifle auch, dass ich unseren Erfolg richtig erklären kann. Wenn man mich nach Kreativitätstechniken fragt, kann ich keine nennen, es läuft einfach. Spieleerfinder ist kein erlernter Beruf. Man wächst da hinein, es ist mehr eine Kunst als eine Wissenschaft. Ich vermeide intuitiv, mir eine feste Methodologie zurecht zu legen. Wenn man immer an der gleichen Stelle anfängt, dann kommt auch nichts Innovatives heraus. In unserem Gespräch habe ich jetzt theoretisch die Art, wie ich arbeite, dargestellt. Aber je mehr ich darüber nachdenke, frage ich mich, ob es wirklich so abläuft; ich bin mir tatsächlich über den genauen Prozess nicht bewusst.

**OE:** Das heißt, das Erfolgsgeheimnis bleibt auch nach diesem Gespräch noch ein Stück weit geheim?

**Knizia:** Aber nicht weil ich es geheim halten möchte, sondern weil es gar nicht explizierbar ist. Es entwickelt sich aus dem Zusammenspiel der eigenen Persönlichkeit, der eigenen Vorlieben und der anderen Menschen, die das Ergebnis beeinflussen – also aus vielen zufälligen Konstellationen, die mit viel Engagement von allen zusammen gehalten, verbessert und organisiert werden.

**OE:** Herr Dr. Knizia, vielen Dank für das interessante Gespräch.

*Das Gespräch führte unsere Redakteurin Dr. Brigitte Winkler.*



**Dr. Reiner Knizia**

Geschäftsführer Knizia Games