

RAPP/GAERTNER

*Made in Creativity*

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Made in Creativity

Der Reiseführer zu den  
Kreativen Unternehmen  
der Zukunft

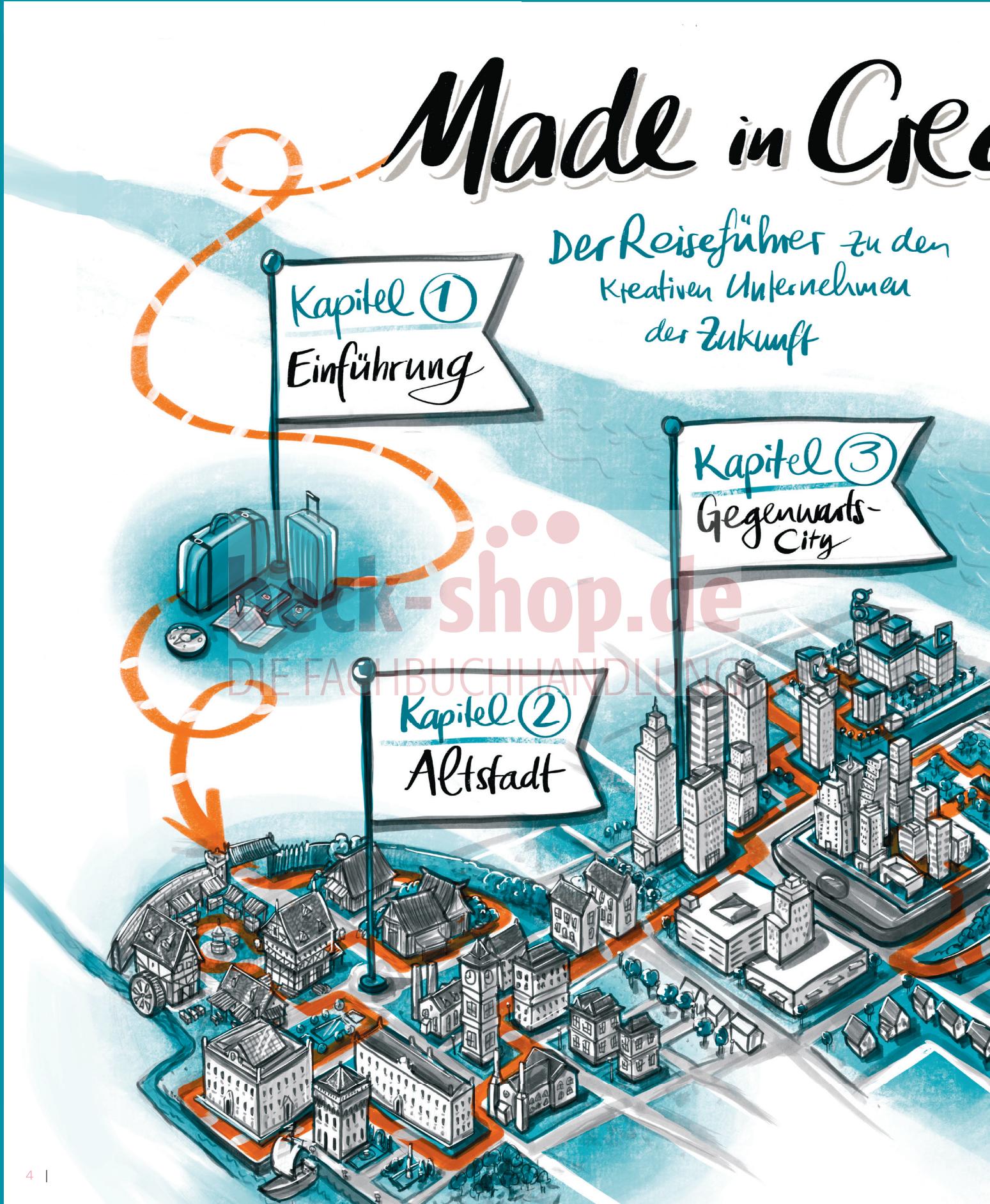
beck-shop.de

von  
Dr. Reinhold Rapp

&

Andreas Gaertner

VERLAG FRANZ VAHLEN MÜNCHEN



# ativity

Kapitel 5  
Future Town

Kapitel 4  
Brücke der  
Kreativität

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Vorwort

Mit Kreativität die Welt verändern	10
Was zum Teufel ist ein Zukunftsunternehmen?	12
Das Lebensziel: Die Zukunft der Unternehmen verstehen und skizzieren	14

## ① Einführung in die Reise

Wie schafft man aus dem Stand die größte Attraktion in Deutschland?	22
Der Reisführer: Ein persönlicher Begleiter	26
Die Kreativität: Ressource und Kompetenz Nr. 1	32
Die Unternehmen: Quelle der nachhaltigen Wertgestaltung	35
Die Zukunft: Entstehung und Perspektiven	36

## ② Die Alstadt: Geschichte, Fundament und Inspiration

William Prym - Ein Knopf namens Zukunft	44
Die Siedlung: Die ältesten Unternehmen der Welt	47
Marchese Antinori - Über 600 Jahre erfolgreiches Weingeschäft	50
Märkte und Handelsunternehmen verbinden sich durch Logistik	52
VOC - Der erste Globalisierer auf Aktienbasis	54
Boulton & Watt - Blaupause des Industrieunternehmens von heute	57
Technische Invention als Grundlage des Wachstums	60
Das Erklärungsmuster der Wellen von Kondratjew	62

## ③ Die Gegenwarts-City: Ausgangspunkt der Disruption

Benz & Daimler AG - Vom Innovator zum Manager	68
Unternehmer und Geschäftsleute bauen neue Modelle und Welten	75
Disruptive Value Proposition: Eine Lösung schaffen, die zehnmal besser ist als das bestehende Angebot	83
Snapchat: Der teuerste Korb der Welt	87
Alphabet: Eine Blaupause der 3 Horizonte	92

④ **Die Brücke der Kreativität: Kreativität als Herausforderung in  
Gesellschaft und Unternehmen** ..... 96

Kodak – Warum die Digitalisierung nicht gelang	100
Definition und Messbarkeit von Kreativität	104
Kreativität in der Gesellschaft: Das Verhinderungssystem	108
Kreativität im Unternehmen: Was verhindert diese?	109
Die Zukunft von Kreativität	114
Vom Design Thinking zum Creative Doing	117
Die Ebenen des kreativen Unternehmens	123
Einsichten aus Kreativität in anderen Bereichen	132

⑤ **Future-Town: die Zukunft des  
Unternehmens gestalten** ..... 140

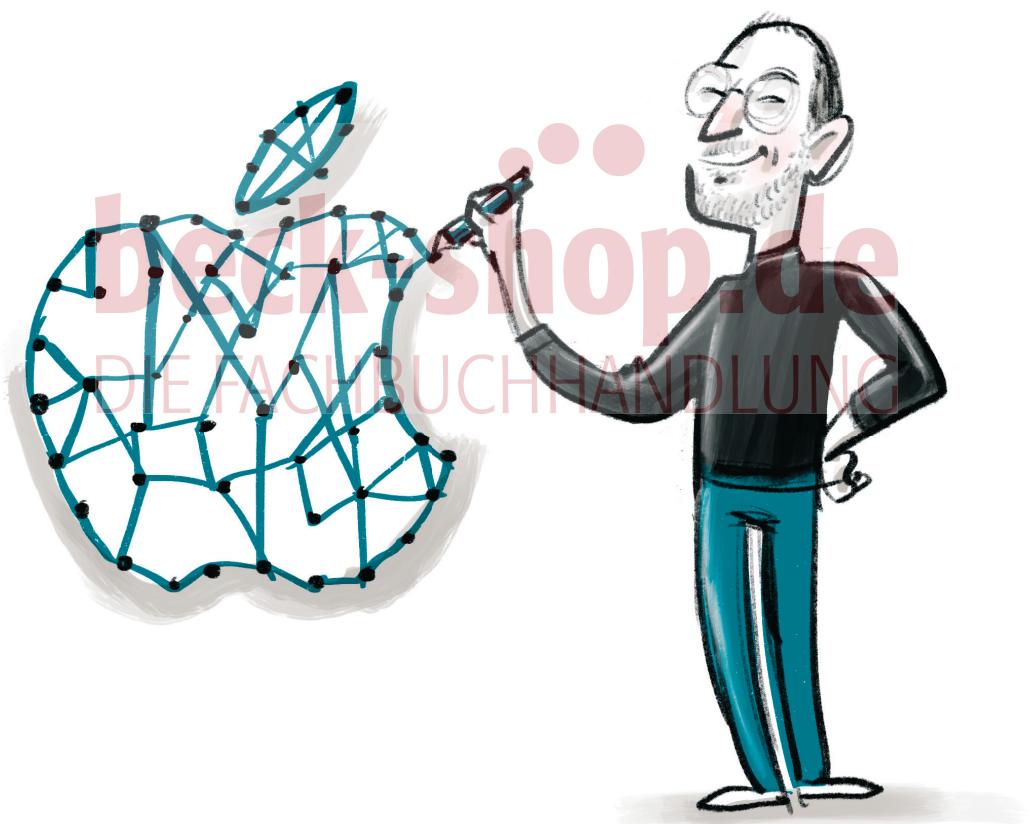
Vitra: Die Zukunftsstadt in Weil am Rhein	144
Der kreative Masterplan – Das Dokument der Zukunftsfähigkeit	147
Die kreative Führung	150
Die Entwicklungswege zum kreativen Betriebssystem	158
Die kreativen Organisationen	173
Die Create-ups	176
Die Skalierer	184
Die Stabilisierer	194
Die Konnektoren	202
Die kreativen Wissenshändler	210
Kreatives Kundenmanagement	219
Die Kunden-DNA: Was wir aus der Biochemie lernen können	223
 Danksagung	234
Quellenangaben	236



beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

„You can not connect the dots looking forward; you only connect them looking backwards. So you have to trust that the dots will somehow connect in your future. You have to trust in something – your gut, destiny, life, karma, whatever. This approach has never let me down, and it has made all the difference in my life.“

**Steve Jobs**



# Mit Kreativität die Welt verändern

Peter Drucker hat uns bereits 1959 auf die künftige Wissensgesellschaft und die Wissensarbeiter hingewiesen. Vorsorglich hat er dabei zwischen kreativen Wissensarbeitern und anderen Kategorien unterschieden. Heute, da wir in vielen Ländern in der von ihm beschriebenen Wissensgesellschaft angekommen sind, müssen wir feststellen, dass erneut tief greifende Veränderungen begonnen haben. Nach Produktion und Dienstleistung zeigt sich in vielen Bereichen, dass selbst geistige Arbeit durch Computer und Software ersetzt wird. Selbstfahrende Automobile entlasten den Fahrer, sprachgesteuerte Computer erfüllen Suchwünsche im Internet. Die Künstliche Intelligenz erschreckt als gefühlte Bedrohung die humane Geistesleistung.



Reinhold Rapp und Andreas Gaertner setzen in diesem Buch auf die Gegenbewegung der Kreativität. Computer beherrschen das analytische und kongruente Denken immer besser.

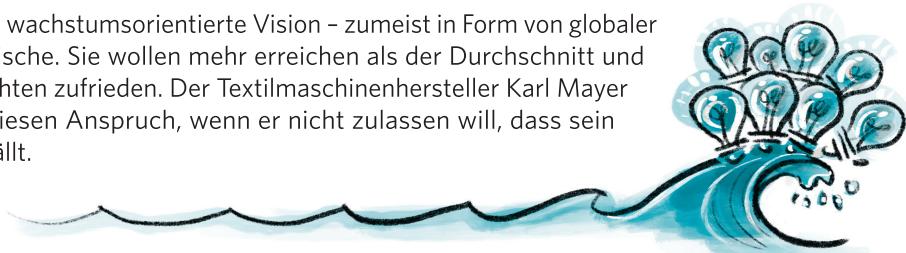
Die sogenannte Singularität, bei der Computer das menschliche Denken übertreffen, kommt unaufhaltsam näher. Gerade deshalb, so Rapp, gilt es ein Optimum an divergenterem Denken in unsere Unternehmen einfließen zu lassen: in die Strategie, die Führungsstile, die Organisationsformen sowie in die Beziehungen zur Außenwelt. Aber sind die Unternehmen heute bereit für eine solche Revolution des Denkens? Reinhold Rapp verneint die Frage und steht mit der These, dass Unternehmen Kreativität einschränken oder gar verhindern, nicht alleine. Kreativität gilt oft als Schönwetterübung oder wird außerhalb der klassischen Unternehmensstrukturen ausgetragen – z. B. beim Kunst-Sponsoring.

Dabei zeigen auch die oft nicht ganz ernst genommene Kreativitätsindustrie und die Start-ups neue Wege und Einfallsreichtum. Man findet außergewöhnliche Kreativität auch in etablierten Unternehmen. Bei meinen vielen Studien und Besuchen der Hidden Champions habe ich immer wieder deren Kreativität und Schöpfergeist kennen und bewundert gelernt.

Oft waren diese Unternehmen an gefühlten Grenzen angekommen – sei es bei den Produkten, Technologien oder Märkten. Aber immer wieder siegte das Vorstellungsvermögen der Gründer und der Führungskräfte. Wer hätte im Falle des hessischen Mittelständlers Brita gedacht, dass man mit Wasserfiltersystemen die globale Marktführerschaft anstreben kann? Oder dass man mit der Erfindung von Trockenfutter für Zierfische einen eigenen Markt aufbauen kann, wie es Tetra aus Melle geschafft hat? Oder wer hätte erwartet, dass Reinhold Würth nach dem plötzlichen Tod seines Vaters aus einer Zwei-Mann-Firma mit immer wieder neuen Produkten, Vertriebsansätzen und Geschäftsmodellen einen Weltkonzern mit 70.000 Mitarbeitern schaffen würde? Konnte man Hermann Rosen ernst nehmen, als er gegen den Giganten General Electric antrat, um ihn vom weltweit ersten Rang bei Pipeline-Inspektionssystemen zu verdrängen? Heute ist die Rosen-Group in diesem Hochtechnologiegeschäft die globale Nummer eins.

## WAS MACHEN DIESE KREATIVEN UNTERNEHMEN ANDERS ALS IHRE WETTBEWERBER?

Strategisch setzen sie auf eine wachstumsorientierte Vision – zumeist in Form von globaler Marktführerschaft in einer Nische. Sie wollen mehr erreichen als der Durchschnitt und geben sich nie mit dem Erreichten zufrieden. Der Textilmaschinenhersteller Karl Mayer ist ein schönes Beispiel für diesen Anspruch, wenn er nicht zulassen will, dass sein Weltmarktanteil unter 70% fällt.



Die kreativen Unternehmen wagen nicht nur permanente Innovation – sie schieben regelrechte Innovationswellen an, die zumeist die ganze Branche bewegen. Man denke beispielsweise an die Firma Kärcher: Durch eine ungehepure Vielfalt an Hochdruck- und Dampfreinigern für den industriellen, kommerziellen und privaten Gebrauch hat Kärcher eine fantastische Wachstumsstory geschrieben. In manchen Sprachen ist der Begriff „kärchern“ zum Synonym für gründliche Reinigung geworden.

Reinhold Rapp beschreibt dabei einen wichtigen Erfolgsfaktor, wenn er die kreativen Wachstumsunternehmen charakterisiert: Sie kümmern sich intensiv um ihre Zukunftsgestaltung, sie agieren mit Ressourcen wie Zeit, Intellekt und Finanzen, um ihre „Future-Town“ zu erschaffen. Seiner Ansicht nach kümmern sich viele Führungskräfte und Manager viel zu viel um ihre „Gegenwarts-City“ und sind zu tief in den Tagesproblemen verstrickt. Dabei versäumen sie die notwendigen Schritte zur Erneuerung und bemerken nicht, dass andere Unternehmen längst an ihren Zukunftsstädten arbeiten und



ihnen Märkte wegnehmen. Ein weiteres Manko dieser „Gegenwartorientierung“ sieht Rapp darin, dass Unternehmen zu selten ihre „Altstadt“ besuchen und würdigen. Die Wurzeln ihrer Erfolgsgeschichte und die Lehren aus früheren Fehlversuchen werden oft vergessen oder negiert. Dabei kann man so viel von Unternehmen lernen, die seit 100 oder noch mehr Jahren auf ihren Märkten erfolgreich sind.



Rapp benutzt die Brücke der Kreativität, um eine Verbindung zwischen den bestehenden Unternehmens- (Stadt-)Teilen und der Zukunftsstadt herzustellen. Er erklärt, was er unter einem kreativen Führungsstil versteht und beschreibt die Rahmenbedingungen von kreativen Organisationen. Besondere Erwähnung verdient sein Plädoyer für die mit Kunden gemeinsam geschaffenen Innovationen. Auch hier lassen sich zahlreiche Parallelen zu meiner Hidden Champions-Forschung erkennen: diese arbeiten wesentlich kundennäher als ihre Wettbewerber. Sie folgen ihren Kunden in neue Märkte und unterstützen sie bei neuen Geschäftsmodellen.



Reinhold Rapp und Andreas Gaertner zeigen verschiedene Wege in die Zukunft auf. Reinhold Rapp ermutigt Unternehmer und Manager, sich aktiver und kreativer für die Zukunftsgestaltung einzusetzen. Unterstützt durch die einfallsreichen Illustrationen von Andreas Gaertner wird das Buch für die zukunftsorientierte Führungskraft ein Reiseführer, den man immer wieder in die Hand nimmt; ein Erlebnisbericht zu Erfolgen, die motivieren und eine Anleitung, wie man selbst den Aufbau seiner Zukunftsstadt angeht.

Bonn, im Sommer 2019

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon  
Honorary Chairman Simon-Kucher & Partners

# Was zum Teufel ist ein Zukunfts-Unternehmen?

Meine Güte, wie viel ist schon über den Sinn und Zweck von Unternehmen geschrieben worden! Von Consultants, Ökonomen und Organisationsberatern, selbst von Politikern, von Karl Marx und natürlich von Unternehmern selbst. Dabei scheint im Grunde alles ganz einfach, und schon Hänschen klein in der Schule wusste: Ein Unternehmen ist eine Organisation, die dem Zweck dient, aus Produkten und/oder Services Wert zu erzeugen. Also Geld. Profit.

So weit, so gut. Aber hier fängt alles erst an.

Es gelingt meiner Meinung nach auf zweierlei Weise, ein Unternehmen zu verstehen, es wahrzunehmen (wörtlich gemeint). Einmal im Sinne von Funktionen und „Outputs“, von Mechanismen und „Stellen“, von Operationen, Hierarchien und Zielen. Also im Sinne einer operativen Maschine.

Andererseits können wir ein Unternehmen auch als Netzwerk von Wirkungen verstehen. Als Summe oder Struktur von Kommunikation und Verbindungen. Als lebendige Beziehung von Menschen – zu sich selbst und zur Außenwelt.

Als lebendigen Organismus, der mit anderen Organismen verbunden ist. Mit der Umwelt, der Gesellschaft, den Interessen der Menschen, die sich in Märkten und Bedürfnissen ausdrücken.

Was unterscheidet eine Maschine von einem Organismus? Genau das, was auch einen Computer von einem Menschen unterscheidet. Bei einer Maschine geht es um die Präzision. Null oder Eins. Funktionieren oder Failure. Der Mechanismus ist vorgegeben, und er arbeitet einen Algorithmus ab, der einen Zweck verfolgt, verfolgen muss, um „Erfolg“ zu haben.

Ein Organismus hingegen hat immer Leerstellen, Unschärfen, in denen das Spontane und Kreative stattfindet. Ein Organismus baut sich um, während er lebt – bei einer Maschine hätte das fatale Folgen. Erfolg ist im Organischen das, was erfolgt. Fehler sind das, was voranbringt. Organismen zeichnen sich durch Kontingenz aus: Sie bewegen sich entlang eines Pfades von Varianten von Möglichkeiten. Man nennt das auch dynamische Selbstorganisation. Oder: Adaptive Evolution.

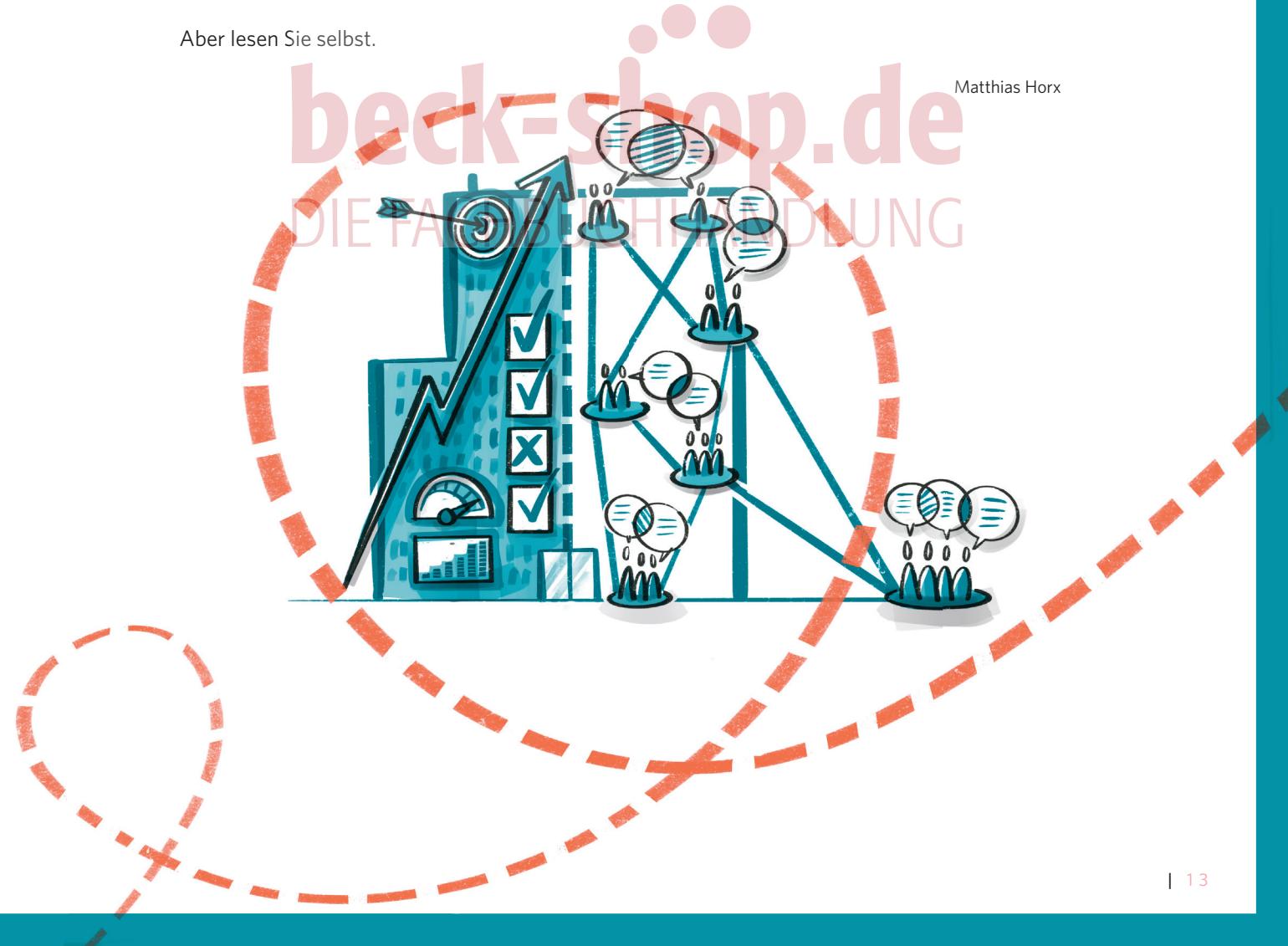
Eine Maschine kann man vollständig kontrollieren. Flugzeuge können uralt werden und immer noch prächtig fliegen, wenn man alle ihre Einzelteile ausgetauscht hat. Wenn man die Führung in einem „maschinellen“ Unternehmen auswechselt, bleibt alles beim Alten. Der Vorstand heißt dann eben nur Müller statt Schmidt, und das Problem, das zum Austausch geführt hat, bleibt dasselbe. Bei Banken und Automobilunternehmen, aber nicht nur dort, soll das öfters vorgekommen sein. Auch bei einem Organismus kann man Teile auswechseln. Etwa das Herz bei einem Menschen. Aber dann ist der Organismus nicht mehr derselbe. Es entsteht etwas Neues; eine Richtung, die sich nicht immer voraussagen lässt.

Eine Maschine ist ein geschlossenes System. Ein Organismus hingegen ist auf vielfältige Weise mit seiner Umwelt verbunden – nicht nur über den Input von Rohstoffen. Wer einen Körper hat, der kennt dieses Gefühl des ständigen Verschiebens von Empfindungen, Eindrücken, Gefühlen, Befindlichkeiten, Zuständen, dieses ständige, manchmal quälende dynamische Ungleichgewicht, in dem sich Körper, Geist und Seele befinden. All das nennen wir Leben. Schmerz gehört dazu. Und Glück. Wir können nur leben, wenn wir ständige Veränderungen von innen organisieren. Sonst sterben wir, selbst wenn wir physisch noch am Leben bleiben.

Ob ein Unternehmen eine Maschine oder ein Organismus ist, das kann man ziemlich schnell spüren. Wenn die Angst regiert, merkt man das an der Art und Weise, wie kommuniziert (und kommandiert) wird. Die Starre liegt wie Mehltau über allen Handlungen. Ein „organisches“ Unternehmen ist im Kern eine Synthese, ein Zusammenschluss von Menschen. Arbeit ist dort immer auch gemeinsame Arbeit am Sinn. Was nicht heißt, dass ein organisches Unternehmen „konfliktfrei“ ist, im Gegenteil!

Um all diese Unterschiede geht es in diesem Buch. Um die Schnittstellen zwischen dem Außen und dem Innen. Um die Unschärfen und Freiheiten. Um die symbiotische, adaptive, rekursive Veränderung. Um Werden und Wandel. Um das Lebendige. Um Zukunft eben.

Aber lesen Sie selbst.



# Das Lebensziel:

## Die Zukunft der Unternehmen verstehen und skizzieren

Um in einer Zeit außerordentlichen Wandels die Perspektiven der Zukunft zu skizzieren, haben wir uns für einen Reiseführer entschieden. Denn in neuer Umgebung kommt es auf die Unterstützung bei der Orientierung an. In unerkanntem Terrain bewegen wir uns mit einem Reiseführer-Buch und dem Menschen als Reiseführer, die uns die Attraktionen zeigen.



Es soll jedoch kein sachliches Buch werden, sondern ein erlebnisstarkes und emotionales Werk. Deshalb habe ich mich mit meinem Freund Andreas Gaertner auf eine mehrjährige Schaffensreise gemacht, und dieses Buch ist unser gemeinsames Ergebnis, auch wenn es so wirkt, als seien alle Texte von mir, da es in der Ich-Form geschrieben ist. Ebenso wirkt es so, als ob alle Zeichnungen von Andreas seien. Tatsächlich hat er auch immer zuletzt den Stift geführt. Aber unsere Zusammenarbeit war intensiv, gemeinschaftlich und kooperativ. Wir wissen heute kaum noch, wer für welche Idee verantwortlich ist. Andreas hat viele Überlegungen und Gedanken beigesteuert - und ich habe zahlreiche Skizzen und erste Entwürfe angefertigt. Wirklich entstanden ist dieses Buch bei vielen Treffen, Klausuren, Workshops und Sprints an zahlreichen Orten dieser Welt, die wir auf unserer Erkenntnisreise besucht haben.

Im Mittelpunkt steht die Gestaltung der Zukunft dieser Unternehmen. Vom Sprung aus der Gegenwart in die Folgezeit der Unternehmen handelt dieses Buch. Als wichtige Ziele habe ich mir vorgenommen:



■ Eine kraftvolle Perspektive für die Unternehmen der Zukunft zu entwickeln: Ich bin davon überzeugt, dass Unternehmen die wichtigste Rolle in der Gestaltung der gesellschaftlichen Zukunft spielen - längst viel stärker als der Nationalstaat - und wir viele neue und erneuerte Unternehmen brauchen, um die Zukunft weiterhin erfolgreich zu prägen.



■ Einen Beitrag zur Motivation und Unterstützung der Mitarbeiter: Es sind die Menschen, die Unternehmen starten, prägen, verändern, innovieren und modernisieren und damit ihren Beitrag für die Zukunftssicherung leisten wollen. Wir benötigen zukunftsgerichtete Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter, um die Herausforderungen der Zukunft zu stemmen.



■ Eine Sammlung von Erkenntnissen, Instrumenten und Vorgehensweisen aufzeigen: Es gibt so viele moderne Tools und Konzepte, mit deren Hilfe man die Überlebenschancen existierender und neuer Unternehmen erhöhen kann. Mit diesem Buch sollen mehr Werte für Kunden, Mitarbeiter und Eigentümer geschaffen und damit ein erheblicher gesellschaftlicher Beitrag geleistet werden.

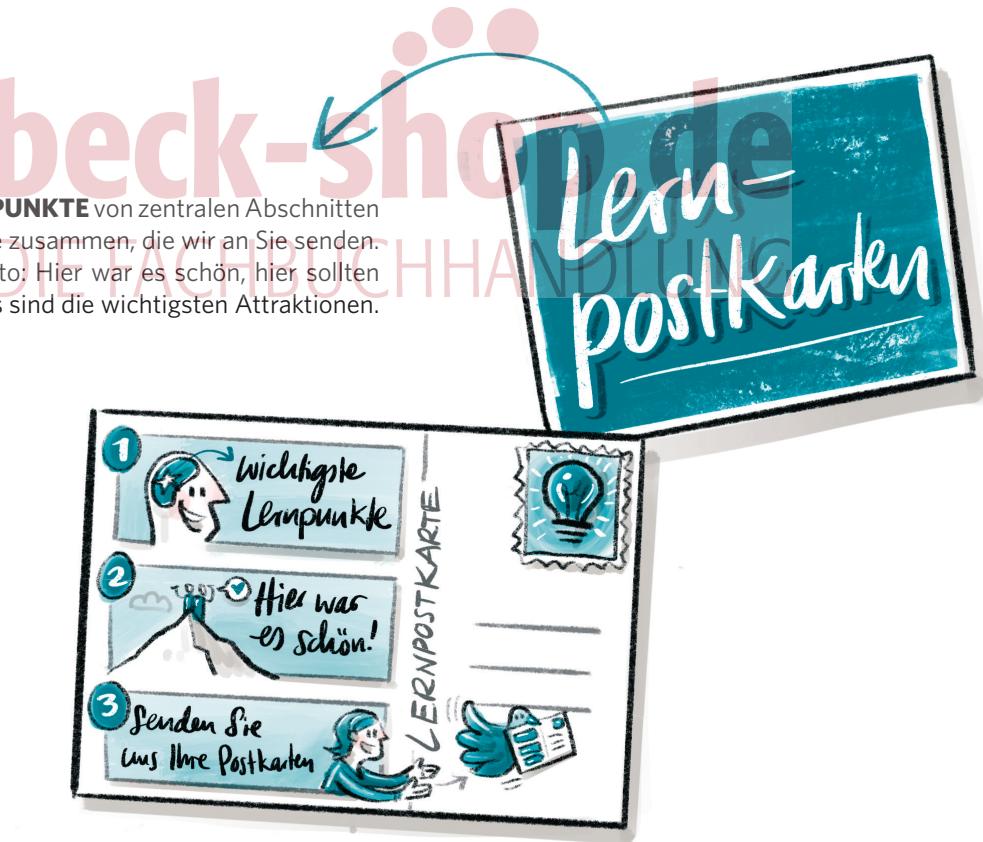
Diesem Buch liegt eine Vielzahl von Skizzenbüchern als Ideengrundlage zugrunde. Unser Ziel ist es, dass der Leser aus den Erkenntnissen und Ideen, die aus dem Buch resultieren, sein eigenes Sketchbook erstellt. Nehmen Sie also ein Notizbuch und beginnen Sie Ihre Ideen und Inspirationen festzuhalten und zu skizzieren. Unsere Reise hat so begonnen und so sollten auch Sie die ihrige dokumentieren. Vielleicht senden Sie uns Ihre Erkenntnisse, Einblicke und Gedanken über die Zukunft. Wir sind mit unseren Gedanken bereits an solch einem Arbeitsbuch und jeder Input und jedes Feedback sind enorm wertvoll.



Jedem Unternehmer und Manager steht natürlich auch eine Unternehmerin und Managerin gegenüber. Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in diesem Buch die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

**Als Anregungen zum Weiterdenken und -arbeiten haben wir uns einige Elemente überlegt, die immer wieder im Buch auftauchen und Sie bei Ihren Umsetzungsschritten unterstützen sollen:**

Wir fassen die **LERNPUNKTE** von zentralen Abschnitten in Form der Postkarte zusammen, die wir an Sie senden. Alles nach dem Motto: Hier war es schön, hier sollten Sie auch sein und das sind die wichtigsten Attraktionen.



**REISEPÄSSE VON WEGGEFÄHRTEN:** Auf einer Reise begegnet man immer wieder anderen Reisenden. Unsere wichtigsten Begleiter haben wir in Form ihrer Reisepässe dargestellt, eine kurze Beschreibung der Personen und Hinweise auf ihre wichtigsten Werke und Quellen. Diese sollen Ihnen zur Vertiefung dienen und Ihnen helfen, die Reise fortzusetzen und weitere Erkenntnisse zu gewinnen.



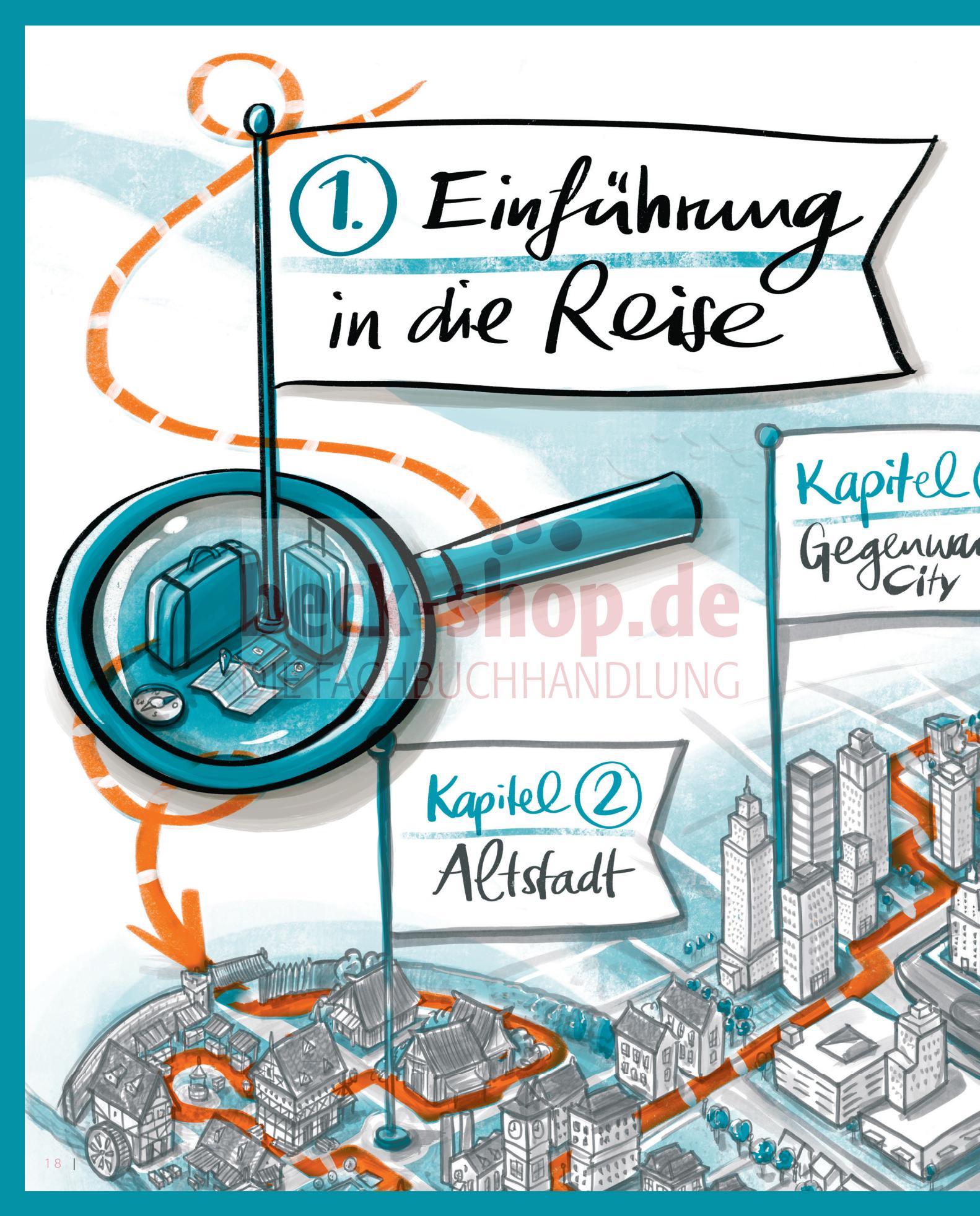


Es gibt nichts Gutes, außer man tut es! Deshalb haben wir **HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN** aus unseren Erkenntnissen abgeleitet und diese in der Form von Wegweisern beschrieben. In diese Richtung geht es und das sollten Sie tun, um dahin zu gelangen. Wenn Sie neue Richtungen entdecken, geben Sie uns einen Reisetipp.

München/Münster, Mai 2019

Dr. Reinhold Rapp  
Andreas Gaertner

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG



# 1. Einführung in die Reise

Kapitel  
Gegenwart  
City

Kapitel 2  
Altstadt

## Kapitel 4

### Brücke der Kreativität

beck-Shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Wie schafft man aus dem  
Stand die größte Attraktion  
in Deutschland?



Die Zukunft:  
Perspektiven,  
Entstehung  
und Ausblick

Die Unternehmen:  
Quelle der nach-  
haltigen Wert-  
gestaltung

Der Reiseführer:  
Ein persönlicher Begleiter

Die Kreativität:  
Ressource und Kompetenz Nr. 1

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

1.

Einführung  
in die Reise

# Wie schafft man aus dem Stand die größte Attraktion in Deutschland?

Die größte Modellbahn der Welt bauen? Auf dem Höhepunkt der Internet-Euphorie? Wer kommt denn auf solch eine schräge Idee? Diese Gedanken durchzuckten meinen Hamburger Freund Frederick Braun beim Besuch der Altstadt von Zürich. Um sich die Zeit zu vertreiben – seine Freundin war in einem Modegeschäft verschwunden – sah er sich das Schaufenster eines heute nicht mehr existierenden Modelleisenbahngeschäfts an. Er dachte an seine Jugendzeiten, hatte die Idee und rief im gleichen Augenblick seinen Bruder Gerrit an. Dieser war allerdings wenig begeistert von dem neuen Gedanken. Er musste sich um die gemeinsame Diskothek Voilà kümmern und Modellbau war in seinen Vorstellungen ein Hobby für Rentner.



Auch Fredericks erste Kalkulation trug nicht zur Ermutigung bei: ca. 1,5 Mio. Euro Kosten bis zur Fertigstellung und 100.000 Gäste pro Jahr, um den Unterhalt zu finanzieren. Gerrit und andere Befragte konterten mit der These, dass sie viel weniger Gäste finden, aber dafür mehr Kosten produzieren würden. Doch Frederick ließ nicht locker und bald waren Gerrit, der gemeinsame Vater und der Gesellschafter der Diskothek überzeugt und motiviert.

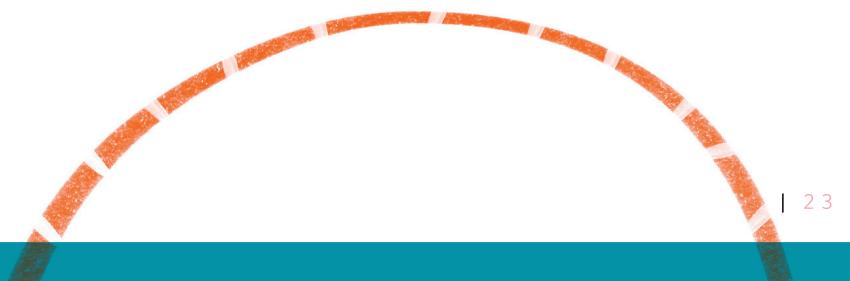


**beck-shop.de**

**DIE FACHBUCHHANDLUNG**

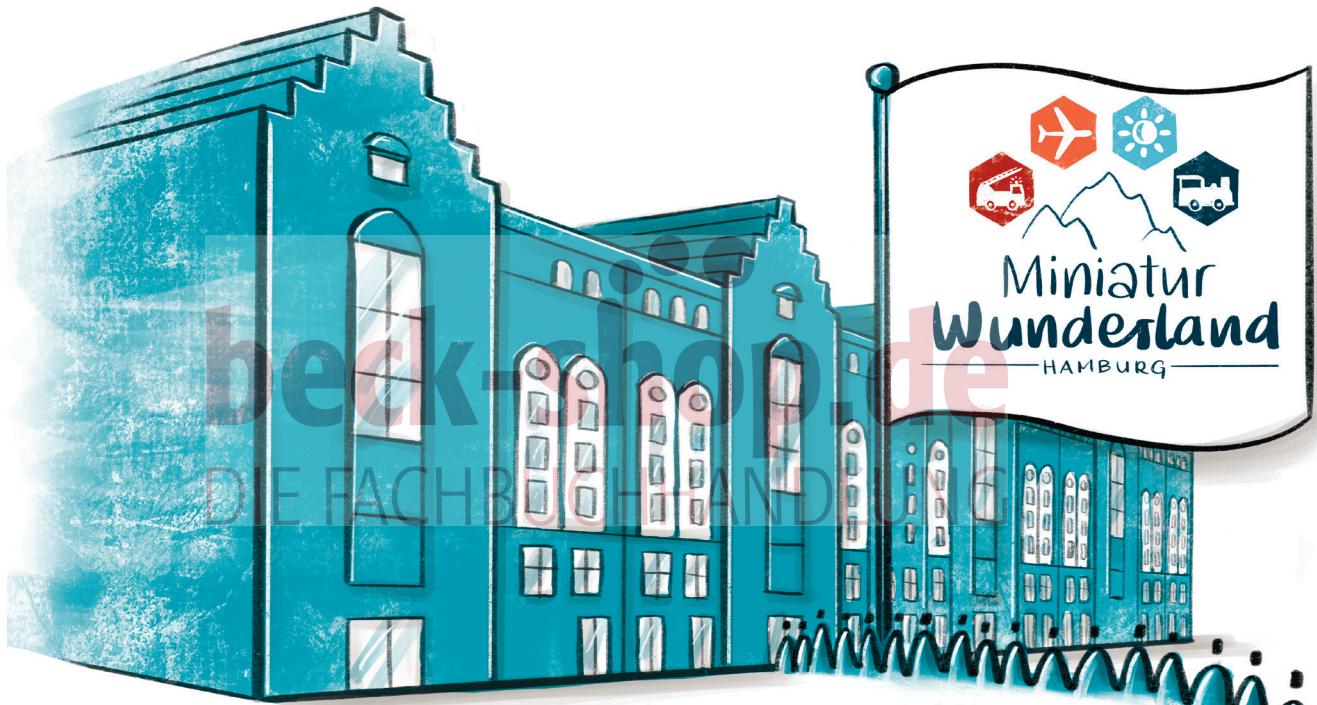
Eine Reise mit enormen Höhen und Tiefen begann ihren Lauf zu nehmen. In der Diskothek fanden am Tage die ersten Bewerbungstests („Castings“) und abends weiter die Partys statt. Die Gebrüder Braun bestanden darauf, möglichst keine Experten für Modellbau anzuwerben, sondern Menschen mit Leidenschaft und Fähigkeiten außerhalb der Miniatur-Welt. Und sie hatten große Ambitionen, was Computereinsatz und Elektronik angeht: alles natürlich total digital und immer wieder neue Experimente und Spielereien. Gerrit, der bis dahin nach eigenen Angaben keinerlei Ahnung von Elektronik und Steuerung hatte, arbeitete sich in die Materie ein und trotz nahezu täglicher, unglaublicher Rückschläge begann das Projekt Fahrt aufzunehmen.

Heute ist das Miniatur Wunderland in Hamburg eine tolle Erfolgsgeschichte. Auf 7.000 Quadratmetern in der Hamburger Speicherstadt erstreckt sich die größte Modelleisenbahn der Welt. Über 1.000 Züge und mehr als 10.000 Waggons (der längste Zug ist 14,5 Meter) sind von morgens bis abends auf 15 km Gleislänge (alles im Maßstab 1:87) im Einsatz. Über 9.000 Autos (zum Teil computergesteuert) befahren die Länder Deutschland, Österreich, Schweiz, Skandinavien, Italien und die USA. Und diese Welt wird von 260.000 Mini-Menschen bewohnt - wovon jährlich 3.500 von Besuchern entführt werden!



Ach ja - die Besucher! Inzwischen kommen jährlich mehr als eine Million, um die Anlage zu erleben. Sie machen sie laut der Deutschen Zentrale für Tourismus zur größten Attraktion in Deutschland - sowohl nach Besucherzahlen als auch nach Zufriedenheit.

Und das Projekt hat inzwischen seine 20 Mio. Kosten eingespielt und kam vollkommen ohne staatliche Förderung aus. Zu ihrer eigenen Überraschung erhielten Frederick und Gerrit auf der Basis von zwei DIN-A4-Blättern von ihrer Hausbank eine Million Euro Kredit zur Gründungsfinanzierung - mit dieser Reaktion hatten sie nicht gerechnet.



Die gigantische Erfolgsgeschichte beruht auf der Initiative und Kreativität der beiden und ihrer heute 360 Mitarbeiter. Es vergeht nicht ein Tag, an dem sich nicht etwas Neues und Überraschendes auf der Anlage tut: neue Abschnitte, der gigantische Nachbau des Flughafens mit dem wirklich abhebenden Airbus A 380, ferngesteuerte Riesentanker in der Nordsee oder Sonderausstellungen, wie „die Geschichte der Zivilisation“. Dazu kommen im Internet die Wochenberichte über Veränderungen und Pläne, neue Projekte auf dem eigenen Youtube-Kanal und regelmäßige Überraschungsaktionen.

Eine der herzergreifendsten Aktionen war Fredericks Plan am Heiligabend 2014: Er wollte allen, die sich den Eintritt ins MiWuLa (die offizielle Abkürzung) nicht leisten konnten, kostenlosen Eintritt gewähren. Durch zahlreiche skeptische Kommentare in der Belegschaft und im Internet („Ihr werdet brutal betrogen“ oder „Keiner zahlt mehr etwas“) ließen sie sich nicht entmutigen und setzten diese Aktion im Januar 2015 um. Und siehe da: 10.000 Menschen kamen, aber die zahlenden Gäste waren nur unwesentlich weniger als im Vorjahr.

Eine solche unternehmerische Erfolgsgeschichte ist mit Mut, Innovationsgeist, Beharrlichkeit und Resilienz bei Rückschlägen auch, oder gerade, in Deutschland möglich.

Eine Ausnahme oder Zufall? Ich glaube nicht. Das Potenzial von Menschen, die die Zukunft gestalten wollen und ihr Schicksal in die Hand nehmen, ist überall vorhanden. Und die Möglichkeiten waren weltweit noch nie so groß!

Permanente Kreativität und die Einstellung auf die Kundenbedürfnisse zahlen sich aus und werden auch in Zukunft der wichtigste Erfolgsfaktor von Unternehmen sein. Beispiele wie das von Frederick und Gerrit Braun mögen noch nicht an der Tagesordnung sein, aber ich glaube, dass wir in Zukunft viel öfter von solchen Geschichten berichten werden können - wenn man das richtige Gespür hat und, darauf aufbauend, auch die passenden Aktivitäten mit Elan und unternehmerischem Mut realisiert.

Die permanente Kreativität aller Mitarbeiter führt dazu, dass täglich neue Szenen und Abläufe entstehen. Das MiWuLa ist ein kontinuierlicher Innovationsprozess.

# beck-shop.de

## Handlungswegweiser

Fahren Sie nach Hamburg und besichtigen Sie das Miniatur Wunderland - am besten mit einer Führung hinter den Kulissen. Notieren Sie in Ihrem Skizzenbuch Ihre persönlichen Innovatoren und skizzieren Sie deren Erfolgsgeschichte. Wer hat Sie in Ihrer Branche mit seiner Geschichte und Ideen beeindruckt oder in Ihrem persönlichen Umfeld? Was können Sie von diesen Personen lernen? Besuchen und interviewen Sie diese Menschen, so wie ich es gemacht habe. Sie werden sehen, dass diese Menschen offen und interessant sind - die Reise lohnt sich auf jeden Fall.