

THE

René Korte

Johanna Ober-
Sundermeyer

ROAD

TIME

Ein Trainings-
plan für
Manager und
Macherinnen

COM

PARA

Wie Unternehmen auf jede
Veränderung eine Antwort finden

MURMANN

Intro 8

Übersicht der Module 22

TEIL 1: DIE WELT IM WANDEL 25

Es kommt immer anders, als man plant oder Warum die Welt manchmal nicht so will, wie ich will 26

Wie entsteht Starre oder Warum die Welt das macht, was ich nicht will 40

TEIL 2: ADAPTIVITÄT – WAS ICH TRAINIEREN KANN 53

DIE KUNST DES HINSEHENS ODER WIE WIR SOUVERÄN UND OBJEKTIV BLEIBEN KÖNNEN 54

Modul 1

Mein Wertangebot oder Warum bin ich relevant? 60

Modul 2

Meine Kunden oder Warum wir Nichtkunden so gerne mögen 82

Modul 3

Probleme oder Warum man sie feiern sollte 104

Modul 4

Meine Kernaktivitäten, Ressourcen und Kompetenzen
oder Die ewige Suche nach sich selbst 128

Modul 5

Mein Wettbewerb oder Warum der Markt größer ist,
als du denkst 144

Modul 6

Marktregeln und Marktannahmen oder Vorsicht
vor den eigenen Annahmen 162

Modul 7

Blick in andere Märkte oder Die große, weite Welt
der Geschäftsmodelle 169

ADAPTIVE COMPANY AT IT'S BEST.

EIN ZWISCHENFAZIT 182

DER BLICK IN DIE ZUKUNFT 190

Modul 8

Trends und Technologien verstehen oder Sich wappnen für Unsicherheit, Unordnung und Unschärfe 200

Modul 9

Zukunftsszenarien entwickeln oder Wie die Zukunft ein Gesicht bekommt 229

Modul 10

Strategie und Erfolgsfaktoren oder Der Weg und das Ziel 251

TEIL 3

ADAPTIVITÄT – WAS WIR IM TEAM TRAINIEREN KÖNNEN 267

KULTUR ODER WIE ANPASSUNGSFÄHIGKEIT NICHT AN DER TÜR ZUR NÄCHSTEN ABTEILUNG ENDET 268

Modul 11

Klarheit und Überblick oder Die große Parade von Purpose, Vision und Mission 280

Modul 12

Helfen lassen oder Mit freundlicher Unterstützung der Mitarbeitenden 286

Modul 13

Focus on impact oder Wie werde ich ein
echter Pfadfinder? 290

Modul 14

Lernen oder Die spannende Reise zu den
Metakompetenzen 299

Modul 15

Freiraum oder Über diese Brücke musst du gehen 308

Und jetzt? Ein schneller Start 318

Sachregister 321

Danksagung 324

Über die Autorin und den Autor 325

INTRO

Fangen wir mit der Langlebigkeit von Unternehmen an oder gleich mal direkt gefragt: Wie viele Unternehmen gibt es noch, die über 100 Jahre alt sind? Heute beträgt die durchschnittliche Lebensdauer eines Unternehmens zwischen zwölf und 20 Jahren. Noch in den 1950er-Jahren lag sie bei über 60 Jahren. Unternehmen, die über ein Jahrhundert bestehen, sind die Ausnahme.

Melitta gehört dazu. Wir waren und sind ein anpassungsfähiges Unternehmen. Flexibel wie die Halme eines Schilfrohrs, biegsam genug, um dem Wind nachzugeben, anstatt zu brechen. Das Schilf, das sich im Winde wiegt, ist eine passende Metapher. Es meint die Fähigkeit, äußeren Kräften (dem Wind) nachzugeben, ohne die eigenen Wurzeln zu verlieren oder zu zerbrechen.

WIE ALLES BEGANN

Blick zurück: Löschpapier, ein alter Messingtopf, Hammer und Nagel. Wer hätte gedacht, dass daraus die bis heute weitverbreitetste Art der Kaffeezubereitung wird? Und das nun schon weit über 100 Jahre lang. Als Melitta Bentz so den Filterkaffee erfand, hatte sie das sicherlich nicht im Kopf.

Zeitsprung, wir befinden uns im Jahre 1908. Wie wurde damals Kaffee getrunken? Man gab Kaffeepulver in eine Tasse, goss heißes Wasser darüber und wartete einen Moment, bis sich das Pulver abgesetzt hatte. Das Problem: Es blieb Kaffeesatz im Mund. Und die lange Extraktionszeit machte es zweifellos zu einem sehr bitteren Getränk.

Es wird nicht überraschen, dass auch eine gewisse Melitta Bentz auf ihren Kaffee nicht verzichten wollte, sich aber zunehmend am Kaffeesatz störte. Beim Blick auf das Hausaufgabenheft ihres Sohnes kam ihr plötzlich eine Idee. Sie schlug mit Hammer und Nagel Löcher in den Boden eines alten Messingbechers und legte das Löschpapier aus dem

Heft hinein. Dann löffelte sie das Kaffeepulver auf das Löschpapier und ließ vorsichtig Wasser durch den Becher laufen. Und ihr wurde klar: Mit dieser Idee lassen sich der störende Kaffeesatz und der bittere Geschmack aus der Kaffeetasse verbannen – und der Genuss am Kaffee wesentlich steigern.

Kurze Zeit später meldete sie dieses Verfahren als Patent an und gründete gemeinsam mit ihrem Mann die Firma Melitta.

Noch heute, in Zeiten von Kapselmaschinen und Kaffeevollautomaten, werden weltweit über 60 Prozent der täglich getrunkenen Tassen Kaffee nach Melittas Methode zubereitet! Der Kaffeefilter war – und das ist keine Übertreibung – eine echte Innovation.

Aber der Weg dorthin war schwierig. Denn in einer Zeit, in der Frauen noch nicht einmal Wahlrecht hatten, muss es unglaublich schwer gewesen sein, ein eigenes Unternehmen zu gründen und erfolgreich zu machen. Wir können uns heute kaum vorstellen, auf welche Hindernisse sie gestoßen sein mag.

Heute – über 100 Jahre später – gehört zu Melitta noch viel mehr. Rund um die Kaffeefilter wurde über vier Generationen hinweg ein weltweit agierendes Unternehmen mit einem breiten Produktportfolio und bekannten Marken aufgebaut.

WER WIR SIND

Aus der Gründungsgeschichte können wir viel darüber lernen, was es heißt, innovativ zu sein. Melitta Bentz hat ein Problem erkannt, einen Handlungsbedarf gesehen und gehandelt. Sie hat eine Lösung entwickelt und den Mut und die Hartnäckigkeit gehabt, sie umzusetzen.

Über 100 Jahre nach der Gründung existiert dieses Unternehmen immer noch. Melitta hat ein Jahrhundert überdauert, in dem so viele technologischen und soziokulturellen

INTRO

Veränderungen stattgefunden haben wie in keinem Jahrhundert zuvor. Das Unternehmen hat stürmische Phasen erlebt, von Weltkriegen bis zu Pandemien und Weltwirtschaftskrisen. Um zu überleben und sich immer wieder neu aufzustellen, musste das Unternehmen sich und seine Produkte anpassen, weiterentwickeln und manchmal sogar neu erfinden. Dieser Geist der Anpassungsfähigkeit – wie das Schilf, das sich im Winde wiegt – prägt die Melitta Gruppe bis heute und ist tief in der DNA des Unternehmens verankert.

Veränderungen frühzeitig erkennen, verstehen, was sie für uns bedeuten, und rechtzeitig Anpassungen vornehmen ist für uns Antrieb und Motivation.

Wir sind Johanna und René von Melitta. Wir sind die Autoren von *The Adaptive Company* und Teil der Melitta Gruppe. Gemeinsam mit unseren Teams arbeiten wir daran, die Innovations- und Anpassungsfähigkeit der Unternehmensgruppe weiter zu stärken. Wir wollen Menschen befähigen und inspirieren.

In den vergangenen Jahren haben wir im Unternehmen in vielen Innovationsprojekten mitgearbeitet und sie unterstützt. Wir sind sowohl im eigenen Unternehmen als auch mit anderen permanent im Austausch und haben in internen Trainings mehr als 1000 Mitarbeitende in Innovationsmethodiken, wie Design Thinking oder Business Model Innovation, geschult. Neben der Analyse des eigenen Geschäftsmodells helfen wir, den Blick systematisch nach außen und in die Zukunft zu richten. Zum Beispiel mit Trendbüchern und Foresight-Methoden. Immer mit dem Ziel, Veränderungen frühzeitig zu erkennen und unser Unternehmen und seine Produkte rechtzeitig daran anzupassen.

Jetzt fühlen wir uns bereit, euch unser Wissen und unsere Erfahrungen weiterzugeben. Wir haben sie in diesem Buch für dich aufbereitet.

JOHANNA: Entrepreneurship in einem ostwestfälischen Familienunternehmen? Als ich 2015 bei Melitta angefangen habe, hätte ich nicht geglaubt, dass das möglich ist. Ich bekam schnell die Chance, im Innovationsteam zu starten, und habe dort gelernt, dass Innovation und Tradition kein Widerspruch sein muss. Gestaltungsfreiheit, Neues entdecken und ausprobieren. Mutig sein und Bekanntes hinterfragen.

All das geht – wenn auch nicht immer sofort und ohne den einen oder anderen Kampf. Zunächst hatte ich übersehen, wie oft sich Melitta schon angepasst und weiterentwickelt hatte.

Gleich zu Beginn meiner Tätigkeit bekam ich die Chance, eine neue Produktidee auf einer Messe vorzustellen und mit Kundinnen zu verkosten. So stand ich hochmotiviert an unserem Stand, während meine Kollegen und Kolleginnen sich auf den Weg gemacht hatten, um sich Wettbewerber anzuschauen. In der ersten halben Stunde bekam ich nur schlechtes Feedback. »Noch ein neues Getränk braucht wirklich niemand«, »Wer trinkt schon kalten Kaffee?!« Idee, Design, Geschmack – alles, wofür wir gebrannt haben, wurde zerrissen. Von Minute zu Minute habe ich gemerkt, ich bin am falschen Ort. Ich habe mich schrecklich gefühlt, hatte Angst, wie die anderen darauf reagieren, wenn wir mit diesem Feedback wieder nach Hause fahren. War alles, was wir die letzten Monate gemacht hatten, umsonst?

Doch genau hier zeigte sich, was Anpassungsfähigkeit bedeutet: Wir haben das Feedback angenommen, unser Produkt angepasst und wieder zu den Kunden gebracht. Es ging weiter – nicht trotz, sondern wegen der Rückschläge.

Ein paar Jahre später: Fokusgruppen verkosten eine neue Produktidee. Ich sitze mit dem Projektteam hinter der Glascheibe, und wir hören zu, wie unsere Ideen auseinandergenommen werden. »Mutig, das als Kaffee zu bezeichnen.« Enttäuschung, Frust – und doch: Nach dem Schock drehen wir das Konzept um 180 Grad. Anpassungsfähigkeit heißt nicht, alles zu akzeptieren, sondern das Beste aus jedem Sturm herauszuholen. Im nächsten Test stellen wir keine Kaffeemaschine, sondern ein Ready-to-Drink-Getränk vor.

Wir haben uns die Stärken und Kompetenzen, die wir im Laufe des Projekts aufgebaut haben, noch einmal kritisch angeschaut und anders zusammengesetzt – sodass am

INTRO

Ende ein ganz anderes Produkt herauskam. Wir haben uns an die Kundenbedürfnisse angepasst.

Die Beispiele sollen nicht zeigen, dass alle Ideen zunächst schlecht sind. So ist es nicht. Aber wir wissen, dass hinter 100 Ideen vielleicht eine gute steckt. Und das muss man aushalten. Das Feedback als Chance sehen, auch wenn es erst mal weh tut.

Als Berufseinsteigerin durfte ich Innovationsworkshops mit erfahrenen Managern leiten. Die Knie haben gezittert. Die größte Herausforderung? Das Bewusstsein zu schärfen, warum Veränderung überhaupt notwendig ist. Denn es läuft ja gut im Unternehmen. Alle davon zu überzeugen, warum selbst der größte Erfolg nur von überschaubarer Dauer ist, ist nicht so einfach.

Heute leite ich das Corporate Innovation Team bei Melitta. Unser Ansatz hat sich weiterentwickelt. Anpassungsfähigkeit heißt für mich, unbequeme Fragen zu stellen. Ein »Das haben wir schon immer so gemacht« reicht nicht. Ich habe gelernt, mit gezielten Fragen aus dem, was heute schon gut läuft, mehr herauszuholen. Und zwar mit den Menschen gemeinsam. Denn: Innovation und Anpassung gehen nur als Team. Anpassungsfähigkeit ist keine Zauberei. Sie ist eine Fähigkeit, die du lernen und stärken kannst.

RENÉ: Controller und Innovator? Klingt erst mal wie ein Widerspruch.

Ich bin seit über 20 Jahren bei Melitta und heute in der Geschäftsführung für Innovation, Digitalisierung und die Beteiligung an Start-ups zuständig – alles Elemente, die wichtig sind, um ein Unternehmen adaptiv zu machen, wie wir noch zeigen werden. Vorher war ich einige Jahre in einem Schweizer Nahrungsmittelkonzern.

Insgesamt fast 30 Jahre im Beruf.

Eigentlich bin ich gelernter Controller und habe viele Jahre in diesem Bereich – von Produktionscontrolling über Vertriebscontrolling bis hin zu strategischem Controlling und Beteiligungsmanagement – Erfahrungen gesammelt.

Warum hat man ausgerechnet mir den Aufbau eines Innovationsbereichs anvertraut?

Den Job habe ich bekommen, weil ich ein schlüssiges Konzept für so einen Bereich vorgestellt habe. Und weil ich zeigen konnte, warum mein Werdegang sogar hilfreich für die neue Position war.

Als Controller analysiere ich das Geschäft. Ob jetzt in der Produktion oder im Vertrieb, es geht immer darum, zu verstehen, was genau geschieht und welche Auswirkungen das auf die Umsätze und/oder Kosten hat. Analysefähigkeit ist eine der wichtigsten Kompetenzen.

Außerdem muss ich mit vielen Menschen in den unterschiedlichsten Prozessen im Unternehmen sprechen. Ich muss verstehen, was sie sagen, was sie beschäftigt, und ich muss sie bewegen, ihr Wissen über Markt etc. mit mir zu teilen, um zu verstehen, welche Sachverhalte hinter den Zahlen in unserer Gewinn- und Verlustrechnung stecken.

Neben diesem Blick nach innen geht es beim Controlling, besonders beim strategischen, um den Blick nach außen, in den Markt, in die Zukunft. Welche Faktoren haben Einfluss auf unser Geschäft, welche könnten unser nächstes großes Projekt, unsere Investition positiv oder negativ beeinflussen? Wie entwickeln sich diese Faktoren? Es geht um strategische Betrachtungen und darum, diese mit den Fachabteilungen und dem Management zu teilen. Dabei ist es manchmal schwer, die Menschen zu überzeugen, selbst wenn für mich Zahlen und Fakten eine eindeutige Sprache sprechen.

INTRO

Jetzt stellt sich vielleicht die Frage, was das mit Innovation und Adaption zu tun hat. Und wo bleibt die Kreativität? Und Change Management? Wenn es doch um Anpassung geht.

Kurz gesagt: Beide sind wichtig, aber nicht entscheidend. Kreativität ist wichtig, um Ideen zu finden. Aber Ideen finden ist nur ein kleiner Teil auf dem Weg zu einer Innovation. Eine Idee wird nur zu einer Innovation, wenn sie auf Menschen trifft, für die sie relevant ist. Sie wird nur zu einer Innovation, wenn sie ein Problem besser löst als andere. Die Idee muss zudem gut umgesetzt sein – als Produkt oder Service –, muss von den richtigen Menschen – der Zielgruppe – bemerkt und verstanden werden.

Wenn man Innovation so betrachtet, wird klar, dass Analysefähigkeit und strategisches Denken wichtige Kompetenzen dafür sind.

In meiner Rolle als Controller habe ich viele Neu-Produkt-Projekte betreut und viel erlebt. Manche Projekte wurden erfolgreich, bei anderen hatte ich den Eindruck, dass vieles nicht richtig durchdacht war und diese Projekte meistens schiefgingen. Ich dachte damals: Das wäre dir nicht passiert! Das kannst du besser!

Eine vermessene Einschätzung, wie sich zeigen sollte. Fakt ist nämlich: Die Widerstände, denen man sich als Innovator gegenüber sieht, sind groß. Und vielfältig. Allein schon die Beharrungstendenzen im Markt und im Unternehmen.

Und dann muss man noch die Hürden im eigenen Kopf überwinden, und das ist – zumindest für mich – bis heute das Schwierigste. Als Controller bin ich ziemlich trainiert, Risiken zu erkennen und möglichst zu vermeiden. Und so bin ich anfangs zwar mit großen Zielen – wir entwickeln neue Märkte! Kaffee der Zukunft! – angetreten, musste aber schnell erkennen, dass es sehr teuer und riskant ist.

In meinem ersten Projekt wollte ich deshalb auf Nummer sicher gehen und habe so lange Marktforschung betrieben und das Konzept angepasst, bis es am Ende vollkommen anders als die ursprüngliche Idee war. In meinem Fall bedeutete das: Das Konzept war in den Details zwar toll, aber bei einer letzten Konsumentenbefragung stellte sich heraus, dass kein Mensch es braucht. »Wenn man es bräuchte, wäre es so genau richtig.« Ein vernichtendes Fazit. Es wäre offenbar besser gewesen, das erste Konzept eher als Prototyp umzusetzen, als es auf dem Papier weiter zu schleifen.

Als Innovator muss ich Risiken eingehen. Das fällt mir schwer. An der Stelle sind Innovation und Controlling vielleicht ein Widerspruch, und ich arbeite bis heute daran, diesen Widerspruch zu überwinden.

Ähnlich verhält es sich mit den Widerständen in der Organisation. Auch hier habe ich keine offenen Türen eingerannt. Es gab die üblichen Sprüche wie: »Das haben wir schon versucht.« »Das wird eh nix.« »Das haben wir schon immer so gemacht.« All diese Widerstände muss man auflösen, um innovativ, aber auch anpassungsfähig zu sein.

Im Vorfeld der Gründung unserer zentralen Innovationsabteilung hatte ich eine interessante Diskussion mit einem unserer Manager. Seine Kernaussage: »In dieser zentralen Abteilung hast du es einfach: Du denkst dir ein tolles Konzept aus, umsetzen müssen wir es dann. Wenn es ein Erfolg wird, war es deine Idee, wenn nicht, lag es an unserer schlechten Umsetzung. Egal wie es läuft, du stehst gut da.«

Wir haben dem Kommentar Rechnung getragen, indem wir unseren Innovationsbereich um einen Inkubator, der unsere Ideen in den Markt bringen soll, ergänzt haben. Aber wie bei allem, was ich in den vergangenen Jahren gestartet habe, ist auch dieser Ansatz mit vielen Hindernissen und Problemen behaftet.

INTRO

Ich habe in den letzten Jahren viele positive und negative Erfahrungen gesammelt und ich kann jedem versichern: Will man innovativer werden, und will man helfen, sein Unternehmen zukunftsfähig zu machen, dann muss man akzeptieren, dass ein langer Weg nötig ist. Und einer der alles andere als einfach ist. Johanna und ich teilen unsere Erfahrungen (und die von vielen Kolleginnen und Kollegen aus unserer Gruppe), um dir Orientierung und Hilfestellungen zu geben, deinen eigenen Weg zu finden und zumindest ein paar Fallen zu vermeiden oder ein paar Hindernisse zu umgehen.

WAS BEDEUTEN INNOVATION, ADAPTIVITÄT, RESILIENZ UND AGILITÄT?

Wie du sicher bemerkt hast, reden wir nicht nur von Adaptivität, sondern auch von Innovation. Das liegt daran, dass es große Überschneidungen gibt und die Hebel, die wir bewegen müssen, um adaptiv zu sein, dieselben sind, wie um innovativ zu sein. In der Literatur findet man unzählige Definitionen des Innovationsbegriffs. Für uns ist Innovation die Antwort auf die Veränderungen, denen sich unser Unternehmen gegenüber sieht. Die Veränderungen in den Erwartungen der Menschen, in Technologie, Markt und Gesellschaft. Für uns heißt Innovation, dass wir uns an diese veränderten Erwartungen anpassen, indem wir ein passendes neues Produkt oder einen Service erfolgreich auf den Markt bringen. Erfolgreich auf den Markt bringen ist der Beweis, dass es für Menschen relevant ist. Es geht nicht um das Neue an sich, sondern um Verbesserungen. Wahrnehmbare, spürbare Verbesserungen. Wir sehen Innovation als kontinuierliche Anpassung. Es muss nicht gleich eine neue Kaffe Zubereitungsart sein.

Adaptivität beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, sich aktiv, kontinuierlich und systematisch an Veränderungen im Umfeld anzupassen.



Das klingt ja erst mal ähnlich wie das was, wir gerade über Innovation geschrieben haben. Während Innovation einen starken Produktbezug hat, umfasst Adaption mehr. Ein adaptives Unternehmen erkennt frühzeitig neue Trends, Chancen und Risiken, lernt laufend dazu und entwickelt seine Strukturen, Prozesse, Kultur *und* Produkte stetig weiter. Es geht nicht nur um eine Reaktion auf Veränderungen, sondern um aktives Gestalten und Weiterentwickeln. Innovationsfähigkeit ist nach unserem Verständnis ein Teil von Adaptionfähigkeit.

Schocks sind Ereignisse, die nicht vorhersagbar sind. Ein resilientes Unternehmen war etwa in der Coronakrise schnell in der Lage, seine Arbeitsfähigkeit wieder aufzunehmen. Agilität dagegen bezieht sich auf die Organisationsform. Agilität ermöglicht eine schnelle, iterative Reaktion auf Veränderungen, oft mit selbst organisierten Teams und kurzen Entscheidungswegen. Ein Beispiel für agiles Arbeiten ist ein Team, das in Sprints arbeitet und Produkte laufend verbessert, um Kundenfeedback einzubauen.

Für uns ist Agilität ein mögliches Mittel, um Adaptivität zu erreichen. Allerdings kann man sie nicht damit gleichsetzen, da Adaptivität nicht nur den Arbeitsprozess im Fokus hat, sondern auch das Produkt als solches. Daneben fehlt bei agilen Prozessen der systematische Blick in die Zukunft, um Veränderungen frühzeitig zu erkennen.

Besonders da sich unser Geschäftsumfeld heute schneller ändert als je zuvor. In einem solchen Umfeld musst du anpassungsfähig sein und dich auf neue Bedingungen schnell einstellen.

➔ **Resilient ist ein Unternehmen, wenn es widerstandsfähig gegenüber Krisen und Schocks ist, also nach Rückschlägen schnell wieder funktionsfähig sein kann.**

➔ **Adaptivität ist Anpassungsmanagement, das langfristig ausgerichtet ist.**

INTRO

Die Frage ist, wie du es schaffst, dein heutiges Geschäft zu transformieren. Diese Frage ist nicht einfach zu beantworten. Die wenigsten haben die Möglichkeit, das Geld und die Zeit, bei null anzufangen. Da liegt es nahe, sich zunächst anzuschauen, welche Skills, Ressourcen und welches Know-how im Unternehmen vorhanden sind und wie ich sie für die Gestaltung der Zukunft nutzen kann.

Anpassung muss nicht immer dein Unternehmen neu erfinden. Meist sind Anpassungen viel naheliegender. Wir haben gelernt, dass vieles von dem, was Unternehmen in Zukunft brauchen, schon da ist – wie Hammer, Nagel und ein alter Messingtopf in unserem Eingangsbeispiel.

Und sind wir ehrlich: Grundsätzlich ist Adaption nichts Neues. Auch für dich! Hättest du deine Produkte und Strukturen nicht immer weiter verbessert und neu erfunden, wäre dein Unternehmen heute nicht erfolgreich. In deinem Tagesgeschäft bist du Experte. Du kennst deine Produkte, den Markt und alle Wettbewerber. Aber in einer immer komplexer werdenden Umwelt reicht das nicht mehr aus. Der Druck steigt, die Veränderungen treten schneller und intensiver auf als noch vor ein paar Jahren. Was du brauchst, ist ein pragmatischer Ansatz, der dir hilft, einen Blick dafür zu entwickeln, wo du hinschauen musst, um Veränderungen frühzeitig zu erkennen, und was du tun musst, um dich so aufzustellen, dass du die damit verbundenen Chancen nutzen und die Risiken vermeiden kannst. Wofür? Damit dein Unternehmen auch in 100 Jahren noch auf dem Markt ist!

Bleibt die Frage offen, wie man Anpassungsfähigkeit erzeugt. Hole ich mir einen Berater ins Haus, der ein Projekt mit meinem Team aufsetzt? Oder baue ich selbst einen Change-Prozess auf? Hilft ein Werte-Workshop? Sind es Methoden wie Design Thinking oder agiles Arbeiten, die uns erfolgreich machen? Oder Werkzeuge wie eine interne Ideenplattform,

OKR oder Trend Scouting Tools? Ja, kann man alles machen. Die Methoden und Tools können uns helfen, anpassungsfähiger zu werden.

RENÉ: Wir haben viel probiert – zum Beispiel OKR in unserer Abteilung eingeführt, was innerhalb kurzer Zeit einen derart administrativen Aufwand hervorrief, dass wir gut noch drei Leute hätten einstellen können. Das war ein völliges Desaster!

Außerdem passen nicht alle Methoden zu unserer Kultur. Wir sehen uns als bodenständige Mittelständler an. Leicht vorstellbar, wie ein Workshop bei unseren Managern ankam, bei dem wir die Lego-Kiste ausgepackt haben.

Oft hast du keine Zeit für die Einführung komplexer Innovationsprozesse, teure Theorie-Workshops und One-size-fits-all-Beratungsprojekte. Und wie oft führt das, wenn wir ehrlich sind, zum erhofften Ergebnis, dem Erschließen neuer Chancen? Dem Erkennen und Nutzen von Potenzialen? Vieles scheitert an den Beharrungstendenzen im Unternehmen, im Markt und – das ist ein wesentlicher Faktor – bei einem selbst.

Alle diese Elemente müssen wir angehen, um ein adaptives, anpassungsfähiges Unternehmen zu werden. Es beginnt im Kopf jedes Einzelnen. Aber es muss auch in das Unternehmen getragen werden und in einem sich schnell verändernden Markt funktionieren. Und das ist keine Kunst, keine Gabe – das kann man lernen.

INTRO

WAS DIE LESER UND LESERINNEN ERWARTET

Wir möchten dir helfen. Mit unserem Buch wollen wir Mut machen und dir wirkungsvolle und strukturierte Denkmuster an die Hand geben, um die Zukunft deines Unternehmens aktiv zu gestalten.

**Wir wollen dir
Tipps, Fallbeispiele
und die richtigen
Fragestellungen mit-
geben. In weiteren
Übungen kannst du
alles, was du liest,
direkt ausprobieren.
Damit du am Ende
der wirkliche Ex-
perte bist und dein
Unternehmen fit für
die Zukunft machen
kannst.**

Natürlich kennen wir nicht jedes Unternehmen, nicht jede Branche, und wir haben auch nicht für jedes Problem eine Lösung parat. Wir sind nicht diejenigen, die über große Visionen sprechen und dir ausführlich jedes Innovationstool und jeden Prozess vorstellen wollen. Wir sind kein Lexikon, und wir sind keine Methoden-Enzyklopädie. Aber viel von dem, was wir auf unserem Weg entdeckt haben, kann dir helfen. Wir verstehen unser Buch als praktischen Ratgeber. Es soll dir ermöglichen, dein Unternehmen und deinen Markt aus einem anderen Blickwinkel zu sehen, um Chancen zu entwickeln.

Wir helfen dir, zu entdecken, was du heute tun musst, um morgen erfolgreich zu sein. Deine Aufgabe ist es, diesen Wandel aktiv zu managen.

Unser Buch folgt einem pragmatischen Ansatz. Wir schauen uns an, wo dein Unternehmen heute steht, wie sich dein Umfeld verändern kann und wie du dein Geschäft auf diese Veränderungen hin zukunftssicher weiterentwickeln kannst.

Und wie schon Melitta Bentz viele Hürden auf dem Weg zur Unternehmensgründung hatte, wirst du ebenfalls auf viele Hindernisse stoßen. Aber bedenke: Das Schilf, das sich im Winde wiegt, bricht nur dann nicht, wenn es flexibel bleibt. Pass dich an, gib dort nach, wo es dir weiterhilft, und achte auf deine Wurzeln. Vergiss nie, woher du kommst!

→ **Und du wirst dabei merken: Vieles, was du brauchst, kannst, weißt, hast du schon! Hammer, Nagel, Messingtopf. Die Kunst liegt darin, diese Fähigkeiten und Gegebenheiten neu zu entdecken, zu hinterfragen und auf die Zukunft auszurichten. Und zu verstehen, was du morgen brauchst und was du davon heute schon kannst.**