

Know How and Feel How

Innovation und Bauchgefühl

Dieser Beitrag will Ihnen den Wert der Intuition als Tüpfchen auf dem i des Innovationsmanagements nahe bringen. Er soll Sie ermutigen, neben aller Methodik und Systematik auch Ihr „Gespür“ als Ressource für den Erfolg von neuen Produkten und Dienstleistungen zu nutzen. Gleichzeitig ist er ein Plädoyer für Konsequenz, Disziplin und Professionalität in der Auswahl, Planung, Organisation und Abwicklung von Innovationsprojekten.

Zukünftiges Wachstum und nachhaltiger Unternehmenserfolg sind in den meisten Branchen nur durch Innovationen zu erreichen. Zur richtigen Zeit mit dem richtigen Produkt am Markt zu sein, den entscheidenden Zusatznutzen als erster anzubieten und mit innovativen Problemlösungen neue Kundenzielgruppen zu erschließen, zählt sowohl in der Konsumgüterindustrie als auch im Business-to-Business-Geschäft zu den größten Herausforderungen der Unternehmensführung. Kein Wunder, dass Manager diese Thematik mittlerweile nicht mehr dem Zufall überlassen sondern Methoden und Hilfsmittel einsetzen, um den Innovationserfolg bestmöglich zu unterstützen. Innovationsmanagement-Systeme, die das ganzheitlich zu leisten im Stande sind,

behandeln mindestens drei Aspekte (siehe Abbildung 1):

- Wie wählen wir die richtigen Suchfelder für Innovationen aus und legen die richtigen F&E-Schwerpunkte fest?
- Wie finden wir wirklich gute, erfolgsträchtige Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen?
- Wie optimieren wir den Ablauf von der Idee bis zum Markterfolg?

Sowohl zur Definition von strategischen Innovationsfeldern als auch für die operative Ebene der Ideengenerierung und der Gestaltung des Innovationsprozesses steht mittlerweile erprobte und bewährte Methodik zur Verfügung. Zielsetzung ist dabei, „die richtigen Dinge richtig zu tun“, das heisst die Erfolgswahrscheinlichkeit steigern beziehungsweise Unsicherheit reduzieren und die Effizienz und Geschwindigkeit erhöhen beziehungsweise Time-to-Market verkürzen.

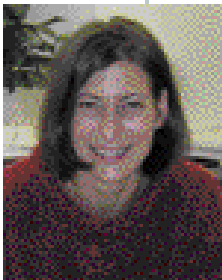
Während Intuition im Stadium der Ideenfindung durchaus erlaubt, ja sogar hilfreich ist, lautet das Credo der Experten zum Thema Innovationsstrategie und Innovationsprozess: Systematik statt Zufall. Methode statt Bauchgefühl. Der Erfolg gibt ihnen recht. Immer wieder ist belegt, dass jene Unternehmen erfolgreicher sind, die sich nicht nur auf das Bauchgefühl verlassen sondern

- bei der Planung und Realisierung von Innovationsprojekten systematisch vorgehen,
- Innovations-Entscheidungen auf Basis valider Informationen treffen,
- den Ablauf von der Idee bis zum Markterfolg mit vorgegebenen Stufen und Meilensteinen strukturiert haben,
- Innovationsprojekte in funktionsübergreifenden Teams mit vereinbarten Aufgaben, Methoden und Spielregeln organisieren und
- ihr Innovationsmanagement-System quer durch alle Unternehmensbereiche und Hierarchie-Ebenen konsequent und diszipliniert leben.

Unumstritten ist auch, dass die Kenntnis und Anwendung der gängigen Kriterien zur Bewertung und Priorisierung von Produktideen und Innovationsprojekten sicherstellt, dass wir auf der Faktenseite die für den Erfolg wichtigen Fragen rechtzeitig stellen, Projekte „fair“ behandeln und Entscheidungen über Stop oder Go rational begründen können.

Was aber wenn die Fakten fehlen und - wie im Fall von Prognosen, die 20 Jahre oder mehr in die Zukunft reichen - auch nicht beschafft werden können? Oder wenn Entscheidungen zwischen Projekten getroffen werden müssen, bei denen die systematische Bewertung nach Kriterien keine klare, „automatische“ Reihung ergibt?

Hier dienen Bauchgefühl oder Intuition als wertvoller Wegweiser, denn schließlich „... ermöglicht Intuition Orientierung in unsicheren und unbekanntem Gefilden, sie hilft bei hoher Komplexität, handlungsfähig zu bleiben, und lässt zukünftige Möglichkeiten und Potenziale erahnen, die noch nicht sichtbar sind.“ Gerade beim Suchen, Planen, Bewerten und Realisieren von Innovationen ist also die Intuition ein unverzichtbares Hilfsmittel. Wo sonst sind wir – definitionsgemäß – mit mehr Unsicherheit konfrontiert als wenn wir Neuland im technischen Bereich oder am Markt betreten? Es könnte gefährlich sein, auf das „Gespür“ zu verzichten und nur



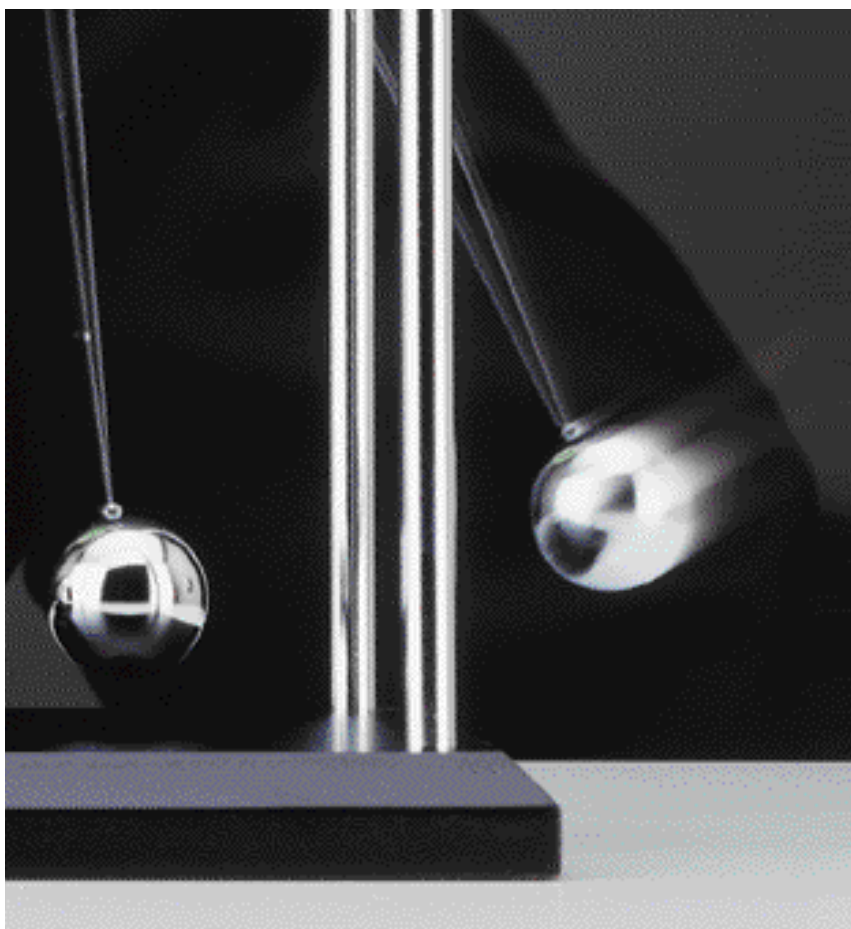
Dr. Angelika Dreher ist geschäftsführende Partnerin der five i's innovation consulting gmbh in Salzburg und Dornbirn

BAUCHGEFÜHL SPART ZEIT,
GIBT SICHERHEIT UND MACHT GLÜCKLICH!



anhand von Fakten (die in Wahrheit nur Vermutungen sein können, sofern sie sich auf die Zukunft beziehen) vermeintlich rational entscheiden zu wollen.

So kommt es vielleicht, dass Prof. Dr. Hartmut Weule Anfang der 90er Jahre als Forschungsvorstand der Daimler-Benz AG mit Nachdruck und Beharrlichkeit die Entwicklung der wasserstoffbetriebenen Brennstoffzelle vorantrieb, obwohl sich die internen Experten damals nahezu einig waren, dass die Idee - auch wenn die enormen technischen Herausforderungen in der Realisierung gemeistert würden - niemals wirtschaftlichen Erfolg bringen könne und ausserdem angesichts der Gefahr der Kannibalisierung des traditionellen Motorenbaus für das Unternehmen nicht opportun wäre. Heute besitzt Daimler-Chrysler die technologische Führerschaft auf dem Gebiet der Brennstoffzellentechnik im Automobilbau. Es existieren mehrere Generationen von Brennstoffzellenfahrzeugen - voraussichtlich werden im Jahr 2004 erste Fahrzeugflotten in Deutschland, Kalifornien und Singapur in eine breite Felderprobung gehen. Was sagt uns dieses Beispiel aus dem wirklichen Leben? Ich würde es „gesundes Gespür“ nennen, wenn jemand an das Potenzial einer Idee glaubt, die eine Alternative zur bisher fast ausschließlich auf Erdöl beruhenden Mobilität unserer Gesellschaft darstellt, die bei



**DON'T WAIT.
LET'S CREATE.**

MIT PROFESSIONELLER METHODIK UND
GESUNDEM GESPÜR BEGLEITET FIVE I'S
SIE UND IHR UNTERNEHMEN ZUM
INNOVATIONSERFOLG DER ZUKUNFT.

Innovation for success
five i's

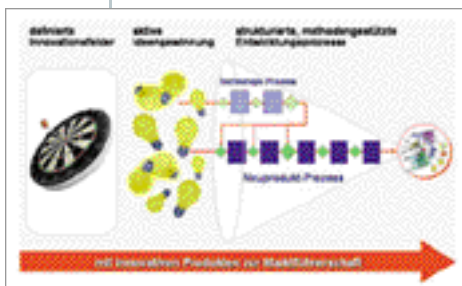
five i's innovation consulting gmbh
kreuzbrünngasse 1a tel. +43 (0)22424 855-0
a-5020 salzburg www.five-is-innovation.com

„DER INTUITIVE GEIST IST EIN HEILIGES GESCHENK UND DER RATIONALE VERSTAND EIN TREUER DIENER. ES IST PARADOX, DASS WIR HEUTZUTAGE BEGONNEN HABEN DEN DIENER ZU VEREHREN UND DIE GÖTTLICHE GABE ZU VERGESSEN.“
ALBERT EINSTEIN



der Verbrennung keinerlei Abgase sondern nur reinstes Wasser produziert und zum Abbau des als Klimagift verdächtigten Kohlendioxids in der Atmosphäre beiträgt.

Vor diesem Hintergrund empfehle ich, das Kriterium „Was sagt der Bauch?“ systematisch in das Ideenscreening und in die Bewertung von Projekten an Go/Stop-Meilensteinen einzubauen und stimme mit Albert Einstein überein, der sagte: „Der intuitive Geist ist ein heiliges Geschenk und der rationale Verstand ein treuer Diener. Es ist paradox, dass wir heutzutage begonnen haben den Diener zu verehren und die göttliche Gabe zu vergessen.“



Werfen wir daher vor Entscheidungen in jedem Fall auch einen sorgfältigen Blick auf die Fragen: Haben wir ein gutes, sicheres Gefühl? Ver-spüren wir von innen heraus das starke, klare „Ja“? Als Skala zum Ankreuzen schlage ich ☺ und ☹ vor.

Folgende Argumente sprechen dafür, die nicht unmittelbar durch Fakten begründbare Emotion als Kriterium zur Innovationsbewertung zu nutzen:

Weitere Senkung des Risikos: Auch wenn sorgfältig Informationen zusammengetragen wurden und die Bewertung der Idee bzw. des Konzepts systematisch anhand von objektiven Kriterien erfolgt, kann es sein, dass über die Frage nach dem Gefühl jemand intuitiv Alarmsignale erahnt, die sich bei

näherem Hinsehen als wichtige Problemfelder erweisen.

Verringerung der Flop-Rate: Wie soll eine noch so ausgereifte Idee oder ein noch so perfektes Konzept zur Erfolgsfrucht werden, wenn die Menschen, die das Neue realisieren sollen, innerlich nicht daran glauben, wenn hinter vorgehaltener Hand der Misserfolg bereits prophezeit wird und wenn den für den Erfolg notwendigen Handlungen nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt wird bzw. die positive Einstellung und Lust dazu fehlt? Oder anders gesagt:

Steigerung der Erfolgswahrscheinlichkeit: Über das Kriterium Bauchgefühl werden jene Ideen bevorzugt, in die Menschen ihre Leidenschaft und ihre positiven Energien legen.

Zusammenfassend behaupte ich daher mutig: Bauchgefühl spart Zeit, gibt Sicherheit und macht glücklich! Es geht hier wohlgerne nicht darum sich von momentanen Launen, Stimmungen oder flüchtigen Impulsen leiten zu lassen. Mit Bauchgefühl meine ich jene Stimme, die kraftvoll und tief von innen kommt, die sich mit liebevollem Nachdruck auch ein zweites, drittes oder viertes Mal meldet und die auf die Frage „Ist es gut?“ eine glasklare Antwort gibt. Diese echte Intuition, so meine Erfahrung, lenkt den Fokus auf die wirklich wichtigen Zielen und Visionen, auch wenn mitunter Fakten, Notwendigkeiten, Regeln oder Gewohnheiten dagegen sprechen. Somit schenke ich Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser, mit diesen Gedanken ein Stück Freiheit die Zukunft einfach zu erfinden, wenn Sie möchten. Von Herzen, Angelika Dreher

PS: Mangelt es an Ratio, Methode, Technik oder Faktenbasis, signalisiert uns meistens das Gefühl „Hier stimmt was nicht“, und wir wissen, dass wir Know how und Informationen brauchen, um Innovationen gut zu managen. Beitrag von five i's im nächsten **InSight**: High Tech and Deep Heart – Der Beitrag der Leidenschaft zum Innovationserfolg

Literatur: Top oder Flop in der Produktentwicklung – Erfolgsstrategien von der Idee zum Launch. RG Cooper, Wiley 2002;

Best Practices in Product Innovation: What Distinguishes Top Performers. Studie im Auftrag des American Productivity and Quality Centers, 2003; TOP 100 – Ausgezeichnete Innovatoren im deutschen Mittelstand. Hrsg. Lothar Späth, Überreuter 2003.

Intuition im Management - Auf die innere Stimme hören. Beitrag von Dr. Markus Hänsel und Dr. Andreas Zeuch in: managerSeminare, Heft 69, September 2003, S. 29-35.