

## High Tech and Deep Heart

# Erfolg durch Leidenschaft

Innovation ohne Leidenschaft funktioniert nicht, könnte man meinen. Angelika Dreher, Expertin für Innovationsmanagement, beleuchtet diesen Mythos und kommt zum Fazit: Auch hier kommt es darauf an, das Herz am rechten Fleck zu haben.

Die Zeiten sind vorbei, in denen Innovationserfolg hauptsächlich dem besonderen Enthusiasmus mutiger und beharrlicher Pioniere zugeschrieben wurde, die mit dem Feuer der Leidenschaft für die Verwirklichung einer Idee kämpften. Heute kennen wir jene Faktoren, die über die Innovationskraft von Unternehmen und den Erfolg oder Misserfolg neuer Produkte und Technologien entscheiden. Die meisten Unternehmen haben Managementsysteme eingeführt, um ihre Innovationsaktivitäten gezielt und systematisch zu steuern.

Welche Rolle spielt also für erfolgreiche Innovationen die Leidenschaft – im Sinn von Hingabe, Verlangen, Liebe zum Tun oder des so genannten „Flow“<sup>(1)</sup> als besonderem Glücksgefühl, das wir empfinden, wenn wir voll und ganz in unserem Schaffen aufgehen, kreativ sind und lustvoll Herausragendes leisten? Welchen Einfluss haben die persönliche Begeisterung der Menschen im Unternehmen und der „Faktor Herz“?

Liebe macht blind oder „all zu viel ist ungesund“, könnte eine erste These dazu lauten. Nichts ist gefährlicher als eine leidenschaftlich verfolgte Idee – wenn es die einzige ist, die man hat. Erfolgreiche Innovatoren produzieren eine große Menge an Ideen! Steve Jobs ist ein gutes Beispiel dafür. Er gilt als Enthusiast. Mit seiner Leidenschaft für Innovation und Design schrieb er einige der größten Erfolgsgeschichten der IT-Welt und brachte Apple den Ruf eines der innovativsten Unternehmen der Welt ein. Er hat aber auch Misserfolge gehabt: Apple III, Lisa, Mac cube waren Flops, die das Unternehmen viel Geld gekostet haben. Die Kunst ist also, wenig gewinnbringende oder technisch nicht realisierbare Ideen frühzeitig zu erkennen und sich – leidenschaftslos – von ihnen zu verabschieden.

Wenn wir also unser emotionales Engagement auf dem Spielfeld der Produkt- und Technologie-Innovation nicht all zu fest mit dem Inhalt unserer Ideen und Projekte verbinden sollen, worin lohnt es sich dann unsere Leidenschaft zu legen?



**Dr. Angelika Dreher** ist geschäftsführende Gesellschafterin der **five i's innovation consulting gmbh** (Salzburg – Dornbirn). Ihre berufliche Leidenschaft widmet sie Führungskräften und Teams, die ihre Innovationsaktivitäten auf Erfolg trimmen wollen. Eine private Leidenschaft gilt dem Segeln.

### BEGEISTERTE KUNDEN ALS OBJEKTE DER BEGIERDE

„Unsere Aufgabe ist es, dem Kunden etwas zu geben, was er haben möchte, von dem er aber nie wusste, dass er es suchte und von dem er sagt, dass er es schon immer wollte, wenn er es bekommt.“ formuliert Dr. Andreas Schön, Innovationsmanager der BMW Group.<sup>(2)</sup> Wie gelingt es aber, diese „Wow!“-Produkte hervorzubringen, mit denen wir den entscheidenden Vorsprung im Innovationswettbewerb gewinnen? Es erfordert nicht nur intelligente Methoden der Marktforschung sondern könnte durchaus etwas mit Leidenschaft zu tun haben, wenn wir tief in die Seele der Kunden eintauchen und auch deren geheime Wünsche und Sehnsüchte aufspüren.

Häufig mündet F&E lediglich in marginalen Verbesserungen von Funktionalitäten, die ohnehin schon nahezu ausgereift sind. Neuerungen sind nur „nice-to-have“, Produktinnovationen leicht kopierbar. Der Fortschritt in Hi-Tec-Disziplinen verführt mitunter zum Tüfteln an Lösungen, die sich letztlich als over-engineered und viel zu teuer erweisen. Die Frage nach dem Nutzen können wir daher nicht häufig und nicht eindringlich genug stellen. Dabei geht es – bei aller Liebe – nicht nur um den Kundennutzen sondern auch um den Nutzen für unser Unternehmen: Aus welchem Grund sollen wir in diese Entwicklung investieren? Welche finanziellen Ergebnisse sind zu erwarten? Was gewinnen wir qualitativ für unser Unternehmen, für die Menschen darin, für das soziale und ökologische Umfeld – in naher und in ferner Zukunft?

Erfolgreiche Innovatoren unterscheiden sich von weniger erfolgreichen durch die Sorgfalt und Professionalität, mit der sie die Aufgaben im Rahmen von Entwicklungsprojekten ausführen. Wie gründlich und vollständig erforschen sie Markt- und Machbarkeitsfragen tatsächlich? Wie fundiert und durchdacht sind Konzepte und Umsetzungsszenarien wirklich? Wie intensiv beschäftigt sich das Team mit Widersprüchen, Informationslücken und möglichen Stolpersteinen im Projekt? Welche Techniken werden angewandt, um noch bessere Ideen

„UNSERE AUFGABE IST ES,  
DEM KUNDEN ETWAS ZU GEBEN,  
WAS ER HABEN MÖCHTE, VON DEM ER ABER  
NIE WUSSTE, DASS ER ES SUCHTE.“  
(ANDREAS SCHÖN,  
BMW-INNOVATIONSMANAGER)



zu finden und überlegene Lösungen zu kreieren? Die Qualität der Projektarbeit und der eingesetzten Methoden bringt immer wieder jene Quäntchen Erfolg, die letztlich dazu führen, dass manche Unternehmen ihren Innovationsvorsprung ständig ausbauen.

Theoretisch einleuchtend, nicht wahr? Auch empirisch deutet alles darauf hin, dass hohe Markt- und Kundenorientierung, ganzheitliche Businessplanung, Professionalität der Innovationsmethoden und Sorgfalt in der Anwendung wesentlich zum Innovationserfolg beitragen. Die Praxis sieht anders aus: Obwohl 80 Prozent der Konzernchefs Innovation zu den Top-3 Themen auf ihrer Prioritätenliste zählen, beklagt mehr als die Hälfte, dass F&E zu sehr nach „innen“ orientiert sei. Zwei Drittel sind mit der Qualität und Geschwindigkeit der Innovationen im eigenen Unternehmen nicht zufrieden.<sup>(3)</sup>

Warum nicht? Dass es so häufig an der Umsetzung der bekannten Erfolgsfaktoren mangelt, könnte etwas mit den Rahmenbedingungen zu tun haben, unter denen Leidenschaft gedeiht. Robert G. Cooper, einer der führenden Experten für Innovationsmanagement, führt dazu zwei Beobachtungen ins Treffen<sup>(4)</sup>:

#### THERE IS NO PART-TIME PASSION:

Leidenschaft braucht ein gewisses Maß an Zeit und Raum. Wenn wir sie nur zwischen Tür und Angel, mitten in der Alltagshektik oder alle paar Monate ein Mal pflegen, besteht die Gefahr, dass sie erlischt.

Ressourcen und Aufmerksamkeit sind ein weiterer Schlüssel zum Innovationserfolg. Dies bedeutet nicht unbedingt, das F&E-Budget zu erhöhen und mehr Zeit in Innovationsaktivitäten zu investieren. Testen Sie ein mal was geschieht, wenn Sie zu Beginn einer wichtigen Phase eines Neuproduktprojekts alle für die Entwicklung und Vermarktung der Innovation relevanten Know how Träger einen Tag gemeinsam an einem Ort verbringen, die Handys abschalten und als Team zusammen arbeiten lassen. Am Vormittag definieren sie gemeinsam, was genau entwickelt werden soll, für wen genau und mit welchem Nutzen für die Zielgruppen und für das eigene Unternehmen. Der Nachmittag wird der gemeinsamen Projektstrukturierung gewidmet: Erfolgsvoraussetzungen, Arbeitspakete, Aktivitätenplan, Zeit- und Ressourcenbedarf, Information, Kommunikation und weitere Projektspielregeln. Höchst wahrscheinlich wird in diesem Projekt zielorientierter, effizienter und verbindlicher gearbeitet als in anderen. Vielleicht sogar mit Leidenschaft.

#### PASSIONATE PLAYERS KEEP SCORE:

Wenn uns die Leidenschaft gepackt hat – sei es für das Golf Spielen, den Marathonlauf oder das Regattasegeln – beginnen wir irgendwann unsere Leistung zu messen. Fast automatisch spornt uns das an, unser Handicap, unsere Zeit und unsere Platzierung ständig zu verbessern.

Ziele und Erfolgsmessung sind im Innovationsmanagement vieler Unternehmen sträflich unterbelichtet! Wie viel sollen neue Produkte und Dienstleistungen innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahre zum Unternehmenswachstum beitragen? Wie hoch liegt die Latte in bezug auf Anzahl der Neueinführungen pro Jahr, Time-to-Market oder Return on Investment von Entwicklungsprojekten? In 30 Prozent der Unternehmen wird der Erfolg der Innovationsaktivitäten nicht gemessen. Jene 70 Prozent, die ihn messen, sind im Durchschnitt erfolgreicher und generieren mehr Umsatz aus Neuprodukten.<sup>(5)</sup>

Literatur: (1) Csikszentmihalyi, M., Das flow-Erlebnis, 8. Aufl., Klett-Cotta, 2000. (2) Vortrag an der Universität St. Gallen, 11.11.2002, (3) Bain & Company, 2003, (4) Seminar "New Product Leadership", Wien 28.10.2003, (5) Arthur D Little, Innovation Excellence Studie 2004