



# Die Quadratur des Kreises<sup>1</sup>

## Entscheiden unter Unsicherheit

Von Dr. Andreas Zeuch



Foto: Dr. Andreas Zeuch

### Neuland erschließen

Mitte der 1990er droht der Firma Peter Bier das endgültige Aus. Bereits seit zehn Jahren kämpfte die lokale Brauerei ums Überleben. Dieter Leipold, Mitinhaber und ehemaliger Braumeister, war verzweifelt. Am Wochenende verwandelte er die Brauerei in eine Diskothek und öffnete die Pforten für die Dorfjugend. Er stand selbst am Tresen und zapfte sein Bier, weil es sich anders nicht mehr gewinnbringend verkaufen ließ.

Schon lange hatte Leipold den Einfall, etwas völlig Neues zu erfinden. Er „hatte es sich einst in den Kopf gesetzt, im Brauverfahren analog dem deutschen Reinheitsgebot ein gesundes Erfrischungsgetränk herzustellen, das so natürlich und rein ist wie Bier, aber weder so schmeckt, noch Alkohol enthält. Eine ebenso genial wie paradox erscheinende Idee, die in Fachkreisen nur müdes Lächeln geerntet hatte. Denn bekanntlich entsteht beim Brauen bzw. Fermentieren unter natürlichen Bedingungen aus Zucker immer Alkohol.“

1986 begann Leipold entgegen allen Zweiflern in seiner Wohnung zu experimentieren. Gelagert wurde im Wohnzimmer, im Bad vergoren und angrenzend ans Schlafzimmer entstand das Labor. Nach vielen Versuchen entschloss er sich, die Fermentation von Bienen zu kopieren. So entstand die Herausforderung, die Mikroorganismen und die dazu passenden Bedingungen zu finden, unter denen diese funktionieren. „Außer meiner Frau habe ich in dieser Zeit kaum jemanden gefunden, der daran geglaubt hat“, erinnert sich Leipold. Aber nach zehnjähriger Forschung und Entwicklung, die die Brauerei an den Rand des Ruins gebracht hatte, hatte der findige Braumeister den Dreh raus. Somit war in die Tat umgesetzt, was zuvor noch nie gelungen war und was nach dem damaligen Stand von Wissenschaft und Technik als unmöglich galt. Der Erfolg konnte sich sehen lassen. In zehn Jahren stiegen die Absatzzahlen von 1997 mit 1,8 Millionen Flaschen auf 200 Millionen im Jahr 2007.

Es war eine vorbildliche Erschließung von Neuland. Das kleine Unternehmen hatte weder Erfahrung damit, Biolimonade herzustellen – schließlich gab es weder vergleichbare Produkte noch den dazugehörigen Markt – noch eine internationale Marke zu kreieren. Peter Kowalsky, einer der Söhne von Leipold und Geschäftsführer von Bio-nade, formulierte es im Imagefilm so: „Wir wussten ja gar nicht, was es heißt, eine internationale Marke zu kreieren. Sie kriegen das Wissen auch gar nicht. Sie können sich die Leute gar nicht leisten, die so etwas wissen. Sie wissen ja gar

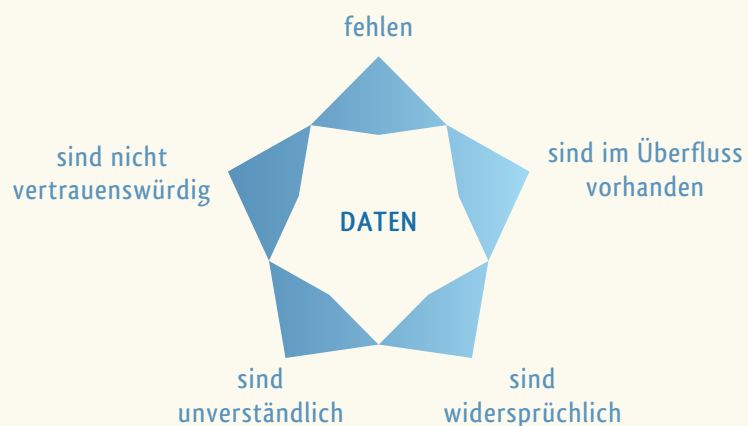
nicht, dass es Leute gibt, die so etwas wissen.“

### Das Fünfeck des Nichtwissens

Wir leben in einer Wissensgesellschaft, produzieren und verarbeiten immer gigantischere Mengen an Daten. Dank der Computerrevolution glauben wir, diese Datenmengen zunehmend besser zu beherrschen.

Leider übersehen wir dabei, dass genau die Technologien, die das Speichern und Verarbeiten von Daten ermöglichen, gleichzeitig die Ursache für das exponentielle Datenwachstum sind. Sie sind die technische Grundlage der Datenflut, in der wir ersaufen. Big Data ist das aktuelle Schlagwort. Leider befinden wir uns nicht trotz, sondern aufgrund unseres technologischen Fortschritts immer öfter in Situationen des Nichtwissens - sprich: Unsicherheit. Aber wie können wir erfolgreich entscheiden, wenn wir keine eindeutige, unzweifelhafte Datenlage haben? Nun ist es aber keineswegs so, dass nur zu wenig oder zu viele Daten vorliegen. Nein, es gibt neben diesen beiden Ursachen des Nichtwissens noch drei weitere. Es ist das „Fünfeck des Nichtwissens“.

Stellen Sie sich bitte eine beliebige berufliche Entscheidungssituation vor, in der Sie und niemand sonst jetzt entscheiden müssen. Sie können die Entscheidung weder

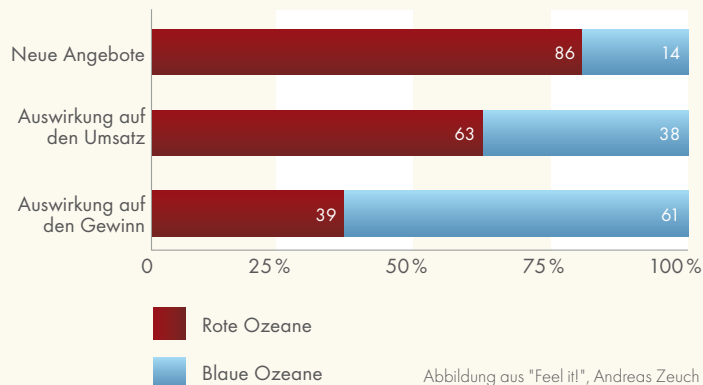


### Fünfeck des Nichtwissens

Abbildung aus "Feel it!", Andreas Zeuch

aufschieben noch delegieren. Ärgerlicherweise trifft einer oder sogar mehrere der folgenden Punkte zu: Ihnen fehlen Daten, sie haben zu viele und konnten sie nicht ausreichend sichten und analysieren, die Daten sind widersprüchlich, unverständlich oder nicht vertrauenswürdig. Wie entscheiden Sie? Eine Datenanalyse ist nicht möglich, der scheinbare Königsweg rationaler Entscheidung ist verbarrikadiert. Da Sie entscheiden müssen, haben Sie zwei Möglichkeiten: Erstens, Sie werfen eine Münze. Zweitens, Sie achten auf

**Auswirkung blauer und roter Ozeane auf den Gewinn  
(nach Kim & Mauborgne)**



Ihr Gefühl, Ihre Intuition. Was immer Sie tun würden – aus wissenschaftlicher und somit rationaler (!) Sicht wissen wir heute: Sie sollten auf Ihre Intuition achten. Und das hat gute Gründe.

**Intuition ist rational fundiert**

Zurzeit können wir unsere menschliche Intuition durch drei empirisch fundierte wissenschaftliche Erklärungsmodelle handfest begründen:

**1. Unbewusste Wahrnehmung und Informationsverarbeitung:**

Wir können unbewusst mehr und schneller Daten wahrnehmen und anschließend zu Informationen verarbeiten als bewusst. Deshalb haben nicht nur Experten, sondern auch (Berufs-)Anfänger wertvolle Intuitionen. Dabei dienen

unsere Gefühle als Bindeglied zwischen der unbewussten Wahrnehmung und Informationsverarbeitung einerseits und unserer bewussten Entscheidungsfindung andererseits. Wir haben ein gutes oder schlechtes Gefühl, das als Start- oder Stoppsignal wirkt. Oder eine Option plausibler erscheint als andere.

**2. Erfahrungswissen:** Im Laufe vieler Jahre entwickeln wir uns zu Experten. Wir sammeln auf bewusstem Wege eine Menge Erfahrungen und lernen fortwährend. All das sackt mit der Zeit ins Unbewusste ab und führt dazu, dass wir einen wachsenden unbewussten Informationspool zur Verfügung haben. In einer aktuellen Situation führen wir dann einen unbewussten Mustervergleich durch: Welche meiner bisherigen Erfahrungen ähnelt ausreichend der aktuellen Situation? Was war damals erfolgreich? Und genau das könnte auch jetzt wieder die richtige Entscheidung sein. So lassen sich die Simultanspiele von Schach(groß-)meistern gut erklären. Sie gewinnen gegen viele schwächere Gegner, weil die nicht auf den Erfahrungsschatz des (Groß-)Meisters zugreifen können. Sie müssen länger nachdenken und sind trotzdem weniger erfolgreich.

**3. Spiegelneuronen:** Wir „spiegeln“ unbewusst unsere Mitmenschen und können so deren emotionale Lage oft erschreckend gut erspüren – selbst dann, wenn unser Gegenüber ein Pokerface aufsetzt und sich alle Mühe gibt, die eigene Gefühlslage nicht preiszugeben (schließlich wäre es auch wenig erstaunlich, die emotionale Befindlichkeit eines lachenden oder heulenden Menschen zu erkennen). Damit sind die Spiegelneuronen als innere, virtuelle Simulation von Mitmenschen die beste Erklärung für intuitive Empathie.



Feel it!  
So viel Intuition verträgt Ihr Unternehmen.  
Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA; 262  
Seiten, gebunden mit Schutzumschlag; 978-  
3527504671. Erhältlich im Buchhandel oder  
signiert (zum Ladenpreis) bei az@a-zeuch.de.

**Bauchgefühl ist eine unternehmerische Kernkompetenz**

Feel it! fokussiert die Frage, wie der Umgang mit Intuition als professionelle Kompetenz in Unternehmen und Organisationen erfolgt.

Was bedeutet eine „effektive Entscheidungskultur“, wozu ist sie gut, wie kann sie erreicht und aufrechterhalten werden? Untermauert wird Feel it! durch Interviews mit zahlreichen Top-Managern aus Unternehmen wie Deutsche Bank Bauspar AG, de Sede AG, Zumtobel AG, Chanel Deutschland u.v.m. ...



© Andreas Zeuch

Diese drei Erklärungsmodelle machen klar, dass Intuition kein Zauberwerk ist, keine bloße esoterische Vermutung, nichts Mystisches. Intuition ist eine menschliche Grundfunktion, die jedem gesunden Menschen innewohnt. Tatsächlich zeigte sich, insbesondere bei diversen Versuchen des amerikanischen Neurologen Antonio Damasio, dass Emotionen und Intuition sogar die Grundlage erfolgreicher Entscheidungen sind. Menschen, denen die Fähigkeit, Emotionen bewusst wahrzunehmen, abhandengekommen ist, können keine zieldienlichen Entscheidungen mehr treffen. Sie können nicht einmal mehr priorisieren. Außerdem wird vor allem durch die ersten beiden Erklärungsmodelle deutlich, warum Intuition insbesondere unter Nichtwissen und Unsicherheit ein durchaus respektable Mechanismus ist. Wo wir bewusst versagen, kann unser Unbewusstes noch immer viel leisten.

#### Die Zukunft ist unsicher

Im Morgen und Übermorgen ist nur eines sicher: dass wir irgendwann irgendwie sterben werden. Alles andere kann sich von heute auf morgen, von jetzt auf gleich ändern, auch wenn es in diesem Moment noch so sicher erscheint. Unsere Versessenheit auf die Zementierung der eigentlich flüssigen, nicht greifbaren Zukunft vermittelt diverser Planungsprozesse ist verständlich und bis zu einem gewissen Punkt sinnvoll. Allerdings gibt es insbesondere im Bereich von Forschung & Entwicklung eine Art von Zukunft, die sich nicht verplanen lässt: Neuland. Damit schließt sich der Kreis. Denn unternehmerisches Neuland betreten heißt: wesentlich effizientere Gewinnerzielung.

In ihrem internationalen Bestseller „Der Blaue Ozean“ beschreiben die amerikanischen Professoren W. Chan Kim und Renée Mauborgne, „wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt“. Die Blauen Ozeane sind bei den Autoren der

#### Dr. Andreas Zeuch

arbeitet seit zehn Jahren als selbstständiger Berater, Trainer, Speaker und Autor. Nach der Promotion zum Training professioneller Intuition an der Universität Tübingen spezialisierte er sich auf unternehmerische Entscheidungsfindung und Managementinnovation. Zeuch hat bisher vier Bücher und 60 Fachartikel veröffentlicht, empfiehlt regelmäßig Bücher in seinem Rezensionblog „Zeuchs Buchtipps“, betreibt sein „integral. blog“ und schreibt seit 2013 eine 14-tägige Kolumne für das Online Magazin CFO World. Aktuell bereitet er die Gründung eines Unternehmens vor. Gegenstand ist eine Software-Entwicklung zur Nutzung kollektiver Intelligenz im Bereich Dienstleistungs- und Managementinnovation.

Begriff für Neuland, also die Erfindung neuer Märkte, neuer Branchen und die Entdeckung bisher unerfüllter Kundenbedürfnisse, während die Roten Ozeane die Optimierung des Altbekannten bedeuten. Wie lukrativ die Blauen Ozeane im Vergleich zu den Roten sind, haben Kim und Mauborgne selbst in einer Stichprobe von 108 Unternehmen untersucht. Lediglich 14 Prozent der neuen Angebote entfallen auf den Bereich Blauer Ozeane und machen doch 61 Prozent des gesamten Gewinns aus. Im Gegensatz dazu finden 86 Prozent der neuen Angebote im Bereich Roter Ozeane statt, also bestehender Märkte, sind aber nur für 39 Prozent des Gewinns verantwortlich. Neuland lohnt! Und damit auch, auf die eigene Intuition zu achten und sie ins Entscheidungskalkül neben unserem Verstand einzubeziehen. <

