

Eine Kultur des Scheiterns

16.03.2017

Warum es wichtig ist, sowas zu entwickeln

Es ist eine ökonomische Selbstverständlichkeit, dass Unternehmen Gewinne machen wollen. Die meisten Anreizsysteme belohnen daher Erfolge und bestrafen Fehler. Aus Sicht von Entrepreneurship und Innovation kann diese Haltung jedoch hochgefährlich sein.



Copyright © CC by SA 2.0 by Stephanie Chapman

Ein typischer Fall

Vor einiger Zeit habe ich in einem Management-Seminar ein Experiment gemacht. Ich habe jedem der 20 teilnehmenden ManagerInnen vorab schriftlich eine Frage gestellt. „Stellen Sie sich vor, Sie hätten die Wahl zwischen zwei verschiedenen Projekten, die Sie im Unternehmen verantwortlich durchführen könnten:

- **Projekt A:** Die Wahrscheinlichkeit für einen Erfolg ist 100%, der Erfolg bedeutet einen Gewinn von 200.000 Euro für das Unternehmen.
- **Projekt B:** Die Wahrscheinlichkeit für einen Erfolg ist 80%, ein Erfolg bedeutet einen Gewinn von 500.000 Euro für das Unternehmen. Mit 20% Wahrscheinlichkeit entsteht jedoch ein Verlust von 100.000 Euro.

Welches Projekt würden Sie lieber nehmen?“

Eine einfache Berechnung zeigt, dass der erwartbare Gewinn von Projekt B 380.000 Euro beträgt ($500.000 \cdot 0,8 - 100.000 \cdot 0,2$), der von



Entrepreneurship & Innovation Insights

Ausgabe 3 unserer 10-teiligen Serie von Prof. Nikolaus Franke



Univ. Prof. Dr. Nikolaus Franke

Nikolaus Franke ist Leiter des Instituts für Entrepreneurship & Innovation, des WU Gründungszentrums, und der User Innovation Research Initiative an der WU Wien. Er ist auch Akademischer Leiter des Professional MBA Entrepreneurship & Innovation der von der TU Wien sowie der WU Executive Academy angeboten wird.

[Mehr Informationen](#)

[Kontakt via E-Mail](#)

Nächste Schritte



BROSCHÜREN DOWNLOAD



INFOMATERIAL BESTELLEN



BERATUNGSGESPRÄCH
VEREINBAREN



JETZT BEWERBEN

Projekt A dagegen nur 200.000 Euro. Projekt B ist somit 90% besser, wenn man risikoneutral ist. Aus Sicht des Unternehmens würden sich Risiken zusätzlich ausbalancieren, es wäre also wünschenswert, dass alle ManagerInnen Projekte vom Typ B wählen.

Ich habe den Vorstand des Unternehmens gefragt, welches Ergebnis er von seinen Forschungs- und Entwicklungs-ManagerInnen erwartet. „Etwa 50:50“, hat er vorsichtig geschätzt. Zu seinem Entsetzen wählten jedoch ALLE ManagerInnen Projekt A – die risikoarme und ertragsschwache Variante. Wir haben den Befund diskutiert. Die Aussage eines Managers fasst das Problem gut zusammen: *„Ein Erfolg ist gut. Dabei ist egal, wie groß er ist. Man wird halt gelobt, das war's. Aber wehe, man setzt ein Projekt in den Sand! Dann hat man bei uns ein Problem.“*

Dies zeigt, dass in diesem Unternehmen keine Kultur des Scheiterns besteht. Fehler und Scheitern werden stigmatisiert und überhart bestraft. Die MitarbeiterInnen haben sich der Kultur angepasst, sie vermeiden jedes Risiko. Für das Unternehmen ist dies dramatisch: es würde im Beispielcase einen entgangenen Gewinn von 3,6 Mio. Euro bedeuten (20*180.000). Natürlich sind die Zahlen fiktiv. Der Befund ist es jedoch nicht. Wenn keine Kultur des Scheiterns besteht, besteht die Gefahr von dramatischen Fehlentscheidungen.

Wer Innovation will, muss Risiko akzeptieren

Innovationen bedeuten Chance und Risiko. Wer etwas Neues startet, der hofft auf Erfolg. Doch bei allen Plänen, Tests und Prognosen: es kann immer anders kommen. Bei jeder Innovation bestehen unvermeidlich KundInnen-, Technologie-, Wettbewerbs- und weitere Risiken. Annahmen können sich als falsch herausstellen, unerwartbare Entwicklungen alle Pläne obsolet machen. „Prognosen sind schwierig, vor allem, wenn sie die Zukunft betreffen“ hat Mark Twain mal gesagt.

Natürlich kann man durch Maßnahmen wie frühe Markttests, viele Iterationen oder flexible Projektstrukturen die Risiken senken. Aber erstens sind diese Maßnahmen schwierig und teuer und zweitens lösen sie das Problem niemals perfekt. Es bleiben immer Risiken übrig. Analysen zeigen, dass die Flop-Raten, also der Anteil der gescheiterten Innovationen, je nach Branche zwischen 30 und 80% liegen. Ein einfacher und gefährlicher Weg, die Risiken zu senken, besteht hingegen darin, den Innovationsgrad der Projekte zu senken. Je weniger innovativ das Projekt, desto geringer das Risiko. Dies ist der Grund, warum so viele Unternehmen ausschließlich inkrementelle Innovationen hervorbringen – Innovationen des Typs „neu, jetzt in blau“. Sie verfügen nicht über eine Kultur des Scheiterns. Langfristig stellt dies jedoch ein Risiko viel größeren Ausmaßes dar: das Risiko von einem innovativeren Unternehmen und einer disruptiven Innovation verdrängt zu werden. Es ist ein gefährliches Paradox: Gerade wer Risiken vermeiden will, setzt dadurch ungewollt die langfristige Zukunft des Unternehmens aufs Spiel.

Ähnliche Themen

ENTREPRENEURSHIP &

INNOVATION

BROSCHÜREN

Eine Kultur intelligenter Fehler

Was kann man tun? Festzuhalten ist zunächst, dass Fehler und Misserfolge natürlich etwas Schlechtes sind. In einer perfekten Welt gibt es keine Fehler. Doch die Welt ist nicht perfekt und daher sollte man zwei Typen von Fehlern unterscheiden: dumme Fehler und intelligente Fehler. Einen dummen Fehler macht man, wenn die Konsequenzen klar negativ und bekannt sind – oder sein sollten. Ihre KundInnen zu beschimpfen ist ein dummer Fehler. Eine Innovation ohne Einbindung der UserInnen zu entwickeln, ist ein dummer Fehler. Den selben Fehler 3 Mal machen, ist ein dummer Fehler. Dumme Fehler werden zu Recht bestraft. Dem Risiko steht keine entsprechende Chance gegenüber.

Intelligente Fehler auf der anderen Seite können entstehen, wenn man beispielsweise in der eingangs geschilderten Situation Projekt B wählt – und man Pech hat und das Projekt zu den 20% der Pleiten gehört. Rückwärts betrachtet war die Wahl von Projekt B ein Fehler. Wenn der Ausgang des Projektes vorher nicht vorhergesagt werden konnte, war es dennoch richtig, Projekt B zu wählen. Es war ein intelligenter Fehler. Dem Risiko stand eine größere Chance gegenüber.

Unternehmen müssen daran arbeiten, dass sie eine entsprechende Kultur entwickeln. Ich habe mich vor einiger Zeit mit dem Chef eines hochinnovativen KMU unterhalten. Er hat mir von seinem System berichtet. Er fordert von seinen MitarbeiterInnen, dass sie jedes Jahr mindestens 3 intelligente Fehler machen. In Jahresgesprächen mit seinen MitarbeiterInnen werden auf allen Ebenen diese ausführlich besprochen. Natürlich sieht auch er Fehler als etwas Negatives. Aber er ist so klug zu wissen, dass wer 3 Fehler macht, vermutlich auch zehn hochprofitable Dinge richtig macht.

SEITE TEILEN



Programme

MBA

EXECUTIVE MBA

Global Executive MBA

Executive MBA Bucharest

Executive MBA PGM

PROFESSIONAL MBA

Professional MBA
Übersicht

Energy Management

MASTER OF LAWS

Master of Legal Studies in
European Business Law

Master of Legal Studies

Master of Business Law

LL.M. (International Tax
Law)

DIPLOM BETRIEBSWIRTIN

UNIVERSITÄTSLEHRGÄNGE

Health Care Management

Logistik & Supply Chain
Management

Marketing & Sales

Post Graduate
Management (PGM)

Risiko- &
Versicherungsmanagement

Sozialmanagement

Folgen Sie uns



Melden Sie sich für
unseren
Newsletter an

Kontaktieren Sie
uns
/ Details

Entrepreneurship &
Innovation

Finance

Health Care Management

Marketing & Sales

Project Management

Public Auditing

Sozialmanagement

Tourismus- &
Eventmanagement

EXECUTIVE EDUCATION

Kurzprogramme

Custom Programs

WU Executive Academy

+43-1-31336-4816

+43-1-31336-904816 (Fax)

executiveacademy@wu.ac.at

© 2017, WU Executive Academy

Allgemeine

Geschäftsbedingungen

Impressum