

## "Warum ist es für Unternehmen wichtig, eine Kultur des Scheiterns zu entwickeln?"

(C) Stephan Hugot

GASTKOMMENTAR

01.03.2018

ZUR PERSON



**Nikolaus Franke, Leiter des Instituts für Entrepreneurship & Innovation der Wirtschaftsuniversität Wien**

Nikolaus Franke ist Leiter des Instituts für Entrepreneurship & Innovation der WU, des WU Gründungszentrums, und der User Innovation Research Initiative sowie Akademischer Leiter des Professional MBA Entrepreneurship & Innovation der WU Executive Academy, der gemeinsam mit dem Continuing Education Center der TU Wien angeboten wird. Sein Doktorat und anschließende Habilitation absolvierte er an der Universität München und verbrachte einige Semester am Massachusetts Institute of Technology (MIT) als Visiting Professor. Nikolaus Franks Hauptinteresse gilt dem Thema Open- und User-Innovation. In seiner Forschung beschäftigt er sich deshalb schwerpunktmäßig damit, wie Unternehmen von der Kreativität der Konsumenten profitieren können und analysiert das Erfolgspotenzial, die Funktionsweise und die Auswirkungen unterschiedlicher Methoden wie etwa Toolkits für Konsumenteninnovation und -design, Innovationsgemeinschaften, Crowdsourcing oder Lead-User-Analysen.

Wien (Gastkommentar) - 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.

### Ein typischer Fall

Vor einiger Zeit habe ich in einem Management-Seminar ein Experiment gemacht. Ich habe jedem der 20 teilnehmenden Manager 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 Prozent, der Erfolg bedeutet einen Gewinn von 200.000 Euro für das Unternehmen.*

• *Projekt B: Die Wahrscheinlichkeit für einen Erfolg ist 80 Prozent, ein Erfolg bedeutet einen Gewinn von 500.000 Euro für das Unternehmen. Mit 20 Prozent 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 Projekt A dagegen nur 200.000 Euro. Projekt B ist somit 90 Prozent besser, wenn man risikoneutral ist. Aus Sicht des Unternehmens würden sich Risiken zusätzlich ausbalancieren, es wäre also wünschenswert, dass alle Manager Projekte vom Typ B wählen.

Ich habe den Vorstand des Unternehmens gefragt, welches Ergebnis er von seinen FuE-Managern (FuE = Forschung und Entwicklung; Anm.) erwartet. "Etwa 50:50", hat er vorsichtig geschätzt. Zu seinem Entsetzen wählten jedoch ALLE Manager 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 Problem."

Dies zeigt, dass in diesem Unternehmen keine Kultur des Scheiterns besteht. Fehler und Scheitern werden stigmatisiert und überhart bestraft. Die Mitarbeiter haben sich der Kultur angepasst, sie vermeiden jedes Risiko. Für das Unternehmen ist dies dramatisch: es würde im Beispielfall einen entgangenen Gewinn von 3,6 Mio. Euro bedeuten ( $20 \cdot 180.000$ ). 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 Kunden-, 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 Flopraten, also der Anteil der gescheiterten Innovationen, je nach Branche zwischen 30 und 80 Prozent 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.

### 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. Einen Kunden beschimpfen ist ein dummer Fehler. Eine Innovation ohne Einbindung der User zu entwickeln, ist ein dummer Fehler. Denselben Fehler drei 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 Prozent 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 Mitarbeitern, dass sie jedes Jahr mindestens drei intelligente Fehler machen. In Mitarbeitergesprächen auf allen Ebenen werden diese ausführlich besprochen. Natürlich sieht auch er Fehler als etwas Negatives. Aber er ist so klug zu wissen, dass wer drei Fehler macht, vermutlich auch zehn hochprofitable Dinge richtig macht.

**Hinweis:** Dieser Beitrag ist erstmals im Newsletter der Executive Academy der Wirtschaftsuniversität Wien erschienen.



**Nikolaus Franke, Leiter des Instituts für Entrepreneurship & Innovation der Wirtschaftsuniversität Wien**

Nikolaus Franke ist Leiter des Instituts für Entrepreneurship & Innovation der WU, des WU Gründungszentrums, und der User Innovation Research Initiative sowie Akademischer Leiter des Professional MBA Entrepreneurship & Innovation der WU Executive Academy, der gemeinsam mit dem Continuing Education Center der TU Wien angeboten wird. Sein Doktorat und anschließende Habilitation absolvierte er an der Universität München und verbrachte einige Semester am Massachusetts Institute of Technology (MIT) als Visiting Professor. Nikolaus Frankes Hauptinteresse gilt dem Thema Open- und User-Innovation. In seiner Forschung beschäftigt er sich deshalb schwerpunktmäßig damit, wie Unternehmen von der Kreativität der Konsumenten profitieren können und analysiert das Erfolgspotenzial, die Funktionsweise und die Auswirkungen unterschiedlicher Methoden wie etwa Toolkits für Konsumenteninnovation und -design, Innovationsgemeinschaften, Crowdsourcing oder Lead-User-Analysen.