

# Fürchtet euch nicht!

Autor(en): **Harford, Tim**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur**

Band (Jahr): **91 (2011)**

Heft 992

PDF erstellt am: **26.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-735341>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

## 5 Fürchtet euch nicht!

Viele Leistungsträger fürchten unternehmerisches und persönliches Scheitern wie der Teufel das Weihwasser. Warum? Weil sie ein falsches Erfolgsdenken kultivieren. Die Kultur des Scheiterns ist Grundlage für erfolgreiche Anpassung. Und damit für eine echte Leistungsgesellschaft.

von Tim Harford

Im Jahre 1450 schrieb ein deutscher Goldschmied und Unternehmer namens Johannes Gutenberg ein Gedicht. Hätte er das Gedicht bloss zu Papier gebracht, wäre dies heute keine Zeile wert. Aber Gutenberg war gleichzeitig Drucker, und das Gedicht dürfte das erste Werk gewesen sein, das auf einer Presse mit beweglichen metallenen Lettern gedruckt wurde. Die Maschine ermöglichte erstmals die Massenproduktion von Büchern und war zweifellos eine der wichtigsten technologischen Innovationen in der Geschichte der Menschheit. Doch schon fünf Jahre nach ihrer Erfindung war Johannes Gutenberg schwer verschuldet. Der Druck seiner gefeierten Bibel mit 42 Zeilen pro Seite – das vielleicht berühmteste und wertvollste Buch aller Zeiten – verursachte massive Kosten. Er stand im Streit mit seinem Geschäftspartner, und Ende 1455 war Johannes Gutenberg, der Pionier der modernen Welt, bankrott.

Scheitern im Wirtschaftsleben ist jederzeit möglich, ganz gewöhnlich und allgegenwärtig. Und dennoch tendieren wir in Leistungsgesellschaften dazu, diese schmerzhafteste Wahrheit zu ignorieren. Auch brillante Visionäre wie Gutenberg waren keineswegs immun dagegen – es liessen sich viele weitere prominente Beispiele für unternehmerisches Scheitern finden. Woraus folgt: Erfolg im Wirtschaftsleben geht viel öfter, als wir uns eingestehen wollen, aus einem Prozess von *trial and error* hervor. Man könnte meinen, mit der Erfindung der

Druckpresse sei auch ein erfolgreiches Businessmodell einhergegangen. Dem war nicht so, denn Gutenberg wählte zunächst die Strategie, mit der Kalligraphie und Buchmalerei handgemachter Bibeln zu konkurrenzieren. Diese Strategie stellte sich als Irrtum heraus.

### Ablassbriefe als Innovation

Von Mainz, dem Wirkungsort Gutenbergs, nach Venedig: In der zweiten Hälfte des 15. Jahrhunderts wurde die italienische Stadt zum Zentrum des Druckgeschäftes. Aber wie der Ökonom Paul Ormerod schreibt, gingen drei Viertel der venezianischen Druckereien innerhalb von drei Jah-

**Erfolg im Wirtschaftsleben geht viel öfter, als wir uns eingestehen wollen, aus einem Prozess von *trial and error* hervor.**

ren nach ihrer Gründung in Konkurs. Glücklicherweise stolperte die neugeborene Druckindustrie aber über die passende Antwort auf ihre existenzbedrohenden Fragen: ihr unternehmerisches Heil bestand fortan im Druck von religiösen Ablassbriefen – einer Art vorkonfektionierter Befreiung von göttlicher Bestrafung. Statt schöne Bücher zu drucken, machten Drucker ihr Geld nun mit der Fließbandproduktion von Handzetteln für die Kirche. Kurz, obwohl sie Gutenbergs weltverändernde Innova-

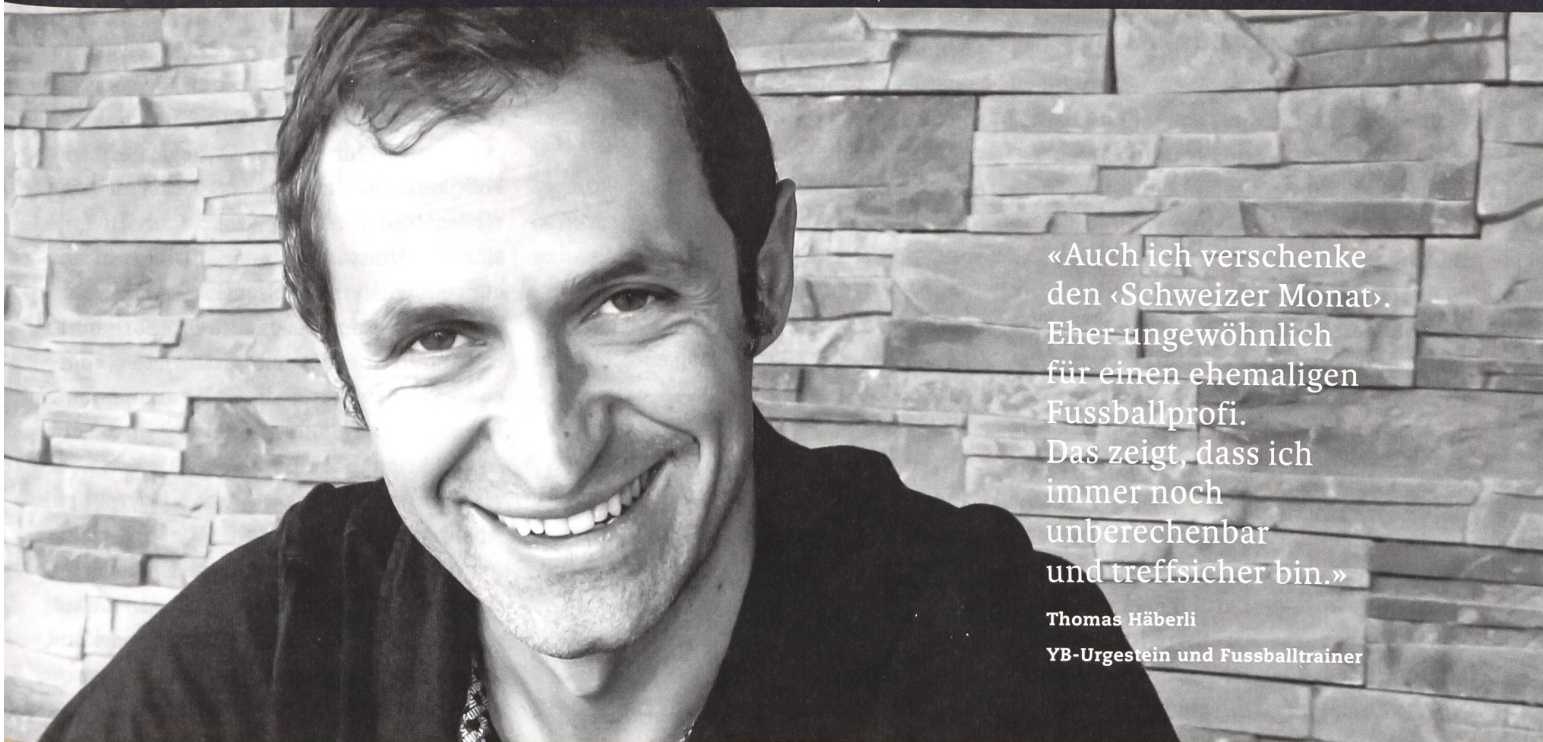
### Tim Harford

Tim Harford hat an der University of Oxford Ökonomie studiert. Er ist Kolumnist der «Financial Times» und Autor von «The Undercover Economist» (2005) und des im Juni erschienenen Buches «Adapt: Why Success Always Starts with Failure».

tion bereits zur Verfügung hatten, mussten sich die Pioniere des Drucks ihren Weg zum Erfolg erst noch herbeiexperimentieren.

Beinahe fünf Jahrhunderte später halten wir noch immer an der Idee fest, dass wirtschaftlicher Erfolg vornehmlich das Resultat talentierter Leistungsträger an der Spitze hervorragender Unternehmen sei. Die Wahrheit ist freilich eine andere. Die Welt ist zu komplex und verändert sich zu schnell, als dass wir bloss daran glauben könnten. Viele Unternehmen genossen erfolgreiche Zeiten und wurden für ihre Erfolge gefeiert – nur um kurz darauf zu scheitern, weil sie es verpassten, sich neuen Gegebenheiten anzupassen. Andere Unternehmen – man könnte eBay, McDonald's und die mit dem Nobelpreis ausgezeichnete Grameen Bank\* nennen – stiessen beinahe aus Zufall auf eine brillante Idee, die etablierten Unternehmen bis anhin entgangen war. Nun, es ist zweifellos verlockend zu denken, dass wirtschaftlicher Erfolg trotz des unternehmerischen Scheiterns erfolge. Es ist jedoch wahrscheinlich zutreffender zu argumentieren, dass sich wirtschaftlicher Erfolg gerade wegen des unternehmerischen Scheiterns einstelle. Warum? Ganz einfach, es ist das Scheitern einst den Markt dominierender Unternehmen, das Platz für

\* Vgl. Mohammad Yunus, «Die neuen Unternehmer», Schweizer Monat, Juli/August 2011, 53 ff.



«Auch ich verschenke den «Schweizer Monat». Eher ungewöhnlich für einen ehemaligen Fussballprofi. Das zeigt, dass ich immer noch unberechenbar und treffsicher bin.»

Thomas Häberli  
YB-Urgestein und Fussballtrainer

# Mit Überzeugung schenken.

Liebe Abonnenten

Wir sind überzeugt: gute Ideen und Qualitätsinhalte tun gut.

Sorgen Sie in Ihrem persönlichen Umfeld für eine  
gehaltvolle Überraschung und für substantielle Freude zum Jahresende.

Mit dem Abonnement des «Schweizer Monats».

Monat für Monat anregende Lektüre – die etwas andere Geschenkidee.

**Jetzt abonnieren oder verschenken.**

[www.schweizermonat.ch](http://www.schweizermonat.ch)

neue Geschäftsideen schafft. Genau deshalb nutzen dominante Firmen unfaire Wettbewerbsvorteile wie staatliche Bail-outs, Subventionen oder die Trägheit bzw. Unwissenheit der Konsumenten, um junge Konkurrenten aus dem Markt zu drängen. In diesen Fällen wird die Rate unternehmerischen Scheiterns tief sein, entsprechend hoch ist jedoch die Gefahr unternehmerischer Stagnation. Dies wiederum ist eine schlechte Nachricht für die Wirtschaft als Ganzes.

In einer kürzlich in der Zeitschrift «Journal of Financial Economics» veröffentlichten Studie haben die Ökonomen Kathy Fogel, Randall Morck und Bernard Yeung eine Liste der jeweils zehn grössten Arbeitgeber in 44 Ländern aufgelistet. Sie fanden heraus, dass jene Länder, in denen sich die Liste der grössten ständig veränderte, über ein höheres wirtschaftliches Wachstum verfügten. Noch beeindruckender ist, dass diese Beziehung, auch unter statistischer Berücksichtigung anderer Faktoren, kausal zu sein scheint: eine hohe Fluktuation von gestern korreliert mit schnellem ökonomischem Wachstum von morgen. Fogel und ihre Kollegen argumentieren, dass der Schlüsselfaktor nicht «aufsteigende Sterne», sondern «sinkende Behemoths», also strauchelnde Grossunternehmen, seien. Scheitern ist nicht nur allgegenwärtig und nicht zwangsläufig tödlich – es ist sogar nützlich.

#### Aufstieg und Fall exzellenter Unternehmen

Über fünf Jahrhunderte nach Gutenbergs Bankrott haben zwei Managementberater, Tom Peters und Robert Waterman, mit «In Search of Excellence» ein Buch geschrieben, das das Genre der Businessliteratur bis heute prägt. Das Buch geniesst weitaus grösseren finanziellen Erfolg als Gutenbergs Bibel, und Tom Peters schuf sich damit die Basis für die Karriere als Managementguru. Teil von Peters' und Watermans Streben, von den besten Unternehmen der Welt zu lernen, war eine Auswahl 43 exzellenter Firmen. Damit war Ärger programmiert, denn nur zwei Jahre nach der Publikation von «In Search of Excellence» brachte die «Business Week» auf ih-

rer Titelseite den entblössenden Aufmacher: «Oops! Who's excellent now?» – «Business Week» wies süffisant darauf hin, dass ein Drittel der von Peters und Waterman lobgepriesenen Unternehmen sich in schweren finanziellen Nöten befand. Vielleicht waren Peters und Waterman voreilig, solche Geiseln des Glücks zu schaffen. Es wäre jedoch ungerecht, die Vorstellung zu erwecken, die beiden hätten eine inkompetente Auswahl von «Exzellenten» getroffen: eine kompetitive Wirtschaft ist einfach zu komplex, um in ihr mit irgendeiner abstrakten Qualität von «Exzellenz» navigieren zu können. Vielmehr passen sich einige Unter-

#### Scheitern ist nicht nur allgegenwärtig und nicht zwangsläufig tödlich – es ist sogar nützlich.

nehmen mit ihren spezifischen Projekten und Produkten dem an, was der Markt verlangt, und haben Erfolg – andere tun es nicht und scheitern. Es ist schlicht unmöglich, brillante Führungskräfte oder exzellente Unternehmen einmal auszuwählen und dann per se davon auszugehen, dass sie auch weiterhin die richtigen, weil erfolgreichen Entscheidungen treffen. Wenn der Aufstieg und Fall von Businessmodellen unvermeidbarer Teil von wirtschaftlichem Wachstum ist, wird der schlaue und wache Unternehmer oder Manager die Möglichkeit des Scheiterns antizipieren und sicherstellen, dass sein Unternehmen das Scheitern überlebt. Und er wird genau Ausschau halten nach Anzeichen von Ärger, so dass er scheiternde Projekte entweder frühzeitig abbrechen oder ihnen einen scharfen Richtungswechsel verpassen kann.

Halten wir also fest: wir alle machen Lippenbekenntnisse zur Idee des «Lerne aus deinen Fehlern!» oder zum Konzept: «Wenn es beim ersten Mal nicht klappt, versuche es noch einmal und noch einmal.» Aber wir meinen dabei selten, was wir sagen. Psychologische Studien zeigen, dass es ein

dysfunktionaler Prozess ist, aus Erfahrungen des Scheiterns zu lernen. *Trial and error* ist eine Strategie für Erfolg. Und trotzdem haben wir Mühe damit, auf Fehler so konstruktiv zu antworten, wie wir eigentlich sollten. Die meisten Organisationen feiern den ehrlichen Fehler oder den vielversprechenden Beinahe-Unfall nicht. Und die meisten Wähler sind nicht begeistert von Politikern, die ihr eigenes Scheitern eingestehen und ihre Meinung ändern, wenn sich die Umstände ändern. Die zwei am meisten wiedergewählten Premierminister in der modernen Geschichte Grossbritanniens waren Tony Blair und Margaret Thatcher. Blair verkündete, er besitze keinen Rückwärtsgang, und Thatcher: «Die Lady ist nicht fürs Umkehren.»

#### Absurde Zockerei

Am schwerwiegendsten wirkt aber, dass die meisten Menschen schlecht darauf reagieren, eigene Fehler machen zu können. Wir setzen unbewusst auf eine gut dokumentierte Auswahl von Strategien: zum Beispiel Verleugnen von Fehlern oder rücksichtslose Jagd nach Verlusten. Eines der tragisch-komischsten Beispiele dieses Verhaltens tritt in einer Studie über die TV-Spielshow «Deal or No Deal» zutage. In dieser Show wählen Kandidaten nach dem Zufallsprinzip einen Koffer aus, dessen Inhalt von einigen Rappen bis zu mehreren hunderttausend Franken reichen kann. Die Kandidaten eliminieren danach einen Koffer nach dem anderen und erfahren jedes Mal, wie viel Geld ihnen dabei entgangen ist. Zwischendurch ruft ein mysteriöser Banker an und bietet ihnen Geld dafür, dass sie sich von ihrem ursprünglich ausgewählten Koffer trennen. «Deal or No Deal» wurde analysiert von einem Team rund um Richard Thaler, Co-Autor des berühmten Buches «Nudge». Die Verhaltensökonominnen wollten verstehen, wie willig die Kandidaten zum Zocken sind, wenn sie vom Banker eine Menge von Geld angeboten bekommen, die in verschiedenen Verhältnissen zur wahrscheinlichen Menge von Geld in ihrem eigenen Koffer steht.

Das Verhalten des Kandidaten Frank illustriert die Ergebnisse von Thalers Team:

Frank, der in der niederländischen Originalversion der Show auftrat, hatte die Chance auf den Gewinn eines riesigen Jackpots, und genau deswegen lag der erwartete Wert seines eigenen Koffers leicht über 100 000 Euro. Der Banker offerierte ihm 75 000 Euro. Frank lehnte ab und bewies damit seinen Hang zum Risiko. Dann aber wurde er vom Unglück eingeholt: seine nächste Wahl zur Eliminierung stellte sich als Koffer mit dem Jackpot der halben Million heraus, und Franks erwarteter Gewinn sank auf lediglich 2508 Euro. Hier kommt der seltsame Teil: der Banker begann damit, Frank mit Angeboten zu konfrontieren, die viel näher an einem fairen Wert seines Gewinnes lagen als vor der Elimination des Jackpot-Koffers. Das erste Angebot des Bankers lag bei 2400 Euro, 96 Prozent des zu erwartenden Gewinns. Das nächste Angebot übertraf sogar 100 Prozent von Franks wahrscheinlichem Gewinn. Zuletzt hatte Frank zwei verbleibende Möglichkeiten in seinem Geheimkoffer: 10 oder 10 000 Euro. Der Banker offerierte 6000 Euro – ein grosszügiges Angebot. Frank lehnte auch diesen Deal ab. Das Ende der Geschichte: er verliess mit nur 10 Euro das Studio. Nachdem er durch den Verlust von sicheren 75 000 Euro verletzt wurde, begann Frank vor den Fernsehzuschauern mit absurder Zockerei.

Franks Verhalten stellt sich laut Thaler als typisch heraus: die Wahrscheinlichkeit, dass Kandidaten von «Deal or No Deal» Angebote des Bankers ablehnen, ist viel höher, wenn sie zuvor gerade eine unglückliche Wahl bezüglich eines Koffers getroffen haben – trotz der Tatsache, dass der Banker sie aus objektiver Sicht wohlgesinnter behandelt als andere Kandidaten. Sie ziehen es vor, weiterzuzocken, und rechnen sich Chancen auf Amortisierung des glücklosen Entscheides aus. Ein ähnliches Verhalten wurde festgestellt bei Aktienmarktinvestoren, die sich verzweifelt an sinkenden Aktien festhalten, weil sich bei deren Verkauf ihr Verlust herauskristallisieren würde. Und im professionellen Poker riskieren Spieler ständig – um den Slangausdruck zu gebrauchen –, *tilt* zu gehen. Wir alle haben das Äquivalent in der Wirtschaft gesehen: der CEO, der gutes Geld schlechtem nach-

wirft; der Manager, der einfach nicht vom scheiternden Projekt loslassen will; der Unternehmer, der mit seinem Vermögen «Verdoppeln oder nichts» spielt. So kann Wirtschaft auf Dauer nicht funktionieren. Wir müssen in der Leistungsgesellschaft folglich einen sicheren Weg finden, auch einmal Mist bauen zu dürfen.

Wie dies geht, zeigt Peter Sims in «Little Bets». Sims beschreibt, wie der Stand-up-Comedian Chris Rock in einem lokalen Comedy Club sein Glück versucht. Rock findet es unmöglich, funktionierende Routinen am Schreibtisch zu entwickeln: er muss ausprobieren und bis zu 40- bis 50mal öf-

---

### **Wir müssen einen sicheren Weg finden, auch einmal Mist bauen zu dürfen.**

---

fentlich scheitern, bevor er mit seinem Material dann auf Tournee geht. Die ersten Auftritte sind absolut qualvoll, ein zermürbender Prozess – aber die Resultate stimmen: Rock ist nicht mehr nur Comedian, sondern auch erfolgreicher Hollywoodschauspieler. 2005 moderierte er die Oscarverleihung. Teil seiner Erfolgsformel war und ist das Finden eines abgelegenen Raumes, in dem öffentliches Scheitern keine Tragödie darstellt. Das Experimentieren härtet ab, bereitet den grossen Auftritt vor, den Zeitpunkt also, auf den es letztlich ankommt. In einem Unternehmen gibt es diese «Generalproben» für den Angestellten eher selten: wer etwas verbockt, fliegt raus. Wenige Unternehmen werden 50faches Scheitern tolerieren, selbst wenn es dabei eine klare Lernkurve gibt. Konstruktives Experimentieren in der Wirtschaft setzt jedoch voraus, dass sich Individuum und Organisation «in der Mitte» treffen.

Es gibt einige ermutigende Beispiele von Unternehmenskulturen, die dem Scheitern gegenüber freundlich eingestellt sind. Die indische Tata Group vergibt einen «Wage den Versuch»-Preis, der kreative

Beinahe-Fehler auszeichnet, wie zum Beispiel die Idee, den Kleinwagen Tata Nano mit Plastiktüren auszustatten. Alina Tugend, Autorin von «Better by Mistake», zitiert zustimmend den «Golden Egg»-Preis, der von einem Industrieverband in Michigan vergeben wird. Er wird verliehen an «Mitglieder, die dumm dastehen, weil sie versucht haben, etwas Neues zu machen». Aber solche Belohnungen sind ungewöhnlich. Das mag der Grund dafür sein, warum ein Grossteil des ökonomischen Wandels nicht daraus resultiert, dass sich Unternehmen neu erfinden, sondern dass etablierte Unternehmen durch junge, innovative Rivalen verdrängt werden. Alina Tugend streicht heraus, dass es sehr leicht sei, die Gewohnheit zu entwickeln, Fehler zu vertuschen oder auf Kollegen innerhalb einer Organisation abzuschieben. Dies hilft, die unglaubliche Rate ökonomischer Fluktuation zu erklären. Man würde erwarten, dass langjährige «exzellente» Firmen ohne Schwierigkeiten emporkommende Konkurrenten ausstechen können. In Wahrheit haben etablierte Unternehmen oftmals alle Vorteile in der Hand, bis auf jenen, auf den es ankommt: die kollektive Bereitschaft, etwas Neues und Gewagtes auszuprobieren.

Wenn Scheitern wahrscheinlich ist und Unternehmen gleichzeitig Scheitern als beschämend und inakzeptabel erachten, lassen sich zwei Dinge folgern. Erstens, scheiternde Projekte werden so lange wie möglich verschleiert – sie werden aufrechterhalten und finanziert, obwohl sie längst hätten eingefroren werden sollen. Zweitens laufen Organisationen Gefahr des langsamen Erstickungstods, weil niemand mehr etwas Neues ausprobiert. Erfolg und Scheitern werden ununterscheidbar: Konsequenz ist ein langes, kaum wahrnehmbares, aber sicheres Abgleiten in die Mittelmässigkeit. Wir alle erkennen diese Symptome: sie stellen klassische Frustmomente des Bürolebens dar. Dennoch müssen wir irgendwie einen Weg finden, konstruktiver auf das Risiko des Scheiterns zu reagieren. Denn: wenn Johannes Gutenberg Angst vorm Scheitern gehabt hätte, wo stünden wir heute? ◀

---

Aus dem Englischen übersetzt von Florian Rittmeyer