

Brauchen wir eine Gründungskultur des Scheiterns?

Prof. Dr. Cord Siemon
Daniel von Wedel (MBA)

Vortrag im Rahmen des 5. Forschungssymposiums des Instituts für
angewandte Wissenschaften am Fachbereichs 03 der Frankfurt
University of Applied Sciences (20.04.2018)

Agenda

- 1 Einführung
- 2 Was ist Scheitern?
- 3 Gründung, Scheitern und Lernen
- 4 Gründungskultur des Scheiterns?

1 Einführung

„Deutschland braucht eine neue Unternehmenskultur“
(des positiven Scheiterns) – Prof. Kuckertz

„Man darf das Scheitern nicht überbewerten, scheitern an sich
ist schlecht. Bankrott ist immer eine Tragödie.“ – Peter Thiel

„Schöner Scheitern“ – Interview-Reihe auf
gruenderszene.de mit Gründern über ihre Erfahrungen mit
„FuckUps“

„Weil man nämlich, wenn man Erfolg hat, ins Visier der
sozialdemokratischen Umverteiler gerät, und wenn man scheitert,
ist man sich Spott und Häme sicher.“ – Christian Lindner

2 Was ist Scheitern?

Absolutes Scheitern

- Keine Handlungsmöglichkeiten
- Zustand kann nicht überwunden werden
- Idealtyp

Graduelles Scheitern

- Temporäre Handlungsunfähigkeit
- Durch Reflexion (direkte Lernsituation) kann Zustand überwunden werden
→ Eröffnung neuer Handlungsmöglichkeiten
- Normalfall

M. Junge, G. Lechner (Hrsg.) – Scheitern, Aspekte eines sozialen Phänomens, 2004

2 Was ist Scheitern?

Kultur des Scheiterns

Deutschland

- Insolvenzrecht: Sicherung der Ansprüche der Gläubiger
- Erfolg: kritisch beäugt; nur solange Bodenhaftung besteht
- Scheitern: jeder hat nur eine Chance also muss man sie nutzen; kein Neid, sondern Reflexion des eigenen Scheiternspotenzial

USA

- Insolvenzrecht: Stellung des Schuldners begünstigt
- Erfolg: werden als Stars gefeiert; darf (muss) im Luxus leben
- Scheitern: erst dann, wenn man den Versuch nicht wagt, oder sich zufrieden gibt

W. Backert, in M. Junge, G. Lechner (Hrsg.), 2004; D. Stiefel – Im Labor der Niederlagen, 2008

2 Was ist Scheitern?

Arten des Scheiterns

- Denk-, Urteils- und Entscheidungsfehler durch begrenzte Rationalität der Handelnden im Gründungsumfeld
 - Neuartigkeit, Unsicherheit, Komplexität
- Scheitern an sich bestätigenden Informationen
 - Umdeutung von Informationen und Erfahrungen zur Bestätigung der eigenen Meinung
 - Widersprüchliche Informationen werden ausgeblendet
 - Confirmation Bias

S. Bedenk, H. A. Mieg in Kunert (Hrsg.) – Failure Management, 2016

2 Was ist Scheitern?

Arten des Scheiterns

→ Scheitern am „Jetzt ziehe ich es durch“

- Nicht wahrhaben wollen, dass man falsch liegt
 - Keine Bereitschaft zur Reflexion der bisherigen Entscheidungen und Vorgehensweisen
 - Sunk cost fallacy
- bewusste Wahrnehmung der eigenen begrenzten Rationalität für eine erweiterte Lern- und Entwicklungsperspektive

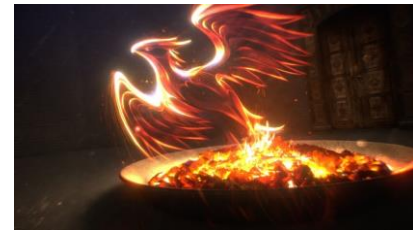
3 Gründung, Scheitern und Lernen

Bewusstsein und Aufmerksamkeit für Erfordernis/Unausweichlichkeit des Scheiterns im Gründungskontext („Lernen aus Fehlern“) nimmt zu → Format „Fuck-up-Night“

Für den Fall eines – wie auch immer – gescheiterten Projektes stellt sich jedoch die Frage, wie und was genau daraus gelernt wird?

Format der Fuck-up-Night: Wie ein Phönix aus der Asche...

- „...unbedingt Programmcode im Blick behalten...“
- „...sucht Halt bei Euren Freunden...“
- „...keine vorschnellen Über-Nacht-Entscheidungen treffen...“
- „...nur die Grundfunktionalität am Markt austesten, alles andere ist zu teuer“
- „...Berater besorgen...“ (auch: „...keinen Berater involvieren...“)
- „...Investoren früh (alternativ: möglichst spät) einschalten...“
- „...im Team schauen, ob die Chemie stimmt und ob es fachlich passt...“
- „...Hände weg von Drogen...“
- Etc.



3 Gründung, Scheitern und Lernen

Thesen:

1. Lernprozesse wirken unsystematisch → Lerntheoretische Verortung würde helfen zu erklären und methodisch gezielter zu unterstützen
2. Gründungskultur des Scheiterns sollte mit systematischer Erfassung und Beeinflussung der Lernprozesse korrespondieren (→ Gründungsqualifizierung)

Theoretischer Ansatz:

- Wettbewerb als Hypothesentest (Kerber, 1996) → evolutorisches Lernen über die Falsifikation i.S.v. Popper
- Lernprozess im Entrepreneurship-Kontext auf verschiedenen Ebenen

3 Gründung, Scheitern und Lernen

Lernebenen (nach Röpke, 2002)

Lernen 0: Wiederholte Anwendung des Gelernten
(Routine, Optimierung, "learning by doing")

Lernen 1: Erwerb von Fachwissen
(Fakten, Informationen, Methoden)

Lernen 2: Erwerb von Fähigkeiten / Umsetzungskompetenzen
(Kommunikation, „Lernen lernen“, Zeitmanagement, etc.)

Lernen 3: Reflexion und Vision
I Unbewußte Inkompetenz
II Bewußte Inkompetenz
III Bewußte Kompetenz
IV Unbewußte Kompetenz



=====

Lernen 0 und 1: Traditionelles Lernen in Schule, Universität, Beruf

Lernen 2 und 3: **Evolutorisches Lernen, Selbstevolution**

Quelle: Röpke, J.: Der lernende Unternehmer, 2002, S. 264 (leicht modifiziert)

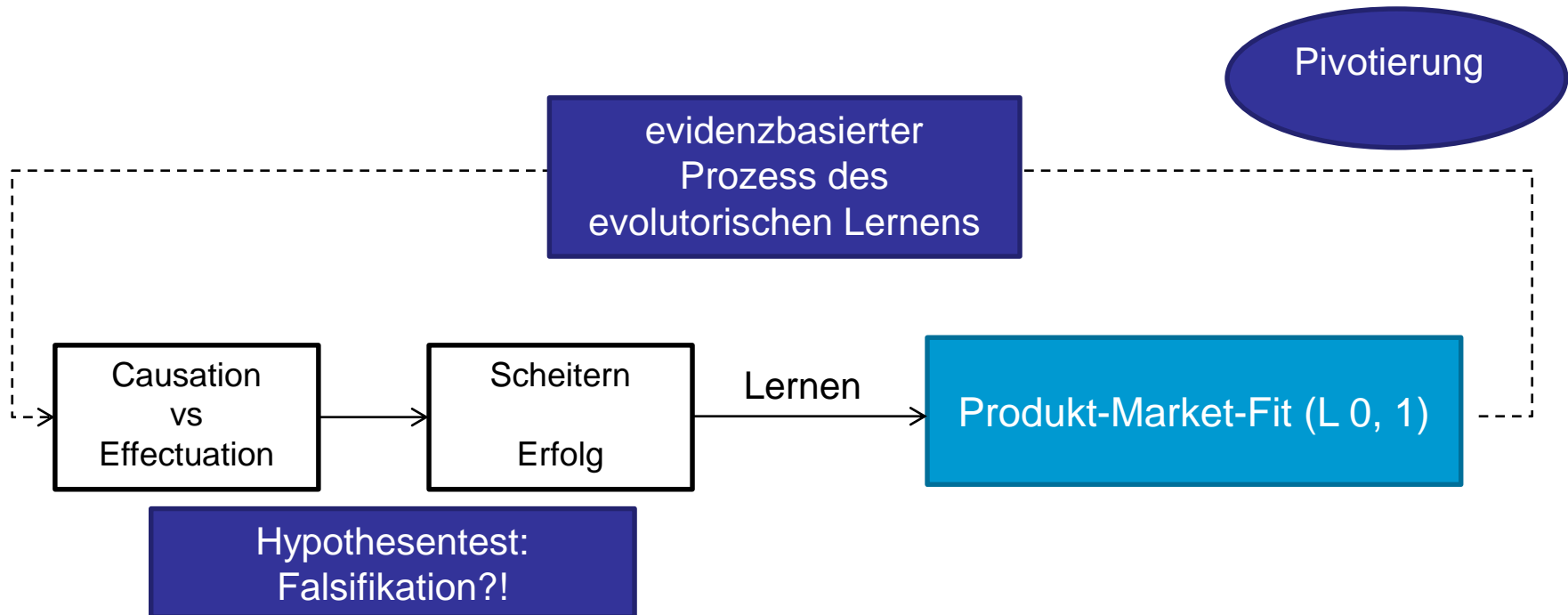
3 Gründung, Scheitern und Lernen

- Auch moderne Entrepreneurship-Kultur enthält „konstruktiven“ Part des Scheiterns („**Versuch macht klug**“)
- Logik: Bildung eines Minimum Viable Products → Test am Kunden → KPIs → Pivotieren („Product-Market-Fit“); (vgl. Ries, 2011; Thiel, 2014; Maurya, 2013)
- Sarasvathy (2008) nennt diese Form der evidenzbasierten Geschäftsmodell-entwicklung „Effectuation“
- Scheitern mit eingelagertem Risikomanagement („Affordable Loss-Prinzip“, „Bird-in-the-Hand“-Prinzip usw. nach Sarasvathy) als Strategie beim Umgang mit „echter Unsicherheit“ (Gründung/Innovation)
- Logik sehr am Product-Market-Fit orientiert (Lernebene 0 und 1) und zu wenig an der Pivotierung fachübergreifender Fähigkeiten der GründerInnen bzw. des Gründerteams (Team-Market-Fit; Lernebene 2 und 3)

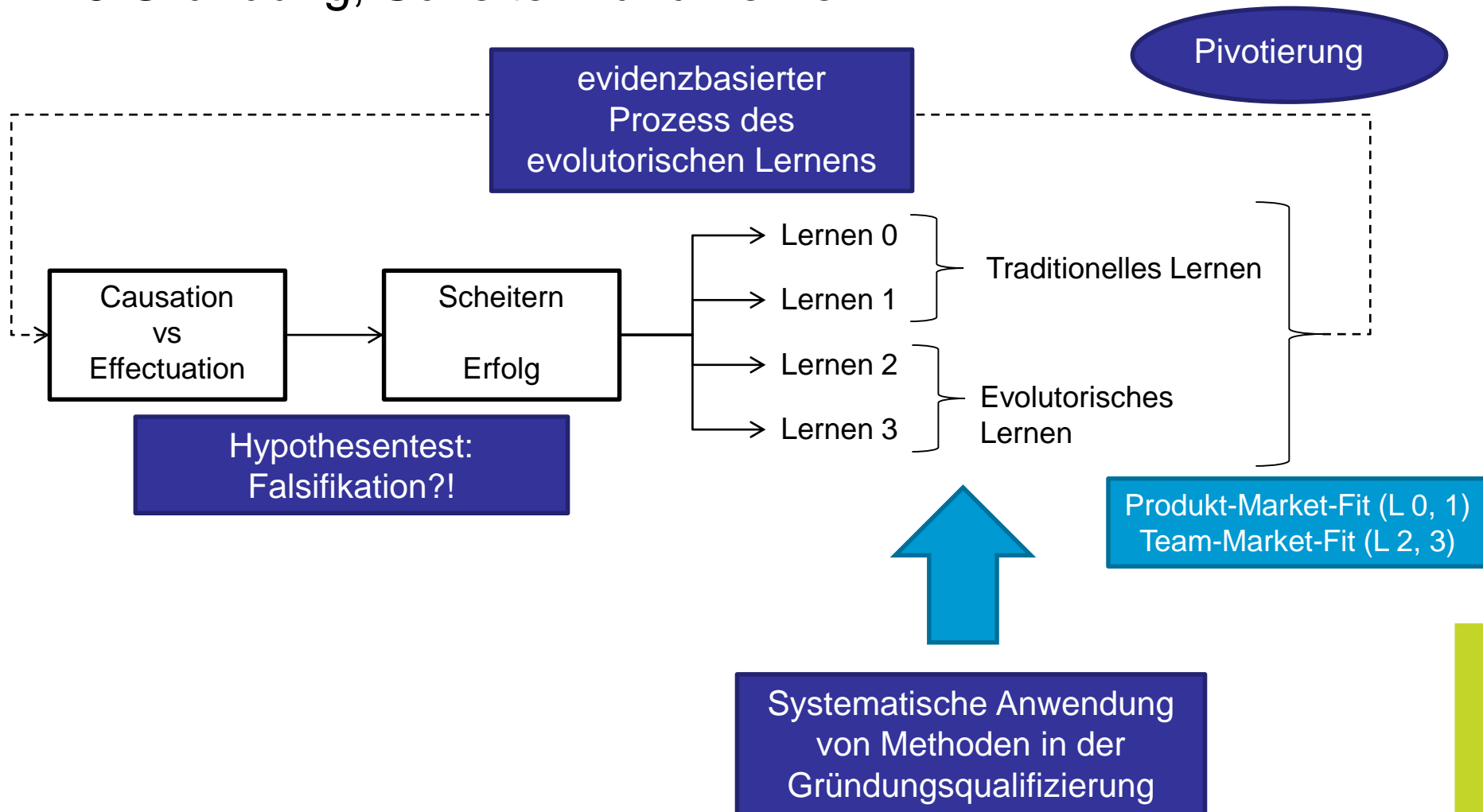
3 Gründung, Scheitern und Lernen

- Würde es gelingen, die Ursachen dieser Form des Scheiterns lerntheoretisch gut zu verorten, ließen sich daraus wichtige Reflexionsimpulse für ein Pivotieren **auf beiden Ebenen** ableiten: Product-Market-Fit und Team-Market-Fit
- Eine Art „MVT“ (Minimum Viable Team) stärker in den Fokus rücken → Start-up-Begriff sollte Fragilität von Rechtsform und Teamzusammensetzung beinhalten, um für die Vorläufigkeit zu sensibilisieren
- Damit verbunden wären ggfs. das Erfordernis der Bildung von KPIs für fachübergreifende Fähigkeiten und ein Methodeneinsatz der lerntheoretisch passgenau greift (bspw. Kompetenzatlas von Heyse/Erpenbeck, 2009; Erpenbeck/Rosenstiel, 2007)

3 Gründung, Scheitern und Lernen



3 Gründung, Scheitern und Lernen



4 Gründungskultur des Scheiterns?

- „Absolutes Scheitern“ eher ein sehr abstraktes Konstrukt (Normalfall: „graduelles Scheitern“ als Bestandteil eines jeden evolutorischen Prozesses)
- Existenzbedrohendes Scheitern ist NICHT „cool“ oder gar wünschenswert und sollte nicht heraufbeschworen werden (Konsequenz für Kreditwürdigkeit, Psyche und Erwerbsbiografie) → eingelagertes Risikomanagement – Pivotierung eines MVP über die Falsifikation – typisch und sinnvoll
- Aufmerksamkeit in der öffentlichen Wahrnehmung nimmt zu, aber Lernprozesse unklar
- Um der Evidenzbasierung mehr Reflexionskraft und ggfs. Möglichkeiten der Einflussnahme zu geben, wäre eine lerntheoretisch begründete bzw. verortete Ursachenanalyse und anschließende Pivotierung bedeutsam
- Selbst moderne Interpretation fokussiert Möglichkeiten der systematischen Pivotierung fragiler Teamstrukturen nicht/kaum
- Unternehmerkultur des positiven Scheiterns erforderlich – lerntheoretisch basiert!