DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Conference Paper

Die Produktivität des Scheiterns : Dokumentation des 11. Innovationsforums der Daimler und Benz Stiftung

Provided in Cooperation with:
Daimler und Benz Stiftung, Ladenburg

Reference: (2015). Die Produktivität des Scheiterns : Dokumentation des 11. Innovationsforums der Daimler und Benz Stiftung. Ladenburg : Berlin : Daimler und Benz Stiftung.

This Version is available at:
http://hdl.handle.net/11159/2314

Kontakt/Contact
ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics
Düsternbrooker Weg 120
24105 Kiel (Germany)
E-Mail: *rights[at]zbw.eu*
https://www.zbw.eu/econis-archiv/

Standard-Nutzungsbedingungen:
Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

https://zbw.eu/econis-archiv/termsofuse

Terms of use:
This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence.

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Die Produktivität des

Scheiterns

Dokumentation des
11. Innovationsforums
der Daimler und Benz Stiftung

Daimler und
Benz Stiftung

Der Fuchs biss die Zähne zusammen, rümpfte die Nase und meinte hochmütig: »Sie sind mir noch nicht reif genug, ich mag keine sauren Trauben.« Mit erhobenem Haupt stolzierte er in den Wald zurück.
Äsop

Die Produktivität des
Scheiterns

2 **Für eine neue Kultur im Umgang mit dem Scheitern**
Prof. Dr. Eckard Minx

4 **Scheitern als Chance – Historische Fehlschlagforschung**
Prof. Dr. Reinhold Bauer

12 **Vom Dilemma, scheitern zu müssen, aber nicht scheitern zu können**
Prof. Dr. Werner Vogd

18 **Marktwandel, Resilienz und Scheitern – Anpassungsprobleme deutscher Manager an die Umbrüche der 1970er-Jahre**
Dr. Ingo Köhler

24 **Nicht nur Unternehmen, auch Märkte scheitern**
Dr. Philipp Hessinger

30 **Gute Nachrichten aus dem Institut zur Aneignung und Nachhaltigkeit des Scheiterns**
Wiebke Frerichs, Jannikhe Möller, Franziska Mucha und Jennifer Smailes

36 **Programm des 11. Innovationsforums**

Für eine neue Kultur im Umgang mit dem Scheitern

Wenn man über Innovationen spricht, sollte man auch über das Scheitern sprechen. Denn nur ein geringer Teil an Dienstleistungen und technischen Produkten schafft es überhaupt bis zur Marktreife und viele Neuerungen können sich dann wiederum am Markt nicht oder erst sehr spät durchsetzen.

Es zeigen sich allerdings signifikante kulturelle Unterschiede darin, wie mit dieser Art des Scheiterns umgegangen wird. In Deutschland gilt es geradezu als Stigma, wenn ein Unternehmer, eine Entwicklungsabteilung oder auch ein Konzern sich mit dem Scheitern einer innovativen Entwicklung konfrontiert sieht. Ein weit kreativerer Umgang mit dem Scheitern kann hingegen in den USA beobachtet werden, wie es die Redewendung »fail early, fail fast, fail often« zum Ausdruck bringt. Denn häufig wird erst in einem zweiten oder gar dritten Anlauf, in den Erfahrungen mit einem solchen Scheitern einfließen, ein erfolgreiches Produkt lanciert und damit häufig der Grundstock für ein innovatives Unternehmen gelegt. Das Bewältigen von Scheitern kann dementsprechend als eine wertvolle kulturelle Leistung gewertet werden.

Sich in dieser Form mit der Produktivität des Scheiterns auseinanderzusetzen, hat sich die Daimler und Benz Stiftung vorgenommen. In zwei aufeinanderfolgenden Innovationsforen wird der Umgang mit Scheitern und entsprechenden Praktiken der Verarbeitung analysiert.

Die vorliegende Publikation stellt Gedanken des Innovationsforums vor und möchte so einen Beitrag zur Anerkennung des Scheiterns als Kulturgut leisten.

Prof. Dr. Eckard Minx
Vorstandsvorsitzender der Daimler und Benz Stiftung

Prof. Dr. Eckard Minx

Scheitern als Chance – Historische Fehlschlagforschung

Prof. Dr. Reinhold Bauer

Innovatorisches Scheitern, nicht innovatorischer Erfolg ist der Regelfall! Das zumindest geht aus Studien hervor, die sich darum bemühen, den Erfolg respektive das Scheitern von Innovationsprozessen zu quantifizieren, und die schon seit einigen Jahrzehnten mit einiger Regelmäßigkeit zu dem Ergebnis kommen, dass je nach Innovationstypus 60 bis 90 Prozent aller Vorhaben scheitern.

So wenig an dieser groben Quantifizierung zu zweifeln ist, so schwierig ist es, im Detail wirklich belastbare Zahlen zum Phänomen Scheitern zu nennen. Über ihr Scheitern geben Unternehmen eben nur äußerst ungern Auskunft, an verlässliche Informationen ist nur schwer zu gelangen oder – anders ausgedrückt – das Thema Scheitern ist nach wie vor hochgradig tabuisiert. Damit ist dann auch schon ein Grund dafür genannt, dass das innovatorische Scheitern im Grund bis heute unzureichend untersucht geblieben ist. Ein zweiter Grund scheint daraus zu erwachsen, dass der Begriff der Innovation immer noch häufig und ausschließlich mit »Fortschritt« und Erfolg gleichgesetzt wird. Diese uneingeschränkt positive Konnotation des Innovationsbegriffs negiert aber schlicht die Risiken des Innovationsprozesses und sie negiert auch, dass selbst erfolgreiche Innovationen keinesfalls immer und für alle Betroffenen durchgehend positive Ergebnisse haben müssen.

Die hier vertretene These lautet, dass es sich lohnt, den innovatorischen Misserfolg zu analysieren. Zum Ersten, weil sich auf dieser Basis Aussagen über charakteristische Gründe für innovatorisches Scheitern formulieren lassen, zum Zweiten, weil es die Auseinandersetzung mit dem Scheitern erlaubt, eine andere Perspektive auf den Prozess des technischen Wandels zu entwickeln.

Was aber hat man sich unter gescheiterten Innovationen nun eigentlich vorzustellen? Wenn hier von Innovationen die Rede ist, so

Prof. Dr. Reinhold Bauer

sind damit planvolle, zielgerichtete Veränderungs- bzw. Entwicklungsprozesse gemeint, die zur erstmaligen wirtschaftlichen Verwertung einer neuen Problemlösung führen. Erst durch diesen Verwertungsaspekt wird aus einer Erfindung, d. h. einer Invention, tatsächlich eine Innovation. Erfolgreich sei eine solche definitionsgemäß dann, wenn es gelingt, durch ihre Vermarktung mindestens die entstandenen Entwicklungs- bzw. Innovationskosten wieder zu erwirtschaften. Bei einer fehlgeschlagenen Innovation misslingt hingegen die wirtschaftliche Verwertung in diesem Sinne.

Der Friedhof gescheiterter Innovationen ist zum Bersten voll

Diese Definition eröffnet ein außerordentlich breites Forschungsfeld. Um – leicht modifiziert – mit dem französischen Soziologen Bernard Réal zu sprechen: »Der Friedhof der gescheiterten Innovationen ist zum Bersten voll.« Im Folgenden sollen wenigstens zwei gescheiterte Innovationsversuche dem drohenden Vergessen entrissen werden, um einen Blick auf die jeweiligen Gründe und Hintergründe des Misserfolgs zu werfen. Letztlich geht es aber darum, eine über den Einzelfall hinausgehende »Typologie des Scheiterns« zu entwickeln, um damit gleichsam ein »Muster des Misslingens« sichtbar zu machen.

Lastrohrfloß

Beim Lastrohrfloß handelt es sich um ein heute völlig vergessenes, in der Zwischenkriegszeit aber revolutionäres Binnenschiffs-Transportsystem, das auf den ebenfalls weitgehend vergessenen Schiffbau-Ingenieur Eberhard Westphal zurückging. Der Grundgedanke des neuen Systems war zweifellos bestechend: Genormte Laströhren konnten zu nahezu beliebig langen und mehrere

Einheiten breiten floßartigen Schlangen zusammengesetzt werden, dabei hatten die einzelnen Laströhren eine Länge von acht Metern bei einer Breite von drei Metern.

Mithilfe einer motorisierten Schubeinheit hinten und einer ebensolchen Zugeinheit vorn ließ sich diese Transportschlange dann über die Wasserstraßen bugsieren. Die einzelnen Laströhren waren dabei nicht nur frei kombinierbar, Spezialkräne konnten sie auch komplett aus dem Wasser heben, entladen oder auf andere Verkehrsträger umsetzen. Das Lastrohrfloß nahm also Eigenschaften der späteren Schubschiffeinheiten vorweg und versprach darüber hinaus eine Flexibilität, wie sie erst der Containerverkehr wieder erreichte.

Die große Stunde des Lastrohrfloßes kam, als sich im nationalsozialistischen Deutschland unter dem Einfluss der forcierten Aufrüstung und des dann beginnenden Krieges der Binnenschiffstransport zu einem Engpassbereich entwickelte. Westphals Projekt wurde nun als »rüstungswirtschaftlich dringende Entwicklungsarbeit« eingestuft und schließlich ab 1940 realisiert.

Trotz seiner unbestreitbaren Vorteile setzte sich das neue Transportsystem jedoch auch nach eingehender Erprobung nicht durch. Dies lag zum einen an dem vehementen Widerstand vor allem des staatlichen Reichsschleppdienstes, der Einnahme- und Einflussverluste befürchtete und daher das Lastrohrfloß schon seit den 1930er-Jahren torpedierte. Der Reichsschleppdienst zeigte damit ein für potenzielle »Opfer« neuer Technologien durchaus typisches Verhalten. Entscheidender war aber noch, dass nicht alle Komponenten der »Systemerfindung Lastrohrfloß« rechtzeitig fertig geworden waren: Die für das schnelle Löschen, Laden oder Umsetzen der Laströhren erforderlichen Spezialkräne standen bei Aufnahme der Versuchsfahrten noch nicht bereit. Damit fehlte eine wesentliche Komponente des neuen Transportsystems, welches so sein volles Rationalisierungspotenzial nicht annähernd hat entfalten können. Nach Ende der Erprobung verschwand das Lastrohrfloß damit trotz seiner Vorteile dauerhaft in der Versenkung und erlebte auch nach Ende des Krieges keine Renaissance. Neben anhaltendem Widerstand war es dabei nach wie vor der erforderliche enorme Anpassungsaufwand für den Hafenbetrieb, der den Siegeszug des Lastrohrfloßes verhinderte.

Pkw-Stirlingmotor

Beim Stirlingmotor handelt es sich um eine Verbrennungskraftmaschine, bei der ein gasförmiges Arbeitsmedium periodisch erhitzt und wieder abgekühlt wird. Die damit einhergehende Druckänderung kann über Kolben in mechanische Arbeit umgesetzt werden. Anders als beim Otto- oder Dieselmotor wird die erforderliche Prozesswärme dabei durch eine kontinuierliche äußere Verbrennung erzeugt, wodurch Stirlingmotoren vergleichsweise leise und sehr emissionsarm arbeiten können.

1989 präsentierte die Firma Mechanical Technology Incorporated in den USA einen serienreifen Pkw-Stirlingmotor, dessen Schadstoffemissionen die geltenden Grenzwerte bei weitem unterboten. Beim Verbrauch schlug der Pkw-Stirling konventionelle Ottomotoren zwar um etwa ein Drittel, schluckte aber nicht wesentlich weniger als hochentwickelte Dieselmotoren. Hinzu kam, dass die geltenden Abgasgrenzwerte auch mit der etablierten Technik immer noch problemlos eingehalten werden konnten. Die Automobilkonzerne zeigten angesichts dieser Verhältnisse wenig Interesse an einer Maschine, deren risikobehaftete Serieneinführung gewaltige Investitionen verursacht und zudem die Aufgabe des seit Jahrzehnten bewährten Motorenkonzepts verlangt hätte. Der Pkw-Stirling ist insofern ein gutes Beispiel dafür, dass auch ein technisch gelungenes Produkt nicht zwangsläufig Zugang zum Markt erhält. Bohrt man bei der Frage nach den Gründen dafür, weshalb der Pkw-Stirling gescheitert ist, ein wenig tiefer, so stößt man allerdings noch auf andere Zusammenhänge. Bis in die 1960er-Jahre hinein vertraten die Firmen, die sich mit der Entwicklung von Stirling-

motoren beschäftigten, die einhellige Meinung, dass es aussichtslos sei, Stirlingmotoren für Anwendungsbereiche zu entwickeln, in denen diese unmittelbar mit konventionellen Hubkolbenmotoren würden konkurrieren müssen. Die vergleichsweise junge Stirlingtechnologie, so die allgemeine Überzeugung, habe gegen die ausgereiften, hochentwickelten und in großen Stückzahlen produzierten konventionellen Motoren schlicht keine Chance.

Erst unter dem Eindruck der in den 1960er-Jahren mit einiger Vehemenz einsetzenden Debatte um die Umweltbelastung durch den zunehmenden Straßenverkehr begann diese Einschätzung hier und da zu bröckeln. Allerdings brachte erst die 1973 beginnende erste Ölpreiskrise tatsächlich den Durchbruch: In Reaktion auf die Umweltdebatte und vor allem in Reaktion auf die steigenden Ölpreise legte die US-Regierung Förderprogramme zur Entwicklung schadstoffärmerer und verbrauchsgünstigerer Kfz-Motoren auf. Vor dem Hintergrund dieser staatlichen Förderung schien nun einerseits das Risiko der Stirling-Entwicklung kalkulierbar und andererseits schienen sich die Marktchancen des neuen Antriebs deutlich verbessert zu haben.

Die staatlich subventionierten Innovationsanstrengungen brachten aber eben nicht das gewünschte Ergebnis. Unter dem Einfluss der veränderten Rahmenbedingungen waren auch die konventionellen Motoren weiterentwickelt worden: Mithilfe der katalytischen Abgas-Nachbehandlung konnten inzwischen zum einen auch Ottomotoren strengere Grenzwerte einhalten. Eine neue Generation von Dieselmotoren zeigte zum anderen einen vorher unerreicht günstigen Verbrauch. Als der Pkw-Stirlingmotor einsatzbereit war, gab es mithin keinen Grund mehr, die bisherigen

Scheitern kann nicht monokausal erklärt werden

Motorenkonzepte aufzugeben. Letztlich bestätigte sich die ursprüngliche Einschätzung, dass der Stirlingmotor der direkten Konkurrenz durch konventionelle Verbrennungsmotoren nicht gewachsen sein würde.

Typologie des Scheiterns

Schon dieser kurze Einstieg in die Welt des innovatorischen Scheiterns macht deutlich, dass es sich beim Scheitern um ein komplexes Phänomen handelt: Scheitern kann in

der Regel nicht monokausal erklärt werden. Innovationsversuche scheitern vielmehr an ganzen Problembündeln, innerhalb derer aber gewisse Regelmäßigkeiten, sich wiederholende Muster oder Abläufe zu erkennen sind.

Typ 1: Innovationsversuche, die an technischen Problemen scheitern

Nicht eben erstaunlich ist die Feststellung, dass in einem engeren Sinne technische Probleme für das Scheitern einer Reihe von Innovationsversuchen mitverantwortlich waren. Die Neuerungen zeigten nicht die von den Entwicklern oder Nutzern erwarteten bzw. gewünschten Eigenschaften, was dann eben zum Scheitern des Innovationsvorhabens führte. Unter den zwei hier vorgestellten Beispielen spielten technische Probleme vor allem beim Pkw-Stirlingmotor eine gewisse, allerdings keine entscheidende Rolle. Durchaus nicht trivial ist übrigens die Frage, wie sich im laufenden Innovationsprozess verlässliche Aussagen über die zukünftigen Eigenschaften einer neuen Technologie generieren lassen. Die üblichen Versuche und Tests liefern jedenfalls mit hoher Regelmäßigkeit fehlerhafte oder fehlerhaft interpretierte Ergebnisse.

Typ 2: Innovationsversuche, die aufgrund der spezifischen Konkurrenzsituation scheitern

Weitgehend erwartungskonform dürfte auch die Feststellung sein, dass die jeweilige Konkurrenzsituation von maßgeblicher Bedeutung für Erfolg oder Scheitern einer Neuerung ist. Viele Innovationsversuche scheiterten aufgrund »überlegener« Konkurrenz, wobei es häufig alles andere als trivial ist herauszufinden, worin denn eigentlich die »Überlegenheit« der konkurrierenden Technik besteht. »Harte Faktoren« wie bessere technische Leistungsdaten, niedrigere Anschaffungs- oder Nutzungskosten spielen hier natürlich eine wichtige Rolle. Nicht minder entscheidend können allerdings Faktoren wie größere Marktmacht der Konkurrenz, aufwendigere Werbung und Marketing-Arbeit, bessere Kundenbetreuung oder generell höhere Konformität mit dem gegebenen Nutzungsumfeld sein. Lässt man die vorgestellten Beispiele Revue passieren, so spielte der Faktor »überlegene Konkurrenz« sicherlich beim Pkw-Stirlingmotor eine bedeutende Rolle. Bedingt trifft das auch auf das Lastrohrfloß zu, wobei sich »Überlegenheit« der Konkurrenz hier vor allem auf den politischen und wirtschaftspolitischen Einfluss der etablierten Konkurrenten bezieht.

Typ 3: Innovationsversuche, die aufgrund einer Fehleinschätzung der potenziellen Nutzer scheitern

Ein offenbar entscheidender Punkt für die Erfolgsaussichten einer Innovation ist die möglichst enge Verbindung zwischen Innovator und Nutzern. Fehlt das Verständnis für Nutzerbedürfnisse und -erwartungen, droht der Innovationsversuch an einer Fehleinschätzung der Nachfrage bzw. an fehlender Akzeptanz aufseiten der potenziellen Nutzer zu scheitern. Bei den untersuchten Beispielen war dies vor allem beim Pkw-Stirlingmotor der Fall, zumindest dann, wenn wir hier die Automobilindustrie als potenziellen Anwender und damit eben in einem speziellen Sinne auch Nutzer des neuen Motors begreifen, der über dessen Marktzugang entscheiden konnte.

Typ 4: Innovationsversuche, die aufgrund eines zu hohen »Neuheitsgrades« scheitern

Der »Neuheitsgrad« oder auch die »Radikalität« einer Innovation darf nicht zu groß sein, da ansonsten die Gefahr besteht, dass diese Innovation übermäßig hohe Anpassungsleistungen erfordert. Bei zu hohem »Neuheitsgrad« passt die neue Technologie gegebenen-

falls nicht in die herrschende »Produktions-«, »Produkt-« oder »Verwendungskultur«, d. h., ihre Herstellung, Verbreitung oder Nutzung erfordert zu aufwendige technische, mentale oder auch soziale Veränderungen; die Anpassungskosten – ob im wörtlichen oder übertragenen Sinne – sind zu hoch. Bei beiden hier vorgestellten Beispielen spielte die übermäßige Radikalität der Innovation eine entscheidende Rolle.

Typ 5: Innovationsversuche, die aufgrund eines instabilen Entwicklungsumfeldes scheitern

Um bis zur Markteinführung und auch über diese hinaus erfolgreich umgesetzt werden zu können, sind Innovationsversuche auf ein in mehrfacher Hinsicht stabiles Umfeld angewiesen. Eine möglichst hohe Stabilität bzw. Vorhersehbarkeit sollte bei der Zusammensetzung des »Kernpersonals«, bei den grundsätzlichen Entwicklungszielen, naheliegenderweise beim Entwicklungsbudget sowie beim beteiligten Entwicklungsnetzwerk gegeben sein. Eine schwankende oder sprunghafte staatliche Innovations- und Interventionspolitik, übermäßige Konkurrenz zwischen verschiedenen Projekten innerhalb des Entwicklungsnetzwerks, Misstrauen zwischen Firmenleitung und Entwicklungsabteilung oder auch Rivalität zwischen verschiedenen Abteilungen können zur massiven Gefährdung und letztlich zum Scheitern eines Innovationsvorhabens führen.

Was das Vorhaben Pkw-Stirlingmotor anbelangt, so wird mit Blick auf dessen Entwicklungsraum allerdings auch ein gänzlich anders gelagertes Problem deutlich. Als Folge der staatlichen Finanzierung entstand hier zwar ein außerordentlich stabiles Entwicklungsumfeld, damit aber gleichzeitig auch ein andersartiges Defizit, das man als »Abschottungsproblem« bezeichnen könnte. Die staatliche Förderung enthob die Akteure des Zwangs, den zukünftigen Verwendungszusammenhang der neuen Technologie kontinuierlich im Auge behalten zu müssen. Die Entwicklung konnte damit zum Selbstzweck werden. Unter den Bedingungen einer solchen Abschottung steigt die Gefahr, dass ein Innovationsvorhaben technische Antworten auf Fragen hervorbringt, die niemand (mehr) stellt.

Typisierungsübergreifend sei noch auf die zentrale Bedeutung des Innovationszeitpunkts bzw. des »Timings« für den Erfolg oder

Misserfolg eines Innovationsversuchs verwiesen. Zeittypische Rahmenbedingungen ökonomischer, gesellschaftlicher oder politischer Natur können ebenso wie zeitlich befristete Trends oder Modeerscheinungen über Erfolg oder Misserfolg einer Innovation entscheiden.

Offensichtlich kommen die eben zusammengestellten Idealtypen für innovatorisches Scheitern selten in Reinform vor und es existieren Zielkonflikte zwischen einzelnen Forderungen. Trotzdem lässt die vorgestellte Typologie aber Gemeinsamkeiten deutlich werden, die bei einer rein summarischen Zusammenstellung von Ergebnissen unsichtbar bleiben würden.

Abschließend sei betont, dass die Untersuchung gescheiterter Innovationen tatsächlich eine neue Perspektive auf den Prozess des technischen Wandels eröffnen kann. Nimmt man überwiegend erfolgreiche Entwicklungen in den Blick, so entsteht ganz zwangsläufig ein verzerrtes Bild des historischen Prozesses. Der Eindruck entsteht, technische Entwicklung sei einem linearen, rationalen Pfad aus der Vergangenheit in die Gegenwart gefolgt. Diese Interpretation harmoniert zwar mit dem westlichen Fortschrittsparadigma, tatsächlich aber hat es den unterstellten geradlinigen Entwicklungsweg nicht gegeben. Die Vorstellung, vermeintlich objektive technikwissenschaftliche Kriterien, ökonomische Rationalität oder die »Weisheit des Marktes« würden garantieren, dass sich stets die jeweils »beste« Technik durchsetzt, muss als reiner Mythos zurückgewiesen werden.

Es wird deutlich, dass die Entwicklung neuer Technologien – ob letztlich erfolgreich oder nicht – immer auf einem Handeln unter Informationsmangel, unter unklaren Bedingungen beruht. Unsicherheiten sind angesichts dieser unklaren Bedingungen »endemisch«, das Risiko des Scheiterns ist also immer gegeben. Bei erfolgreichen Innovationen droht gerade der Erfolg selbst den Blick auf diese unvermeidbaren Entstehungsbedingungen zu verstellen. Dieser Hintergrund macht aber verständlich, dass eben das Scheitern und nicht der Erfolg der Regelfall ist.

Literatur:

Bauer, Reinhold (2006)
Gescheiterte Innovationen. Fehlschläge und technologischer Wandel, *Frankfurt/Main, New York.*

Bijker, Wiebe E.; Law, John (1992)
General Introduction, *in: Dies. (Hg.): Shaping Technology/Building Society: Studies in Sociotechnical Change, Cambridge (MA), London, S. 1–16.*

Braun, Hans-Joachim (1992)
Introduction. Symposium on »Failed Innovations«, *in: Ders. (Hg.): Symposium on »Failed Innovations«, Social Studies of Science, Vol. 22, S. 213–230.*

Fox, Robert (Hg.) (1996)
Technological Change. Methods and Themes in the History of Technology, *Amsterdam.*

Freemann, Christopher (1982)
The Economics of Industrial Innovation, *London.*

Gooday, Graeme (1998)
Re-Writing the »Book of Blots«: Critical Reflections on Histories of Technological »Failure«, *in: History and Technology, Vol. 14, S. 265–292.*

Réal, Bernard (1990)
La puce et le chomage. Essai sur la relation entre le progrès technique, la croissance et l'emploi, *Paris.*

Robertson, Andrew (1969)
The Management of Industrial Innovation. Some Notes on the Success and Failure of Innovation, *London.*

Vom Dilemma, scheitern zu müssen, aber nicht scheitern zu können

Prof. Dr. Werner Vogd

Beziehungen scheitern, Projekte scheitern, Unternehmungen scheitern, Lebensentwürfe scheitern. Scheitern gehört zum Leben – aber dennoch fällt es so schwer, in einer Weise über das eigene Scheitern zu reden, dass es in einen produktiven Lernvorgang überführt werden kann.

Scheitern setzt eine Identität voraus

Eine *Identität,* die nicht im Einklang mit sich ist und genau dies thematisiert. Das ist nur möglich, wenn ein Selbst entstanden ist, das den Prozess der Selbstkonstitution abgeschlossen hat.

Wenn man sich im Einklang fühlt mit der Form, die man lebt, hat man kein Problem. Wenn es aber Diskrepanzen zwischen Selbstbeschreibung und Praxisvollzug gibt, entsteht eine Spannungslage, die bearbeitet werden muss.

Man lebt und empfindet nicht mehr einfach nur das, was man lebt, sondern kann sich seiner eigenen leiblichen Erfahrung gegenüber handelnd oder erleidend *verhalten.* Auf diese Weise kann sich das psychische System von einem Teil seiner realisierten Vollzüge distanzieren. In Hinblick auf seine Steuerung entstehen damit einhergehend *Freiheitsgrade,* die es dem System gestatten, vom Selbst gesetzte Ziele zu verfolgen. Das psychische System und das Selbst des Systems – im Folgenden: das *Selbstsystem* – treten hiermit allerdings mehr oder weniger in eine Spannungslage. Einerseits ist weder garantiert, dass es dem Selbstsystem gelingt, eine brauchbare Kognition hinsichtlich der Umweltbeziehungen zu gewinnen, in die der Mensch eingebettet ist, noch ist gewährleistet, dass die steuernden Impulse des Selbstsystems von den leiblichen Vollzügen sowie den Mitmenschen in einer Weise aufgegriffen werden, wie es dem Selbstbild entspricht.

Prof. Dr. Werner Vogd

Aufgrund dieser Spannungslage ergeben sich auf psychologischer Ebene eine Reihe von komplexen kognitiv-emotionalen Lagerungen, die darauf basieren, dass das gelebte Leben nicht mit den Bildern, Konzepten und Empfindungsprojektionen übereinstimmt, welche das Selbstsystem im Rahmen seiner Autopoiesis hervorgebracht hat. Scham, Schuld, Neid, Eifersucht und Reue beruhen allesamt auf Diskrepanzen zwischen Selbstsystem und dem, was das System realisiert.

All diese Sinndiskrepanzen setzen das System – wie auch das Selbstsystem – unter Veränderungsdruck. Neid beispielsweise veranlasst zu Aktivitäten, die den Status des Beneideten anstreben. Reue erlaubt es, Handlungsmotivationen in einer Weise zu korrigieren, damit Selbstbild und künftiges Handeln in ähnlichen Situationen möglicherweise angemessener aufeinander abgestimmt werden.

1. Soziologie des Scheiterns: Verzahnung von psychologischer und sozialer Identität

Scheitern, dies ist in den vorangehenden Überlegungen deutlich geworden, stellt per se ein normatives Konzept dar, denn es beruht auf einem Wertevergleich, der einen Akteur in Bezug auf Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit reflektiert. Die Zuschreibung des Scheiterns beruht dabei auf einer besonderen Form des Vergleichs, und zwar einer Reflexionsbeziehung, die Werte mit Beobachtungen in Beziehung setzt.

Darüber hinaus ist diese normative Reflexion immer auch in soziale Erwartungsstrukturen eingebettet: Wir haben es nicht nur mit Selbst- und Fremdbildern zu tun, die innerhalb des psychischen Systems miteinander abgeglichen werden, sondern auch mit Reflexionen *anderer,* die beobachten, inwieweit die durch das System gelebte Praxis mit dem

vermeintlichen Selbstsystem in Einklang steht. Dies ist ein entscheidender Punkt innerhalb unserer Argumentation, denn hiermit kommt unweigerlich die Frage des *Images* und der *sozialen Identität* mit ins Spiel. Analytisch ist damit die soziale Identität von der psychologischen Identität zu unterscheiden.

Aus diesem Grunde macht es einen wichtigen Unterschied, ob die Diskrepanz zwischen System und Selbstsystem psychisch oder sozial beobachtet wird. Letzteres führt zu einer Änderung des normativen Status des solchermaßen beobachteten Akteurs.

Sich selbst als schuldig, versagend, reumütig oder schamvoll fühlend zu erleben, kann zu Verdrängung oder Veränderung führen. Auf psychischer Ebene kennen wir bereits die Weichenstellungen, die hier möglich sind: Ignorieren und Aussitzen der peinlichen Situation oder eine Krise des Selbstsystems, was dann zu Verhaltensänderungen oder zu einer Rekonfiguration des Selbstbildes führen kann.

Vor signifikanten anderen als »gescheitert« beobachtet zu werden, geht mit einer beschädigten sozialen Identität einher, weil

dabei kommunikativ bedeutsame Rollenerwartungen betroffen sind. Dementsprechend folgt einem Gesichtsverlust immer auch ein Verlust an »sozialem Kapital« (Bourdieu) des betroffenen Akteurs.

Das erklärt, warum so viel Aufwand betrieben wird, sein Scheitern zu verbergen.

2. Kompensationsmechanismen sozialer Systeme – Selbstsysteme von Organisationen

Sei es das Controlling, die Corporate Identity oder das Management – in Organisationen lassen sich eine Reihe kommunikativ reproduzierter Systemdynamiken feststellen, die homolog zum psychischen Selbst Ansprüche an organisationale Identitäten formulieren. Solche organisationalen Selbstprozesse können als Selbstbeschreibung der Organisation nicht einmal annähernd die komplexen Prozesse der Organisation repräsentieren. Vielmehr können sie sich – wie schon beim personalen Selbst – nur hochselektiv zu diesen in Beziehung setzen, indem sie in hochselektiver Weise an selbst gesetzten Parametern Ist-Soll-Vergleiche evozieren. Das Generieren von Spannungen, die bearbeitet werden müssen, fordert die Organisation kontinuierlich zu Anpassungsleistungen heraus. Wenn man bereit ist, eine analytische Perspektive einzunehmen, die von einer Differenz zwischen Organisation und organisationalem Selbst ausgeht, lässt sich wiederum auf das Problem referieren, dass Organisationen beständig in ihren sozialen und psychischen Umwelten auf ihre Diskrepanzen hin beobachtet werden. Da das Scheitern einer Organisation in Bezug auf ihren Anspruch nicht unbemerkt bleibt, entstehen auch innerhalb der Organisation Prozesse, die darauf ausgerichtet sind, eine Imagearbeit zu leisten, um das Scheitern zu kompensieren.

Der soziologisch orientierten Organisationsforschung ist das durchaus bekannt. Man weiß um die Heuchelei von Organisationen, weiß, dass sich Rede und Handeln leicht entkoppeln lassen und dass der Modus des »Als-ob« zum Standardrepertoire von Organisationen gehört.

3. Ein Beispiel: Scheitern in der »permanently failing organization« Krankenhaus

Im Folgenden möchten wir den Sinn und den analytische Nutzen der hier vorgelegten Überlegungen am Beispiel der »permanently failing organization« Krankenhaus (Meyer/

Zucker, 1989) aufzeigen. Ihrer Selbstbeschreibung nach sind Krankenhäuser »zweckorientierte Hierarchien«, die der Diagnose, der Therapie sowie der Pflege von Menschen mit einer schweren Erkrankung dienen.

Allerdings scheitern medizinische Behandlungsversuche häufig. Daher ist zu erwarten, dass Krankenhäuser nicht umhinkommen, sich in ihrer Praxis auf das Scheitern einzustellen. Entsprechende Konditionierungen in der Berufssozialisation, Routinisierung und Ritualisierung der Behandlungsprozesse sowie eine institutionalisierte Distanz zum Patienten tragen an sich schon dazu bei, dass Patienten, Ärzte und Pflegekräfte in der Regel mitspielen.

Nun gibt es aber klinische Bereiche – man denke etwa an die Onkologie oder die Psychosomatik –, in denen das Scheitern der Behandlung in einer solch prägnanten Weise evident wird, dass die Selbstbeschreibung der medizinischen Einrichtungen bedroht ist. Kommunikativ mag es jetzt zwar weiterhin um Behandlung gehen, aber für die psychischen Systeme rückt die sinnliche Präsenz des Misserfolgs so stark in den Vordergrund, dass sie unhintergehbar wird. Eine Reparaturarbeit, die darauf zielt, den offensichtlichen Makel aktiv auszublenden, wird schwierig.

In organisatorischen Einheiten, die durch solche Prozesse bedroht sind, beobachtet man häufig eine besondere Art kommunikativer Praxis, die Erfahrungen des Scheiterns als Ausgangs- wie auch als Zielpunkt organisationseigener Operationen aufzeigt. Wir begegnen einer Reihe institutionalisierter Formen, die gleichsam Identitätsarbeit leisten. Spezialsemantiken können in Form von Supervisionen, Teambesprechungen und Leitbildarbeit zur Verfügung gestellt werden, damit die Erfahrung chronischen Scheiterns in den Aufbau stabiler organisationaler Eigenwerte mündet. So kann die Erfahrung von Scheitern in einer Weise bearbeitet und integriert werden, ohne dabei die Organisation selbst zu gefährden.

Nehmen wir als Beispiel Ärzte einer onkologischen Einrichtung eines Universitätsklinikums. Auch diese orientieren sich an der Behandlung von Krankheiten und nicht am Scheitern der Behandlung. Erklärtes Ziel der

Universitätsmedizin bleibt immer der Versuch zu heilen – oder zumindest noch etwas mehr Lebenszeit zu gewinnen. Die Ärzte müssen jedoch in ihrer Lebenswelt erfahren, dass man therapeutisch oft nicht weiterkommt oder sogar gezwungen ist, den grausamen körperlichen Abbau eigener Patienten hilflos mit anzuschauen. Für den Funktionsvollzug des »Systems Krankenhaus« stellt diese Realität kein Problem dar, denn man orientiert sich an der Behandlung von Krankheit und nicht an der Erzeugung von Gesundheit. Kontrafaktisch zu den von ihren Akteuren erlebten ernüchternden Realitäten fordert das System Krankenhaus, auch im Angesicht von hoffnungslosen Fällen weiterzumachen und sich dabei nicht durch die eigenen Paradoxien lähmen zu lassen. Lähmend wäre beispielsweise die Frage, ob es überhaupt noch sinnvoll ist, die Krankenbehandlungen durchzuführen. Um als Organisation handlungsfähig zu bleiben, müssen diesbezügliche »Depressionen« und Ausbrüche des »Zweifels« innersystemisch neutralisiert werden.

Moderne Organisationen können auf Identitätsarbeit nicht verzichten

In dieser Weise »nicht zu sehen« will gelernt sein. Daher ist es auch die Aufgabe der erfahrenen Chef- oder Oberärzte, diese Sinnarrangements zu entfalten und kommunikativ zu stabilisieren, damit die weniger erfahrenen Ärzte weiterhin »mitspielen« und sich das Scheitern nicht zu einem Scheitern der Organisation entfalten kann.

Team- und Abteilungsbesprechungen dienen deshalb vor allem auch der Reformulierung und Restabilisierung der jeweiligen Organisationsidentitäten. Dies geschieht, indem Zweifel integriert werden und indem Probleme Faktoren zugerechnet werden, auf die das eigene Handeln keinen Einfluss hat. Funktionell erscheinen diese Besprechungen weniger als Entscheidungsgremium denn als Raum, in dem die Leitunterscheidungen der jeweiligen Organisation aktualisiert werden – ihre Programme oder, wenn man so will, ihre Fortschritts- und Bewährungsmythen.

4. Organisationales Selbst als institutionalisiertes Scheitern

Auch unsere modernen Organisationen haben sich längst schon darauf eingestellt, permanent an den Ansprüchen zu scheitern, die sie selbst verkörpern. Aber auch ihnen gelingt es nicht, das Scheitern einfach zu akzeptieren. Auch sie können auf Identitätsarbeit nicht verzichten. Unsere gesellschaftlichen Institutionen geben uns einen starken Anreiz, uns in einer Scheinwelt einzurichten, die in offensichtlichem Widerspruch zu unseren eigenen Verwirklichungs- und Realisierungsmöglichkeiten liegt. Indem wir den säkularen Mythen unserer Gesellschaft nachstreben – vor allem unserer Idee einer Rationalität von Organisationen – verlieren wir uns gewissermaßen selbst. Dadurch entstehen die für die Postmoderne als typisch anzusehenden Lagerungen der Entfremdung und Sinnleere, denn Sinn ist und bleibt sozialer Sinn – und dieser beruht auf einer Wertschätzung, die nicht nur simuliert ist, sondern ernsthaft gemeint und empfunden werden kann.

Literatur:

Brunsson, Nils (2006)
Mechanisms of Hope. Maintaining the Dream of the Rational Organization.
Copenhagen.

Meyer, Marshall W./Zucker, Lynne G. (1989)
Permanently Failing Organizations.
Newbury Park/CA.

Marktwandel, Resilienz und Scheitern

Anpassungsprobleme deutscher Manager an die Umbrüche der 1970er-Jahre

Dr. Ingo Köhler

Eine zentrale Herausforderung beim unternehmerischen Handeln ist der Umgang mit Wandel. Dabei geht es nicht nur darum, Technologieentwicklungen abzuschätzen. Auf wettbewerbsintensiven globalen Märkten hat sich der Blick ebenso auf soziokulturelle Variablen des Ökonomischen zu richten: Wie entwickeln sich Kaufpräferenzen, welche Erwartungen werden Konsumenten in Zukunft an Produkte knüpfen, und – ganz allgemein – wie wird das Unternehmen zu den gesellschaftlichen Veränderungen stehen? Oft sind es ökonomische Krisen oder Schocks, die Unternehmen dazu bewegen, die Reichweite ihrer Marktbeobachtung zu überprüfen und etablierte Strategien infrage zu stellen. Aber auch leise, kontinuierliche Wandlungsprozesse sollten zu Lernprozessen führen. Aus wirtschaftshistorischer Perspektive spricht Hansjörg Siegenthaler (1993) von der Notwendigkeit fundamentalen Lernens in Krisen und routinemäßigen Lernens in wachstumsstabilen Phasen. Die jüngere Forschung adaptiert für diesen Problemkomplex oft auch den Begriff der Resilienz und fragt, warum offenbar einige Unternehmen besser als andere in der Lage sind, auf veränderte Markt- und Umfeldbedingungen zu reagieren. Resilienz wird dabei als »Fähigkeit von Unternehmen« betrachtet, auf externe Risiken und widrige strukturelle Umgebungsbedingungen mithilfe adäquater Managementstrategien zu reagieren (Starr et al. 2003, Borgert 2013).

Was aber macht Unternehmen resilient oder eben verwundbar? Dies ist eine komplexe Frage, auf die eine historische Analyse Antworten geben kann. Denn: Selbstverständlich ist ökonomisches Handeln in der Gegenwart stets auf eine offene, unsichere Zukunft ausgerichtet (Knight 1921). Managemententscheidungen resultieren immer auch aus vergangenen Erfahrungen. Ökonomisches Handeln baut auf Kompetenzen, Erfahrungen und Organisationsstrukturen auf, die sich langfristig entwickeln.

Dr. Ingo Köhler

Es gilt, historische Pfadabhängigkeiten, Hemmnisse und Dynamiken aufzudecken. So sind Unternehmen gewachsene »soziale Systeme, in denen ökonomische Transaktionen im Innern hierarchisch strukturiert sind, die in ihrer Orientierung aber darauf gepolt sein müssen, auf Änderungen in ihrer Umwelt zu reagieren« (Plumpe 1998: S. 3).

Der Beitrag wird anhand kurzer Skizzen der Beispiele Neckermann und AEG zeigen, dass eine Sensibilität für das Change Management bei vielen deutschen Unternehmen der 1970er-Jahre noch nicht ausgeprägt war. Mangelnde Anpassungsfähigkeit gründete sich auf systemischen und individuellen Fehlern, die als Bausteine des Misserfolgs gelten können.

Zur Ausgangslage: Die Geschichtsschreibung stellt für die Zeit »nach dem Boom« (Doering-Manteuffel / Raphael 2008) gleich mehrere Diagnosen des Wandels. Die 1970er-Jahre gelten als Umbruchphase auf wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Ebene. Nach dem Ende des sogenannten Wirtschaftswunders kehrten mit den Ölpreiskrisen und dem Zusammenbruch des Bretton-Woods-Währungssystems Krisen in die zeitgenössische Erfahrungswelt zurück. Dies überlagerte sich allerdings mit dem zeitgleichen Durchbruch des Massenkonsums. Die Verkäufermärkte der 1950er-Jahre wandelten sich zu Käufermärkten. Bei steigenden Einkommen differenzierten sich die Wünsche der Konsumenten. Das Kaufverhalten zeigte sich entbettet von traditionellen sozialen Schichtungen; es individualisierte und pluralisierte sich, als soziale Repräsentation und Selbstverwirklichung zunehmend Konsumziele wurden. Soziologen sprachen von einem Wertewandel, von der Erlebnis- oder Risikogesellschaft (Inglehart 1971, Beck 1986, Schulze 1992).

Im Vergleich zur US-Konkurrenz galten deutsche Manager vielfach als »Schönwetterkapitäne«

Angesichts der komplexen Umbrüche fragte ein Leitartikel des SPIEGEL im Herbst 1975 provozierend: »Sind Deutschlands Unternehmer müde?« Eine breite publizistische Debatte entstand, die betonte, dass es an kreativen Schumpeter'schen Unternehmern fehle, die in der Lage seien, veraltete Managementkonzepte der Boomjahre über Bord zu werfen. Gerade im Vergleich zur US-Konkurrenz galten deutsche Manager vielfach als »Schönwetterkapitäne«, die ihre Konzerne in ruhiger See sicher gesteuert hatten, nun aber die Kontrolle verloren. Diese Sorge begründete sich auf konkreten Indizien: Die Insolvenzhäufigkeit stieg seit Mitte der 1960er-Jahre massiv an. Binnen eines Jahrzehnts verdreifachten sich die Firmenzusammenbrüche auf 7.000 Fälle (1975). Bis Anfang der 1980er-Jahre verdoppelten sie sich erneut. Gleichzeitig stieg die Größe der Insolvenzverluste. Allein 1974 gab es mehr als

100 Insolvenzfälle, in denen die Forderungen bei über zehn Millionen DM lagen – genauso viele, wie in den gesamten zwanzig Jahren zuvor. Das Scheitern erfasste also auch Eckpfeiler der deutschen Wirtschaft.

Bei der Ursachenanalyse griff man in der zeitgenössischen Debatte häufig auf biologisch-medizinische Metaphern zurück. Große Popularität erreichten Studien, die Insolvenzursachen als Krankheitsbilder im Lebenszyklus des Unternehmens beschrieben. So stellte etwa Goldbeck (1971) drei Diagnosen: »Angeborene Krankheiten« beruhten auf persönlich-unternehmerischen Defiziten in der Geschäftsführung wie Alter, Gesundheit, Qualifikationsmangel oder Leichtsinn. »Erworbene Krankheiten« würden durch betrieblich-strategische Fehler in der Innovations- und Wettbewerbspolitik hervorgerufen, während »infektiöse Krankheiten« sich schließlich auf betriebsexterne Konjunkturkrisen, Strukturwandel oder politische Eingriffe zurückführen ließen. Mit dieser Sicht setzten sich die Insolvenzanalysen der 1970er-Jahre deutlich von der mechanistischen (neo)klassischen Wirtschaftstheorie ab. Das Unternehmen galt nicht mehr als Blackbox, sondern als systemische Organisation. Diese Sicht bezog erstmals das Akteursverhalten, aber auch die Fähigkeit zur Anpassung an sich wandelnde Umweltbedingungen als Kriterien für das Überleben von Unternehmen ein.

Eine zweite Argumentationslinie lief diesen Ansätzen entgegen: Bis heute ist die Tendenz erkennbar, Scheitern zu entpersonalisieren und es dem Werk gnadenloser »Geister« der Konjunktur zuzuschreiben. Insbesondere betroffene Unternehmer, aber auch Betriebswirte interpretierten den Bezug zwischen Konjunkturkrisen und Insolvenz als Indiz, dass primär exogene Infektionen für die Misere verantwortlich seien. Eine solche Argumentation greift aber zu kurz. Denn als Gegenbeispiel zu den fallierten Firmen könnte man unzählige Firmen nennen, die die Krisen trotz ähnlicher Rahmenbedingungen meisterten. Dies wiederum verweist zurück auf die Ausgangsannahme, dass von einer unterschiedlichen Krisenrobustheit auszugehen ist. Gleichzeitig sensibilisiert der Befund dafür, dass man sauber zwischen tieferen Ursachen und oberflächlichen Symptomen unterscheiden muss. Um beim medizinischen Bild zu bleiben: Ähnlich wie ein Mensch letztlich immer an einem Herzstillstand stirbt, waren Zahlungsschwierigkeiten der Betriebe lediglich die letzte Konsequenz von bestehenden »Kreislaufproblemen«. Die Korrelation zwischen Konjunkturkrise und Scheitern verweist auf ein gleichzeitiges Sichtbarwerden der Symptome, nicht aber auf gleiche Krankheitsursachen. Es bedarf also der Einzelfallanalyse, um die eigentlichen Probleme zu identifizieren. Greift man vor diesem Hintergrund die beiden Beispiele Neckermann und AEG heraus, zeigen sich zumindest drei gemeinsame Ursachen des Misserfolges:

1. Falsche Produkte zur falschen Zeit: mangelnde Konsumentenorientierung

Josef Neckermann verdankte seinen Aufstieg dem Versandhandel von standardisierter, niedrigpreisiger Mode. Als sich die Konsumpräferenzen differenzierten, verpasste es der Konzern, sein Sortiment auszudehnen und neuen Kundenwünschen anzupassen. So wie im Pkw-Markt, wo der rein funktionelle VW-Käfer nicht mehr ausreichte, um Kunden zu locken, entwickelte sich auch einförmige Mode von der Stange zum Ladenhüter. Die nun überall entstandenen Warenhäuser konnten zudem eine breitere Angebotspalette mit einem direkten Einkaufserlebnis kombinieren. Ähnlich, wenn auch etwas anders gelagert, kommt der Fall AEG daher. Die »unheilvolle« Kombination von Markt-

sättigung und mangelnder Reaktion auf Nachfragedifferenzierung traf auf die Hausgerätesparte der AEG Ende der 1960er-Jahre zu. Auch sie schaffte es nicht, sich in Qualitätsnischen abzusetzen, um dem »aufsteigenden Konsum« nachzukommen. Waren die 1950er-Jahre durch eine Erstnachfrage an Geräten gekennzeichnet gewesen, traten in reifen Märkten nun Ersatzbeschaffungen an ihre Stelle, wobei die Kunden besonderen Wert auf Hochwertigkeit legten. Obwohl die Marktdaten diesen Nachfragewandel anzeigten, baute die AEG ihre Produktionskapazitäten weiter aus und hielt an Standardausstattungen fest.

2. Die Flucht nach vorn? Verfehlte und verspätete Diversifizierung

Beide Firmen verfolgten zudem eine traditionelle Wachstumsstrategie, die auf Umsatzzuwachs setzte, nicht aber die Kosten beachtete. Dies gilt für Neckermanns Ambitionen in den Feldern Reisen und Versicherungen sowie für den fast schon verzweifelten Versuch, mit eigenen Kaufhäusern neue Distributionswege zu erschließen. Neckermann baute 34 Warenhäuser auf, oft in Konkurrenzlage zu etablierten Anbietern. Zwar stiegen die Umsätze tatsächlich, die Miet- und Leasingkosten für die Immobilien fraßen aber die Gewinne auf. Es entstand ein Teufelskreis aus Fehlinvestitionen und finanziellen Belastungen, der notwendige Modernisierungen der Kerngeschäftsfelder behinderte. Erst 1975 rationalisierte Neckermann das Versandgeschäft durch EDV-gestützte Logistiksysteme – eine Innovation, die um einige Jahre verspätet kam und deren Investitionskosten die Firma endgültig in die roten Zahlen zwang. Auch die AEG flüchtete sich geradezu in die Expansion. Ihre nur auf den ersten Blick rationale Strategie in Reaktion auf wachsenden Wettbewerb lautete, Konkurrenten wie Zanker, Küppersbusch oder Neff aufzukaufen. Die Töchter wurden aber nicht organisational in den Konzern integriert, sondern produzierten im alten Umfang weiter, wodurch sich die Marken des Hauses gegenseitig »kannibalisierten«. Die Logik hinter diesem Verhalten war banal, aber fatal. Denn: Ihren Ursprung fand sie in dem vom Konzernchef Hans Bühler formulierten Ziel, den ewigen Rivalen Siemens nach Umsatz zu übertreffen. Das Ziel des Größenwachstums war in Wirtschaftswunderzeiten noch realisierbar und sinnvoll – aber nun trotz veränderter Marktbedingungen nur aus Prestigegründen an dieser Strategie festzuhalten, erwies sich als gefährlich.

3. Kommando statt Team: Das Problem traditioneller Führungskonzepte

Besonders deutlich im Fall Neckermann lassen sich Haltekräfte traditioneller Führungsstile als Ursachen des Scheiterns identifizieren. Auf der Grundlage des Mythos des Selfmade-Gründers hatte sich bei Neckermann eine starke patriarchalische Stabilitätskultur verankert. In ihrem Zentrum stand der Firmeninhaber, der als erfolgreicher Reitsportler und Unternehmer um sich eine Art Hofhaltung inszenierte. Als »Herr im Haus« traf er sämtliche Enscheidungen im Alleingang und setzte sie über alle Firmenebenen hinweg durch. Als die Komplexität der Aufgaben wuchs, offenbarten sich die massiven Schwächen dieses Systems. Die Managementhierarchie war ungenügend ausdifferenziert, Stabs- und Leitungsstellen hatten zu wenige Kompetenzen, ihre Aufgaben waren nicht spezifiziert. Kurz nachdem Karstadt 1976 die Neckermann-Gruppe übernahm, bemühte der Sanierer Bernhard Schröder die Krankheitsmetapher: Er fühle sich als »Facharzt eines wohlangesehenen Patienten«, der mitten in der »Anamnese der Strukturfehler« stecke. Das System Neckermann habe »zu viele Luschen und Jasager« produziert, die Autoritätsergebenheit sei »Keim des Unheils« (DER SPIEGEL,

20.9.1976). Der Unternehmenshistoriker Christian Kleinschmidt (2002) hat für den Legitimitätsverlust traditioneller Managementmodelle einen plakativen Nenner gefunden, der die innere Erosion der Firmen mit dem gesellschaftlichen Wertewandel verbindet. Seine These eines »1968er der Manager« lautet, dass die Ablehnung hierarchischer Ordnungsprinzipien aus der Bevölkerung in das Management zurückwirkte. Neue Sozialisationerfahrungen und die Präsenz teamorientierter Führungsmodelle, die von Unternehmensberatern an die Unternehmen herangetragen wurden, dynamisierten den Akzeptanzverlust des Althergebrachten. In Firmen wie Neckermann schwand die Motivation der Mitarbeiter. Junge Kreative verließen scharenweise die Firma. Der Know-how-Verlust destabilisierte die Lage zusätzlich.

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass Wandel insbesondere dann zur Gefahr wurde, wenn überholte Managementstrukturen und Unternehmenskulturen die Anpassungspotenziale blockierten. Wie die Fallbeispiele zeigen, waren die Insolvenzursachen multidimensional, beruhten aber im Wesentlichen auf dem Problem, dass die Firmen in einem »Das-haben-wir-schon-immer-so-gemacht« erstarrten. Unter solchen Bedingungen litt die Resilienzbildung. Um das Bild vom Beginn aufzunehmen: Die Dynamik des in den 1950er-Jahren noch als »Macher« gefeierten charismatischen Unternehmer-Kapitäns war aufgrund des fehlerhaften Navigierens mit veralteten Instrumenten und einer zunehmend unmotivierten Crew verflogen.

Literatur:

Beck, Ulrich (1986):
Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. *Frankfurt/M.*

Borgert, Stephanie (2013):
Resilienz im Projektmanagement. Bitte anschnallen, Turbulenzen! Erfolgskonzepte adaptiver Projekte. *Wiesbaden.*

Doering-Manteuffel, Anselm / Raphael, Lutz (2008):
Nach dem Boom. Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970. *Göttingen.*

Goldbeck, Klaus-Jürgen (1971):
Insolvenzgefahren rechtzeitig erkennen und vorbeugend bekämpfen. *Frankfurt/M.*

Inglehart, Ronald (1971):
The Silent Revolution in Europe. Intergenerational Change in Post-Industrial Societies. *In: The American Political Science Review 65, S. 991–1017.*

Kleinschmidt, Christian (2002):
Das ›1968‹ der Manager. Fremdwahrnehmung und Selbstreflexion einer sozialen Elite in den 1960er Jahren. *In: Ders./J.-O. Hesse/K. Lauschke (Hg.), Kulturalismus. Neue Institutionenökonomie oder Theorienvielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte, Essen, S. 19–31.*

Knight, Frank. H. (1921):
Risk, Uncertainty and Profit.
Boston/New York.

Plumpe, Werner (1998):
Das Unternehmen als soziale Organisation. Thesen zu einer erneuerten historischen Unternehmensforschung.
In: Akkumulation 11, S. 1–11.

Schulze, Gerhard (1992):
Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. *Frankfurt/M.*

Siegenthaler, Hansjörg (1993):
Regelvertrauen, Prosperität und Krisen. Die Ungleichmäßigkeit wirtschaftlicher und sozialer Entwicklung als Ergebnis individuellen Handelns und sozialen Lernens. *Tübingen.*

Starr, Randy/Newfrock, Jim/Delurey, Michael (2003):
Enterprise Resilience. Managing Risk in the Networked Economy.
In: Strategy + Business 30, S. 1–10.

Nicht nur Unternehmen, auch Märkte scheitern

Dr. Philipp Hessinger

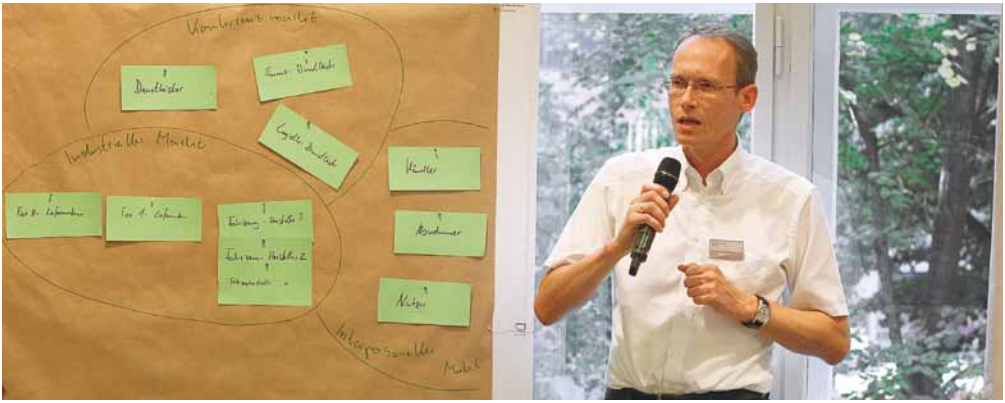
Marktscheitern ist grundsätzlich strikt von Unternehmensscheitern zu unterscheiden. Letzteres tritt dann ein, wenn ein Produkt nicht mehr marktgängig ist oder die Kosten zu hoch sind. Marktscheitern liegt hingegen dann vor, wenn der Wert der Produkte nicht mehr bestimmbar ist, denn dann bricht das Koordinierungsmuster zwischen den Marktsegmenten zusammen. In der Regel spricht man in dieser Hinsicht von »Krise«. Wenn ökonomische Krisen mit Marktscheitern verbunden sind, sind die Märkte nach der Krise nicht nur in quantitativer, sondern auch in qualitativer Hinsicht anders als vor der Krise.

1. Probleme der Handlungskoordination auf Märkten

Die Finanzkrise 2008 ging vom amerikanischen Hypothekenmarkt aus. Dabei kamen ganz bestimmte hoch riskante Produkte ins Spiel, sogenannte ABS-Papiere (Asset Backed Securities), die in einer spezifischen Weise gebündelt verpackt und marktgängig gemacht worden waren. Diese Produkte waren dann massenhaft entlang der internationalen Tausch- und Handelsketten weiterverkauft worden. Am Anfang der Krise stand eine Korrektur der Preise auf dem amerikanischen Immobilienmarkt – eigentlich ein ganz normaler Vorgang. In der Folge kam es aber zu einer kompletten Erosion des Wertes jener Finanzprodukte und danach, wie wir uns erinnern, zur Pleite von insgesamt 83 Banken. Dazu gehörten eine ganze Reihe amerikanischer Institute, wie etwa Bear Stearns oder Lehmann Brothers, aber auch die Hypo Real Estate in Deutschland und Northern Star in Großbritannien.

Jens Beckert zufolge haben wir es hier zunächst mit einem Wertfindungsproblem zu tun: Der tatsächliche Wert der Produkte entsprach nicht den langfristigen Erwartungen der Kunden. Das zweite von Beckert angeführte Koordinationsproblem ist das »Wettbewerbsproblem«. Im Gedränge des Wettbewerbs um Kunden und Kredite fielen

Dr. Philipp Hessinger



nämlich während der Finanzkrise die Preise ins Bodenlose. Aber dieser »Cutthroat«-Wettbewerb war genau genommen nur das Endstadium einer Phase gesteigerten Wettbewerbs zwischen den Finanzanbietern, die schon Ende der 1990er-Jahre begonnen hatte.

Man könnte nun zwar sagen: Konkurrenz belebt das Geschäft. Aber was genau ist eigentlich Konkurrenz im empirischen Sinne? In der Organisationssoziologie versteht man Konkurrenz als einen Komplex von Nähe-Distanz-Beziehungen zwischen Akteuren. Der Konkurrenzdruck zwischen den Akteuren ist dann Funktion zweier Variablen: a) der relativen Ähnlichkeit bzw. Unähnlichkeit der Marktnischen der Akteure und b) der Ressourcen-Ausstattung des Feldes. Durch die Deregulierung der Finanzmärkte wurden nun aus klar geschnittenen Nischen und Produkten unklar geschnittene Nischen. In gewisser Hinsicht nahm damit die Ähnlichkeit der Marktagenten zu. Andererseits kam es zu keiner nennenswerten Erweiterung der Investitionschancen auf den Kreditmärkten. Aus diesen beiden Gründen nahm der Wettbewerbsdruck stark zu. Der fehlenden »carrying capacity« der Felder, was das Ende ihrer Belastbarkeit bedeutete, wurde dann mit einer Ausweitung der Märkte für Hochrisikoprodukte begegnet. Das konnte nicht gut gehen. 2008 zeigte sich dann, dass der internationale Finanzmarkt nicht wegen zu wenig Wettbewerb, sondern wegen zu viel Wettbewerb implodierte.

Die Frage, wieso der Verkauf dieser Produkte gelang, hängt schließlich eng zusammen mit dem, was Beckert als das Kooperationsproblem auf Märkten bezeichnet. Das Kooperationsproblem besteht in dem unklaren Wissen beispielsweise um die Handlungsabsichten des Geschäftspartners oder um die Qualität der angebotenen Produkte. Und genau das war letztlich (und ist) auf den internationalen Finanzmärkten oft der Fall.

2. Wertfindungsprobleme auf Märkten

Die Gründe für Marktscheitern haben im Wesentlichen mit Wertfindungs- und Wettbewerbsproblemen zu tun, wie ich nun zeigen möchte. Es ist in der neoklassischen Ökonomie üblich, das Hauptaugenmerk bei der Beschreibung von Märkten auf die Analyse der Preisbildung zu legen. In den Hintergrund tritt dabei die langfristige Beziehung zwischen Kostenstruktur und Produktstruktur. In der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie wird hingegen meistens an der Fiktion der Konsumentensouveräni-

tät festgehalten. Aber liegt das eigentliche Aktionsmoment auf Märkten tatsächlich bei den Konsumenten oder liegt es nicht vielmehr bei den Anbietern? Der entscheidende Aspekt ist die Konstruktion des Produktes und der Produktqualität durch die Anbieter und die für sie relevanten Institutionen. Produkte und Produktqualitäten entstehen so gesehen gleichsam in der wechselseitigen Spiegelung der Anbieter. Und diese Konkurrenten orientieren sich dann nach vorne, zur Kundenseite, wo sie ein »Feedback« erhalten (oder nicht).

Ich möchte diese Problematik kurz am Beispiel der Konsumentenwünsche im Gesundheitswesen veranschaulichen. Michael E. Porter und Clemens Guth zufolge würde der Nutzen für Konsumenten in diesem Bereich am besten auf Basis der Behandlungserfolge für ganze Krankheitsbilder gemessen. Derzeit steht aber die Kostenseite der Marktgestaltung absolut im Vordergrund und diese Kostenseite zeigt sich stark fragmentiert. Krankenhäuser konkurrieren hier mit Reha-Einrichtungen, Arztpraxen etc. und der »Nutzen« der Behandlung wird in diesem Kontext direkt auf diese fragmentierten Kostenpositionen rückgerechnet. Es ist aber offensichtlich, dass bestimmte Kosten – z. B. für Krankheitsprävention – erst einmal evaluiert werden müssten, um den Nutzen bezogen auf die Krankheitsbilder überhaupt nachzuweisen. Genau das geschieht aber nicht. Derzeit drängen nun potente Einzelanbieter in Form privater Krankenhausgesellschaften auf diesen Markt. Überdies wird von neoliberalen Ökonomen seit Jahrzehnten vorgeschlagen, die Leistungskataloge der Versicherer zu deregulieren, um so die Konkurrenz zu erhöhen. Damit könnte eine ganz ähnliche Situation entstehen wie in den 2000er-Jahren auf den internationalen Finanzmärkten. Wichtig ist an dieser Stelle zunächst nur so viel: Kosten- und Nutzengesichtspunkte sind nicht ausreichend, um zu verstehen, wie Produktmärkte konstruiert werden. Vielmehr haben die jeweils gefundenen Rahmungen einen vorläufigen und prekären Charakter. Gelingt es nicht, negativen Nutzen auszuschließen und Folgekosten einzuschränken, können diese Rahmungen »überflutet« werden – mit der Konsequenz des Marktscheiterns.

3. Soziale Konstruktion von Märkten und Marktscheitern

Wie dieser Prozess der sozialen Konstruktion von Märkten in der heutigen Wirtschaftssoziologie dargestellt wird, kann hier nur skizziert werden. In empirisch-praktischer Hinsicht gehen alle Autoren dabei nicht von einem »idealen« Markttyp aus wie in der Neoklassik. Vielmehr werden drei »variable«, d. h. praktisch handhabbare Markttypen unterschieden:

1. »reine Konkurrenzmärkte«,
2. »industrielle Märkte« und
3. »interpersonelle Märkte«, die oft auch als »Qualitätsmärkte« bezeichnet werden.

Ich beziehe mich dabei im Wesentlichen auf Michael Storper und Robert Salais. Auf industriellen Märkten geht es primär darum, die Produktgestaltung mit einem gewissen Maß an Vorausschau zu planen. Risikobeherrschung zielt in dieser Hinsicht auf die Fähigkeit, die Entwicklung des einen Produktes in die anderer Produkte »einzuschachteln«. Die beiden Autoren sprechen dabei von »generischen« Produkten. Der Typus reiner Konkurrenzmärkte zeichnet sich hingegen durch kundenorientierte Ad-hoc-Nachfragen aus. Das Gelingen dieses Markttypus ist deswegen von einem hohen Maß an Produktstandardisierung abhängig, d. h., es wird in der Spezialisierungsdimension entschieden. Im Gegensatz dazu sind interpersonelle Märkte in hohem Maße von qualitativen Besonderheiten in den Kundenbeziehungen geprägt. Die Viabilität, d. h. die

Gültigkeit der Konstruktion dieses Markttypus, hängt dann davon ab, ob es gelingt, die Kundenkontakte zu Rationalisierungszwecken zu nutzen und Ersparnisse durch Qualitätsverbesserungen zu erzielen.

Marktscheitern kommt unter diesen Umständen zustande, wenn die diesen Markttypen zugrunde liegenden Prinzipien in unzulänglicher Weise vermengt werden. Derartige Inkompatibilitäten beziehen sich auf den äußeren Zeitrahmen von Konsolidierung und Spezialisierung, nicht per se auf die betriebsinterne Dimension dieser Strategien (also auf die Art der Produktgestaltung oder den Einsatz von Arbeit und Technik).

Einen ersten Typus von Marktscheitern stellt die Finanzkrise von 2008 dar. Hier ging es um die missglückte Projektion quasiindustrieller Prinzipien in Märkte, die nur als »reine« Konkurrenzmärkte funktionsfähig sind. In der neoklassischen Theorie ist die Rede von dem notwendigen »random walk«-Charakter der Finanzmärkte, d. h. dem unverbundenen Nebeneinander der Markt- und Risikobeobachtungen. Genau diese Voraussetzung wurde aber durch die gezielte Provokation von Herdentriebeffekten mit dem Ziel der quasiindustriellen Massenproduktion von ABS-Papieren negiert.

Ein zweiter Typus eines eher indirekten Marktscheiterns lässt sich am Beispiel des derzeitigen amerikanischen Gesundheitswesens beobachten. Hier haben wir es mit einer missglückten Verquickung der Logik interpersoneller Märkte mit der Logik reiner Märkte zu tun. Denn einerseits hat die gesamte Logik der Produktentwicklung in diesem Bereich einen stark interpersonellen Charakter: Sie ist auf die Aufschnürung der Leistungskataloge und das Angebot von Rundum-Versorgungspaketen für Spitzenverdiener orientiert. Auf der Kostenseite existiert aber die übliche Fragmentierung.

4. Umgang mit Marktscheitern und Kooperation

Strategisches Handeln von Unternehmen, so wissen wir durch die Analyse von Porter und Guth, findet heutzutage entlang von Wertschöpfungsketten statt. Diese verbinden unterschiedliche Marktsegmente und damit eben oft auch unterschiedliche Markttypen. Die Fähigkeit zur vertrauensvollen Kooperation entlang dieser Kette erhöht die Chance von strategischen Ausweichhandlungen und strategischen Reorientierungen.

Ein Beispiel hierfür ist die Situation der deutschen Stahlindustrie in den 30er-Jahren und die davon sehr unterschiedliche Situation in den 70ern und frühen 80ern des 20. Jahrhunderts. In den 30ern war die Stahlindustrie hochgradig monopolisiert und nutzte diese Monopolmacht in einem eher lockeren Geflecht von nachgeordneten Wertschöpfungsketten. Das Grundproblem dieser Industrie lag in den hohen Fixkapitalkosten und der Gefahr progressiver Kapitalentwertung in Zeiten von Unterauslastung. Genau das passierte während der Wirtschaftskrise. In den Worten von Alfred Sohn-Rethels ähnelte die Vestag, das damals größte Stahlunternehmen Deutschlands, einer Riesenschlange mit aufgesperrtem Rachen, die begonnen hatte, sich selbst aufzufressen. Die politischen Konsequenzen dieser Entwicklung in Form einer Flucht in die Rüstungskonjunktur sind bekannt. Ganz anders war die Situation in der zweiten großen Stahlkrise in den den späten 70ern und den 80ern. Damals hatten die Stahlunternehmen zwar ihre Monopolposition in der Kette verloren, doch an ihre Stelle war ein Geflecht von engen Formen der Zusammenarbeit in unterschiedlichen Wertschöpfungsketten getreten. In dieser zweiten Stahlkrise ging es deswegen nicht mehr wie in jener ersten um die Abwehr eines kompletten Marktzusammenbruchs, sondern um eine – wenn auch schmerzhafte – strategische Reorientierung. Man könnte das auf die Formel bringen: Abwendung des Marktscheiterns infolge unerträglichen Konkurrenzdrucks durch Kooperation in der Wertschöpfungskette.

Literatur:

Beckert, Jens (2009):
Die Anspruchsinflation des Wirtschaftssystems. Zur Theorie des Spät-Kapitalismus im Lichte der Finanzkrise,
in: WestEnd, Nr. 2, S. 135–149.

Eymard-Duvernay, François (1989):
Conventions de qualité et formes de coordination, *in: Revue économique, vol. 40, no. 2, S. 329–359.*

Fama, Eugene / Miller, Merton (1972):
The Theory of Finance, *Hinsdale (Illinois).*

Hessinger, Philipp (2014):
»Verrechnet« – in welchem Sinne können nicht nur Unternehmen, sondern auch Märkte scheitern? Ein Blick auf die globale Finanzkrise von 2007/2008, *in: Bergmann, Jens / Hahn, Matthias / Langhof, Antonia / Wagner, Gabriele (Hg.): Scheitern – Organisations- und wirtschaftssoziologische Analysen, Wiesbaden, S. 105–128.*

Knight, Frank (1921/2006):
Risk, Uncertainty and Profit, (Reprint)
Mineola / New York.

Porter, Michael E. / Guth, Clemens (2012):
Chancen für das deutsche Gesundheitssystem. Von Partikularinteressen zu mehr Patientennutzen, *Berlin / Heidelberg.*

Sohn-Rethel, Alfred (1972):
Geistige und körperliche Arbeit,
Frankfurt a. M.

Storper, Michael / Salais, Robert (1997):
Worlds of production. The Action Frameworks of the Economy, *Cambridge / Mass.*

White, Harrison (2002):
Markets from networks. Socioeconomic models of production, *Princeton.*

Gute Nachrichten aus dem Institut zur Aneignung und Nachhaltigkeit des Scheiterns

Wiebke Frerichs, Jannikhe Möller, Franziska Mucha und Jennifer Smailes

Das Jahr 2010 war ein großes Jahr des Scheiterns: Die Weltwirtschaftskrise erschütterte bereits im dritten Jahr hintereinander durch immer neue Zuspitzungen aus dem Finanzsektor die globale Gemeinschaft; und wer bis dahin noch an klassischen Lebensentwürfen mit Festanstellung und Eigenheim festgehalten hatte, war nun bereit, sich der omnipräsenten Panik hinzugeben. Während vor allem die Geisteswissenschaftler – zu Recht – ihre existenziellsten Lebensentscheidungen infrage stellten, feierte man an anderer Stelle seine größten Erfolge: a7.ausstellungen, ein seit 2004 bundesweit tätiges Joint Venture der kuratorischen Ich-AGs, erreichte sein bisher stärkstes Jahr – dies natürlich unter der Bedingung, dass man bereit ist, kreativ zu denken und Stärke an ideellen Erfolgen zu messen.

Dezentral! Engagiert! Flexibel! und seine Risiken auf die einzelnen Mitglieder umverteilend, war es mit seiner geballten Schwarmintelligenz ideal gewappnet für den postfordistischen Weltentwurf und war einer der Emerging Player in der glokalen Arena der Creative Industries Niedersachsens: »Ist Arbeitslosigkeit ein gesellschaftliches Scheitern?«, so fragten wir, »wenn sie doch auch eine persönliche Chance zur stetigen Neuerfindung sein kann?«

2010 sollte das Jahr werden, in dem a7.ausstellungen, gewohnt vorausblickend, ein Tochterunternehmen gründete, das sich ganz der strategischen Erfassung dieser bisher unbewirtschafteten Ressource widmen würde: Das Institut zur Aneignung und Nachhaltigkeit des Scheiterns (IANS) wurde ins Leben gerufen. Sein Ziel: die sukzessive Erfassung, Kategorisierung und Nutzbarmachung des gesammelten, persönlichen Scheiterns vorerst Deutschlands, mit Blick jedoch bereits auf den wachsenden globalen Markt.

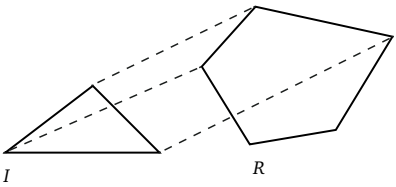
Gemäß der Erkenntnis, dass wir, was das Scheitern angeht, alle Experten auf die eine oder andere Art sind, machte IANS es sich zur Aufgabe, das kollektive Wissen in der Bevölkerung um den Umgang mit dem Scheitern zu sammeln, zu ordnen, zu pflegen und zu präsentieren. Über einen Fragenkatalog wurde seither Interviewmaterial erschlossen, das verschiedene Perspektiven und Einstellungen zur individuellen Praxis des Scheiterns offenlegte.

> *»Na ja, ich bin in meiner Ehe gescheitert zum Beispiel. Ja. Die ist also zerbrochen. Das empfinde ich schon als Scheitern.«*

Bemerkenswert war etwa die Art und Weise, in der die Befragten auf die Frage nach dem Erkenntnisprozess des Scheiterns antworteten, also wie der Prozess bei ihnen abläuft, bei dem sie erkennen, dass sie gescheitert sind. In bewegungsförmigem Gestus wurden daraus von den Institutsmitarbeitern verschiedene Bilder sprachlich entwickelt, welche die suggerierte Prozessualität in Figuren, sogenannte *Schaubilder des Scheiterns,* übersetzten und so über die Vermittlung eines alternativen Verständnisses von Scheitern den Wissensfluss zwischen dem Institut und der Bevölkerung durch Anschaulichkeit einen Schritt weiterführen.

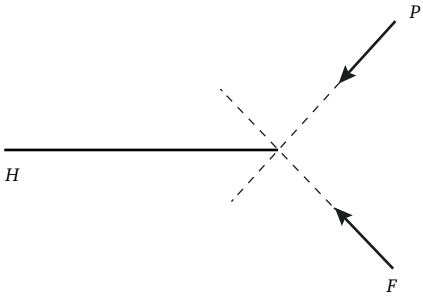
Von vornherein war IANS klar, dass sich einer so ungreifbaren, sich windenden, mitunter alles verschlingenden und in tiefste Depression verkehrenden düsteren Kraft wie dem Scheitern nicht ohne ein wasserfestes Mission Statement, eine griffige CI und klare, optimierte Arbeitsabläufe Herr werden ließ. Wer die Energien des Scheiterns ernten wollte, müsse sein Chaos konsequent bändigen und in effiziente Strukturen umleiten. Um aus dem passiven, schambesetzten und absolut unbrauchbaren Versagen das kost-

1. Inkongruenz



Als Idee wird eine Fläche *I* erdacht. Diese Imagination unterscheidet sich von der realisierten Form *R*. Die Flächen sind nicht kongruent, da Scheitern als Abweichung von Erwartung und Ergebnis erlebt wird. Die Differenzerfahrung entsteht zwischen innerer Idee und äußerer Form.

2. Pfeile



Dem So-Sein der gleichförmigen Handlungslinie *H* wird durch pfeilförmige Einflüsse *P, F* ein Ende gesetzt. Der unbedarften Handlungsbewegung steht die allgegenwärtige Unberechenbarkeit des Scheiterns gegenüber.

bare, weil transformierbare Scheitern herauszukristallisieren, musste harte Wissenschaft jedoch durch intuitive Intelligenz als zentrale Soft Skill ergänzt werden.

IANS versteht sich als Pool des Scheiterns in all seiner Vielfalt. Dementsprechend begreift es sich als dynamisches Informationsgeflecht, das sich materialisiert, wo und wenn es gebraucht wird. Sein Interface nimmt die Form eines vertraut normalen Büroraums an: Dieses »Service Center/Archiv« kann so anhand weniger »sprechender« Möbel überall temporär errichtet werden. Egal, wo das Institut sich realisiert, enthält es nach dem Franchise-Prinzip à la Starbucks dieselben Zutaten einer positiven Kundenerfahrung, dieselben Abläufe, dasselbe freundliche Lächeln, dieselbe Einrichtung: einen solide wirkenden Schreibtisch, drei Bürostühle (drehbar), einen Computer mit Drucker, eine funktionale Architektenlampe, einen Archivkasten mit freundlicher Büroblume, nummerierte Archivkisten, eine Wanduhr, eine Ablage mit Statistiken und einen Hutständer, an dem die Strickjacke der Archivarin hängt, wenn sie nicht anwesend ist.

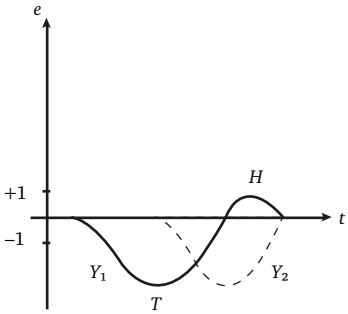
> ***»Was ist Scheitern für mich? Hm, [Pause] ja, kann ich im Augenblick gar nichts darauf sagen, äh, Scheitern ist für mich, was der Bundespräsident gemacht hat, sein Volk einfach im Stich zu lassen, das geht nicht.«***

Während der Öffnungszeiten des Instituts wird es durch die Kundschaft, vor allem aber durch die Archivarin belebt. Als erster Schritt schlüpft hier die Einzelne im Besonderen mit ihrer Uniform in das kollektive Ich der

Fimenidentität: Wir sind die Archivarin des Instituts zur Aneignung und Nachhaltigkeit des Scheiterns und heute Ihre persönliche Ansprechpartnerin.

Während Lippenstift und Perlenkette Charme und Kultiviertheit vermitteln, steht die Armbanduhr für Traditionsbewusstsein und Präzision. Die Strickjacke suggeriert Geborgenheit. Seriös, aber nicht kühl, weckt die Archivarin genau jenes Maß an Vertrauen, das notwendig ist, um den Schmerz des eigenen Scheiterns wie einen kostbaren Schatz heben zu lassen und im Schutz der Institution sicher verwahrt zu wissen. Auch ihr Verhalten ist streng genormt, um gleichbleibende Qualität und ein vertrautes Umfeld zu gewährleisten.

3. Kurve



Die Kurve Y_1 bewegt sich in einem Koordinatensystem zwischen einer emotionalen und einer zeitlichen Achse. Scheitern wird als emotionaler Tiefpunkt T mit einer Steigung von 0 erlebt. Nach gewisser Zeit t_1 ist eine Analyse in Form eines imaginierten Wiedererlebens Y_2 möglich. Der Schnittpunkt S von Y_1 und Y_2 ist gleichzeitig der Wendepunkt, der auf einen zukünftigen Hochpunkt H verweist.

»Nein … (lacht). Gescheitert? Na, das war nicht meine Schuld, dass sie uns alle entlassen haben. Die Arbeit habe ich verloren, ne? Vor einem Jahr. Aber da sind wir alle geflogen.«

Betritt ein Kunde das Institut, gibt es zwei Möglichkeiten, daraus ein lebendiges Archiv und in diesem Sinne eine nutzbare Ressource zu machen. Beide erfordern Interaktion. Zum einen kann der Kunde über den Archivkasten, die materialisierte Metaebene »unseres« Scheiterns, anhand von akribisch gepflegten Karteikarten und streng wissenschaftlich erarbeiteten Kategorien das Scheitern herausfiltern, das seinen Wünschen, Bedürfnissen und Ansprüchen am besten entspricht.

Die verwendeten Kategorien sind:

1. Lebensbereich des Scheiterns, bei dem man zwischen den Subkategorien a) privat und b) beruflich wählen kann;

2. Maß des Scheiterns, das unterteilt ist in: a) das Scheitern wird abgelesen an materiellen Auswirkungen, b) das Scheitern wird abgelesen an psychischen Auswirkungen, c) das Scheitern wird abgelesen an zeitlichen Auswirkungen und d) das Scheitern wird abgelesen an sozialen Auswirkungen;

3. Ort des Scheiterns, der a) im jeweiligen Scheitern erwähnt oder b) betont wird, c) irrelevant ist, d) verheimlicht wird oder e) erahnbar ist;

4. Sprachlicher Distanzierungsgrad, der sich am relationalen Verhältnis der Worte

»ich« und »man« in der jeweiligen Scheiternserfahrung festmacht (Diese Kategorie trifft für unser Vorhaben Gott sei Dank eher selten zu!);

5. Kein Scheitern, in der man zwischen
a) bisher noch nicht gescheitert und
b) Scheitern wird generell ausgeschlossen
wählen kann.

Diese Kategorien korrelieren mit der jeweiligen Ordnungsnummer der einzelnen Scheiternsdokumente, die sich zunächst aus einer fortlaufenden Nummer und dann aus der jeweiligen Zuordnung in die zur Verfügung stehenden Kategorien zusammensetzt. Anhand dieser Ordnungsnummer kann die Archivarin, wird ihr die zur betreffenden Scheiternserfahrung gehörige Karteikarte vorgelegt, das jeweilige Dokument heraussuchen und dialogisch verlesen. Das Vorlesen ist einerseits Dienstleistung, andererseits Notwendigkeit, da es das archivierte Scheitern wieder in seine ursprüngliche

> ***»Überhaupt nicht. Gar nicht. Noch nie. Ehrlich nicht, ganz ehrlich, überhaupt nicht, auch klein nicht. Nein.***
> ***Weil das Gute ist nämlich, warum ich nicht scheitern kann, weil ich nämlich gar keinen Anspruch habe. Ich bin ganz anspruchslos.«***

Materialität zurückführt, in das sprachliche Ertasten einer gesellschaftlich konstruierten und doch je nur persönlich durchlebbaren Erfahrung.

Als zweite Möglichkeit der Interaktion und zum Ausbau unseres stetig anwachsenden Pools erlaubt das Institut dem Kunden, eine eigene Scheiternserfahrung zeitnah vor Ort erfassen zu lassen. Dies erfolgt, wie es auch die Teilnehmer des Innovationsforums erfahren durften, im Modus eines aus fünf genormten Fragen bestehenden Interviews, das den immer individuellen Umgang mit dem Scheitern in objektive Vergleichbarkeit bringt. Ist das Interview beendet, durchläuft es einen kleinteiligen Prozess der Transkription, Zuordnung und Ablage. Zuletzt wird es den Karteikästen zugeführt.

Versteht man Aufbau und Inventar des Instituts als eine Art Exoskelett, welches das ephemere Gut Scheitern schützt, dann stellen die Archivkästen den weichsten inneren Kern dar. Hier ruht die IANS-Seele. Entkleidet von seinen mondänen Qualitäten sowie der Stimme, Identität und den Emotionen seiner Träger, ruht hier das konzentrierte Scheitern in nummerierten Boxen, farbig codiert und sortiert.

Dort könnte auch Ihr Scheitern liegen, bewahrt bis in alle Ewigkeit, gleich einem Schläfer darauf wartend, in all seinem Potenzial zum Wohle der Gesellschaft aktiviert zu werden und in all seinem individuellen Facettenreichtum zu erstrahlen. Wir fragen:

> ***»Was bedeutet Scheitern für Sie?«***

IANS, das Institut zur Aneignung und Nachhaltigkeit des Scheiterns, freut sich auf Ihren Besuch.

a7.ausstellungen,
www.a7-ausstellungen.de

Die Produktivität des
Scheiterns

Programm

11. Innovationsforum
Die Produktivität des Scheiterns
15. September 2014 im Haus Huth, Berlin

Vormittag

Begrüßung
Prof. Dr. Eckard Minx,
Vorstandsvorsitzender
der Daimler und Benz Stiftung

Einführung
Prof. Dr. Reinhold Bauer,
Universität Stuttgart

Grundsätzliche Überlegungen zu einer Soziologie des Scheiterns
Prof. Dr. Werner Vogd,
Universität Witten-Herdecke

Scheitern als Chance – Historische Fehlschlagforschung
Prof. Dr. Reinhold Bauer,
Universität Stuttgart

Gruppenarbeit

Nachmittag

Zum Scheitern erfolgreicher Unternehmer/Unternehmen der Wirtschaftswunderzeit
Dr. Ingo Köhler,
Universität Göttingen

Nicht nur Unternehmen, sondern auch Märkte scheitern
Dr. Philipp Hessinger

Gruppenarbeit

Abend

Try Again. Fail Again
Institut zur Aneignung und Nachhaltigkeit des Scheiterns e.V.

Dokumentationen des Innovationsforums der Daimler und Benz Stiftung

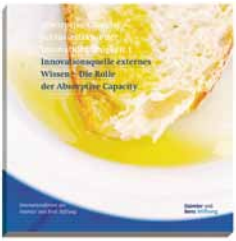
Technologie und strategische Pfade

1. Innovationsforum
Pfadabhängigkeit
Erschienen Juni 2008

2. Innovationsforum
Pfadbrechung
Erschienen November 2008

3. Innovationsforum
Pfadmonitoring
Erschienen Juni 2009

Absorptive Capacity – Schlüsselfaktor der Innovationsfähigkeit



4. Innovationsforum
Innovationsquelle externes Wissen
Erschienen Juni 2010

5. Innovationsforum
Erfolgreiches Management von Absorptive Capacity
Erschienen November 2010

Unsicherheit

6. und 7. Innovationsforum
Praktiken im Umgang und Management
Erschienen Juni 2011

Macht

8. Innovationsforum
Der Umgang mit Macht und seine Folgen
Erschienen Januar 2013

9. Innovationsforum
Hemmschuh Organisation
Erschienen September 2013

10. Innovationsforum
Vom Innovationskiller Macht zur Zukunft der Arbeit
Erschienen August 2014

Impressum

Die Produktivität des Scheiterns
11. Innovationsforum der Daimler und Benz Stiftung
am 15. September 2014 im Haus Huth, Berlin

Erschienen Januar 2015

Herausgeber:
Daimler und Benz Stiftung

Geschäftsstelle
Dr.-Carl-Benz-Platz 2
68525 Ladenburg

Berliner Büro
Alte Potsdamer Str. 5
10785 Berlin

www.daimler-benz-stiftung.de

Redaktion:
Marcus Peter, Thomas Schmitt und Johannes Schnurr

Gestaltung: **Embassy | www.embassyexperts.com**
Fotografie: **Foto di Matti**