



Auf der Suche nach Erfolg: Wie Entrepreneure auf Rückschläge reagieren

Erk P. Piening | Ferdinand Thies | Michael Wessel |
Alexander Benlian*

Rück- oder Fehlschläge sind natürliche Bestandteile des täglichen Lebens, sowohl im privaten als auch im geschäftlichen Umfeld. Insbesondere Start-ups und Technologieunternehmen sind ständig unsicheren Bedingungen ausgesetzt und erleiden oft Misserfolge.

Für Unternehmen sind Misserfolge ein zweischneidiges Schwert. Auf der einen Seite können selbst kleinere Fehlschläge weitreichende Konsequenzen nach sich ziehen und unter Umständen sogar die Existenz eines Unternehmens gefährden. Speziell für Start-ups, die oft nur über geringe Ressourcen verfügen, können gescheiterte Projekte und andere Misserfolge existenzbedrohend sein. Insbesondere in Ländern wie Deutschland, die eine wenig ausgeprägte Fehlerkultur haben, leiden Gründer zudem oft unter der Stigmatisierung „gescheitert zu sein“. Auf der anderen Seite können Misserfolge aber durchaus positive Effekte haben und sollten gerade bei risikobehafteten Aktivitäten als etwas ganz Natürliches angesehen werden. So sind Fehlschläge oft der Ausgangspunkt für Reflexions- und Lernprozesse, die Unternehmen dabei helfen, sich zu verbessern und langfristig erfolgreicher zu werden.

Ungeachtet dessen, ob man die positiven oder negativen Effekte höher gewichtet, besteht in der Literatur Konsens darüber, dass Misserfolgsereignisse einen beträchtlichen Einfluss auf das Verhalten von Individuen, Teams und Organisationen haben. Aufbauend auf dem wegweisenden Arbeiten von Cyert und March (1963) beschäftigt sich die Organisationsforschung daher schon sehr lange mit der Frage, wie Unternehmen auf Misserfolge reagieren. Hier ist die Annahme verbreitet, dass Misserfolge bzw. Zielverfehlungen Entscheidungsträger dazu bringen, Risiken einzu-

* Prof. Dr. Erk P. Piening | Institut für Personal und Arbeit | Leibniz Universität Hannover
Prof. Dr. Ferdinand Thies | Institut Digital Technology Management | Berner Fachhochschule
Dr. Michael Wessel | Institut für Digitalisierung | Copenhagen Business School
Prof. Dr. Alexander Benlian | Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik: Information Systems & E-Services | Technische Universität Darmstadt

gehen, nach neuen Lösungen zu suchen und Innovationen zu implementieren. Je größer das Problem bzw. je weiter ein Unternehmen von seinem Zielniveau entfernt ist, desto eher sind Unternehmen bereit, bestehende Strategien, Prozesse und Praktiken infrage zu stellen und radikal neue Lösungen in Betracht zu ziehen. Dieser Suchprozess, der in der Literatur als „Problemistic Search“ bezeichnet wird (Posen et al. 2018), endet, sobald das Unternehmen wieder das intendierte Zielniveau (z.B. eine bestimmte Umsatzrendite) erreicht hat.

Obwohl zahlreiche Studien die Idee des „Problemistic Search“ stützen (beispielsweise zeigen Studien, dass Unternehmen ihre F&E-Ausgaben erhöhen, wenn sie ihre finanziellen Ziele verfehlen), setzt sich die Literatur zunehmend differenziert mit der Frage auseinander, welche Implikationen Misserfolge haben. Eine alternative Perspektive auf Misserfolge wird etwa durch die Forschung zu „Threat Rigidity“ vorgeschlagen (Shimizu 2007; Staw, Sandelands und Dutton 1981). Demnach neigen Individuen und Organisationen in Krisensituation dazu, Risiken zu vermeiden, Ressourcen sparsam einzusetzen und sich auf bestehende Handlungspfade zu fokussieren. Die Suche nach neuen Lösungsansätzen und organisationales Lernen werden durch Misserfolge also unterdrückt.

Interessanterweise wird angenommen, dass beide alternativen Reaktionen auf Misserfolge, „Problemistic Search“ und „Threat Rigidity“, umso wahrscheinlicher werden, je schwerwiegender und anhaltender der Misserfolg ist. Oder anders ausgedrückt: Entscheidungsträger werden durch schwere und wiederholte Misserfolge sowohl zu Veränderung gedrängt als auch davon abgehalten, da dadurch einerseits der wahrgenommene Handlungsdruck und andererseits die wahrgenommenen Risiken steigen. Auf Basis unserer Studie Piening, Thies, Wessel und Benlian (2021) soll der Widerspruch aufgelöst werden.

Unsere Untersuchung stützt sich auf Daten der Crowdfunding-Plattform „Kickstarter“, über die Entrepreneur*innen versuchen, Kapital für ihre Vorhaben zu akquirieren. Wir schauen uns an, wie Entrepreneur*innen auf gescheiterte Crowdfunding-Projekte (Projekte, die ihr Finanzierungsziel verfehlt haben) reagieren. Präziser formuliert analysieren wir, wie sich 1) das Ausmaß (wie deutlich das Projekt sein Finanzierungsziel verfehlt hat) und 2) die Häufigkeit (wie viele aufeinanderfolgende Projekte das Finanzierungsziel verfehlt haben) des Scheiterns von Crowdfunding-Projekten auf die Suchdistanz von Entrepreneur*innen auswirken. Die Suchdistanz beschreibt hier, wie umfassend Entrepreneur*innen ihre Projekte nach Misserfolgen überarbeiten und dementsprechend durch eine veränderte Strategie versuchen, mögliche Investoren von ihrem nächsten Projekt zu überzeugen.

Unsere Analyse von über 65.000 Crowdfunding-Kampagnen bestätigt, dass die Suchdistanz von Entrepreneur*innen wie erwartet maßgeblich durch die Schwere und Häufigkeit von Misserfolgen beeinflusst wird. Unsere Ergebnisse vereinen dabei die gegenläufigen Annahmen der Literatur zu „Problemistic Search“ und „Threat Rigidity“, indem wir nicht-lineare Zusammenhänge zwischen den beiden Misserfolgsausprägungen und der Suchdistanz von Entrepreneur*innen zeigen. Entgegen unserer Annahme eines umgekehrt U-förmigen Effekts folgt die Beziehung zwischen der Schwere des Misserfolgs und der Suchdistanz dabei aber einer U-förmigen Funktion. Das bedeutet, dass Entrepreneur*innen ihre Kampagnen infolge von Misserfolgen dann am stärksten verändern, wenn sie entweder knapp oder sehr deutlich gescheitert sind. Moderate Fehlschläge führen dagegen überraschenderweise allenfalls zu geringen Anpassungen. Die Häufigkeit des

Misserfolgs zeigt dagegen den postulierten umgekehrt U-förmigen Effekt auf die Suchdistanz. Bis zu einer gewissen Anzahl an aufeinanderfolgenden Misserfolgen steigt die Suchdistanz zunächst, um dann nach weiteren Misserfolgen wieder zu sinken.

Außerdem zeigt unsere Studie, dass der zeitliche Abstand zwischen den Projekten eine wichtige Rolle bei der Vorhersage der Suchdistanz spielt. Ein größerer zeitlicher Abstand zwischen dem Misserfolgserlebnis und der nächsten Kampagne eines Entrepreneurs ist nicht nur mit einem Anstieg der Suchdistanz verbunden, sondern schwächt als moderierender Einfluss auch die kurvenförmigen Effekte von Schwere und Dauer des Misserfolgs auf die Suchdistanz ab. Im Rahmen weiterer Analysen sind wir darüber hinaus der Frage nachgegangen, wie sich die Suchdistanz auf den Erfolg der nachfolgenden Crowdfunding-Projekte von Entrepreneuren auswirkt. Hier zeigt sich, dass eine moderate Projekt- bzw. Strategieanpassung die Erfolgchancen des folgenden Projekts am stärksten positiv beeinflusst. Wenn Entrepreneure aber zu umfassende Änderungen implementieren, wirken sich diese negativ auf den Erfolg des Folgeprojekts aus.

Die Ergebnisse unserer Studie leisten einen wichtigen Beitrag zur Literatur und helfen Praktikern, Misserfolge besser einzuordnen und angemessen darauf zu reagieren. Negatives Leistungsfeedback zu interpretieren, die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen und eine geeignete Suchstrategie zur Lösung des Problems zu wählen, ist alles andere als einfach, zumal Fehlschläge für Akteure mit negativen Emotionen verbunden sind. Aus unseren Ergebnissen lassen sich insbesondere zwei Implikationen für Entscheidungsträger ableiten. Erstens: Sie sollten moderat schwerwiegenden Fehlschlägen, die unserer Studie zufolge den geringsten Handlungsdruck auslösen, hinreichende Aufmerksamkeit zukommen lassen. Zweitens zeigt die umgekehrt U-förmige Beziehung zwischen der Suchdistanz und dem Erfolg von Crowdfunding-Projekten, dass Entscheidungsträger Veränderungen nach Misserfolgen mit Augenmaß implementieren sollten. Es ist demnach ratsam, nach Fehlschlägen nicht „alles über Bord zu werfen“ und zu versuchen, Misserfolge durch radikal neue Handlungsstrategien zu korrigieren. Hier schließen wir uns der Empfehlung anderer Studien an, dass Unternehmer gut beraten sind, eine moderate Suchstrategie zu verfolgen (Angus 2019). Dieser Ansatz kann eine sorgfältige Analyse der Ursachen für das Scheitern von Projekten, eine Bewertung dessen, was funktioniert hat, und dessen, was nicht effektiv war, sowie eine selektive Anpassung der aktuellen Strategien und Maßnahmen beinhalten.

Literatur

- Angus, R.W. 2019. Problemistic search distance and entrepreneurial performance. *Strategic Management Journal* 40(12): 2011-2023.
- Cyert, R.M., J.G. March. 1963. *A behavioral theory of the firm* (Vol. 2). Englewood Cliffs, N.J.
- Piening, E. P., F. Thies, M. Wessel, A. Benlian. 2021. Searching for Success — Entrepreneurs' Responses to Crowdfunding Failure. *Entrepreneurship Theory and Practice* 45(3): 626-657.
- Posen, H.E., T. Keil, S. Kim, F.D. Meissner. 2018. Renewing research on problemistic search — A review and research agenda. *Academy of Management Annals* 12(1): 208-251.
- Shimizu, K. 2007. Prospect theory, behavioral theory, and the threat-rigidity thesis: Combinative effects on organizational decisions to divest formerly acquired units. *Academy of Management Journal* 50(6): 1495-1514.
- Staw, B.M., L.E. Sandelands, J.E. Dutton. 1981. Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly* 26(4): 501-524.

Quelle

Der Beitrag basiert auf „Searching for Success - Entrepreneurs' Responses to Crowdfunding Failure“ von Erk P. Piening, Ferdinand Thies, Michael Wessel und Alexander Benlian erschienen in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45. Jg. 2021, S. 626-657.