

Controllers Trickkiste:



VON DR. PETER HOBERG

Mit großer Konstanz stellt sich heraus, dass sehr viele Innovationen scheitern. Die Flopraten betragen nach vielen Untersuchungen zwischen 70 und 80 Prozent. Besonders ärgerlich sind die Flops, die entstehen, obwohl auf der Ebene der sachkundigen Mitarbeiter vor Problemen gewarnt wurde. Team Spirit ist in diesem Fall nicht hilfreich, sondern führt zur Abschottung von der Wirklichkeit. Nur konstruktive Kritik hilft weiter. Nicht selten wird man die identifizierten Probleme abstellen oder mindern können bzw. die Risiken reduzieren können. Insofern sollen in diesem Beitrag Ursachen für Flops dargestellt werden. Auf dieser Basis können dann Gegenmaßnahmen vorgestellt werden.

”

Manchmal ist ein Managementwechsel notwendig.

Gründe für Flops

Leider gibt es fast unendlich viele Gründe, warum eine Investition floppen kann. Einige davon sollen hier kurz vorgestellt werden:

- Technische Probleme: Die Bandbreite reicht vom Scheitern der technischen Lösung, über lange Verspätungen bis hin zu hohen Kosten z. B. aufgrund zu großer Wartungsnotwendigkeit oder zu hohen Betriebskosten.
- Es wird kein Kundenbedürfnis getroffen: Die Kunden erkennen nicht die Vorteilhaftigkeit des neuen Produktes bzw. die Vorteilhaftigkeit ist gar nicht gegeben.
- Falsche Zielgruppe: Die anvisierte Zielgruppe braucht das Produkt nicht oder sie lehnt es ab.
- Marktforschungszahlen waren nicht aktuell. Der Markt hat sich wesentlich geändert z. B. durch Aktionen der Konkurrenz oder durch



- technische Innovationen (vgl. zur notwendigen antizipativen Marktanalyse: Hoberg 2017; S. 40 f.).
- e) Methodische Probleme z. B. durch den Einsatz falscher Bewertungsmethoden für die Ermittlung der finanziellen Vorteilhaftigkeit (z. B. Amortisationsverfahren oder der internen Zinsfußmethode)
 - f) Rechenfehler und Excelfehler (es gibt wohl keine umfangreiche Excel-Analyse, die in allen Punkten fehlerfrei ist!)
 - g) Fehlende Sensitivitätsanalysen (schon geringe Währungsänderungen z. B. vom Dollar können wesentliche Änderungen herbeiführen).
 - h) Keine Risikoanalyse und/oder Risikobegrenzung: Negative Szenarien müssen identifiziert und möglichst entschärft werden.
 - i) Sunk Cost Fallacy: Wegen hoher bereits getätigter Investitionen hält das Unternehmen fälschlicherweise an der Markteinführung fest, obwohl sich die Marktchancen drastisch verschlechtert haben (vgl. Hoberg (2016, S. 20 f.).
 - j) Availability Bias: Es werden nur die vorhandenen Informationen ausgewertet, ohne zu prüfen, ob diese ausreichen bzw. ob es bessere gibt.
 - k) Confirmation Bias: In Gruppen gibt es manchmal Verstärkungseffekte, die dafür sorgen, dass nicht passende Informationen ausgeblendet werden. Niemand will der Spielverderber in der allgemeinen Euphorie sein. Dadurch werden mögliche Probleme nicht oder nicht ernsthaft gesucht.

Um die aufgeführten Gründe wirksam bekämpfen zu können, ist manchmal ist sogar ein Managementwechsel notwendig, um eine wieder objektivere Sichtweise anwenden zu können.

Gegenmaßnahmen

Der Controller sollte darauf achten, dass die folgenden ausgewählten Maßnahmen schon beim Start des Projektes ganz oder zumindest teilweise beschlossen werden:

- a) Verbindlicher Fahrplan des Projektes: Aufgrund sich schnell ändernder Verhältnisse

ist es notwendig, die Entscheidungsbasis immer wieder zu überprüfen. Damit muss sichergestellt werden, dass es keine negativen Überraschungen gibt, indem z. B. sich die Zielgruppe ändert, die Konkurrenz schnellere Fortschritte macht oder die Entwicklung auf nicht erwartete Probleme stößt. Insofern muss für jeden Projektschritt ein Termin (Milestone) aufgestellt werden, an dem alle wichtigen Aspekte neu diskutiert werden.

- b) *Advocatus diaboli*. Zur Verhinderung des Confirmation Bias ist es notwendig, laufende Projekte konstruktiv zu hinterfragen. Wichtige Projektmitglieder sollten den Perspektivenwechsel versuchen und darlegen, wo neue Probleme auftauchen können, die dann adressiert werden. Dies sollte im Wechsel geschehen, damit sich möglichst viele Mitarbeiter auch mit anderen (schlechteren) Szenarien beschäftigen.
- c) Einsatz externer Fachleute: Nach Abschluss einer Geheimhaltungsvereinbarung sollten Spezialisten für die wichtigsten Aspekte hinzugezogen werden. Neben Branchenspezialisten können dies auch branchenfremde „Querdenker“ sein, welche neue Sichtweisen einbringen können. Zudem sollten auch Fachleute eingesetzt werden, welche große Erfahrung bei der Bewertung von Business Cases haben. Nicht selten stoßen sie auf Denkfehler bzw. auf Verbesserungsmöglichkeiten. Insbesondere können die Sunk Cost Fallacy, der Confirmation Bias und der Availability Bias entdeckt werden.
- d) *Premortem Sitzung*: In dieser von Gary Klein 2007 entwickelten Technik wird gedanklich davon ausgegangen, dass das Projekt völlig fehlgeschlagen ist. Die Aufgabe für die ausgewählten Teammitglieder besteht darin, mögliche Gründe für den vermeintlichen Flop zu finden.
- e) Risikoanalyse: Für die oben identifizierten Probleme wird untersucht, ob Gegenmaßnahmen möglich und sinnvoll sind. Einige Risiken wie z. B. Währungskursrisiken lassen sich teilweise abmildern.

Viele der diskutierten Flop-Ursachen lassen sich mit den vorgestellten Maßnahmen entschärfen. Auch wenn keine Erfolgsgarantie ge-



geben werden kann, so sollte es dennoch möglich sein, die beschämend hohen Flopraten drastisch zu senken. Damit würden die sehr teuren Markteinführungsphasen nur dann durchgeführt, wenn die Erfolgchancen hoch sind.

Schwierig ist das Austarieren zwischen der notwendigen Begeisterung für das neue Projekt und dem kühlen Blick für Risiken. Auf keinen Fall darf der Eindruck entstehen, dass die Kontrollen alle Ideen kaputt machen. Stattdessen sollen die Gegenmaßnahmen dazu führen, dass die Projekte besser werden.

Eine gewisse Lösung besteht im „schnellen Scheitern“. Dabei geht es darum, Teile der Ideen möglichst schnell (und objektiv) zu testen, um schon sehr früh herauszufinden, ob gute Chancen bestehen. Das Abbrechen eines Pro-

jektes in einer frühen Phase kostet deutlich weniger als wenn man die Probleme erst kurz vor oder sogar nach der Markteinführung bemerkt.

Literaturtipps

- Hoberg, P. (2016): Neulich im Golfclub: Sunk Cost, in: Controlling-Journal 2/2016, S. 20-21.
- Hoberg, P. (2017): Controllers Trickkiste: Die antizipative Marktanalyse, in: Controlling-Journal 5/2017, S. 30-31.
- Klein, G.: Performing a Project Premortem, in: <https://hbr.org/2007/09/performing-a-project-premortem>, Abruf am 26.8.2017.

FACHPORTALE für Finanzexperten



- > Rechnungswesen-Portal.de
- > Controlling-Portal.de
- > Lohn1x1.de
- > Vermieter1x1.de
- > Findsoftware.de

News • Fachinfo • Forum • Stellenmarkt • Software • Veranstaltungen ...

FOTO: PANTHERMEDIA.NET / MAXIMILIAN FE