

# Das Experimentability Mind-set entwickeln

Experimentieren wird in den meisten Unternehmen zwar intensiv diskutiert, aber kaum umgesetzt. In seinem Vortrag «Fail fast but small» erklärt Gerhard Fehr bei der Academy of Behavioral Economics am Gottlieb Duttweiler Institut, warum das so ist und wie eine experimentierende Kultur ins Unternehmen kommt. Dazu braucht es auch gezielt Interventionen an der Unternehmenskultur. Verhaltensökonomische Erkenntnisse können hier helfen.

Von Gerhard Fehr

Wir Menschen sind alle Mängelwesen mit sehr beschränkten Fähigkeiten. Viele unserer Tätigkeiten können zweifellos bald von Maschinen übernommen werden. Erfahrungen der Vergangenheit zeigen aber, dass die Tätigkeiten, die von Menschen gemacht werden, dadurch aufgewertet werden. Das war bisher in jeder technologischen Revolution so. Was zu Beginn bedrohlich wirkte, führte bisher immer zu mehr Wirtschaftswachstum und Wohlstand. Aber eines ist sicher: Am Arbeitsmarkt werden künftig höhere Qualifikationen verlangt.

## Die Medienindustrie als überwiegend tragisches Beispiel

Auch die Anforderungen an Unternehmen selbst steigen in der digitalisierten Welt. Für diese und die Volkswirtschaft ist es gleichgültig, ob ein einzelnes Unternehmen untergeht oder nicht (von einigen kritischen Infrastruktur-Unternehmen abgesehen).

Als Vorzeigebispiel für den Wandel darf die Medienindustrie gelten, die sich in den vergangenen Jahrzehnten stetig verändert hat. Dennoch gehen die Veränderungen zu langsam, bisher wurde der Schritt zum Aufbau einer systematischen Experimentierstruktur nicht gewagt. Die Werbeeinnahmen und Gewinne von früher landen heute bei Facebook und Google. Hier werden wir in den nächsten Jahren noch einige spektakuläre Marktaustritte (oder Aufkäufe) erwarten können, wenn die etablierten Unternehmen für sich nicht ein völlig neues Business-Modell erarbeiten.

## Möglicherweise fatal: Lösung von gestern verbessern

Früher konnte man damit rechnen, dass man innerhalb von 10 000 Stunden professionelle Skills erwerben kann und dies reichen würde, um erfolgreich zu sein. Die 10 000-Stunden-Regel besagt, dass man diese Anzahl Stunden benötigt, um professionelle Skills zu erwerben. Bei Spielen, in der Musik und beim Sport mag dies noch der Fall sein. In der Ausbildung ist der Effekt geringer aus-

geprägt, im Business dagegen hat diese Regel heute keinen wirklichen Erklärungswert (mehr). Denn hier muss man rasch Neues umsetzen können, nicht Veraltetes zu optimieren versuchen. Im Gegenteil: Man sollte die Energie gezielt in 10 000 Experimente investieren und damit ein effektives und neues Business-Modell entwickeln. Facebook führt jährlich über 100 000 Experimente durch, Google 7 000 und Amazon 2 000 – jeweils mit Kontrollgruppen. Jeder Fehler ist eine Lernchance.

«  
»  
**Sie benötigen 10 000 Experimente, um in Zukunft erfolgreich zu sein.**  
»

## Verhaltensökonomische Hebel richtig nutzen ...

Wie kann ein Unternehmen nun seine Experimentierfähigkeit, die «Experimentability», stärken? Verhaltensökonomisch gesehen, muss man dafür die Verlustaversion erkennen und sich der «Overconfidence» stellen: Manager überschätzen systematisch ihre Fähigkeiten und sind sich dessen nicht bewusst. Des Weiteren halten Gewohnheitseffekte davon ab, in die Welt des Experimentierens abzutauchen – siehe NOKIA als leuchtendes Negativbeispiel für den «Confirmation Bias»: Nur weil ein Unternehmen zu einem gegebenen Zeitpunkt die höchsten Gewinne aufweist, heisst das nicht, dass dieses Business-Modell morgen und übermorgen noch standhält.

## ... und so «Experimentability» kulturell verankern

Das muss aber nicht so enden. Hier lässt sich gegensteuern – mit Interventionen, die die gesamte Unternehmenskultur betreffen. Eine so geschaffene «Experimentability Culture» besteht dann aus

- Leadership, also dem Vorbild durch das Top-Management,
- dem Entwickeln von Prototypen für Produkte und Lösungen
- empirischer Evidenz – also dem laufenden Testen und Verbessern sowie
- einer IT-Infrastruktur, die solche schnellen und einfachen Tests ermöglicht.

Dann kann (und sollte) noch viel schiefgehen. Wer viele Experimente macht, kann viele Fehler machen, die gross genug sind, um daraus zu lernen. Und daraus wird dann das Business-Modell für die Zukunft.



**GERHARD FEHR** ist Verhaltensökonom, CEO für FehrAdvice & Partners und Executive Behavioral Designer. Seine Mission ist es, Unternehmen und die Politik mit viel Inspiration experimentierfähig zu machen. Seine Leidenschaft: #Experimentability #BehavioralEconomics und #IrrationalLeadership.

## IMPRESSUM

THE REPORTING TIMES ist die Zeitung des Center for Corporate Reporting (CCR), Zürich. [www.corporate-reporting.com](http://www.corporate-reporting.com)

HERAUSGEBER  
Reto Schneider

CHEFREDAKTION  
Benjamin Kaltwasser

REDAKTION & PROJEKTMANAGEMENT  
Joey Bangerter, Cornelia Stupf, Walter Vaterlaus, Carol Winiger, Barbara Zäch

ART DIRECTION UND DESIGN  
Martin et Karczinski Zürich, [www.metk.ch](http://www.metk.ch)

ILLUSTRATIONEN  
Muti (Titelseite), [www.studiomuti.co.za](http://www.studiomuti.co.za)  
Anne Lück (Porträts), [www.annelueck.com](http://www.annelueck.com)

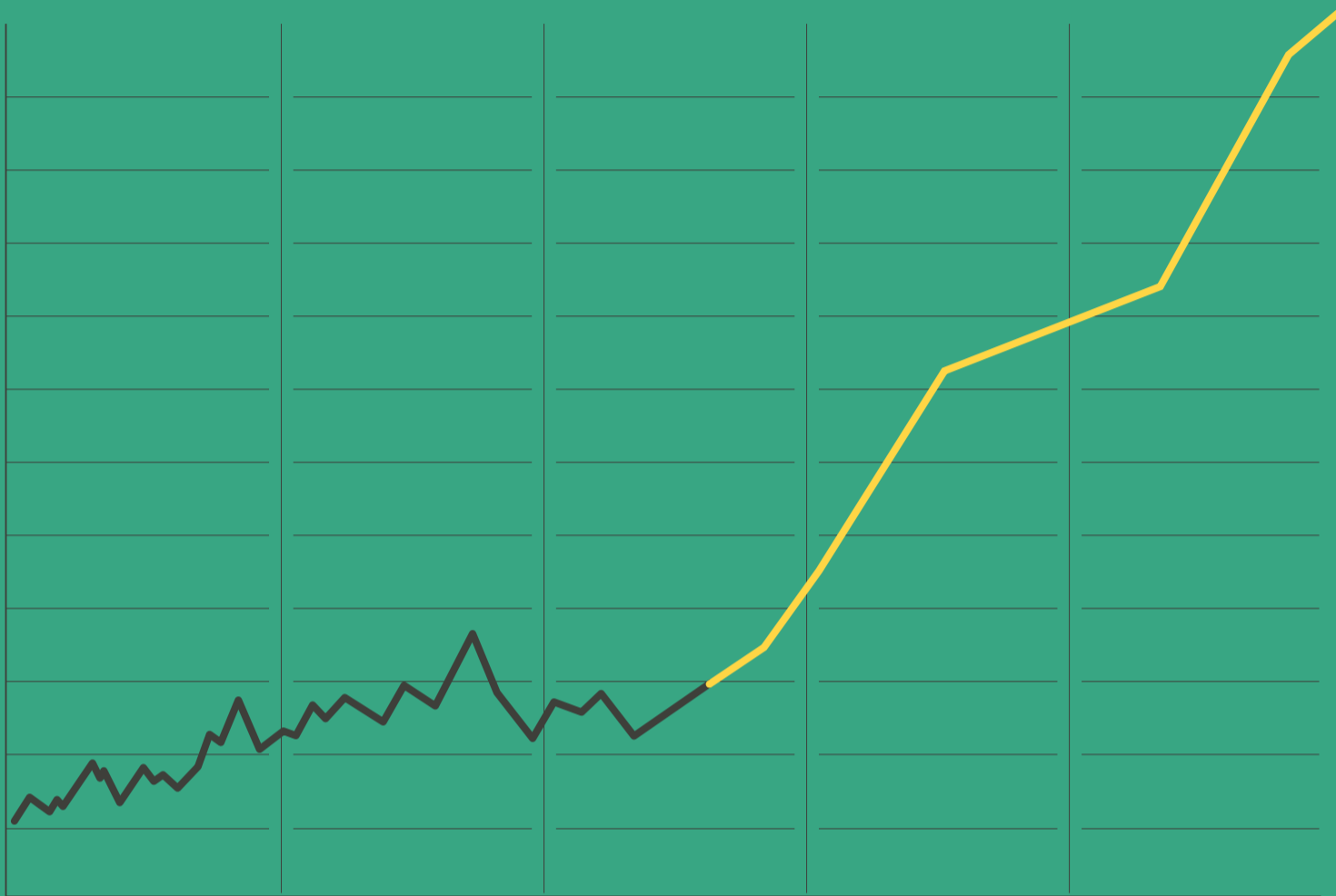
PRODUKTION  
Neidhart + Schön AG, [www.nsgroup.ch](http://www.nsgroup.ch)

PAPIER  
RecyStar® Color, 65 g/m<sup>2</sup>, chamois  
mit der freundlichen Unterstützung von Papyrus

AUFLAGE  
4800 Exemplare

COPYRIGHT  
Center for Corporate Reporting, c/o Geschäftsberichte-Symposium AG, Dorfstrasse 29, 8037 Zürich

[www.corporate-reporting.com](http://www.corporate-reporting.com)  
[www.gb-symposium.ch](http://www.gb-symposium.ch)  
[www.reporting-times.com](http://www.reporting-times.com)



**Visuelle Kommunikation in Online- und  
Printmedien für steigende Wertschätzung  
bei Ihren Zielgruppen.**

**Neid  
hart/  
Schön**

Ein Unternehmen der Neidhart+Schön Group.  
[neidhartschoen.ch](http://neidhartschoen.ch)