

IMU Research Insights  
# 065

Der Einfluss vorheriger Entscheidungsergebnisse auf die Fortführung  
scheiternder Innovationsprojekte

Prof. Dr. Sabine Kuester  
Dr. Markus Welle  
Prof. Dr. Monika C. Schuhmacher

2020

## Relevanz der Thematik

- Entscheider neigen dazu, Innovationsprojekte trotz offensichtlichen Scheiterns fortzusetzen, wenn sie in der Vergangenheit erfolgreich Entscheidungen getroffen haben.
- Um diesen Entscheidungsfehler zu begrenzen, sollten Unternehmen den Umgang der Entscheider mit ihrem vorherigen Entscheidungserfolg/-misserfolg verstehen.

## Entscheidungsergebnisse Innovationsentwicklung

	Entscheidungserfolg	Entscheidungsmisserfolg
Markteinführung	Erfolgreiche Markteinführung	Gescheiterte Innovation
Projektabbruch	Erfolgreicher Abbruch	Verpasste Innovation

Quelle: in Anlehnung an Tellis (2013, S. 70)<sup>1</sup>

## Studiencharakteristika

- Experiment mit 187 in der Innovationsentwicklung erfahrenen Managern, die eine Projektfortführungsentscheidung über ein scheiterndes Innovationsprojekt treffen, nachdem sie einen der vier Entscheidungserfolge/-misserfolge erlebt haben.

## Zentrale Erkenntnisse / Implikationen

- Entscheider, die zuvor einen Misserfolg bei einer Markteinführung verglichen mit einem Misserfolg bei einem Projektabbruch erlebt haben, sind eher bereit ein scheiterndes Projekt abzubrechen. Allerdings kann diese Risikoaversion Entscheider möglicherweise auch hemmen, sehr innovative Projekte, die ebenfalls ein gewisses Misserfolgsrisiko haben, fortzusetzen.
- Auch die Fähigkeit der Entscheider mit Schwierigkeiten umzugehen, wie der Beurteilung von scheiternden Projekten, spielt in diesem Zusammenhang eine Rolle. Die Neigung erfolgreicher Entscheider, ein scheiterndes Projekt fortzusetzen, wird durch eine steigende Resilienzfähigkeit verstärkt.
- Unternehmen sollten darauf abzielen, dass Entscheider über Innovationsprojekte losgelöst von vorherigen Entscheidungsergebnissen entscheiden. Dies ist z. B. durch eine Pre-Mortem-Analyse zu erreichen, bei der sich Entscheider vorstellen, dass ein Projekt gescheitert ist, und dann rückwärts arbeiten, um festzustellen, was zum Scheitern des Projekts führen könnte.

<sup>1</sup> Tellis, Gerard J. (2013), Unrelenting Innovation: How to Build a Culture for Market Dominance, San Francisco: Jossey-Bass.

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU)** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die Lehrstühle für Marketing & Sales an der Universität Mannheim, die national wie auch weltweit hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg und Prof. Dr. Sabine Kuester.

Wenn Sie an weiterführenden Informationen interessiert sind, können Sie uns gerne jederzeit kontaktieren unter:

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
L5, 1  
68131 Mannheim  
Telefon: 0621 / 181-2738  
E-Mail: [welle@bwl.uni-mannheim.de](mailto:welle@bwl.uni-mannheim.de)

Besuchen Sie unsere Webseite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)

## Die Autoren/innen:

**Prof. Dr. Sabine Kuester** ist Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing & Innovation der Universität Mannheim. Zudem ist sie Direktorin des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung an der Universität Mannheim.

**Dr. Markus Welle** ist Postdoktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing & Innovation.

**Prof. Dr. Monika Schuhmacher** ist Inhaberin der Professur für Technologie-, Innovations- und Gründungsmanagement der Justus-Liebig-Universität Gießen. Zudem ist sie Direktorin des Entrepreneurship Cluster Mittelhessen.