



Effectuation

Unternehmerisch gestalten in der VUKA-Welt

von Michael Faschingbauer

Er hat lange gute Dienste geleistet, der Grundsatz „Alles was wir vorhersagen können, können wir auch steuern“. In einer Welt, deren Entwicklung sich vorhersagen lässt, funktioniert der Management-Grundsatz „Ziele setzen – planen – umsetzen“ ausgezeichnet. Doch die Voraussetzungen haben sich für die meisten von uns geändert. Kaum jemand kann es sich leisten so zu tun, als ob sich die Zukunft aus Vergangenheitsdaten ableiten ließe. **Die Welt ist „VUKA“** geworden: **volatil, ungewiss, komplex und ambig**, sprich: mehrdeutig. VUKA ist seit jeher der Kontext, in dem erfolgreiche Unternehmer ihre Vorhaben betreiben. Aus der Beforschung der Denk- und Entscheidungsgewohnheiten erfolgreicher Entrepreneurere lässt sich ein neuer Grundsatz ableiten: „Alles was wir steuern können, brauchen wir nicht vorherzusagen.“ Doch wie geht das genau? Unter dem wissenschaftlichen Begriff „**Effectuation**“ (**Methode unternehmerischer Expertise**) finden wir praktische Heuristiken, die uns weiterhelfen.

Landkarte und Kompass für die Gestaltung der Zukunft

Wenn wir den Grundsatz unseres Vorgehens hinterfragen, sollten wir nichts überstürzen. Wo genau sind wir und wie verhält sich die Welt um uns? Wie VUKA ist unser Handlungsfeld nun tatsächlich? Und haben wir es in der Hand, dieses durch unser (Ver-)handeln zu gestalten? Zum Navigieren brauchen wir eine Landkarte und einen Kompass. Unsere Landkarte sollte zumindest zwei Faktoren beinhalten: Ist die Zukunft tatsächlich so ungewiss? Und sind wir in einer Position, in der wir steuern – sprich: gestalten – können?

Unser **PAVE-Modell** (vgl. [Abbildung 1](#)) orientiert sich an der Arbeit von Entrepreneurship-Forschern der letzten 15 Jahre. Mit den vier Quadranten des Modells können wir unsere aktuelle Position bestimmen. Wie auf einer Landkarte verorten wir dazu unser Vorhaben je nach Vorhersehbarkeit der Zukunft und Ge-

staltbarkeit der Umwelt. Wir können das PAVE-Modell aber auch als Kompass verwenden und ablesen, welche Strategie der Zukunftsgestaltung wir wirkungsvoll einsetzen können. Bevor wir uns im weiteren Verlauf voll auf das VUKA-Gebiet (Quadrant rechts oben) konzentrieren, erkunden wir das gesamte Territorium (vgl. [Abbildung 1](#)).

➔ Planung nach klassischem Management

Wenn die Zukunft vorhersehbar, aber durch uns nicht frei gestaltbar ist, dann können wir uns der Methode des klassischen Managements bedienen. Ganz wie wir es in der BWL gelernt haben: **Gute Analysen helfen uns dabei, uns in der Zukunft wirkungsvoll zu positionieren**. Den passenden Werkzeugkoffer haben uns Ansoff, Porter und Co. gut gefüllt und wir können auf eine Vielzahl von Controlling-Werkzeugen zurückgreifen. Management funktioniert dort am besten, wo sich die Zukunft kontinuierlich entwickelt und wir auf Bestehendem aufbauen können. Aber leider eben nur dort.

➔ Visionär gestalten

Visionäre Strategien und ihre visionären Helden sind in der Regel hoch geschätzt. Wenn Menschen und Unternehmen die Zukunft nach ihren Vorstellungen formen und gestalten, dann beeindruckt uns das. Oft vergessen wir dabei, dass es eine gehörige Portion Macht, Sturheit und nicht zuletzt auch Glück braucht, um visionär zum Erfolg zu kommen. Erfolgsgeschichten, wie sie Steve Jobs mit dem iPhone schrieb, beeindruckt uns zwar. Sie lassen uns allerdings ratlos zurück, wenn wir die Hebel nicht in Händen halten, um die Zukunft nach unseren Vorstellungen zu bauen.

➔ Adaptiv vorgehen und rasch lernen

Wenn sich die Umwelt laufend ändert und wir neue Gelegenheiten „da draußen“ rasch finden und nutzen möchten, dann eignet sich agile Adaption. Die Software-Industrie zeigt uns vor, wie man sich in solchen Situationen gut verhalten kann. Agile Methoden a la „SCRUM“ oder „Lean“ basieren auf kurzen Lernschleifen und Trial-and-Error. Sie sind dann erfolgreich, wenn wir uns anpassen und schnell lernen müssen. Hier gilt die Devise: „Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen fressen die Langsamten.“

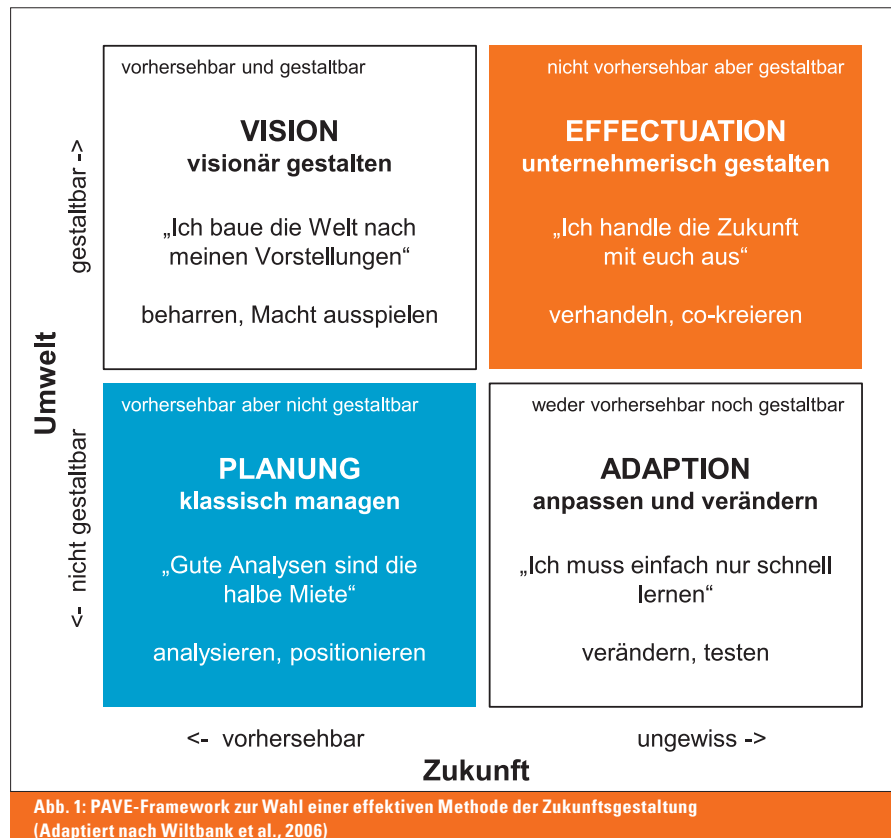
➔ **Effectuation: Unternehmerisch gestalten**

„Ich kann die Zukunft zwar nicht vorhersagen, trotzdem kann ich sie formen und gestalten.“ So erleben Entrepreneurere die Welt. Wie genau sie das machen, ist seit der letzten Dekade im Fokus der globalen Entrepreneurship-Forschung (vgl. Sarasvathy 2008). Unternehmerisches Handeln folgt demnach einer Reihe von Prinzipien, die ohne Vorhersagen auskommen und rasch ins Handeln führen. Handeln, jedoch ohne dabei Kopf und Kragen zu riskieren. **Unternehmer handeln die Zukunft mit denen aus, die früh mitmachen und bringen Neues in die Welt, während andere noch an ihren Excel-Tabellen und Powerpoint-Folien basteln.** Effectuation – so die wissenschaftliche Bezeichnung für diese Methode – eignet sich aber nicht nur für Entrepreneurere. Sie kann auch von Controllern und Führungskräften, eigentlich von jedem, der unter VUKA-Bedingungen Zukunft gestaltet, eingesetzt werden.

Effectuation ist gerade in reifen Organisationen nicht intuitiv. Schließlich stellt die Methode vieles auf den Kopf, was im üblichen Handlungsfeld von Führungskräften und Controllern als professionell gilt: planen nach klassischem Management (vgl. Faschingbauer et al. 2013). Wo immer wir auf VUKA stoßen, wird also umdenken und umlernen zur Notwendigkeit. Sind sie bereit für die ersten Lektionen? Beginnen wir mit einem einfachen Fallbeispiel ...

Beispiel: Wenn das Leben dir Zitronen gibt

Obsthändler in Hamburg zu sein war lange Zeit ein kontinuierliches Geschäft, das sich gut nach Management-Prinzipien betreiben ließ. Doch das Umfeld wird VUKA, gerade als Andreas Schindler im Jahr 2000 den elterlichen 4-Personen-Betrieb übernimmt: Immer weniger Einzelhändler zugunsten einer Handvoll Handelsketten, die die Preise diktierten. Globalisierung und das Wegfallen von Handelsbarrieren. Kunden, die den direkten Kontakt zu den Lieferanten suchten und den Großhandel ausschalteten. „Unser Geschäftsmodell funktioniert unter diesen Voraussetzungen nicht mehr“ sagt Hans Joachim Conrad, Chef der Händlervereinigung des Hamburger Großmarkts. Was tun angesichts dieser ungewissen Zukunft?



Andreas Schindler weiß aus Erfahrung, dass Kunden bei ihm kaufen, wenn er sich wirklich im Detail mit Ware und Prozessen auskennt. Die Qualität der Ware hängt von so vielen Faktoren ab, dass der Handel Vertrauenssache ist. So fährt Schindler beispielsweise zu seinen litauischen Pilzlieferanten, unterhält sich mit ihnen am Lagerfeuer und weiß am Ende sehr viel mehr über Qualität und Lagerhaltung. Der ausgebildete Sozialökonom Schindler weiß aber auch, dass er zukünftig in Übersee handeln will. Er bezieht also kleinere Mengen von niederländischen Obst-Importeuren, besucht diese und lässt sich über die Tücken der Logistik aufklären.

Beim Versuch, das Vertrauen von spanischen Lieferanten zu gewinnen, scheitert Schindler zunächst. Als er zufällig einen Muttersprachler einstellt, stellt er fest, dass dieser ganz anders als er mit den spanischen Lieferanten spricht. Und plötzlich klappt das Geschäft. Für Schindler ein Schlüsselerslebnis. Er aktiviert sein Netzwerk und stellt weitere Muttersprachler – meist ausländische Studenten der Agrarwissenschaft – ein. Diese beginnen mit kleinen Mengen und Einsätzen, in ihrem Herkunftsland Direktgeschäfte mit Lieferanten als auch Kunden anzubahnen. **Über gelungene Ge-**

schäfte entsteht Vertrauen und die Mengen werden größer.

Ein bolivianischer Mitarbeiter baut Kontakte mit bolivianischen und mexikanischen Limettenhändlern auf und gewinnt deren Vertrauen. Schindler entschließt sich zum Versuch, eine eigene Marke „Don Limón“ aufzubauen. Der Versuch gelingt, sodass Schindler heute pro Jahr rund 120 Container Limetten aus Südamerika auf direktem Weg bezieht und vertreibt. Die Limettenstory wird zur Blaupause für weitere Geschäfte mit anderen Produkten.

Heute beschäftigt Schindler rund 30 Mitarbeiter und sein Geschäft wächst kontinuierlich um 20 % pro Jahr. Die Mitarbeiter sprechen Türkisch, Englisch, Spanisch, Hindi und Afrikaans, kaufen in Mexiko, Kolumbien und Indien ein und verkaufen Ware nach Russland, China und in die USA. In Büros in China, Guatemala und Südafrika agieren sie eigenständig unternehmerisch wie Startups, bauen neue Kontakte auf und testen laufend neue Produktideen: Paranüsse, Passionsfrüchte, Süßkartoffeln ...

Wo führt das alles noch hin? „Ich weiß es nicht“ sagt Schindler. „Das kommt darauf an, wer als

nächstes zur Tür hereinkommt. Ist es ein Koreaner, kümmern wir uns eben um den koreanischen Markt.“ Mehr zur unternehmerischen Geschichte von Andreas Schindler kann man in einem Artikel im Wirtschaftsmagazin brand eins (vgl. Sywottek, 2015) nachlesen, der die Grundlage dieses Fallbeispiels bildet.

Elemente der unternehmerischen Methode

Das Beispiel von Andreas Schindler zeigt eindrucksvoll, wie man ein durch VUKA zerstörtes Geschäftsmodell in ein neues Modell transformieren und seine Zukunft unternehmerisch gestalten kann. Es enthält aber auch Beispiele für die Prinzipien, die von der globalen Entrepreneurship-Forschung als **unternehmerische Expertise** identifiziert wurden:

Prinzip der Mittelorientierung

Lektion eins im Management-Handbuch: Setze klare Ziele und suche dann nach Mitteln und Wegen, die Ziele rasch, günstig und sicher zu erreichen. Doch wo kommen die richtigen Ziele her, wenn die Welt volatil, mehrdeutig und ungewiss ist? **Unternehmerisch handeln beginnt daher bei den verfügbaren Mitteln.** Erfahrene Unternehmer fragen sich „Wer bin ich, was weiß ich und wen kenne ich? Und was kann ich daraus machen?“. Daraus ergeben sich viele mögliche Ziele, die pragmatisch anvisiert werden können.

Prinzip des leistbaren Verlusts

Laut Management-Handbuch werden nur diejenigen Vorhaben gestartet, die bereits am Papier den besten erwarteten Ertrag versprechen. Nun

lassen sich im VUKA-Kontext erwartete Erträge nicht hinreichend abschätzen, da deren Realisierung eben ungewiss ist. Zu komplex ist das Umfeld und zu sehr ist man vom zukünftigen Verhalten anderer Akteure abhängig. **Unternehmerisch handeln orientiert sich daher am leistbaren Verlust:** Überlegen, was man für ein Vorhaben aufs Spiel setzen möchte – ganz egal wie es ausgeht. Anstatt Kopf und Kragen aufgrund von Vorhersagen zu riskieren, kann man sich so ins Ungewisse vortasten und damit mitunter Gelegenheiten kreieren, die anfangs gar nicht sichtbar waren.

Prinzip der Umstände und Zufälle

Management versucht, den Zufall möglichst draußen zu halten. **Man betreibt Risiko-Management, um das Erreichen zuvor festgelegter Ziele abzusichern.** Nur: Je besser man geplant hat, desto wirkungsvoller treffen einen die Zufälle der VUKA-Welt. In unternehmerischen **Vorhaben im Sinne von Effectuation erhält der Zufall eine neue Rolle.** Er hilft dabei zu identifizieren, wo unternehmerische Gelegenheiten erzeugt werden können. Zufälle und Rückschläge tragen meist auch schon Informationen darüber im Gepäck, was funktionieren könnte. Es gilt also Zufälle geradezu zu produzieren und daran zu arbeiten, eine gute „Zufallsrendite“ zu erzielen.

Prinzip der Vereinbarungen und Partnerschaften

Betreibt man seine Vorhaben nach Management-Methode, so wird schon in der Planung festgelegt, wer denn nun „die richtigen“ Kunden, Partner, Lieferanten und Mitarbeiter sind. Bei der Implementierung des Plans hängt der Erfolg davon ab, „die richtigen“ tatsächlich an

Bord zu bekommen. Unter VUKA-Bedingungen ergibt das wenig Sinn, kann sich doch unterwegs die Richtung des Vorhabens dramatisch ändern. Man fährt besser damit, sein Vorhaben gemeinsam mit denen zu entwickeln, die früh bereit sind, mitzumachen. **Unternehmerisch handeln nach Effectuation bedeutet also, andere in ein gemeinsames Vorhaben einzuladen und mit ihnen gemeinsam die Zukunft auszuhandeln.** Dabei kommen neue Mittel ins Spiel, aber auch neue Informationen und Restriktionen für das weitere Vorgehen.

Die unternehmerische Methode

Reiht man die hier beschriebenen Prinzipien aneinander, so erhält man einen Prozess, den man bewusst einsetzen kann (vgl. *Abbildung 2*). Den Auslöser bildet ein unternehmerischer Handlungsanlass: Beispielsweise die Erkenntnis, dass das bestehende Geschäftsmodell im eigenen Obsthandel nicht mehr funktioniert.

Der Blick richtet sich dann zunächst nach innen auf die verfügbaren Mittel: Wer bin ich? Was weiß und kann ich? Und wen kenne ich? Aus den vorhandenen Mitteln lassen sich Handlungsoptionen ableiten. (Ich möchte mehr über meine Lieferanten, deren Waren und Prozesse lernen. Und ich möchte in Übersee handeln). Es folgt konkretes Handeln mit leistbarem Einsatz. Andere werden eingeladen, etwas in den Prozess einzubringen. (Beispielsweise interessierte Lieferanten, Kunden und Mitarbeiter). Diese bringen ihre Mittel (Wissen, Erfahrungen, ihre Kultur und Muttersprache ...) ein. Sie bringen aber auch neue Ziele ein und bestimmen so die Richtung des Vorhabens mit (Konzentration auf Südamerika, auf Limonen, weitere Gelegenheiten ...). Mit den neuen Mitteln und Zielvorstellungen beginnt der nächste Effectuation-Zyklus: Welche neuen Handlungsoptionen sind entstanden? Über mehrere Effectuation-Zyklen entstehen neue Lösungen, Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle, sogar Märkte.

Weiterbildungstipp für die Praxis:

Fachseminar Effectuation – Managementprinzipien erfolgreicher Unternehmer:
www.controllerakademie.de

Autor



Michael Faschingbauer, MBA

ist Experte für unternehmerische Expertise (Effectuation). Als Managing Partner von Effectuation Intelligence ist er als Organisationsberater, Dozent, Speaker und Autor tätig.

E-Mail: faschingbauer@effectuation-intelligence.at

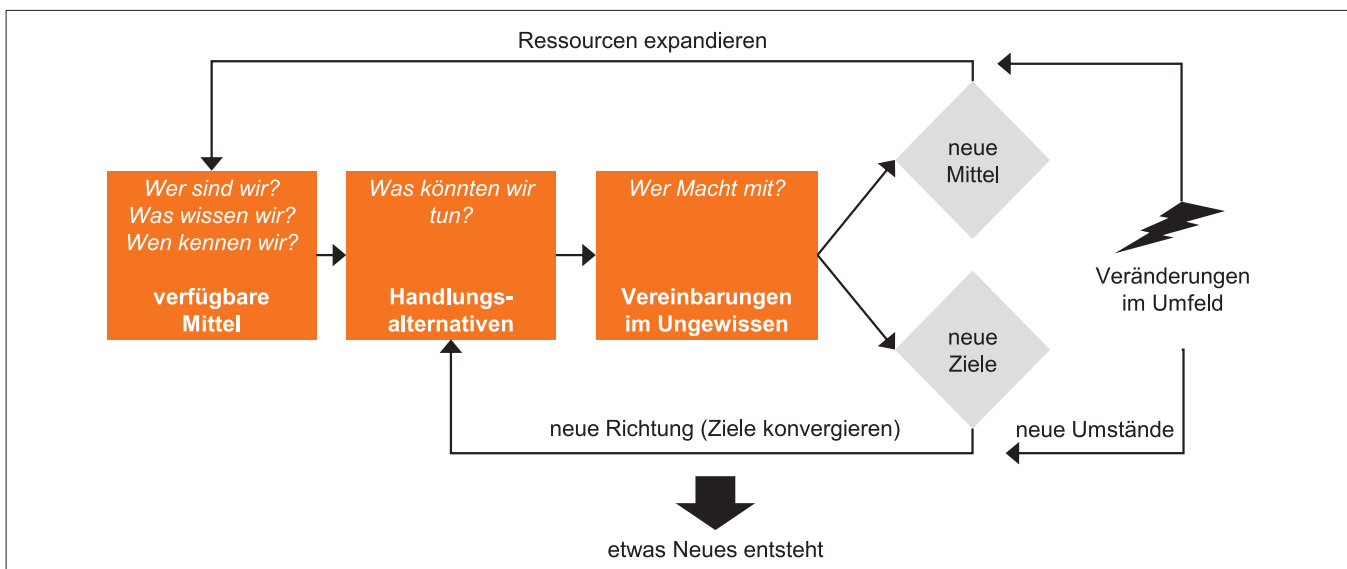


Abb. 2: Effectuation-Prozess unternehmerischen Handelns (adaptiert nach Sarasvathy et al. 2005)

Beitrag und Ausblick

Wenn uns die VUKA-Welt quält, sollten wir uns an denen orientieren, die seit jeher unter Ungewissheit die Zukunft gestalten: erfahrenen Entrepreneuren. Effectuation beschreibt kognitions-wissenschaftlich fundiert, wie genau Entrepreneure das machen. Dadurch wird unternehmerisches Handeln lernbar und lehrbar. Anhand von den hier beschriebenen Prinzipien kann es jeder als Methode einsetzen.

Doch nicht jedes unserer Vorhaben führt uns in den unternehmerischen Quadranten. In planbaren Kontexten leisten uns die gewohnten BWL-Grundsätze weiterhin gute Dienste. **Wir sollten die beschriebenen Methoden „Planung“, „Adaption“, „Vision“ und „Effectuation“ also nicht gegeneinander ausspielen. Stattdessen können wir, je nach Kontext unseres Vorhabens, zur passenden Methode greifen.** Durch Anwendung der passenden Methode wir die VUKA-Welt zur unternehmerischen Chance.

Effectuation – was ist das?

Vor mehr als 15 Jahren begann die Kognitionswissenschaftlerin Saras Sarasvathy von der University of Virginia, erfahrenen Unternehmern „beim Denken zuzuhören“. Sie fand heraus, dass diese in Situationen der Ungewissheit bevorzugt eine Logik des erkundenden Handelns nutzten, die Sarasvathy mit Effectuation bezeichnete. Anstatt beispielsweise viel Zeit in Prognosen, Zieldefinitionen und Businesspläne zu investieren, legen sie los und setzen konkrete Schritte des Gestaltens. Statt zu fragen „Was sollte man nun tun?“ fragen sie ganz pragmatisch „Was kann ich nun tun?“ Aus Sarasvathys Forschungsarbeit wissen wir heute sehr genau, aus welchen Handlungsprinzipien unternehmerischer Erfolg gestrickt ist (vgl. Faschingbauer 2013).

Literatur

- Faschingbauer, M.: Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln. Schäffer-Poeschel: Stuttgart 2013
- Faschingbauer, M., Bayerl, R., Grichnik, D.: Effectuation: Gestalten statt vorhersagen, In: Grichnik, Gassmann (Hsg.): Das unternehmerische Unternehmen, Springer: Wiesbaden 2013, S. 3-22
- Sarasvathy, S. D.: Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise. Edward Elgar: Cheltenham 2008
- Sarasvathy, S. D., Dew, N.: New market creation through transformation. In: Journal of Evolutionary Economics, 15. Jg., H 5, 2005, S. 533-565
- Siwotek, C.: Von wegen mit Zitronen gehandelt. In: brand eins, 17. Jg., H. 9, 2015, S. 74-78
- Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D.: What to do next? The case for non-predictive strategy. In: Strategic Management Journal, 27. Jg., H. 10, 2006, S. 981-998

4. Fachtagung BI & BIG DATA

20. Okt. 2016
in München

Zur Anmeldung und Umfrage:
www.controllerakademie.de

Business Analytics – Richtig Entscheiden mit BI

Strategien für Informationsmanagement und Digitalisierung | Advanced Analytics im Controlling – integraler Bestandteil einer IM-Strategie | Marktüberblick BI & Big Data Anbieter – Stärken und Schwächen | Die Organisation von Entscheidungsprozessen im Unternehmen | Softwarehersteller im Ausstellungsbereich

Mit dem Vortrags-Highlight von Entscheidungsforscher Prof. Wolfgang Gaissmaier:
„Gute Entscheidungen in Unternehmen brauchen Kopf und Bauch“

Machen Sie mit bei der gemeinsamen Umfrage der CA Akademie, Qunis und aquama zur aktuellen Big Data Durchdringung in Ihrem Unternehmen.



CA controller akademie®
Unternehmenssteuerung in der Praxis