

# Effectuation – Unternehmen den Unternehmergeist einhauchen

**UNTERNEHMERTUM IST MEHR GEFRAGT DENN JE:** Unternehmerisches Denken ist aus Stellenbeschreibungen für nahezu alle Managementpositionen nicht mehr wegzudenken. Fast alle etablierten Unternehmen verschreiben sich dem Ziel, dynamischeren und unsicheren Märkten mit gesteigerter Innovationskraft zu begegnen. Handeln wie ein Startup und Fahrtaufnahmen wie ein Ozeandampfer beschreibt aber für viele etablierte Unternehmen oft die Quadratur des Kreises. In Grossunternehmen übernehmen nicht selten Bürokratie, Routine und Alltagsgeschäft die Kontrolle. Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden wird wenig gefördert, vielmehr sogar häufig sanktioniert.

**Prof. Dr. Dietmar Grichnik**  
Direktor des Instituts für  
Technologiemanagement,  
Inhaber des Lehrstuhls für  
Entrepreneurship,  
Universität St. Gallen

[www.item.unisg.ch/ent](http://www.item.unisg.ch/ent)  
[www.effectuation-intelligence.com](http://www.effectuation-intelligence.com)



Diese grossen Dinosaurier sind entkoppelt von den Kunden, beschäftigen sich zu häufig nur noch mit sich selbst und spüren wenig Veränderungsbereitschaft. Auf allen Ebenen des Unternehmens müssen wieder unternehmerisches Verhalten und Aufbruchstimmung gefördert werden. Strategische Initiativen sind wieder als Gründerinitiativen zu verwurzeln. Technologien, Patente und Fähigkeiten sind gegen Widerstände in den Markt zu bringen. Doch wie? – Entrepreneurship bietet mit Effectuation eine Methode ([www.effectuation.ch](http://www.effectuation.ch)), Unternehmen wieder zu revitalisieren und ihnen Unternehmergeist einzuhauchen.

Ausgangspunkt ist die Arena der Ungewissheit. Etwas Neues in die Welt zu bringen, ist von Natur aus mit Ungewissheit behaftet. Für unternehmerische Vorha-

weil Märkte sich rasch verändern, neue Märkte, Produkte und Dienstleistungen erschlossen werden sollen oder generell Herausforderungen anstehen, für die es noch keinen Präzedenzfall gibt. Erfahrene Unternehmer verzichten hier in Ermangelung einer gültigen Informationsbasis auf Vorhersagen der Zukunft und setzen stattdessen auf deren unmittelbare Gestaltung. Doch wie etwas gestalten, das sich nicht prognostizieren und damit auch nicht planen lässt? Der Effectuation-Ansatz erklärt den Prozess dahinter und bietet handlungsleitende Prinzipien. Unternehmertum beginnt bei dem, was unmittelbar zur Verfügung steht. Anstatt nach bewährter Managementpraxis zielorientiert ein gewünschtes Ergebnis zu fixieren, starten erfahrene Unternehmer bei vorhandenen Mitteln (Prinzip der Mittelorientierung): Wer bin ich? Was weiss ich? Und wen

danach strebt, Vorhaben so gut wie möglich gegen Unerwartetes abzusichern, ist Letzteres im unternehmerischen Prozess überwiegend positiv konnotiert: Gerade das nicht Plan- oder Vorhersehbare ist häufig die Quelle der unternehmerischen Gelegenheit. Um dieses Element nutzen zu können, haben erfahrene Unternehmer gelernt, flexibel mit Zielen umzugehen und sich den Chancen aus unerwarteten Informationen, Ereignissen oder Begegnungen zu öffnen. Erfahrene Unternehmer – wie auch erfahrene Manager – stellen ihre Vorhaben potenziellen Partnern vor. Da sich für Vorhaben unter Ungewissheit jedoch noch nicht sagen lässt, was genau entstehen wird und wer folglich die relevanten Stakeholder (Kunden, Lieferanten, Mitstreiter, Mitbewerber) sind, gehen Unternehmer dabei wesentlich freizügiger vor als Manager. Sie exponieren Ideen,

---

« Handeln wie ein Startup und Fahrtaufnahmen wie ein Ozeandampfer beschreibt für viele etablierte Unternehmen oft die Quadratur des Kreises. Das Konzept der Effectuation zeigt einen Weg, Unternehmen zu revitalisieren und ihnen wieder Unternehmergeist einzuhauchen. »

Dietmar Grichnik

---

ben wie das erste Internet-Auktionshaus (eBay), das erste Hotel aus Eis (Icehotel) oder das erste Angebot für Weltraumtourismus (Virgin Group) kann man sich nicht auf bekannte Erfolgswahrscheinlichkeiten stützen. Die Erfolgchancen sind nicht nur unbekannt, sondern nicht berechenbar. Es existiert keine gültige Basis für Prognosen und für die Berechnung von Risiken. Hinzu kommt, dass am Anfang solcher Vorhaben noch keine klaren Ziele vorgegeben und die Informationen aus dem Umfeld lückenhaft oder mehrdeutig sind. Die Grundannahme unternehmerischen Denkens muss daher ohne Elemente des Planbaren auskommen und sich stattdessen auf pragmatisch Machbares konzentrieren: Alles, was wir steuern können, brauchen wir nicht vorherzusagen. Da die meisten Unternehmensprozesse jedoch auf Vorhersage und Planung basieren und Rahmenziele top-down vorgegeben werden, fällt es Mitarbeitenden in etablierten Unternehmen schwer, unternehmerisch zu agieren. Genau das ist jedoch gefordert, wenn Situationen ungewiss sind,

kenne ich? Die Antworten auf diese Fragen sind der Input für die Überlegung: Was kann ich tun? Gesucht wird nach Ergebnissen, die auf Basis vorhandener Fähigkeiten, Ressourcen und Netzwerke durch eigenes Handeln unmittelbar erreichbar erscheinen. Was davon auch sinnvoll und erstrebenswert ist, orientiert sich an der eigenen Identität (wer ich bin) und der Identität des Unternehmens (wer wir sind). Liegen Handlungsoptionen vor, würde klassisches Management dazu tendieren, die Handlung mit den besten Ertragsaussichten auszuwählen. Da sich jedoch unter Ungewissheit der Ertrag von Handlungen nicht einmal annähernd prognostizieren lässt, konzentrieren sich erfahrene Unternehmer auf die direkt beeinflussbare Grösse: den zu leistenden Einsatz. Ob und welche Handlungen nun gesetzt werden, bestimmt somit nicht der erwartete Ertrag, sondern der leistbare Verlust (Prinzip des leistbaren Verlustes). Das Handlungsprinzip der Umstände und Zufälle betrifft die Nutzung des Unerwarteten. Während klassisches Management

Mittel und Motive früh und ausführlich, statt sich auf potenzielle Wettbewerber zu konzentrieren. Sie versuchen erst gar nicht, die nach eigenem Plan und vorgegebenen Zielen jeweils richtigen strategischen Partner auszuwählen. Stattdessen gehen sie auf die Suche nach denjenigen, die bereits vor der Fixierung endgültiger Ziele bereit sind, Mittel und Ideen für das ungewisse Vorhaben einzubringen, und handeln mit ihnen die Zukunft aus (Prinzip der Partnerschaften und Vereinbarungen). Mit jedem gewonnenen Partner verändern sich die Mittelausstattung, die Richtung oder sogar der Gegenstand des unternehmerischen Vorhabens. In einem Prozess in kleinen, erkundenden Schleifen bleiben dessen Betreiber flexibel und stets handlungsfähig. Sie navigieren auf Sicht und bauen schrittweise Ungewissheit ab. Was als Reise nach Indien beginnt, kann in Amerika enden.