

Transkript: Let the journey be the guide

Handeln und entscheiden unter Risiko und Unsicherheit.

Ein Interview mit Marcus Ambrosch zum Thema „Effectuation“

Mag. Marcus Ambrosch, MBA ist Manager beim Arbeitsmarktservice Niederösterreich und beschäftigt sich mit Innovation in Management- und Strategieprozessen.

pointoforigin: Wir sind auf Sie über ihre Master-Thesis zum Thema „Gründungs- und Strategie-Entwicklungs-Prozesse mit Effectuation“ aufmerksam geworden. Was kann man sich darunter vorstellen?

Marcus Ambrosch: Zu Effectuation gibt es das klassische Beispiel: Wie man kocht. Das werden Sie vielleicht aus eigener Erfahrung kennen. Es gibt Köche, die gehen her und sagen: was möchte ich heute Abend kochen und meinen Gästen servieren und nehmen das Rezeptbuch zur Hand. Suchen die Zutaten zusammen, machen eine Einkaufsliste, also einen Plan, besorgen die Zutaten, gehen nach Hause und kochen. Und wenn alles geklappt hat, sind die Gäste zufrieden. Es gibt aber noch eine andere Möglichkeit, meine Freunde rufen mich überraschend an, und wollen vorbeikommen. Stellt sich für mich die Frage, was tische ich Ihnen auf? Der Effectuator würde in dieser Situation hergehen, einfach den Kühlschrank aufmachen und nachsehen was denn da ist. Da muss ich mir überlegen, was ich aus den vorhandenen Zutaten machen kann. Das ist auch gleichzeitig der Kern von Effectuation, einer in der Entrepreneurship-Forschung begründeten Theorie. Der Effectuator, der erfahrene Unternehmer zum Beispiel, beginnt sich zuerst einmal zu fragen: wer bin ich, wen kenne ich und was weiß ich? Diese drei Fragen gehen dann rasch ins Handeln über; was kann ich tun?

pointoforigin: Ist das so außergewöhnlich, wenn man von seinem Geschäft was versteht?

Marcus Ambrosch: Ja und nein. Die Forschungs- und Fallbeispiele haben gezeigt: erfahrene Unternehmer gründen anders, denken und handeln anders. Vor allem in Märkten, die man nicht mehr prognostizieren kann, kann dies von Vorteil sein!

pointoforigin: Ist es so, dass damit leichter Märkte gemacht werden können?

Marcus Ambrosch: Das kann ich eindeutig mit ja beantworten. Man sagt ja auch Manager erobern Märkte und Unternehmer schaffen Märkte. Es geht ja nicht darum wie im klassischen Geschäft Kontrolle durch Prognose über die Zukunft zu erlangen. Nur wenn ich etwas prognostizieren kann, kann ich es kontrollieren, das ist eher der Bereich wo mittels Marktforschung gearbeitet wird. Es geht vielmehr darum, was ich kreiere kann ich kontrollieren! Weniger auf Prognosen verlassen sondern unter gezielter Anwendung der Effectuation-Prinzipien neue Produkte schaffen, neue Unternehmen gründen, Marketingkampagnen planen und Businesspläne erstellen. Businessplan und Effectuation sind kein Widerspruch

pointoforigin: Die 5 Effectuation Prinzipien haben eigenwillige Namen. Was bedeuten die jetzt im Detail?

Marcus Ambrosch: Das sind die Original-Namen, nachdem die Initiatorin Professorin Saras Sarasvathy an der amerikanischen University of Virginia forscht und lehrt, das heißt sie sind sehr plakativ:

„Bird-in-hand“-Prinzip meint die Mittelorientierung von Effectuation. Klassisches Management ist Zielorientierung. Ein Ziel das ich erreichen möchte und die Frage, welche Ressourcen muss ich bereitstellen um dieses eine Ziel zu erreichen. Man braucht ein klar definiertes Ziel um überhaupt arbeiten zu können. Effectuation sagt aber ich kann schon zu arbeiten beginnen auch wenn ich noch kein klares Ziel habe. Ich schaue aber, ob ich mit den drei oben genannten Fragen, wer sind wir, wen kennen wir und was können wir, klären kann welche grundsätzlichen Mittel mir oder auch dem Team für das Unterfangen eigentlich zur Verfügung stehen. So schaffe ich mir mögliche Szenarien, mögliche Alternativen, mögliche Ziele ohne mich festzulegen.

Ganz wichtig ist es im Prozess der Effectuation sich nicht frühzeitig auf ein Ziel festzulegen um sich nicht selbst die Handlungsspielräume zu nehmen.

Man geht dann sehr schnell dazu über mit den Stakeholdern zu kommunizieren. Ein weiteres Prinzip, das „crazy quilt“-Prinzip, ist eines der strategischen Allianzen und Partnerschaften.

Suche Gleichgesinnte und triff mit diesen eine Vereinbarung, zum Beispiel ein Produkt zu entwickeln und analysiere nicht so sehr den Wettbewerb, wie es viele ausschließlich machen.

Es ist wie in einem Puzzle den richtigen Teil zu suchen und zu finden oder mit Interessenspartnern durch ein anderes zusammensetzen neues zu generieren. Die Frage dazu lautet: Wer könnte das mit dir gemeinsam entwickeln und wie kann man andere dazu ins Boot holen und davon begeistern.

Das „lemonade“-Prinzip meint, analog dem Sprichwort „when life gives you lemons, make lemonade“, den Umstand, den Zufall und Unfall. Die Verwertung von unerwarteten Ereignissen. Das basiert nicht auf konkretem Wissen. Hier wäre störend nach einer ersten Bestandsaufnahme sich zu genau auf eine Lösung oder Ziel zu fokussieren, das wäre für den Prozess abträglich. Weil es kann sein, das ich bei meiner Vielzahl an Kontakten, unerwartet denjenigen treffe der meine Idee ergänzt oder in eine ganz neue Richtung lenkt.

Das vierte Prinzip nennt sich „affordable loss“, das Prinzip des leistbaren Verlustes. Dabei überlegt man auch „worst-case“ Szenarien und die Vorstellung wie man deren eintreten überleben kann, zum Beispiel mit welchen Strategien, Partnern und Allianzen. Die Frage ist daher nicht wie ist der erwartete Ertrag sondern was ist der verkraftbare Verlust bei meinem Unterfangen.

Da ist der Unterschied zum klassischen Business-Plan-Fehler mit „Wenn wir 1% des chinesischen Marktes erobert haben sind wir Weltmeister“. Effectuation ermöglicht, innerhalb festgelegter Grenzen, mehr zu experimentieren und zu probieren. Wenn man einmal fehlschlägt bringt einen der Verlust auch nicht gleich um. Ich bleibe trotzdem handlungsfähig für die Zukunft. Die Prinzipien sind auch nicht isoliert zu betrachten sondern ergänzen einander.

Das fünfte Prinzip ist „pilot-in-the-plane“, für klassische Unternehmer und vor allem Manager am irritierendsten und meint Steuern ohne Vorhersage. Hier ist der große Gegensatz zwischen Effectuation und dem rein klassischen Denk- und Handlungsansatz. Hier gilt nicht: nur was wir vorhersagen können, können wir kontrollieren. Ganz im Gegenteil: was wir kontrollieren können, brauchen wir nicht vorherzusagen. Die geschaffene Wirklichkeit. Im Vergleich zur Systemtheorie ist Effectuation aus meiner Sicht wesentlich konkreter. Es ist ein ergänzendes Modell zum kausalen Denken und bedeutet mit Menschen arbeiten und sich auf Menschen als primäre Treiber der eigenen Chancen und Gelegenheit zu verlassen

pointoforigin: Wenn wir richtig verstehen, ist es Lernen im Gehen, weil Feedbackschleifen dafür sorgen, das sich damit im Laufe des Projektfortschrittes das Wissen um das Projekt permanent weiterentwickelt.

Marcus Ambrosch: Ja, das ist richtig und vor allem tun sie es nicht alleine. Wenn man die Schleifen oft genug durchgeht verengt sich dieser „Entscheidungstunnel“ zunehmend und es kommt zu einem Ergebnis: Das Unternehmen wird gegründet, es wird ein Produkt auf den Markt gebracht, es wird ein Projekt gestartet, oder als legitime Alternative auch abgebrochen.

pointoforigin: Das erfordert doch eine hohes Maß an Kreativität? Bei der Wahl der Partner und bei der Wahl der Mittel.

Marcus Ambrosch: Kreativität ist meiner Ansicht nach ein wesentlicher Bestandteil jeglichen Unternehmertums. Natürlich ist es situationsabhängig wie kreativ ich sein muss. Natürlich ist Kreativität auch ein Teil von Effectuation, wesentlich ist aber die Kommunikation im Prozess. Menschen arbeiten mit Menschen, Menschen machen Geschäfte mit Menschen und Menschen schaffen Märkte oder machen bestehende Märkte besser.

pointoforigin: Effectuation wird ja sehr oft auch kontroversiell diskutiert. Was sind die Argumente dagegen?

Marcus Ambrosch: In erster Linie das „pilot-in-the-plane“-Prinzip. Steuern ohne Vorhersage. Das ist bei großen Konzernen nicht leicht akzeptierbar. Dies zuzulassen erfordert einen Paradigmenwechsel, der nicht immer einlösbar ist.

Andere sagen, das machen wir doch schon immer so. Das stimmt natürlich in Teilbereichen weil Effectuation ein interdisziplinärer Ansatz ist, der vieles zusammenfasst. Der Vorteil ist momentan dadurch gegeben, dass es erstmalig beschrieben zum Diskurs einlädt und damit thematisiert werden kann. Ich bezweifle daher nicht, dass kausal handelnde Unternehmen nicht auch nach den Prinzipien der Effectuation handeln oder Tools parat haben, nur eben nicht bewusst. Die Frage ist ja eher, wie kann ich große Unternehmen, die kausal agieren, in bekannten Märkten mit bekannten Produkten, so agil halten, dass sie kommenden Herausforderungen gewachsen sind.

pointoforigin: Ist Apple zum Beispiel ein Unternehmen, das sich der Effectuation verschrieben hat? Die haben es doch geschafft entlang ihres Motto aus dem Unternehmensleitbild der 80er Jahre „Let the journey be the guide“ durch die interdisziplinäre Vernetzung von Forschung, Entwicklung und Marketing einen enormen Vorsprung zu erarbeiten. Gibt es Unternehmen die Ihres Wissens nach Effectuation leben?

Marcus Ambrosch: Unternehmen die Effectuation zum Beispiel in ihren strategischen Plänen explizit betreiben sind mir nicht bekannt. Da ich aber immer auf der Suche nach Fallbeispielen bin, können sich solche aber gerne melden. Es gibt eher Einzelinitiativen oder auch nach Effectuation Prinzipien handelnde Experten, wie erfahrene Unternehmer, Marketeer anstelle der generellen Implementierung in die strategische Ausrichtung. Mir fallen schon noch Beispiele außer Apple ein, wobei bei Apple auch die Konstellation der handelnden Personen ausschlaggebend ist. Richard Branson zum Beispiel. Er hat sein ganzes Leben experimentiert. Für Österreich z.B. Zotter, der in dieser Richtung handelt. Google bietet mit deren Innovationsstrategien interessante Ansätze. Das klassische Beispiel aus den Forschungsarbeiten ist allerdings „SpaceShipOne“ der US-Firma Scaled Composites und das Vorhaben die zivile Raumfahrt zu begründen – in der Seifenkiste sozusagen. Auch hier wurden effectuative Prinzipien angewandt.

Auch im klassischen Marketing, wo man üblicherweise Zielmärkte und Zielgruppen definiert anstatt sich mit den ersten Kunden ein Segment zu erobern, ist ein Handlungsansatz für Effectuation.

pointoforigin: Was wären, um das Thema abzurunden, ihre ersten Tipps für eine Unternehmensgründung mit Effectuation?

Marcus Ambrosch: Aus eigener Erfahrung ist die Ideenfindungsphase und das Opportunity Assessment entscheidend.

pointoforigin: Nach dem amerikanischen Prinzip: Wenn deine Mutter den Business-Case nicht versteht, vergiss ihn?

Marcus Ambrosch: (Lacht) Die schwierige Phase ist aber eindeutig nachher. Für welche Idee soll ich mich entscheiden. Was will und kann ich jetzt umsetzen? Was sind meine Vorlieben. Ganz einfach die bereits genannten drei Fragen die man sich stellen sollte. Welche Erfahrung und Fertigkeiten besitze ich und vor allem wen kenne ich. Da sind die sozialen Netzwerke wichtig. Wenn mir nicht sofort 5 Namen einfallen mit denen ich darüber sprechen kann, mich austauschen könnte, wird's schwierig. Die sollten eigentlich schon in der Planungsphase miteinbezogen werden um den Business Case mitzuentwickeln bzw. die Fragen der Effectuation zu beantworten. Hast du eine Bestandsaufnahme deiner Mittel gemacht? Hast du dir alle „worst-case“-Szenarien durchgedacht? Hast du auch durchgedacht wie du solche überleben kannst? Hältst du Ausschau nach positiven Überraschungen?

pointoforigin: Was ist Grundlagenliteratur zum Thema mit der man sich unbedingt auseinander setzen sollte?

Marcus Ambrosch: Die Arbeiten Saras Sarasvathy. Die sind auch auf www.effectuation.org als Papers zu finden. In Österreich betreibt mein Studienkollege, Michael Faschingbauer, www.effectuation.at. Er ist in diesem Bereich ebenfalls sehr aktiv und bietet auch Trainings an. Und Saras Sarasvathy hat vor ca. einem Jahr ein Buch herausgebracht das sich schlicht „Effectuation“ nennt. Eine Zusammenfassung ihrer wissenschaftlichen Artikel, natürlich auf Englisch. Das ist Grundlagenliteratur.

Das Beste ist allerdings: rausgehen, ausprobieren und sich nicht übernehmen.

pointoforigin: Herr Ambrosch, wir danken für das Gespräch!

Für Fragen zu Effectuation und wie man sein Unternehmen bzw. seine Unternehmungen agil halten kann, ist Marcus Ambrosch unter marcus.ambrosch@gmx.net erreichbar.