

Unternehmer machen Zukunft!

Erfahrene Entrepreneurs handeln jenseits kausalem Management-Denkens. Mit der Logik der unternehmerischen Wirksamkeit (Effectuation) schaffen sie neue Märkte, Produkte und Chancen. Zu besonderer Höchstform laufen sie dabei auf, wenn die Unsicherheit groß und die Zielorientierung gering ist. Doch wie ist das möglich? Wie unterscheiden sich klassische Manager von Entrepreneurs?

„Der beste Weg die Zukunft vorherzusagen, ist sie zu schaffen“, wusste schon Peter F. Drucker. Mit dieser Aussage bringt er „Effectuation“ auf den Punkt.

Saras Sarasvathy, Professorin an der University of Virginia und Forscherin, deckte während ihrer Doktorarbeit die Handlungsprinzipien erfahrener Unternehmer auf, die anders denken und handeln, als z. B. an Wirtschaftsschulen gelehrt wird. Etliche Jahre später gibt es nun ein ständig wachsendes Theorie- und Praxisgerüst zu Effectuation. Der Ansatz ist interdisziplinär, wie Entrepreneurship an sich, und ist lehr- und lernbar.

Am Beginn standen Saras' Interviews mit erfolgreichen Unternehmern. Die Protokolle und Auswertung zeigten Gemeinsamkeiten, wie die Entrepreneurs Probleme lösten und Entscheidungen trafen. Entsprechende Unterschiede zu Managern, MBA- und Marketingstudenten u.a. konnten empirisch in weiteren Studien nachgewiesen werden. Die Erkenntnisse aus der Forschung und Lehre sind mittlerweile gut belegt und werden durch Prozesselemente, Prinzipien und die logische Komponente in einem dynamischen Model definiert. Effectuation, die Theorie unternehmerischer Expertise, ist somit eine wissenschaftlich erforschte und praktisch erprobte Logik unternehmerischen Denkens und Handelns unter Unsicherheit.

Entrepreneurs denken und handeln anders
Zur weiteren Verdeutlichung werden Manager und Entrepreneur als polari-



Saras Sarasvathy und Marcus Ambrosch am Max-Planck-Institut für Ökonomik.

sierende Begriffe verwendet. Dadurch werden die Unterschiede in den Denkansätzen eindeutig herausgearbeitet. Ab einer gewissen Firmengröße, zu verschiedenen Zeitpunkten, je nach Kontext oder auch bei einer leichten Vorhersagbarkeit von Märkten ist ein kausales Vorgehen notwendig. Die besten Unternehmer beherrschen beide Modelle und können beide gut anwenden – bevorzugen jedoch Effectuation.

Worin unterscheiden sich nun Manager von erfahrenen Entrepreneurs?

Klassisches Management-Denken ist zielorientiert. Die Frage ist also, welche Mittel und Ressourcen werden benötigt oder sollen eingesetzt werden, um ein vordefiniertes Ziel zu erreichen. Es kann sein, dass nicht nur die Ziele festgelegt sind, sondern auch die zur Verfügung stehenden Mittel und Ressourcen. Manager versuchen, mit diesen, die optimale Lösung zu finden, um ein Ziel zu erreichen. Kausales

Denken muss nicht unbedingt kreativ sein. Effectuation beinhaltet jedoch von Natur aus kreatives Denken. Bei Effectuation startet die Unternehmerin nicht mit einem fixen Ziel, sondern mit gegebenen Mitteln. Ziele werden durch die zur Verfügung stehenden Mittel und Ressourcen und durch Interaktion mit anderen herausgebildet.

Effectuation

Der Effectuation Prozess beginnt mit der Bestandsaufnahme der zur Verfügung stehenden Mittel. Dabei werden Fragen zur Identität (Wer bin ich?), dem Wissen (Was weiß ich?) und den Netzwerken (Wen kenne ich?) des Entrepreneurs entwickelt und beantwortet. Dadurch werden Handlungsalternativen (noch keine Ziele) entwickelt und es wird begonnen mit Personen zu kommunizieren, die der Entrepreneur kennt oder trifft. Der Fokus liegt dabei auf der Frage „Was kann ich machen?“ anstatt darüber nachzudenken, was „man tun sollte“. Mit den Mitglie-

dern dieser sozialen und professionellen Netzwerke werden effectuale Vereinbarungen verhandelt. Stakeholder, die so zu Partnern werden, bringen neue Mittel und Ziele ein, die sich in dem wachsenden effectualen Netzwerk anhäufen. Dadurch formen sich gemeinsame Handlungsalternativen und es wird festgelegt, wer an diesem Netzwerk mitwirken will oder nicht. In letzter Konsequenz führt dieses Vorgehen der Bestandsaufnahme, der Interaktion und der Vereinbarungen zu einer neuen Realität und zur Schaffung eines neuen Marktes, Unternehmens, Projektes oder auch Produktes. Effectuation ist somit lebendig und „atmet unternehmerisches Handeln“, während beim kausalen Denken der vorsichtigen Planung die anschließende Umsetzung folgt. Das heißt, das Ergebnis einer effectualen Vorgehensweise kann sein, dass man nach Indien reisen möchte, aber in Amerika ankommt, wie einst Christoph Columbus.

Planung ist nur so gut, wie die Zukunft und somit ein Risiko einschätzbar ist. Die Zukunft ist immer unsicher, doch gibt es nicht nur eine Art von Unsicherheit. Es ist selten, dass man bei Unsicherheit, z. B. im Markt, genug Zeit hat die Marktgegebenheiten herauszufinden. Normale Planung versagt jedoch total, wenn sie auf Ungewissheit (Unsicherheit nach Knight) trifft. Hier helfen weder das Wissen über Wahrscheinlichkeiten (Risiko), noch klassische Marktforschung (Unsicherheit), denn die Struktur und Verteilung des Markts ist vollkommen unbekannt. Das ist auch der Grund, warum Effectuation im Todesquadranten einer Produkt-Markt-Matrix besonders erfolgreich ist, dort wo ein neuer Markt und ein neues Produkt zusam-

mentreffen, dort wo Marketing-Manager Schweißausbrüche bekommen und Entrepreneurs anfangen sich wohl zu fühlen.

Diesem Vorgehen können fünf Prinzipien zu Grunde gelegt werden:

- **Mittellorientierung** mit den Fragen nach der Identität, dem Wissen und den Netzwerken
- **Partnerschaften** und strategischen Allianzen mit der Suche nach Gleichgesinnten für Vereinbarungen
- **Nutzung von Zufällen**, Unfällen und unerwarteten Ereignissen (viele großartige Firmen sind Produkte von Zufällen)
- **Leistbarer Verlust** anstatt des erwarteten Ertrages (wie viel kann ich einsetzen, ohne meine Unternehmung zu gefährden)
- **Steuern ohne Vorhersage**. Es gilt nicht „Was wir vorhersagen können, können wir kontrollieren“, sondern „Was wir kontrollieren können, brauchen wir nicht vorherzusagen“.

Die Logik der unternehmerischen Wirkung bzw. Effectuation drückt sich vor allem im letzten Prinzip deutlich aus. Es bedeutet auch, dass unternehmerische Gelegenheiten erzeugt aber auch entdeckt werden. Effectuation hängt stark vom menschlichen Faktor ab. Die „richtigen“ Leute (Mitarbeiter, Partner ...) zu finden und zu führen ist für Unternehmer der Schlüssel, um ein nachhaltiges Unternehmen zu schaffen. Kern ist der Glaube an und schlussendlich auch das Wissen

um eine noch zu schaffende Zukunft, die im Wesentlichen durch menschliche Handlungen und Interaktion geformt wird.

Was bedeutet das für Manager? Dass kausales Management Denken in vielen alltäglichen Situationen trotzdem wichtig ist. Jedoch wird, neben dem bereits Beschriebenen, durch die Nutzung von Effectuation ein flexibleres Handeln möglich. Dies macht zusätzliche Gelegenheiten nutzbar und löst auch Widersprüche, z. B. zwischen Zielen und Innovationen, auf. Wenn Unternehmer durch Effectuation unternehmerisch handeln können, so ist dies auch für Manager möglich, was in diesem Kontext zu mehr „Unternehmerisch geführten Unternehmen“ (nach F. Malik) führen kann.

Mehr zum Thema findet sich im Internet unter www.effectuation.org/de/at und im Buch „Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise“ von Saras Sarasvathy. Mittlerweile werden die Erkenntnisse auch in die Lehre bekannter Business-Schools eingeführt, wie z. B. an der IMD International, am Babson College ... <<

Zur Person



Foto: © Saras Marcus

Mag. Marcus Ambrosch, MBA ist in einer Managementfunktion für ein österreichisches Dienstleistungsunternehmen tätig, wo er u.a. Innovations-, Veränderungs- und Forschungsprojekte initiiert und begleitet. Er graduierte an der Universität Wien in Psychologie. Berufsbegleitend absolvierte er sein MBA-Studium an der Donau-Universität Krems mit Studienaufenthalt in Russland und China. Er beschäftigt sich mit Entrepreneurship als Methode, Business Excellence, Innovation und Effectuation in Unternehmen, Management, Marketing und Strategie.

Fragen und Feedback: marcus@ambrosch.cc

Professional MBA

Business Core plus 10 Spezialisierungen

- › Banking
- › Controlling & Finance
- › Marketing & Sales
- › Project & Process Management

Unterrichtet in Englisch von internationalen Top-Professoren und Industrieexperten. Berufsbegleitend in geblockten Modulen.

pmba@wu.ac.at, +43-1-313 36-4816, www.executiveacademy.at/pmba

Österreichisches Controller-Institut
Controlling Finance Management

ROLAND GAREIS CONSULTING
Management Consulting

