

Zukunft sollte man  
nicht voraussagen wollen,  
sondern möglich machen.  
Antoine de Saint-Exupéry

## Existenzgründung mit Effectuation – Strategien jenseits des Businessplans

Der Businessplan ist fertig. Man weiß wo es langgehen soll, aber noch nicht wie man dorthin kommt. Das Effectuation-Model nach S. Sarasvathy beschreibt, wie erfolgreiche Unternehmer bei Ungewissheit denken, entscheiden und handeln und erklärt, wie man es auf die eigene Geschäftsidee anwenden kann. Es eignet sich v.a. für Gründer, die noch Spielräume bei der Ausgestaltung Ihrer Geschäftsidee haben.

Am Anfang steht eine Idee für ein Produkt, eine Dienstleistung, eine Vertriebsidee oder vielleicht eine Mischung aus all dem mit dem Ziel, die Idee zu vermarkten. Aber Existenzgründer starten selten schon mit Erfahrungen als Unternehmer. Für die meisten ist der erste Schritt in diese Richtung die Erstellung eines Businessplans, in dem detailliert Gründerperson, Geschäftsidee, Markt und Wettbewerb, Marketing, Organisation, Risiken/Chancen und Finanzplan skizziert werden. All diese Kriterien sollen als Aussagen über die Zukunftsfähigkeit der Neugründung dienen.

An der sorgfältigen Planung einer Geschäftsidee führt kein Weg vorbei. Aber Papier ist geduldig. Mit wenigen Änderungen im Zahlenwerk lässt sich der gesamte Finanzierungsplan so darstellen, wie man es sich selbst wünscht oder wie andere es verlangen. Und es kann problematisch werden, wenn man nach dem **strategischen Prinzip: „Was ich vorhersagen kann, kann ich steuern“** ausgehend von Erfahrungen aus der Vergangenheit (Best Practices) in eine scheinbar stabile und vorhersehbare Zukunft plant (Next Practices). Die Idee: Je genauer ich analysiere, desto besser die Vorhersagen und desto konkreter die Schritte dahin.

Planungen müssen sich aber auch auf Ungewissheit und nicht vorhersagbaren Entwicklungen einstellen. Hier leistet das Konzept von *Effectuation*<sup>1</sup> wertvolle Hilfestellung für Unternehmensgründer. Entwickelt wurde es von Prof. S. Sarasvathy (University of Virginia). Sie hat mehrere, langjährig erfolgreiche Unternehmer nicht daraufhin untersucht, was sie für Ihren Erfolg getan haben, sondern *wie* sie vorgegangen sind und *welche Prinzipien* dahinter standen. Ihre anschließende Frage war, ob das Ergebnis auch lehr- und lernbar ist.

Zentrales Ergebnis war eine Idee, die das strategische Prinzip umkehrt: das **Effectuation-Prinzip: Was ich beeinflussen und steuern kann, brauche ich nicht vorherzusagen**. Wenn ich vollständige Kontrolle über zukünftige Ereignisse habe, kann ich strategisch planen. Zukunft ist aber ungewiss, nur selten vorhersagbar und damit auch nicht vollständig planbar. Dann hilft es nicht, starre Ziel anzusteuern und dafür (unendliche) Möglichkeiten zu analysieren. Man muss in den jeweiligen Situationen im Rahmen seiner Fähigkeiten und Möglichkeiten unmittelbar und flexibel handeln. Meist hat man auch gar keine andere Alternative, als sich darauf einzulassen. In Karriere-Seminaren mache ich dieses Prinzip gerne an meiner Person fest: „Ich bin X Jahre, habe eine ZickZack-Karriere hinter mir und bin sehr zufrieden mit dem, wo ich heute stehe. Hätte ich das aber mit 20 genau so geplant, hätte ich meine heutige Situation sehr wahrscheinlich nie erreicht.“ Zurück zu Effectuation: Je nach Beschreibung haben vier bzw. fünf Grund-Prinzipien zum Hauptprinzip geführt bzw. wurden aus ihm abgeleitet. Sie wirken nicht isoliert, sondern zusammen im Effectuation-Zirkel:

<sup>1</sup> Die zutreffende Übersetzung wäre wohl *Bewirkung*. Da das etwas holprig klingt, wird auch in der deutschsprachigen Literatur der englische Begriff beibehalten.

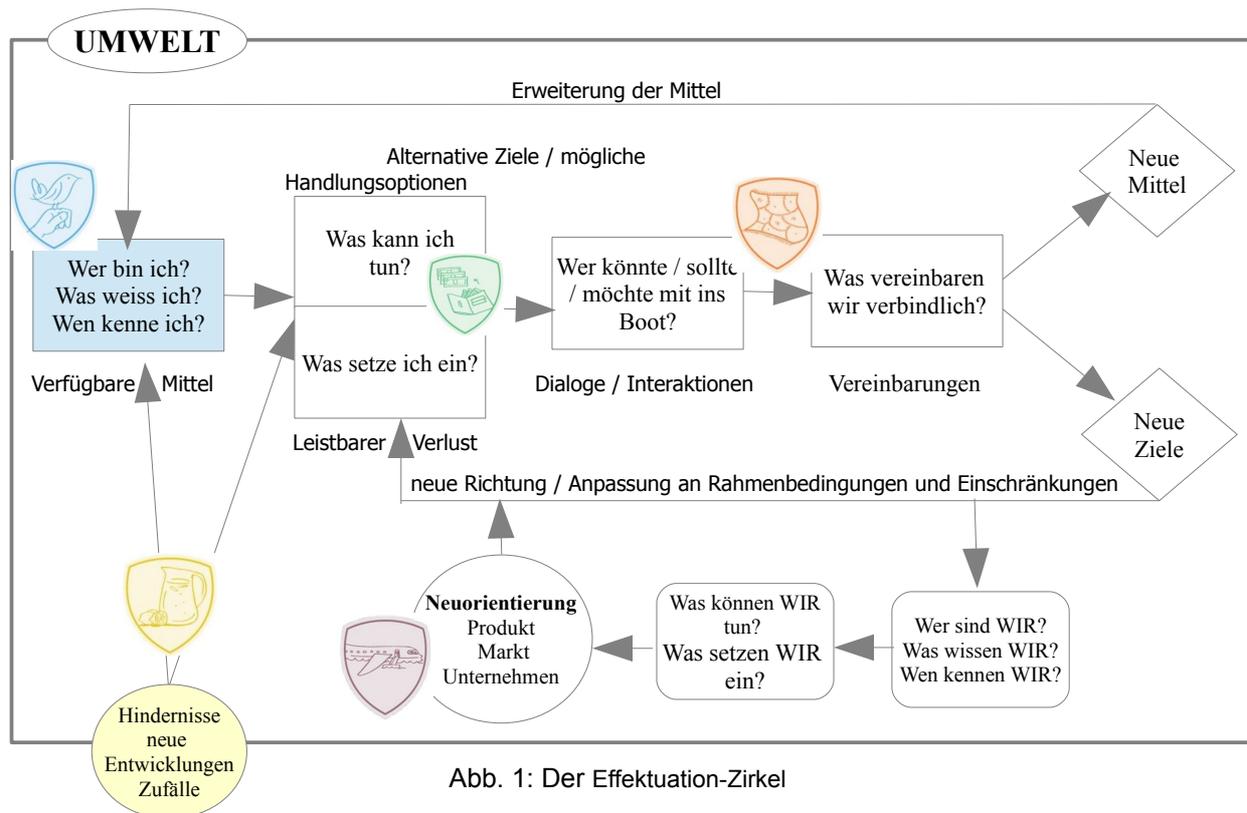


Abb. 1: Der Effektuation-Zirkel

## Die Prinzipien im Einzelnen:

### 1. Basis für das Handeln: Mittelorientierung statt Zielorientierung

 Im strategischen Vorgehen werden Ziele festgelegt und Mittel und Wege gesucht, um sie zu erreichen (*Kochen nach Rezept*). Business-Pläne sind nach einer zielorientierten Zukunfts-Logik zum richtigen Zeitpunkt aufgebaut. Mit Effectuation-Logik wartet man dagegen nicht auf die perfekte Gelegenheit. Man beginnt mit dem, was einem sinnvoll erscheint und was man gerne möchte (oder muss). Dann betrachtet man die vorhandenen Mittel, schaut was machbar ist und welche änderbaren Ziele angegangen werden können (*Kochen nach Kühlschranksinhalt*). Es geht um die Fragen: *Wer bin ich? Was weiß ich? Wen kenne ich?*

### 2. Einstellung gegenüber Risiken und Ressourcen: Leistbarer Verlust statt erwarteter Ertrag

 Ein Finanz- und Liquiditätsplan nach strategischer Logik orientiert sich an Zielen, die einen bestmöglich erwartbaren Gewinn versprechen, nimmt dafür Risiken in Kauf oder bricht rechtzeitig ab. Erträge lassen sich gut in Businessplänen darstellen, aber nicht garantieren. Effectuation-Logik orientiert sich am verfügbaren und leistbaren Einsatz und möglichen Verlust, der nicht zum persönlichen Untergang führt (Stop-Loss statt All-In). Fragen: *Wieviel bin ich bereit einzusetzen? Wieviel bin ich bereit zu verlieren, ohne mich existenziell zu gefährden?*

### 3. Einstellung gegenüber dem Vorhandenen und Unerwarteten: Umstände und Zufälle nutzen

 Strategischen Planung hat zur Aufgabe, den Zufall bestmöglichst auszuschließen. Je  weniger Überraschungen, desto sicherer die Zielerreichung. Businesspläne entsprechen dem Startschuss zu einen Marathonlauf, für den man trainiert hat, bei dem

man aber nur wenig über die Strecke weiß. Existenzgründer, die mit dem Effectuation-Prinzip starten, verharmlosen Zufälle nicht, sie haben aber keine Angst vor ihnen. Zufälle sind unausweichlich und werden als Partner oder als Hebel genutzt und in Chancen verwandelt. Man stellt sich darauf ein, Nutzen aus dem Ungeplanten zu ziehen (*Wenn dir das Leben Zitronen gibt, mache Limonade daraus.*). Frage: *Was lässt sich daraus machen? Wie kann ich darauf reagieren?*

#### **4. Einstellung gegenüber Anderen: strategische Partnerschaften statt Konkurrenz**



Strategische Logik „bekämpft“ Wettbewerber und beurteilt Partner nach Nützlichkeit und Ziieldienlichkeit. In Businessplänen wird eine klare Abgrenzung gegenüber potenziellen

Wettbewerbern oder vorhandene Kooperationspartnern erwartet. Effectuation-Logik versucht dagegen so bald als möglich, strategische Allianzen mit Personen oder Organisationen – gegebenenfalls auch mit Wettbewerbern - einzugehen, die aus Eigeninteresse Mittel und einen eigenen Beitrag zur Geschäftsidee beisteuern können und wollen. Partner, die sich früh bereit erklären, verbindliche Vereinbarungen für eine ungewisse Reise einzugehen und fehlende Teile beisteuern. Fragen: *Wer ist mit an Bord? Wen könnte, möchte oder sollte ich mit dazunehmen? Was will ich mit ihm vereinbaren?*

Letztendlich muss jeder für sich selbst selbst entscheiden, was er als zukunftsfähigeren Weg sieht: Zukunftsüberlegungen planen oder gestalten; Entscheidung an Zielen oder Mittel ausrichten, Außenstehende als potentielle Wettbewerber oder Partner betrachten, die finanzielle Ausrichtung am Risiko oder am Verlust orientieren, Gegebenes und unvorhersehbares vermeiden oder nützen. Und wie er dabei seinen Businessplan dabei nutzen will. Oder kurz: Gründung mit Businessplan oder mit Effectuation. Ist der Businessplan also überflüssig? Sicher nicht. Sinn, Zweck und Logik sind nur eine andere als beim Start mit Effectuation. Rechtliche, steuerliche und kaufmännische Planungen und Entscheidungen bleiben das klassische Rüstzeug für Unternehmen. Businesspläne bleiben der Leuchtturm, an dem man sich orientiert. Sie helfen, die Gedanken über die eigene unternehmerische Zukunft zu strukturieren und zu reflektieren. Zwingend erforderlich sind sie, wenn man über Förderzuschüsse oder Gründungsdarlehen verhandelt oder Partner überzeugen muss. Man hat etwas in der Hand, das einem eine erste Sicherheit dafür gibt, dass die eigene Idee etwas werden kann und dass es mein Ding ist. Aber sie unterstützen nicht beim Umgang mit einer ungewissen Zukunft. Die Orientierung an Leuchttürmen sind das eine, die Fähigkeit in wechselhaften Gewässern Kurs zu halten das andere. Effectuation wird hier deshalb als eine nützliche Ergänzung in der Schulung von Gründern in der Startphase gesehen. Je sicherer der Kurs, je solider das Unternehmen ist, um so sicherer werden wieder Vorhersagen. Und um so wichtiger werden dann wieder die betriebswirtschaftlichen Faktoren, die sich der Gründer durch die Erstellung eines Businessplans vom Start weg aneignet und einübt. Aber bei Gründungsüberlegungen stehen die Zeichen erstmal auf Start.

Quellen :

Ambrosch, Marcus: Effectuation - Unternehmmergeist denkt anders!, Wien: echomedia Verlag und Österreichische Marketing-Gesellschaft, 2010

Faschingbauer, Michael : Effectuation, Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln, Schäffer Poeschel 2010

Kruse, Peter: next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität. Gabal, Offenbach, 6. Auflage 2011

Grichnik, Dietmar; Brettel, Malte; Koropp, Christian und Mauer, René: Entrepreneurship. Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologieorientierten Unternehmungen, Schäffer-Poeschel 2010

<http://effectuation.at>

<http://effectuation.org>