

# Effectuation: die Zukunft gestalten

**Die Logik von Effectuation verzichtet in der Unternehmensführung auf die Vorhersage der Zukunft und setzt auf Steuerung, um die Zukunft aktiv beeinflussen und formen zu können. Bei grosser Ungewissheit über die Zukunft wird mit dieser Vorgehensweise die bessere Wirkung erzielt als mit bisherigen, klassischen Vorgehensweisen.**

Die klassische Unternehmensführung geht in der Regel davon aus, dass strategische Führung eine systematische Vorgehensweise verlangt: Situationsanalyse > Zielsetzung > Festlegung Mittel/Massnahmen > Umsetzung. Diese kausale Führungslogik ist gewollt bzw. gewohnt. Insbesondere erfahrene Unternehmerinnen und Unternehmer handeln jedoch häufig anders, insbesondere wenn hohe Ungewissheit über die Zukunft besteht.

## Eine Alternative für die strategische Führung

Für zukunftsorientierte Aussagen, welche sich aus der Vergangenheit oder aus den Entwicklungen des Umfeldes ableiten lassen, jedoch mit einigem Risiko oder mit Unsicherheit behaftet sind, eignen sich die klassischen, bisherigen Modelle und Verfahren nach wie vor. Der hier behandelte Ansatz bietet jedoch eine Alternative für die strategische Führung, vor allem bei hoher Ungewissheit über die Zukunft.<sup>1</sup>

Im Folgenden sollen die wichtigsten Inhalte des neuen Werkzeuges der Zukunftsgestaltung – und zwar bei hoher Ungewissheit – aufgezeigt werden. Michael Faschingbauer hat in seinem Buch «Effectuation» dieses Modell von Professorin Saras Sarasvathy (University of Virginia) vorgestellt. Die folgenden Ausführungen orientieren sich daran.

## Der Effectuation-Ansatz

Beim strategischen Denkansatz «Effectuation» wird davon ausgegangen, dass die zukünftige Entwicklung nicht vorhersehbar ist, jedoch durch das eigene Handeln beeinflusst werden kann. Hier spielt die Dynamik des Umfeldes eine zentrale Rolle, welche durch weitere Akteure mitbeeinflusst wird. Deshalb sieht Effectuation vor, möglichst rechtzeitig mit den andern Akteu-

ren, welche die Zukunft mitgestalten, zu kommunizieren und mit ihnen zu verhandeln. Diese Beziehungen müssen aktiv geschaffen werden, dazu stehen entsprechende Instrumente und Werkzeuge zur Verfügung.<sup>3</sup>

Ausgangslage für den Unternehmer bzw. den Anwender dieses Modells (= Effectuator) ist die aktuelle Ausgangslage. Das Ziel für die Zukunft ist nicht präzisiert, deshalb ist umso wichtiger zu wissen, «wer ich bin», «was ich weiss» und zu nutzen «wen ich kenne». Dies umfasst einerseits das Einbinden anderer in den eigenen zukünftigen Denkprozess sowie das Einholen der Vorstellungen über die Zukunft von anderen. Im gegenseitigen Gedankenaustausch entstehen Zukunftsszenarien, Zielentwürfe oder sogar vereinbarte gemeinsame Wege. Im Rahmen der Vereinbarungen werden die finanziellen, zeitlichen und ressourcenmässigen Risiken definiert, welche die Akteure bereit sind einzugehen. Durch die gemeinsame Auseinandersetzung über die Zukunft werden durch Nutzung der

Synergien Ziele und Ergebnisse entdeckt, welche mehr als die Summe der einzelnen Zielvorstellungen ergeben. Die dazu notwendigen Mittel werden aus der Verbindung zweier oder mehrerer Verbindungen von Akteuren erschlossen.<sup>4</sup>

Mit jedem zusätzlichen Akteur und dessen Vereinbarung über die Zukunft wird die Ungewissheit kleiner. Mit jeder getroffenen Vereinbarung wird der zukünftige Weg klarer. Ist die Strategie erkannt, dann kann wiederum auf die systematische Vorgehensweise übergegangen werden.

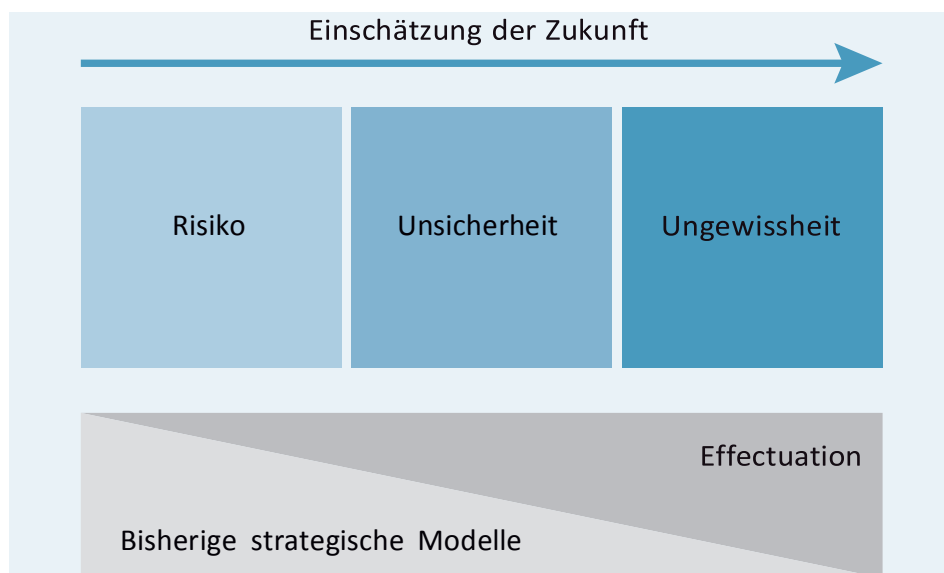
## Anwendungsbereiche für Effectuation

Um zu entscheiden, ob nach dem Effectuation-Ansatz vorgegangen werden soll, sind drei Merkmale von Bedeutung:

### 1. Ungewisse Zukunft

Sind Prognosen und zukünftige mögliche Handlungsfelder nicht ableitbar, weil die wesentlichen

Abbildung 1: Positionierung Effectuation<sup>2</sup>



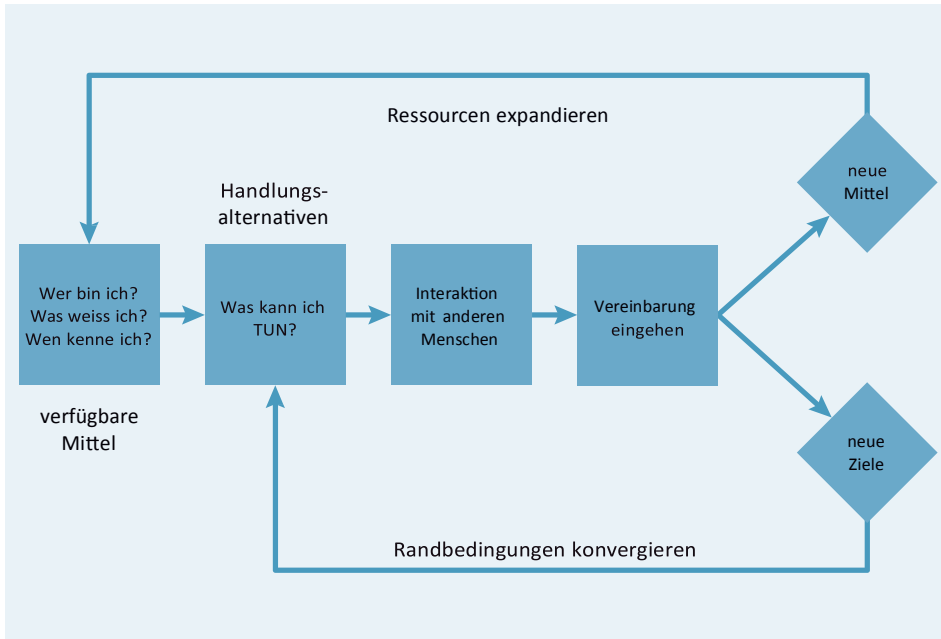


Abbildung 2: Dynamisches Effectuation-Modell<sup>5</sup>

Informationen nur die Vergangenheit betreffen und nicht auf die Zukunft übertragbar sind, ist die Anwendung von Effectuation sinnvoll.

**2. Verhandelbare Ziele**

Die Ziele und Vorgaben sind nicht offensichtlich oder gegeben, sondern müssen aktiv erarbeitet werden. Durch die Vorgehensweisen nach Effectuation wird man auf Personen treffen, welche auch auf der Suche nach lohnenswerten Zielen sind. Diese werden kreiert, verhandelt und in Vereinbarungen mit anderen Akteuren präzisiert.

**3. Gestaltbares Umfeld**

Das Umfeld wird unter anderem auch durch die Akteure beeinflusst. In dieser Welt gilt es, die Chancen zu erkennen und zu gestalten. Effectuators kennen ihr Wissen und ihre Mittel, verhandeln mit den Akteuren, gehen Vereinbarungen ein und gestalten so Schritt für Schritt ihre Zukunft.

**Die Prinzipien von Effectuation**

Die Anwendung von Effectuation in der Alltagspraxis zeigt immer wieder, dass Führungskräfte, welche dieses Strategiemodell wählen, andere Denk- und Handlungsmuster aufweisen. Sie unterscheiden sich klar von linear-kausalen Denkern. Dies führt auch zu anderen Prinzipien. Im Folgenden sind diese Prinzipien vorgestellt und der kausalen Logik gegenübergestellt:

**Prinzip der Mittelorientierung**

Hier steht im Vordergrund, was verfügbar ist und welche Ergebnisse damit erreicht werden können. Die Mittel umfassen die Fragen «wer bin ich?», «was weiss ich?» und «wen kenne ich?». – Die Zielentwürfe sind von den möglichen verfügbaren Mitteln abhängig. Somit sind verschiedene Ziele, auch widersprüchliche, für die Zukunft möglich. In dieser Phase ist es wenig sinnvoll, bereits zu urteilen, ob die entwickelten Zielvorstellungen die besten Ergebnisse darstellen. Vielmehr geht es darum, mit Vorstellungskraft und Kreativität die Zielvorstellungen zu kombinieren, um neue Ziele zu kreieren. Im Vordergrund stehen jedoch immer Ziele, welche mit den gegebenen Mitteln erreicht werden können.

**Kausale Logik (im Vergleich zu Effectuation):**

Ausgangslage bildet ein klares Ziel, anschliessend werden die Mittel definiert, welche notwendig sind, um die gesteckten Ziele zu erreichen!

**Prinzip des leistbaren Verlustes**

Die Frage nach dem Nutzen eines Zieles oder Entscheides kann oft nicht abschliessend beantwortet werden und lässt darum oft eine gute Idee im Keim ersticken. Vielmehr muss der Versuch nach dem tragbaren Einsatz beurteilt werden. Somit ist Handeln angesagt, welches neue zusätzliche Entdeckungen ermöglicht. Im Effectuation-Modell steht nicht der Gewinn oder Erfolg im Vordergrund, sondern der leistbare Einsatz an Mitteln wird definiert und somit auch



**Pascal O. Stocker**  
 Eidg. dipl. Betriebsökonom FH  
 MAS Corporate Finance

Pascal O. Stocker ist geschäftsführender Inhaber der Stocker Unternehmensentwicklung AG sowie Inhaber und Verwaltungsratspräsident der Wyrsch Unternehmenschule AG. Als Berater, Vertrauter, Coach und Sparringspartner unterstützt er Unternehmer und Führungskräfte. Zu seinen speziellen Fähigkeiten gehören die Entwicklung von professionellen Businessplänen, Strategieberatung sowie die Begleitung von Nachfolgeregelungen. Zuvor besetzte Pascal O. Stocker Führungspositionen im Verkauf, Marketing sowie der Unternehmensentwicklung in der Konsumgüter- und Reiseindustrie. Als nebenberuflicher Dozent unterrichtet er an verschiedenen Hoch- und Fachschulen. Er ist Mitautor der im Verlag SKV erschienenen Fachbücher «Der Businessplan – von der Idee zur Umsetzung» und «Die Unternehmensstrategie – von der Entwicklung zur Umsetzung».

pascal.stocker@stocker.pro  
 www.stocker.pro  
 www.unternehmerschule.ch



begrenzt. Nicht nur materielle Werte werden gemessen, sondern auch Zeit, Energie, Reputation und andere immaterielle Werte. Dieses Prinzip hilft, das Verlustrisiko zu steuern, ermöglicht dadurch eine ständige Handlungsfähigkeit der kleinen Schritte und bringt rasche Resultate.

**Kausale Logik (im Vergleich zu Effectuation):** Zentrale Entscheidungsgrundlage sind die Erträge aus dem Vorhaben. Aus dem Entscheid lässt sich das notwendige Investitionsvolumen ableiten und damit die ertragreichste Alternative umsetzen.

#### **Prinzip der Umstände und Zufälle**

Sich in einem Umfeld der Ungewissheit zu bewegen, verlangt die Auseinandersetzung mit unerwarteten Umständen und Zufälligkeiten. Wichtig ist zu erkennen, dass Ungeplantes auch positive Energie enthält und dass daraus Wertvolles geschöpft werden kann. Da sich der

Effectuation-Ansatz nicht an einem bestimmten Ziel ausrichtet, kann er die zusätzlichen Informationen auswerten und als weitere Impulse für das Vorhaben nutzen. Unerwartete Informationen, Ereignisse und Begegnungen zeigen weitere Informationen über eine ungewisse Zukunft auf.

**Kausale Logik (im Vergleich zu Effectuation):** Unerwartetes ist gefährlich, da dadurch das angestrebte Ziel gefährdet ist. Durch Risikoanalysen und Massnahmen wird versucht, die Überraschungen in den Griff zu bekommen, um die Ziele trotz Störungen zu erreichen.

#### **Prinzip der Vereinbarungen und Partnerschaften**

Kontakte werden mit Partnern geknüpft, welche bereit sind, Mittel für ein gemeinsames Vorhaben einzubringen. Diese Kontaktnahme findet in einer Phase statt, wo noch lange nicht fest-

steht, was genau erreicht werden möchte. Die richtigen und wertvollen Partner sind diejenigen, die bereit sind, Vereinbarungen einzugehen. Die Zusammensetzung der Partner beeinflusst auch die Richtung der Ziele und Vorhaben und lässt neue Gelegenheiten und Märkte zu. Durch die Partner-Netzwerke werden neue Mittel erschlossen (Know-how, Räume und Infrastrukturen, Finanzen, Vermarktungsfähigkeiten, ...) oder gemeinsame Ziele definiert (Produktentwicklungen, Projekte, Joint-Ventures, ...). Der

#### **Verwendete Quellen und weiterführende Informationen zu Effectuation**

- Sarasvathy, S.: Effectuation
- Faschingbauer, M.: Effectuation – Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln

## Buchempfehlung zu diesem Artikel



### Die Unternehmensstrategie Von der Entwicklung zur Umsetzung

Pascal O. Stocker, Edwin Wyrsh  
Verlag SKV, Zürich, [www.verlagskv.ch](http://www.verlagskv.ch)  
1. Auflage 2014  
300 Seiten, broschiert, CHF 62.–  
ISBN 978-3-286-51175-0

Pascal O. Stocker und Edwin Wyrsh zeigen, wie eine praxisnahe und pragmatische Unternehmensstrategie entwickelt und umgesetzt werden kann. Dabei vermitteln die Autoren nicht nur die wesentlichen betriebswirtschaftlichen Grundlagen in kompakter Form, sondern führen zielgerichtet mit konkreten Beispielen, Praxistipps und hilfreichen Arbeitsblättern durch den Strategieprozess. Den Praxisbezug stellt ein durchgängiges Fallbeispiel sicher.

In weiteren wird auf die Faktoren und Herausforderungen bei der strategischen Unternehmensentwicklung wie auch auf Situationen mit besonderer, strategischer Bedeutung eingegangen. So wird auch das in diesem Artikel thematisierte Effectuation-Modell behandelt.

#### Mehrwerte des Buches

- Die Autoren haben ihren Strategieleitfaden aufgrund ihrer Erfahrung als Unternehmer, Berater, Dozenten und Ausbilder entworfen und in der Praxis ausgetestet. Eine vernetzte, ganzheitlich aufgearbeitete Sichtweise zur strategischen Führung erleichtert strategisches Denken und Handeln im Alltag.
- Das Buch beinhaltet die notwendigen theoretischen Grundlagen, ein Vorgehensplan für erfolgreiche strategische Führung, Checklisten für das konkrete Erarbeiten strategischer Themen,
- Arbeitspapiere und Tipps für die Praxis.
- Ein Raster hilft – aufgrund der spezifischen Ausgangslage im Unternehmen – zu entscheiden, ob der ganze Strategieprozess durchlaufen werden muss bzw. wo die Schwerpunkte im Rahmen des Strategieprojektes gelegt werden sollen.
- Das ganzheitliche Praxisbeispiel gibt einerseits Impulse in der Anwendung der Methodik und der Werkzeuge im eigenen Unternehmen, andererseits Hinweise, wie die strategischen Gedanken formal aufzuarbeiten sind.
- Das Handbuch ist als Leitfaden, als Nachschlagewerk und zum Studium für Unternehmer, Führungskräfte, Studenten und Interessierte gedacht.

Inhalt der Vereinbarung wird zwischen den Akteuren ausgehandelt und pro Entwicklungsphase des Prozesses abgeschlossen. Liegen die ersten Resultate vor und ist das Vertrauen weiterhin gegeben, dann kann in die nächste Verhandlungsrunde gestiegen werden. Erfolgreiche Partner-Netzwerke sind Chancen in der Bewältigung der Ungewissheit und reduzieren das Risiko.

#### Kausale Logik (im Vergleich zu Effectuation):

Da die Märkte bereits existieren, müssen diese mit den richtigen Partnern angegangen werden.

Auf der Grundlage und Kenntnis des Vorhabens und anhand vordefinierter Profile werden die Partner evaluiert, die Schnittstellen bereinigt und die Form der Zusammenarbeit festgelegt.

#### Quellen

- 1 vgl. Sarasvathy, S. in Faschingbauer, M.: Effectuation (Stuttgart, 2010)
- 2 vgl. Sarasvathy, S. in Faschingbauer, M.: Effectuation (Stuttgart, 2010)
- 3 vgl. Faschingbauer, M.: Effectuation (Stuttgart, 2010)
- 4 vgl. Sarasvathy, S.: Effectuation (Cheltenham, 2008)
- 5 vgl. Sarasvathy, S. und Dew, N. (2005) in Faschingbauer, M.: Effectuation



### Edwin Wyrsh Dr. oec. HSG, Betriebswirtschaftler

Edwin Wyrsh ist heute Inhaber und Geschäftsführer der Dr. Edwin Wyrsh GmbH Managemententwicklung und Unternehmensberatung. Nach mehreren Jahren Erfahrung als Personalchef und Leiter Rechnungswesen in einer Grosshandelsfirma war er in der Führungsausbildung und -beratung bei den Kantonalbanken tätig, anschliessend Leiter der Kader- und Mitarbeitenden-Ausbildung einer Grossbank. Als Mitinhaber eigener Beratungs- und Ausbildungsfirmen für unterschiedliche Branchen und Unternehmensgrössen, unter anderem mit einer zielgruppengerecht entwickelten Unternehmerschule, setzt er sich immer für die Entwicklung von Menschen und Systemen ein. Schwerpunkte der heutigen Tätigkeiten sind Strategieberatung, Organisationsentwicklung und Mitarbeitendenentwicklung. Die Dr. Edwin Wyrsh GmbH engagiert sich in der Beratung, der Ausbildung sowie im Coaching von Unternehmern und Führungskräften. Er ist Mitautor des im Verlag SKV erschienenen Fachbuchs «Die Unternehmensstrategie – von der Entwicklung zur Umsetzung».

[edwin.wyrsh@wyrsh-gmbh.ch](mailto:edwin.wyrsh@wyrsh-gmbh.ch)  
[www.wyrsh-gmbh.ch](http://www.wyrsh-gmbh.ch)