

Firzlaff, Matthias

**Research Report**

## Patient Strategie: Monitoring und Steuerung bei Ungewissheit

KCE Schriftenreihe der FOM, No. 3

**Provided in Cooperation with:**

KCE Kompetenzzentrum für Entrepreneurship & Mittelstand, FOM Hochschule für Oekonomie & Management

*Suggested Citation:* Firzlaff, Matthias (2019) : Patient Strategie: Monitoring und Steuerung bei Ungewissheit, KCE Schriftenreihe der FOM, No. 3, MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Essen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/224464>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

*Band*  
**3**

Simone Chlosta / Holger Wassermann / Farid Vatanparast (Hrsg.)

*Patient Strategie*  
Monitoring und Steuerung bei Ungewissheit

~  
Matthias Firzlaff

KCE Schriftenreihe



**KCE Kompetenzzentrum**  
für Entrepreneurship & Mittelstand  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

**Matthias Firzlaff**

*Patient Strategie*

**Monitoring und Steuerung bei Ungewissheit**

KCE Schriftenreihe der FOM, Band 3

Essen 2019

ISSN (Print) 2627-1303    ISSN (eBook) 2627-1311

Dieses Werk wird herausgegeben vom KCE Kompetenzzentrum für Entrepreneurship & Mittelstand der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2019 by



**Akademie  
Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH**

MA Akademie Verlags-  
und Druck-Gesellschaft mbH  
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen  
[info@mav-verlag.de](mailto:info@mav-verlag.de)

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

# ***Patient Strategie***

Monitoring und Steuerung bei Ungewissheit

Matthias Firzlaff

Dr. Matthias Firzlaff  
FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Hamburg  
KCE KompetenzCentrum für Entrepreneurship & Mittelstand  
dmfhh@t-online.de

## **Vorwort**

Wenn die Ungewissheit groß ist, sollte – im Sinne von Carl von Clausewitz – ein kritisch reflektiertes Bild aller Handlungsoptionen erstellt werden. Nur dann kann Strategie helfen, gute unternehmerische Antworten zu finden. Und dass die Ungewissheit groß ist, darüber besteht kaum Zweifel.

Eine Befragung unter 750 Top-Managern und Top-Alumni von Roland Berger brachte es zutage: Für mehr als vier Fünftel der Spitzenmanager ist Ungewissheit heute das bestimmende Element ihrer Arbeit. Und mehr noch: 96 Prozent erleben, dass die Digitalisierung völlig neue (und überraschende) Geschäftsmodelle hervorbringt, dass – als Folge davon – Branchengrenzen erodieren und unerwartete Wettbewerbskonstellationen entstehen (85 Prozent), dass die Geopolitik erfolgreiche Globalisierungskonzepte urplötzlich infrage stellt (77 Prozent).

Angesichts dieser Herausforderungen sind Szenarien für mögliche strategische Entwicklungen unerlässlich, um „unter Ungewissheit“ überhaupt noch gute Entscheidungen treffen zu können. Denn sie liefern Zukunftsbilder und damit eine Grundlage, aus denkbaren Entwicklungen kreativ vorteilhafte Optionen abzuleiten – also das zu tun, was eine gute Strategie schon immer ausgezeichnet hat.

Allerdings reichen Szenarien allein nicht aus, um erfolgreich mit Ungewissheit umzugehen. Auch die Strategieentwicklung muss überdacht werden; die Umfrage zeigt dies überdeutlich: Ein anderer Turnus müsse her (91 Prozent), der Prozess müsse dynamischer (81 Prozent), neue Akteure (64 Prozent) müssten eingebunden werden. Jedes Gremium eines Unternehmens sollte sich die strategischen Fragen selbst stellen und innerhalb und außerhalb des Unternehmens intensiv nach Antworten suchen.

Beides, Szenarien zu entwickeln und die Dynamik des strategischen Prozesses mit der ständigen Anpassung an die sich ständig ändernden Annahmen zu fördern, wird durch unablässiges Hinterfragen belebt. Die richtigen Fragen zu stellen und dabei alle relevanten Aspekte zu berücksichtigen, ist eine Kunst.

In Zeiten wirtschaftlicher Ungewissheit und stetigen Wandels ist ein einfach anzuwendendes Instrumentarium zum Monitoring und zur Steuerung der strategischen Entwicklung von Unternehmen eminent wichtig. Nicht nur im medizinischen Umfeld wird ein Fragenkatalog verwendet, um den „Gesundheitszustand“ zu eruieren.

Der hier vorgestellte Fragenkatalog, der Ambiguity Monitoring Questionnaire (AMQ), unterstützt die Unternehmen, die strategische Orientierung immer wieder zu hinterfragen und anzupassen. Je fokussierter das Unternehmen sich auf die ändernden Rahmenbedingungen einstellt, desto „gesünder“ wird die Entwicklung sein.

Der an das Szenario und die jeweiligen individuellen strategischen Situationen angepasste AMQ, hilft den Unternehmen, die richtigen Fragen zu stellen, um die richtigen strategischen Antworten formulieren zu können. Er wird dazu beitragen, den Entwicklungsprozess zu strukturieren, zu dynamisieren und im Unternehmen zu einer routinierten Einrichtung werden zu lassen.

Hamburg, im März 2019

Prof. Dr. Burkhard Schwenker

Chairman of the Advisory Council der Roland Berger GmbH

## **Abstract**

Wie geht es dem Unternehmen heute?

Beindet es sich auf dem erwarteten Entwicklungspfad? Sind die strategischen Ziele zu erreichen und wurden sie erreicht? Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um die Ziele zu erreichen? Können sie unter ständig ändernden Rahmenbedingungen erreicht werden? Muss die strategische Ausrichtung angepasst werden?

Diese und viele Fragen mehr stehen im Fokus, wenn es um die Strategie eines Unternehmens geht. Und diese Fragen müssen immer wieder situationsabhängig und in einem Routineprozess gestellt und beantwortet werden. Nur so kann die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells – der Gesundheitszustand – eines Unternehmens gesteuert und optimiert werden.

In Anlehnung an die Geschäftsmodell-Entwicklung auf der Grundlage effektuierter Vorgehens wird ein Fragenkatalog vorgestellt, der mit Ambiguity Monitoring Questionnaire, kurz AMQ, benannt wird. Wie ein Arzt, der zur Anamnese einen Fragenkatalog als erste Diagnosegrundlage heranzieht und die Fragen im weiteren, routinierten Verlauf der Untersuchung differenziert, spezifiziert und konkretisiert. In diesem Sinn ist der AMQ zu verstehen, der regelmäßig und bei akuten Anlässen zu durchlaufen ist.

## **Inhalt**

Vorwort .....	II
Abstract .....	IV
Inhalt .....	V
Abkürzungsverzeichnis .....	VI
Abbildungsverzeichnis .....	VI
1 Einleitung .....	1
2 Ungewissheit und Effectuation.....	3
3 Was ist Effectuation im Gegensatz zu Causation? .....	8
4 Das neue 5. Prinzip .....	11
5 Der Fragenkatalog: Ambiguity Monitoring Questionnaire – AMQ.....	17
Literaturverzeichnis .....	27



### **Abkürzungsverzeichnis**

AMQ	Ambiguity-Monitoring-Questionnaire – Fragenkomplexe zur Beobachtung und Steuerung bei Ungewissheit
BMC	Business-Model-Canvas
NGO	Nongovernmental Organisation – Nichtstaatliche Organisation
SMART	Akronym für Specific, Measureable, Attainable, Reasonable, Time bound
VUCA	Akronym für Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

### **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Strategien unter Berücksichtigung von Vorhersagbarkeit und Steuerung (Vgl. Read (2011), S. 37, eigene Übersetzung) .....	11
Abbildung 2: Entwicklungsverläufe von Innovationen.....	17
Abbildung 3: Übergang Effectuation zu Causation im Zeitablauf unter Berücksichtigung von Ungewissheit und Gewissheit .....	19
Abbildung 4: AMQ als Mind-Map (nur Hauptzweige dargestellt).....	29

## 1 Einleitung

Strategieentwicklung und Innovationsvorhaben sind mit Ungewissheit verbunden. Neues zu entwickeln bedeutet, etwas noch nicht Vorhandenes zu kreieren. Da dieses Neue zu Beginn des Innovationsprozesses lediglich als Idee, als Vision existiert, können aufgrund fehlender Vergleichbarkeit keine konkreten Angaben zum Ergebnis gemacht werden. Im Laufe des Entwicklungsprozesses werden die Vorstellungen über das Ergebnis den Veränderungen angepasst, sodass die Idee und das realisierte System erheblich voneinander abweichen können. Der Grad der Abweichung hängt vom Grad der innovativen Leistung ab.

Effectuation ist ein Ansatz mit Ungewissheit umzugehen und erweitert damit die kausal-logische Vorgehensweise klassischer Ansätze. Effectuation hat sich in der betrieblichen Praxis noch nicht verbreitet durchgesetzt. Allerdings ist Ungewissheit in Zeiten, die von Disruption, Digitalisierung und Innovation bestimmt werden, prägend. Im Folgenden wird eine Vorgehensweise aufgezeigt, die es ermöglicht, den Effectuation-Ansatz in die betriebliche Routine und etablierten Methoden zu integrieren.

Effectuation ist ein von Sarasvathy<sup>1</sup> eingeführter Begriff und eine Methode, die dem linear-kausalen Denken, das „klassischen“ betriebswirtschaftlichen Modellen zugrunde liegt, einem situationsbezogenen Denken gegenüberstellt. Im Vordergrund stehen nicht das Ziel und die für die Erreichung notwendigen Ressourcen, sondern die Frage, wie mit den zur Verfügung stehenden Mitteln unter Berücksichtigung verändernder Rahmenbedingungen und eines definiert-limitierten Verlustes die Zielvorstellungen angepasst werden sollten.

---

<sup>1</sup> Vgl. Sarasvathy, S. (2008), S. 245.

Damit Effectuation von Anfang an in die betrieblichen Innovationsprozesse integriert werden kann, wird ein Vorgehensmodell von der Entwicklung über die Anpassung bis zur Erweiterung einer Strategie und einer Prozessüberwachung in Form eines Fragenkatalogs vorgestellt. Die logisch-kausalen Methoden<sup>2</sup> werden um Methoden ergänzt, die Ungewissheit im Entscheidungsprozess berücksichtigen.

Gerade etablierte Unternehmen sind es gewohnt, logisch-kausal vorzugehen. Die Organisation und die Abläufe sind auf diese Denkweise ausgerichtet. Deshalb ist es notwendig, dass ein Verfahren in die betrieblichen Abläufe integriert wird, welches beides verbindet: logisch-kausales und effektuiertes Vorgehen, so dass unter Ungewissheit Innovationsstrategien beobachtet, kontrolliert und gesteuert werden können. Dieser Fragenkatalog, der AMQ, ermöglicht es, den Prozess in der Phase großer Ungewissheit zu monitoren und zu steuern.

---

<sup>2</sup> Bei Faschingbauer, M. (2017) findet sich auf S. 44 folgende Metapher: Das Ziel ist, ein Gericht zu kochen. Gemäß logisch-kausalem Vorgehen wird ein Rezept ausgesucht, die Zutaten bereitgestellt und zubereitet. Das Kochergebnis wird mit dem Rezeptvorschlag und den Erwartungen verglichen. Gemäß Effectuation werden zunächst die vorhandenen Ressourcen begutachtet. Es wird ein Einkaufsbudget festgelegt und aufgrund der vorhandenen Bestände und des Budgets ein Gericht zubereitet. Das Ergebnis wird gemessen an den Möglichkeiten aufgrund aller zur Verfügung stehenden Ressourcen.

## 2 Ungewissheit und Effectuation

In einem geschlossenen Behälter befindet sich eine unbekannte Anzahl von Würfeln in unterschiedlichen unbekanntenen Farben. Es ist also ungewiss, welche Farbe ein verdeckt gezogener Würfel haben wird. Es kann daher auch keine Wahrscheinlichkeit über die Farbe des gezogenen Würfels angegeben werden. Diese Ungewissheit<sup>3</sup> ist mit dem Beginn jedes Innovationsvorhabens, jeder Strategieentwicklung vergleichbar: Die Idee bzw. Vision kann beschrieben werden (Würfel), wie diese Idee konkretisiert und realisiert wird (Farbe), kann erst das Ergebnis des zukünftigen Entwicklungsprozesses zeigen.

Sarasvathy<sup>4</sup>, die Begründerin des Effectuation-Ansatzes, hat den Unterschied zwischen Risiko, Unsicherheit und Ungewissheit am Beispiel dieses Behälters mit den Würfeln so illustriert: In einem Behälter befindet sich eine bekannte Anzahl blauer und roter Würfel. Wird verdeckt ein Würfel gezogen, so kann eine Wahrscheinlichkeit  $p$  angegeben werden, mit der ein blauer Würfel gezogen wird. Das Risiko (Risk), einen roten zu ziehen, ist exakt  $1-p$ . Befindet sich in dem Behälter eine unbekannte Anzahl blauer und roter Würfel, so kann keine Wahrscheinlichkeit angegeben werden, mit der ein Würfel mit einer der beiden Farben gezogen wird. Diese Situation wird mit Unsicherheit (Uncertainty) bezeichnet, wobei der gezogene Würfel entweder die Farbe Rot oder Blau hat.

Wenn in dem Behälter eine unbekannte Anzahl an Würfeln liegen (wie eingangs beschrieben), von denen nicht bekannt ist, welche Farbe diese haben, so herrscht Ungewissheit<sup>5</sup> darüber, welche Farbe ein gezogener Würfel haben wird. Das ist die Situation, wenn ein Innovationsgedanke, eine Vision entsteht, die erste kreative Phase oder der Geistesblitz. Der Entrepreneur und Unternehmer hat die Idee zu einer Innovation, über das markt- bzw. funktionsfähige System<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. Sarasvathy, S. (2001), S. 250.

<sup>4</sup> Vgl. Sarasvathy, S. (2001), S. 250. Siehe z. B. auch Faschingbauer M. (2017), S. 3. Als Risiko wird dort in Anlehnung an Frank Knight eine verdeckte Ziehung eines roten Würfels aus einem Behälter, in dem sich eine bekannte Anzahl roter und blauer Würfel befinden, bezeichnet. Unsicherheit liegt vor, wenn die Verteilung roter und blauer Würfel unbekannt ist. Ungewissheit hinsichtlich der Farbe des zu ziehenden Würfels liegt dann vor, wenn die Farben der Würfel unbekannt sind.

<sup>5</sup> Vgl. Read, S. et al. (2011), S. 27. Dort wird Uncertainty mit unknowable gleichgesetzt. Aus diesem Grund wird hier für Ungewissheit auch der englische Begriff Ambiguity verwendet. Siehe auch unter <https://dict.leo.org/englisch-deutsch/ungewissheit> Ungewissheit ist eine in die Zukunft gerichtete Beschreibung für das Ergebnis eines Zustands, nicht zu verwechseln mit Unwissen.

<sup>6</sup> System steht hier stellvertretend für eine Innovation, ein Produkt, eine Dienstleistung, ein Verfahren oder einen Prozess.

existieren, jedoch keine konkreten Vorstellungen aufgrund derer Planwerte aufgestellt werden könnten. Es kann noch kein Plan mit Zielwerten angegeben werden, weder einen Plan A noch einen Plan B.

Effectuation ist nicht darauf angelegt, die Entwicklung eines exakten Plans zu verfolgen, sondern die Anpassung eines Plans an die sich verändernden Bedingungen und Tatsachen. Der ursprüngliche Plan wird an die Tatsachen, die sich im Entwicklungsprozess ergeben und ständig verändern, angepasst. Das Ergebnis des Innovationsprozesses ist offen.

Die unternehmerische (Um-)Welt und ihre Tatsachen<sup>7</sup> sind zunehmend durch VUCA<sup>8</sup> geprägt und zeichnen sich durch diese vier Charakteristika aus:

- **Volatility:** Unbeständigkeit (Veränderlichkeit)
- **Uncertainty:** Ungewissheit (Unsicherheit)
- **Complexity:** Unübersichtlichkeit (Komplexität)
- **Ambiguity:** Uneindeutigkeit (Vieldeutigkeit)

Disruption, Innovation, Digitalisierung, Industrie 4.0 sind nur einige der Schlagworte, die für die ständige Erneuerung und Veränderung der betrieblichen Gegebenheiten und Umgebung stehen. Insbesondere die Digitalisierung stellt die Unternehmen vor bisher ungeahnte Herausforderungen. Disruptive Veränderungen erfassen Lieferketten wie auch Geschäfts- und Servicemodelle. Die kundenspezifischen Lösungen bei Produkten und Services werden zum Standard. Die Gewinnung und die profitable Bindung von Kunden werden im globalen Wettbewerb von neuen Trends erschwert.

Die Unternehmen stehen vor der Aufgabe, ihre internen Prozesse in Verwaltung, Vertrieb, Marketing, Produktion, Logistik und Service zu digitalisieren, anwenderfreundlicher und smarter zu gestalten, um größere Effizienz, Agilität und Flexibilität zu erreichen und den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens in einer digitalisierten Wirtschaft sicherzustellen. Die Aufgaben können nur mit neuen Angeboten und Produkten, also Innovationen gelöst werden und hierfür wird eine entsprechend angepasste Strategie notwendig sein.

---

<sup>7</sup> Vgl. Wittgenstein, L. (1963), Satz 1.1: Die Welt ist die Gesamtheit der Tatsachen, nicht der Dinge.

<sup>8</sup> Vgl. Benneth, N. / Lemoine, G.J. (2014), o. S. Eigene Übersetzungen in Klammern. Übersetzung bei <https://dict.leo.org>.

Der Start-up-Unternehmer wie auch der eines etablierten Unternehmens fällt laufend Entscheidungen, gibt Handlungsvorgaben und handelt selbst. Diese Entscheidungen sind in den frühen Phasen der Entwicklungsprozesse von Ungewissheit geprägt. Entsprechend können weder Prognosen getroffen, noch kann ein Businessplan erstellt werden, in dem Kosten, Absatz, Umsatz, Liquidität u. v. m. mit akzeptablem Prognosefehler geschätzt werden. Hoffnung, Risikobereitschaft und Optimismus bestimmen den Plan. Unwägbarkeiten, veränderte Bedingungen und Tatsachen, auch sich neu abzeichnende Chancen, die sich im Prozess ergeben, können nicht berücksichtigt werden.

Sarasvathy<sup>9</sup> hat in einer empirischen Studie eruiert, nach welchen Methoden und Prinzipien die Unternehmer unter Ungewissheit entscheiden. Hieraus ist Effectuation entstanden: eine Beschreibung der Gedankengänge eines Entrepreneurs in den Frühphasen von Entwicklungsprozessen. Effectuation zeigt einen Weg auf, wie der Entwicklungsprozess für eine ungewisse Zukunft gesteuert werden kann.

Effectuation ist nicht nur ein geeignetes Vorgehensmodell für Start-up-Unternehmer, sondern für jeden Unternehmer anwendbar, der vor dem Hintergrund einer nicht vorhersagbaren Zukunft Entscheidungen treffen muss. Das trifft gleichermaßen für Innovationen wie für die Strategieentwicklung zu, da eine innovative Initiative in etablierten Unternehmen als ein innerbetriebliches Start-up verstanden werden kann. Der Grad der Ungewissheit wird vom Niveau der Idee<sup>10</sup> abhängen.

Effectuation wird bereits in der ersten Entwicklungsphase<sup>11</sup> angewendet. In späteren Phasen wird die Bedeutung von Effectuation zurückgehen und sukzessive von kausal-logischen Verfahren abgelöst, die auf Vorhersagbarkeit und Risikoabschätzung basieren. Effectuation ist also ein Denkmuster, eine heuristische Herangehensweise, um Entscheidungen umzusetzen und um Innovationen auf einem Markt zu verkaufen und zu etablieren. Genau das sollten auch die aus den Strategien entwickelten Handlungsvorgaben und Maßnahmen erreichen.

Für das unternehmerische Handeln ist es von entscheidender Bedeutung, eine Strategie zu entwickeln, die diesen ständig neuen Anforderungen gerecht wird.

---

<sup>9</sup> Vgl. Sarasvathy, S. (2008). Es wurden 27 Gründer größerer und großer Unternehmen eingehend befragt.

<sup>10</sup> Vgl. Koltze, K. / Souchkov, V. (2011), S. 142.

<sup>11</sup> Hier sei schon jetzt auf die ersten Phasen des Stage-Gate-Prozesses hingewiesen.

Möglichst viele Beschäftigte eines Unternehmens sollten an der Entwicklung einer Strategie beteiligt werden. Dies ist gerade für den Prozess der Effectuation besonders zu empfehlen, damit

- alle Ressourcen,
- die Summe der leistbaren Verluste,
- mögliche Partnerschaften,
- die neuen Tatsachen,
- vorhergesehene Ereignisse,

die auf die Zielerreichung Einfluss nehmen, benannt und berücksichtigt werden können.

Für Strategieentwicklungen, die sich im Bereich der Digitalisierung von Leistungen bewegen, ist der Effectuation-Ansatz<sup>12</sup> hervorragend geeignet. Das Budget repräsentiert dabei den leistbaren Verlust, der maximal bei der Umsetzung entstehen darf. Das Budget wird i. d. R. groß genug sein, um alle in der Strategie definierten Ziele zu erreichen.

Es werden bereits bestehende Partnerschaften um neue erweitert, mit denen die Ziele schneller und mit geringeren Kosten erreichbar sind. Alle verfügbaren Ressourcen, die im Unternehmen vorhanden sind, werden dahingehend überprüft, ob diese die Ziele unterstützen können.

In jeder Phase eines Entwicklungsprozesses ist immer ein Teil mit Ungewissheit verbunden. Dieser Teil wird im Zeitablauf abnehmen zugunsten einer Unsicherheit und Risikobewertung. Nach einer Harvard-Untersuchung<sup>13</sup> scheitern 75 Prozent der Start-up-Unternehmen. In wie vielen Fällen Innovationsbestrebungen in etablierten Unternehmen aufgegeben werden oder scheitern, lässt sich kaum seriös ermitteln. Es werden wohl weniger sein, da das etablierte Unternehmen über erheblich mehr Erfahrungen bei Innovationsprozessen verfügt als ein Start-up. In den Anfangsstadien von Innovationen sind linear-kausale Methoden deshalb ungeeignet, weil Preise, Kosten und Mengen für ein lediglich als Idee vorliegendes zu entwickelndes System nicht einmal geschätzt werden.

Erst wenn die Ungewissheit durch Wissen bzw. Erfahrung ersetzt wird, können Vorhersagen in Verbindung mit Prognosen getroffen werden. Grundsätzlich ist jede Prognose, also eine Aussage für ein in der Zukunft liegendes Ergebnis, nicht mit Gewissheit zu treffen. Zwischen Gewissheit und Ungewissheit kann der Grad

---

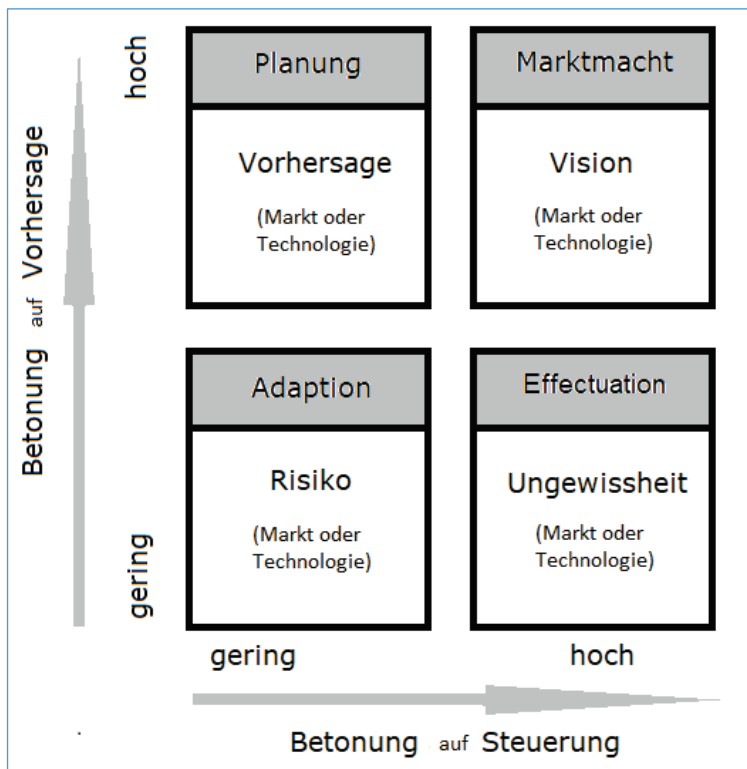
<sup>12</sup> Vgl. Fueglistaller, U. et al. (2016), S. 147 f.

<sup>13</sup> Vgl. Blank, S. (2013), o. S.

der Abweichung von der Gewissheit mit Risiko und Unsicherheit differenziert werden. Je mehr die Idee zu einem konkreten System wird, je geringer das innovative Niveau ist, desto mehr weicht die Ungewissheit und wird zu einer

Unsicherheit und sehr viel später, wenn das Produkt auf dem Markt etabliert ist, wird die Unsicherheit einer Risikoabschätzung weichen.

**Abbildung 1:** Strategien unter Berücksichtigung von Vorhersagbarkeit und Steuerung



Quelle: Vgl. Read, S. et al. (2011), S. 37, eigene Übersetzung

Liegt bei der Strategieformulierung die Betonung auf der Vorhersagbarkeit und ist eine Vorhersage vertrauensvoll möglich, so können Pläne, wie ein Businessplan, aufgestellt werden. Dann wird davon ausgegangen, dass die zukünftige Entwicklung steuerbar ist und die Zielvorgaben unverändert bleiben. Wenn allerdings Veränderungen eintreten, wird der Mitteleinsatz angepasst, die Ziele bleiben konstant.



### 3 Was ist Effectuation im Gegensatz zu Causation?

Unter Causation<sup>14</sup> wird ein Prozess verstanden, der ein definiertes Ziel mit dem ökonomischen Verbrauch geeigneter Mittel erreichen möchte. Causation sucht und wählt Maßnahmen auf der Grundlage guter (klassischer) Managementtheorien. Ein solches Vorgehen ist logisch-kausal.

Effectuation<sup>15</sup> legt den Fokus auf vorhandene, sich entwickelnde und entstehende Mittel, um neue und andere Ziele zu erreichen. Effectuation erzeugt kreative und transformierende Maßnahmen. Effektuierte Logik ist das Synonym für eine Heuristik, die von erfahrenen Entrepreneuren bei der Generierung neuer Unternehmen verfolgt wird<sup>16</sup>.

Der Ausgangspunkt bei Causation ist eine Zweck-Mittel-Beziehung mit konkreten Zielen. Der Zweck bestimmt die Wahl der Mittel. Das Ziel ist vorgegeben und bleibt unverändert. Beim Effectuation-Ansatz hingegen wird von verfügbaren Mitteln ausgegangen. Auf dieser Grundlage werden die Mittel-Zweck-Beziehungen hergestellt und die Ziele formuliert. Während des Entwicklungsprozesses werden neue Mittel herangezogen und die Ziele den neuen Tatsachen angepasst.

Die effektuierte Grundannahme geht davon aus, dass der Unternehmer die Zukunft gestaltet und steuert, wohingegen der kausal-logische Ansatz davon ausgeht, dass die Zukunft prognostizierbar ist. Das sind die unterschiedlichen Sichtweisen auf die Zukunft, ausgehend von Ungewissheit und Unsicherheit. Hieraus ergibt sich, dass der tragbare bzw. leistbare Verlust die Risikobereitschaft beim Effectuation-Ansatz bestimmt, der erwartete Gewinn, die beim Causation-Ansatz.

Die fünf Prinzipien des Effectuation-Ansatzes basieren auf der Befragung von erfolgreichen Start-up-Unternehmern durch Sarasvathy. Von den 245 von ihr angeschriebenen Personen waren 45 bereit auf Sarasvathys Fragen zu antworten. Das Ergebnis der Befragung ist in ihre Studien eingeflossen.

Beim effektuierten Vorgehen werden unerwartete Ereignisse aufgegriffen und als kreative Chance wahrgenommen, um die Entwicklung<sup>17</sup> und die Ziele den veränderten Bedingungen anzupassen. Klassische Ansätze vermeiden in der Planung

---

<sup>14</sup> Vgl. Read, S. et al. (2011), S. 7. Der klassische Ansatz wird hier synonym mit dem Causation-Ansatz bezeichnet.

<sup>15</sup> Vgl. Read, S. et al. (2011), S. 7. Im Folgenden wird auf die Ausführungen bei Read, S. et al. (2011), S. 6 ff. verwiesen. Siehe auch Faschingbauer, M. (2017), S. 36 ff.

<sup>16</sup> Vgl. Faschingbauer, M. (2017), S. 25.

<sup>17</sup> Klassische Analyseverfahren sind Bestandteil jeder Managementausbildung und haben ihre Berechtigung nicht verloren. Vgl. Kreutzer, M. / Landau Chr. (2017), S. 74 f.

Störungen, die die Zielerreichung gefährden können. Im effektuierten Ansatz werden Partnerschaften gesucht und eingegangen. In „klassisch“ geführten Unternehmen wird von einer eher konfrontativen Beziehung zum Wettbewerb und Marktbegleitern konstatiert. Entsprechend wird sich positioniert.

Die Kriterien für Effectuation sind mit fünf Prinzipien<sup>18</sup> umrissen:

1. Ressourcenorientierung (Bird-in-Hand Principle)
2. Leistbare Verluste (Affordable Loss Principle; risk little, fail cheap)
3. Umstände und Zufälle (Entrepreneurs are no extraordinary forecasters.)  
The Lemonade Principle: When life gives you lemons, make lemonade. The question is when and whether you will take advantage of the unexpected.<sup>19</sup>
4. Vereinbarungen und Partnerschaften (Crazy Quilt Principle, Patchwork-Teppich)
5. Steuerung bei Ungewissheit (Pilot-on-the-Plane Principle: Apply non-predictive Control)

Effectuation stellt die Effektivität des Vorgehens in den Vordergrund.

Die Kriterien für die kausal-logische Vorgehensweise werden bestimmt durch:

- Ertragsorientierung
- Effizienz
- Abgrenzung
- Prognostizierbarkeit

Bei der Ressourcenorientierung wird von den verfügbaren Mitteln ausgegangen und wie diese Ressourcen den Prozess fördern und unterstützen können. Im besten Fall werden Wege aufgezeigt, die bisher noch nicht bedacht worden sind. Deshalb ist es wichtig, zunächst die verfügbaren Ressourcen zu ermitteln, unabhängig davon, ob diese mit dem Vorhaben und seinen Zielen Gemeinsamkeiten aufweisen.

Vor dem Beginn des Prozesses sollte der maximale leistbare Verlust definiert werden. Dies ist wichtig, um die Existenz des Unternehmens nicht zu gefährden und Fehlentwicklungen vorzubeugen. Wenn die Summe der Kosten die Höhe des leistbaren Verlustes erreicht hat oder zu erreichen droht, kann in einem Gate die Entscheidung für ein „Go“ nur mit einer Erweiterung des Budgets verbunden sein.

---

<sup>18</sup> Vgl. z. B. Read, S. et al. (2011), S. 72 ff.; Sarasvathy, S. (2008), S. 74 ff.

<sup>19</sup> Vgl. Read, S. et al. (2011), S. 140.

Im Lauf des Prozesses werden immer wieder Anregungen und Neuerungen die Entwicklung beeinflussen. Für diese Veränderungen offen zu sein, diese in den Entwicklungsprozess mit aufzunehmen und zu bewerten und damit auch eine Richtungsänderung bezüglich der Zielformulierungen zuzulassen, ist eine wesentliche Eigenschaft des effektuierten Vorgehens.

Vereinbarungen und Partnerschaften aktiv zu suchen und einzugehen, ist ein weiteres Prinzip von Effectuation. Es ist sinnvoll und ökonomisch, die Partner nach deren Fähigkeiten auszuwählen und diese so zusammenzufügen, dass jeder den Beitrag zum Projekt leistet, sodass die Effizienz verbessert wird. Dieses ist sicherlich eines der kritischen Prinzipien, da immer die Gefahr der Ausnutzung und Übervorteilung des gutwilligen Partners droht. Vertrauen ist eine notwendige Basis für das Zusammenwirken, jedoch wird eine juristische Absicherung mit empfindlichen Sanktionen notwendig sein.

Ungewissheit führt dazu, dass Unvorhergesehenes und Ungeplantes eintreten kann und wird. Es gilt das Prinzip, solche Unwägbarkeiten in den Prozess einzubeziehen und bereit zu sein, darauf mit Richtungs- und Zieländerungen zu reagieren. Ganz in dem Sinn, wie ein Pilot reagieren wird, der aufgrund von unerwarteten Wetterumschwüngen den Zielflughafen nicht anfliegen kann und entsprechend die Richtung ändert und einen anderen Flughafen ansteuert.

Faschingbauer<sup>20</sup> verzichtet auf das 5. Prinzip der Steuerung bei Ungewissheit (Pilot-on-the-Plane Principle: Apply non-predictive Control), da dieser Aspekt im 3. Prinzip Umstände und Zufälle (Entrepreneurs are no extraordinary forecasters. The Lemonade Principle) enthalten ist bzw. als Grundannahme oder Weltsicht<sup>21</sup> angesehen werden kann. Bei umfassender Auslegung dieses dritten Prinzips werden damit auch nicht vorhersagbare und vorhersehbare Umstände abdeckt.

---

<sup>20</sup> Vgl. Faschingbauer, M. (2017), S. 70 und Kapitel 4 ab S. 144 ff.

<sup>21</sup> Vgl. Faschingbauer, M. (2017), S. 41.

#### **4 Das neue 5. Prinzip**

Es erscheint notwendig, ein weiteres Prinzip einzuführen. Dieses erhält die Nummer fünf, da das ursprünglich fünfte Prinzip gem. Faschingbauer obsolet ist. Auch wenn die von Sarasvathy befragten Unternehmer den Aspekt der Berücksichtigung externer Einwirkungen nicht erwähnt haben, so sind technologische, rechtliche, steuerliche und andere Einflüsse, die vom Wettbewerb, von den Kunden und allen Stakeholdern ausgehen können und die den Rahmen für die Entwicklung geben, kontinuierlich zu beobachten und entsprechend zu berücksichtigen.

Auch dieses Prinzip kann als – sogar moralisch-ethische – Grundannahme vorausgesetzt werden. Eine Missachtung der möglichen Einwirkungen kann zum sofortigen oder verzögertem Scheitern des Innovationsprozesses führen. Sind z. B. gewerbliche Schutzrechte nicht beachtet worden, wird der Rechteinhaber auf Unterlassung bestehen. Die Idee ist gut, hatte jedoch schon ein anderer sich schützen lassen.

Eine Idee ist also nicht nur bezüglich ihrer internen, betrieblichen Umsetzbarkeit zu prüfen. Es ist auch zu prüfen, ob Rechte anderer<sup>22</sup> bestehen, ob Genehmigungen einzuholen sind und welche steuerlichen Auswirkungen zu erwarten sind. Der Effectuation-Ansatz sollte entsprechend um ein diesen Aspekt berücksichtigendes Prinzip erweitert werden.

Dieses Prinzip sei mit Vermeidung und Beobachtung<sup>23</sup> bezeichnet.

#### **Vermeidung und Beobachtung (Avoidance and Monitoring Principle)**

Gerade im Hinblick auf die erwähnte zunehmende Charakterisierung der unternehmerischen Umwelt mit VUCA<sup>24</sup>, wird die Vermeidung von Fehlern durch die Berücksichtigung und Beobachtung möglicher Einwirkungen (External Impacts) auf den ökonomischen Erfolg der Innovation evident.

---

<sup>22</sup> Insbesondere gewerbliche Schutzrechte wie Patente, Gebrauchsmuster und Markenrechte.

<sup>23</sup> Um im englischen Sprachgebrauch zu bleiben: Avoidance Principle.

<sup>24</sup> Vgl. oben S. 4.

So ist die Firma Unister u. a. daran gescheitert, dass der Gründer Thomas Wagner die steuerlichen und rechtlichen Auswirkungen einer angebotenen Versicherungsleistung nicht berücksichtigt hat<sup>25</sup>. Aufgrund dieses Versäumnisses sind hohe Steuernachzahlungen auf die Firma zugekommen. Daneben hat es Unister versäumt, hinreichend die rechtlichen Aspekte (u. a. Beaufsichtigung durch die BaFin – Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht) zu prüfen und zu beachten.

Weiterhin gehören auch gewerbliche Schutz- und Markenrechte zum Beobachtungsumfang, der laufend überprüft werden muss. Aus den angemeldeten Schutzrechten<sup>26</sup> (insbesondere Patente und Gebrauchsmuster) in den einzelnen Warengruppen können Hinweise auf Entwicklungen anderer Unternehmen gewonnen und so Rückschlüsse für die betrieblichen Aktivitäten des Wettbewerbs gezogen werden. So wird vermieden, dass eine bereits mit einem Schutzrecht belegte Lösung nachentwickelt wird. Andererseits können auf der Grundlage der veröffentlichten Patente Ideen generiert werden, die die eigene Entwicklung einer Innovation befördern.

Das Prinzip der Vermeidung ist nicht zu verwechseln mit dem Affordable Loss Principle. Auch bei der Vermeidung von Fehlern und Fehlentwicklungen wird jede Innovation mit einem Risiko verbunden sein, das finanziell begrenzt sein sollte. Wenn jedoch eine technische Entwicklung begonnen wird, die schon gelöst und mit Schutzrechten versehen ist, hat das nichts mit einem eingegangenen Risiko zu tun.

Gleiches gilt, wenn für die Realisierung eines Angebotes rechtliche Hürden existieren, die nicht genommen werden können. So können auch Genehmigungen und das damit ggf. verbundene Genehmigungsverfahren dazu führen, eine Idee nicht weiter zu verfolgen.

---

<sup>25</sup> TV-Dokumentation „Der Absturz“ von Ralf Ulrich Schmidt, erstmals in der ARD am 3. September 2018 ausgestrahlt. Abgerufen in der ARD-Mediathek am 6.9.2018 Das Angebot von Versicherungsleistung ist von Unister von einem erworbenen Unternehmen übernommen worden, das zum Zeitpunkt der Übernahme durch Unister nicht mit Versicherungssteuer belegt wurde.

<sup>26</sup> Vgl. Koltze, K. / Souchkov, V. (2011), S. 143 f. G. Altschuller hat aufgrund der Untersuchung von Patenten die Widerspruchsmatrix entwickelt, indem er die Innovationsprinzipien systematisiert und deren Auswirkungen physikalischen Parametern zugeordnet hat.

Weiterhin ist der Wettbewerb kontinuierlich zu beobachten. Aus einer solchen Beobachtung können wichtige Hinweise für die eigenen Ideen und Prozesse gezogen werden. All dieses ist in dem Prinzip der Vermeidung und Beobachtung (Avoidance and Monitoring Principle) umfassend beschrieben.

Die Verwendung von Namen für Produkte und Leistungen sind frühzeitig hinsichtlich der Wort- und ggf. Bildmarkenrechte zu prüfen. So wurde Apple das Namensrecht für das iPhone in Brasilien vom dortigen Markenamt verweigert<sup>27</sup>. Wegen des Namens Apple gab es zwischen der Apple Corps Ltd. – 1968 von der Popgruppe The Beatles gegründet – und der Apple Inc. von 1976 einen Rechtsstreit über die Verwendung des Markennamens, der zur Zahlung von hohen Geldbeträgen an die Apple Corps Ltd. führte<sup>28</sup>.

Die Ungewissheit nimmt ab, je weiter die Entwicklung des Systems fortschreitet und das Ergebnis sich konkretisiert. Am Anfang der Entwicklung, in der Phase „make it work“, wird das System „geboren“. Viele Einflussfaktoren werden den Innovationsprozess begleiten und beeinflussen, von denen Richtung und Stärke, selbst die Faktoren an sich, noch unbekannt sind.

Das Niveau der Ideen<sup>29</sup>, auf denen das neue System beruht, ist anfänglich sehr hoch. Gleiches gilt für den Abstraktionsgrad. Je höher das Niveau der Ideen ist, desto ungewisser werden die Entwicklung und die Markterfolge sein. Zunächst entstehen lediglich Kosten. In der Folge wird das System entwickelt, um es auf einem Markt anzubieten und Erlöse zu generieren. Damit sind konkrete Erwartungen an den Absatz, Umsatz und Erfolg verbunden. Es bleibt eine Ungewissheit, die im Verlauf jedoch von einer Unsicherheit und im Folgenden von einer Risikobeurteilung abgelöst und verdrängt wird.

In späteren Entwicklungsphasen wird das System hinsichtlich seiner Leistung, seiner Effizienz, seiner Verlässlichkeit und seiner Kosten optimiert. Das Niveau der Ideen wird sinken. Wenn die Reifephase des Systems erreicht ist, wird ein Nachfolgesystem entwickelt, das die gleichen Phasen seines Vorgängers auf einem geringeren Niveau der Unsicherheit durchläuft.

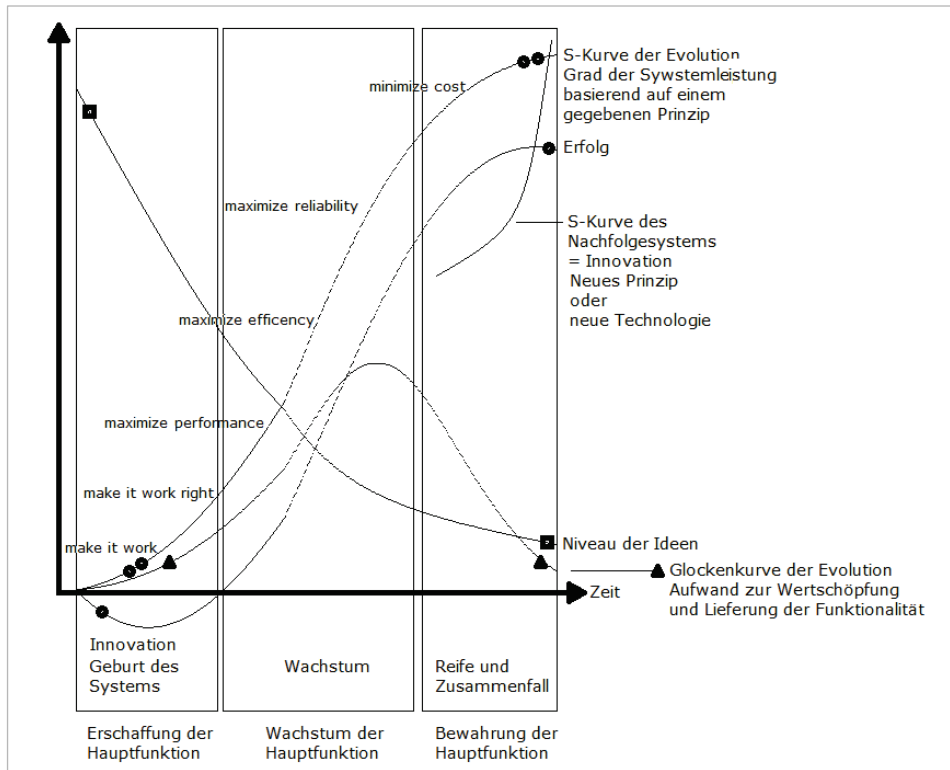
---

<sup>27</sup> [https://www.wz.de/digital/patentamt-verweigert-apple-namensrechte-fuer-iphone-in-brasilien\\_aid-30103855](https://www.wz.de/digital/patentamt-verweigert-apple-namensrechte-fuer-iphone-in-brasilien_aid-30103855). (Zugriff am 20.9.2018)

<sup>28</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Apple\\_Corps](https://de.wikipedia.org/wiki/Apple_Corps),  
<https://de.wikipedia.org/wiki/Apple>. (Zugriff am 20.9.2018)

<sup>29</sup> Siehe Abbildung 2.

**Abbildung 2:** Entwicklungsverläufe von Innovationen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Koltze, K. / Souchkov, V. (2011), S. 142ff.

Handelt es sich um Produktverbesserungen, kann das Ziel des Prozesses leichter und konkreter bestimmt werden. Der Prozess kann recht genau durchgetaktet werden<sup>30</sup>.

Für die Start-up-Phasen einer Innovation sind solche Methoden und Managementverfahren nicht anwendbar, die eben auf logisch-kausalen Zusammenhängen basieren.

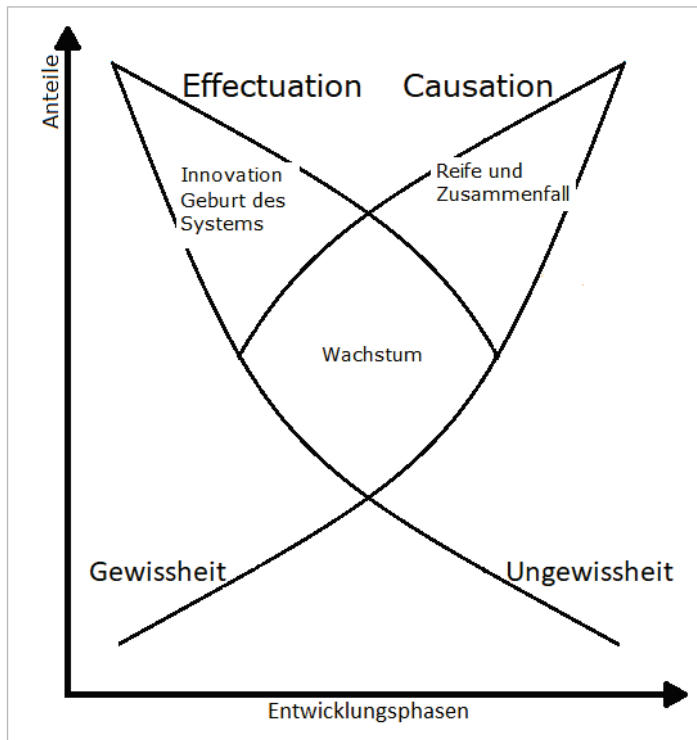
In den frühen Phasen eines Innovationsprozesses kann der Prozess mit effektuierten Ansätzen gesteuert und kontrolliert werden. Je geringer die Ungewissheit wird und der Gewissheit weicht, die Innovation in die Wachstumsphase übergeht,

<sup>30</sup> Vgl. Pfeiffer, S. et al. (2012), S. 49 ff.

desto mehr werden kausale Ansätze an Bedeutung gewinnen, da die Wissensanteile die Anteile der Ungewissheit übersteigen. Wenn in der Reifephase die Gewissheit ein deutliches Übergewicht über die Ungewissheit erlangt, werden die effektuierten Ansätze an Bedeutung verlieren.

Steigt der Anteil an Wissen und wird der Anteil an Ungewissheit geringer, so werden die Ziele vermehrt operational formuliert werden können. Diese Zielformulierung wird mit dem Akronym SMART<sup>31</sup> bezeichnet. Die Ziele sind spezifisch und eindeutig für das Prozessergebnis zu formulieren. Die Ziele sollten messbar sein im Sinne von Leistungskennzahlen. Die Kennzahlen sollten erreichbar sein und mit einer Zeitkomponente bzw. einem Zeitrahmen verbunden sein.

**Abbildung 3:** Übergang Effectuation zu Causation im Zeitablauf unter Berücksichtigung von Ungewissheit und Gewissheit



<sup>31</sup> SMART als Akronym für Specific, Measureable, Achievable, Realistic, Time bounded. Vgl. Macharzina, K. / Wolf, J. (2015), S. 214 f. Es finden sich auch andere Bedeutungen wie Attainable für A und Relevant für R.



Die Aktionen und Reaktionen der Umwelt sind bisher nicht, weder im Effectuation-Konzept noch im Business-Model-Canvas, berücksichtigt worden. Jede Organisation, die von dem Innovationsvorhaben erfährt und davon möglicherweise tangiert wird, wird agieren und reagieren. Selbst Partnerunternehmen und andere Marktbegleiter können zu starken Widersachern werden und den eigenen Erfolg erheblich schmälern. Hierauf gilt es, Maßnahmen zur Abwehr zu planen.

Das Management hat die Aufgabe, den Innovationsprozess zu planen, zu steuern, zu monitoren und zu kontrollieren unter Berücksichtigung externer Effekte. Prozessbegleitend ist eine eingehende Markt- und Wettbewerbsbeobachtung zu installieren. Nur dann können frühzeitig Maßnahmen ergriffen werden und der Prozess entsprechend gelenkt und gesteuert werden.

Auch die Rahmenbedingungen sind bisher nicht berücksichtigt worden. Steuerliche und rechtliche Vorgaben sind zu berücksichtigen. Abgaben und Gebühren sind ebenso in die Betrachtung mit einzubeziehen wie auch mögliche Genehmigungen, die – ggf. vor dem Start der Tätigkeiten – beantragt werden müssen. Letztlich sind auch die zeitlichen Vorgaben und Abhängigkeiten mit zu planen.

## 5 Der Fragenkatalog: Ambiguity Monitoring Questionnaire – AMQ

Wie kann nun der Effectuation-Ansatz im betrieblichen, in einem logisch-kausalen Umfeld umgesetzt werden? Immer dann, wenn der Prozessverlauf und die Ergebnisse Veränderungen und Unsicherheiten unterliegen, die Zusammenhänge komplex sind und die Auswirkungen vieldeutig, also Ungewissheit vorherrscht, können keine logisch-kausalen Wirkungsketten gebildet werden. Solche Bedingungen sind typisch für Innovationen, sind aber auch in anderen Zusammenhängen vorzufinden.

In der Literatur sind viele Modelle für Innovationsprozesse beschrieben<sup>32</sup>. Für den effektuierten Ansatz einer Innovationsstrategie eignet sich der Stage-Gate<sup>33</sup>-Prozess in besonderer Weise. Das von Cooper<sup>34</sup> entwickelte Vorgehensmodell ist von vielen Unternehmen<sup>35</sup> übernommen worden. Das Stage-Gate Verfahren<sup>36</sup> der neueren Generation, das sogenannte Full Stage-Gate-Modell, wird hier in den ersten beiden Phasen Discovery und Scoping kurz behandelt.

Nach jeder Entwicklungsphase schließt sich ein Gate an. In den interdisziplinär besetzten Zusammenkünften (Stage) wird nach der Präsentation des Projektes und der Statusbeschreibung durch die Innovationsverantwortlichen sowie der anschließenden Diskussion über die Fortführung (Go) oder Aufgabe (No-Go) der Entwicklung (Gate) entschieden. Mit der Go-Entscheidung werden Fragen und Anforderungen gestellt, die im nächsten Stage beantwortet werden sollen.

Die erste Idea-Screen-Phase, die mit Discovery bezeichnet ist, ist dem eigentlichen Stage-Gate-Prozess vorgelagert. In dieser Phase wird die Idee geboren und entwickelt. Hiernach geht der vollständige Stage-Gate-Prozess in die Phase über, die mit Scoping bezeichnet ist.

Das Stage-Gate Verfahren dient der Steuerung und Beurteilung eines Innovationsvorhabens, nicht der Entwicklung eines Geschäftsmodells. In den Stage-Phasen wird der Entwicklungsstatus des Prozesses eruiert und über seine Fortführung entschieden. Wie in einem Auswahlverfahren<sup>37</sup> wird auch in diesem Verfahren ein Fragenkatalog vorgelegt, der die Beurteilung des Innovationsprozesses ermöglicht. Dieser Fragenkatalog dient der Steuerung von Prozessen, die großer

---

<sup>32</sup> Vgl. Vahs, D. (2015), S. 235 f. Siehe auch unter <https://strategyzer.com>.

<sup>33</sup> Stage-Gate® ist ein eingetragenes Warenzeichen der Stage-Gate, Inc

<sup>34</sup> Vgl. Cooper, R. G. (2006), S. 50.

<sup>35</sup> Zum Beispiel Lufthansa Technik in Hamburg, siehe auch Pfeiffer, S. et.al. (2012), S.49.

<sup>36</sup> Vgl. Cooper, R. G. (2009), S. 50 und (2014), S. 23 sowie Vahs, D. (2015), S. 242.

<sup>37</sup> z. B. Fragenkatalog für Personalauswahlverfahren (Assessmentcenter).

Ungewissheit unterliegen und wird mit Ambiguity-Monitoring-Questionnaire, kurz AMQ, bezeichnet.

Was verwendet ein Pilot<sup>38</sup> bevor er sein Flugzeug startet? Er geht die Checkliste – einen definierten Fragenkatalog – durch und beantwortet jede der Fragen. Ein solcher Fragenkatalog wird hier, in Anlehnung an den Business-Model-Canvas<sup>39</sup> für die betriebliche Praxis aufgestellt. Der Business-Model-Canvas eignet sich als visuelle Arbeitsgrundlage zur ständigen Bearbeitung und Aktualisierung. Für eine Beobachtung und Steuerung eines Strategie-Entwicklungsprozesses dient der Fragenkatalog.

Die einzelnen Fragen sind dem jeweiligen Problem und im Zeitablauf ständig anzupassen. Ergeben sich im Prozessverlauf neue Konstellationen, so muss der Fragenkatalog entsprechend auf diese neuen Gegebenheiten ausgerichtet werden. Die Beantwortung der Fragen und explizite Bestätigung der bereits dokumentierten Antworten sollten regelmäßig in einer Zusammenkunft und bevorzugt im Stehen durchgegangen werden. Je nach Notwendigkeit und Bedarf kann dieses täglich, wöchentlich oder in längeren Zeiträumen vorgenommen werden. Der AMQ ist auch für andere Projekten und agilen Projektmanagementmethoden anwendbar.

---

<sup>38</sup> Pilot-on-the-Plane lautet das fünfte Effectuation-Prinzip. Dieses Bild wird hier aufgenommen.

<sup>39</sup> Vgl. Osterwalder, A. / Pigneur, Y. (2010), S. 10. Der Business-Model-Canvas ist für die Entwicklung eines Geschäftsmodells entwickelt worden, nicht für den Innovationsprozess selbst.

Der Fragenkatalog ist in elf Fragenkomplexe<sup>40</sup>, hier mit Fokus bezeichnet, aufgeteilt:

1. Fokus **Partner**
2. Fokus **Aktivitäten**
3. Fokus **Ressourcen**
4. Fokus **Nutzen**
5. Fokus **Kunden**
6. Fokus **Kundensegmentierung**
7. Fokus **Vertrieb**
8. Fokus **Kosten**
9. Fokus **Umsatz**
10. Fokus **Externe Effekte**
11. Fokus **Interne Effekte**

Die Segmente der Business-Model-Canvas sind hier um den Fokus resp. Aspekt der Umwelteinflüsse, hier als „Externe Effekte“ bezeichnet, erweitert worden. Bei jedem Innovationsprozess müssen die rechtlichen, steuerlichen und sonstigen Rahmenbedingungen beachtet und deren Auswirkungen beurteilt werden. Die während der Entwicklung fortschreitende technische Entwicklung ist laufend zu beobachten und deren Auswirkungen für die eigenen Prozesse zu bewerten. Dabei ist es unerlässlich, die Branche, den Wettbewerb und die beteiligten Märkte genau und kontinuierlich zu beobachten, um Fehlentwicklungen zu vermeiden.

Zudem ist der wichtige Aspekt der Internen Effekte aufgenommen worden. Dieser berücksichtigt die Organisation, die interne Infrastruktur, das Personal und auch die Liquidität und Finanzlage. Gerade die Finanzen eines Unternehmens bestimmen, begrenzen oder beenden die strategischen Entwicklungsmöglichkeiten.

---

<sup>40</sup> Die ersten neun Fragenkomplexe bilden die Felder der Business Model Canvas von Osterwalder, A. / Pigneur, Y. (2010) ab. Der Fokus des zehnten Fragenkomplexes konzentriert sich auf die Externen Effekte (External Impacts), der elfte Fragenkomplex beleuchtet die internen Effekte und ist hier neu eingeführt.

Der **AMQ – Ambiguity-Monitoring-Questionnaire** mit den elf Fragenkomplexen – in detaillierter, allgemein formulierter Form:

1. Fokus<sup>41</sup> **Partner**

1. Wer sind unsere strategischen Partner?
  1. Lieferantenmarkt
  2. Herstellermarkt
  3. Absatzmarkt
  4. Arbeitsmarkt
2. Welche Veränderungen haben sich bei unseren Partnern ergeben?
  1. Kunden
  2. Kapitalgeber
  3. Lieferanten
3. Welche Veränderungen haben sich bezüglich unserer Anforderungen an unsere Partner ergeben?
  1. Kunden
  2. Kapitalgeber
  3. Lieferanten
4. Über welche Kompetenzen verfügen unsere Partner?
  1. Aktuelle Kompetenzen
  2. Zukünftige, erwartete Kompetenzen
5. Welche Leistungen erwarten wir von unseren Partnern?
  1. Lieferanten
  2. Hersteller
  3. Kunden
  4. Mitarbeiter
6. Benötigen wir Leistungen, die unsere derzeitigen Partner nicht leisten?
7. Haben wir Partner, auf die wir verzichten können?
8. Wie können unsere Partner stärker an uns gebunden werden?

---

<sup>41</sup> Vielfach wird der Begriff Key resp. „Schlüssel“ verwendet. Um auszudrücken, dass alle Entitäten mit in die Betrachtung einbezogen werden können, ist der Begriff Fokus gewählt worden.

## 2. Fokus Aktivitäten

1. Welche Aktivitäten benötigen wir, um Wettbewerbsvorteile auszuweiten und neue zu generieren?
2. Welche Aktivitäten sind kritisch?
3. Welche Aktivitäten können beendet werden?
4. Welche Synergieeffekte können wir generieren?

## 3. Fokus Ressourcen

1. Über welche Ressourcen verfügen wir?
  1. Human Capital
  2. Organisation
2. Welche Finanzressourcen werden benötigt?
  1. In welcher Menge
  2. An welchem Ort
  3. Für welche Verwendung
  4. Von wem
  5. Wann
3. Welche Ressourcen werden für die Kundenprozesse benötigt?
  1. In welcher Menge
  2. An welchem Ort
  3. Für welche Verwendung
  4. Von wem
  5. Wann
4. Welche Produktionsressourcen werden benötigt?
  1. In welcher Menge?
  2. An welchem Ort?
  3. Für welche Verwendung?
  4. Von wem?
  5. Wann?

5. Welche Ressourcen werden für den Entwicklungsprozess benötigt?
  1. In welcher Menge?
  2. An welchem Ort?
  3. Für welche Verwendung?
  4. Von wem?
  5. Wann?

#### 4. Fokus Nutzen

1. Welche Nutzensvorteile werden von unseren (potentiellen) Kunden erwartet?
2. Inwieweit haben sich die Nutzenvorstellungen geändert?
3. Welche Leistung erbringen wir?
4. Welches Nutzenpotential hat unsere Leistung für den Kunden?
5. Welche Individualisierung ist nützlich?
6. Wie hoch ist der Nutzen für den Kunden zu bewerten?
7. Welchen derzeitigen Kundennutzen können wir mit unserer Innovation substituieren bzw. ergänzen?

#### 5. Fokus Kunden

1. Über welche Kundenbeziehungen verfügen wir?
  1. Aktuelle Beziehungen
  2. Aufzubauende Kundenbeziehungen
  3. Zukünftige Kundenbeziehungen
2. Kann der Absatzmarkt in Kundengruppen segmentiert werden?

6. **Fokus Kundensegmentierung**

1. Welche Kundensegmente können definiert werden?
2. Wie kann unser Produkt an die Bedürfnisse der einzelnen Segmente angepasst werden?
3. Wie kann unsere Preis- und Konditionenpolitik angepasst werden?
4. Wie kann unser Beziehungsmanagement an die Erwartungen angepasst werden?
5. Wie kann unsere Distributionspolitik differenziert werden?

7. **Fokus Vertrieb**

1. Über welche Vertriebswege verfügen wir?
2. Welche Vertriebswege erwarten unsere Kunden?
3. Welche Vertriebswege sind für uns zu bevorzugen?
4. Wie können neue Vertriebswege in unsere Organisation integriert werden?

8. **Fokus Kosten**

1. Wie hoch ist die Grenze des leistbaren Verlustes?
2. Wie weit unterhalb des leistbaren Verlustes liegen die Kosten bzw. der Deckungsbeitrag derzeit?
3. Welche Kostenstrukturen existieren?
4. Welches sind die wesentlichen Kostenarten?
5. Welche Ressourcen sind besonders kostenintensiv?
6. Welche Aktivitäten sind besonders kostenintensiv?
7. Welche Kostenrisiken sind erkennbar?
8. Welche Potentiale zur Kostenreduzierung können genutzt werden?



## 9. Fokus **Umsatz**

1. Für welche unserer Leistungen wird der Kunden bereit sein zu zahlen?
2. Wofür ist der Kunde derzeit bereit zu zahlen?
3. Welchen Preis werden wir realisieren?
4. Welche Nachlässe müssen wir gewähren?
5. Mit welchen Erlösschmälerungen (z. B. Provisionen, Prämien, Rabatte) müssen wir rechnen?
6. Wie hoch wird die Rückgabequote sein?
7. Welche Garantien müssen wir anbieten?
8. Welchen Kundendienst können wir anbieten?
9. Welche Zahlungsziele müssen wir gewähren?

## 10. Fokus Externe Effekte

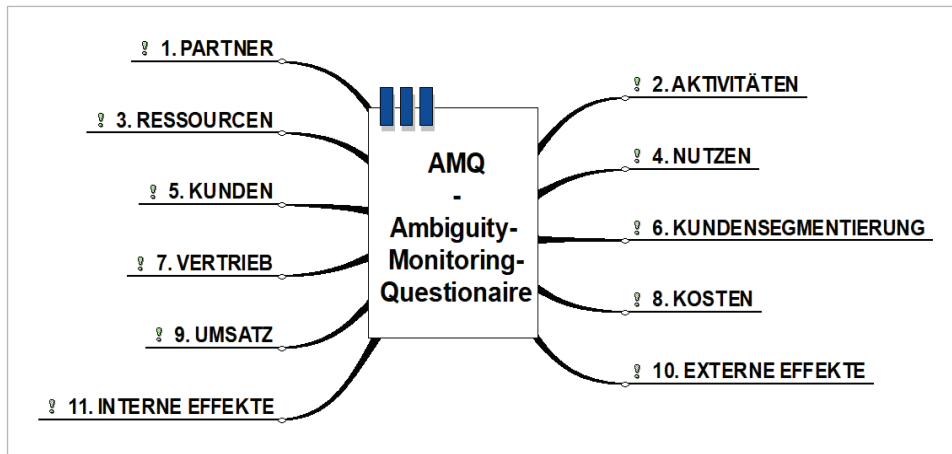
1. Welche Aktionen und Reaktionen sind denkbar?
  1. Staatliche Organisationen
  2. Unternehmen
    1. Kunden
    2. Wettbewerb resp. Marktbegleiter
    3. Lieferanten
  3. NGOs
  4. Öffentlichkeit
2. Welche Rahmenbedingungen müssen berücksichtigt werden?
  1. Ökonomische
  2. Politische
  3. Rechtliche
  4. Steuerliche
  5. Technologische
  6. Soziale
  7. Zeitliche Vorgaben und Abhängigkeiten

### 11. Fokus **Interne Effekte**

1. Liquidität
2. Finanzstruktur
3. Personal
  1. Personalstärke
  2. Fähigkeiten resp. Kompetenzen
  3. Motivation
4. Infrastruktur
  1. Räumlichkeiten
  2. IT und Kommunikation
  3. Controlling
5. Organisation

Für jede der Fokussierungen und in ihrer Gesamtheit gilt es, Widersprüche zu entdecken und zu erkennen, um diese durch geeignete Maßnahmen zu eliminieren und zukünftig zu vermeiden.

**Abbildung 4:** AMQ als Mind-Map (nur Hauptzweige dargestellt)



Als eine mögliche Visualisierung des AMQ ist die Darstellung als Mind-Map<sup>42</sup> geeignet (siehe Abbildung 4), in der die Verbindungen zwischen den Einzelaspekten und Fragen bzw. Antworten abgebildet werden. Zur Bearbeitung der Hauptzweige können diese in Gliederungsform ausgedrückt werden, wobei deren Abhängigkeiten dann allerdings nicht mehr dargestellt sind.

Diese Mind-Map wird den individuellen Bedürfnissen und Anforderungen angepasst. Differenzierungen und Detaillierungen können auf einzelne Zweige eingegrenzt sowie Abhängigkeiten zwischen den Zweigen dargestellt werden. Geeignete Softwaretools<sup>43</sup> ermöglichen eine inaktive Teamarbeit an den Mind-Maps.

Der individualisierte Fragenkatalog wird ständig aktualisiert und in jedem Gate diskutiert und hinterfragt. Die für ein „Go“ notwendigen Bedingungen werden in den Katalog als Fragen integriert.

Sind alle Fragen in SMART definierte Ziele umformuliert, ist die Ungewissheit durch Unsicherheit, durch Risikoabschätzung oder durch Wissen abgelöst und der Effectuation-Ansatz durch die logisch-kausalen Verfahren ersetzt worden.

---

<sup>42</sup> Vgl. Buzan, T. (2014), insb. S. 165 f. Es sind viele Softwareprodukte auf dem Markt, mit denen z. T. sehr leicht Mind-Maps erstellt und im Team bearbeitet werden können.

<sup>43</sup> z. B. MindManager vom Anbieter Mindjet.

## Literaturverzeichnis

- Benneth, N. / Lemoine, G.J. (2014): What VUCA Really Means for You, Harvard Business Review, 92 (1/2), S. 27.
- Blank, S. (2013): Why the Lean Start-Up Changes Everything, Harvard Business Review, 11/12/13.
- Buzan, T. (2014): Mind Maps® For Business, Harlow.
- Cooper, R. G. (2006): The seven principles of the latest Stage-Gate® method add up to a streamlined, new-product idea-to-launch process, www.stage-gate.com.
- Cooper, R. G. (2009): How companies are reinventing their idea-to-launch methodologies, Research Technology Management, 52 (2), S. 47-57.
- Faschingbauer, M. (2017): Effectuation, Stuttgart.
- Fueglistaller, U. / Müller, C. / Müller, S. / Thierry, V. (2016): Entrepreneurship – Modelle, Umsetzung, Perspektiven, Wiesbaden.
- Koltze, K. / Souchkov, V. (2011): Systematische Innovation – TRIZ-Anwendung in der Produkt- und Prozessentwicklung, München.
- Kreutzer, M. / Landau, Chr. (2017): Tools im Stresstest – Möglichkeiten und Grenzen strategischer Analyseverfahren, in: Schwenker, B. / Dauner-Lieb, B. Gute Strategie – Der Ungewissheit offensiv begegnen, S. 73 – 88, Frankfurt am Main.
- Macharzina, K. / Wolf, J. (2015): Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Osterwalder, A. / Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Hoboken.
- Pfeiffer, S. / Schütt, P. / Wühr, D. (Hg.) (2012): Smarte Innovation, Wiesbaden.
- Read, S. / Sarasvathy, S. / Dew, N. / Wiltbank, R. / Ohlsson, A.-V. (2011): Effectual Entrepreneurship, New York.
- Sarasvathy, S. (2001): Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, Academy of Management Review, 26 (2), S. 243-288.

Sarasvathy, S. (2008): Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise, Cheltenham/Northampton (MA).

Vahs, D. / Brem, A. (2015): Innovationsmanagement, Stuttgart.

Wittgenstein, L. (1963): Tractatus logico-philosophicus, Frankfurt am Main.

**Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:**

**Band 1 (2018)**

Farid Vatanparast / Benjamin Adamaschek

Die Generation Z im Mittelstand

Wie kleine und mittlere Unternehmen junge Mitarbeiter gewinnen können

ISSN (Print) 2627-1303 – ISSN (eBook) 2627-1311

**Band 2 (2019)**

Patrick Peters

Kontrolle und Gestaltung ohne Kommunikation?

Zu den kommunikativen Potenzialen des Beirats im Mittelstand

ISSN (Print) 2627-1303 – ISSN (eBook) 2627-1311



KCE KompetenzCentrum  
für Entrepreneurship & Mittelstand  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

## FOM Hochschule

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Die mit bundesweit über 52.000 Studierenden größte private Hochschule Deutschlands führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom.de](http://fom.de)

## KCE

Einen Beitrag zur Sicherung und Weiterentwicklung des Standortfaktors Mittelstand leisten – so lautet die Zielsetzung des KCE KompetenzCentrums für Entrepreneurship & Mittelstand. Gemeinsam mit mittelständischen Unternehmen und Verbänden werden betriebswirtschaftliche Fragen, u. a. aus den Bereichen Unternehmertum sowie Gründung und Nachfolge, untersucht. Wichtig ist dabei die Anwendungsorientierung der Forschungsprojekte. Neue Erkenntnisse sollen zu verwertbaren Ergebnissen in mittelständischen Unternehmen führen.

Neben der Zusammenarbeit mit Verbänden und Unternehmen genießt die Kooperation mit anderen Forschungseinrichtungen innerhalb und außerhalb der FOM Hochschule eine hohe Priorität. Auch Studierende sowie Dozentinnen und Dozenten sind herzlich eingeladen, an Projekten des KCE mitzuwirken. Eine Vielzahl an Untersuchungen und herausragenden Abschlussarbeiten tragen mit dazu bei, das Wissen über Zusammenhänge und Wirkungsweisen der Forschungsfelder Entrepreneurship und Mittelstand zu vergrößern.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom-kce.de](http://fom-kce.de)



Unter dem Titel »FOM forscht« gewähren Hochschullehrende der FOM Einblick in ihre Projekte. Besuchen Sie den Blog unter [fom-blog.de](http://fom-blog.de)