



Factsheet

«Effectuation» und «Causation» – Zwei verschiedene Entscheidungslogiken

Definition

«Effectuation ist eine Logik des Denkens und Handelns, die von erfahrenen UnternehmerInnen unbewusst bevorzugt wird. Macht man Effectuation bewusst, wird unternehmerisches Denken und Handeln lernbar.»

Prof. Saras D. Sarasvathy, University of Virginia

(Quelle: <https://www.effectuation.at/ueber-effectuation/>)

«Effectuation» kann als die «Unternehmerische Methode» bezeichnet werden. Es ist eine Methode resp. Herangehensweise, die von erfahrenen Gründerinnen und Gründern angewandt wird, um Unternehmen zu gründen und zu entwickeln. Unter dem Begriff «Effectuation» werden eine generelle Sichtweise sowie eine Reihe von Heuristiken zusammengefasst, die von erfahrenen Entrepreneurinnen und Entrepreneurern geteilt bzw. angewandt werden.

Die generelle Sichtweise lässt sich wie folgt beschreiben: Zukunft lässt sich gestalten und folglich ist es auch nicht möglich und notwendig, Vorhersagen zu treffen, den perfekten Zeitpunkt für den Start eines Unternehmens zu bestimmen oder die optimale Geschäftsidee zu finden. Stattdessen ist es sinnvoller, sich auf das zu konzentrieren, was sich kontrollieren lässt (z. B. ein Gespräch mit einer Unternehmerin führen, die in dem Gebiet bereits Erfahrung gesammelt hat, eine Entscheidung darüber treffen, wie viel Geld und Zeit man für den Aufbau des Unternehmens riskieren möchte oder Partnerschaften eingehen). Für die Wissenschaftlerin Saras Sarasvathy, die «Entdeckerin» der Effectuation-Logik, steht diese Vorgehensweise im Gegensatz zu einer kausalen Logik, bei der ein vorher festgelegter Vorgehensplan möglichst optimal abgearbeitet wird und die häufig von Managerinnen und Managern bevorzugt wird (The Society for Effectual Action, 2018a).

Eine Effectuation-Logik ist vor allem dann sinnvoll, wenn Handeln unter Unsicherheit stattfindet (vgl. das Konzept der schlecht strukturierten Probleme im Factsheet «Erfahrungsbasiertes Lernen»). Verfolgen Gründerinnen und Gründer ein innovatives Projekt, handeln sie immer unter Unsicherheit. So lassen sich beispielsweise Reaktionen von Kundinnen und Kunden sowie der Konkurrenz nicht vorhersagen. Beinhaltet das Produkt eine komplexe Technologie, ist vielleicht sogar die Frage nach der technischen Machbarkeit noch nicht beantwortet. In solchen Situationen ist es sinnvoller «erkundend ins Handeln» zu kommen als zu versuchen, das nicht-Planbare zu planen. Die vier Heuristiken, mit denen sich diese generelle Sichtweise ganz konkret im unternehmerischen Denken und Handeln zeigt, werden im Folgenden beschrieben.

Im Unterschied dazu versteht man unter «Causation», eine kausale Logik: ein Vorgehen, bei dem das Ziel zu Beginn definiert wird, um anschliessend genau zu planen, welche Ressourcen zur Erreichung des Ziels notwendig sind und in welchen Schritten das Ziel erreicht werden kann. Der Einsatz dieser Logik ist vor allem dann geeignet, wenn Planungen möglich und sinnvoll sind. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn eine Gründung in einem wenig dynamischen Umfeld erfolgt mit einem Produkt, welches es so oder ähnlich bereits im Markt gibt. So kann beispielsweise die Übernahme einer Schreinerei ohne Weiteres mit kausalen Logiken geplant werden.





Das Wichtigste zum Thema «Effectuation»

Bis aus einer Idee ein funktionierendes Unternehmen wird, müssen eine Vielzahl von Entscheidungen getroffen und Schritte getätigt werden. Wie aber kommen Gründerinnen und Gründer zu diesen Entscheidungen? Wie legen sie fest, was sie als nächstes tun oder wie sie ihre begrenzten Ressourcen einsetzen? Eine Möglichkeit besteht darin, dass die Entrepreneurinnen und Entrepreneure ein zu erreichendes Ziel festlegen, um anschliessend die notwendigen Schritte zu planen, die für die Zielerreichung notwendig sind. Dies setzt jedoch voraus, dass realistische Planungen in relevanten Bereichen (z. B. Reaktionen von Kundinnen und Kunden, Umsatzplanungen oder Margen) auch tatsächlich möglich sind.

Es kann Situationen geben, in denen realistische Planungen möglich sind, beispielsweise wenn sich eine Person in einer Branche selbstständig macht, in der sie bereits viel Erfahrung gesammelt hat und sich der betreffende Markt nur langsam verändert. Macht sich beispielsweise eine Schreinerin selbstständig, nachdem sie fünf Jahre als Angestellte in einer Schreinerei gearbeitet hat, und plant, mit einem ganz ähnlichen Angebot an den Markt zu gehen, kann sie Gewinnmargen vermutlich gut abschätzen. Geht sie jedoch mit einer sehr innovativen Produkt- oder Serviceidee an den Markt, agiert sie unter Unsicherheit. Dann liegen eben gerade *keine* Erfahrungswerte vor. Im Gegenteil, wichtige Fragen sind gänzlich unbeantwortet: Wollen Kundinnen und Kunden eine solche Dienstleistung überhaupt haben? Welche Funktionalitäten des Produktes sind für Kundinnen und Kunden relevant? Welche nicht?

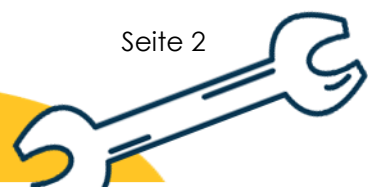
Gleiches gilt für sehr dynamische Wettbewerbsumfelder. Auch hier haben Prognosen und Vorhersagen, egal wie ausgefeilt die Methoden zu deren Erstellung sind, meist nichts mit der Realität zu tun. In diesen Fällen agieren Gründerinnen und Gründer unter Unsicherheit. Unter Unsicherheit wiederum ist das Verfolgen eines Effectuation-Ansatzes von Vorteil.

Effectuation zeigt sich in vier Heuristiken und einem übergreifenden Prinzip

Wie aber zeigt sich ein Effectuation-Ansatz im Denken und Handeln von erfahrenen Unternehmerinnen und Unternehmern? Basierend auf empirischen Studien konnten die folgenden vier Prinzipien identifiziert werden:

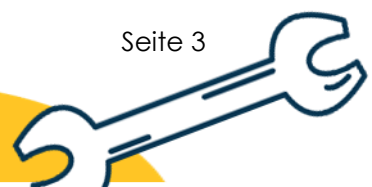
1. **Das «Spatz-in-der-Hand-Prinzip» (Bird in Hand Principle):** Erfahrene Entrepreneurinnen und Entrepreneure berücksichtigen bei einer Unternehmensgründung die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen:
 - **Wer bin ich?** Hier spielen Charaktereigenschaften, Vorlieben und Fähigkeiten eine Rolle.
 - **Was weiss ich?** Hier kommen Ausbildung und Training, Fachkenntnisse und Erfahrungen zum Tragen.
 - **Wen kenne ich?** Dabei geht es um persönliche und berufliche Netzwerke.

Ausgehend von diesen Ressourcen stellen sich Gründerinnen und Gründer mögliche Richtungen vor, in die sich das Unternehmen entwickeln könnte, und beginnen zu handeln. Es kann sich dabei auch um kleine Schritte handeln. Ohne aufwendige Planungen starten Entrepreneurinnen und Entrepreneure direkt mit der Implementierung der Idee. Dabei kann jede Aktivität zu Änderungen der Unternehmensausrichtung führen. Nach und nach kristallisieren sich dann Ziele heraus, die sowohl erreichbar als auch erstrebenswert sind. Die Unternehmensausrichtung, die sich über die Zeit entwickelt, ist dann letztlich eine Kombination der Vorstellungen und Bestrebungen der Gründungspersonen und der weiteren Personen und PartnerInnen, die am Prozess beteiligt waren (Society for Effectual Action, 2018b).



2. **Das «Leistbarer Verlust-Prinzip» (Affordable Loss Principle):** Entscheidungen über die Einführung neuer Produkte werden von Managerinnen und Managern häufig aufgrund von Marktanalysen getroffen. Produkte, die die höchste Rendite versprechen, werden lanciert. Erfahrene UnternehmerInnen stellen diese Denkweise auf den Kopf. Anstatt an die zu erwartende Rendite zu denken, überlegen sie, wie viel sie bereit sind für die Idee zu riskieren. Was man bereit ist zu investieren, hängt dabei von der jeweiligen Person und ihrer Situation ab. Indem man Entscheidungen davon abhängig macht, was man bereit ist zu verlieren, macht man sich unabhängig von Prognosen und Vorhersagen. Stattdessen können sich Gründerinnen und Gründer auf die unternehmerischen Gelegenheiten konzentrieren; am besten auf solche, die im Falle eines Scheiterns möglichst wenig Geld kosten, die aber gleichzeitig spannende Möglichkeiten für die Zukunft eröffnen. Das bedeutet nicht, dass erfahrene Unternehmerinnen und Unternehmer keine Ideen verfolgen, bei denen man viel Geld verlieren kann, oder dass GründerInnen nicht bestrebt sind, viel Geld zu verdienen. Es bedeutet lediglich, dass es nicht möglich ist, den Erfolg innovativer Geschäftsideen vorauszusagen. Dagegen können Zeit, Geld und andere Ressourcen, die man bereit ist zu investieren, im Vorfeld quantifiziert werden. Man konzentriert sich also auf das, was man kontrollieren kann (Society for Effectual Action, 2018c).
3. **Das «Limonaden-Prinzip» (Lemonade Principle).** Dieses Prinzip geht auf das englische Sprichwort «If life gives you lemons, make lemonade» zurück. Sprich: Wenn das Leben dir Saures gibt, mache das Beste daraus. Im Kontext von Effectuation versteht man darunter die Fähigkeit von erfahrenen Gründerinnen und Gründern, aus Unerwartetem einen Vorteil zu ziehen. In den meisten Plänen sind Überraschungen und ungeplante Ereignisse etwas Schlechtes. Wenn man sich als GründerIn jedoch nicht auf eine konkrete Idee oder einen bestimmten vordefinierten «Markt» festlegt, kann letztlich alles Unvorhergesehene zu wertvollen unternehmerischen Gelegenheiten führen (Society for Effectual Action, 2018d).
4. **Das «Flickenteppich-Prinzip» (Crazy Quilt Principle).** Das Flickenteppich-Prinzip fokussiert auf den Aufbau von Partnerschaften, anstatt darauf, die Konkurrenz auszustechen. Den Fokus auf Wettbewerber zu richten, macht ohnehin wenig Sinn, da unter der Berücksichtigung von Effectuation-Prinzipien auf eine vorherige Festlegung eines Zielmarkts verzichtet wird. Folglich können GründerInnen auch nicht wissen, welche Unternehmen zur Konkurrenz gehören, weshalb detaillierte Wettbewerbsanalysen wenig Sinn ergeben. Partnerunternehmen können Zeit, Geld oder andere Ressourcen zur Verfügung stellen und mithelfen, das Unternehmen weiterzuentwickeln. Dieses Prinzip lässt sich daher gut mit dem «Leistbarer Verlust-Prinzip» verbinden, bei dem es auch darum geht, ein Unternehmen mit möglichst wenig finanziellen Mitteln zu gründen. Partnerschaften können aber nicht nur mit anderen Unternehmen, sondern auch mit anderen Anspruchsgruppen eingegangen werden. So können beispielsweise Zusagen von KundInnen oder LieferantInnen, die noch vor Fertigstellung eines Produktes eingeholt werden, dazu beitragen, Unsicherheiten zu reduzieren. Das wachsende Netzwerk an strategischen Partnerschaften nimmt daher ebenfalls Einfluss darauf, in welchem Markt das Unternehmen agiert (Quelle für dieses Prinzip: Society for Effectual Action, 2018e; keine wörtliche Übersetzung).

Alle vier Prinzipien stehen für verschiedene Wege, wie Entrepreneurinnen und Entrepreneure mit ihrer Umgebung interagieren, um sie zu gestalten. Sie entsprechen damit der generellen Sichtweise, die oben im Abschnitt «Definition» beschrieben ist. Diese generelle Sichtweise wird auch als **«Pilot-im-Flugzeug-Prinzip»** beschrieben. Selbstverständlich kann man nicht alles kontrollieren, aber die Effectuation-Prinzipien bestärken Entrepreneurinnen und Entrepreneure darin, sich auf diejenigen Dinge zu fokussieren, die sie direkt beeinflussen können, wie den konkreten nächsten Schritt (z. B. weil man jemanden aus der Branche kennt), das Festlegen eines maximalen eigenen Investments (z. B. maximal 50% der eigenen Arbeitszeit während eines Jahres und maximal Fr. 50 000.-) oder das Eingehen einer Partnerschaft mit einem Unternehmen, das eine ganz ähnliche Idee verfolgt. Das «Pilot-im-Flugzeug-Prinzip» erkennt damit an, dass



unternehmerisches Denken und Handeln unter Unsicherheit stattfindet und es folglich wenig sinnvoll ist, im Vorfeld Risiko-Rendite-Berechnungen oder Ähnliches zu erstellen.

Causation und Effectuation im Vergleich

Der Unterschied zwischen einer kausalen Logik und einer Effectuation-Logik wird nochmals anhand der beiden untenstehenden Abbildungen deutlich. Bei einer kausalen Logik (Abbildung 1) steht eine konkrete Idee am Anfang. Anschliessend wird das Vorhaben eingehend analysiert und überlegt, wie sich das Vorhaben möglichst optimal umsetzen lässt. Hierfür werden auch die notwendigen Ressourcen ermittelt und dann zur Verfügung gestellt. Der Ablauf lautet also «Denken, denken, denken, handeln» (Effectuation Forschung Praxis, o. J.).

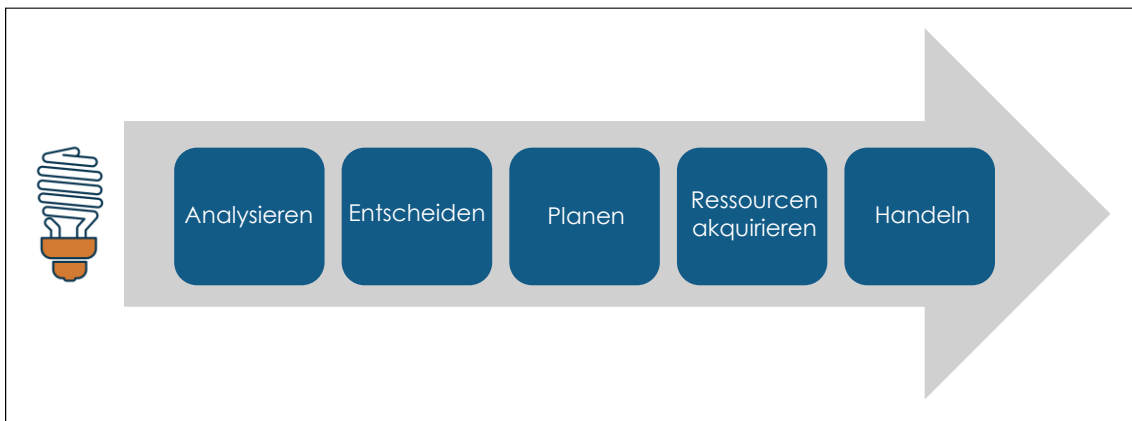


Abbildung 1: Der Prozess der «Kausale Logik»

Der Effectuation-Prozess (Abbildung 2) startet dagegen bei einem beliebigen Anlass und nimmt zunächst die vorhandenen Mittel in den Blick (Wer bin ich? Was weiss ich? Wen kenne ich?), um dann zu überlegen, welche Aktion direkt umgesetzt werden kann. Anschliessend wird das oft noch sehr vage Vorhaben gegenüber anderen exponiert, um so neue Partner zu finden, die sich ggf. einbringen. Mit jedem neuen Partner erweitern sich die Mittel und damit die Ressourcenbasis. Dies wiederum beeinflusst die Möglichkeiten des Handelns. So können mehrere Zyklen durchlaufen werden, in denen die Ziele klarer werden. Durch diesen Prozess kann neues entstehen: neue Produkte, neue Dienstleistungen oder neue Märkte. Der Ablauf ist also «denken, handeln, denken, handeln ...» (Effectuation Forschung Praxis, o. J.).

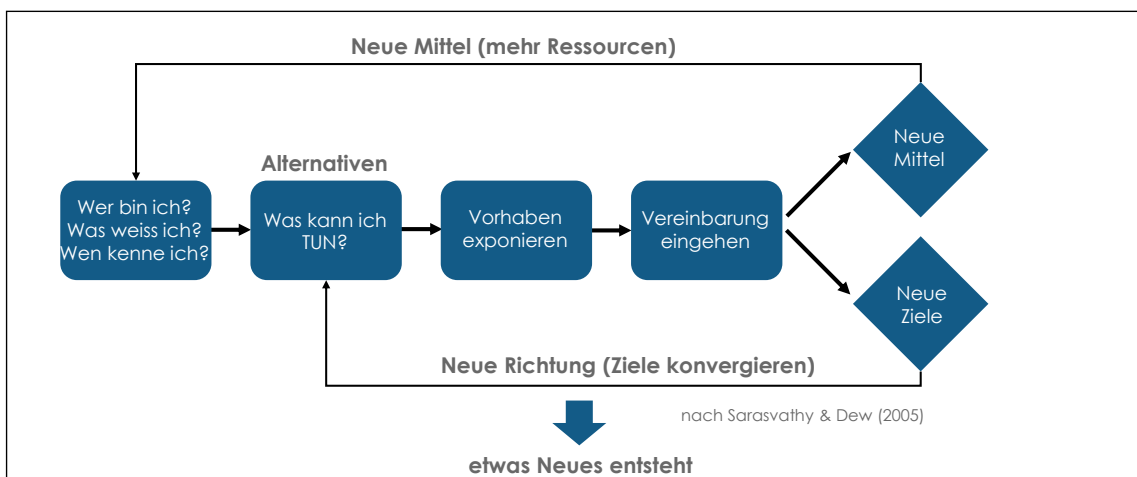


Abbildung 2: Der Prozess der «Effectuation-Logik»

Die Studie von Dew, Read, Sarasvathy und Wiltbank (2009)

Kognitionswissenschaftler beschäftigen sich schon lange mit dem Thema «Expertenwissen», also mit der Frage, inwiefern sich das Wissen und Können von Expertinnen und Experten eigentlich von dem unterscheidet, was Laien tun. Die Wissenschaftlerin Saras Sarasvathy ist dieser Frage – gemeinsam mit anderen Forschenden – im Kontext von Unternehmensgründungen nachgegangen. Worin also besteht das besondere Wissen und das besondere Können von erfahrenen und erfolgreichen Entrepreneurinnen und Entrepreneurern?

Die Forschenden entwickelten eine Fallstudie über ein fiktives Computerspiel mit dem Namen «Venturing» (bei dem fiktiven Computerspiel selbst ging es also auch um das Thema «Entrepreneurship»). Die Fallstudie wurde einer Gruppe von 27 erfahrenen UnternehmerInnen sowie einer Vergleichsgruppe von 37 Management-Studierenden vorgelegt. Die erfahrenen UnternehmerInnen mussten alle bereits mehrere Unternehmen gegründet haben, mindestens 15 Jahre unternehmerische Erfahrungen mitbringen und herausragende Erfolge («superior performance») erzielt haben. Konkret mussten alle ein Unternehmen erfolgreich an die Börse gebracht haben.

Die Studienteilnehmenden wurden dann gebeten, die Fallstudie zu bearbeiten und laut darüber nachzudenken, wie sie bei der Gründung eines Unternehmens und der Schaffung eines Marktes für das Produkt «Venturing» vorgehen würden. Sie wurden zunächst aufgefordert, zu überlegen, welche Informationen sie für die Unternehmensgründung benötigen würden, und wie sie vorgehen würden, um diese Informationen zu beschaffen. Danach erhielten die Probanden Marktinformationen und wurden anschliessend gebeten, laut über konkrete Entscheidungen für die Gründung des Jungunternehmens nachzudenken. Die Gedankenprotokolle der Studienteilnehmenden wurden aufgezeichnet und mit quantitativen und qualitativen Methoden ausgewertet. Bei der Analyse stellten die Forschenden fest, dass erfahrene Entrepreneurinnen und Entrepreneurere im Vergleich zu den Management-Studierenden im Gründungsprozess grundsätzlich anders vorgegangen waren. Die Management-Studierenden wählten Zielsegmente aus, die auf der Grundlage von Vorhersagen als vielversprechend galten. Auch folgten sie eher Vorgehensweisen, die man in Management-Lehrbüchern finden würde, um zu Entscheidungen zu kommen. Im Vergleich dazu legten die erfahrenen Entrepreneurinnen und Entrepreneurere viel weniger Gewicht auf die Vorhersagen. Mitunter ignorierten sie Vorhersagen oder argumentierten, dass solche Vorhersagen ohnehin nicht ernst zu nehmen seien. Sie fokussierten sich stattdessen auf Dinge, die sie kontrollieren konnten, selbst wenn dies dazu führte, dass sie die Ziele oder die Vision für ihr Unternehmen anpassen mussten. Diese Vorgehensweise nannten die Wissenschaftler «effectual»: Ausgehend von vorhandenen Mitteln werden neue mögliche «Effekte» und neue unvorhergesehene Ziele erkundet. Die Management-Studierenden gingen diametral anders vor: Ausgehend von vorher festgelegten Zielsetzungen suchten sie nach den richtigen Mitteln, die sie ihren vorher festgelegten Zielen näherbringen würden.

Dass sich die beiden Gruppen unterscheiden würden, war an sich keine neue Erkenntnis. Dass die Vorgehensweisen sich jedoch diametral gegenüberüberstanden und so stark voneinander abwichen, war neu. Die Vorgehensweisen und Heuristiken hatten sich vermutlich über die Jahre, während denen die erfahrenen Entrepreneurinnen und Entrepreneurere unternehmerisch tätig waren und die Jahre, während denen die Studierenden in kausalem Training geschult wurden, eingeschliffen.

Neben der hier zitierten Studie von Dew et al. (2009) sind der Artikel «Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency» (Sarasvathy, 2001) sowie das Buch «Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise» (Sarasvathy, 2008) als grundlegende Literatur zu empfehlen. Ein eindrücklicher Text, der zudem anschauliche Zitate von Studienteilnehmenden enthält, ist der Artikel «How Great Entrepreneurs Think» (<https://www.inc.com/magazine/20110201/how-great-entrepreneurs-think.html>).



Das Thema «Effectuation» im Rahmen von myidea

Die Verwendung von Effectuation- und Causation-Prinzipien im unternehmerischen Prozess schliessen sich nicht aus. Gründerinnen und Gründer verwenden durchaus beide Prinzipien, je nachdem, welche Aufgabe es zu bewältigen gilt. Auch Lernende sollten, je nach Aufgabe und Situation, beide Prinzipien anwenden. Die Betonung von Effectuation-Prinzipien in der Teacher-Weiterbildung ist aus Sicht des Projektteams «Unternehmerisches Denken und Handeln» jedoch wichtig, weil kausale Denkansätze in der Ausbildung der Berufslernenden meist überwiegen. Vorgehensweisen, die Effectuation-Prinzipien entsprechen und die daher ergebnisoffen sind und sich der Einordnung nach «richtig» und «falsch» entziehen, sind daher sowohl für Lernende als auch für Lehrpersonen mitunter ungewohnt.

Ideen dürfen sich auch erst im Laufe der Zeit konkretisieren

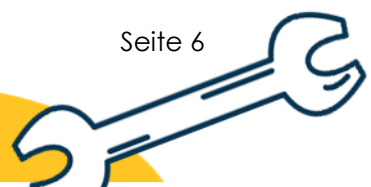
Bei der Durchführung von myidea steht die Entwicklung einer Idee und eines Geschäftsmodells sowie eines Produktes oder einer Dienstleistung (im besten Fall bis zu einer Mockup-Version oder einem Prototypen) im Vordergrund. Dabei kann es Teams geben, die von Anfang an wissen, an welcher Idee sie arbeiten wollen. Falls es sich zudem um eine Idee handelt, die nicht komplett neu ist, ist die Verwendung von kausalen Vorgehensweisen und Denkansätze zur Weiterentwicklung der Idee durchaus angebracht.

Es wird aber auch Teams geben, die in den ersten zwei bis drei Wochen noch nicht genau wissen, an welcher Idee sie arbeiten möchten oder die ihre initiale Idee verwerfen. Eventuell haben die Teammitglieder aber bereits eine Vorstellung davon, in welche Richtung es gehen könnte, oder es stehen mehrere Möglichkeiten zur Auswahl. In diesem Fall kann das Verfolgen eines Effectuation-Ansatzes sinnvoll sein. Dies würde bedeuten, dass die Teammitglieder bereits erste Schritte unternehmen und «erkundend ins Tun» kommen, ohne dass sie schon wissen, wie die Idee letztlich aussehen wird. Konkret könnte dies beispielsweise bedeuten, dass das Team erst einmal parallel zwei Ideen verfolgt, Gespräche mit Externen führt oder nochmals überlegt, welche der Ideen eher den Ressourcen des Teams entspricht (Wer bin ich? Was kann ich? Wen kenne ich?). Lehrpersonen können diesen Prozess unterstützen und sollten keinesfalls darauf drängen, dass sich ein Team zu früh auf eine Idee festlegt. Wichtig ist jedoch, dass die Lernenden ins Tun kommen, auch wenn das Ziel noch nicht genau feststeht.

«Effectuation» als möglicher Unterrichtsinhalt im Programm

Das Thema «Effectuation» ist Bestandteil der Teacher-Weiterbildung, jedoch nicht Teil des Programms für die Lernenden. Es spricht aber nichts dagegen, das Thema auch mit den Lernenden zu behandeln, wenn die Zeit dafür vorhanden ist. Als Einführung in das Thema eignet sich – wie dies ja auch in der Teacher-Weiterbildung gemacht wird – die Nutzung von zwei Spielen, die jeweils für «Effectuation» (z. B. ein Spiel basierend auf Stoffstücken oder Bausteinen, die beliebig zusammengesetzt werden können, sodass es dann keine feststehende Lösung gibt) und «Causation» (z. B. ein Puzzle-Spiel, bei dem alle zum gleichen Ergebnis kommen) stehen. Das tatsächliche Erleben der beiden Ansätze erleichtert es den Lernenden, die Unterschiede zu verinnerlichen. Wichtig ist aber auch die anschliessende Diskussion über die beiden Ansätze. Hierbei können beispielsweise folgende Punkte angesprochen werden:

- **Kommunikation:** Beim Effectuation-Spiel ist die Kommunikation oftmals anspruchsvoller als beim Causation-Spiel, da jeweils der nächste Schritt ausgehandelt werden muss oder jemand eine Idee so gut verkaufen muss, dass die anderen mitziehen.





- **Innovationsgrad:** Beim Effectuation-Spiel sind innovative Ergebnisse möglich. Beim Causation-Spiel, bei dem alle auf das gleiche Ergebnis hinarbeiten, nicht.
- **Effizienz versus Kreativität:** Beim Causation-Spiel gewinnt das Team, das das Puzzle am schnellsten zusammensetzt (z. B. durch gute Taktiken wie beispielsweise das Sortieren nach Rändern und Farben oder das Einteilen von Personen), beim Effectuation-Spiel zählen Kreativität und die möglichst gute Nutzung der vorhandenen Ressourcen aller Beteiligten.

«Effectuation» als angewandte Methode während des myidea-Programms

Effectuation-Prinzipien können und sollen während der Implementierung des gesamten Programms angewandt werden. Einige Ideen hierzu sind in Tabelle 1 beschrieben.

Tabelle 1: Integration von «Effectuation»-Prinzipien im Rahmen von myidea

Effectuation-Prinzip	Wie können Lernende das Prinzip im Rahmen von myidea nutzen?
<p>Das Spatz-in-der-Hand-Prinzip: Aus den eigenen Ressourcen möglichst viel machen. Sich fragen: Wer bin ich? Was weiss ich? Wen kenne ich?</p>	<p>Während der ganzen Ideenentwicklung können die Lernenden darin bestärkt werden, ihre Ressourcen zu nutzen, z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Generierung und Auswahl der Geschäftsidee kann auf den Stärken und Interessen der Lernenden aufbauen (dieser Logik folgt auch die Methode «Die eigenen Stärken nutzen», die als eine von drei Methoden zur Ideengenerierung vorgeschlagen wird). • Auch die Ausgestaltung der Geschäftsidee kann den eigenen Stärken entsprechend erfolgen. So können beispielsweise Überlegungen darüber, welche Aspekte der Wertschöpfung im eigenen Unternehmen und welche durch Partnerunternehmen wahrgenommen werden sollen, anhand der eigenen Stärken angestellt werden. Auch kann die Ausrichtung, z. B. ein ausgeprägter Fokus auf Nachhaltigkeit, den eigenen Interessen angepasst werden. • Wenn es darum geht, die eigene Idee zu testen, Feedback zu bekommen oder einen Prototypen zu entwickeln, können vorhandene Kontakte wie Freunde, die Familie oder der Lehrbetrieb genutzt werden.
<p>Das Leistbarer-Verlust-Prinzip: Sich im Vorfeld darüber klar werden, welche Verluste verkraftbar sind.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Auch wenn die Lernenden die Gründung nur «simulieren», können sie sich im Vorfeld überlegen, wie viel sie bereit sind während der Durchführung von myidea zu investieren: Wie viel Zeit und ggf. auch Geld möchten sie investieren? Vielleicht besteht sogar die Möglichkeit, für die Erstellung eines Prototypen Geld von Freunden oder der Familie zu erhalten (dies würde dann auch in die Richtung des Flickenteppich-Prinzips gehen).
<p>Das Limonaden-Prinzip: Aus «vermeintlich» schlechten Nachrichten etwas Gutes machen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn Lernende negatives Feedback von potenziellen Kundinnen oder Kunden zu ihrer Idee erhalten, können sie sich fragen, welche Botschaften darin enthalten sind. Mit anderen Worten: Was sagen die Rückmeldungen darüber aus, was die Kundinnen und Kunden eigentlich haben möchten? • Es kann passieren, dass die Deckungsbeitragsrechnung und die Break-Even-Analyse den Lernenden vor Augen führen, dass die Rechnung eben nicht «aufgeht». Beispielsweise könnten die Berechnungen zeigen, dass die Produktion in der Schweiz aus Kostengründen problematisch ist. Dies kann ein Anstoss dafür sein, das eigene Geschäftsmodell und die Unternehmensausrichtung nochmals zu überdenken.





Das Flickenteppich-

Prinzip: Durch Partnerschaften Unsicherheiten reduzieren und gemeinsam neue Märkte schaffen.

- Lernende können bewusst mit Personen oder Unternehmen Kontakt aufnehmen, die in einem ähnlichen Gebiet agieren, um herauszufinden, wie etwaige Partnerschaften aussehen könnten. Auch wenn diese Überlegungen «nun» fiktiv sind, sollten die Lernenden erkennen, dass sich durch jede neue mögliche Partnerschaft die Ausgangsressourcen und damit die Möglichkeiten des Unternehmens verändern.
- Lernende können erste Erfahrungen mit sogenannten «Pre-Commitments» sammeln. Beispiel: Wenn das Team in der Lage ist das Produkt tatsächlich in einer ersten Version zu erstellen, wer ist bereit es zu einem bestimmten Preis zu kaufen?

Das Lehr-/Lernprogramm myidea beinhaltet auch Aktivitäten, die planerisches Vorgehen beinhalten. Hier sind der Mini-Businessplan sowie die Deckungsbeitrags- und Break-Even-Point-Berechnung zu nennen. Beim Einsatz beider Instrumente soll jedoch darauf geachtet werden, dass den Lernenden immer klar ist, dass es sich um Arbeitsinstrumente handelt, deren Inhalte immer wieder angepasst werden sollten, wenn neue Informationen auftauchen. Zudem sollte immer wieder unterstrichen werden, dass hinter den Zahlen und Einträgen in den genannten Dokumenten eine Vielzahl von Annahmen stecken. Einige dieser Annahmen können die Lernenden bereits während des Programms verifizieren, andere aber auch erst dann, wenn sie die Idee wirklich, zumindest in Teilen, umsetzen würden.

Referenzen

Buchanan, L. (2011). How Great Entrepreneurs Think. Inc. Magazine. <https://www.inc.com/magazine/20110201/how-great-entrepreneurs-think.html>

Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S.D. und Wiltbank, R. (2009). Effectual versus Predictive Logics in Entrepreneurial Decision-Making: Differences between Experts and Novices. *Journal of Business Venturing*, 24, 287-309.

Effectuation Forschung Praxis. (o. J.). *Effectuation – was ist das?* <https://www.effectuation.at/ueber-effectuation/prinzipien-und-prozess/> [Letzter Zugriff am 19.06.2021].

Sarasvathy, S.S. (2008). *Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar: Cheltenham, UK und Northampton, MA, USA.

Sarasvathy, S.S. (2001). Causation and effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26, 243-263.

Society for Effectual Action. (2018a). *Effectuation 101*. https://www.effectuation.org/?page_id=207 [Letzter Zugriff am 19.06.2021].

Society for Effectual Action. (2018b). *Bird in Hand Principle*. https://www.effectuation.org/?page_id=4055&principle=bird-in-hand [Letzter Zugriff am 19.06.2021].

Society for Effectual Action (2018c). *Affordable Loss Principle*. https://www.effectuation.org/?page_id=4055&principle=affordable-loss [Letzter Zugriff am 19.06.2021].

Society for Effectual Action (2018d). *Lemonade Principle*. https://www.effectuation.org/?page_id=4055&principle=lemonade [Letzter Zugriff am 19.06.2021].

Society for Effectual Action (2018e). *Crazy Quilt Principle*. https://www.effectuation.org/?page_id=4055&principle=crazy-quilts [Letzter Zugriff am 19.06.2021].

