

Erfolgreich als Unternehmer

dummies



Als Unternehmer zugleich Manager, Visionär und Fachmann sein

Mit einem starken Kundennutzen Erfolg haben

Geschäftsmodell, Teamspirit und Finanzen im Blick behalten

Jan Evers Susanne Schreck Wie Super-Entrepreneure Entscheidungen treffen

Faustregeln für Unternehmerinnen

Tipps und Übungen, um jeden Tag ein bisschen besser zu werden

Kapitel 2

Was erfolgreiche Unternehmer richtig machen

eider hat es sich noch nicht überall herumgesprochen, dass das Bild vom typischen Unternehmer überholt ist – auch und gerade nicht unter Fachleuten. Immer noch herrscht bei vielen Kammern und Unternehmensberatungen die schlichte Überzeugung vor: »Wer ein Unternehmen führt, braucht vor allem ein gutes Zahlenverständnis und sollte sich mit Buchhaltung und Management auskennen.«

Mit Verlaub, das ist Unsinn. Gerade in dynamischen Zeiten kommt es auf ganz andere Dinge an: darauf, mit Veränderungen zurechtzukommen, offen für Neues zu sein und kluge Entscheidungen zu treffen, selbst wenn überhaupt nicht klar ist, was die Zukunft bringt. Wie wenig wir uns auf Prognosen und Planungen verlassen können, hat uns zuletzt die Coronakrise deutlich gemacht.

In diesem Kapitel erfahren Sie, wie erfolgreiche Unternehmerinnen denken und handeln. Lassen Sie sich von den Erkenntnissen der Wissenschaft überraschen und für Ihren eigenen Unternehmeralltag inspirieren.

Das sagt die Wissenschaft

Unternehmer sollten offen sein, Veränderungen akzeptieren, unter Ungewissheit Entscheidungen treffen können – ist das nicht eher das Niveau von Kalendersprüchen? Keineswegs. Wie zentral diese Einstellungen sind, ist höchstwissenschaftlich belegt.

Eine der ersten, der das gelungen ist, ist die Kommunikationswissenschaftlerin Saras Sarasvathy. Wie viele ihrer Kollegen wollte sie herausfinden, ob erfolgreiche Unternehmer bestimmte Gemeinsamkeiten aufweisen, und falls ja, welche. Zu diesem Zweck führte sie Ende der 1990er-Jahre mehrere Interviews mit ausgewählten Super-Entrepreneuren, also mit Unternehmern, die mehrfach gegründet und mindestens ein Unternehmen zu Fall und eins an die Börse gebracht hatten.

Die Ergebnisse ihrer Untersuchung sollten alles auf den Kopf stellen, was man bisher (und zum Teil leider immer noch) über gute Unternehmensführung zu wissen glaubte. Ihre Interviewpartner handelten nämlich gerade nicht so, wie es im BWL-Lehrbuch steht, sondern – halten Sie sich fest – genau umgekehrt!

Sarasvathy hat herausgefunden, dass erfolgreiche Unternehmer vier grundlegenden Prinzipien folgen:

- ✔ Prinzip der Mittelorientierung: Anstatt sich aufgrund von sorgfältig erstellten Analysen ein Ziel zu setzen, die notwendigen Mittel zu beschaffen und dann an der Zielerreichung zu arbeiten, so wie es die klassische Managementlehre vorsieht, fangen sie mit einer Bestandsaufnahme ihrer Mittel an und überlegen dann, was sich damit anstellen ließe. Nicht das Ziel bestimmt also ihre Mittel, sondern die Mittel bestimmen das Ziel.
- Prinzip vom leistbaren Verlust: Sie gehen kein hohes Risiko ein, sondern nutzen eine einfache, aber wirkungsvolle Methode, ihr Risiko kleinzuhalten: Sie setzen immer nur so viel aufs Spiel, wie sie sich leisten können zu verlieren. Damit bleiben sie handlungsfähig, selbst wenn sie überhaupt nicht absehen können, was die Zukunft bringt.
- Prinzip Zufall: Sie sparen sich die Mühe, sich vor unvermeidlichen Zufällen zu bewahren, sondern verwandelten unvorhergesehene Wendungen in Chancen.
- ✔ Prinzip der Vereinbarung: Sie konzentrieren sich nicht auf die Abgrenzung zur Konkurrenz, sondern suchen sich stattdessen Partner, die bereit sind, sich auf ein unsicheres Vorhaben mit ihnen einzulassen. Deshalb scheuen sie sich nicht, schon früh mit möglichst vielen anderen über ihre Ideen zu sprechen.

Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmerinnen denken und handeln

Für die besondere Sicht- und Handlungsweise von Super-Entrepreneuren hat die Kognitionswissenschaftlerin Saras Sarasvathy den Begriff Effectuation geprägt. Er wird abgeleitet vom englischen Begriff to effectuate something: etwas erreichen.

Als sie ihre Doktorarbeit über die Frage »Wie denken und handeln erfolgreiche Unternehmer?« plante, hatte Sarasvathy eine kluge Idee. Sie wusste, dass es vielen Menschen schwerfällt, ihr eigenes Vorgehen systematisch zu beschreiben. Die meisten greifen auf Handlungsmuster zurück, von denen sie glauben, dass sie sie anwenden. Und das sind eben oft die, die in Lehrbüchern beschrieben werden. Um dieser Falle zu entgehen, hörte die Wissenschaftlerin ihren Untersuchungsobjekten beim Denken zu. Sie setzte ihnen ein unternehmerisches Problem vor und bat sie, ihre Gedanken laut zu äußern, während sie eine Lösung entwickelten. Sie protokollierte ihre Äußerungen und wertete sie anschließend aus.

Sarasvathys empirische Untersuchungen führten zu der Erkenntnis, dass erfolgreiche Unternehmer sich nicht durch bestimmte Eigenschaften von anderen Menschen unterscheiden, sondern durch die Art und Weise, wie sie denken und handeln. Eine gute Nachricht! Denn das bedeutet: Jeder Mensch, der sich diese Entscheidungslogik aneignet, kann erfolgreich etwas unternehmen und die Zukunft gestalten – ganz unabhängig von seiner Persönlichkeit.

Ein Beispiel aus der Küche

Der Autor Michael Faschingbauer aus Graz hat ein gutes Bild gefunden, mit dem sich die typische Handlungsweise erfolgreicher Unternehmer beschreiben lässt. Wir greifen es gerne auf, weil es so eingängig ist: Nehmen wir an, Sie erwarten Besuch und möchten mit einem leckeren Menü aufwarten. Nach der gängigen Methode würden Sie zunächst Ihre Kochbücher durchgehen und ein passendes Rezept auswählen (Ziel). Dann würden Sie eine Einkaufsliste schreiben, in die Stadt fahren, die Zutaten besorgen, zurückfahren (Mittelbeschaffung) und endlich mit dem Kochen beginnen (Umsetzung). Das Ergebnis wäre im Idealfall genau so, wie es im Kochbuch aussieht – zumindest solange nichts Unvorhergesehenes passiert. Aber was machen Sie, wenn die Soße anbrennt und Sie keine Zutaten mehr für einen zweiten Versuch haben? Dann wäre die Verzweiflung wahrscheinlich groß, denn Ihr ursprüngliches Ziel könnten Sie jetzt nicht mehr erreichen.

Unsere Superunternehmer würden es von Anfang an anders machen: Sie würden sich als Erstes in der Küche umschauen und dann aus dem, was sie dort vorfinden, etwas Leckeres zaubern. Ihre Mittel würden das Ziel bestimmen. Am Ende hätten sie nicht nur sehr viel Zeit, Aufwand und Nerven gespart, sondern auch ein einzigartiges Menü kreiert, das garantiert noch keiner der Gäste je probiert hat. Sie hätten etwas völlig Neues geschaffen. Dieses Vorgehen empfiehlt sich besonders dann, wenn Sie bei einem Vorhaben nicht auf Ihre Erfahrungen zurückgreifen können und die Rahmenbedingungen unsicher sind. Abbildung 2.1 zeigt die Schritte des Entscheidungsprozesses unter sicheren und unter unsicheren Bedingungen im Vergleich.

Unterschiedliche Märkte: Zwei Wege erfolgreich zu sein

Bekannte Märkte: Kochen nach Rezept

| Ziel: | Analyse: | Mittelbeschaffung: | Umsetzung: | Ergebnis: |
|--------|---------------|--------------------|------------|-----------------------|
| WE S | | | | |
| Rezept | Einkaufsliste | Einkauf | Kochen | Menü nach Kochbuch |

Unbekannte Märkte: Kochen mit dem, was da ist

| Inventur: | Analyse: | Umsetzung: | Ergebnis: |
|---|----------------------------------|------------|---------------|
| 13.33.3 13.33. | | | |
| Was ist im Kühlschrank? | Was könnte ich daraus kochen? | Kochen | Eigenkreation |

Abbildung 2.1: Zwei Wege, erfolgreich zu sein (eigene Darstellung nach Faschingbauer, Michael: Effectuation: Was erfolgreiche Unternehmer auszeichnet)

Vier Prinzipien für unternehmerisches Handeln

Wir sind sicher, dass Sie, wenn auch unbewusst, schon Entscheidungen nach dem hier beschriebenen Muster getroffen haben. Im Grunde wissen Sie also, wie es geht. Aber es hilft, sich die Vorteile dieser Methode und ihre einzelnen Schritte bewusst zu machen. Oder sich überhaupt klarzumachen, dass dahinter eine »richtige« Methode steht, die sogar einen eigenen Namen hat. So können Sie sie in Zukunft häufiger und selbstbewusster anwenden, wenn es darum geht, wichtige Entscheidungen für Ihr Unternehmen zu treffen.

Das Prinzip der Mittelorientierung

»Der Spatz in der Hand ist besser als die Taube auf dem Dach« – diese Redewendung beschreibt ganz gut, was mit dem Prinzip der Mittelorientierung gemeint ist. Es basiert auf der Erkenntnis, dass es oft klüger ist, mit dem zu arbeiten, was man hat (mit dem Spatz), als Zielen hinterherzuigen, die man womöglich nie, zu spät oder nur unter größten Mühen erreicht (die Tauben auf dem Dach).

Ein solches Vorgehen hat den schlagenden Vorteil, dass Sie sofort ins Tun kommen.



Im Wirtschaftsleben kostet jeder Tag, der ungenutzt ins Land geht, Zeit und Geld. Wenn Sie zu lange warten, kann es sein, dass es zu spät ist und andere schneller sind

Um unser Beispiel aus der Küche wieder aufzugreifen: Die Suche nach einem Rezept, das Schreiben einer Einkaufsliste, die Fahrt in die Stadt und das Einkaufen der Zutaten können Sie mit dieser simplen Methode einfach überspringen. Nach einem Blick in Kühlschrank und Vorratskammer können Sie direkt mit dem Kochen beginnen.

Hinzu kommt, dass Sie auf diese Weise sehr viel ressourcenschonender vorgehen und Ihren Einsatz automatisch kleinhalten. Es ist doch so: Fängt man mit den Zielen an, rechtfertigen sie irgendwann jeden Aufwand für die Mittelbeschaffung. Dann heißt es: »Wenn wir den Umsatz um 30 Prozent steigern können, wird diese neue Maschine schon zu beschaffen sein.« Aber dann besteht eben das Risiko, dass viel Geld für die Maschine ausgegeben wird und die Umsatzsteigerungen trotzdem ausbleiben, etwa weil sich die Bedürfnisse der Kundinnen verändert haben. Und dann?



Bevor Sie eine neue Aufgabe anfangen, schauen Sie sich ab sofort um, über welche Mittel Sie verfügen. Dann setzen Sie sich machbare Ziele und beginnen mit der Umsetzung.

Starten Sie mit diesen drei Fragen:

- ✓ Wer sind Sie? Welche Werte sind Ihnen wichtig? Welche Vorlieben und Abneigungen haben Sie?
- ✓ Was wissen Sie? Womit kennen Sie sich aus? Was können Sie gut? Welche beruflichen und privaten Erfahrungen haben Sie gesammelt? Wofür bekommen Sie besonders viel Anerkennung?

Wen kennen Sie? Welche beruflichen oder privaten Kontakte haben Sie? Welche Ressourcen kann Ihr Umfeld bereitstellen? Wer hätte Lust, sich an Ihrem Vorhaben zu beteiligen?

Vielleicht sagen Sie sich jetzt: »Ich möchte doch nur endlich wieder schwarze Zahlen schreiben. Ich habe keine Zeit für diesen Selbstfindungshokuspokus!« Das wäre ein verständlicher Einwand. Allerdings geht es nicht um Selbstfindung. Es geht um eine Inventur Ihrer Ressourcen.



Wie Sie Ihre Ressourceninventur durchführen, ist auf der Gründerplattform zusammengefasst. Dort finden Sie unter anderem erläuternde Texte und einige Videos, in denen Expertinnen diese Methode erklären und Unternehmer berichten, wie sie ihnen geholfen hat (https://gruenderplattform.de/ratgeber/ inventur-deiner-ressourcen).

Machen Sie sich doch gleich ans Werk - es ist gar nicht kompliziert. Für die Bestandsaufnahme Ihrer Mittel benötigen Sie nur etwas Zeit, drei Blatt Papier und einen Stift. Und so gehen Sie vor:

Blatt 1: Ihre Persönlichkeit

Auf das erste Blatt schreiben Sie in losen Stichworten alles, was Sie ausmacht, was Ihnen wichtig ist und wofür Sie gesehen werden wollen. Denken Sie dabei nicht nur an Ihre berufliche Rolle, sondern auch an Ihre Rolle als Elternteil, in einem Ehrenamt oder als Linksaußen einer Fußballmannschaft.

Ergänzend zur Inventur Ihrer persönlichen Ressourcen beantworten Sie für Ihr Unternehmen die folgenden Fragen:

- ✓ Welche Werte, Vorlieben und Gewohnheiten verbindet Ihr Team?
- Welche Grundannahmen (über die Zukunft, die Gesellschaft, den Markt, die Kunden etc.) teilen Sie?
- ✓ Und, die wohl wichtigste Frage: Warum gibt es Sie als Unternehmen und Team überhaupt?

Blatt 2: Ihr Wissen und Ihre Erfahrung

Das zweite Blatt ist für Ihren Wissensschatz reserviert. Hier listen Sie nicht nur Ihre formalen Ausbildungen und Ihre Berufserfahrung auf, sondern auch Dinge, die Sie in Ihrem Lebenslauf eher nicht erwähnen würden: Krisen, die Sie überwunden haben, Hobbys und Leidenschaften, Reisen und andere besondere Erfahrungen. So ergibt sich eine Kombination aus Fähigkeiten und Fertigkeiten, die so einzigartig ist wie Ihr Fingerabdruck.

Im Hinblick auf Ihren Betrieb geht es bei dieser Frage um dessen Kernfähigkeiten. Sie beantworten dafür die folgenden Fragen:

- ✓ Was leistet die Belegschaft jeden Tag?
- ✓ Wodurch hebt sich das Unternehmen von der Konkurrenz ab?
- Worin ist es besonders gut?
- ✓ Wofür wird es von Kunden und Geschäftspartnerinnen geschätzt?

Blatt 3: Ihr Netzwerk

Die dritte Frage zielt darauf ab, die sozialen Netzwerke zu erfassen, auf die Sie zugreifen können. Kolleginnen, Mitarbeiter und Kundinnen, Freunde und Familie, ehemalige Weggefährten und entfernten Bekannte – Sie werden überrascht sein, wie viele Namen Ihnen einfallen, Jetzt sollen Sie keine ellenlange Adressliste erstellen. Notieren Sie einfach fünf bis zehn Personen aus Ihrem Netzwerk, die in der Lage und willens sein könnten. Ihr Vorhaben gemeinsam mit Ihnen voranzutreiben. Mit diesen Personen beginnen Sie Ihre Suche nach weiteren Partnern – und damit nach neuen Mitteln und neuen möglichen Zielen. Vielleicht können Sie auch schon erste Stichpunkte dahinterschreiben, was diese Personen beitragen könnten (Kontakte, Know-how, materielle Ressourcen, Räumlichkeiten, Ideen etc.).

Sie haben jetzt also drei Zettel vor sich liegen, auf denen Sie Ihre Werte, Ihr Wissen und Ihre Netzwerke skizziert haben. Aber wie werden aus diesen Notizen Zielvorstellungen, die die Richtung Ihrer nächsten Schritte bestimmen? Dafür ist Ihre Vorstellungskraft gefragt. Machen Sie ein kurzes Brainstorming (Zettel und Stift haben Sie ja bereits zur Hand) und notieren Sie wieder alles, was Ihnen einfällt. Legen Sie sich dabei nicht zu früh fest. Denken Sie zunächst nur in Möglichkeiten.



Die Arbeitsfrage lautet: Was wäre mit Ihren Ressourcen, Ihrem Wissen und Ihren Kontakten alles möglich?



Vielleicht sind Sie leidenschaftlicher Tortenbäcker, ihre beste Freundin arbeitet als Hochzeitsfotografin und Ihr Bruder verfügt über eine riesige Küche, die er so gut wie nie benutzt, seit die Kinder aus dem Haus und die Ehe geschieden ist. Dann wäre es mit Ihren Mitteln möglich, eine Hochzeitstortenmanufaktur auf die Beine zu stellen und Ihr Hobby zum Beruf zu machen.

Erst im zweiten Schritt geht es um die Frage, welche der möglichen Ziele Sie auch tatsächlich erreichen wollen. Gewöhnen Sie sich dabei ruhig an, mehrere Optionen gleichzeitig zu verfolgen.



Sie sehen: Mittelorientierung bedeutet keineswegs, ziellos zu handeln. Wir alle brauchen ein Ziel, um überhaupt loszugehen.

Der Unterschied zur Zielorientierung, die in der Managementtheorie postuliert wird, liegt darin, dass Sie nicht schon am Anfang ein fixes Ziel definieren, das dann um praktisch jeden Preis erreicht werden muss. Stattdessen erarbeiten Sie erste Zielvorstellungen, die die grobe Richtung vorgeben. Einmal unterwegs, konkretisieren Sie Richtung und Ziele schrittweise, verschieben sie aber auch mal oder geben sie zugunsten eines anderen Ziels auf.





Karl-August Tapken hat in seinem Leben wahrscheinlich nie etwas von Effectuation gehört. Trotzdem setzte der Gastwirt aus Friesland nach bester Effectuator-Manier seine Mittel ein, um etwas Neues zu schaffen, und legte damit den Grundstein für ein einmaliges Festival, das 2017 als »bestes Festival des Jahres« ausgezeichnet wurde und auch lange nach seinem Tod noch jedes Jahr Tausende Besucher an den Jadebusen in Niedersachsen zieht.

Und das kam so: Von seinem Vater hatte Tapken zusammen mit seinen Geschwistern ein jahrhundertealtes Kurhaus direkt am Strand von Dangast geerbt. Er war ein liberaler, unkonventioneller Mensch und so avancierte sein Betrieb in den 1970er-Jahren zu einem beliebten Treffpunkt für Künstlerinnen und Freigeister, die die Gasträume als Ateliers nutzen durften und mit ihren Aktionen immer wieder für überregionalen Medienrummel sorgten. In jener Zeit führte Tapkens Schwester Ulrike den köstlichen Rhabarberkuchen ein, für den das Kurhaus noch immer bekannt ist.

Doch die bunten Siebziger gingen vorbei und viele traditionelle Gasthäuser mussten ums Überleben kämpfen. Wieso nicht das Kurhaus Dangast? Weil Karl-August Tapken seine Mittel - ein Gasthaus direkt am Strand, Kontakte zur Kunstszene, Rhabarberkuchen und ein offenes Herz – bestmöglich einsetzte, um am Ende der Welt einen Zentralisationspunkt für Kunst, Kultur und Zusammensein zu schaffen. Lesungen, Ausstellungen, Feste und Konzerte fanden schon immer in und um den Gasthof der Tapkens statt – aber wieso nicht gleich den ganzen Strand für eine riesige Open-Air-Veranstaltung nutzen?

So entstand die Idee für das »Watt en Schlick«-Festival, das jedes Jahr namhafte Künstler und Musikfans anzieht, die mit Schlick an den Füßen und Wind im Gesicht ein rauschendes Fest feiern und den Weg nach Dangast auf sich nehmen, um die Musik und die Weite des Wattenmeers zu genießen und den legendären Rhabarberkuchen, der dann sogar direkt am Strand serviert wird.

Das Prinzip vom leistbaren Verlust

Sarasvathys Forschung hat noch etwas anderes Überraschendes gezeigt: Erfolgreiche Unternehmer zeichnen sich gerade nicht durch eine überdurchschnittlich hohe Risikobereitschaft aus, wie es das gängige Klischee vom Unternehmertyp vermuten lässt. Vielmehr setzen sie nur das aufs Spiel, was sie zu verlieren bereit sind.

Damit haben sie einen pragmatischen Weg gefunden, Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen: Weil sie verstanden haben, dass Pläne schieflaufen können, überlegen sie sich, wie hoch der Verlust im äußersten Fall sein dürfte.

Auch damit handeln sie ganz anders, als es im Lehrbuch steht. Die klassische Unternehmerlogik besagt nämlich, dass ein Einsatz sich immer dann lohnt, wenn der erwartete Nutzen nur hoch genug ist. Es wird also die unbekannte Zukunft zum Ausgangspunkt für unternehmerisches Handeln in der Gegenwart gemacht. Dass das ganz schön unsicher ist, haben auch die Verfechter dieser Logik gemerkt und sich hübsche mathematische Formeln ausgedacht, mit denen sich die Zukunft berechnen lässt. Ihr Motiv ist nachvollziehbar: Wenn man seine Entscheidungen mit einer Zahl, schwarz auf weiß und nach objektiven Regeln ermittelt, begründen kann, fühlt man sich deutlich besser. Der Haken ist leider, dass Erwartungen – und seien sie noch so gut begründet oder »berechnet« – nun mal enttäuscht werden können.

Als Unternehmer müssen Sie natürlich trotzdem für die Zukunft planen und können nicht einfach abwarten, wohin die Geschichte Sie treibt. Aber Sie sollten sich dabei nicht von irgendwelchen mythischen Vorhersagen leiten lassen, sondern von dem, was Sie heute schon kontrollieren können.



Begrenzen Sie Ihren Einsatz und legen Sie die Schwelle fest, bis zu der Sie maximal gehen werden. Auf diese Weise bleiben Sie handlungsfähig – auch in unsicheren Zeiten, in denen Vorhersagen nur schwer zu treffen sind.

Anstatt erst verschiedene Szenarien durchzuspielen und aufwendige Prognosen zu erstellen, können Sie sofort mit ersten Schritten loslegen, mit den gewonnenen Erfahrungen Unsicherheiten reduzieren und dadurch aus einer großen Entscheidung viele kleine machen. Außerdem wird selbst Scheitern zu einem Ertrag: Sie wissen in diesem Fall immerhin, wie es nicht funktioniert, und können ein oder zwei Schritte zurückgehen.

Das Prinzip vom leistbaren Verlust können Sie ganz einfach anwenden, auch ohne viel theoretisches Vorwissen. Es bietet sich besonders dann an, wenn unsicher ist, was die Zukunft bringt.

Ihr Einsatz kann dabei aus folgenden Ressourcen bestehen:

- ✓ Zeit
- ✓ Geld und andere materielle Ressourcen
- Energie
- ✓ Ihr Ruf (Was denken die anderen, wenn Sie krachend scheitern?)
- Opportunitätskosten (Was könnten Sie stattdessen tun?)
- ✓ Ideen
- Selbstvertrauen

Wie viel Sie von welcher Ressource einsetzen können oder wollen, hängt zum einen davon ab, wie knapp die fragliche Ressource ist, zum anderen davon, wie stark Sie der Verlust treffen würde. Hier kommen also subjektive und emotionale Faktoren ins Spiel, die in der klassischen Managementlogik in der Regel komplett außer Acht gelassen werden. Dort gilt der zu leistende Einsatz als obiektive Größe.

Um Ihren leistbaren Verlust zu definieren und trotz Unsicherheit zu einer Entscheidung zu kommen, stellen Sie sich diese Fragen:

- Was würde passieren, wenn Sie Ihren gesamten Einsatz verlieren würden? Müssten Sie dann wieder bei null anfangen? Und hätten Sie überhaupt noch genug Reserven für einen Neuanfang?
- ✓ Wie können Sie Ihren Einsatz so gering wie möglich halten?
- Können Sie ein großes Projekt in viele kleine Projekte unterteilen, deren Scheitern Sie leicht verschmerzen könnten?

Das Prinzip Zufall

Bloß nichts dem Zufall überlassen, so lautet ein viel beschworenes Mantra von Unternehmern. Aber warum eigentlich nicht? Im Grunde wissen Sie es doch längst: Sie können noch so gut planen, sich noch so gründlich vorbereiten – gegen den Zufall sind Sie niemals ganz gefeit. Warum also so viel Energie darauf verschwenden, ihn auszuschalten?

Die kausale Managementlehre hat für Zufälle nichts übrig. Schließlich geht es darum, ein festgelegtes Ziel zu erreichen – jedes unvorhergesehene Ereignis kann da nur als persönliche Kränkung angesehen werden, die den geplanten Ablauf stört.

Erfolgreiche Unternehmerinnen, die nach der hier beschriebenen Methode handeln, können gelassen bleiben, wenn etwas Überraschendes ihre Pläne durchkreuzt. Da sie kein fixes Ziel verfolgen, sondern ihre Ziele als veränderbar verstehen, suchen sie einfach nach einem Weg, die neue Situation bestmöglich für sich zu nutzen: Aus sauren Zitronen machen sie herrlich süße Limonade.

Unvorhergesehenes kennen Sie aus Ihrem Unternehmeralltag wahrscheinlich zur Genüge: Eine Maschine geht kaputt, eine Lieferung verzögert sich, auf dem Weg zu einem wichtigen Kundentermin stecken Sie im Stau - oder es kommt ein kleines Virus daher und sorgt dafür, dass Sie Ihren Laden für eine ganze Weile schließen müssen. Noch dramatischer wird es, wenn Sie selbst oder eine Ihnen nahestehende Person schwer erkrankt oder einen Unfall erleidet. Ereignisse wie diese können Sie furchtbar treffen das lässt sich nicht beschönigen. Aber wirklich verhindern lassen sie sich nicht. Worauf es ankommt, ist, trotzdem die Zügel in der Hand zu behalten und die Schockstarre zu überwinden. Und das gelingt leichter, wenn Sie bereit sind, Ihre Ziele zu überdenken und sich gegebenenfalls neue zu suchen, wenn die äußeren Umstände es verlangen. Das können Sie trainieren: Freuen Sie sich ab heute darüber, wenn etwas schiefgeht, und sehen Sie es als Gelegenheit, Ihre Pläne zu überdenken. Sagen Sie nicht: »Mist, was für ein Ärger!«, sondern: »Das ist jetzt ungünstig für meinen alten Plan, aber wofür könnte es günstig sein?«



Auch unter geänderten Bedingungen erfolgreich sein

Zahllose Belege dafür, dass diese Einstellung erfolgreiche Unternehmer ausmacht, hat uns die Coronakrise beschert. Als eine Messe nach der anderen abgesagt wurde, mussten die Messebauer des Landes hilflos mit ansehen, wie ihre Aufträge storniert wurden und ihre Jahresplanung in sich zusammenstürzte. Einige von ihnen hielten sich jedoch nicht lange mit schimpfen oder klagen auf. Sie besannen sich auf ihre Mittel und überlegten, wo und wie sie ihre Kernfähigkeiten unter den neuen Bedingungen einsetzen könnten. Sie verlegten sich etwa darauf, an Kassen, Verkaufstresen oder Restauranttischen Trennwände einzubauen, um Kunden und Mitarbeiterinnen einen Schutz vor dem Coronavirus zu bieten. Dadurch konnten sie ihre Verluste immerhin zu einem Teil ausgleichen und ihre Mitarbeiter in Arbeit halten. Andere schwenkten um auf den Ausbau von Freizeitbooten und Wohnmobilen, die angesichts der Reisebeschränkungen einen regelrechten Boom erlebten.

Oder der italienische Gastwirt, dessen Restaurant im Lockdown geschlossen wurde. Als er beim Einkaufen beobachtete, wie um ihn herum sich alle mit Tiefkühlprodukten eindeckten, begann er kurzerhand, seine eigenen Pizzen tiefzukühlen und an seine Stammkunden zu verkaufen. Die Nachfrage war so groß, dass er bald in eine professionelle Kühlanlage investierte. Heute liefert er seine selbst gemachten Premiumpizzen sogar an eine Supermarktkette und hat somit in der Krise ein neues Geschäftsmodell kreiert.

Das Prinzip der Vereinbarung

Jedes Unternehmen ist abhängig von anderen: von Kunden, Lieferantinnen, Geschäftspartnern, Geldgeberinnen und von der Konkurrenz. Die klassische Managementlehre geht davon aus, dass die Akteure, mit denen man eine Partnerschaft eingehen möchte, danach ausgesucht werden, welche Ziele man erreichen möchte. Sie werden also systematisch ausgewählt und erst ins Boot geholt, wenn das Projekt schon relativ weit fortgeschritten ist.

Wenn jedoch die Ziele noch gar nicht feststehen, ist ebenso offen, wer sich überhaupt zusammenschließen sollte. Aber wie kommt man bei so vielen Unbekannten zu einem Ergebnis? Die Super-Entrepreneure aus Sarasvathys Untersuchung haben auch hier wieder eine genial einfache Lösung gefunden: Wer bereit ist mitzumachen, ist dabei. Punkt.

Um trotz dieser Offenheit die Stabilität und Verlässlichkeit herzustellen, die jede Zusammenarbeit braucht, werden Vereinbarungen getroffen. Dabei geben alle Beteiligten an, worin ihr Einsatz besteht, also welche Mittel sie in die Zusammenarbeit einbringen werden. Das können Ideen, Know-how, Kontakte, Geld, Dienstleistungen oder auch Betriebsmittel oder Räume sein.



Derartige Vereinbarungen ging Elon Musk mit den Käuferinnen seiner E-Automobile ein. Noch bevor die Produktion aufgenommen wurde, leisteten alle, die auf die Warteliste wollten, eine Anzahlung. Das bescherte Tesla nicht nur einen zinsfreien Kredit. Viel wichtiger war, dass die Bestellungen dadurch sehr viel verbindlicher wurden und der Autobauer sich mit großer Sicherheit darauf verlassen konnte, dass seine Kundschaft ein echtes Interesse am Erfolg seines Projekts haben würde. Gemeinsam verwandelten sie die Unsicherheit der Zukunft in die Chance, eine neue nachhaltige Technologie zu etablieren und eine ganze Branche umzukrempeln.

Andere Akteure zu beteiligen ist also eine vielversprechende Möglichkeit, gemeinsam etwas Neues zu schaffen. Sie sollten damit so früh wie möglich beginnen, auch wenn noch gar nicht klar ist, wo »das alles hinführen« soll.

Partnerschaften eingehen

So könnten Sie dabei vorgehen:

- Finden Sie möglichst schnell und ohne großen Aufwand heraus, wer bereit ist, bei Ihrem Projekt mitzumachen. Hören Sie dabei unbedingt auf Ihr Bauchgefühl.
- Wägen Sie nicht zu lange ab, ob Sie einander wirklich vertrauen können. Da Sie nicht zu viel riskieren (denken Sie an das Prinzip vom leistbaren Verlust), können Sie es einfach ausprobieren.
- ✓ Seien Sie selbst vertrauenswürdig, das heißt vor allem: Handeln Sie berechenbar.
- ✓ Stimmen Sie Ihre Interessen ab: Welche Überschneidungen gibt es?
- ✔ Fragen Sie sich und Ihr Gegenüber, was Sie jeweils beisteuern können.
- ✓ Treffen Sie eine Vereinbarung, wie hoch Ihr jeweiliger Einsatz sein wird.

Während sich die klassische Unternehmerlogik durch eine Fixierung auf die Konkurrenz auszeichnet (»Was machen die anderen? Wie kann ich mich im Wettbewerb positionieren?«), liegt der Schwerpunkt bei der Effectuation-Logik auf möglichen Partnerschaften.



Erfolgreiche Unternehmerinnen, die nach der Effectuation-Logik handeln, entwickeln ihre Projekte nicht in Abgrenzung zu dem, was es am Markt schon gibt, sondern sie schaffen neue Märkte, indem sie sich mit anderen zusammenschließen.

Vereinbarungen treffen

Doch was sind die Bedingungen für stabile Vereinbarungen?

✓ Alle Beteiligten haben ein Interesse an der Zusammenarbeit, das heißt, sie erhoffen sich einen bestimmten Nutzen. Dieser Nutzen kann in einem materiellen Gewinn liegen, er kann aber auch immaterieller Art sein, wie etwa neues Wissen oder Anerkennung.

- ✓ Die Interessen der Beteiligten müssen nicht gleich sein, aber sie sollten in die gleiche Richtung weisen.
- ✓ Alle Beteiligten bestimmen nach dem Prinzip vom leistbaren Verlust ihren Einsatz: Geld, materielle Ressourcen, Know-how, Kontakte etc. Ihr Einsatz muss nicht gleichwertig sein.
- ✓ Allen Beteiligten ist bewusst, dass das Ergebnis der Zusammenarbeit offen ist und dass sie die Zukunft gemeinsam schaffen, von der heute noch keiner weiß, wie sie aussehen wird. Sie sind trotzdem bereit, ihren Einsatz aufs Spiel zu setzen.



Jede Vereinbarung, die Sie treffen, wirkt sich auf Ihr Vorgehen und die nächsten Schritte aus. Sie bedeutet neue Mittel und somit auch neue mögliche Ziele. Jeder Akteur, sei es eine neue Kundin, ein Lieferant oder eine Geschäftspartnerin, mit dem Sie eine Vereinbarung treffen, ist ein weiterer Knotenpunkt in Ihrem Netzwerk

Faustregeln für Unternehmerinnen

Keiner der von Sarasvathy untersuchten Unternehmer hätte auch nur eines der vier Prinzipien benennen können, die wir Ihnen vorgestellt haben. Sie alle handelten danach, einfach weil sie aus Erfahrung wussten, dass sie damit gut fahren würden.

Dieses Phänomen ist weit verbreitet und wir kennen es auch aus ganz anderen Lebensbereichen. Ist Ihnen schon mal aufgefallen, dass die zahlreichen Diätratgeber und Ernährungsbücher, die der Markt bereithält, ausgerechnet von den Menschen nie gelesen werden, die gertenschlank und gesund durchs Leben gehen? Sie ernähren sich nicht nach einem strengen Konzept, sondern halten sich an ein paar simple Regeln, ohne groß darüber nachzudenken. Wäre es nicht toll, wenn sich solche Regeln auch für das Unternehmertum ableiten ließen? Regeln, die Sie ganz einfach in Ihren Alltag integrieren könnten, ohne ganze Ratgeber auswendig lernen zu müssen?

Et voilà, hier sind sie – die Faustregeln für erfolgreiche Unternehmerinnen:

- ✓ Ich setze mir keine Ziele, die ich nicht oder nur unter großem Aufwand erreichen kann. Ich überlege mir stattdessen, welche Mittel ich habe, und leite daraus ab, was ich erreichen möchte.
- ▶ Bevor ich ein Projekt angehe, notiere ich alles, was ich schon habe: Wer bin ich? Was weiß ich? Wen kenne ich? Erst im zweiten Schritt frage ich mich, was sich daraus alles machen lässt.
- ✓ Ich gewöhne mich daran, mehrere Optionen gleichzeitig zu verfolgen und in Alternativen zu denken.
- ✓ Ich setze nur das aufs Spiel, was ich zu verlieren bereit bin. So bleibe ich handlungsfähig, selbst wenn ich keine sicheren Vorhersagen treffen kann.
- ✓ Ich suche nicht nach der besten, sondern nach der machbaren Lösung.

- ✓ Ich lege fest, ab welchem Punkt ich aufhören und etwas anderes ausprobieren werde.
- ✓ Ich lasse mich von überschwänglichen Ertragsfantasien nicht dazu verleiten, meinen Einsatz zu erhöhen.
- ✓ Unvorhergesehene Wendungen sehe ich nicht als Bedrohung für meine Pläne. Ich suche auch in negativen Überraschungen nach den Möglichkeiten, die sie mit sich bringen.
- ✓ Ich gehe Partnerschaften mit Menschen ein, die bereit sind mitzuziehen.
- Fehler, ungünstige Ereignisse und Niederlagen sind okay, denn auch sie bringen mich weiter

Tipps für jeden Tag: So werden Sie ein besserer Unternehmer

Sie müssen nicht von heute auf morgen alles anders machen, um ein besserer Unternehmer zu werden. Wenn in Ihrem Betrieb alles rundläuft und Sie die Strategien, die sich in den letzten 20 Jahren bewährt haben, einfach fortsetzen wollen, können Sie getrost weiter nach der kausalen Logik handeln, die Sie auf der Meisterschule, an der Uni oder in einem Gründungsseminar gelernt haben.

Dieses »Kochen nach Rezept« funktioniert immer dann, wenn die folgenden Bedingungen gegeben sind:

- ✓ Die Zukunft ist planbar; verlässliche Prognosen sind möglich.
- ✔ Die Ziele stehen fest.
- ✓ Die Rahmenbedingungen ändern sich nicht durch das, was Sie oder andere tun.

Ein solches Vorgehen hat aber mit unternehmerischem Handeln nicht viel zu tun, eher mit dem Verwalten von Erfolgen. Sie können Ihren Spielraum erheblich erweitern, wenn Sie der mittelorientierten Logik mehr Raum in Ihrem Leben gönnen als bisher.



Spätestens wenn in Ihrem Unternehmen größere Veränderungen anstehen, ist es ratsamer, die Strategie zu wechseln.

Unter folgenden Bedingungen ist es schlauer, alles zu vergessen, was Sie über Management gelernt haben:

- ✓ Die Zukunft ist ungewiss, verlässliche Prognosen sind schwer möglich.
- ✓ Die Ziele sind verhandelbar und können geändert werden.
- ✓ Die Rahmenbedingungen sind gestaltbar durch das, was Sie oder andere tun.

Wenn Sie Ihren Alltag betrachten, werden Sie feststellen, dass diese Bedingungen in überraschend vielen Fällen gegeben sind. Vor allem, wenn es um Entscheidungen geht, die nicht das Morgen betreffen, sondern das Übermorgen oder die Zeit danach, werden Vorhersagen immer unsicherer

Sollte es Ihnen schwerfallen, nach den vier Effectuation-Prinzipien zu denken, können Sie im Kleinen üben, sie anzuwenden. Der Psychologe und Coach Jens Corssen, der DAX-Vorstände und Spitzensportlerinnen zu seiner Kundschaft zählt, rät, sich im Alltag anzutrainieren, im Zufall einen Freund zu sehen und die gute Laune zu bewahren, auch wenn mal nicht alles nach Plan läuft:

- Probieren Sie neue Restaurants aus und lassen Sie sich von Ihrer Begleitung oder dem Kellner ein Gericht empfehlen, das Sie nie zuvor gewählt haben. Vielleicht entwickeln Sie ganz neue Vorlieben. Vielleicht stellen Sie auch fest, dass es Ihnen nicht schmeckt – aber war das geringe Risiko der Enttäuschung diesen Einsatz nicht wert?
- ✔ Fahren Sie in den Urlaub, ohne vorher ein Hotel zu buchen. So können Sie spontan entscheiden, wie lange Sie bleiben und wohin Sie als Nächstes reisen. Sie werden Orte entdecken, von denen Sie vorher nicht einmal wussten, dass es sie gibt. Und selbst wenn es dort nicht so aussieht wie auf einem klassischen Postkartenmotiv, werden Sie hinterher auf ieden Fall viel zu erzählen haben.
- Laden Sie sich eine neue App herunter und probieren Sie aus, ob Ihr Leben dadurch leichter wird. Legen Sie Ihren Zeiteinsatz vorher fest, zum Beispiel eine Woche lang jeden Tag fünfzehn Minuten. Wenn Sie nach dieser Zeit dank der App ein Alltagsproblem leichter lösen können, haben Sie etwas gewonnen. Wenn nicht, dürfen Sie die App wieder löschen.

Ein Auszug aus:



JAN EVERS und SUSANNE SCHRECK Erfolgreich als Unternehmer für Dummies

2022. 352 Seiten. Broschur. ISBN: 978-3-527-71922-8 € 26.-

In diesem Buch finden Sie wertvolles Erfahrungswissen und praktische Tipps für Ihren Unternehmeralltag. Es hilft Ihnen, einen starken Kundennutzen zu schaffen, Ihr Geschäftsmodell aktuell zu halten, den Vertrieb und Ihre Finanzen zu regeln und sich und andere zu motivieren.

Das ganze Buch finden Sie unter: www.fuer-dummies.de

Oder überall im Buchhandel.



Wiley-VCH GmbH Postfach 10 11 61 • D-69451 Weinheim

Fax: +49 (0)6201 606 184

e-Mail: service@wiley-vch.de • www.wiley-vch.de