

Effektuierung im Mittelstand verstehen lernen

Häufig ist im Mittelstand keine exakte Planung möglich. Stattdessen werden die vorhandenen Ressourcen sinnvoll kombiniert und gewinnbringend genutzt, um innovative Produkte und Dienstleistungen zu kreieren. Diese als Effektuierung bezeichnete Vorgehensweise stellt Controller vor besondere Herausforderungen.

Martin R. W. Hiebl

Im Mittelstand werden formale Controlling-Instrumente seltener angewandt als in Großunternehmen (vergleiche zum Beispiel Hiebl 2013, S. 80; Lavia López/Hiebl 2015, S. 98 ff.). Von der Forschung wird dem Mittelstand daher vielfach ein weniger professioneller Umgang mit Controlling attestiert (vergleiche zum Beispiel Dekker et al. 2015, S. 519 ff.). Übersehen wird hierbei jedoch, dass im Mittelstand häufig andere Entscheidungslogiken dominieren als in Großunternehmen.

Entscheidungslogiken haben insbesondere für Controller eine große Bedeutung, da ein Gutteil ihrer Arbeit der Entscheidungsunterstützung dient (vergleiche Weber/Schäffer 2016, S. 3 ff.). Es ist deshalb wichtig, dass Controller sich auf unterschiedliche Entscheidungslogiken einstellen können. Mittelständische Unternehmen setzen dabei öfter auf Effektivierungslogiken als auf kausale Logik (vergleiche Chandler 2015, S. 71 ff.; Sarasvathy 2001, S. 259 ff.).

Entscheidungslogiken

Einer umfassenden Planung wird bereits in den Standard-Lehrbüchern der Betriebswirtschaftslehre (BWL) – und insbesondere in Controlling-Lehrbüchern – ein hoher Stellenwert eingeräumt. Zusammenfassend lautet hier die Botschaft häufig: Zunächst eine Vision für das Unternehmen definieren, daraus Leitbild, Ziele und Strategien ableiten und diese schließlich mittels einer passenden Organisationsstruktur und – wofür dann in erster Linie Controller zuständig sind – operativer Planung und Kontrolle umsetzen (vergleiche zum Beispiel Wöhe/Döring/Brösel 2016, S. 65 ff.).

„Effektivierungslogiken sind in vielen mittelständischen Unternehmen präsent.“

Effektivierung

Diese Vorgehensweise entspricht aber in vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen nicht der betrieblichen Praxis. Derlei junge und mittelständische Unternehmen haben weder die Ressourcen noch die Möglichkeiten, ins Detail zu planen, wie sie ihr Geschäft aufziehen oder in den kommenden Jahren gestalten wollen (Sarasvathy 2001, S. 248 ff.). Stattdessen verwenden sie die Ressourcen, die sie gerade zur Verfügung haben. Sie versuchen, diese möglichst gewinnbringend im Sinne ihrer allgemeinen Vision einzusetzen und sich bietende Chancen zu nutzen. Vielfach gründet sich der Erfolg von mittelständischen Unternehmen auch auf Produkten oder Dienstleistungen, die gänzlich neu sind und für die daher keine genaue Planung der Nachfrage möglich ist. Die Verwendung der vorhandenen Ressourcen kann dabei verschiedene Früchte tragen, ohne dass diese exakt vorhergesehen werden könnten. Es wird deshalb versucht, den möglichen Verlust zu begrenzen und somit das Risiko zu minimieren, anstatt komplexe Prognosen über mögliche zukünftige Gewinne zu erarbeiten. Sarasvathy nennt diese Entscheidungslogik in ihrem grundlegenden Beitrag „effectuation“ (2001, S. 245 ff.).



Prof. Dr. Martin R. W. Hiebl

ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Management Accounting and Control, an der Universität Siegen.

Martin R. W. Hiebl
Universität Siegen, Siegen, Deutschland
E-Mail: martin.hiebl@uni-siegen.de

Controller müssen sich auf Effektivierungslogiken in mittelständischen Unternehmen einstellen.

Für „effectuation“ existiert im Deutschen keine gänzlich passgenaue Entsprechung. Der aus der Rechtswissenschaft stammende Ausdruck „Effektuierung“ scheint jedoch einigermaßen treffend. Der Duden (2016) umschreibt „effektuierten“ mit „ein gesetzlich verankertes Recht oder Verbot in der Praxis anwenden, für dessen Umsetzung in der Wirklichkeit sorgen“. Übersetzt auf den betrieblichen Kontext kann daher Effektuierung als die Anwendung von vorhandenen Ressourcen in der betrieblichen Wirklichkeit verstanden werden. Dementsprechend wählen Unternehmen, die primär nach Effektivierungslogiken entscheiden, zwischen möglichen Effekten, die sie mit gegebenen Mitteln und Wegen – also ihren Ressourcen – erreichen können (vergleiche **Tabelle 1**).

Kausale Logik

Das Gegenstück zu Effektuierung wird von Sarasvathy (2001, S. 245 ff.) in der sogenannten „causation“ gesehen, hier übersetzt als „kausale Logik“ (vergleiche Faschingbauer 2013, S. 22 ff.). Diese Logik entspricht dem vorherrschenden Paradigma, wie es in den Standard-Lehrbüchern der BWL beziehungsweise des Controllings skizziert wird. Die kausale Logik zeichnet sich dadurch aus, dass von einer prinzipiell planbaren Zukunft ausgegangen wird (vergleiche **Tabelle 1**). Daher können für diese Zukunft gewünschte Effekte beziehungsweise konkrete Ziele definiert werden, für die dann entsprechende Mittel und Wege gefunden und bereitgestellt beziehungsweise ausgewählt werden.

Die kausale Logik ist eher für stabile, linear verlaufende oder unabhängige Umwelten geeignet, wohingegen Effektuierung eher in dynamischen, nicht linear verlaufenden und stark interdependenten Umwelten als passend erscheint.

Tab. 1 Unterschiede zwischen Effektuierung und kausaler Logik

Kategorie	kausale Logik („causation“)	Effektuierung („effectuation“)
Entscheidungskriterien	Auswahl zwischen Mitteln und Wegen, um einen beabsichtigten Effekt herbeizuführen	Auswahl zwischen möglichen Effekten, die mit gegebenen Mitteln und Wegen erreicht werden können
passender Kontext	eher zweckmäßig in stabilen, linear verlaufenden oder unabhängigen Umwelten	zweckmäßig in dynamischen, nicht linear verlaufenden und interdependenten Umwelten
notwendige Kernkompetenzen	Exzellenz bei der Nutzung von Wissen	Exzellenz bei der Nutzung von Umständen
zugrunde liegende Logik	soweit wir die Zukunft planen können, können wir sie auch steuern und kontrollieren	soweit wir die Zukunft steuern und kontrollieren können, müssen wir sie nicht vorhersehen
Fokus	auf die vorhersehbaren Aspekte einer unsicheren Zukunft	auf die kontrollierbaren Aspekte einer unvorhersehbaren Zukunft
Ergebnis	Marktanteile in bestehenden Märkten werden erreicht durch Wettbewerbsstrategien	neue Märkte werden kreiert durch Allianzen und andere Strategien der Kooperation

Quelle: in Anlehnung an Sarasvathy 2001, S. 251

Prägnant bringt die Unterschiede zwischen kausaler Logik und Effektivierung ein Beispiel aus der Welt des Kochens auf den Punkt (vergleiche **Tabelle 2**).

Natürlich handelt es sich bei Effektivierung und kausaler Logik um Archetypen. Das hier skizzierte Gegensatzpaar Effektivierung und kausale Logik kommt so in der betrieblichen Praxis wahrscheinlich nur selten vor. Es agieren zwar viele Unternehmen eher nach Prinzipien der Effektivierung oder nutzen die Vorgehensweise der kausalen Logik, aber eben nicht ausschließlich. In den Unternehmen sind vielmehr auch Mischformen oder ein situationsabhängiger Einsatz von Effektivierung und kausaler Logik zu beobachten (vergleiche Chandler 2015, S. 74 ff.).

Effektivierung nutzen und unterstützen

Gängige Controlling-Systeme beziehungsweise -Instrumente beruhen häufig nicht auf Effektivierungslogiken, sondern stark auf kausalen Logiken. Dementsprechend liegt ihnen vielfach ein kybernetischer Kreislauf mit den groben Phasen Planung, Umsetzung, Kontrolle, Rückkoppelung/Lernen für die nächste Planung und so weiter zugrunde (vergleiche Guenther 2013, S. 274 f.). In Unternehmen, die stark auf Effektivierungslogiken setzen, ist der erste Schritt, also die Planung, jedoch weniger oder gar nicht ausgebaut – weil eben mitunter eine Planung der konkreten gewünschten Effekte nicht möglich oder sinnvoll erscheint.

Effektivierungslogiken sind in vielen mittelständischen Unternehmen präsent (vergleiche Chandler 2015, S. 71 ff.). Sind in solchen Unternehmen auch eigenständige Controller-Stellen etabliert, was zumeist von der Unternehmensgröße abhängig ist (vergleiche dazu Hiebl/Feldbauer-Durstmüller/Duller 2013, S. 95 ff.), müssen sich Controller explizit oder implizit mit Effektivierungslogiken beschäftigen beziehungsweise auf diese adäquat reagieren. Sie sollten nicht zwangsläufig versuchen, das Controlling nach den insbesondere in Großunternehmen geläufigen Entscheidungslogiken zu forma-

Controller können bei der Kombination von vorhandenen Ressourcen im Unternehmen gewinnbringend unterstützen.

Tab. 2 Analogie zu Effektivierung und kausaler Logik aus der Welt des Kochens

Nehmen wir an, Sie möchten ein Abendessen zubereiten. Ihnen stehen zwei prinzipielle Wege hierfür offen:

Sie selbst oder Ihre Gäste legen sich vorab auf ein Menü fest. Sie können dementsprechend die Zutaten für das gewählte Menü nachschlagen, diese einkaufen und dann zu kochen beginnen.

kausale Logik

Sie planen ein bestimmtes Ziel beziehungsweise den gewünschten Effekt und suchen dann nach Ressourcen, um dies zu realisieren. Das aus der kausalen Logik entstehende Resultat ist eindeutig.

Sie sehen nach, welche Lebensmittel Sie zuhause haben, und kochen mit diesen ein hoffentlich leckeres Menü.

Effektivierung

Sie gehen von vorhandenen Ressourcen aus und versuchen, diese gewinnbringend zu kombinieren. Aus den zuhause vorhandenen Lebensmitteln können wahrscheinlich unterschiedliche Menüs beziehungsweise Kombinationen gekocht werden – das aus der Effektivierung entstehende Resultat ist also vorab nicht eindeutig.

Quelle: eigene Darstellung, basierend auf Sarasvathy 2001, S. 245

Zusammenfassung

- Mittelständische Unternehmen setzen häufig auf andere Entscheidungslogiken als Großunternehmen. Sie setzen mehr auf Effektivierung und weniger auf kausale Logik.
- Controlling-Ansätze beruhen in der Regel auf dem Paradigma der kausalen Logik.
- Controller in mittelständischen Unternehmen stehen vor der Herausforderung, mit Effektivierungslogiken adäquat umzugehen.

lisieren, obwohl genau dies vielfach mit „professionalisieren“ gleichgesetzt wird (vergleiche etwa Hiebl et al. 2015, S. 372).

Offen sein für Effektivierung

Controller, die etwa aus größeren Unternehmen, die üblicherweise auf kausale Logik setzen, in ein mittelständisches Unternehmen wechseln, in dem Entscheidungen auf Basis von Effektivierung getroffen werden, haben möglicherweise zunächst gewisse Anpassungsprobleme. Oft wirkt für sie die Entscheidungsfindung in solchen Unternehmen erst einmal wenig faktenbasiert oder sehr intuitiv (vergleiche Becker/Ulrich/Botzkowski 2016, S. 593 f.). Sie sehen zunächst nicht, dass Effektivierungslogiken aufgrund der besseren Passung für mittelständische Unternehmen durchaus sinnvoll sein können. Sie sollten daher eine gewisse Offenheit gegenüber anderen Entscheidungslogiken im Mittelstand mitbringen.

Business-Partnering

Wenn also Planung in Unternehmen, die stark auf Effektivierung setzen, keinen oder einen nur geringen Stellenwert hat, welche Funktion sollen Controller sonst in derlei Unternehmen einnehmen? Vielfach ist ja ein Großteil der Arbeitszeit von Controlling für die Planung beziehungsweise Budgetierung reserviert (vergleiche Weber/Schäffer 2016, S. 12). Bei der Effektivierung steht die sinnvolle Kombination vorhandener Ressourcen beziehungsweise Mittel im Vordergrund. Aufgrund ihres betriebswirtschaftlichen Know-hows können Controller hier beraten, um eine möglichst gewinnbringende Kombination dieser Ressourcen zu gewährleisten. Damit sie hier als Business-Partner agieren können, müssen sie sich natürlich ein ausreichendes Verständnis der vorhandenen Ressourcen und der generellen Vision des Unternehmens erarbeiten (vergleiche zum Beispiel Quinn 2014, S. 22 ff.). So können sie einen Mehrwert generieren.

„Viele junge und mittelständische Unternehmen haben weder die Ressourcen noch die Möglichkeiten, ins Detail zu planen.“

Controlling interaktiv betreiben

Neben der generellen Beratung der Führungskräfte können Controller in effektivierungslastigen Unternehmen auch die Innovationsfreudigkeit im Unternehmen befördern. Sie können dies, indem sie weniger auf rein diagnostische Kontrolle setzen, sondern Controlling-Instrumente vielmehr interaktiv verwenden. Dabei werden die Controlling-Instrumente beziehungsweise -Berichte nicht nur einfach weitergereicht, sondern aktiv zwischen Führungskräften und Mitarbeitern diskutiert. Hierdurch können neue Chancen und Strategien identifiziert und organisationales Lernen befördert werden (vergleiche Simons 1995, S. 91 ff.). Gerade die interaktive Verwendung von Controlling-Instrumenten kann dementsprechend auch eine positive Aus-

wirkung auf die Innovationskraft eines Unternehmens haben und positiv zur Überführung von Innovationen in Performance beitragen (für einen Überblick siehe Davila/Foster/Oyon 2009, S. 292 ff.).

So können Controller in mittelständischen Unternehmen, die stark auf Effektivierung setzen, etwa vorläufige Ergebnisse zu den Effekten aus der Kombination vorhandener Ressourcen aktiv mit Führungskräften diskutieren, um so ein schnelles Feedback zu generieren. Erbringt die gewählte Kombination vorhandener Ressourcen tatsächlich einen positiven Ergebnisbeitrag? Wie kann dieser erreicht werden? Zum Beispiel wäre denkbar, dass ein mittelständisches Unternehmen auf Basis von vorhandenen Ressourcen zwei gänzlich neue Produkte auf den Markt bringt, sich aber bereits nach kurzer Zeit zeigt, dass nur eines von beiden einen positiven Ergebnisbeitrag liefert. Dieses schnelle Feedback zur Ergebniswirkung von Effektivierung können Controller bereitstellen, um das nicht gewinnbringende Produkt zu verändern oder einzustellen.

„Controller in mittelständischen Unternehmen sollten nicht zwangsläufig versuchen, das Controlling nach den in Großunternehmen geläufigen Entscheidungslogiken zu formalisieren.“

Verluste begrenzen

Neben einer allgemein interaktiven Diskussion der vorläufigen Ergebnisse von Effektivierung können Controller insbesondere dann Wert stiften, wenn sie relativ schnell die erfolglose Kombination vorhandener Ressourcen identifizieren. Wie Sarasvathy (2001, S. 250 ff.) argumentiert, gehen effektivierungslastige Unternehmen bewusst einen „affordable loss“, also einen tragbaren Verlust, bei der neuartigen Kombination vorhandener Ressourcen ein, da sie die Effekte dieser Kombination nicht vorhersehen können. Das ist aber nur dann eine gangbare Strategie, wenn der potenzielle Verlust „affordable“, also im Rahmen, bleibt, ebenso wie das eingegangene Risiko. Um dies zu gewährleisten, können Controller die betreffenden Führungskräfte unterstützen, um relativ schnell nicht erfolgreiche Ressourcenkombinationen zu identifizieren und gegebenenfalls zu stoppen, um die daraus resultierenden Verluste auf tragbarem Niveau zu belassen und nicht existenzbedrohlich werden zu lassen.

Schlussbetrachtung

Im Mittelstand dominieren mitunter andere Entscheidungslogiken als in Großunternehmen. Bislang wurde diesem Umstand in der deutschsprachigen BWL relativ wenig Rechnung getragen. Das Paradigma der kausalen Logik wurde dementsprechend als mehr oder weniger universell einsetzbar angenommen. In vielen mittelständischen Unternehmen – insbesondere in jungen und kleinen – ist jedoch das Paradigma der Effektivierung vorherrschend.

Controller können zur frühzeitigen Erkennung von erfolgloser Effektivierung beitragen und helfen, existenzbedrohliche Verluste zu vermeiden.

Da in effektuierungsdominierten Unternehmen Planung und generell die Vorwegnahme der Zukunft eine weniger bedeutende Rolle spielt beziehungsweise schlichtweg nicht möglich ist, müssen sich auch Controller auf Effektuierungslogiken einstellen. Controller können auch in derlei Unternehmen eine bedeutende Rolle einnehmen – als Business-Partner bei der gewinnbringenden Kombination von vorhandenen Ressourcen, als Counterpart in der interaktiven Verwendung von Controlling-Instrumenten und als Signalgeber bei entstehenden Verlusten aus erfolgloser Effektuierung. Kurzum: Controller im Mittelstand können auch bei der Effektuierung einen entscheidenden Beitrag leisten, müssen dafür aber auch die Offenheit mitbringen, sich auf Effektuierungslogiken einzustellen.

Literatur

Becker, W./Ulrich, P./Botzkowski, T. (2016): Controlling im Mittelstand, in: Becker, W./Ulrich, P. (Hrsg.): Handbuch Controlling, Wiesbaden, S. 583-603.

Chandler, G. N. (2015): Effectual Decision Making: Applications for Small Business, in: Newbert, S. L. (Hrsg.): Small business in a global economy: Creating and managing successful organizations, Santa Barbara, S. 71-101.

Davila, A./Foster, G./Oyon, D. (2009): Accounting and Control, Entrepreneurship and Innovation. Venturing into New Research Opportunities, in: European Accounting Review, 18 (2), S. 281-311.

Dekker, J./Lybaert, N./Steijvers, T./Depaire, B. (2015): The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance, in: Journal of Small Business Management, 53 (2), S. 516-538.

Duden (2016): effektuieren, <http://www.duden.de/rechtschreibung/effektuiieren> (letzter Abruf: 28.10.2016).

Faschingbauer, M. (2013): Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln, 2. Auflage, Stuttgart.

Guenther, T. W. (2013): Conceptualisations of ‘controlling’ in German-speaking countries: analysis and comparison with Anglo-American management control frameworks, in: Journal of Management Control, 23 (4), S. 269-290.

↓* Hiebl, M. R. W. (2013): Einfluss von Controlling-Systemen auf die Unternehmensführung mittelgroßer Familienunternehmen, in: Controlling & Management Review, 57 (1), S. 78-84. www.springerprofessional.de/link/6404310

Hiebl, M. R. W./Duller, C./Feldbauer-Durstmüller, B./Ulrich, P. (2015): Family Influence and Management Accounting Usage. Findings from Germany and Austria, in: Schmalenbach Business Review, 67 (3), S. 368-404.

Hiebl, M. R. W./Feldbauer-Durstmüller, B./Duller, C. (2013): Die Organisation des Controllings in österreichischen und bayerischen Familienunternehmen, in: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 61 (1-2), S. 83-114.

Lavia López, O./Hiebl, M. R. W. (2015): Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises. Current Knowledge and Avenues for Further Research, in: Journal of Management Accounting Research, 27 (1), S. 81-119.

↓* Quinn, M. (2014): The Elusive Business-Partner Controller, in: Controlling & Management Review, 58 (2), S. 22-27. www.springerprofessional.de/link/6404844

Sarasvathy, S. D. (2001): Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency, in: Academy of Management Review, 26 (2), S. 243-263.

Simons, R. (1995): Levers of Control, Boston.

Weber, J./Schäffer, U. (2016): Einführung in das Controlling, 15. Auflage, Stuttgart.

Wöhe, G./Döring, U./Brösel, G. (2016): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. Auflage, München.

* Abonnenten des Portals Springer Professional haben kostenfrei Zugriff.



Weitere Empfehlungen der Verlagsredaktion aus www.springerprofessional.de zu:

Entscheidungslogiken

Becker, W./Ulrich, P. (2015): Projektrisikomanagement im Mittelstand, Wiesbaden.

www.springerprofessional.de/link/4303570

Frese, T. (2015): Entscheidungsfindung in jungen Unternehmen. Eine empirische Untersuchung der Anwendung von Entscheidungslogiken, Wiesbaden.

www.springerprofessional.de/link/4332098

Erläutert den Aufbau eines effizienten Planungssystems



Igor Barkalov
Effiziente Unternehmensplanung
Weniger Aufwand, mehr Flexibilität,
mehr Geschäftserfolg

1. Aufl. 2016.

XVI, 175 S. 86 Abb. Brosch.

€ (D) 34,99 | € (A) 35,97 | *sFr 36,00

ISBN 978-3-658-06838-7 (Print)

€ (D) 26,99 | *sFr 28,50

ISBN 978-3-658-06839-4 (eBook)

- Mit zahlreichen Praxis-Beispielen für integrierte Business-Planung, vertikale und horizontale Integration, rollierende finanzielle Prognose, Planung mit Szenarien, Business Analytics in der Planung
- Geht auf branchenspezifische Besonderheiten ein

Eine effiziente Unternehmensplanung kann messbar zum Gesamterfolg beitragen. Dabei kommt es wesentlich auf die Auswahl der geeigneten Planungsinstrumente an.

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % MwSt. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % MwSt.

Die mit * gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Jetzt bestellen: springer-gabler.de