

Nr. 31

## Effectuation – eine Entscheidungslogik für (erfahrene) Entrepreneur\*innen?

Monika Nörr

ISBN: 978-3-86692-185-6

© Copyright 2012    WHL Wissenschaftliche Hochschule Lahr  
Hohbergweg 15-17  
77933 Lahr  
info@whl-lahr.de  
www.whl-lahr.de

Alle Rechte vorbehalten

**Effectuation - eine  
Entscheidungslogik für  
(erfahrene) Entrepreneurere?**

---

Monika Nörr

---

**Schriften der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr**

Herausgeber: Prof. Dr. Michael Klebl  
Prof. Dr. Jörg Lindenmeier  
Prof. Dr. Tristan Nguyen  
Prof. Dr. Markus Pütz  
Prof. Dr. Martin Reckenfelderbäumer  
Prof. Dr. Bernd Remmele  
Prof. Dr. Stephan Schöning

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>1</b>
<b>Tabellen- und Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>3</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>4</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>5</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit .....	5
1.2 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit .....	6
<b>2 Definitionen und theoretischer Hintergrund .....</b>	<b>7</b>
2.1 Entrepreneur(ship) .....	7
2.2 Unternehmerische Erfahrung .....	8
2.3 Entscheidungen unter Unsicherheit .....	9
2.4 Entscheidungslogiken für Entrepreneur(e) .....	11
2.4.1 Causation: kausale Entscheidungslogik .....	12
2.4.2 Adaptive Entscheidungslogik .....	13
2.4.3 Visionäre Entscheidungslogik .....	14
2.4.4 Effectuation: transformative Entscheidungslogik .....	14
2.4.5 Zusammenfassung Entscheidungslogiken.....	15
<b>3 Die Effectuation-Logik.....</b>	<b>16</b>
3.1 Grundlagen.....	16
3.2 Die fünf Prinzipien von Effectuation .....	18
3.2.1 Bird-in-hand-Prinzip.....	18
3.2.2 Affordable-loss-Prinzip .....	19
3.2.3 Crazy-quilt-Prinzip .....	20

---

3.2.4	Lemonade-Prinzip .....	20
3.2.5	Pilot-in-the-plane-Prinzip .....	21
3.2.6	Zusammenfassung Effectuation-Prinzipien.....	22
3.3	Effectuation und unternehmerische Erfahrung .....	22
<b>4</b>	<b>Anwendungen der Effectuation-Logik .....</b>	<b>24</b>
4.1	Anwendung der Effectuation-Logik bei Unternehmensgründungen	24
4.1.1	Entdeckung und Schaffung von Geschäftschancen.....	24
4.1.2	Internationalisierung des Geschäftsbetriebs .....	27
4.1.3	Investitionen von Business Angels.....	29
4.1.4	Auswirkung auf den Unternehmenserfolg.....	30
4.2	Anwendung der Effectuation-Logik bei bestehenden Unternehmen	32
4.2.1	Durchführung von Marketingprozessen .....	32
4.2.2	Gestaltung von FuE-Projekten.....	33
<b>5</b>	<b>Kritische Würdigung der Effectuation-Logik .....</b>	<b>36</b>
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>38</b>
<b>7</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>40</b>
7.1	A1. Opportunity Map.....	40
7.2	A2. Ergebnisse FuE-Projekte.....	41
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>42</b>

## Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1:	Entscheidungen unter Sicherheit, Risiko, Ungewissheit und Unsicherheit.....	10
Tabelle 2:	Entscheidungslogiken für Entrepreneur, je nach Vorhersagbarkeit und Gestaltbarkeit der Zukunft.....	15
Tabelle 3:	Die fünf Prinzipien von Effectuation und ihre Abgrenzung zu Causation.....	22
Abbildung 1:	Modell der Effectuation-Logik.....	18

## Abkürzungsverzeichnis

FuE	Forschung und Entwicklung
MBA	Master of Business Administration

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Die Effectuation-Logik wurde von Sarasvathy vor mehr als zehn Jahren begründet. Sie fand heraus, dass erfahrene Entrepreneur\*innen (Mehrfachgründer) in Entscheidungssituationen mit hoher Unsicherheit eine Vorgehensweise bevorzugen, die nicht der kausalen Logik folgt. Diese Entrepreneur\*innen sehen die Zukunft – v.a. mit neuen Produkten und in neuen Märkten – als nur schwer voraussagbar an und nutzen deshalb nur in geringem Maße einen fundierten Planungsprozess sowie Marktanalysen, wie sie im klassischen Management üblich sind.

Vielmehr gestalten erfahrene Entrepreneur\*innen ihre Zukunft und somit den Erfolg ihres Unternehmens selbst, indem sie vorhandene Ressourcen gezielt nutzen und weiterentwickeln. Hierbei konzentrieren sie sich auf ihre eigenen Interessen, ihr aktuelles Wissen und ihre Netzwerke. Ihre Investitionen setzen sie so niedrig wie möglich an. Auf diese Weise gestalten sie schrittweise und gemeinsam mit Partnern ihre Geschäftsmodelle. Die Effectuation-Logik ist somit ein eher kreativer Entscheidungsprozess, der weniger auf eine strukturierte Vorgehensweise Bezug nimmt.

Dieses Forschungspapier untersucht, ob die Effectuation-Logik eine geeignete Entscheidungslogik für Entrepreneur\*innen ist – und ob dies vorwiegend für erfahrene Entrepreneur\*innen gilt. Hierbei werden neben den Forschungsarbeiten von Sarasvathy weitere Untersuchungen zur unternehmerischen Entscheidungsfindung analysiert. Zudem wird geprüft, inwiefern die Effectuation-Logik auf Unternehmensgründungen und bestehende Unternehmen anwendbar ist und ob sich eine Erfolgsrelevanz dieses Ansatzes nachweisen lässt.



## **1.2 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit**

Basis der vorliegenden Arbeit ist eine umfassende Sekundäranalyse der wissenschaftlichen Literatur zur Effectuation-Logik und deren Anwendungsmöglichkeiten. Die Beiträge stammen überwiegend aus den USA.

Die Arbeit ist folgendermaßen aufgebaut: Zuerst werden die grundlegenden Begriffe definiert und der theoretische Hintergrund dargestellt: Entrepreneur(ship), Entscheidungen unter Unsicherheit, unternehmerische Erfahrung und Entscheidungslogiken für Entrepreneure. Anschließend werden die Effectuation-Logik von Sarasvathy mit ihren fünf Prinzipien sowie ihre Verbindung zur unternehmerischen Erfahrung dargestellt.

Im darauffolgenden Teil wird die Effectuation-Logik auf verschiedene Prozesse im Rahmen von Unternehmensgründungen sowie bestehenden Unternehmen angewendet: bei der Schaffung von Geschäftschancen, der Internationalisierung des Geschäftsbetriebs, Investitionen durch Business Angels sowie bei Marketingprozessen und FuE-Projekten. Zudem wird geprüft, ob und unter welchen Bedingungen die Effectuation-Logik sich erfolgsfördernd auswirkt. Zum Schluss erfolgen eine kritische Würdigung der Effectuation-Logik und eine Zusammenfassung mit Ausblick.

## 2 Definitionen und theoretischer Hintergrund

In diesem Kapitel werden die zentralen Begriffe definiert und der theoretische Hintergrund dargestellt.

### 2.1 Entrepreneur(ship)

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird ein Entrepreneur mit einem kreativen und risikofreudigen Unternehmer gleichgesetzt.<sup>1</sup> In der Wissenschaft ist der Begriff „Entrepreneur“ nicht auf einen bestimmten Forschungszweig beschränkt, da sich viele Disziplinen mit Entrepreneurship auseinandersetzen, u.a. die Ökonomik, Soziologie und Psychologie.<sup>2</sup>

Vielleicht auch deshalb konnte sich die Wissenschaft bisher nicht auf eine allgemein anerkannte Definition von „Entrepreneur(ship)“ einigen.<sup>3</sup> Zudem existiert im Deutschen für diesen Begriff kein Synonym.<sup>4</sup> Fallgatter bezeichnet Entrepreneurship als das „Verfolgen unternehmerischer Handlungsfelder durch Individuen – innerhalb oder außerhalb eines bestehenden Unternehmens – ohne Berücksichtigung der gegenwärtig verfügbaren Ressourcen“.<sup>5</sup>

Von vielen Wissenschaftlern wird Entrepreneurship auch als Prozess beschrieben, u.a. von Shane/Venkataraman: Entrepreneurship umfasst „... the study of sources of opportunities; the processes of discovery, evaluation, and exploitation of opportunities; and the set of individuals who discover, evaluate, and exploit them“.<sup>6</sup> Entrepreneure entdecken, prüfen und schöpfen Geschäftschancen aus, um etwas Neues zu schaffen, z.B. neue Produkte, Technologien oder auch Märkte. Entrepreneurship verbindet somit die Person und die Geschäftschance.

---

<sup>1</sup> Vgl. Grichnik, Dietmar et al. 2010, S. 13.

<sup>2</sup> Vgl. Phan, Phillip H. 2004, S. 617.

<sup>3</sup> Vgl. Bygrave, William D.; Hofer, Charles W. 1991, S. 13 f.

<sup>4</sup> Vgl. Fallgatter, Michael 2007, S. 13; vgl. auch Faltn, Günter 2008, S. 36.

<sup>5</sup> Fallgatter, Michael J. 2007, S. 16.

<sup>6</sup> Shane, Scott A.; Venkataraman, Sankaran 2000, S. 218.

Entrepreneurship umfasst hierbei sowohl Neugründungen als auch Prozesse in bestehenden Unternehmen.<sup>7</sup>

Sarasvathy setzt diesen Definitionen entgegen, dass der „effectual entrepreneur“ Geschäftschancen nicht nur entdeckt, sondern diese auch selbst schafft. Hierbei nutzt er seine vorhandenen Ressourcen und Wertesysteme und agiert nicht, wie von Fallgatter beschrieben, unabhängig von seinen derzeitigen Ressourcen.<sup>8</sup>

### 2.2 Unternehmerische Erfahrung

Folgt man der Humankapitaltheorie<sup>9</sup>, so ist ein erfahrener Entrepreneur unter gleichen Bedingungen einem unerfahrenen überlegen bzw. bringt bessere Voraussetzungen für eine erfolgreiche Unternehmensgründung/-führung mit. Zum Humankapital einer Person zählen deren Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen und Erfahrungen.

Von besonderer Bedeutung ist die unternehmerische Erfahrung. So stellt MacMillan fest, dass Personen, die mehrere Unternehmen gegründet haben (Mehrfachgründer) „... have had the opportunity to learn how to efficiently and swiftly overcome the stumbling blocks they encountered in their first efforts.“<sup>10</sup> Diese Entrepreneure können somit bei ihrem nächsten Gründungsprozess von ihrer unternehmerischen Erfahrung profitieren, die sich in einer Verbesserung der unternehmerischen Fähigkeiten zeigt. Sie weisen einen „expert mind-set“<sup>11</sup> auf, haben also gelernt, ihre Erfahrungen und ihr Wissen so zu strukturieren, dass sie diese in ihren Unternehmen gewinnbringend einsetzen können.

Hier stellt sich dann die Frage, welche Arten von Erfahrung für einen Entrepreneur entscheidend sind und wo er dieses Wissen gewonnen hat. Nach

---

<sup>7</sup> Vgl. Shane, Scott A; Venkataraman, Sankaran 2000, S. 218 f.; vgl. auch Fallgatter, Michael J. 2007, S. 16 f.

<sup>8</sup> Vgl. Sarasvathy, Saras D. 2008, S. 10; vgl. auch Fallgatter, Michael J. 2007, S. 16.

<sup>9</sup> Vgl. Becker, Gary S. 1975.

<sup>10</sup> MacMillan, Ian C. 1986, S. 242.

<sup>11</sup> Krueger, Norris F. 2007, S. 123.

einer Studie von Koster sind die Branchenerfahrung, das Produktwissen und die Kenntnis der Käufergruppen von besonderer Bedeutung. Ob dieses Wissen als Unternehmensgründer oder in einer abhängigen Beschäftigung erworben wurde, war hierbei nicht von Belang.<sup>12</sup>

Die unternehmerische Erfahrung hat auch einen Einfluss darauf, ob und wie bestimmte Geschäftschancen entdeckt werden. So entdeckt ein Entrepreneur vorwiegend solche Geschäftschancen, die zu seinem Vorwissen in Beziehung stehen.<sup>13</sup> Dieses Vorwissen ist für jeden Entrepreneur spezifisch und basiert auf der Berufserfahrung, der Ausbildung und auf persönlichen Erfahrungen.

Laut Sarasvathy lernt ein Entrepreneur sowohl aus seinen Erfolgen als auch aus seinen Fehlern.<sup>14</sup> Der Erfolg eines erfahrenen Entrepreneurs (Mehrfachgründers) ist somit nicht gleichzusetzen mit dem Erfolg seiner Unternehmen. Auch Misserfolge und Insolvenzen können zur unternehmerischen Erfahrung beitragen.<sup>15</sup> Sarasvathy hat durch Studien mit erfahrenen Entrepreneuren zudem festgestellt, dass diese eine andere Herangehensweise bei der Entscheidungsfindung wählen als dies in MBA-Kursen gelehrt wird. Diese Vorgehensweise hat sie Effectuation-Logik genannt.<sup>16</sup>

### **2.3 Entscheidungen unter Unsicherheit**

In Entscheidungssituationen lassen sich generell Entscheidungen unter Sicherheit und Entscheidungen unter Unsicherheit unterscheiden (s. Tabelle 1). Bei einer Entscheidung unter Sicherheit besitzt der Entscheider alle für seine Entscheidung relevanten Informationen und kennt für jede Entscheidungsalternative das Ergebnis.<sup>17</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. Koster, Sierdjan 2005, S. 7 ff.

<sup>13</sup> Vgl. Shane, Scott A. 2000, S. 451 ff. und S. 457 ff.

<sup>14</sup> Vgl. Sarasvathy, Saras D. 2008, S. 14.

<sup>15</sup> Vgl. Sarasvathy, Saras D. 2004b, S. 520.

<sup>16</sup> Vgl. Sarasvathy, Saras D. 2001, S. 245 ff.

<sup>17</sup> Vgl. Laux, Helmut 2007, S. 22.

Bei einer Entscheidung unter Unsicherheit kann der Entscheider nur auf unvollständige Informationen zurückgreifen. Um seine Unsicherheit zu reduzieren, kann er sich in der Phase der Strukturierung des Entscheidungsproblems weitere Informationen beschaffen. In der Auswahlphase stehen in der Regel mehrere Entscheidungsalternativen zur Verfügung. Sind die Eintrittswahrscheinlichkeiten der jeweiligen Alternativen bekannt, spricht man von Risiko, sind diese unbekannt, spricht man von Ungewissheit.<sup>18</sup> Sind weder die Entscheidungsalternativen noch deren Eintrittswahrscheinlichkeiten bekannt, so handelt es sich um Entscheidungen unter Unsicherheit. Diese Konstellation berücksichtigt, dass auch völlig unerwarteten Ereignisse eintreten können.<sup>19</sup>

<b>Entscheidungs-konstellation</b>	<b>Sicherheit</b>	<b>Risiko</b>	<b>Ungewissheit</b>	<b>Unsicherheit</b>
<b>Informationsstand</b>	Vollständige Information	Unvollständige Information	Unvollständige Information	Unvollständige Information
<b>Kenntnis von Eintrittswahrscheinlichkeiten</b>	Ja, aber irrelevant	Ja	Nein	Nein
<b>Kenntnis aller Entscheidungsalternativen</b>	Ja, aber irrelevant	Ja	Ja	Nein

**Tabelle 1: Entscheidungen unter Sicherheit, Risiko, Ungewissheit und Unsicherheit.<sup>20</sup>**

Heute werden Entscheidungen in aller Regel unter unvollständigen Informationen getroffen.<sup>21</sup> Die notwendigen Informationen lassen sich in vielen Fällen nicht beschaffen, zumindest nicht mit vertretbarem Aufwand und zu vertretbaren Kosten. Knight erklärte bereits im Jahre 1921 den steten Wandel für dieses Phänomen verantwortlich: „It is a world of change in which we live, and a world of uncertainty.“<sup>22</sup>

<sup>18</sup> Vgl. Müller, Wolfgang 1993, S. 3813.

<sup>19</sup> Vgl. Freiling, Jörg; Reckenfelderbäumer, Martin 2007, S. 16.

<sup>20</sup> Vgl. Freiling, Jörg; Reckenfelderbäumer, Martin 2007, S. 14; vgl. auch Schneider, Dieter 1995, S. 12.

<sup>21</sup> Vgl. Freiling, Jörg; Reckenfelderbäumer, Martin 2007, S. 14.

<sup>22</sup> Knight, Frank H. 1921, S. 199.

Da sich Sarasvathy bei der Entwicklung der Effectuation-Logik auf Knight bezieht, wird dessen Konzept kurz dargestellt. Knight unterscheidet „three different types of probability situation“<sup>23</sup>: Die erste entspricht der oben genannten Entscheidungssituation unter Risiko, da hier sowohl die Alternativen als auch die Eintrittswahrscheinlichkeiten bekannt sind. Bei der zweiten und dritten Wahrscheinlichkeitssituation sind die Alternativen selbst unbekannt; d.h. es handelt sich um die oben genannte Entscheidungssituation unter Unsicherheit.

Knight unterscheidet nun eine Entscheidungssituation unter Unsicherheit, bei der die Alternativen aufgrund der Vergangenheit geschätzt werden können, und eine weitere Entscheidungssituation unter Unsicherheit, bei der die Alternativen nicht bekannt sein können, da sie sich beispielsweise permanent ändern.<sup>24</sup> Diese dritte Wahrscheinlichkeitssituation bezeichnet Knight als „true uncertainty“<sup>25</sup>. Sarasvathy/Kotha und weitere Autoren beschäftigen sich mit dieser wahren Unsicherheit („Knightian uncertainty“)<sup>26</sup>, da diese das Handeln von (erfahrenen) Entrepreneurinnen beeinflusst.

### 2.4 Entscheidungslogiken für Entrepreneurinnen<sup>27,28</sup>

Entrepreneurinnen treffen in der Regel Entscheidungen unter Unsicherheit.<sup>29</sup> Hierfür standen bisher kausale und adaptive Entscheidungslogiken im Vordergrund. Diese gehen von einem von außen vorgegebenen Umfeld aus und unterscheiden sich v.a. hinsichtlich der Vorhersagbarkeit der Zukunft durch den Entrepreneur.<sup>30</sup>

---

<sup>23</sup> Knight, Frank H. 1921, S. 224.

<sup>24</sup> Vgl. Knight, Frank H. 1921, S. 224 f. Teilweise wird in der Literatur die zweite Wahrscheinlichkeitssituation von Knight einer Entscheidung unter Ungewissheit gleichgesetzt; vgl. Grichnik, Dietmar et al. 2010, S. 64.

<sup>25</sup> Knight, Frank H. 1921, S. 232.

<sup>26</sup> Sarasvathy, Saras D.; Kotha, Suresh 2001, S. 31 ff.

<sup>27</sup> Im Folgenden soll stets von „Entscheidungslogiken“ gesprochen werden. Sarasvathy hat den von ihr entwickelten Ansatz als „effectuation logic“ bezeichnet. In weiteren Veröffentlichungen auch anderer Wissenschaftler werden analog zum Begriff „Logik“ auch die Begriffe „Ansatz“, „Prozess“, „Theorie“ und „Strategie“ verwendet.

<sup>28</sup> „Logic is defined as an internally consistent set of criteria that forms the basis for action upon the world.“; vgl. Ucbasaran, Deniz 2008, S. 236.

<sup>29</sup> Vgl. Read, Stuart et al. 2009a, S. 576.

<sup>30</sup> Vgl. Wiltbank, Robert et al. 2006, S. 983.

Wiltbank et al. argumentieren nun, dass auch die Einflussnahme auf die Zukunft durch den Entrepreneur eine wichtige Rolle spielt und differenzieren zwischen der visionären und der effectual<sup>31</sup> Entscheidungslogik.<sup>32</sup>

#### **2.4.1 Causation: kausale Entscheidungslogik**

Folgt ein Entrepreneur der kausalen Entscheidungslogik, so versucht er, die Zukunft durch systematische Analysen und Prognosen, beispielsweise im Rahmen von Businessplänen, so genau wie möglich vorherzusagen und anschließend gemäß diesen Plänen zu handeln. Je unsicherer die Zukunft ist, desto mehr kann er sich durch eine detaillierte Planung Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmern verschaffen. Der Entrepreneur kann somit die Zukunft bis zu einem gewissen Grad planen, jedoch nicht beeinflussen.<sup>33</sup> Sarasvathy hat diese Entscheidungslogik „Causation“ genannt.<sup>34</sup>

Der planende Ansatz geht auf Wissenschaftler wie Ansoff, Drucker und Porter zurück. So hat Ansoff im Jahr 1979 mit seinem Buch „Strategic Management“ ein Werk vorgelegt, das komplexe Organisationen in einem sich stetig ändernden Umfeld aus theoretischer und praktischer Perspektive betrachtet.<sup>35</sup> Von großer Bedeutung ist das Thema „decision leadership“, d.h. die Strategiefindung durch das Management. Wie Ansoff behauptet, sei es für das Management nicht schwierig, die Zukunft vorauszusagen.<sup>36</sup>

Auch Drucker legt viel Wert auf eine Planung. Er bezeichnet die Frage „Was ist unser Plan?“ als eine der fünf entscheidenden Fragen des Managements. Dieser Plan beginnt mit einer Mission und endet mit Ablaufschritten und einem Budget.<sup>37</sup>

---

<sup>31</sup> Effectual/effectuation = Kunstwort von Sarasvathy für diese Art der Entscheidungslogik; vgl. Sarasvathy, Saras D. 2001, S. 243; to effectuate = bewirken; vgl. LEO.

<sup>32</sup> Vgl. Wiltbank, Robert et al. 2006, S. 981 ff. In ihrer Veröffentlichung sprechen Wiltbank et al. auch von Strategien. Diese beinhalten die unterschiedlichen Entscheidungslogiken.

<sup>33</sup> Vgl. Wiltbank, Robert et al. 2006, S. 985.

<sup>34</sup> Vgl. Sarasvathy, Saras D. 2001, S. 245.

<sup>35</sup> Vgl. Ansoff, Igor H. 1979, S. 2 ff.

<sup>36</sup> Vgl. Ansoff, Igor H. 1979, S. 138.

<sup>37</sup> Vgl. Drucker, Peter 2009, S. 119 ff.

Porter geht davon aus, dass jedes Unternehmen eine Wettbewerbsstrategie hat, sei sie geplant oder ungeplant. Er plädiert für durchdachte Strategien, die auf sorgfältigen Analysen von Branchen und Wettbewerbern basieren.<sup>38</sup> Hierzu stellt Porter Modelle und Tools bereit, u.a. die „five forces driving industry competition“<sup>39</sup>, die Einheit der strategischen Geschäftsfelder<sup>40</sup> oder auch die „growth/share matrix“ (Marktanteils-Marktwachstums-Matrix)<sup>41</sup>.

### 2.4.2 Adaptive Entscheidungslogik

Mit Hilfe der adaptiven Entscheidungslogik passt sich der Entrepreneur flexibel und schnell an von außen vorgegebene Veränderungen an. Er kann die Zukunft weder vorhersagen noch auf sie Einfluss nehmen. Im Gegensatz zur kausalen Entscheidungslogik steht hier nicht eine akkurate Planung im Vordergrund.<sup>42</sup>

Mintzberg hat in vielen Studien herausgefunden, dass Strategien nicht immer sorgsam geplant werden, sondern sich in vielen Fällen aus einzelnen Aktionen herausbilden. Diese ergeben dann ein Muster (pattern) und werden als Strategie definiert und realisiert, sog. emergent strategies.<sup>43</sup> Diese Art von Strategien führt Mintzberg darauf zurück, dass Manager nicht nur kontrollieren, sondern auch lernen: „... almost every sensible real-life strategy process combines emergent learning with deliberate control.“<sup>44</sup>

Die adaptive Entscheidungslogik ist gerade im Hochtechnologiebereich von hoher Bedeutung, da sich hier das Umfeld sehr schnell ändert, Vorhersagen mit einer großen Unsicherheit behaftet und somit schnelle Entscheidungen notwendig sind.<sup>45</sup> Auch Organisationen, die unter erschwerten Bedingungen arbeiten, wie

---

<sup>38</sup> Vgl. Porter, Michael E. 1980, S. xiii ff.

<sup>39</sup> Porter, Michael E. 1980, S. 4.

<sup>40</sup> Vgl. Porter, Michael E. 1980, S. 129 ff.

<sup>41</sup> Porter, Michael E. 1980, S. 362.

<sup>42</sup> Vgl. Wiltbank, Robert et al. 2006, S. 985 f.

<sup>43</sup> Vgl. Mintzberg, Henry 2007, S. 4.

<sup>44</sup> Mintzberg, Henry 2007, S. 5.

<sup>45</sup> Vgl. Eisenhardt, Kathleen M. 1989, S. 543 ff.; vgl. auch Teece, David J. et al. 1997, S. 509 ff.



Atomkraftwerke oder Flugzeugträger, müssen adaptiv handeln. Sie dürfen sich nicht alleine auf eine noch so ausgefeilte Planung verlassen, da diese dazu verleitet, „... mit eingeeignetem Blick nach Beweisen für die Richtigkeit unseres Plans zu suchen.“<sup>46</sup>

### **2.4.3 Visionäre Entscheidungslogik**

Ein Entrepreneur, der einer visionären Entscheidungslogik folgt, kann die Zukunft sowohl bis zu einem gewissen Grad vorhersagen als auch auf diese Einfluss nehmen. Er gestaltet sein Unternehmen und auch die Umwelt gemäß seinen eigenen Vorstellungen.<sup>47</sup> Nach Hamel/Prahalad lautet das Ziel des Entrepreneurs „... to create a new space uniquely suited to the company’s own strengths, space that is off the map.“<sup>48</sup>

Solche visionären Entscheider gibt es sowohl in Großunternehmen als auch im Mittelstand. Deren Strategien und Erfolgsfaktoren wurden in zahlreichen Veröffentlichungen beschrieben.<sup>49</sup>

### **2.4.4 Effectuation: transformative Entscheidungslogik**

Die transformative Entscheidungslogik beruht auf der Annahme, dass die Zukunft nicht vorhersagbar, aber vom Entrepreneur gestaltbar ist. So hat Hayes im Jahr 1985 vorgeschlagen, das „ends-ways-means-Paradigma“ zum „means-ways-ends-Paradigma“ zu wandeln.<sup>50</sup> Dies bedeutet, dass vor der Entwicklung von Plänen zur Nutzung von Ressourcen erst die entsprechenden Fähigkeiten und Kompetenzen geschaffen werden müssen.

---

<sup>46</sup> Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M. 2003, S. 57.

<sup>47</sup> Vgl. Wiltbank, Robert et al. 2006, S. 990 f.

<sup>48</sup> Hamel, Gary; Prahalad, Coimbatore K. 1989, S. 74.

<sup>49</sup> Vgl. Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H. 1991; vgl. auch Collins, James C.; Porras, Jerry I. 1995; vgl. auch Simon, Hermann 2007 zum Thema “Hidden Champions”.

<sup>50</sup> Vgl. Hayes, Robert H. 1985, S. 118.

Sarasvathy geht ebenfalls von den vorhandenen Kompetenzen und Fähigkeiten aus: „Effectuation processes take a set of means as given and focus on selecting between possible effects that can be created with that set of means.“<sup>51</sup> Die Effectuation-Logik und ihre Anwendungsmöglichkeiten werden nachfolgend beschrieben.

### 2.4.5 Zusammenfassung Entscheidungslogiken

Die verschiedenen Entscheidungslogiken werden in Tabelle 2 zusammengefasst:

Entscheidungslogik	Zukunft gestaltbar	Zukunft nicht gestaltbar
Zukunft vorhersagbar	<b>Visionäre Entscheidungslogik</b>	<b>Causation</b> (Kausale Entscheidungslogik)
Zukunft nicht vorhersagbar	<b>Effectuation</b> (Transformative Entscheidungslogik)	<b>Adaptive Entscheidungslogik</b>

**Tabelle 2: Entscheidungslogiken für Entrepreneur, je nach Vorhersagbarkeit und Gestaltbarkeit der Zukunft.**<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Sarasvathy, Saras D. 2001, S. 245.

<sup>52</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Wiltbank, Robert et al. 2006, S. 983.

### 3 Die Effectuation-Logik

#### 3.1 Grundlagen

Sarasvathy hat in einer Studie mit 27 erfahrenen Entrepreneuren festgestellt, dass diese eine spezifische Herangehensweise bei der Entscheidungsfindung wählen.<sup>53</sup> Die Entrepreneure haben mehrere Stunden lang laut über eine Geschäftsidee für ein neues Computerspiel im Bereich Entrepreneurship nachgedacht und hierbei typische unternehmerische Entscheidungen getroffen, um die Geschäftsidee in einer Unternehmensgründung umzusetzen. Sarasvathy nahm die ausgesprochenen Gedanken auf Tonband auf und nutzte die Methode der Grounded Theory<sup>54</sup>, um eine neue Theorie der Entscheidungsfindung zu formulieren.<sup>55</sup>

Diese Art der Entscheidungsfindung unter Unsicherheit durch erfahrene Entrepreneure bezeichnet Sarasvathy als „Effectuation-Logik“ und grenzt diese gegenüber der „Causation-Logik“ ab: „Causation rests on a logic of prediction, effectuation on the logic of control.“<sup>56</sup>

Sarasvathy definiert die beiden Logiken folgendermaßen: „Causation processes take a particular effect as given and focus on selecting between means to create that effect. Effectuation processes take a set of means as given and focus on selecting between possible effects that can be created with that set of means.“<sup>57</sup> Dies bedeutet, dass erfahrene Entrepreneure im Rahmen der Effectuation-Logik von vorhandenen Ressourcen ausgehen und ihre Ziele entsprechend anpassen, wohingegen Personen, die der Causation-Logik folgen, ein vorgegebenes Ziel durch die Anpassung der Ressourcen erreichen möchten.

---

<sup>53</sup> Vgl. Sarasvathy, Saras D. 2001, S. 245 ff. Die in dieser Veröffentlichung dargestellten Ergebnisse basieren auf der Dissertation von Sarasvathy; vgl. Sarasvathy, Saras D, 1998.

<sup>54</sup> Vgl. Robson, Colin 2011, S. 146 ff.

<sup>55</sup> Vgl. Sarasvathy, Saras D. 2001, S. 243 ff.

<sup>56</sup> Sarasvathy, Saras D. 2001, S. 243.

<sup>57</sup> Sarasvathy, Saras D. 2001, S. 245.

Allerdings sind die Effectuation- und die Causation-Logik nicht zwei unvereinbare Pole. Ein Entrepreneur kann gleichzeitig nach der Effectuation-Logik und der Causation-Logik handeln.<sup>58</sup> Umso größer die Unsicherheit ist, desto eher folgt ein Entrepreneur jedoch der Effectuation-Logik.<sup>59</sup>

Das dynamische Modell der Effectuation-Logik zeigt, wie ein erfahrener Entrepreneur in sehr unsicheren Situationen vorgeht (s. Abbildung 1). Ausgehend von seinen vorhandenen Ressourcen, d.h. seiner Identität, seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie seinen Netzwerken, überlegt sich der Entrepreneur, was er tun kann, um Geschäftschancen zu schaffen. Hierzu nimmt er mit Personen aus seinem Netzwerk Kontakt auf und geht mit diesen frühzeitig Vereinbarungen ein. Welche Personen als Partner aufgenommen werden, hängt vorwiegend davon ab, ob sie sich an der Schaffung der Geschäftschancen beteiligen möchten und welche Ressourcen sie bereit sind einzusetzen.

Da jeder Partner neue Ressourcen und neue Ziele einbringt, werden gleichzeitig zwei Kreisläufe angeregt: Einerseits erweitern die neuen Ressourcen die aktuellen Ressourcen des Entrepreneurs. Dieser kann nun bei seinem Vorhaben von erweiterten Ressourcen ausgehen. Andererseits ändern die neuen Ziele der Partner die Randbedingungen und können somit zur Schaffung neuer Märkten und Geschäftschancen führen. Der Entrepreneur überlegt sich nun wieder, wie er von diesem Punkt aus weiter vorgehen kann.

Auf diese Weise können aus den vorhandenen Ressourcen des Entrepreneurs unterschiedliche, vorab nicht definierte Geschäftschancen entstehen und umgesetzt werden.

---

<sup>58</sup> Vgl. Sarasvathy, Saras D. 2001, S. 245.

<sup>59</sup> Vgl. Sarasvathy, Saras D. 2008, S. 94; vgl. auch Chandler, Gaylen N. et al. 2011, S. 375.

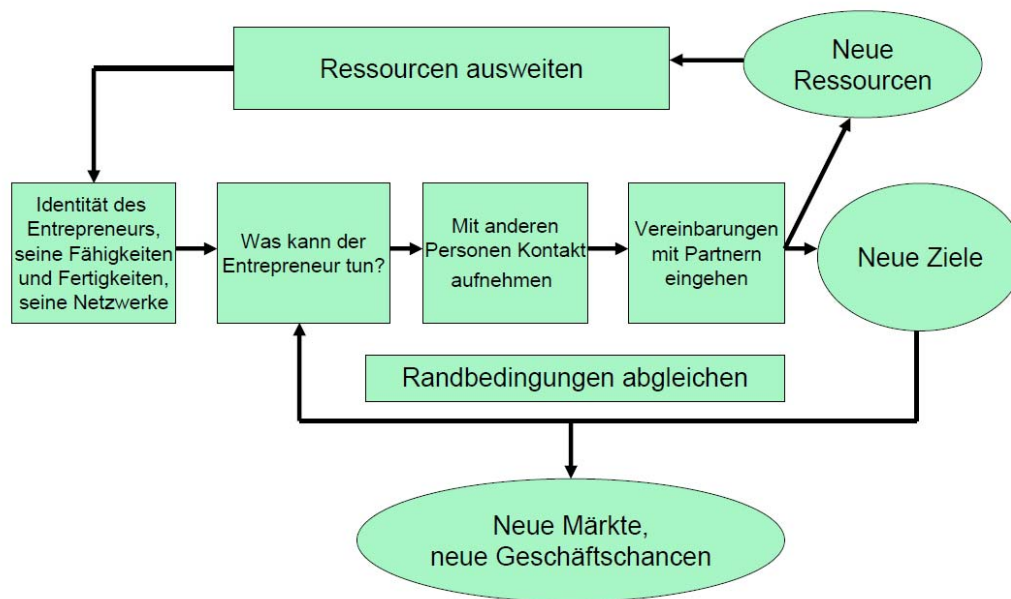


Abbildung 1: Modell der Effectuation-Logik.<sup>60</sup>

Das Modell beinhaltet die fünf Prinzipien der Effectuation-Logik, die nachfolgend dargestellt werden.

### 3.2 Die fünf Prinzipien von Effectuation

In diesem Unterkapitel werden die fünf Prinzipien der Effectuation-Logik skizziert und jeweils von der Causation-Logik abgegrenzt.

#### 3.2.1 Bird-in-hand-Prinzip

Das Bird-in-hand-Prinzip bedeutet, dass vorhandene Ressourcen der Ausgangspunkt für die Entscheidung zur Schaffung von etwas Neuem, d.h. Produkten, Prozessen, Märkten etc., sind.<sup>61</sup> Der Entrepreneur nutzt diese Ressourcen, auch wenn das Ziel (das Neue) noch nicht klar definiert ist: „... the process of effectuation allows the entrepreneur to create one or more effects, irrespective of the generalized end goal she started out with.“<sup>62</sup>

<sup>60</sup> Vgl. Sarasvathy, Saras D.; Dew, Nicholas 2005, S. 543.

<sup>61</sup> Vgl. Sarasvathy, Saras D. 2008, S. 74 ff.

<sup>62</sup> Sarasvathy, Saras D. 2008, S. 78.

Die vorhandenen Ressourcen setzen sich zusammen aus der Identität des Entrepreneurs („who I am“), seinen Fähigkeiten und Erfahrungen („what I know“) sowie seinem Netzwerk („whom I know“), d.h. Personen, die ihn bei der Schaffung des Neuen unterstützen können. Eine Abgrenzung zum ressourcenbasierten Ansatz von Barney<sup>63</sup> ist insofern vorhanden, als bei der Effectuation-Logik die Ressourcen nicht von vornherein als wertvoll für ein bestimmtes Vorhaben angenommen werden, sondern ihren Wert erst dadurch erhalten, dass sie im Rahmen des Effectuation-Prozesses geschaffen, geändert und mit den Ressourcen von Partnern verflochten werden.<sup>64</sup>

Hingegen unterstützt der kompetenzbasierte Ansatz<sup>65</sup> als Weiterentwicklung des ressourcenbasierten Ansatzes das Bird-in-hand-Prinzip von Sarasvathy: So geht der kompetenzbasierte Ansatz davon aus, dass Kompetenzen sich weiterentwickeln, da „Handlungen der Vergangenheit die Ausgangssituation in der Gegenwart und gleichsam die zukünftige Entwicklung beeinflussen“.<sup>66</sup>

Ein Entrepreneur, welcher der Causation-Logik folgt, geht den umgekehrten Weg: Ausgehend von vorab definierten Zielen bestimmt er die zur Zielerreichung notwendigen Ressourcen.<sup>67</sup>

### **3.2.2 Affordable-loss-Prinzip**

Das Affordable-loss-Prinzip sagt aus, dass ein Entrepreneur sich vorab die Höhe des Verlusts überlegt, die er gerade noch akzeptieren kann.<sup>68</sup> Hierbei geht er von seiner derzeitigen finanziellen Lage, seiner allgemeinen Lebenssituation sowie seiner individuellen Risikobereitschaft aus. Laut Sarasvathy sind erfahrene Entrepreneurinnen in der Regel risikoavers und kostenbewusst: „... they either referred the cheapest alternative or came up with creative ways of doing things at no cost to themselves.“<sup>69</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. Barney, Jay 1991, S. 99 ff.

<sup>64</sup> Vgl. Sarasvathy, Saras D. 2010, S. 17 ff.

<sup>65</sup> Vgl. Freiling, Jörg; Reckenfelderbäumer, Martin 2009, S. 78 ff.

<sup>66</sup> Freiling, Jörg; Reckenfelderbäumer, Martin 2009, S. 81.

<sup>67</sup> Vgl. Sarasvathy, Saras D. 2008, S. 75.

<sup>68</sup> Vgl. Sarasvathy, Saras D. 2008, S. 81 ff.

<sup>69</sup> Sarasvathy, Saras D. 2008, S. 82.

Handelt ein Entrepreneur hingegen nach der Causation-Logik, so versucht er, den Gewinn zu maximieren, indem er Markt- und Wettbewerbsanalysen durchführt sowie Umsätze und Kosten detailliert kalkuliert.<sup>70</sup>

### 3.2.3 Crazy-quilt-Prinzip

Das Crazy-quilt-Prinzip<sup>71</sup> besagt, dass ein Entrepreneur bereits sehr früh Bündnisse mit Partnern schließt, die sich an der Schaffung des Neuen beteiligen wollen.<sup>72</sup> Allerdings werden diese Partner nicht aufgrund von Wettbewerbsanalysen oder vorgegebenen Zielen ausgewählt, sondern bestimmen durch ihr Engagement die Ziele vielmehr mit. Der Entrepreneur erlaubt „... stakeholders who make actual commitments to participate actively in shaping the enterprise.“<sup>73</sup> Mit dem Crazy-quilt-Prinzip reduziert der Entrepreneur aktiv die mit seiner Entscheidung verbundene Unsicherheit.

Für einen Entrepreneur, welcher der Causation-Logik folgt, sind Partnerschaften ebenfalls von hoher Bedeutung. Allerdings gehen solche Entrepreneur Partnerschaften vorwiegend ein, um Zugang zu benötigten Ressourcen zu erhalten und Strategien zu implementieren – und weniger zur Reduzierung der Marktunsicherheit und von Kosten.<sup>74</sup>

### 3.2.4 Lemonade-Prinzip

Mit dem Lemonade-Prinzip bezeichnet Sarasvathy die Tatsache, dass ein erfahrener Entrepreneur zufällige Ereignisse als Chance für neue oder geänderte Geschäftschancen aufgreift<sup>75</sup>: „When life gives you lemons, make lemonade.“<sup>76</sup> Zufällige Ereignisse werden somit gezielt genutzt, um das Neue zu gestalten und voranzutreiben.

---

<sup>70</sup> Vgl. Sarasvathy, Saras D. 2008, S. 81.

<sup>71</sup> vgl. LEO: “crazy quilt” bedeutet “Patchworkdecke“; hiermit möchte Sarasvathy ausdrücken, dass der Entrepreneur von den vorhandenen Partnern ausgeht und sich diese nach Eignung – wie bei einem Patchwork – zusammensucht.

<sup>72</sup> Vgl. Sarasvathy, Saras D. 2008, S. 88 f.

<sup>73</sup> Sarasvathy, Saras D. 2008, S. 88.

<sup>74</sup> Vgl. Chandler, Gaylen N. et al. 2011, S. 386 f.

<sup>75</sup> Vgl. Sarasvathy, Saras D. 2008, S. 89 ff.

<sup>76</sup> Sarasvathy, Saras D. 2008, S. 90.

Handelt ein Entrepreneur hingegen nach der Causation-Logik, so ist er bestrebt, jegliche Überraschungen zu vermeiden, da er diese als problematisch ansieht. Treten ungeplante Ereignisse auf, so versucht er, seine vorab definierten Ziele trotzdem zu erreichen.<sup>77</sup>

### 3.2.5 Pilot-in-the-plane-Prinzip

Das Pilot-in-the-plane-Prinzip sagt aus, dass ein Entrepreneur zukünftige Entwicklungen selbst gestalten und steuern kann.<sup>78</sup> Laut Knight basieren Entrepreneur ihre Aktivitäten nicht auf der Vergangenheit, sondern stellen sich die Zukunft vor und leiten von dieser Vorstellung ihre Aktivitäten ab: „We *perceive* the world before we react to it, and we react not to what we perceive, but always to what we *infer*.“<sup>79</sup>

Anhand des Pilot-in-the-plane-Prinzips verdeutlicht Sarasvathy die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen der Effectuation- und der Causation-Logik. Ein Entrepreneur möchte mit Hilfe beider Logiken die Zukunft beherrschen. Die Causation-Logik fokussiert hierbei auf die vorhersagbaren Aspekte einer unsicheren Zukunft: „To the extent that we can predict the future, we can control it.“<sup>80</sup> Die Effectuation-Logik hingegen konzentriert sich auf die beherrschbaren Aspekte einer nicht vorhersagbaren Zukunft: „To the extent that we can control the future, we do not need to predict it.“<sup>81</sup>

In Situationen, in denen die Alternativen einer Entscheidung nicht bekannt sind („true uncertainty“ von Knight, s. Punkt 2.3.), handeln gerade erfahrene Entrepreneur bevorzugt nach der Effectuation-Logik.<sup>82</sup>

---

<sup>77</sup> Vgl. Sarasvathy, Saras D. 2008, S. 89.

<sup>78</sup> Vgl. Sarasvathy, Saras D. 2008, S. 91 ff.

<sup>79</sup> Knight, Frank H. 1921, S. 201.

<sup>80</sup> Sarasvathy, Saras D. 2008, S. 91.

<sup>81</sup> Sarasvathy, Saras D. 2008, S. 91.

<sup>82</sup> Vgl. Sarasvathy, Saras D. 2008, S. 94.



### 3.2.6 Zusammenfassung Effectuation-Prinzipien

Die Prinzipien der Effectuation-Logik und ihre Abgrenzung zur Causation-Logik werden in Tabelle 3 zusammengefasst:

Prinzipien von Effectuation	Aussagen Effectuation	Abgrenzung zu Causation
<b>Bird-in-hand-Prinzip</b>	Ausgangspunkt sind vorhandene Ressourcen	Ausgangspunkt sind konkrete Ziele
<b>Affordable-loss-Prinzip</b>	Bestimmung des maximal akzeptablen Verlusts	Bestimmung des maximal möglichen Gewinns
<b>Crazy-quilt-Prinzip</b>	Reduzierung der Unsicherheit durch das frühzeitige Schließen von Partnerschaften	Sicherung des Zugangs zu Ressourcen durch das frühzeitige Schließen von Partnerschaften <sup>83</sup>
<b>Lemonade-Prinzip</b>	Nutzung von zufälligen Ereignissen als Chance	Vermeidung jeglicher Überraschungen
<b>Pilot-in-the-plane-Prinzip</b>	Entrepreneur kann die Zukunft selbst gestalten; Steuerung statt Vorhersage	Entrepreneur kann die Zukunft vorhersagen; Vorhersage statt Steuerung

Tabelle 3: Die fünf Prinzipien von Effectuation und ihre Abgrenzung zu Causation.<sup>84</sup>

### 3.3 Effectuation und unternehmerische Erfahrung

Die Effectuation-Logik wurde von Sarasvathy durch eine Studie mit erfahrenen Entrepreneuren begründet (s. Punkt 3.1). Diese „expert entrepreneurs“ haben mehr als ein Unternehmen gegründet, mehr als zehn Jahre unternehmerische Erfahrung gesammelt und mindestens ein Unternehmen an die Börse gebracht.<sup>85</sup>

<sup>83</sup> Vgl. Chandler, Gaylen N. et al. 2011, S. 386 f.

<sup>84</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Sarasvathy, Saras D. 2008, S. 73 ff.

<sup>85</sup> Vgl. Sarasvathy, Saras D. 2008, S. 21.

Ob und wie sich unternehmerische Erfahrung auf die Entscheidungsfindung auswirkt, haben Dew et al. in einer weiteren Studie untersucht.<sup>86</sup> Sie verglichen das Entscheidungsverhalten von 27 erfahrenen Entrepreneuren und 37 MBA-Absolventen.<sup>87</sup> Beide Gruppen sollten laut über die Geschäftsidee für das neue Entrepreneurship-Computerspiel nachdenken und Entscheidungen treffen, um die Geschäftsidee in einer Unternehmensgründung umzusetzen.

Die Ergebnisse unterstützen die Thesen von Sarasvathy: Während die MBA-Absolventen dazu tendierten „to go by the textbook“<sup>88</sup>, folgten die erfahrenen Entrepreneurure der Effectuation-Logik und ihren fünf Prinzipien. So gingen letztere die Aufgabe aus einer ganzheitlicheren Sichtweise an, d.h. sie betrachteten den kompletten Start-Up-Prozess und nicht nur die marketingspezifischen Aspekte, die bei der Umsetzung der Geschäftsidee vorwiegend gefragt waren. Zudem schufen sie mehr Alternativen für mögliche Märkte und Produktanwendungen.<sup>89</sup>

Interessant ist auch, dass ein intuitives Entscheidungsverhalten in beiden Gruppen kaum zu finden war. Hier gab es keine Unterschiede zwischen den Gruppen.<sup>90</sup>

---

<sup>86</sup> Vgl. Dew, Nicholas et al. 2009, S. 287 ff.

<sup>87</sup> Dew et al. haben als Vergleichsgruppe MBA-Absolventen gewählt, da diese einen einheitlichen theoretischen Kenntnisstand hinsichtlich Unternehmensführung/-gründung aufweisen, jedoch in der Regel keine Erfahrung in der Unternehmensgründung besitzen. Die gewählten MBA-Absolventen hatten jedoch bereits ein bis zwei Jahre lang in großen Organisationen gearbeitet; vgl. Dew, Nicholas et al. 2009, S. 295.

<sup>88</sup> Dew, Nicholas et al. 2009, S. 287.

<sup>89</sup> Vgl. Dew, Nicholas et al. 2009, S. 296 ff.

<sup>90</sup> Vgl. Dew, Nicholas et al. 2009, S. 298; laut Sarasvathy/Dew ist die Effectuation-Logik ein rationaler Entscheidungsprozess; vgl. Sarasvathy Saras D.; Dew, Nicholas 2010, S. 12.

## 4 Anwendungen der Effectuation-Logik

Sarasvathy hat die Effectuation-Logik zwar aus Gesprächen mit erfahrenen Unternehmensgründern entwickelt, diese aber ausdrücklich als eine Logik für Entscheidungen unter Unsicherheit bezeichnet.<sup>91</sup> Deshalb kann diese Logik auf weitere Prozesse, bei denen hohe Unsicherheit herrscht, angewendet werden.<sup>92</sup> Nachfolgend werden einige Anwendungen der Effectuation-Logik sowohl im Rahmen von Unternehmensgründungen als auch im Rahmen von bestehenden Unternehmen beschrieben.

### 4.1 Anwendung der Effectuation-Logik bei Unternehmensgründungen

Erfahrene Entrepreneure folgen vielfach der Effectuation-Logik, wenn sie Geschäftschancen schaffen, neue Märkte kreieren oder als sog. Born Globals ihren Geschäftsbetrieb von Beginn an internationalisieren. Doch nicht nur Entrepreneure, sondern auch Business Angels können mit Hilfe der Effectuation-Logik ihre Unsicherheit reduzieren und erfolgreicher agieren.

#### 4.1.1 Entdeckung und Schaffung von Geschäftschancen

„Die unternehmerische Gelegenheit steht im Mittelpunkt jedweder unternehmerischer Handlung: Sie ist die Triebfeder für die Gründung eines Unternehmens, führt zu Innovationen und technischer Weiterentwicklung von Produkten und ihre Qualität entscheidet maßgeblich über den Erfolg des Entrepreneurs.“<sup>93, 94</sup>

---

<sup>91</sup> Vgl. Sarasvathy, Saras D. 2001, S. 262.

<sup>92</sup> Vgl. Perry, John T. et al. 2011, S. 1 ff.; die Autoren fassen die bisherige wissenschaftliche Literatur zum Thema "Effectuation" zusammen (konzeptionelle und empirische Arbeiten) und geben Anregungen für weitere Forschungsmöglichkeiten.

<sup>93</sup> Grichnik, Dietmar 2010, S. 53.

<sup>94</sup> Auch wenn in bestehenden Unternehmen die Entdeckung und Schaffung von Geschäftschancen von großer Bedeutung ist, wird dieses Thema im Rahmen dieses Kapitels behandelt, da sich sowohl die wissenschaftliche Literatur allgemein als auch die Forschungsliteratur zur Effectuation-Logik auf Unternehmensgründungen konzentrieren.

Mit der Entdeckung und Schaffung von Geschäftschancen beschäftigten sich bereits Schumpeter und Kirzner. Schumpeter bezeichnet den Entrepreneur als Innovator, der bestehende Marktgleichgewichte zerstört. Entrepreneure sind „die Wirtschaftssubjekte, deren Funktion die Durchsetzung neuer Kombinationen ist und die dabei das aktive Elemente sind“.<sup>95</sup> Durch diese „schöpferische Zerstörung“ entstehen Geschäftschancen, die der Entrepreneur ausschöpfen kann.

Laut Kirzner entdeckt der Entrepreneur eine Geschäftschance, da er gegenüber anderen Marktteilnehmern über einen Wissens- und Informationsvorsprung verfügt, die sog. Alertness. Diesen Vorsprung nutzt er, um vorhandene Ressourcen neu zu kombinieren und zu einem höheren Preis zu verkaufen.<sup>96</sup> Während der Schumpetersche Entrepreneur seine Geschäftschancen selbst schafft, ist der Entrepreneur von Kirzner vermehrt der Entdecker von bestehenden Geschäftschancen.

Die Entrepreneurship-Forschung hat sich über viele Jahre hinweg auf die Entdeckung und Ausschöpfung von Geschäftschancen durch den Entrepreneur konzentriert, d.h. auf das Unternehmerbild von Kirzner.<sup>97</sup> So vertreten Shane/Eckhardt den Standpunkt, dass Entrepreneurship ein sequentieller Prozess ist: Am Anfang steht die Existenz einer Geschäftschance, diese wird durch den Entrepreneur entdeckt und anschließend ausgeschöpft.<sup>98</sup> Eine solche Sichtweise kritisieren Read et al. und fordern ein Umdenken in Richtung Schaffung von Geschäftschancen durch den Entrepreneur.<sup>99</sup>

Hierzu hat Sarasvathy mit ihrer Arbeit zur Schaffung von Geschäftschancen durch erfahrene Entrepreneure die Grundlage gelegt.<sup>100</sup> Ausgehend von einer Grundidee

---

<sup>95</sup> Schumpeter, Joseph 1952, S. 111.

<sup>96</sup> Vgl. Kirzner, Israel M. 1979, S. 137 ff.

<sup>97</sup> Vgl. Shane, Scott A.; Venkataraman, Sankaran 2000, S. 218 f.; vgl. auch Shane, Scott A. 2000, S. 448 ff.; vgl. auch Fallgatter, Michael J. 2007, S. 16 f.

<sup>98</sup> Vgl. Shane, Scott A.; Eckhardt, Jonathan 2005, S. 143 f.; vgl. auch Eckhardt, Jonathan T.; Shane, Scott A. 2003, S. 333 ff.;

<sup>99</sup> Vgl. Read, Stuart et al. 2009a, S. 574 und S. 585.

<sup>100</sup> Vgl. Sarasvathy, Saras D. 2001, S. 243 ff.

und den vorhandenen Ressourcen kann der Entrepreneur unterschiedliche Geschäftschancen kreieren: „... in using effectuation processes to build her firm, the entrepreneur can build several different types of firms in completely disparate industries. This means that the original idea (or set of causes) does not imply any one single strategic universe for the firm (or effect).“<sup>101</sup>

Laut Sarasvathy et al. lassen sich drei Arten von Geschäftschancen unterscheiden, die je nach Umfeld und Erfahrung des Entrepreneurs Möglichkeiten für ein neues Unternehmen bieten:<sup>102</sup>

- Bei der allokativen Sichtweise erkennt der Entrepreneur eine Geschäftschance und setzt seine vorhandenen Ressourcen so ein, dass ein vorgegebenes Ziel erreicht wird. In einem Markt, der sich in allokativer Effizienz befindet, sind Angebot und Nachfrage bekannt. Jeder Entrepreneur hat die gleichen Informationen, um eine Geschäftschance zu entdecken.<sup>103</sup>
- Bei der Sichtweise, die auf der Entdeckung von Geschäftschancen beruht, korrigiert der Entrepreneur Marktungleichgewichte und schafft neue Wege, um ein gegebenes Ziel zu erreichen. Bekannt sind hier entweder das Angebot oder die Nachfrage. Die Entrepreneure haben einen unterschiedlichen Informationsstand und entdecken somit auch unterschiedliche Geschäftschancen.<sup>104</sup>
- Bei der kreativen Sichtweise schafft der Entrepreneur gemäß der Effectuation-Logik die Geschäftschancen selbst. Diese existieren nicht vorab und können deshalb nicht entdeckt oder erkannt werden; sie entwickeln sich durch dynamische Interaktionen zwischen Stakeholdern, die ihre oft vagen Ideen in konkrete Produkte/Services umwandeln wollen. Hierbei sind Angebot und Nachfrage unbekannt.<sup>105</sup>

---

<sup>101</sup> Sarasvathy, Saras D. 2001, S. 247; vgl. auch Sarasvathy, Saras D. 2004a, S. 302 f.

<sup>102</sup> Vgl. Sarasvathy, Saras D. et al. 2005, S. 141 ff.

<sup>103</sup> Vgl. Sarasvathy, Saras D. et al. 2005, S. 147 ff.

<sup>104</sup> Vgl. Sarasvathy, Saras D. et al. 2005, S. 151 ff.

<sup>105</sup> Vgl. Sarasvathy, Saras D. et al. 2005, S. 156 ff.

Frank/Mitterer haben den Ansatz von Sarasvathy aufgegriffen und unterscheiden zwischen der entrepreneurialen und der nicht-entrepreneurialen Geschäftschance. Bei ersterer ist die Zweck-Mittel-Kombination nicht bekannt und muss unter Unsicherheit geschaffen werden. Hier entscheidet der Entrepreneur vermehrt gemäß der Effectuation-Logik. Im Gegensatz hierzu nutzt ein Entrepreneur bei einer nicht-entrepreneurialen Geschäftschance eine vorhandene Zweck-Mittel-Beziehung, wenn er beispielsweise einen bekannten Marktpreis durch das effiziente Kombinieren von Ressourcen unterbietet. Dieser Entrepreneur folgt eher der Causation-Logik.<sup>106</sup>

Der Ansatz von Sarasvathy gilt auch für strategische Geschäftschancen. Laut Denrell et al. sind solche Geschäftschancen für jedes Unternehmen spezifisch: Das Unternehmen nutzt seine vorhandenen Ressourcen gezielt zur Schaffung von etwas Neuem.<sup>107</sup>

Einen Überblick zur Entdeckung, Bewertung und Ausschöpfung von Geschäftschancen in der internationalen Entrepreneurship-Forschung gibt Grichnik.<sup>108</sup> Mittels einer „Opportunity Map“ (s. Anhang A1) stellt er den Forschungsstand rund um die Geschäftschance dar.<sup>109</sup>

### **4.1.2 Internationalisierung des Geschäftsbetriebs**

Die Internationalisierung ist für neu gegründete und junge Unternehmen eine wichtige strategische Entscheidung. Einige Wissenschaftler haben bereits aufgezeigt, dass in den Bereichen Entrepreneurship und Internationalisierung ähnliche Prozesse angewendet werden, beispielsweise bei der Identifizierung und Schaffung von Geschäftschancen oder beim Einsatz knapper Ressourcen. Die Entrepreneurship-Theorie erleichtert somit das Verständnis der Internationalisierung von Firmen.<sup>110</sup>

---

<sup>106</sup> Vgl. Frank, Hermann; Mitterer, Gerald 2009, S. 370.

<sup>107</sup> Vgl. Denrell, Jerker et al. 2003, S. 989.

<sup>108</sup> Vgl. Grichnik, Dietmar 2006, S. 1303 ff.

<sup>109</sup> Vgl. Grichnik, Dietmar 2006, S. 1306.

<sup>110</sup> Vgl. Andersson, Svante 2000, S. 67 ff.

Um diese Beziehung weiter zu analysieren, hat Andersson die Effectuation-Logik von Sarasvathy auf sog. Born Globals übertragen.<sup>111</sup> Dies sind Unternehmen, die bereits kurz nach der Gründung und Aufnahme ihres operativen Geschäftsbetriebs auf internationalen Märkten tätig sind und dort einen großen Teil ihres Umsatzes erzielen.<sup>112</sup>

Eine bekannte Typologie internationaler Start-Ups geht auf Oviatt/McDougall zurück. Sie unterscheiden zwischen „Export/Import Start-Ups“, „Geographically Focused Start-Ups“, „Multinational Traders“ und „Global Start-Ups“ – je nach Anzahl der einbezogenen Länder und der Internationalität der Wertschöpfungsketten.<sup>113</sup> Nach Aussage der Autoren weisen Born Globals die größten Wettbewerbsvorteile auf, da ihr Geschäft auf einzigartigen Allianzen in sehr vielen Ländern basiert.<sup>114</sup>

Wie schon in den vorherigen Kapiteln beschrieben, ist Effectuation nicht zielorientiert, sondern beginnt bei den vorhandenen Ressourcen. Der Entrepreneur selbst gestaltet die Zukunft des Unternehmens in entscheidendem Maße. Andersson behauptet nun, dass dies auch für einen Born Global zutrifft: Ein solches Start-Up ist in Märkten tätig, die schwer vorauszusagen sind, die Person des Entrepreneurs hat hier einen entscheidenden Einfluss.<sup>115</sup>

Diese Hypothesen werden mittels einer Case Study mit der schwedischen Firma Alfa veranschaulicht.<sup>116</sup> Das Unternehmen ist in der Produktion von Gummi tätig. Es trat nach der Unternehmensgründung pro Jahr in zehn neue Märkte ein und war im Jahr 2001 in 80 Ländern vertreten. Durch die Auswertung von Interviews und Sekundärdaten über viele Jahre hinweg konnte Andersson zeigen, dass sich die Prinzipien von Effectuation auf die Internationalisierung von Alfa anwenden lassen: Ausgehend von seinen vorhandenen Ressourcen schaffte der Entrepreneur

---

<sup>111</sup> Vgl. Andersson, Svante 2010, S. 180.

<sup>112</sup> Vgl. Kutschker, Michael; Schmid, Stefan 2006, S. 1161 ff.; vgl. auch Rialp, Alex et al. 2005, S. 147 ff. Der zuletzt genannte Artikel behandelt und vergleicht 38 Studien zu internationalen neuen Unternehmen und Born Globals.

<sup>113</sup> Vgl. Oviatt, Benjamin M.; McDougall, Patricia P. 1994, S. 57 ff.

<sup>114</sup> Vgl. Oviatt, Benjamin M.; McDougall, Patricia P. 1994, S. 60.

<sup>115</sup> Vgl. Andersson, Svante 2010, S. 183.

<sup>116</sup> Vgl. Andersson, Svante 2010, S. 185 ff.

in den verschiedenen Ländern Geschäftschancen. Hierbei ging er frühzeitig strategische Partnerschaften ein und kalkulierte mit dem gerade noch zu verkraftenden Verlust.<sup>117</sup>

Auch wenn der Entrepreneur dieses Born Global vorwiegend nach der Effectuation-Logik vorging, betont Andersson: „Internationalization in born globals is a very complex process that include both causation and effectuation logic.“<sup>118</sup>

Eine weitere Studie von Boter/Holmquist zeigt, dass kleine innovative Unternehmen in aufstrebenden Märkten, d.h. Märkten mit einer größeren Unsicherheit, vermehrt die Effectuation-Logik, kleine Unternehmen in etablierten Märkten vermehrt die Causation-Logik verfolgten.<sup>119</sup>

### 4.1.3 Investitionen von Business Angels

Business Angels sind vermögende Privatpersonen, die einen Teil ihres Vermögens bereits in eine sehr frühe Phase einer Neugründung investieren. Neben Geld bringen diese Personen vielfach auch ihre Kontakte und ihr Managementwissen ein.<sup>120, 121</sup> Da viele Business Angels zuvor selbst als erfolgreiche Entrepreneurinnen tätig waren, besitzen sie unternehmerische Erfahrung und können ihre Investments auch beim Unternehmensaufbau unterstützen.<sup>122</sup>

Business Angels treffen ihre Investitionsentscheidungen unter hoher Unsicherheit, da sich der Erfolg von Unternehmen in einer sehr frühen Phase kaum voraussagen lässt. Wiltbank et al. haben deshalb die Effectuation- und Causation-Logik auf das Investitionsverhalten und den Investitionserfolg von Business Angels

---

<sup>117</sup> Vgl. Andersson, Svante 2010, S. 188 ff.

<sup>118</sup> Andersson, Svante 2010, S. 190.

<sup>119</sup> Vgl. Boter, Hakan; Holmquist, Carin 1996, S. 481 ff.

<sup>120</sup> Vgl. Wiltbank, Robert et al. 2009, S. 118.

<sup>121</sup> Es gibt nur sehr wenige Studien über das Investitionsverhalten von Business Angels; eine Vorläuferstudie von Mason/Harrison beschäftigt sich mit dem Investitionsverhalten von Business Angels im Vergleich zu Venture-Capital-Gesellschaften; vgl. Mason, Colin M.; Harrison, Richard T. 2002, S. 211 ff.

<sup>122</sup> Vgl. Wiltbank, Robert et al. 2009, S. 120. Wie eine weitere Studie von Wiltbank mit 158 Business Angels ergab, sind diejenigen Business Angels erfolgreicher, die mehr unternehmerische Erfahrung besitzen und in eine möglichst frühe Phase des Unternehmens investieren; vgl. Wiltbank, Robert 2009, S. 5.



angewendet.<sup>123</sup> Untersucht wurden 121 Business Angels, die zusammen über 1.000 Investments in Unternehmensgründungen getätigt und über 400 Exits begleitet haben.<sup>124</sup> Die Datenerhebung erfolgte mittels eines Fragebogens, wobei die Business Angels sich jeweils zwischen Aussagen entscheiden sollten, die entweder auf die Causation-Logik oder die Effectuation-Logik hinwiesen.<sup>125</sup>

Die Studie zeigte, dass Business Angels, die der Causation-Logik folgten, höhere Investitionen tätigten. Handelten die Business Angels gemäß der Effectuation-Logik und deren Prinzipien, so konnten sie die Anzahl an Fehlinvestitionen reduzieren. Hinsichtlich der Anzahl der erfolgreichen Investments gab es keinen Unterschied zwischen den beiden Logiken.<sup>126</sup>

### 4.1.4 Auswirkung auf den Unternehmenserfolg

Da Unternehmensgründungen unter hoher Unsicherheit stattfinden, stellt sich die Frage, ob Entrepreneur, die gemäß der Effectuation-Logik handeln, einen größeren Unternehmenserfolg aufweisen. Read et al. haben hierzu eine Metaanalyse durchgeführt, in deren Rahmen sie Studien zu den Erfolgsfaktoren junger Unternehmen betrachtet haben, die von 1985 bis 2007 im Journal of Business Venturing veröffentlicht wurden. Analysiert wurden 48 Studien mit einer Gesamtheit von fast 10.000 jungen Unternehmen.<sup>127</sup>

Zur Durchführung dieser Metaanalyse wurden die von Sarasvathy begründeten fünf Prinzipien von Effectuation erstmals operationalisiert. So wurden beispielsweise für das Konstrukt „Identität des Entrepreneurs (who I am)“ des Bird-in-hand-Prinzips (s. Punkt 3.2.1) folgende Variablen als relevant codiert: unternehmerische Erfahrung, Branchenerfahrung, Erfahrung in einer bestimmten

---

<sup>123</sup> Vgl. Wiltbank, Robert et al. 2009, S. 116. Wiltbank et al. sprechen in ihrer Untersuchung von einer „predictive strategy“ und einer „non-predictive-control strategy“. Erstere kann laut Sarasvathy auch als Causation-Logik, letztere als Effectuation-Logik bezeichnet werden; vgl. Sarasvathy, Saras D. 2001, S. 243.

<sup>124</sup> Vgl. Wiltbank, Robert et al. 2009, S. 122 ff.

<sup>125</sup> Vgl. Wiltbank, Robert et al. 2009, S. 131.

<sup>126</sup> Vgl. Wiltbank, Robert et al. 2009, S. 127 ff.

<sup>127</sup> Vgl. Read, Stuart et al. 2009a, S. 573 ff.

Funktion, Kooperationserfahrung und Sozialkapital – doch jeweils nur, soweit sie das spezifische Unternehmen betrafen.<sup>128</sup>

Wie die Metaanalyse ergab, beeinflusst eine Vorgehensweise nach der Effectuation-Logik den Erfolg junger Unternehmen positiv.<sup>129</sup> Das Bird-in-hand-Prinzip (vorhandene Ressourcen sind der Ausgangspunkt für die Entscheidung zur Schaffung von etwas Neuem), das Crazy-quilt-Prinzip (Bündnisse mit Partnern werden frühzeitig zur Schaffung des Neuen geschlossen) und das Lemonade-Prinzip (zufällige Ereignisse werden als Chance zur Schaffung von etwas Neuem genutzt) wirken sich positiv auf den Erfolg junger Unternehmen aus.

Das Affordable-Loss-Prinzip (Höhe des maximalen Verlusts wird vorab begrenzt) hatte überraschenderweise keinen Einfluss auf den Unternehmenserfolg; die Autoren führen dies auf eine ungenügende Operationalisierung des Konstrukts zurück. Nicht messbar war das Pilot-in-the-plane-Prinzip (Entrepreneur gestaltet die zukünftigen Entwicklungen mit).

Aufgrund dieser Ergebnisse plädieren Read et al. dafür, den Entrepreneur und den Prozess der Unternehmensgründung auch von einer anderen, in der Literatur bisher nicht so intensiv betrachteten Seite zu sehen: „... to incorporate the possibility that creation may be at the root of some startup processes“.<sup>130</sup>

Dem setzen Brinckmann et al. entgegen, dass eine Geschäftsplanung und ein Businessplan den Unternehmenserfolg steigern.<sup>131</sup> Dies ergab eine Metaanalyse von 46 Studien, die sich mit dem Erfolg von neu gegründeten Unternehmen sowie bestehenden Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern beschäftigten.<sup>132</sup>

---

<sup>128</sup> Vgl. Read, Stuart et al. 2009a, S. 582.

<sup>129</sup> Vgl. Read, Stuart et al. 2009a, S. 582 ff.

<sup>130</sup> Read, Stuart et al. 2009a, S. 585.

<sup>131</sup> Vgl. Brinckmann, Jan et al. 2010, S. 33; vgl. auch Shane, Scott A.; Delmar, Frédéric 2004, S. 781: Neu gegründete Unternehmen werden weniger schnell insolvent, wenn die Entrepreneure ihre Businesspläne abgeschlossen haben, bevor sie mit Kunden Kontakt aufnehmen und Marketing betreiben.

<sup>132</sup> Vgl. Brinckmann, Jan et al. 2010, S. 31 f. Die neu gegründeten Unternehmen waren jünger als 8 Jahre.

Allerdings wirkte sich die Vorteilhaftigkeit einer Geschäftsplanung umso geringer aus, je jünger das Unternehmen und umso größer die Unsicherheit der Geschäftstätigkeit war. Brinckmann et al. empfehlen deshalb Entrepreneuren, den Kontext des Unternehmens genau zu betrachten und Businesspläne bei Bedarf flexibel an geänderte Umstände anzupassen.<sup>133</sup>

## **4.2 Anwendung der Effectuation-Logik bei bestehenden Unternehmen**

Auch bei bestehenden Unternehmen kann die Effectuation-Logik zur Reduzierung von Unsicherheiten, beispielsweise bei der Durchführung von Marketingprozessen oder der Gestaltung von FuE-Projekten, beitragen.

### **4.2.1 Durchführung von Marketingprozessen**

Marketingprozesse wurden in der Wissenschaft lange Zeit bei großen Unternehmen und in bekannten, oft auch gesättigten Märkten untersucht.<sup>134</sup> So beschreibt Kotler den Prozess der strategischen Planung folgendermaßen: Ausgehend von einer Analyse der Unternehmenssituation werden eine strategische Planung und eine Marketingplanung entwickelt. Die Pläne werden implementiert; anschließend wird das Ergebnis gemessen, und es erfolgt eine Rückkopplung aufgrund eines Soll-Ist-Vergleichs.<sup>135</sup>

Heute sind Marketingprozesse zunehmend durch eine hohe Unsicherheit gekennzeichnet, da vielfach weder Märkte noch Produkte bekannt sind: „Uncertainty is an attribute not only of entrepreneurial settings but also of virtually every environment in which marketing occurs today.“<sup>136</sup> Read et al. haben deshalb in einer Studie mit 27 erfahrenen Entrepreneuren und 37 MBA-Absolventen, die alle bereits Managementenerfahrung in großen Unternehmen besaßen, die Vorgehensweise bei der Vermarktung eines neuen Produktes untersucht. Hierbei sollten die Personen wiederum laut über die Geschäftsidee für

---

<sup>133</sup> Vgl. Brinckmann, Jan et al. 2010, S. 35 ff.

<sup>134</sup> Vgl. Read, Stuart et al. 2009b, S. 5.

<sup>135</sup> Vgl. Kotler, Philip 2011, S. 157 ff.

<sup>136</sup> Read, Stuart et al. 2009b, S. 1.

das neue Computerspiel im Bereich Entrepreneurship nachdenken und typische unternehmerische Entscheidungen hinsichtlich Marketing treffen.<sup>137</sup>

Während die Manager vorwiegend nach der Causation-Logik vorgehen, tendierten die erfahrenen Entrepreneurre zur Anwendung der Effectuation-Logik.<sup>138</sup> So betrachteten letztere die Geschäftsidee ganzheitlicher und konzentrierten sich nicht nur auf die Marketingprozesse. Zudem verließen sie sich in einem geringeren Maße auf Marktforschung, identifizierten oder schufen mehr neue Märkte und Anwendungsmöglichkeiten für die Geschäftsidee, kalkulierten mit dem gerade noch leistbaren Verlust und setzten höhere Preise für das Produkt an, um schneller einen Gewinn zu erzielen.

Aus diesen Ergebnissen leiten Read et al. die Empfehlung ab, dass „... marketing managers facing uncertainty should fully consider the value of alternatives to conventional market research activities.“<sup>139</sup> So sollten Marketingmanager beispielsweise bereits in einer frühen Phase Partnerschaften mit verschiedenen Stakeholdern, u.a. Kunden, eingehen, und möglichst bald ihre Produkte verkaufen, um frühzeitig Einnahmen zu generieren und eine Rückmeldung von Kunden zu erhalten.

### 4.2.2 Gestaltung von FuE-Projekten

In FuE-Projekten herrscht hohe Unsicherheit, da solche Projekte komplex sind und ihr Erfolg nicht von vornherein vorhersagbar ist.<sup>140</sup> Zudem muss stets zwischen mehreren Alternativen ausgewählt werden. Auch wenn die technische

---

<sup>137</sup> Vgl. Read, Stuart et al. 2009b, S. 8 f. Die Vorgehensweise der MBA-Absolventen wurde zudem mit derjenigen von 34 erfahrenen Managern (mehr als 14 Jahre Managementenerfahrung) abgeglichen. Diese erfahrenen Manager unterschieden sich gegenüber den erfahrenen Entrepreneurre in allen geprüften Kategorien in gleichem Maße wie die MBA-Absolventen, außer bei der Festlegung von Preisen.

<sup>138</sup> Vgl. Read, Stuart et al. 2009b, S. 9 ff. In einer weiteren Veröffentlichung haben Dew et al. aus den Studienergebnissen konzeptionelle Kategorien abgeleitet, die beschreiben, auf welche Weise erfahrene Entrepreneurre neue Märkte schaffen, beispielsweise durch Prototyping oder freies Assoziieren; vgl. Dew, Nicholas, et al. 2011, S. 242 ff.

<sup>139</sup> Read, Stuart et al. 2009b, S. 14.

<sup>140</sup> Vgl. Hauschildt, Jürgen; Salomo, Sören 2007, S. 40.

Machbarkeit eines FuE-Projekts/einer innovativen Technologie bewiesen ist, ist deren langfristige Auswirkung weiterhin unsicher.<sup>141</sup>

Trotzdem müssen auch etablierte Unternehmen innovativ sein, um ihre Kunden nicht an andere Unternehmen oder Neugründungen zu verlieren. Dew et al. kommen zu dem Schluss, dass einem Unternehmen dies vor allem gelingt, wenn es sich neue Märkte schafft. Eine sinnvolle Vorgehensweise ist hierbei die Integration von Entscheidungsprozessen, die der Effectuation-Logik folgen, in die bereits bestehenden Entscheidungsprozesse des Unternehmens.<sup>142</sup>

Um die Verbindung von Innovation und Effectuation- bzw. Causation-Logik genauer zu untersuchen, hat Küpper diese auf FuE-Projekte angewendet.<sup>143</sup> Als Maß für die Unsicherheit kann hier der Innovationsgrad (Neuheitsgrad) gelten. Dieser ist definiert als die „Abweichung von den bisherigen Outputs“ des Unternehmens.<sup>144</sup> Steigt der Innovationsgrad, so steigt auch die Unsicherheit.<sup>145</sup>

Bei Projekten mit einem hohen Innovationsgrad wird es deshalb immer schwieriger, die Zukunft zu prognostizieren.<sup>146</sup> Küpper unterscheidet daher zwischen Projekten mit hohem und geringem Innovationsgrad.<sup>147</sup> Seine Erwartung war, dass bei einem geringen Innovationsgrad (geringe Unsicherheit) ein Vorgehen nach der Causation-Logik, bei einem hohen Innovationsgrad (hohe Unsicherheit) ein Vorgehen nach der Effectuation-Logik, positive Auswirkungen auf den Erfolg des FuE-Projekts haben würde.<sup>148</sup>

Diese Erwartung konnte zum überwiegenden Teil durch zwei quantitative Studien bestätigt werden.<sup>149</sup> FuE-Projekte mit einem geringen Innovationsgrad erfordern

---

<sup>141</sup> Rosenberg, Nathan 1996, S. 91. Rosenberg betrachtet die langfristigen Auswirkungen von neuen Schlüsseltechnologien wie die Lasertechnologie. Solche Technologien haben einschneidenden volks- und betriebswirtschaftlichen Einfluss.

<sup>142</sup> Vgl. Dew, Nicholas et al. 2008, S. 318 ff.

<sup>143</sup> Vgl. Küpper, Daniel 2010, S. 3 ff.; vgl. auch Brettel, Malte et al. 2011.

<sup>144</sup> Gerpott, Thorsten J. 2005, S. 41.

<sup>145</sup> Vgl. Hauschildt, Jürgen; Salomo, Sören 2007, S. 21.

<sup>146</sup> Vgl. Dew, Nicholas; Sarasvathy, Saras D. 2007, S. 269 f.

<sup>147</sup> Vgl. Küpper, Daniel 2010, S. 29 ff.

<sup>148</sup> Vgl. Küpper, Daniel 2010, S. 55 ff.

<sup>149</sup> Vgl. Küpper, Daniel 2010, S. 171 ff. In einer Vorstudie wurden 900, in der Hauptstudie über 3.000 Unternehmen befragt.

ein striktes Prozessmanagement. Eine Projektplanung mit Zieldefinition, Markt- und Wettbewerbsanalysen sowie einer Kosten- und Umsatzplanung tragen zum Erfolg solcher Projekte ebenso bei wie Trendanalysen.

Projekte mit einem hohen Innovationsgrad hingegen sind erfolgreicher, wenn auf eine solche detaillierte Planung im Vorfeld verzichtet wird. Stattdessen sollte sich das Management an den vorhandenen Ressourcen orientieren und Maßnahmen zur frühen Risikoreduzierung ergreifen. Zudem sollten neue Erkenntnisse während des Projekts integriert werden.<sup>150</sup> Ein zusammenfassender Überblick der Ergebnisse findet sich in Anhang A2.

Küpper zieht das Fazit, dass eine „... klare Unterscheidung in Bezug auf das Management von Projekten mit einem geringen und einem hohen Innovationsgrad erforderlich ist.“<sup>151</sup> Die Einrichtung von parallelen Organisationsstrukturen kann hier sinnvoll sein.

---

<sup>150</sup> Vgl. Küpper, Daniel 2010, S. 231 ff.

<sup>151</sup> Küpper, Daniel 2010, S. 241.

## 5 Kritische Würdigung der Effectuation-Logik

Die Effectuation-Logik als alternativer Ansatz der Entscheidungsfindung unter Unsicherheit stellt einen interessanten neuen Forschungszweig dar. Auch wenn sich dieser noch im Anfangsstadium befindet und sich vorwiegend auf das Entscheidungsverhalten von erfahrenen Entrepreneuren bezieht (s. Punkt 6), lassen sich bereits heute viele neue Erkenntnisse gewinnen und Anwendungsmöglichkeiten erschließen.

Nach Meinung der Verfasserin liegt der größte Vorteil der Effectuation-Logik darin, dass diese einen gewissen Gegenpol zu den heute dominierenden planungsorientierten Ansätzen liefert. Wie Sarasvathy und weitere Wissenschaftler ausführen, ist in Situationen unter hoher Unsicherheit nur wenig planbar.

Da unser Umfeld, u.a. durch die Globalisierung und die schnelle technologische Entwicklung, von immer höherer Unsicherheit geprägt ist, sind alternative Vorgehensweisen erforderlich. So ist die Anwendung der Effectuation-Logik etwa bei Unternehmensgründungen oder auch bei FuE-Projekten geeignet, da es sich hier um Situationen mit hoher Unsicherheit handelt.

Eine Anwendung der Effectuation-Logik bedeutet jedoch nicht, dass nicht mehr geplant werden sollte: Vielmehr sollten sich Entrepreneure und Manager Gedanken machen, wann und bis zu welchem Grad Planung sinnvoll ist und wann eine Vorgehensweise nach der Effectuation-Logik gewählt werden sollte.

Bei Unternehmensgründungen muss nach Meinung der Verfasserin zwischen erfahrenen und unerfahrenen Entrepreneuren unterschieden werden. Unerfahrene Entrepreneure müssen sich in der Regel mit ihrer Geschäftsidee, dem Markt, dem Wettbewerb, der Finanzierung und der generellen Umsetzbarkeit auseinandersetzen, um überhaupt einen Startpunkt zu finden. Dies geschieht vielfach durch die Erstellung eines Businessplans, der jedoch nicht zwangsläufig

bis ins letzte Detail ausgearbeitet sein muss. Bei der Umsetzung des Businessplans sind dann Realismus und Flexibilität gefragt.

Erfahrene Entrepreneurinnen hingegen benötigen zur Umsetzung einer neuen Geschäftsidee in der Regel in geringerem Maße einen Businessplan, da sie durch ihre bisherige Geschäftstätigkeit über mehr Ressourcen – und damit auch relevante Kontakte – verfügen. Zudem haben sie aus ihren Erfahrungen gelernt, wie mit Geschäftsideen pragmatisch umzugehen ist.

Bei großen Unternehmen wird immer ein gewisser Grad an Planung notwendig sein, da sonst die Funktionsfähigkeit solcher Unternehmen nicht gewährleistet ist. Aber auch hier könnte es für das Top-Management und bestimmte Einheiten sinnvoll sein, die Effectuation-Logik im Blick zu haben. Auf diese Weise kann die Zukunft aus einem anderen Blickwinkel betrachtet werden und es lassen sich neue Wege beschreiten.



## 6 Zusammenfassung und Ausblick

Mit der Effectuation-Logik hat Sarasvathy einen neuen Ansatz der Entscheidungsfindung unter Unsicherheit begründet. Erfahrene Entrepreneurinnen gestalten ihre Zukunft und somit den Erfolg ihres Unternehmens selbst, indem sie vorhandene Ressourcen gezielt nutzen und weiterentwickeln. Hierbei konzentrieren sie sich auf ihre eigenen Interessen, ihr aktuelles Wissen und ihre derzeitigen Netzwerke. Ausgehend von dem maximal zu verkraftenden Verlust gehen sie so früh wie möglich Partnerschaften ein. Die Art der Geschäftstätigkeit hängt stark von den Beiträgen der Partner sowie von unvorhergesehenen Ereignissen ab, die im Laufe der Zeit auftreten. Die Effectuation-Logik ist somit ein eher kreativer Entscheidungsprozess.

Hiervon ist die Causation-Logik zu unterscheiden, ein planender Ansatz, der vorwiegend von Managern und Neugründern verfolgt wird. Diese identifizieren Geschäftschancen und entwickeln Businesspläne, die entsprechend umgesetzt werden. Die Causation-Logik ist somit ein strukturierter Entscheidungsprozess.

Um die Effectuation-Logik als eigenen Ansatz zu begründen, haben Sarasvathy und weitere Wissenschaftler konzeptionelle und empirische Arbeiten veröffentlicht. Die konzeptionellen Arbeiten befassen sich vorwiegend mit der theoretischen Herleitung und Begründung der Effectuation-Logik aus einer interdisziplinären Perspektive.<sup>152</sup>

Die meisten empirischen Forschungsarbeiten sind bislang experimentelle Studien und Feldstudien, die einen qualitativen Ansatz verfolgen. Der Forschungszweig zu Effectuation befindet sich somit noch in der Anfangsphase. Um in eine reifere Phase überzugehen, ist die Entwicklung von quantitativen/hybriden Messmethoden notwendig.<sup>153</sup>

---

<sup>152</sup> Vgl. Perry, John T. et al. 2011, S. 5 ff. Diese Ausführungen sind im Rahmen dieser Arbeit nicht dargestellt.

<sup>153</sup> Vgl. Edmondson, Amy C.; McManus, Stacy E. 2007, S. 1158 ff.

Erste Ansätze hierzu gibt es bereits mit den Studien von Wiltbank et al.<sup>154</sup>, Küpper<sup>155</sup> und Chandler et al.<sup>156</sup> Diese Studien konnten nachweisen, dass erfahrene Entrepreneurre und Business Angels vermehrt der Effectuation Logik folgen bzw. bei FuE-Projekten mit hohem Innovationsgrad die Anwendung der Effectuation-Logik erfolgsfördernd ist. Zudem haben Read et al. im Rahmen einer Metaanalyse gezeigt, dass eine Vorgehensweise nach der Effectuation-Logik den Erfolg junger Unternehmen positiv beeinflusst.<sup>157</sup>

Allerdings sind von wissenschaftlicher Seite her auch Zweifel an der Eigenständigkeit des Ansatzes sowie an der bisher vorwiegend verwendeten Forschungsmethodik aufgekommen.<sup>158</sup> Diese haben Sarasvathy/Dew veranlasst, ein Papier mit dem Titel „What effectuation is not“ zu veröffentlichen.<sup>159</sup> Hier begründet Sarasvathy u.a., dass Effectuation eine eigene Entscheidungslogik ist und dass diese nicht auf dem „Bauchgefühl“ beruht, sondern rational ist. Zudem erhebt sie den Anspruch, dass die Effectuation-Logik nicht auf den Bereich Entrepreneurship begrenzt ist: „... it’s a theory of action and can probably be applied much more broadly.“<sup>160</sup>

Durch die Entwicklung auch quantitativer Messmethoden sowie das Aufgreifen dieses Forschungszweigs durch weitere Wissenschaftler wird sich die Effectuation-Logik immer stärker zu einem eigenständigen Ansatz entwickeln können, der sich auf vielfältige Bereiche im unternehmerischen Umfeld anwenden lässt. Zudem wird dieser Ansatz wohl auch über die USA hinaus breitere Kenntnis finden. Bereits heute beschäftigen sich Wissenschaftler und Praktiker im deutschsprachigen Raum mit der Effectuation-Logik.<sup>161</sup>

---

<sup>154</sup> Vgl. Wiltbank, Robert et al. 2009, S. 116 ff.

<sup>155</sup> Vgl. Küpper, Daniel 2010.

<sup>156</sup> Vgl. Chandler, Gaylen N. et al. 2011, S. 475 ff.

<sup>157</sup> Vgl. Read, Stuart et al. 2009a, S. 573 ff.

<sup>158</sup> Vgl. Baron, Robert A. 2009, S. 310 ff.

<sup>159</sup> Vgl. Sarasvathy, Saras D.; Dew, Nicholas 2010, S. 1 ff.

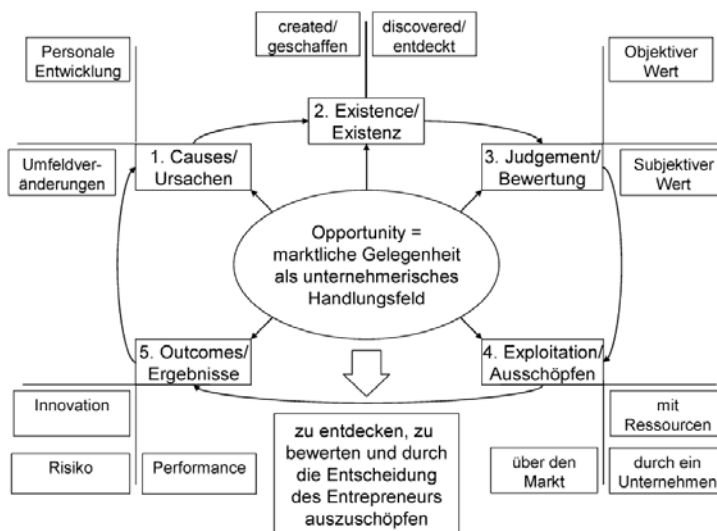
<sup>160</sup> Sarasvathy, Saras D.; Dew, Nicholas 2010, S. 3.

<sup>161</sup> Vgl. Webplattformen zu Effectuation; vgl. auch Faschingbauer, Michael 2010.

## 7 Anhang

### 7.1 A1. Opportunity Map

Die Opportunity Map von Grichnik fasst den internationalen Forschungsstand zur Identifizierung/Schaffung, Bewertung und Ausschöpfung von Geschäftschancen zusammen.<sup>162</sup>



<sup>162</sup> Grichnik, Dietmar 2006, S. 1306.

## 7.2 A2. Ergebnisse FuE-Projekte

Die Tabelle stellt die Ergebnisse der Studie zur Gestaltung von FuE-Projekten dar. Bei einem geringen Innovationsgrad hat eine Vorgehensweise nach der Causation-Logik, bei einem hohen Innovationsgrad eine Vorgehensweise nach der Effectuation-Logik positive Erfolgswirkung.<sup>163</sup>

Typische Kennzeichen	Geringer Innovationsgrad (Score ≤ 14)	Hoher Innovationsgrad (Score > 14)
Beispiele für typische F&E-Projekte	Weiterentwicklungsprojekte, Produktentwicklung	Entwicklung vollständig neuer Produkte, Vorentwicklung, Forschungsprojekte (Grundlagenforschung, angewandte Forschung)
Typische Projektergebnisse	Inkrementelle Innovationen	Radikale Innovationen
Strategischer Fokus	Kurzfristig	Mittel- bis langfristig
Organisationaler Aufbau	<pre> graph TD     LE[Leiter F&amp;E] --&gt; B1[F&amp;E Produktbereich 1]     LE --&gt; B2[F&amp;E Produktbereich 2]     B1 --&gt; P1[Projekt 1]     B1 --&gt; P2[Projekt 2]     B2 --&gt; P3[Projekt 3]     B2 --&gt; P4[Projekt 4]           </pre>	<pre> graph TD     LE[Leiter F&amp;E] --&gt; BG[F&amp;E bestehendes Geschäft]     LE --&gt; NGS[F&amp;E neues Geschäft]     BG --&gt; P5[Projekt 5]     BG --&gt; P6[Projekt 6]     NGS --&gt; P5     NGS --&gt; P6     BG --- W[wie links]           </pre>
Typische Kennzeichen erfolgreicher Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermeidung von Risiken</li> <li>• Enge Verzahnung zwischen F&amp;E, Marketing und anderen Unternehmensfunktionen</li> <li>• Kultur der klaren Vorgaben/Zielvereinbarungen</li> <li>• Effizienzsicherstellung durch striktes Prozessmanagement</li> <li>• Strenges Projektcontrolling, klar definierter Stage-Gate-Prozess</li> <li>• Fokus auf unternehmensinterne Prozesse</li> <li>• Schutz der eigenen Intellectual Property (IP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewusstes Eingehen von Risiken</li> <li>• Zulassen von Fehlern und mehrfachem Scheitern</li> <li>• Kultur des Ausprobierens/ Experimentierens</li> <li>• Wenig striktes Prozessmanagement, viele Freiräume</li> <li>• Lernende Organisation, Nutzung von vorhandenem und Aufbau von neuem Wissen</li> <li>• Förderung von Offenheit und Aufnahme externen Wissens</li> <li>• Aufbau von Kooperationen und F&amp;E-Netzwerken</li> </ul>
Erfolgscharakteristika auf Projektebene		
Prozess-Effizienz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detaillierte Planung im Vorfeld eines Projektes (inkl. Meilensteinplanung, Business Case)</li> <li>• Entscheidungen auf Basis pot. Gewinne</li> <li>• Vorab-Analyse von Markt und Wettbewerb zur Vermeidung von Projektverzögerungen durch unerwartete Ereignisse</li> <li>• Strikte Verfolgung der Zielvorgaben</li> <li>• Anlehnen an bestehende Trends</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf kostenintensive, ressourcenbindende Markt- und Trendanalysen</li> <li>• Entscheidungen geleitet durch pot. Verlustrisiken</li> <li>• Klares Commitment in Bezug auf die Höhe des Verlustes, den man zu tragen bereit ist (Verlustbegrenzung)</li> <li>• Herstellung von Kontrolle durch aktives Gestalten des F&amp;E-Gebietes/ Initiieren eines neuen Trends</li> </ul>
Outputbezogener Erfolg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgabe von detailliert spezifizierten Zielen für das Projekt</li> <li>• Bewertung und Auswahl der F&amp;E-Option auf Basis von erwarteten Gewinnen und Business Cases</li> <li>• Durchführung von Markt- und Wettbewerbsanalysen zur Vermeidung möglicher Risiken</li> <li>• Nutzung von Methoden zur Prognose zukünftiger Entwicklungen und Trends</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgehen geleitet durch vorhandene Mittel und Kompetenzen</li> <li>• Eingehen von Partnerschaften zur Reduzierung des Risikos</li> <li>• Pre-commitments von Stakeholdern (z.B. pot. Kunden, Zulieferern und F&amp;E-Partnern)</li> <li>• Gezielte Aufnahme und Integration von neuen Erkenntnissen während des F&amp;E-Projektes</li> </ul>

<sup>163</sup> Küpper, Daniel 2010, S. 237.

## 8 Literaturverzeichnis

Andersson, Svante (2000): The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective, in: *International Studies of Management & Organization*, Jg. 30, Nr. 1, S. 63-92

Andersson, Svante (2010): International entrepreneurship and the theory of effectuation, in: Holmquist, Carin; Wiklund, Johan (Hrsg.): *Entrepreneurship and the creation of small firms*, Cheltenham, Northampton, S. 179-196

Ansoff, Igor H. (1979): *Strategic management*, New York

Barney, Jay (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, in: *Journal of Management* Jg. 17, Nr. 1, S. 99-120

Baron, Robert A. (2009): Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision making: differences between experts and novices. Does experience in starting new ventures change the way entrepreneurs think? Perhaps, but for now, "Caution" is essential, in: *Journal of Business Venturing*, Jg. 24, Nr. 2, S. 310-315

Becker, Gary S. (1975): *Human capital – a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, 2. Auflage, New York

Boter, Hakan; Holmquist, Carin (1996): Industry characteristics and internationalization processes in small firms, in: *Journal of Business Venturing*, Jg. 11, Nr. 6, S. 471-487

Brettel, Malte; Mauer, René; Engelen, Andreas; Küpper, Daniel (2011): Corporate effectuation: entrepreneurial action and its impact on R&D project performance, in: *Journal of Business Venturing*, doi:10.1016/j.jbusvent.2011.01.001

Brinckmann, Jan; Grichnik, Dietmar; Kapsa, Diana (2010): Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms, in: *Journal of Business Venturing*, Jg. 25, Nr. 1, S. 24-40

Bygrave, William D.; Hofer, Charles W. (1991): Theorizing about entrepreneurship, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Jg. 16, Nr. 2, S. 13-22

Chandler, Gaylen N.; DeTienne, Dawn R.; McKelvie, Alexander; Mumford, Troy V. (2011): Causation and effectuation processes: a validation study, in: *Journal of Business Venturing*, Jg. 26, Nr. 3, S. 375-390

Collins, James C.; Porras, Jerry I. (1995): *Visionary companies. Visionen im Management*, München

Denrell, Jerker; Fang, Christina; Winter, Sidney G. (2003): The economics of strategic opportunity, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 24, Nr. 10, S. 977-990

Dew, Nicholas; Sarasvathy, Saras D. (2007): Innovations, stakeholders & entrepreneurship; in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 74, Nr. 3, S. 267-283

Dew, Nicholas; Sarasvathy, Saras D.; Read, Stuart; Wiltbank, Robert (2008): Immortal firms in mortal markets? An entrepreneurial perspective of the 'innovator's dilemma'; in: *European Journal of Innovation Management*, Jg. 11, Nr. 3, S. 313-329

Dew, Nicholas; Read, Stuart; Sarasvathy, Saras D.; Wiltbank, Robert (2009): Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: differences between experts and novices; in: *Journal of Business Venturing*, Jg. 24, Nr. 4, S. 287-309

Dew, Nicholas; Read, Stuart; Sarasvathy, Saras D.; Wiltbank, Robert (2011): On the entrepreneurial genesis of new markets: effectual transformations versus causal search and selection, in: *Journal of Evolutionary Economics*, Jg. 21, Nr. 2, S. 231-253

Drucker, Peter F. (2009): *Die fünf entscheidenden Fragen des Managements*, Weinheim

Eckhardt, Jonathan T.; Shane, Scott A. (2003): Opportunities and entrepreneurship, in: *Journal of Management*, Jg. 29, Nr. 3, S. 333-349

Edmondson, Amy C.; McManus, Stacy E. (2007): Methodological fit in management field research, in: *Academy of Management Review*, Jg. 32, Nr. 4, S. 1155-1179

Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Making fast strategic decisions in high-velocity environments, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 32, Nr. 3, S. 543-576

Fallgatter, Michael J. (2007): *Junge Unternehmen. Charakteristika, Potenziale, Dynamik*, Stuttgart

Faltin, Günter (2008): *Kopf schlägt Kapital. Die ganz andere Art ein Unternehmen zu gründen. Von der Lust, ein Entrepreneur zu sein*, München

Faschingbauer, Michael (2010): *Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln*, Stuttgart

Frank, Hermann; Mitterer, Gerald (2009): Opportunity recognition – state of the art und Forschungsperspektiven, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 79, Nr. 3, S. 367-406

Freiling, Jörg; Reckenfelderbäumer, Martin (2007): Markt und Unternehmung. Eine marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, Wiesbaden

Freiling, Jörg; Reckenfelderbäumer, Martin (2009): Markt und Unternehmung. Eine marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, Wiesbaden

Gerpott, Thorsten J. (2005): Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement, 2. Auflage, Stuttgart

Grichnik, Dietmar (2006): Die Opportunity Map der internationalen Entrepreneurshipforschung: Zum Kern des interdisziplinären Forschungsprogramms; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 76, Nr. 12, S. 1303-1333

Grichnik, Dietmar; Brettel, Malte; Koropp, Christian; Mauer, René (2010): Entrepreneurship: Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologieorientierten Unternehmen, Stuttgart

Hamel, Gary; Prahalad, Coimbatore K. (1989): Strategic intent, in: Harvard Business Review, Jg. 67, Nr. 3, S. 63-76

Hauschildt, Jürgen; Salomo, Sören (2007): Innovationsmanagement, 4. Auflage, München

Hayes, Robert H. (1985): Strategic planning: forward in reverse?, in: Harvard Business Review, Jg. 63, Nr. 6, S. 111-119

Kirzner, Israel M. (1979): Perception, opportunity, and profit, Chicago

Knight, Frank H. (1921): Risk, uncertainty and profit, New York



Koster, Sierdjan (2005): Entrepreneurial capabilities inherited from previous employment – What did entrepreneurs learn in their careers?, ERSA conference papers, <http://econpapers.repec.org/paper/wiwwiwsa/ersa05p212.htm> (aufgerufen am 22.08.2011)

Kotler, Philip (2011): Grundlagen des Marketing, 5. Auflage, München

Krueger, Norris F. (2007): What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking, in: Entrepreneurship Theory and Practice Jg. 31, Nr. 1, S. 123-138

Küpper, Daniel (2010): Die Erfolgswirkung von Effectuation im Kontext von F&E-Projekten. Eine empirische Analyse, Wiesbaden

Kutschker, Michael; Schmid, Stefan (2006): Internationales Management, 5. Auflage, München

Laux, Helmut (2007): Entscheidungstheorie, 7. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York

LEO GmbH, englisches Wörterbuch, [www.leo.org](http://www.leo.org) (aufgerufen am 26.08.2011)

MacMillan, Ian C. (1986): To really learn about entrepreneurship, let's study habitual entrepreneurs, in: Journal of Business Venturing, Jg. 1, Nr. 3, S. 241-243

Mason, Colin M.; Harrison, Richard T. (2002): Is it worth it? The rates of return from informal venture capital investments, in: Journal of Business Venturing, Jg. 17, Nr. 3, S. 211-236

Mintzberg, Henry (2007): Tracking strategies ... toward a general theory of strategy formation, Oxford

Müller, Wolfgang (1993): Risiko und Ungewißheit, in: Wittmann, Waldemar; Kern, Werner; Köhler, Richard; Küpper, Hans-Ulrich; von Wysocki, Klaus (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band 3, 5. Auflage, Stuttgart, S. 3813-3825

Oviatt, Benjamin M.; McDougall, Patricia P. (1994): Toward a theory of international new ventures, in: Journal of International Business Studies, Jg. 25, Nr. 1, S. 45-64

Perry, John T.; Chandler, Gaylen N.; Markova, Gergana (2011): Entrepreneurial effectuation: A review and suggestions for future research, in: Entrepreneurship Theory & Practice, [http://e-media1.bsb-muenchen.de/han/24819\\_0/onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2010.00435.x/abstract](http://e-media1.bsb-muenchen.de/han/24819_0/onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2010.00435.x/abstract) (aufgerufen am 23.08.2011)

Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H. (1991): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 14. Auflage, Landsberg am Lech

Porter, Michael E. (1980): Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors, New York

Phan, Phillip H. (2004): Entrepreneurship theory: possibilities and future directions; in: Journal of Business Venturing, Jg. 19, Nr. 5, S. 617-620

Read, Stuart; Song, Michael; Smit, Willem (2009a): A meta-analytic review of effectuation and venture performance, in: Journal of Business Venturing, Jg. 24, Nr. 6, S. 573-587

Read, Stuart; Dew, Nicholas; Sarasvathy, Saras D.; Song, Michael; Wiltbank, Robert (2009b): Marketing under uncertainty: the logic of an effectual approach, Jg. 73, Nr. 3, S. 1-18

Rialp, Alex; Rialp, Josef; Knight, Gary A. (2005): The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?, in: International Business Review, Jg. 14, Nr. 2, S. 147-166

Robson, Colin (2011): Real world research. A resource for users of social research methods in applied settings, 3. Auflage, Chichester

Rosenberg, Nathan (1996): Uncertainty and technological change; in: Fuhrer, Jeffrey C.; Sneddon Little, Jane (Hrsg.): Technology and growth, Conference Series 40, Boston; <http://www.bostonfed.org/economic/conf/conf40/conf40d.pdf> (aufgerufen am 07.08.2011)

Sarasvathy, Saras D. (1998): How do firms come to be? Toward a theory of the pre-firm, Pittsburgh/PA

Sarasvathy, Saras D. (2001): Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, in: Academy of Management Review, Jg. 26, Nr. 2, S. 243-263

Sarasvathy, Saras D. (2004a): Constructing corridors to economic primitives: entrepreneurial opportunities as demand-side artifacts, in: Butler, John E. (Hrsg.): Opportunity Identification and Entrepreneurial Behavior, Greenwich/CT, S. 291-312

Sarasvathy, Saras D. (2004b): Making it happen: beyond theories of the firm to theories of firm design, in: Entrepreneurship Theory and Practice, Jg. 28, Nr. 6, S. 519-531

Sarasvathy, Saras D. (2008): Effectuation – elements of entrepreneurial expertise, Cheltenham, Northampton

Sarasvathy, Saras D.; Dew, Nicholas (2005): New market creation through transformation, in: Journal of Evolutionary Economics, Jg. 15, Nr. 5, S. 533-565

Sarasvathy, Saras D.; Dew Nicholas (2010): What effectuation ist not? Further development of an alternative to rational choice, <http://www.effectuation.org/research-papers/what-effectuation-not-further-development-alternative-rational-choice> (aufgerufen am 27.08.2011)

Sarasvathy, Saras D.; Dew, Nicholas; Velamuri, Ramakrishna S.; Venkataraman, Sankaran (2005): Three views of entrepreneurial opportunity, in: Zoltan, Acs J.; Audretsch, David B. (Hrsg.): Handbook of Entrepreneurship Research. An Interdisciplinary Survey and Introduction, New York, S. 141-160

Sarasvathy, Saras D.; Kotha, Suresh (2001): Managing knightian uncertainty in the new economy. The RealNetworks case; in: Butler, John E. (Hrsg.): E-Commerce and entrepreneurship, Greenwich/CT, S. 31-62

Schneider, Dieter (1995): Betriebswirtschaftslehre, Band 1 Grundlagen, 2. Auflage, München, Wien

Schumpeter, Joseph (1952): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 5. Auflage, Berlin

Shane, Scott A. (2000): Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities, in: Organization Science, Jg. 11, Nr. 4, S. 448-469

Shane, Scott A.; Eckhardt, Jonathan (2005): The Individual-Opportunity Nexus, in: Zoltan, Acs J.; Audretsch, David B. (Hrsg.): Handbook of Entrepreneurship Research. An Interdisciplinary Survey and Introduction, New York, S. 141-160

Shane, Scott A.; Delmar, Frédéric (2004): Planning for the market: business planning before marketing and the continuation of organizing efforts, in: Journal of Business Venturing, Jg. 19, Nr. 6, S. 767-785

Shane, Scott A.; Venkataraman, Sankaran (2000): The promise of Entrepreneurship as a field of research; in: Academy of Management Review, Jg. 25, Nr. 1, S. 217-226

Simon, Hermann (2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt am Main

Teece, David J.; Pisano, Gary; Shuen, Amy (1997): Dynamic capabilities and strategic management, in: Strategic Management Journal, Jg. 18, Nr. 7, S. 509-533

Ucbasaran, Deniz (2008): Review essay: the fine 'science' of entrepreneurial decision making, in: Journal of Management Studies, Jg. 45, Nr. 1, S. 221-237

Webplattformen zu Effectuation: [www.effectuation.org](http://www.effectuation.org) (englisch), [www.effectuation.de](http://www.effectuation.de) (deutsch); aufgerufen am 26.08.2011

Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M. (2003): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, Stuttgart

Wiltbank, Robert (2009): Siding with the angels. Business angel investing – promising outcomes and effective strategies, London, <http://www.effectuation.org/research-papers/siding-angels-business-angel-investing-promising-outcomes-and-effective-strategies> (aufgerufen am 27.08.2011)

Wiltbank, Robert; Dew, Nicholas; Read, Stuart; Sarasvathy, Saras D. (2006):  
What to do next? The case for non-predictive strategy, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 27, Nr. 10, S. 981-998

Wiltbank, Robert; Read, Stuart; Dew, Nicholas; Sarasvathy, Saras D. (2009):  
Prediction and control under uncertainty: outcomes in angel investing; in: *Journal of Business Venturing*, Jg. 24, Nr. 2, S. 116-133

**Bisher erschienen:**

- Heft 1:** Günther Seeber, Helmut Keller  
Kooperatives Marketing in Bildungsträgernetzwerken  
Januar 2003, 37 Seiten, ISBN 3-937727-00-0
- Heft 2:** Martin Reckenfelderbäumer, Michael Welling  
Fußball als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre.  
Leistungstheoretische und qualitätspolitische Grundlagen  
März 2003, 87 Seiten, ISBN 3-937727-01-9
- Heft 3:** Sabine Boerner, Diether Gebert, Ralf Lanwehr, Joachim G. Ulrich  
Belastung und Beanspruchung von Selbständigen und Angestellten  
August 2003, 19 Seiten, ISBN 3-937727-02-7
- Heft 4:** Dirk Sauerland, Sabine Boerner, Günther Seeber  
Sozialkapital als Voraussetzung von Lernen und Innovation  
Dezember 2003, 64 Seiten, ISBN 3-937727-03-5
- Heft 5:** Helmut Keller, Peter Beinborn, Sabine Boerner, Günther Seeber  
Selbstgesteuertes Lernen im Fernstudium.  
Ergebnisse einer Studie an den AKAD Privathochschulen  
September 2004, 61 Seiten, ISBN 3-937727-04-3
- Heft 6:** Günther Seeber u. a.  
Betriebliche Weiterbildung in Rheinland-Pfalz.  
Eine Analyse der Daten des IAB-Panels für 2001  
September 2005, 44 Seiten, ISBN 3-937727-68-X
- Heft 7:** Seon-Su Kim, Martina Schmette, Dirk Sauerland  
Studium im Wandel?! Die Erwartungen der Studierenden an betriebswirtschaftliche Erst- und Weiterbildungsstudiengänge.  
Teil I: Die Wahl von Hochschultyp und Studienabschluss beim Erststudium: Motive, Erwartungen und Einschätzungen der Studierenden  
Dezember 2005, 85 Seiten, ISBN 3-937727-69-8
-

---

Schriften der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr

- Heft 8:** Martina Schmette, Seon-Su Kim, Dirk Sauerland  
Studium im Wandel?! Die Erwartungen der Studierenden an betriebswirtschaftliche Erst- und Weiterbildungsstudiengänge.  
Teil II: Zur Notwendigkeit wissenschaftlicher Weiterbildung: Die Nachfrage nach Weiterbildungsstudiengängen und ihre Determinanten  
Dezember 2005, 87 Seiten, ISBN 3-937727-70-1
- Heft 9:** Tristan Nguyen, Robert D. Molinari  
Versicherungsaufsicht in Deutschland –  
Zur Notwendigkeit der Versicherungsregulierung  
in der Marktwirtschaft  
Januar 2009, 74 Seiten, ISBN 978-3-86692-014-9
- Heft 10:** Robert D. Molinari, Tristan Nguyen  
Risikotheoretische Aspekte bei der Solvabilitätsregulierung von  
Versicherungsunternehmen  
Januar 2009, 74 Seiten, ISBN 978-3-86692-015-6
- Heft 11:** Tristan Nguyen, Robert D. Molinari  
Analyse unterschiedlicher Konzeptionen zur  
Solvabilitätsregulierung  
Februar 2009, 83 Seiten, ISBN 978-3-86692-016-3.
- Heft 12:** Tristan Nguyen  
Rechtliche Analyse der Forderungsabtretung im grenzüberschreitenden Verkehr  
Februar 2009, 73 Seiten, ISBN 978-3-86692-017-0
- Heft 13:** Tristan Nguyen, Philipp Molinari  
Jahresabschluss von Versicherungsunternehmen nach internationalen Rechnungslegungsstandards  
März 2009, 119 Seiten, ISBN 978-3-86692-018-7
- Heft 14:** Björn Reitzenstein  
Marktrisikoprämie und Inflation  
Juni 2009, 94 Seiten, ISBN 978-3-86692-019-4
- Heft 15:** Andreas Otte, Tristan Nguyen (Hrsg.) / mit Beiträgen von  
Sonja Gerber, Stephan Richter und Karina Schuck  
Nuklearmedizinische Ansätze in der klinischen Forschung  
November 2009, 80 Seiten, ISBN 978-3-86692-114-6
-



---

Schriften der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr

- Heft 16:** Andreas Otte, Tristan Nguyen (Hrsg.) / mit Beiträgen von Maria Siskou, Diana Lieber, Michael Barsch, Abdo Konur und Oliver Matzke  
Risiken und Nebenwirkungen von Arzneimitteln  
Dezember 2009, ISBN 978-3-86692-115-3
- Heft 17:** Andreas Otte  
Die Fourier-Transformation und ihre Bedeutung für die biomedizinische Systemtechnik  
Januar 2010, ISBN 978-3-86692-116-0
- Heft 18:** Stephan Schöning, Jan Christian Rutsch  
Theoretische Analyse der Krise auf den Verbriefungsmärkten und Ableitung von Maßnahmen zur Revitalisierung des Marktes für True Sale-Transaktionen in Deutschland  
März 2010, 978-3-86692-020-0
- Heft 19:** Christian Arnold  
Der Prozess der Risikobewertung durch die Entscheidungsträger während der Anbahnung von Vertriebskooperationen  
April 2010, ISBN 978-3-86692-021-7
- Heft 20:** Tristan Nguyen, Jan Kern  
Bilanzierung von Pensionsverpflichtungen nach IFRS und BilMoG  
Juni 2010, ISBN 978-3-86692-147-4
- Heft 21:** Patrick Siegfried  
Angewandtes Service Engineering für KMU  
Juli 2010, ISBN 978-3-86692-157-7
- Heft 22:** Thomas Ach  
Mit einem Geleitwort von Andreas Otte und Tristan Nguyen  
„Off-label“ und Arzneimittelzulassung: eine (un)mögliche Kombination  
September 2010, ISBN 978-3-86692-176-4
- Heft 23:** Paul Ilten  
Outsourcing-Entscheidungen – Eine Bewertung aus multitheoretischer Sicht  
Oktober 2010, ISBN 978-3-86692-177-1
-

---

Schriften der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr

- Heft 24:** Frank Kastner  
Mit einem Geleitwort von Tristan Nguyen  
Verbriefung lebensversicherungstechnischer Risiken  
Oktober 2010, ISBN 978-3-86692-179-5
- Heft 25:** Bianca Badek  
Mit einem Geleitwort von Tristan Nguyen  
Ursachen der Immobilienkrise in den USA  
Oktober 2010, ISBN 978-3-86692-180-1
- Heft 26:** Jonathan Ben Shlomo  
Unterschiede in den Eigentumsquoten von Wohnimmobilien –  
Erklärungsversuche und Wirkungsanalyse  
Januar 2011, ISBN 978-3-86692-178-8
- Heft 27:** Sönke Dohrn  
Vielfalt und Innovation: Strategisches Diversity Management im  
Kontext von Innovationsfähigkeit  
Februar 2011, ISBN 978-386692-181-8
- Heft 28:** Kristin Vollrath, Stephan Schöning  
Reducing complexity in reporting financial instruments under IFRS  
– Proposed reforms concerning hedge accounting  
Mai 2011, ISBN 978-386692-182-5
- Heft 29:** Reimo Müller, Stephan Schöning  
Stresstests in Kreditinstituten für Marktpreis- und Adressrisiken –  
Möglichkeiten zur Erfüllung aufsichtlicher Anforderungen  
Januar 2012, ISBN 978-3-86692-183-2
- Heft 30:** Arno Wortmann  
Der Entwicklungsstand des Kundencontrolling in der Unterneh-  
menspraxis – Ergebnisse einer empirischen Studie im B2B-Bereich  
und Herausforderungen für die Zukunft  
Januar 2012, ISBN 978-3-86692-184-9
- Heft 31:** Monika Nörr  
Effectuation - eine Entscheidungslogik für (erfahrene)  
Entrepreneure?  
Januar 2012, ISBN 978-3-86692-185-6

Die Hefte stehen zum Teil auch kostenlos als pdf-Dateien zum Download zur Verfügung unter: <http://www.akad.de/WHL-Schriftenreihe.192.0.html>.

---

