

2. Causation & Effectuation: Klassik und Moderne im Entrepreneurship

Die Entrepreneurship-Forschung hat verschiedene Ansätze hervorgebracht, die die Entstehung von Unternehmen zu erklären versuchen (Rauch & Frese, 2007b). Die Literatur differenziert hier insbesondere zwischen dem klassischen, kausalen Ansatz und vergleichsweise moderneren Ansätzen, wie beispielsweise *Bricolage*, *Lean Startup* und *Effectuation* (Fisher, 2012).

Aus der klassischen Perspektive, von Sarasvathy (2001) als *Causation* bezeichnet, lässt sich Entrepreneurship als „[...] the scholarly examination of how, by whom, and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated, and exploited“ beschreiben (Shane & Venkataraman, 2000, S. 218). Obgleich keine einheitliche Definition von Entrepreneurship in Literatur existiert, ist die in dieser Definition beschriebene Entdeckung, Evaluation und Ausnutzung von unternehmerischen Gelegenheiten für das klassische Verständnis von Entrepreneurship zentral (Sarasvathy, 2014). Auch der Begriff der unternehmerischen Gelegenheit in der Literatur nicht einheitlich definiert (Sarasvathy, 2014), jedoch existieren Merkmale, die ihn aus der klassischen, kausalen Perspektive charakterisieren und somit greifbar machen.

Der kausale Ansatz geht von einer Existenz und Entdeckung von unternehmerischen Gelegenheiten¹ aus, die in Folge nicht ausschließlich, aber insbesondere im Rahmen von Unternehmensneugründungen realisiert werden. Diese unternehmerischen Gelegenheiten existieren hier nach der *Opportunity-Discovery*-Theorie als objektiv zu betrachtende Phänomene, unabhängig von ihrer Wahrnehmung durch Entrepreneurure (Alvarez & Barney, 2007; Fisher, 2012). Harmeling (2011, S. 302) präzisiert diese Betrachtungsweise, indem sie eine unternehmerische Gelegenheit als eine „[...] freestanding entity, able to be studied and measured separate from the entrepreneur [...]“ beschreibt. Diese Art von Gelegenheiten können sich beispielsweise aus technologischen, politischen oder sozialen Entwicklungen (Casson, 2005), aber auch aus bereits etablierten Märkten ergeben (Harmeling, 2011).

Die Realisierung bzw. Ausnutzung dieser Gelegenheiten erfolgt durch ihre Transformation in „[...] particular configurations that create and capture value [...]“ (Andries et al., 2013, S. 289).

¹Kirzner'sche Opportunities (Grichnik, 2006; Harmeling, 2011)

Die Fähigkeiten von Entrepreneuren, unternehmerische Gelegenheiten in Märkten zu entdecken, zu evaluieren und durch ihre Überführung in Geschäftsmodelle auszunutzen (Andries et al., 2013; Fisher, 2012), entscheiden daher maßgeblich über die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen und somit den unternehmerischen Erfolg (Perry et al., 2012). Dieser kausale Prozess zur Ausnutzung unternehmerischer Gelegenheiten ist in Abbildung 2.1 dargestellt.

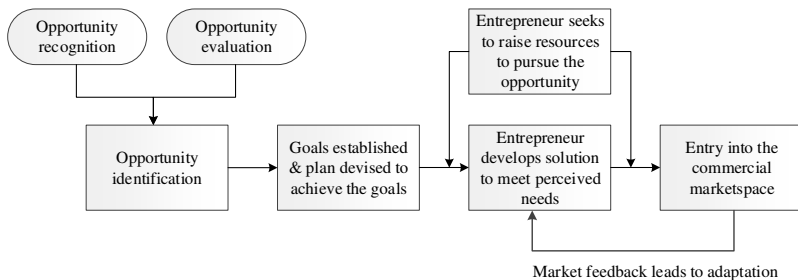


Abbildung 2.1.: Causation-Prozess (aus Fisher (2012))

Die Identifikation einer unternehmerischen Gelegenheit auf Grundlage ihrer vorherigen Entdeckung und positiven Evaluation, beispielsweise unter Zuhilfenahme von Markt- und Wettbewerbsanalysen, bildet die Ausgangslage des Causation-Prozesses. Von dieser identifizierten Gelegenheit ausgehend spezifizieren Entrepreneurure an den Kundenbedürfnissen ausgerichtete Ziele und erstellen die für die Erreichung dieser Ziele notwendigen Pläne. Die für die Erreichung der Ziele benötigten Mittel werden nicht nur initial (typischerweise unter der Zuhilfenahme von Geschäftsplänen), sondern iterativ und in Abhängigkeit von den Bedürfnissen des Marktes beschafft. Ebendiese Marktbedürfnisse fungieren hier als Treiber für eine Anpassung der Unternehmung an die marktlichen Gegebenheiten.

Der klassische Ansatz, in dem dieser kausale Prozess verankert ist, geht von stabilen Umgebungsbedingungen, klaren Zielvorstellungen der Entrepreneurure und einer gewissen Vorhersagbarkeit der Zukunft aus. Entrepreneurure werden hier als rationale Entscheidungsträger betrachtet (*Rational-Choice-Ansatz*), die ihre Entscheidungen auf einer vollständigen und erfassbaren Informationsgrundlage treffen (Thompson, 2011). Dementsprechend können die mit den Entscheidungsalternativen verbundenen Kosten und Nutzen vollständig erfasst (Schwartz et al., 2002; Sarasvathy, 2003) und das Ziel einer optimalen Entscheidungsfindung verfolgt werden.

Die Realität zeigt jedoch, dass Entscheidungen eher nicht rational getroffen werden (Tversky & Kahneman, 1986). Diese mangelnde Rationalität der Entscheider ist jedoch nicht mit Irrationalität, einem Verhalten wider jeder Vernunft und Logik, gleichzusetzen (Bell et al., 1988).

Vielmehr sind Menschen aufgrund kognitiver Limitationen und einer unvollständigen Informationsgrundlage nicht im Stande, stets optimale Entscheidungen nach dem kausalen Ansatz zu treffen (Schwartz et al., 2002; Sarasvathy, 2003). Nach Simon (1996) orientieren sich Menschen aufgrund genannter Limitationen (*bounded rationality*) daher an einer zufriedenstellenden (*Satisficing*), nicht notwendigerweise optimalen Lösung (*Maximizing*). Folglich zeichnet sich eine Divergenz zwischen einem normativ optimalen Entscheidungsverhalten (*Wie sollte entschieden werden?* – ausgehend von rationalen Modellen bzw. Entscheidungsträgern) und dem deskriptiven Entscheidungsverhalten (*Wie wird tatsächlich entschieden?* – beeinflusst durch die Anwendung von Heuristiken in unsicheren Entscheidungssituationen) ab (Tversky & Kahneman, 1986; Bell et al., 1988; March, 1978). Diese Divergenz zeigt sich auch im Kontext von Unternehmensgründungen dahingehend, dass diese in der Realität in einem eher dynamischen und unsicheren denn statischen Umfeld stattfinden. In einer solche unsicheren Umgebung ist die Formulierung klarer Ziele und eine zuverlässige Abschätzung zukünftiger Ereignisse, wie sie der kausale Ansatz fordert, erschwert (Fisher, 2012).

Diese Erkenntnisse führten zu der Entwicklung modernerer Ansätze, die Unternehmen als offene Systeme in einer dynamischen und unsicheren Umgebung betrachten (Thompson, 2011) und die beschriebenen Limitationen, denen die Entscheidungsträger unterworfen sind, berücksichtigen (Fisher, 2012). Im Gegensatz zum klassischen Causation-Ansatz gehen diese modernen Ansätze nicht von einer Entdeckung, sondern nach der *Opportunity-Creation-Theorie* von einer Erschaffung und Gestaltung unternehmerischer Gelegenheiten² durch die Entrepreneure aus (Alvarez & Barney, 2007; Fisher, 2012). Diese aktive und gestalterische Betrachtungsweise spiegelt sich entsprechend in dem Verständnis von Entrepreneurship als „human behavior involved in finding and exploiting entrepreneurial opportunities through creating and developing new organizations“ wider (Fisher, 2012, S. 1028). Dieser schöpferische und gestalterische Prozess ist insbesondere von der Vorstellungskraft, der Vision und der Kreativität, aber auch den kognitiven Limitationen der Entrepreneure geprägt (Harmeling, 2011).

Bei Effectuation handelt es sich um einen populären, theoretischen Ansatz, der diesem modernen Verständnis von Entrepreneurship folgt (Arend et al., 2015). Konzeptuelle und prozessuale Unterschiede zwischen Causation als klassischen und Effectuation als modernen Ansatz werden im folgenden Kapitel aufgezeigt.

2.1. Konzeptuelle und prozessuale Abgrenzung

Eine konzeptuelle Abgrenzung von Effectuation zu Causation wird durch die in Tabelle 2.1 gegenübergestellten Prinzipienausprägungen vorgenommen.

²*Schumpeter'sche Opportunities* (Grichnik, 2006)

Tabelle 2.1.: Effectuation- und Causation-Prinzipien (nach Dew et al. (2009a))

Aspekt	Causation	Effectuation
Zukunftsbetrachtung	Betrachtung der Zukunft als im gewissen Rahmen vorhersagbar.	Betrachtung der Zukunft als gestaltbar.
Handlungsgrundlage	Zielorientierung: Festlegung von Zielen und Beschaffung der für die Zielerreichung erforderlichen Mittel	Mittelorientierung: Ziele werden auf Basis zur Verfügung stehender Mittel festgelegt
Entscheidungsgrundlage	Erwartete Einnahmen: Selektion der gewinnmaximalen Alternative und Beschaffung der dafür erforderlichen Ressourcen	Akzeptabler Verlust: Selektion einer zufriedenstellenden Alternative mit akzeptablem Verlustrisiko
Einstellung gegenüber Anderen	Betrachtung anderer Marktteilnehmer als Konkurrenten	Betrachtung anderer Marktteilnehmer als potentielle Kooperationspartner
Einstellung gegenüber unvorhergesehenen Ereignissen	Vermeidung unvorhergesehener Ereignisse	Betrachtung unvorhergesehener Ereignisse als unternehmerische Gelegenheit

Der kausale Ansatz betrachtet die Zukunft als in einem gewissen Rahmen vorhersagbar und setzt dementsprechend auf auf Vorhersage basierende Methoden (Sarasvathy, 2001). In einem dynamischen Umfeld gestaltet sich eine Vorhersage der Zukunft allerdings schwierig, sodass diese Methoden in einer solchen Umgebung keinen Nutzen stiften. Nach dem Effectuation-Ansatz ist die Anwendung auf Vorhersage basierender Methoden jedoch nicht notwendig, wenn die Zukunft steuernd beeinflusst werden kann: „To the extent we can control the future, we do not need to predict it“ (Sarasvathy, 2008, S. 17).

Bei jenen Ereignissen bzw. Umständen, die sich dieser Einflussnahme entziehen, kommen entsprechend adaptive Strategien (z.B. Improvisation) zur Anwendung (Sarasvathy, 2003). Diese effektuative, gestalterisch geprägte Zukunftsperspektive beschreibt daher nicht nur eine Möglichkeit des adäquaten Umgangs mit herrschender Unsicherheit und Dynamik, sondern kann auch durch den reduzierten Planungs- und Vorhersageaufwand Kostenvorteile bedeuten (Fisher, 2012; Sarasvathy, 2003).

Darüber hinaus unterscheiden sich Effectuation und Causation in ihrer Handlungsgrundlage im Sinne einer unterschiedlichen Auffassung von Mitteln und Zielen. Obgleich die Festlegung eines übergeordneten Zieles (z.B. die erfolgreiche Gründung eines Unternehmens) beiden Ansätzen gemein ist (Frese, 2009), werden nach dem kausalen Ansatz zunächst einzelne, fixe Ziele zur Operationalisierung des übergeordneten Ziels spezifiziert, und dann die zur Erreichung dieser Ziele notwendigen Mittel beschafft (Kalinic et al., 2014).

Nach dem Effectuation-Ansatz bilden die zur Verfügung stehenden Mittel anstatt der Ziele die Handlungsgrundlage. Sarasvathy (2001) unterscheidet bei diesen Mitteln insbesondere zwischen *who I am*, *what I know* und *whom I know*. Für ein besseres Verständnis des Mittelbegriffes und der Mittelunterscheidung zeigt Tabelle 2.2 die unterschiedlichen Auffassungen von Mitteln auf Mikro-, Meso- und Makroebene.

Tabelle 2.2.: Effektuative Betrachtung von Mitteln (nach Sarasvathy (2001))

	<i>who I am</i>	<i>what I know</i>	<i>whom I know</i>
Mikroebene (Individuum)	Charaktereigenschaften und Fähigkeiten	Wissen	Soziale Netze
Mesoebene (Organisation)	Physische Ressourcen	Humanressourcen	Ressourcen der Organisation
Makroebene (Wirtschaft)	Demographie	Branchenwissen	Gesellschaftspolitik

Auf Mikroebene beziehen sich die Mittel auf die Charaktereigenschaften und Fähigkeiten, das Wissen und das soziale Netz des Individuums (Sarasvathy, 2001). Beispielhaft können die Talente des Gründers, seine Gründungserfahrungen und geschäftlichen Kontakte als Ausprägungen dieser Mittel verstanden werden (Read et al., 2009b). Auf Mesoebene werden Mittel durch physische Ressourcen (z.B. verwendete Technologien und Sachmittel), Humanressourcen (Mitarbeiter einschließlich ihrer Erfahrung, sozialen Beziehungen und Kenntnissen) und Ressourcen der Organisation (z.B. Kooperationen mit anderen Unternehmen) beschrieben (Barney, 1991). Auf Makroebene fasst Sarasvathy (2001, S. 250) Mittel als „[...] demographics, current technology regimes, and sociopolitical institutions (such as property rights)“ auf. Entsprechend dieser Differenzierung überlegen effektuativ handelnde Personen mögliche Ziele, die sie mit ihren Fähigkeiten, ihrem Wissen und ihrem sozialen Netz erreichen können (Perry et al., 2012). Auch Sachmittel könnten im Rahmen ihrer Einbringung in ein Gründungsvorhaben in diese Überlegungen mit einfließen. Die überlegten Ziele sind aus der Effectuation-Perspektive nicht als fix, sondern als veränderlich aufgrund sich ändernder Mittelsituationen im Rahmen eines dynamischen Entwicklungsprozesses zu betrachten (Sarasvathy, 2008). Aus dieser effektuativen Fokussierung auf die zur Verfügung stehenden Mittel können sich nach der Ressourcentheorie³ Wettbewerbsvorteile ergeben (Fisher, 2012), die wiederum den Gründungs- bzw. unternehmerischen Erfolg steigern und die Marktposition stärken können.

Effectuation und Causation unterscheiden sich zudem in ihrer Betrachtung von Entscheidungssituationen. Entscheidungsträger, die dem im kausalen Ansatz verankerten Prinzip der erwarteten

³engl.: *Resource-based View*

ten Einnahmen folgen, selektieren im Rahmen ihrer Entscheidungsfindung jene Handlungsalternative, die den maximalen Ertrag liefert (Sarasvathy, 2003). Diese Vorgehensweise erweist sich jedoch in einer unsicheren Umgebung als problematisch, da hier eine adäquate Beurteilung der Alternativen über ihre Opportunitätskosten nicht möglich ist (Alvarez & Barney, 2007). Das Effectuation-Prinzip des akzeptablen Verlustes betrachtet solche Entscheidungsprobleme aus einer alternativen Perspektive. Menschen, die nach diesem Prinzip handeln, orientieren sich nicht an dem maximalen Ertrag, sondern an dem für sie akzeptablen Verlust, der aufgrund von Unsicherheit aus dem Entscheid für eine Alternative resultieren kann (Sarasvathy & Dew, 2005). Diese mit der Entscheidungssituation verbundene Unsicherheit wird durch die Loslösung der Entscheidung von exogenen Kriterien reduziert. Diese Loslösung äußert sich darin, dass die Höhe des akzeptablen Verlustes im Ermessen des Entrepreneurs liegt und als alleiniges Entscheidungskriterium fungiert (Kalinic et al., 2014).

Weiterhin ist die Einstellung gegenüber Anderen (z.B. Stakeholdern) von essentieller Bedeutung für den Gründungserfolg. Allerdings gestaltet sich die Identifikation relevanter Stakeholder-Gruppen insbesondere bei innovativen Unternehmensgründungen schwierig. Das Effectuation-Prinzip der Partnerschaften umgeht dieses Problem, indem keine Fokussierung auf nur bestimmte, wichtige Stakeholder-Gruppen erfolgt, sondern alle Stakeholder berücksichtigt werden, die einen Beitrag zur Unternehmung leisten (Evers et al., 2012; Sarasvathy & Dew, 2005). Durch diese Kommunikation mit und der Einbindung von Stakeholdern in die Unternehmung gestalten diese aktiv die Gründung mit (Sarasvathy & Dew, 2005; Fischer & Reuber, 2011). Dieses Gestaltungspotential kann sich beispielsweise in der Entwicklung radikal-innovativer Produkte und dem Aufkommen neuer Märkte manifestieren (Evers et al., 2012).⁴ Die Gewinnung solcher Partner für die Unternehmung muss dabei nicht realweltlich geschehen, sondern kann auch über Social Media Plattformen erfolgen (Fischer & Reuber, 2011). Der Fokus von Effectuation liegt daher mehr auf Kooperationen und Partnerschaften und weniger, wie es bei Causation der Fall ist, auf der Analyse des Wettbewerbs (Fisher, 2012).

Nach dem Causation-Ansatz wird durch die Verwendung von auf Vorhersage basierenden Methoden versucht, die zukünftige Entwicklung eines Gründungsvorhaben zu erfassen und kontrollieren zu können (Fisher, 2012). Unvorhergesehene Ereignisse gelten hier als Störfaktor für die Planungsbemühungen und sollen entsprechend vermieden werden (Sarasvathy et al., 2014). In einer unsicheren Umgebung erweist sich eine solche Vermeidung jedoch als schwierig (Sarasvathy et al., 2014). Wie bereits erwähnt, betrachtet der Effectuation-Ansatz Unternehmensgründungen aus einer schöpferischen und gestalterischen Perspektive (Fisher, 2012). Dieser

⁴Evers et al. (2012) differenzieren hier zwischen *allied*, *cooperative* und *neutral* Stakeholdern. Während die erste Gruppe von Stakeholdern zur Entwicklung regenerativer Marketingfähigkeiten (z.B. die Entwicklung radikal-innovativer Produkte und Märkte) beiträgt, fördern kooperative Stakeholder die Entwicklung erneuernder Fähigkeiten (z.B. im Vertrieb und bei der Produktpreisgestaltung) und neutrale Stakeholder die Entwicklung inkrementeller Fähigkeiten (z.B. die inkrementell-innovative Weiterentwicklung von Produkten).

Perspektive entsprechend werden unerwartete Ereignisse nicht vermieden, sondern im Rahmen einer flexiblen Vorgehensweise als Möglichkeit für eine positive Weiterentwicklung der Unternehmung betrachtet (Chandler et al., 2011; Sarasvathy et al., 2014).

Die vormals erläuterten Effectuation-Prinzipien sind nicht als voneinander losgelöst zu betrachten, sondern bilden elementare Bestandteile des in Abbildung 2.2 dargestellten Effectuation-Prozesses (Fisher, 2012).

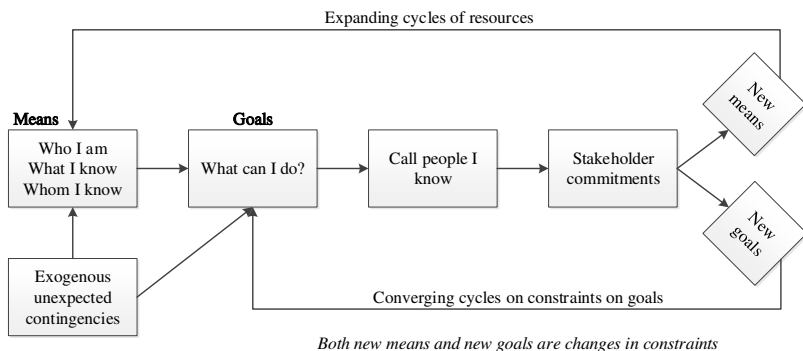


Abbildung 2.2.: Effectuation-Prozess (vgl. Wiltbank et al. (2006) und Sarasvathy et al. (2014))

Zu Prozessbeginn wird auf Basis der gegebenen Mittel überlegt, welche Aktivitäten bzw. Ziele unter Berücksichtigung des Prinzips des akzeptablen Verlustes durchgeführt bzw. erreicht werden können (Sarasvathy & Dew, 2005). Unvorhergesehene Ereignisse werden hierbei von effektuativen Entrepreneuren als Möglichkeit betrachtet, die zur Verfügung stehenden Mittel und durchführbaren Aktionen bzw. erreichbaren Ziele zu erweitern (Arend et al., 2015). In die Aktivitäten zur Erreichung möglicher Ziele werden Personen einbezogen, die in ihrer Rolle als Stakeholder einerseits weitere Mittel, andererseits eigene Zielvorstellungen in die Unternehmung mit einbringen (Sarasvathy & Dew, 2005). Entsprechend der differenzierten Betrachtung von Mitteln kann es sich um materielle, aber auch um immaterielle Ressourcen handeln, die Teil der Unternehmung werden (Fischer & Reuber, 2011). Stakeholder könnten beispielsweise Feedback zu prototypischen Produktentwicklungen geben, um so eine bessere Abdeckung der Kundenbedürfnisse durch das finale Produkt zu erreichen (Evers et al., 2012; Fisher, 2012). Des weiteren könnte eine frühe Einbindung potentieller Kunden in den Produktentwicklungsprozess zu einer (verstärkten) Verbreitung des Produktes über Mundpropaganda und somit zu einer Steigerung des Umsatzes beitragen (Fisher, 2012). Auch Kapital oder Sachanlagen könnten beispielhaft als Mittel in die Unternehmung eingebracht werden (Fischer & Reuber, 2011).

Durch dieses iterative Hinzufügen von Mitteln und Zielen gewinnt die Unternehmung zunehmend an Schärfe, die sich in (inkrementell) erzeugten *effectual artifacts*, z.B. in Produkten oder dem Unternehmen selbst, widerspiegelt (Sarasvathy, 2003; Harmeling, 2011).⁵ Obgleich der Effectuation-Prozess mit einer Evaluation der vorhandenen Mittel beginnt, sind andere Einstiegspunkte in den Prozess nicht prinzipiell ausgeschlossen. Fischer & Reuber (2011) beschreiben hier beispielsweise die Möglichkeit eines Prozesseinstiegs durch die Interaktion mit potentiellen Stakeholdern. Diese Interaktionen können als ein erster Schritt notwendig sein, wenn die für eine effektuate Vorgehensweise erforderliche Mittelgrundlage erst erschaffen werden muss.

2.2. Kausales Verhalten

Eine Orientierung an den Effectuation-Prinzipien in Form von effektuativem Handeln und Verhalten repräsentiert eine adäquate Möglichkeit, stark ausgeprägter Umgebungsunsicherheit zu begegnen (Sarasvathy, 2001). In einer schwach unsicheren Umgebung hingegen, in der Entscheidungsprobleme eher kausal geprägt sind, erweist sich eine Orientierung an den Causation-Prinzipien anstatt der Effectuation-Prinzipien als sinniger (Sarasvathy, 2001). Kausales Handeln und Verhalten als Manifestation dieser Orientierung wird vom Causation-Prozess jedoch nur grobgranular erfasst. Daher werden im Folgenden Verhaltensfacetten vorgestellt, die dem kausalen Verhalten zuzuordnen sind.

Planungsbemühungen werden in der Literatur als zentrales Element unternehmerischer Verhalten betrachtet. Entsprechend finden sich in der Literatur einige, rational geprägte Ansätze wieder (z.B. *Scientific Management* nach Taylor (1911) und *Administrative Management* nach Gulick & Urwick (2004)), die diese Planungsbemühungen, beispielsweise mit dem Ziel der Maximierung der Unternehmenseffizienz, fokussieren (Thompson, 2011). Im Entrepreneurship sind planerische Aktivitäten und hieraus resultierende Artefakte im Causation-Ansatz verankert (Harms & Schiele, 2012). Beispielhafte Ausprägungen der durch diesen Ansatz beschriebenen Aktivitäten stellen die Entwicklung und Planung von Unternehmensstrategien und Marketingmaßnahmen dar (Chandler et al., 2011). Geschäftspläne repräsentieren hierbei typische Artefakte einer kausalen Vorgehensweise (Liao & Gartner, 2006), und beschreiben die verschiedenen, kausal geprägten Entwicklungsmöglichkeiten eines Unternehmens auf der Basis von Prognosen (Derbyshire & Wright, 2014).⁶ Durch diese mittels Planung und Prognosen angestrebte Berücksichtigung verschiedener Entwicklungseventualitäten soll ein Aufkommen unerwarteter Ereignisse vermieden werden (Dew et al., 2009a).

⁵In Sarasvathy (2003) wird diese Vorgehensweise mit der Erstellung einer Patchwork-Decke verglichen. Die schrittweise Herstellung einer solchen Decke ist zwar durch die Vorstellungskraft des Nähers und die jeweils verfügbaren Stoffstücke limitiert – das genaue Aussehen der Decke ist jedoch nicht *a priori* determiniert.

⁶Beispielhaft für solch prognostizierte Entwicklungen sind die erwarteten Umsätze, die mit verschiedenen Produktvarianten generiert werden könnten (Chandler et al., 2011).

Für eine adäquate Planung ist auch ein entsprechender Zielbezug wichtig. Die Spezifikation von beständigen Zielen auf Basis klarer Vorstellungen und eine sich daran anschließende Beschaffung der für die Erreichung der Ziele erforderlichen Mittel entspricht einer typisch kausalen Vorgehensweise (Chandler et al., 2011). Ein solch zielorientiertes Verhalten drückt sich beispielsweise in der *a priori*-Spezifikation eines Geschäftsmodells und einer daran anknüpfenden Beschaffung der für die Realisierung des Geschäftsmodells erforderlichen Mittel, z.B. „a specialized organizational structure, specialized personnel, and significant expenditures“, aus (Andries et al., 2013, S. 306). Diese Mittel bzw. Ressourcen gilt es, einer im Causation-Ansatz verankerten, angestrebten Nutzenmaximierung entsprechend, optimal auszunutzen (Chandler et al., 2011). Mit diesem zielorientierten Verhalten ist die Implementierung von Kontrollprozessen verbunden, mit deren Hilfe der Erreichungsgrad der angestrebten Ziele überprüft, und ggf. erforderliche Maßnahmen für deren positive Beeinflussung vorbereitet werden können (Chandler et al., 2011).⁷

Aus der Marktperspektive zeigt sich ein zielorientiertes Vorgehen dahingehend, dass zunächst ein relevanter Markt identifiziert, dieser segmentiert, und anschließend eine Zielgruppe selektiert und adressiert wird (Sarasvathy, 2003). Im Zuge dieser marktanalytischen Vorgehensweise werden andere Marktakteure weniger als potentielle Partner, sondern vielmehr als Konkurrenten betrachtet, von denen es sich abzugrenzen gilt (Sarasvathy, 2001). Ein solches Konkurrenz-fokussiertes Verhalten äußert sich in einer entsprechend vermehrten Durchführung von Wettbewerbsanalysen zur Einschätzung der Konkurrenz (Chandler et al., 2011).

Entsprechend der Verwurzelung der kausalen Logik in der Entscheidungstheorie zeigt sich ein kausales Verhalten auch im Kontext von Entscheidungssituationen. Nach dem kausalen Ansatz präferieren Entscheidungsträger in Entscheidungssituationen jene Alternative, die den größten Nutzen stiftet. Dieses rationale (Bell et al., 1988), Ertrags-maximierende Verhalten zeichnet sich entsprechend durch die Suche nach bzw. Wahl der ertragsmaximalen Entscheidungsalternative (Schwartz et al., 2002) bzw. unternehmerischen Gelegenheit (Chandler et al., 2011) aus. Entsprechend werden Organisationen in klassischen, kausal geprägten Management-Ansätzen auch als „[...] vehicles for rational achievements“ bezeichnet (Thompson, 2011, S. 5).

2.3. Effektuatives Verhalten

In der Effectuation-Literatur finden sich bislang nur wenige Studien, die die Effectuation-Prinzipien aus einer behavioristischen Perspektive betrachtet haben (Andries et al., 2013). Als mögliche Gründe können das junge Alter der Effectuation-Theorie, aber auch „[...] the complexity associated with developing consistent, observable behavioral variables from a cognition-based

⁷Andries et al. (2013) bezeichnen dieses zielgerichtete, kausale Vorgehen als *focused commitment*, als Gegenstück zu einer eher de-fokussierten, experimentellen Vorgehensweise.

theory and the difficulty related to developing and validating effectuation (and causation) measures“ (Perry et al., 2012, S. 838) angeführt werden. Chandler et al. (2007) haben hier einen ersten Versuch der Operationalisierung der Effectuation- und Causation-Prinzipien unternommen und in Chandler et al. (2011) fortgeführt. Die im Zuge dieser Prinzipien-Operationalisierung ermittelten, effektuativen Verhaltensfacetten lassen sich wie folgt beschreiben.

Experimentelles Verhalten

Das Experimentieren als mögliche Strategie zur Bewältigung komplexer Herausforderungen repräsentiert eine spezifische Ausprägung effektuativen Verhaltens. Eine experimentelle Vorgehensweise kann sich beispielsweise im Rahmen der Entwicklung eines gewinnträchtigen Geschäftsmodells in einer mit Unsicherheit behafteten Umgebung zeigen (Chesbrough, 2010; Chandler et al., 2011). Sie manifestiert sich hier in der simultanen Entwicklung verschiedener Geschäftsmodellvarianten auf Basis der gegebenen Mittel (Andries et al., 2013; Chesbrough, 2010). Die entwickelten Modellvarianten werden in Folge evaluiert und entweder verworfen, oder bis hin zu einem finalen Geschäftsmodell verfeinert (Andries et al., 2013; Chandler et al., 2011). Durch diese Strategie der frühzeitigen Selektion von Geschäftsmodellvarianten und ihrer Anpassung an die Umgebungsbedingungen wird der insbesondere in den frühen Phasen von Unternehmensgründungen verorteten Unsicherheit begegnet. Dieses simultane Experimentieren mit verschiedenen Geschäftsmodellen ist nicht auf Neugründungen beschränkt. Auch etablierte Unternehmen können neue, innovative Geschäftsmodelle zur Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen anstreben, obgleich es hierzu insbesondere Hürden in Form von bereits etablierten, organisationalen Strukturen zu überwinden gilt (Chesbrough, 2010).

Die beschriebene, experimentelle Vorgehensweise bezieht sich nicht nur auf Geschäftsmodelle. Ein experimentelles Vorgehen kann sich auch in der Generierung und Evaluation verschiedener Ertrags- und Vertriebsmodelle zeigen (Fisher, 2012). Auch im Produktkontext könnten Unternehmen verschiedene Prototypen ihrer Produkte erstellen (Fisher, 2012; Chandler et al., 2011), von denen die erfolgsträchtigste Variante selektiert wird. Eine darüber hinausgehende, iterative Anpassung der Produkte an die (Kunden)bedürfnisse führt letztendlich dazu, dass das final angebotene Produkt dem ursprüngliche entworfenen oder angedachten Produkt nur noch marginal ähnelt (Chandler et al., 2011).

Entsprechend dieser experimentellen Vorgehensweisen im unternehmerischen Kontext beschreiben McGrath (1995, S. 122) Unternehmen auch als „[...] competence-building experiments, involving some degree of trial-and-error learning“. Durch diese *Trial-and-Error*-Methode kann eine geringe Erfolgsträchtigkeit von Geschäftsmodellen und Produkten bereits frühzeitig erkannt und weiterführende Verluste vermieden werden (Deligianni et al., 2017). Ein solch experimentelles Vorgehen ist insbesondere in mit starker Unsicherheit behafteten Umgebungen (z.B.

im effektuativen Problembereich) von Relevanz, da sich hier eine Bestimmung der Erfolgsträchtigkeit von Geschäftsmodellen und Produkten auf Prognosebasis nur schwer bewerkstelligen lässt (Milliken, 1987).

Verlustakzeptables Verhalten

Das effektuate, verlustakzeptable Verhalten zeichnet sich dadurch aus, dass in Entscheidungssituationen der mit den Handlungsalternativen verbundene Ressourceneinsatz anstatt des maximalen Nutzens als Entscheidungskriterium fungiert (Saravathy, 2001). Diese Ressourcenfokussierung ist insbesondere in jenen Situationen von Bedeutung, in denen sich die Nutzen der Alternativen aufgrund von Unsicherheit und einer ungewissen Zukunft nicht adäquat bestimmen lassen (Dew et al., 2009b). Der Entscheid für eine Alternative erfolgt daher auf Grundlage jener Ressourcen, deren Verlust im Negativfall als akzeptabel betrachtet wird (Chandler et al., 2011). In Folge können Entscheidungen auch so getroffen werden, dass diese nicht zu dem maximalen, aber dennoch zu einem zufriedenstellenden Nutzen bzw. Ertrag führen.

Dieses verlustakzeptable Verhalten weist Parallelen zu dem *Satisficing*-Konzept von Simon (1987) „[...] as a substitute behavioral rule for maximizing [...]“ dahingehend auf, dass eine Alternative gesucht wird, „[...] that is not guaranteed to be either unique or in any sense the best [...]“ (Kaufman, 1990, S. 36), sondern „[...] is good enough to meet some criterion“ (Schwartz et al., 2002, S. 1184). Dem *Satisficing*-Konzept und Effectuation-Prinzip des akzeptablen Verlustes ist daher gemein, dass nach einer zufriedenstellenden Alternative gesucht wird, die mit einem akzeptablen Ressourcenverlust im Negativfall einhergeht. Die Abgrenzung des effektuativen verlustakzeptablen Verhaltens von dem kausalen, Ertrag-maximierenden Verhalten zeigt sich entsprechend analog in der Abgrenzung des *Satisficing*-Konzepts von dem *Maximizing*-Konzept (Schwartz et al., 2002).

Auch aus theoretischer Perspektive sind Unterschiede dahingehend erkennbar, dass das Prinzip der akzeptablen Verlustes fest in der Verhaltenstheorie verankert ist, während das Prinzip des maximalen Ertrags der neoklassischen Investitionstheorie zuzuordnen ist, die von den Verhaltenswissenschaften eher ablehnend betrachtet wird (Dew et al., 2009b).

Flexibles Verhalten

Ein effektuativ-flexibles Verhalten, als Gegenstück zum kausalen, planerischen Verhalten, ist insbesondere durch eine Anpassung der Handlungen an sich ändernde Umgebungsbedingungen gekennzeichnet (Chandler et al., 2011). Die Änderungen der Umgebungsbedingungen können sich beispielsweise auf Mittelzu- und -abgänge beziehen, sodass sich die Flexibilität hier aus dem Grad der Anpassung der Handlungen und unternehmerischen Ziele an die jeweilige Mittelsituation ergibt (Daniel et al., 2015). Mit diesen unterschiedlichen Mittelsituationen können

ebenso unterschiedliche, aus Sicht der Entscheidungsträger leistbare Ressourceneinsätze verbunden sein. Eine solche Variation des Akzeptanzniveaus im Hinblick auf mögliche Verluste kann dann eine entsprechende Neubewertung der Entscheidungsalternativen nach sich ziehen.

Auch unerwartete Ereignisse sind als Manifestation sich ändernder Umgebungsbedingungen zu verstehen (Thompson, 2011). Ein flexibles Verhalten zeigt sich hier in der Ausrichtung der Handlungen an der Ausnutzung der mit solchen Ereignissen verbundenen unternehmerischen Gelegenheiten (Chandler et al., 2011). Durch diese flexible Ausnutzung von unternehmerischen Gelegenheiten wird die Entwicklung des Gründungsvorhabens bzw. Unternehmens vorangetrieben (Chandler et al., 2011). Komplementär zu dieser anvisierten Weiterentwicklung wird ein vermehrt flexibles Vorgehen mit einer verminderten Inbetrachtziehung einer Unternehmensauflösung in Verbindung gebracht (DeTienne & Chandler, 2010).

Auf Mesoebene zeigt sich ein flexibles Verhalten eher im Gründungskontext denn bei etablierten Unternehmen, da dieses Verhalten insbesondere für Unternehmensgründungen ob der ausgeprägten Umgebungsunsicherheit und Zielunklarheit von Relevanz ist (Sarasvathy, 2001). Etablierte Unternehmen hingegen orientieren sich vermehrt an „[...] policies, procedures, and routines [...]“, die einer flexiblen Vorgehensweise eher entgegenstehen (Chandler et al., 2011, S. 380).

Kooperatives Verhalten

Nach dem Effectuation-Ansatz sind Kooperationen für Unternehmen bzw. Unternehmensgründungen von zentraler Bedeutung (Chandler et al., 2011). Im Gründungskontext erweitern Kooperationspartner einerseits die unternehmerischen Möglichkeiten durch die Einbringung eigener Mittel in die Unternehmung, beschränken andererseits die Diversität der unternehmerischen Entwicklung durch eigene Zielvorstellungen (Read et al., 2009b). Durch diese, aus dem Einbezug von Kooperationspartnern resultierende Mittelverbreiterung, der Reduktion von Zielunklarheiten und der Verteilung des unternehmerischen Risikos wird einer ausgeprägten Umgebungsunsicherheit begegnet (Chandler et al., 2011; Sarasvathy, 2001).

Im Kontext etablierter Unternehmen weisen Kooperationen, „[...] as a way to acquire essential resources and implement plans“, auch Bezüge zum kausalen Ansatz auf (Chandler et al., 2011, S. 387). Diese kausale Bedeutung von Kooperationen unterscheidet sich von jener im Gründungskontext dadurch, dass im Kontext etablierter Unternehmen passende Kooperationspartner auf Basis gesetzter Ziele gesucht werden, während Kooperationspartner im Gründungskontext durch ihre gestalterische Einflussnahme diese Ziele mitbestimmen (Daniel et al., 2015).

Im Einzelnen zeigt sich ein effektuativ-kooperatives Verhalten in dem Eingehen von Kooperationen mit Lieferanten und (potentiellen) Kunden (Sarasvathy, 2003), aber auch in dem Einbezug von anderen Organisationen in die eigene Unternehmung (Chandler et al., 2011). Während

langfristige Vereinbarungen mit Lieferanten eine dauerhafte Versorgung mit den notwendigen Rohstoffen sicherstellen sollen, zielen langfristige Vereinbarungen mit Kunden eher auf eine Förderungen des Absatzes ab. Die Anzahl der eingegangenen Kooperationen und die Kapitalbeteiligungen von Partnern an der Unternehmung repräsentieren beispielhafte Metriken zur quantitativen Erfassung kooperativen Verhaltens (Read et al., 2009b).

2.4. Charakteristika effektuativer Entscheidungen

Grundlegend besitzt Effectuation die Konnotation einer zu Causation inversen Logik (Sarasvathy, 2003). Tatsächlich ist sie jedoch eher als Alternative zur kausalen Logik zu verstehen (Sarasvathy, 2008). Beide Ansätze verhalten sich orthogonal zueinander, d.h. die Anwendung der Causation-Logik schließt eine Anwendung der Effectuation-Logik nicht prinzipiell aus, sodass ein situativ kausales oder effektuatives Vorgehen ermöglicht wird (Perry et al., 2012).

Nach Sarasvathy (2001, S. 249) sind klassische, kausale Entscheidungssituationen durch „a given goal [...], a set of alternative means or causes [...], constraints on possible means [...], and criteria for selecting between the means [...]“ gekennzeichnet. Ziele, Handlungsalternativen und eine wohldefinierte Strategie zur Bestimmung der optimalen Alternative sind bei diesen, klassischen Entscheidungsproblemen gegeben, sodass eine Entscheidungsfindung auf analytischem Wege ermöglicht wird. Es existieren jedoch auch Entscheidungssituationen, die diese Charakteristika von Stabilität nicht aufweisen und sich daher bei ihrer Lösung auf analytischem Wege gleichwohl schwieriger gestalten. Entscheidungsprobleme dieser Art, bei denen sich eher eine effektuative denn kausale Vorgehensweise eignet (Sarasvathy, 2001), werden dem sogenannten *effectual problem space* zugeordnet (Sarasvathy et al., 2008). Sarasvathy (2003, S. 206) bemisst diese Domäne effektuativer Entscheidungsprobleme mit den folgenden Charakteristika: „[...] the environment does not independently influence outcomes or even rules of the game (Weick & Kiesler, 1979), the future is truly unpredictable (Knight, 1921), and the decision maker is unsure of his/her own preferences (March, 1979)“. Diese Charakteristika stehen jenen Eigenschaften der klassischen Entscheidungssituationen gegenüber: Ziele und Handlungsempfehlungen lassen sich hier nur schwer beschreiben bzw. ableiten, wenn die Einflüsse der Umwelt nicht klar beschrieben werden können, sich Zukunftsprognosen als zu unpräzise erweisen und die Strategie zur Entscheidungsfindung nicht eindeutig sind.

Die Charakteristika effektuativer Entscheidungsprobleme, kurz definiert durch die *Knight'sche* Unsicherheit⁸, die Zielunklarheit⁹ und die Umgebungsisotropie¹⁰ (Sarasvathy et al., 2008), werden im Folgenden erläutert.

⁸engl.: *Knightian uncertainty*

⁹engl.: *goal ambiguity*

¹⁰engl.: *environmental isotropy*

Knight'sche Unsicherheit

Aus normativer Sicht können Entscheidungen unter Risiko, Unsicherheit oder *Knight'scher* Unsicherheit getroffen werden (Sarasvathy, 2008). Bei Entscheidungen unter Risiko sind die mit der Entscheidung verknüpften Umweltzustände und deren Eintrittswahrscheinlichkeiten bekannt oder können durch analytische Verfahren in Erfahrung gebracht werden (Alvarez & Barney, 2007; Gustafsson, 2006). Bei Entscheidungen unter Unsicherheit sind zwar die Umweltzustände bekannt, nicht aber die Wahrscheinlichkeiten, mit der diese Umweltzustände eintreten können (Sinn, 2012). Durch das Zurückgreifen auf Vergangenheitswerte kann jedoch versucht werden, aus diesen die fehlenden Eintrittswahrscheinlichkeiten abzuleiten.

Bei Entscheidungen unter *Knight'scher* Unsicherheit sind die Umweltzustände und deren Eintrittswahrscheinlichkeiten weder bekannt, noch können diese in Erfahrung gebracht werden (Grichnik, 2006; Gustafsson, 2006). Diese, auf eine mangelnde Vorhersagbarkeit bezogene Auffassung von Unsicherheit deckt sich mit den in der Literatur häufig angeführten Definitionen von Umgebungsunsicherheit als „an inability to assign probabilities as to the likelihood of future events“ und „an inability to predict accurately what the outcomes of a decision might be“ (Milliken, 1987, S. 134). Eine weitere, in der Literatur ebenfalls häufig aufgeführte Definition von Umgebungsunsicherheit beschreibt diese durch „a lack of information about cause-effect relationships“ (Milliken, 1987, S. 134). Dieser Mangel an Prognosemöglichkeiten erschweren ein planerisches Vorgehen (Bhidé, 2000), sodass sich analytische bzw. kausale Verfahren hier als ineffektiv erweisen (Alvarez & Barney, 2007, 2005). In solchen Entscheidungssituationen eignet sich daher die Anwendung flexibler Strategien wie Bricolage (Alvarez & Barney, 2005, 2007) oder Effectuation (Sarasvathy, 2001). Effectuation ist hierbei nicht als Methode zur Eliminierung von Unsicherheit zu verstehen, sondern repräsentiert durch ihre Abkehr von der Notwendigkeit, Vorhersagen treffen zu müssen, eine alternative Möglichkeit des Umgangs mit Unsicherheit (Sarasvathy, 2003).

Zielunklarheit

Der Aspekt der Zielunklarheit ist dadurch charakterisiert, dass obgleich ein allgemeines und übergeordnetes Ziel verfolgt wird, die hieraus abgeleiteten Ziele und Vorgaben unklar sind (Sarasvathy et al., 2008). Im Gründungskontext kann eine erfolgreiche Gründung als ein solch übergeordnetes Ziel verstanden werden. Im Sinne der Zielunklarheit steht jedoch nicht fest, welche, möglicherweise konkurrierenden, strategischen Ziele sich hieraus ableiten, welche Ziele selektiert und fokussiert werden sollten, und auf welche Art und Weise diese Ziele erreicht werden können.

Auch das mangelnde Wissen um die Folgen des Entscheids für ein konkretes, strategisches Ziel stellt die Entscheidungsträger vor Herausforderungen bei ihrer Entscheidungsfindung (March,

1978). In Konsequenz verfolgen die Entscheidungsträger jene Ziele, die sie in ihrer eingeschränkten Rationalität als optimal erachten (Simon, 1996). Aufgrund der mangelnden Klarheit sind diese Ziele jedoch als „[...] unstable, inconsistent, incompletely evoked, and imprecise [...]“ zu betrachten (March, 1978, S. 598).

Der Effectuation-Ansatz adressiert dieses Problem effektuativer Entscheidungsprobleme dadurch, dass nicht vordefinierte Ziele, sondern vielmehr die zur Verfügung stehenden Mittel die Ausgangslage bilden. Auf Basis dieser gegebenen Mittel werden mögliche, erreichbare Ziele überlegt, verfolgt und ggf. angepasst. Nach dem Effectuation-Ansatz besteht somit keine Notwendigkeit, die zu verfolgenden Ziele zu Gründungsbeginn zu definieren – vielmehr festigen sie sich mit Voranschreiten des Gründungsvorhabens.

Umgebungsisotropie

Das Konzept der Umgebungsisotropie beschreibt eine Unklarheit eines Entscheidungsträgers dahingehend, welche Aspekte der Umgebung für die Entscheidungsfindung von Relevanz sind und daher in den Entscheidungsfindungsprozess mit einbezogen werden sollten (Saravathy et al., 2008). Aus informatorischer Sicht zeigt sich diese Unklarheit bzw. Unsicherheit darin, dass sich bei einer gegebenen Fülle an Informationen die Frage nach und eine Fokussierung auf jene wenigen, relevanten Informationen schwierig gestaltet (Saravathy et al., 2008). Kalinic et al. (2012, S. 8) präzisieren diese Facette des effektuativen Problembereiches: „Isotropy indicates that *ex ante* it is not clear which pieces of the environment can be useful. Therefore, the process of collecting information is difficult and cannot be set up in a traditional manner as we do not know which information to pay attention to and which to ignore.“

2.5. Auswirkungen kausaler und effektuativer Vorgehensweisen

Für ein ganzheitliches Verständnis von Effectuation und Causation sind auch die Auswirkungen effektuativer und kausaler Vorgehensweisen bzw. Verhalten zu betrachten.

Die unternehmerische Performance als beispielhafter und bedeutsamer Leistungsindikator lässt sich aus verschiedenen Perspektiven betrachten und entsprechend operationalisieren, beispielsweise durch das Umsatz- und Ertragswachstum und die Vermögens- bzw. Kapitalrendite (Read et al., 2009b). Die Literatur beschreibt hier einen positiven Zusammenhang zwischen verschiedenen Facetten der unternehmerischen Performance und den Effectuation-Dimensionen der Mittelorientierung, der Kooperationen und der Ausnutzung unternehmerischer Gelegenheiten auf Mesoebene (Read et al., 2009b; Deligianni et al., 2017).

Im Detail wird das Wachstum eines Unternehmens, als spezifischer Indikator unternehmerischer Performance, von verschiedenen Faktoren beeinflusst und gilt als ausschlaggebend für den unternehmerischen Erfolg (Baum et al., 2001). Ein kausales, zielorientiertes Vorgehen im Sinne einer frühzeitigen Fixierung auf ein bestimmtes Geschäftsmodell führt beispielsweise zu einem gesteigerten Unternehmenswachstum (Baum & Locke, 2004). Entsprechend analog haben Andries et al. (2013) in ihren Fallstudien herausgefunden, dass das Experimentieren mit verschiedenen Geschäftsmodellen, ob der damit verbundenen Verzögerung der Gründungsaktivitäten, hingegen mit einem tendenziell geringeren Wachstum des Unternehmens in Verbindung gebracht wird.

Hinsichtlich des langfristigen Unternehmensbestands als weitere Erfolgsgröße fördert ein planerisches Vorgehen den Bestand eines neugegründeten Unternehmens (Liao & Gartner, 2006). Die mit einer solch planerischen Vorgehensweise verbundene, frühzeitige Fixierung auf ein bestimmtes Geschäftsmodell bedeutet jedoch einen vermehrten Aufwand bei späteren Änderungen des Modells (Andries et al., 2013). Solche Änderungen bzw. Anpassungen sind beispielsweise dann erforderlich, wenn das Geschäftsmodell zu Beginn des Gründungsvorhabens, beispielsweise aufgrund unklarer Kundenbedarfe, fehlspezifiziert wurde. Eine solche Fehlspezifikation in Verbund mit einer mangelnden, flexiblen Anpassung kann dann den Erfolg des Gründungsvorhabens gefährden (DeTienne & Chandler, 2010). Allerdings verursacht eine spätere, wiederholte Anpassung des Geschäftsmodells Kosten, die das langfristige Überleben des Unternehmens ebenfalls gefährden können. Diese Kosten können sich beispielsweise aus den erforderlichen Restrukturierungsmaßnahmen der Unternehmensorganisation, der notwendigen Beschaffung neuer Ressourcen und der Entwicklung neuer Produkte ergeben.

Ogleich die frühzeitige Fixierung auf ein Geschäftsmodell in einer eher statischen Umgebung durchaus als adäquate Strategie betrachtet werden kann, eignet sich in einem dynamischen Umfeld aufgrund der gesteigerten Gefahr einer Fehlspezifikation eine eher experimentelle Strategie (Chesbrough, 2010). Das Experimentieren mit verschiedenen Geschäftsmodellen fördert hier die Gewinnung eines evaluierten und angepassten Modells (Andries et al., 2013). Diese Anpasstheit des Geschäftsmodells an die Bedürfnisse des Marktes wirkt sich wiederum positiv auf den langfristigen Bestand eines erfolgreich gegründeten Unternehmens aus (Andries et al., 2013). Die frühe Verfolgung einer solch effektuativen Strategie in einer unsicheren Umgebung steigert zwar nicht die Wahrscheinlichkeit des Gründungserfolgs selbst (Sarasvathy, 2003), allerdings können die mit einem Gründungsmisserfolg einhergehenden Kosten bei einem effektuativen Vorgehen, aufgrund eines tendenziell früher auftretenden Misserfolgs und der Prinzip-basierten Begrenzung von Kosten, geringer ausfallen (Sarasvathy, 2001).

Darüber hinaus wurden die Ansätze von Effectuation und Causation im Kontext verschiedener Markteintrittsstrategien im Rahmen von Internationalisierungsprozessen betrachtet. Nach der

Neuen Institutionenökonomik wird bei diesen Eintrittsstrategien insbesondere zwischen markt-basierten (Fokussierung auf Exporte), hybriden (Fokussierung auf Kooperationsverträge) und organisationalen Strategien (derivative Gründungen von Tochtergesellschaften) unterschieden (Harms & Schiele, 2012). In diesem Sinne wurde ein Zusammenhang zwischen einem kausalen Vorgehen und der Wahl einer organisationalen, als unflexibel zu bezeichnenden Markteintrittsstrategie nachgewiesen (Harms & Schiele, 2012).

Die vorgestellten Unternehmensindikatoren und ihre Bezüge zum Effectuation-Ansatz sind nicht als erschöpfend zu betrachten, sondern repräsentieren vielmehr einen ersten Schritt zur Verfestigung und Weiterentwicklung des Ansatzes aus der wissenschaftlichen Perspektive. Die Erforschung von weiteren Auswirkungen effektuativer und kausaler Vorgehensweisen, aber auch von Determinanten, die ein effektuatives und kausales Verhalten beeinflussen könnten, wird daher in Aussicht gestellt. Eine Betrachtung der Umgebung und Persönlichkeit als potentielle und anerkannt bedeutsame Verhaltensdeterminanten erfolgt im folgenden Kapitel.

Effectuation oder Causation?

Der Einfluss der Persönlichkeit unerfahrener
Entrepreneure

Eberz, S.

2018, XVI, 289 S. 24 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-20248-4