



Was macht Unternehmer:innen unternehmerisch?

Saras D. Sarasvathy
Professor
The Darden Graduate School of Business Administration
University of Virginia
sarasvathys@darden.virginia.edu

Translated by Sophia Braun, ESCP Business School

Was macht Unternehmer:innen unternehmerisch?

Fachleute, die eng mit ihnen zusammenarbeiten, und Forscher:innen, die sie studieren, haben oft darüber spekuliert, was Unternehmer:innen „unternehmerisch“ macht. Natürlich beschäftigen sich auch Unternehmer:innen gerne mit diesem Thema. Aber obwohl es so viele Geschichten und Theorien wie Unternehmer:innen und Forscher:innen gibt, ist es Wissenschaftler:innen und Praktiker:innen bisher nicht gelungen, eine kohärente Theorie unternehmerischer Expertise zusammenzustellen.

Was sind die Merkmale, Gewohnheiten und Verhaltensweisen der Art *Unternehmer:in*? Gibt es einen lernbaren und lehrbaren „Kern“ des Unternehmertums? Mit anderen Worten, was können heutige Unternehmer:innen wie Rob Glaser und Jeff Bezos von alten Getreuen wie Josiah Wedgwood und Leonard Shoen lernen? Oder was sind sogar innerhalb desselben Zeitraums in der Geschichte die gemeinsamen Elemente, die Unternehmer:innen in einer Vielzahl von Branchen miteinander teilen? Zusammenfassend: Gibt es so etwas wie „unternehmerisches Denken“, das über Raum, Zeit und Technologie hinweg angewendet werden kann?

1997 machte ich mich auf eine ziemlich gefährliche, aber aufregende Reise, um dieser Frage nachzugehen. Als ich mehrere Monate durch 17 Bundesstaaten der Vereinigten Staaten reiste, traf ich mich mit 30 Gründern, deren Unternehmen einen Wert zwischen 200 Millionen und 6,5 Milliarden US-Dollar hatten und die in einer Vielzahl von Branchen, darunter Stahl, Eisenbahn, Teddybären, Halbleiter und Biotechnologie, tätig waren. Die Idee hinter der Studie war nicht nur, diese Gründer zu interviewen, sondern hinter ihre Geschichten zu kommen und zu verstehen, wie sie über spezifische Probleme beim transformieren einer Idee in ein dauerhaftes Unternehmen nachdenken. Die Unternehmer arbeiteten sich zwei Stunden lang durch eine 17-seitige Problemstellung und sprachen dabei die ganze Zeit laut, während sie jeweils genau dieselben 10 Entscheidungsprobleme lösten, um ein Unternehmen aufzubauen, das mit genau derselben Produktidee begann. Strenge Analysen

der transkribierten Tonbänder führten zu ziemlich überraschenden, aber durchaus lehrbaren Prinzipien. Zusammengenommen beruhte diese Reihe von Prinzipien auf einer kohärenten Logik, die eindeutig die Existenz einer bestimmten Form des Denkens und Folgerns begründete, die wir alle seit langem intuitiv als „unternehmerisch“ erkannt haben. Aus Gründen, die im nächsten Abschnitt deutlich werden, habe ich diese Art von Rationalität als „Effectuation“ bezeichnet.

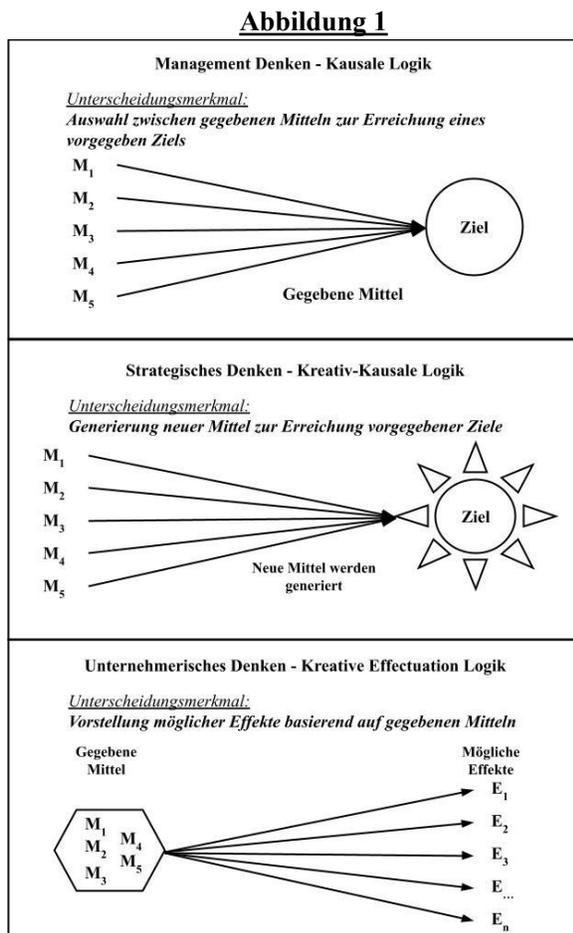
Effectuation: Das Problem

Das Wort „Effectuation“ ist das Gegenteil von „Kausalität“. Im Allgemeinen wird den Student:innen in MBA-Programmen auf der ganzen Welt kausales oder prädiktives Denken beigebracht – in jedem Funktionsbereich der Wirtschaft. Kausale Rationalität beginnt mit einem vorab festgelegten Ziel und einem vorgegebenen Satz von Mitteln und versucht, die optimale – schnellste, billigste, effizienteste usw. – Alternative zum Erreichen des vorgegebenen Ziels zu identifizieren. Die Make-versus-Buy-Entscheidung in der Produktion oder die Auswahl des Zielmarkts mit der höchsten potenziellen Rendite im Marketing oder die Auswahl eines Portfolios mit dem geringsten Risiko im Finanzbereich oder sogar die Einstellung der besten Person für den Job im Personalmanagement sind allesamt Beispiele für Probleme des kausalen Denkens. Eine interessantere Variante des kausalen Denkens beinhaltet die Schaffung zusätzlicher Alternativen, um das gegebene Ziel zu erreichen. Diese Form des kreativen kausalen Denkens wird häufig im strategischen Denken verwendet.

Effectuation beginnt jedoch nicht mit einem bestimmten Ziel. Stattdessen beginnt es mit einer Reihe von Mitteln und lässt zu, dass sich Ziele im Laufe der Zeit zufällig aus der vielfältigen Vorstellungskraft und den unterschiedlichen Bestrebungen der Gründer:innen und der Menschen, mit denen sie interagieren, ergeben. Während kausale Denker:innen wie große Generäle sind, die versuchen, fruchtbare Länder zu erobern (Dschingis Khan erobert zwei Drittel der bekannten Welt), sind effektuierende

Denker:innen wie Entdecker:innen, die zu Reisen in unbekannte Gewässer aufbrechen (Kolumbus entdeckt die neue Welt). Es ist jedoch wichtig darauf hinzuweisen, dass dieselbe Person sowohl kausale als auch effektuierende Elemente verwenden kann, je nachdem, was die Umstände erfordern. Tatsächlich sind die besten Unternehmer:innen zu beidem fähig und nutzen beide Modi gut. Aber sie bevorzugen Effectuation gegenüber kausalem Denken in den frühen Phasen eines neuen Unternehmens, und die meisten Unternehmer:innen gehen nicht so gut in spätere Phasen über, die mehr kausales Denken erfordern.

Abbildung 1 zeigt die oben diskutierten unterschiedlichen Logiken.



Obwohl kausales Denken kreatives Denken beinhalten kann oder nicht, Effectuation ist von Natur aus kreativ. Die einfache Aufgabe, ein Abendessen zu kochen, kann verwendet werden,

um die beiden Logiken gegenüberzustellen. Eine Köchin, die ein bestimmtes Menü erhält und nur ihre Lieblingsrezepte für die Speisen auf der Speisekarte auswählen, Zutaten einkaufen und das Essen in seiner eigenen, gut ausgestatteten Küche zubereiten muss, ist ein Beispiel für kausales Denken. Ein Beispiel für Effectuation würde eine Köchin einbeziehen, die im Voraus kein Menü erhält und in eine fremde Küche eskortiert wird, wo sie die Schränke nach nicht näher bezeichneten Zutaten durchsuchen und daraus eine Mahlzeit zubereiten muss. Während sowohl kausales als auch effektuierendes Denken domänenspezifische Fähigkeiten und Schulungen fordert, erfordert Effectuation etwas mehr – Vorstellungskraft, Spontaneität, Risikobereitschaft und Verkaufsgeschick.

Effectuation: Der Prozess

Daher ist das erste Prinzip von Effectuation das Spatz-in-der-Hand-Prinzip – nämlich mit leicht verfügbaren Mitteln zu arbeiten. Aber welche Mittel? Und was ist der Prozess, durch den diese Mittel in neue Zwecke umgewandelt werden?

Alle Unternehmer:innen beginnen mit drei Kategorien von Mitteln: (1) wer sie sind – ihre Eigenschaften, Vorlieben und Fähigkeiten; (2) was sie wissen – ihre Bildung, Ausbildung, Expertise und Erfahrung; und (3) wen sie kennen – ihre sozialen und beruflichen Netzwerke. Mit diesen Mitteln beginnen sich die Unternehmer:innen mögliche Effekte vorzustellen und umzusetzen, die damit geschaffen werden können. Meistens fangen sie ganz klein mit den Mitteln an, die zur Hand sind, und gehen ohne aufwändige Planung fast direkt in die Tat. Im Gegensatz zum kausalen Denken, das durch sorgfältige Planung und anschließendes Handeln zum Leben erweckt wird, lebt und atmet Effectuation Handeln. Pläne werden durch tägliches Handeln und Interaktion mit anderen gemacht und verworfen und überarbeitet und neu formuliert. Doch zu jedem Zeitpunkt gibt es immer ein bedeutungsvolles Bild, das das Team zusammenhält, eine fesselnde Geschichte, die mehr Stakeholder einbezieht, und eine fortlaufende Reise, die Neuland aufzeigt. Durch ihr Handeln verändert und rekonfiguriert sich das Set an Mitteln der

effektuiierende Unternehmer:innen und damit auch das Set an möglichen Effekten. Schließlich verschmelzen bestimmte neue Effekte zu klar erreichbaren und wünschenswerten Zielen – Orientierungspunkten, die auf einen erkennbaren Weg hinweisen, der sich in der Wildnis abzuzeichnen beginnt.

In unseren Klassenzimmern bringen wir potenziellen Unternehmer:innen jedoch einen äußerst kausalen Prozess bei – den sequenziellen Fortschritt von der Idee zur Marktforschung, zu Finanzprognosen, zum Team, zum Geschäftsplan, zur Finanzierung, zum Prototyp, zum Markt, zum Ausstieg, mit dem Vorbehalt, dass Überraschungen auf dem Weg natürlich passieren werden. Expertenunternehmer:innen wissen jedoch, dass Überraschungen keine Abweichungen vom Weg sind. Stattdessen sind sie die Norm, die Flora und Fauna der Landschaft, *aus* die eine Person lernt, sich einen Weg durch den Dschungel zu bahnen. Das Unerwartete ist der Stoff der unternehmerischen Erfahrung, und das Transformieren des Unvorhersehbaren in das absolut Alltägliche ist die Spezialdomäne von Expertenunternehmer:innen.

Betrachten wir, wie die beiden Prozesse im einfachen Fall des Aufbaus eines Restaurants ablaufen. Stellen Sie sich eine Unternehmer:in vor, die ein indisches Restaurant eröffnen möchte. Im kausalen Prozess, den wir lehren, würde sie mit einer Marktforschung in der Restaurantbranche in der Stadt ihrer Wahl beginnen; einen Standort sehr sorgfältig auf der Grundlage der Marktforschung auswählen; den Markt sinnvoll segmentieren; Zielsegmente basierend auf Schätzungen der potenziellen Rendite wählen; ein Restaurant entwerfen, das ihre Zielsegmente anspricht; die erforderlichen Ressourcen aufbringen; ihr Team zusammenstellen; und schließlich spezifische Marktstrategien umzusetzen und den täglichen Betrieb zu verwalten, um ihr Restaurant zum Erfolg zu führen.

Im Effectuation Prozess, würde alles davon abhängen, wer unsere Unternehmer:in ist, was sie weiß und wen sie kennt. Um den Prozess hier zu verstehen, nehmen wir an, sie ist eine gute indische Köchin, die erwägt, ein unabhängiges Unternehmen zu gründen. Angenommen, sie hat sehr wenig eigenes Geld, was sind einige der

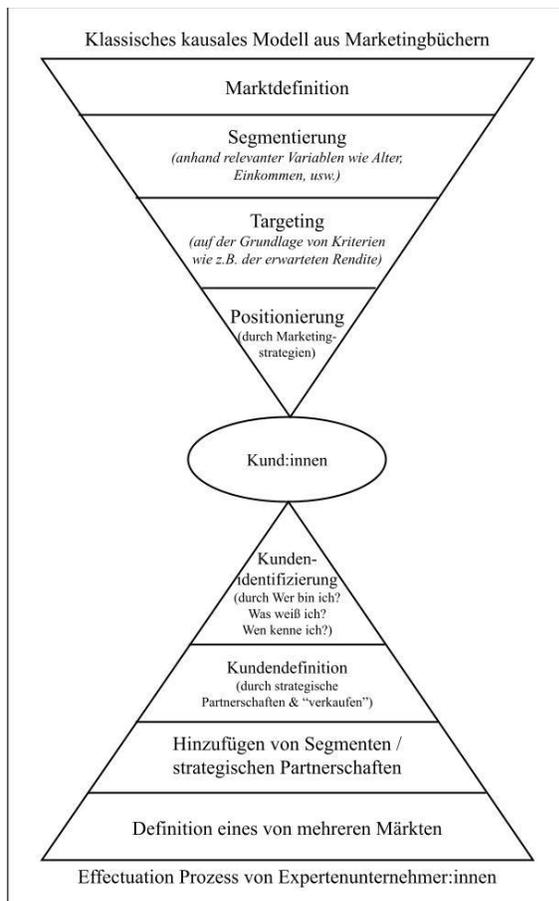
Möglichkeiten, wie sie ihre Idee auf den Markt bringen kann? Wenn es als Unterrichtsübung verwendet wird, schlagen die Studierenden normalerweise Handlungsoptionen vor, wie z. B. eine Partnerschaft mit einem bestehenden Restaurant, die Teilnahme an Lebensmittelmesse, die Einrichtung eines Catering-Service und so weiter. Nehmen wir an, die eigentliche Vorgehensweise, die sie zu verfolgen beschließt, besteht darin, Freund:innen, die in der Innenstadt arbeiten, davon zu überzeugen, ihr zu erlauben, ihren Bürokollegen ein Mittagessen zum Probieren mitzubringen. Nehmen wir weiter an, dass einige Kund:innen sich dann für einen Mittagsservice anmelden und sie damit beginnt, das Essen zu Hause zuzubereiten und das Mittagessen persönlich auszuliefern. Schließlich konnte sie genug Geld sparen, um eine Location zu mieten und ein Restaurant zu eröffnen.

Aber es könnte ebenso plausibel sein, dass das Mittagsgeschäft nicht über die ersten paar Kund:innen hinausgeht, sondern unsere Unternehmerin entdeckt, dass die Kund:innen sich tatsächlich für ihre indische Kultur, Philosophie und Lebenserfahrungen oder andere Aspekte ihrer Persönlichkeit, ihres Fachwissens, ihrer Kontakte oder Interessen interessieren. Sie könnte sich dann entscheiden, in eines von mehreren verschiedenen Unternehmen einzusteigen, abhängig von dem daraus resultierenden Feedback. Um nur einige Möglichkeiten zu nennen, könnte sich ihr schließlich erfolgreiches Unternehmen in einer oder allen der folgenden Branchen erweisen: Bildung, Unterhaltung, Reisen, Herstellung und Verpackung, Einzelhandel, Innendekoration oder sogar Selbsthilfe und Motivation!

Abbildung 2 stellt den kausalen Marketingprozess dar und stellt ihn dem effektuierenden gegenüber.¹

¹ Es ist leicht zu sehen, dass das umgekehrte kausale Dreieck nach unten unter das effektuierende Dreieck verschoben werden kann und dass dies den Marketing-Lebenszyklus der meisten unternehmerischen Firmen erfassen würde. Sobald der Markt klar identifiziert und definiert wurde, kann man nun den traditionellen kausalen Marketingprozess anwenden, um Marktanteile zu gewinnen und das Unternehmen wachsen zu lassen.

Abbildung 2



Beispiele aus dem wirklichen Leben für effektuierende Prozesse im Unternehmertum gibt es zuhauf. In der Tat durchdringen Effectuation Beispiele die Geschichte des Unternehmertums mindestens bis zurück ins 18. Jahrhundert: Im 18. Jahrhundert erkannte ein Töpfer namens Josiah Wedgwood, dass Töpfe das Streben der Menschen nach sozialer Mobilität in sich tragen könnten; im 20. begann König Gillette mit der Idee zu spielen etwas zu schaffen, das Kunden immer wieder kaufen möchten, als er eines Morgens beim Rasieren an den Einwegrasierer als Möglichkeit dachte; Tom Fatjo, ein respektabler Geschäftsmann in Houston, wurde während eines Unterabteilungstreffens in der Vorstadt, um die Müllentsorgungsprobleme der Gemeinde zu lösen, praktisch *herausgefordert* den Müllgiganten BFI zu gründen; und näher am 21. Jahrhundert, als ein ehemaliger Microsoft-Manager namens Rob Glaser versuchte, einen

interaktiven Kabelkanal mit progressiven Inhalten aufzubauen, verliebte er sich in Mosaic und machte sich daran, dem stummen Web in Form von RealNetworks eine Stimme zu geben; und so weiter.

Effectuation: Die Prinzipien

Bedeutet das alles aber, dass wir zu Lagerfeuergeschichten zurückkehren? Es stellt sich heraus, dass all diese Geschichten einige gemeinsame Schlussfolgerungsprinzipien haben, die ihre Gegenstücke kausaler Art umkehren. Darüber hinaus verbinden sich diese Prinzipien zu einer kohärenten Logik, die zeigt, dass dies tatsächlich eine überzeugende Alternative zur kausalen Rationalität ist:

- Während sich Kausalität auf die erwartete Rendite konzentriert, betont Effectuation den leistbaren Verlust.
- Während Kausalität auf Wettbewerbsanalysen angewiesen ist, baut Effectuation auf einem wachsenden Netzwerk von Partnerschaften auf.
- Während Kausalität die Planung, Vorhersage und das Vermeiden von Überraschungen fordert, betont Effectuation die Nutzung von Umständen und die Offenheit für Zufälle.

Das Prinzip des leistbaren Verlusts

Manager:innen wird beigebracht, den Markt zu analysieren und Zielsegmente mit dem höchsten Renditepotenzial auszuwählen, während Unternehmer:innen dazu neigen, Wege zu finden, um den Markt mit minimalem Aufwand an Ressourcen wie Zeit, Mühe und Geld zu erreichen. Im Extremfall übersetzt sich das Prinzip des leistbaren Verlusts in das null-Ressourcen-Prinzip. Einige der erfahrenen Unternehmer, die ich untersucht habe, bestanden darauf, dass sie keine traditionelle Marktforschung betreiben würden, sondern das Produkt zur nächstmöglichen potenziellen Kund:in bringen würden, noch bevor es gebaut wird. Um nur einen davon zu zitieren:

Ich denke, ich würde damit anfangen, einfach ... loszulegen ... anstatt all die Fragen zu stellen, würde ich losgehen und, sagen wir, ... versuchen, etwas zu verkaufen. Ich würde... beurteilen, wohin ich gehen würde – mich und meine Kumpels holen – oder ich würde rausgehen und anfangen zu verkaufen. Ich würde viel lernen, weißt du ... welche Leute ... was die Hindernisse waren ... was die Fragen waren ... welche Preise besser und gerechter funktionieren und es einfach *tun*. Einfach versuchen es mitzunehmen und zu verkaufen. Noch bevor ich die Maschine habe. Ich würde einfach versuchen, es zu verkaufen. Noch bevor ich mit der Produktion begonnen habe. Meine Marktforschung wäre also tatsächlich ein praktischer Verkauf. Harte Arbeit, aber meiner Meinung nach viel besser als der Versuch, Marktforschung zu betreiben.

Bei der Suche nach dem ersten Kunden in ihrer unmittelbaren Umgebung, sei es in ihrer geografischen Nähe, in ihrem sozialen Netzwerk oder in ihrem Fachgebiet, binden sich Unternehmer:innen für ihre Idee nicht an einen theoretisierten oder vorgefassten „Markt“ oder ein strategisches Universum. Stattdessen lassen sie sich überraschen, auf welchem Markt oder auf welchen Märkten sie letztendlich ihr Geschäft aufbauen oder sogar welche neuen Märkte sie am Ende schaffen werden. Ausgehend von genau demselben Produkt gründeten die Unternehmer:innen in der Studie schließlich Unternehmen in 18 völlig unterschiedlichen Branchen!

Das Patchworkdecken-Prinzip

Das kausale Modell erinnert an das Puzzle als Bild des Unternehmertums. Die kausale Unternehmer:in scannt das Umfeld nach Chancen, findet Marktlücken und füllt diese mit dem richtigen Geschäftsmodell zur richtigen Zeit perfekt aus. Effectuation ist eher wie das Zusammennähen einer Patchworkdecke – ein wachsendes Netzwerks selbst ausgewählter

Interessensgruppen, von denen jede:r nur das investiert, was sie sich leisten kann zu verlieren, aber jede:r von ihnen teilweise das daraus resultierende neue Unternehmen und dessen neuen Markt prägt.

Deshalb deutet Effectuation darauf hin, dass der Schwerpunkt eher auf dem Aufbau von Partnerschaften liegt als auf einer systematischen Wettbewerbsanalyse. Da Unternehmer:innen den Prozess eher starten, ohne von der Existenz eines vorgegebenen Marktes für ihre Idee auszugehen, erscheinen ihnen detaillierte Wettbewerbsanalysen in der Gründungsphase wenig sinnvoll. Einer der Probanden erklärte: „Einmal habe ich in unserem Unternehmen den Leuten befohlen, nicht an Konkurrenten zu denken. Mach einfach deinen Job. Denk nur an deine Arbeit.“² Stattdessen konzentrieren sich Unternehmer:innen von Anfang an auf den Aufbau von Partnerschaften. Tatsächlich schien der ideale Beginn für ein erfolgreiches Startup die Einbindung von Kund:innen in strategische Partnerschaften zu sein. Nochmals, um es aus seinem Munde zu hören: „Traditionelle Marktforschung sagt, dass du sehr breit angelegte Informationen sammelst, möglicherweise mit Mailings. Ich würde das nicht tun. Ich würde, wie ich eingangs sagte, buchstäblich auf Schlüsselunternehmen abzielen, die ich als Flaggschiff bezeichnen würde, und sie einer frontalen Lobotomie unterziehen ... Die Herausforderung besteht dann wirklich darin, deine Partner auszuwählen und sich frühzeitig zu verpacken, bevor du viel Kapital einsetzen musst.“

Das Patchworkdecken-Prinzip mit seiner Betonung auf selbstgewählten Partnerschaften passt sehr gut zum Prinzip des leistbaren Verlusts, um die Idee der Unternehmer:in mit wirklich geringem Kapitaleinsatz auf den Markt zu bringen. Darüber hinaus trägt das Einholen

² Er fügte hinzu: „Nun, das ist nicht vollumfänglich möglich. Wir betreiben jetzt viel Wettbewerbsforschung.“ Zum Zeitpunkt der Studie war sein Unternehmen 3 Milliarden Dollar wert. Die Beweise zeigen, dass, wenn ein unternehmerisches Unternehmen über eine kritische Größe hinauswächst, Effectuation durch kausale Denkweisen ergänzt und manchmal sogar ersetzt werden muss.

von Vorabversprechen von wichtigen Interessensgruppen dazu bei, die Ungewissheit in den frühen Phasen der Unternehmensgründung zu verringern. Da die Unternehmer:in schließlich nicht an einen bestimmten Markt für die Idee gebunden ist, bestimmt das wachsende Netzwerk von Partnerschaften in hohem Maße, auf welchem Markt oder auf welchen Märkten das Unternehmen letztendlich landet.

Das Limonaden-Prinzip

In gewisser Weise ist das Limonaden-Prinzip des effektuierenden Denkens das Herzstück der unternehmerischen Expertise – die Fähigkeit, das Unerwartete in das Profitable zu verwandeln. Es erinnert an das amerikanische Sprichwort „Wenn dir das Leben Zitronen gibt, mach Limonade daraus.“ Wie einer der Probanden der Studie es ausdrückte: „Ich lebe immer nach dem Motto ‚Fertig-Feuer- Ziel‘. Ich denke wenn du zu viel Zeit mit „Fertig-Ziel-Ziel-Ziel-Ziel“ verbringst, wirst du nie all die guten Dinge sehen, die passieren würden, wenn du tatsächlich damit anfängst und dann zielst. Und herausfindest, was dein Ziel ist.“

Große unternehmerische Firmen sind Produkte von Eventualitäten. Ihre Struktur, Kultur, Kernkompetenz und Ausdauer sind alles Überbleibsel bestimmter Menschen, die bestimmte Bestrebungen durch Interaktionen mit dem Raum, der Zeit und den Technologien, in denen sie leben, zu schmieden und zu erfüllen. Zum Beispiel könnten wir spekulieren, ob Wedgwood-Keramik möglich gewesen wäre, wenn der Töpfer Josiah Wedgwood nicht den Gentleman-Philosophen Thomas Bentley getroffen und ihn in eine Partnerschaft geworben hätte, die eine Marke und ein großartiges Unternehmen geschaffen hätte, das mehr als zwei Jahrhunderte besteht. Der Schlüssel zum Wedgwood-Vermögen war die Erkenntnis, dass die Menschen ihr Geld dort einsetzen, wo ihre Ziele liegen, und dass Töpfe und Vasen zu Vehikeln sozialer Mobilität werden können. In ähnlicher Weise spekulieren Forscher:innen in unserer Zeit, was Microsoft gewesen wäre, wenn IBM einen anderen Vertrag abgeschlossen hätte oder wenn Gary Kildall an dem Tag, als IBM anrief, nicht mit seinem Flugzeug unterwegs

gewesen wäre. Doch es sind nicht die Umstände und Zufälle selbst, die die Unternehmen in den vorangegangenen Beispielen geprägt haben. Wie die Unternehmer:innen die Zufälle *gehebelt* haben, die über sie kamen, bilden den Kern von Effectuation. Die Erkenntnis, dass nicht alle Überraschungen schlecht sind und dass Umstände, ob gut oder schlecht, als Eingaben in den Gründungsprozess neuer Unternehmen verwendet werden können, unterscheidet effektuierendes Denken von kausalem Denken, das sich tendenziell auf die Vermeidung von Überraschungen in möglichst vollem Umfang konzentriert.

Effectuation: Die Logik

Allen Effectuation Prinzipien liegt eine kohärente Logik zugrunde, die auf einer grundlegend anderen Annahme über die Zukunft beruht als die des kausalen Denkens. Das kausale Denken basiert auf der folgenden Logik: *In dem Maße, in dem wir die Zukunft vorhersagen können, können wir sie kontrollieren.* Aus diesem Grund wenden sowohl Akademiker:innen als auch Praktiker:innen in der Wirtschaft heute enorme Mengen an Intelligenz und Ressourcen für die Entwicklung von Vorhersagemodellen auf. Effectuation basiert jedoch auf einer alternativen Logik: *Soweit wir die Zukunft kontrollieren können, müssen wir sie nicht vorhersagen.*

Wie kontrolliert jemand eine unvorhersehbare Zukunft? Die Antwort auf diese Frage hängt von unseren Überzeugungen darüber ab, woher die Zukunft kommt. Ist die Zukunft weitgehend eine Fortsetzung der Vergangenheit? Inwieweit kann menschliches Handeln tatsächlich seinen Kurs ändern? Obwohl die Zukunft immer ungewiss ist, sind nicht alle Ungewissheiten gleich. Tatsächlich können wir die verschiedenen Arten von Ungewissheiten am einfachsten durch das klassische statistische Modell der Zukunft als Urne mit verschiedenfarbigen Kugeln modellieren, wobei die Ziehung (sagen wir) einer roten Kugel zu einer Belohnung führt (von sagen wir 50 \$). Angenommen, die erste Urne enthält 10 rote und 10 grüne Kugeln. In diesem Fall kann die Spieler:in die Gewinnchancen als erwarteten Gewinn von 25 \$ bei jeder Ziehung berechnen,

da eine 50:50-Chance besteht, 50 \$ zu gewinnen. Das ist das Modell einer riskanten, aber vorhersehbaren Zukunft. Unternehmer:innen, wie auch die meisten Menschen in der realen Welt, müssen jedoch normalerweise ohne eine solche Vorhersagbarkeit operieren. Die Urne, mit der sie es zu tun haben, hat keine bestimmte Anzahl von Kugeln bekannter Farbe. Stattdessen enthält es eine unbekannte Anzahl von Kugeln unbekannter Farbe, aber das Spiel bleibt dasselbe. In diesem Fall ist die beste Strategie für den Spieler, mehrmals zufällig Kugeln zu ziehen und das Ergebnis jeder Ziehung sorgfältig zu notieren, damit die Verteilung der Kugeln in der Urne im Laufe der Zeit *entdeckt* werden kann. Dieses Modell einer ungewissen, aber lernbaren Zukunft wird mit der Zeit vorhersagbar. Verwendung der Kausallogik - *In dem Maße, in dem wir die Zukunft vorhersagen können, können wir sie kontrollieren* – ergibt in beiden Fällen Sinn.

Aber Unternehmer:innen entscheiden sich dafür, die Zukunft durch Effectuation Logik zu sehen. Bewusst oder unbewusst tun sie so, als würden sie glauben, dass die Zukunft nicht „da draußen“ zu entdecken ist, sondern dass sie durch die Strategien der Spieler selbst geschaffen wird. Mit anderen Worten, die Unternehmer:in, die eine Effectuation Logik verwendet, sagt: *Unabhängig von der anfänglichen Verteilung der Kugeln in der Urne werde ich weiterhin rote Kugeln erwerben und in die Urne legen. Ich werde nach anderen Menschen suchen, die rote Kugeln besitzen, und sie dazu bringen, Partner zu werden und zu den roten Kugeln in der Urne hinzuzufügen. Im Laufe der Zeit werden so viele rote Kugeln in der Urne sein, dass fast jede Ziehung eine erhält. Wenn ich und meine Bekannten dagegen nur grüne Kugeln haben, legen wir sie in die Urne, und wenn es genug sind, erstellen wir ein neues Spiel, bei dem grüne Kugeln gewinnen.*

Natürlich kann eine solche Ansicht eher Hoffnungen als Realitäten ausdrücken, und viele Unternehmer:innen in der realen Welt scheitern. Aber die Tatsache bleibt, dass Unternehmer:innen diese Logik nutzen, um zu versuchen, neue Urnen zu bauen und ständig neue Spiele zu entwickeln. In der Tat haben einige der Expertenunternehmer, die ich untersucht habe, ausdrücklich erklärt, dass es

keine so gute Idee sei, in einem vorhersehbaren Markt tätig zu sein, da es immer jemanden geben würde, der schlauer und mit tieferen Taschen ist und es besser vorhersagen würde, als er es könnte. In einem unvorhersehbaren Markt zu sein, bedeutete jedoch, dass der Markt durch eigene Entscheidungen und Handlungen in Zusammenarbeit mit vorab festgelegten Stakeholdern und Kundenpartnern gestaltet werden könnte. Gemeinsam könnten sie die Zufälle auf dem Weg als Teil der Ressourcen nutzen, die die Urne bilden, die sie bauen.

Expertenunternehmer:innen sind normalerweise nicht im Ballzählgeschäft oder im Glücksspielgeschäft tätig. Stattdessen sind sie eigentlich im Geschäft der Zukunftsgestaltung:innen, was bedeutet, dass sie über lange Zeiträume mit den unterschiedlichsten Menschen zusammenarbeiten müssen. Robuste Urnen der Zukunft sind gefüllt mit dauerhaften menschlichen Beziehungen, die Misserfolge überdauern und im Laufe der Zeit Erfolge schaffen.³

Verkörpert in einem Netzwerk solcher dauerhaften Beziehungen, ist Effectuation Logik besonders nützlich und effektiv in Bereichen wie der Einführung neuer Produkte in neuen Märkten, einem Bereich, der oft als Suizid-Quadrant bezeichnet wird (**Abbildung 3**), was genau der Bereich ist, in dem herkömmliche Marketingtechniken wirkungslos sind. Das liegt daran, dass die Effectuation Logik personenabhängig ist, im Gegensatz zur kausalen Logik, die wirkungsabhängig ist. Mit anderen Worten, wenn ein bestimmter Effekt bereits ausgewählt wurde, z. B. ein Zielsegment innerhalb eines bestehenden Marktes, hängen die Mitarbeiter:innen, die wir einstellen und mit denen wir zusammenarbeiten, von dem Effekt ab, den wir erzielen möchten, oder von dem Markt, den wir durchdringen möchten.

³ Dies ist wiederum ein Thema, das in unseren Lehrplänen für Entrepreneurship weitgehend ignoriert wird, die sich in der Regel auf Marktforschung, Unternehmensplanung, Finanzierung neuer Unternehmen und rechtliche Fragen konzentrieren. Soweit ich weiß, bietet kein Entrepreneurship-Programm Kurse zum Aufbau und Management dauerhafter Beziehungen oder stabiler Stakeholder-Netzwerke oder zum Management von Fehlern an.

Abbildung 3

	Bestehender Markt	Neuer Markt
Bestehendes Produkt		
Neues Produkt		Suizid Quadrant

Die Effectuation Logik geht jedoch nicht von bereits bestehenden Märkten aus und baut auf der Idee auf, dass die von uns geschaffenen Märkte auf den Menschen beruhen, die wir zusammenbringen können. In der Tat sind Märkte nach Effectuation im Wesentlichen stabile Konfigurationen kritischer Massen von Interessengruppen, die zusammenkommen, um die Ergebnisse der menschlichen Vorstellungskraft in die Schmiede und Erfüllung menschlicher Bestrebungen mit wirtschaftlichen Mitteln umzuwandeln.

Erfahrene Geschäftsleute im unternehmerischen Bereich, ob Banker, Anwälte, VCs oder andere Investoren, sind sich seit jeher mit erfolgreichen Unternehmer:innen einig, dass das Finden und Führen der richtigen Mitarbeiter:innen der Schlüssel zum Aufbau eines dauerhaften Unternehmens ist. Diese Unternehmer:innen wissen, dass solche „richtigen“ Leute nicht nur Bewerber:innen auf dem Arbeitsmarkt sind, die auf die Jobs und Anreize warten, die ihnen die Unternehmer:innen bieten können. Stattdessen brauchen die „richtigen“ Personen emotionale Verantwortung für die Ziele und Zielsetzungen des Unterfangens und können nur durch den Glauben motiviert werden, dass die von ihnen geschaffenen Effekte ihre tiefsten Leidenschaften und Bestrebungen verkörpern und es ihnen ermöglichen, ihr bestes Potenzial auszuschöpfen.

Aber große Unternehmer:innen erkennen etwas mehr über die zentrale Rolle der Menschen bei der Gestaltung der Urne. Mit Effectuation Logik verstehen sie, dass auch sie nicht ständig darauf warten können, die

„richtigen“ Leute zu finden. Sie bemühen sich nicht nur ständig, die „richtigen“ Leute anzuziehen, sondern lernen auch, sie in ihren eigenen Gärten zu pflegen und zu züchten. Wie Josiah Wedgwood schrieb: „Wir müssen aus bloßen Menschen Künstler machen.“ Und kürzlich sagte einer der Gründer von AES Corp., einem Multimilliarden Dollar Stromversorgungsunternehmen mit Niederlassungen in Dutzenden von Ländern auf der ganzen Welt: „[AES] macht Spaß, weil die Leute, die hier arbeiten, voll engagiert sind. Sie tragen die volle Verantwortung für Entscheidungen. Sie sind für Ergebnisse verantwortlich. Was sie jeden Tag tun, ist für das Unternehmen von Bedeutung, und es ist für die Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, von Bedeutung.“

Es gibt jedoch eine düstere logische Folge der Verwendung von Effectuation Logik bei unternehmerischen Aktivitäten. Da sie nicht von bestimmten, bereits bestehenden Zielen oder Wirkungen ausgehen und diese Wirkungen durch den Prozess entstehen lassen, können Unternehmer:innen und ihre Partner bei der Verwendung von Effectuation Logik zur Schaffung von Produkten und Märkten letztendlich auch schädliche und problematische Wirkungen für die Gesellschaft schaffen, die sie selbst haben leben. Die Wirkungen, die sie erzeugen, können die Ignoranz und Habgier sowie den Willen und die Bestrebungen der Menschen widerspiegeln, die an der Schaffung neuer Urnen und Spiele der Zukunft beteiligt sind. Aber unser Bewusstsein für die Existenz von Effectuation sollte uns schärfer auf die Rolle der Unternehmer:innen und des Marktsystems aufmerksam machen, wenn es darum geht, unsere Zukunft als Spezies zu gestalten, nicht nur als Beitragszahler zum BIP.

Die Entstehung von U-Haul: Ein Beispiel für Effectuation Logik

Im Jahr 1945, frisch verheiratet und mit kaum 5.000 Dollar, begab sich Leonard Shoen auf eine effektuierende Reise, die zur Gründung des Umzugsunternehmens U-Haul führte. Bis Ende 1949 war es in den meisten Teilen der Vereinigten Staaten möglich, einen Anhänger für eine Fahrt von Stadt zu Stadt zu mieten. Wenn wir seine Reise untersuchen, stellen wir fest,

dass sie nur durch den Einsatz von Effectuation bewältigt werden konnte. Wenn Studierende heute einen Businessplan für dieses Unterfangen schreiben (unter Verwendung kausaler Prozesse), kommen sie zu dem Schluss, dass der Plan finanziell oder sogar psychologisch nicht durchführbar ist, da er einen großen und riskanten Kapitalaufwand erfordert, von dem die meisten gebunden sind relativ wertlose Vermögenswerte wie Lastwagen und Standortmiete. Darüber hinaus überwältigt die Logistik, das Unternehmen in viel kleinerem Maßstab zu starten und es so schnell wachsen zu lassen wie Shoen, die analytischen Fähigkeiten der besten kausalen Denker. Der letzte Nagel im Sarg ist normalerweise das völlige Fehlen jeglicher Eintrittsbarrieren für Nachahmer:innen mit tiefen Taschen, nachdem sich das Konzept im kleineren Maßstab bewährt hat.

Shoen führte jedoch keine aufwändige Marktforschung oder detaillierte Prognosen und Ressourcenbeschaffung durch, wie wir diese Begriffe heute definieren würden. Stattdessen stürzte er sich mit seinen Mitteln (wer er war, was er wusste und wen er kannte) in die Tat und schuf den Markt, während er das Geschäft ausbaute. Mit seinen eigenen Worten:

Da mein Vermögen gerade ausreichte, um die Anzahlung für ein Haus zu leisten und es einzurichten, und weil wir wussten, dass wir untergehen würden, wenn ich das täte, begannen wir das Leben der Nomaden, indem wir unsere Habseligkeiten in einen Wohnwagen packten und zwischen Schwiegereltern und Eltern lebten für die nächsten sechs Monate. Ich frisierte nebenberuflich und kaufte Anhänger von der Art, von der ich dachte, dass wir sie von jedem mieten müssten, der zufällig einen hatte, zu dem Preis, den ich für richtig hielt. Im Herbst 1945 war ich wirtschaftlich so tief in die Anhängervermietung eingetaucht, dass ich es entweder schaffen oder das ganze Ding verlieren musste.

Zu dieser Zeit zog er mit seiner Frau Anna Mary Carty Shoen und ihrem kleinen Kind auf die Carty-Ranch in Ridgefield, Washington.

Dort bauten die Shoens mit Hilfe der Familie Carty im Herbst 1945 die ersten Anhänger, die in auffälligem Orange mit dem vielsagenden Namen *U-Haul* („*du schleppst*“) an den Seiten lackiert waren, wobei die Autogarage (und das Milchhaus) der Ranch als erste Produktionsstätte genutzt wurden. Shoen verschenkte die ersten Anhänger dann praktisch an Mieter, damit sie in den Städten, in die sie zogen, Händlerbetriebe eröffnen konnten. Er kaufte auch Anhänger und Lastwagen und verkaufte sie an Mitarbeiter, Familienmitglieder, Freund:innen und Investor:innen, die sie dann an AMERCO, die Muttergesellschaft von U-Haul, zurückvermieteten. Er beauftragte nationale Tankstellenketten damit, deren ungenutzten Platz zum Parken zu nutzen und den Papierkram zu verwalten. Zusammengenommen bildete dieses riesige Netzwerk von Stakeholdern eine erhebliche Eintrittsbarriere für jeden Nachahmer, der einen großen Kapitalaufwand riskieren müsste, um konkurrieren zu können. Die Werbung beschränkte sich ausschließlich auf die Gelben Seiten und auf den plötzlichen und verblüffenden Anblick einer wachsenden Zahl auffallend bemalter Lieferwagen, die über die Autobahnen des Landes fuhren.

U-Haul hätte jederzeit scheitern können, aber die daraus resultierenden finanziellen Folgen wären keine Katastrophe gewesen, da die Investitionen auf so viele Interessengruppen verteilt waren. Dies bringt uns zu der wichtigsten Implikation von Effectuation für den Erfolg oder Misserfolg unternehmerischer Unternehmungen: Effectuation kann nicht unbedingt die Erfolgswahrscheinlichkeit neuer Unternehmen erhöhen, aber es verringert die *Kosten* des Scheiterns, indem es ermöglicht, dass der Ausfall früher und mit geringeren Investitionen auftritt.

Also, was macht Unternehmer:innen unternehmerisch?

Unternehmer:innen sind unternehmerisch, im Unterschied zu Management oder Strategie, weil sie effektuierend denken; sie glauben an eine noch zu gestaltende Zukunft, die wesentlich durch menschliches Handeln gestaltet werden kann; und sie erkennen, dass sie in dem Maße, in dem diese menschliche Handlung die Zukunft

kontrollieren kann, keine Energie aufwenden müssen, um sie vorherzusagen. In dem Maße, in dem die Zukunft durch menschliches Handeln geformt wird, ist es tatsächlich nicht sehr sinnvoll, sie vorherzusagen – es ist viel

nützlicher, die Menschen zu verstehen und mit ihnen zusammenzuarbeiten, die an den Entscheidungen und Handlungen beteiligt sind, die sie hervorbringen .