

BestMasters

Sebastian Reh

# Effectuation als Startup- Entscheidungslogik

Einflussfaktoren auf die  
Entscheidungsfindung in jungen  
Unternehmen



Springer Gabler

---

# BestMasters

Mit „**BestMasters**“ zeichnet Springer die besten Masterarbeiten aus, die an renommierten Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz entstanden sind. Die mit Höchstnote ausgezeichneten Arbeiten wurden durch Gutachter zur Veröffentlichung empfohlen und behandeln aktuelle Themen aus unterschiedlichen Fachgebieten der Naturwissenschaften, Psychologie, Technik und Wirtschaftswissenschaften. Die Reihe wendet sich an Praktiker und Wissenschaftler gleichermaßen und soll insbesondere auch Nachwuchswissenschaftlern Orientierung geben.

Springer awards “**BestMasters**” to the best master’s theses which have been completed at renowned Universities in Germany, Austria, and Switzerland. The studies received highest marks and were recommended for publication by supervisors. They address current issues from various fields of research in natural sciences, psychology, technology, and economics. The series addresses practitioners as well as scientists and, in particular, offers guidance for early stage researchers.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/13198>

---

Sebastian Reh

# Effectuation als Startup- Entscheidungslogik

Einflussfaktoren auf die  
Entscheidungsfindung in jungen  
Unternehmen

 Springer Gabler

Sebastian Reh  
Hannover, Deutschland

ISSN 2625-3577

ISSN 2625-3615 (electronic)

BestMasters

ISBN 978-3-658-29184-6

ISBN 978-3-658-29185-3 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-29185-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis . . . . .	IX
Tabellenverzeichnis . . . . .	XI
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	XIII
Abstract . . . . .	XV
<b>1 Effectuation als Entscheidungslogik erfahrener Gründer . . . . .</b>	<b>1</b>
1.1 Relevanz des Themas: Entscheidungslogiken als Erklärungsansatz für unternehmerischen Erfolg . . . . .	1
1.2 Forschungslücken und Forschungsfragen . . . . .	2
1.3 Forschungsansatz und Struktur der Untersuchung . . . . .	4
<b>2 Das Phänomen Effectuation: Erschließung theoretischer Grundlagen in Bezug auf Entscheidungslogiken von Gründern . . . . .</b>	<b>7</b>
2.1 Erschließung theorierelevanter Zugangswege: Gründung als Ursprung betriebswirtschaftlichen Handelns . . . . .	7
2.2 Forschungsfeld Entrepreneurship . . . . .	11
2.2.1 Entstehung und Definition des Entrepreneurships . . . . .	11
2.2.2 Klassik und Moderne des Entrepreneurships . . . . .	13
2.2.3 Differenzierung und Eingrenzung junger Unternehmen . . . . .	16

2.2.4	Kritische Reflexion des Forschungsgebietes Entrepreneurship . . . . .	24
2.3	Effectuation als Entscheidungsfindung unter Unsicherheit bei der Unternehmensgründung . . .	26
2.3.1	Einführung der beiden Denkweisen Effectuation und Causation . . . . .	26
2.3.2	Inhaltliche Ausgestaltung Effectuations .	30
2.4	Stand der Forschung zu Effectuation und dessen Determinanten . . . . .	39
2.4.1	Reife der Effectuation-Forschung . . . . .	39
2.4.2	Determinanten in der Literatur . . . . .	42
2.4.3	Übertragung in andere Bereiche . . . . .	45
2.5	Bildung eines theoriegeleiteten konzeptionellen Bezugsrahmens . . . . .	46
<b>3</b>	<b>Qualitative Studie zu Effectuation: Exploration von Einflussgrößen . . . . .</b>	<b>49</b>
3.1	Ableitung der Zielsetzung der qualitativen Studie mithilfe des Forschungsdesigns . . . . .	49
3.2	Empirische Vorgehensweise bei der Erhebung und Analyse der Daten . . . . .	51
3.2.1	Datenerhebung mittels leitfadengestützter Experteninterviews und Methode des lauten Denkens . . . . .	51
3.2.2	Beschreibung der Interviewpartner und Zusammensetzung der Stichprobe . . . . .	55
3.2.3	Auswertung der Daten mittels inhaltlicher Analyse . . . . .	57
3.2.4	Gütekriterien qualitativer Forschung . . .	58
3.3	Entwicklung eines Hypothesenmodells zu Effectuation als Ergebnis der qualitativen Studie	60
3.3.1	Auswertung der Anwendung der Entscheidungslogiken anhand der Prinzipien der Effectuation-Logik . . . . .	60

3.3.2	Determinanten der Anwendung der Entscheidungslogiken . . . . .	65
3.4	Zwischenfazit: Hypothesengerüst zu Effectuation als Basis einer empirischen Überprüfung . . . . .	70
<b>4</b>	<b>Quantitative Studie mit Unternehmensgründern zur Hypothesenprüfung . . . . .</b>	<b>73</b>
4.1	Aufbau und Ziel der quantitativen Studie . . . . .	73
4.2	Beschreibung des Untersuchungsdesigns der empirischen Studie zu Effectuation . . . . .	74
4.2.1	Operationalisierung der Konstrukte und Nutzung von Skalen . . . . .	74
4.2.2	Generierung und Anwendung eines internetgestützten Fragebogens zur Datenerhebung . . . . .	81
4.2.3	Gütekriterien quantitativer Untersuchungen	84
4.2.4	Durchführung von explorativen Faktorenanalysen zur Beurteilung der Messgüte . . . . .	85
4.2.5	Beschreibung der Stichprobe: zentrale Ergebnisse der deskriptiven Statistik . . . . .	90
4.3	Kausalanalytische Hypothesenüberprüfung durch Regressionsanalysen . . . . .	92
4.3.1	Grundlagen der Regressionsanalyse und Eignung des Datensatzes . . . . .	92
4.3.2	Durchführung einfacher Regressionsanalysen zur vorläufigen Hypothesenprüfung . . . . .	95
4.3.3	Durchführung multipler Regressionsanalysen	98
4.4	Interpretation der empirischen Ergebnisse . . . . .	101
<b>5</b>	<b>Gesamtheitliche Auswertung der empirischen Studien . . . . .</b>	<b>105</b>
5.1	Maßgebliche Limitationen der empirischen Untersuchungen . . . . .	105

5.2	Implikationen für die wissenschaftliche Forschung	107
5.3	Implikationen für die unternehmerische Praxis . .	109
<b>6</b>	<b>Fazit</b> . . . . .	<b>113</b>
	<b>Quellenverzeichnis</b> . . . . .	<b>115</b>
	<b>Anhangsverzeichnis</b> . . . . .	<b>145</b>
	<b>Anhang</b> . . . . .	<b>147</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Übersicht über die Struktur der Arbeit . . . . .	4
Abb. 2:	Einordnung des Entrepreneurships in die Wissenschaften . . . . .	8
Abb. 3:	Formen von Gründungen . . . . .	18
Abb. 4:	Phasen junger Unternehmen . . . . .	23
Abb. 5:	Wissen und Ungewissheit beeinflussen Entscheidungslogiken . . . . .	30
Abb. 6:	Die fünf Prinzipien von Effectuation . . . . .	31
Abb. 7:	Dynamischer Effectuation-Prozess . . . . .	38
Abb. 8:	Prozessdarstellung der Causation-Logik . . . . .	39
Abb. 9:	Konzeptioneller Bezugsrahmen . . . . .	47
Abb. 10:	Darstellung der Stichprobe anhand Gründungsjahr & Lebensphase . . . . .	91
Abb. 11:	Ergebnisse der multiplen Regressionen . . . . .	100

*Sie finden die Abbildungen des Bandes auch online auf [Springerlink](#).*

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Differenzierung: Existenzgründung, Freiberuf und Startup . . . . .	20
Tab. 2:	Bird-in-Hand: Abgrenzung von Ziel- und Mittellorientierung . . . . .	32
Tab. 3:	Affordable Loss: Abgrenzung von Ertragsorientierung und leistbarem Verlust . . .	33
Tab. 4:	Crazy Quilt: Abgrenzung von Partneranalyse und selbstselektiven Partnern . . . . .	35
Tab. 5:	Lemonade: Abgrenzung von Chancenausnutzung und -vermeidung . . . . .	36
Tab. 6:	Pilot-in-the-Plane: Abgrenzung von Vorhersagen und Steuern . . . . .	37
Tab. 7:	Übersicht über relevante empirische Untersuchungen zu Effectuation . . . . .	41
Tab. 8:	Deskriptive Statistik der interviewten Entrepreneurere . . . . .	56
Tab. 9:	Ausgewählte Zitate zu Bird-in-Hand . . . . .	61
Tab. 10:	Ausgewählte Zitate zu Affordable Loss . . . . .	61
Tab. 11:	Ausgewählte Zitate zu Crazy Quilt . . . . .	62
Tab. 12:	Ausgewählte Zitate zu Lemonade . . . . .	63
Tab. 13:	Ausgewählte Zitate zu Pilot-in-the-Plane . . . . .	64
Tab. 14:	Ausgewählte Zitate zur Verbundenheit zur Gründungsidee . . . . .	65
Tab. 15:	Ausgewählte Zitate zu Gründungsmotiven . . . . .	67
Tab. 16:	Ausgewählte Zitate zu bereits untersuchten Determinanten . . . . .	69
Tab. 17:	Gesamtschau identifizierter Modellhypothesen .	71
Tab. 18:	Operationalisierung des Causation-Konstrukts .	76

---

Tab. 19:	Operationalisierung der Effectuation-Prinzipien .	76
Tab. 20:	Operationalisierung der wahrgenommenen Unsicherheit . . . . .	78
Tab. 21:	Operationalisierung der unternehmerischen Erfahrung . . . . .	78
Tab. 22:	Operationalisierung der Einflussnahme der Investoren . . . . .	78
Tab. 23:	Operationalisierung der Gründungsmotive . . . .	80
Tab. 24:	Operationalisierung der Verbundenheit zur Unternehmensgründung . . . . .	80
Tab. 25:	Untersuchung der internen Konsistenz (Reliabilität) der Skalen . . . . .	86
Tab. 26:	Faktorladungen verwendeter Items zur Messung der unabhängigen Variablen . . . . .	89
Tab. 27:	Mittelwertvergleich der zu erklärenden Variablen	92
Tab. 28:	Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse auf Effectuation . . . . .	99
Tab. 29:	Endresultat der empirisch-quantitativen Hypothesenprüfung . . . . .	102

## Abkürzungsverzeichnis

$\alpha$ . . . . .	Signifikanzniveau (Irrtumswahrscheinlichkeit)
Aufl. . . . .	Auflage
$\beta$ . . . . .	Beta-Koeffizient (standardisierter Regressionskoeffizient)
BWL . . . . .	Betriebswirtschaftslehre
EFA . . . . .	Explorative Faktorenanalyse
FinTech . . . . .	Finanztechnologie (Branchenbezeichnung)
GEM . . . . .	Global Entrepreneurship Monitor
$H$ . . . . .	Hypothese
IPO . . . . .	Initial Public Offering
KFA . . . . .	Konfirmatorische Faktorenanalyse
KMO-Kriterium . . . . .	Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium
$m$ . . . . .	Mittelwert
MBI . . . . .	Management Buy In
MBO . . . . .	Management Buy Out
MVP . . . . .	Minimum Viable Product
$n$ . . . . .	Anzahl
o. J. . . . .	ohne Jahr
$p$ . . . . .	Signifikanz
Q-Q-Diagramm . . . . .	Quantil-Quantil-Diagramm
$R^2$ . . . . .	Bestimmtheitsmaß (Anteil der erklärten Streuung an der Gesamtstreuung)

S. . . . .	Seite
s.d. . . . .	Standard Deviation (Standardabweichung)
SPSS . . . . .	Statistical Package for the Social Sciences
Vgl./vgl. . . . .	Vergleiche
VIF . . . . .	Variance Inflation Factor
Vol. . . . .	Volume (Jahrgang)

*Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf den gleichzeitigen Gebrauch männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beide Geschlechter, werden aber im generischen Maskulinum genannt.*

## Abstract

Entrepreneurship is essential to the vitality of an economy. Innovative businesses founded by entrepreneurs generate new jobs, intensify competition, and disrupt traditional industries. To sum up, they shape the world we live in. However, business scientists and the entrepreneurs themselves do not always provide a coherent story of how they do this. Consequently, founding a company is still seen as risky and many founders fail.

The theory of effectuation aims to make the thinking and logic used by expert entrepreneurs evident. By following five effectual principles, expert entrepreneurs are inverting key decision-making criteria of conventional management practices. In this context, causation, as the conventional approach, focusses on planning and forecasting the future. Effectuation embodies techniques of non-predictive control such as reducing predictive strategies. Whilst in theory it makes sense to treat effectuation and causation as strict dichotomies, empirically, entrepreneurs use both causal and effectual approaches. The objective of this thesis is to explore which factors determine the choice of the decision logic. This empiric study with entrepreneurs consists of two phases: a qualitative research activity combining expert interviews with the think-aloud method; and a quantitative study using a web-survey and multiple regressions for hypothesis verification and falsification. In the qualitative study, interviews with 17 entrepreneurs were conducted. During the examination, the interview partners were asked to found a fictional company and share all their thoughts and decisions verbally. Additionally, the entrepreneurs were questioned about decisions they had to make in their actual companies. Based on these qualitative techniques a set of possible predictors of the decision logics was derived

and transferred into nine hypotheses. This resulting hypothesis model acts as foundation for the quantitative study. Based on a dataset with  $n = 179$  respondents, it could be verified that especially in situations of uncertainty the founders tend to follow the effectuation principles ( $\beta = 0.233$ ;  $p < 0.01$ ) and to bypass the causation logic ( $\beta = -0.213$ ;  $p < 0.01$ ). Also, the motive for founding a company is relevant for the decision making. Chiefly social motives enhance the pursuit of the effectual logic ( $\beta = 0.265$ ;  $p < 0.001$ ). This factor, combined with the perceived uncertainty explains 12 % of the effectuation variance ( $R^{2corr.} = 0.122$ ). Finally, further research, including the optimization of the measurement scales employed, becomes necessary in order to identify more determinants on the choice of effectuation versus causation. Nevertheless, effectuation proves itself as decision logic in uncertain situations.



# 1 Effectuation als Entscheidungslogik erfahrener Gründer

## 1.1 Relevanz des Themas: Entscheidungslogiken als Erklärungsansatz für unternehmerischen Erfolg

In der jüngeren Vergangenheit erregten Startups sowohl politisch als auch medial zunehmend die Aufmerksamkeit in der Gesellschaft.<sup>1</sup> Der drastische Anstieg des in Startups investierten Wagniskapitals<sup>2</sup> sowie Übernahmen in Milliardenhöhe verdeutlichen die finanzielle Tragweite der jungen Unternehmen.<sup>3</sup> Dabei wurde die Innovationskraft, die von den Unternehmensgründern bzw. den sogenannten Entrepreneuren ausgeht, bereits vor einem Jahrhundert erkannt.<sup>4</sup> In der Tat sind es die Entrepreneure, die die Welt so gestalten, wie wir sie heute kennen. Schließlich umgeben uns Unternehmen und die von ihnen hergestellten Produkte und angebotenen Dienstleistungen in unserem alltäglichen Leben. Zudem können durch Entrepreneure bzw. den jungen Unternehmen neue Arbeitsplätze geschaffen, Wettbewerb gefördert und Innovationen hervorgebracht werden, weshalb ihr Wirken die Grundlage für wirtschaftliches Wachstum bildet.<sup>5</sup> Gleichzeitig drängen sie auch etablierte Unternehmen diverser Branchen dazu zu innovieren.

---

<sup>1</sup> Vgl. Kollmann/Schmidt (2016), S. 115-116; Finkenzeller (2017), o. S. und Kaczmarek (2013), o. S.

<sup>2</sup> Wagniskapital (Venture Capital) bezeichnet außerbörsliches Beteiligungskapital für Unternehmen bzw. Projekte, die mit einem besonders hohen Risiko des Scheiterns verbunden sind; vgl. Kollmann (2005), S. 352-353. Dieses hat sich weltweit in den vergangenen sieben Jahren nahezu verdreifacht; vgl. KPMG (2017), S. 9; Statista (2018), o. S.

<sup>3</sup> Vgl. KPMG (2017), S. 5 sowie S. 23; Gründerszene (2018), o. S.

<sup>4</sup> Vgl. Schumpeter (1987), S. 58-78.

<sup>5</sup> Vgl. BMWi (2018), o. S.

Trotz ihrer Bedeutung sind weder die Wissenschaft noch die Entrepreneurse selbst in der Lage, ihren Erfolg nachvollziehbar zu erklären, sodass Gründen noch immer als risikoreich gilt und ein hoher Anteil junger Unternehmen scheitert.<sup>6</sup> So ist es nicht ausreichend, erfolgreichen Gründern eine gewisse Genialität und Risikoaffinität zu attestieren. Ebenso kann als wissenschaftliche Erklärung nicht ausschließlich die Einmaligkeit einer Gründeridee oder das nötige Glück ausgewiesen werden. Die einfache Untersuchung von Erfolgsfaktoren für Gründungen hat sich in der Vergangenheit als wenig lohnenswert mit teilweise paradoxen Ergebnissen herausgestellt.<sup>7</sup> Vielversprechender als das simple Befragen erfolgreicher und erfahrener Entrepreneurse erscheint das Beobachten dieser bei einer (fiktiven) Gründung.<sup>8</sup> Mithilfe eines solchen kognitionswissenschaftlichen Instrumentariums konnten die Heuristiken erfahrener Gründer dokumentiert und strukturiert werden. Diese als Effectuation bekannte Denklogik stellt vor dem Hintergrund der immer größer werdenden Relevanz innovativer Unternehmer, eine hoffnungsvolle, wenn auch noch junge Theorie in der Entrepreneurship-Forschung dar. Diese steht im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit.

## 1.2 Forschungslücken und Forschungsfragen

Effectuation beruht auf der Idee, die Entscheidungsfindung von erfahrenen und erfolgreichen Gründern nachzuvollziehen. Auch wenn das um Effectuation entwickelte Forschungsfeld inzwischen auf eine mehr als 15-jährige Geschichte zurückblickt, handelt es sich noch immer um eine junge und noch nicht ausgereifte Theorie, die eine weitere Erforschung bedarf.<sup>9</sup> Insbesondere die Untersuchung von Einflüssen bzw. bestehenden Konstrukten auf das Verfolgen der Denklogik ist von Interesse, um ein realistischeres Verständnis über Effectuation in der

---

<sup>6</sup> Vgl. Sternberg/Bloh (2017), S. 16.

<sup>7</sup> Vgl. Fallgatter (2005), S. 61-74; Fallgatter (2002), S. 156-161.

<sup>8</sup> Vgl. Sarasvathy (2008), S. 19-21.

<sup>9</sup> Vgl. Faschingbauer (2017), S. 312.