

WISSENSWERT

*Der Geist des
Unternehmers*

ANJA MÜLLER | DÜSSELDORF

Wenn erfolgreiche Unternehmer zusammen bei einem Glas Bier sitzen, dann hört man sie oft über angestellte Manager lästern. Letzteren fehle der ganzheitliche Blick auf die Zukunft, das Gefühl für schwarze Zahlen, loyale Mitarbeiter und sinnvolle Kooperationspartner. Offenbar ist da tatsächlich etwas dran.

Ein internationales Forscherteam um Stuart Read vom IMD Lausanne wollte diesen Unterschied – natürlich ganz wertfrei im Dienste der Marketingwissenschaft – belegen. Der Ausgangspunkt: Marketingverantwortliche müssen immer häufiger unter Unsicherheit entscheiden. Vielleicht können sie von erfolgreichen Unternehmern lernen, wie man auch ohne viele Daten gute Entscheidungen treffen kann.

Die fünf Forscher nutzten dabei Ergebnisse aus der Entrepreneurship-Forschung, wonach der Erfolg eines Unternehmers davon abhängt, ob er die richtigen Entscheidungen unter Unsicherheit trifft. Denn dabei verfolgen Unternehmer eine eigene Art, Zukunftsaufgaben zu lösen. Sie misstrauen Prognosen und vertrauen vielmehr auf ihr persönliches Wissen und ihre Netzwerke, um eine unsichere Zukunft zu gestalten. In der Literatur wird dieser Unternehmergeist als „effectuation“ bezeichnet.

Um diesen Ansatz für die Marketingwissenschaft herauszuarbeiten, stellten die Forscher 37 Managern und 27 Unternehmern eine Aufgabe: ein Marketingkonzept zu

erstellen, ohne dass die Probanden Näheres über Märkte, Produkte und Prognosen erfuhren. Während dieses Prozesses bekamen die Befragten immer wieder neue Fragen zu den einzelnen Schritten gestellt, bei deren Beantwortung sie laut nachdenken sollten. Die befragten Unternehmer mussten bereits eine oder mehrere Firmen gegründet und auch länger geführt oder an die Börse gebracht haben. Die Ökonomen verglichen die Antworten der Entrepreneurure mit denen von Managern, die zwar über ein profundes Wissen verfügen, ihre Berufserfahrungen aber in Großunternehmen gesammelt haben.

Die Wissenschaftler konnten in ihrer Studie die unternehmerische Denke unter Unsicherheit signifikant von der Managerdenke abgrenzen. Die erfahrenen Unternehmer „ignorieren zum Beispiel Vorhersagen und stützen sich auf Strategien, die es ihnen ermöglichen, die Situation immer unter Kontrolle“ zu behalten. Sie suchen sich Mitstreiter – Kunden, Lieferanten, Geldgeber – bei der Entwicklung des Produkts oder der Dienstleistung und wollen möglichst bald und Schritt für Schritt mit der Idee Geld verdienen. „Ihr Investitionsmaßstab ist der verschmerzbar Verlust.“ Die Manager dagegen investieren zunächst in Marktforschung und glauben daran. „Ihr Maßstab ist das prognostizierte Marktpotenzial.“ Kosten spielen bei ihren Überlegungen kaum eine Rolle.

Doch welchen Nutzen können die

Marketingexperten daraus ziehen? Unsicherheit ist kein Ausschlusskriterium für gute Entscheidungen. Gesunder Unternehmerverstand kann mehr wert sein als aufwendige Prognosen. Es hilft sehr, Mitstreiter zum gemeinsamen Gestalten einzuladen, weil man dann auch schneller die Notbremse ziehen kann, wenn die Idee nichts taugt.

Die Ergebnisse von Read und seinen Kollegen leisten aber auch einen Beitrag zu einer mehr serviceorientierten Sichtweise des Marketings, die auf Stephen Vargo und Robert Lusch zurückgeht. Danach werden immer weniger reine Güter und immer mehr Leistungen verkauft, die zumindest zum Teil Dienstleistungen sind. Kunden wirken dabei als Co-Produzenten mit.

Für die Unternehmer beim Bier ist das zwar nichts Neues, aber sie finden es schön, dass es nun wissenschaftlich erwiesen ist.

„Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach“ von Stuart Read, Nicholas Dew, Saras D. Sarasvathy, Michael Song und Robert Wiltbank.