



Klassisches Vorgehen im Management vs. unternehmerisches Denken - Interview mit Michael Faschingbauer

Juni 2015

erschieden in der Podcast-Reihe „Führung auf den Punkt gebracht“

von Bernd Geropp

Die Shownotes zu diesem Podcast finden Sie unter

www.mehr-fuehren.de/podcast101

Management vs. unternehmerisches Denken

Interview mit Michael Faschingbauer

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast101>



Geropp

Das klassische Vorgehen im Management lautet Ziele genau definieren, danach Aktionen, To-dos, Kosten und Aufwände detailliert planen und dann konsequent umsetzen. Genauso finden wir es dann im Businessplan oder in der Investitionsvorlage. Ja, ist dieses Vorgehen denn falsch? Nicht unbedingt. Erfolgreich ist man damit allerdings nur, wenn das zu erreichende Ergebnis in der Zukunft auch wirklich planbar ist. Und wenn das Ergebnis des eigenen Tuns halbwegs abschätzbar ist, wenn ich also wirklich auf Wenn-Dann-Beziehungen vertrauen kann, also eine linear-kausale Beziehung voraussetzen kann.

Das Problem dabei ist, im Unternehmensumfeld gibt es Projekte, die sind mit dieser Logik und mit dieser Herangehensweise durchaus hervorragend umzusetzen und sie sind erfolgreich, aber genauso gibt es Projekte, da funktioniert es überhaupt nicht. Und zwar immer dann, wenn zukünftige Entwicklungen hochgradig ungewiss sind oder mit hohen Risiken behaftet sind, einfach nicht planbar sind und deshalb gehen erfolgreiche Unternehmer in solchen Fällen ganz anders vor. Sie denken, entscheiden und handeln nach einer ganz anderen Logik.

Sie beginnen in solchen Fällen ohne feste Zielvorgaben und ohne großen Planungsaufwand. Wie und warum das funktioniert, darüber spreche ich heute mit Michael Faschingbauer. Er ist selbständiger Unternehmensberater, Coach und Dozent und hat das interessante Buch geschrieben "Effectuation - Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln. Hier mein Interview mit Michael Faschingbauer.

Ja, Herr Faschingbauer, es gibt viele erfahrene Unternehmer, die behaupten, dass klassische Marktforschung der falsche Weg ist. Warum ist das der falsche Weg? Ist es nicht wichtig, möglichst viel über die Kunden und über den Markt zu wissen?

Faschingbauer

Ja, das klingt zunächst einmal wirklich erstaunlich, dass Menschen, die schon viel Neues in

Management vs. unternehmerisches Denken

Interview mit Michael Faschingbauer

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast101>



die Welt gebracht haben, die Unternehmen aufgebaut haben, die neue Produkte, Dienstleistungen in die Welt gebracht haben, dass die, ja fast geschlossen sagen, dass Marktforschung für sie nicht besonders gut funktioniert. Die lernen das durch Erfahrung. Die lernen das über die Zeit und ja, ich denke, das hat gute Gründe. Wenn man etwas wirklich Neues in die Welt bringt, dann sind ganz oft auch die Präferenzen derer, die dann Produkte und Dienstleistungen kaufen oder die das Neue dann zum Leben erwecken, gemeinsam mit einem Unternehmer, da sind deren Präferenzen noch nicht geordnet. Also die wissen selbst noch nicht, was sie wollen.

Geropp

Ich glaube, der Steve Jobs hat das auch damals einmal gesagt, "und meine Kunden wissen gar nicht, was sie wollen". War das nicht so?

Faschingbauer

So wurde mir das auch überliefert. Steve Jobs ist einer, der dann schlicht und einfach sich überlegt hat, was er sich für die Zukunft vorstellen kann und das visionär umgesetzt hat. Ich denke, bei Steve Jobs darf man nicht vergessen dabei, dass das einer ist, der damals schon über eine gewaltige Bekanntheit und Marktmacht verfügt hat. Also der konnte wirklich SEINE Vorstellungen umsetzen. Bei vielen Unternehmern in Kleinbetrieben, in Mittelbetrieben trifft das auch zu, dass das Fragen der Kunden nicht funktioniert, dass die nicht wissen, was sie in Zukunft haben möchten, aber da geht es aber vielmehr darum mit dem Kunden das über die Zeit auszuhandeln, nach dem Motto, "ich weiß nicht, was wir morgen brauchen, du weißt es nicht, aber wir können es gemeinsam beeinflussen. Wir können es gemeinsam aushandeln."

Geropp

Wir nähern uns quasi einer möglichen Lösung an, wenn ich sie richtig verstanden habe.

Management vs. unternehmerisches Denken

Interview mit Michael Faschingbauer

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast101>



Faschingbauer

Genau. Genau.

Geropp

Jetzt unterscheiden Sie in Ihrem Buch, weil, das hat mit Risiko, Unsicherheit oder Ungewissheit zu tun, aber Sie machen da einen sehr schönen Unterschied. Sie definieren sehr genau den Unterschied zwischen, welches Risiko geht der Unternehmer ein, welche Unsicherheit und welche Ungewissheit hat er. Können Sie vielleicht da den genauen Unterschied einmal ein bisschen näher erläutern, was Sie damit meinen und warum der so wichtig ist?

Faschingbauer

Ja gerne, sehr gerne. Menschen lieben es oder sind es eher gewohnt, sich unter Risikobedingungen zu bewegen. Also Bedingungen, wo wir einigermaßen abschätzen können, was auf uns zukommt. Also ich zum Beispiel mag das sehr gerne, wenn ich morgens aufstehe, wenn eine große Wahrscheinlichkeit besteht, dass bei meinen Kindern der Wecker zu einer bestimmten Zeit läutet und dass wenn die zu einer bestimmten Zeit das Haus verlassen, dass sie dann auch höchstwahrscheinlich pünktlich in die Schule kommen und ich weiß dann auch mit hoher Wahrscheinlichkeit, wann sie aus der Schule zurückkommen. So gestalten wir unser Privatleben, aber so gestalten wir auch unser Business-Leben. Also wir versuchen die Risikobedingungen zu schaffen, wo wir abschätzen können, was mit einer hohen Wahrscheinlichkeit eine gute Entscheidung ist. Also wir berufen uns auf Daten vom vergangenen Jahr und sagen, im Zweifelsfall in diesem Jahr - plus fünf Prozent scheint realistisch. Und das funktioniert immer dann, wenn wir Daten, Fakten zur Verfügung haben, aus denen wir ableiten können, was denn rational wäre als nächstes zu tun. Und aus denen wir die Zukunft einigermaßen vorhersehen können. Jetzt haben wir aber auch mit Handlungsfeldern zu tun, wo diese Vorhersagen schlicht und einfach nicht funktionieren. Und da kommen wir jetzt zum Unterschied zwischen Risiko, also etwas, was wir mit Management

Management vs. unternehmerisches Denken

Interview mit Michael Faschingbauer

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast101>



gut in den Griff bekommen und Ungewissheit, also den Wunderländern, in denen das Vorhersagen der Zukunft einfach nicht funktioniert. Ja, um Ihnen da ein Beispiel zu geben. Wenn Sie sich Fernsehdiskussionen anhören über die Zukunft von Griechenland oder die Zukunft des Euro im Zusammenhang mit Griechenland, dann werden dort heute Experten eingeladen und wenn Sie drei Experten befragen, werden Sie wahrscheinlich drei verschiedene Meinungen bekommen, was denn, wie das mit Griechenland weitergehen wird oder wie das mit dem Euro in Griechenland weitergehen wird. Das ist ein ziemlich gutes Zeichen dafür, dass wir es mit Ungewissheit zu tun haben, wenn die Meinungen von Experten zu einem Thema nicht wesentlich treffsicherer sind, als die Meinungen der interessierten Öffentlichkeit zum Thema. Und genau diese Felder, also wo wir die Zukunft nicht vorhersehen können, weil sie sich erst herausbilden muss, das ist das ideale Feld für Unternehmer, für unternehmerisches Handeln, um dort etwas Neues in die Welt zu bringen. Um die Zukunft sozusagen mit anderen auszuhandeln.

Geropp

Das heißt, wenn ich Sie richtig verstehe, geht es hier um unternehmerische Felder, die ich nicht wirklich vorhersagen kann, also zumindestens früher war das so, hauptsächlich ganz neue Märkte, Blue-Oceans oder ähnliches, während ich in bestimmten Bereichen bisher, ja wenn ich jetzt eine Bäckerei irgendwo aufmache und da ist schon ein Bäcker irgendwo in der Nähe, kann ich Annahmen machen und so mein Risiko abwägen und wahrscheinlich eine relative Sicherheit haben. Das ist nicht die gleiche Ungewissheit, wie wenn ich mit einem ganz neuen technischen Produkt auf den Markt komme oder?

Faschingbauer

Absolut. Also wenn ich einen weiteren Bäckerladen in einer belebten Einkaufsstraße eröffnen möchte, dann habe ich da ja recht gute Informationen über Kundenfrequenzen, kann mir ansehen, wie das bei anderen Bäckern funktioniert und es hängt immer noch stark von meiner Umsetzung ab, wie erfolgreich ich mit dem Bäckerladen sein kann. Es gibt so etwas wie eine Good Practise oder Best Practise, auf die ich mich abstützen kann, um meinen

Management vs. unternehmerisches Denken

Interview mit Michael Faschingbauer

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast101>



weiteren Bäckerladen da zu eröffnen. Wenn man sich dabei ansieht, wie viel Bäckerläden oder Restaurants in Städten eröffnen, wo diese Daten da sind und trotzdem nach zwei bis drei Jahren schließen müssen, dann kann man sich ungefähr vorstellen, wie vorhersehbar oder wie planbar es ist, wenn man etwas wirklich Neues beginnt. Also etwas, was in der Form noch nicht da war oder was in einem bestimmten Segment noch nicht da war, da verhält es sich schlicht und einfach mit der Planbarkeit noch ganz anders.

Geropp

Das leitet sehr schön hinüber in Ihre Vorstellung von den zwei Arten des Denkens. Auf der einen Seite also das linear-kausale Denken und auf der anderen Seite, Sie bezeichnen das als den zyklischen Prozess, den Sie als Effectuation verwenden. Vielleicht beschreiben Sie da einmal ein bisschen, ausgehend von diesem Beispiel, was sich da genau hinter verbirgt, welche Art von Denken zur Lösung von welchen Problemen oder Vorhaben dann am besten geeignet ist. Das würde mich einmal interessieren.

Faschingbauer

Sehr gern, sehr gern. Wir sind es in Wirtschaftsorganisationen gewohnt linear-kausal vorzugehen. Linear-kausal zu denken, das ist so das typische, klassische Management-Denken. Wenn wir von unserem Beispiel vom Bäckerladen in einer belebten Einkaufsstraße ausgehen, dann würde das bedingen, dass ich mir zuerst, ja zuerst muss eine Idee da sein, die des Bäckerladens zum Beispiel. Auf Basis dieser Idee kann ich mir überlegen oder kann ich mir ansehen, welche Informationen stehen mir zur Verfügung. Was weiß ich über diese Straße, über den Preis von Brot oder anderen Produkten, die ich anbieten könnte? Was weiß ich über Trends? Und auf Basis dieser Informationen kann ich Entscheidungen treffen. Also ich kann mich zum Beispiel positionieren als Bäcker. Kann sagen, "was genau möchte ich für wen genau tun". Erst wenn ich das getan habe, diese Entscheidungen getroffen habe, kann ich ins Planen gehen, kann ich mir überlegen, wie kann ich denn das, was ich leisten möchte am besten umsetzen? Und der Output meiner Planung, nicht der Input, der Output meiner Planung ist, welche Ressourcen brauche ich denn nun, um loslegen zu können. Dann treibe

Management vs. unternehmerisches Denken

Interview mit Michael Faschingbauer

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast101>



ich diese Ressourcen auf.

Geropp

Also muss ich zum Beispiel, muss mir Geld besorgen, weil ich Laden, Theken kaufen muss, ich muss Geld vielleicht am Anfang für die Miete auch haben, weil ich noch nicht genügend erwirtschaftete laut meinem Plan et cetera. Ja?

Faschingbauer

Genau. Genau. Ich muss schauen, ja Ressourcen sind auch, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauche ich, welche Partner brauche ich und all das lege ich zunächst einmal im Plan fest. Also zum Beispiel in meinem Businessplan, um es dann umzusetzen. Möglichst nach Plan. Und im Wesentlichen treffen wir so linear-kausal, also zuerst das Ziel und dann die Mittel und Wege, um dorthin zu kommen, treffen wir die meisten Entscheidungen im Wirtschaftsleben. So funktioniert gutes Management und so kann man auch sehr gute Investitionsentscheidungen treffen. Gar keine Frage. Wenn wir es jetzt allerdings mit ungewissen Vorhaben zu tun haben, also unternehmerischen Vorhaben, dann brauchen wir ganz eine andere Art und Weise des Denkens, um Gelegenheiten zu erschließen und Effectuation ist ein Begriff für die Art und Weise des Denkens, die sehr erfahrene Unternehmer einsetzen, wenn sie an Vorhaben herangehen. Also Effectuation ist kein Begriff, den ich mir ausgedacht habe, das ist ein wissenschaftlicher Begriff. Der stammt aus der Forschung vom Denken und Entscheiden sehr erfahrener Unternehmer. Was tun die nun? Die starten nicht etwa bei klaren Zielen, sondern die starten in der Regel bei Handlungsanlässen, also bei etwas, was sie interessiert und gehen relativ schnell ins Handeln. Sie handeln ins Ungewisse hinein, auf Basis dessen, was schon da ist, was sie wissen, was ihnen wichtig ist. Sie sprechen relativ früh andere an und beginnen mit denen gemeinsam Zukunft auszuhandeln. Ziel dabei ist es, möglichst FRÜH in ihrem Handlungsfeld andere ins Boot zu kriegen. Also es kann zum Beispiel sein, dass ich erfahrener Bäcker bin und mir überlege, was kann ich Neues tun. Und es könnte natürlich sein, dass der erste mögliche Partner, den ich finde, jemand ist, der eine Immobilie hat in einer belebten Innenstadt und dass wir

Management vs. unternehmerisches Denken

Interview mit Michael Faschingbauer

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast101>



gemeinsame Sache machen und einen Bäckerladen gründen. Es könnte aber auch sein, dass ein guter Freund von mir Kameramann ist und sagt, "das ist aber spannend. Du möchtest etwas Neues tun und bist Bäcker. Könnten wir nicht Backvideos produzieren, gemeinsam?"

Geropp

Ja. Okay.

Faschingbauer

Oder dass jemand, den ich treffe, sagt, "okay, das ist aber spannend, was du machst. Wir könnten in unserer Organisation könnten wir Gebackenes oder die Fähigkeit zu Backen brauchen oder wir könnten etwas lernen, wenn wir bei dir Backen." Und dann kann wieder etwas anderes daraus entstehen. Also die handeln mit anderen Zukunft aus. Das ist Effectuation, unternehmerisches Handeln.

Geropp

Wenn ich Sie richtig verstehe, Herr Faschingbauer, bedeutet das, die eigentliche Idee ist, ich will irgendwas tun, wo ich Freude dran habe, weil ich das Backen gelernt habe und jetzt schaue ich mich in meinem Umfeld um, unterhalte mich mit verschiedenen Leuten und bin einfach offen in alle möglichen Richtungen. Das kann die Bäckerei sein in der gut belebten Straße, das kann aber auch etwas ganz anderes sein - in Abhängigkeit dessen, welche Türen sich mir gerade öffnen. Verstehe ich das richtig?

Faschingbauer

In Abhängigkeit dessen, welche Türen sich öffnen oder welche Partnerschaften sich anbieten, wer mitmacht, wo etwas Neues entsteht. Da gibt es ja eine zweite, sehr wesentliche Abhängigkeit. Es könnte sein, dass Backvideos mir nicht liegen, also dass ich sage, das ist etwas, was ich nicht möchte, das entspricht mir nicht. Das ist die zweite Abhängigkeit, eigene Präferenzen, eigene Neigungen, Werte, Charakter, also all das, was ich bin als Unternehmer.

Management vs. unternehmerisches Denken

Interview mit Michael Faschingbauer

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast101>



Und ja in diesem Spannungsfeld, das wo andere etwas beitragen können, das, was ich möchte, wie ich mich einbringen möchte in dem Spannungsfeld - können neue Dinge entstehen.

Geropp

Ja, verstehe ich. Jetzt haben Sie ja bei dem Effectuation gehen Sie von vier Prinzipien aus. Ich habe es so verstanden, Mittellorientierung, leistbarer Verlust, Umstände und Zufälle, Vereinbarungen, Partnerschaften. Jetzt hatten wir eben sehr stark über die, sagen wir mal, Umstände, Zufälle, Partnerschaften gesprochen, vielleicht gehen wir einmal auf die anderen Sachen noch mal ein bisschen näher ein.

Faschingbauer

Ja, sehr gern, sehr gern. Nachdem wir zufällig schon beim Bäcker gelandet sind, bleiben wir vielleicht gleich in der Küche. Die Idee der Mittellorientierung uns genauer anzuschauen. Unter Risikobedingungen im Management haben wir schon gesagt, Schritt 1, um ins Handeln zu kommen ist, wir legen ein klares Ziel fest. Eine gute Idee in Organisationen, die Vereinbarung von klaren Zielen ist die Voraussetzung dafür, dass ich in einer Firma überhaupt die Handlungserlaubnis kriege. Das kann ich genauso gut in der Küche so machen. Also ich kann mir überlegen, wenn am Samstag Gäste zu mir kommen, was genau möchte ich am Samstag um 19:00 Uhr meinen Gästen servieren und dann kann ich einen Plan machen auf Basis dieses Ziels, da braucht es ein Rezept, die Ressourcen akquirieren, also die Zutaten und dann bereite ich das zu und am Samstag um 19:00 Uhr steht genau das auf dem Tisch, was ich mir heute schon ausgedacht habe. Das wäre Zielorientierung. Und sehr erfahrene Unternehmer würden genau umgekehrt vorgehen und so kann ich auch kochen. Sie können am Abend hungrig nach Hause kommen und können zunächst einmal auf die Mittel blicken, die Sie haben. Also Sie machen den Kühlschrank auf, Sie schauen in die Läden, in die Schränke, überlegen auch noch, wer könnte noch etwas mitbringen und was kann ich aus dem, was da ist, zubereiten. Also wie kann ich mit den Mitteln, die da sind, etwas zubereiten. Auch so kann etwas sehr Schmackhaftes entstehen, wenn die Ressourcen knapp sind, die

Management vs. unternehmerisches Denken

Interview mit Michael Faschingbauer

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast101>



Ihnen zur Verfügung stehen, steigt die Chance, dass Sie überhaupt etwas Schmackhaftes zu essen bekommen und die Chance, dass etwas wirklich Neues dabei herauskommt, ist auf die zweite Art zu kochen, also Mittelorientiert zu kochen, auch wesentlich höher.

Geropp

Das heißt, das Ziel haben beide, nämlich es soll etwas zu essen auf dem Tisch stehen. Nur dass der eine schon viel zu sehr eingeschränkt, wenn ich Sie richtig verstehe, ist und sagt, "gut, da muss ich halt jetzt Einkaufen gehen, ich gebe Geld aus, unter Umständen habe ich gar nicht genügend Geld, wenn ich jetzt bestimmte Sachen machen möchte" und da komme ich dann auf die Sache, dass ich sage "oh, ich bleibe eher klein, ich mache das Bootstrapping mäßig", richtig?

Faschingbauer

Ja es ist eine andere Form der Konkretisierung der eigenen Ziele. Also das ist eine sehr wichtige Beobachtung, die Sie da machen. Im einen Fall, wenn ich merke, ich kann planen, die Zukunft IST planbar für mich, dann macht das ja auch Sinn, dass ich mein Ziel sehr konkret mache. Also sehr genau beschreibe, wann genau möchte ich, wo genau, mit welcher Qualität ankommen. Im anderen Fall, wenn mir das nicht besonders gut gelingt, die Zukunft vorherzusagen, wenn ich also schlecht planen kann, dann macht es Sinn das Ziel sehr vage zu formulieren, also zu sagen, "ich möchte satt werden, vielleicht Spaß dabei haben und vielleicht gesund essen", dann arbeite ich mit dem, was da ist. Ich habe auch ein Ziel, aber das ist wesentlich vager oder auf wesentlich höherer Ebene formuliert.

Geropp

Es wäre eigentlich dann fast, wenn man es auf eine große Sache macht, eher die Vision, die man hat, die ja auch eher so ein Traum ist, man beschreibt es schön, aber es ist jetzt nicht sehr knallhart hinterlegt.

Management vs. unternehmerisches Denken

Interview mit Michael Faschingbauer

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast101>



Faschingbauer

Absolut, absolut und Visionen werden ja sehr oft in Bildern beschrieben oder in Kräften beschrieben, die mir zur Verfügung stehen und die mich fast wie ein Mittel anschieben. Die mich anschieben in eine bestimmte Richtung, aber die ganz und gar nicht festlegen, wo ganz genau ich ankommen muss.

Geropp

Könnten Sie das Prinzip leistbarer Verlust noch mal etwas konkretisieren, bitte?

Faschingbauer

Ja, sehr gern, sehr gern, weil ich es für ein wirklich Wesentliches halte. Wir unterscheiden immer noch ein planbare Welt und eine nicht planbare Welt. In der planbaren Welt macht es sehr viel Sinn, wenn wir uns überlegen, was möchte ich denn eigentlich tun. Zu überlegen, was bringt einen guten Ertrag. Also was habe ich davon, wenn ich Projekt X anstelle von Projekt Y angehe? Und das kann man auch toll in Kurven festhalten, die dann zeigen, was der Ertrag in ein, drei oder fünf Jahren eines unternehmerischen Vorhabens sein kann. Das sind auch die Kurven auf Basis derer ich zum Beispiel von der Bank Geld bekomme. Wenn ich gut nachweisen kann, dass ich eine tolle Kurve habe eines erwarteten Ertrags, dann habe ich gute Chancen dafür auch einen Kredit zu kriegen. Wenn ich nun etwas Ungewisses angehe, was sich schlecht planen lässt, dann tue ich mir schwer damit, diesen erwarteten Ertrag klarzulegen. Also ich kann zwar etwas erfinden, kann aber trotzdem, habe keinerlei Sicherheit, ob ich meine Erwartungen bei weitem übertreffen könnte oder ob meine Idee völlig floppen könnte. Es gibt nur mehr eine Möglichkeit wirklich Kontrolle über diesen Prozess, dessen was ich investiere, zu bekommen. Das ist, indem ich den Blick EHER auf meine Investition richte. Also was kann ich mir leisten einzusetzen? Was kann ich mir leisten zu verlieren, ganz egal ob mein Vorhaben erfolgreich sein wird oder nicht. Also so unter der Prämisse, das was ich tue, das geht schief. Das ist ein Denken in leistbaren Verlusten. Vielleicht kann ich das etwas klarer machen auch noch mit einem Beispiel. Wenn Sie zum

Management vs. unternehmerisches Denken

Interview mit Michael Faschingbauer

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast101>



Beispiel den Gründer von Ebay, wenn Sie den heute fragen, wie der 2002 auf diese damals geniale Idee gekommen ist, diesen größten Flohmarkt, den wir kennen, ins Internet zu stellen, zu einer Zeit, nachdem gerade so die erste große Internetblase geplatzt ist und eigentlich niemand so recht viel von Internet Start-ups gehalten hat, dann gibt der eine sehr einfache, sehr ehrliche Antwort. Der sagt, "als ich mich damals begann mit Ebay auseinanderzusetzen, da war ich noch Programmierer in einem großen Unternehmen und habe mich nicht ausgelastet gefühlt. Also ich wollte etwas tun und ich habe mich damals beruflich schon mit dem Internet auseinandergesetzt". Dann sagt er noch, "meine Frau hat damals nicht gearbeitet, die war zu Hause bei unseren beiden Kindern und ich hatte einige Ideen, was ich denn gerne machen würde, aber ich konnte es mir nicht leisten auf Basis einer Idee meinen Job zu kündigen". Und dann sagt er weiter, "nachdem ich meinen Job behalten wollte und am Wochenende auch Zeit für meine Familie haben wollte, musste ich Dinge tun, die ich abends tun konnte, so in der Zeit ab 19:00 Uhr und ich musste mir Dinge ausdenken, die sich quasi selbst versorgen und eine dieser Ideen war ein Ebay, in dem die Verkäufer ihr Zeug hineinstellen und die Käufer die Verkäufer bewerten, die Verkäufer die Käufer bewerten und das Procurement Dritte machen. Und ich kann am Wochenende Mountainbiken gehen. Das war die Überlegung dabei." Und dann Pierre Omidyar dann auch noch, "ich hatte damals viele Ideen. Hätte mir damals jemand einen großen Scheck in die Hand gedrückt und hätte gesagt, „mach etwas Ordentliches“, dann hätte ich wahrscheinlich ganz etwas anderes getan". Und was das Beispiel, denke ich, sehr gut zeigt ist, es geht ein ganz ein anderes Suchfenster auf, ein Unternehmerisches, wenn ich meine Entscheidungen darauf basiere, was ich mir leisten kann, was leistbarer Verlust wäre, anstatt mir zu überlegen, was den besten erwarteten Ertrag bringen würde.

Geropp

Wenn ich das richtig verstehe, geht es eigentlich darum, ich werde gezwungen möglichst schnell im Markt etwas auszuprobieren, ob mir Kunden dafür Geld bezahlen, weil ich habe nicht beliebig Mittel zur Verfügung, also muss ich sehr schnell mit Kompromissen vielleicht in den Markt gehen, schauen, ob es funktioniert. Wenn es nicht funktioniert, sehr schnell

Management vs. unternehmerisches Denken

Interview mit Michael Faschingbauer

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast101>



varyieren, damit ich möglichst sehen kann, "ah, da passiert etwas, da kommt ein bisschen was rum" und durch diese Iteration quasi, bin ich wesentlich schneller. Auf der einen Seite bin ich sehr schnell im Markt, weil ich habe nur einen ganz geringen leistbaren Verlust, wenn ich so vorgehe, wie der Ebay-Gründer und dann habe ich auch noch die Sachen, die halt hier auf meinem Tisch liegen, die ich habe. Ich kann nicht groß Geld in die Hand nehmen. Es führt dazu, dass ich sehr schnell Feedback vom Markt bekomme. Würden Sie sagen, das ist richtig?

Faschingbauer

Sehr richtig. Sehr richtig. Es geht darum in kleinen Schleifen möglichst viel auszuprobieren, weil wenn ich das Scheitern als Teil des Prozesses betrachte, dieses zwischendurch immer wieder auf die Schnauze fallen, dann ist es doch eine Tugend möglichst elegant zu scheitern, also früh und günstig zu scheitern. Und das wissen wir auch aus der Forschung, dass diejenigen Gründer, Unternehmer, die eher nach Effectuation-Logik vorgehen, dass die wesentlich günstiger scheitern, wenn sie scheitern.

Geropp

Die kommen relativ schnell wieder hoch?

Faschingbauer

Ja. Absolut.

Geropp

Diese ganze Sache widerspricht aber vollkommen der bisherigen Vorgehensweise. Sie schreiben, die klassische linear-kausalen Denkens, was ja gerade im Management immer vorherrscht. Wie sehen Sie das zurzeit, verändert sich da etwas in den Firmen in diese Richtung oder ist man doch noch sehr stark in dem linear-kausalen und nicht in dem komplexen Denken verankert?

Management vs. unternehmerisches Denken

Interview mit Michael Faschingbauer

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast101>



Faschingbauer

Ach, wenn Sie in das typische Großunternehmen hineinschauen, dass eine gewisse Geschichte hat, das gereift ist, etabliert ist, dann ist das vielleicht entstanden durch Effectuation-Prozesse, aber zum heutigen Zeitpunkt in der Regel, für jeden Manager, für jeden Mitarbeiter, der Großteil der Entscheidungen lässt sich, Gott sei Dank, unter Risikobedingungen treffen. Also die LASSEN sich planen die Entscheidungen. Insofern macht es ja auch Sinn, dass das die vorherrschende Logik in Organisationen ist, linear-kausal vorzugehen. Ich bin jetzt sehr viel in Organisationen und mache diesen Unterschied zwischen Management-Denken und unternehmerischem Denken dort klar. In der Regel können Führungskräfte, insbesondere auch höhere Manager tendenziell gut anknüpfen, dass es da auch noch einen zweiten Kontext gibt, in dem Planung nicht besonders gut funktioniert und indem daher ein anderes Denken und ein anderes Handeln und Vorgehen sinnvoll wäre. Also die können gut daran anknüpfen. Das Problem in Organisationen ist, dass praktisch alle Managementsysteme, alle Management-Tools darauf aufgebaut sind, auf Vorhersage zu basieren. Also wenn ich mit einer Idee für etwas zu meinem Vorgesetzten komme und sage, "da müsste man doch handeln", dann wird er mich fragen, "was wird das bringen?" und wenn ich dann sage, "ich weiß es nicht, wir müssen es ausprobieren", //

Geropp

Ist ganz schlecht.

Faschingbauer

// dann wird er sagen, "bitte mache mir eine PowerPoint, wo du trotzdem abschätzt, was das bringen wird." Die machen das aus gutem Grund, weil das einfach der einzige Modus ist im Management mit Fragestellungen umzugehen.

Geropp

Richtig. Aber das Problem ist, wenn ich dieses Ziel dann nicht erreiche, wird mir das negativ

Management vs. unternehmerisches Denken

Interview mit Michael Faschingbauer

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast101>



angekrediet, weil ich es ja prognostiziert habe. Daraus resultiert dann eigentlich, dass in einem solchen System es sehr schwer wird, innovativ zu sein oder?

Faschingbauer

Gebe ich Ihnen sehr recht und das ist auch etwas, womit viele Organisationen heute kämpfen, wenn sie sehen, dass es am Markt sehr turbulent zugeht, dass Technologien abgelöst werden, immer wieder Unsicherheitsbedingungen auf Sie zukommen. Insofern merke ich in MEINER Tätigkeit, dass ich da offene Türen in Organisationen einlaufe, wenn ihnen eine Sprache geben kann, wenn ich Sprache vermitteln kann, um einen Unterschied zu machen, was ist planbar und was ist nicht planbar. Und andererseits auch Methoden zur Hand geben kann, für alle diese Bedingungen, wo Planen nicht mehr besonders gut funktioniert. Also da merke ich, da kommt Bewegung hinein. Organisationen interessieren sich dafür, wie sie wieder unternehmerisch werden können, ja, wie man unternehmerisch sein lernen oder als strukturierte Disziplin betreiben kann und auch welche Hemmnisse das dann heißt für diese dann abzubauen für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die unternehmerisch handeln in der Organisation. Da ist noch einiges an Weg zu gehen, aber ich denke, die Bewegung geht in die richtige Richtung.

Geropp

Herr Faschingbauer, abschließend meine letzte Frage an Sie. Was ist Ihr wichtigster Tipp für Unternehmer, wie auch für Manager, die etwas verändern wollen, die innovativ sein wollen in ihrem Unternehmen, um im heutigen Umfeld damit erfolgreich zu sein?

Faschingbauer

Okay. Das würde ich fast gerne eine Unterscheidung treffen zwischen den Unternehmern einerseits und den Managern andererseits. Denn Unternehmern und Unternehmerinnen würde ich ans Herz legen, sich am Thema des leistbaren Einsatzes, leistbaren Verlusts zu orientieren. Denke, dass kann unheimlich wertvoll sein, zwar mutig in eine Zukunft zu

Management vs. unternehmerisches Denken

Interview mit Michael Faschingbauer

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast101>



schreiten, Neues auszuprobieren, neue Dinge anzugehen, aber IMMER im Blick, was ist leistbar für mich. Was kann ich mir leisten unter der Prämisse, dass mein Vorhaben schief geht?

Geropp

Ja. Um möglichst schnell wieder aufzustehen und Sachen anzupassen und noch mal neue Sachen auszuprobieren?

Faschingbauer

Genau, weil hinter einer gescheiterten Geschäftsidee muss noch lange kein gescheiterter Unternehmer stehen. Das ist völlig unabhängig voneinander würde ich sagen. Für Führungskräfte in Organisationen, Manager in Organisationen wäre es so mein erstes oder wichtigstes Anliegen: achten Sie darauf, in welchen Kontexten es möglich ist, gute Planung zu machen, Vorhersagen über die Zukunft zu treffen und wo nicht. Und wo immer Sie merken, wir können die Zukunft nicht vorhersagen, bitte einfach den Modus wechseln und überlegen, was können wir, wo können wir ins erkundende Handeln gehen. Wo können wir etwas ausprobieren anstatt am Besprechungstisch herausfinden zu wollen, was es denn nun zu tun gilt.

Geropp

Mir hat einmal jemand gesagt, ich komme momentan nicht ganz darauf, der in ähnlicher Weise vorgegeben hat und hat gesagt, man muss dann ein U-Boot-Projekt starten, weil eine Freigabe bekommt man für so etwas nicht. Man sollte möglichst lange unter dem Radar etwas ausprobieren. Wenn man dann die ersten Ergebnisse hat, dann kann man damit hochkommen.

Faschingbauer

Das erinnert mich sehr an meine eigene berufliche Geschichte auch in einem größeren

Management vs. unternehmerisches Denken

Interview mit Michael Faschingbauer

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast101>



Betrieb, da haben wir so einige U-Boote gestartet, um dann, wenn etwas planbar wurde, zu sagen, "Tata, da haben wir schon etwas"

Geropp

Genau.

Faschingbauer

Was ich mir wünsche ist, dass aus möglichst vielen U-Booten wirklich Schnellboote werden können, die man wirklich an der Wasseroberfläche losschicken kann unter dem Wissen aller, weil ich mir denke, dass sich einfach innovative Vorhaben viel schöner entfalten können danach noch.

Geropp

Da gebe ich Ihnen recht. Herr Faschingbauer, ich bedanke mich recht herzlich für das sehr interessante Interview. Das hat mir sehr gut gefallen. Vielen Dank.

Faschingbauer

Sehr gerne, sehr gerne. Danke schön.