

# Mensch-Vor-Markt-Prinzip

Überblick:

0. Vorbemerkung
1. Mensch und Markt
2. „Das Davidprinzip“
3. Zeit ist nicht Geld
4. Wettbewerb ist zwecklos
5. Das Ziel ist im Weg
6. Schlussbemerkung

## 0. Vorbemerkung

Das Mensch-Vor-Markt-Prinzip stellt die **unternehmensphilosophische Grundlage** meines Gewerbes dar. Deshalb steht es auf der Website an erster Stelle. Der Namen dieses Prinzips stammt von mir, die Bausteine dafür (siehe nachfolgende Kapitel) habe ich während der alltäglichen Lebensreise induktiv „aufgesammelt“ und somit auch von anderen Menschen **entlehnt oder adaptiert**.

Etwas Wichtiges vorab: Hier wird offensiv das Potenzial des Einzelunternehmertums ohne abhängig Beschäftigte im Reisegewerbe vertreten und dafür geworben. Das bedeutet **nicht**, dass diese Gewerbeform als **die allein Seligmachende** angesehen wird. Wie hier, ein **Prinzip zu Orientierungs- und Impulszwecken** aufzustellen, bedeutet nicht, dieses gleichzeitig zur Doktrin zu erheben. Seine **Gültigkeit** beanspruche ich zunächst für meine individuelle Situation, nicht in allgemeiner Form. Gleichwohl sehe ich in dieser Gewerbeform größeres Potenzial: Ich halte diese Form weder für eine **Ausnahme-Möglichkeit**, noch für eine einsame **Nische**. Inwiefern es für andere Menschen gültig sein kann, mögen aber jene für sich **entscheiden**. Diese Texte sollen also nicht „von oben“ heißen „Jede/r sollte das machen!“, sondern **von unten**: „Jede/r kann das versuchen und möglicherweise lohnt es sich!“

Dies wird schon daran deutlich, dass einige Argumentationen Bezug auf konventionelle, stehende Gewerbe nehmen und sich von diesen abheben, aber sie gleichzeitig als **Bezugspunkt** für die Wechselbeziehung brauchen. Abgesehen davon gibt es sicherlich Menschen, die lieber abhängig Beschäftigte sind/bleiben, als Unternehmer/in zu werden.

Das hier dargestellte Prinzip hat also den Anspruch, eine **echte, wertgebundene und zukunftsfähige gewerbliche Alternative** zu sein. Allerdings verhält es sich hier ähnlich wie beim Autostoppen oder Trampen:

Wenn alle trampen würden, würde keine/r mehr mitgenommen - und trotzdem halte ich Trampen für etwas Sinnvolles.

Über **Rückmeldung** von den Leser/innen dieses Textes würde ich mich sehr freuen. Bitte schreiben Sie an: [David@zimmerer-auf-reisen.de](mailto:David@zimmerer-auf-reisen.de)

## 1. Mensch und Markt

Ganz gleich, ob ein Gewerbe reist oder steht: Es existiert **von und für Menschen**. Es dient sowohl auf der Seite der Gewerbetreibenden, als auch der Kund/innen in erster Linie menschlicher **Bedürfnisbefriedigung**. Deshalb steht für mich am Anfang jedes Gewerbetreibens oder manchmal unbewusst in dessen Hintergrund ein **Menschenbild**. Menschen betrachte ich als geistig-seelische (personale), körperliche (naturale) und gesellschaftliche (soziale) Wesen, denen durch ihre wesensmäßige Einzigartigkeit und ihr Geschenk- und Geschöpfsein eine allen Menschen **gleiche Würde** zukommen sollte.

Da sowohl Gewerbetreibende, als auch Kund/innen Menschen sind, sollte grundlegend dasselbe Menschenbild für beide Gruppen gelten. Deshalb versuche und verlange ich einen **gleich würdigen und wertschätzenden Umgang miteinander** zwischen allen an einem Gewerbe Beteiligten, zwischen Auftragnehmenden und Auftraggebenden genau so wie zwischen abhängig Beschäftigten und Selbstständigen bzw. Unternehmer/innen. Um sehen zu können, wie sich dieser Umgang im Alltag auswirken kann, ist es notwendig, das Umfeld anzusehen, in dem sich gewerbliches Treiben im Alltag abspielt: der Markt.

Der **Markt** wird im Lexikon der ökonomischen Bildung definiert als „der Ort, an dem Angebot und Nachfrage aufeinander treffen und zur Preisbildung und Tausch (Kauf und Verkauf) führen“. In dieser Hinsicht, die letztlich bewusste Bedürfnisbefriedigung in Form von Angebot und Nachfrage bedeutet, ist Markt meines Erachtens etwas durchaus **Menschenwürdiges** und inzwischen, da heute nicht mehr alle Menschen sich selbst mit allem Lebensnotwendigen versorgen können, etwas **Lebens- und Gesellschaftsnotwendiges**.

Auf dem Forum des Marktes hat sich aber etwas entwickelt, das auf den persönlichen Vorteil abzielt, das also die Tendenz hat, das Eigene höher als das Andere zu bewerten: der **Wettbewerb**. In Abschnitt 4 gehe ich näher darauf ein, warum Wettbewerb durchaus Sinn und Zweck haben, aber kein Selbstzweck sein kann.

Wettbewerb führt in unserer globalen Marktwirtschaft zu der Grundhaltung der **Konkurrenz**. Diese halte ich zwar im Sinne des natürlichen Selbsterhaltungstriebes für einen Wesensbestandteil des Menschen, aber sie sollte mindestens im gleichen Maße durch die Grundhaltung der **Kooperation** im Sinne des gesellschaftlichen, sozialen Erhaltungstriebes aufgewogen werden. Auf die Dauer gibt es nun mal keinen Menschen für sich allein, sondern die Menschen sind, wenn schon nicht zum Miteinander, so doch zum Nebeneinander gezwungen, und ich halte es darüber hinaus für sinnvoll, dieses Nebeneinander zu pflegen und zum Miteinander werden zu lassen.

**Mensch-Vor-Markt-Prinzip** heißt also z. B. im Wettbewerb nicht nur der Konkurrenz, sondern mindestens im gleichen Maße der Kooperation die Vorrangstellung zu gewähren, und wenn jemandem idealerweise das **Miteinander wichtiger als der Selbsterhaltungstrieb** ist, sogar Kooperation vor Konkurrenz stellen. Dies würde bedeuten, nicht mehr zu denken „Ich muss am meisten oder die besten Aufträge bekommen“, sondern „Jede/r sollte so viele **Aufträge** bekommen wie er/sie braucht oder möchte.“ Dann können die Wettbewerbenden **miteinander sprechen**, welcher Auftrag wem mehr oder weniger liegt, zu welchem Preis ein Auftrag angemessen entlohnt wird und wer welchen Auftrag ausführen möchte. Dies entspräche dem meines Erachtens ökonomisch wertvollen Motto „**Leben und leben lassen**“.

Doch wie soll das alles umsetzbar sein? Ich bin auf der Suche und auf dem Weg dieses Prinzip in die Tat umzusetzen und zu leben. Dabei sind folgende Themen und Aussagen (vgl. folgende Kapitel) wichtige **Wegmarken und Leitlinien**.

## 2. „Das Davidprinzip“

Das Davidprinzip ist die **Unternehmensphilosophie** des Porsche-Chefs Wendelin Wiedeking und hat nur zufällig mit meinem Vornamen zu tun. Porsche ist leider auch bekannt für meines Erachtens wenig oder nicht menschenfreundliches, kapitalistisches Handeln im Zuge von **Automatisierung, Globalisierung, Outsourcing** (hier: Umgang mit Zulieferern) und kontinuierlicher **Kostenoptimierung**. Ferner verdankt Porsche einen Großteil seines Erfolgs wohl dem **gesellschaftlich tolerierten, aber natural schädlichen Egoismus** Autos zu fahren, welche überdurchschnittlich viel Sprit verbrauchen, und dem auf Statussymbole bezogenen **Neid** der Menschen verschiedener und gleicher gesellschaftlicher Schichten.

Dies alles unterstütze ich keinesfalls und will auch das hier vertretene **Mensch-Vor-Markt-Prinzip** eindeutig davon **abgrenzen**. Insofern sollen die folgenden Abschnitte keine 1:1-Übernahme von Porsche-Ideologie sein. Gemäß der Überzeugung „Man/Frau kann von jedem/r etwas lernen“ wird hier stattdessen der Versuch unternommen, **Parallelen** zwischen zwei verschiedenen Systemen zu ziehen, um **voneinander lernen** und, systemisch gedacht, sich **zueinander in Beziehung setzen** zu können.

Im gleichnamigen Buch aus dem Jahre 2002 beschreibt Wendelin Wiedeking das Davidprinzip stellvertretend für sein Unternehmen:

„David gegen Goliath, das ist die Kernaussage in unserem Leben. Und natürlich ist es sympathisch, wenn ein **Kleiner** beweist, dass **die Großen**, die Dinosaurier, nicht einfach durch die Welt laufen und alles platt machen können und dabei noch glauben, sie kommen damit durch.“

Porsche sei heute der kleinste Fahrzeugproduzent der Welt – und gleichzeitig der profitabelste Automobilhersteller! Dieser Zusammenhang der Extreme – **Kleinster und Profitabelster** – sei genau das, was die Befürworter der Globalisierung nicht wahrhaben wollten.

Wiedeking konkretisiert: „Porsche überlebt, weil wir die Gewohnheiten der Großen kennen. [...] Wir haben etwas, das in der globalisierten Geschäftswelt inzwischen fremd geworden ist: eine Heimat“, und er meint damit: **Identität**.

Ferner habe sein Unternehmen

- **Know-how**, das an Dritte verkauft werden könne
- Leicht kalkulierbare und reduzierbare **Fixkosten**
- Möglichst geringes **Personal** auf allen Ebenen
- Eine Unternehmenskultur der **Glaubwürdigkeit** durch Übereinstimmung von Wort und Tat

Darüber hinaus setzt der Porsche-Chef nicht nur auf Effizienz, sondern auch auf Effektivität: „Effizienz ist nichts anderes als eine Form, die Produkte immer rationeller und Kosten sparer herzustellen. Von **Effektivität** dagegen spricht man, wenn man die richtigen Produkte anbieten kann.“ Am Ende seines Textes fokussiert Wiedeking als Dreh- und Angelpunkt der Wirtschaft: den **Menschen**. „Wo das Identität Stiftende verloren geht, hört das Engagement auf. Spitzenerfolge erzielt man nur dort, wo auch die Mitarbeiter mitziehen.“ Und nahezu prophetisch über sein Unternehmen Porsche: „Dieser David wird die Goliaths besiegen, indem er sie **überlebt**.“ Hier bekommt das ganze Prinzip seine am Kampf der Natur, oder, nach dem darwinistischen Credo „The fittest will survive!“, am Überleben orientierte Ausrichtung und Wiedeking hat beschrieben, inwiefern er sein Unternehmen für das „Fitteste“ hält, bzw. welche Kriterien aus seiner Sicht zur Ausstattung gehören, um für die heutige globalisierte Gewerbewelt fit zu sein.

Das „Davidprinzip“ nicht im globalen Sinne Porsches, sondern übertragen auf meine individuelle und regionale bzw. lokale Situation **konsequent zu Ende zu denken**, heißt für mich, Einzelunternehmer ohne abhängig Beschäftigte im Reisegewerbe zu sein. Wiedekings Kriterien kann ich in diesem übertragenen Sinne folgendermaßen entsprechen:

- **Identität** entsteht nicht einfach durch einen Firmensitz, wie ihn stehende Gewerbe haben. Sondern sie entsteht **intern** dadurch, dass derselbe Unternehmer Werbung, Planung, Vorbereitung, Durchführung, Kontrolle und Auswertung der Arbeit macht. Nebenbei ist dadurch der Lernprozess bei allen Tätigkeiten am größten, weil jeder Fehler selbst ausgebadet werden muss und sich kaum Routine einschleift, dank abwechslungsreicher Tätigkeit. Nach außen (**extern**) entsteht Identität durch Kundennähe und das Alles-Aus-Einer-Hand-Gefühl beim Kunden. Ganz gleich, um welches Problem bei welchem Arbeitsschritt es sich handelt: Ansprechpartner/in ist immer der/die Unternehmer/in. Und der/die Unternehmer/in kann keine Verantwortung an untergeordnete, abhängig Beschäftigte abschieben.
- Ein/e Geselle/in kann **Know-how** genug haben, um jegliche Arbeiten seines Gewerks verrichten zu können. Darüber hinaus gibt es **Literatur** und **kooperative Kolleg/innen**, die bei Unwissenheit weiterhelfen, und die mit dem Grundwissen einer/s Gesell/in verstehbar sind. Ein/e allein arbeitende/r Einzelunternehmer/in im Baubereich muss nicht ständig in der Sorge leben, genügend Arbeit für seine/ihre abhängig

Beschäftigten zu organisieren. Deshalb kann er/sie viel leichter die Auftraggebenden als Helfende in die Arbeit einbeziehen oder sie anleiten, bestimmte Teilarbeiten zu verrichten.

Das bedeutet aber nichts anderes, als Know-how an Kund/innen zu **verkaufen**, weil die dafür notwendige Zeit ja in Rechnung gestellt werden kann. Ich glaube, ein/e Handwerker/in wird dadurch nicht ersetzbar, also seltener geholt, sondern auch beim nächsten Mal wieder beauftragt, wenn er/sie ihr Know-how **zugänglich macht** bzw. den Kund/innen angemessen mitteilt. Nicht zuletzt wird dadurch Transparenz geschaffen und der/die Unternehmer/in kann sich als „vom Fach“ outen.

- Die **Fixkosten** sind als Einzelunternehmer/in im Reisegewerbe eben durch möglichst geringes, nämlich nur „ein einziges **Personal**“ besonders leicht zu kalkulieren und zu reduzieren: Bei einem üblichen, stehenden Gewerbe mit abhängig Beschäftigten fließen über die relativ fixen Materialkosten und Gemeinkosten einer Baustelle (Kran, Maschinen, Bauwagen, ...) hinaus in die Kalkulation folgende Kosten ein (vgl. Günter Dinort: Richtig Kalkulieren im Zimmererhandwerk, 2002, S. 99ff., 145ff.):
  1. Löhne, und zwar produktive und unproduktive (Fahrer, Helfer, Transport- und Wartezeiten, Nacharbeiten bei Gewährleistung, ...)
  2. Lohnzusatzkosten (Ausfalltags-, Urlaubs- und Feiertagsbezahlung, Sozialversicherungs- und Sozialkassenbeiträge, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, Winter- und Weihnachtsgeld, Vermögensbildung, ...)
  3. Lohnnebenkosten (Fahrtkosten, Verpflegungszuschuss, Auslösung, ...)
  4. Geschäfts-, Betriebs- (Werkstatt, Hof, Fahrzeuge, Müll, ...) und Verwaltungskosten, Unternehmerlohn, Steuern
  5. Zuschlag für Wagnis und Gewinn des Unternehmens/Unternehmers

Hat vielleicht der Einbruch der **Baukonjunktur** am Anfang des 21. Jahrhunderts auch etwas mit **überhöhten Preisen** aufgrund der Gewerbeform und der betrieblichen und überbetrieblichen Organisation zu tun, welche zu diesen Kalkulationen führen? Ich könnte mir das gut vorstellen. Ich glaube nicht, dass **zu wenig Arbeit** für die Baubranche da ist, sondern eher dass die Kund/innen die Leistungen zu diesem Preis nicht bezahlen können oder wollen.

Im Reisegewerbe jedenfalls belaufen sich die **Fixkosten** auf

- Krankenversicherung mit Pflegepflichtversicherung
- Private Haftpflichtversicherung, eventuell Betriebs-/Berufshaftpflichtversicherung
- Verwaltungskosten für Telekommunikation, Bürobedarf, Steuern, ...
- Betriebskosten für Fahrzeug, Maschinen, Werbung (Visitenkarten, Aufkleber, ...)
- eventuell Rechtsschutzversicherung
- eventuell Berufsunfähigkeitsversicherung



Da keine Kassen-, Kammer- und unfreiwillige Versicherungsbeiträge zu zahlen sind, fallen die obigen Kosten 1., 2., 3. und 5. ansonsten zusammen auf das Stichwort **Unternehmerlohn**, und diesen kann ich **frei nach den Bedürfnissen der Kund/innen und meiner gestalten!** Obwohl ich mich aus manchen solidarischen Strukturen herausnehme, halte ich jene Kassen, Kammern und Versicherungen durchaus für sinnvolle **solidarische Einrichtungen**. Allerdings sollte die Zwangsmitgliedschaft auch für stehende Gewerbe überdacht und durch **Freiwilligkeit** ersetzt werden, damit die Organisationen selbst und die zahlenden Mitglieder ein höheres Interesse an Effektivität und Effizienz der Organisationen haben.

Zu **Steuern** habe ich ein durchaus positives Verhältnis, weil sie für mich **Anbindung und Beitrag zur Allgemeinheit** bedeuten und ich von öffentlich investierten Steuergeldern auch viel profitiere. Auch im Steuersystem soll ein kleines Reisegewerbe keine Nische sein, um Steuerhinterziehung oder Schwarzarbeit zu ermöglichen. Unter dem Link „Reisegewerbe“ steht geschrieben, wie als Kleinunternehmer/in im Reisegewerbe die **Freibeträge** verschiedener Steuern **optimal genutzt** werden können, so dass insgesamt überschaubare Steuerbeträge entstehen.

Fixkosten werden beim Reisegewerbe auch stark reduziert, indem **keine Werkstatt** und kein Bauhof benötigt werden, da die Handmaschinen entweder im Auto, oder beim aktuellen Kunden untergestellt sind. Das erspart immense Miet- oder Darlehenskosten und die Anschaffung und Wartung von teuren stationären Maschinen. **Mit Handmaschinen und modernen Werkstoffen** ist zumindest im Zimmererhandwerk fast alles auf der Baustelle machbar. Dies hat zusätzlich den Vorteil, dass **Müll und Materialreste** fast nur beim Kunden vor Ort anfallen und deshalb meist dort bleiben können oder vom Kunden entsorgt werden. Somit können im Reisegewerbe auch Entsorgungs- und Lagerkosten oft entfallen.

Zu den Fixkosten des **Materials** bleibt noch hinzuzufügen: Unter dem Link „Reisegewerbe“ wird als Beispiel dafür, wie der Umsatz aus steuerlichen Gründen klein gehalten werden kann, angeführt, **Materialrechnungen** direkt auf den Kunden ausstellen und von ihm direkt bezahlen zu lassen und somit als Gewerbetreibender keine Prozente auf das Material aufzuschlagen.

Ich persönlich habe kein Interesse, vom Kunden mehr für das Material zu verlangen, als ich selbst dafür bezahlen müsste, weil ich dieses **Zwischenhändlerertum** für einen kapitalistischen Auswuchs unserer Zeit halte, wobei Dinge einfach dadurch teurer werden, dass ein Mensch, der meist weniger Marktanteile hat (= mein Kunde), sie konsumieren will. Diese Tendenz halte ich für nicht unterstützenswert, weil ich **Menschen nicht nach ihren Marktanteilen bewerten** will.

Bei dieser Strategie der Rechnungsadressierung versuche ich dieselben **Vergünstigungen**, die ich als Gewerbe erhalte, auch für Kund/innen zu erreichen. Dabei gehe ich davon aus, dass die für Gewerbetreibende

vergünstigten Preise immer noch hinreichend hoch und dem Produkt angemessen sind. Dieses kundenorientierte Vorgehen wird von Kund/innen als anständig und redlich gewürdigt und schafft somit auch **Vertrauen und Kundenbindung**. Daraus ergibt sich wieder **Weiterempfehlung und positive Mundpropaganda**.

- Für eine Unternehmenskultur der **Glaubwürdigkeit** steht die bereits erwähnte **Kundennähe** bzw. der ständige Kundenkontakt, die durchgängige **Eigenverantwortung** des/der Gewerbetreibenden und die Tatsache, dass bei der **Preisgestaltung** so gut wie keine angeblichen Sachzwänge für die Kosten verantwortlich gemacht werden, sondern fast ausschließlich der Preis gilt, den der/die Kund/in zu zahlen bereit ist und den der/die Gewerbetreibende für **angemessen** hält. Ich frage manchmal Kund/innen: „Was ist Ihnen diese Arbeit wert, ohne dass Sie das Geld bereuen?“ Natürlich kann ich wählen, welchen Kund/innen ich überhaupt diese **Frage** stelle. Aber wenn es eine **Antwort** gibt, kann ich mit den Kund/innen darüber sprechen, ob ich diesen Preis für angemessen halte, oder aus welchen Gründen oder unter welchen Qualitätsmerkmalen ich einen anderen Preis erwarte. Somit versuche ich die richtigen, vom Kunden erwarteten Produkte, zu einem **Konsens-Preis** anzubieten. Das bedeutet für mich **Effektivität**, also **Wirksamkeit** des Gewerbes.

Das Davidprinzip des Porsche-Goliaths weist also eindrucksvolle Parallelen zum **Mensch-Vor-Markt-Prinzip** des Reisegewerbe-Davids auf, obgleich Welten zwischen den motivationalen Hintergründen und Perspektiven beider Gewerbetreibenden zu liegen scheinen.

### 3. Zeit ist nicht Geld

Zeit ist schon allein deshalb nicht Geld, weil **Zeit etwas Ideelles, Unmittelbares** und **Geld etwas Materielles, Mittelbares** ist. Dem Geld kann zwar durch Ästhetik oder Sammlerleidenschaft zusätzlich ideeller Wert zugeschrieben werden, aber seine Herkunft und Funktion liegen im materiellen Tauschwert und in der damit verbundenen materiellen Macht. Darüber hinaus ist Zeit etwas **dem Menschen Gegebenes**, Geld hingegen etwas **vom Menschen Gemachtes**.

Einen anderen, auf den **verantwortungsvollen Umgang** ausgerichteten Aspekt betont der tiefsinnige Spruch „Zeit hat man nicht, Zeit nimmt man sich“. Würde darin „Zeit“ durch „Geld“ ersetzt, entstünde ein widersinniger, gar diebischer Spruch. Um wieder eine sinnvolle Aussage zu erhalten müssten die zwei Hälften des Spruches dann vertauscht werden. Zeit hat für mich also einen ideellen und Geld einen materiellen **Wert**.

Nach der kapitalistischen Devise „Zeit ist Geld“ zu denken und handeln, bedeutet zu versuchen diese **unterschiedlichen Werte gleichzusetzen**, also entweder Zeit zu einem rein materiellen, berechenbaren Wert zu degradieren, oder Geld zu einem ideellen Wert zu erheben. „Degradieren“ und „erheben“ schreibe ich, weil für mich ideelle Werte über materiellen Werten stehen. Dies

ist eine persönliche Entscheidung, die sich mir aber aufdrängt, weil ich Ideelles sinnstiftender und belebender als Materielles erlebe.

**Arbeitszeit ist Lebenszeit** und meines Erachtens zu schade, um sie unter Termindruck, der von Leuten erzeugt wird, die andere für sich arbeiten lassen, zu verbringen bzw. zu erleiden. „Zeit ist Geld“ steht für ein Bewusstsein und ein aktives Denken, das abhängig Beschäftigte unter dem unwürdigen Begriff „**Humankapital**“ betrachtet und für das jede Entschleunigung oder Zeit „kostende“ Differenzierung und Individualisierung der Arbeit das kapitalistische und materialistische Ideal der **Gewinnmaximierung** gefährdet.

Der Grundsatz „Zeit ist nicht Geld“ steht auch für die Überzeugung, dass der krank machende **Stress, Druck und Konkurrenzkampf** im Gewerbe „gekackt“ werden kann, indem fachgerechte und wettbewerbsfähige Leistungen zu einem so günstigen Preis angeboten werden, dass nach dem „Zeit ist Geld“-Denken handelnde Unternehmen „links liegen gelassen“ werden. Zu jeder Leistung gehört natürlich auch der **Zeitfaktor** und hier liegt die Chance: Wenn es die Kund/innen weniger kostet, wird oftmals **Termindruck** (nicht: „Zeitdruck“ - weil es um vom Menschen gesetzte Termine geht!) relativiert.

Beispiel: Oft drängen Bauherr/innen auch über ihre Architekt/innen: „Der Bau muss schnell gehen, weil während der Bauzeit immer noch Miete in der bisherigen Wohnung gezahlt werden muss.“ Wenn eine Leistung aufgrund meiner Gewerbeform wesentlich preisgünstiger angeboten werden kann, ist das **Ersparte** für weitere Mietzahlungen einsetzbar.

**Mensch-Vor-Markt-Prinzip** heißt also auch gleichzeitig „**Zeit-Vor-Geld-Prinzip**“.

#### 4. Wettbewerb ist zwecklos

Die Behauptung „Wettbewerb ist zwecklos“ soll nicht gleichzeitig heißen, Wettbewerb habe keinen Zweck. Sondern sie bedeutet nur: **Wettbewerb ist kein Selbstzweck**, oder besser: Wettbewerb soll kein Selbstzweck sein. Wettbewerb wird im Lexikon der ökonomischen Bildung definiert: „**Wirtschaftlicher Wettbewerb** bezeichnet eine Rivalitätsbeziehung zwischen Wirtschaftseinheiten beim Bemühen um vorteilhafte Ergebnisse am Markt“. Wettbewerb bedeutet hier also ein **Gegeneinander** in Sachen Angebot, Nachfrage und Preisbildung. Zusätzlicher Motor von Wettbewerb ist die **Knappheit von Ressourcen**, welcher aber die Menschen nur im Falle rein natürlicher Ressourcen ausgeliefert sind. Im Bereich künstlicher Ressourcen wird meines Erachtens die Knappheit ebenso künstlich erzeugt, um Märkte und Preise zu kontrollieren und bestenfalls zu sichern.

Wettbewerb kann zu einer freiheitlichen und humanen Gesellschaft beitragen, ist aber meines Erachtens keine notwendige Voraussetzung dafür. Denn dieser Wert ist nicht als Selbstzweck oder alleinige oberste Richtlinie tauglich, wie etwa im Sinne der freien Marktwirtschaft. Denn: Wettbewerb



kann sich einerseits **machtfeindlich** auswirken durch Abschaffung von Monopolen. Andererseits hat Wettbewerb die **machtfreundliche** Tendenz zur Ausschaltung Leistungsschwächerer und kann sich dadurch am Ende selbst beseitigen. Dieser ambivalente Tatbestand wird auch die „**Dialektik des Wettbewerbs**“ genannt.

Wettbewerb als Selbstzweck würde ein **prinzipielles Gegeneinander** bedeuten, was ich nicht für konsequent möglich und darüber hinaus für asozial und menschenunwürdig halte, weil es die Menschen nur als Gesellschaft gibt, sie also von Natur aus zu einem **Nebeneinander** gezwungen sind, und ich dieses Nebeneinander im Sinne eines Miteinanders für wertvoll und unterstützenswert halte.

Weil Wettbewerb also aus sich heraus kein eindeutiger Wert ist, kann er nicht Selbstzweck sein, sondern nur **Mittel** zu einem übergeordneten Zweck. Im Sinne der Abschaffung von Monopolen dient insbesondere **Freiheit** als übergeordneter Zweck, im anderen Sinne der Ausschaltung Leistungsschwächerer dürfte der Zweck Erhalt oder Steigerung von **Macht oder Profit** sein.

Wettbewerb im gewerblichen Bereich halte ich also dann für richtig und sinnvoll, wenn er ein an den Zielen oder Zwecken Angebot, Nachfrage und Preisbildung orientiertes und auf diese sachlichen Markt-Dinge beschränktes Gegeneinander und ein an allen beteiligten Menschen orientiertes, kooperatives Miteinander ist. So kann sich das **Mensch-Vor-Markt-Prinzip** auf Wettbewerb beziehen und darin umsetzen lassen.

## 5. Das Ziel ist im Weg

Diesen Leitsatz meines Reisegewerbes habe ich von einem Reisekameraden unter den **Wandergesellen**. Zunächst bedeutet dieser Satz das Gleiche wie „Der Weg ist das Ziel“. Im gewerblichen Sinn meint dies, nicht zu denken „Das Produkt muss her, egal wie.“, also beim **Produktionsprozess** nicht „über Leichen“ zu gehen. Sondern es heißt, diesen Prozess ebenso zum Ziel zu machen wie das Produkt, einerseits zugunsten der am Prozess Beteiligten, aber auch weil dadurch das Produkt besser werden kann.

Aber „Das Ziel ist im Weg“ ist mehrdeutig: Dieses Motto wendet sich durch das integrative Wörtchen „im“ gegen eine strikte Form des Denkens in Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen, wie etwa „Jedem Ziel geht ein Weg voraus und jeder Weg hat ein Ziel zufolge“. Ich denke lieber gemäß der **systemtheoretischen** Aussage „Alles hängt mit allem zusammen“. Das bedeutet, das komplexe Denken und Handeln in **Netzwerken** (Systemen) erscheint mir realistischer, als linear in Ursache-Wirkungs-Ketten und somit stark determiniert (vorherbestimmt) zu denken.

„Das Ziel ist im Weg“ bedeutet darüber hinaus, dass jemanden die **Zielfixiertheit** beim Erleben des Weges behindern kann, also das Ziel während des Weges **im Weg stehen** kann. Wenn es bei der Arbeit vorrangig darum geht, möglichst schnell fertig zu werden, wird Arbeit an sich meines

Erachtens immer weniger als schön, erfüllend, Freude machend oder sinnstiftend erlebt. Den **Sinn der Arbeit** sehe ich aber nicht nur im Produkt, sondern auch in der Arbeit selbst, im kreativen Tätigseinkönnen und -wollen der Menschen. Es geht also um eine **angemessene Balance** von Produkt- und Prozessorientiertheit. Als Maßstab für die Angemessenheit sollten wiederum die Menschen dienen, sowohl die Auftraggebenden als auch die Auftragnehmenden und Arbeitenden.

Das **Mensch-Vor-Markt-Prinzip** könnte also auch „**Ziel-Im-Weg-Prinzip**“ heißen, weil meines Erachtens eine systemische, mehrdimensionale Sichtweise des gewerblichen Geschehens die Vorrangstellung der eher unberechenbaren Menschen gegenüber dem berechenbareren Markt besser ermöglicht.

## 6. Schlussbemerkung

Das **Mensch-Vor-Markt-Prinzip** ist also kein abgeschlossenes Rezept, das immer gelingt oder funktioniert. Das wäre unrealistisch, da das gewerbliche Treiben viel zu **komplex** für einfache Rezepte ist. Nein, dieses **Mensch-Vor-Markt-Prinzip** ist ein **offener, gestaltbarer, ja kreativer ökonomischer Prozess**, der täglich neue Entscheidungen und Abwägungen bedeutet, der aber an klaren und die Menschen wertschätzenden Eckpunkten orientiert ist. Das ist für mich das Entscheidende.

*David Langer*