

„Wie leicht die Zukunft leichter und schöner werden kann“

Vorschlagender und Protokoll: Joachim Lund
Teilnehmer: Dr. Walter Häcker, Hans-Heiner Heuser
Protokoll veröffentlicht auf: www.zwnetz.de

Wie am Abend zuvor zu erfahren war, ist die Philosophie der Zukunftswerkstatt darin zu sehen, dass die Mitbürger künftig immer mehr Gelegenheit erhalten sollen, an den gesellschaftlichen und politischen Prozessen stärker zu partizipieren und sich einzumischen – als eigentlicher Souverän in der Demokratie, wie es ihm zukommen sollte.

Das gilt ebenso für das Wirtschaftsleben. Auch hier sollten die Mitwirkenden mehr als z. B. über die gewerkschaftliche Mitbestimmung (die sich abweichend entwickelt hat) am betrieblichen Entscheidungsprozeß beteiligt werden – vielleicht nicht direkt, aber über eine neue Art des Betrieblichen Vorschlagswesens, wenn allgemein befürchtet wird, dass der bisherige oder geplante Weg der Geschäftsleitung nicht zum Besten des Ganzen erfolgt. Allerdings müssen die Vorschläge fundiert und nachprüfbar vorteilhaft untermauert sein. Hier, wie auch zum politischen Aspekt, dient eine Strategie, die darauf angelegt ist, ebenso einfache wie wirksame Verfahren bereitzustellen.

Dadurch wird der Beitrag jedes einzelnen zum Allgemeinwohl immer wichtiger und wertvoller – und schließlich, nicht nur indirekt, sondern auch nachvollziehbar direkt, zu seinem eigenen Wohl. Ein besonderes Kennzeichen ist darin zu sehen, dass über den (Kunden-) **Nutzen für andere** (also für die Zielgruppe) der **eigene Erfolg** steigt. Denn durch höheren Kundennutzen steigen Akzeptanz, Kaufneigung, Umsatz und Stückzahlen – und damit auch Gelegenheiten kostengünstigerer Fertigung im Falle eines Industriebetriebs. In der Politik steigen entsprechend mit dem Wohl für die Allgemeinheit (die Mehrheit) die Wählergunst und das Demokratieverständnis.

Dieser Weg ist viel leichter als bisher angenommen und das Prinzip ist jedenfalls ganz einfach. Ein Merkmal davon ist es, Nachteile in Vorteile zu verwandeln. Julia Roberts war anfangs noch relativ unbekannt, hatte zwar Talent, aber leider einen etwas großen Mund – und machte daraus das strahlendste Lächeln Amerikas und sich selbst zur bestbezahlten Schauspielerin der Welt. Viele Probleme können in neue Lösungen münden. Das ist eine unternehmerische Herausforderung. Beispiele:

Warum fehlt an üblichen Haushaltskaffeeautomaten das Wichtigste (Brühvorgang)?

Warum kann man Toaster und Radiatoren (mit Konvektion) schwer innen reinigen?

Warum ist die Haushaltswaschmaschine unverhältnismäßig schwer (Schleudern)?

Warum sind die Bordsteine hochkantig und gefährlich für Pneus und Rollstuhlfahrer?

Warum ermüdet der Autofahrer unnötig früh auf der Autobahn (Spur-Markierung)?

Der sicherste Weg zum Erfolg ist der des höheren Nutzens im Angebot. In der Ökonomie ist er vor allem den Kunden gewidmet, aber auch den Mitarbeitern, den Lieferanten, Banken, Teilhabern, Behörden, der Öffentlichkeit und der Umwelt. Sie alle werden, wenn die Leistung den Ansprüchen gerecht wird, das Unternehmen schon aus eigenem Interesse unterstützen. Das Prinzip wird verstärkt durch Konzentration der Kräfte und durch Kooperation mit gleichgesinnten Unternehmen. Sie beginnen die Strategie damit, dass sie sich über ihre eigenen Kompetenzen klar werden und dazu eine Marktnische aufsuchen, die noch nicht oder noch wenig besetzt ist.

Es ist viel aufwändiger, nachzuvollziehen, wo andere stärker sind, und dabei doch mittelmäßig zu bleiben, als die eigenen Stärken uneinholbar weiter auszuprägen.

Wie jeder Mensch hat jedes Unternehmen ganz spezifische Fähigkeiten zu bieten.

Dadurch wird die Konkurrenzsituation entschärft, sowohl für das Unternehmen selbst, als auch für seine Mitbewerber. Kernpunkt ist der optimale Kräfteinsatz. In erster Annäherung lautet dazu die allgemeine Erfolgsformel:

$$E = nd^2$$

Darin bedeuten: **E** = Erfolg, Ergebnis; gemessen an den vereinbarten Merkmalen

n = Nachfragepotential des entsprechenden gesamten Marktes

d = Dichte der Problemlösung, Wertschöpfung je Verkaufseinheit

Die Formel ist allgemein, weil sie überall anwendbar ist, selbst in der Liebe: **E** ist hier der Erfolg einer Beziehung, **d** ist die Dauerhaftigkeit und Tiefe der Zuneigung, und **n** ist die Normalität der Wertschätzung, die auch in Kleinigkeiten bezeugt wird. Männer: Der Partnerin die Tür aufhalten, ihr in den Mantel helfen, ohne Murren den Müll 'runtertragen, öfter ohne besonderen Anlaß Blumen mitbringen, Komplimente machen...

Wir betrachten Werte und ihre Verfügbarkeit/Verbreitung; das gilt auch in der Politik. Wer seiner Zielgruppe den höchsten Nutzen verschafft, gewinnt Akzeptanz, Interesse, Nachfrage, Umsatz und Gewinn. Besonders für Innovationen ist es wichtig, die Auswirkung der Mühen zu erkennen: Jeder Aufwand, jeder Einsatz, der in die Verbesserung der Problemlösung, des Nutzens fließt (z. B. ausgedrückt in Kosten), wirkt sich in zweiter Potenz(!) im Erfolg aus. Das ist analytisch nachweisbar.

Die Strategie führt weg vom Konkurrenzkampf zur Harmonisierung. Bisherige Rivalen können sich in ihren jeweils anderen Spitzenleistungen ergänzen und in Kooperation Komplettlösungen bieten, die sie, jeder für sich allein, nicht bewältigen könnten. Das erweitert die Märkte und begünstigt interessante Renditen, wobei neue Arbeitsplätze geschaffen werden. In vertikaler Kooperation innerhalb einer Wertschöpfungskette, z. B. zwischen Produzent und Zulieferer, ist es ohne zusätzlichen Aufwand möglich, den Ertrag schon allein durch die Synergieeffekte im Marketing um 33 % zu steigern, und dies, obwohl die Endpreise deutlich sinken, was volkswirtschaftlich erwünscht ist.

Es wurde eingewandt, das sei alles theoretisch und berücksichtige nur den rational und vernünftig handelnden Menschen (Kunden). Er sei aber in Wirklichkeit emotional und in seinen Entscheidungen oft irrational. Das Argument gilt, ergibt aber keinen Widerspruch zu den Ausführungen. Der Anbieter einer Leistung zieht sich schließlich den Kundenkreis heran, den er verdient. Wollen die Kunden Billigware, so sollen sie diese erhalten – von Anbietern, die sich darauf verstehen (vgl. Billigfluglinien). Es ist aber unabhängig von der jeweiligen Positionierung immer wichtig, sich vorteilhaft von Mitbewerbern abzuheben, indem man sich einen eigenen „Markt“ schafft, der für die Mitbewerber weniger interessant wird, weil sie im Know-how nicht mehr mithalten können und sich lieber auf ihrem eigenen Gebiet spezifischer Fähigkeiten profilieren.

Ob rational oder emotional: Der Mensch läßt erkennen, was er gerade gern haben möchte. Jeder Anbieter kann sich nun aussuchen, ob er mit seinen Leistungen am besten, möglichst konkurrenzlos, dazu passt. Je stärker der Unternehmer sich in die Tiefe der Zusammenhänge der Probleme, Wünsche und Bedürfnisse seiner Kunden hineinversetzt, desto sicherer wird er die besten Lösungen finden. Das macht Mühe, die sich aber lohnt, weil mit ihr der Anbieter schließlich zum unentbehrlichen Partner für den Kunden wird. Ein ständiger Dialog mit den Kunden erleichtert dies.

Die geistigen Grundlagen dazu verdanken wir der anerkannt besten Strategielehre der Welt EKS (= Evolutions-konforme Strategie von Wolfgang Mewes, Wiesbaden).

Entscheidend ist es, den Kunden wirklich ernst zu nehmen und auf seine Wünsche mit angemessenem Bemühen einzugehen. Als das Fahrrad noch schlicht als billiges Fortbewegungsmittel galt, gerieten die Hersteller mit wachsender Motorisierung ins Hintertreffen. Erst mit der Ausprägung der Eignung für neue Anforderungen, wie als Klapprad im Kofferraum, in

Freizeit und Sport (Trekking-Rad, Mountainbike) stieg die Nachfrage wieder, und die Hersteller feierten neue Absatzrekorde.

Ein Nahrungsmittelbetrieb stellte fest, daß seine Ware sich nur von den Konkurrenzprodukten abhob, wenn er weniger Konservierungsstoffe verwendete, da sie den natürlichen Geschmack beeinträchtigten, der den Kunden so sehr zusagte. Allerdings erfüllte er damit nicht die Haltbarkeitsvorschriften der Großabnehmer und konnte so nicht mithalten. Erst sein größeres Engagement für die Kunden brachte ihn dazu, bei einem führenden Lebensmittelchemiker Rat zu holen und eine Lösung zu finden. Es kam auf die Abfolge und Dosierung der Konservierungsstoffe an. So genügte nur ein Drittel der üblichen Menge, was den hervorragenden Geschmack nicht mehr verdarb.

Wer zu sehr auf die Kosten schaut, verpasst leicht den Blick für weitreichende neue Chancen. Viele Unternehmer verstehen ihr Handeln als Null-Summen-Spiel, obwohl es in Wirklichkeit ein offenes Szenario ist mit unbegrenzten Optionen auf höhere geistige Ebenen. Dazu gehört das weite Feld der Kultur. Sie verkümmert, wenn nur noch wenige Wohlhabende sie sich leisten können. Mit Kreativität wird aber in jedem Betrieb der Weg frei, gesättigte Märkte mit Innovationen zu überwinden und neue Perspektiven zu entwickeln. Wer in der Krise die besseren Lösungen bietet, erzielt die größte Aufmerksamkeit auf dem nun verengten Markt und erhält damit die beste Gelegenheit, seine Marktanteile auszubauen, die sich, sobald die Konjunktur wieder anzieht, auf den gesamten Markt auswirken. Die Investitionen in die Zukunft können durch Abschreibung steuersenkend geltend gemacht werden wie bei jeder anderen Investition. Nie ist es leichter als in der Krise, Marktführerschaft zu erlangen.

Es geht nicht einfach um Profit, sondern um die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, ggf. weltweit, sowie um die Förderung der Wirtschaftskraft am Standort Deutschland und Europa und um verantwortungsvollen Umgang mit den Ressourcen. Daher muß auch das Potential der Fähigkeiten einer Bevölkerung gepflegt und erweitert werden. Dazu braucht man, wie auch im Wirtschaftsleben, die Mindestvoraussetzung: Den Erwerb und Erhalt des öffentlichen Vertrauens (vgl. Domizlaff über „Markentechnik“).

Zur Zeit ist das vielfach nicht gegeben. Deshalb haben wir die riesigen Probleme. Die Krise fiel aber nicht vom Himmel; sie ist hausgemacht. Vordergründig bevorzugten die Unternehmensbosse Freistellungen, als der Absatz wegen gesättigter Märkte zurückging, statt neue und bessere Lösungen für ihre Kunden zu finden und damit zu expandieren. Die Folge des Fehlverhaltens waren Massenarbeitslosigkeit, Staatsverschuldung und Überlastung der Sozialsysteme. Auch die Politik muß sich am Ende auf Mindestgrößen und Grundwerte verlassen und verantwortlich handeln. Da sie es von selbst nicht mehr tut, müssen wir uns stärker einmischen und mehr Mitbestimmung einfordern (Volksbegehren u. ä.). Dadurch würde ein zusätzliches Regulativ für bessere Haushalts-, Familien- und Bildungspolitik entstehen, so daß mehr Potential zum Wohle der Allgemeinheit entstehen könnte als heute. Dann bliebe in der Folge mehr Spielraum für Notzeiten – selbst in Katastrophenfällen – zum Wiederaufbau.

Schwarzes Tief

Die Welt steht still,
schwarze Blumen sich recken.
Die Weite will
in alle Ritzen und Ecken.

Die Spur von Blut,
von Trauer, von Armut und Elend
– wie heiße Glut,
der Wind voller Wut und verwehend.

Der Schatten streckt
viel weiter sich als wir es wissen.

Die Stille leckt
von Freude und Schrei jeden Bissen.

Der Schreck zerreißt
die Welt, jeden Frieden vor Orten.
Der Bann denn zumeist
wird nur getrennt mit guten Worten.

Der Blick verschwimmt.
Jetzt sieht man nur noch schwarz vor Augen.
Gedanke nimmt
bald alles, selbst Freundschaft und Glauben.