

WILFRIED VEESER

GEMEINDE DIE TRÄGT

Wie Erbauung Menschen stärkt
und Heimat eröffnet

Praxisbuch für eine gesunde Gemeindenkultur



Wilfried Veese

Gemeinde die trägt

Wie Erbauung Menschen stärkt
und Heimat eröffnet

Gedruckte Ausgabe:
978-3-03965-126-9

Digitale Ausgabe:
978-3-03965-127-6

© 2026, mosaicstones Thun

Der Buchinhalt ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Die Bibelverse sind aus folgender Ausgabe entnommen:
Luther 2017. Deutsche Bibelgesellschaft.

Umschlag- & Satzgestaltung: ETRNL | www.etrnl.de
Das Umschlagsbild wurde mithilfe von KI erstellt.
Lektorat: Christiane Kathmann | www.lektorat-kathmann.de
Gedruckt in Estland

Dieses Buch und weitere interessante Medien
(Auslieferung auch in DE/AT) können Sie beziehen bei:



mosaicstones, Tel. +41 33 336 00 36
info@mosaicstones.ch, www.mosaicstones.ch

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1 Einleitung.....	11
2 «Erbauung» als Wertschöpfungsziel in christlichen Gemeinden.....	15
2.1 Was ist Wertschöpfung – ein einfaches Modell	16
2.2 Wertschöpfung in der Gemeindearbeit	19
2.3 Exkurs: Management und Wertschöpfung in Non-Profit-Organisationen (NPO) – ein vertiefender Orientierungsrahmen für christliche Gemeinden	21
2.4 Wertschöpfung und die Bibel.....	27
2.5 Biblisch-exegetische Betrachtung der «Erbauung» und ihre Folgen.....	33
2.5.1 Ein zentraler Konflikt in Korinth	33
2.5.2 Der Vers im Zusammenhang der Gemeindeversammlung	36
2.5.3 Der Kern: Alles geschehe zur Erbauung	37
2.5.4 Erbauung stärkt	38
2.5.5 Exkurs: Dient wirklich alles zur Erbauung?	39
2.5.6 Erbauung als Maßstab für alle Bereiche der Gemeindearbeit	41
2.5.7 Der erbaute Mensch erlebt sich geliebt	45
2.5.8 Der erbaute Mensch erlebt sich orientiert und befähigt ..	47
2.5.9 Zehn Thesen: Erbauung in heutiger Sprache	50
2.6 Theologische Einordnung zur Grenze menschlicher Gestaltung.....	54
2.7 Gemeindearbeit als Dienstleistung.....	57
2.8 Gebäude, Räume und Mitarbeiter sind Gefäße des Heiligen Geistes.....	59
2.9 Ein erbautes Gemeindeglied spendet gerne.....	62
2.10 Zum Miteinander von Haupt- und Ehrenamtlichen	63

3 Tools und Kriterien für das Wertschöpfungsziel Erbauung . 69

3.1	Gemeinschaft als Erbauungsraum.....	69
3.1.1	Passung, Beheimatung und Erbauung.....	69
3.1.2	Sehnsucht nach Verbundenheit	72
3.1.3	Wie Gemeinschaft entsteht.....	73
3.1.4	Verbundenheit, Motivation und leibliche Wirklichkeit ..	75
3.1.5	Verbunden durch den gemeinsamen Glauben	77
3.1.6	Resonanz: Miteinander in Schwingung kommen	79
3.1.7	Gemeinsames Handeln	80
3.1.8	Gemeinschaft als Resilienzraum – Wie Beziehung trägt.....	81
3.1.9	Fünf Voraussetzungen für gelingende Beziehungsgestaltung	84
3.1.10	Seelsorge als Resonanzraum	85
3.1.11	Gemeinschaft als tragender Raum der Erbauung	86
3.2	Lebendiger Glaube, der aufbaut	87
3.2.1	Religiöser Glaube und die verborgene Last der Selbststrettung.....	90
3.2.2	Das Evangelium: Gott handelt am Menschen	91
3.2.3	Freude am Evangelium entsteht dort, wo Christus genügt	92
3.2.4	Gute Werke als Frucht der Gnade	94
3.2.5	Glauben heißt: sich bergen.....	95
3.2.6	Verzerrte Gottesbilder und die heilende Klarheit Christi.....	96
3.2.7	Gottes Urteil im Licht seiner Gnade	97
3.2.8	Das Evangelium im Alltag der Gemeinde.....	98
3.2.9	Buße als Heimkehr	99
3.2.10	Glaube, der in Krisen trägt	100
3.2.11	Gemeinde als Raum der Evangeliumsfreude.....	101
3.2.12	Fazit.....	101

3.3	Erbauung durch lebendige Hoffnung	102
3.3.1	Hoffnung aus der neuen Geburt.....	104
3.3.2	Die unsichtbare Wirklichkeit und die kommende Schöpfung	106
3.3.3	Hoffnung als Kraft zur Erbauung der Gemeinde	108
3.4	Aufbauende Verkündigung	110
3.4.1	Aufbauende Predigt macht Freude und gründet ins Evangelium	111
3.4.2	Gesetz und Evangelium unterscheiden.....	114
3.4.3	Predigtbeispiele.....	115
3.4.4	«Schon jetzt» und «noch nicht».....	117
3.4.5	Kriterien aufbauender Predigten	119
3.4.6	Prüfet alles und das Gute behaltet.....	119
3.5	Seelsorge als Modus der Erbauung	120
3.5.1	Trösten	122
3.5.2	Ermahnen.....	123
3.5.3	Befreien	124
3.5.4	Raum schaffen und Raum geben.....	124
3.5.5	Weisheitliche Seelsorge	125
3.5.6	Wenn Gott durch einen Menschen nahekommt	127
3.5.7	Zwei Ausbildungsbeispiele in weisheitlicher Seelsorge.....	134
4	Erbauung durch transparente Gemeindestrukturen	137
4.1	Kennzeichen der Macht und Machtmenschen	140
4.2	Biblische Hinweise zum Herrschen und zur Macht	144
4.2.1	Macht ist nicht das Problem – sondern ihre Richtung	144
4.2.2	Jesus kehrt die Logik des Herrschens um	145
4.2.3	Gegen das Herrschen: Vorbild statt Verfügungsgewalt	146
4.2.4	Geschwisterlichkeit relativiert jede Überhöhung	147
4.2.5	Die Warnung vor dem Wunsch «Erster zu sein».....	148
4.2.6	Berufung ist Gabe – aber keine sakrale Immunität	148
4.2.7	Kein Amt ohne Prüfung und Begrenzung	149

4.2.8	Dienende Leitung schützt die Gemeinde	150
4.2.9	Macht, die aufbaut.....	150
4.3	Feedbackkultur und Umgang mit Kritik	151
4.3.1	Warum Feedback zur Erbauung der Gemeinde gehört	151
4.3.2	Warum Menschen sich vor Kritik fürchten	152
4.3.3	Wie hilfreiches Feedback konkret aussehen kann	153
4.3.4	Sicherheit: Warum Lernen nur in angstfreien Räumen wächst	153
4.3.5	Biblische Weisung: Wahrheit in Liebe	154
4.3.6	Die Gemeinde als lernende Gemeinschaft	155
4.3.7	Kritikfähigkeit als wertschöpfender Faktor.....	156
4.4	Besonderen Rollen in Change-Prozessen des Gemeindeaufbaus	156
4.4.1	Rollen haben oft eine Funktion im System.....	157
4.4.2	Persönlichkeit und Prägung ernst nehmen	158
4.4.3	Der Bedenkenträger: Von der Sorge zur Mitverantwortung	159
4.4.4	Der Wächter: Die Sorge ehren, die Enge weiten	160
4.4.5	Die Starken: Ihre Kraft in den Dienst stellen	161
4.4.6	Die Schwachen: Schutzräume schaffen, damit sie sprechen können	161
4.4.7	Alte Zöpfe: Respektvoll würdigen, behutsam lösen	162
4.4.8	Neue Strukturen brauchen Übersetzung.....	163
5	Mut zur Gemeindeberatung und Supervision	167
5.1	Konflikte nicht liegen lassen	167
5.2	Konfliktfelder, in die Gemeinden oft hineingeraten	169
5.3	Warum externe Hilfe gerade in Gemeinden sinnvoll ist ..	170
5.4	Was Gemeinden dadurch gewinnen	171
5.4.1	Fallbeispiel 1: Der Bedenkenträger im Leitungsteam ..	172
5.4.2	Fallbeispiel 2: Konflikt zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen.....	173
5.4.3	Wo Beratung besonders notwendig wird	174

5.4.4	Die Angst vor Beschämung verlieren.....	175
5.4.5	Erbauung braucht manchmal Hilfe von außen	175
6	Erbauung konkret.	177
	Nachwort.....	183
	Literaturverzeichnis	185
	Anhang	189

Vorwort

Die Frage, worauf Gemeindegarbeit in ihrem innersten Wesen zielen soll, begleitet mich seit vielen Jahren – auch deshalb, weil ich in vielen Feldern als «Menschenarbeiter» unterwegs bin und diese Erfahrungen immer wieder reflektiert habe: in der **Gemeindegarbeit** als Pfarrer, im **Profit-Bereich** als Berater und Coach, im **Non-Profit-Bereich** supervisorisch und beratend in Gemeinden und in sozialen Einrichtungen, in der **Ausbildungsarbeit** in Seelsorge und Lebensberatung und **in der Lebensberatung** mit einzelnen Menschen, Paaren und Familien. Diese Welten unterscheiden sich in Sprache und Auftrag. Zugleich zeigt sich in allen eine gemeinsame Beobachtung: Überall sind Menschen unterwegs, weswegen es immer wieder Krisen und Konflikte gibt und es eben «menschelt». Wo Menschen jedoch verantwortlich geführt, ernst genommen und in ihrer Würde gestärkt werden, wächst Tragfähigkeit. Wo dies ausbleibt, entstehen strukturelle Schwächen und persönliche Verletzungen.

Aus meiner christlichen Überzeugung ist **jeder Mensch eine Herzensentscheidung Gottes**. Eben darum verdient er Würde und Respekt. Wenn das in der Gemeinde in der Haltung der Akteure spürbar wird, leben Menschen auf.

Die leitende Frage dieses Buches lautet deshalb: Was baut Menschen auf? Was stärkt Glauben, Orientierung, Hoffnung und Verantwortung? Diese Frage lässt sich weder mit frommen Formeln noch allein mit Organisation beantworten. Wer mit Menschen arbeitet, begegnet Prägungen, Verletzungen, Ängsten, enttäuschten Erwartungen und belastenden Beziehungen. Darum verbinde ich in diesem Buch interdisziplinär weisheitlich theologische, psychologische, soziale und lebensgeschichtliche sowie hirnbio-logische Perspektiven.

Vor diesem Hintergrund verwende ich den im Gemeindekontext ungewohnten Begriff der Wertschöpfung. Nicht, weil Gemeinde ein wirtschaftliches Unternehmen wäre, sondern weil der Begriff eine sachliche Prüffrage stellt: Was entsteht durch das, was Gemeinden tun? Dienen Predigt, Seelsorge, Leitung, Strukturen,

Programme und Konfliktbearbeitung tatsächlich dem Aufbau von Menschen in der Gemeinde oder entsteht nur Betrieb?

Der Maßstab dieses Buches ist nicht Effizienz, sondern Erbauung. Paulus fasst ihn in 1. Korinther 14,26 knapp zusammen: «Lasst alles geschehen zur Erbauung.» Erbauungslogik fragt, ob Menschen gestärkt, geordnet, ermutigt und befähigt werden. Sie prüft gemeindliches Handeln nüchtern, geistlich und menschenfreundlich. Menschen dürfen nicht «gebraucht» werden. In einer Gemeinde sollen die Menschen in ihren Aufgaben einander so dienen, dass sie in Christus aufgerichtet werden.

Von drei erfahrenen Businessmen aus der Wirtschaft habe ich als Theologe viel gelernt: von Hartmut Wilfer, der als langjähriger Werksleiter und Geschäftsführer effektive Wertschöpfung und motivierende Menschlichkeit stets verbunden hat; von Heinz Nedok, einem leidenschaftlichen Sales-Manager und Berater; und von Erich Sigel, der mir als Meister seines Fachs die Welt der Wertanalyse erschlossen hat, durch die Kosten und Nutzen optimal ganzheitlich in Einklang gebracht werden.

Ich danke meiner lieben Frau Dorothea sowie Monika Riwar und Christina Gerber für die kritische Durchsicht des Manuskripts und ihre sorgfältige Hilfe bei der Fehlerkorrektur. Ihr Mitdenken, ihr genauer Blick und ihre Unterstützung haben dieses Buch wesentlich mitgetragen.

Wilfried Veaser

1 Einleitung

Gemeindearbeit lebt aus dem Evangelium. Sie lebt davon, dass Gott Menschen anspricht, aufrichtet, sammelt und verändert. Die Frage, worauf die vielen Kräfte einer Gemeinde zielen sollen, ist darum nicht nebensächlich. In Gottesdiensten, Gruppen, Leitungskreisen, seelsorgerlichen Gesprächen, Finanzentscheidungen und durch den Einsatz von Haupt- und Ehrenamtlichen geschieht viel. Doch all dieses Tun gewinnt erst dann innere Klarheit, wenn deutlich ist, welchem Ziel es dient.

Bevor wir jedoch nach einem solchen Ziel fragen, ist eine grundlegende Klärung notwendig: Was meinen wir, wenn wir von Gemeinde sprechen? Manche betrachten Gemeinde vor allem als geistliche Wirklichkeit. Andere sehen in ihr hauptsächlich eine soziale Gemeinschaft, eine Organisation oder ein Netzwerk von Beziehungen – wie viele andere auch. Beide Sichtweisen erfassen einen Teil der Wahrheit, bleiben für sich genommen aber unzureichend.

Gemeinde lebt aus dem Handeln Gottes. Sie entsteht nicht dadurch, dass Menschen sich zusammentun, dieselben Überzeugungen teilen oder gemeinsame Interessen verfolgen. Nach dem Zeugnis des Neuen Testaments gibt es Gemeinde nur, weil Gott Menschen durch das Evangelium ruft und durch seinen Heiligen Geist zusammenführt. Das wird an Pfingsten sichtbar: Die Gemeinde entsteht nicht als religiöse Initiative von Menschen, sondern als Werk von Gottes Geist. Der Heilige Geist schafft Glauben, verbindet Menschen mit Christus und fügt sie zu seinem Leib zusammen. Gemeinde lebt deshalb im Innersten aus dem Evangelium, aus der Gnade Gottes und aus der Liebe, die Gott selbst schenkt. Sie ist mehr als eine Wertegemeinschaft, weil ihr Ursprung nicht im Menschen, sondern in Gott liegt.

Gleichzeitig bleibt Gemeinde eine Gemeinschaft von Menschen. Sie besteht aus Frauen, Männern, Kindern und Jugendlichen mit Biografien, Hoffnungen, Verletzungen, Begabungen und Grenzen. Menschen bleiben auch als Christen leibliche, soziale und psychologische Wesen. Sie brauchen Zugehörigkeit, Anerkennung,

Orientierung, Vertrauen und tragfähige Beziehungen. Deshalb vollzieht sich Gemeindeleben immer auch innerhalb der Ordnungen und Bedingungen der Schöpfung. Gemeinschaft entsteht nicht allein durch richtige Theologie. Sie braucht Resonanz, Verständigung, Empathie, Beteiligung und verlässliche Beziehungen. Wer dies übersieht, läuft Gefahr, Probleme auf der geschöpflichen Ebene zu vergeistlichen. Wer umgekehrt die geistliche Dimension ausblendet, reduziert Gemeinde auf eine gut organisierte Sozialgemeinschaft.

Das Neue Testament kennt keine Trennung. Der Heilige Geist wirkt nicht gegen die geschöpfliche Wirklichkeit des Menschen, sondern in ihr und durch sie. Paulus beschreibt die Gaben des Geistes ausdrücklich als Gaben «zum Nutzen aller» (1. Korinther 12,4–7). Der Geist schafft keine Konkurrenz geistlicher Leistungen, sondern dient dem Aufbau der Gemeinschaft. Er gebraucht Menschen mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten, Erfahrungen und Persönlichkeiten. Er wirkt durch Worte, Beziehungen, Ermutigung, Trost, Korrektur, Lehre, Leitung und praktische Hilfe. Deshalb sollten geistliche und schöpfungsmäßige Perspektiven nicht gegeneinander ausgespielt werden.

An dieser Stelle entsteht die Frage, woran sich gelingende Gemeindegemeinschaft eigentlich erkennen lässt. Wenn Gemeinde zugleich geistliche und menschliche Wirklichkeit ist, wenn sie aus dem Evangelium lebt und zugleich innerhalb der Bedingungen der Schöpfung handelt, woran bemisst sich dann ihr Erfolg? Reicht es aus, wenn Veranstaltungen stattfinden, Gruppen wachsen und Aktivitäten zunehmen? Oder gibt es einen tieferen Maßstab?

Dieses Buch geht von der Überzeugung aus, dass das Neue Testament für diese Frage einen überraschend klaren Maßstab bereithält. Paulus formuliert ihn in einem einzigen Satz: «Lasst alles geschehen zur Erbauung» (1. Korinther 14,26).

Die Frage nach dem Ziel aller Aktivitäten gewinnt unter den Bedingungen von immer weniger Ressourcen zusätzlich an Bedeutung. Gemeinden investieren erheblich an Zeit, Kraft, Geld und Engagement. Sie unterhalten Gebäude, entwickeln Programme, führen Gespräche, begleiten Menschen und gestalten Gottesdienste. Vieles geschieht. Aber nicht alles, was geschieht, baut auch auf.

Erbauung betrifft zunächst die Wirkung nach innen. Sie fragt, ob Menschen im Glauben gestärkt, in Hoffnung gefestigt, in Liebe gefördert und in tragfähige Gemeinschaft eingebunden werden. Sie fragt danach, ob Gemeinde zu einem Raum wird, in dem Menschen Christus vertrauen lernen und als Geschwister miteinander leben können.

Dabei darf jedoch der Auftrag nach außen nicht aus dem Blick geraten. Gemeinde ist nicht nur gesammelt, sondern auch gesandt. Sie lebt aus dem Missionsauftrag Jesu Christi, Menschen zu Jüngern zu machen und das Evangelium weiterzugeben. Eine Gemeinde, die nur nach innen schaut, verfehlt ihren Auftrag ebenso wie eine Gemeinde, die sich ausschließlich an äußerem Erfolg orientiert und ihre innere geistliche Substanz verliert.

Die Erbauung der Gemeinde und ihre Sendung in die Welt gehören deshalb untrennbar zusammen. Menschen werden aufgebaut, damit sie glauben, dienen und Zeugnis geben können. Gemeinde wächst nach innen, damit sie nach außen wirken kann. Sie lebt aus dem Evangelium, wird durch den Geist zusammengehalten, gestaltet ihr Leben innerhalb der guten Ordnungen der Schöpfung und bleibt zugleich auf den Auftrag ausgerichtet, Christus in der Welt zu bezeugen.

Mit Erbauung ist mehr gemeint als ein angenehmes Gefühl oder eine subjektive Ermutigung. Erbauung bezeichnet die Wirkung gemeindlichen Handelns auf Menschen und Gemeinschaft. Sie fragt danach, ob Menschen im Glauben gestärkt, in ihrer Beziehung zu Christus gefestigt, im Miteinander geordnet und zum Leben in Hoffnung und Liebe befähigt werden.

Von hier aus ergibt sich die Leitfrage dieses Buchs: Woran erkennen wir, dass Gemeindearbeit tatsächlich erbaut? Und wie kann Gemeinde so gestaltet werden, dass das, was sie tut, ihrem eigentlichen Auftrag dient?

Um diese Frage beantworten zu können, lohnt zunächst ein genauerer Blick auf den Begriff der Erbauung selbst. Was bedeutet Erbauung im biblischen Sinn? Und warum eignet sie sich als Maßstab für die Wirkung christlicher Gemeindearbeit?

2 «Erbauung» als Wertschöpfungsziel in christlichen Gemeinden

In diesem Kapitel wird der Grundgedanke des Buchs entfaltet: Erbauung ist nicht bloß ein frommes Zusatzwort, sondern das eigentliche Wertschöpfungsziel christlicher Gemeinde.

Der Weg führt von einem einfachen Verständnis von Wertschöpfung über ihre Übertragung auf Gemeindearbeit bis hin zur biblischen und exegetischen Klärung von 1. Korinther 14,26.

Dabei wird sichtbar, warum Gemeinde weder betriebswirtschaftlich verengt noch geistlich unbestimmt gedacht werden darf. Es geht um die Frage, woran sich gemeindliches Handeln messen lassen muss: an dem, was Menschen im Glauben stärkt, orientiert, tröstet und befähigt. So schafft dieses Kapitel die Grundlage für alles Weitere: begrifflich klar, biblisch fundiert, theologisch gerdet und für die Praxis der Gemeinde anschlussfähig.

Manchmal wird Gemeindearbeit vergeistlicht gedeutet: Wer nachfragt, ob der Aufwand und der Nutzen in einem ökonomisch vernünftigen Verhältnis stehen, wird kritisch beäugt. Dann heißt es: «Wenn nur ein Mensch durch eine Missionswoche zum Glauben kommt, hat sich der ganze Einsatz gelohnt.» In diesem Satz liegt ohne Zweifel eine tiefe geistliche Wahrheit. Kein Mensch ist gering, keine Umkehr unbedeutend, keine Begegnung mit dem Evangelium wertlos. Und doch entsteht hier ein Spannungsfeld, das nicht dadurch verschwindet, dass man es einfach übergeht. Denn Gemeinde lebt nicht nur von Hingabe und Überzeugung, sondern auch von Zeit, Kraft, Geld, Aufmerksamkeit und verlässlicher Mitarbeit.

Darum ist es notwendig, Aufwand und Nutzen nicht gegeneinander auszuspielen, als müsse man sich zwischen geistlicher Treue und verantwortlichem Handeln entscheiden. Beides gehört vielmehr in ein gemeinsames, ehrliches und konstruktives Gespräch. Nicht die Frage darf im Vordergrund stehen, was sich rechnet, sondern was dem Aufbau von Menschen, Beziehungen und Gemeinde tatsächlich dient. Die Rettung eines Menschen entzieht sich jeder wirtschaftlichen Kalkulation; zugleich bleibt eine

Gemeinde verpflichtet, mit ihren Ressourcen so umzugehen, dass daraus tragfähige Frucht entsteht. Geistliche Leidenschaft und verantwortliche Prüfung schließen einander nicht aus, sondern vertiefen sich gegenseitig.

Ein solches Gespräch kann sich an drei Kriterien orientieren:

Erstens braucht es Zielklarheit: Nicht jede Aktivität ist schon deshalb sinnvoll, weil sie geistlich klingt; entscheidend ist, welchem konkreten Ziel sie im Leben der Gemeinde dient.

Zweitens braucht es Wahrhaftigkeit im Blick auf die eingesetzten Ressourcen: Zeit, Geld und personelle Kräfte müssen offen benannt werden dürfen, ohne dass dies als Mangel an Glauben missverstanden wird.

Drittens braucht es einen weiten Blick für Frucht: Nicht nur sichtbare Bekehrungen, sondern auch gestärkte Beziehungen, gewachsene Mitarbeit, vertieftes Vertrauen und neue Zugänge zum Evangelium sind Ausdruck dessen, was in einer Gemeinde an wirklichem Wert entsteht.

So wächst eine Kultur, in der das Geistliche nicht gegen das Verantwortliche ausgespielt wird, sondern beides gemeinsam dem Ziel dient, Menschen und Gemeinde nachhaltig aufzubauen.

2.1 Was ist Wertschöpfung – ein einfaches Modell

Wertschöpfung bedeutet, dass durch jeden Produktionsschritt ein Mehrwert entsteht, der am Ende der Wertschöpfungskette ein Produkt oder eine Dienstleistung hervorbringt, für das die interessierte Kundschaft gerne bezahlt. Zur Veranschaulichung ein Beispiel:

Viele Menschen essen gern ein gutes Brot oder süßes Gebäck. Was wir in der Auslage des Bäckers finden, weckt unser Interesse und lässt unseren Mund wässrig werden. Wir kaufen das erwählte Produkt und konsumieren es mit Genuss, wenn es unserem Geschmack entspricht. Meist machen wir uns keine Gedanken, welch nüchterne Wertschöpfung dahintersteht.

Auf der Seite des Kunden, der kauft, spielen Gefühle ohnehin eine viel größere Rolle als bei der Wertschöpfung. Hier geht es um Herstellungsprozesse und um Kalkulation. Ein Bäcker muss am Ende «knallhart» rechnen und weise vorgehen, damit sich der ganze Aufwand für ihn und seine Mitarbeiter lohnt.

Konkret: Je nach Mehlsorte aus der Mühle zahlt der Bäcker für 100 kg ca. 120 Euro. Mit der bloßen Anlieferung ist ihr betrieblicher Wert jedoch noch nicht beschrieben. Die Ware muss angenommen, geprüft und sachgerecht eingelagert werden. Dafür entsteht Personalaufwand, der hier vereinfacht mit 8 Euro angesetzt wird. Hinzu kommen 6 Euro für Lagerfläche, Kapitalbindung und innerbetriebliche Bereitstellung. Aus dem eingekauften Mehl im Wert von 120 Euro wird damit ein betriebsbereit verfügbares Mehl im Wert von 134 Euro.

Erst danach beginnt die eigentliche Herstellung. Zum Mehl treten Hefe, Salz, Wasser und weitere Hilfsstoffe hinzu. Vor allem aber werden nun Arbeitszeit, Maschinenleistung und Energie eingesetzt. Diese Faktoren verwandeln den Rohstoff in ein verkaufsfähiges Produkt. Aus 100 kg Mehl entstehen in diesem vereinfachten Beispiel rund 1 800 Brötchen. Bis zum fertig gebackenen Brötchen summieren sich die Herstellungskosten auf etwa 445 Euro. Das entspricht ca. 24,5 Cent je Stück.

Doch auch damit ist der Weg der Wertschöpfung noch nicht abgeschlossen. Die Brötchen müssen in den Verkaufsbereich gebracht, präsentiert und verkauft werden. Dafür fallen weitere Kosten an: für Verkaufspersonal, Ladenmiete, Beleuchtung, Reinigung, Verwaltung, Abschreibungen und für den Anteil der Ware, der nicht verkauft wird. Erst wenn diese Kosten mitberücksichtigt werden, ergibt sich ein realistisches Bild. In diesem Beispiel liegt der notwendige Verkaufspreis deshalb bei rund 48 Cent je Brötchen.

Daran wird sichtbar: Der Kunde bezahlt nicht nur das Mehl. Er bezahlt die gesamte Leistungskette, durch die aus einem einfachen Rohstoff ein gebrauchsfertiges, frisches und ansprechend angebotenes Lebensmittel geworden ist. Wertschöpfung entsteht also nicht an einem einzigen Punkt, sondern in einer Folge sinnvoller Beiträge, die am Ende in einem Produkt zusammenlaufen,

Wertschöpfung



Das Diagramm erklärt den Prozess der Wertschöpfung mit den Elementen Material, Wertschöpfung, Kunde, Funktionen und möglichen Störfaktoren sowie den Einflussfaktoren Maschinen, Technik, Prozesse, Mensch und Organisation. © Wilfried Veerer

das für den Kunden einen höheren Wert hat als seine einzelnen Ausgangsstoffe.

Material, Ideen und Dienstleistungen werden in den Wertschöpfungsprozess eingebracht. Verschiedene Aufgaben müssen erfüllt werden: Da sind Menschen, die an einer Maschine stehen oder händisch mit einem Werkzeug fertigen. Es gibt indirekte Aufgaben wie die Verwaltung, die Entwicklung neuer Produkte, der Einkauf, das Controlling bis zum Management, welches die Wertschöpfung steuert. Am Ende entsteht ein Produkt oder ein Kundennutzen, für den der Kunde bezahlt. Das Produkt oder der Nutzen hilft ihm und bringt ihn seinerseits wieder weiter.

Jede Wertschöpfung braucht in unterschiedlicher Weise Maschinen, technische Ausrüstung und durchdachte Prozesse und Wege, wie man den Kundennutzen oder das Produkt optimal herstellen will. Es braucht Menschen, die sich dem Ziel Wertschöpfung unterstellen und ihr in unterschiedlichen Funktionen (Aufgaben) und Rollen dienen. Auch die Organisation muss stimmen.

Diese drei Faktoren stellen die für die Wertschöpfung wichtigen Potenziale dar. Sie können aber auch zu enormen Störfaktoren werden.