

Interview mit Uwe Lübbermann

Grundvertrauen und Grundentspannung schmecken anders – das Gesamtsystem ist Schrott

Uwe Lübbermann hat ein Unternehmen der anderen Art gegründet. Er produziert in einer basisdemokratischen Organisation, in der alle gleichberechtigt sind - Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten - Premium-Cola und -Bier. Das Unternehmen ist erfolgreich und lehrt, dass Organisationen, die eigentlich der Gewinnerzielung dienen, durchaus dem Wohle aller Beteiligten dienen können. Interessant auch, dass die Arbeitsweisen ein bisschen etwas mit agilen Strukturen zu tun haben, die in der Softwareentwicklung entstanden sind. Uwe Lübbermann erzählt, wie er auf die Idee gekommen ist und wie sich in diesem „etwas“ anderen Unternehmen der Alltag gestaltet.



MAINUSCH INTERVIEWT UWE LÜBBERMANN

Johannes Mainusch: Hallo Uwe, was hat dich dazu gebracht, eine radikaldemokratische Getränkemarke zu gründen?

Uwe Lübbermann: Ich war vor 18 Jahren Endkunde von Afri-Cola und habe gedacht, dieses Unternehmen ist nicht so, wie ich mir das vorstelle, weil die mich als Konsumenten überhaupt nicht informieren, wenn sie das Rezept des Getränks ändern. Das hat mir gezeigt, dass es so nicht geht.

„Mich interessiert, dass die Leute zufrieden sind und wir eine schwarze Null schreiben“

Schmeckte Afri auf einmal anders?

Ja, die schmeckte anders. Nicht sehr, aber so, dass es mich störte. Dann habe ich zwei Jahre lang mit dem Hersteller

geredet und verlangt, dass der seine Informationskultur in Richtung Mitbestimmungskultur ändert, schließlich tragen wir Konsumenten das Unternehmen ja durch unsere Flaschenkäufe. Das hat der Hersteller anders gesehen, der dachte, die Firma gehört ihm und er entscheidet, was da passiert.

Ich habe dann durch Zufall einen Tipp bekommen. Demnach sei die Getränkebranche sehr leicht zugänglich und dann habe ich einfach selbst eine Cola gegründet und das Unternehmen vom ersten Tag an so radikaldemokratisch wie möglich gemacht. Dazu habe ich alle Lieferanten, Kunden, Partner, Spediteure, Zollagentur und natürlich die Endkunden eingeladen, mitzumachen. Das erste Treffen fand 2001 an einem Sonntagabend im Pudel statt (Anm. d. Red.: Pudel ist ein Club und Veranstaltungsort in Hamburg).

Da spielte dann nicht Texas Lightning, sondern Uwe Lübbermann und die komische Cola?

Genau. Wir haben alles diskutiert, was zu entscheiden war. Das hat anfangs sehr lange gedauert. Irgendwann dreht sich das jedoch, wenn du alle mit an Bord hast und alle wissen, dass du es ehrlich meinst. Das machen wir jetzt seit über 16 Jahren und es funktioniert.

Wie lange hat es bis zur ersten trinkbaren Cola gedauert?

Das war ein Auftrag, Etikettendruck, soundso Rezept, 1000 Flaschen und los geht's. Dann haben wir nach und nach versucht, Clubs und Bars zu finden, die unsere Flaschen verkaufen. So haben wir das Schritt für Schritt ausgebaut. Dann wollten nach und nach auch Läden in anderen Städten unsere Demokratie-Cola.

Und die Menge getrunkenener Cola ging dann schrittweise rauf?

Letztes Jahr waren es 1,5 Mio. Flaschen in drei deutschsprachigen Ländern.

1 Mio. € Umsatz?

Nicht ganz, der Gastronom kauft die Flasche für 62,5 Cent netto. Etwa 700.000 € Umsatz, aber das interessiert mich nicht so sehr. Mich interessiert, dass die Leute zufrieden sind und wir am Jahresende eine schwarze Null schreiben. Der Umsatz ist dann egal.

Warst du vor den Fritz-Brüdern am Start?

Ja, ein halbes Jahr früher. Die sind das Gegenteil von uns. Die Inhaber bestimm-

men. Meine Grundidee ist, dass alle Menschen gleichwurdig sind. Nicht nur nach Hautfarbe und Geschlecht, sondern auch nach Stellung im Unternehmen. Inhaber, Mitarbeiter, extern, intern, das sind alles Menschen.

„Meine Grundidee ist, dass alle Menschen gleichwurdig sind“

Warum eigentlich Demokratie?

Gleichwurdigkeit von Menschen. Wir haben auch keine Angestellten, denn „angestellt sein“ kommt aus der alten Welt. Das scheint sicher mit Vertrag und Krankenversicherung, dann bist du abgesichert. Aber nicht, wenn du psychische Probleme hast, wenn du umziehen musst und renovierst, oder wenn jemand in der Familie verstirbt. All das sind deine Probleme. Und wenn du dem Chef nicht gefallst, kann er dich feuern und du verlierst dein gesamtes Einkommen. Bei uns haben wir eine sehr harte Kundigungsregel, nämlich „Konsensdemokratie minus 1“. Also nur, wenn alle anderen das wollen. Das gibt viel mehr Sicherheit und Stabilität.

„Konsens bedeutet, dass es keine Einwände gibt“

Konsens bedeutet bei euch was genau?

Konsens bedeutet nicht, dass alle „ja“ sagen müssen, sondern es reicht, dass es keine Einwände gibt. Das ist etwas anderes und viel leichter erreichbar. Da es aber theoretisch möglich ist, dass jemand dem Ganzen schaden will, mussten wir uns eine Ausnahme offen halten, nämlich diejenige Person rauswerfen zu können, ohne dass sie das mit ihrem eigenen Veto verhindern kann. Hier brauchen wir



deshalb Konsens minus die betreffende Person. Das ist in 16,5 Jahren Firmengeschichte nur zweimal vorgekommen. Das heißt, das ist sehr schwer erreichbar, aber möglich. Und wenn das alle wissen, dass man nur sehr schwer rausgeworfen werden kann, so führt das zu einer Grundentspannung und einem Grundvertrauen.

Bist du eine Leitfigur/Führungskraft?

Als Gründer bin ich irgendwie so etwas. Wie man das nennt, weiß ich nicht. Ich habe mich zehn Jahre dagegen gewehrt. Führung bedeutet für mich, einen großen Raum aufmachen, wo alle sie selbst sein können, wo es klar ist, du fliegst nicht raus, wenn du langsam bist, Fehler machst, anderer Meinung bist, nervig bist, sondern nur, wenn du versuchst, vorsätzlich zu schaden.

Ich habe aber das Problem, dass ich, weil ich keine Angestellten habe, formal niemandem etwas zu sagen habe. Möchte ich nun etwas verändern, so muss ich erklären und darum bitten. Und nur wenn das überzeugt, so wird es getan. Es sind die drei Dinge, die ich als Führungskraft biete: Orientierung, Freiraum und Rückhalt. Ich glaube, als Führungskraft habe ich gut gearbeitet, wenn ich nie etwas durchsetzen muss.

Und wenn du mal eine echt tolle Idee hast, präsentierst du sie deinen Compagnons und die werfen dann mit Steinen darauf ...

Kommt selten vor, aber passiert. Dann reden wir halt darüber und finden einen Weg. Oder wir finden halt keinen Weg, dann wird das auch nicht gemacht. Damit gehe ich sehr entspannt um. Ich bin nur ein Mensch mit begrenztem Wissensschatz und Intellekt. Ich bilde mir ein, das Unternehmen und die Branche nach 16,5 Jahren sehr gut zu verstehen. Aber ich weiß nicht alles am besten. Ich bin nur einer von vielen. Was ich jedoch versuche zu bieten, ist eine ganz klare Orientierung, was das Projekt will. Nämlich die Gleichwertigkeit von Menschen. Habe ich schon erwähnt, dass wir keine schriftlichen Verträge haben?

„Bei Unzufriedenheit ändern wir etwas. Das wird uns dann gern als Agilität angehängt“

Auch nicht mit Lieferanten und Kunden?

Genau. Natürlich vereinbaren wir Dinge. Aber die gelten nur so lange, bis eine Seite unzufrieden wird. Das ist genau der



Uwe Lubermann

42 Jahre alt, Gründer von Premium-Cola und Premium-Bier

Mag: Demokratie, Wirtschaft menschlicher machen, Cola, sein neues gebrauchtes Faltrad

Mag nicht: Anordnungen befolgen

Superkraft: Sturheit

Wunsch an die gute Fee: die Menschheit retten (da stünde sonst: die Welt retten, aber die Welt wird ohne uns überleben. wir nur nicht ohne die Welt)

Moment, an dem wir was ändern wollen. Darum haben wir keine Verträge mit Laufzeiten, sondern nur Vereinbarungen, die jederzeit aufgehoben werden können. Das führt dazu, dass wir im Projekt zu jedem Zeitpunkt die maximale Zufriedenheit haben. Bei Unzufriedenheit ändern wir etwas. Das wird uns dann von Außen gern als Agilität angehängt, weil es sehr beweglich ist. In der Praxis ist es gleichzeitig sehr stabil, weil wir nur selten grundlegende Dinge ändern müssen. Im Ergebnis hatten wir in der gesamten Firmengeschichte nicht einen einzigen Rechtsstreit. Ich werte das als Erfolg.

Wie viele seid ihr denn?

Das kommt darauf an, wohin du schaust. Im innersten Kreis, dem Orga-Team, sind das 12 Leute. Die könntest du auch Product Owner nennen. Da braucht man Menschen, die verinnerlicht haben, dass es keinen Bestimmer gibt. Darum herum gibt es 20 Personen, die den Vertrieb und Außendienst machen, die Sprecher. Auch bei denen ist es gut, wenn die ohne Bestimmermentalitat auskommen. Der nächste größere Kreis sind die 230 Personen, die die Entscheidungen des Unternehmens treffen. Die bilden sich zur Hälfte aus den

1700 gewerbliche Partnern, also Kunden und Lieferanten. Die andere Hälfte der 230 sind Konsumenten.

Wir sind mit den 32 Personen in den beiden inneren Kreisen, die auch vom Unternehmen leben, ein Kollektiv. Der äußere 230er Kreis ist das entscheidende Entscheidungsgremium. Die gehören für mich ebenso dazu wie all die 1700 gewerblichen Partner, die insgesamt jemals mit uns zu tun hatten. Und wenn du eine Flasche trinkst, finanzierst du uns und gehörst auch dazu.

„Wir betreiben eine Wirtschaftsform, die aus Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Konsumenten besteht“

Was muss ich also machen, um dabei zu sein?

Du wendest dich an Elena und bekommst Zugang zum Forum. Dann wärest du Nummer 231. Oder du bietest die Cola oder das Bier als Gastronom an. Du kannst dich so beteiligen, wie du es möchtest. Und ich bin der Meinung, alle, die von uns betroffen sind, alle, mit denen wir zu tun haben, sind intern. Das geht natürlich weit über das hinaus, was normale Unternehmen machen. Da sind die Internen nur die Mitarbeiter. Wir betreiben eine Wirtschaftsform, die aus Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Konsumenten besteht.

Und der Gewinn?

Wir haben bei uns einen Einheitslohn von 18 € pro Stunde mit Zuschlägen für Leute mit Kindern oder mit Behinderungen. Das ist der finanzielle Lohn. Davon wird keiner reich, obwohl, das ist ja eine Frage der Definition. Ich finde, ich bin reich mit diesem Lohn, denn ich kann mich ernähren, versichern, Wohnraum bezahlen, Urlaub machen, Hobbys haben. Das ist mein Ding, so zu arbeiten. Abgesehen vom finanziellen ist das für mich auch persönlich total bereichernd, so zu arbeiten. Ich bin ein reicher Mann. Mehr zu verdienen, geht nur auf Kosten anderer. Dann musst du mehr von Kunden oder Lieferanten nehmen. Wer mehr braucht, der bekommt einen Zuschlag. Aber nur weil jemand denkt, er muss den Zwölfzylinder fahren, nicht.

„Ich betrachte unser Modell als Brückentechnologie“

Braucht es nicht den Kapitalismus, um das Wirtschaftssystem am Leben zu hal-

ten? Damit wir uns alle ernähren und versorgen können? Damit Spezialisierung in dem Maße, das wir heute haben, überhaupt möglich wird?

Bei allem Respekt – ich glaube, die Frage ist falsch gestellt. Das, was du als gutes Wirtschaftssystem bezeichnest, ist ein Scheißsystem. Wir zerstören den Planeten. Beschissener geht es nicht. Das, was du meinst mit Gewinn, Effizienz und fortschrittlichen Technologien, um uns zu versorgen als Menschheit, da ist was dran. Kaum jemand von uns kann sich noch selbst sein Essen anbauen. Dazu fehlt die Fähigkeit und in Hamburg auch die Fläche. Das heißt, wir sind voll abhängig von einem System, das uns aber umbringt, wenn wir es so weiter betreiben.

Deswegen betrachte ich unser Modell als Brückentechnologie, mit dem wir erst einmal das jetzige System verbieten, so gut es geht. Aber das Gesamtsystem ist Schrott. Ich sehe mich da als Wirtschaftshacker.

Wenn du die Gesellschaft hacken willst, dann müsste sich die Idee der Premium-Cola doch ausweiten und größer werden. Da müssen dann doch mehr Menschen Lust auf Premium-Cola bekommen.

Genau. Aber da muss man unterscheiden. Die Premium-Cola kann nicht beliebig schnell wachsen, sonst bekommen wir Wachstumsschmerzen. Die Ideen müssen sich schneller verbreiten. Das muss skalieren.

Und damit kommen wir zu meinen Unternehmenstätigkeiten zwei und drei. Ich mache Veranstaltungen an Unis und auf Kongressen und wir reden über das, was wir machen. Um andere Organisationen zu ermutigen, sich menschlicher aufzustellen. Denn in der normalen, oder wie ich gern sage in der unnormalen Wirtschaftswelt, wissen viele gar nicht mehr, dass man davon leben kann, sich um Men-

schen zu kümmern, und dabei Wachstum und Gewinne begrenzen kann. Das mache ich nun seit zehn Jahren mit über 700 Veranstaltungen zusammen mit anderen Kollektivistinnen, die auch herumfahren und erzählen.

Vor einiger Zeit wurdest du von den Vereinigten Arabischen Emiraten eingeladen?

Ja, aber auch von Lufthansa, KPMG, Deutsche Bahn, Rossmann, Edelman, Wunderman, ... Platt ausgedrückt, lernen die, dass es möglich ist, Wirtschaft menschlicher zu machen. Viele wissen das nicht.

So, und weil das nicht schnell genug geht, habe ich die dritte Ebene gemacht. Seit fünf Jahren berate ich, obwohl ich das Wort „Beratung“ nicht mag, Unternehmen. Dabei begleite ich andere Unternehmen dabei, sich sozialer, demokratischer, nachhaltiger und stabiler aufzustellen.

Warum magst du das Wort „Beratung“ nicht?

Die meisten Berater, die ich kennenlerne, sind gleich. Zwischen 40 und 50, im Standardwirtschaftssystem sehr erfolgreich gewesen, irgendwann eine Lebenskrise bekommen, dann finanziell ausgesorgt ausgestiegen. Jetzt lesen sie zwei Bücher, wie Wirtschaft besser geht, Laloux und noch ein zweites Buch. Dann gehen die für 1000 € am Tag los in andere Unternehmen und wollen denen erzählen, wie es besser geht. Die wissen es aber nicht, weil sie es nie selbst gemacht haben.

Damit habe ich ein Problem. Ich glaube, das geht besser.

„Ich bringe ein angenehmes, mittleres Provokationsniveau mit“

Damit kippst du schon ein bisschen Salzsäure auf meine Branche. Das soll ja auch reinigen ...





Ja. Ich will auch ein bisschen provozieren. Bei der Lufthansa sagte einmal einer, was ich mitbringe, ist ein angenehmes, mittleres Provokationsniveau. Das piekt, nervt ein bisschen, ist unangenehm, aber das sind alles Menschen, die ich respektiere. Auch Berater sind Menschen. Ich kenne auch ein paar gute, aber die meisten, die ich kenne, sind so, wie oben beschrieben ...

Und nun berätst du also Unternehmen ...

Ich würde das Organisationen nennen, nicht Unternehmen. Beispielsweise das Hamburger Kulturfloß vom Partykollektiv Schaluppe, denen habe ich geholfen, sich als Gruppe zu finden. Oder einem KMU, das Altenpflege macht, habe ich geholfen, sich als gemeinsames Haus besser aufzustellen. Die Deutsche Bahn ist mein derzeit größter Kunde.

Was ich da vermitteln will, sind im Großen und Ganzen drei Dinge: 1. Alle betroffenen (nicht nur die mitarbeitenden) einbinden. 2. Formale Strukturen behalten als Fallback-Lösung, sie aber möglichst nie benutzen. 3. Sich Zeit lassen. Wandel mit Menschen braucht Zeit.

Und sonst so?

Damit sich diese bahnbrechende radikale Neuigkeit verbreitet, dass man mehr Kooperation und weniger Ärger hat, wenn man sich um Menschen kümmert, habe ich noch ein viertes Unternehmen angefangen. Eine kostenlose Hausverwaltung. Zusammen mit Eigentümern, Mietern, Banken und Handwerkern habe ich vor drei Jahren angefangen, im Konsens zu entscheiden, was zu sanieren und renovieren ist.

Zusammen mit Handwerkern im Konsens entscheiden, was und in welcher Reihen-

folge zu tun ist, das ist schwierig. Da muss man häufiger die klassische Führungskraft raushängen lassen. Schmeckt mir nicht, das musste ich lernen, aber das ist eine Übergangsphase.

Auch hier geht es darum, sich einen Ruf aufzubauen. Zu Anfang kannte mich keiner, wenn ich da gesagt habe, wir entscheiden im Konsens und gemeinsam, dann haben die verstanden, der ist ne Lusche, den können wir über den Tisch ziehen. Und der

ist auch noch Laie, hat keine Ahnung, den können wir dreimal über den Tisch ziehen. Mittlerweile verstehe ich fachlich etwas mehr und okay, ich kann auch die harte Tour, will ich aber nicht. Nun werde ich schon eher für voll genommen. Insgesamt führt das zu wesentlich weniger Stress und Kosten. Soll ich weitermachen?

Ja, ja, aber normalerweise stelle ich Fragen zwischen Textpassagen ...

Ich brenne halt auch so für das Thema, das ist mein Ding, so zu arbeiten. Das fünfte Thema, in dem ich mich engagiere, ist Getränkelogistik. In der Getränkewelt ist es so, dass da ganz viel Schmiergeld fließt. Zum Gastronomien mit Kühlschränken, Freeware, Sonnenschirmen, usw. ... Dann kommt darauf die Vertragsbindung mit drei Jahren. Kaum ein Festival muss seine Getränke kaufen, die werden von den Herstellern oft einfach gestellt, denn das ist eine ideale Werbepattform. Als Gast trinkst du auf dem Festival dein Getränk. Das verbindest du immer mit der Festivalerfahrung. Die Werbewirkung ist so stark, dass es sich für die Hersteller lohnt. Vor allem, wenn es dann noch Werbung auf dem Gelände gibt.

Wir machen so etwas nicht. Wir müssen also etwas anderes bieten, um Festivals zu überzeugen. Zu Anfang haben wir es einfach mit Überzeugung versucht. Manchmal klappt das, das reicht aber meiner Meinung nach nicht. So habe ich vor fünf Jahren für die Fusion (Anm. d. Red.: Festival in Mecklenburg mit 80.000 Teilnehmern und 4,5 Tagen Dauer) begonnen, die Getränkelogistik zu organisieren. Erst nur unseren Teil mit den alkoholfreien Getränken, dann unser gesamtes Sortiment. Mittlerweile organisiere ich die gesamte Getränkelogistik des Festivals mit Hin- und Rückwegen, Leergutsortierung,

LKW. Als ich das erste Mal alles gemacht habe, war das laut Aussage der Fusion nicht nur wesentlich stressfreier, es waren auch nur zwei 8-Stunden-Tage Laden statt vorher 12 Stunden am Tag. Es sind vier Kisten zerbrochen, statt 80 vorher. Und es sind 5000 gespart worden an Logistikkosten.

Wird Vorhaben 13 dann der Bau eines Flughafens im Berliner Umfeld?

Ha, ha, was ich eigentlich sagen wollte, ist, mittlerweile haben wir einen Ruf aufgebaut und inzwischen dürfen wir sieben Festivals beliefern. Die meisten sind kleiner. Aber es kommt nun jedes Jahr eines dazu. Ich gehe inzwischen daran, mir Branchen auszusuchen, die kaputt sind, und mach da etwas.

Hast du schon mal von der Branche IT gehört? Ist die heil oder kaputt?

Ja, ja ... Ob die Branche kaputt ist, kann ich schwer beurteilen. Ich bin ja auch CCC-Mitglied (Anm. d. Redaktion: CCC ist der Chaos Computer Club) und den Menschen dort sehr verbunden. Aber wenn ich mit ITlern diskutiere, was ein faires Gehalt ist, dann gehen die immer von 10.000 € aus und finden das völlig normal. Die verstehen gar nicht, dass es Leute gibt, die für 18 € die Stunde arbeiten.

Du hast mir nun von fünf Dingen erzählt, die du betreibst. Was wird das sechste?

Das weiß ich noch nicht. Vielleicht einen Tag pro Woche Loks fahren? Oder vielleicht doch mal eine Partei gründen :-)

Vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte ...



Dr. Johannes Mainusch

(johannes.mainusch@kommitment.biz)

Berater für Unternehmen, die Bedarf im Bereich IT, Architektur und agiles Management haben. Dr. Mainusch ist seit 2012 Mitglied der OBJEKTSpektrum-Redaktion.