



UWE LÜBBERMANN

# WIRTSCHAFT HACKEN

Von einem ganz normalen Unternehmer,  
der fast alles anders macht

**B**

BÜCHNER

Uwe Lübbermann

# **WIRTSCHAFT HACKEN**

Von einem ganz normalen Unternehmer, der fast  
alles anders macht

Mit Illustrationen von  
Lennart Herberhold



**B Ü C H N E R**

Uwe Lübbermann: Wirtschaft hacken. Von einem ganz normalen Unternehmer, der fast alles anders macht

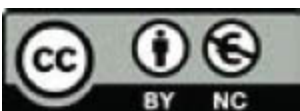
ISBN (Print) 978-3-96317-233-5

ISBN (ePDF) 978-3-96317-770-5

ISBN (ePUB) 978-3-96317-771-2

DOI: 10.14631/978-3-96317-770-5

Erschienen 2021 Buechner-Verlag eG, Marburg, [www.buechner-verlag.de](http://www.buechner-verlag.de)



Der Originaltext dieses Werks erscheint unter den Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz CC-BY-NC 3.0 DE: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/de/>.

Diese Lizenz erlaubt unter dem Vorbehalt einer nicht-kommerziellen Nutzung und der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium. Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für das Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen wie Textauszügen oder Abbildungen erfordern ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch die jeweiligen Rechteinhaber\_innen.

Bildnachweis Cover und Illustrationen im Innenteil: © Lennart Herberhold  
Kontakt: [lennartherberhold@yahoo.de](mailto:lennartherberhold@yahoo.de)



Die Illustrationen dieses Werks erscheinen unter den Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz CC BY-NC-ND 3.0 DE: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/>. Diese Lizenz erlaubt unter dem Vorbehalt einer nicht-kommerziellen Nutzung und der Namensnennung des Urhebers die Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium, aber nur in unveränderter Form.

Satz: DeinSatz Marburg | tn

Gesetzt aus der Mark Pro und der Adobe Garamond Pro

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie, detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

# Inhalt

Vorwort

Einleitung

1 Meine Grundannahmen und Menschen, mit denen ich zusammenarbeite

2 Führungsaufgaben in einem Kollektiv

3 Dilemma-Uwe

4 Fusion

5 Sicherheit durch Unsicherheit

6 BWL-Inseln

Das gute Geschäft. Ein unmoralischer Deal?

*Jürgen Radel*

Der verdeckte Lehrplan in der BWL

*Martin Parker*

Premium-Lehre/n

*Claudia Brözel*

Werte in Strukturen einbetten

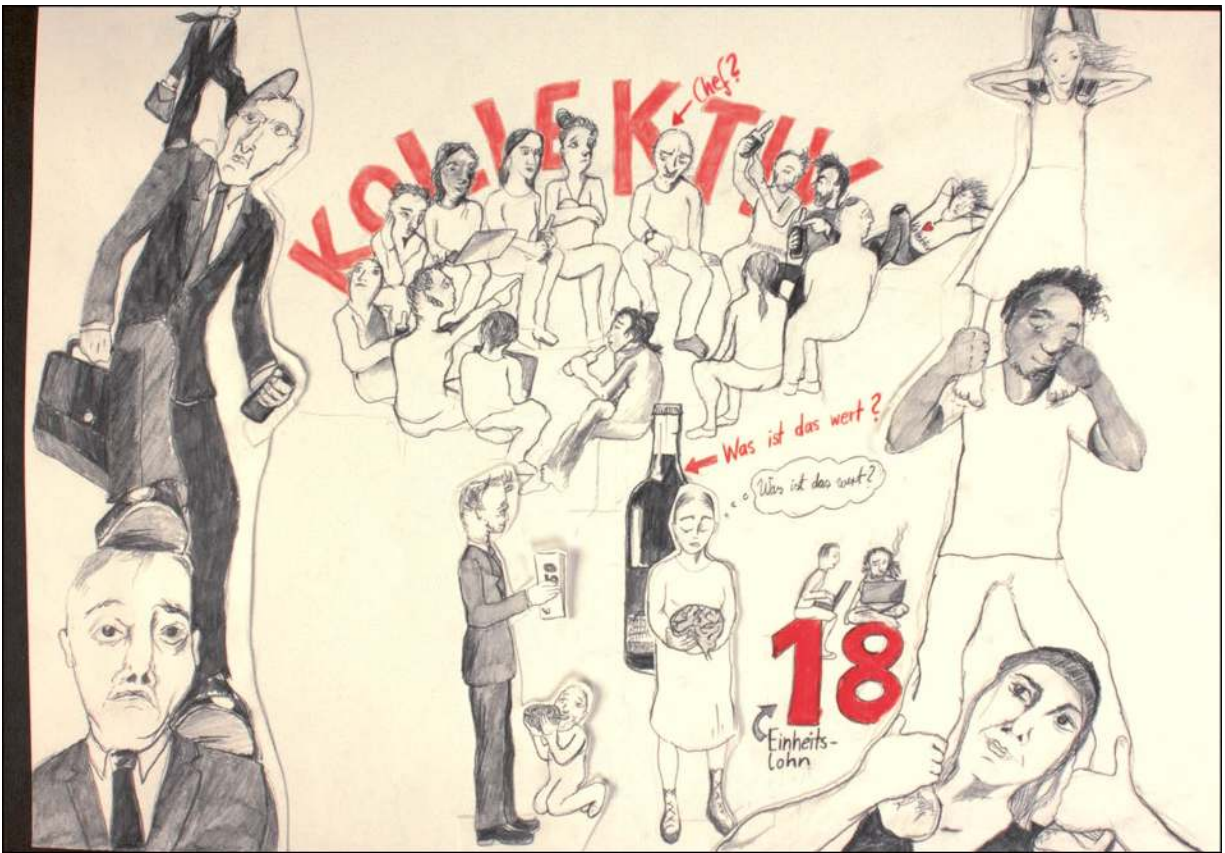
*Anke Turner*

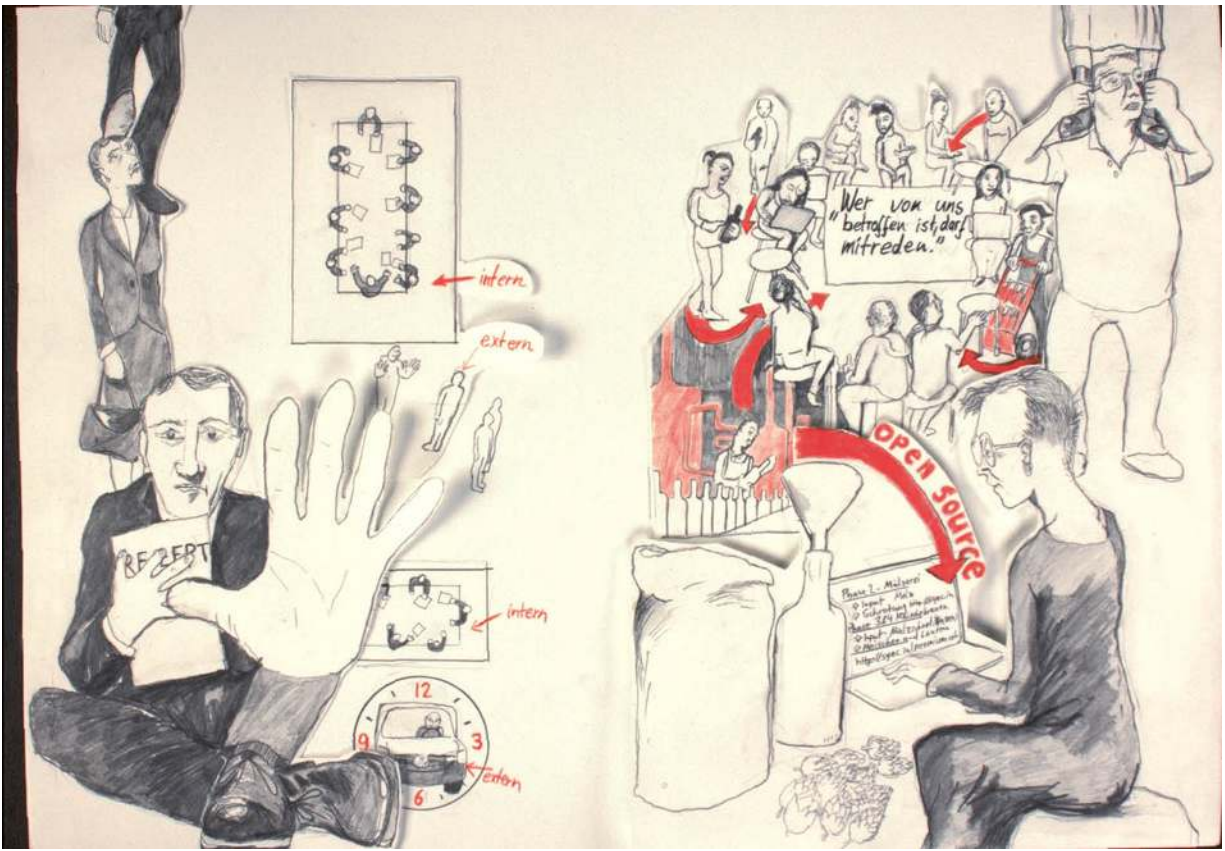
Demokratie und Partizipation in Unternehmen

*Laura Marie Edinger-Schons*

- 7 Das Beste aus zwei Welten
- 8 Wie ich wurde, was ich bin
- 9 In welcher Welt könnten wir leben?









# Vorwort

Ich hatte schon länger die Idee, ein Buch über meine Arbeit zu schreiben. Nicht, weil ich mir gern ein Andenken setzen oder den vielen Erfolgsgeschichten, die wir von Unternehmerinnen kennen, eine weitere hinzufügen wollte, sondern vor allem aus dem Wunsch heraus, meine Art, mit Menschen und Wirtschaft umzugehen, einem breiteren Publikum zur Nachahmung zu empfehlen. Das Buch schließt in dieser Hinsicht an über tausend Vorträge an, die ich an verschiedensten Orten in den letzten dreizehn Jahren gehalten habe, um für meine Vorstellung einer Wirtschaft zu werben, die mehr auf Kooperation als auf Konkurrenz setzt, die das Erreichen gemeinsamer Ziele den einsamen Siegen vorzieht, und die wirtschaftlichen Erfolg vor allem daran bemisst, wie gut alle Teilnehmerinnen an der gemeinsamen Unternehmung versorgt werden können.

Dabei ist diese soziale Gesinnung kein reiner Altruismus. Sie unterstützt meine unternehmerischen Ambitionen und dient auch meinen eigenen Interessen. Sie sichert mich ab, mehrt meinen Wohlstand und beschert mir ein gutes Gewissen. Dafür folgt sie einer ethischen Grundregel, die ich als »Gleichwürdigkeit aller Menschen« bezeichne. Diese sehe ich beispielsweise dann verletzt, wenn ein Mensch seine Überlegenheit gegenüber anderen zu deren Schaden ausnutzt.

Allerdings bin ich kein Theoretiker, sondern ein Unternehmer. Insofern geht es in diesem Buch nicht darum, eine Unternehmens- oder – Gott bewahre – Lebensphilosophie aufzuschreiben, sondern darum, die Erfahrungen zu teilen, die ich gemacht habe. Dafür habe ich nach Partnern gesucht und mich schließlich für den BÜCHNER-Verlag entschieden. Auch andere signalisierten Interesse, waren aber weniger kooperativ – sie stimmten

zum Beispiel keiner kostenlosen Verbreitung des E-Books zu. Für mich war das ein entscheidendes Kriterium, weil mir Reichweite wichtiger ist als Geld. Außerdem kam es mir auf gegenseitige Sympathie und gemeinsame Überzeugungen an: Fairness, möglichst keine Verträge, sondern alles flexibel halten und trotzdem treu sein. Mit offenen Absprachen, die immer neu nachjustiert werden können, damit alle zufrieden bleiben. Ein kollektives Unternehmen. So kam ich schließlich zum Büchner-Verlag, einem genossenschaftlichen Unternehmen mit mehrheitlich weiblicher Beteiligung. Auch das fand ich gut. Der Verlag wiederum brachte einen Co-Autor ins Spiel, der mir geholfen hat, das Buch zu schreiben und der – seinem Wunsch entsprechend – namentlich aber nicht genannt wird.

Ich komme aber nicht allein zu Wort. Meine Stimme wird durch die Stimmen von Kolleginnen und Geschäftspartnerinnen ergänzt, damit ein breiteres Bild entsteht. Außerdem äußern sich einige Wirtschaftswissenschaftlerinnen zu Wort, mit denen ich schon länger zusammenarbeite. Sie verknüpfen meine Arbeit mit verschiedenen Modellen aus der Ökonomie. Den Abschluss bildet eine Art nachgetragener Auto-Biographie, eine kurze Skizze der Wegmarken, die vielleicht erklären, wie ich wurde, was ich bin. Sie soll Mut machen, es mir nachzutun – das heißt: selbst etwas zu unternehmen, um unsere Wirtschaft ein bisschen sozialer und nachhaltiger zu machen. Wie das im Einzelnen gehen kann, erzählen die vorangehenden Kapitel anhand einzelner Fragen. Was ist ein Kollektiv? Was bedeutet es überhaupt, zusammenzuarbeiten? Wo hört das eigene Unternehmen auf und wo fängt das fremde an? Wie findet man gemeinsam die beste Lösung? Wie viel Führung brauchen kollektive Unternehmungen und welche Aufgaben hat sie?

Wieso muss ich auf dem Fusion Festival weder den Eintritt noch mein Bier bezahlen? Und wie habe ich meine Hauptunternehmung, den Getränkeproduzenten Premium-Kollektiv, durch die Coronakrise geführt?



Neuigkeiten kommuniziere ich übrigens auf [www.twitter.com/luebbermann](https://www.twitter.com/luebbermann) unter #wirtschaftshacken und freue mich auch, wenn man das aufgreift und selbst anfängt, zu hacken.

Hamburg im April 2021  
*Uwe Lübbermann*

# Einleitung

Als die Bundesregierung Mitte März 2020 begann, auf die Covid-19-Pandemie mit weitreichenden Schließungen und Kontaktbeschränkungen zu reagieren, war mir sofort klar, dass zahlreiche Firmen in eine prekäre Lage geraten würden. Vor allem würde es diejenigen betreffen, die wie das Premium-Kollektiv ihre Umsätze zu 95 Prozent in der Gastronomie und bei Veranstaltungen machen. Wie überleben wir das? Für einen Moment war ich versucht, in dieser Ausnahmesituation als Inhabender des Unternehmens die Demokratie auszusetzen und radikale Kürzungen und Streichungen anzuordnen. »Kleinmachen, großmachen«, hieß stattdessen unser Kurs, der rückwirkend leicht erklärt ist. In der Situation selbst, in der wir unser Handeln einer neuen Lage anpassen mussten, die sich über Nacht verändert hatte, war das eine enorme Belastung. Wir haben alle betroffenen Kollektivmitglieder gefragt, ob wir ihre Rollen kürzen oder streichen dürfen, ob wir Lieferungen und Produktionen verschieben dürfen und ob wir Zahlungen verschieben oder streichen dürfen. Die Entscheidung darüber lag immer bei den Betroffenen selbst und war stets verbunden mit einer weiteren Frage: Brauchst du in dieser Ausnahmesituation irgendetwas von uns im Voraus? Solange wir können, bekommst du das auch. Niemanden wollten wir hängen lassen, weder unsere