

Joseph-von-Fraunhofer-Gymnasium Cham

2013/2015

SEMINARARBEIT

im W-Seminar

Betriebswirtschaft

Thema: *Möglichkeiten demokratischer Unternehmensführung am Beispiel von „Premium“*

Verfasser: *Brey, Marius*

Kursleiter: *OStR Pannrucker, Ralph*

Abgabetermin: *04. November 2014*

Abgabe im Sekretariat am: *04. November 2014*

Bewertung:	schriftliche Arbeit (einfache Wertung)	Präsentation mit Prüfungsgespräch (einfache Wertung)
Punkte:		
Note:		
Gesamtleistung in Punkten ((Arbeit 3x + Präsentation) : 2 (maximal 30 Punkte)		
Unterschrift des Kursleiters:		

Anmerkung

In dieser Seminararbeit wird bei Personenbezeichnungen ausschließlich die männliche Form verwendet. Dieses „generische Maskulinum“ ist stellvertretend als geschlechtsneutrale Form zu verstehen. Der Schritt ist notwendig, da konsequentes Gendern die Lesbarkeit der Arbeit beeinträchtigen würde.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Unternehmensführung.....	4
2.1	Was ist Unternehmensführung?	4
2.1.1	Unternehmensführung als Institution	4
2.1.2	Unternehmensführung als Funktion	5
2.1.3	Primäre und sekundäre Unternehmensführung	6
2.2	Aufgaben der Unternehmensführung	7
3	Alternative demokratische Unternehmensformen	8
3.1	Genossenschaften	8
3.2	Mitarbeiterunternehmen	8
3.2.1	Identitätsprinzip.....	9
3.2.2	Demokratieprinzip.....	9
3.2.3	Förderprinzip	9
3.3	Möglichkeiten im Informationszeitalter	9
4	Das Beispiel „Premium“	10
4.1	Wie ist „Premium“ entstanden?	10
4.2	Aufbau von Premium	11
4.2.1	Haupthandlungsfeld „Ökologie“	11
4.2.2	Haupthandlungsfeld „Soziales“	12
4.2.3	Haupthandlungsfeld „Ökonomie“	14
4.2.4	Handlungsfeld „Schutz“	16
4.2.5	Handlungsfeld „Transfer“	18
4.3	Analyse der Unternehmensführung von Premium	19
4.3.1	Das Kollektiv	19
4.3.2	Konsensdemokratie	20
5	Schluss	21
6	Anhang	23

1 Einleitung

Vor wenigen Wochen veröffentlichte einer der bekanntesten Gesellschaftstheoretiker und Ökonomen unserer Zeit, Jeremy Rifkin, sein neuestes Buch „Die Null Grenzkosten Gesellschaft“. In diesem stellt Rifkin eine gewagte These auf. Durch das „Internet der Dinge“, das sich aus „einem Kommunikationsinternet, einem Energieinternet und einem Logistikinternet“¹ zusammensetzt, steht uns der größte Paradigmenwechsel seit 150 Jahren bevor: das schleichende Ende des Kapitalismus und das Aufkommen einer neuen Wirtschaftsordnung, des „Kollaborativismus“ (oder auch: „kollaborative Commons“). Rifkin begründet seine Behauptung mit der Natur der modernen Marktwirtschaft selbst: „Schon die Grundprinzipien des Kapitalismus implizieren sein Scheitern durch den Erfolg“². Denn durch die auf Innovation gründende, immer weiter steigende Produktivität fallen die Grenzkosten, also die Kosten, die anfallen, um ein weiteres Exemplar eines Produkts herzustellen, zwangsläufig irgendwann auf nahezu null. Wenn man die Fixkosten vorerst außer Acht lässt, wären diese Produkte für den Endverbraucher dann kostenlos oder frei. In vielen Branchen ist dies bereits der Fall. Bücher, Musik, Informationen, Filme, Videospiele, Programme und vieles mehr können schon heute mit Grenzkosten von nahezu null produziert beziehungsweise kopiert und anschließend über das Internet frei verfügbar gemacht werden. Was sich zurzeit abzeichnet, ist das Entstehen eines „Internets der Dinge“. Selbst die Europäische Union hat dieses Potential bereits erkannt und ein Forschungszentrum, das „European Research Cluster on the Internet of Things“³ eingerichtet. Dieses soll der Frage nachgehen, wie das „Internet der Dinge“ für die dezentrale Vernetzung des Planeten verwendet werden kann, beziehungsweise in wie fern dies bereits der Fall ist. In den nächsten Jahren werden zum Beispiel 3D-Drucker für jedermann erschwinglich, so dass jeder seine eigenen Produkte mit nahezu null Grenzkosten herstellen kann. Aber auch in der Energiewirtschaft können Menschen bereits heute zu nahezu null Grenzkosten eigenen Grünen Strom herstellen und dezentral verteilen. Konsumenten werden immer mehr zu „Prosumenten“, wie Rifkin sie nennt, „Konsumenten, die ihre eigenen Produzenten geworden sind“⁴. Wenn die Grenzkosten nun gegen null fallen, bleibt jedoch der Profit für Unternehmen aus: Ihre Investitionen rechnen sich nicht mehr, und es ist für sie folglich auch nicht mehr rentabel, das Produkt herzustellen. Man könnte dieser Entwicklung jetzt mit Angst entgegenblicken, doch Rifkin stellt hier den Aufstieg einer neuen Organisationsform, der kollaborativen Commons, in Aussicht. „Die Demokratisierung von

¹ Rifkin 2014, S. 30

² Rifkin 2014, S. 11

³ <http://www.internet-of-things-research.eu/index.html>

⁴ Rifkin 2014, S. 14

Kommunikation, Energie und Logistik [wird] Milliarden von Menschen „ermächtigen“⁵. Rifkin spricht im Folgenden von „gemeinwirtschaftlichen Unternehmer[n]“, für die „unternehmerisch und sozial kein Widerspruch mehr, sondern eine Tautologie [sind]“⁶. Einer der Grundpfeiler dieser neuen Ordnung ist die Demokratisierung von Unternehmen. In meiner Seminararbeit werde ich mich einem dieser Unternehmen widmen, die Wirtschaft neu denken wollen und die Möglichkeiten unserer Zeit erkannt haben. Premium ist ein seit 13 Jahren von einem Kollektiv dezentral über das Internet geführtes Unternehmen, an dem ich beispielhaft Möglichkeiten demokratischer Unternehmensführung erläutern werde.

2 Unternehmensführung

2.1 Was ist Unternehmensführung?

Der Begriff Unternehmensführung steht prinzipiell für zweierlei: Zum einen wird damit jener Personenkreis bezeichnet, der „die Aufgabenerfüllung anderer Menschen koordiniert“⁶. Zum anderen ist Unternehmensführung auch der Prozess des Führens eines Unternehmens allgemein. Ersteres nennt der Betriebswirt „Unternehmensführung als Institution“, letzteres „Unternehmensführung als Funktion“.⁷

2.1.1 Unternehmensführung als Institution

Unabhängig von Bereich und Hierarchiestufe gibt es überall im Unternehmen „Menschen, die Einfluss auf andere ausüben, damit diese sich im Interesse des Gesamtunternehmens verhalten“⁸. Die Menschen, die durch rechtliche oder organisatorische Regelungen hierzu befugt sind, werden als „Unternehmensführung als Institution“ bezeichnet. Dies wird vor allem durch die Berechtigung, Anordnungen, die für andere verpflichtend gelten, zu erteilen, zum Ausdruck gebracht. Wer keine formale Legitimation hierzu besitzt, zählt hingegen nicht zur Unternehmensführung, zum Beispiel Vorbilder, Meinungsführer, Berater oder auch (externe) Kapitalgeber. Dauerhaft im Unternehmen tätige Führungskräfte werden als „interne Führung“ oder synonym auch als Manager bezeichnet, nicht dauerhaft im Unternehmen tätige Vertreter hingegen als die „externe Führung“.

Analog zur hierarchischen Struktur ergeben sich „bei den Mitgliedern der internen Führung,

⁵ Rifkin 2014, S.37

⁶ Hungenberg und Wulf 2011, S. 20

⁷ Vgl. Hungenberg und Wulf 2011, S. 21 ff

⁸ Hungenberg und Wulf 2011, S.21

die laufend am Unternehmen tätig sind⁹, mehrere Führungsebenen. Diese werden simplifiziert „Top, Middle und Lower Management“, beziehungsweise obere, mittlere und untere Führungsebene genannt. Während die untere Ebene unmittelbar mit Mitarbeitern ohne Führungsfunktion zusammenarbeitet, stellen die Führungskräfte der mittleren Ebene eine Art Bindeglied zur oberen Führungsebene dar. Abhängig von Größe und Komplexität eines Unternehmens können auch mehrere mittlere Ebenen existieren. Die obere Ebene zeichnet sich durch „Führungsfunktionen für das Gesamtunternehmen“¹⁰ aus. In der Regel ist dies der Vorstand eines Unternehmens.¹¹

2.1.2 Unternehmensführung als Funktion

Als Unternehmensführung werden nicht nur die Menschen bezeichnet, die ein Unternehmen leiten, „sondern auch [...] deren Handeln selbst“¹². Dies nennt man dann „Unternehmensführung als Funktion“ oder Tätigkeit. Ebenso wie bei der Unternehmensführung als Institution kann auch hier der Begriff „Management“ als Synonym benutzt werden. Zentraler Punkt des Führungshandelns sind Entscheidungen, „die festlegen, wie die Arbeit der Menschen im Unternehmen koordiniert und die Entwicklung des Unternehmens geprägt werden soll“¹³. Daraus resultiert, dass die Tätigkeit der Unternehmensführung in den meisten Fällen als Entscheidungsprozess beschrieben wird. Der Vorgang zeigt auf, wie die Unternehmensführung ihre Beschlüsse fasst und diese umsetzt.

Typisch für die Beschreibung von Entscheidungsprozessen sind einfache Phasenmodelle, „die neben der Entscheidung selbst auch deren Vorbereitung, Umsetzung und Überprüfung berücksichtigen“¹⁴. Die Einteilungen der Phasen können, abhängig davon, welche anfallenden Tätigkeiten abgebildet werden sollen, verschieden dargestellt werden.

Zu unterscheiden sind hier drei Teilaktivitäten der Unternehmensführung:

- Planung: Als Ausgangspunkt des Führungsprozesses wird während der Planung festgelegt, was erreicht werden soll. Darüber hinaus muss der Weg bestimmt werden, wie dieses anvisierte Ziel am besten erreicht werden kann. „Es geht also darum, Ziele zu bestimmen und Maßnahmen zur Zielerreichung auszuwählen.“¹⁵

⁹ Hungenberg und Wulf 2011, S. 22

¹⁰ Hungenberg und Wulf 2011, S. 22

¹¹ Vgl. Hungenberg und Wulf 2011, S. 21 ff

¹² Hungenberg und Wulf 2011, S.23

¹³ Hungenberg und Wulf 2011, S.23

¹⁴ Hungenberg und Wulf 2011, S. 24

¹⁵ Hungenberg und Wulf 2011, S. 24

- **Steuerung:** Die Steuerung fungiert als Synapse zwischen Planung und Realisation. Hier sollen also die vorher festgelegten Pläne in die Tat umgesetzt werden. Dafür werden diese in bearbeitbare Aufgabenpakete übersetzt und Mitarbeiter mit der Erfüllung betraut.
- **Kontrolle:** Die Kontrolle eruiert, in wie fern die Ergebnisse des vorher festgelegten Handelns den gewünschten Erfolg nach sich zogen. Im anderen Fall stellt sie fest, ob weitere Schritte erwogen werden müssen, um konstatierte Diskrepanzen zu korrigieren. Somit stellt die Kontrolle sowohl das Ende eines Führungsprozesses, zeitgleich jedoch auch den Ausgangspunkt für neuerliche Planungen dar.

Der Korrektheit halber ist anzumerken, dass diese Darstellung der Unternehmensführung als idealtypisch gilt. Dennoch wird sie vor allem deswegen weiterhin verwendet, weil „sie deutlich macht, dass die Unternehmensführung sich von den eigentlichen Leistungsprozessen eines Unternehmens – also zum Beispiel Einkauf, Produktion und Vertrieb – unterscheidet“¹⁶. Die Unternehmensführung ist daraus resultierend kein Bereich dieser Leistungsprozesse, sondern interferiert und verkettet sie. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Kernaufgabe der Unternehmensführung das Fällen von Entscheidungen in verschiedensten Variationen ist.¹⁷

2.1.3 Primäre und sekundäre Unternehmensführung

Zu unterscheiden sind primäre und sekundäre Unternehmensführung. Die primäre Unternehmensführung hat die Aufgabe, auf das Unternehmen dauerhaft strategischen und operativen Einfluss auszuüben. Darüber hinaus soll „das laufende Geschäft“¹⁸ umgesetzt werden. Zusammenfassen lässt sich dies unter den Teilaktivitäten „Planung“ und „Steuerung“. Normalerweise gehört die primäre Unternehmensführung zum Aufgabengebiet höherer Hierarchieebenen, also dem „Top Management“.

Die sekundäre Unternehmensführung hängt im Einzelfall von der Rechtsform des Unternehmens oder internen Regelungen ab. So werden der sekundären Unternehmensführung „spezifische Überwachungs-, Beratungs-, Zustimmung- und/oder andere Mitwirkungsrechte zugeordnet“¹⁹. Diese Funktion kann zum Beispiel ein Aufsichtsrat oder

¹⁶ Hungenberg und Wulf 2011, S. 25

¹⁷ Vgl. Hungenberg und Wulf 2011, S. 23 ff

¹⁸ Becker 2013, S.32

¹⁹ Becker 2013, S.32

ein Beirat einnehmen. Durch die ihnen zugeordneten Aufgaben können auch sie zur Unternehmensführung gezählt werden.²⁰

2.2 Aufgaben der Unternehmensführung

Die von der Unternehmensführung getroffenen Entscheidungen lassen sich in ihren Zeithorizonten, in ihren Freiheitsgraden und zentral in ihrer Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens differenzieren. Ausgehend von diesen Eigenschaften ist es möglich, die multiplen Entscheidungen der Unternehmensführung drei Kategorien beziehungsweise Aufgabenfeldern zuzuordnen:

- Normative Unternehmensführung: Entscheidungen in dieser Gruppe zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht sachlich begründet, sondern vielmehr „von den Trägern eines Unternehmens als Norm vorgegeben werden.“²¹ Im Mittelpunkt steht hier die Definition des Selbstverständnisses eines Unternehmens. Gemeint sind damit die grundlegenden Ziele beziehungsweise eine Vision oder Mission. Daraus folgen weitere normative Aufgaben, zum Beispiel das Ausarbeiten einer Unternehmensverfassung oder das Gestalten der Unternehmenskultur.
- Strategische Unternehmensführung: Um die vorher durch normative Entscheidungen getroffenen Ansprüche langfristig umzusetzen, bedarf es gewisser Strategien. Diese zu formulieren und mit Strukturen und Systemen zu versehen, ist die Aufgabe der Strategischen Unternehmensführung. „Hierdurch werden die externe Ausrichtung (Marktposition) und die interne Ausrichtung (Ressourcenbasis) des Unternehmens bestimmt“²² und ein Handlungsspielraum geschaffen, an dem voneinander unabhängige Entscheidungen getroffen und sich „konkrete Handlungen des Unternehmens orientieren können“²³.
- Operative Unternehmensführung: In dem von der Strategischen Unternehmensführung beschlossenen Handlungsrahmen agiert die Operative Unternehmensführung. Normalerweise ist diese eher von kurzer Dauer. Zentrale „Aufgabe ist es, über konkrete Handlungen am Markt oder im Unternehmen zu entscheiden“²⁴. Wichtig hierfür ist es, Ziele und Maßnahmen für die verschiedenen Funktionsbereiche in einem Unterneh-

²⁰ Vgl. Becker 2013, S. 31 f.

²¹ Hungenberg und Wulf 2011, S. 26

²² Hungenberg und Wulf 2011, S. 26

²³ Hungenberg und Wulf 2011, S. 26

²⁴ Hungenberg und Wulf 2011, S. 26

men zu eruieren und in die Tat umzusetzen. Dazu sind Verantwortliche für operative Führungsaufgaben erforderlich, nämlich Leiter der jeweiligen Funktionsbereiche.²⁵

3 Alternative demokratische Unternehmensformen

3.1 Genossenschaften

Eine der wohl ältesten Formen demokratischer Unternehmensführungsmodelle stellen Genossenschaften dar. Die Genossenschaftsbewegung entstand in Deutschland bereits um 1860 im Rahmen der Arbeiterbewegung, als deren „dritte Säule“ (neben politischer und gewerkschaftlicher Bewegung) sie heute gesehen wird²⁶. Genossenschaften sind „Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern“²⁷. Jedes Mitglied beziehungsweise jeder Genosse ist Eigentümer und sie alle treffen gemeinsam „die wichtigsten betriebsinternen sowie produktorientierten Entscheidungen“²⁸. Unabhängig davon, wie viel Geld ein Genosse in die Genossenschaft eingebracht hat, hat er im höchsten Gremium, der Genossenschaftsversammlung, stets nur eine Stimme und ist somit gleichberechtigt mit den anderen Genossen²⁹. Aus dem „Streben nach Demokratie und sozialer Sicherheit“³⁰ heraus, welches maßgeblich in die Genossenschaftsidee einfluss, wurde zum ersten Mal eine demokratischen Prinzipien folgende Unternehmensform geschaffen. Bis heute gelten Genossenschaften als Musterbeispiel demokratischen Wirtschaftens.

3.2 Mitarbeiterunternehmen

Mitarbeiterunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sich deren gesamte Anteile im Besitz der Mitarbeiter befinden. „Als Grundtypen [von Mitarbeiterunternehmen] lassen sich die klassischen Produktivgenossenschaften, die überparitätischen Beteiligungsunternehmen und die Selbstverwaltungsbetriebe identifizieren“³¹. Laut Flieger lassen sich diese an Hand von drei unumstrittenen Prinzipien beziehungsweise Grundwerten erkennen, die als Charakteristika

²⁵ Vgl. Hungenberg und Wulf 2011, S. 26

²⁶ Vgl. Notz 2014, S.107

²⁷ Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (GenG) §1

²⁸ Notz 2014, S. 106

²⁹ Vgl. Notz 2014, S. 106

³⁰ Hoffrogge 2014, S. 81

³¹ Flieger 2002, S. 271

fungieren, und folglich die Mitarbeiterunternehmen von anderen Unternehmensformen abgrenzen³².

3.2.1 Identitätsprinzip

Das Identitätsprinzip besagt, dass sich die Rolle des Kapitaleigners und die des Kapitalgebers in einer einzigen Person vereinen³³. „In manchen Fällen erfolgt daraus noch die Übernahme einer dritten Rolle beziehungsweise Funktion, die gleichberechtigte Leitung des Unternehmens“³⁴. Dieses Prinzip wäre zwar das am leichtesten empirisch belegbare, dennoch gelingt es selbst den konsequentesten Mitarbeiterunternehmen selten, ihm komplett zu folgen, da es von Seiten der Kapitaleigner zum Beispiel externe Geldgeber oder von Seiten der Beschäftigten zum Beispiel Aushilfskräfte gibt³⁵.

3.2.2 Demokratieprinzip

Dieses ist wohl das wichtigste der Prinzipien und zugleich das, durch das sich ein Mitarbeiterunternehmen am deutlichsten von anderen Unternehmensformen abgrenzt. Die Mitarbeiter wählen gleichberechtigt „Entscheidungsträger wie Geschäftsführung, Vorstand und/oder Aufsichtsrat und sind gemeinsam den gewählten Gremien übergeordnet“³⁶. Da gerade Selbstverwaltungsbetriebe versuchen, eventuell entstehende Hierarchien zu vermeiden, ist das Demokratieprinzip der „Kernpunkt der [...] Instabilität dieser Art von Unternehmen“³⁷.

3.2.3 Förderprinzip

Das Förderprinzip besagt, dass die mitgliederorientierte Effektivität gleichberechtigtes Ziel mit der wirtschaftlichen Produktivität sein muss. Dies bedeutet, dass Mitarbeiterinteressen nicht Ertragssteigerungen untergeordnet werden. Anstelle von steigenden Renditen durch Rationalisierung oder hoher Arbeitsintensität stehen angenehme Arbeitsbedingungen im Vordergrund³⁸.

3.3 Möglichkeiten im Informationszeitalter

Nachdem Genossenschaften und Mitarbeiterunternehmen bereits seit der industriellen Revolution als demokratische Unternehmensformen bestehen, bietet das Internet heute nie zuvor gesehene Möglichkeiten, neue alternative und demokratische Formen des Wirtschaftens zu

³² Vgl. Flieger 2002, S. 272 ff

³³ Vgl. Flieger 2002, S. 272

³⁴ Flieger 2002, S. 272

³⁵ vgl. Flieger 2002, S. 272

³⁶ Flieger 2002, S. 273

³⁷ Flieger 2002, S. 273

³⁸ Vgl. Flieger 273 f.

schaffen. Die weltweite Vernetzung kann für Unternehmen beziehungsweise Demokratieprozesse genutzt werden und wird dies zum Teil.

Beispielhaft wäre hier „Open Source“, das ähnlich wie das Premium Betriebssystem funktioniert. Vor 25 Jahren entstand die Idee, Quellcodes von Software frei zugänglich zu machen, so dass sie jeder „nach Belieben studieren, benutzen, verändern und kopieren“ kann. Im Laufe der Jahre wurde Open Source zu einer weltweiten Bewegung, deren Ziel es ist, auch Kultur und Wissen zu „befreien“. ³⁹ Mittlerweile existieren zahlreiche Unternehmen, wie das Online-Lexikon Wikipedia, die Ubuntu-Community oder die Non-Profit-Organisation Mozilla, die nach dem oben genannten Modell arbeiten. Jeder kann mit seinem Wissen an der Weiterentwicklung mitwirken und so Projekte unterstützen oder ins Leben rufen. Die dabei entstehenden Produkte machen heute sogar multinationalen Konzernen Konkurrenz. So nutzt etwa die Stadt München auf ihren etwa 15.000 Rechnern eine Distribution eines Open Source Betriebssystems ⁴⁰.

4 Das Beispiel „Premium“

4.1 Wie ist „Premium“ entstanden?

Im Jahr 1999 konnte die Mineralbrunnen Überkingen-Teinach AG die Markenrechte an der Cola-Marke „Afri-Cola“ erwerben. Das Unternehmen versuchte daraufhin, eine eigene Cola mit Standardrezeptur unter dem alten Markennamen „Afri-Cola“ zu vertreiben. Einige ehemalige Fans des Getränks um den späteren Premium-Gründer Uwe Lübbermann waren mit der neuen Rezeptur und der Intransparenz des Unternehmens unzufrieden und gründeten die Interessengruppe Premium. Ziel war es, Druck gegenüber dem neuen Eigentümer der Marke aufzubauen. Die ehemaligen Stammkunden wollten „ihre“ „Afri-Cola“ zurück. Zufällig gelangte die Gruppe 2001 durch einen ehemaligen Abfüller an deren Originalrezeptur und beschloss, eine eigene „Premium“-Cola mit dem alten Rezept zu vertreiben. Abgeschreckt vom Vorgehen der neuen Markeninhaber, wollten sie ein Exempel statuieren und aufzeigen, wie modernes, soziales, ethisch und ökologisch korrektes Unternehmertum aussehen könnte, das alle am Produkt beteiligten Menschen, mit einbezieht. So entstand die Idee „Premium“. ⁴¹

³⁹ Vgl. <http://www.bpb.de/gesellschaft/medien/opensource/>

⁴⁰ Vgl. <http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Direktorium/LiMux.html>

⁴¹ Vgl. <https://www.premium-cola.de/betriebssystem/system-geschichte>

4.2 Aufbau von Premium

Premium geht davon aus, „dass alle Entscheidungen, die [...] ein Unternehmen trifft und alles, was es tut, sich nicht nur auf sich selbst auswirkt, sondern auch auf alle anderen extern“⁴². Somit setzt Premium sich selbst in einen übergeordneten Kontext und zeigt sich verantwortlich für jeden, der in irgendeiner Form direkt oder indirekt mit dem Unternehmen und dessen Produkten in Berührung kommt. Um seine Ziele eines sozial und ökologisch gerechten Unternehmens umzusetzen, das all jene berücksichtigt, hat sich das Unternehmen eine eigene „gedankliche Software“ gegeben, sein „Betriebssystem“⁴³. Vergleichbar ist dieses mit einer Satzung⁴⁴, in der alle Werte und Prinzipien, denen das Unternehmen folgt, verankert sind. Es setzt sich zusammen aus den Haupthandlungsfeldern Ökologie, Soziales und Ökonomie und weiteren Schutz- und Transfermodulen. Diese lassen sich weiter untergliedern in verschiedene Module, die stetig erweitert beziehungsweise weiter ausgearbeitet werden. Unterschieden wird hierbei zwischen Basis- und Arbeitsmodulen. Während erstere für das Unternehmen als „Pflicht“ angesehen werden, bilden letztere „die Kür“⁴⁵.



46

4.2.1 Haupthandlungsfeld „Ökologie“

Das Haupthandlungsfeld „Ökologie“ besteht zum Zeitpunkt meiner Recherche aus den fünf Modulen „Verzicht“, „Optimierung“, „CO₂-Ausgleich“, „Bio / Bioland“ und „Transporte“. Hier geht es im Wesentlichen darum, wie das Unternehmen versucht, Umweltbelastungen gering zu halten und möglichst nachhaltig zu wirtschaften. So werden zum Beispiel extrem

⁴² Vgl. Interview mit Uwe Lübbermann, 30:39-87

⁴³ <http://www.premium-cola.de/betriebssystem>

⁴⁴ Vgl. Interview mit Uwe Lübbermann, 09:24-37

⁴⁵ Vgl. <https://www.premium-cola.de/betriebssystem/oekologie>

⁴⁶ www.premium-cola.de Lizenz: CC BY-SA

weite Transporte abgelehnt, auf mehrere Etiketten oder Sixpacks aus Pappe verzichtet und auch darauf geachtet, Lastwagen maximal auszulasten. Am Modul „Bio / Bioland“ zeigt sich, dass das Betriebssystem laufend ergänzt wird. Da dieses Modul erst später hinzukam und das Rezept der Cola schon vorher bestand, hat die Cola im Gegensatz zu allen neueren Premium-Getränken keine Bio-Qualität.⁴⁷

4.2.2 Haupthandlungsfeld „Soziales“

Das Haupthandlungsfeld mit dem Titel „Soziales“ umfasst zum Zeitpunkt meiner Recherche die acht Module „Mindeststandards“, „Kollektiv“, „Konsensdemokratie“, „Transparenz“, „Datenschutz“, „Handschlag“, „Alkoholismusvorsorge“, „PR-Verzicht“ und die vier Arbeitsmodule „Virtuelle Firma“, „Zuständigkeiten“, „Treue“ und „Keine Termine“. Beim ersten Modul „Mindeststandards“ geht es darum, dass sich Premium an soziale, sich selbst auferlegte Mindeststandards hält. So kündigt das Unternehmen laut eigenen Angaben zum Beispiel Händlern, die ihre Mitarbeiter unter dem Mindestlohn bezahlen oder allgemein schlecht behandeln. Bei neuen Gastronomen, Händlern etc. wird nun von vornherein darauf geachtet, dass diese sozialen Standards eingehalten werden. Das zweite Modul „Kollektiv“ regelt und beschreibt, wer zum „Kollektiv“ gehört. Dieses setzt sich aus allen Personen zusammen, die in irgendeiner Art mit den Premium-Produkten zu tun haben, einschließlich der Konsumenten. Dieses Kollektiv bestimmt dann nach dem Modell der „Konsensdemokratie“, das im dritten Modul thematisiert wird, „bei absolut allen Fragen der gesamten Organisation und der Konditionen gleichberechtigt“⁴⁸. Das Konsensmodell unterscheidet sich grundlegend vom Mehrheits-Modell, das es zum Beispiel in Genossenschaften oder Mitarbeiterunternehmen gibt. Kollektiv und Basisdemokratie werden ausführlicher in 4.3.1 und 4.3.2 behandelt. Das vierte Modul „Transparenz“ ist notwendig für kollektive Entscheidungen, denn nur durch umfassende Transparenz in allen Unternehmensbereichen bis hin zu Kontobewegungen und deren Gründen ist das Kollektiv gut genug informiert, um ihm die Befugnis, Entscheidungen zu treffen übertragen zu können. Da erscheint es als Paradoxon, dass Modul fünf den Namen „Datenschutz“ trägt. In der Tat ist es aber wichtig, einige Informationen zum Schutz der einzelnen Person zu anonymisieren. Wenn dies nicht möglich ist, behält sich Premium vor, einen Sachverhalt in einem kleineren Beirat zu klären. Dieser besteht bewusst nicht aus Personen aus dem „Orga-Team“, sondern aus zwei Externen Kräften von „Kunst des Scheiterns“, die Kollektive bei Schwierigkeiten beraten⁴⁹. Das Modul

⁴⁷ Vgl. <https://www.premium-cola.de/betriebssystem/oekologie>

⁴⁸ <https://www.premium-cola.de/betriebssystem/soziales/189-modul-kollektiv>

⁴⁹ Vgl. Interview mit Uwe Lübbermann, 12:49-43

„Handschlag“ besagt, dass Premium keine schriftlichen Verträge schließt, sondern ausschließlich solche „per Handschlag“ (was virtuell durch eine Mail ersetzt werden kann). Die daraus resultierende Gefahr, dass einer der Partner jederzeit aussteigen könnte, zwingt beide gewissermaßen dazu, die jeweils andere Seite fair zu behandeln. Mit dem siebten Modul „Alkoholismusvorsorge“ kritisiert Premium die Hersteller alkoholhaltiger Produkte dafür, Profit aus der Suchterkrankung von Kunden zu schlagen. Premium möchte auch hier eine sozial gerechtere Alternative vorleben und spendet daher über 10 Prozent aller Einnahmen in Alkoholismus-Vorsorge-Projekte. Das achte und damit letzte Basismodul in diesem Haupthandlungsfeld trägt den Namen „PR-Verzicht“. Das Unternehmen grenzt sich hier von gefälschten Testergebnissen ebenso wie vom ungeprüften Abdrucken von Presstexten anderer Hersteller ab. Premium verzichtet auf Anzeigen und vorbereitete Pressemitteilungen. Stattdessen versucht das Unternehmen Redaktionen zu animieren, auf Premium zuzugehen. Auf seiner Homepage lobt Premium aber auch die Arbeit von einigen Medien, wie die des „WDR“ oder der Zeitung „Die Zeit“. Zusätzlich zu den Basismodulen gibt es in diesem Handlungsfeld noch Arbeitsmodule; das erste hiervon heißt „Virtuelle Firma“. In diesem legt das Unternehmen fest, dass es keinen festen Sitz hat, sondern alle Kollektivisten arbeiten dürfen, wann und von wo aus sie wollen. Die „Mitwirkung an Entscheidungen ist [somit] nicht zeitlich oder räumlich gebunden“⁵⁰. Das zweite Arbeitsmodul „Zuständigkeiten“ besagt, dass einige Kollektivisten durch gute Arbeit einen Vertrauensvorschuss des Kollektivs haben und somit auch mehr Freiräume als andere. Die in diesen Freiräumen getroffenen Entscheidungen können jedoch immer noch durch das Kollektiv abgeändert werden. So werden operative Entscheidungen zum Beispiel von den Reglern getroffen. Die daraus resultierende Motivation, die Bedürfnisse aller Kollektivisten von vornherein zu berücksichtigen, sorgt dafür, dass „die tägliche Arbeit [...] somit im Prinzip wie die in einem ‚normalen‘ Unternehmen funktionieren [kann]“⁵¹. Im vorletzten Arbeitsmodul dieses Handlungsfeldes, „Treue“, verpflichtet sich das Unternehmen zur Treue gegenüber Partnerunternehmen. Premium versucht, mitunter auch zur Reduzierung des Aufwands, mit seinen Partnern möglichst langfristig zusammenzuarbeiten und häufige Wechsel zu vermeiden. Der Vollständigkeit halber ist jedoch zu erwähnen, dass dies nicht immer gelingt. Die Premium-Webseite verweist hier auf die Module „Not-Ausschluss“ und „Keine Verträge“. Das letzte Modul „Keine Termine“ ist ein Entgegenkommen an die Spediteure und Händler, mit denen Premium zusammenarbeitet. Im Gegensatz zu anderen Kunden gibt Premium

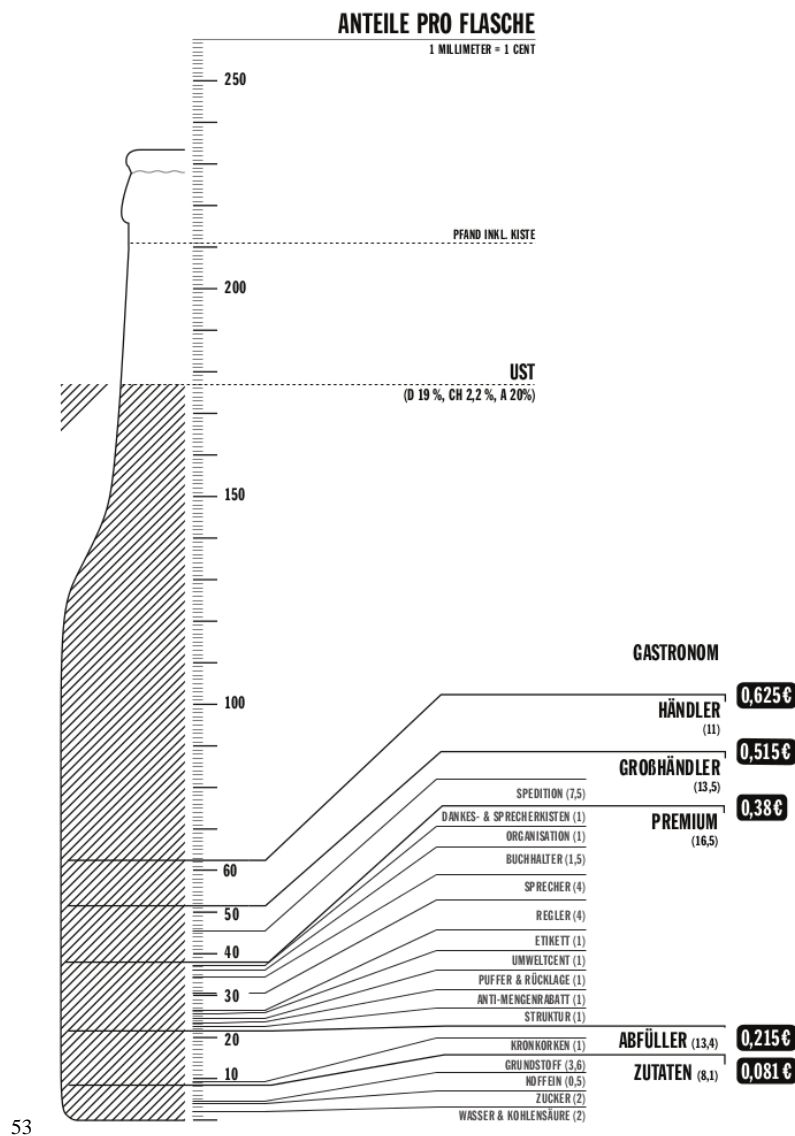
⁵⁰ <https://www.premium-cola.de/betriebssystem/soziales/194-arbeitsmodul-virtuelle-firma>

⁵¹ <https://www.premium-cola.de/betriebssystem/soziales/191-arbeitsmodul-zustaendigkeiten>

diesen keine festen Termine für Anlieferungen.⁵²

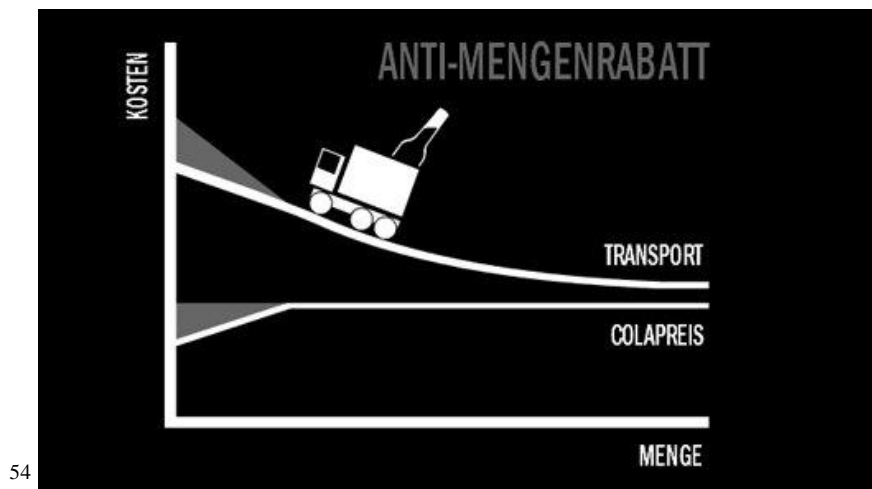
4.2.3 Haupthandlungsfeld „Ökonomie“

Das Haupthandlungsfeld „Ökonomie“ besteht zum Zeitpunkt meiner Recherche aus den acht Modulen „Kein Gewinn“, „Ist-Kalkulation“, „Festpreise“, „Anti-Mengenrabatt“, „Sofortzahlung“, „Kein Skonto“, „Keine Zinsen“, „Arbeit gehört entlohnt“ und den vier Arbeitsmodulen „Zahlungsausfallgarantie“, „Warenrücknahmegarantie“, „Werbeverzicht“, „Pfandwert“. Mit dem ersten Basismodul „Kein Gewinn“ grenzt sich Premium von anderen Unternehmen ab, die durch Reduzierung ihrer Ausgaben versuchen, ihren Gewinn ständig zu erhöhen. Premium hingegen versucht, die Ausgaben gleich zu halten, um niemanden auszunutzen und keinen Gewinn zu erzielen. Wenn nichtsdestotrotz dennoch die Ausgaben sinken, wird diese Ersparnis sofort durch ein Senken des Flaschenpreises an die Kunden weitergegeben.



⁵² <https://www.premium-cola.de/betriebssystem/soziales>

Das zweite Modul „Ist-Kalkulation“ ergänzt hier das erste. Durch die bis zur einzelnen Flasche durchkalkulierten und genau festgelegten Ausgaben ist sich Premium immer im Klaren darüber, wie viel Geld auf dem Konto frei verfügbar ist. Damit dies möglich ist, muss das Unternehmen genaue Preise festschreiben. Dies regelt das folgende Modul „Festpreise“. Ziel ist es hierbei vordergründig, den Preiskampf der einzelnen Anbieter zu verhindern, um auch kleinere Verkaufsstellen, die zum Beispiel mit gutem Service punkten können, konkurrenzfähig zu halten. Darüber hinaus sorgt dies bei Premium und allen Beteiligten für hohe Planungssicherheit.



54

Eine sehr innovative Idee und durchaus eine Besonderheit von Premium bestimmt das Modul „Anti-Mengenrabatt“. Hier zeigt sich besonders, dass das Unternehmen „Wirtschaften“ anders denkt als der klassische Betriebswirt. Die Überlegung hinter dem Modul ist folgende: Ein großer Händler verdient mehr, da die von ihm gehandelte Menge größer ist als die eines kleineren Händlers. Dieser hat auf Grund des geringeren Umsatzes einen geringeren Gewinn. Um seine Chancen am Markt zu erhöhen und damit der Anbieterkonzentration entgegenzuwirken, hat ein kleiner Händler nun die Möglichkeit, einen Anti-Mengenrabatt zu beantragen. Wird dieser vom Kollektiv genehmigt, bekommt der Händler einen Rabatt. Als Folge dessen hat Premium heute dezentral viele kleine Partner und ist unabhängiger. Mit dem fünften Modul „Sofortzahlung“ verpflichtet sich Premium zur sofortigen Rechnungsbegleichung nach Erledigung eines Auftrags. Daraus leitet sich das sechste Modul „Kein Skonto“ ab. Denn selbst dann, wenn ein Partner Skonto einräumt, zahlt Premium sofort die gesamte Rechnung, da es dies als „Regel im Miteinander“⁵⁵ ansieht. Auch wenn das Unternehmen sich

⁵³ Uwe Lübbermann, Lizenz: CC BY-SA

⁵⁴ Uwe Lübbermann, Lizenz: CC BY-SA

⁵⁵ <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/oekonomie/205-modul-kein-skonto>

von Partnerunternehmen schnelle Zahlung wünscht, verpflichtet sich Premium, bei vorübergehenden Engpässen oder bei verspätetem Begleichen der Rechnung keine Zinsen zu verlangen. Auch wenn Premium Kredite gibt, sind diese immer zinslos. Wenngleich Premium vom Engagement des Kollektivs lebt, möchte es dieses dennoch nicht ausnutzen und versucht deshalb, Arbeit auch fair zu entlohnen. Dies regelt das achte und letzte Basismodul in diesem Handlungsfeld: „Arbeit gehört entlohnt“. Jede von einem Kollektivisten übernommene Arbeit wird von Premium bezahlt. In der Praxis spenden jedoch z.B. viele Sprecher ihren Flaschenanteil wieder an das Unternehmen oder andere Ziele ihrer Wahl. Auf die Entlohnung der aktiv am Erfolg beteiligten Kollektivisten wird in 4.3.1 noch einmal eingegangen. Das erste Arbeitsmodul des Handlungsbereichs „Ökonomie“ trägt den Titel „Zahlungsausfallgarantie“. Mit diesem wird versucht, zahlungsunfähigen Partnern zu helfen, indem Premium deren offene Rechnungen beim Getränke(groß)händler vorübergehend begleicht. Der Schuldner hat dann die Möglichkeit, den Kredit in Raten an Premium zurückzuzahlen. Eine ähnliche Absicherung für die Partner des Unternehmens ist das Arbeitsmodul „Warenrücknahmegarantie“. Dieses besagt, dass Premium gelieferte „Waren zum Einkaufspreis plus eventuelle Frachtkosten“⁵⁶ zurückkauft, sollte der Händler oder Gastronom die Produkte unverschuldet nicht habe verkaufen können. Das folgende Arbeitsmodul „Werbeverzicht“ wirkt sich unter anderem auf das Modul „Ist-Kalkulation“ aus, da Premium bewusst auf Ausgaben für Werbung verzichtet. Als Grund hierfür wird die Unterscheidung in zwei Kommunikationsarten angegeben: Push- und Pull-Kommunikation. Während erstere sich dem Empfänger aufdrängt, zieht er die zweite bewusst und aktiv zu sich. Premium bietet ausschließlich Pull-Kommunikation an. Das letzte Arbeitsmodul dieses Handlungsfeldes trägt den Namen „Pfandwert“. Es bestimmt eine Zwischenfinanzierung des Pfandwerts durch Handel, Gastronomen und Premium selbst. Ziel ist es, diese Belastung vom Kunden abzuwenden.⁵⁷

4.2.4 Handlungsfeld „Schutz“⁵⁸

Das Handlungsfeld „Schutz“ besteht zum Zeitpunkt meiner Recherche aus den sieben Modulen „Zugangsschutz“, „Not-Entscheidung“, „Not-Ausschluss“, „Backups“, „Vorschriftentreue“, „Handschlag“, „Konsensdemokratie“ und den sieben Arbeitsmodulen „Virtuelle Firma“, „Zuständigkeiten“, „Not-Lieferung“, „Vorsicht“, „Auswahl“, „Zuverlässigkeit“, „Anfragen“. Das erste Modul „Zugangsschutz“ besagt, dass neue Kollektivisten erst dann der

⁵⁶ <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/oekonomie/203-arbeitsmodul-warenuecknahmegarantie>

⁵⁷ <https://www.premium-cola.de/betriebssystem/oekonomie>

⁵⁸ <https://www.premium-cola.de/betriebssystem/schutz>

Zugang zu internen Informationen gewährt wird, wenn diese mindestens einen bereits vorhandenen Kollektivisten persönlich kennen. Dies schützt das Unternehmen vor Mitbewerbern in den eigenen Reihen und schafft „ein Netzwerk des Vertrauens“⁵⁹. Das zweite Modul mit dem Namen „Not-Entscheidung“ gibt dem Markeninhaber Uwe Lübbermann die Möglichkeit, allein eine Entscheidung zu fällen, wenn nach dem Modell der Konsensdemokratie keine zustande kam. Dies schützt das Unternehmen vor möglichem Stillstand. Bisher war die Not-Entscheidung zweimal erforderlich. Einmal hat Uwe Lübbermann dann selbst entschieden, beim anderen Mal ließ er das Kollektiv ausnahmsweise eine Mehrheitsabstimmung durchführen⁶⁰. Das nächste Modul „Not-Ausschluss“ ermächtigt den Beirat, Kollektivisten, die dem Unternehmen vorsätzlich schaden, auszuschließen. Dies war während der 13 Jahre, in denen es Premium gibt, erst zweimal nötig⁶¹. Allerdings ist auch hier das Kollektiv zu informieren. Das Modul „Backups“ ist eine Absicherung für den Fall, dass für den Betrieb relevante Personen aus dem Unternehmen ausscheiden. Auch ein Testament der Marke ist in dieser mitinbegriffen. Mit dem fünften Schutz-Modul „Vorschriftentreue“ verpflichtet sich Premium selbst dazu, alle geltenden Vorschriften zu berücksichtigen und sich ordnungsgemäß daran zu halten. Das bereits im Handlungsfeld „Soziales“ erläuterte Modul „Handschlag“ wirkt auch im Handlungsfeld „Schutz“. Ebenso verhält es sich mit dem Modul „Konsensdemokratie“ und den Arbeitsmodulen „Virtuelle Firma“ und „Zuständigkeiten“. Das Arbeitsmodul „Not-Lieferung“ schützt sowohl Premium als auch seine Kunden. Sollte ein Händler, obwohl er dem Unternehmen bereits Geld schuldet, weitere Produkte ordern, so behält sich Premium das Recht vor, die Lieferung abzulehnen. Etwaige Kunden, die als Folge dessen nicht mehr mit Premium-Produkten beliefert werden, versorgt das Unternehmen fortan selbst. Mit dem Arbeitsmodul „Vorsicht“ versucht Premium, Schaden von sich abzuwenden, indem es mit großer Achtsamkeit vorgeht. Ähnlich verhält es sich mit dem Arbeitsmodul „Auswahl“. Es schreibt fest, dass jeder neue Mitarbeiter zunächst vom Beirat geprüft werden muss. Darüber hinaus behält sich Premium mit dem Arbeitsmodul „Zuverlässigkeit“ vor, einzelnen Kollektivisten ihr Veto-Recht zu entziehen, sollten diese eine Aufgabe zunächst freiwillig übernehmen, dann aber selbst nach dreimaliger Erinnerung nicht erledigen. Nach drei Monaten kann dies jedoch auf Antrag wieder rückgängig gemacht werden. Das letzte Arbeitsmodul im Handlungsfeld „Schutz“ trägt den Titel „Anfragen“. Es regelt die Bearbeitung von Anfragen. Diese werden an eine zentrale Mail-Adresse gestellt und erst dann an Sprecher,

⁵⁹ <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/schutz/217-modul-zugangsschutz>

⁶⁰ Vgl. Interview mit Uwe Lübbermann, 14:54-49

⁶¹ Vgl. Interview mit Uwe Lübbermann, 14:11-47

die sich für den jeweiligen Bereich als zuständig eingetragen haben, weitergeleitet. So haben diese noch die Möglichkeit, den Auftrag unter Umständen abzulehnen.

4.2.5 Handlungsfeld „Transfer“

Das Handlungsfeld „Transfer“ besteht zum Zeitpunkt meiner Recherche aus den acht Modulen „Open Franchise“, „Kollektiv und Kooperationen“, „Produktionsfehler“, „Alkoholismusvorsorge“, „Transparenz“, „Lizenzprodukte“, „Kommunikation“ und „Kooperation / Gründungsunterstützung“. Das erste Modul „Open Franchise“ bestimmt, dass das gesamte Premium-Betriebssystem öffentlich zugänglich und frei kopierbar ist. Es ist somit Open Source. Damit lädt Premium andere Unternehmen ein, das Premium-Modell zu übernehmen und bietet diesen sogar an, ihr Getränk ebenfalls „Premium“ zu nennen, vorausgesetzt alle Module werden übernommen. Auch Unternehmen abseits der Getränkebranche können theoretisch „Premium“ werden. Hier ist es jedoch zum Teil nicht möglich und deshalb auch nicht notwendig, alle Module eins zu eins zu übernehmen. So trägt zum Beispiel das Restaurant „Auguste“ in Nürnberg den Titel „Premium Junkfood“. Darüber hinaus berät Premium Interessenten auf Wunsch auch bei der Gründung. Während meiner Recherche führte ich unter anderem auch ein Gespräch mit dem Inhaber der „Auguste“, der eine abgewandelte Form des Premium-Betriebssystems umsetzt⁶². Das wird durch dieses Modul möglich. Das folgende Modul „Kollektiv und Kooperationen“ regelt, wer Teil des Kollektivs werden kann und definiert, was genau das Premium-Kollektiv ist. Darüber hinaus ermöglicht es die Zusammenarbeit mit anderen Marken. Seit 2006 gibt es das dritte Modul „Produktionsfehler“, in dem sich das Unternehmen selbst verpflichtet, alle eventuell auftretenden Produktionsfehler sofort öffentlich bekannt zu geben. Als Grund wird die Tatsache angegeben, dass selbst die „allermodernsten Produktionstechniken [...] nur mit begrenzter Genauigkeit arbeiten“⁶³ und Pannen somit nie auszuschließen sind. Die ebenfalls zu „Transfer“ gehörenden Module „Transparenz“ und „Alkoholismusvorsorge“ wurden bereits unter 4.2.2 erörtert. Das sechste Modul „Lizenzprodukt“ beinhaltet unter anderem die Marke „Mojo-Cola“, die komplett von Premium als Lizenzprodukt gesteuert wird. Hier bietet Premium auch anderen Marken diese Lizenzsteuerung an. Das siebte Modul „Kommunikation“ wurde erst 2009 beschlossen und ergänzt die Module „Werbeverzicht“ und „PR-Verzicht“. Premium beschreitet hier eine Gratwanderung, indem es aktiver auf Medien zugeht, um seine Produkte bekannter zu machen. Das letzte Modul „Kooperation / Gründungs-

⁶² Vgl. http://www.premium-junkfood.de/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=7&Itemid=140

⁶³ <https://www.premium-cola.de/betriebssystem/transfer/223-modul-produktionsfehler>

unterstützung“ regelt die Zusammenarbeit mit anderen Getränkemarken.⁶⁴

4.3 Analyse der Unternehmensführung von Premium

4.3.1 Das Kollektiv

Im Gegensatz zu anderen Unternehmen fasst Premium den Begriff „Unternehmen“ weiter als dies die Norm darstellt. „Aus der realwirtschaftlichen Perspektive ist [es] eine wirtschaftliche Einheit, in der Produkte und Dienstleistungen erstellt und vermarktet werden“⁶⁵. Das heißt, der Verantwortungsbereich beginnt beim Einkauf von Dienstleistungen und endet beim Weiterverkauf des daraus resultierenden Ergebnisses beziehungsweise des Endprodukts. Premium hingegen weitet seinen Verantwortungsbereich maximal aus. Vom Rohstoffhersteller bis zum Kunden versucht das Unternehmen, alle Beteiligten in die Entscheidungsfindung miteinzubeziehen, denn es sieht alle als gleichberechtigte Stakeholder an. Stakeholder sind per definitionem „alle internen und externen Personengruppen, die von den unternehmerischen Tätigkeiten gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind“⁶⁶. Dieser Pool an Stakeholdern bildet das Premium-Kollektiv und das bildet wiederum die Unternehmensführung als Institution. Die Legitimation erwächst dabei aus dem sich selbst auferlegten Betriebssystem. Premium arbeitet mit etwa 1650 gewerblichen Partnern zusammen. Als solche werden Unternehmen mit einem oder mehreren Mitarbeitern beschäftigt. All diese Menschen gehören theoretisch, neben den Konsumenten, zum Premium Kollektiv. Aktiv an der Entscheidungsfindung beteiligt sind jedoch lediglich die 141 Personen, die auf der Mailingliste stehen. Etwa die Hälfte davon sind Endkunden, der Rest Gewerbliche. Premium verzichtet auch bewusst auf verschiedene Führungsebenen. Dadurch sind alle Kollektivisten gleichgestellt und keiner ist weisungsbefugt oder weisungsgebunden. Deshalb gibt es bei Premium auch keine Angestellten. Die kollektiv getroffenen Entscheidungen tragen auf Grund des Konsensverfahrens alle mit, und jemand, der sich von sich aus anbietet, führt diese dann aus⁶⁷. Den operativen Kern des Unternehmens bilden hier das Orga-Team beziehungsweise die Regler. Diese wären vergleichbar mit Angestellten. Derzeit besteht das Team aus sechs Personen, wovon drei haupt- und drei nebenberuflich für das Unternehmen arbeiten. Zunächst war Uwe Lübbermann der einzige Regler. Um Ausfälle zu kompensieren, wurde das Team mit fortschreitendem Wachstum des Unternehmens, stetig vergrößert. Das Orga-Team

⁶⁴ <https://www.premium-cola.de/betriebssystem/transfer>

⁶⁵ Hungenberg und Wulf, 2011, S. 12

⁶⁶ www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/anspruchsrgruppen.html?referenceKeywordName=Stakeholder

⁶⁷ Vgl. Interview mit Uwe Lübbermann, 00:18-1

führt die vom Kollektiv gefassten Beschlüsse aus. Zudem trifft es operative Entscheidungen nach dem Prinzip der wachsenden Zuständigkeit⁶⁸. Es lässt sich also sagen, dass das Orga-Team die exekutive Kraft bei Premium ist. Uwe Lübbermann bemängelte diesbezüglich in dem von mir mit ihm geführten Interview: „Bei Entscheidungen haben wir, glaube ich, einen ziemlich hohen Organisationsgrad erreicht und haben das auch relativ weitgehend perfektioniert, dass es gemeinsam funktioniert, gemeinsam zu entscheiden. Aber tatsächlich die Arbeit auch auf mehrere Schultern zu verteilen, das ist bisher leider fast überhaupt nicht gelungen“⁶⁹. Ebenfalls eine besondere Funktion haben die Sprecher. Diese betreuen die Kunden vor Ort und sind somit für eine bestimmte Region zuständig. Mittlerweile gibt es in etwa 50 Sprecher. Einmal im Quartal müssen die Sprecher dem Kollektiv Bericht erstatten. Nur dann bekommen sie auch ihren Sprecherlohn. So schützt sich Premium vor inaktiven Sprechern⁷⁰. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die 141 Mitglieder der Premium Mailingliste stellvertretend für das gesamte Kollektiv stehen und somit das Kollektiv als institutionelle Unternehmensführung von Premium anzusehen ist. Führungs- oder Hierarchieebenen im klassischen Sinn gibt es nicht.

4.3.2 Konsensdemokratie

Ähnlich wie bei Genossenschaften ist jeder Stakeholder bei Premium gleichberechtigt. Der Unterschied liegt in der Entscheidungsfindung. Anstelle einer Vollversammlung, bei der jedes Mitglied eine Stimme hat und am Ende die Mehrheit entscheidet, bedient sich Premium des Modells der Konsensdemokratie. Nachdem jeder mit der Entscheidung zufrieden sein und auf die Bedürfnisse aller Rücksicht genommen werden soll, sucht „das Konsensmodell [...] nach Kompromissen, da der Ausschluss von Minderheiten als undemokratisch angesehen wird“⁷¹. In der Praxis funktioniert dies bereits seit der Unternehmensgründung über eine für Stakeholder öffentlich zugängliche Mailingliste. Bedingungen für die Aufnahme sind lediglich, einmal eine Flasche Premium getrunken, sich mit Namen und Rolle zu Premium in ein Board eingetragen und einmal persönlich mit einem vorhandenen Kollektivisten gesprochen zu haben⁷². Eine Mailingliste ist vergleichbar mit einem Mailverteiler. Der Benutzer sendet jedoch die Mail nicht direkt an alle Empfänger, sondern an einen Mailserver, der diese dann an alle Mitglieder der Liste weiterverschickt. Wenn nun also eine Unternehmensentscheidung getroffen werden muss, wird die Fragestellung auf die Liste gepostet. Kollektivisten haben dann

⁶⁸ Vgl. Interview mit Uwe Lübbermann, 02:31-5

⁶⁹ Interview mit Uwe Lübbermann, 19:14-57

⁷⁰ Vgl. Interview mit Uwe Lübbermann, 01:58-3

⁷¹ Gilhaus, 2011, S. 9

⁷² Vgl. Lübbermann, 2014 https://twitter.com/el_fasoo/status/434016267167490048

die Möglichkeit, Stellung zu beziehen und zu diskutieren. Sobald ein Konsens gefunden wurde, mit dem auf alle Stakeholder Rücksicht genommen wird beziehungsweise kein begründeter Einwand mehr kommt, ist die Entscheidung gefällt und kann in die Tat umgesetzt werden. So kann es mitunter in Ausnahmen jedoch auch zur Entscheidung nach dem Mehrheitsmodell kommen. Ein solcher Fall ereignete sich kurz vor Abgabe dieser Arbeit im Oktober. Thema auf der Premium-Mailingliste war die Gründung eines von Premium initiierten Vereins. Das Kollektiv einigte sich hier darauf, den Namen des Vereins mit Hilfe einer Online Abstimmung zu bestimmen. Die Entscheidungsfindung nach diesem Prinzip dauert in der Regel relativ lange. Mitunter kann ein Entscheidungsprozess von der ersten Anregung bis zur Umsetzung Monate dauern. Jedoch bietet es die Möglichkeit, dass jeder zu Wort kommen und sich und seine Bedürfnisse erklären kann. So sind am Ende alle Beteiligten mit der getroffenen Entscheidung zufrieden. Dies sorgt für eine hohe Kontinuität. In 13 Jahren musste Premium lediglich mit zwei von über 1650 Partnern die Beziehung abbrechen⁷³. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die funktionale Unternehmensführung bei Premium konsensdemokratisch organisiert ist und auf Hierarchieebenen verzichtet wird. Planung, Steuerung und Kontrolle erfolgen transparent und kollektiv.

5 Schluss

In meiner Seminararbeit habe ich erläutert, wie das Unternehmen Premium geführt wird, welchen Regeln diese Führung folgt und wie das Unternehmen organisiert ist. Entgegen vieler Vorurteile beweist Premium, dass ein konsensdemokratisch und komplett über das Internet geführtes Unternehmen durchaus erfolgreich sein kann. Es zeigt aber auch, "dass man in der jetzigen Wirtschaftswelt [...] sehr große Freiheiten [...] hat, Dinge anders aufzuziehen, als es als normal gilt [...] [und] sehr viel anders machen und trotzdem ein funktionierendes Unternehmen bauen"⁷⁴ kann. Und nicht nur das; Premium wächst beständig und seine Produkte werden in immer mehr Städten angeboten. Seit mittlerweile 13 Jahren professionalisiert sich das Unternehmen, das diesen Begriff für sich eigentlich ablehnt, und baut sein "Betriebssystem" weiter aus. Während Sie diese Seminararbeit lesen, wird vermutlich gerade auf der Mailingliste über ein neues Modul oder eine neue Idee beratschlagt.

Sollte die von Jeremy Rifkin prophezeite Entwicklung eintreten - was nicht ganz ohne Zweifel ist - so könnte Premium ein Vorbild sein: Ein Vorbild für Unternehmen in einer

⁷³ Vgl. Interview mit Uwe Lübbermann, 35:21-92

⁷⁴ Interview mit Uwe Lübbermann, 22:56-63

*MÖGLICHKEITEN DEMOKRATISCHER UNTERNEHMENSFÜHRUNG
AM BEISPIEL VON „PREMIUM“*

Gesellschaft, in der persönlicher Besitz und Gewinn nicht mehr im Vordergrund stehen. Demokratisch, sozial gerecht, nachhaltig und dennoch - oder vielleicht auch gerade deshalb – erfolgreich. Schließlich wirkt es in unserer global vernetzten Welt, die so stolz auf ihre Werte und ihre Demokratien ist, wie ein Anachronismus, dass jene hierarchisch und zentralistisch geführten Unternehmen, deren primäres Ziel möglichst hohe Gewinne sind, die Märkte beherrschen.

Wahrscheinlich wird Premium weiterhin ein Exot bleiben, aber vielleicht wird das Unternehmen auch zu einem Vorreiter in einer Zeit des Wandels und des Fortschritts.

6 Anhang

Literaturverzeichnis

BECKER, FRED G., Prof. Dr.; Grundlagen der Unternehmensführung: Einführung in die Managementlehre, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin, 2013²

UNBEKANNTER AUTOR; Bundeszentrale für politische Bildung: Open Source, <http://www.bpb.de/gesellschaft/medien/opensource/>, Aufgerufen am 10.09.2014

UNBEKANNTER AUTOR; European Research Cluster on the Internet of Things, <http://www.internet-of-things-research.eu/index.html>, Aufgerufen am 10.09.2014

FLIEGER, BURGHARD, Dr.; Terra incognita: Konsequente Mitarbeiterbeteiligungsformen in Deutschland, in: Klaus-R. Wagner (Hg.), Mitarbeiterbeteiligung: Visionen für eine Gesellschaft von Teilhabern, Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2002

GILHAUS, LENA; Mehrheitsdemokratie versus Konsensdemokratie: Eine komparative Analyse der Demokratiemodelle von Argentinien, Brasilien, Chile und Uruguay (Studienarbeit, Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, 2008), Diplomica Verlag GmbH, Hamburg, 2011.

HAGEL, BORIS; Premium Junkfood: Premium OS, http://www.premium-junkfood.de/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=7&Itemid=140, Aufgerufen am 28.10.2014

HOFFROGGE, RALF; Wirtschaftsdemokratie als Weg zum Sozialismus?: Ein kurzer Abriss der Ideen zur Wirtschaftsdemokratie in der deutschen Arbeiterbewegung, in: Axel Weipert (Hg.), Demokratisierung von Wirtschaft und Staat: Studien zum Verhältnis von Ökonomie, Staat und Demokratie vom 19. Jahrhundert bis heute, Berlin, NORA Verlagsgemeinschaft, 2014.

HUNGENBERG, HARALD, Prof. Dr. & **WULF, TORSTEN**, Prof. Dr.; Grundlagen der

Unternehmensführung: Einführung für Bachelorstudierende, Springer-Verlag, Berlin / Heidelberg, 2011⁴.

UNBEKANNTER AUTOR; Limux – Die IT-Evolution, 12.12.2013, <http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Direktorium/LiMux.html>, Aufgerufen am 10.09.2014

LÜBBERMANN, UWE; Interview am 11.09.2014

LÜBBERMANN, UWE; PREMIUM, www.premium-cola.de, Aufgerufen am 22.08.2014

LÜBBERMANN, UWE; Tweet am 13.02.2014,
https://twitter.com/el_fasoo/status/434016267167490048, Aufgerufen am 22.04.2014

NOTZ, GISELA; Die sozialistische Genossenschaftsbewegung als dritte Säule der Arbeiterbewegung. Geschichte und Perspektiven, in: Axel Weipert (Hg.), Demokratisierung von Wirtschaft und Staat: Studien zum Verhältnis von Ökonomie, Staat und Demokratie vom 19. Jahrhundert bis heute, Berlin, NORA Verlagsgemeinschaft, 2014.,

RIFKIN, JEREMY; Die Null-Grenzkosten-Gesellschaft: Das Internet der Dinge, kollaboratives Gemeingut und der Rückzug des Kapitalismus, Frankfurt / New York, Campus Verlag, 2014.

THOMMEN, JEAN-PAUL, Prof. Dr.; www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/anspruchsgruppen.html?referenceKeywordName=Stakeholder, Aufgerufen am 10.09.2014

Abbildungsverzeichnis

LÜBBERMANN, UWE; Vortrag vom 5.8.2014, Lizenz: CC BY-SA

Erklärung zur selbstständigen Anfertigung der Seminararbeit

„Ich habe diese Seminararbeit ohne fremde Hilfe angefertigt und nur die im Literaturverzeichnis angeführten Quellen und Hilfsmittel benützt.“

Ort, Datum _____

Unterschrift _____