

„Nur wenn man seine Seinsart ändert, hat man Zugang zur Wahrheit“

Michel Foucault

„Wer ein Warum hat, dem ist kein Wie zu schwer“

Friedrich Nietzsche

„Freude an der Arbeit lässt das Werk trefflich geraten“

Aristoteles

„Arbeit um der Arbeit willen ist gegen die menschliche Natur“

John Locke

„Es geht um den höheren Sinn“

Der Unternehmensphilosoph Dominic Veken über den Wert von Foucault in der Wirtschaft, das Dilemma von Aldi und das Leuchten in den Augen der Mitarbeiter.

Herr Veken, mal im Ernst: Ist Unternehmensphilosophie nicht nur Marketing-Gedöns? Was bringt das?

Eine gute Philosophie benennt den Sinn und Zweck des Unternehmens. Das macht die Mitarbeiter erfüllter, weil sie sich mit ihrem Tun identifizieren und daran glauben können, dass das Unternehmen etwas Bedeutsames in der Welt bewirkt. So bekommt die Firma Mitarbeiter, die mehr wollen als nur Geld verdienen, und Kunden, die bereit sind, für ein besseres Angebot auch mehr zu zahlen.

Wieso glauben Sie das?

Menschen sind auf der Suche nach Sinn, und die klassischen Sinngeber wie Kirchen, Gewerkschaften und Familien befriedigen dieses Bedürfnis nicht mehr. Das ist eine wunderbare Möglichkeit für Firmen, ein Angebot bereitzustellen.

Sie haben bestimmt Beispiele für uns. Die großen Markenerfolge der letzten 15 Jahre, sei es Apple, Google, Starbucks oder Bionade, stehen für eine Haltung, ein Sinnangebot. Sie wollen nicht nur Profit machen, sondern auch die Welt verändern. Das hat eine unglaubliche Anziehungskraft auf Mitarbeiter und Kunden.

Nämlich welche?

Letztes Jahr war ich für ein paar Monate im Silicon Valley. Zwischen den Firmen dort tobt ein Kampf um Talente, wie er uns hierzulande durch die demografische Entwicklung erst noch bevorsteht. Diese Firmen legen extremen Wert auf ihren Sinn, und es funktioniert. Die Mitarbeiter sind alle überzeugt: Wir verändern die Welt.

Überfrachtet so etwas nicht ein Unternehmen, das doch vor allem ein Wirtschaftssubjekt ist?

Nein, jedes Unternehmen folgt als Gemeinschaft einem bestimmten Geist. Viele Unternehmen wurden von Anfang an von starken Persönlichkeiten geprägt. Otto zum Beispiel durch Werner und Dr. Michael Otto und jetzt durch Hans-Otto Schrader – und ihren Geist.

Und was ist dann zum Beispiel die Philosophie von Otto?

Von Anfang an hatte Otto eine Idee von verantwortungsvollem Unternehmertum: Geld zu verdienen und zugleich Gutes zu tun. Otto war Anfang der 70er eins der ersten Unternehmen, das Umweltschutz in seine Statuten geschrieben hat. Es hat sehr früh viel Geld in Stiftungen investiert. Dieses Gleichgewicht zwischen wirtschaftlicher Kraft und Verantwortung ist der Kern der Philosophie, die ich mit dem Konzern entwickelt habe.

Was mussten sie da erst entwickeln? Das klingt doch alles ziemlich klar.

Im Otto-Konzern gab es einen Widerstreit von zwei Wertewelten: Die mütterliche Seite war durch die Tradition als Familienunternehmen geprägt, mit Eigenschaften wie familiär, lieb, loyal. Der Markt ist mittlerweile aber viel härter geworden. Um sich dort durchzusetzen, braucht man härtere, funktionellere, väterliche Werte: Ehrgeiz, Kampfgeist, Professionalität.

Wie haben Sie diese Werte zusammengeführt?

Ich gebe keine Philosophie von außen vor, ich sehe mich eher als Geburtshelfer. Wie immer habe ich mit einer Gruppe aus Führungskräften und so genannten Kulturträgern gearbeitet, die für die Stimmung im Unternehmen besonders wichtig sind. Gemeinsam sind wir darauf gekommen, dass das Verbindende die Verantwortung ist. Denn Verantwortung für die Kinder erfüllen sowohl Mutter als auch Vater. Daraus ist dann der Leitspruch „Die Kraft der Verantwortung“ geworden. Er steht dafür, für eine bessere Welt zu kämpfen und sich dennoch auf dem Markt durchzusetzen.

Diesen Slogan könnte Coop Schweiz wortgleich übernehmen.

Da bin ich mir nicht so sicher, aber wenn, ist das auch nicht der entscheidende Punkt. Es geht in der Unternehmensphilosophie nicht so sehr um Differenzierung wie im Marketing, sondern um Identifikation. Ich will ja in der Hauptsache bei einem Unternehmen arbeiten, das zu mir passt, hinter dem ich stehe und das mich glücklich macht. Da ist es zweitrangig, ob mich das nun extrem von anderen unterscheidet.

Und was hat die neue Philosophie Otto konkret gebracht?

Bei Otto kennen etwa 80 Prozent der Mitarbeiter die Philosophie, viel mehr als in anderen Unternehmen. Sie können damit etwas anfangen und identifizieren sich damit. Sie empfinden ihre Arbeit als sinnvoll, stärker als zuvor.

Setzt sich eine gute Philosophie von allein durch oder muss man sie bekannt machen?

Meistens eher Letzteres. Bei Otto haben wir eine große Kampagne gemacht, wie in einem Wahlkampf. Hans-Otto Schrader war weltweit auf Roadshow, es gab Zusammenkünfte, Diskussionsrunden, Imagefilme und Ausstellungen, damit sich Mitarbeiter aktiv mit der Philosophie auseinandersetzen: Was bedeutet das für mich und wie kann ich das in meiner Arbeit anwenden? Am Ende haben die Mitarbeiter ihre eigene Verantwortung in mehr als 4000 Engagements bewiesen.

haben Sie auch Beispiele aus der Lebensmittelbranche?

„Wir lieben Lebensmittel“ ist ein tolles Beispiel dafür, wie ein Werbespruch, der den Nagel auf den Kopf trifft, zur Unternehmensphilosophie werden kann. Er hat eine solche Kraft, er fasst den Sinn der Arbeit von Edeka so gut zusammen, dass Kunden und Mitarbeiter leuchtende Augen bekommen. Ob man Kisten packt oder dem Vorstand vorsitzt: Das ist es, warum man diesen Job macht. Die Bewusstwerdung dieser Philosophie hat Edeka zu einem besseren Unternehmen gemacht. Leider wird sie nun schon wieder durch Herzchen und vergleichende Werbung aufgeweicht.

„Besser leben“ von Rewe klingt auch ziemlich philosophisch.

Das ist ein ganz interessanter Versuch, einen höheren Sinn zu finden. Aber der Anspruch ist riesig, sehr allgemein

und dadurch zu platt. Ich habe meine Zweifel, ob sich damit jemand wirklich identifizieren kann.

Was ist mit den Discountern?

Aldi war jahrelang extrem erfolgreich durch seine klare Philosophie, allen unnötigen Luxus wegzulassen. Dadurch haben sich viele mit dem Format identifiziert, die dort gar nicht aus wirtschaftlicher Notwendigkeit einkaufen mussten. Aber diese Zeit ist vorbei. Nun bedient Lidl den Wunsch nach Orientierung durch Markenbesitzer und hat Aldi abgehängt.

Widerspricht es nicht Ihrer eigenen Theorie, wenn der Erfolg trotz klarer Philosophie zurückgeht?

Das ist der Unterschied zwischen Religion und Philosophie: Religion setzt eine Wahrheit für immer als absolut. In der Philosophie hingegen ist Wahrheit nur der letzte Stand des Irrtums. Sie ist niemals dogmatisch und passt sich an neue Erkenntnisse an. Entsprechend müssen sich auch Unternehmensphilosophien bei allem Anspruch an Kontinuität immer wieder ändern.

Ist es also richtig, dass Aldi nun mehr Marken einlistet?

Das weicht Aldis Philosophie sehr auf. Man weiß nicht mehr so richtig, wofür Aldi steht, und das halte ich für sehr gefährlich. Die neue, zu diesem Wandel passende Philosophie ist offenbar noch nicht gefunden.

Welche Beispiele haben Sie auf Herstellerseite?

Warsteiner hatte lange die klare Philosophie, Bier, das bis dato ein Arbeitergetränk war, salonfähig zu machen. Das Unternehmen hat Biergläser wie Sektkelche aussehen lassen und den Begriff „premium“ eingeführt. Das war alles sehr erfolgreich – bis zu dem Punkt, an dem jeder Warsteiner trank, was die behauptete Exklusivität wieder zunichte machte.

Sie sind begeistert von Bionade. Aber der wirtschaftliche Erfolg gibt Ihrer Auffassung nicht gerade recht, oder?

Bionade war über Jahre extrem erfolgreich, weil sich alle vom Feldarbeiter bis zum Abfüller mit der Philosophie identifiziert haben, ein gesundes, gutes Produkt zu machen, das cool ist und Spaß macht. In dieser Zeit stieg der Jahresausstoß von einer Million Flaschen auf 400 Millionen. Dass der Mehrheitseigner dann die Preise zu stark angezogen hat, kann man kaum der Philosophie anlasten.

Sie behaupten, eine gute Philosophie nutze der Marke. Warum?

Wenn die Marke eine Botschaft hat, die so toll ist, dass Kunden von sich aus darüber reden und mailen, dann ist das viel mehr wert, als wenn Werber versuchen, den Kunden diese Botschaft in den Kopf zu hämmern.

Der Philosoph Peter Sloterdijk spricht von der Übersättigung der Konsumenten. Muss Begeisterung für Lebensmittel heutzutage den Hunger ersetzen?

Genau. Uns fehlt nicht das Essen, sondern der Sinn, und zwar zunehmend. Erst das Gefühl, Teil von etwas Größ-

rem sein, bringt die Begeisterung. Das kann mal ein emotionaler Sinn sein wie die „Freude am Fahren“, aber auch mal ein ethischer.

Die Bereitschaft der Kunden, für ethischen Zusatznutzen mehr zu zahlen, hält sich aber in sehr engen Grenzen.

Das gestörte Verhältnis zu Lebensmitteln ist ein riesiger Missstand in unserer Gesellschaft. Ich bin mir sicher, dass neue Marken in den nächsten zehn Jahren da Freiräume schaffen werden, ein anderes Bewusstsein erzeugen und dadurch Erfolg haben. Schon heute sind dm und Alnatura auch dadurch so erfolgreich, dass sie ein neues Bewusstsein prägen.

Das klingt eher nach Motivationspsychologie. Was hat das mit Philosophie im Sinn von Kant und Hegel zu tun?

Es geht nicht um die Philosophie als Wissenschaft, sondern um eine Philosophie im Sinn einer Grundeinstellung. Dabei kommen mir aber Methoden der Wissenschaft zugute, etwa die Arbeit am Begriff. Wenn ich mir bewusst mache, wie ich Begriffe, die für mich zentral sind, verstehe, komme ich zu meiner Grundhaltung. Im Übrigen ist Sinnsuche ein grundphilosophisches Thema, und mir geht es ja darum, Unternehmen und Marken ihren Sinn bewusst zu machen.

Welcher Philosoph hilft Ihnen?

Ich habe meine Theorie auf meinen zwei Lieblingsphilosophen aufgebaut: Niklas Luhmann und Michel Foucault. Luhmann gibt mir das methodische Rüstzeug, um zu sehen, wie Unternehmen als soziale Systeme funktionieren. Foucault hat mich mit seinem abschreckenden Bild einer Disziplinargesellschaft, die jedem seine Funktion vorgibt und deren Erfüllung überwacht, auf das positive Gegenbild gebracht: ein Unternehmen, in dem Mitarbeiter aus eigener Motivation frei und selbstbestimmt arbeiten.

Ist das nicht eine reichlich idealistische Vorstellung?

Nein, gerade das wollen die Menschen mehr und mehr. Die jungen Leute, die ich an der Zeppelin-Universität in Friedrichshafen in Unternehmensphilosophie unterrichte, sind nicht so geldfixiert wie frühere Generationen. Sie wollen etwas tun, das Sinn ergibt, das ihnen Spaß macht und sie erfüllt.

Werden mit einer solchen Motivation nicht alle Ärzte oder Entwicklungshelfer? Wer will da noch Fisch verkaufen?

Es gibt ein schönes Buch über die Fischverkäufer von Seattle, die begeistert sind, weil sie eine Gemeinschaft und eine Art des Arbeitens geschaffen haben, die sie glücklich macht.

Redet man sich damit aber nicht das schön, was man ohnehin tun muss, um sein Brot zu verdienen?

Das ist eine ziemlich zynische Frage. Leben muss man auch ohnehin, trotzdem kann man einen Sinn darin finden. Das ist die Aufgabe, die jedem Menschen mitgegeben ist. Nur dann kann sein Leben ein erfülltes Leben werden. lz 21-13

Das Gespräch führte Mathias Himberg.



„Die Bewusstwerdung seiner Philosophie hat Edeka zu einem besseren Unternehmen gemacht“

ZUR PERSON

Begeisterter Denker

Dominic Veken, 1971 in Wuppertal geboren, studierte Philosophie in Berlin und Frankfurt. Nach einhalb Jahren in der Unternehmensberatung Equity (Hamburg) machte er sich für zwei Jahre als Berater selbstständig, um dann zur Werbeagentur Kollé Rebbe zu wechseln. Von 2002 bis 2009 stieg er dort zum Gesellschafter und Geschäftsführer auf, betreute Warsteiner, Bionade und den Wahlkampf von Angela Merkel. Er gab die Strategie-Zeitschrift „Bonaparte“ heraus und schrieb ein Buch über sein Lieblingsthema, „Ab jetzt Begeisterung“. Als Unternehmensphilosoph machte er sich 2011 selbstständig. Dominic Veken lebt mit seiner Frau und einer siebenjährigen Tochter in Hamburg. [him/lz-21-13](http://him.lz-21-13)