

Der Geschäftsführer der Drogeriemarktkette dm setzt auf ein Miteinander in seinen 1600 Filialen / Generationenkonflikt: Vater schmeißt ihn raus

Werner: Beharrlich im Bemühen, bescheiden in der Erfolgserwartung

VON CHRISTA HOFFMANN

Rheinmünster – Götz W. Werner ist in vielerlei Hinsicht eine Ausnahmestadt. Der geschäftsführende Gesellschafter der Drogeriemarktkette dm, der es mit Hilfe einer neuen Preispolitik vom kleinen Drogisten zum Vorzeigeunternehmer gebracht hat, führt, indem er seinen rund 23000 Mitarbeitern viel Freiheiten lässt und an das Gute im Menschen glaubt – und besteht dennoch im knallharten Wettbewerb. Den Wandel vom ganz normalen Kapitalisten zum revolutionären Vordenker, der jüngst ein Grundeinkommen für alle Bürger forderte, hat in den 70er-Jahren die Antroposophie bewirkt.

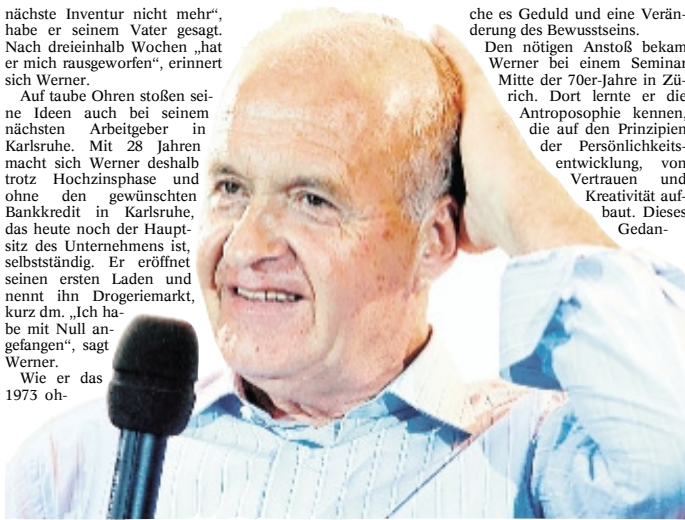
nächste Inventur nicht mehr“, habe er seinem Vater gesagt. Nach dreieinhalb Wochen „hat er mich rausgeworfen“, erinnert sich Werner.

Auf taube Ohren stoßen seine Ideen auch bei seinem nächsten Arbeitgeber in Karlsruhe. Mit 28 Jahren macht sich Werner deshalb trotz Hochzinsphase und ohne den gewünschten Bankkredit in Karlsruhe, das heute noch der Hauptsitz des Unternehmens ist, selbstständig. Er eröffnet seinen ersten Laden und nennt ihn Drogeriemarkt, kurz dm. „Ich habe mit Null angefangen“, sagt Werner.

Wie er das 1973 oh-

che es Geduld und eine Veränderung des Bewusstseins.

Den nötigen Anstoß bekam Werner bei einem Seminar Mitte der 70er-Jahre in Zürich. Dort lernte er die Antroposophie kennen, die auf den Prinzipien der Persönlichkeitsentwicklung, von Vertrauen und Kreativität aufbaut. Dieses Gedan-



Sein unautoritäres Führungskonzept findet bundesweit Beachtung.

ne Geld zu Wege gebracht habe?, fragt SWR-Moderator Erwin Kohla. Er habe die Ware möglichst spät eingekauft, schnell verkauft und gute Zahlungsmodalitäten ausgehandelt, erläutert der Risikobereite. Sein Erfolgsrezept: Er hat die damals noch herrschende – kurz darauf aber wegfallende – Preisbindung unterboten, die sonst übliche Verkaufsfläche von 60 Quadratmetern auf rund 190 Quadratmeter vergrößert, Selbstbedienung eingeführt und die Waren großzügig platziert. Der Erfolg lässt nicht auf sich warten: „Nach zwei Tagen waren die Regale leer. Es sah aus, als ob der Gerichtsvollzieher da gewesen war.“ Heute machen die europaweit gut 1600 Filialen rund

3,3 Milliarden Euro Umsatz. Im Zuge der Expansion des Unternehmens habe er gelernt, dass es irgendwann nicht mehr möglich sei, selbst in jedem Laden zu stehen. „Es musste mehr Unternehmer im Unternehmen geben.“

Theaterworkshops für Lernlinge

Dazu hätten sich aber die Mitarbeiter die Sache zu eigen machen müssen, lautet die Erkenntnis Werners. „Das kann man aber niemand beibringen, sondern nur die entsprechenden Rahmenbedingungen schaffen. Das geht auch nicht von heute auf morgen.“ Dazu brau-

kengut mündet später in eine Unternehmenskultur, die in Mitarbeitern keine Personalkosten, sondern Kreativposten sieht. Werner plädiert dafür, die Menschen anzusprechen „wie er sein sollte, nicht wie er ist“.

Lehrlinge heißen bei ihm Lernlinge und nehmen zwei Mal an Theaterworkshops teil, um ihre Persönlichkeit zu entwickeln. „Wenig Hefe genügt, um den Teig anzutreiben“, sagt Werner, der im fünften Jahr dieses Konzept – nach 50 Workshops für 800 Lernlinge – aufgeben sieht. „Wir machen Jugendlichen das Erwachsenwerden schwer“, stellt er fest. Durch Fernsehen, E-Mail und das SMS-Stakkato verlieren sie ihre Sprache. Zwischen Deo und Lippenstift, Babynahrung und Entthaarungscreme sollen Goethes und Schillers Worte jungen Menschen zu neue Ausdrucksweisen verhelfen.

Wirtschaft ist für Werner auch kulturprägend. Deshalb habe sie auch die Aufgabe vorbildhaft und initiativ zu wirken. Die Ware zum richtigen Zeitpunkt in der nötigen Menge am richtigen Ort an den Mann zu bringen, sei eine Sache. Heute würden sich die Kunden aber fragen, was unterstütze ich damit? Auch hier hilft ein Goethe-Wort: „Der Mensch in seinen dunklen Trieben, ist sich des rechten Weges wohl bewusst.“ Darauf setzt Werner mit einem Seitenblick zur Konkurrenz.

Seit 2005 wirbt der Vordenker öffentlich für ein bedingungsloses Grundeinkommen



Einladend: Der Menschenfreund.



Zielstrebig: Der Vordenker.



Beredt: Der Überzeugende.



Im Gespräch: Götz Werner mit dem Vorstandsvorsitzenden der Volksbank Baden-Baden/Rastatt, Roman Glaser (links), und BT-Geschäftsführer Wolfgang Hoffarth (rechts).

in Deutschland von 1000 bis 1500 Euro für alle Bürger – finanziert durch eine schrittweise Umgestaltung des bisherigen Steuerwesens in Richtung Verbrauchssteuern. Heutzutage würden Sozialhilfe- oder Hartz-IV-Empfänger ausgegrenzt. Die Menschen, auch jene, die an einem ungeliebten

Arbeitsplatz ausharrten, müssten „raus aus ihrer Opferrolle“. „Überlegen Sie mal, was sich dann alles ändern würde.“ Wie in den 60er-Jahren die Umweltbewegung, hofft er, dass seine Idee Früchte trägt. Er bleibe wie bisher „beharrlich im Bemühen, aber bescheiden in der Erfolgserwartung“.