brand eins 1/2001

Das Gesamtkunstwerk

In den Filialen des erfolgsverwöhnten Drogeriemarktes DM ist Mobbing ein Fremdwort geblieben. Kein Wunder: Der Chef stützt sich auf JOSEPH BEUYS und dessen erweiterten Kunstbegriff statt auf LENINS Prinzip „Kontrolle ist besser“.

Text: Oliver Driesen

----- Ein Symbol gefällig für das perfekte System? Für das Menschliche im Massenhaften und das Immergleiche im Menschen? Für Flexibilität und Tragkraft einer Unternehmensphilosophie? Bitte sehr: die Drehstapelbox – schlicht, aber voller Tiefe.

Mehr als 100000 dieser roten Kunststoffkisten zirkulieren durch das bundesweite Verteilzentrum der Drogeriemarktkette DM, ziehen würdevoll die Fließbänder entlang, bis sie an der Reihe sind – und verheiratet werden. Nämlich mit ihrem Pick-Auftrag. Für diverse so genannte Langsamdreher. Aus dem bizarren Fachjargon der Warenlogistik übersetzt der Prozesskoordinierer Christoph Samson das so: Der Computer liest vom Barcode auf der Kiste die Nummer ab und entscheidet, dass diese Box mit 14 verschiedenen Produkten zu befüllen ist, die eine von über 500 DM-Filialen irgendwo in der Republik vor ein paar Stunden angefordert hat. Abgezählte Packungen After Shave und Haartönung, also keine Schnelldreher wie Babywindeln, die ruck, zuck abverkauft und daher nur paket- und palettenweise kommissioniert werden. Anhand der vom Computer errechneten Pick-Liste werfen die Kommissioniererinnen dann diejenigen Produkte aus den Regalen in die vorbeilaufende Box, über denen ein Licht aufleuchtet: Pick-by-Light.

Beim Rundgang läuft das schöne System plötzlich ins Leere. Der Neue am Band legt die leeren Nachschub-Kisten falsch herum auf die Piste, sodass der Barcode nicht mehr vom Scanner gelesen werden kann. Nun erkennt das System nicht mehr, was hinein soll, und lässt die Boxen eine leere Ehrenrunde drehen. Der Neue denkt, mit anderen Worten, nicht prozessual. Als Gesamtphänomen kostet das die Volkswirtschaft Milliarden. Doch Samson korrigiert den Mann gelassen. Der Neue nämlich kommt auch noch dran: Bei DM werden alle 950 Mitarbeiter des tageslichtlosen Verteilzentrums für sechsmal 45 Minuten ihrer Jahres-Arbeitszeit freigestellt zum, jawohl, Töpfern oder Malen nach Wahl.

Wie bitte? Tatsächlich gibt es nebenan einen Seminarraum, und darin: leuchtend rote Drehstapelboxen in tragender Rolle. Ihren Namen verdanken sie dem Kniff, dass sie sich einerseits ineinander verschachteln lassen – dann nehmen drei leere Kisten kaum mehr Platz weg als eine. Dreht man aber die jeweils obere einmal um die Längsachse, wird aus drei Boxen ein hüfthoher stabiler Turm. Und stellt man diesen Turm auf den Kopf, ergibt sich ein Podest, auf dem Vase, Tasse und Glas als Stillleben arrangiert sind. Drumherum ein hufeisenförmiger Tisch und zehn DMler, die das Stillleben malen.

Ein Wolkenhimmel sieht in jedermanns Vorstellung anders aus. Und jeder hat Recht damit.

Es ist die fünfte Kursstunde für Hubert Rothmann aus der Logistikverwaltung des Meckenheimer Verteilzentrums. Gleich nach dem Malen wird er Feierabend

machen. Sein Bild ist gar nicht übel, nur der Henkel der Tasse ragt irritierend schräg aus der Ebene heraus. Kein Wunder, denn der Mann im Karohemd sollte das Stillleben aus der Perspektive des Platzes ihm gegenüber malen – ohne dabei seinen Standpunkt zu verlassen. „Das ist ja auch im Betrieb so“, erklärt Florian Martens, freischaffender Künstler und als Kursleiter tätig für die Beratungsfirma Art & Business von Mariott Stollsteiner (siehe Interview S. 120), die das Kursangebot „Fähigkeitenwerkstatt“ für DM entwickelt hat: „Man muss sich in das Gegenüber hineinversetzen, im Gespräch gemeinsam Fehler finden und korrigieren.“ Doch dieser Kurs betone noch die „Ich“-Perspektive. Ein aquarellierter Wolkenhimmel, so erfahren die Teilnehmer, sieht in jedermanns Vorstellung anders aus – und jeder hat Recht damit. Hubert Rothmann will auch beim nächsten Mal mitmachen und so über das „Du“ zum „Wir“ gelangen. Esoterisch angehaucht sieht der gelernte Feinblechner nicht aus. Er arbeitet halt nur in einem Haus, dessen oberster Lenker vor vielen Jahren begonnen hat, sich systematisch Gedanken über Betriebsführung zu machen und über die Verhaltensmuster von Menschen in einer Gemeinschaft.

Hinter seinem schlicht-grauen Schreibtisch in der Karlsruher DM-Zentrale, neben einer acryl-grauen Abstraktion im dünnen Goldrahmen, philosophiert der Unternehmensgründer und Geschäftsführende Gesellschafter Götz W. Werner entspannt über Joseph Beuys. Mit vollem Mund, weil er gerade Bio-Kartoffelchips aus der Tüte verzehrt – statt Mittagessen. Genauso lässig, wie er sich bei der Jahrespressekonferenz seines Konzerns mit über 3,9 Milliarden Mark Umsatz auf Beuys’ „erweiterten Kunstbegriff bei der Gestaltung der Unternehmenskultur“ beruft. Das müssen die Herren in den dunklen Anzügen erst mal verdauen: „Wir sehen den Erfolg unseres Wirtschaftens nicht nur an den üblichen Messzahlen, sondern auch an dem Grad, in dem wir den Mitarbeitern eine konkrete Chance bieten, Mitgestalter der sozialen Skulptur zu werden.“ Beuys habe gezeigt, dass Kunst nicht ein lebloser Gegenstand sei, sondern die stete Interaktion zwischen Gegenstand und Betrachter – und so sei das auch in der Kunst, etwas zu unternehmen. Bei Werner, der im schwarzen Einreiher, mit randloser Lesebrille und grauem Haarkranz aussieht wie einer der ihren, haben schon viele Alt- und Jungmanager neu denken gelernt. Das Um- und Umdrehen jeder Idee, das Abstand-Nehmen und ständige Neuformieren lebendiger Individuen zum Gesamtkunstwerk DM lassen den 57-jährigen Drogisten bisweilen wirken, als ob da ein Unternehmer mit einem Riesenhaufen Drehstapelboxen spiele.

Doch es ist kein Spiel. Dahinter steckt der systemerschütternde, mit revolutionärer Geduld vertretene Anspruch, das Unternehmer-Sein auch dem subordiniertesten Filialmitarbeiter nahe zu bringen – ohne ihn zu konditionieren. „Diese ganzen Motivationsbücher führen in die Irre und machen einen nur zum Dompteur“, so Werner. Ebenso abträglich: Zwang. Gegen Lenins „Kontrolle ist besser“ führt er den Freiherrn vom Stein ins Feld: „Zutrauen veredelt den Menschen.“ Zutrauen in das Potenzial, über sich hinauszuwachsen.

Und der Chef belässt es nicht bei wohlklingenden Parolen. Das Kostendenken etwa, anderswo als Naturgesetz der Marktwirtschaft in Granit gemeißelt, will er abschaffen: Nicht Personalkosten entstünden bei DM, lässt er verblüffte Nachwuchs-BWLer an der Karlsruher Fachhochschule in ihre Collegeblocks notieren. Das „Mitarbeitereinkommen“ sei kein beklagenswerter Faktor, der das Betriebsergebnis reduziere wie etwa die Stromrechnung. Sondern es ermögliche erst das Betriebsergebnis. „Nur wenn sich dieses umgekehrte Denken durchsetzt“, hält Werner angesichts der Skepsis im Hörsaal inne, „kann eine völlig andere Befindlichkeit der Beteiligten entstehen“. Gerade deswegen aber gibt es bei DM auch keine leistungsabhängigen, variablen Einkommen. Ein Einkommen zu beziehen und eine Aufgabe zu erfüllen sind für Werner zweierlei: „Der Lohn ist nur eine notwendige Bedingung, der jemandem den Freiraum verschafft, keinen

Blumenkohl anbauen zu müssen, sondern hier mitzumachen."

Gut, der Mann ist Anthroposoph, und das sind ja nun die mit dem biodynamischen Landbau, den Waldorfschulen, den gebärmutterartigen Gebäuden ohne rechte Winkel. Wer daraus voreilig auf weltfremde Softi-Kultur der DM-Führungsebene schließen will, mag sich beim Anblick ihrer Karlsruher Zentrale erst einmal bestätigt finden: ein ehemals grauer Fertigbaukasten, der bewusst als farbenfrohes und windschiefes Denk-Gebäude im Stil einer Villa Kunterbunt erweitert wurde. Im ersten Stock (Buchhaltung) ist die Grundfarbe bläulich, denn das strahlt psychodynamisch Ernsthaftigkeit aus. Im zweiten Stock, Einkauf und Marketing, herrscht ein die Aggressionstriebe anregender Rot-Ton vor. Und überall kleine Nischen, asymmetrische Deckenpaneele, Wohlfühl-Elemente eben. Auch im Verteilzentrum bei Bonn, so weit sich das in einem fast fensterlosen Hallenbauwerk einrichten ließ.

Aber DM ist kein anthroposophisches Unternehmen, auch wenn es mehr Naturwaren im Sortiment gibt als anderswo. Schon gar keine Sekte, in der der Chef den Kult vorgibt. Der missioniert nämlich niemanden, sondern arbeitet beharrlich an dem Ziel, dass durch günstige Grundbedingungen jeder das Maximum aus seinem Potenzial als Mensch machen möge und durch Erkenntnis seiner Möglichkeiten zu einer bewussteren Persönlichkeit werde. Die denke nicht mehr in Hierarchien, sondern in Prozessen. Das nütze dann dem Unternehmen, der sozialen Skulptur.

Das Lieblingsbild als Vehikel zur Entfaltung der freien Rede – und der Leidenschaft für eine Sache.

Bilanzen lesen hat Werner über seine Beschäftigung mit dem Wesen des Menschen nicht verlernt. Und die Bilanz gibt seinem Wohlfühl-System Recht. In einem Drogistik-Markt, der in Deutschland 44 Milliarden Mark groß ist und seit langem nicht mehr wächst, hat der DM-Umsatz im vergangenen Geschäftsjahr um sagenhafte 14 Prozent zugenommen – ohne Akquisitionen und nach drei sogar noch erfolgreicheren Jahren in Folge. Die Kundenzahl stieg um zwölf Prozent, die der Vollzeit-Mitarbeiter um 14, der Auszubildenden um 20 Prozent. Dass an solchen Zahlen eine hoch entwickelte Kunden- und Sortimentspflege maßgeblich Anteil hat, ist eine andere Geschichte.

Aber vor allem das für Kunden unsichtbare menschliche Zusammenspiel hinter den Verkaufskulissen hat Werner einzigartig vorangetrieben. Man muss sie sich ansehen, Auszubildende wie Daniela Kirschbaum, die unter Mariott Stollsteiners Obhut im Kölner Museum Ludwig vor ihren Kollegen einen Vortrag hält: über Oskar Kokoschkas Ansicht der Stadt Köln. Das Lieblingsbild als Vehikel zur Entfaltung der freien Rede, dem Instrument konstruktiver Streit-Kultur – und der Leidenschaft für eine Sache. Oder Refik Gülcü, Lehrling in einer Bochumer Filiale: Als Teilnehmer an einem selbst geschriebenen Tanztheaterstück beim Azubi-Pilotprojekt „Abenteuer Kultur" fühlte er sich mit den anderen „in sieben Tagen als Team zusammenwachsen". Oder Azubi Stephan Welinow aus Bonn, der bei einem Experiment mit größtmöglicher Selbstständigkeit in der betrieblichen Ausbildung zwangsläufig Anfängerfehler beging: „Aber der Austausch darüber mit meinen Kollegen war ausdrücklich erwünscht. Mein Selbstbewusstsein ist gestiegen."

DM ist Preisführer im Drogeriebereich. Warum? Produktiver, effizienter, menschlicher.

Das Geschäft des Anthroposophen ist der Gegenentwurf zum Branchen-Giganten Schlecker (9000 Filialen, neun Milliarden Mark Umsatz europaweit), wo Mobbing-Vorwürfe, Klagen gegen die Unterdrückung von Arbeitnehmerrechten

und über Hire-and-Fire-Politik ganze Regalmeter an Gerichts- und Gewerkschaftsordnern füllen.

Werner gibt sich gelassen, wenn man ihn auf den Culture Clash mit dem großen Antagonisten anspricht. Auf die provozierende Frage der Karlsruher Fachhochschüler, ob der erfolgreiche Anton Schlecker denn mit dem „Prinzip Lenin“ etwas falsch mache, gibt er ebenso herausfordernd zurück: „Nein, bei dem läuft es doch viel besser – je nachdem, wie Sie das beurteilen.“ Immerhin habe der etwa um die gleiche Zeit angefangen, sei aber viel stärker gewachsen, habe viel mehr Eigenkapital und viel weniger Schulden. Aber, schiebt Werner mitten in das Hohoho-Gelächter plötzlich bierernst nach: „Wir sind Preisführer im Drogeriebereich, weil wir produktiver sind, und das sind wir, weil wir effizienter sind, und das wiederum: weil wir menschlicher sind.“

Der Schlecker-Rivale DM schmückt sich nicht nur mit schöngeistigen Aktivitäten und über 50 Fortbildungs-Angeboten für seine Belegschaft, sondern auch mit überdurchschnittlichen Lohnerhöhungen sowie einem ansonsten in der Branche unbekannten Maß an innerbetrieblicher Transparenz und Dezentralität: In den Filialen wird weitgehend autonom geplant, bestellt, bilanziert. Umsätze und andere Kennzahlen der Nachbarfilialen sind über das interne Datennetz abrufbar. Marktleiterinnen können, um nicht betriebsblind zu werden, für ein paar Wochen den Leitungsposten mit dem in einer anderen Filiale tauschen. Viele Zweigstellen fördern sich gar gegenseitig durch direkte Zuschüsse in Schwächephasen. Ohne Unternehmer-Denken kommt dabei kein Team aus.

Und immer wieder hat DM für seine Leute Ungewöhnliches auf Lager, wie etwa 1999, als tausend Lehrlinge aus ganz Deutschland zur Sonnenfinsternis nach Karlsruhe gekarrt wurden. Werner hatte zusammen mit ihnen auf dem höchsten örtlichen Hügel einen der wenigen Punkte im Land erwischt, wo das Naturschauspiel tatsächlich zu sehen war: „Das war irre, tipptopp!“ Natürlich geht auch die außergewöhnliche Plakatwerbung zum Event auf die Kappe des Anthroposophen: eine verdunkelte Sonne, darin nur das Wort „Stille“ – plus Firmenlogo. Das sei doch ein Moment zum Innehalten gewesen, nicht für lärmige Produktreklame à la „Klopapier 2,99 Mark“.

Nur mit einer anderen Naturgewalt harmoniert diese philanthropische Ökonomie nicht: mit der Börse. Das DM-Kapital bleibt deshalb auch in Zukunft in der Hand von nur zwei privaten Gesellschaftern – ohne einen Finanzverbund oder Investmentfonds im Hintergrund. Warum auch nicht, wenn geplante Investitionen von 150 Millionen Mark in 1300 europäische Standorte in diesem Jahr allein aus dem Cash Flow finanziert werden können. Doch das überzeugendste Argument gegen einen Börsengang liefert DM-Geschäftsleiter Michael J. Kolodziej: „Wie sollten wir denn Shareholdern auf der Hauptversammlung plausibel machen“, fragt der Manager nicht ohne ironischen Unterton, „dass Investitionen in Kunst das Unternehmen stärken?“ -----|

Link:
www.dm-drogeriemarkt.de

Glossar:
Anthroposophie, Weltanschauungslehre des österreichischen Naturwissenschaftlers Rudolf Steiner (1861-1925), wörtlich: "Weisheit vom Menschen". Sieht die Welt in einer Stufen-Entwickung, die der Mensch einfühlend und erkennend nachvollziehen muss, um höhere seelische Fähigkeiten zu entwickeln. Starken pädagogischen Einfluss entwickelten die "Freien Waldorfschulen". Zentrum der anthroposophischen Bewegung ist das "Goetheanum" in Dornach bei Basel.

Götz W. Werner, Jahrgang 1944, gelernter Drogist aus Heidelberg. Schon der Urgroßvater hatte diesen Beruf. Mit 29 gründete Werner 1973 in Karlsruhe dm, nachdem seine Vorgesetzten bei einem heute längst bankrotten Filialisten ein von ihm entwickeltes Vertriebskonzept "Drogeriemarkt" als unrealistisch ablehnten. Der mit vielen Wirtschaftspreisen ausgezeichnete Unternehmer Werner (u.a. 1997 "Mann des Jahres", Fachblatt Horizont) ist Vater von sieben Kindern.

dm-drogerie markt GmbH & Co. KG gehört mit einem Umsatz von gut 3,5 Milliarden DM (davon in Deutschland 2,4 Mrd.) und über 6.000 Mitarbeitern zu den 26 größten Arbeitsplatzbeschaffern in Deutschland. Das ständige Sortiment umfasst rund 8.000 verschiedene Artikel, darunter 19 Eigenmarken in den Bereichen Waschen-Putzen-Reinigung, Gesundheit, Schönheit, Baby sowie Foto. Zu den über 500 Filialen in Deutschland kommen rund 800 in sieben weiteren europäischen Staaten.