

Der Menschenveredler

Götz Werner, Chef der Drogeriemarktkette dm, will allen Deutschen ein Bürgergeld sichern und die Unternehmen von Steuern befreien



Götz Werner, Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Drogeriemarkt-Kette dm
Foto: dpa

Die Welt: Sie wollen Ihren Vertrag als dm-Geschäftsführer in zwei Jahren auslaufen lassen. Derzeit schalten Sie ganzseitige Anzeigen für eine revolutionäre Steuerreform. Bewerben Sie sich um einen Job in der Politik?

Werner: Nein. Ich bin Unternehmer. Politiker und Unternehmer sind zwei grundsätzlich verschiedene Menschentypen. Das paßt nicht zusammen.

Die Welt: Warum teilen Sie Ihre Ideen über teure Anzeigen und nicht über Parteien oder Verbände mit?

Werner: Weil Parteien und Verbände prinzipiell nicht innovativ sind. Verbände sind dafür da, das Bestehende zu wahren. Politiker greifen das

auf, was in den Köpfen der Menschen vorgeht. Mir geht es darum, eine Idee in möglichst viele Köpfe zu bringen.

Die Welt: Sie schlagen ein Bürgergeld von 1200 Euro für jeden vor - egal ob er arbeitet oder nicht. Wer soll das bezahlen?

Werner: 1200 bis 1500 Euro für einen Erwachsenen könnten es durchaus werden; starten müßte man mit etwa 600 Euro. Mir kommt es aber zunächst gar nicht darauf an, einen Betrag zu nennen. Es geht darum, durch eine echte Reform die Initiative der Menschen zu entfesseln. Die wird derzeit gebremst durch die leistungsschädliche Progression in einem einkommensbezogenen Steuersystem und durch die persönliche Unsicherheit vieler Bürger. Eine Grundsicherung - von der Wiege bis zur Bahre - ohne Bedingungen und ohne Stigmatisierung, gäbe den Menschen Sicherheit. Sie könnten sich ohne elementare Existenzsorgen sinnvolle Arbeitsplätze suchen, statt Einkommensplätze annehmen zu müssen.

Die Welt: Das Ganze würde bei 1200 Euro für jeden die Gemeinschaft allerdings rund 1400 Mrd. Euro kosten. Noch mal: Wer soll das bezahlen?

Werner: Finanziert würde die Grundsicherung über eine Erhöhung der Mehrwertsteuer. Allerdings könnte auch viel Geld eingespart werden. Die enorme Bürokratie zur Verteilung der heute mehr als 720 Mrd. Euro an Sozialausgaben zum Beispiel wäre überflüssig. Zudem wird das Wirtschaftswachstum kräftig angekurbelt. Menschliche Arbeit wird subventioniert, sämtliche Investitionen bleiben steuerfrei. Deutschland wird zum Paradies für Investoren.

Die Welt: Die Ärmeren würden in diesem Paradies mit Mehrwertsteuer jedoch besonders stark belastet, weil sie einen Großteil ihres Einkommens verkonsumieren.

Werner: Andererseits würden gerade sie besonders von der Grundsicherung profitieren. Eine ausschließliche Konsumbesteuerung - für alle - an alle emotional zu vermitteln ist allerdings eine echte Herausforderung.

Die Welt: Warum sollten Menschen, die bestens abgesichert sind, trotzdem in Ihren Drogeriemärkten arbeiten wollen? Zahlen Sie etwa so gut?

Werner: Niemand arbeitet nur wegen des Geldes. Diese Einschätzung ist eine Frage des Menschenbildes. Meines ist: Der Einzelne braucht Aufgaben in der und für die Gemeinschaft, um sich selbst zu definieren. Er braucht die Gemeinschaft, um über sich selbst hinaus zu wachsen. Allerdings würden viele Menschen ihren heutigen "Einkommensplatz" wechseln, sich nicht mehr alles von ihren Arbeitgebern gefallen lassen.

Die Welt: Den Gewinn, den Sie dank Ihrer Mitarbeiter erwirtschaften, verschweigen Sie konsequent, warum?

Werner: Das tun wir nicht. Dm-drogerie markt strebt eine Umsatzrendite von einem Prozent an, das wird

kommuniziert. Und der Gewinn, den man in einer Jahresbilanz ausweist, hängt von so vielen Sonderfaktoren ab. Er sagt nur wenig über die wahre Lage eines Unternehmens aus. Am wichtigsten ist aber: Der Gewinn ist nicht das Ziel meiner unternehmerischen Tätigkeit, sondern er ist die Bedingung dafür. Gewinn ist nötig, um Investitionen zu finanzieren und um nachhaltig zu wachsen.

Die Welt: Wollen Sie vielleicht erst gar keine Begehrlichkeiten wecken? Sie beteiligen Ihre Mitarbeiter kaum am Gewinn.

Werner: Von leistungsbezogenen Zusatzgratifikationen halte ich nichts. Einzelgratifikationen schüren nur Neid und gegenseitige Belauerung. Solche Zahlungen unterstellen auch, daß nicht jeder ohnehin schon so gut er kann arbeitet. Wir alle sind genetisch dazu aufgerufen, mit unseren Talenten zu wuchern. Teile des Gewinns geben wir aber dennoch an die Mitarbeiter weiter. In diesem Jahr zum Beispiel bekommt jeder Festangestellte zusätzlich zu seinem vereinbarten Gehalt einen Einkaufsgutschein in Höhe von bis zu 500 Euro.

Die Welt: Sie betonen immer wieder, sie hätten sich der "ästhetischen Unternehmensführung" verschrieben, und Sie gelten als Anthroposoph. Kann man mit dem Verkauf von Zahnpasta, Rasiercreme und Windeln die Welt verändern?

Werner: Als Unternehmer wird man ja nicht nur über die Produkte wirksam, die man verkauft. Ich habe eine gesellschaftliche Wirkung über die Art, wie ich mit Menschen umgehe. Direkt und indirekt. So wie ich meine Mitarbeiter behandle, behandeln sie unsere Kunden. Wir bringen auch ein Stück unserer Kultur in die Beziehung zu unseren Lieferanten, zu Banken, zu Vermietern und so weiter ein.

Die Welt: Was genau macht denn Ihren speziellen Stil aus? Stellen Sie ihr Sortiment nach Moralkriterien zusammen?

Werner: Nein, wir sind keine Missionare. Wir richten unser Sortiment konsequent an den Bedürfnissen unserer Kunden aus. Aber es gibt einige Gestaltungsmöglichkeiten. Eine neue Jugendserie mit dem Namen "Zoff" zum Beispiel gefiel mir nicht. Das fand ich unnötig auf Konflikt getrimmt. Diese haben wir deshalb auch nicht in unser Sortiment aufgenommen. In erster Linie unterscheiden wir uns von anderen Firmen aber durch die interne Organisation. Wir wollen unseren Mitarbeitern keine Begrenzungen setzen, sondern ihnen Handlungsräume eröffnen. Bei uns können sie kreativ sein, sich auch mal Fehler erlauben.

Die Welt: Mit der Konkurrenz allerdings sind Sie gnadenlos, scheuen auch vor Dumpingpreisen nicht zurück. Wollen Sie die Nummer eins auf dem deutschen Drogeriemarkt werden, Schlecker überholen?

Werner: Der Einzelhandel ist ein lokales Geschäft. Wir wollen an jedem einzelnen Standort mit jedem unserer dm-Drogeriemärkte die Nummer eins sein. Die deutschlandweiten Umsatzzahlen interessieren mich wenig.

Die Welt: Der Gesamtmarkt für Drogerieartikel in Deutschland stagniert seit Jahren. Wie wollen Sie da noch wachsen?

Werner: Das geht nur über Verdrängung.

Die Welt: Wen wollen Sie verdrängen, kleinere Drogerieketten oder große Discounter wie Lidl oder Aldi?

Werner: Wir machen nie Marketing gegen jemanden, sondern stets für unser Konzept. "Ich bin doch nicht blöd" oder "Geiz-ist-geil"-Kampagnen wie die von Media/Saturn wären in meinen Augen für uns total kontraproduktiv. Wir punkten bei unseren Kunden mit guten Standorten, einem attraktiven Sortiment, zuverlässiger Verfügbarkeit und einem günstigen Preis der Produkte. Hinzu kommt das "Surrounding", die angenehme Atmosphäre in unseren dm-Märkten und unsere soziale Einstellung.

Die Welt: Sie müssen aber doch eine Strategie haben. Haben Sie es eher auf Filialen von kleineren Ketten, etwa die insolvente Ihr-Platz-Gruppe, abgesehen? Oder wollen Sie sich die Discounter vom Leib halten?

Werner: Beides. An einzelnen guten Standorten sind wir immer interessiert. Gleichzeitig kämpfen wir um jeden Kunden.

Die Welt: Allerdings nicht mit Schnäppchen. In Ihren Filialen gibt es keine Sonderangebote, sondern Dauerpreise.

Werner: Unsere Kundinnen und Kunden können selbst entscheiden, wann sie was kaufen. Sie müssen ihre Zeit nicht damit vergeuden, nach immer neuen Angeboten zu suchen. Die Lust auf Schnäppchen wird meiner Ansicht nach stark überschätzt.

Die Welt: Was sind dann die neuen Trends in Ihrer Branche?

Werner: Ein Thema, das die Kunden verstärkt bewegt, würde ich "Kulturwirksamkeit" nennen. Sie wollen wissen, welche Unternehmenskultur ein Händler hat, dem sie ihr Geld bringen. Und welchen Kulturbeitrag er leistet. Außerdem gibt es natürlich ständig Veränderungen im Sortiment. Die Digitalfotografie zum Beispiel ist eine Herausforderung für Drogerien. Über dm werden heute jährlich 650 Millionen Bilder entwickelt. Wir sind die ersten, die in jedem Laden die Möglichkeit zum Sofortausdruck von Fotos anbieten.

Die Welt: Douglas hat Drospa verkauft, Ihr Platz ist insolvent. Wie viele Ketten werden auf Sicht in Deutschland überleben?

Werner: Das kann man nicht voraus sagen. Als ich vor mehr als 30 Jahren anfing, hat mir niemand eine Chance gegeben. Letztlich kommt es darauf an, wie flexibel ein Unternehmer reagiert. Er muß sensibel sein für seine Umwelt, um die Bedürfnisse seiner Kunden antizipieren zu können.

Die Welt: Wer folgt Ihnen nach, wenn Sie sich 2008 aus dem operativen Geschäft zurückziehen? Eines Ihrer sieben Kinder?

Werner: Ich möchte keines meiner Kinder in die Nachfolge zwingen. Das macht unfrei. Wir haben eine breite und gute Geschäftsleitung, die die Führung jederzeit problemlos übernehmen könnte. Einer meiner Söhne sitzt im dm-Aufsichtsrat. Er ist mit seinen heute 33 Jahren aber noch zu jung zur Führung eines Unternehmens in unserer Größenordnung. Als ich anfing, war ich zwar auch erst 29, aber da hatte ich nur einen einzigen kleinen Laden. Irgendwann muß er selbst entscheiden, ob er diese Arbeit machen will. Und andere müssen entscheiden, ob sie ihm das zutrauen.

Die Fragen stellte Inga Michler

Artikel erschienen am Do, 8. Dezember 2005

© WELT.de 1995 - 2005

Der Manager

Dm-Markt-Gründer Götz Werner gilt als der Anthroposoph des deutschen Einzelhandels. "Zutrauen veredelt den Menschen", diesen Spruch des Freiherr von Stein hat der Gründer und Chef von Deutschlands zweitgrößter Drogeriemarktkette zum Leitungsprinzip erhoben. Während Marktführer Schlecker immer wieder durch Streit mit den eigenen Beschäftigten und auch den Gewerkschaften Schlagzeilen macht, genießen Werners Mitarbeiter besondere Freiheiten. Eigenverantwortung und Selbstorganisation werden in den europaweit über 1600 dm-Filialen besonders geschätzt. Fester Bestandteil der Lehrlingsausbildung sind Theater-Workshops zur Entfaltung der Persönlichkeit. "Hier bin ich Mensch, hier kauf ich ein", heißt der zentrale Werbeslogan des 61jährigen Vaters von sieben Kindern. Seine erste Drogerie-Filiale eröffnete er im Jahr 1973 in Karlsruhe. An der dortigen Universität leitet der Unternehmer heute das Institut für Entrepreneurship. *imi*

Artikel erschienen am Don, 8. Dezember 2005

© WELT.de 1995 - 2005

Das Unternehmen

Dm, was schlicht für "Drogeriemarkt" steht, ist nach dem Konkurrenten Schlecker und noch vor Rossmann die zweitgrößte Drogeriemarktkette Deutschlands. In rund 800 Filialen im In- und mehr als 800 weiteren im europäischen Ausland setzte das Unternehmen im vergangenen Jahr rund 3,3 Mrd. Euro um. Im Vergleich zum Vorjahr betrug der Zuwachs auf dem stagnierenden und hart umkämpften Markt immerhin 8,7 Prozent. Für das laufende Geschäftsjahr ist allein in Deutschland die Neueröffnung 85 weiterer Märkte geplant. Europaweit beschäftigt das Unternehmen heute mehr als 23 000 Mitarbeiter, rund 15 000 davon in Deutschland. Den exakten erwirtschafteten Gewinn veröffentlicht Unternehmenschef Götz Werner nicht. Der Ertrag vor Steuern liege bei etwa einem Prozent des Gesamtumsatzes, sagt der Firmenchef. Das Unternehmen kooperiert mit der Stiftung Unesco - Bildung für Kinder in Not und mit der Aktion Mensch. *imi*

Artikel erschienen am Don, 8. Dezember 2005

© WELT.de 1995 - 2005

Die Steueridee

Gegen das, was Götz Werner vorschlägt, muteten die Steuerideen des gescheiterten Finanzministerkandidaten Paul Kirchhoff zaghaft an. Werner wirbt in ganzseitigen Anzeigen für eine radikale Reform des deutschen Steuer- und Sozialsystems. Danach soll in Zukunft jeder Bürger, ob er arbeitet oder nicht, ein Grundeinkommen vom Staat beziehen. Die Einkommensteuer und sämtliche andere Steuerarten werden gesenkt und durch höhere Verbrauchsteuern ersetzt. Werners Ziel ist es, die Initiative der einzelnen Bürger zu entfachen. Niemand soll durch steuerliche Progression um den Lohn seiner Anstrengungen gebracht werden. Niemand soll nur um seine Existenz zu sichern, eine Arbeit annehmen müssen, die ihm sinnlos erscheint. Zudem hofft Werner dadurch auf einen Wachstumsschub. Einen prominenten Unterstützer für seine Idee hat der dm-Chef schon gefunden: Den Präsidenten des Hamburgischen Welt-Wirtschaftsinstituts (HWWI), Thomas Straubhaar. *imi*

Artikel erschienen am Don, 8. Dezember 2005

© WELT.de 1995 - 2005