

Von Melanie Agne

Der Zahnpasta-Verkäufer

Götz Werner, Gründer der Drogeriemarkt-Kette dm, vermittelt Studenten den Sinn unternehmerischen Handelns

Götz Werner liebt das Understatement. "Zahnpasta-Verkäufer", antwortet er jenen, die ihn nach seiner Profession fragen. Auch wer seinen Namen noch nie gehört hat, kennt einen seiner Drogeriemärkte. Den ersten dm eröffnete Werner 1973 in Karlsruhe, den 850. jüngst in Berlin. Fast genauso viele betreibt er in Osteuropa, Österreich, Serbien und Kroatien. Die Drogeriemarkt-Kette setzte im vergangenen Jahr mit rund 23 000 Beschäftigten etwa 3,3 Milliarden Euro um.

Die Erkenntnisse, die ihn zum Erfolg geführt haben, gibt Werner nachrückenden Generationen weiter: als Professor am interfacultativen Institut für Entrepreneurship, wie Unternehmertum neudeutsch genannt wird. Allerdings sorgt der Begriff an der Technischen Universität (TU) in Karlsruhe bei der Mehrheit der Studierenden noch immer für fragende Blicke. "Institut für was", fragt einer und legt die Stirn in Falten, "nie gehört." Auch ein paar Studentinnen hören offenbar zum ersten Mal davon, dass der Gründer der dm-Märkte an ihrer Universität lehrt. Immerhin ist die Stadt Sitz der Konzernzentrale. Seit Juli 2003 sponsert dm auch eine Multifunktionshalle der Karlsruher Messe- und Kongress-Gesellschaft, die seither nicht mehr "Halle 4" heißt, sondern "dm-Arena".

Als Professor sieht sich Götz Werner weder in der Funktion einer "Gründerhebamme" noch schmückt er sich mit den Zahlen erfolgreicher Unternehmensgründungen seiner Absolventen. Während die Betriebswirtschaftslehre das Know How und das Know What, kurz das Wissen, vermittelt, konzentriert sich der Lehrstuhl für Entrepreneurship auf das Know Why: den Sinn unternehmerischen Handelns. Der Unternehmer soll nicht fragen, "was kann ich verdienen?", sondern "womit kann ich dienen?".

Der Lehrstuhl, 1999 vom Software-Hersteller SAP gestiftet, ist ein Begleitstudiengang, den die Studierenden der TU als Ergänzungs- und Wahlfach belegen können. Wer Wirtschaftsingenieurwesen studiert, absolviert einen Teil seines Studiums auch im Fachgebiet Entrepreneurship. So besuchen im Schnitt 160 Studierende die Vorlesungen von Götz Werner. Drei Viertel von ihnen haben im vergangenen Jahr auch die Prüfung abgelegt, der Rest hört zu, um bei dem charismatischen Entrepreneur Unternehmerteil zu inhalieren. "Weil man mal was hört, was nicht nur Theorie ist, eben worauf es wirklich ankommt", sagt Matthias Eberlein, der sich als angehender Wirtschaftsingenieur sonst hauptsächlich mit mathematischen Formeln beschäftigt.

Auch wenn es auf den ersten Blick so scheint: Werner will in seinen Vorlesungen weder den guten Anekdoten-Onkel spielen, noch sein Wissen vermitteln. Er weiß, dass seine unternehmerischen Erfahrungen "nur dann für die Zukunft fruchtbar sein können, wenn es gelingt, sie zu Erkenntnissen zu wandeln". Schließlich sei bloßes Erfahrungswissen "notwendigerweise ein Wissen aus der Vergangenheit". Und das taugt nicht, um sich den Herausforderungen der Zukunft erfolgreich zu stellen, da ist sich Werner sicher.

Im Grunde sei jeder Mensch Unternehmer seines eigenen Lebens: "Viele haben aber das Problem, dass sie am Schwanz des Pferdes hängen und die Zügel ihres Lebens selbst in die Hand nehmen wollen." Das erfordere innerere Führung und Überwindung. Zum Stichwort Überwindung hat Werner Goethe parat, der längst in Hexameter gefasst hat, was er seinen Studierenden mitgeben will: "Wenn einen Menschen die Natur erhoben, ist es keine Wunder, wenn ihm viel gelingt; man muss in ihm die Macht des Schöpfers loben, der schwachen Ton zu solcher Ehre bringt: Doch wenn ein Mann von allen Lebensproben die sauerste besteht, sich selbst bezwingt; dann kann man ihn mit Freuden andern zeigen, und sagen: Das ist er, das ist sein eigen!"

Da Führung für den erfolgreichen Unternehmer Selbstführung ist, hat er seine Vorlesung zweigeteilt. Der erste Teil steht unter dem Motto: "Unternimm Dich selbst", der zweite heißt, "unternimm für Andere". Werner ist überzeugt davon, dass "das bloße Für-sich-Leisten nicht das einzige Grundprinzip sein kann, aus dem künftiges Unternehmertum zu entwickeln ist". Er sieht die Zukunft vielmehr im Miteinander-Füreinander-Leisten. "Schließlich werden Leistungen für andere erbracht und wer etwas produziert, kann es nicht selbst verbrauchen." Wenn dieses funktionale Miteinander in einem Unternehmen in ein bewusstes Miteinander übergehe, wenn die Beschäftigten sicher seien, etwas Sinnvolles zu tun, dann übertreffe dies alle gängigen Motivationen wie Anfeuerung, Incentives und Drohungen, die Stelle zu verlieren, zusammen.

"Der gute Manager kann aus der überraschenden Situation heraus sofort analysieren, warum etwas aufgetreten ist", sagt Werner. Dahin will er seine Studenten bringen. Dass sie Auswirkungen ihrer Entscheidungen einschätzen und ungewollte Folgen von vornherein vermeiden können. Je mehr eine Entscheidung die Identität des Unternehmens tangiere, desto behutsamer sei sie umzusetzen und desto geringer auch die Möglichkeit, sie rückgängig zu machen. Werner erläutert seine These am Beispiel dm. Dort wurde der Verkauf von Wein diskutiert. "Können sich unsere Mitarbeiter und Kunden damit identifizieren?", habe man gefragt, "sind wir dann in dem was wir machen noch authentisch?". Schließlich sei die Idee ad acta gelegt worden.

"Entscheiden heißt verzichten", predigt Werner, der im gestreiften Polo-Shirt im Hörsaal steht und trotz WM-Spiel und Badewetter rund 100 Zuhörer hat. In der "Unfähigkeit zum Verzicht" sieht er eines der größten Hemmnisse des

Unternehmertums. Menschen, die alles gleichzeitig wollten, seien nicht fähig, Entscheidungen zu treffen. Was Werner seinen Studenten mitgeben möchte, ist eine Art "Werkzeugkoffer". Als Professor will er Ansprechpartner sein für Fragen, die er damals gerne jemandem gestellt hätte, als er sich mit seinem ersten Drogeriemarkt auf eigene Füße stellte.

Es war ein Sprung ins kalte Wasser: 1968 fing der gelernte Drogist bei einer Drogerie in Karlsruhe an, die drei Jahre später an einen Investor verkauft wurde. Für den neuen Herrn im Haus entwickelte Werner ein Drogeriemarkt-Konzept, das Selbstbedienung und kompetente Beratung verband – ohne die "Preisbindung der zweiten Hand". Als der Investor ablehnte, eröffnete Werner einen eigenen Drogerie Markt: dm in der Herrenstraße.

Drei Jahre später war er Chef von 30 Filialen in Deutschland und hatte plötzlich die Aufgabe, sich mit den Bedürfnissen seiner Beschäftigten auseinander zu setzen. Damals entdeckte er das anthroposophische Gedankengut von Rudolf Steiner, das seine Unternehmensphilosophie bis heute prägt: das Miteinander-Füreinander-Leisten. Werner erwartet nicht, dass seine Beschäftigten von selbst im Sinne des Miteinanders Verantwortung übernehmen. Aber er weiß, dass man sie heranführen kann, wenn man in ihnen den selbst bestimmten Menschen anspricht: "Zutrauen veredelt den Menschen, ewige Bevormundung hemmt sein Reifen!" Diese Einsicht des Freiherrn vom Stein hat sich Götz Werner zu eigen gemacht.

Entrepreneurship

Für Unternehmertum gibt es in Deutschland mehr als 50 Lehrstühle.

Das interfakultative Institut für

Entrepreneurship an der Technischen Universität Karlsruhe ist eigenen Angaben zufolge das einzige, an dem nur Praktiker unterrichten. Der 1999 von SAP gestiftete Lehrstuhl wird von dem Software-Unternehmen zehn Jahre lang finanziell gefördert. Götz Werner wurde Ende 2003 berufen.

Sein Vorgänger Reinhold Würth hat die Schraubengroßhandlung seines

Vaters zur weltweit operierenden

Würth-Gruppe mit zuletzt knapp sieben Milliarden Euro Umsatz gemacht. mela

Internet: www.fgf-ev.de,

www.iep.uni-karlsruhe.de

1460675, FR, 07.07.06; Words: 1086, NO: 5000555