

Filialen an die Macht

Ein Erlebnis an der Theke und was bei der [Karlsruher Drogeriekette](#) dm daraus entstand.

12





HIER BIN ICH MENSCH
HIER KAUF ICH EIN



☒ Ein Mann eröffnet eine Drogerie. Dann die zweite, die dritte, die vierte. Er sieht: Das Konzept funktioniert. Also stellt er sich an den Kopierer und kopiert, er legt quasi die Ur-Filiale aufs Gerät und hält die Hand auf: 15, 20, 100, 200 Filialen. Der Mann am Kopierer hat bald gar nicht mehr das Gefühl, Filialen zu eröffnen, sondern nur noch ein System im Maßstab 1:1 zu reproduzieren. Warum auch nicht?

Bei einem seiner Filialbesuche unterhält er sich mit einer Filialleiterin über Inventurdifferenz und Diebstahl und lehnt sich dabei an eine Verkaufstheke, die vor dem Parfümregal steht. Die Theke rutscht nach hinten, so wie ein Dieb sie mit Absicht verschieben könnte, um an die teuren Fläschchen zu kommen; ja, bestätigt ihm die Filialleiterin, auf diese Weise sei schon öfter geklaut worden, sie habe deshalb auch schon den Bezirksleiter informiert. Was läuft in meinen Drogerien falsch, fragt sich der Besitzer, wenn eine Filialleiterin ein Problem zwar erkennt, es aber nicht löst? Warum nimmt sie keinen Schraubenzieher in die Hand oder beauftragt einen Handwerker? Warum informiert sie stattdessen einen Vorgesetzten, der nur alle paar Wochen in die Filiale kommt und der tausend andere Probleme der Kategorie „verrutschte Theke“ hat? Warum beruhigt sie, dass ihre Meldung nach oben jetzt dort irgendwo in den Akten schlummert, und warum beunruhigt sie nicht, dass derweil weitergeklaut werden kann? Der Mann begreift: Die „Gleichheitsmanie“ eines Chef-Kopierers ist nicht zukunftsweisend.

Götz Werner, der Mann an der Theke und Chef des Drogeriefilialisten dm, ist erfolgreich. Nur zum Vergleich: Der größte Drogerie-Betreiber in Europa, Schlecker, erzielt mit mehr als 13 300 Filialen einen Umsatz von 6,5 Milliarden Euro. Götz Werner erwirtschaftet mit etwa einem Zehntel an Filialen (660 in Deutschland, 843 in Europa) mehr als 40 Prozent (dm: 2,8 Milliarden Euro) des Schlecker-Umsatzes. In Deutschland wuchs die Nummer zwei der Drogeriemarkt-Ketten trotz der Flaute im Einzelhandel zuletzt um 10,3 Prozent, dm belegt vorderste Plätze beim Warenumsatz, beim Umsatz pro Filiale und Quadratmeter und bei der Stundenleistung. Zudem hat dm ein sehr gutes Image. Ein Grund dafür ist, dass dm-Mitarbeiter mehr sein dürfen und sollen als stumme Kassiererinnen. Weil Götz Werner nie wieder vor einer verrutschten Theke stehen und hören wollte, der Bezirksleiter sei schon informiert.

Tübingen, dm-Filiale 869. Gabriele Rolke, 42, steht vor dem Regal „Haut, Körper“. Dort stehen jetzt auch Rasierklingen und Rasierschaum für →

Frauen, die früher im Regal „Herrenrasur“ gestapelt waren. „Frauen suchen das doch eher hier als bei den Herren“, sagt Frau Rolke. „Unsere Vorgabe lautet: die vorgegebene Anordnung der Waren ausführen oder besser machen. Wenn der Gebietsverantwortliche kommt, muss ich das natürlich rechtfertigen können.“ Sie kann es: „Im Bereich Damenrasur verkaufe ich jetzt das Doppelte bis Dreifache.“ Tübingen ist grün, sagt Frau Rolke, „deshalb hab’ ich drei Meter mehr Biokost“. Tübingen hat viele Studenten, „deshalb hab’ ich 18 Meter Fotoartikel, dreimal mehr als in den meisten anderen Filialen“.

Oben wird gedacht, unten wird gemacht

Gabriele Rolke, die wie alle Filialleiterinnen mit vollem Namen und Telefonnummer im Filial-Finder auf der dm-Website steht, sagt immer „ich“, als wäre es ihr eigener Laden. So empfindet sie auch. Sie ist jetzt seit 19 Jahren bei dm, davon 18 als Filialleiterin, sie hat einen Umzug aus einem viel kleineren Standort ein paar Straßen weiter organisiert und hat erlebt, wie ihre Mannschaft auf 17 Kollegen wuchs. Und alle hat sie mit eingestellt, was sie auch ganz logisch findet: „Ich arbeite doch hier und nicht der Gebietsverantwortliche.“ Der sagt zwar seine Meinung über die Bewerber, „aber wen ich will, den krieg’ ich auch“. Sagt der Gebietsverantwortliche: „Frau Rolke, überlegen Sie sich das noch mal“, nimmt sie das als Warnsignal und richtet sich danach – oder auch nicht. „Ich lag auch schon falsch“, räumt sie ein. Bei anderen Filialisten, sagt Frau Rolke, werden die Termine für die Warenlieferungen von der Zentrale vorgegeben; in ihrer Filiale dagegen hat sie entschieden, nur noch zweimal pro Woche beliefert zu werden statt wie früher täglich, „das war mir einfach zu viel Theater, jetzt hab’ ich mir den Freiraum geschaffen, den Laden auf Vordermann zu bringen“. Gabriele Rolke hat auch schon für eine andere Drogeriemarkt-Kette gearbeitet, bis der damalige Chef sie vor versammelter Mannschaft anschrie, worauf sie kündigte. „Bei uns gibt’s keine Hierarchien, wir haben keine Angst vor großen Tieren, das hab’ ich bei den Seminaren gelernt. Der Herr Werner ist der Herr Werner.“

Auch der Herr Werner hat sein Unternehmen schon anders geführt als heute. Mit der Zahl der Filialen – die erste eröffnete 1973 in Karlsruhe – wuchs zunächst die hierarchische Pyramide. Unter der Geschäftsleitung das klassische Bild: erst Gebietsverkaufsleiter, darunter die Bezirksleiter, ↵



Götz Werner ist Besitzer der zweitgrößten deutschen Drogerie-Kette dm. Von seinen Mitarbeitern verlangt er viel und bietet ihnen dafür viel Freiheit.

„Bei uns gibt’s keine Hierarchien, wir haben keine Angst vor großen Tieren. Das habe ich bei den Seminaren gelernt. Der Herr Werner ist der Herr Werner.“

Gabriele Rolke, dm

darunter die Filialleiter, darunter die Mitarbeiter. In Seminaren wurde schon mal gespielt, wie der Bezirksleiter mit dem Knüppel in der Hand hereinkommt, während der Filialleiter zu „Spiel mir das Lied vom Tod“ auf den Knien durch den Raum rutscht. Das war natürlich übertrieben, aber aus einer ganz fremden Welt stammte es nicht. Es war die banale Konsequenz des Wachstums in einem zentralistisch geführten Unternehmen: Je mehr Filialen dazukamen, desto straffer hielt die Zentrale die Zügel und umso unerbittlicher galt: „Oben wird gedacht, unten wird gemacht.“ Aber je mehr oben gedacht wurde, desto weniger wurde unten gemacht, beziehungsweise, es passierte nur noch, was regelkonform war. Und die Regeln verlangten eben auch, dass eine Filialleiterin ihre verrutschte Theke beim Bezirksleiter ablädt.

In dieser Phase, Ende der achtziger Jahre, dm hat inzwischen rund 350 Filialen, verliert das Unternehmen seine Dynamik: Die Umsätze steigen nicht mehr wie gewohnt, es werden mehr Filialen zugemacht als eröffnet, die Fluktuation ist in manchen Bereichen gewaltig, der Apparat produziert zu viele Besprechungen und zu viele neue Regeln. „Wenn der Bezirksleiter fleißig war, hat er der Filialleiterin 15 Sachen angewiesen, von denen sie sowie so nur zehn geschafft hat“, erinnert sich Werner, „es war ein Anweisungs-Overkill.“ Die Machtvision der Zentrale wurde zur Ohnmachtserfahrung.

Schock auf allen Ebenen

Vor allem aber entfernte sich das Unternehmen immer mehr vom Anspruch des Anthroposophen und Überzeugungstäters Götz Werner. Denn der hat außer dem Wunsch, so viele Filialen wie möglich zu eröffnen, auch die Überzeugung, dass seine Mitarbeiter unternehmerisch handeln sollten. Den Spruch „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ hat er schon immer für Unsinn gehalten, und je mehr Kontrollmechanismen sein Unternehmen produziert, desto unwohler fühlt er sich darin. In aufwühlenden Seminaren entschließt sich das Management irgendwann zu einem radikalen Schritt: Die Ebene der Gebietsverkaufsleiter wird gestrichen, dafür müssen sich die Bezirksleiter statt um ein halbes Dutzend Filialen jetzt um zwei Dutzend kümmern. Es folgt, was beabsichtigt war: Die Bezirksleiter sind mit der Struktur überfordert, den Filialleitern bleibt gar nichts anderes übrig, als vieles selbst zu entscheiden.

Die Formel für die neue Organisation lautet „Filialen an die Macht“, und sie löst einen Schock auf allen Ebenen aus: beim Management, weil es ↙

dm-Mitarbeiter sollen nicht auf Hierarchien schauen, sie sollen sich fragen, was ihr Handeln für Folgen hat, ob es dem Kunden dient und dm im Wettbewerb weiterbringt.



sich degradiert und seiner Macht beraubt fühlt; in den Filialen, weil die Angst vor der neuen Verantwortung umgeht. Auf lange Sicht aber, davon ist Götz Werner überzeugt, wird sich die gekappte Fremdsteuerung von oben in Selbstorganisation unten verwandeln. „Wenn eine Säge nicht benutzt wird, rostet das Blatt“, sagt der Chef. Wie aber bringt man Mitarbeiter zum Sägen?

Werner, hinter einem einfachen Tisch sitzend, wie er in allen Büros der Karlsruher Zentrale Standard ist, sagt: „Leistungsprämien, Stockoptions, betriebliche Altersvorsorge – mit all diesen Motivations-Lassos fängt man Knechte, die nur nach oben schauen und fragen: ‚War’s recht, Herr Vorgesetzter?‘ Unsere Mitarbeiter sollen aber nicht auf Hierarchien schauen, sondern auf die Prozesse; sie sollen sich fragen, was ihr Handeln für Folgen hat, ob es dem Kunden dient, ob es uns im Wettbewerb weiterbringt. Mitarbeiter mit unternehmerischer Disposition fragen nicht: ‚War’s recht?‘, sondern: ‚Wie geht’s weiter?‘“

Dafür bekommen sie Instrumente, die viele andere Filialisten nie aus der Hand geben würden. Früher waren Unternehmenszahlen das Hoheitswissen der Verantwortlichen, aus dem Koffer des Bezirksleiters kamen allenfalls Umsatz- und Abverkaufszahlen. Heute bekommt jede Einheit – ob Filiale, Gebiet, Region oder Zentralressort – ihre monatliche Wertbildungsrechnung, ein dm-eigenes Rechenwerk, das Eigen-, Fremd- und Vorleistungen interner und externer Geschäftspartner ausweist, dazu Inventurdifferenzen, Steuern und Warencosten, Telefon-, Entsorgungs- oder Werbekosten. Das Rechenwerk schließt mit einer Zahl für die Ver- oder Entschuldung.

Ein anderes Instrument macht die Mitarbeiter zu Sortimentsmanagern, indem es ihnen die Strukturanalyse der verschiedenen Warenanordnungen überlässt. Sie kennen Umsatz und Erträge einzelner Artikel, wissen, welche schnell und welche langsam drehen, und können so die Produktivität im Regal selbst steuern.

Auf eigene Verantwortung können sie auch die Preise einzelner Artikel anpassen, wenn es die Konkurrenzsituation erforderlich macht. Es gibt Filialen, die 1500 so genannte angelegte Preise haben, Preise, die von der Vorgabe der Zentrale abweichen. Die Filialen stellen selbst neue Mitarbeiter ein und müssen nicht mehr den Bezirksleiter damit behelligen, wenn Frau X jetzt nur noch nachmittags arbeiten will. Den Mitarbeiterereinsatzplan machen selbstverständlich die, die davon betroffen sind – jeder trägt ↙

Sie entscheiden frei und fragen nicht: „War’s recht, Herr Vorgesetzter?“ Filialeiterin Gabriele Rolke (oben rechts) mit Stellvertreterin Houda Omeirat. Auch Auszubildende Selda Temür (unten) soll vor allem Selbstständigkeit lernen.



Drogisten-Ranking

1. Schlecker (Ehingen)

Umsatz: 6,55 Mrd. Euro, 13 300 Filialen

2. dm (Karlsruhe)

Umsatz: 2,8 Mrd. Euro, 1500 Filialen

3. Müller (Ulm)

Umsatz: 1,7 Mrd. Euro, 389 Filialen

Umsatz dm-Gruppe

GJ 00/01: 2340 Mio. Euro (+15,8 %)

GJ 01/02: 2602 Mio. Euro (+11,2 %)

GJ 02/03: 2858 Mio. Euro (+ 9,8 %)

dm bezeichnet eine Umsatzrendite von einem Prozent als angemessen.

Mitarbeiter

20 500 (12 800 in Deutschland, 7700 im Ausland)

Filialen-Entwicklung

GJ 00/01: 1301

GJ 01/02: 1418

GJ 02/03: 1503

Zahl der Filialen

Deutschland 660

Österreich 398

Ungarn 146

Tschechische Republik 99

Kroatien 62

Slowenien 50

Slowakische Republik 45

Italien 43

Serbien 1

seine Wunschzeit ein und lernt dabei, dass kollegiale Abstimmung nötig ist, wenn der Laden laufen soll.

Fellbach, dm-Filiale 239. Sandy Knöfel ist erst 25 und schon Chefin von 14 Mitarbeitern. Sie sitzt über der Tertialplanung für die nächsten vier Monate, ihre Grundlage dafür sind die Wertbildungsrechnungen der Vergangenheit. Es kommt auch vor, dass sie und ihre Stellvertreterin je eine eigene Tertialplanung machen und dann vergleichen; oder die Chefin holt einen Lehrling dazu und geht mit ihm die Posten durch. Der fragt dann vielleicht, warum seine Vorgesetzten mehr Reisekosten oder Mitarbeiter-einkommen – so heißen die Gehälter bei dm – fürs nächste Tertial ansetzen und erfährt, wie hoch die internen Verrechnungspreise für die Seminare sind, auf die die Lehrlinge immer gehen. Am PC kann Sandy Knöfel auch den Wochenumsatz verschiedener Sortimentsbereiche aller Filialen im Gebiet abrufen, was zwangsläufig zu Fragen führt: Warum beispielsweise schneidet Filiale 239 bei Babytextilien besser ab als die anderen und warum viel schlechter bei Kosmetik? „Ganz am Anfang gab es bei uns die Regel, dass keine Filiale für mehr als 250 Mark im Monat telefonieren darf“, erzählt Götz Werner. „Das Ergebnis war, dass plötzlich alle 250 Mark ausgaben – auch die, die vorher mit 125 Mark auskamen. Solche Vorgaben gibt es bei uns nicht mehr, heute vergleichen sich die Filialen selbst untereinander.“ Das tun sie bei allem, auch bei Fahrtkosten, Umsätzen oder Probierrößen. Zur Selbstregulierung gehört deshalb auch, dass die Filialen ihre Revision untereinander machen, statt sie bei einer zentralen Stelle abzuladen.

Mit verbundenen Augen durch den Wald

Weil Selbstständigkeit nicht angeordnet werden kann, verzichtet dm auf zentral geplante und gesteuerte Qualifizierungsprogramme. Ausnahme sind einige Seminare zur Unternehmenskultur, ansonsten wurden alle Formen des „veranstalteten Lernens“, das nur vorgefertigtes Wissen vermittelt, abgeschafft. Begründung: Es dauere viel zu lange, bis ein Qualifizierungsbedarf ermittelt, in didaktische Konzepte und entsprechende Lehrveranstaltungen übersetzt werden könne. „Institutionelles Lernen kommt zu spät“, meint Werner, „Lernen auf Vorrat ist sinnlos.“ Stattdessen hat dm die Mitarbeiterentwicklung an die Mitarbeiter selbst delegiert – „niemand kann gelernt werden, jeder muss selber lernen“, heißt das bei dm. Oder auch: „Lernen in der Arbeit“.

Stuttgart, Filiale 297. Selda Temür, 21, ist im dritten Lehrjahr und eine von fast 1300 „Lernlingen“, wie sie bei dm genannt werden. Wie Selda Temür sind die meisten von ihnen angehende Drogisten, ein Beruf, der durch den Einsatz angelernter Kräfte fast schon ausgestorben war. Mittlerweile gibt es an fast jedem Standort einer dm-Filiale eine eigene Drogistenklasse in den Berufsschulen, sie sind häufig ausschließlich mit dm-Lernlingen besetzt. Selda Temür hat als Teilzeitkraft angefangen, bis die Chefin fragte, ob sie eine Ausbildung machen wolle. Die ist ganz anders, als sie es von der Schule her kannte. „Auf Seminaren sind wir 15 Azubis, dazu eine Beraterin von der Aus- und Weiterbildung und ein Filialleiter. Die Vorgesetzten geben uns Aufgaben wie ‚Erstellen Sie einen Plan zur Findung einer Fläche und Eröffnung einer Filiale‘ oder ‚Machen Sie einen Haushaltsplan für eine vierköpfige Familie‘. Oder wir machen Tertialplanung, Warenstruktur-analyse, Wertbildungsrechnung. Die Ausbilder geben uns nur Stichpunkte und sagen fast nie was, sie stehen nur dabei, wir machen alles selbst, aber in der Gruppe geht das ganz gut. Außerdem haben wir Telefonlisten von Kollegen in der Zentrale, wo wir jederzeit anrufen können.“

„Wirklich komische Sachen“ hat Selda Temür in zwei achttägigen Theater-Workshops erlebt. Die Azubis führten sich mit verbundenen Augen durch den Wald, übten sich im Gedichte-Aufsagen (auf Türkisch, Russisch, Deutsch) und in pantomimischen Traumdarstellungen. Und zum Abschluss führten sie ihr Stück auch noch vor 200 Kollegen, Verwandten und Freunden auf, „aber danach war’s klasse“, sagt Selda Temür.

„So etwas ist besser als jede Powerpoint-Präsentation zu irgendeinem Thema“, meint Marc Vereck, freier Theaterregisseur, der seit Jahren für dm arbeitet. „Theaterspielen ist keine Spielerei, wir üben auch keine Verkaufstricks. Das Theaterspiel ist ein Aufwacherlebnis, die Spieler müssen offene, unplanbare Situation bewältigen. Wer mal vor 200 Leuten ein Gedicht aufgesagt oder eine Diva gespielt hat, der kann später ganz gut mit seinem Gebietsverantwortlichen argumentieren.“

Und damit kommt er dem Idealbild des dm-Mitarbeiters sehr nahe. Götz Werner ist überzeugt: „Menschen lassen sich nicht von oben organisieren. Je selbstständiger Mitarbeiter sein dürfen, desto unternehmerischer wird ein Unternehmen.“ Bei dm sind die Menschen tatsächlich das wichtigste Kapital, konsequenterweise hat Gründer Werner deshalb auch eine buchhalterische Revolution gewagt: Die Mitarbeiter-einkommen verbucht der Konzern nicht unter Kosten, sondern als Produktivfaktor – eine Investition, die sich für alle auszahlt. ☒

In Deutschland, wo 2004 etwa 40 neue Märkte hinzukommen sollen, ist dm im Süden, im Westen und in den neuen Ländern vertreten, nicht jedoch im Norden. Nach dem Prinzip der Clusterbildung werden neue Läden vorzugsweise dort eröffnet, wo dm bereits vertreten ist – die Marke muss damit nicht erst bekannt gemacht werden, und die Niederlassungen können kostengünstig beliefert werden.