

# ertag



Laudator Malte W. Wilkes (l.) nannte dm-Chef Götz Werner „ein Vorbild weit über das Unternehmertum hinaus“.

Professor Götz W. Werner erhielt im Oktober den BDU Manager Award 2005/2006. Der 62-jährige Gründer und Vorsitzende der Geschäftsführung der dm-drogerie markt GmbH & Co.KG wurde „als marktorientierter Leuchtturm unternehmerischer Sinnstiftung“ geehrt.

## Freiräume in den Filialen

**Herr Professor Werner, Sie gelten als Exot, weil Sie sehr erfolgreich sind, obwohl Sie altmodische Werte wie Respekt und Verständnis favorisieren. Wie kommen Sie zu Ihrer anderen Sichtweise?**

Mein Weltbild basiert auf dem Gedankengebäude von Rudolf Steiner, verankert in der Anthroposophie. Die ganzheitliche Sicht diktiert keine Regeln für den Unternehmensalltag, es ist vielmehr die Quelle, aus der ich schöpfe. Mir geht es um ein erweitertes Verständnis – der Persönlichkeit, des Unternehmens, der Gesellschaft. Wie erweitere ich mein Wissen? Das ist die immerwährende Frage.

**Und wie macht sich das im Unternehmen bemerkbar?**

Wir bei dm legen Wert auf das Phänomen der Wahrnehmung. Denn wer vorstellungsgeleitetes Wissen für die Wahrheit hält und diese grad-

linig durchsetzt, übersieht wichtige Aspekte. Wahrnehmung ermöglicht Eigeninitiative. Ein ganz banales Beispiel: Ich mache eine Kasse auf, wenn 20 Leute anstehen – auch wenn ich eigentlich gerade Regale einräume. Wahrnehmungsfähig-

**„Ich lehne leistungsgeführte Bezahlung ab. Sie führt nur dazu, dass sich die Mitarbeiter die Motivation beim Vorgesetzten abholen.“**

keit ist also eine Grundfähigkeit, die man schulen kann. Und zwar besonders gut durch künstlerische Prozesse. Deshalb gehen unsere Lernlinge – so heißen die Auszubildenden bei uns, weil sie Lernende sind – während der Ausbildung zweimal eine Woche in Theaterprojekte. Sie erarbeiten mit Theaterprofis ein Stück, das sie vor Kollegen und Verwandten aufführen. Kunst

stimuliert, regt an, macht aufmerksam. Da wächst so mancher über sich hinaus. Die jungen Menschen entdecken dabei oft ihr unternehmerisches Potenzial.

**Können die Mitarbeiter das schon in den Filialen ausleben oder erst, wenn sie sich hoch gearbeitet haben – wofür die Chancen ja gut stehen, weil die leitenden Mitarbeiter dm-Gewächse sind?**

Unternehmertum wird in den Filialen gefordert. Dort arbeiten die Gruppen mit hoher Selbstverantwortung und Eigenkontrolle. Teile des Sortiments und die Einsatzpläne werden vor Ort entschieden, Gehälter und Verantwortlichkeiten ste-

### Stichwörter in diesem Beitrag

- Respekt
- Wahrnehmung
- Unternehmertum

hen zur Diskussion. Wir legen Wert auf eine dialogische Führung. Diese Freiräume in den Filialen bedeuten aber auch: Man wird allein gelassen. Das wird häufig unterschätzt. Und es bleiben immer Menschen übrig, die gerne geführt werden. Diese werden auch gebraucht.

**Sie haben Ihre Wertekultur schriftlich fixiert. Sie besteht bezeichnerweise aus Fragen, die Ihnen der niederländische Unternehmensberater Hellmuth ten Siethoff nahe gebracht hat.**

Natürlich sind es Fragen. Fragen führen zu Wissen. Und diese drei ziehen sich wie ein roter Faden durch die Unternehmensführung: Ist das Unternehmen für mich da, oder bin ich für das Unternehmen da? Sind die Kunden für das Unternehmen da, oder ist das Unternehmen für die Kunden da? Sind die Mitarbeiter für das Unternehmen da, oder ist das Unternehmen für die Mitarbeiter da? Ten Siethoff hat mich damals angeregt, er ist längst ein guter Freund geworden.

**Die Gehälter bei dm sind offen und transparent, die Geschäftsführer legen ihre Gehälter gegenseitig fest. Verschenken Sie damit nicht ein Instrument der Motivation?**

Ich lehne leistungsgeführte Bezahlung ab. Sie führt nur dazu, dass sich die Mitarbeiter die Motivation beim Vorgesetzten abholen. Die Steigerung sind Incentives. Mit denen kann man kein Unternehmen führen. So verliert man den Kunden aus den Augen. Mitarbeiter müssen die Motivation aus sich selbst holen. Anregender als ein Bonus sind gemeinsame Erlebnisse. Das gilt für soziales Engagement und für Naturerlebnisse. Zur Sonnenfinsternis haben wir zum Beispiel alle Lernlinge nach Süddeutschland eingeladen. Die Filialen engagieren sich für überregionale AIDS-Projekte und Kinderhilfswerke, aber auch regional für Tierheime. Auch hier entscheiden die Mitarbeiter, was sie mitmachen. Wir wollen nicht Diktiertes abarbeiten, sondern unsere Arbeit im Unternehmen gestalten.

## Zur Person

Professor Götz W. Werner ist gelernter Drogist. Mit 29 Jahren gründete er 1973, ein Jahr nachdem die Preisbindung für Drogerieprodukte aufgehoben wurde, in Karlsruhe den dm-drogerie markt. Die Initialzündung zur Gründung gab sein Arbeitgeber, der die Idee seines Angestellten als überkandidelt abtat: nämlich in einem Geschäft Selbstbedienung und kompetente Beratung zu koppeln. Aus Werners Drogerie-Geschäft wurde eine Kette, die schon 1976 ins Ausland – als erstes nach Österreich – expandierte. Heute gibt es 1.642 dm-Filialen, davon über 800 in Österreich, Slowenien, Tschechien, Ungarn, Kroatien, Serbien und der Slowakei. Die Drogerie-Kette beschäftigt 23.125 Menschen und hat jetzt einen Gesamtumsatz von 3,3 Milliarden Euro. Professor Werner, der sich selbst gerne als Zahnpasta-Verkäufer bezeichnet und betont, dass das meistverkaufte Produkt Toilettenpapier ist, gibt seine Ideen und Ideale weiter: als Leiter des interfakultativen Instituts für Entrepreneurship der Universität Karlsruhe.

**Können Sie Ihre Ideen der Unternehmensführung in Ihre ausländischen Filialen übertragen?**

Die Grundideen prägen sich je nach dem kulturellen Kontext unterschiedlich aus. Wir arbeiten die leitenden Mitarbeiter neuer Filialen dort ein, wo sie erleben können, wie wir arbeiten. Ich möchte ein Beispiel aus der Natur wählen: Die Sonne geht überall auf und unter und dennoch ist das Klima auf Sizilien anders als auf Helgoland. Und noch ein Bild: Für den Unternehmensbauer sind die Grundlagen gleich wie für den Architekten die Gesetze der Statik und der Schwerkraft. Dennoch ist die Baukultur in den Ländern anders. Wie es auch im Zusammenleben andere Ausprägungen gibt, zum Beispiel in der Rollenverteilung zwischen Mann und Frau. Die dialogische Führung bringt die Grundlagen mit den kulturellen Besonderheiten zusammen. Das geht überall.

**Gehen Sie in die dm-Filialen nur nach Anündigung oder gibt es überraschende Besuche?**

Ich mache angekündigte Rundreisen. Aber natürlich gehe ich auch in den Filialen einkaufen, wenn ich einen Termin in einer Stadt habe wie gerade in Berlin. Ich kaufe dann eine Kleinigkeit. Oft erkennen mich die Mitarbeiter, mein Bild taucht ja regelmäßig in den Mitarbeitermedien auf. Aber manchmal muss ich die Mitarbeiter an der Kasse erst auf den Mitarbeiter-Rabatt hinweisen.

**Sie haben sieben Kinder. Sichern Sie schon ab, wie Ihr Lebenswerk weiter geführt wird?**

Man darf nicht dynastisch denken. Das ist in der heutigen Zeit schädlich. Es engt ein, denn man weiß nicht, wer das Unternehmen übernehmen will und kann – was ja zwei Dinge sind. Außerdem schreckt man Talente ab. Ich bin Gründer, also muss ich doch jedem die Chance einräumen, selbst etwas zu machen. Aber ich will die Voraussetzung schaffen, dass die Besten das Unternehmen führen können.

**Die Vergangenheit hat gezeigt, dass gerade bei starken Gründerpersönlichkeiten eine Fortführung schwierig sein kann.**

Es ist immer ein Problem, wenn der Fahrer wechselt. Auf 50 Prozent stehen die Chancen, dass es besser läuft, aber eben auch auf 50 Prozent, dass es nicht klappt. Und man sollte immer bedenken: Man kann keine Spuren hinterlassen in den Fußstapfen des anderen.

**Der Weiterbildungspreis für die Ausbildung bei dm, das Bundesverdienstkreuz, nun der BDU Manager Award – die Ehrungen für Ihre Person und Ihr unternehmerisches Schaffen häufen sich. Genießen Sie diese Anerkennung?**

Ich möchte mit einer Anekdote antworten. Der Erzbischof von Canterbury lauschte seinen Laudatoren und schickte ein Stoßgebet zum Himmel: „Herr, vergib Ihnen die Schmeicheleien, die sie über mich verbreiten, und vergib mir, dass ich sie so sehr genieße.“

*Das Gespräch führte Ruth Lemmer,  
Redaktion Personal*