

Günstig 4 Wochen testen und Geschenk sichern - das Handelsblatt Probeabo

Abo-Service Handelsblatt Tel.: 0180.2 782 782 (0,06 € pro Anruf)

Unternehmen > Mittelstand Familienunternehmen

HANDELSBLATT, Montag, 13. Februar 2006, 12:16 Uhr

dm Drogeriemarkt

Kapitalismus aus der Waldorfschule

Von C. Schlaumann

Götz Werner, Chef der Drogeriekette dm, fiel schon in der Vergangenheit häufiger durch Vorschläge auf, die Managerkollegen als soziale Utopien verschrien. Doch was auf den ersten Blick wie träumerische Sozialromantik erscheint, begründet in Wirklichkeit den Erfolg seines Unternehmens.



Götz Werner ist kein Chef wie jeder andere. Er hat dm binnen weniger Jahre an die Spitze der Drogerieketten geführt. Foto: Unternehmen

BERLIN. Deutscher Handelskongress, Berlin. Auf dem Podium des Estrel-Hotels präsentiert eine Hand voll prominenter Topmanager Auswege aus der aktuellen Konsumkrise.

Metro-Vorstand Zygmund Mierdorf will seine Märkte in Zukunft mit ausgeklügelter Informationstechnik ausrüsten, um den Wünschen der Kunden besser auf die Spur zu kommen. Edeka-Vorstandschef Alfons Frenk fordert die Markenindustrie zu mehr Anstrengungen auf. Und Tchibo-Chef Dieter

Ammer verrät, wie man mit permanent wechselnden Warenwelten zu Schnäppchenpreisen das Interesse der Verbraucher immer wieder wecken kann. Die „Geiz ist geil“-Welle, darin ist man sich einig, habe dem Land geschadet wie kaum eine andere Werbekampagne.

Nur Götz Werner, Gründer der Drogeriemarktkette dm, sitzt schweigend in der Runde. Als ihn der Moderator anspricht, sorgt der 60-jährige Professor beim Publikum für einen nachhaltigen Schock. Es sei doch die Frage, doziert Werner, ob Wachstum durch Steigerung des Konsums nach ethischen Gesichtspunkten überhaupt noch erstrebenswert sei.

Szenenwechsel. Stolz drückt der dm-Chef auf einer Pressekonferenz Journalisten ein schwarz-rot-gold gefärbtes Buch in die Hand. Was der gelernte Drogist in dessen Innenteil vorschlägt, hätte sicher so schnell niemand erwartet: Jedem deutschen Bürger will der Unternehmer vom Staat ein Grundeinkommen garantieren lassen, das ihm eine „menschenswürdige Existenz“ sichert. Bezahlt werden könne dies durch die Erhöhung der Mehrwertsteuer. Durch das Grundeinkommen will er ein grundlegendes Übel beseitigen: die „Verkoppelung von Arbeit mit Einkommen“. Jeder solle sich fragen, wofür er seine Fähigkeiten einsetzen will, schlägt Werner vor.



ausgerichtet, der vor rund einhundert Jahren Grundwerte wie Verständnis und Respekt in den Mittelpunkt des Handelns stellte.

Kopfschüttelnd dürften sich Wirtschaftsexperten fragen: Schafft es Götz Werner mit solchen Utopien, einen Handelskonzern mit 23 000 Mitarbeitern und über drei Milliarden Euro Umsatz effizient zu führen? Die Antwort vorweg: Er schafft es. Und das besser als sämtliche Wettbewerber seiner Branche. Was auf den ersten Blick wie träumerische Sozialromantik erscheint, begründet in Wirklichkeit den Erfolg des Unternehmens. Das nämlich hat Götz Werner streng an den Lehren des Schweizer Anthroposophen Rudolf Steiner

Schon Mitte der siebziger Jahre formulierte Werner die anthroposophische Philosophie in unternehmerische Leitlinien um: Habe ich im Blick, was für den Kunden ein Wert ist, fragte er. Womit kann ich dienen? Wie gehe ich vor, um mit meinem Angebot dem zu entsprechen, was der Kunde nicht nur zu kaufen bereit ist, sondern was seinem tatsächlichen Bedürfnis entspricht?

Der Karlsruher Drogeriemarktkette gelang damit ein beispielloser Aufstieg. 1973 eröffnete der damals 29-jährige Götz Werner den ersten eigenen Laden. Zuvor war er bei seinem alten Arbeitgeber mit dem Vorschlag abgeblitzt, dessen angestaubte Drogerien auf ein Fachmarktkonzept ohne Bindung an die Herstellerpreise umzustellen. Das tat Werner nun selbst – und wuchs damit rasant.

Das Konzept von dm – eine geschickte Mischung aus niedrigen Preisen, gutem Service und einem angenehmen Ambiente – stimme nach wie vor, sagt Susanne Eichholz-Klein, Drogerieexpertin bei der Kölner Unternehmensberatung BBE. Um einiges voraus sei dm vor allem dem Konkurrenten Schlecker. Die tristen Läden des Ehinger Marktführers schreckten offenbar immer mehr Kunden ab.

Für den dm-Chef ist dies eine späte Bestätigung seiner anthroposophischen Unternehmensphilosophie. Vordenker Rudolf Steiner, dessen bekannteste Hinterlassenschaft die Waldorfschulen sind, hatte sich bemüht, die Wirkungszusammenhänge der Natur und des Menschen zu verstehen. Steiners Wertewelt ging dabei keineswegs von einem festgelegten Menschenbild aus. Im Gegenteil: Statt starre Dogmen oder feste Regeln aufzustellen, sucht die Anthroposophie stets nach einer tieferen Einsicht in das Verhalten des Menschen. Weil Steiner als Erkenntnismethode ausdrücklich auch Übersinnliches und Esoterisches wie die Wiedergeburt einschloss, gilt der Philosoph aber als umstritten.

Dem dm-Gründer hat sie dennoch zum Erfolg verholfen. Entsprechend den Lehren Steiners stellte er die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter und die Bedürfnisse seiner Kunden konsequent in den Mittelpunkt. Weil es Werners Leitregeln widersprach, Kunden mit Sonderangeboten vom Kauf der ursprünglich gewünschten Artikel abzubringen, stellte er 1994 die in der Branche üblichen Aktionsverkäufe ein. Seither gibt es bei ihm nur noch „Dauerpreise“. Seit Oktober 1995 garantiert der Filialist,

dass Preisauszeichnungen mindestens vier Monate gültig sind. Preisveränderungen werden seither den Kunden auf dem Preisetikett mitgeteilt, was regelmäßig vom Berliner Bundesverband „Die Verbraucher-Initiative e.V.“ überwacht wird. Die Vertrauenswerbung zahlte sich aus: Bei der Euro-Einführung zum Jahreswechsel 2002 stürmten die Verbraucher buchstäblich in die dm-Märkte, weil sie den Euro-Preistreibereien mancher Wettbewerber misstrauten.

Auch mit der Aufnahme der Bio-Marke „Alnatura“ landete dm bei den Kunden einen Volltreffer. Die anthroposophischen Lehren Rudolf Steiners dürften daran nicht ganz unschuldig sein: Sie spornen die Unternehmensleitung regelmäßig dazu an, möglichst frühzeitig gesellschaftliche Veränderungen zu erkennen, berichtet ein Firmeninsider.

Mindestens genauso nachhaltig wirkt sich die anthroposophische Philosophie auf den Umgang mit den Mitarbeitern aus. Vor allem die Auszubildenden bekommen dies zu spüren. Seit einigen Jahren schon betreibt dm die Initiative „Abenteuer Kultur“, bei der jährlich über 1 000 junge Mitarbeiter im ersten und zweiten Lehrjahr zweiwöchige Theater-Workshops durchlaufen. Hier sollen sie lernen, sich auszudrücken und genügend Selbstbewusstsein für die Verkaufsfreund zu erlangen. „In den Schulen wird so etwas völlig vernachlässigt“, klagt dm-Chef Werner.

Pro Jahr arbeiten mehr als 50 Künstler für dm, darunter Regisseure, Schauspieler und Theaterpädagogen. Ziel ist es jeweils, am Ende des Workshops vor Kollegen und Vorgesetzten ein einstudiertes Theaterstück zu präsentieren. Während Kritiker diese Aktionen als „kostspieligen Schnickschnack“ abtun, sieht man das bei dm anders: Sprache, Schauspiel und Präsentation sollen die Phantasie fördern ebenso wie die Kreativität und die „innere Präsenz“, wie Götz Werner erläutert.

Nur weil ein aufgeklärter Tyrann an der Spitze des Familienunternehmens stehe, der sich weder Aufsichtsräten noch Hauptversammlungen stellen müsse, könne das „System dm“ funktionieren, monieren Außenstehende. Doch der Schein trügt. Durch die komplizierte Machtverteilung im Unternehmen ist Götz Werner weit davon entfernt, dm autokratisch regieren zu können. In der Gesellschafterversammlung besitzt der Firmengründer lediglich 50 Prozent der Stimmen. Den Rest stellt Mitgesellschafter Günther Lehmann.

Einen „Patt“ gibt es dennoch nur selten. Seit 2002 wacht zusätzlich ein Aufsichtsrat über die Geschicke des Unternehmens, dem weder Werner noch Lehmann angehören. Die beiden Gesellschafter haben zwar jeweils vier ihrer Vertrauten in das Kontrollgremium entsandt. Die restlichen acht Aufsichtsräte stellt aber die Arbeitnehmerschaft – denn wegen seiner Unternehmensgröße ist dm mitbestimmungspflichtig. „Wir mussten dazu eigens einen Betriebsrat gründen“, berichtet Götz Werner, der sich mit der Machtbeschränkung inzwischen arrangiert hat.

Seither ist in der Karlsruher Zentrale noch mehr von dem gefragt, was Werner am besten kann: überzeugen. Nur selten regieren er und andere Vorgesetzte bei dm mit Anweisungen, fast immer sind es

Fragen, die Werner seinen Untergebenen aufgibt. „Das fördert das Verantwortungsgefühl“, ist er sich sicher. Einen fixierten Wertekatalog gibt es im Unternehmen nicht. Vermittelt werden sollen die Unternehmensziele stattdessen durch das Vorbild der Vorgesetzten – was Werner als Vorsitzenden der Geschäftsführung ausdrücklich mit einschließt: Als der Chef einst einem seiner Läden einen Routinebesuch abstattete, berichtet ein Mitarbeiter, ließ er sich von den verdutzten Filial-Angestellten Besen und Kehrblech reichen. Kommentarlos beseitigte er vor den Augen seiner Mitarbeiter einen Haufen Hundekot, der den Eingang verschmutzte.

Nutzungshinweise:

Die in Handelsblatt.com veröffentlichten Artikel, Daten und Prognosen sind mit größter Sorgfalt recherchiert. Nachrichten und Artikel beruhen teilweise auf Meldungen der Nachrichtenagenturen AP, AFP, ddpADN, dpa, sid, Reuters, und vwd. Dennoch können weder die Verlagsgruppe Handelsblatt noch deren Lieferanten für die Richtigkeit eine Gewähr übernehmen. Das Handelsblatt weist ausdrücklich darauf hin, dass die veröffentlichten Artikel, Daten und Prognosen keine Aufforderung zum Kauf oder Verkauf von Wertpapieren oder Rechten darstellen. Sie ersetzen auch nicht eine fachliche Beratung. Die Verlagsgruppe Handelsblatt versichert zudem, dass persönliche Kundendaten mit größter Sorgfalt behandelt und nicht ohne Zustimmung der Betroffenen an Dritte weitergegeben werden. Alle Rechte vorbehalten.

Die Reproduktion oder Modifikation ganz oder teilweise ohne schriftliche Genehmigung des Verlages ist untersagt.

All rights reserved. Reproduction or modification in whole or in part without express written permission is prohibited.