

Quelle: ZEI

**Die Zeit**

Provided by GENIOS

Wirtschaft

# Mit Gel und Goethe

**Götz Werner ist überzeugter Schöngest und nebenbei Chef der dm-Drogeriemärkte. Beides passt gut zusammen /  
Rainer Frenkel**

**Am liebsten spricht der Mann Sätze wie diese: "Der faustische Mensch ist der moderne Mensch in der Entwicklung." Oder: "Anthroposophie ist die Fortsetzung des Goetheanismus."**

Der Mann, der so spricht, der seine (sieben) Kinder zur Waldorfschule geschickt hat, der Peter Steins zweitägige Faust-Aufführung gleich viermal genossen hat, dieser Mann ist nicht Leiter einer anthroposophisch geführten Schule, auch nicht angehender Theater-Regisseur. Götz W. Werner ist Geschäftsführender Gesellschafter von Deutschlands zweitgrößtem Drogerie-Filialisten, genauer: der dmdrogerie markt GmbH & Co KG, Karlsruhe.

Wer einmal mit Werner mehrere Stunden lang gesprochen hat, ihm zugehört und zugesehen "auf Entdeckungstour" durch ein halbes Dutzend seiner Filialen in Köln und Bonn, den wundern am Ende solche Sätze nicht mehr. Drogerie-Artikel und nahezu philosophische Erkenntnisse, Fragen nach dem Sinn von Arbeit und Leben sowie durchaus kapitalistische Erfolge passen plötzlich in ein Bild. Theoretische Höhenflüge landen auf praktischem Boden.

Auf Tour also mit Götz Werner. Der Chef ist, wie immer, angemeldet. Und die gegenseitigen Begrüßungen sind ohne jegliche Devotion. Zu Hause, in Karlsruhe, hat Werner einen Sinnspruch von Theodor Storm in die Lobby gehängt: "Der eine fragt, was kommt danach? Der andere fragt nur: Ist es Recht? Und also unterscheidet sich der Freie von dem Knecht." Hier, in Köln und Bonn, sind doch recht Freie am Werk. Er lobt nicht, er kritisiert nicht, er will nur "wahrnehmen,

wahrnehmen, wahrnehmen".

Seine Neugier scheint unersättlich, und sie richtet sich nicht allein aufs Geschäft, sondern ebenso intensiv auf die Menschen, Mitarbeiter und Kunden. Er fragt, wie lange sind sie schon da, wie oft sind sie hier? Sein Zugang zu den Leuten ist gleichsam hemmungslos, aber von der Art, die nicht peinlich berührt. Die einzelne Filiale, auf die kommt es an. "Den Kunden ist es schnurzegal, wie viele Läden wir in Süddeutschland haben oder in Ungarn." Und die Mitarbeiter haben schließlich hier "ihren biografischen Mittelpunkt." Am Abend ist Werner beinahe glücklich und sagt schlicht, ohne dass dies aufgesetzt daherkommt: "Überall neue Leute. Überall neue Probleme. Das macht richtig Spaß. Das ist das Schöne am Handel."

"Handel ist Kultur"

Anders als in anderen Filialketten, Beispiel Schlecker, sind Werner und seine Leute nicht immer wieder mit tarif- und arbeitsrechtlichen Scheußlichkeiten in der Presse. Ob sie aber glücklich sind wie ihr Chef und den Sinn von Leben und Arbeit ebenso klar gefunden haben? Ein paar Gespräche, geführt am Rande, während der Chef anderswo herumturnt, fördern jedenfalls den Eindruck, die dm-Leute hätten ihren Platz gefunden und, sofern sie vergleichen können, einen besseren als zuvor.

Dass Werner diesen Platz für sich gefunden hat, ist jedenfalls einem doppelten biografischen Zufall zuzuschreiben. Der erste liegt in

der Herkunft des 1944 in Heidelberg Geborenen: Er stammt aus einer seit drei Generationen tätigen Drogisten-Familie und hat, nach der Mittleren Reife, eine entsprechende Lehre gemacht. Danach hat er fünf Jahre in einem Karlsruher Drogerie-Unternehmen gearbeitet, wo es, wohl auch ihm, "nicht besonders gut" ging. Da ereignete sich, 1973, der zweite Zufall in seiner beruflichen Biografie: Es fiel die so genannte "Preisbindung der zweiten Hand", was bedeutete, dass die Produzenten dem Handel keine Preise mehr vorschreiben durften. Damals entwickelte Werner das Konzept einer DrogerieKette. "Es lag in der Luft", aber sein Arbeitgeber wollte nicht folgen. "Das war mein Glück, da habe ich es selbst gemacht." Und es danach "in allen seinen Aggregatzuständen begleitet", bis heute, da im Konzern fast 19 000 Mitarbeiter in mehr als 1370 Filialen einen Umsatz von 2,6 Milliarden Euro zusammenbringen.

Natürlich lässt sich der dmdrogerie markt auch als ganz normales Unternehmen beschreiben, eines, das seit ein paar Monaten sogar einen Gesamtbetriebsrat hat und, seit ein paar Tagen, einen Aufsichtsrat nach den Regeln der Mitbestimmung. Man könnte erzählen, dass dm (laut Wirtschaftswoche) im Jahr 2001 nach BMW, DaimlerChrysler, Allianz und SAP mit 1510 Neuen der fünfgrößte deutsche Arbeitsplatzbeschaffer war. Dass

Quelle: ZE1

## Die Zeit

Provided by GENIOS

die Kette nach einer Erhebung von McKinsey bei Preisen und Service besonders gute Werte hat und bei der Fähigkeit, aus Mehrfachkunden Stammkunden zu machen, den besten. Auch dass das seit sechs Jahren zweistellige Umsatzwachstum einer spezifischen Unternehmenskonjunktur entspringt, derweil der Markt schwächelt. Am liebsten kommt Werner dann auf den Konkurrenten Schlecker: "Der hat zwar den größten Marktanteil, weil er so viele Läden hat, aber er ist nirgendwo die Nummer 1, hat nicht die Preisführerschaft" als billigster Anbieter. Die hat dm - die Preisdifferenz zu Schlecker ist in einem Jahr von 12,5 auf 17 Prozent gewachsen. Man kann dann auch vernehmen, dass die dm-Regale flacher sind, die Gänge breiter und doch die Umsätze pro Quadratmeter höher als anderswo. Außerdem, dass Werners Filialen sechsmal so viel umsetzen wie die des großen Feindes. Widersprüche? Die Auflösung erscheint hinter zwei Stichwörtern: Spezialisierung und Verdichtung. Das Sortiment enthält nur Produkte, die "schnell drehen", also nicht im Lager schmoren oder im Regal. Außerdem liegen die Märkte, wo es sie überhaupt gibt, dicht beieinander. Mit Hilfe modernster Technik vernetzt und bewirtschaftet. Und Wachstum, "organisches Wachstum". Es gedeiht am schon vorhandenen Organismus, also dort, wo dm-Märkte bereits blühen, weshalb Norddeutschland weiterhin unbeackert bleibt. Oder aber in Regionen, in denen es keine Konkurrenz gibt, in Osteuropa beispielsweise, wo eine "Dekultivierung" stattgefunden hatte ("Handel ist Kultur"). Doch die nüchterne rechenhafte Betrachtung hält nicht lange vor. Werner beendet sie mit der gewiss streng "organischen" Einsicht: "Wenn ein

Maikäfer sich lange genug aufgeplustert hat, kann er gar nicht mehr verhindern, dass er fliegt."

Und immer wieder landet Götz W. Werner beim Menschen, bei der Anthroposophie. Für einen Anthroposophen müsste, könnte, sollte "sich jeder halten". Man muss doch beurteilen können, "was das Wesentliche ist. Was ist mein Menschenbild, mein Weltbild". Anders würde man "ja besinnungslos rumfuchteln, keine Spuren hinterlassen".

Werners Welt ist die des "Autodidakten". Er hat halt viel gesehen, gelesen und erfahren. Seine Überlegungen kreisen nicht ums Geld, sondern, beinahe obsessiv, um den Menschen. Und um die Art und Weise, wie er lebt und spricht. Das wirkt bisweilen weltfern, bisweilen kokett und führt doch regelmäßig zurück ins Handfeste.

Es kann etwa leicht geschehen, dass Werner, nach Politischem befragt, ein Traktat einschiebt über die selbst verschuldete Unfreiheit der Wissenschaft und die Konsequenz daraus für die Politik. Oder eine Sprachbetrachtung über zusammengesetzte Substantive. Die "Winterabendsonne" ist noch im Gedächtnis. Der Mann hat sich viele Gedanken gemacht. Sie sind nicht alle von gleichem Gewicht. Aber immerhin: Sie sind.

Werners Gedankenwelt, in der auch "die Individualität des anderen" ihren Platz hat, "das fremde Wollen", ist nun nicht einfach schöner Schein. Aus ihr fließen Impulse für den Alltag - pädagogischbeglückende und handfestorganisatorische.

Jahr für Jahr treffen sich rund 800 junge dm-Leute zu achttägigen Theaterworkshops, produzieren dort 45 Aufführungen. Gemeinsam mit Künstlern üben sie Sprache, Gesang, Tanz. Nicht allen ist dabei gleich wohl. Wiederum: Viele Bewerbungen beziehen sich auf

diese Kurse, die somit helfen, Nachwuchs zu finden.

Die organisatorischen Konsequenzen haben natürlich größeres Gewicht. Und einen Namen: dialogische Führung. Irgendwann in den achtziger Jahren reifte die Einsicht: Befehl und Gehorsam auf der einen Seite und der Wunsch nach "sozialem Miteinander" auf der anderen, das passte einfach nicht zueinander. Das Jahr 1991 brachte den Umschwung. Gemeinsam mit einem anthroposophischen Unternehmensberater, dem Niederländer Helmut ten Siethoff, wurden seit der Mitte der siebziger Jahre Projekte eingerichtet, die die Eigenverantwortung der Mitarbeiter stärken sollten, jeden Einzelnen "intelligent" machen "im Sinne des Ganzen", also der Produktivität, des wirtschaftlichen Erfolgs.

Damals, vor reichlich 25 Jahren, hatte Götz W. Werner seine Leute in die Schweiz eingeladen, um Antworten zu finden auf einfache Fragen: Was soll das alles? Wie geht's weiter? Referent ten Siethoff hatte seine Gedanken zur Organisations-Entwicklung anthroposophisch fundiert. Und Werner hatte verblüfft festgestellt, dass der Anthroposophie, die seit langem in der Familie zu Hause war, durchaus "lebenspraktische" Bedeutung zuzumessen war. Fortan rückte der Einzelne in den Mittelpunkt, mit seinen Bedürfnissen, Erkenntnissen und Entscheidungen. Formuliert nicht im Kollektiv, jedoch im Dialog mit dem anderen.

Verantwortung? Zumutung! Unterdessen ist im Campus Verlag gar ein Buch Dialogische Führung erschienen. Die Autoren Karl-Martin Dietz und Thomas Kracht haben das dm-Projekt lange begleitet und schildern nun die inneren und äußeren Bedingungen für den Erfolg. Vor allem die inneren waren nicht immer leicht, zuweilen

Quelle: ZE1

## Die Zeit

Provided by GENIOS

gar nicht zu haben. Zeugen erzählen freimütig, dass sie auch über längere Zeit die Aufforderung, eigenverantwortlich zu handeln, als Zumutung empfunden haben und, wenn überhaupt, erst nach und nach als Bereicherung, in persönlicher und unternehmerischer Hinsicht. Schlagworte wie "Selbstständigkeits-Potenzial ist Freiheits-Potenzial" haben sich nicht sogleich mit Leben gefüllt. Nicht jeder Filialleiter ist von vornherein in der Lage, den eigenen Erfolg zu deuten und zu steuern, das Warenangebot optimal zu mischen oder gar die Personalpolitik mitzubestimmen.

Götz Werner wäre nicht, der er ist, wenn er darauf verzichtete, den beständig notwendigen Umbau des Unternehmens theoretisch zu unterfüttern: "Es geht darum, das

Gewordene zu hinterfragen, umzudenken, um sodann das Neue zu kreieren und in dem Unternehmensorganismus zu integrieren."

Alte Werte zählen dann nicht mehr. Nicht einmal das Dasein als Familienunternehmen. "Nicht mehr zeitgemäß", sagt er und klebt eines seiner geliebten Bilder daran.

"Familien wie die von Johann-Sebastian Bach, in der die Nachkommen alle ähnliche Fähigkeiten haben, gibt's nicht mehr." Und schon gar nicht will er seine Kinder dem Druck aussetzen, den er einst selbst verspürt hat.

Götz W. Werner ist, anders als andere Eigner großer Ketten wie Schlecker, Metro oder Aldi, ein öffentlicher Mann. Eben weil er sein Unternehmen "nicht für sein verlängertes Portemonnaie" hält, sondern als Einrichtung für Kunden

und Mitarbeiter versteht, will er dies "für die Öffentlichkeit deutlich machen", auch im Sinne einer Rechtfertigung und als Antwort auf die Frage: "Halten wir, was wir versprechen?"

Selbstverständlich ist ihm auch dazu ein Schlagwort eingefallen: "Selbsteinbindung in die Öffentlichkeit".

Götz Werner wurde 1944 in Heidelberg geboren - als Sohn einer Drogisten-Familie. / Nach Mittlerer Reife und Lehre arbeitete er fünf Jahre lang in einem Drogerie-Unternehmen / in Karlsruhe. Dann zog er seine eigene Kette auf: die dm-Drogeriemärkte. Heute ist er der Chef von 1370 Filialen und fast 19 000 Mitarbeitern. In regelmäßigen Workshops üben sie Tanz, Gesang und Theater /