



ZUR PERSON

Götz Werner (61) leitet seit Oktober 2003 das Institut für Entrepreneurship an der Universität Karlsruhe. Der Gründer der dm-Drogeriemärkte hat 1973 in Karlsruhe sein erstes Geschäft eröffnet. Heute zählt die dm-Gruppe in neun europäischen Ländern rund 1.500 Filialen mit mehr als 21.000 Mitarbeitern. 2004 erzielte dm einen Umsatz von 3,1 Milliarden Euro. In seiner Unternehmensphilosophie stellt Werner das „Miteinander-und-füreinander-Leisten“ in den Mittelpunkt.

Professor fürs Know-why

Wie können Unternehmen langfristig erfolgreich sein? Als Professor für Entrepreneurship an der Uni Karlsruhe legt Götz Werner, Unternehmer und dm-Eigner, Wert darauf, seinen Studenten den Blick für das „Unternehmen als Ganzes“ zu vermitteln.

BiB: Als dm-Chef ist Götz Werner weithin bekannt – als aktiver Inhaber eines Lehrstuhls für Entrepreneurship in Karlsruhe nur den wenigsten. Ist das eine neue Art von BWL-Studiengang?

Werner: Unser interfakultatives Institut für Entrepreneurship ist rein formal der Fakultät für Informatik angegliedert, arbeitet jedoch selbstständig. Den Lehrstuhl haben vor sechs Jahren die Gründer der SAP gestiftet, die alle in Karlsruhe studiert haben. Die Grundidee ist es, den technisch orientierten Studenten, die sich oft schon früh selbstständig machen, ein Nebenfachstudium an-

zubieten, in dem sie lernen, was Unternehmertum bedeutet.

BiB: Und was vermitteln Sie Ihren Studenten, Herr Professor?

Werner: Der Lehrstuhl steht unter dem Motto: *Unternehm dich selbst, unternimm für andere, unternimm die Zukunft.* Denn das ist es, was die Arbeit eines Unternehmens ausmacht: Man muss bei sich anfangen! Es geht darum, die Lebenseinstellung zu finden, für andere, für die Kunden zu unternehmen.

BiB: Warum haben Sie den Lehrstuhl übernommen? Wollen Sie Ihr eigenes Verständnis von „Unternehmen“ einer heranwachsenden Ge-

neration von jungen Unternehmern vermitteln?

Werner: Das war sicher ein Grund dafür, dass ich das nicht ablehnen durfte. Zum einen war es für mich reizvoll, auf diese Weise mein Lebenswerk zu betrachten – das Wesentliche zu erkennen. Zum anderen kann die Frucht meines Lebenswerks der Keim sein für das zukünftige Tun der jungen Menschen hier.

BiB: Das Ziel des Instituts ist also nicht identisch mit dem eines klassischen BWL-Studiums?

Werner: Im normalen Studium lernen die Studenten das Know-how der Betriebswirtschaft, bei uns eher das „Know-why“: Sie sollen eine Ahnung davon bekommen, was es bedeutet, sich mit seinen Fähigkeiten initiativ in seiner sozialen Umgebung einzubringen – am Beispiel einer unternehmerischen Aufgabe. Das ist ja auch mein eigener Erfahrungshintergrund.

BiB: In Ihrer Antrittsvorlesung haben Sie Unternehmensführung als „sozialkünstlerische Aufgabe“ bezeichnet. Wie vermitteln Sie Ihren Studenten Sozialkunst?

Werner: In jedem Unternehmen tauchen die weitaus meisten Probleme im Zwischenmenschlichen auf. Soziale Kompetenz ist heute mindestens ebenso wichtig wie die fachliche. Alles, was im Sozialen liegt, lässt sich nicht mechanisieren. Es muss situativ immer wieder neu begriffen werden. Für ein Problem, das man vor drei Jahren gelöst hat, muss man heute eine neue Antwort finden.

BiB: Sie fördern also den Mut, neue Wege zu gehen?

Werner: Eher den Mut, sich immer wieder frei zu machen von alten Erfahrungen. In einem Unternehmen geht es darum, nicht erfahrungorientiert zu handeln, sondern erkenntnisgeleitet. Schon Albert Einstein wusste: „Wir können Probleme nicht



„Exakte Begriffe sind wichtig zur Orientierung in der Welt.“

lösen mit denselben Methoden, durch die sie entstanden sind.“

BiB: Sie versuchen, diese Erkenntnis auf die unternehmerische Tätigkeit zu übertragen?

Werner: Ja. Wenn Unternehmen erodieren – beim Menschen würde man sagen: „altern“ – kommt das daher, dass sie immer nach den gleichen Mustern handeln: Sie waren damit eine Zeit lang erfolgreich, werden immer erfolgreicher – doch dann fangen sie plötzlich an, alt zu werden.

BiB: Kann man denn das Studenten schon beibringen: zu erkennen, wann es soweit ist?

Werner: Wenn Sie sich einen Dackel anschaffen wollen, werden Sie feststellen, dass Sie auf einmal überall Dackel sehen.

BiB: Selektive Wahrnehmung?

Werner: Nein – gezielte Wahrnehmung! Wenn man sich einen Begriff gemacht hat, ist man auch in der Lage, zu erkennen. Das Studium ist dazu da, vieles zu begreifen, um dann später im Leben verbildlichen zu können, was das eigentlich ist, was man da wahrnimmt.

BiB: In Ihrem eigenen Unternehmen bezeichnen Sie Ihre Mitarbeiter nicht als Kostenfaktoren, sondern als Kreativpotenzial ...

Werner: (lacht) Ich kenne keinen Manager, der Mitarbeiter einstellt, um Kosten zu erzeugen. Aus Managementsicht ist das immer ein investiver Vorgang. Nur aufgrund unserer eigenartigen Betriebsführungs-Systematik schlägt sich ein Mitarbeiter in der Buchhaltung als Kostenfaktor nieder.

BiB: Ihre Studenten lernen also, solche Begriffe zu hinterfragen?

Werner: Ja, wir setzen be-

stehende Begriffe in ein neues Licht. Begriffe sind im Sinne von Erkenntnis ganz wichtig: Wenn ich einen falschen Begriff von etwas habe, ist es schwierig, mich in der Welt zu orientieren.

BiB: Welche Schlüsselqualifikationen können die Studenten aus dem Studium an Ihrem Lehrstuhl mitnehmen?

Werner: Sie können sich einen bestimmten Blick auf das Unternehmen aneignen; es als einen Organismus begreifen, der sich nach gewissen Gesetzmäßigkeiten entwickelt. Sie lernen, die Dinge im Ganzen anzuschauen, im Zusammenhang. Unser Ziel ist, dass möglichst viele Menschen im Sinne des Ganzen intelligent handeln.

BiB: Sie versuchen also, eine Klammer zu schaffen zwischen Betriebswirtschaft einerseits und Volkswirtschaft andererseits?

Werner: Unternehmen handeln stets in den Rahmenbedingungen einer Volkswirtschaft. Und sie wirken auf diese zurück. Jeder

Unternehmer muss in seinem Tun die volkswirtschaftlichen Implikationen und Folgen seines Verhaltens miteinbeziehen. Je mehr Unternehmen dies gelingt, desto besser ist das für die Volkswirtschaft, aber auch für die einzelnen Unternehmen.

BiB: Sie haben sich jüngst zu Fragen geäußert, die jetzt in der Politik größeren Raum einnehmen werden: Konsumsteuer, Bürgergeld und anderes mehr...

Werner: Ich beschäftige mich seit 1989 intensiv mit der Frage, wie wir Steuern so erheben können, dass sie Initiative nicht unterdrücken, sondern beflügeln.

BiB: Radikale Senkung der Lohnnebenkosten und der Einkommenssteuer zugunsten einer eklatanten Erhöhung der Mehrwertsteuer: Sind Sie da richtig verstanden worden?

Werner: Wir haben nur eine einzige echte Konsumsteuer: die Mehrwertsteuer. Sie wird erst wirksam beim Konsum. Das ist die beste Steuer, weil sie unternehmerische Entscheidungen nicht behindert, sondern beflügelt. Heute setzen wir die Steuer beim Einkommen an. Das ist paradox: Wenn wir viel Leistung beitragen, erleben wir Progression. Wenn wir viel konsumieren, erleben wir Degression.

BiB: Und Sie denken, es müsste umgekehrt sein?

Werner: Es müsste sogar noch weiter gehen: Der Beitrag sollte total von der Steuer entlastet sein. Beim Konsum müsste es eher eine Mengenprogression geben: Wer mehr verbraucht,

bezahlt auch höhere Steuern als der Geringverbraucher.

BiB: Derzeit steht der soziale Effekt im Vordergrund: Wer leistungsfähig ist, soll entsprechend Steuern zahlen ...

Werner: ... aber wir leben doch von den Menschen, die Leistung beitragen! Das ist wie Knospenfrevel: Als ob man den Baum schon ernten will, der noch keine Frucht getragen hat.

BiB: Wir haben in Deutschland mehr als fünf Millionen Menschen, die Arbeit suchen, aber keine finden. Sehen Sie eine Lösung für dieses Problem?



„Wir brauchen ein Steuersystem, das Leistung belohnt.“

Werner: Diese Menschen sind nicht arbeitslos. Sie beziehen nur ihr Geld nicht aus Arbeit, sondern aus Transfereinkommen. Viele Arbeitslose füllen ihr Leben sinnvoll aus: Sie sind Jugendbetreuer in einem Verein oder betreuen Kranke. Der Begriff „arbeitslos“ ist nicht zutreffend. Er definiert lediglich einen Zusammenhang, der falsch ist und aufgelöst werden sollte.

BiB: Wäre die Bezeichnung „Arbeitslose mit Transfereinkommen“ richtiger?

Werner: Genau. Im Grunde könnte jeder bei uns vom Gesamt-Produktionsergebnis leben. Wenn Sie Rente, Kindergeld oder Sozialfürsorge beziehen, bekommen Sie ja auch Transfereinkommen aus dem Wirtschaftsergebnis. Warum sollte also nicht jeder eine Lebensrente erhalten?

BiB: Wo soll das Geld dafür herkommen?

Werner: Aus einer erhöhten Konsumsteuer. Auf einen Nenner gebracht: Einkommenssteuer runter, Mehrwertsteuer hoch, Einführung eines Bürgergelds.



„Jedes Unternehmen ist einzigartig. Es gibt keine zwei, die gleich geführt wären - nicht einmal innerhalb von Konzernen.“