



Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.

Laudatio

anlässlich der Preisverleihung

BDU-ManagerAward 2005/2006

Prof. Götz W. Werner, dm-Drogerie Markt GmbH & Co.KG

Bad Honnef
06.10.2005

vorgetragen durch

Malte W. Wilkes
Unternehmensberater CMC

Ehren-Präsident des

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

Geschäftsführender Gesellschafter

IFAM
Institut für angewandte Marketing-Wissenschaften BDU

Es gilt das gesprochene Wort



Wie Mehltau liegt die schleppende Binnenkonjunktur auf der Geschäftsentwicklung der meisten Einzelhandelsunternehmen. Weder marktschreierisch angekündigte Sonderverkäufe noch das gemüt-umnebelte Weihnachtsgeschäft können das Konsumentenportemonnaie weit öffnen und seit Jahren die düstere Geschäftsbilanz nicht erhellen. Die tief verunsicherte Branche meldet neue Insolvenzrekorde, vulgo Pleite genannt. Vielfach ist der nicht umgesetzte Strukturwandel in der Branche der Auslöser, nicht selten aber auch die Orientierungslosigkeit so mancher Unternehmen. Häufig fehlen Vision, Konzept und Umsetzung der Antwort auf die Frage, warum die Konsumenten überhaupt und gerade bei diesem Anbieter einkaufen sollen.

In solch einer Situation rufen nicht nur Wirtschaftsfachleute, sondern auch Politik, Bürger und Presse nach rettenden Führern. Nach Unternehmern und Managern, die Unternehmen professionell und mit marktorientierter Kreativität aus dem Tal der Tränen führen. Um so überraschender und tief ungläubig wird der Blick, wenn man feststellt, dass einer schon seit Jahrzehnten beseelt in der Sache, ideenreich und mit Weitblick als große Persönlichkeit fast nur auf der Gewinnerstraße fährt.

Die Ausgangslage

Götz W. Werner, Jahrgang 1944 und gelernter Drogist, gründet 1973 mit 29 Jahren in Karlsruhe das Unternehmen dm-Drogerie Markt. Ein Jahr zuvor, 1972, war in Deutschland die Preisbindung für Drogerieprodukte aufgehoben worden. Als damaliger Angestellter eines Drogerie-Filialisten macht Werner seinen Vorgesetzten vor diesem Hintergrund den Vorschlag, einen völlig neuen Drogerietyp mit Selbstbedienung und kompetenter Beratung zu schaffen. Seine revolutionären Ideen werden als nicht umsetzbar abgelehnt. Doch mit diesem Ablehnungsschmerz wurde der Grundstein für eine kometenhafte, unternehmerische Initiative gelegt. Werner nimmt die bängliche Ablehnung zum Anlass, sich selbständig zu machen und seine draufgängerischen Vorstellungen in Eigenregie zu verwirklichen.

Die Entwicklung von dm verläuft ab dem ersten Tag im Galopp. Noch nie wurde seit der Gründung ein Geschäftsjahr mit einem Umsatzverlust abgeschlossen. 1976 expandiert Werner bereits auf den österreichischen Markt. 1978 existieren bereits mehr als 100 Filialen in Deutschland und Österreich. Heute betreibt dm über 1.500 Filialen, davon rund 800 in Österreich, Slowenien, Tschechien, der Slowakei, Ungarn, Kroatien und Serbien. Jahr für Jahr kommen etwa 50 neue hinzu. Der Gesamtumsatz lag Ende 2004 bei knapp 3,1 Milliarden Euro. Die Zahl der Beschäftigten steigt seit Jahren kontinuierlich an und liegt zur Zeit bei rund 21.500. Für das Geschäftsjahr 2004/2005 plant das Unternehmen 78 Neueröffnungen mit Investitionen von über 50 Mio. Euro, finanziert wie in den Jahren zuvor aus dem Cashflow.

Die besondere Leistung

Die beeindruckende Entwicklung von dm ist seit Gründung im Jahre 1973 und bis heute der besondere Verdienst einer außergewöhnlichen Persönlichkeit: Götz W. Werner. Der Sprecher der Geschäftsführung, der sich selber als Zahnpasta-Verkäufer bezeichnet, ist der Spiritus rector im dm-Kosmos. Dabei füllt er gleich mehrere Rollen und Aufgaben grandios aus:

Erstens: Der Unternehmens-Innovator. Werner ist ein ausgesprochener Ersttäter. Er überträgt das Discounterprinzip vom Lebensmittelhandel auf den Drogeriemarkt. Er erkennt früher als andere die Kraft von 1a Lagen. Er überläßt die Suche



nach diesen Perlen und die besonnene Inneneinrichtung nicht anderen, sondern einer eigenen Vermögensverwaltungsgesellschaft. Er setzt nicht nur auf Eigenbezeichnungen, sondern entwickelt diese durch kreatives Marketing auch zu Qualitätsmarken mit hohem ökologischem Anspruch. „Nicht billig, sondern höchstmögliche Qualität bei möglichst niedrigen Preisen“ macht der dm-Chef zum Leitcredo des Hauses. Er bricht mit den wechselnden Sonderangeboten und führt dauerhafte Niedrigpreise ein. Mindestens vier Monate dürfen die Produktpreise nach einer Absenkung nicht wieder erhöht werden.

Schnelle Trendumsetzung gehören zur Marktgewinnung: So reagiert das Unternehmen auf die rasend schnelle Entwicklung der digitalen Fotografie mit einem komfortablen Bilderentwicklungs-Service via Internet oder bedienerfreundlichen Computer-Terminals in den Filialen. dm ist heute in diesem Segment die Nummer eins in Deutschland. Den nächsten Coup hat Götz Werner schon geplant: Den Verkauf von Arzneimitteln in dm-Drogerie Märkten. Anhaltende verwaltungsrechtliche Auseinandersetzungen werden ihn langfristig nicht daran hindern.

Mit neuen Produkten und generell ohne Preisgeschrei soll der Konsument jederzeit das Gefühl besitzen, fair behandelt zu werden. Die Kunden danken es: Die Kundenloyalität zur Marke dm ist extrem hoch.

Die Jury möchte herausstellen, dass das alleine bereits mehr als auszeichnungswürdig ist. – Doch sie weist darauf hin, dass für den einen ein Mensch Vater, für den anderen Bruder, für den nächsten Kollege oder für den Staat Steuerzahler ist. Und doch ist er eins und nicht teilbar. Und so ist auch Werner nicht nur Unternehmer, obwohl gerade an dieser Stelle der Rückbezug aller seiner Fähigkeiten besonders auf das Unternehmertum vorgenommen wird.

Zweitens: Der Menschen-Flüsterer. Werner gibt den Filialen Selbstverantwortung und Eigenkontrolle. Zu Filialleitern macht er oft Haus- und Ehefrauen, weil „die wissen, was eine Familie benötigt und wie es in der Familiengeldbörse aussieht“. Die Filialen bestimmen vor Ort selbst weitestgehend ihr Sortiment, ihre Dienstpläne, zum Teil die Vorgesetzten und sogar die Gehälter. Die Unternehmenskultur ist geprägt von Werners anti-autoritärer Haltung, die er selbst „Dialogische Führung“ nennt. Diese beruht auf den Grundwerten von Verständnis und Respekt: anstelle von Anweisungen setzt Werner auf Dialog und hohen Spielraum für eigene Entscheidungen der Mitarbeiter.

- Wer eine Idee hat, und die Geschäftsführung ist eingeschlossen, muss für sie werben. Es gibt keine Einzelentscheider für neue Fragen
- Das Gehaltssystem ist offen, „weil ein Gehalt erklärbar sein muss“. Die Geschäftsführer setzen ohne Werner ihre Gehälter gegenseitig fest
- Die leitenden Mitarbeiter kommen aus dem eigenen Haus

Drittens: Der Kultur-Gestalter. Werner stört es sehr früh, dass Personal- und Raumkosten wie eine Fremdleistung gleichgesetzt werden und entwickelte eine neue Wahrnehmungsoberfläche, die er Wertbildungsrechnung nannte, bei der Personalkosten als Mitarbeiterereinkommen aufgeführt werden. Er weiß, dass man mit einem neuen Begriff nichts gewinnt. Die Wertbildungsrechnung basiert auf der DB-Rechnung und orientiert sich an Leistungsbeiträgen statt an Begriffen wie Verlust oder Gewinn. Jeder Filialleiter bekommt seine Wertbildungsrechnung in vier Blöcken: (1) Ertrag aus dem Warenhandel (2) Fremdleistungen (3) Eigenleistungen wie Mitarbeiterereinkommen, Steuern, Investitionen (4) Vorleistungen wie Service-Leistungen der Zentrale. Das Ergebnis: Den Beteiligten wurde bewusst, dass Raumkosten wirklich etwas anderes als Mitarbeiterereinkommen sind.

Der dm-Drogerie Markt gehört konsequenterweise zu den größten Ausbildungsbetrieben in Deutschland. Zweimal während der Lehre nehmen die bei dm „Lernlinge“ genannten Jugendliche an einem einwöchigen Theaterworkshop teil. Er endet mit der Aufführung vor Eltern, Kollegen und Freunden. Die Theaterprojekte sollen das Zusammengehörigkeitsgefühl fördern



und helfen, im Berufsalltag selbstbewusst aufzutreten; auch gegenüber Vorgesetzten, die bei der oft leidenschaftlichen Gelegenheit künftige Führungskräfte entdecken können.

Viertens: Der Radikal-Philosoph. Werners Basis ist die Anthroposophie Rudolf Steiners, die er früh mit und durch den niederländischen Unternehmensberater Helmuth ten Siethoff auf die Unternehmensführung ausbaute.

Dabei beschäftigen Werner drei zentrale Fragestellungen, die er immer wieder in den Mittelpunkt der Betrachtungen und Diskussionen des Unternehmens rückt und sich als roter Faden durch die – auch schriftlich fixierte – Wertekultur zieht:

1. Ist das Unternehmen für mich da, oder bin ich für das Unternehmen da?
2. Sind die Kunden für das Unternehmen da, oder ist das Unternehmen für die Kunden da?
3. Sind die Mitarbeiter für das Unternehmen da, oder ist das Unternehmen für die Mitarbeiter da?

So lässt er auch 2005 aufhorchen, als er deutlich macht, dass

- ein Unternehmen nicht für die Arbeitsplatzbeschaffung, sondern für die Befreiung von Arbeit zuständig ist
- volkswirtschaftlich gesehen bei gesättigten Märkten Erfolg mit Produktivitätsentwicklung verbunden ist und das insgesamt immer zum Abbau von Arbeitsplätzen führt
- unsere Fähigkeit, Dinge zu produzieren, unseren Bedarf, Dinge zu konsumieren übersteigt und keine Arbeitsmarktreform daran etwas ändern kann

Seine Lösung: Deutschland braucht ein bedingungsloses Bürgergeld und nur noch eine Steuer: die Mehrwertsteuer

Doch er fragt uns alle tiefer, wenn er dem jammernden Deutschland abspricht, überhaupt in einer Wirtschaftskrise zu stecken. „Die Frage“, so betont er, „die mich wirklich umtreibt, ist eine andere. Wir steuern auf eine Gesellschaft zu, in der die Arbeit verschwindet. Und die Frage ist nun, was die Menschen dann alle mit ihrer Zeit anfangen. Das ist eine Kulturfrage. Das Problem, das wir haben, liegt nicht auf dem Arbeitsmarkt sondern eigentlich in der Kultur. Leider ist dieses Thema im Bewusstsein der Gesellschaft kaum vorhanden. Aber genau hier müssen wir ansetzen.“

Wichtig erscheint der Jury, dass Werner durch solche Fragen eingefahrene Theorien und Urteile über Unternehmen, Markt, Politik und Gesellschaft immer wieder hinterfragt und dabei auch zu völlig neuen Antworten kommt.

Die Jury-Wertung

Mit seinem ganzheitlichen Sein und seinen Leistungen ist Götz Werner, der Zahnpasta-Verkäufer sowie inzwischen auch Professor und Institutsleiter des Interfakultativen Institut für Entrepreneurship der Universität Karlsruhe, nicht nur Treiber der beeindruckenden Umsatz- und Gewinnentwicklung sowie Wertekultur der dm-Drogerie Markt GmbH & Co.KG, sondern auch bewundernswürdiges Vorbild weit über das Unternehmertum hinaus. Deshalb zeichnet die Jury des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. Götz Werner, als „Marktorientierten Leuchtturm unternehmerischer Sinnstiftung“ mit dem BDU-ManagerAward 2005/2006 aus.