

» interview

» talk 08

Götz W. Werner, Geschäftsführer dm-Drogerie markt,
im Gespräch mit Kienbaum Consultants International

„Klare Visionen und unendliche Liebe zum Detail“

KCI: „Preispolitische Aspekte spielten bei der Gründung von dm-drogerie markt eine Rolle. Und eine bewusste Preispolitik gehört zu den Kennzeichen Ihres Unternehmens. Würden Sie beides kurz erläutern?“

Götz W. Werner: „Als ich im Jahr 1973 dm-drogerie markt gegründet habe, war ein wesentlicher Grund dafür die Aufhebung der Preisbindung der zweiten Hand. Aus empfohlenen Preisen wurden kalkulierte Preise.“

Neben dem Service, dem Sortiment und der Darbietung rückte der Preis bei der Kaufentscheidung zunehmend in den Vordergrund. Im Laufe der Jahre gewannen zeitlich befristete Angebote immer mehr an Bedeutung, um die Kunden zur jeweiligen Einkaufsstätte zu locken. Über wenige Tage, maximal Wochen, manchmal sogar nur Stunden hielten die Händler Produkte zu besonders attraktiven 'Schnäppchenpreisen' bereit. Was dazu führte, dass der Kunde erstens den Überblick verlor und zweitens das Produkt nicht mehr zu dem Zeitpunkt erwerben konnte, zu dem er es brauchte, sondern eine Art Kaufmanagement zu betreiben hatte, um die Sonderpreise zu nutzen. Zwanzig Jahre nach der Gründung von dm-drogerie markt entschieden wir uns deshalb für die Einführung von Dauerpreisen, die wir im Jahr 1994 dann konsequent realisierten. In der von uns betriebenen Konsequenz ist dieses Preisangebot auch nach zehn Jahren noch außergewöhnlich im deutschen Handel. Seit 1994 haben wir unseren Claim 'Große Marken, kleine Preise' durch den Claim 'Hier bin ich Mensch, hier kauf ich ein' ersetzt – ein Ausdruck konsequenter Kundenorientierung. Mit der gleichen Konsequenz haben wir die Preisauszeichnung für Grundpreise betrieben und verzichteten darauf, bestimmte 'Eckartikel' preislich beson-

IMPRESSUM

Herausgeber:
Kienbaum Consultants
International GmbH

Redaktion:
Dr. Helmuth Bischoff

Verantwortlich:
Erik Bethkenhagen
Leiter Unternehmens-
kommunikation
press@kienbaum.de

ders attraktiv herauszustellen. Zehn Jahre zweistellige Zuwachsraten sind ein Indiz dafür, dass der Kunde diese Art von kundenorientierter Preispolitik wahrnimmt und sie durch sein Kommen honoriert.“

KCI: „Neben der Preispolitik sind weitere wichtige Erfolgsfaktoren von dm-drogerie markt ...“

Götz W. Werner: „... das ständige Streben, durch Produktivitätsfortschritte unseren Kunden eine immer bessere Händlerleistung zu bieten. Das ist die eine Aufgabe. Die zweite besteht darin, zu unseren Partnern, also in erster Linie den Herstellern von Markenartikeln, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit aufzubauen. Am wichtigsten erscheint uns allerdings die Gestaltung unserer Wirtschaftsgemeinschaft in der Form, dass sich die Menschen, die bei uns arbeiten, an den zahlreichen Standorten in den Leistungsprozess einbringen, ihn mit gestalten und eine Gemeinschaft bilden können. Wir wollen ein Unternehmen gestalten, das im sozialen Miteinander innovativ ist, bei dem das 'Füreinander leisten' im Vordergrund steht – sowohl im Bezug auf den Kollegen als auch auf den Kunden. Wenn dies gelingt, werden wir erfolgreich in unserer Leistungsgenerierung und damit auch im Wettbewerb sein.“

„Zukunftsorientierung ohne Realitätsverlust“

KCI: „Sie legen offensichtlich großen Wert auf eine ausgeprägte Unternehmenskultur. Wie wird diese Kultur bei dm-drogerie markt gelebt, und was meinen Sie mit 'ästhetischer Unternehmensführung'?“

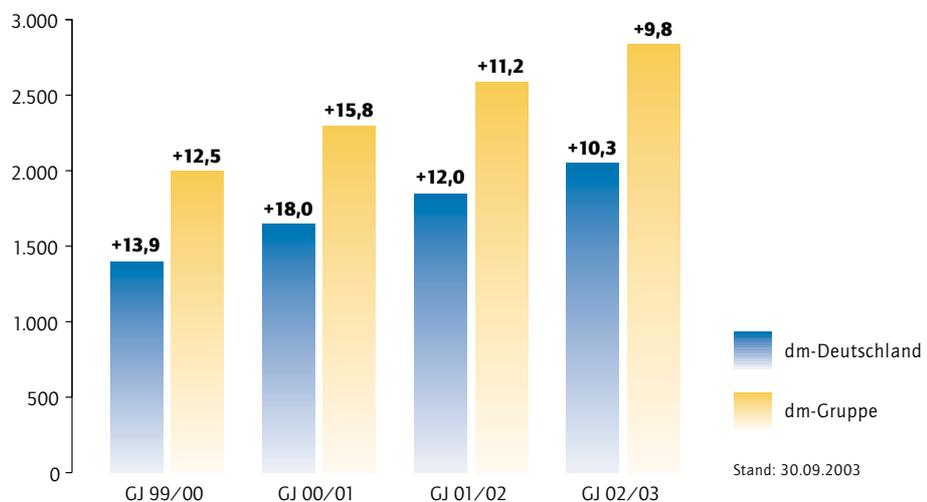
Götz W. Werner: „Unter ästhetischer Unternehmensführung möchte ich Faktoren subsumieren, die über die Führungsfunktion als Machtrepräsentation hinaus gehen. Es geht um die Gestaltung der Arbeit, die einer gegebenen Realität angemessen ist und sich zugleich an Zukunftserfordernissen orientiert ohne den Bezug zur Gegenwart je zu verlieren. Methodisch lässt sich das durch vier Schritte charakterisieren, die wir bei unserem Tun berücksichtigen: Erstens das Gewordene zu hinterfragen, es zweitens umzudenken, drittens das Neue zu kreieren und es viertens umsichtig in den Unternehmensorganismus zu integrieren. Dabei muss vermieden werden, dass das situativ Wahrgenommene unmittelbar in die Aktion umgesetzt wird. Genauso wie zu vermeiden ist, dass die Wahrnehmung ins Intellektuelle abdriftet und die

notwendigen Aktivitäten zu spät oder erst gar nicht zu Stande kommen. Um das zu erreichen, ist eine stetige Ausbildung unserer Wahrnehmung und Denkfähigkeit erforderlich.

Dies gilt nicht nur für den kleinen Kreis des Topmanagements. Es geht vielmehr darum, jeden im Unternehmen dazu zu befähigen, ganz im Sinne von Goethe 'notwendig schön und zweckend zum Ganzen' zu handeln. Für ein Handelsunternehmen bedeutet dies: Je mehr Menschen im Unternehmen die Bedürfnisse ihrer Kunden selbstständig wahrnehmen und sich bewusst machen können, desto unternehmerischer wird das Unternehmen. Zugleich kann die Arbeit so als ein Teil der eigenen Entwicklung und Bildung erlebt werden."

Organisches Wachstum

Umsatzentwicklung dm-Deutschland und dm-Gruppe in Millionen Euro

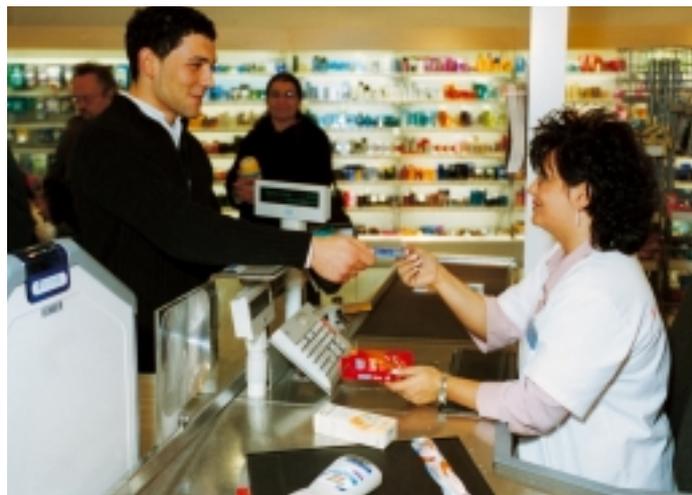


KCI: „Ihre Kette gehört zu den erfolgreichsten deutschen Unternehmen bei der Gewinnung von Stammkunden. Trotzdem sprechen Sie nur ungern von 'Kundenbindung'. Was stört Sie an diesem Wort?“

Götz W. Werner: „ Wer lässt sich schon gerne binden? Es braucht nicht viel Fantasie, um zu erkennen, wie rasch Bindung zu einer Knebelung werden kann. Dies gilt nicht nur für Mitarbeiter. Dies gilt auch genauso für Kunden. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis der gebundene Kunde sich zu befreien versucht. Richtiger ist es deshalb, sich auf seine Stärken und Leistungsfähigkeit zu konzentrieren und diese für seine Mitmenschen verfügbar zu machen – sei es der Kunde oder der Mitarbeiter. Uns geht es darum, Verhältnisse zu schaffen, die dazu führen, dass sich die Menschen mit uns verbinden wollen.“

KCI: „dm-drogerie markt gehört mit 1260 Lehrlingen zu den größten deutschen Ausbildungsbetrieben. Das Bundesinstitut für Berufsbildung hat Ihr Unternehmen mit dem, 'Weiterbildungs-Innovations-Preis 2003' bedacht. Welche Aktivitäten werden damit gewürdigt?

Götz W. Werner: „Sowohl bei der Aus- als auch bei der Weiterbildung wollen wir Freiräume für jeden Einzelnen schaffen und die Arbeit als einen Teil der persönlichen Entwicklung und Bildung erlebbar machen. Es geht darum, es den Menschen zu erleichtern, aus einem Verhalten des Sollens und Dürfens in eine Position des Könnens und Wollens zu kommen, mit der Bereitschaft, sich zu beteiligen und immer mehr Verantwortung zu übernehmen. Ob es sich nun um unsere dritte Säule unserer Ausbildung neben dem Lernen in der Arbeit und der theoretischen Ausbildung in der Berufsschule handelt, die wir Abenteuer Kultur nennen, oder um eine Einrichtung, bei der die Mitarbeiter gestaltend und betrachtend daran arbeiten, ihre künstlerischen Fähigkeiten weiterzuentwickeln und die deshalb 'Fähigkeiten-Werkstatt' heißt. Immer geht es darum, künstlerisches Tun als einen Um-Weg zu nutzen für eine immer bewusstere Wahrnehmung der eigenen Person und insbesondere auch der Bedürfnisse der Umgebung.“



dm-drogerie markt ist ein Unternehmen, dessen Erfolg auf ganzheitlichem unternehmerischem und sozialem Denken beruht: Seit Eröffnung der ersten Filiale im Jahre 1973 bewährt sich das Konzept, Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen eng und langfristig an dm zu binden. Im Mittelpunkt der „ästhetischen Unternehmensführung“ steht der Dialog mit dem Verbraucher und den Mitgliedern des Unternehmens. Respekt vor der Individualität des Mitmenschen, aber auch vor dem regionalen Umfeld der Filialen sind die Grundlage für ein organisches Wachstum der dm-Märkte.

KCI: „Sie gelten als „Detail besessener Generalist“. Was steckt hinter diesem Etikett?

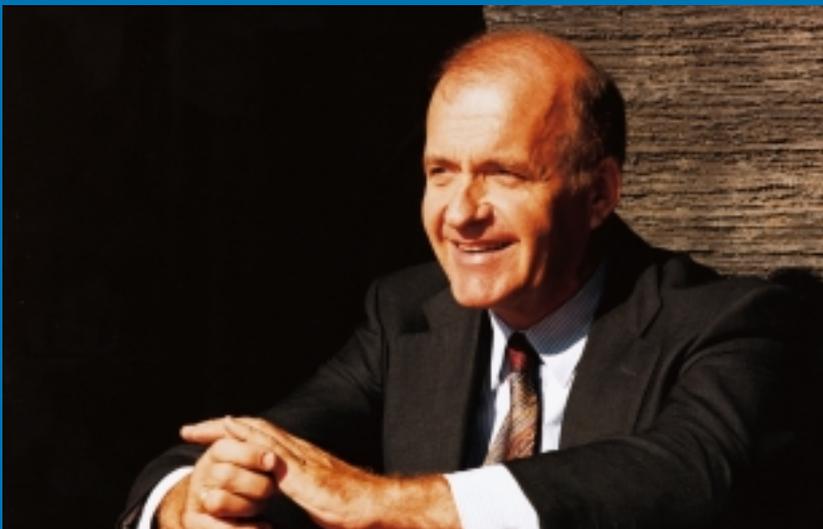
Götz W. Werner: „Der verstorbene Wirtschaftsprofessor Bruno Tietz aus Saarbrücken hat es formuliert und Gottlieb Duttweiler hat es vorbildlich umgesetzt, was sich hinter diesem 'Etikett' versteckt: Der gute Händler hat klare Visionen und eine unendliche Liebe zum Detail.“

KCI: „Könnten Sie sich auch als Unternehmensberater vorstellen?“

Götz W. Werner: „Vielen Dank für die Steilvorlage. In der Arbeit unseres Unternehmens versuchen wir auf das Verhältnis von Handeln und Denken zu achten und gehen dabei davon aus, dass Handeln und Denken sinnvoll nur aufgrund von Wahrnehmung verbunden werden können. Es ist die Wahrnehmung, die vom Denken zu durchdringen ist. Will also das Denken sachgerecht sein, muss ich es an der Wahrnehmung ausrichten, um dann das Handeln zu einer sinnvollen Gestaltung zu koordinieren. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass diese Methode auf alle Unternehmen anwendbar ist. Und nicht zuletzt ist in meinem Sinne moderne Unternehmensführung 'Unternehmensberatung in eigener Sache' – und auf eigenes Risiko.“

Biografische Daten

Prof. Götz W. Werner wurde 1944 in Heidelberg als Sohn einer Drogisten-Familie geboren.



Nach Schule und Lehre arbeitete er fünf Jahre in einem Drogerieunternehmen in Karlsruhe, wo er 1973 mit dem dm-drogerie markt seine eigene Kette gründete.

Er ist Mitglied mehrerer Aufsichtsräte und Beiräte international und national operierender Unternehmen. Seit Oktober 2003 leitet Werner das Interfakultative Institut für Entrepreneurship an der Universität Karlsruhe (TH). Der ehemalige Leistungssportler und anthroposophisch orientierte Manager ist in zweiter Ehe verheiratet und Vater von sieben Kindern.