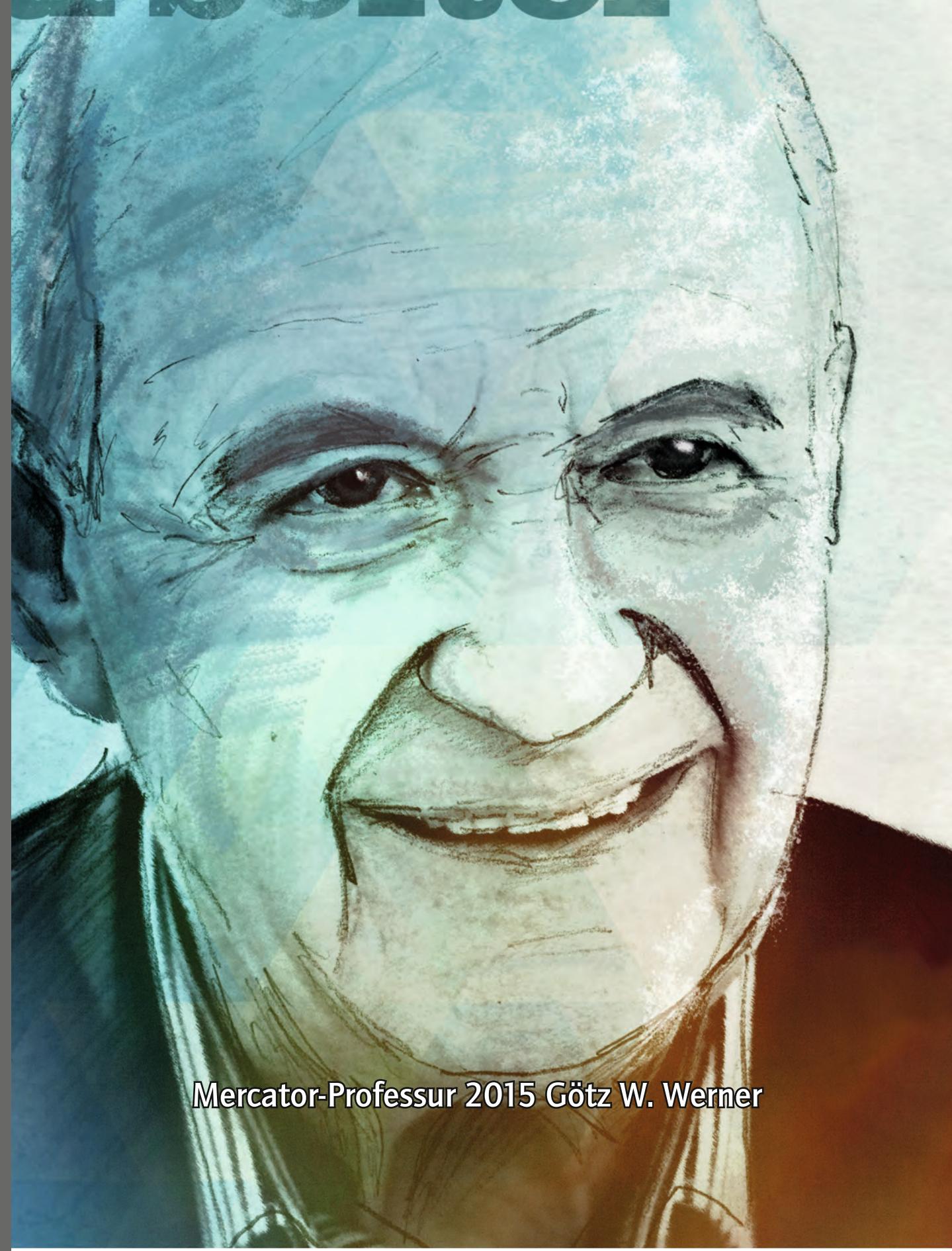


UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

*Offen im Denken*

Mercator-Professur 2015 Götz W. Werner



Universität Duisburg-Essen

# Mercator-Professur 2015

Götz W. Werner

---

Gründer der dm-Drogerimarktkette

**Herausgeber:** Der Rektor der Universität Duisburg-Essen  
**Redaktion:** Ressort Presse in der Stabsstelle des Rektorats,  
Dr. Alexandra Nießen  
[https://www.uni-due.de/de/mercatorprofessur/  
kasoan, Herzogenrath](https://www.uni-due.de/de/mercatorprofessur/kasoan, Herzogenrath)

**Satz:** h2m – Kommunikationsagentur  
**Umschlag:**

## Inhalt

Prof. Dr. Ulrich Radtke

**Einleitung**

4

1. Vorlesung, 27. April 2015

Götz W. Werner

**Wirtschaft heißt, miteinander  
füreinander leisten**

8

Diskussion

16

2. Vorlesung, 2. Dezember 2015

Götz W. Werner

**Die Treppe muss von oben  
gefegt werden**

22

Diskussion

30

**Prof. Dr. Ulrich Radtke**  
**Rektor der Universität Duisburg-Essen**

## Einleitung

Es ist mittlerweile eine gute Tradition, wenn wir jedes Jahr eine Person ehren, die in besonderem Maße die Idee der Mercator-Professur verkörpert, indem sie die gesellschaftliche und politische Auseinandersetzung mit wichtigen Zeitfragen anregt. Ich freue mich sehr, dass wir in diesem Jahr den Unternehmensgründer Götz W. Werner gewinnen konnten.

Bevor ich Ihnen aber unseren diesjährigen Mercator-Professor und die Gründe für seine Ernennung näher vorstelle, möchte ich auf die Historie der Mercator-Professur eingehen: Sie hält seit 1997 das Vermächtnis des berühmten Duisburger Kartographen und Universalgelehrten Gerhard Mercator aus dem 16. Jahrhundert wach. Unsere Leitidee an der Universität Duisburg-Essen lautet „Offen im Denken“. Wir identifizieren uns mit den beiden Attributen Weltoffenheit und Weitblick. Sie entscheiden maßgeblich darüber, wer Inhaber/in der Mercator-Professur an der UDE werden kann.

In dieser viel beachteten Vortragsreihe laden wir stets eine herausragende Persönlichkeit des öffentlichen Lebens an unsere Universität ein. Die bisherigen Inhaberinnen und Inhaber der Mercator-Professur waren Bundesminister a.D. Hans-Dietrich Genscher, Prof. Dr. Jutta Limbach, Bundespräsident a.D. Dr. Richard von Weizsäcker, die Nobelpreisträgerin Prof. Dr. Christiane Nüsslein-Volhard, Alice Schwarzer, Prof. Dr. Udo di Fabio, Prof. Dr. Wolfgang Huber und zuletzt Margarethe von Trotta. Wir blicken also auf eine erfolgreiche Reihe zurück und auf außerordentliche Persönlichkeiten.

Unser diesjähriger Ehrenträger Götz W. Werner wurde am 5. Februar 1944 in Heidelberg geboren und wuchs als fünftes Kind in einer Drogisten-Familie auf. Dieses geschäftstreibende Umfeld prägte ihn früh, so dass er nach seiner Mittleren Reife von 1961 bis 1964 eine Drogistenlehre absolvierte. Das nächste Ziel war dann die Übernahme des väterlichen Betriebs in vierter Generation. Doch bereits nach wenigen Monaten wechselte Werner 1969 in die Großdrogerie der Firma Roth nach Karlsruhe – zu sehr unterschieden sich wohl die Vorstellungen von Vater und Sohn.

Seinem neuen Arbeitgeber schlug er das aufkommende Discounter-Prinzip auch für den Drogeremarkt vor. Da die Firma sich nicht überzeugen ließ, wagte Götz Werner 1973 den Schritt in die Selbständigkeit mit einem eigenen Drogeriegeschäft in Karlsruhe. Die Aufhebung der Preisbin-

dung für Drogerie-Artikel im selben Jahr eröffnete ihm zusätzliche Spielräume. Dies war der Beginn der dm-drogerie markt GmbH & Co. KG, mit der Götz Werner eine unternehmerische Erfolgsgeschichte schrieb: Fünf Jahre später gab es bereits 100 Filialen. Heute gibt es über 3.000 dm-Märkte in zwölf Ländern, in denen über 52.000 Mitarbeiter/innen beschäftigt sind – davon über 36.000 in Deutschland.

Die Expansion auf den europäischen Markt startete Götz Werner 1976 mit seinem Ruder-Kollegen Günter Bauer in Österreich. Rudern ist übrigens sein Hobby, in dem er es 1963 bis zum Deutschen Jugendmeistertitel im Doppelzweier brachte. Seine eigentliche Berufung war jedoch das Unternehmertum. 35 Jahre war er Geschäftsführer, bis er 2008 in den Aufsichtsrat des Unternehmens wechselte. Von seinen sieben Kindern wirkt heute sein ältester Sohn in den operativen Geschäften der Drogerie-Kette als Geschäftsführer mit.

Für seine Art der Unternehmensführung erhielt Götz Werner 2008 die Auszeichnung „Entrepreneur des Jahres“ in der Kategorie Handel. 2004 bekam er das Bundesverdienstkreuz am Bande und 2008 das Bundesverdienstkreuz 1. Klasse und im vergangenen Jahr wurde er mit dem Deutschen Gründerpreis 2014 in der Kategorie Lebenswerk ausgezeichnet. Von 2003 bis 2010 war Götz Werner als Leiter und Professor des Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship am Karlsruher Institut für Technologie tätig – und das ohne Hochschulabschluss.

Dieser Lebenslauf zeigt eindrücklich, dass man nicht allein in den Kategorien von Bachelor- oder Master-Abschlüssen denken sollte. Ich appelliere daher an Sie: Orientieren Sie sich vor allem danach, welche Möglichkeiten der Weiterentwicklung sich Ihnen bieten. Fragen Sie sich stets, warum und wozu Sie etwas machen. Deswegen – so sagt Götz Werner – investiert unsere Gesellschaft in Sie: „weil sie sich erhofft, dass sich dadurch die Welt verändert“.

Und wie kann man die Welt positiv verändern, wenn man ein großes marktwirtschaftliches Unternehmen führt, welches wachstums- und gewinnorientiert arbeitet? Götz Werner ist Unternehmer und gleichzeitig Anthroposoph: Er betrachtet sein Unternehmen als sozialen Organismus, würdigt die Individualität seiner Mitarbeiter/innen und versucht, ihnen große Gestaltungsfreiheit und Verantwortung zu übertragen.

„Wenn wir am Ende viel ‚Gewinn‘ gemacht haben, dann haben wir etwas falsch gemacht. Dann haben wir zu wenig investiert, also entweder zu wenig für den Kunden getan oder zu wenig für den Mitarbeiter“, so Götz Werner. Er will andere teilhaben lassen an dem Erfolg, den das Unternehmen hat, und rückt die Menschen, die für sein Unternehmen arbeiten und dort einkaufen, in den Mittelpunkt: Sie sollen der Zweck sein, nicht die Mittel.

Weitblick und Weltoffenheit sind unsere Maßstäbe für die Mercator-Professur. Götz Werner sorgt mit debattenanregenden Beiträgen zu wichtigen Zeitfragen und mit seiner Entschlossenheit, neue Ideen auch in die Tat umzusetzen, für ein Umdenken in der Gesellschaft. Weitblick beweist Werner als Verfechter der Idee für ein bedingungsloses Grundeinkommen in Deutschland. Als Wirtschaftsgröße ist er ein prominenter und gar ungewöhnlicher Vertreter dieser Idee.

Seit 2005 wirbt er mit seiner eigens dafür gegründeten Initiative „Unternimm die Zukunft“ für ein neuartiges Gesellschaftsmodell und eine alternative Steuerpolitik. Auch in seinem 2007 erschienen Buch „Einkommen für alle“ stellt er sein Konzept dar. Mit dieser Idee – die im öffentlichen Diskurs umstritten ist – hat er eine weitreichende gesellschaftliche Diskussion in Gang gesetzt, und das macht ihn zu einem idealen Kandidaten für unsere diesjährige Mercator-Professur.

Die von ihm geprägte Unternehmenskultur, für die er im März dieses Jahres den Erich Fromm-Preis erhielt, ist nach den Prinzipien von Persönlichkeitsentwicklung, Vertrauen und Kreativität ausgerichtet. Eine Besonderheit ist auch das mehrfach ausgezeichnete Ausbildungskonzept. Alle „Lernlinge“ des Unternehmens absolvieren zwei achttägige Theaterprojekte, um Team- und Kommunikationsfähigkeit zu üben. „Es ist schon eine Art Vorzeigunternehmen“, sagte der Karlsruher Verdi-Handelssekretär Thomas Schark der Zeitung WELT.

Die Mitarbeiter/innen sollen die Märkte individuell mitgestalten, ihre Lebenszeit, die sie dort verbringen, mit Sinn füllen und in ihrem Handeln ein Ziel sehen. Als erfolgreicher Geschäftsführer regte er mit dieser Integrität und dem Vertrauen in seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Umdenken in Wirtschaft und Gesellschaft an. Sein Engagement, das eigene Unternehmen, aber auch unsere Gesellschaft positiv zu verändern und dazu die derzeitigen Verhältnisse und Abläufe immer wieder zu hinterfragen, ist außergewöhnlich.

„Wir alle müssen uns entscheiden, welche Rolle wir in diesem System einnehmen wollen und welche wir dem anderen zugestehen“, sagt Götz Werner. Das setzt Eigenverantwortung, Eigeninitiative, aber auch Vertrauen voraus. Entgegen der Entwicklung hin zu einem immer höheren Arbeitstempo und immer schnelleren Entscheidungen wirbt er für mehr Reflexion und mehr Nachdenklichkeit statt Schlagfertigkeit. Er weist darauf hin, „dass wir nachdenken müssen, gerade wenn wir Vordenker sein wollen.“

Götz Werner sieht sich als Unternehmer in der Verantwortung – gegenüber seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, seinen Kundinnen und Kunden sowie gegenüber der Gesellschaft. Diese Verantwortung wird in der öffentlichen Diskussion, gerade vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrisen der letzten Jahre, stark eingefordert. Die Fixierung auf Gewinnmaximierung soll weichen zugunsten eines ethischen Umgangs mit finanziellen Ressourcen, mit sozialen und ökologischen Belangen.

Denn die Menschen in Deutschland beurteilen unser Wirtschaftssystem zunehmend zweiseitig: Laut einer Umfrage des Allensbacher Instituts für Demoskopie aus dem Jahr 2013 assoziierten 66% der Befragten mit dem Begriff Marktwirtschaft Wohlstand, aber 56% assoziierten Gier, 51% Ausbeutung und nur 12% soziale Gerechtigkeit. Ist das Unternehmertum, wie Götz Werner es vorlebt, ein Geschäftsmodell, das in unsere Gesellschaft passt? Ist das gründergeführte Unternehmen eine tragfähige Alternative zu multinationalen Aktiengesellschaften, die darauf angewiesen sind, ihre Aktionäre zufriedenzustellen?

Das Beispiel Götz Werners zeigt, wie stark ein Visionär ein Unternehmen gestalten und prägen kann. Doch wie gut lässt sich ein solches Modell übertragen, wenn die Führungspersönlichkeit

so entscheidend für den Erfolg ist? Und wie groß dürfen die partizipativen Anteile in einem Unternehmen sein, damit es gleichzeitig erfolgreich geführt werden kann? Wie viel Nachhaltigkeit kann ein Unternehmen sich erlauben, wenn die Kund/innen doch vor allem preiswert einkaufen wollen? Die eine oder andere dieser Fragen wird sicherlich in Götz Werners Vortrag oder der anschließenden Diskussion zur Sprache kommen.

Vielleicht wird er auch, statt einen klassischen Vortrag zu halten, in einen „monologischen Dialog“ zu uns treten, wie er ihn in seinem Unternehmen pflegt. Diese Form der Kommunikation zeichnet sich dadurch aus, dass sie auf die Belange des Publikums ausgerichtet ist und ihm mit Anerkennung und Zutrauen begegnet. Für seine „monologischen Dialoge“ benötigt Götz Werner, so las ich, kein Manuskript – eine Fähigkeit, die ich sehr bewundere. Warum es gesamtgesellschaftlich wichtig ist, dass jede oder jeder sich als eigenverantwortlicher Baustein zugehörig fühlt, um gemeinsam etwas zu erschaffen, diskutiert Götz Werner nun vor dem Hintergrund seiner Wirtschafts-Erfahrung als Gründer und Unternehmer.

Götz W. Werner

# Wirtschaft heißt, miteinander füreinander leisten

Sehr verehrte Kundinnen und Kunden,

auch wenn es Sie jetzt vielleicht erstaunt, aber diese Anrede hat akademischen Tiefgang. Schließlich hat jeder ständig Kundenbeziehungen: Mal bin ich für andere tätig, mal andere für mich. Der Urvater der Arbeitsteilung, Adam Smith, zog daraus leider die falschen Schlüsse. Er ging nämlich davon aus, dass das größte Heil darin liegt, dass alle ungestört für den eigenen Vorteil arbeiten können und die berühmte unsichtbare Hand schon alles richtet. Das ist ein ganz großer Irrtum. Wenn Sie sich selbst beobachten, stellen Sie fest, dass Sie entweder konsumieren oder produzieren. Daraus resultiert dann ein Verdienst. Sie sehen, es enthält das Wort ‚dienen‘. Und das nicht ohne Grund: Je besser ich diene, desto größer ist mein Verdienst. Und wenn Sie konsumieren, ist es notwendig, dass Sie dafür sorgen, dass andere sich für Sie interessieren. Zu Zeiten eines Adam Smith versorgte man sich noch weitgehend selbst.

Noch im Jahre 1860/70, hundert Jahre nach Adam Smith, lebten 65 Prozent der Bevölkerung im Deutschen Reich von der Landwirtschaft. „In der Landschaft leben“ hieß damals: sich selbst versorgen und die Überschüsse zum Markt bringen. In der arbeitsteiligen Gesellschaft bin ich umso erfolgreicher, je mehr ich mich um die Bedürfnisse des anderen kümmere. Seit wenigen Jahrzehnten ist die Arbeitsteilung zu einem weltweiten Phänomen geworden, wir nennen das „Globalisierung“. Einige Menschen, die an diesem Punkt zu kurz denken, demonstrieren deswegen, aber die globale Arbeitsteilung ist eine Realität geworden. Die Welt hat sich verändert, wir leben in der totalen weltweiten Arbeitsteilung. Das heißt: Alle arbeiten für uns und wir arbeiten für alle. Das ist eine neue Realität. Wenn man sich seine Kleidungsstücke genauer anschaut, kann man feststellen, wo sie herkommen. Die ganze Welt kleidet uns ein.

Wie erfolgreich Unternehmer in unserer Gesellschaft sind, hängt damit zusammen, wie sorgfältig sie den Markt beobachten. Der Unterschied liegt genau in diesem Punkt. Und was beobachtet er? Er schaut sich die Bedürfnisse der Mitmenschen an, denn er möchte diese Bedürfnisse bedienen, sonst würde er am Markt vorbei produzieren. Das heißt also: Auf der einen Seite gibt es die Produktivität, die den Kunden sucht. Und auf der anderen Seite muss der Kunde für

die Produktivität empfänglich sein. Das Grundprinzip unseres menschlichen Zusammenseins bewegt sich also zwischen diesen beiden Polen: Produktivität und Empfänglichkeit.

Wenn eine Sache also nicht funktioniert, dann gibt es entweder niemanden, der produktiv geworden ist, oder keinen, der das Produzierte empfangen wollte. Wenn Unternehmer dies sorgfältig machen, dann ist ihr Erfolg nicht zu verhindern. Mit meinen Studenten am Karlsruher Institut für Technologie, an dem ich von 2003 bis 2010 den Lehrstuhl für Entrepreneurship vertrat, habe ich mir das angeschaut: Woran gehen Startups zugrunde? Sie überleben nicht am Markt, weil die Menschen, die sie gegründet haben, nur das machen, was sie für richtig halten, was ihnen Spaß macht. Sie fragen aber nicht danach, ob es genügend Kunden gibt, denen das ebenfalls gefällt. Dabei ist das eine alte Regel: Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler.

Das kann man schon bei den Kindern beobachten. Das Problem sind die Eltern. Das können Sie besonders sehen, wenn das Kind in die siebte, achte, neunte Klasse kommt. Das Kind verändert sich, aber die Eltern wollen das nicht wahrhaben. Das kann man auch auf Unternehmen übertragen. Wenn mir gesagt wird, wir müssen wachsen, antworte ich darauf: „Nein, wir müssen uns verändern.“ Dieser Wachstumsbegriff ist eine Geißel unserer Gesellschaft. Wir müssen überhaupt nicht wachsen, aber wir müssen uns verändern. Das lässt sich an den Kindern beobachten: Wenn das Kind eine Entwicklungskrise hat, dann wächst es; das ist wissenschaftlich erwiesen.

### **Einkommen ist keine Belohnung**

Behält der Unternehmer die Bedürfnisse des anderen im Auge, dann wird er feststellen, dass er es immer mit Kunden zu tun hat. Und zwar gibt es nicht nur eine, sondern drei Sorten von Kunden. Die wichtigsten sind die Mitarbeiter, also die, die einem helfen.

Als ich 1973 in Karlsruhe den ersten Laden aufgemacht habe, da kamen überraschend viele Kunden, ich habe Glück gehabt. Aber dann habe ich gemerkt, warum Erfolg ‚Erfolg‘ heißt. Das Wort heißt deswegen ‚Er-folg‘, weil er Folgen hat. Und die ganz banale Folge des Erfolges war: Ich musste Menschen einstellen, die mir geholfen haben, den Erfolg zu bewältigen. Und da der Erfolg nicht nachließ, musste ich immer mehr Menschen einstellen. Meistens Frauen, in der Drogerie liegt das ja nahe, es war ja kein Stahlwerk.

Da ist mir dann klargeworden: Du stellst jetzt jemanden ein, und wann kann die Bewerberin bei uns anfangen? Sie kann erst anfangen, wenn ich mit ihr einig geworden bin, was sie bei uns verdient. Es wäre nie jemand zu mir gekommen, wenn ich gesagt hätte: „Fangen Sie mal an und dann sehen wir nach zwei, drei Monaten weiter.“ Nein! Bevor die Bewerberin anfängt, muss klar sein, über was für ein Netto sie verfügen kann. Als das klar war, konnte sie es sich leisten, bei uns zu arbeiten.

Eines Tages habe ich gemerkt: Wenn wir Einkommen immer im Sinne von Lohn denken, wenn wir denken, die Arbeit muss belohnt werden, dann läuft etwas völlig falsch. Ich habe plötzlich

gemerkt: Das ist eine kopernikanische Wende: Einkommen ist nicht die Belohnung der Arbeit – machen Sie das mal den Gewerkschaften klar –, sondern es ist die Voraussetzung dafür, dass ich arbeiten kann.

Das Problem ist, dass wir alte Paradigmen als Ballast mit uns herumtragen. Vor allem Menschen, die sozial sehr interessiert sind, orientieren sich besonders an Ideologien. Dazu gehört beispielsweise das, was Josef Stalin 1937 in die Sowjetische Verfassung aufgenommen hat: Derjenige, der essen will, kann das nur, wenn er auch arbeitet. Angelehnt ist das an Apostel Paulus, der sagte: Wer nicht arbeiten will, soll auch nicht essen. Unmenschlicher geht das doch nicht.

Allerdings muss man beachten, wann der Apostel Paulus das gesagt hat. Es war in einer Zeit, in der die Menschen sich selbst versorgt haben und die erste Christengemeinschaft darauf gewartet hat, dass der Christus wieder auf die Erde kommt. Darauf wollten sich die Menschen vorbereiten, beten und meditieren. Und als sie dann vergessen oder es unterlassen haben, ihre Felder zu bestellen, hat Paulus gesagt, dass es so nicht geht. Wer seine Felder nicht bestellt, darf sich nicht wundern, dass er nichts zu essen hat. Ihr könnt nicht in den Kochtopf eines anderen greifen, nach dem Motto „Was dein ist, ist mein; und was mein ist, geht dich nichts an.“

Heute sind wir in einer anderen Situation, in der wir gar nicht mehr für uns tätig sind, sondern für andere. Das liegt auch im Titel meines Vortrags: Wirtschaft ist heute das Miteinander-für-andere-tätig-Werden. Das ist der Punkt. Jede Gemeinschaft muss sich die Frage stellen: Inwieweit sind wir für andere tätig? Inwieweit haben wir die Bedürfnisse der anderen Menschen im Auge?

Es kommt also darauf an, wie meine Kollegen die Kunden in den Filialen empfangen. Wenn Sie beispielsweise in Duisburg-Neudorf in eine Filiale kommen, könnten Sie mit den Worten begrüßt werden: „Oh, da kommt schon wieder so ein Inventurdifferenzpotenzial herein.“ Oder die Mitarbeiter könnten sagen: „Gott sei Dank, da kommt Frau Meier, die will ich jetzt noch besser bedienen als beim letzten Mal.“ So zu denken, wäre doch wesentlich angemessener. Oder: „Jetzt kommt Frau Meier, dann kann ich mein Umsatzziel noch erreichen.“ Aber darauf kommt es mir gar nicht an. Es kommt auf Frau Meier selbst an und ob sie wiederkommt. Das wiederum hängt davon ab, mit welchem Bewusstsein meine Kollegin hier in Duisburg-Neudorf auf sie zugeht. Was erlebt sie an der Kollegin? Sieht sie nur auf ihren Geldbeutel, oder ist sie interessiert an Frau Meier als Mensch?

Wie können wir es erreichen, dass Menschen bei uns Tag für Tag, Jahr für Jahr – 10, 15 oder 20 Jahre – tätig sind und immer noch sagen: „Ja, das macht Sinn“? Den Sinn können wir nur am anderen Menschen entzünden. Denn ohne das Wohl der Menschen macht das Ganze keinen Sinn. Wenn es keine Menschen gäbe, gäbe es keine Wirtschaft. Wir müssen unser ganzes Handeln daran orientieren und fragen: Dient es wirklich anderen Menschen? Und würde es auch mir dienen? Wenn wir das schöne Sprichwort „Was du nicht willst, das man dir tu, das füg‘ auch keinem anderen zu“ ernst nähmen, dann hätten wir viele Probleme gar nicht.

Und warum haben wir so viele Probleme? Oft meinen wir, wir müssten Dinge wegen eines anderen tun. Und wir finden auch immer selbst irgendwelche Wege, um andere unter Druck zu

setzen. Wir versuchen andere so zu beeinflussen, dass sie sich so verhalten, wie wir es möchten, ohne danach zu fragen, ob sie es selbst auch wollen. Wie wichtig der Wille anderer Menschen ist, erkennt man etwa daran, wie Dinge in einer Gemeinschaft entstehen. Ob der Chef sie genauso haben will, ist weniger ausschlaggebend, denn er ist ja an der Herstellung nicht direkt beteiligt.

Theodor Storm hat 1860 geschrieben – dies steht auch auf einem Spruchband in den dm-Besprechungsräumen: „Der Eine fragt: ‚Was kommt danach?‘ Der Andere fragt nur ‚Ist es recht?‘ Also unterscheidet sich der Freie von dem Knecht.“ Anders gesagt: Wo verhalten wir uns opportunistisch und tun Dinge nur, um dem Vorgesetzten zu gefallen? Und wo verhalten wir uns so, dass man sagen kann: „Ja, dafür kann ich geradestehen, das kann ich rechtfertigen.“ Letzteres ist auch für Unternehmen sehr wichtig. Sie sollten immer darauf achten, was sie mit ihrem Tun bewirken, was sie anrichten.

Und ich verspreche Ihnen: So wird es später auch einmal beim Jüngsten Gericht sein. Da werden wir nicht gefragt, was der Vorgesetzte gewollt hat. Sondern man wird knallhart gefragt werden: Was hast du getan? Kannst du das vertreten? Menschen müssen sich nicht nur mit ihrer Arbeit identifizieren können, sondern sich dabei auch als authentisch erleben. Dafür müssen entsprechende Bedingungen geschaffen werden, mit denen der Einzelne umgehen und denen er unter Umständen auch ausweichen kann.

Das Erste, was man nicht einführen darf, sind Einkommenssysteme, die anreizorientiert sind. Das sollte einleuchten, betrachtet man etwa die berühmte Geschichte über den Melkmaschinenverkäufer, der dem Bauern eine Melkmaschine verkauft und dafür seine letzten drei Kühe in Zahlung nimmt. Weiter verdienen konnte er nichts mehr, es war also kein nachhaltiges Geschäft. Mit den Anreizsystemen, die wir inzwischen überall finden, verhält es sich genauso. Sie führen dazu, dass der Einzelne Dinge tut, die er bei Licht besehen nicht tun würde.

In den vergangenen Jahren konnten wir an der Bankenkrise erleben, was passiert, wenn diese Systeme anfangen zu wuchern. Jeder musste am Schluss sagen: „Das haben wir nicht gewollt.“ Für sich gesehen hätte es keiner so gemacht, aber jeder hatte seine Verpflichtungen, die er bereits im Vorhinein finanziert hatte: die Versprechen, „wenn das Geld demnächst kommt ...“. So können die Verkettungen aussehen. Vor solchen Handlungen müssen wir die Menschen bewahren. Deswegen gibt es bei dm keine Anreizsysteme. Damit sich unsere Mitarbeiter mit ihrer Arbeit identifizieren können, trennen wir zwischen Einkommen und Arbeit. Das Einkommen brauchen die Menschen, damit sie leben können. Denn wer nicht leben kann, kann nicht arbeiten. Das sollte einleuchten. Also ist doch das Leben-Können die Voraussetzung.

Ein bedingungsloses Grundeinkommen würde das sichern. Friedrich von Schiller hat in gewisser Weise 1782 die Urformel dafür in den Augustenburger Briefen geliefert. Da sagt er: „Der Mensch ist noch sehr wenig, wenn er warm wohnt und sich satt gegessen hat, aber er muss warm wohnen und satt zu essen haben, wenn sich die bessre Natur in ihm regen soll.“ Das ist die Voraussetzung. Wir müssen dafür sorgen, dass die Menschen, für die wir verantwortlich sind – das können Sie jetzt betriebswirtschaftlich sehen oder volkswirtschaftlich –, sich keine existenziellen Sorgen machen müssen.

Denn wenn Menschen sich existenzielle Sorgen machen, was machen sie dann? In Goethes Faust heißt es: „Dann wird der Mensch tierischer als ein Tier.“ Zu was Menschen in der Lage sind, wenn sie unter Existenznot geraten, das hat mich schon als 14-/15-Jähriger beeindruckt, wenn ich über Forschungskatastrophen gelesen habe. Ist es nicht so, dass wir immer versuchen, den Anderen in Existenznot zu bringen? Mehr oder weniger bewusst, meistens unbewusst. Aber die Folge ist, dass er dann etwas tut, was er normalerweise nicht täte.

Wenn Sie bei dm arbeiten, dann ist nicht die entscheidende Frage, welches Einkommen Sie haben, sondern welchen Sinn Ihre Arbeit macht. Mit dem Einkommen wertschätzen wir, dass sie uns ihre Lebenszeit zur Verfügung stellen. Und mit der Art, wie wir zusammen arbeiten, liefern wir hoffentlich genügend Gründe, dass sie sagen: „Meine Arbeit macht Sinn.“ Das ist wichtig, denn zwei Dinge sucht jeder Mensch: Man muss sich wertgeschätzt fühlen und die ganze Sache muss Sinn machen.

Wir arbeiten also, um genau das bei uns zu entzünden. Dass wir ein Einkommen beziehen, das ist eine Notwendigkeit. Jeder von Ihnen hat ein Einkommen, aber weckt es auch die kreativen und initiativen Impulse? Und was sich dann aus der Zusammenarbeit ergibt, das steht noch auf einem ganz anderen Blatt.

### **Beharrlich im Bemühen – bescheiden in der Erfolgserwartung**

Wenn Sie sich fragen, warum es bei uns noch kein Grundeinkommen gibt, dann kann ich Ihnen nur sagen: Das ist ein Denkproblem. Wir können das noch nicht denken, wir denken noch so egoistisch wie Selbstversorger. Aber die Realität der absoluten Arbeitsteilung erfordert Altruismus. Damit sind Sie auf Dauer am erfolgreichsten, weil Sie so Ihre Kunden am besten bedienen – und nicht, weil Sie am meisten an ihnen verdienen. Bedienen Sie Ihre Kunden gut, bleiben sie Ihnen mehr als Ihrem Mitbewerber erhalten.

Ich habe das in der eigenen Branche erlebt. Der Konkurrent war wahnsinnig erfolgreich, mein Kompagnon drängte mich: „Warum haben wir noch nicht so viele Läden?“ Daraufhin sagte ich: „Langsam, langsam. Wir müssen nicht der Größte sein, aber der Beste.“ Wenn man lang genug der Beste ist, werden Sie irgendwann auch der Größte sein. Das ist das Geheimnis.

Das Prinzip heißt „bb“. Das heißt: beharrlich (im Bemühen) und bescheiden (in der Erfolgserwartung). Schief geht's immer dann, wenn die Menschen ungeduldig sind im Bemühen und anspruchsvoll in der Erfolgserwartung. Daran scheitern Freundschaften, Ehen oder auch Unternehmen. Beharrlich im Bemühen und bescheiden in der Erfolgserwartung – das ist ein unternehmerisches Prinzip. Es ist schwer, weil man immer etwas anderes erzählt bekommt. Der Banker, der Berater, alle möglichen Leute sagen: „Warum haben Sie nicht schon längst ...“. Immer wieder versuchen Ihnen andere etwas einzureden, was noch nicht da ist.

Ein Unternehmen besteht nicht nur aus Aktionen, wichtiger ist die Reflexion. In einigen Unternehmen, in deren Aufsichtsräten ich war oder noch bin, habe ich es erlebt: Einige haben immer auf die Aktion geguckt und nicht auf die Reflexion. Aber die Stärke einer Gemeinschaft ist die

Fähigkeit zur Reflexion – wie in einer Ehe. Die Aktion kommt aus der Reflexion. Viele meinen: Die Reflexion wäre das Ergebnis der Aktion. Aber das stimmt nicht: Sie ist die Voraussetzung für die Aktion. Je besser ich eine Sache reflektiere, desto zutreffender, desto entschlossener, desto sicherer, desto beharrlicher kann ich agieren. Am Anfang muss immer die Reflexion stehen.

Deshalb verfolgen wir in unserem Unternehmen das Motto: „Denke erst und handle dann. Und handelnd denke stets daran.“ In wie vielen Fällen wird es umgekehrt gemacht? Das führt selbstredend nicht zum Erfolg, denn das ist die falsche Reihenfolge. Deswegen ist es wichtig, dass man so etwas beigebracht bekommt. Das Problem ist nur, dass oft das Machen vergessen wird. Deswegen hat Goethe schon gesagt: „Und alles muss auch noch getan werden.“

Halten wir also fest: Sinnstiftung ist das Nadelöhr, durch das wir durch müssen. Die Frage, wie man Sinn stiftet, muss jeder immer erst für sich beantworten. Denn wie wollen Sie bei anderen Menschen Sinn stiften, wenn er beliebig ist? Dabei ist er auch für die Gemeinschaft ein Riesenthema. Wie ist es möglich, ihn tagtäglich neu zu stiften? Wie können wir uns jeden Morgen wieder klarmachen, auf was es heute eigentlich ankommt? Und das gilt natürlich für ein Unternehmen genauso wie für eine Ehe. Hier wie da gilt: Wenn es Probleme gibt, dann kann ich Ihnen nur eins sagen: Erfinden Sie die Beziehung oder das Unternehmen neu.

Das gilt auch für die 1.700 dm-Filialen in Deutschland. Sie müssen sich immer neu erfinden. Und wenn es niemanden gäbe, der die Idee für etwas Innovatives hat, dann wird es dort immer langweiliger. Dann werden Sie nicht mehr kommen und wir werden den Laden schließen müssen. Auch wenn wir es gar nicht wollen – uns ginge buchstäblich die Arbeit aus. Wenn wir viel Arbeit haben wollen, müssen wir uns immer wieder neu erfinden. Ein Unternehmen ist keine Pyramide, bei der einer oben sitzt und die anderen bewacht. Es kommt auf jeden Einzelnen an, er ist unverzichtbar. Wenn jemand nicht wichtig ist, findet er bei uns keinen Sinn und auch keine Wertschätzung. Das können wir gar nicht verantworten. Dann müssen wir schauen, dass er das Unternehmen wechselt, denn was würde das sonst für ihn am Ende seines Erwerbslebens bedeuten?

### Sinn des Lebens

Diese Sinnfrage betrifft dabei nicht nur Unternehmer – sie geht Sie alle etwas an. Sie alle sind nämlich Unternehmer, Lebensunternehmer. Eine Biographie zu gestalten, das kann sehr spannend, dramatisch und gefährlich sein. Denn sie endet garantiert tödlich. Aber dann kann man nichts mehr daran ändern. Niemand von uns weiß, wann er sterben wird. Wir leben getragen von diesem Strahl, der uns in die Zukunft weist, und fragen, was wir denn jetzt machen können. Was ist angesagt? Was ist für uns jetzt wichtig?

Solche Fragen und Ideen tragen uns ja in der Gemeinschaft. Warum schließen wir uns sonst mit anderen Menschen zusammen, um mit ihnen zusammenzuarbeiten? Ein Grund ist, dass wir über uns hinauswachsen möchten. Niemand von Ihnen hätte gedacht, dass er heute an dem Punkt ist, wo er heute steht. Das gilt auch für mich, ich habe es in meinem Buch „Womit ich nicht gerechnet habe“ festgehalten. Und keiner von Ihnen weiß, was noch aus ihm wird und wie lang es geht.

Deswegen haben schon die Römer gesagt: Carpe diem! Nutze den Tag. Es kommt auf jeden Tag an, dass wir an unserer Biographie arbeiten. Deswegen schließen wir uns zusammen zu Arbeitsgemeinschaften, denn wir wissen, mit anderen zusammen können wir besser über uns hinauswachsen. Das habe ich beim Rudersport gelernt. Wenn Sie Deutscher Meister werden wollen, müssen Sie schauen, dass Sie starke Partner im Boot haben, genügend starke Partner.

Kennen Sie den Unterschied zwischen Managern und Unternehmern? Also Unternehmer sind wir alle. Manager sind die, die meinen, sie müssten dafür bezahlt werden. Der Manager sagt: „Das haben wir gut gemacht, wo bleibt der Bonus?“ Der Unternehmer hingegen sagt: „Das haben wir gut gemacht, aber so geht es nicht weiter.“ Das ist der Unterschied.

Mit der vermeintlichen Erfolgsformel „Never change a winning Team“ können Sie jedes Unternehmen ruinieren, relativ schnell sogar. Die Fähigkeit zur Veränderung ist fundamental. Das gilt auch für Ihr persönliches Leben, für Ihre Familie, für die Gemeinschaft, in der Sie tätig sind. Stets muss man sich die Frage stellen, wie man dazu beitragen kann, dass wir uns jeden Tag neu erfinden. Das müssen Sie sich vornehmen, weil Ihnen das ja sowieso nur alle halbe Jahre gelingt. Aber wenn Sie das nicht tun, dann wird es in dem halben Jahr auch nicht funktionieren.

Wichtig ist dabei, einen Wandel nicht als Verschlechterung zu begreifen. Wie können wir uns also innerlich, emotional damit verbinden, dass es uns ein Bedürfnis ist, uns zu verändern? Dass wir uns nicht freuen, wenn wir ein Jahr älter geworden sind, sondern dass wir uns freuen, wenn wir uns verändert haben. Das wäre eigentlich eine interessante Übung, keine Geburtstage mehr zu feiern, sondern nur dann, wenn man sich verändert hat. Wenn man sagen kann, jetzt bin ich klüger geworden, jetzt habe ich neue Ansätze. So machen es zumindest die Aborigines in Australien, die feiern immer, wenn sie etwas Neues gelernt haben. Die Frage ist für uns dann nur, ob wir künftig öfter oder seltener ein Fest veranstalten können.

Veränderungen halten ein Unternehmen jung. Ich habe das bei uns die Innovationsfitness genannt. Das ist wie beim Leistungssport, Sie müssen immer darauf achten, dass Sie fit bleiben, sonst können Sie keine Rennen gewinnen. Ähnlich müssen Sie sich im Unternehmen fragen: Wie gelingt es mir, dass meine Mitarbeiter innovationsfit sind? Und genau wie beim Sport – gelingt das nur, indem Sie sich immer wieder der Veränderung stellen. Denn wenn Sie immer nur Handstand üben, werden Sie kein Weitspringer werden; stattdessen müssten Sie ihn zwischendurch auch einmal üben. Und immer mit neuen Ansätzen.

### **Neues Denken gegen den Stillstand**

Im Unternehmen kann man sich die Fragen nach der Innovationsfitness immer wieder stellen. Sind wir in der Lage, uns zu verändern? Oder reden wir uns ein, dass wir so weitermachen müssen wie bisher? Das ist eine leicht beobachtbare Schwäche. Überall wo Sie tätig sind, werden Sie das finden, dass Menschen das Bestehende perpetuieren, reproduzieren, wiederholen möchten – weil es doch so erfolgreich war. Dabei müssen wir versuchen, das Denken zu ändern, im Denken voranzuschreiten. Und glauben Sie mir: Es hat immer etwas mit Denken

zu tun. Schon Albert Einstein hatte den schönen Spruch, den ich Ihnen nur empfehlen kann zu übernehmen: „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“

Wenn Sie sich das einprägen, dann werden Sie merken: Das ist so, als ob Sie sich einen Golden Retriever kaufen möchten und plötzlich überall diese Rasse sehen, wenn ein Hund vorbeikommt. Haben Sie das schon einmal beobachtet? Vorher haben Sie nie einen gesehen, jetzt zig davon. Das zeigt, wie stark wir dazu neigen, das Bestehende, das Gewohnte weiterzuführen. Und was passiert dann? Da können wir mit Goethes „Faust“ und der Wette zwischen Faust und Mephisto aufhören. Da sagt Faust zu Mephisto: „Werd ich zum Augenblicke sagen: Verweile doch! Du bist so schön! Dann magst du mich in Fesseln schlagen, dann will ich gern zugrunde gehen!“

So könnte man sich jeden Abend fragen: „Wie oft hast du die Wette heute schon wieder verloren?“ Das macht richtig Spaß, das zu üben. Wie oft verliere ich die Wette, am Bestehenden festzuhalten anstatt zu sagen: „Nein, das machen wir jetzt einmal anders.“ Aber das ist doch das, was uns jung hält. Nur dann können Sie sich als Kunde sagen: „Da muss ich mal wieder hingehen, da gibt's immer irgendwas Neues. Auch wenn es mir nicht immer gefällt, aber mal sehen, was ihnen jetzt wieder Überraschendes eingefallen ist.“ Genau so müssen wir denken – als Unternehmer wie auch im Privaten: Wie können wir immer wieder einen neuen Ansatz finden?

Ich versuche das immer unter meinen Kolleginnen – es sind meistens Frauen – klarzumachen. Jeden Morgen sollten sie sich die Frage stellen: „Was will ich eigentlich hier?“ Mir geht es morgens immer so, dass ich gute Gründe habe, warum ich eigentlich liegen bleiben will. Die Frage ist, ob einem dann ein Grund einfällt, der dafür sorgt, dass man aufsteht. Und wie soll der aussehen? Nun, man steht auf, weil man weiß, dass man gebraucht wird.

Ich wäre doch heute nicht von Stuttgart nach Duisburg gefahren, wenn ich nicht gedacht hätte: Du kannst doch die Leute hier, die Kollegen und die Kunden, nicht im Stich lassen. Die freuen sich darauf, dass ich heute für sie da bin. Also: Wertschätzung und Sinnstiftung, das sind die zwei Säulen, auf denen alles ruhen muss. Versuchen Sie das mal bei Ihrer Frau oder bei Ihrem Mann: Wertschätzung und Sinnstiftung. Das ist keine Werbung, wir verkaufen keine Blumen.

Vielen Dank!

## Diskussion

**Radtke:** Ich danke Ihnen, lieber Herr Werner. Auffällig ist zunächst, eine wirtschaftswissenschaftliche Diskussion sieht in der Regel anders aus ...

**Werner:** Das ist ja das Problem.

**Radtke:** Stellen Sie in Ihrem Unternehmen auch Wirtschaftswissenschaftler ein?

**Werner:** Nicht vorzugsweise. Aber wir bilden dual aus. Von unserer achtköpfigen Geschäftsleitung haben drei eine solche zweigleisige Ausbildung absolviert.

**Radtke:** Ich bin erstaunt, dass man in einem so erfolgreichen Unternehmen wie dem Ihren auf wirtschaftswissenschaftliche Expertise verzichten kann. Von deren Theorien, die sicherlich ihre Berechtigung haben – es liegt nicht an mir, das zu kritisieren –, habe ich in Ihrem Vortrag wenig wiedergefunden.

**Werner:** Nicht so, wie Sie dachten.

**Radtke:** Was ich aus Ihrem Vortrag mitnehme, ist, dass immer dann eine neue Zeitrechnung beginnt, wenn man sich verändert. Auf uns bezogen heißt das: Vor zwölf Jahren gründeten wir unsere Universität neu, jetzt haben wir einen guten Grund, dies regelmäßig zu feiern.

**Werner:** Es gibt es einen schönen Spruch von J. G. Fichte, einem Zeitgenossen von Goethe, ein richtiger Unternehmerspruch: „Genialität erfindet durch Hinwegschreiten über die Übergänge: die klare Einsicht in den zurückgelegten Weg kommt später und bildet erst den freien Künstler.“ Darin steckt viel Wahrheit. Ich schätze, dass dies auf achtzig Prozent der Fälle zutrifft. Auch die großen Erfindungen wurden erst hinterher interpretiert und in ihrer Bedeutung erkannt. Und vorher geschehen sie. Man begibt sich ins Risiko, beschreitet Neuland, die Bewertung und Einordnung kommt dann im Nachgang. Die klare Einsicht in den Weg kommt später und bildet erst den freien Künstler. Ich nenne das ästhetische Unternehmensführung. Man nutzt die Erfahrung, um daraus die Erkenntnis für den nächsten Schritt zu gewinnen. Das ist der Unterschied.

Es gibt viele Menschen, die handeln nur erfahrungsorientiert und laufen dann in Wirklichkeit rückwärts in die Zukunft. Erkenntnisgeleitet zu handeln heißt: Aus meiner Erfahrung leite ich das Substanzelle ab und handele dann wahrnehmungsgeleitet und erkenntnisorientiert in die Zukunft.

**Radtke:** Sie haben in Ihrem Vortrag auch Visionäres angerissen, etwa das bedingungslose Grundeinkommen. Ich persönlich kann mir das gut für Studierende oder Auszubildende vorstellen, die dann als volljährige mündige Bürger ein Grundeinkommen bekommen würden – zusammengesetzt aus BAföG, Kindergeld und anderen familienabhängigen Einkommen.

So könnten sie sich dann frei und eigenverantwortlich entscheiden: Mache ich eine Lehre, gründe ich ein Unternehmen, studiere ich oder gehe ich vielleicht sogar auf eine Weltreise? Bislang verharrt man doch noch mit 25 Jahren im Kinderstatus, so lange wie eben das Kindergeld gezahlt wird. Das Grundeinkommen für alle kann also auch aus einer solchen Unmündigkeit befreien.

Warum wird es dann nicht auf den Weg gebracht? Wann ist der Resonanzboden in einer Gesellschaft dafür da, um so etwas zu verwirklichen? In der Schweiz soll es dazu in zwei Jahren eine Volksabstimmung geben, sagten Sie. Sehen Sie eine Chance, dass es auch in Deutschland noch dazu kommt?

**Werner:** Schauen Sie, ich wurde 1944 geboren und lebte bis zum Jahre 1987 in dem Bewusstsein, dass ich die Wiedervereinigung nie mehr erleben werde. Und dann wachte ich eines Morgens auf und hörte im Radio, dass die Mauer plötzlich gefallen war. Keiner konnte damit rechnen, aber so geht es immer im Leben. Entwicklung ist ein diskontinuierlicher Prozess, der irreversibel in der Zeit verläuft. Wir dürfen die Relevanz unseres Denkens nicht unterschätzen. Wenn Sie sich nur lang genug damit beschäftigen oder es als innere Notwendigkeit sehen, wird es auch irgendwo und irgendwann passieren. Es müssen sich nur genügend Menschen daran beteiligen.

Wenn es hinreichend viele Menschen gibt, die davon überzeugt sind, dass Arbeit und Einkommen voneinander entkoppelt werden können – das ist der Punkt –, dann wird es geschehen. Die Gesellschaft lebt von ihren Utopien. Wenn die Leute mir vorhalten: „Herr Werner, Sie sind ein Utopist.“, meinen sie es in der Regel negativ. Aber wo wären wir heute, gäbe es keine Utopien? Mit dem Handy hätten wir jedenfalls nichts zu tun. Wir brauchen sie also, damit die Zukunft aus uns herauskommt. Und das Grundeinkommen ist so eine Utopie. Es kommt wahrscheinlich sogar schneller, als wir denken, denn es gibt keine Alternativen dazu. Wir müssen unseren Mitmenschen schließlich den Zugang zu den Gütern der Welt geben. Das geht gar nicht anders.

**Radtke:** Also mich haben Sie da auf jeden Fall auf Ihrer Seite. Aber jetzt sollten wir die restliche Zeit für Fragen aus dem Publikum nutzen.

**Frage:** Das Bestechende Ihres unternehmerischen Vorbild-Seins ist, dass Sie vermitteln: „Ich habe eine Haltung, die ich von unten nach oben lebe zusammen mit den Mitarbeitern. Dadurch, dass ich alle mitnehme, habe ich Erfolg.“ Das macht mir Mut.

**Werner:** Vielen Dank, Ihre Bemerkung gibt mir Anlass, etwas nachzutragen. Was unterscheidet den Menschen vom Tier? Dass er denken kann und nicht determiniert ist. Der Mensch ist ein offenes Entwicklungswesen. Das ist gar nicht so banal, wie es sich vielleicht anhört. Der Mensch kann träumen und Unternehmer sind Real-Träumer.

Und das, was wir träumen können, können wir auch denken. Und was wir denken können, können wir auch wollen. Und was wir wollen, können wir auch tun. Ein großes Problem ist, dass viele Leute tun, was sie gar nicht wollen. Sie sind hilfsbedürftig. Dann gibt es Menschen, die etwas wollen, was sie nicht gedacht haben. Das ist hochgefährlich, denn dann sind wir im Gebiet der Ideologien. Man muss da gar nicht so weit zurückgehen: sei es der Kommunismus, der Nationalsozialismus oder auch der Finanzkapitalismus.

Um uns herum wird aus Ideologien heraus gehandelt, aber das ist so, weil wir es nicht denken können. Unser Engpass ist das Denken. Schlimm ist, dass wir das in der Ausbildung zu wenig üben. Denken muss man üben.

**Frage:** Als Hochschuldozent gebe ich Studierenden Perspektiven und schule sie in Kritikfähigkeit. Das ist, denke ich, eine Grundvoraussetzung. Wie Sie schon sagten: erst nachdenken, dann handeln. Mich überzeugt fast alles, was Sie gesagt haben. Sie geben Antworten auf viele Probleme, die wir in unserer Gesellschaft haben. Aber ein ganz wichtiger Punkt fehlt meines Erachtens, nämlich die Frage nach dem Sinn. Was kann ich beitragen? Was bringe ich der Gesellschaft, meiner Umgebung?

Dieses unternehmerische Denken ist, glaube ich, viel zu wenig bei uns ausgeprägt. Jeder sagt nur: Mir geht's schlecht, jemand muss sich darum kümmern, dass es mir besser geht. Aber das ist der falsche Ansatz. Und die Frage ist: Wie können wir das unternehmerische Denken, also die Eigenverantwortung, besser in dieser Gesellschaft verankern? Ich glaube, das fängt schon in der Schule an. Wie haben Sie es formuliert? Ich muss selber etwas lernen, etwas denken können. Aber man gibt viel zu viel vor, was auswendig gelernt werden muss. Selbständiges Mitdenken wird zu wenig gefördert. Können Sie dem zustimmen und, wenn ja, haben Sie eine Idee, wie man das Ganze verankern könnte?

**Werner:** Ja, nicht nur eine Idee, sondern auch eine klare Erfahrung. Immerhin habe ich meine sieben Kinder durch die Schule begleitet. Und da können Sie immer wieder die gleiche Erfahrung machen. Die Probleme in der Schule sind die Eltern. Selbst die Waldorfschuleltern erwarten meistens, dass der Lehrer das Gehirn ihres Zöglings abfüllen soll. Schon ab der dritten Klasse wird ermahnt: „Das Kind, das macht ja viel zu wenig Mathematik. Wie soll es da das Abitur schaffen.“ Sie merken gar nicht, dass es viel wichtiger ist, die künstlerischen Fähigkeiten zu fördern. Die Aufgabe des Lehrers ist, das implizit Vorhandene zu erkennen und dabei zu helfen, dass es zum Vorschein kommt. Das versuchen wir auch bei unserer Lehrlingsausbildung. Das Problem unserer nachwachsenden Generation sind wir Erwachsenen. Wir unterwerfen unsere Kinder einem Beeindruckungs-Bombardement, so dass sie überhaupt nicht zu sich kommen.

**Frage:** Sinn braucht immer Zeit, um sich realisieren zu können, und das hat viel mit Wertschätzung zu tun. Es gibt ja auch unter Soziologen die Diskussion, dass das Sozialstaatsmodell abgehalftet ist, nicht mehr funktioniert, und wir deshalb eine aktive Bürgergesellschaft brauchen. Jetzt wäre meine Frage, ob das bürgerschaftliche Engagement eine Lösung wäre, um auf dem Weg weiterzukommen, den Sie vorgeschlagen haben. Ist es vielleicht sogar ein Ersatzmodell, um

das zu realisieren, was Sie mit der Wirtschaft meinen, in der miteinander für einander geleistet wird? Oder meinen Sie, dass das eher nur eine ideologische Umfahrungsmethode ist, die die Politik im Grunde genommen betreibt?

**Werner:** Jeder einzelne Bürger braucht für sein Leben Ideen. Jedes einzelne Unternehmen lebt von den Ideen. Und die Gesellschaft natürlich auch. Das Problem ist, dass wir immer gleich in Systemen oder in Modellen denken. Wir müssen ernst machen damit, dass jeder Mensch einen Anspruch auf Freiheit hat und dass er sich, wenn Freiheit herrscht, am besten entwickelt.

Vorhin wurden ja die Studiengebühren angesprochen, ich habe dazu folgende Erfahrung gemacht: Als es in Baden-Württemberg um die Studiengebühren ging, war natürlich ein Riesenprotest. Die Studenten der Uni Karlsruhe luden mich zu einer Protestveranstaltung ins Audimax ein. Als ich hinkam, ging es schon heiß her. Ich stellte mich vorne hin und dachte mir: „Wie provoziere ich sie jetzt mal so richtig?“ Und dann sagte ich: „Ich plädiere dafür, dass die Studiengebühren dreimal so hoch sein müssen.“

Sie können sich vorstellen, wie der Saal getobt hat. Dann sagte ich: „Halt, langsam. In dem Fall bekommt jeder von Euch ein bedingungsloses Grundeinkommen, das ihn in die Lage versetzt, das zu studieren, was er will, wenn er will.“ Da wurden sie schon ruhiger. Und dann sagte ich: „Jetzt schauen Sie mal nach links und rechts zu Ihren Kommilitonen. Und dann fragen Sie sich, ob sie erstens das studieren würden, was sie jetzt studieren, und zweitens ob sie so lange studieren würden, wie sie studieren, und drittens, ob sie überhaupt studieren würden, wenn sie das Grundeinkommen hätten. Und dann fragen Sie sich bitte selbst, was sie wollen.“

Das Grundeinkommen ist eine verdammt anstrengende Sache. Es gibt nämlich keine Ausreden mehr. Sie können nicht mehr sagen: „Ich studiere das, weil mein Vater das will.“ Oder: „Ich studiere das, weil ich später ...“. Sie müssen sich selbst committen und sagen: „Ich mache das, weil ich das will.“ Unsere Gesellschaft sähe ganz anders aus, wenn nicht mehr danach gefragt wird „Was sollen wir tun?“, sondern „Was wollen wir tun?“. Jeder sitzt auf seinem Platz, weil er es selbst will, und nicht, weil er soll. Ich habe schon oft gehört: „Herr Werner, wie können Sie für ein Grundeinkommen sein? Da laufen Ihrem Unternehmen doch Kassiererinnen davon.“ Dann sage ich: „Dann wissen wir, wer in Wirklichkeit gar nicht kassieren will.“ Stellen Sie sich vor, was das für tolle Läden sind, in denen nur Kassiererinnen arbeiten, die genau dies aus einem inneren Antrieb heraus tun.

**Frage:** Ist es nicht so, dass Sie mühsam suchen müssen, um vermeintlich neue Bedarfe zu wecken? Eigentlich können Sie doch 80 Prozent aus dem Sortiment herausnehmen, dann wären die Grundbedürfnisse immer noch gedeckt.

**Werner:** Ich sage immer, wenn wir nur das verkaufen würden, was ich persönlich brauche, dann wären wir schon lange pleite. Aber das setzt ja voraus, dass unsere Kunden alle gleich sind. Wir haben ja nicht so viele verschiedene Haarspraysorten, weil sie jeder von uns braucht, sondern weil jeder von Ihnen eine andere Sorte bevorzugt. Oder Shampoo, oder Zahnpasta, oder was Sie sonst an Hygieneartikeln benötigen. Das ist die Kehrseite der Vielfalt. Sie funktioniert nur, wenn

nicht alles vereinheitlicht ist. Sehen Sie, auch wenn der Trabi das beste Auto der Welt gewesen wäre, hätten sich die DDR-Bürger beim Mauerfall trotzdem andere Autos gekauft.

**Frage:** Sie erklärten vorhin, was Sie an Leistungssportlern begeistert und warum dies ein Gewinn für Ihr Unternehmen ist. Wie viel Prozent Ihres Vorstands sind denn frühere Leistungssportler gewesen.

**Werner:** Oh, das weiß ich gar nicht, vermutlich nicht so viele. Aber es ist eine Tatsache, dass wir im Leben möglichst frühzeitig erfahren sollten, dass man sich mehr Dinge zutrauen sollte. Frei nach dem Fichte-Wort „Genialität erfindet durch Hinwegschreiten über die Übergänge: die klare Einsicht in den zurückgelegten Weg kommt später und bildet erst den freien Künstler“. Man sollte möglichst früh lernen, sich mit solchen Fragen auseinanderzusetzen, an sich zu wachsen. Man könnte auch sagen: grenzüberschreitende Erlebnisse.

**Frage:** Sie haben Kritik am Bonus-System geäußert, das wir ja mittlerweile auch an unserer Universität haben. Ist nicht jede Gehaltshierarchie zugleich eine Art Bonus-System? Wie gehen Sie damit um?

**Werner:** Es ist fix zugesagt.

**Frage:** Ist dies nicht ein Aufstiegsanreiz in Ihrer Firma?

**Werner:** Na klar, die Gemeinschaft erkennt an, dass Sie jetzt eine größere Aufgabe übernehmen.

**Frage:** Ist das nicht auch ein Bonus? Sind da vielleicht die falschen Anreize gesetzt worden?

**Werner:** In der Filiale, in der ich eben gewesen bin, hat die Leiterin, die bei uns gelernt hat, natürlich heute ein höheres Einkommen als vor sechs Jahren. Wir signalisieren ihr Zutrauen, wenn der jungen Frau eine Filiale anvertraut wird. Der Punkt ist: „Zutrauen veredelt den Menschen, ewige Vormundschaft hemmt sein Reifen“. In der Zusammenarbeit muss ich anderen immer etwas zutrauen. Da darf es nicht nach dem bekannten Lenin-Motto gehen „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“. Das führt geradeaus nach unten. Nur mit Zutrauen kann man Verantwortung übergeben.

**Frage:** Glauben Sie, dass der gesetzliche Mindestlohn ein richtiger Schritt auf dem Weg zum bedingungslosen Grundeinkommen ist?

**Werner:** Der gesetzliche Mindestlohn ist die richtige Maßnahme, allerdings in falscher Richtung. Richtig ist er deswegen, weil mit ihm endlich anerkannt wird, dass der Mensch ein Einkommen braucht, um leben zu können. Er weist allerdings in die falsche Richtung, weil er wieder mit der Arbeit verkoppelt ist. Die, die keine Arbeit haben, brauchen doch auch einen Mindestlohn. Jetzt kann man natürlich sagen: „Mindestlohn für alle.“ Dann sind wir beim Grundeinkommen. Grundeinkommen heißt, dass jeder Mensch so viel bekommt, dass er bescheiden davon leben

kann. Aber dann kann er nach Herzenslust dazuverdienen. Oder es bleibenlassen. Das ist die Freiheit. Grundeinkommen bedeutet nichts anderes als einen Freiraum, aus dem heraus ich für die Gesellschaft tätig werden kann, ohne Existenzsorgen haben zu müssen.

Stellen Sie sich einmal vor, wenn Sie sagen können: „Die Verfassung garantiert mir ein Grundeinkommen von der Wiege bis zur Bahre.“ Dann können Sie selbst entscheiden, ob Sie arbeiten, eine Doktorarbeit schreiben oder zu Hause für Ihre Angehörigen sorgen möchten. Die Kinder bringen ihr Grundeinkommen jedenfalls gleich mit. Und im Alter droht Ihnen auch keine unsichere Rente.

**Frage:** Was raten Sie jungen Menschen, die ihre Potenziale entfalten möchten? Würden Sie ihnen zu einer abhängigen Beschäftigung raten oder sollten sie sich besser selbstständig machen? Den Schritt wagen, selber ein Unternehmen zu gründen, um Wirtschaft neu zu denken?

**Werner:** Ganz einfach: Wenn Sie morgens aufwachen, den Tag vor sich sehen, dann müssen Sie sich fragen: „Will ich das?“ Wenn Sie sich dann eingestehen müssen, dass sie das, was Sie da heute machen sollen, nicht lieben können, kann ich Ihnen nur raten: „Change it“. Versuchen Sie, es zu verändern. Wenn Ihnen das nicht gelingt, kann ich Ihnen nur raten: „Leave it“. Es geht schließlich um Ihre Lebenszeit. Machen Sie nichts, was Sie nicht wollen. Das wäre ja das Schöne am Grundeinkommen: Niemand kann Sie erpressen. Das wäre ein solcher Zugewinn an Freiheitsmöglichkeiten und an Gleichheit. Man könnte sogar sagen: Freiheit – Gleichheit – Grundeinkommen.

**Frage:** Wie motivieren Sie sich eigentlich ganz persönlich? Wenn ich sehe, dass an Universitäten Dinge eingeführt werden, die schon vor Jahren in der Wirtschaft gescheitert sind, lässt mich das manchmal am Verstand des Menschen zweifeln.

**Werner:** Das ist eine ausgesprochen dramatische Frage. Ich gehe fest davon aus, dass die Hoffnung zuletzt stirbt. Schon Jean Jacques Rousseau sagte: „Freiheit ist nicht tun und lassen zu können, was man will, sondern Freiheit ist nicht tun zu müssen, was man soll.“

Götz W. Werner

# Die Treppe muss von oben gefegt werden

Das ist ja kein alltäglicher Titel für eine akademische Veranstaltung. Was will ich damit ausdrücken? Nun, es geht darum, die Dinge von ihrer Ursache her zu denken. Wenn Sie sich beim Handeln beobachten, werden Sie sehen: Das Handeln fängt eigentlich immer mit dem Denken an. Zumindest sollte es das. Wie heißt der Spruch? „Denke erst und handle dann und handelnd denke stets daran.“ Das ist, wie ich finde, eine gute Lebensmaxime. Das Denken ist der Ursprung. Ich gehe gern noch einen Schritt weiter und sage: Für uns als Menschen fängt alles mit dem Träumen an. Was man nicht träumen kann, kann man nicht denken. Das Träumen ist eine Qualität, die uns Menschen ganz besonders auszeichnet. Was ich nicht träumen kann, kann ich nicht denken. Was ich nicht denken kann, kann ich nicht wollen. Und was ich nicht will, das sollte ich auch nicht tun.

Allerdings kehren wir die Treppe nicht immer von oben. Viele Menschen tun Dinge, die sie gar nicht wollen. Dann gibt es Menschen, die wollen Dinge, an die sie nicht gedacht haben. Da kann man sich fragen, wo lassen sie wohl denken? Und jetzt wird es hochgefährlich: Wo sind die, die Dinge wollen, an die sie nicht gedacht haben? Da ist man schnell im Bereich der Ideologie, und dies kann zu Opfern in Millionenhöhe führen, denken Sie nur an den Nationalsozialismus.

Als ich ein kleiner Bub war und über das Dritte Reich gesprochen wurde, wurde meist gesagt: „Das habe ich nicht gewollt.“ Oder: „Das habe ich nicht gedacht.“ Ideologien sind eine Erfindung des Teufels. Zum Problem werden sie, wenn man ihnen anheimfällt und davon überzeugt ist, es wäre richtig. Wenn man sich mit seiner Lebendigkeit dafür einsetzt und seelisch wie real eine Spur der Verwüstung hinterlässt. Das muss sich jeder klar machen.

## Ideen sind real

Ideologien sind ein großes Problem. In Zeiten der Wende habe ich ein Radio-Feature mit Vaclav Havel gehört, dem späteren Präsidenten der Tschechischen Republik. Er wurde gefragt, warum Ideologien so anziehend sind. Er sagte: „Weil sie auf alles eine Antwort haben.“ Genau davor muss man sich jedoch hüten. Wenn man glaubt, man habe auf alles eine Antwort, ist man ent-

weder in der eigenen Ideologie gefangen oder in der anderer. Das Besondere an der Logik von Ideologien ist, dass ihre Antworten immer aus der Vergangenheit kommen. Die Zukunft wird mit Fragen bewältigt, nicht mit Ideen aus unserem Geist. Die Ideen unseres Geistes – und darauf will ich eigentlich hinaus – sind das, was unser Leben gestaltet. Wir leben zwar mit unseren Füßen auf der Erde, sind aber im Gegensatz zu Tieren geistige Wesen. Dass das so ist, erleben wir durch die Welt der Ideen. Durch sie haben wir Zugang zur geistigen Welt. Wie bekommen wir Zugang zu ihr? Indem wir uns um Ideen bemühen. Was gestaltet unser Leben? Ideen.

Jeden Tag muss man sein Leben neu erfinden, jeder Einzelne von uns ist sein Lebensunternehmer. Stellen Sie sich mal vor, wir würden uns jeden Morgen fragen: Auf was kommt es heute für mich an? Was will ich heute erreichen? Was will ich verhindern? Was will ich ermöglichen? Das ist die unternehmerische Denkweise. Wenn man aus einer solchen Idee heraus lebt, hilft dies der Gemeinschaft enorm. Das ist eine geistige Leistung, eine ganz reale Idee. Das Geistige ist um uns herum. Wir müssen es nur ergreifen.

Wie kann man das Geistige ergreifen? Es ist viel einfacher, als Sie vielleicht denken: Wir müssen es als real annehmen. Viele Menschen denken vor allem materialistisch, aber das ist zu kurz gedacht. Ein Beispiel: Dieses Glas hier ist eindeutig Materie. Dass es aus Quarzsand und vielem mehr entstand, das sind Ideen. Wenn einer nicht die Idee gehabt hätte, es so zu formen, wäre alles, was Sie hier sehen, gar nicht vorhanden. Natürlich ist das Gebäude hier aus Stein und Beton, aber es ist auch aus Ideen. Am Anfang war eine Idee.

Mit dieser Bewusstseinshaltung will man immer auf den Grund einer Sache, der eigentlichen Idee, kommen. Dann lernt man, die geistige Welt als etwas Reales zu nehmen und die Verbindung zwischen der geistigen und der materiellen Welt herzustellen. Indem wir mit den Ideen aus der geistigen Welt die materielle Sphäre bearbeiten, entsteht zum Beispiel so ein Auditorium Maximum wie das hier in Essen. Natürlich brauche ich verschiedenste Baustoffe, aber ohne Idee wäre es nur ungeordnete Materie. Alles muss eine Idee sein. Ich glaube, davon fehlt uns manchmal etwas.

### **Leben ist Veränderung**

Zum Beispiel in unserer persönlichen Lebensgestaltung und da, wo wir gemeinschaftlich tätig sind. Jeder von uns ist das irgendwo. Alleine kann man nicht tätig sein, auch wenn es viele Menschen gibt, die sich das einbilden. Wenn Sie es genau beobachten, stellen Sie fest, wir stehen immer auf den Schultern der Gemeinschaft. Ohne sie können wir nichts ausrichten.

Auch ich hätte dm-Drogeriemarkt nicht zu einem Unternehmen entwickeln können, wenn ich nicht von Anfang an Menschen gehabt hätte, die mich unterstützt haben. Und die sich auch später mit Ideen eingebracht haben, die in unserem Unternehmen entstanden sind. Plötzlich erlebt man, wie man in und mit der Gemeinschaft wirken kann. Ein Unternehmer ist ein Unternehmer, weil er Ideen hat und sie umsetzt. Und weil die anderen um ihn herum das erkennen und sagen: „Ja, Donnerwetter. Das ist ein Unternehmer, kein Unterlasser.“ Das ist entfaltete Wirksamkeit.

Ich habe vor genau 40 Jahren im Ruhrgebiet angefangen. Ich lebte in Karlsruhe und fragte mich, wo man am schnellsten viele leerstehende Läden findet. Und das war hier. Den ersten Laden eröffneten wir im Januar 1975 in Herne, den nächsten in der Essener Weberstraße, keine 500 Meter von hier. Der dritte Laden war in Neuss, der vierte in Essen-Steele. Er besteht bis heute, allerdings an anderer Stelle. Der fünfte Laden wurde in Mülheim an der Ruhr eingerichtet.

Ich will jetzt nicht alle 1.741 Läden aufzählen, sondern Ihnen nur ein Gefühl vermitteln, was es heißt, ein Unternehmen aufzubauen. Das Ruhrgebiet habe ich in dieser Phase richtig kennengelernt, denn ich habe vieles selbst gemacht. Zum Beispiel die Vermieter und die künftigen Geschäftsräume finden und so weiter. Ich muss Ihnen sagen: Es gibt keine schönere Gegend als das Ruhrgebiet. Anders gesagt: Das Ruhrgebiet ist überall. Oder: Überall sind Menschen. Und auf die Menschen kommt es an, und dass man sich auf sie einlässt.

Meine Freunde in Heidelberg und Karlsruhe haben natürlich gesagt: „Was machst du eigentlich im Ruhrgebiet? Das ist doch schrecklich. Überall Rauch und Dreck.“ Darauf ich: „Ja, aber da sind doch Menschen, die Toilettenpapier, Seife und Zahnpasta brauchen. Um deren Bedürfnisse müssen wir uns kümmern.“ Da erlebt man, was es heißt, für andere tätig zu werden. Was mir damals deutlich geworden ist, ist eine „Unart“, die mir angeboren ist, und sie führt zu einer unternehmerischen Disposition.

Man darf sich nie mit der ersten Antwort zufriedengeben. Wenn Sie sich das angewöhnen, kann Ihnen dies genauso passieren wie mir: Als ich 17 Jahre war und mich meine Mutter während der Ausbildung am Bodensee besuchte, fragte sie meinen Lehrherrn: „Wie ist das denn so mit dem Götz?“ Er antwortete: „Wir nennen ihn einen u-U.“ Wissen Sie, was ein u-U ist? Ein unangenehmer Untergesetzter, er ist nie mit einer Antwort zufrieden.

Das kann ich Ihnen nur empfehlen: immer noch mal nachsetzen. Das macht den Unternehmergeist aus. Er hat eine schwäbische Eigenart, die besagt: „Das war zwar nicht schlecht, aber so geht's nicht weiter.“ Das ist ein krasses Gegenstück zu einem Bürokraten, der sagt: „Das haben wir gut gemacht. Das machen wir jetzt immer so.“ Meine Erfahrung ist, dass das Festhalten am Bestehenden, fehlende Veränderungsbereitschaft vieles kaputt macht – Unternehmen, Freundschaften, Ehen und alle sozialen Beziehungen.

Leben ist Veränderung. Das können Sie schön an den Pflanzen beobachten. Immer wieder müssen wir Liebgewordenes loslassen. Worin liegt zum Beispiel das Problem der Pubertät? Nicht die Kinder sind es, sondern die Eltern, die nicht loslassen können. Sie wollen die lieben Kleinen von früher konservieren, aber sie müssen sich verändern.

### **Arbeit formt menschliches Bewusstsein**

Beim Unternehmen ist es genauso. Unsere ersten Märkte im Ruhrgebiet waren wunderbar. Wo man auch hinkam, man kannte jeden. Heute ist das nicht mehr. Aber das ist so, wenn man Erfolg hat. Was ist die Folge des Erfolgs? Dass man nicht mehr so weitermachen darf, wie man dort hingekommen ist.

Wenn Sie mir das nicht glauben, dann glauben Sie es Albert Einstein. Er sagte nämlich: „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“ Das heißt doch, wir müssen immer neu denken und nicht sagen: Gestern, vorgestern, letztes Jahr machten wir das schon so und heute nicht anders. Wenn wir es nicht immer wieder neu denken, werden die Probleme immer größer.

Warum sind im Ruhrgebiet die Probleme so groß geworden? Weil man gemeint hat, der Kohlebergbau wäre für die Ewigkeit. Ich lebte ja damals im Süden. Aber die Kohlekrise – die Älteren werden sich daran erinnern – kam wie ein Blitz aus heiterem Himmel ins Ruhrgebiet. Plötzlich sind Bergwerke buchstäblich auf ihren Kohlen sitzen geblieben. Und dann – ich war damals als 13-/14-Jähriger sehr interessiert – habe ich in der Zeitung gelesen, wie hier für die Arbeitsplätze demonstriert wurde.

Da habe ich zu meinem Vater gesagt: „Das ist doch unmöglich, wie die Bergleute da demonstrieren.“ Und dann sagte er: „Du, Götz, die kämpfen nicht um ihre Arbeitsplätze.“ Da sagte ich: „Um was dann?“ Darauf er: „Es gibt nichts Ungesünderes und weniger Lustvolles, als unter Tage zu arbeiten, schlechte Luft einzutauen, sich eine Krankheit einzufangen und dann auch noch zwanzig Jahre früher sterben zu müssen. Nein, sie demonstrieren für ihr Einkommen.“

Da fiel bei mir der Groschen: Wenn sie in unserer Gesellschaft leben wollen, brauchen sie ein Einkommen. Damals ahnte ich bereits, dass es zwei Paar Stiefel sind: ein Einkommen zu bekommen und eine Arbeit zu haben. Die Arbeit, der Sie täglich nachgehen, brauchen Sie definitiv nicht, um leben zu können. Dafür benötigen Sie das Einkommen. Aber wozu braucht man dann die Arbeit? Man braucht sie, um sich als Mensch in seiner sozialen Wirksamkeit bewusst zu werden. Das hat mich später immer verfolgt. Zuerst als Lehrling, später als Selbständiger wurde mir klar: das Einkommen hat mit der Arbeit eigentlich gar nichts zu tun. Das muss strikt voneinander getrennt werden. Das Einkommen brauche ich, um zu leben, und die Arbeit, um mich entwickeln zu können.

Wenn Sie sich fragen: Warum bin ich heute so, wie ich bin? Dann stellen Sie schnell fest, dass Sie die Arbeit in den vergangenen zehn, 20, 30 Jahren so geformt hat. Man könnte auch sagen: Das Einkommen brauche ich zum Leben und die Arbeit, um über mich hinauszuwachsen. Das ist die Aufgabe, vor der wir stehen, das unterscheidet uns vom Tier.

### Drei Kundenarten

Wenn Sie sich zum Beispiel mit Ihren Klassenkameraden vergleichen, ist doch völlig ergebnisoffen, was wir in unserem Leben werden. Keiner von uns hier weiß, was aus ihm noch wird. Ich muss Ihnen versichern, dass Sie das auch nicht wissen, wenn Sie, wie ich, schon 72 Jahre alt sind. Da kann noch allerhand passieren. Aber eins ist sicher: So, wie wir heute sind und wie wir geboren sind, so sterben wir nicht.

Das heißt also: Der Mensch ist kein determiniertes Reiz-Reaktions-Wesen, sondern ein ergebnisoffenes Entwicklungswesen. Das Potenzial, das er mitbringt, wenn er auf die Erde kommt,

und die daraus mögliche Entwicklung werden durch sein Umfeld bestimmt. Wir stehen auf den Schultern unserer Gemeinschaft, deswegen sind auch Unternehmer so wichtig.

Daran schließt sich die philosophische Frage an, ob der Mitmensch für mich Mittel oder Zweck ist. Das ist eine kantianische Frage, die jeder auch auf sich beziehen kann. Wenn man sie auf ein Unternehmen wie dm bezieht und fragt, was die Aufgabe unserer Arbeitsgemeinschaft ist, würden die meisten sagen: Drogistische Produkte zu verkaufen ist der Zweck. Aber nein, das ist nur das Mittel.

Der Zweck also das Ziel sind unsere Kunden. Und wer sind unsere Kunden? Da kann ich Ihnen nur eins sagen: Aller guten Dinge sind drei. Man muss nicht religiös sein, aber das Prinzip der Dreieinigkeit ist ein Schöpfungsprinzip.

Wenn wir eine Lebensaufgabe erfolgreich in die Realität umsetzen möchten, brauchen wir Menschen, die uns helfen. Übersetzt in die Sprache eines Unternehmens wie dm sind das in Deutschland die 38.000 Kolleginnen und Kollegen. Das sind unsere wichtigsten Kunden. Es gibt zwar noch die Käufer, die sind auch ganz wichtig, und die Lieferanten. Denn ohne Ware hat der Kaiser bei uns kein Recht verloren.

Die Kolleginnen und Kollegen sind aus zwei Gründen die wichtigsten Kunden. Erstens: Was erbringt eine Kollegin all die Jahre, die sie bei uns ist? Was hätte aus ihr werden können, wenn sie nicht zu dm gekommen wäre? Die Frage muss man stellen. Wenn jemand seit 25 Jahren oder länger bei dm ist, bringt er sehr viel Lebenszeit dort ein. Wir als Unternehmen verfügen über die Lebenszeit der Menschen, die bei uns arbeiten. Das ist eine gewaltige Verantwortung.

Wenn es uns nicht gelingt, ihr am Ende des Monats mehr als ein Einkommen zu überweisen, dann ist das schlecht. Natürlich braucht sie ein Einkommen, sonst kann sie es sich nicht leisten, bei uns zu arbeiten. Aber ihre Arbeit ist doch unbezahlbar. Wie wollen wir das bezahlen? Einkommen ist nie die Bezahlung von Arbeit. Wir können das nur ermöglichen.

### **Bedingungsloses Grundeinkommen**

Das ist wie eine kopernikanische Wende, als den Menschen klar wurde, dass die Erde keine Scheibe ist, sondern eine Kugel. Als sie ihr Weltbild änderten, ergaben sich plötzlich ganz andere Möglichkeiten, die Realität der Schöpfung zu erfassen. Dann merken Sie auch, dass man nicht von Lohn sprechen darf. Die Menschen brauchen vielmehr Einkommen, um überhaupt arbeiten zu können. Deswegen bin ich Verfechter des bedingungslosen Grundeinkommens. Das ist der erste und wichtigste Grund.

Der zweite Grund sind natürlich Sie, die Sie zu dm gehen. Denn wozu sind wir da? Wenn Sie nicht mehr kommen, dann machen wir den Laden zu. Stellen Sie sich das einmal vor: „Ich arbeite jetzt 25 Jahre bei dm, aber es ist noch nie einer gekommen.“ Wie wollen Sie das verantworten? Wenn Sie reinkommen, geben Sie ihr die Bestätigung, dass es für sie sinnvoll ist, in der Filiale tätig zu sein.

Ganz wichtig sind Sie natürlich in Ihrer Vielzahl. Jeden Tag kommen zu uns in Deutschland 1,9 Millionen Kunden. Stellen Sie sich mal vor, sie kommen morgen alle nicht. Dann haben wir unsere Daseinsberechtigung verloren und können den Laden schließen. Kunde Nr. 2 ist also auch sehr wichtig, aber in einer anderen Dimension als die Kunden, die in den dm-Märkten schon viele Jahre arbeiten.

Und dann haben wir noch die dritte Kundenkategorie, das sind unsere Lieferanten. Wenn sie uns nicht beliefern, haben wir nichts zu verkaufen. In unserem ganzen Unternehmen haben wir für neun Tage Warenvorrat. Wenn sie nicht mehr liefern, sind die Läden nach neun Tagen leer. Das nennt man Warenumschlag oder Lagerdauer. Ständig sorgen sich also Menschen darum, dass bei uns die Regale voll sind.

### **Bezahlen gleich Applaus**

Nun stellen Sie sich einmal vor, Sie nehmen eine Tube Zahncreme aus dem Regal, gehen zur Kasse und meinen, Sie müssten sie bezahlen. Das ist ein großer Irrtum. Sie ist schon bezahlt, sonst könnten Sie sie ja gar nicht aus dem Regalfach nehmen. Falsch wäre es natürlich, wenn Sie jetzt sagen: „Dann brauche ich sie ja gar nicht mehr zu bezahlen.“ Das Missverständnis muss ich gleich ausräumen. Sie müssen deshalb den Verkaufspreis bezahlen, damit wir bei unserem Lieferanten wieder eine Tube Zahncreme bestellen können.

Merken Sie? Das Problem hängt mit unserem Bewusstsein zusammen. Wir meinen, wenn wir eine Leistung in Anspruch nehmen, müssten wir bezahlen, damit wir quitt sind mit demjenigen, der für uns die Leistung erbracht hat. Das stimmt nicht. Wir müssen sie bezahlen, damit der Mensch leben kann. Das Bezahlen richtet sich nicht in die Vergangenheit, wie dies oft auch an den Universitäten gelehrt wird.

Wenn ich etwas bezahle, eröffne ich immer Zukunft und übernehme dann auch Verantwortung für das, was derjenige in der Zukunft macht. Das ist ein ganz anderes Bewusstsein, wenn Sie sagen können: „Durch die Dinge, die ich in Anspruch nehme, applaudiere ich für die Leistung.“ Unser Umsatz ist der Applaus der Kunden. Konsumieren Sie etwas, geben Sie gleichzeitig den Auftrag, dass etwas weiter produziert werden soll.

Wenn es Ihnen also nicht passt, dass Dinge hergestellt werden, dürfen Sie sie auch nicht konsumieren. Das ist wie beim Bezahlen. Wenn Sie bezahlen, ermöglichen Sie. Das ist ganz wichtig für unser gesellschaftliches Bewusstsein. Glauben Sie mir, es wird nichts auf der Welt hergestellt, wenn es nicht auch konsumiert wird.

### **Menschenliebe und dunkler Drang**

Jetzt möchte ich auf einen anderen Zusammenhang in unserer Gesellschaft aufmerksam machen. Wenn Sie sich Ihre Lebensbefindlichkeit anschauen, werden Sie feststellen, dass es für den Menschen zwei „Aggregatzustände“ gibt. Einen, der vor allem beim Säugling stark ausgeprägt ist: Man empfängt Leistung. Und je älter man wird, desto mehr wird eine Leistung einge-

fordert. Der zweite ist, wenn man beginnt, andere zu versorgen, man produktiv wird. In einem Aggregatzustand ist man Konsument – im anderen Produzent. Unterschiedlichste Dinge werden da produziert: von der Fürsorge bis hin zur Autoreparatur.

Was mir dabei klar geworden ist: Wenn man eine Leistung empfängt, dann hat es mit Egoismus zu tun. Als Konsument ist das ganz selbstverständlich. Wenn man etwas einkauft, muss es einem gut tun, nicht dem Händler. Aber wenn wir Produzenten sind, muss sich unser Bewusstsein sozusagen auf den Kopf stellen. Dann sind wir nämlich umso erfolgreicher, je altruistischer wir sind. Als Händler, als Produzent muss man sich ständig den Kopf darüber zerbrechen, wie man alles noch besser, einfacher, wirksamer und gesundheitsförderlicher machen kann.

An meinem Lehrstuhl für Entrepreneurship in Karlsruhe habe ich viel mit Gründern zusammen-gearbeitet. Sie haben oft das Problem, dass sie Dinge machen, von denen sie selbst überzeugt sind oder selbst gern machen. Offen ist dann die Frage, ob es Menschen gibt, die das ebenso wollen. Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler. Auch wir bei dm müssen uns immer fragen: Was wollen die Kunden? Ist das, was wir machen, so, dass es ihnen gefällt, und wir es verantworten können?

Das kann sich jeder Mensch klarmachen. Wenn ich für andere tätig werde, habe ich die Bedürfnisse anderer im Auge. Und zwar die, die ihn dazu befähigen, sein Leben besser zu gestalten als ohne meine Leistungen. Das ist die grundlegende Marketingregel: Habe die Bedürfnisse deiner Mitmenschen im Auge. Voraussetzung hierfür ist, dass man sich für den Mitmenschen interessiert.

Deswegen sagt man: Händler kann man nur sein, wenn man freundlich ist. Was heißt denn „freundlich“? Je mehr ich mich für den anderen Menschen interessiere, desto besser kann ich seine Bedürfnisse erfassen. Und jetzt muss ich mich fragen, aus was für einer Verantwortlichkeit heraus befriedige ich die Bedürfnisse des anderen Menschen? Sie wissen selbstverständlich, dass es viele Bedürfnisse gibt. Die Frage ist nur, ob Sie dazu einen Beitrag leisten müssen.

Dies erinnert an eine schöne Szene in Goethes Faust, in der der Herrgott und Mephisto zusam-mentreffen. Mephisto wirft ihm vor, was er angerichtet hat. Die Menschen, alles korrum-pierbare, verführbare und unvollkommene Wesen. Der Herrgott sagt darauf: „Nun gut, es sei dir überlassen! Zieh diesen Geist“ – und deutet dabei auf Faust – „von seinem Urquell ab. Und führ ihn, kannst du ihn erfassen, auf deinem Wege mit herab.“ – Bei Mephisto geht es immer ab-wärts. – „Und steh beschämt, wenn du bekennen musst: Ein guter Mensch in seinem dunklen Drange, ist sich des rechten Weges wohl bewusst.“

Das ist der Kern der Sache. Es ist so in etwa wie beim Marketing. Sie können mit dieser Stelle das Prinzip der Werbung herausarbeiten, indem Sie sich fragen: Appellieren wir an den dunklen Drang, machen wir persuasive Werbung unter der Gürtellinie? Oder appellieren wir an den rech-ten Weg? Das müssen wir uns bei jeder Maßnahme fragen – wir als Unternehmen in der Art, wie wir kommunizieren, aber auch als Eltern, wie wir mit unseren Kindern umgehen, wie wir mit anderen Mitmenschen umgehen.

In Karlsruhe habe ich zu meinen Studenten gesagt: „Kaufen Sie sich eine beliebige Illustrierte, blättern Sie sie durch, und bei jeder Werbung, die Sie sehen, fragen Sie sich: Wird hier an den dunklen Drang appelliert oder an den rechten Weg?“ Das Ergebnis wird Sie erstaunen: In 80, 90 manchmal auch zu 95 Prozent wird an den dunklen Drang appelliert. Es ist schlimm, welchem Bombardement wir unsere Kinder und Jugendlichen und uns aussetzen.

Es gibt niemanden, der davon verschont wird. Sogar Priester, Mönche – wir haben's ja gerade erlebt –, Lehrer, Ärzte, mit Erziehung Beauftragte usw. Bei Goethe heißt es: „Und steh beschämt, wenn du bekennen musst: Ein guter Mensch, in seinem dunklen Drange, ist sich des rechten Weges wohl bewusst.“ In dieser Haltung sollten wir unseren Mitmenschen gegenübertreten.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

## Diskussion

**Radtke:** Oft fragt man sich nach wissenschaftlichen Vorträgen, was man daraus als „take-home-message“ mitnehmen kann. Bei Ihnen ist dies einfach, denn Sie haben die Kernbotschaften immer wieder einfliessen lassen. Dabei ist mir aufgefallen, dass wir eine Gemeinsamkeit haben. Wir geben uns nicht mit der ersten Antwort zufrieden. Eigentlich ist das auch die Prämisse eines jeden akademischen Diskurses. Mich würde übrigens interessieren, was Sie dazu meinen: Ist Geld für den Menschen unentbehrlich als Tausch- und Zahlungsmittel, zur Wertaufbewahrung oder auch als Recheneinheit?

**Werner:** Das Geld – sagt Goethe schon – ist eine der besten Erfindungen. Stellen Sie sich vor, wir hätten weder Geld noch Hauswirtschaft, was würde man dann machen? Geld verschafft uns Freiheit. Wir geben ihnen unsere Leistungen und sie geben uns dafür Geld; damit können wir dann wieder etwas Neues, Anderes machen. Weil wir nicht gebunden sind, ist Geld eine gute Erfindung. Die Frage ist nur: Mit welchem Bewusstsein begleiten wir das? Sehen wir dann das Geld als Wert an sich? Genau das ist heute unser Problem, denn Geld hat keinen Wert. Angenommen, ich zeige Ihnen einen Fünfzig-Euro-Schein. Warum heißt er wohl „Schein“? Naja, weil er eben nur ein Schein ist. Die Menschen, die in der DDR großgeworden sind, wussten, ihre 50 Ostmark sind zwar auf dem gleichen Stück Papier gedruckt, aber dennoch viel weniger wert als ihr Gegenstück in DM. Mit dem einen konnten sie fast nichts kaufen in den HO-Läden, mit dem anderen hatten sie Zugang zu den besser sortierten Intershops. Wenn wir uns vom Geld so bestimmen lassen, ist das ein Problem unseres Bewusstseins. Das Geld hat erst einen Wert, wenn ein anderer bereit ist, mir einen entsprechenden Gegenwert zu geben.

**Frage:** Sie sprachen von Ideengenerierung und dass es schwierig ist, sich gegen Widerstände durchzusetzen, die auf dem Alten beharren wollen. Angenommen, ich würde in Ihrem Unternehmen arbeiten und hätte Ideen zur Veränderung – ganz egal, ob ich jetzt Auszubildender, Marktleiter oder jemand anderes bin. Wie kann ich sicherstellen, dass meine Ideen auch gehört werden? Welche Prozesse sorgen in Ihrem Unternehmen dafür, dass neue Ideen an die führenden Positionen weitergereicht werden?

**Werner:** Ich habe in meinem Leben gelernt, dass man immer Verbündete finden muss. Wenn ich eine Idee habe, heißt das noch lange nicht, dass auch andere sie wollen. Eine Idee kann ja auch deswegen so toll sein, weil sie sich keiner vorstellen kann, weil sie ganz weit weg ist. Das Los von Erfindern ist ja oft, dass sie nicht verstanden werden. Mozart ist in seiner Bedeutung zum Beispiel erst verstanden worden, als er schon tot war. Aber ich kann Sie trösten, wenn es Ihnen ein Anliegen ist, finden Sie auch Verbündete. In der Gruppe merkt man, ob die Idee Sinn macht. Nämlich dann, wenn immer mehr sagen: „Ja, das müssen wir machen.“

Wir hatten bei uns einen Fall, an den ich mich gerne erinnere. Vor über 20 Jahren sagte mir eine Filialleiterin aus dem Saargebiet: „Herr Werner, statt jeden Abend das Geld in der Kasse zu zählen, müssen wir es wiegen.“ Ich sagte: „Sind Sie wahnsinnig geworden? Das geht doch gar nicht.“ Sie bestand darauf, denn sie kannte jemanden, der uns seine Geldwaage vorführen konnte. Und das hat mich überzeugt: Die Waage ist so genau, dass sie zum Beispiel genau registriert, wenn sich unter lauter 50ern ein 5-Euro-Schein befindet. Seither wird bei uns das Geld gewogen. Glauben Sie mir, abends Geld zu zählen ist eine der unproduktivsten Tätigkeiten. Das hat unsere gesamte Geldabrechnung enorm vereinfacht. Die überzeugende Idee einer Mitarbeiterin machte uns zum ersten Unternehmen, das auf Geldwaagen umstellte.

**Frage:** Sie stellten die These auf, dass Gewinn für ein Unternehmen Bedingung wäre und nicht Ziel. Was ich mir dabei nicht erklären kann, ist: Wenn es doch nur Bedingung ist, warum wollen Unternehmen dann immer mehr Gewinn machen als im Vorjahr? Es werden ja sogar Gewinnwarnungen herausgegeben, wenn ein Unternehmen weniger Gewinn macht, als es sich das erhofft hat.

**Werner:** Wie heißt es so schön: „Denk daran, schaff Vorrat an.“ Der Mensch neigt dazu, sich Vorrat anzuschaffen. Das ist ja noch verständlich. Aber es schlägt leicht in Gier um. Denn wenn man den Gewinn als Maßstab nimmt, möchte man automatisch immer mehr davon. Hätten wir ein entspanntes, realistisches Verhältnis zum Gewinn, dann wüssten wir: Zu wenig Gewinn ist wie zu wenig atmen: Sie werden immer schwächer. Atmen Sie zu viel, wird Ihnen schwindelig – das merken Sie etwa, wenn Sie eine Luftmatratze aufblasen. Auch vielen Unternehmen wird buchstäblich schwindelig, wenn sie zu viel Gewinn machen und kommen dann auf seltsame Ideen. Der Umgang mit Gewinnen muss angemessen sein. Der Rhythmus muss stimmen. Haben sie zu wenig Gewinn, kann man das Unternehmen nicht richtig erneuern, weiterführen. Hat man zu viel Gewinn, kaufen manche andere Unternehmen, die nur belasten. Schauen wir einmal auf die vier Tugenden des Mittelalters: Die vierte ist die Temperantia, die Mäßigung. Das ist gerade auch in so einer Situation wichtig. Die Frage ist, machen sie einen angemessenen Gewinn? Ist er zu groß, haben Sie zu wenig investiert. Ist er zu gering, können Sie nicht genug investieren. Machen Sie zu viel Gewinn, haben Sie zu hohe Preise. Bei wenig Gewinn haben Sie zu niedrige Preise. Alles muss angemessen sein. Habe ich zu niedrige Preise, trockne ich aus. Sind meine Preise zu hoch, laufen mir die Kunden weg. Sie müssen den richtigen Weg finden. Wie wichtig das ist, zeigt das Beispiel Deutsche Bank. Als dort angeordnet wurde, man müsse eine Kapitalrendite von 25 Prozent machen, wurde das Unternehmen bis ins Mark erschüttert.

**Frage:** Wenn man Ihnen aufmerksam zuhört, hat man den Eindruck, die Kunden kommen zu Ihnen, weil Sie sich sehr für Ihre Mitarbeiter einsetzen. Aber warum haben die Großflächen-discounter dann eine so stark wachsende Laufkundschaft, obwohl sie sehr wenig für ihre Mitarbeiter tun?

**Werner:** Das kann ich Ihnen leider auch nicht erklären. Ich frage mich auch immer: „Wieso gehen da Kunden rein?“ Es gibt tausend Gründe. Jeder muss für sich entscheiden, was er will und was er unterstützen möchte. Und glauben Sie nicht, wenn Sie bei uns eine Tube Zahncreme

kaufen, dass Sie dann eine Tube Zahncreme gekauft haben. Nein, Sie haben uns unterstützt! Sie haben unser Überleben verlängert.

**Frage:** Warum muss es eigentlich immer Gewinn geben? Reicht es nicht, wenn man sein Leben erhalten kann? Solange der Gewinn reinvestiert wird, ist es ja in Ordnung. Aber irgendwann ist auch mal der Punkt erreicht, wo der Mehrbedarf nichts mehr bringt.

**Werner:** Sie bringen etwas auf den Punkt. Wenn Sie leben wollen, müssen Sie mehr Sauerstoff einatmen, als Sie an Sauerstoff verbrauchen. So ist es auch bei einem Unternehmen. Es hat ja auch einen Eigenverbrauch, es nützt sich ab. Physiker nennen das Entropie. Als Unternehmen muss ich einen Gewinn machen, nur um den Status Quo zu erhalten. Jeden Tag, an dem wir den Laden aufmachen und Sie zu uns kommen, nutzen Sie unsere Fußböden ab. Aber wenn ich ihn erneuere, ist der Laden drei Wochen zu. An diesem wirklich banalen Beispiel sehen sie, dass Sie sich permanent einen gewissen Überfluss an Aktivität aneignen müssen, um Ihren Organismus, Ihr Unternehmen zu erhalten. Nur das Übertreiben ist schädlich.

**Radtke:** Dass man Geld für Reinvestition oder zur Erneuerung braucht, ist ja unbenommen. Aber ein Problem ist meines Erachtens die gesellschaftliche Akzeptanz. Inwieweit wird zugestanden, dass man Geld entnimmt? Das ist nicht in allen Gesellschaften gleich und lässt sich auch nicht normieren.

**Werner:** Das muss alles akzeptabel sein. Deswegen müssen die Unternehmenszahlen auch veröffentlicht werden. In unserem Unternehmen sind die Einkommenssysteme transparent gestaltet. Das Einkommen muss von der Gemeinschaft akzeptiert werden. Jeder muss sich erklären für das, was er für die Arbeitsgemeinschaft tut. Rechtfertigen müssen wir uns eigentlich immer. Spätestens beim Jüngsten Gericht. Können wir das mit unserem Verhalten? Eine Frage, die wir uns im Unternehmen auch immer wieder stellen. Wir können uns keine Willkür erlauben. Wir müssen in unserer Gesellschaft immer fragen: Was ist sozial vertretbar?

**Frage:** Könnten Sie erklären, wie die Integration der Flüchtlinge mit Hilfe des bedingungslosen Grundeinkommens möglich ist?

**Werner:** Wenn die Flüchtlinge in ihren Ländern ein bedingungsloses Grundeinkommen hätten, wären sie nicht gekommen. Warum kommen die Flüchtlinge zu uns? Das ist ja nicht ohne Anstrengung und ohne Risiko. Weil sie in der Lebenssituation, in der sie heute sind, merken, dass sie ihr Leben dort nicht gestalten können. Warum sind hundert Millionen Menschen vor 150 Jahren aus Europa in die USA und woanders hin ausgewandert? Weil es ihnen hier zu eng geworden ist. Sie hatten keine Religionsfreiheit, waren im Feudalismus gefangen, es fehlte ihnen die Existenzgrundlage. Das haben wir in der Geschichte alles schon gehabt. Unter Einsatz ihres Lebens wanderten sie in die USA aus – ohne Rückfahrkarte und ohne Garantie, dass sie lebend ankommen.

Wir kommen doch auf die Erde – jeder Einzelne von unseren sieben Milliarden Erdenbewohnern –, um eine Biographie zu gestalten. Wenn der Mensch merkt, dass das nicht klappt, sucht er sich einen anderen Platz. Da ist er wie ein Selbstversorger, wie ein Nomade. Das würde uns

wahrscheinlich auch so gehen, wenn wir in Syrien oder einem anderen Krisengebiet leben würden – egal, ob man als Arzt, Lehrer oder was anderes tätig ist. Wenn wir feststellen, dass wir mit unserer Familie nicht mehr leben können, würden wir auch auswandern. Das war schon zur Zeit der Völkerwanderung so.

Die heutige Flüchtlingssituation war doch seit 20 Jahren vorhersehbar. Jetzt kommt man auch noch auf die Idee, einen Zaun ziehen zu wollen. Das wird das Ganze höchstens ein bisschen verzögern. Aber es macht keinen Sinn. Ich kenne keinen Zaun, den man nicht überwinden kann.

**Radtke:** Warum hat sich die Idee des bedingungslosen Grundeinkommens nicht durchgesetzt? Das Roman-Herzog-Institut zog 2008 zum Beispiel das Fazit: „Der Umstieg von den heute üblichen Sozialleistungen auf das bedingungslose Grundeinkommen entspricht nach Ansicht zahlreicher Ökonomen einer Herztransplantation, die nur im äußersten Notfall vorgenommen werden sollte.“ Gut, aber sie schließen es nicht aus.

**Werner:** Nein, sie empfinden es als lebensrettend.

**Radtke:** Ja, so kann man es sehen, im Extremfall.

**Werner:** Wann würden wir eine Herztransplantation für uns zulassen? Wenn wir keinen Ausweg mehr sehen.

**Radtke:** Was das Grundeinkommen angeht, könnte man es ja auch unter dem Nachhaltigkeitsaspekt sehen. Wenn man es aus Erwerbsarbeit, Eigenarbeit, Familienarbeit, Nachbarschaftshilfe und kulturellem Engagement zusammenstellt und den Wachstumszwang aus dem System nähme, würde das auch zur Nachhaltigkeit beitragen. Haben Sie das Grundeinkommen auch mal unter diesem Aspekt betrachtet? Und wer kann an unserer sozialen Gerechtigkeit teilhaben? Könnte man dieses System auch auf die Flüchtlinge ausweiten?

**Werner:** Sie werden es erleben. Das braucht seine Zeit. Die großen Veränderungen brauchen immer lange. Vor hundert Jahren gab es noch viele Menschen in Deutschland oder England, die sich gegen das Frauenwahlrecht ausgesprochen haben. Heute lachen wir darüber. Aber das brauchte eine Weile. Anderes verändert sich ganz schnell, aber es geht immer nach der Methode des Schwellbrandes. Als die Französische Revolution ausbrach, war der Adel ganz überrascht. Glauben Sie mir, in einigen Jahren werden wir darüber lachen, dass Einkommen und Arbeit einmal miteinander verkoppelt waren. Dass man das bislang nicht akzeptiert, ist eine Frage unseres Bewusstseins.

**Frage:** Sie sagen, die Ideen seien dazu da, das Bewusstsein und unseren Geist zu erweitern. Mein Mann und ich haben jede Menge Ideen, versuchen auch, sie auszuprobieren, sie zu erweitern, handeln auch, machen erste Schritte. Das Problem unserer heutigen Gesellschaft ist, dass wir von riesigen Unternehmen wie dem Ihrem an die Wand gedrückt werden. Wir kommen einfach nicht voran. Wir existieren fünf Jahre am Markt, dann übernimmt uns einer wie ebay oder sonstiges. Wie sollen wir heute noch eine tolle neue Idee umsetzen?

**Werner:** Nicht jede Idee ist eine Garantie für Erfolg. Es braucht auch den richtigen Ort und die richtige Zeit. In meiner Biographie war der discountierende Drogeriemarkt die erfolgswirksame Idee. Zehn Jahre vorher wäre das nicht möglich gewesen. Fünf Jahre später hätte das auch nichts mehr gebracht. Man braucht also auch Glück. Ich habe lange Zeit Rudersport betrieben, unser Trainer sagte damals zu uns: „Das unternehmerische Erfolgssystem sind die zwei b. Das steht für beharrlich (im Bemühen) und bescheiden (in der Erfolgserwartung).“ Als junge Menschen haben wir darüber gelacht. Aber je älter ich wurde, desto mehr stellte ich fest: Das ist wirklich ein Erfolgsrezept.

Sie können das überprüfen: Alles was schiefgehen kann: Freundschaften, Ehen, Unternehmen, alles lässt sich darauf zurückführen: ungeduldig im Bemühen, anspruchsvoll in der Erfolgserwartung. Bleiben Sie beharrlich, und setzen Sie Augenmaß, temperantia, ein. Glück lässt sich nicht herbeizwingen. Es gibt einen schönen Spruch: „Wenn du denkst, es geht nicht mehr, kommt irgendwo ein Lichtlein her.“



