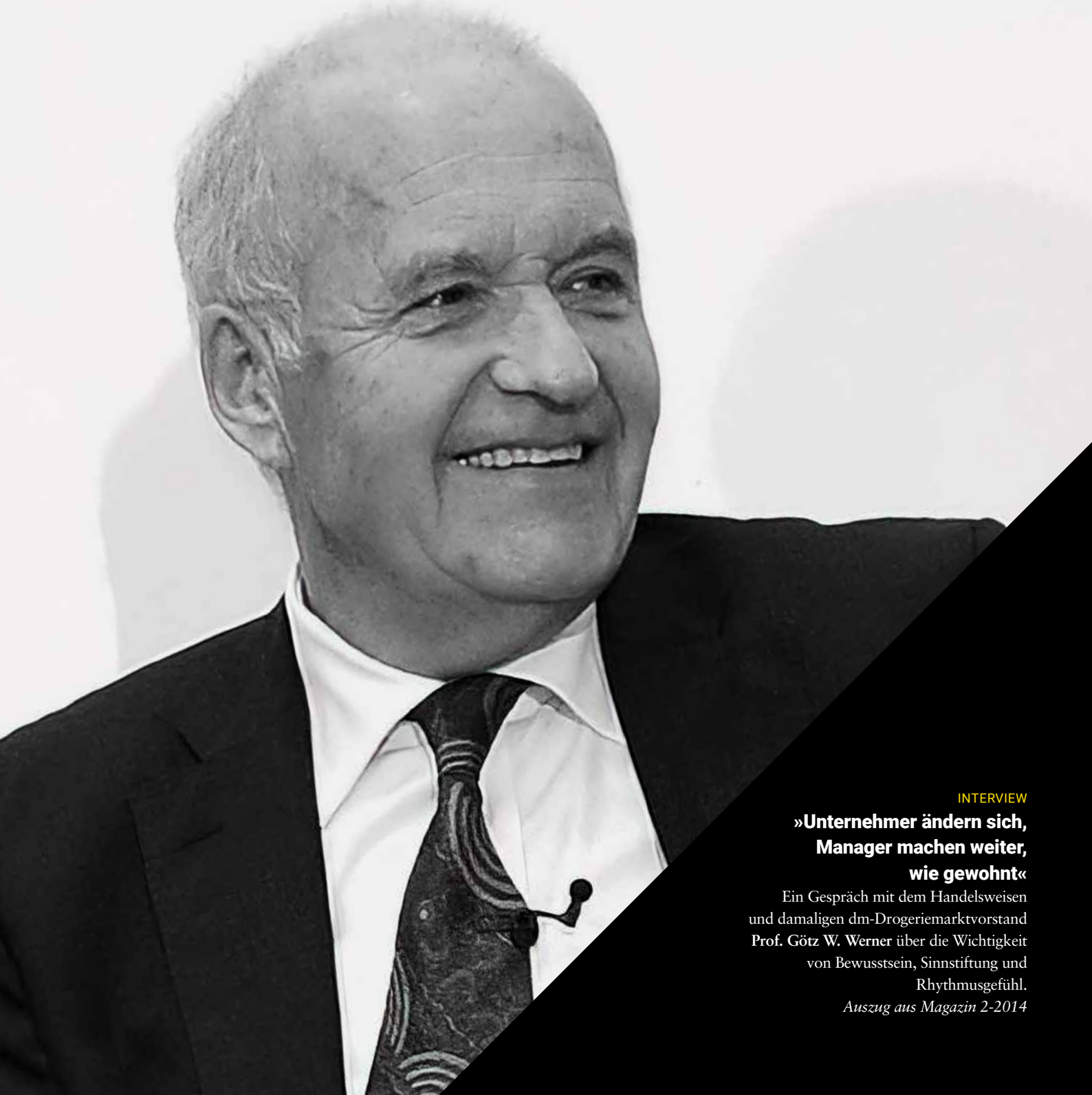
shopping* places magazine

Sonderausgabe

Auszug aus Magazin 2-2014 (April/Mai)
18. Jahrgang 2014
German Council of Shopping Places e. V.
Sternefeld Medien GmbH
82529

Shopping Places* – das Medium des German Council of Shopping Places: Impulse, Trends und Informationen für Handel, Städte, Immobilienwirtschaft und Omnichannel-Marktplätze



INTERVIEW

»Unternehmer ändern sich, Manager machen weiter, wie gewohnt«

Ein Gespräch mit dem Handelsweisen und damaligen dm-Drogeriemarktvorstand **Prof. Götz W. Werner** über die Wichtigkeit von Bewusstsein, Sinnstiftung und Rhythmusgefühl.

Auszug aus Magazin 2-2014

Unternehmer ändern sich, Manager machen weiter, wie gewohnt

Ein Gespräch mit dem Handelsweisen und dm-Drogeriemarktvorstand Prof. Götz Werner über die Wichtigkeit von Bewusstsein, Sinnstiftung und Rhythmusgefühl.

Ein Treffen im April mit Prof. Götz W. Werner im Althoff Hotel am Schlossgarten Stuttgart. Gut gelaunt kommt der dm-Gründer und Visionär per pedes. In gelöster Stimmung genießen die Interviewer die zwei Stunden im Hotelfoyer, in denen Prof. Werner ihren gewohnten Blick auf den Handel aus den Angeln hebt. Ein Handelsweiser über die Wichtigkeit von Bewusstsein, Kulturverständnis und Rhythmusgefühl.

RW Herr Prof. Werner, 1973 setzten Sie sich mit den dm-Drogeriemärkten in Gang – und machten so ziemlich alles anders als die alteingesessene Drogistenfamilie, aus der Sie stammen ...

Mein Vater war ein sehr kundenorientierter Mensch, musste aber sein Geschäft verkaufen. Er hatte zwei Slogans. Der erste hieß »Drogerie Werner – vielseitig, höflich, preiswert«. Damit ist er gewachsen. Er hatte für die 50er- und 60er Jahre verhältnismäßig hohe Einnahmen mit seinen zuletzt etwa 20 Läden und rund 200 Mitarbeitern. Der zweite Slogan lautete »Drogerie Werner führt alles oder besorgt es schnell«. Das war der Sargnagel für seinen Betrieb. In Heidelberg gab es viele Gastprofessoren oder ausländische Studierende, die sich ihre Drogeriewaren in die ganze Welt nachschicken ließen und manchmal die Rechnung nicht beglichen. Mein Vater war dennoch davon begeistert, jeden Wunsch zu erfüllen. Hätte ich die elterliche Drogerie übernommen, wäre es mir viel schwerer gefallen und dm wäre vermutlich nie das Unternehmen geworden, was es heute ist. Dass ich selbst bei null anfangen konnte, war eine biografisch günstige Situation. Die Drogerien von damals waren ein Auslaufmodell.

›Sollen Kunden auf uns fliegen, müssen wir einen Sog erzeugen‹

Prof. Götz Werner

IB War dm damals Vorreiter?

Wo gibt es Vorreiter? »Alles Gescheite ist schon gedacht worden«, so hat es Goethe gesagt. Der Drogeriemarkt von heute war damals die discountierende Drogerie: attraktiveres Sortiment, absolute Selbstbedienung – oder besser, die Einbeziehung des Kunden in den Arbeitsablauf – und entsprechend günstigere Preise. Vorbilder gab es bereits in der Lebensmittelbranche – Aldi oder Migros in der Schweiz. Die Idee lag damals in der Luft, da der Wegfall der Preisbindung diskutiert und schließlich beschlossen wurde.

IB Die erste dm-Filiale eröffneten Sie in einer Karlsruher Lauflage; erinnern Sie sich noch an Ihre erste Eröffnung in einem Shopping Center?

Das war noch vor dm-Zeiten, im Hessen Center, einem der frühen ECE-Center. Ich arbeitete damals für eine Drogerie als Prokurist. Die Firma schrieb Verluste. Ihr Geschäftsmodell war nicht produktiv genug für die Kosten, die im Center auf sie zukamen. Die damaligen Drogerien waren meist kleine Läden mit wenig Umsatz und hohem Aufwand. Oft wurden sie in einer eigenen Immobilie geführt und die Mieten waren gewissermaßen subventioniert. Also warnte ich die Geschäftsleitung: »Geht das so weiter, sind wir bald pleite.« Das hören erfahrene Unternehmer ungern von jungen Angestellten. Als ich ihnen dann erklärte, wie man es ändern kann, hörten sie es noch weniger gern. Da blieb mir nichts anderes übrig, als mich selbstständig zu machen. Damals war ich 28 Jahre. Mit meinem ersten Ladenlokal in Karlsruhe hatte ich Glück. Es war zentral und preiswert dazu. Nein, billig muss man sagen – denn preiswert kann auch teuer sein (lacht).

© Detlef Göckeritz

© Detlef Göckeritz

© Detlef Göckeritz

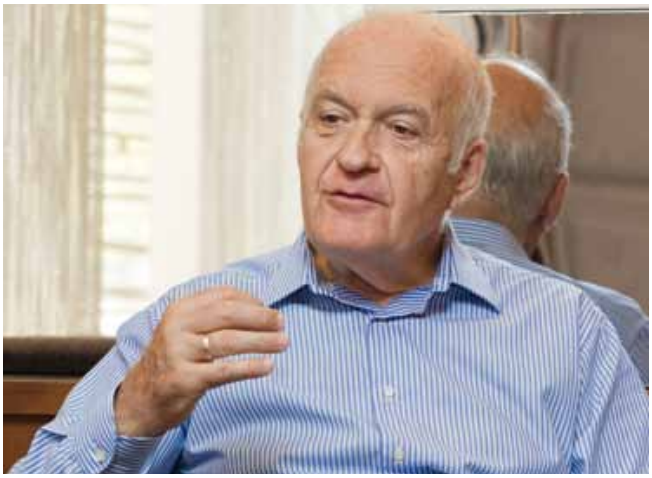
RW Shopping Centern haftet das Stigma der perfekt organisierten Verkaufsmaschine an, wie ...
Nein, wie kommen Sie darauf? Es gibt eine gewisse Überhöhung des Konsums und eine Verdichtung – die man nicht übertreiben darf. Bei dem Immer-mehr-und-immer-mehr muss man sich fragen, ob der Kunde in manchen Momenten nicht überfordert ist.

RW Ist das der Grund, warum Ihre Läden entschleunigen? Eigentlich bauen Sie ja die Lichtung im Einkaufswalde.
Ja, vielleicht ist das ein Punkt des Erfolgs. Man kommt am besten zu einer Erfolgsformel, wenn man weiß, was man kann und die Bedürfnisse seiner Kunden im Auge hat. Seit meinem Einstieg hat sich im Handel dramatisch viel verändert – die Gesetzmäßigkeiten waren früher völlig andere. Mit der Zeit sind Unternehmen und ganze Betriebsformen verschwunden. »Kaufhof bietet tausendfach alles unter einem Dach« – das war früher eine Erfolgsformel. Heute würde Kaufhof das nicht mehr behaupten wollen. Rückblickend sind wir damals auch archaisch aufgetreten, fanden es aber hochmodern, mit »Große Marken, kleine Preise« zu werben. Vor 20 Jahren wechselten wir dann zu »Hier bin ich Mensch, hier kauf ich ein«.

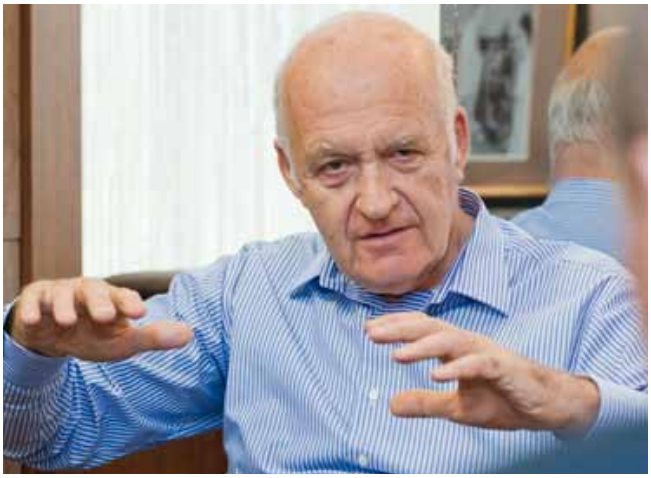
IB Was gab den Anlass, umzuschwenken?
Es war eine konstruktive Unzufriedenheit mit dem alten Slogan (lacht). Manchmal schauen Sie in den Spiegel und sagen sich: »Verdammt, ich müsste mal wieder etwas Neues zum Anziehen kaufen. So kann ich eigentlich nicht schon wieder kommen«. Der Slogan war ein Vorschlag der Agentur, ist aber an ein Goethezitat angelehnt. Viele im Unternehmen sagten dazu: »Oh Gott, was für ein Quatsch!« und ich sagte: »Genau das ist es«. Es war ein Evidenzerlebnis! Das ist der Sog, den wir brauchen, dieses: Hier kann ich mich einbringen und ausdrücken.

IB Ist das ein Mix aus Bauchgefühl und Beobachtung, wie sich Markt und Menschen verändern?
Es braucht beides und dann zieht man ein unternehmerisches Fazit. Ein Unternehmer denkt stets: »Wir sind zwar erfolgreich, aber so geht es nicht weiter.« Er lässt die Dinge nicht so, wie sie sind. Das unterscheidet ihn vom Manager, der sagt: »Das haben wir prima gemacht, das machen wir jetzt immer so.«

RW »Man kann nicht so weitermachen, wie man zum Erfolg gekommen ist«, kommentierten Sie 2012 die Schleckerpleite. Wie haben Sie dm über die Zeit verändert?
Sie dürfen Ihr Geschäft immer nur so weit verändern, dass der Kunde die Verbindung nicht verliert. Sonst ergeht es Ihnen wie einem meiner Neffen. Er war früher fast kugelrund und nahm mit 20 so richtig ab. Als er stolz in die Kneipe kam, haben ihn selbst seine Freunde nicht mehr erkannt. So etwas kann einem mit dem »Outfit« eines Handelsunternehmens auch passieren.



© Detlef Göckeritz



© Detlef Göckeritz

Außerdem können Sie Hunderte von Läden nicht von heute auf morgen verändern. Es ist ein permanenter Prozess der Regeneration und Veränderung. So erkennt der Kunde den Laden wieder und hat trotzdem nicht das Gefühl, einen veralteten Laden zu besuchen. Auch ein Zeitungslayout können Sie so verändern, dass Leser keine Veränderung bemerken. Erst wenn Sie die Ausgabe von vor drei Jahren danebengelegen, wird der Unterschied sichtbar.

IB Warum konnte sich ein Unternehmen wie Schlecker nicht ändern, ist es die Starre im Kopf?
Alle Filialkettenpleiten der letzten 30 Jahre sind an Unbeweglichkeit gescheitert. Verlieren Sie einmal den Anschluss an diese mühseligen, kleinen Investitionen, ist das Ende kaum mehr aufhaltbar. Deshalb müssen Sie in der Unternehmensführung beständig die beiden Pole Kreativität – sonst wird die Sache langweilig – und Kontinuität in Übereinstimmung bringen. Diese »K&K Formel« ist das Geheimnis erfolgreicher Filialbetriebe. Da sich beide Dinge ausschließen, sind sie in einen Rhythmus zu bringen. Herrscht nur Kreativität, wird Ihnen das Unternehmen fremd, weil der Laden jedes Mal anders aussieht. Es braucht auch Routine und damit Kontinuität. Es ist wie beim Körper: Gerät das Zellwachstum außer Rand und Band, diagnostiziert der Arzt Krebs. Wird der Körper unbeweglich, entsteht Sklerose, das verursacht Herzinfarkt. Beides ist tödlich.

›Atmen Sie nur aus, sterben Sie. Atmen Sie nur ein, sterben Sie auch. Was Sie gesund hält, ist der richtige Rhythmus.‹

Prof. Götz Werner

IB Das größte Hindernis sich zu verändern, ist ...?
Der Stolz auf seinen Erfolg. Warum heißt der Erfolg Erfolg? Weil er Folgen hat! Und die Folgen sind, dass man nicht mehr so weitermachen kann, wie man zum Erfolg gekommen ist. Sie können es auch mit Goethes Wette zwischen Mephisto und Faust sagen: »Werd ich zum Augenblicke sagen: Verweile doch! Du bist so schön! Dann magst du mich in Fesseln schlagen, dann will ich gern zugrunde gehn!« Das können sich alle Händler fragen: Wie oft haben wir die Wette verloren? Sogar »Wetten, dass ...« hat diese Wette verloren.

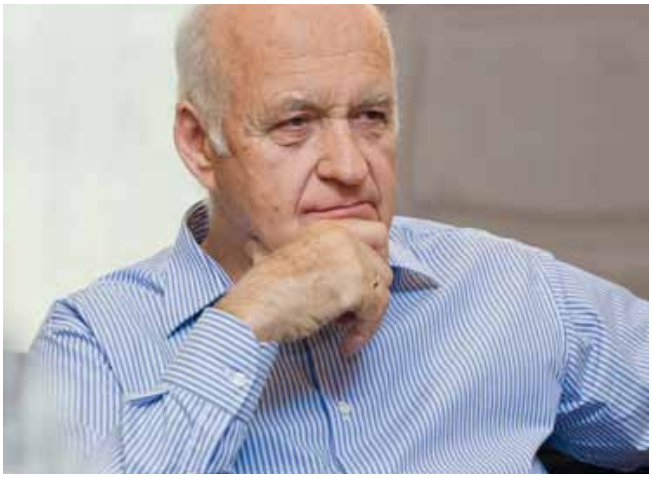
IB Was fehlt Unternehmen heute, Kreativität oder Kontinuität?
Unternehmen fehlt Ausgeglichenheit – oder der richtige Rhythmus. Atmen Sie nur aus, sterben Sie. Atmen Sie nur ein, sterben Sie auch. Was Sie gesund hält, ist der richtige Rhythmus. Verlieren Sie ihn, geht es Ihnen schlecht. Das ist bei Unternehmen nicht anders. Schauen Sie sich doch die vielen heruntergekommenen Einkaufszentren an, in denen Investoren die Mietverträge nur »eingeatmet« haben und meinten, mit 80 % Vermietung wäre ihr Geschäft erledigt. Die Kunst ist, das Center auf der Höhe zu halten und Erlebnisse zu schaffen, bei denen der Kunde am Samstagabend in den Sessel sinkt und sagt: »Ich bin zwar hundemüde, aber es war schön.«

RW Ist rhythmische Ausgeglichenheit ein Schlüssel zum Erfolg?
Managen, hat Reinhard Sprenger (Mythos Motivation) einmal gesagt, ist die Fähigkeit, eigentlich unvereinbare Gegensätze in eine produktive Zusammenarbeit zu bringen. Ein- und Ausatmen schließen sich aus. Deshalb sagte mein Rudertrainer früher immer: »Im Rhythmus liegt die Kraft.« Beim Rudern ziehen Sie durch und rollen nach vorne. Wenn acht mal achtzig Kilo in einem Achter nach vorn gehen, sollten Sie einmal erleben, wie das Boot läuft. In den Rhythmus zu kommen und zu spüren, was es für die Geschwindigkeit des Bootes bedeutet, ist für mich eine wunderbare Jugenderfahrung gewesen.

RW Und wie erleben Sie den Rhythmus aus Online- und Offlinehandel?
Das muss man genau beobachten. Menschen sind nur begrenzt veränderungsfähig, das ist der Vorteil im Handel. Technologische Veränderungen gehen schlagartig – mit Erfindung des Fax war der Fernschreiber buchstäblich von heute auf morgen unverkäuflich. Da stand plötzlich eine ganze Industrie im Regen. Das ist im Handel anders. Es gibt eine relativ lange Inkubationszeit. Der Vorteil ist, man wird nie kalt erwischt. Der Nachteil ist, man vergisst leicht, dass sich die Zeiten ändern und man bis zu den Oberschenkeln schon im Dreck steht.

Zwei Onlineexperimente haben wir bisher gemacht und der dritte läuft gerade in Österreich. Bislang war die Zeit noch nicht reif. Bestellen Kunden nur Toilettenpapier, Windeln und Hipp-Gläschen, können Sie kein Geschäft machen. Und man sollte tunlichst Geschäfte verhindern, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden. Gewinn ist nicht das Unternehmensziel, es ist aber eine Voraussetzung – wie das Atmen zum Leben.

IB Gibt es Forderungen der Hersteller nach Onlinevertrieb?
Ja, oder sie machen es selbst wie Procter & Gamble. Das ist uns sogar sehr recht. Dann können wir von deren Erfahrungen profitieren. An-



© Detlef Göckeritz

© Detlef Göckeritz

fangs kostet es ja immer Geld. Die Frage ist: Wie hat man die Entwicklung im Blick und trifft den richtigen Moment? Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben, wer zu früh kommt, auch. Wie in der Natur bilden sich auch im Handel symbiotische Strukturen aus. Was ist ein Einkaufszentrum anderes als eine symbiotische Großveranstaltung? Der Erfolg guter Center liegt im Mietermix, weil dort die Symbiose vergleichbar besser ist als bei der Konkurrenz. All das ist eine Frage der Koordination und Harmonisierung. Ein Center wird als ein Gesamtkunstwerk erlebt.

RW Dennoch wünschen sich Kunden mehr Bestellautonomie – wie bekommt man die in den Drogeriemarktrhythmus integriert?
Sie können mit einem Geschäftsmodell nicht alle glücklich machen. Aber genügend Menschen im Einzugsgebiet müssen sagen: »dm ist besser.« So muss man es zuschneiden. Im Einzelhandel können Sie kein Monopolist sein. Früher habe ich auf der Straße beobachtet, wer zu uns herein geht, wer zu Schlecker. Ich habe es nie verstanden, wie man zu Schlecker gehen kann – weder vom Erscheinungsbild noch von den Produkten, und selbst die Preise waren höher. Bis heute habe ich keine Erklärung.

RW Hatten Sie nie Angst, dass sich Läden in übersättigten Märkten zu kannibalisieren beginnen?
Es gibt keinen Sättigungsgrad im Einzelhandel. Sind Geschäfte oder Standorte nicht mehr attraktiv, sind sie ausgeleiert. Schlecker war anfangs enorm erfolgreich. Sonst hätte das Unternehmen nie so wachsen können. Doch Wachstum ist die Folge von Veränderung, nicht die Ursache dafür – wie man bei Kindern wunderbar beobachten kann. Kinder verändern sich, dann wachsen sie. Das hab ich als Vater von sieben Kindern gut beobachten können. Im Handel ist das nicht anders. Verändern wir uns, können wir wachsen. Wachsen wir nur, bildet sich eine Blase, die eines Tages platzt.

RW Bei über 2900 Filialen – kann man da noch gesund wachsen?
Ja, so lange, wie es fließt. Menschen ändern sich durch die Veränderung kultureller Rahmenbedingungen und vice versa. Regeneration und Expansion in Einklang zu bringen, ist die Herausforderung für den Handel. Der Handel ist eine Kulturveranstaltung, deshalb müssen Sie an der Kultur anknüpfen; würden Sie Scheibenbremsen herstellen, wäre es eine technologische Veranstaltung, die physikalischen Gesetzmäßigkeiten folgt. Die sind überall auf der ganzen Welt gleich. Greifen Ihre am besten und sind Sie günstiger als andere, werden Sie Weltmarktführer sein. Anders im Handel. Walmart ist der beste, größte und erfolgreichste Einzelhändler der USA, doch noch kein anderer Händler hat in Deutschland so eine Pleite erlebt. Er hat es versäumt, sein Geschäftsmodell sorgfältig an die kulturellen Eigentümlichkeiten anzupassen. Wenn er Scheibenbremsen hergestellt hätte, hätte er auch in Deutschland Erfolg gehabt.

IB Regeneration von Läden heißt konkret ...
Retail ist Detail. Da gibt es keine ganz wichtigen Punkte und überhaupt keine unwichtigen Punkte. Es gibt keinen Punkt, mit dem sie alles gewinnen können, aber viele Punkte, mit denen sie alles verlieren können.

RW Wo ist der Punkt, an dem Sie keine weitere Filiale eröffnen?
Wenn wir feststellen würden, dass es uns nicht mehr gelingt, so aufzutreten, dass Kunden sich mit uns verbinden wollen. Dann müssten Sie etwas verändern, den Laden schließen oder verkaufen. Sie dürfen Kunden nie drängen – Entwicklung entsteht nicht durch Druck, sondern durch Sog. Allein mit Druck hebt kein Flugzeug ab. Und wenn Sie wollen, dass Kunden auf Sie fliegen, müssen Sie einen Sog erzeugen. Der entsteht durch Wertschätzung, nicht durch Druck.

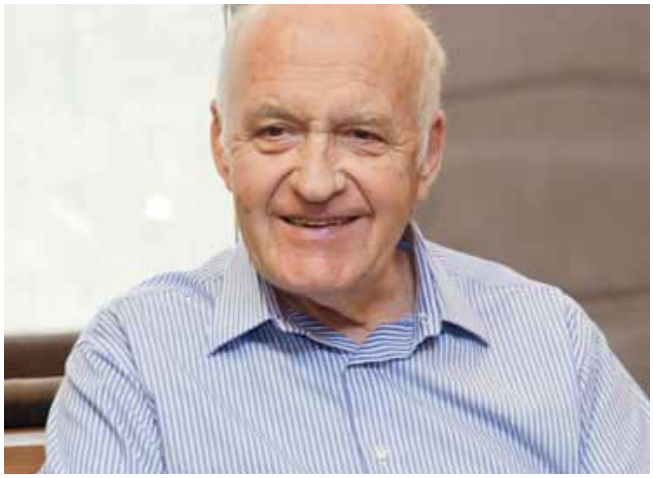
›Aber warum heißt Erfolg Erfolg?
Weil er Folgen hat!‹

Prof. Götz Werner

IB Alle Ihre Mitarbeiter kennen Sie, wie sieht das bei Ihren Kunden aus?
Letztens war ich in einer Filiale am Bodensee, als mich eine ältere Dame fragte: »Sind Sie der Chef?« Ich sagte: »Nein, gnädige Frau, bei uns ist jeder Chef!« Es ist wichtig, sich das klarzumachen! Jeder, der vorm Kunden steht, ist der Chef – einen anderen gibt es ja in dem Moment für den Kunden nicht (lacht). Im Einzelhandel gibt es kein Oben und Unten, sondern nur ein Hinten und Vorne. Vorne ist oben, aber oben selten vorne!

RW Ist das der Grund, warum Sie den Begriff »Firmenzentrale« zugunsten des Begriffs »rückwärtige Dienste« abgeschafft haben?
Ja, denn mit Begriffen begreifen wir die Welt und mit falschen Begriffen greifen wir sinnbildlich daneben. Die Zentrale ist, wo unsere Kunden sind, also unsere Filialen. Es ist eigentlich eine leidvolle Sache, dass Tausende von diplomierten Betriebswirten jährlich die Universität verlassen und ein unzutreffendes Bild im Kopf haben,

© Detlef Göckeritz



© Detlef Göckeritz

wie: Ein Unternehmen sei eine Pyramide, funktioniere wie ein Uhrwerk und der Menschen sei ein Homo oeconomicus. Dabei hat noch niemand einen Homo oeconomicus gesehen und niemand nimmt in Anspruch, selbst einer zu sein! Wo bleibt da die Wissenschaft? Das ist Ideologie! Und warum ist es Ideologie? Weil mathematische Modelle heute modern sind und die brauchen eben einen Ankerpunkt.

Schauen Sie sich die Leistungsprozesse einer Redaktion an: Hinten wird Papier angeliefert, vorne kommt das Magazin heraus. Es geht immer horizontal: Input – Prozessing – Output. Unternehmen sind netzwerkartige Prozessgeschehen, keine Pyramiden mit Unten und Oben. Bei einem Netzwerk müssen Sie fragen, wo sind die Hubs? Vor 40 Jahren spaßte man über »Management bei Jeans« – an den wichtigsten Stellen sitzen die größten Nieten. Genau dort müssen die größten Potenziale sitzen, die Menschen bei ihren Problemen weiterhelfen! Es geht nicht um Schulterklappenhierarchie. Ein Unternehmen sollte immer zum Kunden hin orientiert sein, nicht zum Vorgesetzten. Früher, da war das anders, deshalb muss heute immer noch Kundenorientierung gepredigt werden.

RW Helfen dabei Theaterworkshops, die alle Ihre Mitarbeiter bekommen?
Wenn Sie es ernst nehmen, dass im Einzelhandel jeder auch Chef ist, muss jedem klar sein, warum er das macht. Es geht um Sinnstiftung. Der Mensch muss sich seines Menschseins bewusst werden. Das tut er im Schöpferischen. Entdeckt er es nicht, wird er auch in seinem Umfeld nicht kreativ sein. Gerade bei den jungen Menschen ist es wichtig, dieses oft durch Umwelteinflüsse verschüttgegangene Schöpferische zu wecken. Der Mensch ist kein Beeindruckungswesen, sondern ein Ausdruckswesen. Zur Persönlichkeitsentwicklung bieten wir darum unseren Lehrlingen und Mitarbeitern Theaterworkshops an.

IB Eine ungewöhnliche Idee, wie ist sie entstanden?
Der Grund für die Einführung war ein Telefonat mit einem Lehrling aus der Filiale Essen-Stehle. 20 Minuten hatten wir telefoniert und er war unfähig auszudrücken, was er eigentlich wollte. In fassungsloser Verarbeitung dessen, was ich erlebt hatte, erinnerte ich mich an eine Studie mit dem Titel: »Kindheit verstummt.« Es war der Bericht einer Forschung, die wir mitfinanziert hatten. Ich las es und dachte: »Das ist genau das soeben erlebte Problem.« Die Tatsache, dass wir heute so viel kommunizieren und die jungen Menschen einem solchen Beeindruckungsbombardement ausgesetzt sind, birgt die Gefahr, dass sie nicht mehr lernen, sich auszudrücken. Das wurde in der Studie als neues Phänomen beschrieben. Also habe ich sie im Management verteilt mit dem Hinweis, dass wir künftig durch unsere Lehrlinge zunehmend mit diesem Phänomen konfrontiert werden. Daraus ist dann das »Abenteuer Kultur« entstanden – ein fester Bestandteil unseres Ausbildungskonzeptes, bei dem unsere Lehrlinge während ihrer Ausbildung an zwei achttägigen Theaterworkshops teilnehmen. Allein im vergangenen Jahr gab es mehr als 100 Workshops mit mehr als 2.000 Lehrlingen. Ich hätte nie gedacht, dass »Abenteuer Kultur« so eine so nachhaltige Wirkung hat.

›Wachstum ist die Folge von Veränderung, nicht die Ursache dafür – wie man bei Kindern wunderbar beobachten kann. Kinder verändern sich, dann wachsen sie.‹

Prof. Götz Werner

RW: Im unternehmerischen Spannungsfeld aus Kontinuität und Kreativität – wie kann ich mehreren Tausend Mitarbeitern Raum für Kreativität geben?
Es ist einfacher, als man denkt: durch Wertschätzung und Zutrauen. Wenn Menschen erleben, dass es in einer Situation auf sie ankommen, dass sie den richtigen Einfall haben müssen, entwickeln sie Schöpferkraft und Kreativität.

Das Nadelöhr für das Management ist die Sinnstiftung, denn nur dann steigen Kunden ein. Der Mitarbeiter muss sagen, es ist manchmal ein anstrengendes Durcheinander, aber es macht Sinn. Der Käufer muss sagen, ich bekomme hier nichts geschenkt, aber es macht Sinn. Der Lieferant muss sagen, ich bekomme zwar nicht die gewünschten Preise, aber es macht Sinn. Das ist banal, aber wichtig. Und damit dies gelingt, braucht es Menscheninteresse – noch besser ist es, seine Kunden zu lieben. Es geht nicht darum, dass man Lebensmittel liebt. Das ist ein Denkfehler. Wir kämen nie auf die Idee zu sagen: »Wir lieben Windeln.« So ein Quatsch! Lieben kann man nur die Menschen, für die man tätig ist. Aber dafür muss man auch sich selbst lieben.

IB Welche Entscheidungsfreiheiten räumen Sie Ihren Mitarbeitern ein?
Entscheidungsfreiheit kann man nicht einräumen. Es muss gelingen,

Menschen zu ermutigen, Entscheidungen zu treffen. Beispielsweise sagte einmal ein Kunde zu mir: »Herr Werner, Sie haben die besten Kassiererinnen!« »Wie haben Sie es gemerkt?«, wollte ich wissen. Darauf erzählte er mir, wie er kurz vor Ladenschluss Rasierklingen bei uns kaufen wollte, seinen Geldbeutel vergessen hatte und am nächsten Morgen früh auf Geschäftsreise abfahren musste. Die Kassiererin gab ihm die Klingen und ließ ihn das nächste Mal bezahlen. Sie können nicht »anweisen«, dass jeder Kunde, der sein Geld vergessen hat, beim nächsten Mal bezahlen kann. Die Frage ist: Wie bringt man es fertig, dass jede Kassiererin so souverän mitdenkt? Beim nächsten Kunden sagt sie vielleicht: »Da müssen sie leider wiederkommen.« So etwas wächst mit der Zeit und da sind wir unseren Mitbewerbern ein Stück voraus.

IB Mit dem Predigen des bedingungslosen Grundeinkommens sind Sie nicht nur Ihren Mitbewerbern ein Stück voraus. Wie sind Sie darauf gekommen?
Nachdem ich zahllose Einstellungsgespräche geführt habe. Ab einem gewissen Punkt verlaufen sie alle gleich: Der Personalchef erfragt den bisherigen Verdienst, um nicht zu viel anzubieten, doch ein Bewerber überlegt nicht etwa, »Wie viel kann ich verdienen?«, sondern »Kann ich es mir leisten, hier einzusteigen?« So habe ich eines Tages erkannt: Das Einkommen ist nicht die Bezahlung, sondern die Ermöglichung der Arbeit. Das ist die Grundidee fürs Grundeinkommen: Einkommen als Teilhabe, um teilnehmen zu können. Die Arbeit selbst ist unbezahlbar.

Das ist eine kopernikanische Wende in unserem Denken, die es zu bewältigen gilt: Jeder Mensch braucht ein Einkommen, das so hoch sein muss, wie es im Grundgesetz steht: Er muss menschenwürdig leben können. Bringen wir das im nächsten Jahrzehnt nicht fertig, fliegt uns die Gesellschaft um die Ohren.

›Im Einzelhandel gibt es kein Oben und Unten, sondern nur ein Hinten und Vorne. Vorne ist oben, aber oben selten vorne!‹

Prof. Götz Werner

Und wenn ein Händler das Grundeinkommen nicht versteht, dann stimmt was nicht (lacht). Wenn er will, dass der Kunde mit vollem Einkaufstaschen seinen Laden verlässt, muss er dafür sorgen, dass er mit vollem Geldbeutel betritt. Kommt der Kunde mit leerem Geldbeutel herein und geht mit voller Tüte heraus, dann hat er ein Problem (lacht)! Und wenn ein Händler jemanden einstellt, ihm aber kein auskömmliches Gehalt zahlt, hat er auch nicht aufmerksam beobachtet. Mit einem Aufstocker-Einkommen wird er keine Mitarbeiter finden, die sich richtig einbringen.

RW Gute Unternehmer sind Träumer, Visionäre und Revolutionäre, erklärten Sie der FAZ. Wie ist Ihnen das wider alle Sachzwänge geglückt?
Das ist Fortune. Glück, den richtigen Zeitpunkt, die richtigen Menschen, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Und es spart sehr viel Kraft und Zeit, wenn Sie sich zunächst immer klar machen, ob Ihr Gegenüber das Problem überhaupt lösen will. Wer will, der findet Wege, wer nicht will, der findet Gründe. Das sind dann die Sachzwänge.

© Detlef Göckeritz

Ein Gespräch mit
Prof. Götz Werner,
-Award of Excellence Träger & -Ehrenmitglied

Das Interview führten
Rahel Willhardt,
freie Journalistin
&
Ingmar Behrens,
Behrens und Behrens GmbH,
-Pressesprecher