

Hauke Reimer (Hg.), Martin Seiwert

CHRISTOPH WERNER

dm-Chef

MEIN LEBEN
MEINE FIRMA
**MEINE
STRATEGIE**



 **Wirtschafts
Woche**

GABAL



Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

Hauke Reimer (Hg.), Martin Seiwert

Christoph Werner

Mein Leben, meine Firma,
meine Strategie

GABAL

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96740-309-1

Umschlaggestaltung: Martin Zech, Bremen | www.martinzech.de

Coverillustration: Nigel Buchanan

Beratung Coverillustration: Patrick Zeh, Düsseldorf

Bildredaktion: Patrich Schuch, Düsseldorf

Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | www.lohse-design.de

Copyright © 2023 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de

www.gabal-magazin.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.

www.pefc.de

Inhalt

Vorwort 7

ERSTES KAPITEL Die Ursprünge 11

Am Anfang stand der Vater 12

Väter und Söhne 20

Familienleben in den 70er- und 80er-Jahren 28

Umbrüche: Filialen an die Macht 34

ZWEITES KAPITEL Der Mensch Christoph Werner 39

Auf der Waldorfschule 40

Zwischen dm-Regalen 48

Auf dem Weg in die Nachfolge 51

Mit Kritik umgehen 57

Kindheit in einem Multimillionärshaushalt 60

Step by step – die beruflichen Stationen 63

Vom Geschäftsführer zum Vorsitzenden der

Geschäftsführung 72

Eigene große Weichenstellungen 77

Bruch mit Alnatura:

aus Zitronen Limonade machen 84

50 Jahre dm: mit neuem Schwung an die Kulturarbeit	90
Mit drogistischer Kompetenz: die Regale füllen	98
Zukunftsmarkt Gesundheit	103
Produktauswahl: zwischen Kundenbedürfnissen, Kommerz und Verantwortung	106
Markenpolitik und Preispolitik	112
Außendarstellung und Werbung	116
Online-Handel und stationärer Handel	125
Neue Märkte	128
Ein typischer Christoph-Werner-Tag	133
Für die Menschen da sein	139

Das bedingungslose Grundeinkommen: für die Würde des Menschen	148
Klimaschutz: durch technische Lösungen	155
Russlands Angriff auf die Ukraine	159
Hier bin ich Mensch ...	162
Zeittafel: 4000 Filialen in 50 Jahren	164
Über die Autoren	166
Bildnachweis	168

Vorwort

»Wie gründe ich erfolgreich – und wie schaffe ich es, dann nicht wieder abzusteigen?« Allgemeingültig beantworten lässt die Frage sich nicht, dazu sind die Bausteine des Erfolgs zu verschieden. Und doch funktionieren Gründung und Expansion nach Gesetzen, die sich in vielen Aufsteigergeschichten wiederholen. Diesen Regeln des richtigen Handelns will die *WirtschaftsWoche* mit der Buchreihe *Mein Leben, meine Firma, meine Strategie* nachspüren. Prominente Unternehmerpersönlichkeiten, die Außergewöhnliches geschaffen haben, berichten über Höhen und Tiefen, ihre Stärken und Schwächen, ihre Tops und Flops. So kommen Nahaufnahmen von Menschen zustande, die sich sonst nur einem engen Kreis Vertrauter öffnen – und der Familie, die sehr oft den Geist eines Unternehmens prägt. Der Familie, die antreiben und motivieren kann, aber auch bremsen oder gar ruinieren. Das Muster ist bekannt, seit Thomas Mann und seinen *Buddenbrooks*: Die erste Generation gründet, die zweite treibt die Firma in neue Dimensionen, die dritte erledigt sie, verschleudert das Vermögen. In der Drogerie-Dynastie der Werners von dm, deren Mitglieder schon immer ihren eigenen Weg gingen, sah und sieht das ganz anders aus: Die erste Generation stagnierte geschäftlich, die zweite gründete neu und machte die Firma groß, die dritte führt sie in neue Dimensionen. So lassen sich die Rollen umreißen, die Christoph Werners Großvater, der Vater Götz Werner und er selbst für das Unternehmen spielen. Ein derart unverkrampfter Umgang mit dem firmenprägenden Patriarchen und Vater, so wie Christoph Werner ihn hier offenbart, ist in Familienunternehmen eher die

Ausnahme. Möglich nur, wenn die Rolle im Unternehmen nicht auf dem Status Sohn beruht, sondern auf eigener Leistung. Werner hat in internationalen Konzernen Karriere gemacht, ehe er sich der Firma des Vaters annäherte und dann mit gesundem Selbstbewusstsein an die Arbeit ging. In diesem Interviewband wird deutlich, wie er dm fortentwickelt und prägt, das Unternehmen internationalisiert und ins digitale Zeitalter führt. Er skizziert Erkenntnisse und Lösungen, die vielen in der Wirtschaft weiterhelfen dürften, nicht nur im hart umkämpften Handel. *WirtschaftsWoche*-Redakteur Martin Seiwert hat mit Christoph Werner dazu mehrmals lange Gespräche geführt, in denen dieser so manches Geheimnis der noch lange nicht letzten dm-Generation enthüllte.

Hauke Reimer



Das Unternehmen dm – das sind 4000 Drogeriemärkte in 14 Ländern. Ein Branchenführer, überhäuft mit Preisen, etwa für vorbildliches Management, größte Beliebtheit als Arbeitgeber oder höchstes Kundenvertrauen. Und das ist Götz Werner, der 2022 verstorbene Gründer. Er war Spross einer erfolgreichen Drogistenfamilie und doch musste er nach einem Zerwürfnis mit dem Vater bei null anfangen. Was mit seinem ersten Markt in Karlsruhe und einer Handvoll Mitarbeiter begann, ist 50 Jahre später Europas größte Drogeriekette mit 72.000 Mitarbeitern.

Werner startete als Querkopf, der mit dem Discounter-Prinzip die Branche umkrempelte, machte weiter als Querdenker, der wie kaum ein anderer das Unternehmertum neu dachte, und war zuletzt ein gefragter Vor-denker in gesellschaftlichen Fragen. Das sagt sein Sohn, Christoph Werner, voller Respekt, nicht aber in blinder Verehrung. Der Sohn wurde 2011 Mitglied der dm-Geschäftsführung, 2019 Vorsitzender der Geschäftsführung. Er geht in den Fußstapfen seines Vaters, wo es sinnvoll ist, sucht aber neue Wege, wo es nötig ist. Getreu dem Credo von Götz Werner: »Koninuität und Kreativität«.

ERSTES KAPITEL

Die Ursprünge

Am Anfang stand der Vater

Herr Werner, für einen Gesprächsbeginn ist es ein ungewöhnliches Thema. Trotzdem möchte ich mit dem Tod beginnen, dem Tod Ihres Vaters Götz W. Werner, der im Februar 2022 gestorben ist. Er fehlt als der Gründer und Inspirator von dm, als Gesicht des Unternehmens und natürlich als Mensch. Wie geht es Ihnen heute damit?

► Der Tod meines Vaters ist ein Einschnitt für mich. Ich denke, jeder, der bereits einen Elternteil verloren hat, kennt dieses Gefühl. Es fällt auch mir nicht leicht, damit umzugehen, weil ich mit der Tatsache vertraut werden muss, dass sein Leben nun abgeschlossen und nicht mehr veränderlich ist. Solange er noch lebte, konnten Dinge besprochen werden, konnten besser verstanden werden, gemeinsame Fragestellungen konnten bewegt werden. Jetzt ist das Buch des Lebens zugeschlagen, es kann nicht mehr weitergeschrieben werden. Es bleibt mir nur noch die Interpretation dieses Buches. Das fühlt sich alles plötzlich sehr anders an für mich. Das habe ich bei meiner bereits verstorbenen Mutter so empfunden, bei verstorbenen Freunden und nun eben auch bei meinem Vater.

Wie hat der Tod das Unternehmen verändert?

► Mein Vater hat das Unternehmen sehr stark geprägt, vor allem durch die Führungsprinzipien und die Strategien, die er entwickelt und dann auch mithilfe der Menschen in der Arbeitsgemeinschaft sehr kraftvoll umgesetzt hat.

»Ich finde es großartig, sich aus kleinen Anfängen heraus immer größere Wirkfelder zu erschließen.«



Götz (links) und Christoph Werner 2017 auf der Beautymesse »Glow«

Sie sprechen von »Arbeitsgemeinschaft«, meinen damit die Belegschaft. Auch das ist ein Erbe Ihres Vaters: neue Begriffe, die eine andere Haltung zeigen.

► Ja, so hat er dm unnachahmlich geprägt. Auch wenn mein Vater in den letzten Jahren bei Entscheidungen im Unternehmen meistens gar nicht mehr dabei war, so war er doch für uns immer präsent. Was wir gemacht haben, haben wir immer noch unter zumindest gedanklicher Einbeziehung meines Vaters gemacht. Er war eine Autorität im Hintergrund ...

... die nun nicht mehr da ist.

► Es fühlt sich an, als hätten wir die bisherigen Führungsschienen hinter uns gelassen. Jetzt müssen wir die Entscheidungen einzig und allein aus uns selbst heraus fällen.

Wird das Unternehmen nun ein anderes, als es unter Götz Werner war?

► Mein Vater ist 2008 aus der operativen Geschäftsführung ausgeschieden. Das Unternehmen hat sich schon seit diesem Zeitpunkt extrem verändert. Den Ansatz des Omni-Channel-Retailings, also den Verkauf über diverse Absatzkanäle, gab es damals noch kaum. Vor allem das Online-Geschäft hat sich erst seither entwickelt. Wir hatten damals zwar eine Website, aber wir haben dort keinerlei E-Commerce betrieben, es war nur ein Kommunikationskanal. Wir waren auch noch wesentlich kleiner. Und Schlecker – inzwischen vom Markt verschwunden – war damals noch ein einflussreicher, großer Marktteilnehmer. Wir hatten weniger Märkte, viel weniger Umsatz und waren in weniger Ländern präsent. Dadurch war die Komplexität der Organisation deutlich geringer. Also: Wir waren ein anderes Unternehmen. Trotzdem aber gelten die Grundsätze, die mein Vater geprägt hat, größtenteils bis heute. Sie sind lebendig, finden teilweise aber vor dem Hintergrund der Anforderungen der Zeit neue Ausdrucksweisen.

Wäre Ihr Vater stolz, dass viele seiner Regeln noch nicht über den Haufen geworfen wurden? Oder würde er kritisieren, dass dm heute nicht innovativ genug sei?

► Mein Vater hat Grundsätze geprägt, damit sie möglichst lange Orientierung geben. Aber er wollte auch, dass sie ständig überprüft und, wenn nötig, verändert werden. Ich denke, das tun wir.

»Kontinuität und Kreativität« nannte er das Prinzip.

► Ja, das war einer dieser Grundsätze. Kontinuität war ihm wichtig. Zum Beispiel, dass das Unternehmen immer auch von den Kunden als dm erkannt und als verlässlich erlebt wird. Oder Kontinuität bei den Prozessen, damit sie dann auch funktionieren. Wichtig war ihm aber eben auch die Kreativität. Dass man also immer nach Wegen sucht, Dinge besser zu machen. Deswegen hat er mitunter Schritte unternommen, die so groß waren, dass sie andere Menschen irritiert oder sogar verstört haben.

Ich war bei der Gedenkfeier für Ihren Vater. Da haben Sie gesagt, er habe sich vom Querkopf über den Querdenker zum Vordenker entwickelt.

► Diese Entwicklung war wirklich etwas, das ihn ausgezeichnet hat. Dem Querkopf Götz Werner ging es darum, die Dinge anders zu machen als bislang üblich. Er spürte, dass es auch anders gehen würde, und er hat sich deshalb gegen Etabliertes aufgelehnt. Als Querdenker (im ursprünglichen Sinne!) ist es ihm dann gelungen, Impulse für Perspektivenwechsel zu geben, um andere Lösungen als die bisher bekannten denken zu können. Und schließlich übernahm er die Rolle des Vordenkers, der nicht nur das Bestehende umdenkt, sondern aus der Zukunft, vom Ende her denkt und neue Wege weist.

Aus diesen Worten spricht Bewunderung.

► Ich finde es großartig, wenn es im Leben gelingt, aus kleinen Anfängen heraus sich immer größere Wirkfelder zu erschließen. Und das ohne Verbissenheit. Mein Vater hat das alles nicht erzwungen. Es ist auf ihn zugekommen. Zum Beispiel hat er im letzten Drittel seines Lebens unglaublich viele Vorträge gehalten. Es kamen einfach so viele Menschen auf ihn zu mit dem Wunsch, dass er einen Vortrag halte.

»Auszeichnungen werden schnell zu einem süßen Gift.«



Posthume Aufnahme von Götz Werner in die »Hall of Fame der Familienunternehmer« mit *Handelsblatt*-Chefredakteur Sebastian Matthes (links) und Christoph Werner

Warum dieses Interesse an ihm? Wie erklären Sie sich das?

► Ich glaube, er hat Menschen auf eine Art und Weise angesprochen, die Hoffnung und Zuversicht auslöst hat. Es gibt ja zweifellos auch viele Schattenseiten in der Wirtschaft. Die Wirtschaft wird deshalb oft als bedrohlich erlebt, als ein menschenfeindliches System. Mein Vater hat dm transformiert von einem Aldi für Drogeriewaren hin zu einem Unternehmen, das aus meiner Sicht sehr zu Recht den Slogan hat: »Hier bin ich Mensch, hier kauf ich ein.« Diese starke Leistung der Arbeitsgemeinschaft dm und dieses zugewandte Wesen meines Vaters, das hat die Menschen in ihrer Zuversicht bestärkt. Ich würde sogar sagen: Es hat sie berührt.

Was war das für ein Mensch, der hinter dieser Leistung und auch hinter dieser Botschaft steckte?

► Er war ein Mensch, der das faustische Prinzip für sich realisiert hat. Er hat es wirklich gelebt.

Also das rastlose Streben nach neuer Erkenntnis, die ständige Suche als Ziel.

► Es war gar nicht so, dass er diesem Prinzip unbedingt gerecht werden wollte. Es war einfach in ihm veranlagt. Er hat nie aufgehört, Dinge infrage zu stellen, nach dem Besseren zu suchen. Das kam vielleicht auch durch seine Kindheit, seinen Werdegang.

Inwiefern?

► Mein Vater wurde in eine Ehe geboren, die zerbrochen ist, als er noch ein Kind war. Dies zu einer Zeit, als eine Scheidung noch ein Makel war. Als Kind hatte er es somit nicht leicht. Es gibt nun zwei Möglichkeiten, wenn Sie in Widerstände hineingeboren werden: Entweder Sie verlässt der Mut oder Sie entwickeln Willenskräfte, um damit klarzukommen. Mein Vater bezog seine Kraft aus der festen Überzeugung, dass es immer Wege gibt und dass die Suche danach nie aufhören darf.

Ihr Großvater war Drogist. Hat der kleine Götz davon geträumt, Drogist zu werden? Oder doch eher Feuerwehrmann?

► Ursprünglich wollte er Kapitän auf dem Neckar werden, denn die Schiffe, die durch Heidelberg fahren, haben ihn fasziniert. Später aber hatte er dann tatsächlich den Berufswunsch Drogist. Er hat als Kind in der elterlichen Drogerie schon viel mitgearbeitet. Er hat sich dort ein zusätzliches Taschengeld verdient, mit dem er seine elektrische Eisenbahn weiter ausbauen konnte. Und so ging er dann also, in Abstim-