

Dm Drogeriemarkt

Branche: Drogeriemarkt			
	201	2004 (Brand- eins/Gabal)	
Umsatz		2,9 Mrd Euro	
Filialen		660	
MA		20.500	
Besonderheiten: Dezentralisierung + Selbstorganisation			

2001-03

„GJ 00/01: 2340 Mio. Euro (+15,8 %)

GJ 01/02: 2602 Mio. Euro (+11,2 %)

GJ 02/03: 2858 Mio. Euro (+ 9,8 %)

dm bezeichnet eine Umsatzrendite von einem Prozent als angemessen.

Mitarbeiter

20.500 (12.800 in Deutschland, 7700 im Ausland)

Filialen-Entwicklung

GJ 00/01: 1301

GJ 01/02: 1418

GJ 02/03: 1503

Zahl der Filialen

Deutschland 660

Österreich 398

Ungarn 146

Tschechische Republik 99

Kroatien 62

Slowenien 50

Slowakische Republik 45

Italien 43

Serbien 1

In Deutschland, wo 2004 etwa 40 neue Märkte hinzukommen sollen, ist dm im Süden, im Westen und in den neuen Ländern vertreten, nicht jedoch im Norden. Nach dem Prinzip der Clusterbildung werden neue Läden vorzugsweise dort eröffnet, wo dm bereits vertreten ist – die Marke muss damit nicht erst bekannt gemacht werden, und die Niederlassungen können kostengünstig beliefert werden.“
(Brandeins)

2010

Umsatz 2010/11: 6,17 Milliarden Euro

davon in Deutschland: 4,49 Milliarden Euro

Zahl der Filialen in Europa: 2536

davon in Deutschland: 1256
Zahl der Mitarbeiter in Europa: 39.079
davon in Deutschland: 25.450
Umsatz pro Mitarbeiter (Europa): 157.800 Euro
Umsatz pro Filiale (Europa): 2.432.965 Euro

Die Geschichte von dm

Götz Werner, 68, entstammt einer Drogistenfamilie in dritter Generation und trat 1968 ins elterliche Geschäft in Heidelberg ein. Ein Jahr später wechselte er zu einem größeren Wettbewerber, dem er nach einer Reorganisation des Vertriebs auch die Einführung des Discounter-Prinzips vorschlug – ohne Erfolg. So machte er sich 1973 mit seiner ersten Drogerie selbstständig. 1978 hatte er mehr als 100 Filialen. 1976 begann mit der Gründung einer österreichischen Tochter die vorsichtige Expansion ins europäische Ausland. 2008 übernahm Erich Harsch, 52, die Geschäftsleitung, der 2011 Götz Werners Sohn Christoph in die erweiterte Geschäftsleitung aufnahm. In Deutschland ist dm heute die größte Drogeriemarktkette vor Schlecker und Rossmann.“ (Brandeins)

Partielle Selbst-Organisation/Dezentralisierung:

„Gabriele Rolke, die wie alle Filialleiterinnen mit vollem Namen und Telefonnummer im Filial-Finder auf der dm-Website steht, sagt immer „ich“, als wäre es ihr eigener Laden. So empfindet sie auch.“ (Brandeins)

Götz Werner: „Unsere Mitarbeiter sollen aber nicht auf Hierarchien schauen, sondern auf die Prozesse; sie sollen sich fragen, was ihr Handeln für Folgen hat, ob es dem Kunden dient, ob es uns im Wettbewerb weiterbringt. Mitarbeiter mit unternehmerischer Disposition fragen nicht: ‚War’s recht?‘, sondern: ‚Wie geht’s weiter?‘“ (Brandeins)

Modell „dialogische Führung“

Was darf in den Filialen entschieden werden? („Filialen an die Macht“)

- Einstellung der MA – Gebietsverantwortliche sagt seine Meinung, Filialleitung entscheidet bzw. MA??
- Termine für Warenlieferungen – normalerweise vorgegeben, Bsp. Tübingen nur 2x in der Woche
- Anordnung der Waren übernehmen oder besser machen – Rechtfertigung ggü. Gebietsleiter (Tübingen, Damenrasur + 3 Meter):
„Tübingen, dm-Filiale 869. Gabriele Rolke, 42, steht vor dem Regal „Haut, Körper“. Dort stehen jetzt auch Rasierklingen und Rasierschaum für Frauen, die früher im Regal „Herrenrasur“ gestapelt waren. „Frauen suchen das doch eher hier als bei den Herren“, sagt Frau Rolke. „Unsere Vorgabe lautet: die vorgegebene Anordnung der Waren ausführen oder besser machen. Wenn der Gebietsverantwortliche kommt, muss ich das natürlich rechtfertigen können.“ Sie kann es: „Im Bereich Damenrasur verkaufe ich jetzt das Doppelte bis Dreifache.“ Tübingen ist grün, sagt Frau Rolke, „deshalb hab’ ich drei Meter mehr Biokost“. Tübingen hat viele Studenten, „deshalb hab’ ich 18 Meter Fotoartikel, dreimal mehr als in den meisten anderen Filialen.“ (Brandeins)
- Auf eigene Verantwortung können sie auch die Preise einzelner Artikel anpassen, wenn es die Konkurrenzsituation erforderlich macht. Es gibt Filialen, die 1500 so

genannte angelegte Preise haben, Preise, die von der Vorgabe der Zentrale abweichen.

- Die Filialen stellen selbst neue Mitarbeiter ein und müssen nicht mehr den Bezirksleiter damit behelligen, wenn Frau X jetzt nur noch nachmittags arbeiten will. Den Mitarbeiterereinsatzplan machen selbstverständlich die, die davon betroffen sind – jeder trägt seine Wunschzeit ein und lernt dabei, dass kollegiale Abstimmung nötig ist, wenn der Laden laufen soll.
- Tertrialplanung für die nächsten 4 Monate, Filialleitung oder Stellvertreterin oder Lehrling

Transparenz:

- Dafür bekommen sie Instrumente, die viele andere Filialisten nie aus der Hand geben würden. Früher waren Unternehmenszahlen das Hoheitswissen der Verantwortlichen, aus dem Koffer des Bezirksleiters kamen allenfalls Umsatz- und Abverkaufszahlen. Heute bekommt jede Einheit – ob Filiale, Gebiet, Region oder Zentralressort – ihre monatliche **Wertbildungsrechnung**, ein dm-eigenes Rechenwerk, das Eigen-, Fremd- und Vorleistungen interner und externer Geschäftspartner ausweist, dazu Inventurdifferenzen, Steuern und Warenzinsen, Telefon-, Entsorgungs- oder Werbekosten. Das Rechenwerk schließt mit einer Zahl für die Ver- oder Entschuldung.
- Ein anderes Instrument macht die Mitarbeiter zu Sortimentsmanagern, indem es ihnen die Strukturanalyse der verschiedenen Warenanordnungen überlässt. Sie kennen Umsatz und Erträge einzelner Artikel, wissen, welche schnell und welche langsam drehen, und können so die Produktivität im Regal selbst steuern.
- „Warenstrukturanalyse“
- Wochenumsatz verschiedener Sortimentsbereiche aller Filialen im Gebiet abrufbar – Vergleich mit anderen Filialen – Peer-Controlling + Inspiration (evtl. gute IT – vgl. Buurtzorg, Gea)
- „Ganz am Anfang gab es bei uns die Regel, dass keine Filiale für mehr als 250 Mark im Monat telefonieren darf“, erzählt Götz Werner. „Das Ergebnis war, dass plötzlich alle 250 Mark ausgaben – auch die, die vorher mit 125 Mark auskamen. Solche Vorgaben gibt es bei uns nicht mehr, heute vergleichen sich die Filialen selbst untereinander.“ Das tun sie bei allem, auch bei Fahrtkosten, Umsätzen oder Probierrößen. Zur Selbstregulierung gehört deshalb auch, dass die Filialen ihre Revision untereinander machen, statt sie bei einer zentralen Stelle abzuladen (Brandeins)

Besondere Ausbildung

Vgl. Lern-Case-Study + Brandeins 20

„Ganz am Anfang gab es bei uns die Regel, dass keine Filiale für mehr als 250 Mark im Monat telefonieren darf“, erzählt Götz Werner. „Das Ergebnis war, dass plötzlich alle 250 Mark ausgaben – auch die, die vorher mit 125 Mark auskamen. Solche Vorgaben gibt es bei uns nicht mehr, heute vergleichen sich die Filialen selbst untereinander.“ Das tun sie bei allem, auch bei Fahrtkosten, Umsätzen oder Probierrößen. Zur Selbstregulierung gehört deshalb auch, dass die Filialen ihre Revision untereinander machen, statt sie bei einer zentralen Stelle abzuladen.“ (Brandeins)

Sonstiges:

Rolke: *„Bei uns gibt's keine Hierarchien, wir haben keine Angst vor großen Tieren, das hab' ich bei den Seminaren gelernt. Der Herr Werner ist der Herr Werner.“*
(Brandeins)

Anekdote: Werner bei Filialleiterin – Theke locker, warum macht sie es nicht selbst
1980er Jahre kaum Wachstum, Zentralisierung als Hemmschuh: *„In aufwühlenden Seminaren entschließt sich das Management irgendwann zu einem radikalen Schritt: Die Ebene der Gebietsverkaufsleiter wird gestrichen, dafür müssen sich die Bezirksleiter statt um ein halbes Dutzend Filialen jetzt um zwei Dutzend kümmern. Es folgt, was beabsichtigt war: Die Bezirksleiter sind mit der Struktur überfordert, den Filialleitern bleibt gar nichts anderes übrig, als vieles selbst zu entscheiden.“*
(Brandeins)

Ressourcen:

Bücher:

- Biographie Götz Werner
- Dialogische Führung

Artikel:

- Brandeins – Vgl. Schlecker/dm:
<https://www.brandeins.de/archiv/2012/kapitalismus/eine-dimension-mehr/>
- Brandeins – dm – Filialen an die Macht
- Spiegel: Interview mit Götz Werner:
<http://www.spiegel.de/spiegel/spiegelwissen/d-77107311.html>
- Spiegel: Interview Werner – Rücktritt Konzernspitze:
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/dm-gruender-werner-ich-will-die-leute-skeptisch-machen-a-559620.html>
- Übertrag Unternehmensanteile an Stiftung:
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/grossspende-dm-gruender-uebertraegt-vermoegen-an-stiftung-a-712007.html>
- Manager Magazin – Portrait 2006: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-404775.html>

Fallstudien:

- <https://www.alexandria.unisg.ch/38044/> (Autor angeschrieben, sonst Wiso-Prof – UniWien)
- <http://www.fontblog.de/vom-preisschild-zum-textilpflege-symbol-wie-dm-drogerie-exklusivschrift-entstand/>
- https://www.brainguide.de/upload/publication/18/kcos/46866f6a2f1d2f067b42e40d6a42edcc_1311535223.pdf (lernende Filialen - naja)
- Pfläging – Beyond Budgeting – Fallbeispiel ?
- Pfläging – Führen mit Zielen – einige Aspekte
- Karl-Klaus Pullig – Innovative Unternehmenskulturen – Fallbeispiel
- Pfläging – Mutmacher – Interview
- Entrepreneurial-Leadership, Ab S.65ff
- Petra Blum, Mitarbeiter motivieren, Kap 8 (Univie-Check), google book
https://books.google.at/books?id=JYlCBAAQBAJ&pg=PA226&lpg=PA226&dq=filialen+an+die+macht+dm&source=bl&ots=VN_s_P3fne8&sig=UQNVgC8BMD-Rn5njNg_gpB9xe4s&hl=de&sa=X&ved=oahUKEwjass6lmb3SAhUJuhQKHbm1B8gQ6AEIbTAK#v=onepage&q=filialen%20an%20die%20macht%20dm&f=false
- Franz Fink:
http://www.neuwaldegg.at/dateien/1388_Fink_Drogeriemarkt_steht_Kopf_UW_2017.pdf

Sonstiges:

<http://kulturwandel.org/project/dm-drogerie-markt/>

Kritisches

Alnatura – DM:

<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/bio-lebensmittel-alnatura-etappensieg-gegen-dm-a-1125235.html>

EXZERPTE:

Aus Freiräume Newsletter

[dm drogerie markt](#) ist der Sponsor für unser Frühstück an beiden Tagen, so braucht niemand hungrig in die Sessions gehen. Weiters wird uns dm für die beiden Konferenztage einen mobilen Fotobus zur Verfügung stellen, damit Ihr einige Eurer Eindrücke gleich auf Papier bringen könnt.

Miriam Geyer, Abteilungsmanagerin bei dm, erzählt uns, wie Selbstorganisation in ihrem Handelsunternehmen gelebt wird:



Liebe Miriam, was sind für Dich Rahmenbedingungen, damit Selbstorganisation funktionieren kann?

Selbstorganisation bei dm ist für mich der Schlüssel zu begeisterten MitarbeiterInnen, die ihre Kreativität und ihr Potential im Unternehmen einbringen können und wollen. Die Menschen haben dabei nicht nur die eigenen Aufgaben, sondern das Gesamtunternehmen im Blick und handeln eigenverantwortlich und initiativ im Sinne des Ganzen. Die Selbstorganisation führt demnach zu mehr Verantwortung und Freiheit zugleich.

Wie soll die Rolle und die Haltung der Führungskraft gelebt werden, um die Selbstorganisation zu unterstützen?

Die Führungskraft, die diese Freiräume ermöglichen, soll sich von der Illusion lösen, alles im Überblick zu haben und entscheiden zu können. Sie darf keine Angst vor Kontrollverlust haben. Wenn Führung jedoch mit Vorgaben, Anweisung und Kontrolle gleichgesetzt wird, steht das im Widerspruch zu Selbstorganisation. Selbstorganisation im Unternehmen macht meiner Ansicht nach also nur dann Sinn, wenn gleichzeitig am Selbstverständnis der Führungskräfte gearbeitet wird.

Freiräume Werbung Conference:

[dm drogerie markt](#) eröffnete 1976 die erste Filiale in Österreich und leistete in vielerlei Hinsicht Pionierarbeit. „Hier bin ich Mensch“ ist bei dm mehr als ein Werbeclaim, sondern die Unternehmensphilosophie stellt den Menschen in den Mittelpunkt – den Menschen als Kunden, als Mitarbeiter oder als Geschäftspartner. Die Veränderung der Gesellschaft betrifft auch die Zukunft der Arbeit. Die Vision von dm ist es, seine Mitarbeiter in ihren Lebensphasen gut begleiten zu können, dass sie eigeninitiativ handeln, Entscheidungen treffen und Freiheit mit Verantwortung leben. Insgesamt ist es das Ziel, im Unternehmen und in der Gestaltung des Miteinanders ein Klima zu schaffen, in dem Arbeit nicht als bloße Notwendigkeit gesehen wird, um den Lebensunterhalt bestreiten zu können. dm will „Arbeitsplätze“ schaffen, nicht bloße „Einkommensplätze“.

Über Petra

Als Geschäftsführerin von dm drogeriemarkt Österreich mit 10 Tochterunternehmen in Süd- und Südosteuropa, zuständig für das Ressort Mitarbeiter und die Vertriebsregion in der Steiermark, bin ich nun schon über 20 Jahre bei dm tätig. Begonnen habe ich als Gebietsmanagerin in der Steiermark, war dann 1,5 Jahre bei dm Italien tätig und Sortimentsmanagerin in Österreich. Seit 2006 bin ich in der

Geschäftsleitung. Ich liebe den Handel und dm, bin mit Begeisterung und Herz dabei und kann sagen: "Ich weiß nicht nur, wovon ich lebe, sondern auch, wofür ich lebe."



Die Themen Freiheit-Freiraum-Selbstverantwortung, Selbstorganisation und individuelle Freiheit beschäftigen uns schon einige Jahre bei dm. Alte Gewohnheiten und starkes Hierarchiedenken müssen überwunden, die Zusammenarbeit zwischen den Menschen neu gestaltet werden.

Wir versuchen unseren MitarbeiterInnen die Rahmenbedingungen zur Verfügung zu stellen, um Gestaltungsfreiheit und Entscheidungsfreiraum zu erleben

und damit Verantwortung übernommen werden kann. Eine sinnstiftende Unternehmenskultur, die von Menschlichkeit und Werten geprägt ist, ist die Voraussetzung, um selbstständiges und selbstverantwortliches Handeln zu ermöglichen. Wir wollen nicht Einkommensplätze, sondern Arbeitsplätze schaffen. Wir experimentieren an vielen Stellen und ich freue mich auf einen tollen Austausch mit den Kollegen!

Über Petra als Pionierin

Wir verkaufen Zahnpasta, ja! Aber die Grundidee von dm ist, dass man sich als Mensch entwickeln kann.

Ich erzähle gerne über dm, unsere sinnstiftende und lebensphasenorientierte Führungskultur, eine werteorientierte und wertschätzende Unternehmenskultur.

Aber ich habe noch mehr Fragen an die Teilnehmer, wie wir uns als klassisches Handelsunternehmen noch mehr in Richtung Selbstorganisation entwickeln können?

„Lernende Filiale“

https://www.brainguide.de/upload/publication/18/kcos/46866f6a2f1d2f067b42e40d6a42edcc_1311535223.pdf

Auszeichnung: 2013 Weiterbildungsinnovationspreis des BiBB

Klingt auch etwas wie Werbebroschüre ☺ (Ansatz – „Entdeckendes Lernen in der Arbeit GAB München)

Weg von Routineaufgaben – Erweiterung der Handlungsspielräume

MEP – Mitarbeiterereinsatzplanung - Dienstzeiten selbst eintragen (Dienstplan)

Zielvereinbarung im Team

Vorgesetzte als Lernbegleiter – eher Coach: gemeinsame Planung, Übergabe

Aufgaben, Auswertung

Zuständigkeit für Warengruppen

Periodischer Wechsel von Zuständigkeiten

Neuheitenkorb

Lernpass für die Aufgaben eines Filialleiters – jeder kann diese Aufgaben on the job lernen, Selbstorganisation (Mitarbeiter Lernzeit)

Liste von Lernsituationen

Brandeins: Vergleich Schlecker

<https://www.brandeins.de/archiv/2012/kapitalismus/eine-dimension-mehr/>

Einkauf:

langfristige Beziehungen, keine Werbekostenzuschüsse, kein Geld für Listung oder Regalplatzierung – dennoch harte Preisverhandlungen

Standorte:

eher große Filialen, , gute/sehr gute Lagen, geringere Anzahl von Filialen, viele Kunden erreichen, Geschäftsstrassen

Preise/Marketing:

Vierte Dimension – moralischer Mehrwert (neben Preis, Ort, Ware): „Hier bin ich Mensch, hier kauf ich ein“ – Dauertiefpreis, ein Preis darf vier Monate nicht erhöht werden

Filialen

zwei Kinderwagen nebeneinander im Gang vorbei, Lichtdesigner, fürs Auge angenehm

Wachstum:

Bankkredite, entspanntes Verhältnis, ruhig, langsam, wenn es sinnvoll erschien
„Wir müssen Qualitätsziele definieren – keine Wachstumsziele“

Mitarbeiterführung

Anthroposophisch geprägtes Menschenbild

Unternehmen als Ort für Menschen zur Entfaltung

„Werner geht davon aus, dass dm langfristig nur erfolgreich und profitabel bleibt, wenn Mitarbeiter sich weitgehend selbst organisieren und eigenverantwortlich handeln. Ohne persönliches Wachstum kein unternehmerisches.

In Medienberichten ist immer wieder zu lesen, dass dm-Mitarbeiter weit über Branchendurchschnitt verdienen und über ihren Lohn selbst entscheiden. Das stimmt laut Verdi nicht. Danach ist der Monatslohn branchenüblich und wird allenfalls durch Einmalzahlungen etwas über Branchenniveau gehoben.

Selbstbestimmung in Lohnfragen gibt es in einer sehr begrenzten, aber innovativen Variante: Die Teams in den Filialen können teilweise entscheiden, wie sie die jährlichen Lohnzuwächse verteilen. So können besonders fleißige Mitarbeiter einen etwas höheren Bonus bekommen. Das Team kann aber auch die Entscheidung treffen, auf eine Lohnerhöhung zu verzichten und dafür eine zusätzliche Aushilfe einzustellen.

Ein Schwerpunkt der Personalentwicklung bei dm liegt auf der Ausbildung. Hierfür hat das Unternehmen diverse Preise gewonnen. Auszubildende heißen bei dm Lernlinge. Der Begriff soll deutlich machen, dass es sich um aktive Menschen handelt. So müssen die Lernlinge in ihrer Ausbildung unter anderem eine Theaterklasse samt Aufführung absolvieren und dabei lernen, sich auszudrücken und besser auf Kunden zuzugehen.“

Öffentlichkeitsarbeit

„Spätestens seit seiner Entdeckung der „vierten Dimension“ tingelt Werner mit seiner Botschaft vom guten Unternehmen dm durch die Lande. Im Stil des guten Kaufmanns ging Werner dahin, wo seine Kunden waren. Bezogen auf

Öffentlichkeitsarbeit sind das Journalisten. Seine PR-Agentur organisierte Redaktionsbesuche und regelrechte Roadshows mit Vorträgen.“
Werner setzt sich für das Bedingungsloses Grundeinkommen ein + möchte sein Vermögen einer gemeinnützigen Stiftung vererben...

Brandeins: Filialen an die Macht

<https://www.brandeins.de/wissen/mck-wissen/menschen/filialen-an-die-macht/>

Anekdote: Verruschte Theke – leichtes Spiel für Diebe – warum repariert die Filialleiterin es nicht selbst...

Bsp: Damen Rasierer: „*Unsere Vorgabe lautet: die vorgegebene Anordnung der Waren ausführen oder besser machen. Wenn der Gebietsverantwortliche kommt, muss ich das natürlich rechtfertigen können.*“ [...]

„*Gabriele Rolke, die wie alle Filialleiterinnen mit vollem Namen und Telefonnummer im Filial-Finder auf der dm-Website steht, sagt immer „ich“, als wäre es ihr eigener Laden. So empfindet sie auch.*“ [...]

ei anderen Filialisten, sagt Frau Rolke, werden die Termine für die Warenlieferungen von der Zentrale vorgegeben; in ihrer Filiale dagegen hat sie entschieden, nur noch zweimal pro Woche beliefert zu werden statt wie früher täglich, „das war mir einfach zu viel Theater, jetzt hab’ ich mir den Freiraum geschaffen, den Laden auf Vordermann zu bringen“. Gabriele Rolke hat auch schon für eine andere Drogeriemarkt-Kette gearbeitet, bis der damalige Chef sie vor versammelter Mannschaft anschrie, worauf sie kündigte. „Bei uns gibt’s keine Hierarchien, wir haben keine Angst vor großen Tieren, das hab’ ich bei den Seminaren gelernt. Der Herr Werner ist der Herr Werner.“

Umdenken, als das Wachstum Ende der 80er Jahren zurückging

Die Formel für die neue Organisation lautet „Filialen an die Macht“, und sie löst einen Schock auf allen Ebenen aus: beim Management, weil es sich degradiert und seiner Macht beraubt fühlt; in den Filialen, weil die Angst vor der neuen Verantwortung umgeht. Auf lange Sicht aber, davon ist Götz Werner überzeugt, wird sich die gekappte Fremdsteuerung von oben in Selbstorganisation unten verwandeln. „Wenn eine Säge nicht benutzt wird, rostet das Blatt“, sagt der Chef. Wie aber bringt man Mitarbeiter zum Sägen?

Werner, hinter einem einfachen Tisch sitzend, wie er in allen Büros der Karlsruher Zentrale Standard ist, sagt: „Leistungsprämien, Stockoptions, betriebliche Altersvorsorge – mit all diesen Motivations-Lassos fängt man Knechte, die nur nach oben schauen und fragen: ‚War’s recht, Herr Vorgesetzter?‘ Unsere Mitarbeiter sollen aber nicht auf Hierarchien schauen, sondern auf die Prozesse; sie sollen sich fragen, was ihr Handeln für Folgen hat, ob es dem Kunden dient, ob es uns im Wettbewerb weiterbringt. Mitarbeiter mit unternehmerischer Disposition fragen nicht: ‚War’s recht?‘, sondern: ‚Wie geht’s weiter?‘“

Dafür bekommen sie Instrumente, die viele andere Filialisten nie aus der Hand geben würden. Früher waren Unternehmenszahlen das Hoheitswissen der Verantwortlichen, aus dem Koffer des Bezirksleiters kamen allenfalls Umsatz- und Abverkaufszahlen. Heute bekommt jede Einheit – ob Filiale, Gebiet, Region oder Zentralressort – ihre monatliche Wertbildungsrechnung, ein dm-eigenes Rechenwerk, das Eigen-, Fremd- und Vorleistungen interner und externer Geschäftspartner ausweist, dazu Inventurdifferenzen, Steuern und Warencinsen, Telefon-, Entsorgungs- oder Werbekosten. Das Rechenwerk schließt mit einer Zahl für die Ver- oder Entschuldung.

Ein anderes Instrument macht die Mitarbeiter zu Sortimentsmanagern, indem es ihnen die Strukturanalyse der verschiedenen Warenanordnungen überlässt. Sie

kennen Umsatz und Erträge einzelner Artikel, wissen, welche schnell und welche langsam drehen, und können so die Produktivität im Regal selbst steuern. Auf eigene Verantwortung können sie auch die Preise einzelner Artikel anpassen, wenn es die Konkurrenzsituation erforderlich macht. Es gibt Filialen, die 1500 so genannte angelegte Preise haben, Preise, die von der Vorgabe der Zentrale abweichen. Die Filialen stellen selbst neue Mitarbeiter ein und müssen nicht mehr den Bezirksleiter damit behelligen, wenn Frau X jetzt nur noch nachmittags arbeiten will. Den Mitarbeiterereinsatzplan machen selbstverständlich die, die davon betroffen sind – jeder trägt seine Wunschzeit ein und lernt dabei, dass kollegiale Abstimmung nötig ist, wenn der Laden laufen soll.

Fellbach, dm-Filiale 239. Sandy Knöfel ist erst 25 und schon Chefin von 14 Mitarbeitern. Sie sitzt über der Tertialplanung für die nächsten vier Monate, ihre Grundlage dafür sind die Wertbildungsrechnungen der Vergangenheit. Es kommt auch vor, dass sie und ihre Stellvertreterin je eine eigene Tertialplanung machen und dann vergleichen; oder die Chefin holt einen Lehrling dazu und geht mit ihm die Posten durch. Der fragt dann vielleicht, warum seine Vorgesetzten mehr Reisekosten oder Mitarbeiterereinkommen – so heißen die Gehälter bei dm – fürs nächste Tertial ansetzen und erfährt, wie hoch die internen Verrechnungspreise für die Seminare sind, auf die die Lehrlinge immer gehen. Am PC kann Sandy Knöfel auch den Wochenumsatz verschiedener Sortimentsbereiche aller Filialen im Gebiet abrufen, was zwangsläufig zu Fragen führt: Warum beispielsweise schneidet Filiale 239 bei Babytextilien besser ab als die anderen und warum viel schlechter bei Kosmetik? „Ganz am Anfang gab es bei uns die Regel, dass keine Filiale für mehr als 250 Mark im Monat telefonieren darf“, erzählt Götz Werner. „Das Ergebnis war, dass plötzlich alle 250 Mark ausgaben – auch die, die vorher mit 125 Mark auskamen. Solche Vorgaben gibt es bei uns nicht mehr, heute vergleichen sich die Filialen selbst untereinander.“ Das tun sie bei allem, auch bei Fahrtkosten, Umsätzen oder Probiertgrößen. Zur Selbstregulierung gehört deshalb auch, dass die Filialen ihre Revision untereinander machen, statt sie bei einer zentralen Stelle abzuladen.

Weil Selbstständigkeit nicht angeordnet werden kann, verzichtet dm auf zentral geplante und gesteuerte Qualifizierungsprogramme. Ausnahme sind einige Seminare zur Unternehmenskultur, ansonsten wurden alle Formen des „veranstalteten Lernens“, das nur vorgefertigtes Wissen vermittelt, abgeschafft. Begründung: Es dauere viel zu lange, bis ein Qualifizierungsbedarf ermittelt, in didaktische Konzepte und entsprechende Lehrveranstaltungen übersetzt werden könne. „Institutionelles Lernen kommt zu spät“, meint Werner, „Lernen auf Vorrat ist sinnlos.“ Stattdessen hat dm die Mitarbeiterentwicklung an die Mitarbeiter selbst delegiert – „niemand kann gelernt werden, jeder muss selber lernen“, heißt das bei dm. Oder auch: „Lernen in der Arbeit“.

Azubine und ihr Lernprogramme – Lernlinge (eigene Sprache)

Petra Blum: Mitarbeiter motivieren

Kap. 8: Der Mensch ist das Ziel: Dialogische Führung bei dm

https://books.google.at/books?id=JYlCBAAQBAJ&pg=PA226&lpg=PA226&dq=filialen+an+die+macht+dm&source=bl&ots=VN5_P3fne8&sig=UQNVgC8BMd-Rn5njNg_gpB9xe4s&hl=de&sa=X&ved=0ahUKEwjass6lmb3SAhUJuhQKHbm1B8gQ6AEIbTAK#v=onepage&q=filialen%20an%20die%20macht%20dm&f=false

8.1.

Seit den frühen 90er Jahren

Sozialer Organismus, weit enthierarchisiert, Mensch im Mittelpunkt (Kunde/MA)

Neue Begriffe: Mitarbeiterinneneinkommen, Lernling, Wertbildungsrechnung, Gebietsverantwortliche...

„Dialogische Führung ist kein Management-Schema, kein Programm, kein Tool und auch keine Utopie. Sie ist eine Haltung.“

Eigenverantwortung, als Individuum ernst genommen werden...

Entwicklung dialogische Prinzip dauerte und auch die Umsetzung kann nicht für jede Filiale garantiert werden

Beschreibung Kultur vor dialogische Führung – Abteilungsdenken, Bezirksleiter, Gebietsleiter – Filialleiter mit wenig Kompetenzen; Kontakt zu Filialen zu kurz, gewaltige Fluktuation, Anweisungsoverkill,

224-5 fehlen

Handeln nicht durch Gehorsam, sondern eigenständiges, sachorientiertes Verstehen

Wegfall der Außensteuerung, d.h. mehr Infos für Filialleiter (Wertbildungsrechnung, Zahlenströme) – sie können steuern

Schulungsprogramme für Filialleiter – längerer Prozess

Vertrauensvorschuss – Fehlertoleranz – 180 Grad Drehung

227 fehlt

Arroganz der Zentrale austreiben sei ein jahrelanger Prozess gewesen

Radwechsel während der Fahrt – Wandel

„Der einzelne MA hat die Freiheit so zu handeln, wie er es für die Ziele des Unternehmen (bzw. Bei dm: seiner Filiale) für sinnvoll und nötig erachtet.“

8.3. Elemente dialog. Führung: Anweisung + Empfehlung + Vereinbarung

Kontakt zur Wirklichkeit – Basis für die Argumentation

- Empfehlung: muss nicht folgen, aber begründen, warum nicht; soll einen Prozess des Nachdenkens anregen, Bereitschaft zum Risiko – auf beiden Seiten: FK und MA
- Anweisung: wie Dienstanweisung, muss gefolgt werden, sinnvoll bei rechtlicher Sicherheit und Standards
- Vereinbarung: beide teilen sich die Verantwortung – nur ein Teil der Verantwortung wird abgegeben, beidseitiger Beratungsprozess bis zur Vereinbarung

Transparenz ist wichtig, weil die Grundlage guter Entscheidungen

Ständiges Feedback

Verflüssigen von Strukturen

Echter Dialog ist notwendig, Menschen sich gegenseitig ernst nehmen und zu verstehen versuchen

8.4. Freiheit ist ansteckend

„Normales Führungsdenken geht davon aus, dass man Druck ausüben muss.

Führen heißt aber nicht, Druck aufbauen, sondern einen Sorg erzeugen“, sagt Götz Werner.

S.231 fehlt

Wachsende Eigenständigkeit der MA, Identifikation mit dem Unternehmen, anderes Verhältnis zur Arbeit, keine Work-Life-Balance mehr nötig, weil Arbeit nicht mehr fremdgesteuert ist...

Gegenseitiger Respekt zw. FK und MA fördert auch das Verhältnis zum Kunden...

8.5 Sog anstatt Druck

Eine Gebietsverantwortliche beschreibt die „Empfehlung“ – Organisation des Lagers, Layout...

Sonja Wehr – Bäckereifachverkäuferin – stellvert – Filialleitung und Gebietsleitung, beispielhaft ihr Karriereweg

Ein Prozent Umsatzrendite als Ziel...

Theaterworkshops verpflichtend für alle Lernlinge und als Angebot für alle MA

Filialeröffnung: *„Hier trägt jeder etwas bei. Etwas, was sie gut kann und gerne macht“, sagt Wehr. So funktioniert Sog im Gegensatz zu Druck.“*

Innovative Unternehmenskulturen, Fallstudie 12

1-Unternehmensgeschichte

1973 Aufhebung vertikale Preisbildung – Geburt der Discounter

1978 – 100. Filiale

Ende der 1980er Jahre NPI (Niederländisches Pädagogisches Institut) – Helmuth ten Siethoff (1996)

Seit 1985 Eigenmarken

1994 – Dauerpreis für alle 8000 Artikel, viermonatige Preisstabilität, „Hier bin ich Mensch, hier kauf ich ein“

2-Branche und Profil

Im Norden kaum vertreten, weil Rossmann von Hannover aus sich mit dem Konzept durchgesetzt hat

Monatlicher Preisbarometer – dm sehr preisgünstig

Produktivitätsfortschritte werden über Preissenkungen an die Kunden weitergegeben, sehr fortschrittlich hier.

Expansion nach innen, keine Zukäufe

3-Kennzahlen 1998/99

Siehe dort

Elemente einer innovativen und leitbildorientierten Sozialordnung

1-Gründer und Inhaber als prägende Persönlichkeit und seine Ideen