

# Inhaltsverzeichnis

## PROLOG Evidenz

<b>oder warum ich im Leben nichts gelernt habe . . . . .</b>	<b>11</b>
Ausbruch aus dem Erfahrungsgefängnis . . . . .	14
Seelische Offenheit mit selten harmonischer Begleitmusik . . . . .	17

## KAPITEL 1 Der Anfang

<b>oder wie ich wider Willen ein Unternehmen gründete . . . . .</b>	<b>19</b>
Eine Idee liegt in der Luft . . . . .	21
Ende der Preisbindung – Anfang vom Ruin? . . . . .	24
Rauchende Kassen und der schnellste Kassierer der Welt . . . . .	27

## KAPITEL 2 Der Duft der Drogerie

<b>oder wo der heilige Zorn des Unternehmers wächst. . . .</b>	<b>30</b>
Ohne Internet und Intercity, dafür großes Weltinteresse . . . . .	32
Unschlagbar: das technisch sauberste Ruderpaar von Deutschland . . . . .	34
Zwischen B. B. und K. K. . . . .	37
Eine Art Wetterleuchten: das Harzburger Modell . . . . .	39
»Vati, wenn du so weitermachst, gehst du pleite« . . . .	41
Peng. Ein Lebenstraum platzt . . . . .	43
»Viel zu ambitioniert, völlig unmöglich!« . . . . .	46

<b>KAPITEL 3 Menscheninteresse</b>	
<b>oder warum Erfolg Erfolg heißt</b> . . . . .	48
Ein Freund kam, sah und staunte . . . . .	49
Körbeweise Bewerbungen,	
Auswahl per Graphologie . . . . .	52
»Junge, du musst was lernen!« . . . . .	54
Dutti, der Riese, wird zum Vorbild . . . . .	57
»Sagen Sie mal, haben Sie was	
mit Anthroposophie zu tun?« . . . . .	59
Drei Fragen ändern die Welt(sicht) . . . . .	61
Fundgrube für alle, auch alltägliche Probleme . . . . .	63
Nachdenken – die Universität des Lebens . . . . .	65
Verurteilt zum Suboptimalen . . . . .	67
Konsumbedürfnisse veredeln . . . . .	70

<b>KAPITEL 4 Realträume</b>	
<b>oder wie die Utopien von heute die Realität</b>	
<b>von morgen werden</b> . . . . .	75
Bio – ein schieres Hirngespinnst!? . . . . .	78
dm-Qualitätsmarken – eine Erfolgsgeschichte . . . . .	81
»Wenn es so kommt,	
ist es unsere gemeinsame Aufgabe.« . . . . .	84

<b>KAPITEL 5 Miteinander-füreinander</b>	
<b>oder wie eine »Geringfügig Beschäftigte«</b>	
<b>dm auf den Kopf stellte</b> . . . . .	89
Die beste Antwort? Drei Gegenfragen! . . . . .	92
Die neue Führungslogik:	
vom Direktor zum Evokator . . . . .	94
Die Schule der Demut . . . . .	97
Von hinten nach vorne statt von oben nach unten . . . . .	100
Von der Know-how- zur Know-why-Frage . . . . .	104
Weil der Mensch nicht Mittel ist, sondern Zweck . . . . .	106

## **KAPITEL 6 Projektarbeit**

### **oder wie man ein Warenwirtschaftssystem**

<b>intelligent macht</b> .....	109
Scannerkasse und EAN-Code –	
ein umgekehrtes Henne-Ei-Spiel .....	113
Professionelles Projektmanagement –	
»Demokratie im Betrieb« .....	115
Jungspund trifft Geschäftsführung –	
partnerschaftlich ans Ziel .....	118
»Hier gibt's kein Vertun!« .....	120

## **KAPITEL 7 Innovationsfitness**

### **oder weshalb mir unzufriedene Mitarbeiter**

<b>die liebsten sind und ich selbst so gerne klaue</b> .....	124
Billige Verkäufer und gedankliche Meisterdiebe .....	127
Lila Säulen wiesen den Fluchtweg .....	130
Jeden Tag das Unternehmen neu erfinden .....	132
Entlernen ist wichtiger als Lernen .....	134
Der Rhythmus von Routine und Erneuerung .....	137
Das Unternehmen im Boxring .....	140

## **KAPITEL 8 Geistesgegenwärtigkeit**

### **oder wie man ein wichtiges Ereignis verschläft**

<b>und fehlerfrei Flöte spielt.</b> .....	142
Aufbruch nach Osten –	
dm wird zur Donau-Monarchie .....	144
Ausflüge in fremde Gewässer .....	147
»Das bist du! An die Arbeit!« .....	149
Gesunde Geistesgegenwärtigkeit .....	152
Umsatz ist der Applaus der Kunden .....	153
Eine wichtige Lektion: Vier Wochen Mutter .....	155
Biographiearbeit mit der Querflöte. ....	158

## **KAPITEL 9 Dialogische Führung**

**oder wie ich endlich sehen lernte und aufhörte,**

<b>den Mitarbeitern Anweisungen zu geben</b> .....	162
Die Illusion der Gleichheit .....	166
Sehen lernen .....	168
Aus eigener Einsicht und in eigener Verantwortung ..	171
Führung zur Selbstführung .....	172
Jeder Mensch ist ein Lebens-Unternehmer .....	175
Mit den Händen in den Hosentaschen .....	179
Motivation und Sabotage, die Rache des kleinen Mannes .....	181
Die Arroganz der zwei Menschenbilder .....	184

## **KAPITEL 10 Filialen an die Macht**

**oder wie ein Zeitungsartikel eine Pyramide**

<b>endgültig ins Wanken bringt</b> .....	188
Ein Unternehmen – nicht Maschinen, sondern Menschen .....	191
Leiter werden abgeschafft .....	193
»Wer soll es machen, wenn nicht ich?« .....	195
Subsidiarität statt Handbuch .....	198
Diese Veränderung war eine Revolution: Sie musste gelingen .....	200

## **KAPITEL 11 Radikale Kundenorientierung**

**oder warum Menschen Sonderangebote doof finden**

<b>und manches besser auf 5 als auf 9 endet</b> .....	203
Sonderangebote sind vom Händler, nicht vom Kunden aus gedacht .....	205
Wer will, findet Wege; wer nicht will, findet Gründe ..	207
Schluss mit Schweinebauch und Eckartikeln .....	209
Jeder Artikel muss günstig sein! .....	212
dm tritt zur Gegenwette an .....	214
»Hier bin ich Mensch, hier darf ich's sein« .....	216

<b>KAPITEL 12 Wertbildungsrechnung</b>	
<b>oder warum es bei dm keine Personalkosten gibt</b>	
<b>und man in der Bilanz keinen Gewinn findet . . . . .</b>	<b>219</b>
Großer Unterschied: Personalkosten und	
Mitarbeiterereinkommen . . . . .	221
Solidargemeinschaft mit offenem Gehaltssystem . . . .	222
Das Unternehmen als sozialer Organismus . . . . .	225
Das wundersame Wachstum von Schlecker . . . . .	228
»Schlecker – das unproduktivste Unternehmen	
der Branche!« . . . . .	231
»Der Discounter, den die Gewerkschaft lobt« . . . . .	234
Begriffe sind Ideen, Unternehmer sind Gärtner . . . . .	237
 <b>KAPITEL 13 Ausbildung</b>	
<b>oder wieso es bei dm keine Lehrlinge gibt,</b>	
<b>sich aber Tausende lernwillig ins Abenteuer</b>	
<b>Kultur stürzen . . . . .</b>	<b>241</b>
Lernen auf Vorrat ist sinnlos . . . . .	243
»Abenteuer Kultur – das Beste,	
was ich erlebt habe« . . . . .	247
Ideen, Initiativen, Innovationen . . . . .	250
 <b>KAPITEL 14 Einkommens- und Konsumsteuer</b>	
<b>oder warum Geld dumm ist, niemand von seinem</b>	
<b>Einkommen leben kann und Unternehmer Steuern</b>	
<b>zahlen, aber sie nicht tragen . . . . .</b>	<b>254</b>
Steuern sind das Einkommen der Gemeinschaft . . . . .	257
Steuern – der eine zahlt sie, der andere trägt sie . . . . .	260
Knospenfrevel Einkommenssteuer . . . . .	262
Fair für den Fremdversorger: Konsumsteuer . . . . .	265
Die soziale Komponente der Steuern . . . . .	267

<b>KAPITEL 15 Grundeinkommen</b>	
<b>oder wie man einen langen Winterabend interessant macht und herausfindet, welches Menschenbild die Freunde wirklich haben</b>	271
Ich und die anderen –	
unser gespaltenes Menschenbild	272
Grundeinkommen – vom Sollen zum Wollen	275
Leben ist Arbeit am eigenen Ich	276
Wer kein Einkommen hat, hat keine Freiheit	278
Lohn ist nicht Ergebnis der Arbeit,	
sondern die Voraussetzung	281
 <b>KAPITEL 16 Nachfolge und Stiftungsgründung</b>	
<b>oder welche Rendite ein Medien-Aktionär einfährt und wie man ein Lebenswerk am Leben erhält</b>	284
Aktionär von <i>brand eins</i>	286
Eine Rede, eine Professur und ein Fernsehauftritt	288
Rückzug von dm:	
»Der Werner, der sitzt da jetzt nicht mehr!«	292
Eine Stiftung sichert die Zukunft	
des Unternehmens	295
 <b>EPILOG</b>	
<b>oder warum man erst hinterher weiß, wie eine Geschichte ihren Weg nimmt und worauf sie hinausläuft</b>	298
 <b>Danksagung</b>	300