

Inhaltsverzeichnis

PROLOG Evidenz

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

KAPITEL 1 Der Anfang

oder wie ich wider Willen ein Unternehmen gründete	19
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

oder wo der heilige Zorn des Unternehmers wächst	30
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

KAPITEL 3 Menscheninteresse	
oder warum Erfolg Erfolg heißt	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 Suboptimalem	67
Konsumbedürfnisse veredeln	70
KAPITEL 4 Realräume	
oder wie die Utopien von heute die Realität	
von morgen werden	75
Bio – ein schieres Hirngespinst!?	78
dm-Qualitätsmarken – eine Erfolgsgeschichte	81
»Wenn es so kommt,	
ist es unsere gemeinsame Aufgabe.«	84
KAPITEL 5 Miteinander-füreinander	
oder wie eine »Geringfügig Beschäftigte«	
dm auf den Kopf stellte	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	
intelligent macht	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	
die liebsten sind und ich selbst so gerne klaue	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	
und fehlerfrei Flöte spielt	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, den Mitarbeitern Anweisungen zu geben	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 endgültig ins Wanken bringt	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 und manches besser auf 5 als auf 9 endet	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

KAPITEL 12 Wertbildungsrechnung	
oder warum es bei dm keine Personalkosten gibt	
und man in der Bilanz keinen Gewinn findet	219
Großer Unterschied: Personalkosten und	
Mitarbeitereinkommen	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
KAPITEL 13 Ausbildung	
oder wieso es bei dm keine Lehrlinge gibt,	
sich aber Tausende lernwillig ins Abenteuer	
Kultur stürzen	241
Lernen auf Vorrat ist sinnlos	243
»Abenteuer Kultur – das Beste,	
was ich erlebt habe«	247
Ideen, Initiativen, Innovationen	250
KAPITEL 14 Einkommens- und Konsumsteuer	
oder warum Geld dumm ist, niemand von seinem	
Einkommen leben kann und Unternehmer Steuern	
zahlen, aber sie nicht tragen	254
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

KAPITEL 15 Grundeinkommen oder wie man einen langen Winterabend interessant macht und herausfindet, welches Menschenbild die Freunde wirklich haben	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
KAPITEL 16 Nachfolge und Stiftungsgründung oder welche Rendite ein Medien-Aktionär einfährt und wie man ein Lebenswerk am Leben erhält	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
EPILOG oder warum man erst hinterher weiß, wie eine Geschichte ihren Weg nimmt und worauf sie hinausläuft	298
Danksagung	300