

Freitag, 21. Oktober 2011  
15:26

Artikel drucken Bilder ausblenden

WELT ONLINE

EINZELHANDEL

20.10.2011 | Autor: Hagen Seidel

4

## Der Discounter, den die Gewerkschaft lobt

Die Drogeriemarktkette dm behandelt Mitarbeiter vorbildlich und investiert in Technik. Damit hat das Unternehmen großen Erfolg.



FOTO: DAPD

Eine Kassiererin bei dm. Mitarbeiter haben bei dm mehr Einfluss und Mitsprache als bei anderen Drogerien

Wirtschaftlich haben diese Facebook-Werte zunächst einmal keine Relevanz. Und doch sagt die Zahl der sogenannten „Fans“ im beliebtesten sozialen Netzwerk der Welt einiges über das Renommee einer Marke. „Wir haben 340.000 Fans“, verkündet Petra Schäfer, eine der Geschäftsführerinnen der Drogeriemarktkette dm, stolz. Schlecker, der große Konkurrent mit dem Schmutzel-Image, kommt gerade einmal auf über 1200 Anhänger. Und Rossmann als drittgrößte Kette im Markt auf 42.000.

dm ist eine der beliebtesten Marken im deutschen Einzelhandel – und eine der erfolgreichsten zudem. „dm macht einfach sehr viele Dinge richtig, vom Ladenbau über die Standortwahl, das Sortiment mit den Eigenmarken oder die Logistik. Das schafft Kostenvorteile, die das Unternehmen an die Kunden weitergeben kann, ohne sich am Preisverhau zu beteiligen“, sagt Michael Kliger, Geschäftsleiter Retail bei der Beratung Accenture, im Gespräch mit „Welt Online“.

Der Umsatz von dm stieg im vergangenen Geschäftsjahr erstmals über sechs Mrd. Euro, drei von vier Euro davon stammen aus Deutschland. Die Drogeriemarktkette kommt damit dem angeschlagenen Umsatz-Marktführer Schlecker immer näher, der weiter Erlöse und Marktanteile verliert. Abermals schaffte der Karlsruher Konzern, der etwas anders ist als all die anderen, ein Umsatzplus von mehr als zehn Prozent.



FOTO: DPA/DPA

dm-Chef Erich Harsch liefert seit Jahren zuverlässig Erfolge ab

Die Umsatzrendite von knapp zwei Prozent lag auf dem Niveau des Vorjahres. Schäfer und die übrigen Geschäftsführer um Ober-Verkäufer Erich Harsch liefern inzwischen seit Jahren zuverlässig Zahlen ab, die andere Händler nur voller Neid bestaunen können. Das Wachstum im noch immer größer werdenden deutschen Markt könnte sich noch ein paar Jahre fortsetzen, schließlich sieht das Unternehmen in Deutschland Chancen für bis zu 2000 dm-Läden – bisher sind es erst rund 1260. Und dabei gibt es auch noch exzellente Noten etwa für die Behandlung der Mitarbeiter.

Auch wenn sich mancher Kritiker des „Waldorf-Discounters“ darüber lustig macht, dass die Geschäftsführung im Verkauf von Zahnpasta oder Bio-Müslis einen Akt der Sinngebung für die Mitarbeiter sieht: dm ist inzwischen in vielen Bereichen Maßstab für den gesamten deutschen Einzelhandel. „Sowohl in der Mitarbeiterführung als auch bei der IT-Nutzung ist dm im deutschen Handel führend. Damit gelingt es dem Unternehmen, Mehrwert zu schaffen“, sagt Accenture-Mann Kliger.

#### **dm gibt den Mitarbeitern große Freiräume**

Firmengründer Götz Werner, der die operative Führung 2008 an seinen langjährigen Mitarbeiter Erich Harsch abgegeben hat, ist Anthroposoph – ihm liegt offenbar tatsächlich daran, seine Mitarbeiter gut zu behandeln. Firmenchef Harsch umschrieb das am Donnerstag so: „Unsere unternehmerische Grundveranlagung, unseren Kollegen in den Märkten ein Maximum an individuellem Gestaltungsspielraum zu gewähren, trägt mehr und mehr Früchte.“

Typisches Chefgerede? Beobachter sehen darin mehr als einen Spruch, der sich gut anhört. „dm ist in Deutschland der Maßstab für die Behandlung und Förderung von Mitarbeitern, vielleicht zusammen mit Ikea. Sie haben wirklich geschafft, was viele andere Handelsunternehmen nur behaupten: die Mitarbeiter so zu motivieren, dass ihnen die Arbeit Spaß macht“, sagt Kliger. Und wenn sich die Mitarbeiter bei der Arbeit wohl fühlen, „fühlen sich auch die Kunden im Laden wohl. Das ist ein wesentliches Erfolgskriterium von dm“, so der Experte.

Sogar die Dienstleistungsgewerkschaft Ver.di, die jahrelang öffentlich gegen die Behandlung der Mitarbeiter bei Schlecker zu Felde zog, hat bei dm wenig zu kritisieren – abgesehen davon, dass sich das Karlsruher Unternehmen nicht an die Einzelhandelsstarife gebunden hat. Tatsächlich aber bezahlt dm mindestens Tarif, manchmal sogar etwas mehr. Im vergangenen Jahr etwa schüttete dm rund zehn Mio. Euro vom Gewinn an die Mitarbeiter – die bei dm in ihrer Gesamtheit „Arbeitsgemeinschaft“ heißen – aus, rund 750 Euro extra pro Vollzeit-Arbeitsplatz. Im vergangenen Jahr wuchs die „Arbeitsgemeinschaft“ in Deutschland um elf Prozent auf 25.400 Mitarbeiter.

#### **Hohe Selbstständigkeit der Filialen**

„Das Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern eine gute Aus- und Weiterbildung an und erlaubt ihnen Freiheiten, die es anderswo nicht gibt. Das führt zu einer besonderen Kompetenz in der Beratung“, sagt Thomas Scharck, Bezirkshandelssekretär von Ver.di in Karlsruhe. Die Mitarbeiter der Filialen können zum Beispiel große Teile ihres Sortimentes selber auswählen und die Regale eigenständig gestalten – je nachdem, was sich am jeweiligen Standort besonders gut verkaufen lässt. Bei anderen Handelsketten bestimmt die Zentrale deutlich stärker, was in den Regalen zu liegen hat. Auch die Kollegen kann sich die Filialeiterin oder der Filialeiter selber aussuchen, das Team bespricht Öffnungszeiten und sogar Gehälter.

Bei der Mitarbeiterführung ist der Unterschied zu Marktführer Schlecker besonders groß. „Da tut sich jetzt endlich bei Schlecker was. Aber wenn man über Jahrzehnte den Mitarbeitern nur mit Misstrauen begegnet ist, lässt sich das in solch einem großen Unternehmen nicht so schnell umstellen“, sagt Ver.di-Mann Scharck. Seit Tochter und Sohn von Unternehmensgründer Anton Schlecker mehr Einfluss auf das Geschäft bekommen, gibt es auch beim vermeintlichen Billigheimer offenbar Schritte hin zu einem besseren Betriebsklima. „Für Schlecker wird es eine echte Herausforderung mit ungewissem Ausgang, eine ganz neue Strategie an den Markt zu bringen und das Image zu verbessern. dm ist da in einer wesentlich komfortableren Situation“, glaubt Kliger.

#### **dm ist der am schnellsten wachsende Drogeriemarkt**

Denn längst sieht sich dm nicht nur als „günstigster Anbieter von Drogeriewaren“. Niemand wachse in Deutschland in diesem Segment schneller als dm, sagt Schäfer. Sogar Aldi jage man Marktanteile ab, Schlecker ohnehin. Noch allerdings liege Schlecker im Ranking der reinen Drogeriemärkte mit einem Marktanteil von 31 Prozent 0,9 Prozentpunkte vor dm. Doch Schlecker braucht für diesen Marktanteil mehr als 6000 Geschäfte, während dm fast denselben Wert mit 1300 Läden schafft. Die unerreicht hohe Produktivität von dm macht es möglich.

Und die wiederum ist nur zu erreichen, weil die Manager neben den Menschen auch der Maschine eine hohe Bedeutung einräumen: „dm war auch immer führend bei der Nutzung von Daten und in der Bedeutung, die das Unternehmen der IT eingeräumt hat. Sie haben viel schneller als viele andere die Daten ihrer Payback-Kunden nicht nur gesammelt, sondern detailliert ausgewertet und daraus maßgeschneiderte Angebote gemacht.“

#### **dm öffnet Teile seiner Kundendaten für Lieferanten**

Das wirkt sich seit langem positiv auf Umsatz und Ertrag aus“, bestätigt Accenture-Experte Kliger. Und während viele Handelsunternehmen ihre internen Absatzdaten unter Verschluss halten, „hat dm Teile dieser Datenbanken früh für seine Lieferanten geöffnet. So wissen Hersteller und Händler sehr genau, welche Artikel gut laufen und welche nicht. Das nützt beiden Seiten, auch wenn sie sich sicherlich genau so heftig über Konditionen streiten wie überall im Konsumsektor.“

Ein äußerst effizientes Logistik-System trägt ebenfalls zur hohen Produktivität bei. Gerade wurde ein neues Logistikzentrum in der Nähe von Köln eröffnet, im kommenden Jahr folgt ein weiteres für Textilien in Karlsruhe. Denn inzwischen macht dm immerhin 20 Prozent seines Umsatzes mit Kleidung. 150 Mio. Euro investierte das Unternehmen im vergangenen Jahr, jetzt sollen es noch einmal 20 Mio. mehr werden.

Fast jeden dritten Euro setzt das Unternehmen mit seinen Eigenmarken um, allen voran „Balea“ oder das Bio-Label Alnatura. Das beliebteste Produkt ist übrigens Toilettenpapier: 900.000 Packungen schleppen die Kunden jeden Monat nach Hause. Im Geschäft mit digitalen Fotos ist die Kette in Deutschland mittlerweile die Nummer eins und weltweit – hinter dem weltgrößten Einzelhändler Wal-Mart – der zweitgrößte Fotoanbieter. „Wenn wir etwas machen, dann machen wir es richtig“, sagt Schäfer. „Aber wir machen nicht alles.“

Zum Beispiel verkauft dm keine frischen und schnell verderblichen Lebensmittel. Und auf einen eigenen Onlineshop haben sie bisher verzichtet: „Damit lässt sich bei unseren Produkten nicht viel verdienen“, sagt die Geschäftsführerin. Stattdessen liefert dm seit einigen Monaten Drogeriemarktprodukte an den [Online-Marktführer Amazon.de](#). Der ist jetzt die dm-Filiale im Netz.