

Toaletný papier človek potrebuje vždy...

Majiteľ dm-siete Götz Werner o živote a obchode počas krízy, skromnosti superbohatých a waldorfských princípoch pre investičných bankárov.

Profil: Pán Werner, nemecké médiá odhadujú Váš majetok na vyše miliardu EUR. Koľko ste z toho stratili v kríze?

Werner: Vôbec nič. Mnohí ekonomickí reportéri zjavne nepoznajú základné súvislosti. Môj majetok je vložený v mojom podniku. Začínal som od nuly, mal som šťastie, dôveru zákazníkov, a teraz podnik prosperuje. Možno by niekto zaplatil jednu miliardu, aby prevzal môj podnik. Ale ja by som ho nepredal.

Profil: Ale máte súkromný majetok aj mimo svojho podniku.

Werner: Nič, čo by stálo za reč, jeden dom.

Profil: Žiadnu jachtu, žiadnu chatu v St. Moritzí?

Werner: Nie. Úspešný podnikateľ musí zostať skromný. Zodpovední manažéri a podnikatelia sa poznajú podľa toho, že nikdy nie sú márnотratní.

Profil: Neboli ste nemárnотratný len preto, že ste Šváb?

Werner: Nie, dobrý podnikateľ nie je márnотratný ani v súkromí.

Profil: Na akom aute jazdíte?

Werner: Na Mercedese Kombi triedy E.

Profil: V Nemecku tragicky skrachovalo niekoľko okázalých podnikateľov. Farmaceutický priemyselník Adolf Merckle si kvôli finančným ťažkostiam svojho podniku vzal život. V odvetví dodávateľov automobilového priemyslu Schaefflerova skupina precenila svoje sily pri pokuse kúpiť podstatne väčšieho konkurenta firmu Continental a stojí nad priepasťou. Ako sa to mohlo stať?

Werner: Aj podnikatelia robia chyby. Kto je príliš úspešný vystavuje sa nebezpečenstvu, že sa stane samopašný. Mňa by nikdy nenapadlo vziať si miliardový úver a pokúsiť sa kúpiť Billu. Podnikatelia však často nie sú len úplne racionálni, ale aj tvoriví ľudia. To zväzda možno k tomu viacej sa odvážiť.

To teraz vidieť aj pri pokuse Porsche prevziať VW.

Profil: Podnikateľské vízie môžu byť teda nebezpečné.

Werner: Môžu zväzdať k neomalenosti. Na druhej strane sa bez vízií nedá vybudovať žiadny podnik. Človek si musí nájsť svoj stred medzi kreativitou a kontinuitou.

Profil: Svoj stred stratila Spolková republika Nemecko. Riadenie hospodárstva sa rúca, nezamestnanosť stúpa. Politici varujú pred sociálnymi problémami. Panuje nálada konca sveta.

Werner: My máme problém s mentalitou. V Nemecku si berieme niekedy veci vážnejšie, ako je to nutné. Samozrejme je situácia vážna, ale často sa nechávame existujúcimi problémami priveľmi ovplyvniť a sme pesimistickejší ako je nutné. Popritom existujú reálne hodnoty: podnik, tovary, služby. U nás sa všetko robí veľmi dôkladne, aj pri robení si starostí.

Profil: Panuje otvorená agresia voči manažérom, najmä proti bankárom.

Werner: Za to, že manažéri majú teraz zlý imidž, si môžu sami. Čiastočne tu vznikla neo-aristokracia, ktorá verila, že si môže všetko dovoliť.

Profil: Zdá sa však, že obchod je odolný voči kríze. Váš podnik zaznamenal naposledy prírastky.

Werner: Spotrebiteľské chovanie v obchode je viazané na určité potreby. Toaletný papier potrebuje človek vždy. Do obchodu kríza ešte neprenikla.

Profil: V čase krízy však ľudia nepôjdu ku kaderníkovi, nekúpia si šampón alebo sa vzdajú parfumu.

Werner: Potom sa musíme postarať o to, aby tí, ktorí si napriek tomu kúpia šampón, si ho kúpili u nás. Pritom to nie je viazanie zákazníkov, ako si väčšina v obchode myslí. Ide o to, že zákazník sa rád spája s nami.

Profil: Ako vytvárate toto prepojenie?

Werner: Reklamou, sponzorstvom, vystupovaním našich pracovníkov. Najdôležitejšia je propaganda od úst k ústam. Vlastní zamestnanci musia v dobrom hovoriť o podniku aj pri zábave.

Mnohí riaditelia podnikov podceňujú skutočnosť, že najdôležitejšími nosičmi reklamy sú vlastní pracovníci. Ako my zaobchádzame s našimi pracovníkmi, tak oni zaobchádzajú s našimi zákazníkmi.

Profil: Prečo dávajú iné obchodné spoločnosti sledovať svojich zamestnancov?

Werner: To súvisí s ich predstavou sveta a ľudí. Bohužiaľ mnohí veria princípu „dôvera je dobrá, kontrola je lepšia“. Úplne jedno, či ide o pracovníka alebo manželku. Ale naša spoločnosť funguje len preto, že dôverujeme ľuďom. Inak by ste nemohli nastúpiť ani do výťahu.

Profil: Aj v takom eticky náročnom podniku ako dm sú kamery v obchodoch. V niektorých obchodných reťazcoch sú takto sledovaní zamestnanci.

Werner: Keď dvaja robia rovnaké veci, nie je to ani z ďaleka to isté. U nás majú pracovníci v predajniach viac zodpovednosti. Nechceme ich kontrolovať, ale pomáhať im lepšie plniť úlohy.

Profil: Predávajú sa počas krízy v obchodoch dm-drogérie niektoré druhy tovarov lepšie, ako napríklad vreckovky?

Werner: Na to som už tiež zvedavý. Poznáme prípady z USA z hospodárskej krízy tridsiatych rokov.

Vtedy stúpol predaj rúžov na pery. Ľudia si dopriavali malé radosti počas krízy.

Profil: A sklony spotrebiteľov k malým radostiam mohli pomôcť obchodu vyrovnáť sa s krízou?

Werner: To nepomôže všetkým obchodníkom. V modernom obchode už nestačí predávať správny tovar za správne ceny na správnom mieste. Čo platí, to je štvrtá dimenzia obchodu. Zákazníci sa neorientujú len podľa ceny, ale uvažujú o tom, či podnik hospodári dôsledne a či dodržiava určité ekologické a etické normy. Práve v obchode je to dôležité.

Profil: Nie je táto štvrtá dimenzia len programom pre dobré počasie a v kríze je bezvýznamná?

Werner: Naopak. Teraz bude tento rozmer rozhodujúci. Akurát v kríze chcú ľudia utrácať svoje peniaze rozumne a vysielajú signály.

Profil: Čo bolo z vášho pohľadu skutočnou príčinou terajšej situácie?

Werner: Ako deti sme spievali pieseň „toliar, toliar, musíš putovať z jednej ruky do druhej“.

Podobne to bolo aj v prípade finančnej krízy. Vznikol virtuálny reťazec tvorby peňazí s neprehľadnými finančnými nástrojmi. Finančná kríza je vlastne úverový podvod made in USA.

Profil: Už roky bojujete za svoju ideu nepodmieneného príjmu a za to, aby každý vykonával prácu, ktorá ho uspokojuje. Z dnešného pohľadu to vyznieva cynicky. Mnohí by radi mali aspoň nejakú prácu.

Werner: To je práve ten problém. Prácu definujeme nesprávne. Keď sa matka alebo otec stará o deti, to je tiež práca. Podľa štatistiky sa v Nemecku odpracuje ročne 60 miliárd platených pracovných hodín, ale 90 miliárd neplatených. Bez platu bude pracovať len niekto, kto vidí zmysel vo svojej činnosti. A pretože dostáva príjem z iných zdrojov, možno zo základného príjmu. Práca a príjem sa musia oddeliť. Predtým sme robili ten nezmysel, že sa ľudia posielali do bani, aby ťažili uhlie, ktoré nikto nekupoval. Len preto, aby baníci mali príjem. Dnes vyrábame autá, ktoré nechce nikto kupovať.

To je mrhanie zdrojmi. Podľa tohto modelu by bolo najmärdrejšie nové autá rozoberať a potom znovu skladať, len aby sa práca umelo vytvorila. Rozmýšľanie o práci ako o zárobkovej činnosti je len zamestnanecko-terapeutické predstavenie.

Profil: Čo by ste teda robili namiesto záchranu Opela?

Werner: Dal by som zamestnancom Opela základný príjem a zbavil by som ich tak starostí.

Profil: Baníkovi a zamestnancovi Opela, ktorým odkazujete, že ich práca nestojí za nič, budú vaše idey nanič.

Werner: Oni ma pochopia skôr, ako niekto, kto študoval podnikové alebo národné hospodárstvo. Robotník stojí obidvomi nohami na zemi.

Profil: Čo by robil robotník so svojim základným príjmom?

Werner: To, čo by pokladal za zmysluplné.

Profil: Umyť si auto alebo ísť hrať s priateľmi kolky?

Werner: Alebo sa zahrať so svojimi deťmi. Alebo by mohol pracovať za iných podmienok ako dnes.

Veď so základným príjmom podporujeme jeho aktivitu.

Profil: Názor, že každý by mal svojou prácou prispieť k obecnému blahu, vám nič nehovorí.

Werner: Každý, kto tvrdí, že ľudia so základným príjmom by už ničím neprispeli, by sa mal opýtať sám seba, čo by urobil. V tejto súvislosti som nestretol ešte nikoho, kto by povedal: ja by som zaháľal.

Profil: Prednášate aj na univerzite. Keby ste boli len profesorom, tak by sa na vašich tvrdeniach smiali. Ako úspešný podnikateľ požívate čosi ako hodnovernosť multimilionára.

Werner: Šaty robia človeka.

Profil: Hlásite sa k antropozofii a ste stúpencom Rudolfa Steinera a myšlienky waldorfskej školy. Ako vám to pomáha prekonať krízu?

Werner: Ide vždy o ľudí. Aj pri hospodárení. Keď niečo robím, orientujem sa len na človeka. To je antropozofia.

Profil: Pritiahnuté za vlasy: Keby chodilo viacej investičných bankárov a manažérov fondov do waldorfských škôl, nebola by žiadna finančná kríza?

Werner: Tak jednoduché to asi nie je. Ale keby sa zúčastnení viac orientovali na človeka, na možné dôsledky svojich konaní, boli by sme mnohého ušetrení.

Gernot Bauer

Waldorfský obchodník: Ako vybudoval malý drogistu miliardové impérium.

Keď Götz Werner vstúpil v sobotu predminulý týždeň do obchodu dm-drogérie na Reumannovom námestí na ulici Favoriten vo Viedni na improvizovaný fototermin časopisu Profil, pôsobil ako priateľský šesťdesiatnik, ktorý možno chce kúpiť krém na topánky alebo detskú výživu pre svojho vnúčka. Ako prvé ho zaujímajú - ako vždy, keď navštívi jeden zo svojich obchodov – svetelné pomery. Jasnosť zvyšuje radosť zo spotreby. Pre predavačky je zákazníkom ako každý iný. Žiadny zázrak: Za obchodného magnáta ho nikto nepokladá. Skromnosť, hovorí, je pre neho najvyššou podnikateľskou cnosťou, mámotratnosť smrteľným hriechom. Počas svojho pobytu vo Viedni sa sám ubytuje v hoteli strednej triedy. Bohužiaľ bola izba, hovorí Werner, naozaj hlučná.

V roku 1973 založil Götz Werner – pochádzajúci z drogistického rodu – prvý dm-obchod. Jeho vízia: Ako obchody s potravinami mali by sa aj obchody s drogériou stať samoobsluhami a ponúkať zľavy. Dnes sú obchody dm-drogérie po Schleckerovi číslom dva na nemeckom trhu. V obchodnom roku 2007/2008 dosiahol koncern s 30 000 zamestnancami po celej Európe a s 2 000 predajňami obrat vo výške 4,7 miliárd EUR, z toho v Nemecku 3,4 miliardy. V Rakúsku je spoločnosť dm zastúpená od roku 1976 a má okolo 350 predajní. Firemná centrála v Salzburgu je okrem toho zodpovedná za obchody celého koncernu v celej východnej Európe a na Balkáne. Na spoločnosti dm Rakúsko sa okrem Wernerovho dlhoročného obchodného partnera Güntera Bauera podieľa aj skupina Spar.

Nemecké médiá odhadujú Wernerov súkromný majetok na 1,2 miliardy EUR.

V minulom roku sa stiahol z operatívneho riadenia svojho koncernu a presedlal do dozornej rady. Wernerovým nástupcom ako šéf dm v sídle materskej spoločnosti v Karlsruhe sa stal rodený Viedenčan Erich Harsch.

Oddávna sa Werner verejne priznáva k antropozofii. Jeho sedem detí navštevovalo waldorfské školy. Aj svoj podnik viedol zakladateľ dm podľa učenia Rudolfa Steinera.

Krédo: Človek, či zákazník alebo pracovník, stojí v popredí. Werner platí v Nemecku za ukázkového podnikateľa, ktorého chvália aj samotné najprísnejšie odbory zamestnancov obchodu. Jeho podnikateľskú filozofiu propaguje „Waldorf-Discounter“ („časopis manažérov“) po mnohé roky ako často pozývaného hosťa v nemeckých talkshows. Za svoju obľúbenú ideu bezpracného základného príjmu agituje takmer každý týždeň na prednáškach medzi Mníchovom a Flensburgom. A okrem toho vedie miliardár so vzdelaním drogistu, ktorý sa vlastnoručne vypracoval od piky, inštitút podnikania ako profesor na univerzite v Karlsruhe.