

„Es gab wenig, wo wir nicht hineinschauten“

Theo Werdin erinnert an die ebenso spannende wie wechselvolle Geschichte des MMM-Clubs.



FOTO: MATTHIAS RICHTER

Große Nachfrage: Der MMM-Kongress in München erfreut sich größter Wertschätzung. Schon früh sind die Plätze vergeben.

Wozu Ehrenpräsident und Mitgründer, wenn sich beim 50. MMM-Kongress nicht die Erinnerung übermächtig zu Wort melden würde! Unsere fünfzig Jahre sind zwar nur ein Teil einer ungewöhnlichen Entwicklung in Handel und Wirtschaft, aber doch ein sehr signifikanter. Das Wirtschaftswunder hatte begonnen. Seinem Erfinder, dem Bundeswirtschaftsminister Ludwig Erhard, saß ich 1952 zu einem Interview gegenüber. Seine Botschaft vom Wettbewerb war noch recht befremdend für meine Leser im Lebensmittelhandel.

Für die wachsende Güterfülle waren ihre Läden viel zu klein, 30 bis 60 Quadratmeter die Regel, 180 000 Verkaufsstellen im damaligen Bundesgebiet. Ihre Inhaber folgten nur zögernd und unwillig dem Zug der Zeit: Umstellung auf Selbstbedienung. Noch 1958 beriefen sie sich auf eine Meinungsbefragung, wonach 85 Prozent der Hausfrauen diese neomodische Art des Einkaufens ablehnten. Dabei gab es in der benachbarten Schweiz längst ein Vorbild, die Migros mit ihrem Gründer Gottlieb Duttweiler.

Freier, ungehinderter Zugang zur Ware in ungewohnter Fülle, dafür gab es 1955 erst 738 Selbstbedienungsgeschäfte. Drei Jahre später waren es schon fast 10 000, weitere vier Jahre danach 40 000. Bis Ende 1967 verdoppelte sich die Zahl auf 80 314 bei immerhin noch fast doppelt soviel Lebensmittelverkaufsstellen. Für Selbstbedienung begann dann gegen Ende der 50er-Jahre die NCR (National Cash

Registers) in Augsburg kräftig zu werben. Erfüllt vom Geist ihrer amerikanischen Muttergesellschaft, die an ihrem Stammsitz in Dayton/Ohio ein internationales MMM-Seminar betrieb, und, naheliegend, interessiert an den Checkouts von SB-Läden, sammelte und stärkte sie die fortschrittlichen Kräfte des Handels. Ihrer Initiative ist die Gründung des MMM-Clubs e.V. zu verdanken, dem Träger künftiger MMM-Kongresse, immer Anfang Februar, immer in München.

Fortschrittliche Kräfte am Werk

Jenes MMM-Seminar mit seinem faszinierenden Bernardo Trujillo in Dayton/Ohio war die Keimzelle der weltweiten Supermarkt- und SB-Warenhaus-Entwicklung. Was in Schweden, Frankreich oder Belgien entstand, betrieb sich darauf. Die NCR hatte 1962 eine stattliche Delegation aus dem bundesdeutschen Handel zur Studienreise in die USA eingeladen. Höhepunkt: Vier Tage MMM-Seminar in Dayton. Zu den Teilnehmern gehörten Karl Schmitz-Scholl, der Tengelmänn-Inhaber (Großonkel von Karl Erivan Haub), Peter Wehrhahn, Filialbetrieb Schätzlein, Edeka-Verbandsdirektor Erich H. Diederichs mit zahlreichen Geschäftsführern der Edeka-Genossenschaften, Christian Metzgen, Konsum Duisburg, Rudolf Wanzl, der danach den kleinen Schlossereibetrieb seines Vaters in Leipzig zum internationalen Hersteller von SB-Körben, bald danach von SB-Wagen machte.

Ich war auch dabei, meine erste

USA-Reise, sieben Stunden Flug nach New York mit der Super Constellation, vier Propeller. Großes Erstaunen ob der Dimensionen amerikanischer Supermärkte und Discountwarenhäuser. Neben mir der kleine Dr. Brinkmann, Filialbetrieb Ww. Kremenz, Euskirchen: „Da machen Sie sich mal keine Sorgen. Wenn das bei uns soweit ist, bauen andere und wir mieten.“ Als unser Mitglied Kurt Dohle, ebenfalls Teilnehmer jener Studienreise, auf unserem 25. MMM-Kongress über seine HIT-Märkte berichtete, sagte er: „Begonnen hat das alles mit dem legendären Bernardo Trujillo, dem Papst der modernen Marktmethoden, wie man ihn vor 25 Jahren in den USA nannte. Er begeisterte uns mit seinen Vorträgen und war voller Beispiele dafür, wie man mit unkonventioneller Vertriebspolitik hohe Umsätze machte. Inseln der Verluste zu bilden im Meer der Gewinne, war seine Empfehlung.“

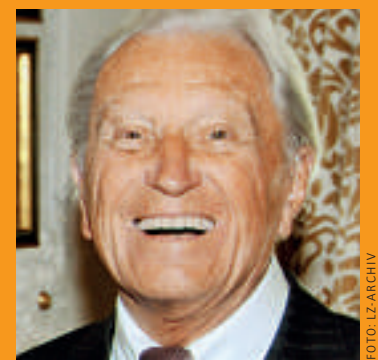
Der erste MMM-Kongress trug denn auch noch ganz die Handschrift der NCR. Ihr Generaldirektor, Wilhelm Leo Rohm, sprach über „Revolution und Evolution im Handel“, Friedrich Wilhelm Seitz, Direktor der Krupp-Konsum-Anstalt in Essen, über „Entwicklung und Stand des Supermarktes“, Franz Staudacher, NCR, über „Wandlungen des US-Discounthauses“ und Clemens Bette aus Herford über „Moderne Verkaufsmethoden eines Textilkaufhauses (Klingenthal)“.

Alles schön und gut, aber der Moderator, der alles präsentieren und für

THEO WERDIN

Vielseitiger Kommunikator

Theo Werdin, der Autor dieses Beitrages, leitete die Redaktion der Lebensmittel Zeitung von 1966 bis 1984. In dieser Zeit prägte er eine

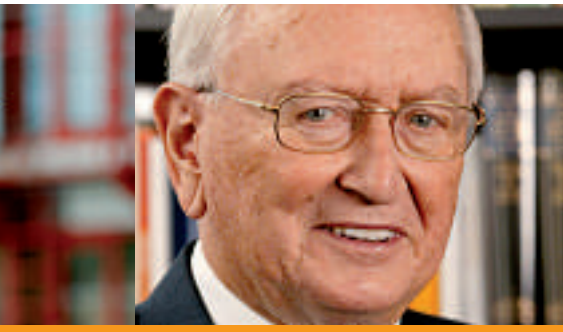


Werdin: Stets am Puls der Zeit

Grundhaltung, die die Redaktion im Bemühen um eine unabhängige und eigenständige Beobachtung und Interpretation der Branchenwirklichkeit noch heute leitet. Der Lebensmittel Zeitung und dem Deutschen Fachverlag blieb Werdin auch nach seiner Zeit als Chefredakteur verbunden, zunächst als Herausgeber, danach als Ratgeber und Kommentator, schließlich als langjähriger Präsident und heutiger Ehrenpräsident des Münchner MMM-Clubs. Werdin, der im vergangenen Jahr seinen 90. Geburtstag feierte und bei München lebt, hat den seit 1962 bestehenden „Club für Moderne Markt Methoden“ zu einer wichtigen Kommunikationsplattform der Konsumgüterbranche ausgebaut.

lz 05-12

FOTO: LZ-ARCHIV



„Wenn Sie schon stehen, könnte man ja noch Einigkeit und Recht und Freiheit singen.“

Herbert Wagner



FOTOS: RICHTER, ANJA BÄCKER, NESTLÉ, K. BIEDENKOPF

Kluge Köpfe: Die Weiträumigkeit der MMM-Themenwelten ermöglichte Begegnungen mit außergewöhnlichen Persönlichkeiten. Werdin erinnert sich an „wahre Sternstunden“. Joachim Gauck, Meinhard Miegel, Helmut Maucher und Kurt Biedenkopf (v.l.)

die rechte Atmosphäre sorgen sollte, fehlte: im letzten Moment hatte der dafür umworbene Geschäftsführer der Hauptgemeinschaft des deutschen Einzelhandels abgesagt. Man legte mir nahe, diese Rolle zu übernehmen, was auch so schön zu der des Chefredakteurs der Zeitschrift „moderner markt“ mit Sitz in München passte. Damit war meine nachfolgende Aufgabe als „geschäftsführendes Präsidialmitglied“, später Präsident und heutiger Ehrenpräsident des MMM-Clubs vorgezeichnet.

Thematische Weiträumigkeit

Die folgenden MMM-Kongresse zeigten denn auch die thematische Weiträumigkeit, wie es dem redaktionellen Konzept von „moderner markt“ entsprach, kennzeichnend dafür etwa das Thema „Humanität in der Wirtschaft“, für das ich Professor Hans Zbinden aus Bern, Autor eines gerade erschienenen gleichnamigen Buches, gewonnen hatte. Künftig sollte das Programm eine Mischung aus erfolgreichen Machern und klugen Denkern bieten. Selbstbedienung, Supermarkt und Verbrauchermarkt lösten ja eine Revolution im Handel aus, die vielfältige gesellschaftliche Auswirkungen hatte und Raum bot für viele Themen wie Standortpolitik, das Verhältnis City/Grüne Wiese, Kundennähe und

Unternehmenskultur.

Das alles spiegelte sich hinfort in den Programmen der MMM-Kongresse. Wer dazu Wichtiges zu sagen hatte in Deutschland, in der Schweiz, in Schweden, in USA, in den Niederlanden, ja in Tokio, wurde zu unseren Kongressen gebeten. Das waren Unternehmer und Manager, die eben moderne Markt-Methoden in hervorragender Weise verwirklichten, aber auch Städteplaner, Betriebswirtschaftler, Philosophen oder Regisseure. Es gab (und gibt) wenig, wo wir nicht hineinschauen, um unsere Position in Markt und Gesellschaft besser zu verstehen und gestalten zu können.

Bezeichnend für diese thematische Vielfalt war der Auftritt von Horst Krüger, einem damals recht bekannten Schriftsteller, beim 11. MMM-Kongress 1973. Ich hatte ihn im Radio anlässlich des Dürer-Jahres mit einem wunderbaren Essay über Nürnberg gehört und dachte, mit diesem Mann müsste man mal durch einige Supermärkte und Verbrauchermärkte gehen und ihn dann reflektieren lassen. Und so kam es. Wir besuchten Latscha in Frankfurt, toom in Friedberg. Horst Krüger hielt einen wunderbaren Vortrag über „Ich im Paradies der Verbraucher“. Daraus nur diese paar Sätze: „Es bestach zunächst die Größe, die Weiträumigkeit der Gesamtanlage, die ein Gefühl grenzenloser Vielfalt, aus-

schweifender Fülle vermittelte, sozusagen eine Orgie der Möglichkeiten, was da alles lockte. Das meiste wollte und brauchte man ja nicht. Aber allein die Möglichkeit dieser Vielfalt stimmte irgendwie heiter, leichter, lockerer. Das Leben schien reicher, verführerischer, vielfältig aufgefüllt im Supermarkt...“ Horst Krüger kam, wie man so sagt, ausgezeichnet an, weil jedem das Milieu gespiegelt wurde, in dem er zuhause war. Er musste danach seine Lesung auf zahlreichen Tagungen und Jahresversammlungen von Handelsgruppen wiederholen.

Münchener Sternstunden

Viele Begegnungen mit den Referenten unserer Kongresse gerieten zu wahren Sternstunden. Im Anfang hieß es ja noch, von Amerika lernen. Zu uns kam Alfred Eisenpreis, kleiner ungarischer Flüchtling jüdischer Herkunft, unter abenteuerlichen Umständen in die USA, dort Karriere als Vice-Präsident im Warenhausunternehmen Allied Stores mit 135 Filialen. Er sollte den ersten und am zweiten Tag den letzten Vortrag halten, simultan übersetzt, und fand eine so freundliche Aufnahme, dass er sich noch in der Nacht hinsetzte und seinen zweiten Vortrag in deutsch umschrieb, eine Sprache, die er schon fast verlernt hatte. Wenig später hieß es dann, von Japan lernen. Auf dem CIES-Kongress 1984 in Tokio lernte ich Dr. Robert Ballon, SJ, kennen, Professor für Economics an der Sophia-Universität in Tokio und seit 1949 in Japan. Ich konnte ihn für eine Reise nach Europa gewinnen. „Wandel und Tradition sind keine Widersprüche“ hieß sein temperamentvoller Bericht über Japans Aufbruch in die moderne Industriegesellschaft.

Ganz in meiner Nähe in Starnberg gab es das Max-Planck-Institut für die

Erforschung der Lebensbedingungen der technisch-wissenschaftlichen Welt. Sein Direktor, der Physiker und Philosoph Carl Friedrich von Weizsäcker, konnte nicht ermöglichen, zum 15. MMM-Kongress zu sprechen. Es kamen stattdessen im Januar 1977 zu einer fünfstündigen Gesprächsrunde mit 34 Club-Mitgliedern, zu unseren Fragen aus allen Lebensbereichen seine ausführlichen Stellungnahmen. Aus dem nach wie vor lesenswerten Protokoll: „Das sinkende Wachstum der Industrieländer wird zu einer qualitativen Umstrukturierung ihrer Wirtschaften führen. Sozial unnütze, umweltschädliche und im Weltmarkt nicht konkurrenzfähige Produktionen werden eingestellt...“ – bedenkenswerte Perspektiven für eine Entwicklung, die uns erst jetzt so recht klar geworden ist.

Sehr erfreut waren wir auch über die Zusage von Professor Hans Küng, SJ, dem Direktor des Instituts für ökumenische Theologie an der Universität Tübingen. Sein Thema, „Von der Erfolgsethik zur Verantwortungsethik“ spricht für sich. Aus seinem Referat nur diesen Satz: „Für zukunftsfähig halte ich eine bloße Erfolgsethik überhaupt nicht. Ein Handeln, für das der Zweck alle Mittel heiligt, und für das gut ist, was einfach funktioniert, was Profit, Macht, Geld und Genuss bringt, das ist Erfolgsethik. Mit Verantwortungsethik ist gemeint, dass ich persönliche Entscheidungen nach bestimmten Gesichtspunkten fälle und die Konsequenzen einkalkuliere.“ Das forderte auf zur Unterscheidung. Wozu wollte man gehören? Und waren die Zwänge, in denen man sich im Wettbewerb befand, eine hinreichende Entschuldigung?

Zu einem besonderen Ereignis wurde 1972 die Begegnung mit Viktor E. Frankl, dem berühmten Wiener Psychotherapeuten und Begründer der

Geschlossener Auftritt: Das MMM-Präsidium arbeitet konstruktiv zusammen. Thomas Bruch, Globus, Michael Durach, Develey, Karl Stefan Preuß, WEZ, Simone Krah, MMM, Gerd Kaiser, MMM, Prof. Dr. Utho Creusen und Andreas Land, Grieson de Beukelaer (v.l.).



FOTOS: MMM



185 Gäste: Der 1. MMM-Kongress in München im Jahre 1963 konnte noch alle Teilnehmer im kleinen Saal unterbringen.



„Ihr macht, was ankommt; wir machen, worauf es ankommt.“

August Everding



FOTOS: WIKIPEDIA, WINTER/ANZAG, WEITHOV, ROSENDAHL

Physiker, Politiker, Philosoph und Praktiker: Carl Friedrich von Weizsäcker, Lothar Späth, Hans Küng und Kurt Dohle.

Logotherapie. Ich hatte ihn im Duttweiler-Institut in Zürich/Rüschlikon erlebt und sofort auf den MMM-Kongress angesprochen. Terminlich nicht möglich. Schließlich haben wir ein Filminterview verabredet, fünf Stunden in seiner Wiener Wohnung herumgefilmt, bis daraus ein Streifen von 40 Minuten Aufführungsdauer wurde. Ich stellte die Fragen zu den Problemen, die uns in einer Zeit recht großer Verwirrung bewegten. Und Frankl traf den Nerv der Zeit, indem er sagte, wir

zweimal Prof. Graf Krockow bis hinein in unsere Tage zum Münchener Erzbischof Kardinal Reinhard Marx. Unvergessen auch Götz Werner, der dm-Gründer, mit „Menschenbild und Unternehmenskultur“, Vater und Sohn Preuß aus Minden mit „Nicht die Größten, aber die Besten – kundenorientiert und den Mitarbeitern verpflichtet“, der Nestlé-Chef Helmut Maucher, der mit „Multinational und dezentral“ Einblick in die Führungsgrundsätze des Konzerns gab, Prof.

unerwähnt bleiben, der 22. September 1990, zwar kein MMM-Kongress, aber die Jahresversammlung des MMM-Clubs in Dresden. Professor Siegfried Schiller, seit 1956 im bekannten Forschungsinstitut Manfred von Ardenne in Dresden, gab einen detaillierten Überblick über die wirtschaftliche und gesellschaftliche Hinterlassenschaft der DDR. Danach der 42-jährige Oberbürgermeister Dr. Herbert Wagner. Wir hatten ihn gebeten, nicht eines der üblichen Grußworte abzuliefern, sondern zu berichten, wie er ganz persönlich die Wende erlebt hat. Sein Bericht wurde uns allen zu einem ergreifenden Erlebnis – und ist es heute noch, wenn man ihn nach zwanzig Jahren noch einmal liest. Wir dankten mit Standing Ovationen. Und er: „Wenn Sie schon stehen, könnte man ja noch „Einigkeit und Recht und Freiheit“ singen. Ich fürchte, Sie können den Text nicht, wir lernen ihn aber wieder.“

und sich unternehmerisch verselbständigte, war die Stunde gekommen. Die Jahresversammlung des MMM-Clubs wählte ihn zum Präsidenten. Ihm zur Seite stehen als Vizepräsidenten Thomas Bruch, Globus Gruppe, Prof. Dr. Utho Creusen, Michael Durach, Devely Feinkost, Andreas Land, Griesson de Beukelaer und Karl Stefan Preuß, WEZ, und im Beirat die Professoren Dr. Dieter Rey, Joachim Zentes und Norbert Walter.

Zwei tüchtige Frauen boten und bieten Gewähr dafür, dass es erfolgreich weiterging und –geht. Nachdem ich Frankfurt verlassen hatte, musste eine neue Lösung für das MMM-Sekretariat getroffen werden. Welch ein Glücksfall! Ganz in meiner Nähe wohnte Helga Winterer, ehemalige LZ-Redakteurin, vorher in der Geschäftsleitung zweier großer Handelsunternehmen tätig. Sie konnte für diese Aufgabe gewonnen werden. Neue Adresse des MMM-Clubs: Icking nahe Starnberger See. Es begann eine gute Zeit für MMM. Helga Winterer war die Materie vertraut, beobachtete kundig den Markt und trug mit eigenen Ideen bei zu den MMM-Kongressen. Ihr Umgang mit Club-Mitgliedern, Kongressteilnehmern und Referenten war von gewinnender Herzlichkeit. Hinzu kam perfekte Betreuung unserer administrativen Belange.

Aber auch sie war nach 14 Jahren auf Überleitung bedacht. Und wiederum bot sich ein Glücksfall in Simone Krahe, die eine Karriere in der hessischen Staatskanzlei zugunsten von MMM aufgab. Neue Adresse des MMM-Clubs: Wettenberg bei Gießen. Und „ihre“ bisherigen Kongresse bezeugen, sie kann's! Die Teilnehmerzahl der MMM-Kongresse wuchs unter ihrer Regie sogar auf 700, die Zahl der Clubmitglieder auf über 1000.

Bedürfnis nach Orientierung

Wie blickt man nun zurück auf diese 50 Jahre? Wie hat sich ausgewirkt, was uns an erfolgreichen Beispielen für moderne Marktmethoden, an sorgsam analysierten der jeweiligen Zeitverhältnisse und dem Blick auf künftige Entwicklungen geboten wurde? Immerhin wurden die Nachfrage danach und das Bedürfnis nach Orientierung wach gehalten und mit über 500 Referenten immer wieder beantwortet. Kurt Dohle beruft sich zu Recht auf den Ursprung von MMM, mit dem alles anfang. Martin Stolz, Kaufhausinhaber in Burg auf Fehmarn, stand in einer Jahresversammlung in den goern auf und sagte, unsere Kongresse hätten ihm den Mut gegeben zu seiner Expansion in die nun zugänglichen Städte an der Ostsee. Einer unserer Kongresse hieß: „Wege nach vorn“. Aber waren wir stets so sicher, wo und was „vorn“ ist? Hat sich die Philosophie von den „Inseln der Verluste im Meer der Gewinne“ als zukunfts-fähig erwiesen? Die Teilnehmer der wechselnden Kongresse bilden den Strukturwandel im Handel ab, dem wir viel Gedankengut geliefert haben. Er mag unterschiedlich bewertet werden. Aber wenn es in unserer Satzung heißt: „Der Club pflegt den Erfahrungsaustausch über moderne Marktmethoden im Sinne einer fortschrittlichen Verbraucherversorgung“, dann fällt die Bilanz positiv aus. Und jetzt 700 Kongressteilnehmer, die ja nicht kommen, weil sie müssen, sondern weil sie wollen, sprechen ebenso dafür, dass das Interesse daran nicht nachgelassen hat. lz-05-12



FOTOS: MATTHIAS RICHTER

Praxis-Check: Der MMM-Club organisiert regelmäßig Studienreisen ins Ausland. Im Jahr 2008 nimmt eine Delegation den Globus-Markt in Prag unter die Lupe. Inhaber Thomas Bruch (Foto rechts, l.) zeigte dabei keinerlei Berührungängste im Gespräch mit Kaufland-Manager Armin Gerald.



hätten heute wohl alle etwas, wovon wir lebten, aber wüssten immer weniger, wofür. Der Mensch, so definierte er, sei ein Wesen auf der Suche nach Sinn. Im Gegensatz zum Tier sagten dem Menschen keine Instinkte und Triebe, was er tun müsse. Und weiter: „Das, was der Mensch zutiefst braucht, ist eine gewisse, gesunde Spannung. Auf der einen Seite der Mensch, auf der anderen Seite eine spezifische Aufgabe, die darauf wartet, von ihm gelöst zu werden. Das, was der Mensch braucht, ist die Hingabe an eine solche Aufgabe!“ Zufriedenheit der Mitarbeiter hänge nicht vom bloßen Gehalt ab, sondern davon, dass sie in ihrer Arbeit einen Sinn, und zwar einen sie persönlich ansprechenden Sinn fänden. War es das, was die neuen Marktmacher auf den Plan rief und veranlasste, auch das Verhältnis zu den Mitarbeitern zu überdenken?

Größen am Vortragspult

Unmöglich, alle Persönlichkeiten noch zu nennen, die wir in 50 Jahren als Referenten gewinnen konnten. Die Liste reicht von Ralf Dahrendorf über den Historiker Michael Stürmer, Otto von Habsburg, zweimal Prof. Meinhard Miegel, Prof. Biedenkopf und

Bruno Tietz, Prof. Norbert Walter, Prof. Joachim Zentes als weitere Referenten. Sogar den sonst schweigsamen Hugo Mann (Wertkauf, Mann-Mobilia) konnten wir ans Vortragspult bitten. Viele Namen sagen den heutigen Teilnehmern der MMM-Kongresse kaum noch etwas. Und doch leben und arbeiten sie in Vorstellungswelten, die damals geschaffen wurden.

Einzelne Kongresstitel, wie z.B. „Führen und Dienen“, „Bewahren, Bewähren, Bewegen“, „Strategie bei Null“, „Besser statt größer“, „Zwischen Überfluss und Mangel“ oder „Unternehmenskultur und Kunden-nähe“ gingen als ständige Aufforderung ins Bewusstsein ein. Das galt vor allem für „Gründerzeit ist immer“. Beim Ausklingen des Wirtschaftswunders dachte man mit leichter Resignation an die einstigen Koryphäen zurück, an die Neckermanns, Borgward oder Grundig oder gar an die historische Gründerzeit. Und da kamen wir und stellten sehr gegenwärtige Gründer vor, in den eigenen Reihen, etwa mit Götz W. Werner (dm-Drogeriemarkt), Helmut Aurenz (ASB-Blumenrde), Jürgen Abraham (Schinkenräucherei) und andere reichlich vertreten.

Ein wichtiges Datum sollte nicht