

Obsah

PROLOG / Uvědomění

aneb proč jsem se v životě nic nenaučil —13

Únik z vězení zkušeností

Duševní otevřenost jen málokdy doprovázená harmonickou hudbou

KAPITOLA 1 / Začátek

aneb jak jsem z donucení založil podnik —21

Myšlenka je ve vzduchu

Konec vertikální cenové regulace – počátek ruinování rodiny?

Kouřící pokladny a nejrychlejší pokladník na světě

KAPITOLA 2 / Vůně drogerie

aneb místo, kde narůstá svatý hněv podnikatele —31

Bez internetu a InterCity, zato s velkým zájmem o svět

Neporazitelní: technicky nejpreciznější veslařský pár
v Německu

Mezi B. B. a K. K.

Blýskání na lepší časy: Harzburský model

„Tati, jestli to takhle budeš dělat dál, zkrachuješ“

Prásk. A životní sen se rozletěl na kusy

„Příliš ambiciózní, zcela nemožné!“

KAPITOLA 3 / Zájem o lidi

aneb proč se úspěchu říká úspěch —47

Přítel přišel, viděl a žasl

Spousty uchazečů o místo, výběr pomocí grafologie

„Chlapče, musíš se naučit něco nového!“

Dutti Veliký se stává mým vzorem

„Poslyšte, máte něco společného s anthroposofií?“

Tři otázky mění (pohled na) svět

Studnice moudrosti pro řešení všech, i každodenních
problémů

Rozjímání – univerzita života

Člověk je odsouzen k suboptimálnímu jednání

Zušlechťování spotřebitelských potřeb

KAPITOLA 4 / Reálné sny

aneb jak se dnešní utopie stává zítřejší realitou —69

Bio – naprostý nesmysl!?

Vlastní *dm* značky slaví úspěch

„Jestli se to stane, bude to náš společný úkol“

KAPITOLA 5 / Společně a jeden pro druhého

aneb jak jedna „marginální zaměstnankyně“

obrátila *dm* vzhůru nohama —81

Nejlepší odpověď? Tři otázky!

Nová logika řízení: z ředitele evokátor

Škola pokory

Zezadu dopředu místo shora dolů

Od otázky know-how k otázce know-why

Protože člověk není prostředkem, ale cílem

KAPITOLA 6 / Projektová práce

aneb jak to udělat, aby byl systém zbožního hospodářství

inteligentní —99

Pokladna se skenerem a EAN kód – obrácený přístup k tomu,
co mělo být dříve: vejce, nebo slepice?

Profesionální řízení projektů – „demokracie v podniku“

Mladíček se ujímá řízení – společně k cíli

„Tady se nechybuje“

KAPITOLA 7 / Inovační zdatnost

aneb proč jsou mi nespokojení spolupracovníci

nejmilejší a proč já sám tak rád kradu —113

Levní prodavači a mistři-zloději myšlenek

Fialové sloupy ukazují únikovou cestu

Každý den podnik znovu vymyslet
Odnaučit se je důležitější než naučit se
Rytmus rutiny a inovace
Podnik je boxerský ring

**KAPITOLA 8 / Duchapřítomnost
aneb jak zaspát důležitou událost a jak hrát bezvadně
na flétnu —129**

Vyrazíme na východ – *dm* se stává dunajskou monarchií
Výlety do cizích vod
„To jsi ty! Dej se do práce!“
Zdravá duchapřítomnost
Obrat je aplausem zákazníků
Důležitá lekce: čtyři týdny matkou
Práce s biografií a příčná flétna

**KAPITOLA 9 / Dialogické vedení
aneb jak jsem se konečně naučil dívat a přestal dávat
spolupracovníkům pokyny —147**

Iluze stejnosti
Učit se dívat
Z vlastního úsudku a na vlastní odpovědnost
Vést spolupracovníky k tomu, aby vedli sami sebe
Každý člověk je podnikatelem svého života
S rukama v kapsách
Motivace a sabotáž, pomsta malého muže
Arogance dvou rozdílných představ o člověku

**KAPITOLA 10 / Prodejny se ujímají moci
aneb jak jeden článek v novinách definitivně
rozložil pyramidu —169**

Podnik nejsou stroje, ale lidé
Ruší se vedoucí
„Kdo to má udělat, když ne já?“
Subsidiarita místo příručky
Tato změna byla revoluční: musela se podařit

**KAPITOLA 11 / Radikální orientace na zákazníky
aneb proč lidé pokládají slevové akce za hloupé a proč je pro
mnohé lepší, když ceny končí na pětku než na devítku —183**

Slevové akce vymysleli obchodníci, ne zákazníci
Kdo chce, nachází řešení; kdo nechce, nachází důvody
Konec s reklamou na bůček a klíčovými produkty
Každé zboží musí být levné
Dm volí protisázku
„Zde člověk jsem, zde smím jím být!“

**KAPITOLA 12 / Výpočet tvorby hodnoty
aneb proč *dm* nemá osobní náklady a v bilanci
nenajdete žádný zisk —197**

Velký rozdíl mezi kategoriemi osobní náklady a příjem
spolupracovníků
Solidární společenství s otevřeným systémem odměňování
Podnik jako sociální organismus
Zázračný růst drogerie Schlecker
„Schlecker – nejméně produktivní podnik v branži“
„Diskont, který odbory chválí“
Pojmy jsou ideje, podnikatelé se podobají zahradníkům

**KAPITOLA 13 / Vzdělání
aneb jak to, že v *dm* nejsou žádní učni, ale tisíce lidí
ochotných se učit se vrhají do dobrodružství zvaného
kultura —215**

Učení do zásoby je nesmyslné
„Dobrodružství kultura – to bylo to nejlepší, co jsem dosud
zažil“
Nápady, iniciativy, inovace

**KAPITOLA 14 / Daň z příjmu a daň z přidané hodnoty
aneb proč jsou peníze hloupé, nikdo nemůže žít
z vlastního příjmu a podnikatelé platí daně, ale nenesou
jejich zátěž —227**

Daně jsou příjmem společenství
Daně – jeden je platí, druhý nese jejich zátěž

Daň z příjmů – provinění vůči nevinným
Férový přístup k externím dodavatelům: spotřební daň
Sociální komponenty daní

**KAPITOLA 15 / Základní příjem
aneb jak si člověk udělá zajímavý zimní večer a zjistí,
jakou představu o člověku mají ve skutečnosti
jeho přátelé —243**

Já a ti druzí – naše rozpolcená představa o člověku
Základní příjem – cesta od nutnosti ke chtění
Život je práce na vlastním Já
Kdo nemá žádný příjem, nemá svobodu
Mzda není výsledkem práce, je jejím předpokladem

**KAPITOLA 16 / Hledání nástupce a založení nadace
aneb jaké výnosy získává akcionář médií a jak udržet
při životě životní dílo —255**

Akcionářem *brand eins*
Projev, profesura a vystoupení v televizi
Odcházení z *dm*: „Pan Werner už tu nesedí!“
Nadace zajišťuje budoucnost firmy

**EPILOG
aneb proč člověk teprve zpětně ví, kam se příběh ubírá
a co to všechno znamená —267**

Poděkování —269