

Vom Werden eines europäischen Champions

Vor 99 Jahren bricht Heinrich Deichmann ins Unternehmertum auf: Er eröffnet einen kleinen Schuhladen. In Essen-Borbeck, dem Stadtteil drumherum, leben die Kumpel mit ihren Familien. Teures Schuhwerk können sie sich von ihrem Lohn aus dem Bergbau nicht leisten. Aber der Gründer versteht seinen Markt. »Gute Qualität zu günstigen Preisen«, mit diesem Credo tritt er an, kauft die neuesten Maschinen, um schnell und preiswert arbeiten zu können.

Auch heute noch gilt das Versprechen des Pioniers – und seine Nachkommen haben den kleinen Betrieb aus dem Pott zu einem Champion ausgebaut. Keiner verkauft in Europa mehr Schuhe als Deichmann, keiner hat mehr Filialen. Unternehmer über drei Generationen haben das Geschäft groß gemacht: 430.000 Paar Schuhe gehen in den Läden der Kette über den Ladentisch – pro Tag! 32.000 Mitarbeiter halten das Geschäft in Schwung, Deichmann ist Marktführer.

Aber besonders wird dieses Unternehmen durch seine Werte und ihre Zugkraft. In einer Zeit, in der »Wirtschaft« und »Unternehmen« im Ansehen des Mannes auf der Straße so manchen Kratzer abbekommen haben, Topmanager und Banker viele Klischees von Maßlosigkeit und Gier bedienen, zeigt Heinrich Deichmann, der heutige Inhaber, dass es auch anders geht. Er führt sein Unternehmen nach den Grundsätzen des christlichen Glaubens, bietet Mitarbeitern und Familien eine stabile berufliche Heimat, wirkt als Spender und Mäzen. »Ich habe bei meinem Vater erlebt, dass man wirtschaftlich tätig sein und dabei Gutes für die Menschen tun kann«, sagt der heute 49-jährige Unternehmer in einem Zeitungsinterview, und: »Die größten Nicht-Firmen-Ausgaben sind die Spenden.«

Für diesen besonderen Einsatz wurde Heinrich Deichmann belohnt: Die INTES Akademie für Familienunternehmen und das Unternehmermagazin »impulse« verliehen ihm am 9. November den Titel »Familienunternehmer des Jahres«. Laudator Nikolaus Förster von »impulse« würdigte den Preisträger in seiner Ansprache vor 200 Gästen: »Heinrich Deichmann steht für ein verantwortungsvolles Unternehmertum. Bei ihm kommt das zusammen, was für Familienunternehmer essenziell ist: Werte zu schaffen und Werte vorzuleben.«

Wie wichtig ihm diese Einstellung ist, zeigt der Unternehmer bei seiner spontanen Entgegnung auf den Preis. Er tritt auf die Bühne, wirkt fast überrascht – und sagt: »Ich möchte mich bei meinen Mitarbeitern bedanken. Wir haben loyale, treue Mitarbeiter.« Dann verneigt er sich vor der Leistung seines Vaters, sagt, dieser habe

ihm immer imponiert. Er sei es gewesen, der gezeigt habe, dass Erfolg und ethische Orientierung vereinbar seien. »Er hat die Kultur des Unternehmens nachhaltig und unverrückbar geprägt.«

Welche Fundamente hat diese Kultur? Prägend für das Wirken der Familie ist der Wunsch, die Welt zu einem besseren Ort zu machen. Als starkes Zeichen gründet Heinz-Horst Deichmann, Inhaber der zweiten Generation, in den 1970er Jahren das Hilfswerk des Unternehmens. Sein Name, »Wort und Tat«, ist bis heute Programm – und Auftrag an den heutigen Firmenchef. »Der Sohn erlebt, wie sein Vater Zeit und Geld in Hilfsprojekte steckt, erst in Indien, für Leprakranke, für Tuberkulosekranke, später für Entwicklungsprojekte in Tansania«, zählt impulse-Chefredakteur Förster einige der Leistungen auf. Meist geht es um medizinische Hilfe und Bildung. Das habe ihn fasziniert, erinnert sich der Preisträger. Christlich sei er schon immer gewesen, aber das gelebte Beispiel seines Vaters zeige, wie man diese Einstellung mit einem erfolgreichen Unternehmen verbinden kann. Die Leistung für das Gemeinwesen ist beachtlich: »Heute unterstützen die Deichmanns mehr als 130.000 Menschen, nicht nur in Indien und Tansania, sondern auch in Moldawien, Griechenland – und in Deutschland. Jedes Jahr fließen mehr als 10 Mio. Euro in soziale Zwecke«, so der Laudator. Wie tief dieses Bekenntnis in der Familie verankert ist, zeigt eine Aussage des Vaters, die der Sohn gerne zitiert: »Man wird reich, indem man verschenkt.«

Spiegelbildlich zum Erfolg im Sozialen verläuft der Aufstieg von Deichmann in die Klasse der europäischen Champions. Im Jahr 1989 tritt Heinrich Deichmann in das vom Großvater gegründete Unternehmen ein. Nach seinem Studium der BWL ist er gerade einmal 27 Jahre jung, begibt sich in die großen Fußstapfen seines Vaters, die Staffelübergabe folgt zehn Jahre später. Sein Stil an der Firmenspitze: unauffällig, unaufgeregt, bescheiden. Der Unternehmer der dritten Generation stellt seine Person nicht in den Vordergrund – kraftvoll ist sein Wirken dennoch, wie der Weg des Geschäfts zeigt. Deichmann internationalisiert – aber anders als der Vater kauft er nicht zu, sondern gründet neue Auslandsableger. In 22 Ländern ist der Schuhhändler inzwischen vertreten, auf Heinrich Deichmanns Projektliste der neuen Märkte standen Ungarn, Großbritannien, Dänemark, Tschechien, die Slowakei, Slowenien, die Türkei, Serbien und Portugal – in Summe begrüßen heute jeden Tag 3.000 Filialen ihre Kunden. Finanziert wird dieses Wachstum konservativ, aus eigener Kraft, ohne Bankkredit. »Unser Vermögen steckt in der Firma. Und wir haben in all den vielen Jahren nie für

private Zwecke ausgeschüttet, sondern haben alles, was erwirtschaftet wurde, in der Firma belassen oder investiert«, sagt der Inhaber in einem Interview mit dem »Handelsblatt«. Bankkredite gehören nicht zum strategischen Werkzeug des Unternehmens: »Diese Unabhängigkeit ist unsere Philosophie.«

Passend zu dieser Denkweise setzt Deichmann ein weiteres Element der Champions-Strategie um: Vom Entwurf eines neuen Schuhmodells bis zum Verkauf im Regal bringt er die gesamte Wertschöpfungskette unter seine Kontrolle. »Er schaltet die Zwischenhändler aus, wird schneller und billiger. Und kann selbst entscheiden, was in die Läden kommt – eine gewaltige Leistung«, heißt es dazu in der Laudatio auf den Familienunternehmer des Jahres. Mit dieser Praxis prägt er die Branche – andere Unternehmen vom Markt gestehen ein, dass sie mit der vertikalen Integration nicht so weit sind wie Deichmann.

Mit eigenen Entwürfen baute Heinrich Deichmann zudem seine Alleinstellung aus. Er positionierte das Angebot vom Discounter (»gut und günstig«) um auf modische, trendige Schuhe, ohne die Niedrigpreis-Strategie aufzugeben. Für den zurückhaltend auftretenden Unternehmer ist das Neuland, er emotionalisiert sein Angebot und tut selbst kräftig mit. Der neue Stil: Für Pressefotos lässt er sich schon mal mit einer hochhackigen Glitzersandale in der Hand ablichten. Zudem zeigt er sich mit den Glamour-Botschaftern seiner neu geschaffenen Marken vor der Kamera – so etwa mit Oscar-Preisträgerin und Bondgirl Halle Berry, die für das Schuhhaus eine eigene Kollektion verantwortet. Weitere Testimonials kommen von der Popsängerin Yvonne Catterfeld, der Band Pussycat Dolls und dem Topmodel Cindy Crawford. »Das Image der Marke wird jünger, moderner, gewinnt etwas mehr an Glanz«, resümiert Nikolaus Förster in seiner Laudatio. Der Schuhhändler Deichmann ist in der Welt von H&M und Zara angekommen – als »Lifestyleanbieter mit niedrigen Preisen«, wie es aus dem Unternehmen heißt.

Sein Erfolg zeigt, dass der eingeschlagene Weg richtig ist: Internationalisierung, Vertikalisierung und ein völlig neues Marketing – Heinrich Deichmann hat Durchbrüche gestaltet. Seit er vor 13 Jahren seinen Vater an der Unternehmensspitze ablöste, konnte er die Zahl der Filialen verdreifachen. Den Umsatz hat er in derselben Zeit mehr als verdoppelt – auf 4,13 Milliarden Euro im Jahr 2011. Kunden freilich, die er mit seinem Angebot noch überzeugen will, sieht er reichlich: Allein in diesem Jahr hat Europas größter Schuhhändler noch einmal mehr als 200 Millionen Euro investiert.



Inhaber-Bonus nutzen: Heinrich Deichmann macht seine Person zu einem wichtigen Teil des neuen Markenauftritts.

Die Auszeichnung »Familienunternehmer des Jahres« wird jedes Jahr im Herbst von der INTES Akademie für Familienunternehmen und dem Unternehmermagazin »impulse« verliehen. Die Preisträger der Vorjahre: Heinz Gries und Andreas Land (Griesson-de Beukelaer), Stefan Messer (Messer Group), Markus Miele und Reinhard Zinkann (Miele), Bernhard Simon (Dachser), Jürgen Heraeus (Heraeus Holding), Peter-Alexander Wacker (Wacker Chemie), Michael Stoschek (Brose) und Maria-Elisabeth Schaeffler (INA-Schaeffler-Gruppe).

Werte bei Deichmann: »Dem Menschen dienen«

Ohne starke Werte als Leitplanke des Erfolgsstrebens ist Heinrich Deichmanns unternehmerische Leistung nicht denkbar. Für den UnternehmerBrief fragte Axel Gloger den Familienunternehmer des Jahres nach seinem Wertekonzept.

Spätestens seit der Finanzkrise hat sich das Blatt gewendet – Werte sind wieder in. Viele Unternehmen wagen einen ersten Wurf, lassen den Inhalt für eine Werte-Broschüre zusammentragen, versuchen, die Kultur zu trimmen. Aus dem Familienunternehmen Deichmann aber kommt eine ganz andere Prägung – die Inhaber praktizieren seit eh und je gelebtes Christentum. Nicht Werte-Rhetorik, sondern gelebte Wertorientierung steht hier im Vordergrund.

Heinrich Deichmann, Nachfolger in dritter Generation, trat hier bewusst in die Tradition des Vaters ein. »Als Christ hat für mich ein Unternehmen einen viel tieferen Sinn als Umsatz und Gewinn zu machen, nämlich Menschen zu dienen, wie es in unserem Unternehmensleitbild heißt. Unser Unternehmen soll unseren Kunden, unseren Mitarbeitern und Menschen in Not im In- und Ausland dienen«, so beschreibt er sein unternehmerisches Credo. Ein Milliarden-Umsatz-Geschäft zu führen, sich dabei in der Rolle an der Firmenspitze den christlichen Werten zu stellen, das ist für den heute 49-jährigen Unternehmer kein Widerspruch. Er wolle gegenüber Gott stets die Frage beantworten können, welche sinnvollen Dinge er mit seinem Einfluss, seinem Geld und seiner Zeit bewirkt habe, bekundet Deichmann.

Wie stark das Thema seine ganz persönliche Mission ist, zeigt auch eine Weichenstellung im jungen Erwachsenenalter: Als die Wahl des Studienfachs anstand, wäre auch ein

Theologiestudium denkbar gewesen. Es wurde dann zwar doch Betriebswirtschaftslehre in Köln, aber so ganz ließ Deichmann den Bezug zu Gott nicht aus den Augen. Während sich die Kommilitonen auf Fächer wie »Rechnungswesen« oder »Marketing II« beschränken, unternimmt er als Twen immer wieder Ausflüge in die Theologie.

Das wird stilprägend für sein Wirken als Unternehmer. Wenn von seinem Verhältnis zu den Mitarbeitern die Rede ist, fallen Wörter wie »respektvollen Umgang pflegen«, »offen sein«, »Freiräume zur Entfaltung von Fähigkeiten lassen«, »Nöte und Sorgen der Mitarbeiter ernst nehmen«. Auch hier nimmt sich das Unternehmen selbst in die Pflicht: Bei Deichmann gibt es keine 400-Euro-Minijobber. Mitarbeiter sollen im Unternehmen ein berufliches Zuhause haben, mit allen Sicherheiten eines richtigen Arbeitsvertrages. Die Löhne liegen über dem Tarif. »Wir bieten zahlreiche soziale Zusatzleistungen wie eine Unterstützungskasse, Betriebsrente und Gesundheitswochen«, sagt der Firmenchef. Hinzu kämen die vielen sozial-karitativen Hilfsprojekte in verschiedenen Teilen der Welt. »Eine unheimlich bereichernde Erfahrung«, sagt Deichmann – das gelte für ihn gleichermaßen wie für die Mitarbeiter, die stolz seien, an diesen Extraleistungen für die Gesellschaft mitzuwirken.

Dass die Werteorientierung dem Unternehmen zugutekommt, steht außer Frage. Die Mitarbeiterleistung in den Läden ist pro Kopf höher als in vergleichbaren Unternehmen – was Deichmann klar auch auf die Ausrichtung seiner Kultur zurückführt: »Unsere Mitarbeiter sind sicherlich überdurchschnittlich motiviert. Aufgrund unserer Firmenkultur gibt es ein großes Gefühl der Zusammengehörigkeit und eine starke Identifikation mit unserer Firma. Viele ar-

beiten schon seit Jahrzehnten bei uns. Das trägt sicher zu den großartigen Leistungen unserer Mitarbeiter bei. Mitarbeiter, die sich gut behandelt fühlen, die im Unternehmen ihre Heimat sehen, identifizieren sich stärker mit ihm. Sie werden am Ende mehr und bessere Arbeit leisten.«

Auch die Gewinnorientierung hat in dieser Denkweise ihren wohlgedachten Platz. Gewinne, lässt Heinrich Deichmann verlauten, seien für die Firma lebenswichtig. Aber sie seien eben kein Selbstzweck unternehmerischer Führung, kein letztes Ziel. Der Unternehmer sieht sie eher pragmatisch, als notwendiges Überlebensmittel: Der Gewinn macht Investitionen in die Überlebenskraft des Geschäfts möglich, er sichert Arbeitsplätze, er ist auch Finanzierungsquelle für das umfassende soziale Engagement des Unternehmens.

Auch hier nimmt sich der Familienunternehmer wieder in die Pflicht – sein Leitbild ist nicht die schrankenlose Marktwirtschaft, sondern die Ordnung Erhard'scher Prägung: »Wirtschaftliches Handeln vollzieht sich für mich nicht im luftleeren Raum. Die soziale Marktwirtschaft gibt uns den Rahmen; ich halte ihn übrigens für den bestmöglichen. Zu ihrer Konstitution gehört der Wettbewerb. Er fordert das Unternehmen. Wir sind ständig bestrebt, für unsere Kunden noch besser zu werden.«