



## Wie wird man eigentlich Geschäftsführer von *Vaude*, liebe Familie von Dewitz?

Das Familienunternehmen am Bodensee gehört zu Europas führenden Bergsportmarken. Chef ist Albrecht von Dewitz, 63. Seit gut einem Jahr mischt auch seine Tochter Antje, 33, mit. Ein fröhliches Duo. Und wehe dem Mitarbeiter, der die zwei nicht duzt.

### DER ALLTAG

Wer in der Zentrale von Vaude arbeiten möchte, entscheidet sich fürs Dorf. Dieses heißt Obereisenbach und liegt wenige Kilometer hinter Tettnang am Bodensee – ein abgeschiedenes, ziemlich malerisches Fleckchen Erde. Wer Natur nicht liebt, ist bei Vaude fehl am Platz. Das Firmengelände ähnelt einem großen Bauernhof, natürlich moderner, mit Bürogebäuden und eigener Kletterwand – aber mitten auf der grünen Wiese zum Wald. Antje von Dewitz hat ein kleines Büro. Doppelt so groß ist das vom Vater, der dort aber keine Fotos machen lassen will. „Zu unaufgeräumt“, sagt er. Typisch, dass er stur bleibt: Hinten auf dem Schreibtisch steht eine chinesische Hartwurzel, gewachsen zu einer Figur, die einem Stier ähnelt – sein Sternzeichen.

### Herr von Dewitz, sind Sie der Vaude?

Albrecht: Klar bin ich der Vaude.

### Und ein Patriarch?

Albrecht: Das weiß ich nicht. Aber ich werde es mir bestimmt immer vorbehalten zu sagen, wenn ich mit etwas nicht einverstanden bin. Man muss mich schon überzeugen.

### Frau von Dewitz, dürfen Sie Ihrem Vater widersprechen?

Antje: Das tue ich, glaube ich, dauernd. Aber Entscheidungen trifft er. Patriarch passt schon ganz gut. Aber sehr lernfähig. Er hört zu und akzeptiert Argumente.

### Alle im Unternehmen duzen sich. Ist das ein Muss?

Albrecht: Wer uns siezt, fliegt raus.

Antje: Nun ja, wer uns siezen würde, käme sich früher oder später etwas verkehrt vor. Wir kommen ja aus dem Familienbetrieb, >



„Ohne den Willen zum Berg geht bei uns nichts.“

wo Onkel, Tante, Kinder mitgeholfen haben und jeder jeden geduzt hat.

*Ich habe den Eindruck, dass man Sie zwar duzen, aber Ihnen nicht sagen kann, wo's langgeht.*

Albrecht: Doch, das kann jeder, wir haben dafür eine Kultur. Diskussionen über Fragen, wie etwas funktionieren soll, gibt es.

### DIE AUSBILDUNG

Albrecht von Dewitz absolvierte in Bremen seine Lehre als Außenhandelskaufmann und studierte danach in Wilhelmshaven BWL. Sein erster Job war Exportleiter bei einem Sportartikelunternehmen. 1972 wurde er Geschäftsführer beim Sportausrüster Roskopf am Bodensee, ein Jahr später machte er sich selbstständig und gründete Vaude im nahe gelegenen Tettngang. Seine zweite Tochter Antje studierte Kulturwirtschaft in Passau und promovierte anschließend. Mehrere Praktika im In- und Ausland vor allem in der Medienbranche hatte sie bereits während des Studiums absolviert. Doch die Liebe zu Vaude war so groß. Schon während der Promotion fing sie in Tettngang an zu arbeiten.

*Was tragen Sie gerade von Vaude?*

Albrecht: Gucken Sie mal, Schuhe, Hose, Jacke, Unterwäsche. Ich bin ganz Vaude.

*Was heißt Vaude überhaupt?*

Antje: Das ist gebildet aus dem gesprochenen „V“ für von und „D“ für Dewitz.

*Seit wann war es Ihnen klar, dass Sie Ihrem Vater ins Geschäft folgen würden?*

Antje: Ich wusste schon in der Schulzeit: Wenn es jemand macht, dann bin ich es. Mein Vater hat so gut wie nie etwas gesagt. Meine beiden anderen Schwestern sind Sozialpädagoginnen und Lehrer. Auch das Umfeld hat immer gemeint, dass ich die Firma irgendwann zu übernehmen habe.

Albrecht: Mir war das unklar, ob sie es tun wollte. Sie hatte ja gesehen, dass dieser Job eine hohe zeitliche Beanspruchung ist. Ich bin heute 100 Tage im Jahr auf Reisen.

Antje: Mein Vater hat nie Druck auf mich ausgeübt, damit ich mich endlich entscheide. Er hat mir aber immer wieder signalisiert, was das Unternehmen bedeutet und was er denn da so macht. Auch hat er mich zu Auslandsreisen nach Portugal, nach Asien und Amerika mitgenommen.

*Was sind Ihre ersten Erinnerungen an die Firma?*

Antje: Wir waren in einem kleinen Dorf. Unser Büro war unsere Wohnung und umgekehrt. Im Hopfen nebenan war das Lager. Die einzigen Mitarbeiter, die es gab, haben im Wohn- und Schlafzimmer gearbeitet.

*Gestern noch Schlafzimmer. Heute ein Terrain mit über 200 Mitarbeitern.*

Albrecht: Wir wohnten auf einem Bauernhof. Und da war ein Zimmer, das sollte mein Schlafzimmer sein, das haben wir zum Büro gemacht. Und das Lager, das war im Winter die Hopfendarre.

*Wie haben Sie sich auf diesen Job vorbereitet?*

Antje: Ich habe das Studium gewählt, dass mir alle Türen offen lässt: Kulturwirtschaft, also BWL mit Schwerpunkt Weltregionen, in Passau. Und dann habe ich jede Semesterferien dazu genutzt, um mich zu orientieren. Ich war bei einer Frauenorganisation, im Goethe-Institut an der Elfenbeinküste, beim NDR in Hamburg, in München bei der Süddeutschen Zeitung und in Bonn in einem Umweltbüro.

*Nur ein Praktikum bei Ihrem Vater haben Sie nie gemacht?*

Antje: Ich habe immer wieder in der Firma gejobbt und fing kurz vor Ende meines Studiums 1998 schließlich hier an. Es war schon eine Befreiung. Mein Leben lang hatte ich mich mit der Frage auseinandergesetzt, ob ich bei Vaude anfangen sollte. Plötzlich stand es für mich fest. Und zwar mit dem Praktikum, das ich dann begann. Ich bekam einen eigenen Bereich und baute ihn auf: Packs 'n Bags.

*Haben Sie Ihre Tochter so ran genommen wie die anderen Mitarbeiter?*

Albrecht: Ja. Sie hat genauso Ihren Job machen müssen wie die anderen.

### DIE LAUFBAHN

1973 gründete von Dewitz Vaude – ohne Eigenkapital. Er hatte aber gute Kontakte – zu Lieferanten, die ihm keinen Druck machten, und zur örtlichen Sparkasse, die ihm einen Kredit gewährte. Das Unternehmen wuchs wie die gesamte Branche kontinuierlich (1994 gründete von Dewitz die „Outdoor“ in Friedrichshafen, Europas größte Messe für Outdoor und Bergsport). Vaude beschäftigt heute über 230 Mitarbeiter in Deutschland, weltweit sind es 1.100. Tochter Antje fing nach dem Studium als feste Mitarbeiterin bei Vaude an. Sie absolvierte einige branchenfremde Praktika im In- und Ausland und ist heute bei Vaude in der Geschäftsführung vor allem fürs Marketing verantwortlich.

*Vaude war früher eine Ein-Mann-Firma.*

Albrecht: Ja, ich begann ganz allein. Nur für die Buchhaltung hatte ich einen freien Mitarbeiter. 1974 kam die erste Teilzeitkraft. Und danach immer weitere Kollegen. Heute haben wir in Tettngang 230 Leute.

Antje: 240 mit allen Teilzeitkräften.

Albrecht: Die meisten in Entwicklung, Marketing und Verkauf. In China sind wir noch etwa 700 Leute – alle in der Produktion. >



„Der Bergsport kennt keine Wachstumsgrenzen.“

**Hatten Sie damals Eigenkapital?**

Albrecht: Null. Ich hatte meine Mutter gefragt, ob sie ihr Haus beleihen kann. Sie sagte, ich könne aber höchstens ein Siebtel des Wertes bekommen, also meinen Anteil. Das habe ich dann auch gemacht. Teilweise wurde ich zudem von Lieferanten unterstützt – ich hatte eine gewisse Schonfrist. Zum anderen hatte ich gute Beziehungen zur Bank, die mir Kredite gab.

**Womit fingen Sie an?**

Albrecht: Mit der Produktion von Rucksäcken. Die haben wir in Deutschland machen lassen.

**Was ist für Sie heute am schwierigsten?**

Albrecht: Dass wir die Breite, die wir zurzeit im Sortiment haben, gut koordinieren und durchführen können. Es gibt Firmen, die machen nur Rucksäcke.

Antje: Oder Socken.

Albrecht: Oder Hüte. Wir haben uns als Mittelständler einiges auferlegt.

Antje: Wir arbeiten in einer sehr anspruchsvollen Branche, die einem ständigen Wandel ausgesetzt und sehr schnelllebig ist. Sie geht immer mehr in Richtung Mode. Und gleichzeitig müssen wir darauf achten, die hohe Qualität und Funktionalität zu erhalten. Mit unserem Riesensortiment wollen wir alle diese Kriterien erfüllen.

**Haben Sie Angst, von einem großen Sporthersteller geschluckt zu werden?**

Albrecht: Nur wenn wir nicht mehr erfolgreich sind. Solange wir erfolgreich sind ...

**... sind Sie für andere interessant.**

Albrecht: Stimmt. Wir kriegen wöchentlich Kaufangebote. Das heißt aber nicht, dass wir verkäuflich sind.

Antje: Solange wir selbst entscheiden können, kauft uns keiner.

**Viele Unternehmen klagen über schwere Zeiten, schlechte konjunkturelle Bedingungen. Sie nicht. Warum?**

Albrecht: Wir sind in einer guten Branche. Bergsport und Outdoor kannten bisher noch keine Stagnationszeiten. Die Branche entwickelt sich ständig weiter und bringt neue Produkte heraus. Freizeit ist ein Faktor, der Umsatz fördernd ist.

Antje: Wenn es den Leuten nicht gut geht, dann ziehen sie sich auf das Privatleben zurück und investieren in Outdoor. Und wenn es ihnen gut geht, dann machen sie längere Reisen und investieren wieder in Outdoor.

**Wie entstehen die Ideen für die neuen Produkte?**

Antje: Wir arbeiten mit vielen Sportlern und Bergführern zusammen. Wir bekommen viel Feedback von den Kunden – übers Internet. Unsere Kunden im Handel sprechen mit uns über Veränderungen. Unsere Mitarbeiter gehen manchmal in großen Gruppen am Wochenende in die Berge, probieren unsere Materialien aus und kommen mit neuen Ideen zurück.

**Bergsportbegeisterung ist also ein Einstellungskriterium?**

Antje: Absolut. Das muss da sein: Begeisterung für den Berg, der Wille zum Berg.

**Welche Berufschancen hat man bei Ihnen als Mitarbeiter?**

Antje: Jeder, der bei uns anfängt, hat gute Chancen weiterzukommen. Wir sind kein starres Unternehmen. Wir verteilen Aufgaben nach Kompetenzen. Man muss hier nicht hierarchische Treppen steigen.

**Suchen Sie denn überhaupt neue Mitarbeiter?**

Albrecht: Ja, eigentlich ständig. Zum Beispiel im Vertrieb – ganz besonders in China. Und nicht nur Chinesen, sondern auch Deutsche.

**Chinesen und Bergsport?**

Antje: China ist der am schnellsten wachsende Outdoor-Markt der Welt. Wenn Sie bedenken, dass Magazine für den Bergsport eine Auflage von 800.000 haben, handelt es sich dort um ganz andere Dimensionen als bei uns. Hier sind es etwa 40.000.

**DAS PRIVATLEBEN**

Albrecht von Dewitz ist das dritte Kind von sieben Geschwistern (fünf Brüder, zwei Schwestern). Der Vater kommt aus Pommern, die Mutter aus der Nähe von Berlin. Von Dewitz wuchs in der Lüneburger Heide in Fallingbostal auf, ging in Walsrode zur Schule. Der Bodensee ist für den Norddeutschen („das bleibt man immer“) Heimat geworden. „Immer wenn ich von einer Reise zurückkomme, finde ich, dass es hier am Bodensee am schönsten ist.“ Von Dewitz ist verheiratet und hat drei Töchter. Die mittlere heißt Antje. Wie alle in ihrer Familie ist sie vom Bergsport begeistert. „Immer, wenn sich die Gelegenheit bietet, geht’s hinauf zum Berg“, sagt sie. Auch mit ihren Kinder. Drei hat sie.

**Trotz 30 Jahren Süddeutschland haben Sie Ihren norddeutschen Dialekt nicht verloren.**

Albrecht: Würden Sie das tun? Wenn man seinen Snaak hat, will man den auch nicht verlieren.

**Aber Eingeborener sind Sie hier nicht.**

Albrecht: Nein. Ich bin ein Reigschmecker. Antje: Und das bleiben wir auch. Schon allein, weil wir kein Schwäbisch sprechen.

DIE FRAGEN STELLTE MARTIN ROOS