

Powerfrau vom Bodensee

Chefetagen sind zumeist immer noch Männersache. Das gilt auch für die Outdoor-Branche. Eine Ausnahme macht Antje von Dewitz, die seit zwei Jahren an der Spitze des süddeutschen Ausrüsters Vaude steht. DAV Panorama sprach mit der jungen Chefin über ihre Philosophie und ihre Ziele.



In letzter Zeit wurden Sie häufiger interviewt. Worauf führen Sie das Interesse zurück?

Wir besetzen mehrere Themen, die momentan von Interesse sind. Ich bin als Frau in der Geschäftsführung, was heutzutage noch relativ selten ist, dazu mit vier Kindern, was noch seltener ist. Wir setzen unsere ganzen Kräfte daran, unser gesamtes unternehmerisches Tun auf Ökologie umzustellen und sind da schon recht weit gekommen. Viele Menschen beginnen, sich Gedanken zu machen darüber, wie wir mit unseren Ressourcen umgehen, wie wir den Widerspruch zwischen Konsum, Wirtschaft und Ökologie auflösen können. Dieses Thema besetzen wir bereits seit Langem.

Sie sind die „operative Chefin“ von Vaude. Was genau sind Ihre Aufgaben?

Als Geschäftsführerin trage ich die Verantwortung für das Wohl und Wehe des Unternehmens, für die strategische Ausrichtung, für alle unsere Mitarbeiter, für das unternehmerische Tun.

Ihr Vater Albrecht von Dewitz hat Vaude 1974 gegründet. Sie haben 2009 übernommen. Was hat sich geändert?

Ich bin mit ganz anderen Voraussetzungen als mein Vater in diese Position gekommen, der die Firma Schritt für Schritt aufgebaut hat. Deshalb mussten wir das Unternehmen erst einmal so organisieren, dass ich die Leitung übernehmen konnte. Intern hat es sehr viel Veränderung gegeben. Wir

haben eine starke mittlere Führungsebene aufgebaut, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter gestärkt, Prozesse überarbeitet und insgesamt mehr Transparenz geschaffen.

Wie sieht Ihr Tagesablauf aus?

Ich bin sehr straff durchorganisiert. Mir war wichtig, dass ich auch noch ein anderes Leben außerhalb von Vaude habe. Dazu muss ich mich auf starke Führungskräfte verlassen können. Mein Tag ist ziemlich gegliedert, viele Besprechungen, häufige Updates. Was Vaude angeht, bin ich in die nächsten Monate hinein meist tagesgenau verplant. Der Rest der Zeit gehört meiner Familie.

Wollten Sie schon immer bei Vaude einsteigen und Unternehmenschefin werden?

Nein, dieser Wunsch ist erst über die Jahre bei mir gewachsen. Mein Antrieb ist, Verantwortung zu übernehmen und Dinge positiv zu verändern. Mit diesem Ansatz bin ich auch in meine Praktika reingegangen. Ich war bei NGOs, bei einer Frauenorganisation, bei einem Umweltbüro, bei Zeitung und Fernsehen und habe mich immer gefragt: Wo kann ich mit meinen Fähigkeiten und Interessen am meisten bewirken? Danach ins Unternehmen zu kommen war dann ein wirkliches Aha-Erlebnis, weil ich festgestellt habe: Du kannst Produkte und Arbeitsbedingungen im positiven Sinn – ökologisch und sozial – gestalten. Es gibt so viele Möglichkeiten, wo man wirklich etwas bewegen kann. Und es reicht darüber hinaus. Man kann

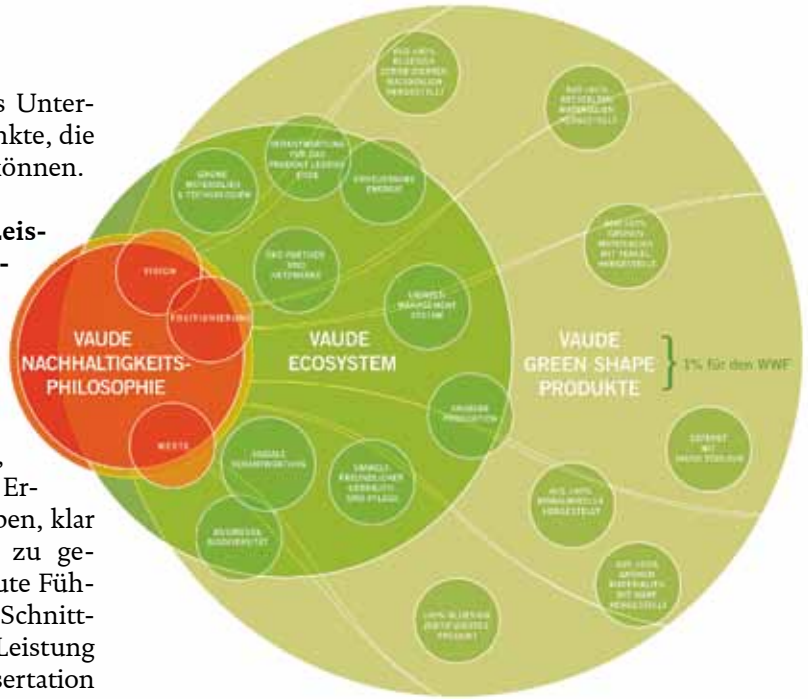
Vorbildfunktion übernehmen. In der Position als Unternehmen und Unternehmer gibt es auch Ansatzpunkte, die in die Gesellschaft hinein Veränderung bewirken können.

Was steckt hinter dem Titel Ihrer Doktorarbeit „Leistungsstarke Arbeitsverhältnisse in mittelständischen Unternehmen“?

Da steckt die Zielsetzung dahinter, wie ich die Rahmenbedingungen für Arbeitnehmer so gestalten kann, dass sie Lust, Motivation, das Können und die Kompetenz haben, ihr Bestes zu bringen. Dass sie sozusagen voll im Energiefluss stehen, mit hoher Mitarbeiterzufriedenheit und mit tollen Ergebnissen. Es geht darum, Verantwortung abzugeben, klar zu definieren, abteilungsübergreifende Prozesse zu gestalten, aber auch um Arbeitszeitflexibilität und gute Führungskräfte. Verschiedene Bausteine schaffen die Schnittstelle zwischen Mitarbeiterzufriedenheit, hoher Leistung und tollem Output. Übrigens bin ich auf meine Dissertation ziemlich stolz, weil sie ein echter Kraftakt war: Ich hatte zwei Kinder, war hochschwanger, habe Teilzeit gearbeitet an der Uni und hatte schon bei Vaude angefangen. Es kam alles zusammen und ich dachte schon, jetzt schmeiße ich es hin. Dann hat mich meine Schwiegermutter mit den Kindern unterstützt und ich habe es durchgezogen.

Wie wirkt sich dieser Ansatz auf Ihr Führungsverständnis innerhalb der Firma aus?

Ich denke, es gibt zwei wesentliche Führungssysteme. Entweder du vertraust oder du vertraust nicht und kontrollierst. Und hast dann sehr viel Aufwand, möglichst alles zu kontrollieren. Ich vertraue und baue darauf, dass jeder im Grund wirklich gute Leistung bringen möchte. Und da komme ich wieder zu den Rahmenbedingungen und zu meiner Dissertation: Als Arbeitgeber hat man die Verantwortung, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass sich das Vertrauen auch auszahlen kann. Vertrauen wird dann beschädigt, wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen, wenn die Verantwortlichkeiten nicht geklärt sind, wenn die Prozesse nicht ineinandergreifen usw.



Alle Öko-Bausteine im Überblick: Das Vaude ecosystem fasst die unternehmerischen Aktivitäten, das Gütesiegel Vaude Green Shape die Produkte.

Wenn das alles stimmt, dann wird das Vertrauen zurückgezahlt. Das betrifft Mitarbeiter genauso wie Partnerschaften mit Lieferanten, mit wem auch immer.

Sie sind als vierfache Mutter voll berufstätig. Wie schaffen Sie die Balance zwischen Beruf und Familie?

Einmal durch mein gut strukturiertes Führungssystem. Wir investieren sehr viel in den Aufbau von Führungskräften, in die Übernahme von Eigenverantwortung, in Strategie und Zielprozesse. Dieses Grundprinzip muss funktionieren, damit ich rauskann. Ich habe mir zwei Nachmittage gesetzt, an denen ich versuche, um 17 Uhr zu gehen. Und natürlich durch eine gute Organisation zu Hause. Die Kinder sind hier noch im Kinderhaus oder teilweise im Hort, meine Mutter, meine Schwiegermutter, eine Haushaltshilfe unterstützen. Und mein Lebensgefährte arbeitet halbtags. Das ist wichtig. →



Eng getaktete Meetings mit den Führungskräften gehören zum Führungsstil.



n-tv-Auszeichnung für den gelungenen Generationenwechsel bei Vaude

Fotos: Vaude (2), ntv/josé Poblete



Verantwortung übernehmen heißt auch, soziale Belange berücksichtigen.

Bleibt Ihnen Zeit für Eigeninteressen, Hobbys?

In den letzten zehn Jahren standen bei mir zwei Interessen im Vordergrund: das Unternehmen und die Familie. Die konnte ich erfüllen. Viel mehr war nicht drin. Langsam wird das besser. Outdoor ist ein ganz großer Faktor in meinem Leben. Wir haben natürlich viel mit den Kindern gemacht, waren viel in der Natur. Jetzt bekomme ich mehr Luft, auch wieder für ein kleines kulturelles Programm. Und einmal im Jahr gehen mein Lebensgefährte und ich eine Woche zum Wandern. Wir waren auf dem Westhighland-Trail in Schottland, auf dem Wicklow-Way in Irland und auf dem Eg in Spanien. Weitwandern finde ich überhaupt das Beste. Da wollen jetzt auch die Kinder mit.

„Ich denke, jeder Mensch hat die Verantwortung, da zu wirken, wo er wirken kann.“

Was bieten Sie Ihren Mitarbeitern in Sachen Work-Life-Balance an?

Wir sind sehr flexibel, haben über fünfzig Prozent Teilzeitkräfte und bieten alles rund um Teilzeit. Wenn jemand weniger arbeiten will oder muss, dann finden wir einen guten Weg für beide Seiten. Das ist zwar eine Belastung für das Unternehmen, aber wir haben deshalb auch topmotivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für die wir ein attraktiver Arbeitgeber sind. Dann haben wir jetzt im zehnten Jahr das Kinderhaus mit 31 Kindern, die betreut werden, im Alter von einem halben Jahr bis zu zehn Jahren. Wir fördern aktiv Sport und Gesundheit, bieten regelmäßig Bergsportaktivitäten mit Schulungen an. Wir ermuntern unsere Mitarbeiter, mit dem Rad zur Arbeit zu fahren, und unterstützen das zum Beispiel mit unserem eigenen E-Bike-Pool. Wir bieten auch Homeoffice-Möglichkeiten für Kollegen, die kleine Kinder haben oder viel strategisch arbeiten.

Was wollen Sie bis zum vierzigsten Firmenjubiläum im Jahr 2014 voranbringen?

Wir möchten das ökologischste europäische Outdoor-Unternehmen werden, auch objektiv überprüfbar. 2015 haben wir als Maßgabe gesetzt, aber ich denke, dass wir 2014 dieses Ziel schon deutlich vor Augen haben. Ich möchte auch, dass Vaude dafür steht, dass Ökologie und Performance keine Widersprüche sind, dass Funktion, Technik und Ökologie Hand in Hand gehen können. Außerdem wünsche ich mir, dass wir uns bis 2014 um einen Arbeitgeberpreis bewerben und den auch gewinnen – als Top-Arbeitgeber! Als familienfreundliches Unternehmen sind wir ja schon mehrfach ausgezeichnet worden.

Nachhaltigkeit scheint für Sie sehr wichtig zu sein. Wie schlägt sich das in Ihren Konzepten nieder?

Meine Verantwortung ist es, ein Unternehmen zu führen, das nicht nur ökonomisch erfolgreich ist, sondern auch ökologisch und sozial einwandfrei. Darauf möchte ich meine Entscheidungen ausrichten. Ich denke, jeder Mensch hat die Verantwortung, da zu wirken, wo er wirken kann. Wir brauchen positive Veränderung. Wir fahren ja wirklich wie auf einer Autobahn in die falsche Richtung. Als Unternehmerin habe ich viele Wirkungspunkte, um dieses Rasen in die falsche Richtung ein Stück zu verlangsamen. Outdoor tangiert viele aktuelle Brennpunkte. In der Textilindustrie beschäftigen wir uns mit dem Schadstoffthema. Da geht es um die ökologische, ressourcenschonende Herstellung ohne Schadstoffe. Wir haben Produktionsstätten weltweit mit der Frage, wie dort hergestellt wird. Haben die Menschen ein gutes Leben, haben sie die Chance, sich weiterzuentwickeln? Als Unternehmen arbeiten wir aber auch hier mit Menschen. Wenn in diesem großen Netzwerk ökologische und soziale Kriterien eine gleichwertige Rolle spielen wie ökonomische, dann prägt das fürs Leben. Ich gehe in meinem Urvertrauen davon aus, dass jeder gerne einer sinnvollen Tätigkeit nachgeht und gerne dazu beiträgt, dass er in seinem Wirken so-



Fotos: Vaude

Global tätig, lokal verwurzelt – hier während der Fastnacht in Tettmang



Beim Weitwandern Neues entdecken reizt Antje von Dewitz besonders.

zial und ökologisch vertretbar ist, positiv ist. Wir haben ja nicht erst vor zwei Jahren beschlossen, ökologisch sein zu wollen. Wir haben sehr tief reichende Wurzeln, beispielsweise schon 1994 das Recycling-Netzwerk EcoLog gegründet. Und haben uns dann gesagt, unser Ziel ist, unser ganzes unternehmerisches Tun nachhaltig auszurichten. Das ist ein langer Weg, den wir hartnäckig Schritt für Schritt gehen. Wenn die Menschen erkennen, dass es ernst gemeint ist und nicht ein grünes Blättchen, dann entfaltet das ungeheure Energie und eine hohe Motivation, hier intern, aber auch im Zusammenspiel mit Partnern. Weil man gemeinsam für eine gute Sache arbeitet. Und natürlich macht es auch Spaß, den wirtschaftlichen Erfolg mit etwas Sinnvollem zu verbinden.

Können Sie einen Überblick geben über Ihre ökologischen Aktivitäten?

Unser Umwelt-Engagement ist sehr vielfältig. Wir haben dazu eine Grafik erstellt, die die einzelnen Bausteine im Überblick zeigt, vom Standort, der Produktentwicklung über die Nutzung der Produkte, Partnerschaften bis zum End of Life der Produkte (siehe Grafik S. 59, Anm. der Red.). Hier fließen unsere Positionierung, Werte und Zielsetzungen zusammen, die wir mit dem Slogan „Wir sind engagiert für (d)eine lebenswerte Welt“ überschreiben. Dabei umfasst das Vaude ecosystem alles, was wir für mehr ökologische und soziale Nachhaltigkeit unternehmen, den gesamten Lebenszyklus der Produkte und die Unternehmensentscheidungen. Seit 2008 wird unser Umwelt-Management nach EMAS und ISO 14001 zertifiziert. Vaude Green Shape ist unser ökologisches Gütesiegel und bezieht sich auf das, was der Endverbraucher wahrnehmen

Der beste Begleiter auf den schlimmsten Wegen



Voltaren Spray

Hochkonzentriert wirkt es effektiv bei Verstauchungen, Prellungen und Zerrungen. Geht schnell durch die Haut und direkt zum Schmerz.



WIEDER FREUDE AN BEWEGUNG

Voltaren® Spray 40mg/g Spray zur Anwendung auf der Haut, Lösung (Wirkstoff: Diclofenac-Natrium). Zur lokalen, symptomatischen Behandlung von leichten bis mäßigen Schmerzen u. Entzündungen nach akuten stumpfen Verletzungen kleiner u. mittelgroßer Gelenke u. der gelenknahen Strukturen. Packungsbeilage beachten. Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie die Packungsbeilage und fragen Sie Ihren Arzt oder Apotheker. Rezeptfrei in Ihrer Apotheke. Referenz: VOL6-E01. Novartis Consumer Health GmbH, 81366 München



Foto: Vaude

Dr. oec. Antje von Dewitz

- 1972 geboren, vier Kinder
- bis 1998 Studium der Wirtschafts- und Kulturraumstudien an der Universität Passau, Abschluss: Diplom-Kulturwirtin
- 1998-2000 Produktmanagement bei Vaude, Aufbau des Produktbereichs Packs 'n Bags
- 2000-2002 verantwortlich für PR, Internet & Mediaplanung bei Vaude
- bis 2005 wissenschaftliche Mitarbeit und Dissertation über leistungsstarke Arbeitsverhältnisse in mittelständischen Unternehmen am Stiftungslehrstuhl Entrepreneurship (Unternehmertum und Unternehmensgründungen) an der Universität Hohenheim, Abschluss: Promotion Dr. oec.
- 2005 bis heute Marketingleiterin bei Vaude
- 2009 Übernahme der Geschäftsführung bei Vaude

kann. Konkret sind fünfzig Prozent unserer Bekleidung ökologisch hergestellt, wobei unsere Kriterien in Zusammenarbeit mit NGOs entwickelt wurden und wirklich hart sind. Härter als die meisten Ökosiegel, die es gibt. Zielsetzung ist natürlich, alle unsere Produkte Green Shape zu machen.

Wer kümmert sich bei Ihnen um das Thema Ökologie?

Wir haben ein fünfköpfiges CSR-Team als interne Experten, die ökologische Ziele formulieren, kontrollieren und motivieren. Die konkrete Umsetzung wird geleistet über mindestens fünfzig Mitarbeiter wie unsere Produktmanager, Techniker, Einkaufsverantwortlichen, Marketingverantwortlichen, unsere Projektleiter oder unsere Fertigung. Das Schöne ist, dass die Leute beginnen, von sich aus Impulse zu setzen. Das ist die Kraft, die ich meine. Ein Selbstläufer, weil jeder seinen Beitrag leistet.

Welche Aufgaben stehen demnächst an?

Unsere Aufgabe ist es, das komplette Bekleidungsprogramm nach unseren ökologischen Standards umzusetzen. Gleichzeitig gilt es, mit der Hardware nachzuziehen. Das ist jedoch viel schwieriger, weil diese aus viel mehr Komponenten besteht: Zelte, Schlafsäcke, Rucksäcke, Schuhe. Wir arbeiten auch mit daran, in der Outdoor-Branche ein Bewertungssystem für den ökologischen Fußabdruck von Produkten zu erstellen, um eines Tages sagen zu können,

wie viel CO₂ man für die Herstellung eines Produkts verbraucht, um Ausgleichsmaßnahmen treffen zu können. Der Beitritt zur Fairwear Foundation im letzten Jahr ist auch eine große Aufgabe. Da geht es um faire soziale Arbeitsbedingungen in den Produktionsstätten in Fernost, für uns vor allem in China und Vietnam.

Wie wichtig ist die Umweltverträglichkeit von Bergsportausrüstung heute für den Endverbraucher?

Ich denke, dass die Outdoor-Zielgruppe grundsätzlich interessiert ist daran, dass ihr Produkt umwelt- und sozialverträglich hergestellt wurde. Ich gehe aber auch davon aus, dass sich die wenigsten die Frage stellen, dass dies nicht so sein könnte. Da spielt auch das positive Image der Branche mit. Die Affinität zu diesen Themen ist, glaube ich, ziemlich groß. Wer sich in der Umwelt bewegt, ist daran interessiert, dass sie erhalten bleibt. Unsere Marktforschung sagt, dass sich unsere Kunden Gedanken über ihr Leben und ihren Lebensstil machen, dass sie klare Wertevorstellungen haben. Aber sie machen sich noch nicht so viele Gedanken über das Produkt. Da fehlt es noch am Bewusstsein für die Zusammenhänge. Für mich ist das ähnlich wie in der Lebensmittelbranche: Je bewusster man sich wird, welche Verantwortung man als Konsument wahrnehmen kann, um so eher ist man auch bereit, diese tatsächlich zu übernehmen. Dieses Bewusstsein steigt. Die Fragen werden intensiver: Wie lebe ich, wo kommen die Produkte her, was steckt da drin? Wie kann ich Verantwortung übernehmen und welche Verantwortung übernehmen die Unternehmen?

Vaude als langjähriger offizieller Ausrüster des DAV stattet die sechs Bundeslehrteams aus. Welche Gründe sprechen aus Ihrer Sicht für diese Partnerschaft?

Wir sind als Unternehmen sehr breit aufgestellt. Unsere Zielgruppe ist der Bergsportler, der Bikesportler, der Outdoorgänger. Der DAV spiegelt diese Zielgruppe sehr gut wider. Zum anderen ist der DAV ein Naturschutzverband, für uns ein ganz wesentlicher Punkt. Er kümmert sich eben nicht nur um Naturnutz, sondern um die Verbindung zwischen Naturnutz und -schutz. Damit ist der DAV ein idealer Partner für uns.

Wir haben als Hersteller auch wenig Einfluss darauf, wie der Endverbraucher mit dem Produkt umgeht und was er damit tatsächlich draußen macht. Da ist der DAV quasi „verlängerter Arm“, weil er Umweltbildung und Aufklärung betreibt. Das fängt ganz klein an, bei der Kinder- und Jugendarbeit, die der DAV klasse macht. Die Kinder an die Natur heranführen, ihnen die Zerbrechlichkeit des Systems vermitteln durch das Erleben der Natur. Das ist die ideale Voraussetzung dafür, später seinen Beitrag zum Erhalt der Natur leisten zu können. Das ist eine ganz wichtige Aufgabe des DAV, die wir gar nicht so leisten können. □

Das Interview führte Georg Hohenester;
weitere Infos zu Vaude unter www.vaude.com