

„engelhorn“ – einem Erfolgsgeheimnis auf der Spur Zwei Lieben, ein Unternehmen – von Generationen gezimmert

Von Christian Leistriz

Wie macht diese Familie das nur? Sie sind seit 117 Jahren erfolgreich, sind beliebt, es gibt weder Skandale noch Skandalchen. Sie brillieren durch Ideen und deren Umsetzung. Und selbst wenn eine Idee einmal nicht zündet, wankt nicht das ganze Familienschiff, sondern man besinnt sich auf die gemeinsame Zukunft. Was ist das Erfolgsgeheimnis der Familie Engelhorn? „m:con visions“ hat die drei „engelhorn“-Chefs um einen Tisch versammelt, sprach mit Senior Richard Engelhorn und den Junioren Fabian Engelhorn und Cousin Andreas Hilgenstock. Ein Generationen-Gespräch.

„Wir waren nicht immer erfolgreich, sonst wären wir Peek & Cloppenburg!“ Mit einer Understatement-Salve begegnet Richard Engelhorn, Senior-Chef des Modehaus-Imperiums „engelhorn“, der Frage nach dem Erfolgsgeheimnis: „Um so groß zu werden, hätten wir aber auch aus der Region weggehen müssen“, schmunzelt er und man sieht ihm an, dass so etwas nie in Frage gekommen wäre. „Wir wollten immer ein Familienbetrieb bleiben. Auch die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ist dann eine ganz andere.“ Der überwiegende Teil aller Arbeitnehmer in Deutschland sei in Betrieben beschäftigt, die Familien gehören: „Die Deutsche Wirtschaft besteht nicht nur aus den DAX-Unternehmen!“

Familienbetriebe wie „engelhorn“ haben oft eine sehr lange Tradition. 117 Jahre sind es bei den Mode-Experten von den Mannheimer Kapuzinerplanken. Doch haben sie auch eine Zukunft? „Aber sicher, dieses Unternehmensmodell hat auch künftig große Chancen“, sagt Richard Engelhorn: „Die Menschen, die in einem Unternehmen arbeiten, möchten ihren Chef kennen.“

Im Mix der Vor- und Nachteile eines Familienbetriebs ist es für Sohn Fabian Engelhorn die „Politik der offenen Türen“: „Nur unseren Mitarbeitern ist es beispielsweise zu verdanken, dass wir nach dem Zweiten Weltkrieg so schnell wieder auf die Beine gekommen sind. Die Mitarbeiter haben geholfen, das Gebäude wieder aufzubauen.“

Warum aber packt jemand wie Fabian Engelhorn mit an, führt gemeinsam mit seinem Cousin Andreas Hilgenstock die „Familientradiation“ fort, bereits in der vierten Generation? „Natürlich freuen sich Eltern, wenn die Kinder in ihre Fußstapfen treten“, sagt Fabian, selbst schon Papa. „Aber, so hat mein Vater es mir vermittelt, man muss 40 Jahre Spaß daran haben. Das macht die Entscheidung schon wesentlich schwieriger.“ Und Vater Engel-

horn hat seinen Sohn so gar nicht ins Unternehmen gedrängt? Kleine Pause. Dann schmunzelt Fabian Engelhorn: „Naja, es war sicherlich eine sehr intelligente, subtile Form von Führung, die man Vater praktiziert hat. Es ist ihm gelungen, mich immer sehr neugierig zu halten. Ich wollte immer wissen, wo der ‚Alte‘ den ganzen Tag ist.“

Familienbande gab und gibt es bei Andreas Hilgenstock auch – und doch war sein Weg zu „engelhorn“ ein ganz anderer: „Meine Mutter ist eine Mannheimer ‚Engelhorn‘, ich selbst bin in Bochum geboren, bin Westfale. Peter Engelhorn war mein Onkel, deshalb war ich auch als Kind sehr oft in Mannheim und Heidelberg.“ Den direkten Bezug zum Unternehmen, so wie ihn Fabian Engelhorn hatte – auf der täglichen Suche, was der Papa so macht – gab es bei Andreas Hilgenstock nicht: „Aber mir wurde das Unternehmen immer als etwas vermittelt, das einen sehr hohen Wert, vor allem auch in ideeller Hinsicht, hat. Das betrifft die Menschen, das Haus, alles – von Generationen gezimmert. Aber ich hätte auch Nein sagen können. Diese Freiheit hatte ich.“

Und wie war's beim heutigen Seniorchef Richard Engelhorn, wenn er Jahrzehnte zurück blickt in seine eigene Teenager-Zeit? „Mein Bruder und ich hatten auch diese Entscheidungsfreiheit. Ich wollte eigentlich Jurist werden. Das hat mir wegen der Talare einfach mächtig imponiert. Allerdings wäre ich darin wohl nicht so gut gewesen... Ich habe es dann also sein lassen und mich für unser Unternehmen entschieden. Aber das ist das Wichtige: Ich habe mich dafür entschieden! Es gibt kaum etwas Schlimmeres, als wenn Eltern ihre Kinder zu etwas drängen, wenn den Kindern eine andere Sache vielleicht viel mehr liegt. Die Kinder ärgern sich dann ein Leben lang. Jede Mutter, jeder Vater sollte sich die Frage stellen: ‚Mit was wird mein Kind wirklich glücklich?‘ Das muss die erste Frage sein.“

117 Jahre Erfolg – Grund genug für ein Generationen-Gespräch mit Fabian Engelhorn, Richard Engelhorn und Andreas Hilgenstock (von links).



Das Generationen-Gespräch scheint sich so langsam dem „engelhorn“-Erfolgsgeheimnis zu nähern...

„Mein Großvater hatte zwei Söhne; mein Vater und mein Onkel waren jedoch völlig unterschiedlich veranlagt“, fährt Richard Engelhorn fort um dann nach einer kleinen Pause festzuhalten: „Nicht jeder war ein Leben lang glücklich... Eltern haben die Pflicht zu erspüren, was in Kindern drinsteckt.“

„Man hat zwei Lieben: Die Kinder und das Unternehmen. Ganz klar: Die Menschen, die Kinder, sind wichtiger“, betont Richard Engelhorn. „Meine Tochter beispielsweise ist ein tolles Mädchen. Aber sie hat die Veranlagung einfach nicht, das Unternehmen zu führen. Es würde ihr keinen Spaß machen.“

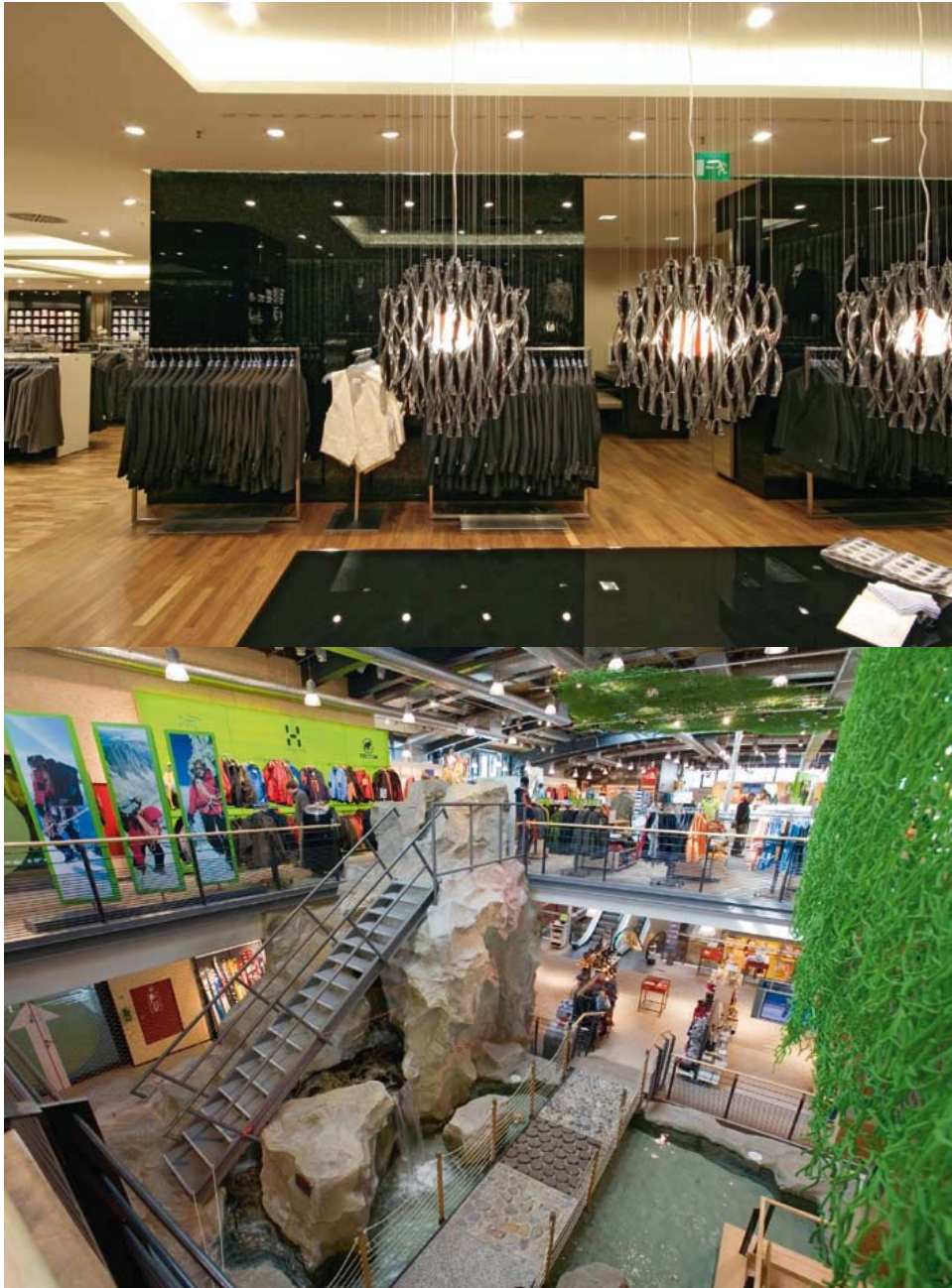
So viel Familie – wie schafft man es da, dem Familienkrach aus dem Weg zu gehen? „Es ist eine Frage der Kultur zu erkennen, dass man eine Firma nur im Frieden gut führen kann. Dazu gehört die verschiedenen Stärken der einzelnen Unternehmenslenker anzuerkennen und sich gegenseitig zu akzeptieren, auch wenn's einmal schwer fällt. Man muss immer einen Mittelweg finden zwischen der Sache, um die es geht und den Menschen, die beteiligt sind. Und dies ist ein ganz schwerer, gefährlicher Weg.“ Da sind sich die drei Engelhorns einig: „Es geht nicht um das Ego des einzelnen“, sagt Fabian Engelhorn und Andreas Hilgenstock ergänzt: „Der Einzelne muss auch zurücktreten können, das Unternehmen muss im Fokus stehen.“ Richard Engelhorn: „Es sind die Menschen, die das Unternehmen ausmachen!“

Ist das das „engelhorn“-Erfolgsgeheimnis?

Für Andreas Hilgenstock gehören zu den Erfolgsfaktoren auf jeden Fall „Neugierde, Liebe zum Detail und das Streben, im Service die Besten zu sein.“ Wenn dann noch Glaubwürdigkeit und Schnelligkeit bei der Umsetzung von Ideen dazu kommt, kann daraus eine Erfolgsgeschichte wie die von „engelhorn“ werden. „Wir spüren einen ständigen Antrieb uns zu verbessern, eine gewisse Rastlosigkeit, permanente Neugier“, verrät Fabian Engelhorn. „Wir orientieren uns daran, was Menschen heute mögen, beobachten Wellness-Welle und Spa-Trends, die Freude am Asiatischen. Uns treibt eine ständige Unzufriedenheit im positiven Sinne.“ Andreas Hilgenstock: „Eine weitere Grundlage unserer Arbeit sind auch intensive Marktbeobachtungen, wir schauen

uns in Asien, den USA und Kanada um, schauen, was die Besten unserer Branche machen und wie sie es machen.“

Ach ja, die Branche. Für Leser außerhalb der Metropolregion Rhein-Neckar sei vielleicht erwähnt, was „engelhorn“ ist. Man vergisst dies leicht, denn in der Region dürfte man wohl kaum jemanden finden, der noch nichts gehört hat von dem Familienunternehmen, das seit 1890 das Gesicht der Mannheimer Innenstadt prägt und für Menschen aus der Rhein-Neckar-Region und weit darüber hinaus ein echter Magnet ist: Mode im Quadrat auf über 30.000 Quadratmetern Verkaufsfläche, Modehaus, Sporthaus, „trendhouse“, „Tommy Hilfiger“-Store, ein vierstöckiges „Boss“-Haus, Wäschehaus und Strumpfhäuser, Edel-Accessoires bei acc/es, „active town“ im benachbarten Viernheim und seit letztem Jahr Speisen erster Klasse im Restaurant „Le Corange“ über den Dächern Mannheims. Das alles ist „engelhorn“ – und mehr. „engelhorn“ ist ein Markenhaus. Vor allem diesem Familienunternehmen ist es zu verdanken, dass Mannheim heute eine der ersten Shopping-Adressen in Deutschland ist – weit vor Städten vergleichbarer Größe.



Das moderne Engelhorn-Gebäude an den Mannheimer Planken. Hier bietet das Familienunternehmen Mode von 798 international bekannten Labels an.

Bei „engelhorn“ gibt es die Highlights von 798 Markenlabels, die meisten davon weltbekannt. „engelhorn“ führt alle Marken selbstständig. Auch im „Tommy Hilfiger“-Store und im „Boss“-Haus. Heißt: „engelhorn“ kauft sämtliche Marken selbstständig ein. Kein „Global Player“ diktiert den Mannheimern, wie die Regale, Auslagen und Sortimente zu bestücken sind. Im Gegenteil: „In der Regel fragen die Markenartikler bei uns an, ob wir sie nicht listen wollen“, schmunzelt Fabian Engelhorn.

Andreas Hilgenstock erläutert das Geschäftsmodell: „Unser eigener Name ‚engelhorn‘ ist quasi das Dach, die internationalen Marken sind die Säulen, das vor allem nach außen Sichtbare. Das breite Fundament sind die Marken, die jeder einfach tragen muss.“

Senior Richard Engelhorn hört zu und nickt bestätigend. Er lässt sich auch nicht aus der Reserve locken, wenn man ihn nach seiner Meinung über Textilketten wie „H & M“, „Zara“ oder „New Yorker“ fragt – immerhin äußerst erfolgreiche Unternehmen. „Die sind gut und tüchtig, werden mehr und mehr zu einer ernst zu nehmenden Konkurrenz. Aber“, und jetzt greift der Unternehmer mit der jahrzehntelangen Erfahrung wieder zum Florett, „es gibt ja auch den Imbiss und das Drei-Sterne-Restaurant.“ Letzteres aber meistens nur in den Kapitalen der Welt... „Wir müssen nicht in die Welt, wir holen das weltstädtische Niveau nach Mannheim.“ Überdies hält er die Region noch lange nicht für vollends erschlossen was das Kundenpotenzial betrifft: „Gehen Sie mal nach Deidesheim, dort gibt es inzwischen drei erstklassige Restaurants. Deren Gäste sind alle unsere potenziellen Kunden. Diese müssen wir nach Mannheim locken.“

Doch dann legen sich leichte Falten auf seine Stirn, er formuliert Kritik daran, wie Mannheim sich nach außen präsentiert: „Noch gelingt es uns nicht, dass die Leute bewusst nach Mannheim kommen und auch mal ein paar Tage hier bleiben.“ Richard Engelhorn setzt auf den neuen Oberbürgermeister Dr. Peter Kurz: „Ich habe den Eindruck, dass der neue Oberbürgermeister die Chancen ergreift, die sich ihm und Mannheim nun bieten. Dr. Kurz geht die Dinge objektiv und kompetent an. Das sind ausgezeichnete Voraussetzungen für die nächsten acht Jahre.“

Richard Engelhorn sieht aber auch schon jetzt positive Veränderungen in Mannheim: „Das neue Congress Center Rosengarten ist sensationell. Den ganzen Gästen, die für Tagungen und Kongresse nach Mannheim kommen, müssen wir erzählen, was es hier in unserer Stadt und in der Metropolregion Rhein-Neckar noch so alles gibt.“

Richard Engelhorn – er gehört zur dritten Generation der „engelhorn“-Chefs – ist mit seinem Unternehmen der Region treu geblieben. Wagt und will die vierte Generation den „Sprung“ in andere deutsche Metropolen? „Wir glauben an unsere Region“, versichert Fabian Engelhorn, „wir sehen hier noch großes Wachstumspotenzial. Darüber hinaus haben wir aber auch nie den Drang verspürt, woanders hinzugehen. Hier bündeln wir unsere Kraft.“ Mannheim sei für das Modehaus-Unternehmen wie eine Dachmarke: „Wenn es der Stadt gut geht, geht es auch uns gut“, so Mitgeschäftsführer Andreas Hilgenstock. Deshalb lobt er auch die neue „Leuchtturmfunktion“, die Mannheim in der Metropolregion Rhein-Neckar ausübt: „Dazu noch die Pop-Akademie, die SAP Arena, das neue Congress Center Rosengarten – das alles trägt Mannheim nach außen, das wird sogar Europa bewegen.“ Fabian Engelhorn sieht die Metropolregion Rhein-Neckar wie ein großes Orchester: „Die Aufgabe von uns Einzelhändlern ist es, unserer Shopping-Destination europaweit einen guten Klang zu geben.“

Hunderttausende treue Kunden, 1.200 Mitarbeiter, 130 Pensionäre (die zu treffen sich Richard Engelhorn besonders freut): An den Kapuziner-Planken geht es um Menschen. Menschen, die zum Teil schon seit Jahrzehnten bei Engelhorn beschäftigt sind. Menschen, die sich von kreativen Angeboten begeistern lassen, gerne hier einkaufen, vom Kunden zum Fan werden. Menschen, die zur Familie gehören, aber trotzdem nicht in den Familienbetrieb gedrängt werden, weil Raum für persönliche Wünsche und Entwicklungen gestattet wird. Mehr als anderen ist es den Engelhorns gelungen, sich auf Menschen zu fokussieren, auf deren Wünsche, deren Bedürfnisse, deren Sehnsüchte. Bei der Familie und dem Unternehmen „engelhorn“ steht der Mensch im Mittelpunkt. Ohne Wenn und Aber. Das also ist das Erfolgsgeheimnis... ■