

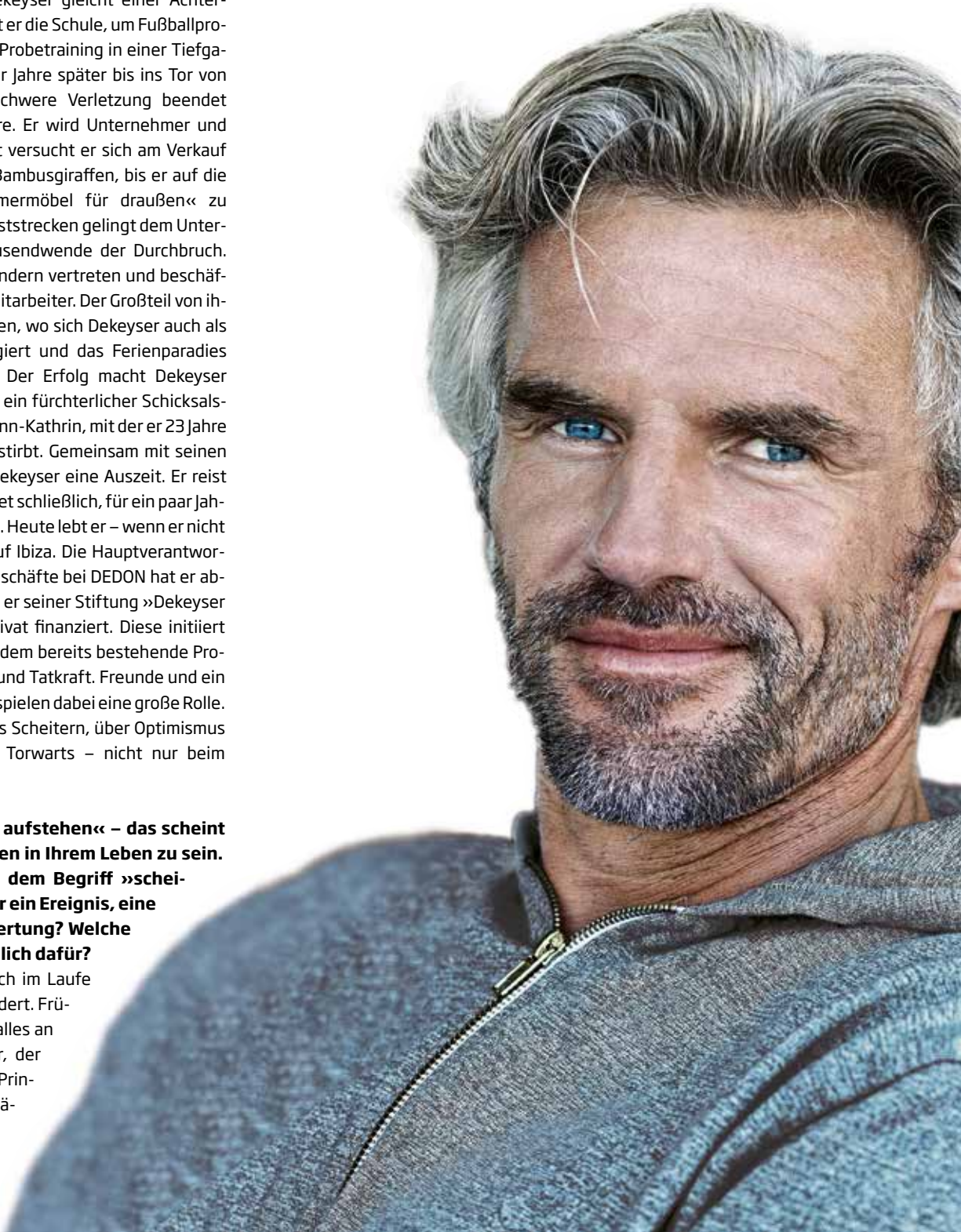
»Was sind Gewinne wert, wenn sie nicht einer größeren Sache dienen?«

BOBBY DEKEYSER ÜBER WEGE UND IRRWEGE ZUM ERFOLG

Das Leben von Bobby Dekeyser gleicht einer Achterbahnfahrt. Mit 15 schmeißt er die Schule, um Fußballprofi zu werden. Nach einem Probetraining in einer Tiefgarage schafft er es ein paar Jahre später bis ins Tor von Bayern München. Eine schwere Verletzung beendet 1990 seine Fußballkarriere. Er wird Unternehmer und gründet DEDON. Zunächst versucht er sich am Verkauf von Airbrush-Skiern und Bambusgiraffen, bis er auf die Idee kommt, »Wohnzimmermöbel für draußen« zu schaffen. Nach langen Durststrecken gelingt dem Unternehmen nach der Jahrtausendwende der Durchbruch. Heute ist DEDON in 80 Ländern vertreten und beschäftigt weltweit über 1.300 Mitarbeiter. Der Großteil von ihnen lebt auf den Philippinen, wo sich Dekeyser auch als Entwicklungshelfer engagiert und das Ferienparadies DEDON ISLAND eröffnet. Der Erfolg macht Dekeyser reich. Doch 2010 trifft ihn ein fürchterlicher Schicksalsschlag, als seine Ehefrau Ann-Kathrin, mit der er 23 Jahre verheiratet war, plötzlich stirbt. Gemeinsam mit seinen drei Kindern nimmt sich Dekeyser eine Auszeit. Er reist um die Welt und entscheidet schließlich, für ein paar Jahre nach New York zu gehen. Heute lebt er – wenn er nicht gerade auf Reisen ist – auf Ibiza. Die Hauptverantwortung für die operativen Geschäfte bei DEDON hat er abgegeben. Viel Zeit widmet er seiner Stiftung »Dekeyser & Friends«, die er rein privat finanziert. Diese initiiert eigene und unterstützt zudem bereits bestehende Projekte finanziell, mit Ideen und Tatkraft. Freunde und ein internationales Netzwerk spielen dabei eine große Rolle. Wir reden mit ihm über das Scheitern, über Optimismus und über die Angst des Torwarts – nicht nur beim Elfmeter.

»Scheitern und wieder aufstehen« – das scheint eines der großen Themen in Ihrem Leben zu sein. Was verbinden Sie mit dem Begriff »scheitern«? Ist es für Sie eher ein Ereignis, eine Haltung oder eine Bewertung? Welche Bilder haben Sie persönlich dafür?

Meine Sicht darauf hat sich im Laufe meiner Entwicklung verändert. Früher, in der Schule, wurde alles an Noten festgemacht. Jeder, der keine Eins bekam, war im Prinzip schon gescheitert. Spä-



ter, in meiner Fußballkarriere, wurde das noch ausgeprägter. Ich erinnere mich an das Warten auf die Note im *Kicker* am Montag nach dem Spiel. Das empfand ich schon als sehr belastend. Man jagt etwas hinterher, was von außen oktroyiert wird, und macht es zum eigenen Anspruch. Noten behindern die Kreativität und erzeugen einen belastenden Druck. Aber ich habe das Spiel anfangs mitgemacht, auch wenn ich mich innerlich dagegen gewehrt habe.

»Das Gefühl, gescheitert zu sein, kam meist durch die Bewertung von außen.«

Mit 15 schmissen Sie die Schule ...

Ja. Die Schule und ich – das ging nicht lange gut. Eines Tages stand ich im Englischunterricht auf und erklärte meinem Lehrer: »Wissen Sie was? Das hier ist nichts für mich. Ich höre auf und werde Fußballprofi.« Alle hielten mich für verrückt. Aber der Fußball gab mir die Leitplanken, die ich bis dahin nicht hatte. Er war für mich eine Quelle für Disziplin und Selbstwert. Ich wollte erfolgreich und anerkannt sein, habe einen fast ungesunden Ehrgeiz entwickelt und ein Trainingspensum absolviert, das weit über der Norm lag. Irgendwann habe ich dann gemerkt: Dieses Spiel ist grenzenlos, man kann nicht immer allen Ansprüchen genügen. Der da spielte – das war nicht mehr ich selbst. Das Gefühl, gescheitert zu sein, kam meist durch die Bewertung von außen. Das wollte ich nicht mehr.

Was hat sich als Unternehmer daran geändert?

Als Unternehmer habe ich mir später andere Prämissen gesetzt und dieses ständige Messen und Vergleichen gemieden. In der heutigen Zeit wird alles permanent bewertet, und zwar in allen Bereichen. Ich versuche mich von diesem Druck zu befreien, auf mein eigenes Gefühl zu vertrauen und einfach Sachen zu machen, die ich erespüre und nicht zuerst erdenke. Das ist ein Prozess. Es bedeutet ständige Arbeit an sich. Aber es lohnt sich allemal. Seitdem ich diese Sicht habe, hat Scheitern für mich nichts Negatives mehr.

Bedeutet das, dass Sie Krisen jetzt willkommen heißen?

Meistens führen sie dazu, dass man den nächsten sinnvollen Schritt machen kann. Einen, durch den man letztlich weiterkommt. Erst fühlt es sich nicht gut an, Krisen und Rückschläge tun weh. Aber am Ende erweisen sie sich oft als produktiv.

Gibt es unterschiedliche Kulturen des Scheiterns? Scheitert man in Deutschland anders als in anderen Ländern?

Absolut. Ich reise viel durch die Welt und habe festgestellt, dass die Leute anderswo mit dem Thema »Scheitern« ganz anders umgehen. Viel spielerischer und auch wohlwollender untereinander, ohne Häme. In den USA gehört es fast schon zum guten Ton, dass man scheitert, bevor man später erfolgreich wird. Das ist dort völlig akzeptiert. In Deutschland hat man dagegen manchmal den Eindruck: Ein Fehler und du bist raus. Und du hast obendrein deine ganze Kompetenz verloren. Der ständige Kampf, über Leistung immer wieder anerkannt zu werden, macht dich auf Dauer kaputt.

tern« ganz anders umgehen. Viel spielerischer und auch wohlwollender untereinander, ohne Häme. In den USA gehört es fast schon zum guten Ton, dass man scheitert, bevor man später erfolgreich wird. Das ist dort völlig akzeptiert. In Deutschland hat man dagegen manchmal den Eindruck: Ein Fehler und du bist raus. Und du hast obendrein deine ganze Kompetenz verloren. Der ständige Kampf, über Leistung immer wieder anerkannt zu werden, macht dich auf Dauer kaputt.

Ist Scheitern nicht eigentlich DIE Kernkompetenz von Unternehmern, die Erfolg haben möchten?

Zumindest ist es eine sehr wichtige Erfahrung. Der Druck ist natürlich vor allem für Unternehmensgründer groß. Die neue Generation geht damit aber schon wesentlich entspannter um als unsere.

Sie schreiben in Ihrem Buch, dass Unternehmer unerschütterliche Optimisten sein sollten. Was ist mit dem vorsichtigen Kaufmann? Ist das ein Widerspruch?

Nein. Jeder muss sich treu bleiben. Ich bin eher der Typ »Volle Kanne voraus«. Anfangs hatte ich wenig Background und wusste nicht genau, wie ich es angehen sollte. Aber ich hatte ein Gefühl dafür, was zu tun ist, und meinen unerschütterlichen Optimismus. Für jemanden, der rationaler an die Dinge herangeht und vorsichtiger ist, macht es keinen Sinn, eine Unternehmung auf diese Weise zu starten. Er muss seinen eigenen Weg finden. Wichtig ist, dass man in seinen Werten und Kategorien Optimist bleibt und an seine Stärken glaubt.

»Es gibt bei mir im Leben immer Momente, in denen ich weiß, dass eine Phase abgeschlossen ist und jetzt der nächste Schritt kommen muss.«

Neben Ehrgeiz und Disziplin scheinen Sie schon damals eine ausgeprägte Intuition gehabt zu haben, der Sie in Ihren Entscheidungen auch vertrauten ...

Abgesehen vom Fußball war ich noch nie besonders gut darin, mich auf einen Punkt zu konzentrieren, sondern ich wollte für alles offen sein und das Leben so nehmen, wie es kommt. Am Anfang habe ich meist einfach nur ein Gefühl, welches Ziel ich erreichen möchte. Zum Beispiel eine Möbelfirma aufbauen. Aber ich mache mir keine Gedanken darüber, wie groß und bekannt das alles werden könnte. Ich will einfach etwas mit Freude tun und dann weiterschauen. Bei all meinen Projekten habe ich zuerst verschiedene Bilder im Kopf. Dann stelle ich mir vor, wie das alles zusammenkommt. Es ist nicht so, dass sich der Rest dann fast von selbst ergibt, aber irgendwann ist der



richtige Zeitpunkt dafür und ich treffe die richtigen Leute, mit der richtigen Energie. Dann entsteht etwas Neues.

Wenn ein Fußballtorwart einen Fehler macht, hat das meist gravierende, also zählbare Folgen. Entwickeln Torleute deswegen eine besondere Fehler- oder Scheiterkultur?

Ich denke schon. Es ist ein schmaler Grat zwischen Depp und Held. Man verbietet sich schon in Gedanken, einen Fehler zu machen. Die Angst sitzt aber immer im Nacken. Ich bin mit einigen Torleuten befreundet, u. a. mit Jens Lehmann, daher glaube ich sagen zu können, dass es uns allen so ähnlich ging. Manche können das vielleicht besser verdrängen als andere. Jeder Torhüter hat Spiele erlebt, in denen er sich nicht gut oder unsicher fühlte. Dennoch musst du Stärke zeigen, die Schwäche überspielen und das Spiel überstehen. Die Kunst, sich selbst anzulügen und die Ängste zu überwinden, hat sicher auch was für das spätere Leben als Unternehmer gebracht.

schwierigsten ist das, wenn man Erfolg hat. Dann neigt man dazu, den einfachen Weg zu gehen. Wer in einer Krise steckt, ist ohnehin mehr bei sich. Er will da ja wieder rauskommen. Doch gerade im Erfolg muss man sich infrage stellen und auch Veränderungen zulassen. Deshalb habe ich immer wieder Lust, etwas Neues zu entdecken, interessante Menschen zu treffen und von ihnen zu lernen. Bei meinen verschiedenen Projekten, u. a. in Afrika und Asien, muss ich ständig aufpassen, nicht gleich in meine alte Unternehmerrolle zu fallen und alle Probleme auf meine Weise lösen zu wollen. Zunächst muss ich wieder Lehrling sein.

Das klingt nach »Zurück auf Null« – was meinen Sie konkret damit?

Auf den Philippinen haben wir ein Dorf für Menschen geschaffen, die bisher auf einer Müllhalde lebten. Bei allen guten Erfahrungen, die ich dort gemacht habe, gibt es aber auch immer wieder Rückschläge. So sind einige Familien wieder zurück auf die Müllhalde gezogen. Sie kamen mit diesem Wechsel nicht klar. Wir mussten begreifen, dass wir den Leuten nicht einfach »ein besseres Leben« vorsetzen können. Ich war in meinen eigenen Lösungsschablonen gefangen. Vielleicht dauert es eine, vielleicht auch zwei Generationen, bis für diese Menschen dieser Schritt möglich ist. Solche Lernprozesse sind anstrengend, aber in ihrer Neuheit auch inspirierend für mich.

Die Problematik von Lösungsschablonen ist sehr gut in der Innovationsforschung beschrieben. Weniger innovative Unternehmen verlängern ihre Erfahrungen lediglich linear. Sie versäumen es, Veränderungen frühzeitig wahrzunehmen und dafür neuartige Ansätze zu entwickeln. Ist Ihnen Freiheit die wesentliche Voraussetzung für Innovationen?

Ich würde noch einen Schritt weiter gehen. Manchmal halte ich Vorträge vor Managern. Dann fordere ich sie gerne auf, die Augen zu schließen und fest daran zu

»In der heutigen Zeit wird alles permanent bewertet. Ich versuche mich von diesem Druck zu befreien.«

Das lässt sich sicher auf viele Bereiche des Lebens übertragen. Ist nicht jeder auch irgendwie Unternehmer seines eigenen Lebens?

Ja, das ist eigentlich die Hauptfrage, um die es sich dreht. Wer sind wir? Was ist unser Antrieb? Was ist unsere Aufgabe im Leben? Bei allen Erfahrungen, die man im Leben macht, geht es immer darum, nah bei sich selbst zu bleiben. Das gilt für jede Phase und Altersstufe. Am



DEDON ISLAND, Bobby Dekeyser's traumhaft schönes Resort, liegt auf einer weitgehend unberührten Insel der Philippinen

denken, was sie unbedingt machen wollten, als sie jung waren. Und dann sage ich: »Öffnen Sie die Augen. Ist es das hier, was Sie wollten?« Meist sind das Unternehmer meiner Generation und älter. Sie sind einer Idee hinterhergelaufen, haben fast manisch versucht, die Sache ins Rollen zu bringen, haben andere Leute motiviert und irgendwann hatten sie Erfolg. Sie trugen große Verantwortung, mussten funktionieren und gaben klar die Richtung vor. Mit 60 überlegen sie nun, was sie mit dem Geld anfangen können. Nicht wenige sind isoliert, weil sie immer der starke Mann sein mussten. Unternehmertum kann ganz schön einsam machen. Ich frage mich dagegen: Was sind Gewinne wert, wenn sie nicht einer größeren Sache dienen? Wie kann man einen Teil davon der Gesellschaft zurückgeben? Ich versuche das mit meiner Stiftung zu tun.

»Öffnen Sie die Augen. Ist es das hier, was Sie wollten?«

Halten Sie die junge Unternehmergeneration in diesem Punkt für fortschrittlicher?

Sie sind vielleicht ein wenig uneitler, weniger »heldenhaft«. Es scheint so, als bilde sich gerade eine neue Art von Unternehmertum. Das sind Leute, die nicht in riesigen Strukturen und wahnsinnigen Hierarchien arbeiten wollen, bei denen keiner mehr die Sinnhaftigkeit dahinter erkennt. Sie versuchen, in kleineren Strukturen und mithilfe der heutigen technischen Möglichkeiten sinnvoller, ökologischer und sozialer zu agieren. Sie entwickeln Ideen gemeinsam und verteilen die Lasten gerechter. Und sie vernachlässigen das Leben nicht. Ich hoffe, dass sich dieser Stil durchsetzt und einen Umbruch bewirkt.

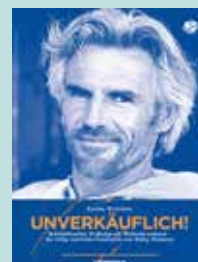
Was sind Ihre nächsten Pläne?

Es ist vor allem eine innere Reise, die mich gerade be-

schäftigt. Ich versuche einen neuen Rhythmus zu finden, die Kräfte zu bündeln und weniger hektisch und ohne Aktionismus zu arbeiten. Das Unternehmen ist ein großes Schiff geworden. Um ihm mehr Sicherheit zu geben, haben wir umstrukturiert. Eine andere Art der Führung wurde nötig. Ich betreibe bei DEDON noch verschiedene Projekte, aber ich habe etwas mehr Abstand, was der Sache guttut. Viel Zeit widme ich meiner Stiftung »Dekeyser & Friends«. Es sind ganz unterschiedliche Dinge, die wir mit den jungen Leuten realisieren. Mit Markus Wasmeier bauten wir in Bayern mit traditionellem Werkzeug einen Bauernhof. In Hamburg wurde gemeinsam mit Jens Lehmann ein Fußballprojekt auf die Beine gestellt. Dann gibt es das bereits erwähnte Dorf auf den Philippinen, das Menschen, die auf der Müllhalde leben, einen Neuanfang ermöglichen soll. Und natürlich vieles mehr. Wohin genau es für mich geht, weiß ich noch nicht. Aber ich spüre, dass ich auf dem richtigen Weg bin.

Robert »Bobby« Dekeyser

(*1964 in Belgien) spielte als Torwart u. a. für Bayern München, KRC Genk und 1860 München. 1990 gründete er den Outdoor-möbel-Hersteller DEDON und machte ihn zu einem weltweit erfolgreichen Unternehmen mit 1.300 Mitarbeitern. Später entwickelte er das Luxusresort DEDON ISLAND auf den Philippinen. 2009 gründete er eine Stiftung für Jugendliche, die den Namen »Dekeyser & Friends« trägt. Mehr Infos unter: dedon.de / dedonisland.com / dekeyserandfriends.org



Unverkäuflich!

Schulabbrecher, Fußballprofi, Weltunternehmer – die völlig verrückte Geschichte von Bobby Dekeyser

Ankerherz Verlag 2014
ISBN 978-3-940138-71-2
216 Seiten mit vielen Fotos,
(D) 14,99 €