

WRP-Interview des Monats: Karl Dieckhoff, Wuppertal

„Unser Erfolgsgeheimnis liegt in unserem ausgeprägten Servicedenken“

Bei Karl Dieckhoff in Wuppertal hat mit Martin und Kilian Dieckhoff die dritte Familien-Generation den Marschallstab im Tornister. Beide sind seit mehr als zehn Jahren neben Firmenchef Arnim Dieckhoff in der Geschäftsleitung und Martin Dieckhoff ist seit Dezember letzten Jahres auch Geschäftsführer des Textilunternehmens. WRP sprach mit dem Familientriumvirat über die Firmenphilosophie, die Gründe des Unternehmenserfolgs, die Bedeutung des Textilleasings für die künftige Entwicklung und wie man sich für die Zukunft rüstet.

WRP: *Wie kann man die Firma Karl Dieckhoff am besten in wenigen Worten beschreiben?*

Arnim Dieckhoff: Wir produzieren und vertreiben Textilien für alle Anwendungsgebiete im Objektbereich des Pflegesektors. Zu unseren Kunden zählen Krankenhäuser, Reha- und Nachsorgekliniken, Pflegeheime und zunehmend Wäschereien.

WRP: *Das klingt einerseits stark spezialisiert, aber innerhalb der Spezialisierung doch recht umfassend. Wie haben Sie denn ihre Produktpalette ausgerichtet?*

Martin Dieckhoff: Wir treten mit unserem Leistungsspektrum innerhalb des Gesundheitsmarktes als Komplettanbieter auf. Wir führen daher neun tief gestaffelte Warengruppen: Bekleidung beziehungsweise Bereichskleidung, OP-Schutzbekleidung, OP-Wäsche und -Abdeckungen, unser Syscare-Produkt- und Dienstleistungspaket, Bettwäsche, Bettwerk einschließlich Matratzen und Matratzenschutz, Inkontinenzunterlagen, Säuglingswäsche,



Zur Person Arnim Dieckhoff

Arnim Dieckhoff wurde 1934 in Wuppertal geboren. Nach dem Abitur am Gymnasium Tecklenburg studierte Dieckhoff Jura und Betriebswirtschaft in Köln und München. Im Jahr 1956 trat er in die Firma ein. Heute bildet er zusammen mit seinem Sohn Martin die Geschäftsführung der Firma Dieckhoff.

Martin Dieckhoff: Wir sehen uns in erster Linie als Produzent. Rund 70 Prozent des Umsatzes

erzielen wir mit Artikeln, die von uns direkt oder von Lohnkonfektionären hergestellt wurden, stets nach unseren Entwürfen und Vorgaben. In Kolkwitz haben wir einen Fertigungsbetrieb mit etwa 40 Mitarbeitern. Dort entstehen vor allem unsere Medizinprodukte. Lediglich 30 Prozent unseres Warenprogramms kaufen wir zu, im wesentlichen Bettwerk, wie Matratzen, Kissen und Decken und auch Flachwäsche.

Arnim Dieckhoff: Im Ursprung waren wir allerdings ein Handelsunternehmen, gegründet 1931 von meinem Vater. Mit einer eigenen Produktion begannen wir erst 1955. Aber von Anfang an waren wir im Pflegesektor tätig. Dort kennen wir uns aus, auf diese langjährige Erfahrung können unsere Kunden bauen.

WRP: *Wie steht Dieckhoff denn heute am Markt da?*

Arnim Dieckhoff: Es gibt sicherlich auch andere, spezialisierte Firmen, die in einzelnen Bereichen ähnlich leistungsstark sein können wie wir. Aber unter den Unternehmen, die den gesamten

Handtücher und Tischwäsche. Wenn man innerhalb der Warengruppen weiter in die Tiefe gehen wollte, würden wir wahrscheinlich noch morgen hier sitzen, denn wir führen in unserem Textilprogramm mehr als 100.000 Varianten.

WRP: *Woher beziehen Sie denn diese Fülle an Artikeln? Ist Dieckhoff eher ein Produktions- oder ein Handelsunternehmen?*

Pflegemarkt mit ihrem Sortiment abdecken, sind wir mit Abstand der größte Anbieter. Traditionell stark sind wir im Geschäft mit Großkliniken.

Martin Dieckhoff: Immerhin beschäftigen wir in unseren beiden Betrieben rund 150 Mitarbeiter, weitere Mitarbeiter in den von uns exklusiv beauftragten Lohnbetrieben kommen hinzu. Unser Umsatz liegt bei rund 30 Millionen Euro.

WRP: Und wie hat sich Dieckhoff in den letzten Jahren entwickelt?

Kilian Dieckhoff: Im Umsatz hat sich in den letzten drei Jahren leider nicht viel verändert. Wir lagen immer so um die 30 Millionen Euro. Allerdings darf man nicht außer Acht lassen, dass wir nach den verkauften Stückzahlen stetig zugelegt haben.

WRP: Gut 75 Jahre jung und dennoch Marktführer – worauf führen Sie diesen Erfolg zurück?

Arnim Dieckhoff: Das lässt sich eigentlich nicht in wenigen Sätzen sagen. Natürlich bieten wir qualitativ hochwertige Produkte zu einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis. Aber unser eigentliches Erfolgsgeheimnis liegt wahrscheinlich in unserem ausgeprägten Servicedenken.

WRP: Mit Verlaub, das klingt nicht sonderlich originell, denn einen guten Kunden-Service nehmen auch andere Unternehmen für sich in Anspruch.

Arnim Dieckhoff: Dann muss ich doch etwas weiter ausholen. Nehmen Sie zum Beispiel unser Produkt- und Dienstleistungspaket Syscare für OP-Schutzbekleidung und OP-Abdeckungen im Mehrwegbereich. Dieses beinhaltet neben den zu einem OP-Mehrweg-



Zur Person Kilian Dieckhoff

Kilian Dieckhoff ist Jahrgang 1971. Nach dem Abitur 1990 in Vilshofen studierte er bis 1993 Volkswirtschaftslehre an der Uni Regensburg. Von 1993 bis 1996 absolvierte Kilian Dieckhoff eine Ausbildung zum Betriebswirt an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie/Technische Akademie Wuppertal. Seit 1993 ist er im Unternehmen. Seine Zuständigkeitsbereiche sind Marketing, Messen, EDV und die Abteilung Dekorationen.

system gehörenden Textilien, wie OP-Schutzbekleidung und -Abdecktüchern und auch OP-Bereichskleidung auch das Fachwissen, beziehungsweise die Serviceleistung, die notwendig ist, um krankenhauseigene und gewerbliche Wäschereien in die Lage zu versetzen, diese Medizinprodukte aufzubereiten. Mein Sohn Martin hat Syscare in den vergangenen Jahren in unserem Unternehmen erfolgreich aufgebaut und es gewinnt für uns stetig an Bedeutung. Das geht aber nur, weil wir ganz eng mit unseren Kunden zusammenarbeiten. Es ist nicht einfach damit getan, dass man als Krankenhaus oder Wäscherei bei einem Konfektionär einkauft und meint, die Artikel behandeln zu können wie andere Krankenhauswäsche.

WRP: Was zeichnet Syscare aus und was ist so speziell daran, dass nicht jeder so einen Service anbieten kann?

Martin Dieckhoff: Syscare ist ein Warenzeichen unserer Firma. Unter dem Namen produzieren und vertreiben wir OP-Artikel, die unter anderem aus Gore Medical Fabrics gefertigt sind. Syscare gewährleis-

tet im OP eine hohe Sicherheit für OP-Personal und Patienten, stellt aber auch hohe Ansprüche an die Produktion und bei der Aufbereitung in der Wäscherei. Dass nicht jeder mit dem Material umgehen kann, mögen Sie auch der Tatsache entnehmen, dass wir zu den europaweit nur sehr wenigen Unternehmen zählen, mit denen die Firma W.L. Gore & Associates GmbH im Gesundheitssektor zusammenarbeitet.

Wenn also ein Haus bzw. eine Wäscherei sich entschieden hat, dieses System einzuführen, sind unsere Fachkräfte von Anfang an involviert. Unter anderem verfügen wir über zwei OP-Schwestern,

die auf Grund ihrer langjährigen Tätigkeit ein weit gefächertes Wissen über alle Aspekte der Aufbereitung haben. Sie planen die Räumlichkeiten gemeinsam mit den Betrieben, den Architekten und Raumplanern, arbeiten das Personal ein. Wir stellen den Kunden darüber hinaus ganze Dokumentationen zur Verfügung, die den Umgang mit den Textilien in Wort und Bild Schritt für Schritt erklären. Damit nicht genug, es stehen unser Innen- und Außendienst auch nach der Einarbeitungsphase zur Verfügung, wenn es Fragen oder Probleme gibt. Die Nachbetreuung ist zur Aufrechterhaltung der Funktionalität eines OP-Mehrwegsystems sehr wichtig

WRP: Dann leuchtet es ein, dass Leasing-Unternehmen zunächst weniger erfreut über Ihr OP-System waren.

Arnim Dieckhoff: Nun ja, das war allenfalls anfangs so. Inzwischen zählen die Leasing-Firmen zu unseren wichtigen Kunden – auch für Syscare. Da immer mehr Krankenhäuser ihre Wäschereien aufgeben, werden sie auch in Zukunft weiter an Gewicht gewinnen. Die Wäscher haben realisiert, dass wir durch unsere langjährige Arbeit in der Branche über wichtige Kontakte verfügen, die auch für sie von Interesse sind.

Kilian Dieckhoff: Mit unserem Vertriebskonzept wollen wir in allen Bereichen kompetent sein. Und je komplizierter eine Dienstleistung ist, umso mehr sind wir als Partner interessant. Wer die anspruchsvolle Materie der Medizinprodukte beherrscht, der hat auch die Kompetenz Problemlösungen in anderen Bereichen anzubieten.

Martin Dieckhoff: Man muss einschränkend allerdings auch sagen, dass es in Deutschland ►

nicht so viele Kunden gibt, die das OP-Thema angehen können. Unser Hauptumsatzträger sind nach wie vor klassische Textilien.

Arnim Dieckhoff: Ein weiteres großes Plus unseres Unternehmens ist die große Kontinuität. Wie verfügen über Mitarbeiter, die seit 25 und mehr Jahren bei uns sind und daher über einen großen Erfahrungsschatz verfügen. Kontinuität pflegen wir auch auf Seiten der Lohnbetriebe. Wir arbeiten mit den meisten schon über einen langen Zeitraum zusammen, so dass sie genau wissen, worauf es unseren Kunden ankommt. Und wir lasten diese Betriebe exklusiv mit unseren Aufträgen aus.

WRP: *Wenn Syscare ein recht spezieller Fall ist, können Sie vielleicht ein alltäglicheres Beispiel dafür bringen, was Sie unter Service verstehen?*

Kilian Dieckhoff: Da fällt mir auf Anhieb unser Angebotswesen ein. Wir betreiben dort einen recht großen Aufwand, indem wir in der Regel zum Angebot Fertigmuster mitschicken, so dass das Krankenhaus sich von der Qualität überzeugen und gegebenenfalls Probewaschungen vornehmen kann.

Martin Dieckhoff: Oder wenn ein Krankenhaus sich entscheidet, von personenbezogener Bekleidung auf Pool-Bekleidung umzustellen. Wir unterhalten uns dann intensiv über Schnitte, Qualitäten, mögliche Kennzeichnungsvarianten etc.. Danach erstellen wir Muster, die in der Praxis getestet werden. Daran arbeiten wir so lange, bis die Artikel allgemeine Zustimmung finden. Dann erst geht es an die Produktion. Auch Poolware entwickeln wir also speziell für jedes einzelne Unternehmen. Oder unsere



Zur Person Martin Dieckhoff

Martin Dieckhoff ist Jahrgang 1966, verheiratet und hat eine Tochter. 1992 folgte dem aus familiären Gründen abgebrochenen Studium der Politikwissenschaften in Köln die Ausbildung zum Betriebswirt mit integrierter Lehre zum Industriekaufmann an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie in Wuppertal. Seit 1995 ist Martin Dieckhoff als Mitglied der Geschäftsleitung im familieneigenen Textilunternehmen tätig. Bei Karl Dieckhoff ist er neben verschiedenen, leitenden Funktionen vorwiegend im Vertrieb mit dem Schwerpunkt der OP-Textilien beschäftigt.

Bevorratung an Stoffen und Fertigwaren. Dadurch können wir Standardartikel oder kundenbezogene Ware schnell liefern. Bei kundenbezogener Waren geht das aber natürlich nur, wenn vorher Rahmenverträge vereinbart wurden. Das sind nur einige wenige Beispiele.

WRP: *Besteht nicht die Gefahr, dass angesichts des immer größer werdenden Kostendrucks der Krankenhäuser immer mehr Ihrer Kunden weg brechen und sich im OP-Bereich auf Einwegartikel verlegen, die ja bedeutend günstiger sind als Mehrwegartikel?*

Martin Dieckhoff: Das Problem ist mehrschichtig. Es gibt sowohl billige Einwegartikel als auch billige Mehrwegartikel. Wobei man sagen muss, dass die billigen und minderwertigen Mehrwegartikel uns mehr Probleme bereiten, weil sie den Ruf der gesamten Mehrwegbranche in Misskredit bringen. Andererseits gibt es auf Seiten der Einweg-Industrie auch hochwertige Artikel, die sich dann preislich mit unserer Mehrweg-Ware etwa auf Augenhöhe bewegen.

Gleichwohl glauben wir schon, dass wir noch den einen oder anderen Vorteil aufweisen können. Aber der Preis ist ja nur ein Aspekt, und sollte nach unserer Auffassung auch nicht im Vordergrund stehen. Denn viel wichtiger und die Wirtschaftlichkeit beeinflussender ist doch die Risikominimierung durch die Verwendung leistungsstarker Produkte.

WRP: *Darum geht es doch eigentlich grundsätzlich bei OP-Textilien....*

Arnim Dieckhoff: Aber bei weitem nicht alle erfüllen die Anforderungen der Europäischen Norm 13795 für OP-Schutzkleidung und - Abdeckung. Und zahlreiche Krankenhäuser verwenden immer noch Materialien, die diese Norm nicht erfüllen. Die Verwendung solcher Artikel erhöht aber die Gefahr, dass der Heilungsprozess des Patienten sich verzögert.

WRP: *Was angesichts der Fallpauschale für das Krankenhaus dann schnell zu einem Zuschussgeschäft werden könnte.*

Arnim Dieckhoff: Richtig. Wir Mehrweg-Produzenten müssen deshalb darauf abheben, dass man am falschen Ende spart, wenn man nur auf die Anschaffungskosten sieht, das ist mit Risikominimierung gemeint. Wenn ein Patient früher entlassen werden kann, als es die Fallpauschale vorsieht, bedeutet das für das Krankenhaus bares Geld. Leider ist es den Einweg-Firmen gelungen, den falschen Eindruck zu erwecken, dass Mehrweg nicht funktioniert. Da müssen wir gegensteuern, und Gott sei Dank formiert sich endlich eine Mehrweglobby, zum Beispiel in der Intex mit Intex med oder in Hohenstein.

Martin Dieckhoff: Tatsächlich können manche Mehrweg-Systeme sogar weit mehr, als die EU-Norm vorschreibt.

WRP: *Wie ist es dann aber möglich, dass trotz dieser EU-Norm in zahlreichen Krankenhäusern immer noch Artikel verwendet werden, die deren Anforderungen nicht entsprechen?*

Kilian Dieckhoff: Vielleicht ist über diese Problematik noch nicht ausreichend informiert worden - außerdem zwingt der zuneh-

mende Kostendruck die Häuser zu drastischen Einsparungen in der Beschaffung.

Martin Dieckhoff: So haben wir im vergangenen Jahr mit Gore anhand eines Fragebogens während der Messe Medica einige Besucher mit dem Thema konfrontiert. Selbst bei OP-Leitung und Hygienefachkräften war der Wissensstand nicht stark ausgeprägt. Allerdings muss man denen auch zugute halten, dass sie noch andere Probleme zu lösen haben. Das Thema OP-Abdeckungen und Schutzbekleidung ist für viele nur ein Randthema.

WRP: Sie sagten, dass das Thema OP-Textilien nicht oberste Priorität in den Krankenhäusern genießt. Aber gilt das nicht sogar generell für alles was Textil ist?

Arnim Dieckhoff: Das ist wohl so. Textilien nehmen nur einen geringen Anteil des gesamten Krankenhausbudgets in Anspruch. Aber nichtsdestotrotz haben sie eine große Wirkung auf die Zufriedenheit von Personal und Patienten. Ein optisch freundliches Bett und attraktive Imagekleidung nehmen positiven Einfluss auf die Stimmung im Haus. Gerade im Wettbewerb zwischen den Krankenhäusern ist das ein nicht zu vernachlässigender Punkt

WRP: Nun haben wir viel über die Situation im Krankenhausesektor erfahren, aber Ihr Unternehmen war ja auch aus sicherlich gutem Grund in Nürnberg auf der Altenpflege-Messe. Welche Bedeutung messen Sie diesem Sektor bei?

Arnim Dieckhoff: Gegenwärtig bedienen wir direkt nur wenige Alten- und Pflegeheime. Auf der Messe waren wir nicht zuletzt auch, weil dort eigentlich alle Textilleasing-Unternehmen an-

wesend waren. Aber in Zukunft wird der Bereich Alten- und Pflegeheime für unser Unternehmen sicherlich an Gewicht zunehmen.

Martin Dieckhoff: Um offen zu sein, wir sind gerade dabei, unseren Vertrieb neu zu strukturieren. Die Erfahrung hat gezeigt, dass Krankenhäuser auf der einen Seite und Altenheime auf der anderen zwei recht unterschiedliche Märkte sind, auch wenn einige Produkte sicherlich in beiden Bereichen verwendet werden können.

Doch intern geschieht bei uns momentan noch wesentlich mehr. So lassen wir gerade das gesamte Unternehmen einschließlich der Produktion in Kolkwitz zertifizieren. Damit reagieren wir auch auf die Anforderungen vor allem der Leasing-Unternehmen, aber auch der Krankenhäuser. Außerdem ist es sicherlich äußerst sinnvoll, ein Unternehmen auf den Prüfstand zu stellen und zu untersuchen, in welchen Bereichen man besser arbeiten kann. Man wird sehen, in wie weit es für uns Optimierungsprozesse geben wird. Spätestens im nächsten Jahr wird die Zertifizierung abgeschlossen sein. Wir haben dafür eigens eine neue Mitarbeiterin eingestellt, und die legt ein hohes Tempo vor.

Arnim Dieckhoff: Zertifizierung und Neustrukturierung geschehen auch vor dem Hintergrund, dass in absehbarer Zeit ein neues Team für die Geschäftsleitung aufgebaut werden muss. Da ist es wichtig, rechtzeitig auch organisatorisch die Weichen zu stellen. Durch meinen Sohn Martin und meinen Nefen Kilian ist die Geschäftsleitung ja bereits vor Jahren erweitert worden und seit letztem Dezember ist Martin Dieckhoff Geschäftsführer neben mir. ■

Karl Dieckhoff

Karl Dieckhoff GmbH & Co. KG
In der Fleute 38
42389 Wuppertal
Tel.: +49 (0) 202 | 2 60 80 - 0
Fax: +49 (0) 202 | 2 60 80 - 96
E-Mail: info@dieckhoff-textil.de

Geschäftsleitung:

Geschäftsführung: Arnim Dieckhoff,
Martin Dieckhoff
Geschäftsleitung: Kilian Dieckhoff
Leitung Angebotswesen:
Roswitha Hagemann
Personal, Finanzen:
Thomas Ladurner
Verkaufsleitung:
Friedhelm Steinhauer
Einkaufsleitung: Karl-Heinz Keiser

Dieckhoff hat eine Artikelvielfalt von über 100.000 Varianten im Textilsystem-Angebot. Das Sortiment umfasst **folgende Warengruppen:**

- Bekleidung
- OP-Schutzbekleidung
- OP-Wäsche,
- OP-Abdeckungen
- Syscare-Dienstleistungspaket
- Bettwäsche
- Bettwaren, Matratzen
- Inkontinenzunterlagen
- Säuglingswäsche
- Hauswirtschaft

Mitarbeiter:

Rund 150



Karl Dieckhoff produziert, vertreibt und betreut innovative Textilsysteme für alle Anwendungsgebiete im Objektbereich. Krankenhäuser und Pflegeheime sowie Wäschereien nutzen Dieckhoff, um sich komplett und kosteneffizient auszustatten. Hotels, Reha- und Nachsorgekliniken zählen ebenfalls zu den Dieckhoff-Partnern. Das Unternehmen wurde 1931 als Handelshaus gegründet. 1955 begann die eigene Produktion von Berufs- und Schutzkleidung. Senior-Chef Arnim Dieckhoff, Sohn des Firmengründers, lenkte die Firmengeschicke ab 1965 alleinverantwortlich. Seit Mitte der 90er Jahre ist mit Martin und Kilian Dieckhoff die dritte Familiengeneration im Unternehmen.

Umsatz:

- rund 30 Millionen Euro
- rund 70 Prozent Eigen- und Lohnproduktion
- etwa 30 Prozent Zukauf

Kunden:

- Krankenhäuser,
- Alten- und Pflegeheime,
- Wäschereien und Textilleasingunternehmen,
- Reha- und Nachsorgekliniken,
- Hotels

Standorte:

- Wuppertal (Zentrale, Verwaltung, Musternäherei, Lager)
- Kolkwitz (Produktion Medizinprodukte)