

Der müde Elefant

Jahrelang hat der größte deutsche Kinderschuh-Fabrikant seine Kräfte zersplittert. Eine dilettantisch angepackte Divisionalisierung bescherte der zum Freudenberg-Konzern gehörenden Gustav Hoffmann GmbH in Kleve Leerlauf, Doppelarbeit und Kompetenzwarr-warr. Ein neu formiertes Management soll das lädierte Markenimage aufpolieren und verlorenes Terrain zurückerobern.

Hermann Freudenberg (54) hörte sich den Bericht schweigend an. Die Analyse des außenstehenden Experten ließ keinen Zweifel: Die zum Weinheimer Freudenberg-Konzern gehörende Gustav Hoffmann GmbH in Kleve ist reformbedürftig — an Haupt und Gliedern.

Offene Kritik hatte den persönlich haftenden Gesellschafter bisher kaum erreicht. Im Gegenteil: Management und Aufsichtsrat des größten deutschen Kinderschuh-Herstellers hatten sich seit Jahren mehr darin gefallen, Hermann Freudenberg, dem für das Schuhgeschäft verantwortlichen Spartenleiter des Konzerns, optimistisch gefärbte Trendmeldungen zu liefern.

Zumindest nach außen hält. Freudenberg-Vorstand und Hoffmann-Aufsichtsratsvorsitzender Otto Klötzer (51) an diesem, die ernstesten Probleme kaschierenden Verfahren fest: „Was wollen Sie denn eigentlich. Wir machen doch Gewinn.“

Der familienfremde Manager — außerdem Mitglied des BDI-Präsidiums und Vorsitzender des Hauptverbandes der Deutschen Schuhindustrie. e. V. — hat guten Grund dazu. Er selbst zeichnete von 1968 an knapp ein Jahrzehnt als Topmanager für die Geschicke des Klever Kinderschuh-Unternehmens verantwortlich. Überdies möchte Klötzer noch in diesem Jahr die Gesamtleitung der Schuh-Division (einschließlich der Schuhfabrik Kurator in Offenbach sowie der Handelsfirmen Tack und Nora Schuhvertrieb) vom amtsüden Freudenberg übernehmen.

Mit allen Kompetenzen ausgestattet, will Freudenberg-Intimus Klötzer klammheimlich selbstbegangene Fehler von seinen Nachfolgern bei der Gustav Hoffmann GmbH ausbügeln lassen. Klötzer forsch: „Ich werde dem neu formierten Management mit Nachdruck verdeutlichen, in welche Richtung jetzt zu marschieren ist,“

Soll Hoffmann nicht in die roten Zahlen rutschen, ist Eile geboten. Der GmbH-Umsatz kann nur mühsam bei 130 Millionen Mark gehalten werden. Der Marktanteil sank bei schrumpfendem Branchenabsatz während der vergangenen acht Jahre um die Hälfte auf rund zehn Prozent. Von Saison zu Saison betrug die Paar-Zahl-Einbußen bei Straßenschuhen jeweils gegenüber der Vorsaison etwa acht Prozent. Mit 3,7 Prozent hat sich dieser Trend für die Herbst / Winter-Saison 1978/79 fortgesetzt.

Immerhin — noch hat der Fachhandel den traditionsreichen Klever Kinderschuh-Fabrikanten nicht ganz fallengelassen. Aber die Stimmung in der Kundschaft ist schlecht. Die „Elefanten“-Marke wird heute nicht mehr zwingend für ein attraktives Angebot benötigt.

Schon deshalb wird Hoffmann auf eine unbefristete Hilfestellung der einflussreichen Schuheinkaufsverbände (Ariston, Garant, Nord-West-Ring) kaum bauen können. Bedeutet der Chefeinkäufer eines dieser Oligopolisten: „Wir kaufen bei Hoffmann spürbar weniger ein. Da muss endlich einmal mit eisernem Besen gekehrt werden.“

Auch der Einzelhandel übt Kritik. Ludwig Görtz jun. vom Hamburger Schuhfilialisten Görtz: „Der Elefant ist müde.“ Ein anderer Detaillist plastisch: „Der Elefant schrumpft sich zu Tode.“

Bei dem so gescholtenen Unternehmen vermissen leitende Mitarbeiter klare Willensbildung, effiziente Kommunikation, geschlossene Strategie und Inangriffnahme dringend notwendiger Stabilisierungsmaßnahmen. Improvisation, so bemängeln sie, ersetze Systematik, Verwaltungsroutine ersticke unternehmerische Kreativität. Lange, umständliche Entscheidungswege rauben dem Marktführer einst in der Branche bewunderte Dynamik und Schlagkraft.

Eine gefährliche Paralyse. Gerade aber in dem von Importdruck, Geburtenrückgang und immer hektischerem Modewechsel bedrängten Markt wäre es dringend geboten, alte Kräfte zu konzentrieren. Umso mehr als sich nach einer Reihe von Konkursen einige Spezialisten etabliert haben, die Hoffmann in der eher mittelständisch strukturierten Schuhindustrie ein Riese. frech und erfolgreich attackieren. Nicht mit aufwendigen Verwaltungsapparaten belastet, springen diese beweglichen Kleinen (Hänsel und Gretel, Däumling, Der kleine Muck, Zebra und andere) sofort in jede Marktlücke und. Passen sich modischen Umschwüngen von einem Tag Zum anderen mit qualitativ hochwertigen Schuhen an.

Mutmaßt Lothar Schlenrich vom Vorstand der Frankfurter Nord-West-

?????





Ring Schuh.-Einkaufsgenossenschaft EG: „Von Eigentümer-Unternehmern geführte Betriebe scheinen in unserer Branche wirkungsvoller zu arbeiten als anonymen Kapitalgesellschaften.“

Hoffmann ist modisch nicht richtig vorangekommen", legt Däumling-Geschäftsführer Hermann Mayer den Finger in die offene Wunde. "Die haben es finde ich, nicht verstanden, die Vorteile des Großbetriebes mit denen kleiner Firmen zu verbinden."

Genau das aber hatte der branchenfremde Klötzer erhielt seine Managerausbildung beim Mineralöl-konzern Esso in Hamburg - bei seinem Eintritt geplant. Doch zunächst hatte sich der per Zeitungsanzeige engagierte Karzer in Kleve zu bescheiden. Sein Chef Dr. Walther Siegert regierte autokratisch. Klötzer musste leiden.

Selbst als Aufsichtsrat ließ sich der mehr als drei Jahrzehnte unumstrittene Patriarch Siegert die Zügel nicht aus der Hand nehmen. Entschuldigt sich Klötzer: "Da verschwanden meine Vorschläge zunächst der Schublade."

Erst 1973 / 74, nach eklatanten Absatzeinbrüchen, handelte Klötzer Er stützte die ehr als die bis dahin in mehr als einem Dutzend Betrieben Kinderschuhe fertigte auf zwei

Stammbetriebe im rheinischen Kleve (1400 Mitarbeiter) und im baden-württembergischen Walldorf (470), zuzüglich des österreichischen Gmunden (270).

Eine von ihm Großkonzernen nachempfundene Divisions-Organisation bat in Kraft. Verhältnismäßige einfach beigesetzte Rationalisierungsreserven In den. hoffnungslos verkrusteten Unternehmen bescherten Hoffmann noch den Verlusten 1974 in den folgenden Jahren — kulminierend in 1976 — gute Gewinne.

Der Sanierungserfolg war nicht von Dauer. Mehr als das Beseitigen von Wildwuchs und seine recht unausgegorene „Divisionalisierung" fiel Klötzer, von dem Mitarbeiter behaupten: "Der kann ja nicht mal Brandsohle von Decksohle unterscheiden", bald nicht mehr ein. Wenn er nicht gerade in Irland fischte, gefiel sich der Petrijünger darin, den Aufbau von "Elefanten-Schuh-Fabriken" im Iran und Brasilien voranzutreiben. Klötzer noch heute stolz: "Das sind echte Wachstumsmärkte."

Ließen ihm Reisen und Ehrenämter einmal für Kleve Zeit, widmete er sich weniger dringenden Aufgaben, sondern nebensächlichen Regularien. Klötzers Klever Tätigkeiten erschöpften sich. so ein Insider, im Formulieren von Reisekostenverordnungen, komplizieren Vereinbarungen zwischen den Divisions und dem Abmalen von Esso-Handbüchern",

Im funktionierenden Zweigwerk Walldorf blitzte er damit ab. Postwendend schickte sein dortigen Geschäftsführerkollege Til Reinhart (55) — mit den Freudbergs weitläufig verwandt — eine Sendung der von Klötzer erarbeiteten Organisationshandbücher zu rück. Der Praktiker ließ den Theoretiker wissen, er könne seine 500 Mitarbeiter auch ohne derartigen Papierkram steuern. Erst als der Unternehmenschef aus Gründen der Rason auf Abnahme von 13 Exemplaren bestand, schloss Reinhart sie in einem Aktenschrank weg.

Böse Zungen behaupten sogar, Klötzer habe sich mit der inkonsequent angegangenen Divisionalisierung nur Arbeit vom Halse schaffen wollen. Auf jeden Fall beging der Organisator entscheidende Fehler: Er delegierte in einem über Jahrzehnte streng zentral geleiteten Betrieb (Klötzer: Der siegen hat sogar dem Gärtner Anweisungen erteilt. welche Rosen er zu beschneiden hat Und welche nicht") Verantwortung ohne Koordination, effiziente Kontrolle und übergreifende Konzeptionen. Als Klötzer den heftigen Widerstand alteingesessener Jubilare nicht zu brechen vermochte. ließ er sich notgedrungen auf faule Kompromisse ein.

Sträflich vernachlässigte Klötzer den Aufbau eines selbstbewussten, funktionierenden Managements, Moniert ein Middle Manager „Mit Geschäftsführergehältern um die 70 000 Mark jährlich plus gewinnabhängige Tantiemen von 20 000 oder 40 000 Mark lassen sich heute einfach keine kreativen Köpfe mehr finden."

In den Geschäftsleitungssitzungen — bunt zusammengewürfelt aus Geschäftsführern, teils diesen unter-stellten Divisionschefs, Aufsichtsräten und aus Gründen des Proporz: weiteren Mitarbeitern der zweiten Linie — haben zu viele Leute Sitz und Stimme. So reist Betriebswirt Peter Hagen (37) regelmäßig mit seinem Chef Reinhardt aus Walldorf an um ihm notfalls zur Seite treten zu können 9-BAschäfts-führer und Nenn-Aufsichtsrat Konrad Hartwig (621 ist auch noch immer mit von der Partie. Der mit Verbunds- wie Repräsentationsaufgaben und' dem Ausrichten von Jubilarfeiern Betraute besteht sogar auf einem eigenen Büro.

Unternehmenspolnische Beschlüsse sind bei Sitzungen des aus den Fugen geratenen Gremiums Mangelware. Stattdessen denaturierten die monatlichen Konferenzen, so ein Teilnehmer, zur "Quasselbude" Beispielsweise beschäftigte sich die Runde mehrfach mit dem Stilllegen des Gästehauses und fällte drei Sitzungen hintereinander jeweils neue Entscheidungen.

Dennoch kamen Klötzer kaum Zweifel an seinen Führungsqualitäten Als ihn die Familie Freudenberg per 1.Juli 1976 zum Generalbevollmächtigten und Mitglied der Konzern- Geschäftsleitung (Unternehmensbereich IV, Kunstleder/Kunststoffe) berief, meinte der Beförderte, die strukturell angeschlagene Schuhtochter in Personalunion mit leiten zu können. Ein Jahr lang sah Klötzer wöchentlich zwei Tage in Kleve nach dem Rechten. drei Tage managte er in Weinheim.

Dann ernannte er ausgerechnet den schwachen Helmut Haarhaus (52) — schon dessen Vater diente in Kleve zum Sprecher der nunmehr dreiköpfigen Geschäftsführung und setzte sich endgültig zu Freudenberg und in den Hoffmann-Aufsichtsratsvorsitz ab. Ergebnis: Haarhaus Kollegen, die Divisions-Chefs Reinhardt in Walldorf und Heinrich Atmanspacher (59) in Kleve, wurstelten ungestört weiter. Ungesteuert schlugen die von Klötzer kreierte Divisions Zentrale — Finanz- und Rechnungswesen (ZF). Dienstleistungen (DD). Kleve (DK) Walldorf (DW) und Vertrieb (DV). denn auch immer verschlungenere, teilweise diametrale Wege ein. Klötzers Konzept, so heißt es in einem internen Arbeitspapier, zeige „deutliche Abnutzung Erscheinungen“.

Divisions Zentrale und Dienstleistungen: Die großen Unternehmen unserer Branche leisten sich augenscheinlich Mitarbeiter, die effektiv nicht arbeiten", resümiert Geschäftsführer Norbert Furche von der Vereinigung der Bayerischen Schuhfabriken e. v. einen im September 1978 fertiggestellten ersten bundesweiten Personalkostenvergleich in der deutschen Schuhindustrie. Zu den kritisierten Unternehmen gehört auch die Gustav Hoffmann

"In unserer Zentrale in Kleve hat sich über die Jahre ein Wasserkopf gebildet, der seihst nach Klötzers Umorganisation noch um mindestens ein Drille] zu groß ist". rechnen Insider vor. Ins Kraut schießendes Formularwesen, kumuliert mit Entscheidungen wegen über zu viele Stationen Besonders Manager in Walldorf klagen darüber. Das sich in Kleve niemand für etwas verantwortlich fühlt. Ständig tagende funktionale - nicht projektgebundene - Komitees blockieren sich gegenseitig in der Arbeit. Vor allem die "Jubilare"

verteidigen ein verfilztes Beziehungsnetz gegen alle Ansätze" dieses Dickicht auch nur zu lichten.

Ketzre Nachfolger sieht dennoch Positives" Auf das für Kleve niederschmetternde Ergebnis des Personalkostenvergleichs der Branche angesprochen" verweist der ausgleichende Haarhaus (firmeninterne Kritik: "Selbst der Sessel Klötzers ist für diesen Oberbuchhalter zu groß") auf die sich daraus für das Unternehmen noch ergebenden Rationalisierungschancen. Mit deren Freisetzung lässt sich Haarhaus (Klötzer "Wir haben ihn aus gutem Grund nur zum Sprecher bestellt") allerdings Zeit.

Aufbauend auf Klötzers missverstandenen Profit-Center-System haben sich sogar die funktionalen Divisions Zentrale und Dienstleistungen eigenständige Gewinnziele gesteckt. Sie errechnen sich aus der Differenz zwischen Kostenbudget und effektiven Kosten. Da jedoch hinter jedem Budget Maßnahmen und Aktionen stehen, ergibt sich bereits dann ein - allerdings dubioser - Gewinn, wenn diese nicht durchgeführt werden. Zu Ende gedacht erreichen die Divisions das Gewinnmaximum, wenn sie gar nichts tun.

Völlig unverständlich für Wirtschaftsprüfer und Betriebswirte des Hauses bleibt die Inkompatibilität der in Kleve und Walldorf verwendeten Kontenrahmen Auf Artikel-Erfolgsrechnungen hat man ohnehin verzichtet.

Mitschuld an dieser prekären Situation trugt die Willig verkorkste EDV. Zwar ist eine Moderne Anlage (IBM 370/175) installiert. Doch der Stand der Software ist mindestens eine Generation zu alt. Kritisiert ein EDV-Experte: „Die schleppen zu viele alte Zöpfe in ihren Programmen mit. Schon bei den simpelsten Problemen der Datenerfassung stehen die in Kleve vor unüberwindlichen Hürden."

Folge: Integrierte Planung, Steuerung und Kontrolle von Einkauf, Verkauf, Fabrikation und Lohnkosten liegen im Argen. Kostenrechnung, Kalkulation und Liquiditätsrechnung bleiben rudimentär. Monatliche Betriebsabrechnungen haben dem Management lange erst am 26. (heute zum 22.) des Folgemonats vorgelegen -für schnelle Korrekturen entschieden zu spät.

Inzwischen müssen schon Hausfremde helfen. So ist Hans Flörchinger, Leiter der EDV und Organisation der Peter Kaiser GmbH in Pirmasens und als "EDV-Papst der Branche" (Flörchinger) auch mit den Verhältnissen bei Hoffmann bestens vertraut, für den Klever Schuhfabrikanten als Berater fast unentbehrlich geworden. Flörchinger weiß: „Die Dispositionen des Handels werden immer kurzfristiger Und nur der Hersteller, der gewünschte Waren schnell liefern kann, hat noch einigermaßen gute Marktchancen." An schnellen, aussagekräftigen Informationen hapert es in Kleve aber. Immerhin - auch Haarhaus räumt ein. dass die "Auskunftsbereitschaft" umgehend zu verbessern ist"

Divisions Kleve und Walldorf: Bei der von mir erarbeiteten Neuorganisation in Profit-Centers schwebten mir selbständige unternehmerische Einheiten in Kleve und Walldorf vor“. erinnert sich Klötzer. Beim Verwirklichen dieser Pläne allerdings blieb er im Ansatz stecken.

So präsentiert sich die Divisions-Gliederung der Werke heute als nichts Halbes und nichts Ganzes. Den Zentralisten konzedierte Klötzer einen in Kleve angesiedelten Gesamtvertrieb. Werbung und Verkaufsförderung unterstellte er der Zentrale. Die Revierfürsten Atmanspacher (Kleve) und Reinhardt (Walldorf) sollten Kollektionen entwickeln, produzieren und Preise kalkulieren. Diesem organisatorischen Durcheinander entspricht die Effizienz. Jeder arbeitet gegen jeden - Eifersüchteleien zwischen Kleve und Walldorf eskalierten zu regelrechten Grabenkämpfen. Schimpft ein Walldorfer Manager: "Jeder Klever Arsch glaubt, uns Befehle erteilen zu können." Da Klötzer weder von der Schuhproduktion noch vom Marketing etwas versteht, machten Atmanspacher und Reinhardt in ihren Betrieben schließlich, was sie wollten.

Stellt eine externe Schwachstellenanalyse fest: "Insbesondere durch die räumliche Trennung zwischen Walldorf und Kleve wird „Abgrenzung“ demonstriert. Eine gemeinsame Strategie bezüglich der maschinellen Auslastung der Werke sowie des Artikelprogramms scheint zu fehlen."

Weil beide Werke in weiten Bereichen in der Lage sind, die gleichen Macharten zu fertigen, wirkt sich das Fehlen eines integrierten Konzepts zum Auslasten der Kapazitäten spürbar aus. Deshalb gelingt es praktisch nie, das Optimum zu erreichen, obwohl Atmanspacher und Reinhardt ihre Betriebe. isoliert betrachtet, technisch voll im Griff haben.

Bei der Kollektionsentwicklung achtet vor allem Atmanspacher darauf. produktionstechnische vor modischen Ansprüchen zu berücksichtigen. Mit dem Argument „Das haben wir doch immer gut verkauft" schmettert der passionierte Techniker immer wieder drängende Forderungen der Vertriebsmannschaft ab, statt langweiliger gespritzter Ware doch endlich flexible Macharten zu offerieren.

Die Folgen in der Kundschaft sind fatal. Berichtet der Manager eines Einkaufsverbandes: "Erst einmal kommen doppelt so viele Hoffmann-Leute wie notwendig. Dann präsentieren sechs. sieben Mann, die sich nicht immer einig sind, in der Vorbesprechung modisch ganz passable Modelle. Doch wenn wir diese Schuhe später wiedersehen, sind alle modischen Details abgehungert. Die Kollektion ist an Einfallslosigkeit kaum zu übertreffen.“ Selbstkritisch verspricht Reinhardt: "Wir werden künftig mehr vom Markt als von der Produktion ausgehen."

So empfiehlt denn auch das Expertenpapier: „Die Produktentwicklung muss in das strategische Vertriebskonzept der Gruppe eingebaut werden und Entwicklungsanstöße. stärker als bisher vom Markt bekommen...Die Preisbildteig ist eine Angelegenheit, die auf der obersten Ebene der Geschäftsführung zu entscheiden ist.“ Das umso mehr als die Werke in ihre Material- und Lohnaufschläge unzulässige Reserven hineinrechnen, die anschließend in der Division-Abrechnung als Gewinn erscheinen.

Ganz im Unterschied zu Klötzer raten unabhängige Manager, die Werke Kleve und Walldorf einschließlich des österreichischen Gmunden unter einheitlicher Gesamtleitung zusammenzufassen. Umständliche administrative Doppelarbeiten für die zweifelhafte Ergebnisrechnung der Divisions könnten entfallen. Die Fertigung wäre nach Kennzahlen zu Steuern.

„Das aber würde bedeuten“, gibt ein gut informierter Verbandsmann zu bedenken, „dass endlich die Brocken fliegen. Als verantwortlicher Produktionschef würde sich Atmanspacher oder Reinhardt oder keiner von beiden empfehlen."

Division Vertrieb: Total verfahren — das hat mittlerweile selbst Klötzer eingesehen — und völlig falsch organisiert ist der gesamte Vertriebsapparat. Das beginnt beim Topmanagement. Einen Marketingchef im Geschäftsführerrang gibt es nicht mehr. Der einst zuständige Vorstand Wilhelm Heise (52) hatte sich in ständigen Auseinandersetzungen sowohl mit Atmanspacher und Reinhardt verschlissen als auch mit seinen eigenen, als selbständige Handelsvertreter eingestuft Gebietsverkaufsleitern angelegt. Um die Verwirrung komplett zu machen. sind diesen wiederum bei Hoffmann angestellte Reisende unterstellt. Entnervt ließ sich der immer vornehm und zurückhaltend auftretende Hesse in die Klever Kollektionsgestaltung abschieben. Zum Jahresende schied er endgültig aus. Er beabsichtigt, ein Schuhgeschäft zu übernehmen,

Statt seiner versucht sich seit drei Jahren Ex-Gebietsverkaufsleiter Erich Kutscher (35) als Leiter Gesamtvertriebs. An den Qualitäten dieses „Obervertreter“ haben jedoch die eigenen Leute so viele Zweifel, dass sie ihn erst gar nicht zum Geschäftsführer beförderten. Das Misstrauen ist berechtigt: Noch immer arbeitet Hoffmann ohne ersichtliches Vertriebskonzept.

Dabei mangelt es schon an allen Instrumenten, die im Rahmen zeitgemäßer Vertriebsorganisationen zum Einsatz gelangen müssten. Das Informationssystem ist lückenhaft, archaisch und wenig aussagefähig:

Eine Besuchs- und Reiseplanung existiert nicht:

für die Steuerung irrelevante Besuchsberichte können nicht maschinell ausgewertet werden:

die Kundenkartei wird manuell geführt:

das Honorierungssystem wird, abgesehen von Prämien für einige Sonderleistungen (Sofortaufträge, Artikel der Vorsaison), nur global für Umsatzbestandspflege und Mehrumsatz eingesetzt:

Informationen über die Kunden-Struktur fehlen.

Überdies verfügt die Division Gesamtvertrieb weder direkt über das Budget für Werbung und Verkaufsförderung, noch hat sie entscheidenden Einfluß auf Produktentwicklung und -promotion. Auch ein ausreichendes System für die eigentliche Vertriebssteuerung fehlt. So überrascht es nicht, wenn die Marke bei Großkunden des Schuheinzelhandels nur schwach vertreten ist.

Besonders fragwürdig scheint die Variante Klötzerscher Organisationskunst, die Divisions Kleve und Walldorf über Umfang und Einsatz ihrer Werbemittel selbst entscheiden zu lassen. Da diese Kosten in der Division-Abrechnung gewinnmindernd wirken, üben sich beide Bereiche in Zurückhaltung. Jede Division denkt naturgemäß in erster Linie an die Promotion ihrer Artikelgruppen, die sich bei Sandalen noch dazu überschneiden.

Hier entsteht eine Konkurrenzsituation an völlig falscher Stelle. Folge, Mit viel zu wenig Mitteln werden zu viele Aktionen versucht. Neuheiten wie "Bantams", "Mofa-Stiefel", "Bomber" mussten bald nach Markteinführung wieder zurückgezogen werden. Mangelndes Selbstbewusstsein zaghafte Kollektionsgestaltung, Hin und Her in der Selbstdarstellung haben das Markenprofil für den Verbraucher ausgewaschen, das Sortiment für den Händler austauschbar gemacht.

Alles zusammengenommen, stehen die Geschäftsführer Haarhaus, Atmanspacher und Reinhardt vor einem von Klötzer hinterlassenen Scherbenhaufen.

Doch jetzt soll alles besser werden. Nach einer Phase der Kräftezersplitterung sei nun, wie Sprecher Haarhaus beteuert, der Startschuss für eine Neuformierung gefallen. Drei installierte Kommissionen für Verwaltungsrationalisierung, EDV und Vertrieb sind beauftragt, Lösungsverschlüsse zu erarbeiten. Nach ersten Vorstellungen des Dreierkollegiums wird

das Angebot starker segmentiert,

die Marke "Elefant" aufpoliert und die Firma in Elefanten-Schuh GmbH umgetauft,

die Zuverlässigkeit in der Lieferbereitschaft erhöht, die Kollektion gestrafft werden.

„Wir werden das Rad vorwärtsdrehen“, verkündet auch Reinhardt. Er stellt sich dabei ein Abnabeln vom ungeliebten Stammhaus in Kleve vor. Mit eigenem Vertriebsapparat und dezentralisierter Datenverarbeitung möchte der agile Techniker zum selbständigen Unternehmer avancieren. Reinhardt und seine Mannschaft brennen darauf, den Klevern endlich zeigen zu können, wie erfolgreich Schuhe - Walldorf liegt mit Freizeitschuhen gut im Trend — entwickelt, produziert und verkauft werden.

Die Division Dienstleistungen wünscht Reinhardt aufgelöst. Auf die verkleinere Zentrale in Kleve sollen wenige übergeordnete Funktionen (Finanzen, Rechtsabteilung, Beteiligungen) konzentriert werden. Kleve werde künftig ausschließlich Lederschuhe und Sandalen fertigen, Walldorf sich auf Haus- und Freizeitschuhe konzentrieren.

Doch viel mehr als diese Absichtserklärungen und guten Willen bringen die drei Geschäftsführer kaum mit. Ob und wie die Abnabelung gelingt, weiß bisher niemand — auch das Triumvirat nicht. Schon wieder verlieren sich die Kommissionen in Detailgesprächen statt umfassende Struktur- und Ablaufpläne zu erarbeiten.

Deshalb mehren sich im Unternehmen Stimmen, die nicht nur für eine zentrale Verwaltung und eine einheitlich gesteuerte Produktion plädieren, sondern auch für ein übergeordnetes Marketingressort. Diesem Bereich wäre der zu forcierte Export ebenso zuzuschlagen wie Werbung, Verkaufsförderung und Marktforschung. Die funktionale Eingliederung der Kollektionsentwicklung sollte überlegt werden. Produktentwicklung und -betreuung könnten während der Einführungs- und Verkaufszeit im Sinne eines Produktmanagements geführt werden.

Klötzer weiß von diesen Auffassungsunterschieden in seinem Management. Er macht sich denn auch Gedanken eigener Art. Haarhaus werde, so deutet er an, sich da rauf einstellen müssen, wieder ins Glied zurückzutreten. Atmanspacher wird ohnehin in einigen Jahren pensioniert werden. Und Reinhardt muss sich einen starken Marketingchef in der Zentrale einstellen.

Den haben Headhunter dem Aufsichtsratsvorsitzenden nach langem Suchen herbeigeschafft. Konstatiert Klötzer: "Das ist ein fabelhafter Mann. Der kann das Ganze vielleicht später einmal leiten und die beweglichen Einheiten in Kleve und Walldorf koordinieren." Und so doziert der Klever Ex-Chef weiter: "Es kommt immer entscheidend auf den Mann an der Spitze an."

Peter Morner

Habe ich beim
Aufbräumen gefunden.

Der müde
Elefant.

Für Museum.