

nisterpräsident Lothar Späth oder der SPD-Sozialexperte Rudolf Dressler Arbeitgeber und Gewerkschafter auf, Fortbildung im Betrieb per Tarifvertrag festzuschreiben.

Zumindest bei den Gewerkschaften, so scheint es, hatten die Appelle Erfolg. Bei den bevorstehenden Tarifverhandlungen in der Metallindustrie will die Arbeitnehmerlobby neben der 35-Stunden-Woche, höheren Löhnen und dem arbeitsfreien Wochenende erstmals bundesweit bezahlte Paukkurse für ihre Schutzbefohlenen durchsetzen.

Die IG Medien beginnt am 24. November Gespräche mit den Arbeitgebern über einen Tarifvertrag zur Weiterbildung. Die IG Chemie hat bereits für die Beschäftigten des Mineralölkonzerns Shell oder des Hamburger Reifenkonzerns Phoenix kostenlose Lehrgänge erstritten; die Gewerkschaft will dasselbe demnächst auch für ihre übrige Klientel durchsetzen.

Bei den Arbeitgebern stoßen die Pläne der Gewerkschafter auf heftigen Widerstand. Märklin-Personalchef Herbert Plutz weiß aus dem eigenen Lager zu berichten: „Die Einsicht, daß die Weiterbildung der Belegschaft mindestens so wichtig ist wie die Instandhaltung des Maschinenparks, ist in vielen Unternehmen leider noch nicht vorhanden.“

Viele Chefs fürchten, der Betriebsrat könnte über tariflich abgesicherte Mitspracherechte bei der Weiterbildung übermäßigen Einfluß auf die Personalpolitik bekommen. Andere Unternehmer scheuen einfach den Aufwand für die Programme.

Die Führungskräfte, nicht nur in den obersten Etagen, haben zudem Angst, ihre Planzahlen zu verfehlen, wenn wichtige Mitarbeiter die Schulbank drücken. Und manch einer befürchtet, die Mitarbeiter könnten sich nach erfolgreicher Fortbildung am alten Arbeitsplatz langweilen oder gar ihre Vorgesetzten überflügeln.

Doch nicht nur die Arbeitgeber, auch viele Werk­tätige sperren sich gegen die geplante Bildungs­offensive. Ungelehrte und ältere Arbeitnehmer haben Angst, sie könnten dem dargebotenen Lehrstoff nicht folgen. Andere blocken ab, weil sie Lohneinbußen fürchten: Während der Fortbildungskurse gibt es zwar normalen Lohn, aber die sonst womöglich fälligen Zuschläge für Nacht- und Akkordarbeit fallen in der Regel weg.

In den Tarifverhandlungen soll nach den Vorstellungen der Gewerkschafter sichergestellt werden, daß jeder Arbeitnehmer einen Rechtsanspruch auf Bildung während der Arbeitszeit erhält. Mit dieser Garantie wollen die Gewerkschafter verhindern, daß sich eine Pleite wie in Baden-Württemberg wiederholt. Dort hatten die Kollegen nur einen pauschalen Anspruch für die gesamte Beleg-

schaft vereinbart. Eine ganz andere Strategie verfolgen Vordenker im Unternehmerlager wie der Gesamtmetall-Präsident Werner Stumpfe. Die Arbeitgeber, sagt er, würden verbindliche Regeln für die Fortbildung im Betrieb unter Umständen akzeptieren, wenn die Arbeitnehmer bereit wären, einen Teil ihrer Freizeit einzubringen.

Bei den Gewerkschaften stößt der bedenkenwerte Vorschlag auf wenig Begeisterung. „Solange überwiegend die Arbeitgeber allein bestimmen, was der einzelne lernen darf“, meint IG-Metall-Funktionär Riemer, „sehen wir nicht ein, warum unsere Leute einen Teil ihrer Freizeit opfern sollen.“

Brillen

Trübe Optik

Mit der Traditionsfirma Rodenstock geht es bergab, der Familienfriede ist gefährdet.

Na also. In dieser Familie ist doch alles in Ordnung. Zwischen Vater Rolf Rodenstock, 72, und Sohn Randolf, 41, steht nur die Wand, die ihre Büros in der Münchner Brillenfabrik trennt. „Mein Vater und ich“, sagt der Junior, „entscheiden zusammen und spielen uns die Bälle zu, und das ist nicht der übliche Spruch.“

Allerdings, im Moment hat der Sohn den schlechteren Part erwischt. Der Herr Papa läßt sich nicht blicken: Der Jung-Unternehmer muß einer verunsicherten Belegschaft und einer erstaunten Kundenschaft erklären, warum es in der einst erfolgreichen Firma nicht mehr so läuft wie ehemals.

Die Brillen- und Augengläserfabrik Optische Werke G. Rodenstock, 112 Jahre alt und das größte deutsche Unternehmen der Branche, ist aus der Fassung geraten. Der Umsatz, letztes Jahr rund 700 Millionen Mark, wird 1989 um etwa 10 Prozent zurückgehen, 10 bis 15 Prozent der etwa 5400 Mitarbeiter im Inland müssen ihren Job aufgeben.

Der Gewinn sinkt seit einigen Jahren schon. Jetzt, so fürchtet Randolf Rodenstock, „ist nicht auszuschließen, daß wir in die roten Zahlen kommen“.

In Essen, Bremen, Berlin, Mannheim und Köln werden reihum in der Republik Rodenstock-Filialen und Werke verkleinert, zusammengelegt oder geschlossen. Der Reigen eines „Struktur- und Ergebnisverbesserungsprogramms“, so das verquaste Manager-Deutsch, dreht auf vollen Touren.

Vom Standort Pforzheim werde sich das Unternehmen „zurückziehen“, heißt es vornehm. Die Brillenfertigung in München wird ins nahe Ebersberg verlegt. Die Fabrik in Ebersberg wird dann „Technologiezentrum“. Gemeint ist: Die Massenfertigung von Brillengestellen wandert ab ins billige Ausland, nach Puerto Rico oder Malta.

Bis vor kurzem hatte bei Rodenstock die Optik noch gestimmt. Vater Rolf brillierte vor dem Publikum in zahllosen Ehrenämtern – als Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, als Vorsitzender der Industrie- und Handelskammer von München und Oberbayern oder als Aufsichtsrat der Esso AG.

Nebenbei übte er sich in stiller Hilfe für die CSU, als Spendensammler für die „Bayerische Staatsbürgerliche Vereinigung“. Sein Unternehmen schien wie von selbst zu laufen.

Der wesentliche Beitrag des Chefs zum Unternehmenserfolg bestand offenbar darin, bei Reden und Interviews werbewirksam diverse Rodenstock-Modelle auf- und abzusetzen. Spötter behaupten, seine Brillen seien mit Fensterglas bestückt. Nach offizieller Lesart ist der Firmensenioren „leicht übersichtlich“.

Stets braungebrannt, charmant und entspannt, erzählt der Unternehmer in gepfleg-



Unternehmer Rodenstock, Sohn Randolf
„Wir wollten halt sparsam sein“

tem Münchnerisch Besuchern gern Geschichten aus seinem erfüllten Freizeitleben. Windstärke acht vor Korsika, Mast- und Schotbruch: Käpt'n Rodenstock bringt seine Jacht sicher in den Hafen von Sainte Maxime an der Côte d'Azur. Von dort weiter im Motorboot nach Nizza (am Steuer, übrigens, Franz Josef Strauß) und mit dem Charter-Jet pünktlich wieder an den Schreibtisch in München – so ein Mann kann nicht untergehen.

Glanzvoll hatte der „Grandseigneur“ (*Abendzeitung*) auch seinen Abgang geplant: 1990, nach einem halben Jahrhundert in der Familienfirma, will sich der alte Herr aus der Führung zurückziehen. Nun sieht es so aus, als würde ausgerechnet das Jubiläumsjahr eines der schwersten in der Geschichte der Brillenfirma.

In unerwartetem Ausmaß gingen im Frühjahr die Aufträge zurück. „Weder in der Tiefe noch in der Breite haben wir das Loch so eingeschätzt“, gesteht Randolph Rodenstock. Schuld ist Minister Norbert Blüms Gesundheitsreform, klagt der Junior-Chef. Die Kassen geben statt 40 nur noch 20 Mark Zuschuß pro Brillengestell, neue Gläser zahlen sie nur noch, wenn sich die Fehlsichtigkeit um mindestens 0,5 Dioptrien ändert.

Den Blüm-Effekt allein kann Rodenstock nicht für seine Probleme verantwortlich machen. Die verordnete Kostendämpfung trifft allenfalls die Gläser-Produktion, mit der in Regen im Bayerischen Wald 2300 Mitarbeiter beschäftigt sind. Bei den Brillengestellen ist Rodenstock überwiegend im Markt der teuren Modelle für mehrere hundert Mark vertreten. Da spielen zwei Zehner mehr oder weniger keine entscheidende Rolle.

Es sind wohl andere Gründe, die das Unternehmen vom Erfolgskurs abbrachten. Das Design der Rodenstock-Brillen gehört gewiß dazu: Es ist meist zu altmodisch.

Damit treffen die Münchner zwar den Geschmack der bebrillten Mehrheit – zwei Drittel der Käufer zählt Rodenstock zu den „Konservativen“. Die hängen an Gestellen, wie sie auch der Bundeskanzler liebt, und kaufen selten was Neues. Die trendsüchtigen Brillenträger, die ihre Sehhilfen als modische Accessoires ansehen, greifen dagegen zu Prestige-Marken wie Dior, Dunhill, Ferré oder Armani.

Wegen der zeitlosen Gestaltung der Rodenstock-Brillen ist prompte Lieferung offenbar nicht so dringlich. Mitunter kamen die Modelle der letzten Saison erst in die Läden, wenn die Vertreter schon mit der neuen Kreation bei den Optikern vorsprachen.

Die Organisation im Werk Malta, das Rodenstock beim Kauf der Firma Nigra übernommen hatte, klappte nicht.

Das Chef-Duo hatte zuwenig Fachkräfte aus Deutschland dorthin entsandt. „Wir wollten halt sparsam sein“, sagt Randolph Rodenstock.

Solange die Geschäfte der deutschen Optiker ähnlich gut gegen die Widrigkeiten des Wettbewerbs geschützt waren wie die Apotheken und die hohen Margen im Brillengeschäft sicheren Verdiensten brachten, konnten sich auch Brillenhersteller wie Rodenstock so manchen Management-Fehler leisten.

Doch inzwischen sorgen längst aggressive Konkurrenten wie der pfliffige Fielmann oder die Optik-Abteilungen der Kauf- und Versandhäuser für Bewegung. Und auf dem Weltmarkt spürt Randolph Rodenstock dank der billigen Hersteller aus Fernost „eine ganz neue Wettbewerbssituation“.

sion gekommen. Mit den radikalen Methoden der Berater wollte der münchenerisch-liberale Firmenpatriarch nichts mehr zu tun haben. Nun überläßt er es dem Sohn, die unerfreulichen Ergebnisse der Untersuchungen in die Tat umzusetzen.

Glücklich sieht der Junior bei dieser Rollenverteilung nicht aus. „Ich finde es wirklich nicht lustig“, sagt Randolph Rodenstock mit gramvoller Miene. Das sonnige Wesen des Grandseigneurs hat er jedenfalls nicht geerbt. Ein wenig zu oft betont er, daß der übliche Vater-Sohn-Konflikt im Hause Rodenstock nicht stattfindet.

Die beiden jüngeren Schwestern Randolphs hatten dem Papa schon genug Kummer bereitet. Alexandra, genannt „Rübe“, war zwei Jahre mit einem lieb-



Werbung für Rodenstock-Produkte: Geschmack der bebrillten Mehrheit

Der vielbeschäftigte Herr Papa, so urteilt ein Kenner des Unternehmens, hat zu lange „die Zügel schleifen lassen“. Wie man ein Unternehmen führt, brauchte dem ja wohl niemand zu erklären: Schließlich war Rolf Rodenstock seit 1956 auch noch außerplanmäßiger Professor an der Münchner Uni für Betriebsorganisation, industrielles Rechnungswesen und technisch-wirtschaftliche Rationalisierung.

Doch seit diesem Frühjahr rollen die professionellen Rationalisierer der Unternehmensberatung McKinsey Rodenstocks Firma auf. Nach einer Marktanalyse ist derzeit eine Gemeinkostenwertanalyse in Arbeit. Diese McKinsey-Spezialität endet gewöhnlich mit dem Vorschlag an das beratene Unternehmen, Leute rauszuwerfen.

Über den Einsatz der Profis ist es zwischen dem Senior und dem Junior, so wissen Insider, zu einer heißen Diskus-

haftigen Sozialdemokraten verheiratet, dem ehemaligen Regierungssprecher Klaus Bölling. Eva-Beatrice, zeitweise mit einem Referenten des damaligen SPD-Bundesgeschäftsführers Egon Bahr verbandelt, trat gar bei den Roten in die Partei ein.

Randolf hatte sich lange gegen die Nachfolge als Unternehmer der vierten Generation gesträubt. Erst als der Vater keinen Druck mehr machte, entschied sich der Physikstudent für die Firma. Seit 1983 sind Vater und Sohn als persönlich haftende Gesellschafter der Kommanditgesellschaft zumindest juristisch gleichberechtigte Partner im Unternehmen. Vom nächsten Jahr an soll Randolph alleiniger Komplementär und Firmenchef sein. Brav versichert der Sohn: „Ich werde weder einen Vater noch einen Berater verlieren.“ Doch es klingt, als würden seine schlimmsten Befürchtungen wahr. ◀