

## Fallstudie 6

# Die Kernhorst Musikgeschäfte

Nachdem Ralph Kernhorst 1923 seine vielversprechende Karriere als Konzertpianist wegen eines Unfalls aufgeben musste, entschloss er sich, ein Musikgeschäft in Bremen zu eröffnen. Noch im selben Jahr begann er in einem Laden im Zentrum der Stadt Schallplatten, Grammophone und Musikinstrumente zu verkaufen. Dank seiner hervorragenden Kenntnisse über klassische Musikinstrumente galt er schon nach kurzer Zeit als *der* Fachmann in der Stadt und entsprechend florierte sein Geschäft.

Bereits drei Jahre später zählte sein Laden zu den führenden Musikgeschäften Bremens. 1927 schlug ihm ein Freund, den er auf der Musikhochschule kennengelernt hatte, vor, er solle in Hamburg eine Filiale eröffnen. Ralph war von der Idee begeistert. Im Frühjahr 1928 startete er ein Geschäft in einem historischen Gebäude der Altstadt. Als Geschäftsleiter konnte er einen jungen Musiklehrer gewinnen, den er vor einiger Zeit anlässlich eines Konzertes des Hamburger-Symphonieorchesters kennengelernt hatte. Schon im ersten Jahr arbeitete die Filiale in Hamburg erfolgreich. Und es dauerte nur gerade drei Jahre, bis diese Kernhorst-Filiale das führende Musikgeschäft der Stadt Hamburg war. Von diesem Erfolg ermutigt, beschloss Ralph Kernhorst weitere Filialen in anderen Städten der Region zu gründen. Im Abstand von etwa zwei Jahren entstanden Musikgeschäfte in vier weiteren Städten Norddeutschlands. Alle diese Neugründungen verliefen erfolgreich. Noch be-

vor der zweite Weltkrieg begann, war Kernhorst die größte Musikhause-Kette Norddeutschlands. Obwohl er über die Kriegszeit einen beträchtlichen Rückgang der Geschäfte hatte in Kauf nehmen müssen und 1945 sozusagen noch einmal von vorne beginnen musste, konnte Ralph Kernhorst, als er sich 1954 aus Altersgründen aus der aktiven Geschäftsleitung zurückzog, seinem Sohn Oliver ein Unternehmen übergeben, das in sechs Städten Norddeutschlands überaus erfolgreich tätig war.

Oliver, selber Cellist mit Lehrdiplom, baute mit Freude und mit großem Geschick weiter am Lebenswerk seines Vaters. Die Kernhorst-Musikhäuser waren inzwischen jedem Liebhaber klassischer Musik zum Begriff geworden. Oliver setzte sich zum Ziel, diesen guten Namen zu erhalten und den Bekanntheitsgrad seiner Musikhäuser noch zu vergrößern. Dank seiner charismatischen Persönlichkeit gelang es ihm, im gesamten Unternehmen eine einmalige Unternehmenskultur aufzubauen, die sich einerseits in einer hervorragenden Fachkenntnis in der klassischen Musik und andererseits in einer außergewöhnlichen Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter niederschlug. Zudem legte er großen Wert darauf, dass in seinen Geschäften die Kunden sehr persönlich und auch sehr fachkundig bedient wurden. Die Auswahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lag ihm deshalb besonders am Herzen. Ohne seine Zustimmung durfte in keiner Filiale jemand eingestellt werden. Wenn immer möglich, entschied er sich für sachkundige Musikerinnen und Musiker, denen er auch weitgehende Kompetenzen erteilte und eigene Verantwortungsbereiche übertrug. Seinen Filialleitern schärfte er immer wieder ein, dass sie sich darum kümmern sollten, die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richtig einzusetzen. Im übrigen war Oliver Kernhorst aller unnötigen Bürokratie äußerst abgeneigt. Alle seine Führungsentscheidungen gab er meist im persönlichen Gespräch – und wenn dieses nicht möglich war – per Telefon weiter. Nur selten gab es von ihm schriftliche Verlautbarungen. Aber im persönlichen Gespräch legte er seine Überzeugungen und seine Richtlinien mit einer derartigen Intensität dar, dass in den Filialen häufig auch Wochen nach einem Besuch ganze Passagen seiner Gespräche von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern praktisch wörtlich wiedergegeben werden konnten.

Mit diesem persönlichen, auf dem Gespräch aufbauenden Führungsstil, gelang es Oliver, die führende Stellung der Kernhorst Musikhäuser weiter auszubauen. Dazu gehörte auch, dass er im Laufe der Jahre in drei weiteren Städten Norddeutschlands Filialen eröffnete.

Als sich hingegen in den sechziger Jahren in der Musikszene grundlegende Wandlungen anbahnten, musste Kernhorst fast in allen Filialen beträchtliche Umsatzrückgänge in Kauf nehmen. Da sich das Angebot an Schallplatten und Instrumenten immer noch auf E-Musik be-

schränkte, konnten die Kernhorst-Musikgeschäfte nicht von den neuen Entwicklungen profitieren, während sich die Konkurrenz teilweise sehr schnell auf die neuen Möglichkeiten in der U-Musik eingestellt hatte.

Etwas spät, nämlich erst Mitte der achtziger Jahre entschied Oliver Kernhorst, die Unternehmenspolitik der Firma den neuen Gegebenheiten anzupassen und in die U-Musik zu diversifizieren, obwohl dies seiner eigenen Auffassung von Musik ziemlich widersprach. Er wies die Filialen an, ein breites CD-Angebot in den neuen Musikrichtungen aufzubauen. Gleichzeitig sollte auch das Instrumenten-Angebot und der Musikunterricht den neuen Gegebenheiten angepasst werden. Moderne Drumsets, Percussions-Instrumente, elektrische Gitarren, elektronische Orgeln, Effektgeräte und vieles mehr wurden ins Sortiment aufgenommen. Auch wurden Nachwuchswettbewerbe, die man im klassischen Bereich schon seit Jahren durchführte, durch Veranstaltungen in den Bereichen Pop und Rock ergänzt. Der Initiative von Oliver Kernhorst war es auch zu verdanken, dass sich das Unternehmen in zwei weiteren Bereichen erfolgreich betätigen konnte. Erstens hatte er den Instrumentalunterricht als neue Dienstleistung eingeführt, den sich ab Mitte der fünfziger Jahre vermehrt auch die mittelständische Bevölkerung leisten konnte. Bis heute wird dieser Unterricht durch eigene Musiklehrer angeboten, die gleichzeitig auch für den Instrumentenverkauf zuständig sind. Dadurch ergeben sich wertvolle Synergien. Der zweite Bereich war der Notenhandel und -versand, in welchem sich Kernhorst über die Jahre eine starke Stellung in der klassischen Sparte des schulischen Musik- und Gesangsunterrichts sowie in der Blasmusik aufbauen konnte.

Diese Maßnahmen erwiesen sich als richtig. Es gelang innerhalb kurzer Zeit, den Umsatzrückgang wettzumachen und den Vorsprung der Konkurrenz wieder einzuholen.

Im April 1993 wurde Oliver Kernhorst von einer schweren Krankheit heimgesucht, die ihn zu einem mehrwöchigen Krankenhausaufenthalt zwang. Nach einer schweren Operation musste er zudem für vier Monate in eine Erholungskur. Für die Zeit, als er die Geschäfte nicht selber führen konnte, übertrug er die Gesamtleitung des Unternehmens interimistisch an Richard Keller, den Leiter der Bremer Filiale. Im November kehrte Kernhorst von seinem Kuraufenthalt zurück und übernahm wieder die Geschäftsleitung. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern war aber bald einmal klar, dass seine Krankheit nicht spurlos an ihm vorübergegangen war. Während er früher ständig von Filiale zu Filiale gereist war, hielt er sich nun vorwiegend in Bremen auf, da ihn das Reisen, wie er sagte, zu sehr ermüdet. Von Zeit zu Zeit zog er die Filialleiter in Bremen zusammen und besprach mit ihnen aktuelle Probleme oder diskutierte über Entwicklungen in der Musikszene.

Kurz vor Weihnachten 1994 erlitt Oliver Kernhorst einen Kreislaufkollaps, der ihn wiederum für mehrere Wochen arbeitsunfähig machte. Ende Januar 1995, nachdem er sich wieder einigermaßen erholt hatte, beschloss er auf Anraten seines Arztes, sich endgültig aus dem aktiven Geschäftsleben zurückzuziehen. Da Oliver Kernhorst kinderlos geblieben war, übertrug er die Geschäftsführung mangels eines eigenen Nachfolgers endgültig an Richard Keller, den langjährigen Mitarbeiter und Filialleiter. 1994 hatten die Kernhorst-Musikgeschäfte einen Umsatz von 82 Mio. DM erzielt. Sie zählten damit nach wie vor zu den erfolgreichsten Geschäften dieser Art in Norddeutschland. Das wichtigste Kapital, das Kernhorst seinem Nachfolger mitgeben konnte, waren die 245 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, unter denen sich eine überdurchschnittlich hohe Zahl hervorragender Musikfachleute befand. Die musikalische Kompetenz des Verkaufsstabes war für viele Kunden nach wie vor der wichtigste Grund, um bei Kernhorst einzukaufen. Fast ein Drittel dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren unter 35 Jahre alt. Besonders unter den jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hatte es viele, die sich besonders gut in der U-Musik und in den modernen Musikrichtungen auskannten.

Wegen der ausgesprochen hohen Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatte man in der Vergangenheit auch darauf verzichtet, im Bereich der Musikträger einen zentralen Einkauf einzurichten. In allen Filialen sind die jeweiligen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen persönlich für die Zusammenstellung ihres Sortiments verantwortlich. Dies ermöglicht eine optimale Anpassung des Sortiments an die lokalen Marktbedürfnisse. Findet zum Beispiel in einer Stadt ein Konzert statt, ist der zuständige Sortimentsbetreuer oder die zuständige Sortimentsbetreuerin dafür verantwortlich, dass die entsprechenden CDs in ausreichender Menge und rechtzeitig eingekauft werden. Dieses Verfahren gewährleistet eine einmalige Kundennähe. Es trägt aber auch zur Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei und sorgt ferner dafür, dass die Verkäuferinnen und Verkäufer ihr Fachwissen stets auf dem aktuellen Stand halten können.

Als Richard Keller am 1. Oktober 1995 formell die Gesamtleitung der Kernhorst-Musikgeschäfte übernahm, beschloss er als erstes, die regelmäßigen Filialbesuche wieder aufzunehmen, die wegen der Krankheit von Oliver Kernhorst seit einiger Zeit unterblieben waren. Sogleich begab er sich auf eine Norddeutschland-Reise, wobei er im Durchschnitt drei ganze Tage bei jeder Filiale verbrachte. Er führte zahlreiche Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und erfuhr auf diesem Weg einiges über den Zustand des Unternehmens oder der einzelnen Filialen. Zu seiner Überraschung stellte er dabei fest, dass trotz der insgesamt

guten Geschäftslage, durchaus einige Probleme vorhanden waren. Während bisher Oliver Kernhorst die allgemeine Entwicklung der Kernhorst-Filialen bestimmt und mit seiner Persönlichkeit so etwas wie die Seele des Unternehmens gebildet hatte, waren seit seiner Krankheit und seit er nicht mehr so häufig in den Filialen erschienen war, da und dort gewisse Unsicherheiten aufgetreten. So musste Keller zum Beispiel feststellen, dass in einigen Filialen die U-Musik stiefmütterlich behandelt wurde, obwohl Kernhorst seinerzeit klar entschieden hatte, dass dieser Bereich gleichberechtigt mit der E-Musik ausgebaut werden sollte. Entgegen dieser Weisung war in einigen Filialen besonders in den letzten beiden Jahren das Engagement in der U-Musik deutlich zurückgegangen und manche Filialen machten nur noch das Allernötigste, um die Bedürfnisse des jungen Publikums abzudecken. Andererseits hatte sich die Filiale Hannover mehr und mehr zu einem Zentrum der modernen Musikrichtungen entwickelt und E-Musik-Kunden beschwerten sich dort immer häufiger, dass sie nicht mehr auf die früher übliche kompetente Beratung zählen könnten. Außerdem war zwischen den Filialen Hannover und Bremen ein Streit über die Durchführung eines U-Musik-Wettbewerbes ausgebrochen. Beide Seiten beanspruchten das alleinige Recht, diesen Wettbewerb durchzuführen. In einzelnen Filialen kam es auch immer häufiger zu persönlichen Auseinandersetzungen zwischen jüngeren und älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die älteren fürchteten um den guten Ruf des Unternehmens, wenn immer mehr «seichte» Musik in die Regale komme. Sie schlugen auch vor, die U-Musik wieder ganz aus dem Sortiment zu verbannen, da in diesem Bereich ohnehin die Konkurrenz von Warenhäusern und Detaillisten besonders groß sei. Andererseits forderten die meist jüngeren Spezialistinnen und Spezialisten der Sparten Pop, Rock und Techno eine viel engere Zusammenarbeit mit den Konzertveranstaltern und mit den Medien, um den Anschluss an die Entwicklung des Musikmarktes nicht zu verpassen.

Ein Mangel an Übereinstimmung unter den Filialen herrschte auch in Bezug auf den Verkauf von Musikinstrumenten. Während die Filiale Bremen mit einem sogenannten «Sound Lab», in dem jedermann modernste Keyboards und Schlagzeuge ausprobieren konnte, gute Erfolge erzielte, hatte die Filiale Kiel die modernen Musikinstrumente fast völlig aus dem Sortiment entfernt, da sich angeblich niemand in diesem Bereich genügend auskannte. In den vielen Gesprächen hatte sich auch gezeigt, dass diese Auseinandersetzungen nicht ohne Folgen blieben. Das ehemals hervorragende Arbeitsklima hatte sich offenbar da und dort deutlich verschlechtert. Insbesondere war in einigen Filialen unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Art Generationenkonflikt aufge-

brochen. Vielen Angestellten war auch nicht mehr klar, in welchem Geschäft die Firma Kernhorst überhaupt tätig war. Früher war es einfach. Man verkaufte Schallplatten, Instrumente und Noten für den klassischen Musikbereich. Dann kamen aber neue Bereiche hinzu (Musikunterricht, U-Musik, Konzertveranstaltungen, Musikwettbewerbe usw.). Diese Vielfalt machte es zunehmend schwierig, den eigentlichen Unternehmenszweck noch zu erkennen und sich mit den Zielen (sofern diese überhaupt noch klar waren) des Unternehmens zu identifizieren.

Diese Unsicherheiten, Spannungen und Konflikte bekamen auch die Kunden zu spüren, sei es, dass am einen Ort jungen Kunden bedeutet wurde, dass neueste Musikrichtungen wie Hard-Rock oder Techno kaum der ernststen Aufmerksamkeit bedürften, oder sei es, dass in einer andern Filiale ein Liebhaber der klassischen Musik von jemand bedient wurde, der Arturo Benedetti Michelangeli für einen Komponisten aus dem Mittelalter hielt und hinter Lennox R.F. Berkley einen amerikanischen Pop-Musiker vermutete.

Nachdem er seine Filialbesuche beendet hatte, war Richard Keller überzeugt, dass in der Führung der Kernhorst irgend etwas nicht mehr stimmte. Er setzte sich an den Schreibtisch und entwarf auf einem Blatt Papier einen Aktionsplan, um diese Probleme und Schwierigkeiten möglichst schnell wieder in den Griff zu bekommen.

	<b>Fragen zur Fallstudie</b>
--	------------------------------

1. Worin besteht aus Ihrer Sicht das Hauptproblem der Kernhorst-Musikgeschäfte? Wie erklären Sie die Entstehung der Probleme, die Keller auf seiner Reise zu den Filialen festgestellt hat?
2. Als Richard Keller seinen Aktionsplan den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorlegte, stieß er zu seiner großen Überraschung auf Unverständnis und teilweise auf offene Ablehnung. Nachdem er sich diese Reaktionen etwas überlegt hatte, sah er ein, dass er anders hätte vorgehen müssen. Wie hätte Richard Keller konkret vorgehen müssen? Welche Personen hätte er in den Prozess einbeziehen müssen?

3. Entwerfen Sie auf höchstens zwei Seiten ein prägnantes Unternehmensleitbild. Versuchen Sie, die in Kapitel 6 (Abschnitt 6.1 «Die Vision: Leitplanke für strategische Aktivitäten», Seite 224) vorgestellten Konzepte miteinzubeziehen.
4. Damit das Leitbild umgesetzt werden kann, muss es bereichs- und stufengerecht abgeleitet werden. Zuerst erarbeiten Sie mit den Linienverantwortlichen in Gruppenworkshops die Bereichsleitbilder. Diese stellen Sie in einem weiteren Workshop zur Diskussion und geben jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin die Möglichkeit, zwei bis drei persönliche Leitsätze zu formulieren. Entwerfen Sie für drei Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen aus verschiedenen Unternehmensbereichen je einen prägnanten und konkreten persönlichen Aktionsleitsatz.
5. Welche weiteren konkreten Maßnahmen tragen Ihrer Meinung nach dazu bei, die Umsetzung des Unternehmensleitbildes in der Firma Kernhorst sicherzustellen?
6. Richard Keller macht sich Gedanken über die rasante technische Entwicklung, die auch vor dem Musikgeschäft nicht halt macht. Zwar sind ihm Dinge wie «Edutainment», Internet, CD-ROM oder Musikunterricht via Computer und Multimedia noch nicht ganz geheuer. Aber er ist überzeugt, dass diese Entwicklungen auch für Kernhorst bedeutende Chancen und Gefahren enthalten. Das neue Leitbild soll daher auch dazu beitragen, dass neue innovative Wege beschritten werden. Welche neuen Tätigkeiten lassen sich Ihrer Meinung nach für die Kernhorst-Musikgeschäfte leitbildgerecht formulieren?