

Feldkirchen-Westerham – Ein ungemütlicher und strenger Wind bläst uns um die Ohren, als wir an diesem April-Tag über den Parkplatz zum Haupteingang des Gore-Werkes eilen. Am Haupteingang des Werkes angekommen, empfängt uns Rudolf Kleis – einer von drei Geschäftsführern von Gore Deutschland – gut gelaunt und mit einem sonnigen Lächeln im Gesicht. Er strahlt viel Ruhe aus. Mit Gelassenheit nimmt er unsere Eile entgegen, die wir offenbar mit dem ungemütlichen Wind von draußen hereingetragen haben. Kleis – von dessen Schuhen uns der Gore-Text-Schriftzug entgegen leuchtet – führt uns einen langen hellen Gang entlang. Wir passieren zahlreiche Wandbilder, die jeweils neben einer textilen Lösung für verschiedene Wetterlagen den Zusatz „Die Gore-Text-Lösung“, eine Eisbär-Tatze, ein Tiger-Bein oder den Stamm eines beeindruckenden Mammut-Baumes zeigen. „Die Eisbär-Lösung“, „Die Tiger-Lösung“ und „Die Sequoia-Baum-Lösung“. „Das ist unsere aktuelle Werbekampagne“, erklärt Rudolf Kleis. „Perfekte Anpassung an Extreme. Wir ziehen hier einen Vergleich zwischen unseren Produktlösungen, die dem menschlichen Körper erhöhten Schutz und dauerhaften Komfort bieten, und den Lösungen der Natur.“

In einer größeren Halle angekommen – die optisch an das Foyer eines noblen Hotels erinnert – nehmen wir mit ihm Platz auf einer schwarzen Ledersitzgruppe. Neben uns eine Gruppe französischer Journalisten, die gespannt den Worten eines Gore-Mitarbeiters lauschen, der ihnen die neuesten Gore-Produkte in einem Katalog zeigt. „Das ist eine dreidimensionale Darstellung der Fibrillenstruktur unserer Gore-Text-Membran, wie sie unter einem Mikroskop aussieht“, beantwortet Rudolf Kleis unseren fragenden Blick auf das große beeindruckende Bild hinter ihm an der Wand. „Bob Gore – Sohn des Firmengründers Bill Gore – hatte 1969 die Idee, das Polymer Polytetrafluorethylen (PTFE) zu strecken. Nach zahlreichen Versuchen entstand schließlich eine stabile, vielseitig verwendbare Membran. Das war die Grundlage für eine winddichte, wasserabweisende und zugleich atmungsaktive PTFE-Membran.“ Diese Idee wurde zur Erfolgsstory für das amerikanische Unternehmen Gore, das heute weltweit über 9000 Mitarbeiter an über 30 Standorten zählt und einen Jahresumsatz von rund 2,7 Milliarden US-Dollar zu verzeichnen hat. Die Verarbeitung von PTFE ist die Kernkompetenz von Gore. Je nach gefordertem Endprodukt wird das PTFE verändert. So wird der Werkstoff – ob als Membran, Dichtung, Schlauch oder Faser – für verschiedenste Anwendungen in den Bereichen Medizin, Elektronik, Industrie und natürlich Bekleidung eingesetzt. „Am Standort Feldkirchen-Westerham sind 220 der 1255 Mitarbeiter von Gore Deutschland beschäftigt“, verrät uns der Geschäftsführer, während er einen größeren Schluck Kaffee trinkt. „Wir vermarkten hier Funktionstextilien für Endverbraucherprodukte – von Entwicklung, Forschung, Qualitätssicherung, Design von Prototypen bis hin zu Verkauf und Marketing – für Bekleidung und Schuhe. Außerdem vermarkten wir hier auch fertige Bekleidung für Endverbraucher – aber nur im Segment Running- und Bike-Wear; im letzteren



„Jeder soll sich möglichst frei nach seinen Stärken entwickeln. So sind wir organisiert. Das verstehen wir unter Kultur.“
Fotos: mp

„Es ist nicht leicht, immer die Nase vorn zu haben“

Das Unternehmen Gore: Seit fünf Jahrzehnten ist es voll auf Erfolg geeicht. Eine ganz eigene Firmenkultur, das Motto „Fitness for use“ und die richtigen Leute machen das möglich. Ein Gespräch mit Rudolf Kleis – einem von drei Geschäftsführern von Gore Deutschland ...

sind wir sogar führend in Europa. Die eigentliche Membran beziehungsweise letztlich das fertige Funktionstextil als Rollenware wird nicht hier, sondern im Werk in Putzbrunn gefertigt. Unsere Kunden, das sind Hersteller wie beispielsweise Schöffel, adidas, Mammut, Clarks oder Berghaus, verarbeiten dann das Funktionstextil zu fertigen Produkten unter deren eigenen Markennamen. Gore-Text ist dabei ein erfolgreicher ‚Ingredient Brand‘, also eine

Komponente, die beim Kauf entscheidender Bestandteil des Endproduktes ist.“ Immer wieder spricht Kleis in diesem Zusammenhang von „Fitness for use“. Er richtet sich in seinem Stuhl auf und fängt an zu erklären: „Den Endverbrauchern soll zu jeder Zeit garantiert sein, dass sie sich auf das fertige Endprodukt und seine Funktionalität verlassen können. Ein Garantieverprechen für Qualität von Anfang an; von der Komponente bis zum fertigen Produkt – egal in welchen Massen produziert wird. Unsere Kunden sind lizenziert und die Produktion erfolgt ausschließlich in von Gore zertifizierten Produktionsstätten. Nicht nur der Prototyp muss von uns absegnen werden – sogar die laufende Fertigung wird von uns kontrolliert. Die Bereitschaft muss bei allen da sein, dass das Endprodukt funktioniert.“

Der Geschäftsführer macht eine Pause, nimmt einen kleinen Schluck Kaffee und fährt fort: „Wir gehen dabei sogar soweit, dass jede Komponente, die unser Kunde in einem Schuh verbauen will, von uns mit dem Ziel geprüft wird, dass ein Schuh herauskommt, der unseren Vorstellungen entspricht. Denn wenn nur ein Glied in der Kette nicht passt, wird am Ende das Produktversprechen nicht mehr erfüllt. Gerade bei den Schuhen war es und ist es für uns nach wie vor eine große Herausforderung, dass wir uns in die Fertigungsprozesse der Schuhhersteller eingliedern.“ Rudolf Kleis lächelt, wenn er erzählt, dass Gore letztlich sogar die Lederhersteller dazu gebracht hat, eine atmungsaktive und zugleich wasserabweisende Lederqualität bereitzustellen, die in der Fachwelt als Gore-Leder bezeichnet wird. Völlig gelassen bleibt Kleis auch, als er das Wort „Konkurrenz“ in einer unserer Fragen hört: „Wir haben sogar jede Menge – wirklich starke Mitbewerber; gerade bei den Funktionstextilien“, lässt er, zurückgelehnt in seinen Sessel, verlauten. 30 bis 40 ähnliche Unternehmen seien auf dem Markt. „Manchmal gewinnen die sogar Ausschreibungen“, ergänzt er lächelnd. „Aber dann kommt die Sache mit der Verantwortung für das Endprodukt zum Tragen – eben Fitness for use“, sagt er, „und wir gewinnen im nächsten Jahr diese Kunden wieder zurück“. Er hält ein paar Sekunden inne und ergänzt: „Aber es ist natürlich nicht leicht, immer die Nase vorn zu haben. Doch durch Innovation, durchgängige Qualitätssicherung, geliebte Kultur und

die Menschen, die wir beschäftigen, gelingt uns das.“

Kleis greift zu seiner Kaffeetasche, trinkt einen letzten Schluck: „Mir sind wichtig: Menschen, Talente, Philosophie und Kultur. Dann ergibt sich Vieles von selbst. Allerdings erfordert das kontinuierliche Anstrengung, speziell wenn man wächst. Noch heute wird die ungewöhnliche Unternehmenskultur von Bill Gore von allen gelebt. Es gibt zwar Firmen, die auch so eine Kultur haben. Doch das sind überwiegend neue, junge Firmen, die eben noch keine 50 Jahre hinter sich haben – ohne Fusionen oder Übernahmen – und in denen die Kultur über fünf Jahrzehnte erfolgreich weiter-

gegeben wurde. Gore ist nach wie vor ein eigenständiges Familienunternehmen. Das ist ein großer Vorteil und sicherlich ein wesentlicher Erfolgsfaktor.“

Und was ist diese Gore-Kultur? „Bill Gore schrieb sie in Form von vier Kernprinzipien auf ein Blatt Papier, das noch heute im Original existiert: Freiheit, Selbst-Verpflichtung, Fairness und Waterline: Jeder darf im Rahmen seiner Aufgaben auch experimentieren und Fehler machen, solange er sich oberhalb der Wasserlinie des Boots befindet, in dem alle sitzen. Was aber langfristig dem Erfolg oder Image der Firma schaden könnte, sollte vermieden werden.“ Kleis weiter: „Wir organisieren uns nach dem Motto: Möglichst viel Freiraum und möglichst wenig Regeln; sehr flache Hierarchien. Bei uns müssen keine Reisekostenabrechnungen durch einen Vorgesetzten unterschrieben werden. Zur persönlichen Orientierung hat jeder Mitarbeiter einen Sponsor an seiner Seite, der über die Stärken und Schwächen seines Schützlings kritisch, aber fair zu urteilen hat. Dies soll dem Mitarbeiter helfen, den richtigen Platz in der Firma zu finden und sein volles Potenzial zu erreichen. Und auch das ganze Team beurteilt jeden einzelnen einmal im Jahr. Das gibt ein Abbild, wo es hakt; ob und wie zufrieden die Leute sind. Ich kann effektiv eingreifen und das Ergebnis kommt von denen, die hier arbeiten.“ Und so ist es auch nicht verwunderlich, dass Gore schon seit Jahren beim Wettbewerb „Bester Arbeitgeber Deutschlands“ ausgezeichnet wird. Herausforderungen? Ja, die gibt es auch für einen Rudolf Kleis: „Die Kultur beibehalten, interessant, attraktiv sein und fair sein, und insbesondere die richtigen Leute für die richtigen Stellen finden. Doch von diesen Leuten gibt es immer weniger und jede Firma will die Besten haben.“ Bei einem Blick auf die Uhr fügt er abschließend an: „Was mich allerdings sehr positiv überrascht und freut, dass die Nummer eins der Fragen junger Leute nicht diejenige nach dem Verdienst ist. Vielmehr geht es um Fragen, was es überhaupt für eine Firma sei, wie die Firma aufgestellt ist, oder wie es um die Weiterentwicklung bestellt ist.“ Kleis steht auf und begleitet uns zum Empfang. Er gibt uns lächelnd die Hand: „Wissen Sie flache Hierarchien und großzügige Freiräume sind nicht unbedingt für jeden geeignet. Aber bei uns klappt das ganz gut.“ Er lächelt und verabschiedet uns in den Wind hinaus. Eine Gore-Text-Jacke wäre jetzt recht.

Manuel Phillip



Rudolf Kleis: „Konkurrenz? Ja, davon haben wir reichlich.“




Ostern daheim

Legen Sie sich zurück und genießen Sie Ostern mit Gartenmöbel von Teakon.

Eintauchen in eine andere Welt

Stammhaus **Rosenheim** Dr.-Steinbeisser-Str.6 - Tel.08031/9012891
 Filiale **Wasserburg** Marienplatz 25 - Tel. 08071/5109967

Besuchen Sie uns:
 RO: Di - Sa 10.00 - 18.00 WA: Do/Fr 11.00-18.00 - Sa 10.00-16.00 Uhr