

INSIDER



Michael Dömer (60) hat 35 Jahre Erfahrung in der Druckindustrie, davon 25 Jahre als Unternehmensberater, Personalberater und Coach. In zahlreichen Projekten übernimmt er auch als Interim-Manager die Umsetzung und entwickelt mit dem Management neben Restrukturierungen auch Zukunftsstrategien.

Nach der Reorganisation ist vor der Reorganisation

Mitte Oktober kam Karstadt wieder in die Schlagzeilen. Man wolle konsequent restrukturieren – weitere Filialen schließen, Verzicht auf Einkommen einfordern. Restrukturierung die Wievielte?

Fast zeitgleich die Meldung von Manroland Websystem. Nochmal Entlassungen, nachdem man sich durch Insolvenz von Altlasten befreit hatte und mehrere Entlassungs- und Kostensenkungsprogramme durchlaufen hat. Perspektive?

Zur selben Zeit berichten Besucher der WAN-IFRA von Langeweile und den verkleinerten Messeständen der großen Lieferanten – Ratlosigkeit. Aus den Verlagen kommen zunehmend Meldungen über deutlich verkleinerte Redaktionen, ja sogar die Zusammenlegung mehrerer Titel zu einer Redaktion.

Beispiele der letzten Jahre zeigen auch in der Druckindustrie, dass oft mehrere Restrukturierungsfolgen der Insolvenz vorausgingen. „Nach der Reorganisation ist vor der Reorganisation?“ Unser Denken und Handeln ist auf Erhalt und Reparatur ausgelegt. Selbst unser staatliches System fördert diese innovationsfeindliche Maschinerie: Insolvenzrecht, Schutzschirmverfahren, Subventionen, übertriebener Schutz im Arbeitsrecht und vieles mehr vernichten das, was erreicht werden soll: Statt erfolgreicher Zukunft animiert das System zum Bestandsschutz maroder Strukturen. Erkennen Sie bei Karstadt begeisterte Verkäuferinnen für tolle Kollektionen? Bemerken Sie eine Diversifikation und neue Ideen für sich bei Ihren Lieferanten oder sprechen die Verkäufer noch immer über dieselben Produkte, statt Ihnen zuzuhören, wo die Möglichkeiten der (gemeinsamen) Zukunft liegen könnten?

Es werden die falschen Fragen gestellt! Man möchte die Symptome

intern bekämpfen, statt die Ursachen im Markt zu hinterfragen. Deshalb gibt es auch keine nachhaltige Änderung, sondern Siechtum.

Da Print nicht durch disruptive Technologien verdrängt wird, können Sie weiterhin drucken, doch ist das „vollreife austauschbare Produkt“ durch andere Leistungen zu ergänzen, um Geld verdienen zu können.

Damit Sie mich nicht falsch verstehen: Restrukturierungen müssen oft sein, um sich kurzfristig anzupassen –

“

Eine Doppelstrategie ist nötig, sonst wird Restrukturierung zur Falle.

und Zeit zu gewinnen. Die ausschließliche nach innen gerichtete Fixierung auf Kostensenkung und Produktivitätssteigerung statt auch auf Markttrends führt zu Ungeduld und Risikoscheue. Doppelstrategie ist nötig, sonst wird Restrukturierung zur Falle. Im Wiederholungsfall wird sie zudem nicht ernst genommen. Man spricht von „Change-Zynismus“. Wir brauchen andere Management-Methoden! Die Methodik des „Design Thinking“ zum Beispiel, mit der die Marktveränderung und das Verhalten der Kunden ergebnisoffen untersucht werden, könnte zu Lösungen führen. Die „Traditionellen“ müssen raus aus der Palliativstation und rein in den Kreißsaal zur Geburt neuer Ideen.

↳ **Ihre Meinung?** insider@print.de
 ↳ **Im nächsten DD:** Joachim Haas über Printbuying