

 INSIDER

Michael Dömer (60) ist seit 26 Jahren Unternehmensberater für die Druck- und Medienbranche. In zahlreichen Projekten berät er auch Chefs in der Führung ihrer Unternehmen, entwickelt Strategien und begleitet bei der Umsetzung. Aus zahlreichen Interim-Management-Projekten kennt er die Hürden des Tagesgeschäfts.

Change-Management: Der „Wechsel“ muss gelebt werden

Bisher konnte man Innovationen kaufen – in Form exzellenter Print-Technologie. Zudem versuchte man mit Kostenmanagement, Prozessoptimierung, Restrukturierung und anderen Methoden besser zu sein. In vielen Fällen half das – vorübergehend. Meist aber scheiterten diese Instrumente. Wir kennen alle die großen und kleinen Beispiele aus unserer und aus anderen Branchen.

Doch jedes Druckunternehmen braucht jetzt radikale Veränderung. Weil es selten eine Situation gab wie das Entstehen völlig neuer Kommunikationskanäle. Kunden erwarten nicht mehr die schnellere Maschine, sondern eine neue Leistung, eine andere Form der Partnerschaft. Wer den Wandel nicht jetzt radikal schafft, wird nicht überleben. Warum aber scheitern 70 Prozent aller „Change“-Projekte? Weil die Methoden keine Menschen erreichen. Ob Schlott oder Karstadt: mit Excel-Listen führt man kein Unternehmen. Die Veränderung beginnt beim Team – und mit Konsequenz.

Printunternehmen aller Größen machen sich Gedanken, arbeiten an Konzepten. In zahllosen Projektbesprechungen. Sie verlaufen meist im Sande, denn Bedenkenräger sind die Wortführer und Verhinderer. Sie bleiben im bestehenden System verhaftet.

Warum geht Zalando mit einer jungen begeisterten Mannschaft ab wie eine Rakete und droht Otto gleichzeitig der Abstieg? „Weil Otto gegen seine alten Strukturen ankämpfen muss und wir ohne Vorbelastungen begeistert in den Markt gehen“, so die Antwort des Marketing-Chefs von Zalando auf meine Frage.

Es reicht nicht aus, sein Unternehmen statt „Druckerei“ nun „Medienhaus“ und seine Sachbearbeiter „Medienprojektleiter“ zu nennen. Eine „Auf-zu-neuen-Ufern-Stimmung“ kommt allein dadurch nicht auf.

„Investition in Zukunft“ heißt jetzt in Menschen investieren, nicht in Maschinen. Wenn Sie die Position „Business Development“ schaffen und den engagierten Stelleninhaber nach sechs Monaten rausschmeißen, weil er zwar kostet, aber keinen Umsatz bringt, dann sind Sie noch nicht so weit. Wenn Sie das Geld sparen, Ihre Verkäufer auf Veranstaltungen anderer Branchen zu schicken, weil sie dort kei-





Durchbrechen Sie alte Denk- und Angebotsstrukturen.

nen Print-Buyer treffen, dann verhindern Sie wichtige neue Impulse, das Verstehen neuer Welten. Was erleben Sie in einem Apple-Store? Warum schwärmen Pure-Online von Zukunft und ihren Unternehmen? „Wohlan denn“:

- *Raus aus der Reparaturwerkstatt. Durchbrechen Sie alte Denk- und Angebotsstrukturen.*
- *Raus aus der Kabine aufs Spielfeld. Nicht nur Spielstrategien besprechen, sondern auch spielen. Nicht nur zielen, auch schießen.*
- *Menschenführung! Affektiv vor kognitiv! Veränderung geht nur durch begeisterte Teams.*

Suchen Sie nicht nach Gründen, warum das bei Ihnen nicht geht. Riskieren Sie, radikal zu sein. Das Risiko eines „Weiter so“ ist größer.

 **Ihre Meinung?** insider@print.de

 **Im nächsten DD:** Joachim Haas über Print-Kataloge als Teaser-Medium