



Michael Dömer (59) ist seit 26 Jahren Unternehmensberater für die Druck- und Medienbranche. In zahlreichen Projekten berät er auch Chefs in der Führung ihrer Unternehmen, übernimmt Restrukturierungen und kennt auch aus zahlreichen Interims-Management-Projekten die Hürden des Tagesgeschäfts.

Gefahrenstelle Zielkonflikt: Wichtig und dringlich?

Print ist nicht in der Krise. Einzelne Unternehmen sind in der Krise. Zunehmend liegt es auch daran, dass Weichen nicht gestellt wurden. Jedes Unternehmen hat die Chance auf Erfolg, selbst die, die bereits in der Krise sind. Es kommt auf die Führung an – und die hat insbesondere im Mittelstand ein Problem, einen Zielkonflikt: Der Chef ist zuständig für Wichtiges und Dringliches zugleich. Doch meist ist es so, dass Wichtiges nicht dringlich ist und umgekehrt. Das ist nicht neu. Aber es wird jetzt ernst. In normalen Zeiten klappt das irgendwie. Aber jetzt, da sich durch die Vielfalt der Medienkanäle die Unternehmen gravierend ändern müssen, klappt das nicht. Ich kenne diesen Konflikt aus eigener Erfahrung. Am Abend stellt sich die Frage: Habe ich heute das gemacht, was ich mir vorgenommen hatte? Oder war alles so dringlich, dass ich nicht dazu kam? Strategisch handeln heißt nicht „Visionen haben“, sondern ist etwas sehr Konkretes. Das erfordert viel Zeit. Ist die Drupa dringlich oder wichtig? Die Entscheidung, eine Digitaldruckmaschine zu kaufen, ist zweifellos von großer Bedeutung. Doch sie ist letztlich ein Produktionsmittel. Die strategische Frage der Positionierung ist damit noch nicht gelöst. Nun kann man ja sein Tagesgeschäft nicht einfach vernachlässigen. Das wäre ebenso tödlich: Sicherstellung der Tagesproduktion, Personalprobleme, Kundengespräche, Forderungsmanagement, Lieferantenverhandlungen, Prozessoptimierung, Kostenmanagement und vieles mehr. Aber Zukunftsprojekte? Kein Geld, keine Zeit. Später mal. Es gibt Beispiele aus jüngster Zeit, dass nach mehreren Sanierungsstufen am Ende doch noch die Insolvenz kam. Man hat zu Recht Dringliches erledigt – doch das Wichtige, die

Zukunft? Wer sich nicht sehr pragmatisch um die richtige Positionierung und die sich daraus ergebenden Konsequenzen kümmert, wird bald die nächste (oder letzte) Kostenreduzierung vor sich haben. Die Anforderungen an die Chefs in unserer mittelständischen Druckindustrie sind gerade jetzt extrem hoch. Sie müssen Generalisten sein, das Unternehmen als komplexes System steuern, den Zielkonflikt zwischen Dringlich



Strategisch handeln heißt nicht „Visionen haben“, sondern ist etwas sehr Konkretes

und Wichtig jeden Tag lösen. Disziplin, Konsequenz und Investition in Zeit und Qualifizierung sind Lösungsansätze, ebenso ein Team, dem sie vertrauen. Notfalls holt man sich kurzfristig Kompetenz auf Zeit – so wie der Kapitän den Lotsen holt, der ihn durch schwieriges Gewässer und vorbei an Hindernissen führt und auf Kurs bringt. Das ist keine Schwäche, das ist Souveränität! Wer in die Krise gerät, der hat seine Weichen falsch oder gar nicht gestellt. Er war wahrscheinlich „bienenfleißig“, hat ständig Dringliches gemacht, aber für das Wichtige leider keine Zeit gehabt. Oder umgekehrt. Das Argument „Der Markt ist schuld“ stimmt nie!

➔ Ihre Meinung? insider@print.de
➔ Im nächsten DD: Thomas Doliwa über den Frühjahrsputz im Markt