

 **INSIDER**

Michael Dömer (58) hat fast 35 Jahre Erfahrung in der Druckindustrie, zunächst in Führungspositionen im Tiefdruck und Coldset. Seit 1986 ist er Berater und hat im Rahmen seiner Beratungs- und Interims-Management-Mandate bereits viele Unternehmen umstrukturiert.

Wer nur Kosten senkt, gefährdet Marktkompetenz und Motivation

Die Insolvenzen von Fink und Schlott kamen nicht unerwartet und elektrisierten doch die Branche. Hilfllosigkeit und Schuldzuweisungen scheinen die überwiegende Reaktion zu sein. Wird gelernt aus diesen Fällen oder geht es weiter wie bisher – bis zur nächsten Insolvenz?

Die Kritik an Beratern und „Managern“, die oftmals durch reines Cost Cutting versuchen, Unternehmen zu retten, halte ich zum Teil für berechtigt. Das zeigen nicht nur die Fälle von Fink und Schlott: Operation gelungen, Patient tot. Wer nur Kosten senkt und Strukturen zerschlägt, hat vielleicht einen kurzfristigen Effekt, aber gefährdet Marktkompetenz, Kreativität und Motivation. Das aber sind wesentliche Voraussetzungen für langfristigen Unternehmenserfolg. Kostenmanagement und Prozessoptimierung sind selbstverständlich weiterhin ständige Managementaufgaben. Doch oft wird die Schraube überdreht und es bleibt nur verbrannte Erde. Ein Unternehmen lässt sich nicht mit Excel-Listen führen. Was fehlt, ist die strategische Neuorientierung oder zumindest die Kurskorrektur.

Das Controlling muss dabei dienende Funktion haben, keine beherrschende. Aber es muss auch vom Management als Basis für veränderte Unternehmensführung wirklich genutzt werden. Wer nur im Preiskampf siegt, der verliert Geld. Unisono heißen die Botschaften der Insolvenzverwalter immer wieder, es seien voll ausgelastete, intakte Unternehmen in die Insolvenz geraten. Eine sorgfältige betriebswirtschaftliche Analyse, die auf Langfristigkeit ausgerichtet ist, zeigt in vielen dieser Fälle die Sackgasse, in die man mit vollen Auftragsbüchern fahren kann! Bei der kurzfristigen Auslastungsbetrachtung wird oft vernachlässigt, ob das Unternehmen durchfinanziert ist und wie lange man sich „cash

burning“ leisten kann. Insolvenzen sind kein gegebenes Schicksal. Die Frage ist, warum so wenige den Weg der Erkenntnis gehen, sondern stattdessen lieber den der Lemminge.

Eine wesentliche Lösung für die Unternehmen – gleichgültig ob Bogen oder Rotation – liegt in der Neudefinition der Positionierung in Multichannel und die sich daraus abzuleitende Performance der Leistungsbereiche. Hier werden derzeit mal wieder spannende



Das Selbstverständnis der Verkäufer innen wie außen ist dringend zu verändern.

Dienstleistungen anderen Anbietern überlassen.

Bei vielen Unternehmen sind die Vertriebsstrategien, Verkaufsorganisationen und besonders die Methodik, Qualifikation und besonders das Selbstverständnis der Verkäufer innen wie außen dringend entsprechend zu verändern.

Die jüngsten Pleiten zeigen erneut: Wir brauchen in der Branche schnell die lernenden Organisationen. Cost Cutting ist zu wenig – zumindest eine Doppelstrategie ist nötig. Das umzusetzen ist unternehmerische Aufgabe mit den alten Tugenden: Mut, Entschlossenheit, Konsequenz und dem richtigen Gespür für Märkte.

 **Ihre Meinung?** insider@print.de
 **Im nächsten DD:** Thomas Doliwa über Ansätze für Kooperationen der Druckmaschinenhersteller