

INSIDER



Michael Dömer (60) ist seit 27 Jahren Unternehmensberater für die Druck- und Medienbranche. In zahlreichen Projekten entwickelt er Strategien sowie Konzepte zur erfolgreichen Positionierung und begleitet die Umsetzung auch als Interim-Manager. Zunehmend widmet er sich auch New-Business-Themen.

Wir müssen das Geschäft nicht besser machen, sondern anders

Verrückte Zeiten. Da werden Auszeichnungen an die besten Drucker verliehen, die dennoch zum Teil in erheblichen wirtschaftlichen Schwierigkeiten stecken. Unternehmen investieren in die Optimierung ihrer Prozesse und Kostensenkungsprogramme, um den Vorteil dann am Markt weiterzugeben – und im Wettkampf zu überleben, bevor die nächste Restrukturierung folgt. Investitionsrisiken in neue Maschinen werden eingegangen, ohne dass dadurch Geld zu verdienen ist. Und zu allem Überfluss verbreiten Halbwissende Angst, dass Print immer unbedeutender wird.

In Wirklichkeit steigt zum Beispiel im Rollenoffset in Deutschland seit Jahren die Menge des bedruckten Papiers. Die maschinelle Kapazität steigt jährlich um rund 4%, der Rohertrag ist im Durchschnitt konstant. Der Ebit aber sinkt und ist seit langem äußerst unbefriedigend. Vor lauter Bäumen keine Lichtung in Sicht? Alle beschäftigen sich mit immensem Fleiß und Frust, das Bestehende zu sichern, obwohl eigentlich jeder weiß, dass es nicht besser wird, sondern gefährlicher. Zukunft? Innovation? Geschäftsmodell?

Meine Prognose ist nicht skeptisch für Print, sondern negativ für die bestehenden Geschäftsmodelle. Innovation ist nicht die bessere Maschine, nicht die bessere Qualität. Prozessoptimierung bedeutet heute, diese den neuen Marktanforderungen anzupassen und nicht nur unter Rationalisierungsgesichtspunkten zu sehen. Nicht „Print“ steht unter Beschuss, sondern die alten Denkmuster. Innovative, kreative Unternehmen, die neue Trends erkennen und nutzen, werden die besseren Chancen haben. Dies wiederum setzt voraus, dass Menschen dort sind, die die Fähigkeit haben, mit anderem Blickwinkel die Zukunft zu sehen und darin vom Management bestärkt wer-

den. Dazu müssen sie raus, andere Welten sehen und verstehen – Reisen bildet! Die Vorträge der Online-Experten auf den verschiedenen E-Commerce-Handelskongressen öffnen Horizonte. Auf der Neocom in Düsseldorf konnte man erkennen, wie schnell und gewaltig sich auch bei den Onlinern der Blickwinkel ändert. „Online geht Offline“ ist plötzlich die Devise – ganz anders als vor zwei Jahren in Wiesbaden. Wer als Druckereichef nur dort hingehet, um für sein Geschäftsmodell



Nicht ‚Print‘ steht unter Beschuss, sondern die alten Denkmuster.

Kunden zu treffen, der hat den eigentlichen Sinn nicht verstanden. „Wie denken andere? Was können wir davon lernen?“ Die „Neu-Gierde“ ist zu schwach, sie wird eingespart, da „reisen kostet“.

Ein erfolgreicher Druckunternehmer, der auch Internet-Start-ups fördert, sagte mir: „Wir sind nur erfolgreich gewesen, weil wir die neuen Ideen nicht in die Druckerei integriert haben. Dort wären wir vor lauter Bedenken-träger nicht weiter gekommen.“ Sind Druckunternehmen grundsätzlich nicht zur echten Innovation in New Business fähig? Ich denke doch. Sie müssen lernen, was „Relevanz“ für den Markt bedeutet. Das wird Managementaufgabe 2014.

➔ Ihre Meinung? insider@print.de

➔ Im nächsten DD: Roland Thees über Einkäuferwünsche.