



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.

Man muss nicht der Schnellste sein – aber gut vorbereitet auf New Business

„Die alte Garde, die Rewe den Erfolg lange gesichert hat, müssen wir überzeugen, dass wir sie brauchen. Sie muss die Verrückten finanzieren, die unsere Zukunft sind.“

Dieses Zitat von Rewe-Chef Alain Capparras, zeigt dass wir das Bestehende brauchen, um die sich turbulent entwickelnde Zukunft zu finanzieren. Das gilt insbesondere auch für die Druckindustrie.

Die Branche war zwar immer sehr innovativ, die Innovationen aber meist linear. Jetzt stellt ein neues Medium die produzierenden Unternehmen vor gewaltige Herausforderungen. Print bleibt wesentlich. Die reine Herstellung aber ist kein Wert, der bezahlt wird – es geht um völlig neue Geschäftsmodelle. Im Gegensatz zum Handelsriesen Rewe wird mit dem bestehenden Geschäftsmodell kaum das Geld verdient, um Entwicklung oder gar die „Verrückten“ zu finanzieren. Der Margendruck nimmt weiter zu.

Die Unternehmen sind in einem Zielkonflikt: das Bestehende durch Kostensenkung und Prozessoptimierung zu sichern oder in gegebenenfalls riskante Zukunftsmodelle zu investieren. Nach Schumpeter entsteht wirklich Neues nur durch kreative Zerstörung. Dies und ein mögliches „sowohl als auch“ scheitert – im Gegensatz zu manchem Start-up – an den alten Strukturen und finanziellen Ressourcen. Die personellen Ressourcen sind durch den Preisdruck drastisch reduziert. Wer sich um New Business kümmert, fehlt im Tagesgeschäft.

Die Quadratur des Kreises? Viele sind eher bereit, mit dem jetzigen kein Geld zu verdienen als in ein zukünftiges Geschäftsmodell Risikokapital zu investieren. Wir haben sehr dynamische Märkte, aber defensive Unternehmen – weniger weil die Unternehmer nicht wollen, als mehr aus der geschilderten wirtschaftlichen Notlage.

Was also tun? Zum Teil wird in vielen Zukunftsszenarien die Geschwindigkeit der Veränderung überschätzt. Es ist daher unsinnig, zu meinen, man müsse als „fast and first mover“ dabei sein oder gar nicht. Ich halte es für dringlich aber ausreichend, überhaupt ein „good mover“ zu sein, sich also ständig mit den sich ändernden Rahmenbedingungen zu beschäftigen, seinen Kontext zu überprüfen und neu zu definieren, Qualifikationen aufzubauen, die bisherigen Kommunikations-



Wir haben dynamische Märkte, aber defensive Unternehmen.

und Organisationsstrukturen zu überprüfen. Einfach gesagt: vorbereitet zu sein.

So ist der – besonders für den Mittelstand schwierige – Spagat zwischen long und short term zu schaffen. Dringend zu empfehlen ist es, strategische Ansätze aus den Power Point Charts in konkrete Handlungsmodelle umzusetzen. Die veränderten Geschäftsmodelle haben noch keine Kennzahlenvergleiche und eindeutige Erfolgsindikatoren. Ohne dieses Umdenken und ohne Risikobereitschaft sowie Aufbruchstimmung geht es nicht. Sonst werden die kreativen Ansätze und die „Verrückten, die die Zukunft braucht“ im Keim erstickt und damit die langfristige Unternehmenssicherung.

➔ **Ihre Meinung?** insider@print.de

➔ **Im nächsten DD:** Christian Senff über Einkäufer