

 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 in allen Druckverfahren bereits viele Unternehmen umstrukturiert.

Dinosaurier sterben aus – das Gebot der Stunde ist Personalentwicklung

„Der ehrbare Kaufmann legt sein unternehmerisches Wirken langfristig und nachhaltig an ...“ heißt es u.a. in den Leitsätzen „eines ehrbaren Kaufmann zu Hamburg e.V.“.

Die Druckindustrie ist zweifellos in einer Umbruchsituation, die aktives unternehmerisches Wirken erfordert, um den Unternehmen eine langfristig positive Zukunft zu geben. Die Anforderungen der Kunden und der Produkte haben sich aber verändert, sodass die Methoden und Organisationen auch grundlegend verändert werden müssen. Das bedeutet, dass Personal- und Organisationsentwicklung eine der wichtigsten Aufgaben der Unternehmensführung ist. Qualifikation – persönlich und fachlich – ist ein zentraler Unternehmenswert.

Betrachten wir den wichtigsten Unternehmensbereich, den Verkauf: Kurzatmiges Umsatzdenken um jeden Preis, erinnert an den panisch reagierenden Ertrinkenden. Zu viele Stresshormone in den Unternehmen aktivieren offensichtlich das kollektive Reptiliengehirn und damit Kampfhormone. Die Chefs vieler Unternehmen schicken die klassischen Verkäufer ausschließlich auf die Straße, um mehr Umsatz reinzuholen. Die interne Organisation wird als „Sachbearbeiter“ entwertet. Besuchsberichte dienen als Kontrollinstrumente, nicht aber als wertvolle Marktforschung, aus der sich die Strategie ableitet. Ein wirklich strategisch beratender Verkauf findet kaum statt. Voraussetzung für eine nachhaltige Strategie ist es, in die Entwicklung von Mitarbeitern und Organisationen zu investieren.

Doch alte Strukturen blockieren dies zu oft. Chefs haben Angst davor, die vermeintlich besten Umsatzverkäufer oder den langjährigen „Sachbearbeiter“ zu verärgern. Das frustriert die, die Veränderungen wollen und vor die Wand laufen. Kommt es doch mal zur

Trennung von traditionellen Machtpositionen, ist oft das Erstaunen groß, dass nichts Negatives passiert. Im Gegenteil. Personal- und Organisationsentwicklung gehören zusammen. Das Eine geht nicht ohne das Andere. Die „harten Restrukturierungen“ der letzten Jahre haben viele Trümmerfelder und Insolvenzen hinterlassen, weil man hektisch nur Kosten reduziert hat. Im Sinne des ehrbaren Kaufmanns sind aber die Chefs gefordert,



High Potentials gehen dorthin, wo sie Perspektiven erkennen.

das Unternehmen auf lange Sicht zu stabilisieren.

Das erfordert intelligente Lösungen mit dem Team, allerdings auch viel Konsequenz und Durchsetzungsvermögen.

Die Print-Branche steht zudem vor dem Problem fehlender Fach- und Führungskräfte. High Potentials gehen dorthin, wo sie Perspektiven erkennen. Kostenmanagement und Prozessoptimierung bleiben immer aktuell.

Wer aber dort spart, wo die Zukunft des Unternehmens definiert wird, der überlebt vielleicht das laufende Jahr, wird aber bald in die nächste Sanierungsstufe eintreten.

Eine Doppelstrategie mit gezielter Personal- und Organisationsentwicklung ist das Gebot der Stunde.

➔ Ihre Meinung? insider@print.de

➔ Im nächsten DD: Thomas Doliwa über die Entwicklung im Rotationsmarkt