

## INSIDER



**Dr. Jürgen Calmbach** (56) ist Geschäftsführer der Management-Beratungsgesellschaft Dr. Calmbach & Partner GmbH (Karlsruhe), die seit über 20 Jahren Druckereien und Verlage berät. Schwerpunkte liegen in den Bereichen Strategie, Markt und Vertrieb, Produktivitätssteigerung, Restrukturierung und Personal.

## Die „weiche Restrukturierung“ ist ein Widerspruch in sich

*Es ist schon einige Jahre her, als wir zu einer großen Rollenoffsetdruckerei gerufen wurden. Der Geschäftsführende Gesellschafter des Unternehmens erklärte uns nach einigen Minuten Vorgespräch den Grund seines Terminwunsches: Die Umsatzentwicklung seiner Druckerei sei unbefriedigend, eine Großinvestition hätte aus diversen Gründen nicht den erhofften Erfolg gebracht, der Preiskampf an der Kundenfront sei mörderisch und die Ergebnisse insgesamt ließen doch sehr zu wünschen übrig.*

*Kurzum: Es sei ihm bewusst, dass sich in seinem Unternehmen Etliches ändern müsse. Allerdings hätte er trotz der misslichen Lage den Wunsch, dass die einzuleitenden Veränderungen doch bitte geräuschlos vonstatten gehen sollten! Er lege großen Wert auf ein gutes Betriebsklima, und die überwiegend langjährigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dürften nicht unnötig verunsichert werden.*

*Der nach uns präsentierende Beraterkollege hätte ihm deswegen bereits am Telefon eine „weiche Sanierung“ zugesagt, und etwas Derartiges erwarte er auch von uns.*

*Wir haben dem Unternehmer daraufhin erklärt, dass es ein Projekt „Weiche Sanierung“ oder „Weiche Restrukturierung“ bei uns nicht gäbe. Es sei ein Widerspruch in sich, umfangreiche strukturelle Veränderungen in einem Druckunternehmen durchführen zu wollen bzw. zu müssen, ohne in die bestehenden, langjährig festgefahrenen Strukturen einzugreifen und dabei in aller Regel auch Besitzstände der Belegschaft und des Managements aus besseren Zeiten in Frage zu stellen. Wir wurden damals nicht gehört und wir haben dieses Projekt folgerichtig auch nicht erhalten.*

*Der Kollege mit seiner weichen Sanierung hatte sich durchgesetzt und den Zuschlag bekommen.*

*Den Kollegen von damals gibt es heute immer noch, die Rollenoffsetdruckerei allerdings existiert schon seit vielen Jahren nicht mehr.*

*Die Illusion nach weichen und dennoch umfassenden Veränderungs- bzw. Restrukturierungsprozessen spukt jedoch noch immer in den Köpfen zahlreicher Unternehmer herum: Nur niemandem wehtun! Nur keinen Aufruhr! Nur keine großen Veränderungen! Nur weiter so, es wird schon*

”

**Warum faule Kompromisse eingehen, wenn man es besser weiß?**

*irgendwie funktionieren und alles wieder besser werden!*

*Wir fragen uns: Warum eigentlich? Warum muss man es immer allen recht machen? Warum soll sich nichts Grundlegendes verändern? Warum muss man faule Kompromisse eingehen, wenn man es doch besser weiß und der gesunde Menschenverstand sagt, dass es so wie heute auf Dauer nicht mehr funktionieren kann? Schluss damit! Folgen Sie Ihrem Verstand und ziehen Sie Ihre Sache durch; im Sinne Ihres Unternehmens und im Sinne Ihrer Mitarbeiter. Ansonsten bedroht auch Sie irgendwann der berühmte Spruch des ehemaligen Bayerischen Ministerpräsidenten Franz Josef Strauß, der lautet: „Everybody's Darling is everybody's Depp!“*

→ Ihre Meinung? [insider@print.de](mailto:insider@print.de)

→ Im nächsten DD: Dr. Erich Zahn über Lean Management im Altertum