

02.06.2020

Empowerment: Wenn Führungskräfte loslassen

Die Rollenoffsetdruckereien Adam und Walcker haben um die gleichen Aufträge gekämpft. Vergangenes Jahr kaufte Adam den Allgäuer Betrieb. Wie durch das Instrument des „Empowerments“ aus Betroffenen Beteiligte werden.

Von Gabriele Eisenbarth



Individualisierte Prospektwerbung ist für das Marketing im Handel ein zentraler Kommunikationsbaustein. Die im Rollenoffset gedruckten Prospekte in Auflagen zwischen 5.000 und 30 Millionen Stück verlangen eine besondere Maschinenausstattung – nicht zuletzt im Finishing. Aber auch dieser hochspezialisierte Markt erlebt immer wieder Insolvenzen – so wie jüngst das Druckhaus Haberbeck in Lage oder auch Walcker Offsetdruck in Isny.

Für letzteren ist es gut ausgegangen; die Druckerei hat in Walter Adam einen neuen Eigentümer gefunden, der nicht nur über betriebswirtschaftliches Know-how verfügt, sondern auch über persönliche Erfahrungen in Sachen Insolvenz. „Ich weiß, wie wichtig es ist, die betroffenen Mitarbeiter am Veränderungsprozess

Geschäftsführer Walter Adam:
„Wir lernen von den Walcker-Leuten und umgekehrt.“

zu beteiligen“, sagt er. Charakteristisch für personalisierte Handelsmailings sind extrem viele Eindruck- oder Farbwechsel. Preise, Produkte, Namen oder Orte, aber auch die Farbgebung ändern sich je nach Händler. Die Auflagen können im Extremfall bis zu 30 Millionen Stück betragen und bis zu 1.000 unterschiedliche vierfarbige Inhaltsseiten aufweisen. Dazu kommt, dass jeder Händler gerne eine eigene Rückseite haben möchte.

Um das zu leisten, druckt Adam mit vier Druckwerken plus sogenannten Eindruckwerken. Das macht die Rotation zwar deutlich teurer und verlangt mehr Personal, aber nur so können diese Individualisierungsmaßnahmen bei voller Druckgeschwindigkeit mit gleichbleibender Qualität produziert werden. Dazu kommt die im Rollenoffset direkt angeschlossene Weiterverarbeitung.

Die Prospekte werden mengen- und adressatengerecht verpackt und von der Druckerei an die jeweiligen Verlagshäuser, Anzeigenblätter und Einzelhändler geliefert. Walcker war deswegen so interessant für Adam, weil die Allgäuer Druckerei eine konzeptionell ähnliche Maschinenausrüstung mit den zusätzlichen Aggregaten vorzuweisen hat.

Mehr noch: Während Adam derzeit maximal 32 Seiten drucken kann, ist Walcker in der Lage, sehr effizient auch bis zu 80 Seiten zu produzieren. Adam verfügt nun mit den beiden Standorten über sechs Rotationen, eine davon ist zudem ein für den Rollenoffset sehr seltenes Exemplar, denn sie hat noch ein sechstes Druckwerk für die Individualisierung auf Schön- und Widerdruckseite

oder für Lack. Was sich als ideale Ergänzung für den Maschinenpark zeigt, gilt auch für die geografische Verteilung der Kunden. Durch die Lage im Allgäu hat Walcker zahlreiche Schweizer und einige österreichische Kunden. In dieser Region war Adam bislang wenig vertreten.

Respekt für die Konkurrenz

Die beiden Belegschaften haben sich über viele Jahre als Konkurrenten betrachtet und gingen nach der Übernahme mit einer Mischung aus Respekt und Argwohn aufeinander zu. Respekt deshalb, weil jeder wusste, dass der andere ein ernstzunehmender Wettbewerber war. Beide waren zuverlässig, lieferten gute Qualität und hatten motivierte Mitarbeiter. Sie kämpften um die gleichen Etats, auch wenn sich Walcker in den vergangenen Jahren etwas aus der Nische der individualisierten Prospekte zurückgezogen hatte.

Zum Zeitpunkt der Übernahme im vergangenen September hatte Walcker noch 64 Mitarbeiter. Die Belegschaft war in dem halben Jahr seit der Insolvenz geschrumpft, einige gingen in Rente, andere suchten sich – stark verunsichert – neue Arbeitsplätze. Die seien nun teilweise wieder zurückgekommen, erläutert CEO Walter Adam, so dass es inzwischen wieder 77 Leute sind.

Damit der Betrieb selbstständig läuft, gründete Adam gleich zu Anfang in Isny ein Management Board. Das besteht aus den Leitern von Produktion, Betriebstechnik, EDV, Vertrieb und Auftragsleitung. Zunächst gab es wöchentliche Meetings mit Adam, jetzt

wechseln sich Videokonferenzen und persönliche Treffen ab. Walter Adam äußert sich positiv über die Erfahrung und Kompetenz der neuen Mitarbeiter: „Wir lernen von den Walcker-Leuten und umgekehrt.“ Entgegen anfänglicher Befürchtungen seien die Bruchsaler Kollegen „mit offenen Armen“ empfangen worden.

Dass die Anfänge so verheißungsvoll sind, liegt nach Adams Dafürhalten in der Strategie des Empowerments. Unternehmerisches Denken, Identifikation mit dem Unternehmen und Kundenorientierung müssen quasi zum Eigenantrieb des Mitarbeiters gehören.

Das zu fördern, ist die Aufgabe des Empowerments. Die Betroffenen sollen zu Beteiligten werden, nennt das Walter Adam. In den betriebswirtschaftlichen Fachbüchern wird diese Strategie schon lange als erfolgreich angepriesen, die praktische Umsetzung kommt aber in vielen Betrieben nicht so recht voran. Häufig scheitert sie an persönlichen Eitelkeiten, denn Empowerment bedeutet für Führungskräfte, von der eigenen Macht etwas an „Unterebene“ zu verteilen. Das wird als Machtverlust empfunden und die Angst, die Kontrolle zu verlieren, steigt.

Empowerment bedeutet deswegen eine Art persönliches Change-Management, denn alle müssen sich mit ihrer neuen Rolle auseinandersetzen. Die Führungskraft muss lernen loszulassen und der Mitarbeiter, sich stärker zu organisieren und eigenständig Entscheidungen zu treffen.

Damit das funktioniert, bedarf es einer positiven Fehlerkultur. Mitarbeiter müssen sich trauen,

1987 **Gründung**

Walter Adam gründet die Rollenoffsetdruckerei Web Arts in Heidelberg.

1991 **Gründung Werbeagentur**

Mit einer Werbeagentur wird das Serviceangebot ergänzt. Heute bekannt als „Die Werbefreunde“.

1993 **Bau eigener Firmenzentrale**

Umzug in ein eigenes Gebäude in Bruchsal, Vichystraße 8.

2005 **Gründung Adam Nord GmbH**

Um näher an den Nordeuropäischen Kunden zu sein, wird die Adam Nord GmbH gegründet.

2013 **Neugründung Adam NG GmbH**

Nach Umbrüchen muss die Adam Nord GmbH abgewickelt werden. Aus der früheren Adam GmbH wird die Adam NG GmbH neu gegründet.

2019 **„Adam 2030“**

Das Unternehmen konzentriert sich auf die zusätzliche Erweiterung des Geschäftsmodells um digitale Wertschöpfungsketten. Den Anfang macht der Relaunch der Unternehmenswebsite im September 2019.

Fehler zu machen, in der Zuversicht, dass ihnen die nicht bei erstbesten Gelegenheit auf die Füße fallen. Um Fehler bei anderen zuzulassen, muss eine Führungskraft offen mit den eigenen Fehlern umgehen. Das ist in der deutschen Unternehmenskultur nicht weit verbreitet. Walter Adam ist eine Ausnahme. Ein Teil der früheren Adam-Gruppe ging 2013 in die Insolvenz.

„Dafür bin ich verantwortlich“, sagt er mit ungewöhnlicher Offenheit. Insolvenzen seien ein Teil des wirtschaftlichen Lebens und kein Tabu. Auch wenn er diese Erfahrung niemanden wünsche, sei er selbst um wertvolle Erkenntnisse reicher daraus hervorgegangen. Auf Management-Seminaren in den USA hat er erfahren, dass ein CEO dort erst ernst genommen wird, wenn er zwei Insolvenzen hinter sich gebracht hat.

Der Teil der Druckerei, der 2013 überlebt hat, heißt jetzt Adam Next Generation, kurz: Adam NG. Die neue Generation ist am Ruder, darunter auch Adams Sohn David. Das operative Geschäft läuft ohne den Seniorchef. „Die können es besser als ich – darauf habe ich hingearbeitet“, sagt Adam und freut sich über das Engagement der „jungen Wilden“.

Er ist der Älteste im Unternehmen – das Durchschnittsalter im Adam-Board beträgt 42 Jahre. Im Management Board wird offen über alles gesprochen, angefangen von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen bis hin zu Personalentscheidungen. Ein Novum stellt für den Seniorchef die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat dar.

„Zunächst wusste ich gar nicht, wie ich damit umgehen soll“,

räumt er ein, denn in Bruchsal bei Adam gibt es keinen Betriebsrat. Die Betriebsratsvorsitzende ist nun Mitglied des Management Boards und bekommt alle Informationen aus erster Hand. Die Firmenleitung habe nichts zu verheimlichen, sagt Adam und geht offen mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen um. Der Unternehmer setzt bei der Übernahme auf Synergieeffekte, zum Beispiel in Form eines gemeinsamen Einkaufs, wie er jetzt bei Adam und Walcker stattfindet.

Der Erfolg scheint ihm recht zu geben. Walcker schloss das Geschäftsjahr 2019 ohne Verluste ab. Was sicher nicht zuletzt daran liegt, dass die neuen Mitarbeiter motiviert ans Werk gehen. Früher galt bei Walcker eine Sechs-Tage-Woche und das ohne vollen Lohnausgleich.

Nun gibt es die Fünf-Tage-Woche im Dreischichtbetrieb und bei Auftragsspitzen wird nach Freiwilligen gesucht, die Mehrarbeit leisten wollen. Walcker ist seit mehr als 60 Jahren eine bekannte Größe am Markt, deswegen soll der Name auch erhalten bleiben. Adam denkt über eine Dachmarke nach, die aber beide Namensteile beinhaltet. Rechtlich bleiben die Firmen schon aus Gründen der Risiko-Minimierung weiterhin getrennt.

Im Board wird mit einem Management-Tool gearbeitet, in dem Zielgrößen zum Beispiel für die Makulatur oder die Verfügbarkeit der Aggregate nach Abstimmung mit den Verantwortlichen festgelegt werden. In der Corona-Krise habe sich dieses Tool schon bewährt, meint Walter Adam. Die Produktion wurde durch eine Virenschleuse von der Verwaltung

abgetrennt, so dass zwischen den beiden Bereichen kein persönlicher Austausch mehr stattfindet.

Die Büromitarbeiter wurden binnen kurzer Zeit mit Laptops und Docking-Stationen ausgestattet und können nun vom Homeoffice aus arbeiten. Jeder im Board ist für seine Sparte voll verantwortlich. Termine würden gemeinsam abgestimmt und nicht vom CEO vorgegeben.

Adam legt Wert auf persönlichen Kontakt mit seinen Leuten, er möchte nicht nur über Mail und Telefonate kommunizieren. Vielleicht gehört es zu den Erkenntnissen eines turbulenten Unternehmerlebens, dass einsame Entscheidungen nicht immer die besten sind.

Geplante Investitionen

Investitionen stehen an beiden Standorten an. In Bruchsal wird eine Maschine umgebaut und mit einer neuen Versandtechnologie ausgestattet. Auch bei Walcker wird im Frühjahr eine Maschine um Aggregate erweitert. Außerdem sind Updates für die neueste Software sowie Investitionen in die Mess- und Regeltechnik notwendig.

Es gehört zur Firmenphilosophie, alle Investitionen aus dem Cashflow zu tätigen und weitestgehend auf Fremdfinanzierungen zu verzichten. Schritt um Schritt geht es so voran, denn das Ziel ist eine Maschinenausstattung, die immer State of the Art ist.

Die Druckbranche sei in einem harten Wettbewerb, aber wenn alle „ein bisschen Spaß“ an der Arbeit hätten, lande am Ende eine „tolle Qualität“ auf den Paletten. Die Kunden wüssten das

zu schätzen und dankten es mit Loyalität. Adam ist überzeugt davon, dass die Zeiten vorbei sind, in denen eine Druckerei Aufträge bekommt, weil sie 20 Prozent billiger anbietet. Auch Adam-Kunden seien schon wegen des Preises weggegangen, aber anschließend zurückgekommen. Keiner könne zaubern und auf Dauer von den Grenzkosten leben. Für Adam ist das Ende der Fahnenstange bei Insolvenzen noch nicht erreicht.

In den vergangenen zwei Jahren haben 15 Rollenoffsetdruckereien den Betrieb eingestellt oder Insolvenz angemeldet. Der CEO hofft, von der Konsolidierung zu profitieren, und geht davon aus, dass die Konzentration im Druckmarkt weiter voranschreitet. Er beobachtet den Markt genau, möchte aber die Politik der kleinen Schritte auch zukünftig nicht aufgeben.

Die Nachfrage nach individualisierter Händlerwerbung sei unverändert hoch, und Adam sieht gerade die individualisierten Druckprodukte im Aufwind. Zwar seien die Unternehmen vor Jahren immer mehr in die digitale Kommunikation eingestiegen, manche hätten bis zur Hälfte ihres Budgets ins Internet investiert. Inzwischen kämen aber etliche zum Druckprodukt zurück.

„Handelsmarketing ist wie ein Orchester – man braucht viele Instrumente, damit es gut klingt“, weiß der Druckereichef. Gedruckter Werbung kommt die Funktion der großen Pauke zu. Wer bei einem langsam drehenden Produkt den Absatz erhöhen wolle, der sei mit gedruckter Werbung etwa in Verbindung mit einem Gutschein gut beraten. Wenn man die Kosten für die 1.000er-Reichweite bei den

einzelnen Kanälen betrachtet, sei Online deutlich teurer als Print. Die bekannten Handelsmarken werben einmal pro Woche mit Prospekten für ihre Produkte und das mit gutem Grund: „Die wissen genau, was funktioniert“, sagt Adam. Er möchte den unteren Bereich, die kleineren Auflagen bedienen und hat keine Bestrebungen in Richtung High Volume.

Im Grunde sei die digitale Rolle angesagt, aber in einer für die Kunden bezahlbaren Ausführung. Adam und Walcker haben vor allem bei qualitativ hochwertigen und individualisierten Prospekten gute Chancen. Die Expertise in Verbindung mit guten Referenzen habe dem Betrieb schon den einen oder anderen Auftrag gebracht.

Auch in der Internationalisierung sieht Adam eine Chance. Wenn ein großer Player in Deutschland sitze, sei es sinnvoll, auch die Nachbarländer von hier aus zu bedienen. Der Plan sieht stimmig aus, dennoch ist die Zukunft momentan ungewiss: „Wir hoffen, dass uns Corona keinen Strich durch die Rechnung macht.“ Personal möchte die Firmenleitung nämlich nicht abbauen, sondern viel lieber in den Nachwuchs investieren. Isnysucht gerade nach neuen Auszubildenden: Zwei bis drei sollten es schon werden.