

campus

DAS ZIEL TEIL II

**DIE FORTSETZUNG DES WELTBESTSELLERS
ELIYAHU M. GOLDRATT**

"Pete, auf der letzten Vorstandssitzung wurde die Strategie von UniCo um hundertachtzig Grad gedreht."

"Was soll das heißen?", fragt er.

"Nun, der Vorstand hat beschlossen", sage ich langsam, "von der Diversifizierung abzugehen und sich stattdessen aufs Kerngeschäft zu konzentrieren."

"Ja, und?"

Er kapiert nicht. Ich muss also deutlicher werden. "Das bedeutet, dass der Vorstand keinen einzigen Cent mehr in unseren Unternehmensbereich stecken will. Um ganz genau zu sein, er hat sogar beschlossen, die Gesellschaften dieser Sparte abzustößeln."

"Und mich auch?", fragt er.

"Ja, Sie auch."

Die Farbe weicht aus seinem Gesicht. "Aber, Alex, das ist ja eine Katastrophe."

"Immer mit der Ruhe. Es ist keine Katastrophe. Sie werden eben für einen anderen Konzern arbeiten. Was soll sich dadurch groß ändern?"

"Alex, was reden Sie da? Wissen Sie denn so wenig über das Druckgeschäft? Glauben Sie ernsthaft, irgendein anderes Unternehmen wird mir gestatten, den Betrieb so zu führen, wie Sie es mir beigebracht haben? Die Maschinen, die Nicht-Engpässe darstellen, einfach von Zeit zu Zeit stillstehen zu lassen? Keine fertigen Erzeugnisse auf Lager zu produzieren? In jedem anderen Druckbetrieb, den ich kenne, herrscht die Kostenmentalität. Wir werden gezwungen sein, alles rückgängig zu machen, was wir aufgebaut haben. Können Sie sich vorstellen, was dabei herauskommen wird?"

Das kann ich wohl. Allzu gut, denn ich habe es bereits in anderen Fällen erlebt. Es ist eine Sache, lediglich siebzig Prozent aller Lieferungen fristgerecht zu erledigen. Die Kunden gewöhnen sich daran und stellen sich darauf ein. Doch wenn man sie quasi hundertprozentig zuverlässig mit pünktlichen Lieferungen verwöhnt hat und die Leistung dann nachlässt, trifft das die Kunden unerwartet, weil sie sich nicht durch großzügige Lagerbestände an Rohmaterial abgesichert haben. Und das verzeihen sie nie. Ein Leistungsabfall geht fast immer unmittelbar einher mit verlorenen Kunden. Dann müssen Mitarbeiter entlassen werden, was die Leistung weiter verschlechtert, und mit dem Betrieb geht es rasend schnell abwärts.

Es geht hier nicht um meinen Job. Es geht um das Überleben meiner Betriebe. Um fast zweitausend Arbeitsplätze.

Wir sitzen eine Weile schweigend da. Dann raffe ich mich auf und sage: "Pete, wie könnten Sie in diesem Jahr eine Gewinnsteigerung erreichen? Eine maßgebliche Gewinnsteigerung?"

Pete antwortet nicht.

"Also?", dränge ich.

"Ich weiß nicht", sagt er. "Ich weiß es wirklich nicht."

"Pete, lassen Sie uns den Tatsachen in die Augen sehen. Unsere Aussichten, die Vorstandsentscheidung zum Kippen zu bringen, ähneln denen einer Schneeflocke in der Hölle."

"Und Granby?", meint er.

"Ja, vielleicht wird Granby etwas dagegen unternehmen. Aber da-rauf können wir uns nicht verlassen, Pete. Die einzige Möglichkeit, die uns bleibt, ist, den Betriebsgewinn so zu erhöhen, dass das Unternehmen eine echte Goldgrube ist, wenn es auf den Markt kommt. Dann wird sich der neue Besitzer nicht in die Unternehmensführung einmischen."

"Na, toll, wenn's weiter nichts ist", murmelt er, doch immerhin kehrt etwas Farbe in sein Gesicht zurück.