



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.

Warum heben Sie nicht konsequent Ihre innerbetrieblichen Ressourcen?

Es ist noch nicht lange her, da war allen Bogenoffsetdruckereien klar, dass sie bei durchgehendem Zweischichtbetrieb und diversen Extraschichten an Feier- und Samstagen Geld verdient haben. Heute laufen die Anlagen durchweg dreischichtig, bei vielen Unternehmen ist der Samstag zum normalen Arbeitstag mutiert, aber Geld wird keines mehr verdient bzw. nicht mehr ausreichend. Umso erstaunlicher ist es, dass unter diesen harten Marktbedingungen das Augenmerk vieler Druckunternehmer nicht konsequent auf das Heben aller innerbetrieblichen Ressourcen, das heißt auf die Produktivität der technischen Anlagen und die Effizienz der Prozesse in Administration und Produktion gerichtet ist.

Hier sehen wir in der Praxis gewaltige Unterschiede und wundern uns, dass auf diesem Gebiet so wenig Systematisches unternommen wird. Viele Unternehmer investieren zwar voller Stolz in modernste Maschinen mit hohem Produktivitätsstandard. Nach der Installation der Aggregate kümmern sie sich aber nicht weiter um deren effiziente Nutzung im Alltagsbetrieb. Sie überlassen das Thema Produktivität ihren technischen Führungskräften und hoffen, dass die es schon richten werden. Oftmals ist dies leider ein fataler Irrglaube. Die Leistungswerte der neuen Anlagen dümpeln dann auf dem gleichen Level dahin wie die der alten. Vom Hersteller genannte Richtwerte interessieren niemanden. Neue Planwerte für Rüst- und Laufzeiten und für Nutzungsgrade werden nicht erarbeitet und schon gar nicht kontinuierlich überprüft. Niemand fühlt sich wirklich dafür verantwortlich und wenn man unbefriedigende Werte zu ergründen versucht, wird man mit der besonderen Auftragsstruktur (Thema kleine Auflagen!) und den hohen Qualitätsanforderungen der Kunden abgespeist.

So ist es kein Wunder, dass das gleiche Aggregat je nach Unternehmen Produktivitätsdifferenzen von 30% und mehr aufweist. Und die Verantwortlichen schauen zu und handeln nicht! Diese technischen Führungsdefizite dürfen heute unter keinen Umständen mehr akzeptiert werden. Oft handelt es sich dabei um falsch verstandene Solidarität unter „Kollegen“. Man möchte sie nicht unter Druck setzen und begreift nicht, dass man mit die-



Technische Führungsdefizite dürfen unter keinen Umständen mehr akzeptiert werden.

sem Fehlverhalten seinem Unternehmen beträchtlichen Schaden zufügt. Die heutige Zeit verlangt ein konsequentes Ausschöpfen aller betrieblichen Potenziale. Und das systematische Herauskitzeln der maximalen Leistung aus den modernen Anlagen im kollektiven Einverständnis mit allen Fachkräften ist eine der wichtigsten Aufgaben in der technischen Führung. Wer das heute noch nicht verstanden hat, wird es irgendwann brutal vorserviert bekommen. Nämlich dann, wenn das Unternehmen endgültig am Verdrängungswettbewerb gescheitert ist und der Insolvenzverwalter das Licht für immer ausknipst!

↳ **Ihre Meinung?** insider@print.de
 ↳ **Im nächsten DD:** Manfred Hasenbeck über den richtigen Einstieg ins Corporate Publishing