

Sport und Wirtschaft haben vieles gemeinsam. Gerade bei der Bewältigung von Strategiefragen ziehen wir in der Druckindustrie gerne den Vergleich zur Fußball-Bundesliga heran. Zu Beginn einer Saison hat jeder Verein ein Ziel und strebt einen bestimmten Platz beziehungsweise eine bestimmte Region in der Tabelle an. Die einen schießen nach der Meisterschaft, manche wollen in einem europäischen Wettbewerb spielen, andere wiederum sind bereits mit dem Mittelfeld in der Tabelle zufrieden. Keiner der Vereine plant für sich im Voraus einer Saison einen unweigerlichen Kampf gegen den Abstieg. Und doch trifft es jedes Jahr zumindest zwei, wenn nicht gar drei der angetretenen Clubs. Der Abstieg ist für jeden Verein das Horrorszenario schlechthin. Und wenn es ganz schlecht läuft, wird man dann weiter nach unten durchgereicht – bis an den Rand der sportlichen Bedeutungslosigkeit!

Gegenwärtig befinden sich viele Druckereien in „akuter Abstiegsgefahr“. Bewusst wird einem das so richtig, wenn man sich im elektronischen Bundesanzeiger ([www.ebundesanzei-](http://www.ebundesanzei-)

## INSIDER



**Dr. Jürgen Calmbach** (58) 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.

## Nur ehrgeizige Ziele verhindern den Abstieg

ger.de) die veröffentlichten Jahresabschlüsse 2010 ansieht. Viele Unternehmen schreiben rote Zahlen und weisen kaum noch ein Eigenkapital auf. Ihre Kosten steigen und sie können den allgemeinen Verfall der Preise nicht über Wachstum auffangen. Was haben diese Betriebe falsch gemacht? Geht man hier ins Detail, so stellt man immer wieder fest, dass die Ursache der individuellen Misere nicht quasi über Nacht gekommen

ist. In den meisten Fällen wurde seit vielen Jahren schlichtweg vergessen, das wichtigste Ziel im Management massiv und nachhaltig anzustreben: ausreichende Gewinne zu erwirtschaften! Kontinuierlich wurden die Ertragsziele – wenn überhaupt welche vorhanden waren – zu tief angesetzt, es wurden mit Regelmäßigkeit Gelder an die Mitarbeiter verteilt, die nicht erwirtschaftet werden konnten, das elementare Neukundengeschäft ging

als eines der zentralen Unternehmensziele in der Hektik des Alltages irgendwie verloren und es wurde nicht ausreichend versucht, den Preisverfall über Produktivitätsverbesserungen wieder zu kompensieren. Wie sollen Druckereien mit einem Personalkostenanteil von 60% und mehr vom Rohertrag unter den bekannten Marktgegebenheiten noch existieren können und wie konnte es überhaupt so weit kommen?

Hier schließt sich wieder der Kreis mit dem Vergleich zum Sport: Es liegt an den Zielen und an deren nachhaltiger Verfolgung! Wer nur den einfachen Klassenerhalt anstrebt, findet sich bei unvorhersehbaren Ereignissen plötzlich auf einem Abstiegsplatz wieder. Heute muss man im Gegensatz zu früher in unserer Branche ambitioniertere Ziele verfolgen. Man muss den Ehrgeiz haben, in seinem Segment den Spitzenplatz zu erobern oder zumindest zu den Besten zu gehören. Denn nur die jeweils Besten werden in der Druckindustrie auf Dauer vor einem Abstieg gefeit sein!

➔ **Ihre Meinung?** [insider@print.de](mailto:insider@print.de)  
 ➔ **Im nächsten DD:** Beatrice Klose über sinnvollen Datenschutz