

**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.

## Seien Sie mutig und verlassen Sie das Niemandsland der Mitte!

*In der Politik streben alle großen Parteien seit Jahrzehnten in die Mitte. Sie wissen: Wahlen können nur in der Mitte gewonnen werden, denn in der Mitte ist das Gros unserer Bevölkerung – die Masse. In der Wirtschaft ist die Sache mit der Mitte differenzierter zu betrachten. „Masse“ steht hier für Begriffe wie Standard, Funktionalität, Austauschbarkeit, Preisführerschaft, etc. Die europäische Automobilindustrie kann gegenwärtig ein Lied davon singen. Werden doch gerade die Massenanbieter aus Frankreich und Italien von einem mörderischen Verdrängungswettbewerb aus Fernost heimgesucht.*

*Eine Sonderstellung nimmt in diesem Marktumfeld die deutsche Automobilindustrie ein. Sie spürt den Druck aus Fernost natürlich auch. Im Gegensatz zur europäischen Konkurrenz hat sie sich jedoch beizeiten auf das Premium-Segment spezialisiert. Und hier boomt die Nachfrage nach deutschen Edelkarossen insbesondere im Export nach China, Russland und Nord- bzw. Südamerika.*

*Sie werden sich fragen: Was hat dies mit der deutschen Druckindustrie zu tun? Eine ganze Menge: Von den knapp 9 800 Druckereien in Deutschland bezeichnet sich die Mehrheit immer noch als Akzidenzdruckerei. Der Begriff „Akzidenz“ stammt vom lateinischen Verb „accidere“ (vorfallen, sich ereignen). Drucksachen, die sich so ergeben, die die Kunden eben so brauchen, sind zwangsläufig auf Vielfalt fokussiert. Vielfalt hört sich auf die Schnelle durchaus positiv an. Beinhaltet dieser Begriff doch auch die sehr wichtige Komponente der Flexibilität. Doch Vorsicht: Flexibilität in dem Sinne, dass man quasi alles kann und heute noch nicht weiß, was man morgen druckt, ist gefährlich. Diese Art der Flexibilität schließt eine Spezialisierung aus. Und die Spezialisierung ist heute in der Druckindustrie eine der*

*entscheidenden strategischen Weichenstellungen! Nur über die Spezialisierung gelingt es Druckereien, sich von der Masse abzuheben und sich mit seinem Produkt-/Dienstleistungsportfolio für die Kunden interessant zu machen. Jede Druckereistrategie beginnt daher mit folgenden Fragen: Was kann ich heute schon besser als viele meiner Wettbewerber? Auf welches Marktsegment möchte ich mich in Zukunft spezialisieren? Wie viele Kunden gibt es*



**Spezialisierung ist heute eine der entscheidenden strategischen Weichenstellungen.**

*in meinem Wunsch-Markt und wo sind sie zu finden? Reicht der inländische Markt dafür noch aus oder muss ich gar einen internationalen Vertrieb aufbauen? Spezialisierung wird in unserer Branche nie zu einer Alleinstellung führen; denn selbst wenn sich in Zukunft die Zahl der Druckereien nahezu halbieren dürfte, werden immer noch genügend Mitbewerber übrig bleiben, die einem das Leben schwer machen. Aber Spezialisierung ist der erste Schritt, seinem Unternehmen ein geschärftes Profil zu geben und bei den Kunden mehr Gehör zu finden. Seien Sie mutig: Verlassen Sie das Niemandsland der Mitte, denn in der Druckindustrie liegt das „Paradies“ – im Gegensatz zur Politik – nicht in der Mitte, sondern an den Rändern!*

↳ **Ihre Meinung?** insider@print.de  
 ↗ **Im nächsten DD:** Beatrice Klose über Neuordnung in der Druckindustrie