

Die Druckindustrie befindet sich seit einigen Jahren in schwierigerem Fahrwasser. Nichts bringt dies besser zum Ausdruck als der Rückgang der Anzahl der Druckereien in Deutschland seit 2000. Von damals bis heute ist ihre Zahl nach offiziellen Angaben um etwa ein Drittel von circa 14 000 auf etwa 9 400 gesunken. Für die nächsten Jahre wäre es keine Überraschung, wenn sie sich sukzessive in Richtung 5 000 entwickeln würde. Unter diesen Rahmenbedingungen ist das Führen einer Druckerei kein einfaches Unterfangen und es kommt unweigerlich die Frage auf: Was bedeutet heute „Führung“ in unserer Branche?

Der legendäre Chef des Nestlé-Konzerns, Helmut Maucher, definierte Unternehmensführung einmal so: „Unternehmensführung ist Betriebswirtschaftslehre plus Bildung plus Charakter“. Trifft diese Definition von Führung auch für die doch eher technikverliebte Druckindustrie zu? Ich meine: Ja!

Die BWL ist auch im Druckereimanagement das grundlegende Handwerkzeug – auch wenn viele „Vollblut-Techniker“ das nicht wahrhaben wollen. Strategie, Organisation, Produkti-

INSIDER



Dr. Jürgen Calmbach (59) 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.

Überleben in der Druckindustrie: Auf die Führung kommt es an

vität, Vertrieb, Marketing, Kostenrechnung, Prozessorientierung und Personalentwicklung sind elementare betriebswirtschaftliche Themen unserer Branche und sie sind bei vielen Druckunternehmen leider auf der Defizit-Liste zu finden.

Nicht anders verhält es sich beim zweiten Führungsaspekt von Maucher, der Bildung. Bildung, wie sie hier verstanden wird, hat nur begrenzt etwas mit fachlicher Bildung zu tun. Gutes Fachwissen ist immer erforderlich, gleich welcher Aufgabe und Branche. Bildung

im hier verwandten Sinne ist jedoch die breite klassische Allgemeinbildung. Und die bekommt man nur begrenzt im eigenen Unternehmen und am eigenen Schreibtisch – auch wenn man sich 50 Stunden pro Woche oder mehr dort aufhält. Man muss den Schreibtisch verlassen, sozusagen „in die Welt hinaus“ und sich überall und breit informieren. Gespräche mit Kunden, Besuche von Kollegenbetrieben im In- und Ausland, Veranstaltungen von Organisationen und Verbänden (auch international) öffnen die Augen und

schärfen den Blick für neue Trends, die schon morgen bestimmender Alltag im eigenen Unternehmen sein können. Gerade die Medienentwicklung ist immer das Resultat von gesellschaftlichen Strömungen – auch verbunden beziehungsweise ausgelöst durch neue technologische Möglichkeiten. Bleibt zu guter Letzt noch der dritte Aspekt, der Charakter. Persönlichkeit und Charakter sind einem wohl eher in die Wiege gelegt, als dass man sie im Rahmen einer Ausbildung erwerben kann. Aber auch sie entwickeln sich im Laufe der Zeit und formen sich zu einem festen Werte-Gebilde, je mehr man von der Vielfalt der Wirtschaft und der Welt gesehen hat. Alleine um den eigenen Kirchturm herum kann man im Management der Druckindustrie heute nicht mehr denken und bestehen. Man muss sich für den breiten Ansatz entscheiden, wenn man Führungskräfte auf ihre Tauglichkeit für die Druckindustrie beurteilt. Auch für unsere Branche gilt: Führung ist Betriebswirtschaft plus Bildung plus Charakter!

 **Ihre Meinung?** insider@print.de
 **Im nächsten DD:** Beatrice Klose über das EU-Ecolabel