

# Nur kein blinder Aktionismus

**DIE „KÖNIGSDISZIPLIN“ STRATEGIE** ■ Mehr denn je entscheidet heute die richtige strategische Positionierung das Überleben in der Druckindustrie. Jedes Unternehmen muss sein eigenes, individuelles Geschäftsmodell entwickeln, um nicht in der Zange zwischen Internet und Online-Druckereien zerdrückt zu werden.

■ Das Führen einer Druckerei ist eine schwere Aufgabe. Heutzutage noch schwerer als früher. Warum? Früher war Print unangefochten das Leitmedium. Früher ist Print über Jahrzehnte analog zur Entwicklung des Bruttosozialproduktes mitgewachsen. Früher haben alle Druckereien mit gleicher Technologie und gleicher Struktur über vergleichbare Geschäftsmodelle verfügt – manche haben sie dann besser und andere weniger gut betrieben. Und heute? Heute ist das Internet unangefochten das Leitmedium. Heute wachsen nur noch Teile von Print (zum Beispiel der Verpackungsdruck) parallel zum Bruttosozialprodukt. Andere Marktsegmente stagnieren, sind rückläufig und werden durch die digitale Kommunikation ersetzt.

**ERST DENKEN, DANN HANDELN.** Mit einem simplen „Weitermachen wie bisher“ nur noch intensiver und mit mehr Einsatz als früher ist es im strukturellen Verdrängungswettbewerb innerhalb der Druckindustrie aber nicht getan.

Einsatz und viel Fleiß sind immer gut, das war auch früher schon der Fall. Heute aber lautet die Devise: Innehalten und Überlegen, wie sich das Umfeld unserer Branche in den nächsten Jahren verändern wird, wo das eigene Unternehmen heute in Relation zum führenden Wettbewerb genau steht, wie das Stärken-/Schwächenprofil exakt aussieht und darüber nachdenken, wohin in Zukunft die Reise denn wirklich gehen soll.

Blinder Aktionismus ist hier fehl am Platz. Mit voller Kraft in die falsche Richtung zu rudern, bringt einen auch nicht ans Ziel. In sich gehen ist in dieser Konstellation angesagt und immer wieder nachdenken, sprechen, informieren und wieder nachdenken, in der Betriebswirtschaft wird derartiges Vorgehen mit folgendem Begriff umschrieben: Strategie!

**DIE RICHTUNG KENNEN.** Eine Strategie ist das umfassende unternehmerische Konzept, mit welchem sich Druckereien insgesamt oder eines ihrer Geschäftsfelder von Mitbewerbern abheben und im Markt eine Erfolgsposition einnehmen können. Strategische Entscheidungen sind somit Richtungsentscheidungen. Sie differenzieren sich im Gegensatz zu operativen Entscheidungen dadurch, dass sie nicht auf die Erreichung eines bestimmten Zieles, sondern auf die Suche einer optimalen Position im Markt gerichtet sind, von der aus dann (erst) spezielle Ziele erreicht werden können. Eine Strategie ist immer etwas Komplexes, etwas Umfassendes, systematisch Erarbeitetes, in die Zukunft Gerichtetes, etwas schriftlich Fixiertes und auf die Wettbewerbsposition im Markt Bezo-

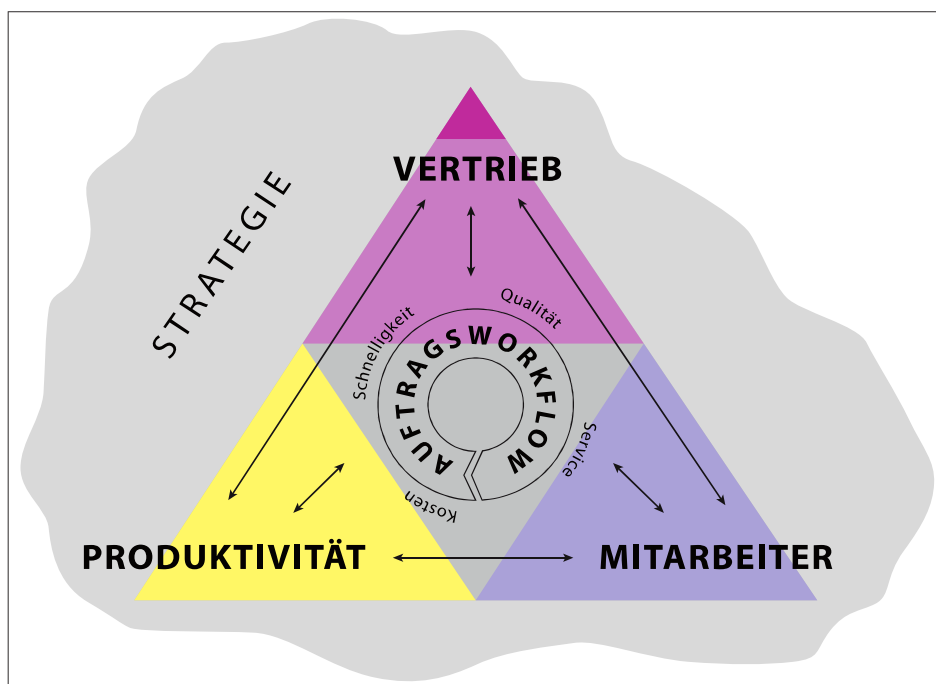


Abb. 1: Strategische Erfolgsbereiche in der Druckindustrie. © Dr. Calmbach & Partner GmbH, Karlsruhe.

genes. Sie beginnt immer beim Heute, analysiert also den Ist-Stand mithilfe einer Stärken-/Schwächen-Analyse. Stärken und Schwächen sind dabei keine absoluten, sondern relative Werte und messen sich immer an den erfolgreichsten Mitbewerbern in der Branche oder im speziellen Branchen-Segment (relative Wettbewerbsvorteile).

Nach der Ermittlung des Ist-Standes wird die zukünftige Soll-Position im Markt festgelegt und die Frage beantwortet, durch welche Technologien, Instrumente und Methoden die zukünftig gewünschte Stellung erreicht werden kann. Danach werden die erforderlichen Ressourcen/Maßnahmen und Aktivitäten zugeteilt und Kriterien zur Beurteilung des Strategie-Erfolges definiert.

Die Elemente/Kriterien einer Strategie können wie folgt zusammengefasst werden:

- Ganzheitlichkeit, Komplexität, Systematik, Schriftform (!)
- Langfristigkeit (circa 5 Jahre)
- Analyse der strategischen Ausgangsposition (Stärken-/Schwächen-Analyse)
- Bestimmung der zukünftigen Soll-Position
- Auswahl von Maßnahmen, Methoden, Technologien, Systemen/Hilfsmitteln und Ressourcen, mit denen sich die Druckerei (oder

Bereiche davon) von der Konkurrenz abheben und die geplante Stellung im Printmarkt einnehmen kann (Wie komme ich vom Ist zum Soll?)

- Zuteilung der Ressourcen et cetera
- Festlegung von Kriterien zur Beurteilung des Strategieerfolges

**KOMPLEXITÄT.** Es wird wohl kein mittelständisches Druckunternehmen geben, das sich mit einzelnen dieser Aspekte nicht bereits beschäftigt beziehungsweise beschäftigt hat.

So gibt es in den meisten Betrieben eine mittelfristige Investitionsplanung und die damit verbundene Zuteilung von Finanzmitteln. Die Frage „Wie steht mein Unternehmen in Relation zum Wettbewerb heute da?“ wird in der Praxis oft gestellt und zu beantworten versucht. Auch ist die Beseitigung von erkannten Schwächen eine Aufgabe, der sich jeder Unternehmer permanent stellt. Wer einzelne Elemente des Strategie-Prozesses bewältigt, hat aber noch lange keine Strategie für seine Druckerei entwickelt!

Die Krux liegt vor allem in der Ganzheitlichkeit, der Komplexität, der Systematik und letztendlich auch darin begründet, das Ganze auf Papier zu bringen! Erst wenn alle Elemente der Strategie

## Strategie-Elemente

- Ganzheitlichkeit, Komplexität, Systematik, Schriftform (!)
- Langfristigkeit (circa 5 Jahre)
- Analyse der strategischen Ausgangsposition (Stärken-/Schwächen-Analyse)
- Bestimmung der zukünftigen Soll-Position
- Auswahl von Maßnahmen, Methoden, Technologien, Systemen/Hilfsmitteln und Ressourcen, mit denen sich die Druckerei (oder Bereiche davon) von der Konkurrenz abheben und die geplante Stellung im Printmarkt einnehmen kann (Wie komme ich vom Ist zum Soll?)
- Zuteilung der Ressourcen et cetera
- Festlegung von Kriterien zur Beurteilung des Strategieerfolges

konsequent und systematisch in schriftlicher Konzeptform erarbeitet sind, kann man aus betriebswirtschaftlicher Sicht mit gutem Gewissen von einer Strategie sprechen. Wenn nur Teile davon angepackt werden, handelt es sich lediglich um Fragmente einer Strategie.

Da in der mittelständischen Druckindustrie aufgrund von Mangel an Zeit und Know-how kaum Kapazitäten für komplexes Projektmanagement vorhanden sind, ist Letzteres leider die gängige Praxis.

**ERFOLGSBEREICHE FÜR DRUCKEREIEN.** Aufgrund ihres Charakters als Auftragsfertiger auf der Basis von Serientechnologien können sich Druckereien in aller Regel weder durch ihre Produkte noch durch ihre Produktionsverfahren von ihren Mitbewerbern entscheidend differenzieren. Wettbewerbsvorteile können daher nur durch die Qualität der Dienstleistung (Produktqualität, Service et cetera) und den Preis erzielt werden. Damit diese Schlüsselleistungen zum Nutzen der Kunden fruchtbar realisiert werden können, sind nach Auffassung der Dr. Calmbach & Partner GmbH die drei strategischen Erfolgsbereiche Produktivität, Personalqualität und Markt-/Kundenorientierung (Vertrieb) optimal zu bewältigen – wir sprechen hier vom „Strategischen Dreieck“ für erfolgreiche Unternehmensführung in der Druckindustrie (vgl. Abb. 1).

Kurzfristig ist es möglich, bei einem der drei Erfolgsbereiche relativ im Vergleich zum führenden Wettbewerb gesehen unterdurchschnittlich abzuschneiden. Weist das Unternehmen nachhaltige Schwächen bei zwei oder gar allen drei Bereichen auf, halten wir die Druckerei für existenziell gefährdet und sprechen von einem Sanierungsfall. Zur Sicherstellung der langfristigen Unternehmensexistenz müssen alle drei strategischen Erfolgsbereiche im Vergleich zum Wettbewerb überdurchschnittlich ausgeprägt sein.

Die Ausprägungen der drei Erfolgsbereiche spiegeln sich in der Regel im Auftrags-Workflow wider. Der Auftrags-Workflow hat in der Auftragsproduktion eine natürliche Schlüsselstellung. Viele

Maßnahmen zur Verbesserung der strategischen Erfolgsfaktoren ergeben nur einen Sinn, wenn sie eine direkte Auswirkung auf den Auftrags-Workflow haben. Und umgekehrt: Die Verbesserung des Workflows führt immer auch zu einer verbesserten strategischen Positionierung des Unternehmens insgesamt. Der Auftrags-Workflow (das heißt die Produktivität der Geschäftsprozesse) kann daher als das Zentrum oder auch das „Herz“ einer Druckerei verstanden und als vierter strategischer Erfolgsbereich interpretiert werden. Alle Erfolgsbereiche beeinflussen sich gegenseitig (siehe doppelspitze Pfeile in Abbildung). Produktivität und Markt/Vertrieb hängen zum Beispiel insofern voneinander ab, dass auch der qualifizierteste Verkäufer nicht mehr im Markt erfolgreich sein wird, wenn die Verkaufspreise aufgrund zu geringer Produktivitätsleistung des Unternehmens eine kritische Grenze übersteigen. Im Umkehrschluss bringt die modernste Maschinenausstattung mit den besten Produktivitätsziffern nichts, wenn diese Fähigkeiten nicht entsprechend im Markt kommuniziert und akzeptiert werden.

Aufgrund seiner zunehmend herausragenden Bedeutung steht der Erfolgsbereich „Vertrieb“ an der Spitze des strategischen Dreiecks. Er weist den Weg der Druckerei in die Zukunft und zieht quasi die beiden anderen Faktoren nach sich, welche die Basis einer erfolgreichen Positionierung in der Druckindustrie darstellen.

**DIE RICHTIGE STRATEGIE FINDEN.** Zur Formulierung von Druckereistrategien hat die Dr. Calmbach & Partner GmbH als Hilfsmittel den Strategischen Würfel entwickelt (vgl. Abb. 2).

Der Strategische Würfel basiert auf den strategischen Erfolgsbereichen Produktivität, Personalqualität und Markt-/Vertriebsorientierung. Ziel des Strategischen Würfels ist die Unterstützung und die Visualisierung im Rahmen der Strategieformulierung für bestimmte Marktsegmente des Druckunternehmens auf Basis einer zu ermitteln-



**Immer ist die Frage zu beantworten: Wie stehen wir im Vergleich zu unseren führenden Konkurrenten da?**

den Ausgangs- und einer festzulegenden Zielposition. Für jedes Geschäftsfeld der Druckerei ist im Strategischen Würfel eine eigene Position zu definieren. Durch entsprechende Größenunterschiede der Kugeln kann die jeweilige Bedeutung des Geschäftsfeldes für das Druckunternehmen zum Ausdruck gebracht werden. Zentraler Aspekt bei der Positionierung der Geschäftsfelder (bei nur einem Geschäftsfeld entspricht dies der Position des Unternehmens insgesamt) ist die Relativität im Vergleich zum füh-

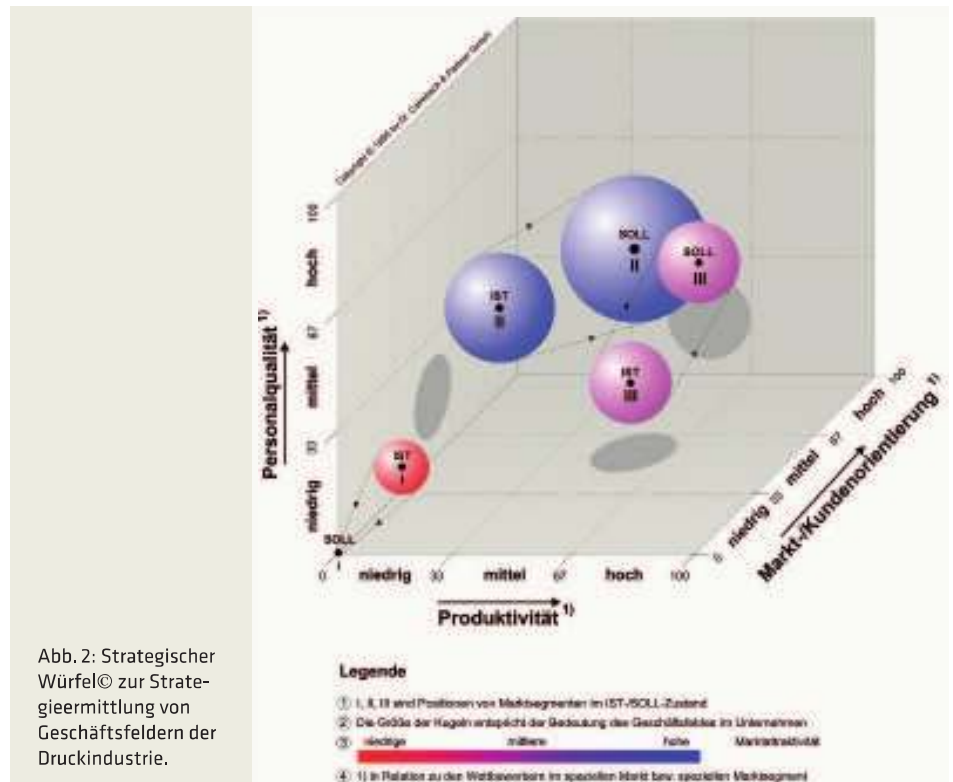


Abb. 2: Strategischer Würfel© zur Strategieermittlung von Geschäftsfeldern der Druckindustrie.

renden Wettbewerb. Immer ist dabei die Frage zu beantworten: „Wie stehen wir im Vergleich zu unseren führenden Konkurrenten da?“

Ein Strategieprozess ist erst dann abgeschlossen, wenn die avisierten Ziele und Ergebnisse definiert und konkretisiert sind. Ziele und Ergebnisse müssen anhand von Kriterien überprüfbar sein. Als Kriterien für die Strategiebeurteilung kommen für die Druckindustrie vor allem der Cashflow und die Umsatzrentabilität in Frage. Jede Strategie muss operational formuliert werden, das heißt, sie muss angeben, welche Druckprodukte hergestellt, welche Dienstleistungen angeboten, welche Geschäftsfelder angesprochen und welche Gewinn- und Umsatzziffern zu welchen Zeiten erreicht werden sollen. Das Ergebnis der Strategieformulierung zeigt sich in der Soll-Position des Geschäftsfeldes im Strategischen Würfel.

Die Ermittlung von Ist- und Soll-Position der Geschäftsfelder setzt eine Vielzahl von Informationen über Technologieentwicklung, Märkte und Wettbewerb voraus. Informationen, über welche die Geschäftsführung einer Druckerei im Normalfall alleine nicht verfügen kann. So ist es logisch, dass der komplexe Prozess der Strategieentwicklung immer das Ergebnis von Teamwork sein muss. Teamwork, das im Rahmen von diversen Projektteams, mit Führungskräften, Mitarbeitern und externen Spezialisten gesammelt, strukturiert und bewertet werden muss. Eine Arbeit, welche Zeit und Kompetenz erfordert und nicht aus der Hüfte geschossen werden kann. Es

ist mühsam, sich mit Strategiefragen zu befassen. Das berühmte Bauchgefühl kann dabei unterstützend und begleitend wirken. Strategie ist aber vor allem Systematik und Konsequenz und in den meisten Fällen am Ende nachhaltige Verhaltensänderung – auch des eigenen Verhaltens. Und das ist es, was das Thema „Strategie“ so komplex und schwierig und am Ende zu Recht zur Königsdisziplin im Druckereimanagement macht.

**Dr. Jürgen Calmbach/Frank Dieckhoff**



## DIE AUTOREN

**Dr. Jürgen Calmbach** ist Geschäftsführer der Dr. Calmbach & Partner GmbH, die seit 1991 national und international Druckereien und Verlage in Fragen der Strategie, Restrukturierung, Vertriebsaktivierung, Produktivitätssteigerung, Workflow-Optimierung und Personalsuche/-auswahl berät. Dipl.-Ing. Druck



**Frank Dieckhoff** ist Projektleiter der Dr. Calmbach & Partner GmbH.  
 → [info@calmbach.de](mailto:info@calmbach.de); Tel.: 07 21/8 10 38-0