

 INSIDER

**Dr. Jürgen Calmbach** (60) 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.

## Erst die Liebe zum Detail macht den Unterschied

*Als ich Mitte der 80er-Jahre als junger Vorstandsassistent unter anderem auch für die Kostenrechnung einer großen Akzidenzdruckerei verantwortlich war, habe ich mich darüber gewundert, dass sich mein damaliger Chef gegen Jahresende, „bewaffnet“ mit einem ganzen Packen von Unterlagen aus der Lohn-, Anlagen-, Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung und Umsatzplanung, zurückzog, um nach einiger Zeit mit der fertigen Plankostenrechnung inklusive der neuen Stundensätze aller Fertigungskostenstellen für das nächste Jahr zurückzukehren. Das war eine Heidenarbeit. Alles handschriftlich, für jede Kostenstelle ein separates Blatt, alles mit dem Tischrechner manuell gerechnet. Für die Umlage der Hilfskostenstellen mussten mehrere A4-Blätter zu einem großen Umlagebogen im A2-Format mit elend langen Spalten zusammengeklebt werden.*

*Anfangs habe ich mich über diesen Aufwand meines Chefs – an zwei Wochenenden – sehr gewundert. Irgendwann aber ist bei mir der Groschen gefallen und ich habe den Sinn dieser jährlich wiederkehrenden Aktion verstanden: Nach diesen zwei Klausur-Wochenenden wusste unser Geschäftsführer wieder alles über sein Unternehmen. Er kannte die Stundenlöhne und Gehälter von allen 260 Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen, er hatte die für das kommende Jahr zu erwartenden tariflichen bzw. geplanten außertariflichen Erhöhungen berücksichtigt und er wusste genau Bescheid über alle Leistungswerte der Druck- und Weiterverarbeitungsmaschinen (vor allem kannte er die Gründe für ihre unproduktiven Stillstandzeiten!) und über vieles mehr. Kurzum: Er kannte über die jährliche Plankostenrechnung sein Unternehmen wieder wie kein Zweiter!*

*Man könnte entgegenen, dass ein Geschäftsführer einer 260-Mann-Druckerei Wichtigeres zu tun habe als sich mit kostenrechnerischen Detailfragen*

*zu befassen. Aber mitnichten: In der auftragsproduzierenden Druckindustrie ist die Kostenrechnung (Plan und Ist) die zentrale Grundlage vieler strategischer Entscheidungen. Dabei ist sie nicht nur nach innen gerichtet, sondern umfasst über die Frage der Auslastung auch alle vertrieblichen Aktivitäten. Was aber fast noch wichtiger ist: Die intensive Beschäftigung mit der Kosten- und Leistungsrechnung und ihren Details steht synonym für die Bereitschaft des Managements, sich mit der*



**Die Beschäftigung mit dem „Großen und Ganzen“ reicht nicht aus.**

*unternehmerischen Basis zu befassen. Denn für die Druckindustrie gilt: Erfolg entsteht dadurch, dass man dazu bereit und in der Lage ist, in die „Niederungen“ der Details in Technik, Vertrieb und Administration hinabzusteigen und zu analysieren, wo im Unternehmen bisher ungenutzte Potenziale schlummern und zu hinterfragen, wie sie gehoben werden können. Dass dabei natürlich die große Linie, die Strategie, nicht außer Acht gelassen werden darf, versteht sich von selbst. Wer aber glaubt, dass die Beschäftigung mit dem Großen und Ganzen im Mittelstand ausreicht, der liegt voll daneben. Es ist die Summe aller Kleinigkeiten, die am Ende des Tages den Erfolg bringt. Oder anders ausgedrückt: Die Liebe zum Detail macht in der Druckindustrie den Unterschied aus!*

**➔ Ihre Meinung?** [insider@print.de](mailto:insider@print.de)  
**➔ Im nächsten DD:** Beatrice Klose über den Kampf um die papierbasierende Kommunikation