



Dr. Jürgen Calmbach (62) ist Geschäftsführer der Management-Beratungsgesellschaft Dr. Calmbach & Partner GmbH (Karlsruhe), die seit 25 Jahren Druckereien und Verlage berät. Schwerpunkte liegen in den Bereichen Strategie, Markt und Vertrieb, Produktivitätssteigerung, Restrukturierung und Personal.

Wenn die Produktivität nicht stimmt, nützt eine Vertriebsoffensive wenig

Umsatz, Umsatz, Umsatz – dieses Credo ist in der Druckindustrie weit verbreitet und natürlich gut nachvollziehbar. Sind es doch immer die Kunden und deren Aufträge, welche die Existenz des Unternehmens langfristig sicherstellen. Gerade zu Zeiten von Verdrängungswettbewerb und Preisverfall in vielen Segmenten unserer Branche benötigt man schlichtweg mehr „Futter“ zur Auslastung der immer effizienteren Technologien.

Da dieses Auftragsvolumen nicht von alleine über die Druckerei hereinfällt, muss man sich aktiv darum bemühen und es vor allem dem Wettbewerb abjagen. Benötigt werden dazu entsprechende Kapazitäten an der Vertriebsfront. So ist es kein Wunder, dass mehr als jede zweite Stellenanzeige aus unserem Branchenumfeld der Ausweitung der Vertriebskapazitäten gewidmet ist. Dass es im Markt so viele Vertriebsexperten gar nicht, beziehungsweise nicht in der benötigten Qualität gibt, hält viele Druckereien vom Weg der Vertriebsoffensive nicht ab.

Die Intensivierung der Vertriebsaktivitäten ist jedoch nur die eine Seite der Medaille. Wenn man dem Wettbewerb Kunden abjagen möchte, geht das in unserer Branche vielfach nur über den Preis. Und wenn man dann das Preisniveau reduzieren muss, kommt automatisch die zweite Seite der Erfolgs-Medaille der Druckindustrie ans Tageslicht, nämlich die Produktivität. Dabei ergibt sich unweigerlich die Frage: Ist man überhaupt in der Lage, bei reduziertem Preisniveau kostendeckend zu arbeiten beziehungsweise zumindest zusätzliche Deckungsbeiträge zu erwirtschaften, welche die Ertragssituation verbessern? Vertrieb und Produktivität sind in der Druckindustrie eben untrennbar miteinander verbunden. Und von der zeitlichen Reihenfolge der Managementaufgaben her betrachtet, geht die Produktivität dem Vertrieb

voraus. Bevor man mit aller Macht die Ausweitung der Vertriebsaktivitäten angeht, muss man sich also zuerst um die innerbetrieblichen Prozesse, die Leistungswerte, die Technologien, die Materialwirtschaft und last but not least um die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter kümmern. Ein Druckunternehmen wird immer von



Ein Druckunternehmen wird immer von innen nach außen optimiert und nicht umgekehrt!

innen nach außen optimiert und nicht umgekehrt.

Die Produktivität und die Menschen bilden die Basis, um an der Vertriebsfront überhaupt Erfolge generieren zu können. In der Praxis wird diese Erkenntnis oft vernachlässigt, obwohl sie doch eigentlich recht angenehm ist – kann doch die Steigerung der Produktivität weitgehend in Eigenregie und damit ziemlich geräuschlos erfolgen. Einen Haken hat die Sache allerdings: Produktivitätsverbesserungen lassen sich nicht „per Order di Mufti“ erzwingen. Die entsprechenden Hebel sind – wie die Zahnräder eines Getriebes – bis in die engsten Winkel über das gesamte Unternehmen verteilt. Konsequente Führungs-, Detail- und Projektarbeit sind hier gefragt und: Die Menschen an der operativen Basis müssen von den effizienteren Prozessen und den Leistungssteigerungen überzeugt und auf die Produktivitäts-Reise mitgenommen werden.

↳ Ihre Meinung? insider@print.de