

INSIDER



Dr. Jürgen Calmbach (63) ist Geschäftsführer der Management-Beratungsgesellschaft Dr. Calmbach & Partner GmbH (Karlsruhe), die seit 27 Jahren Druckereien und Verlage berät. Schwerpunkte liegen in den Bereichen Strategie, Markt und Vertrieb, Produktivitätssteigerung, Restrukturierung und Personal.

Das Printvolumen muss wachsen – anders geht es nicht

Es gab einmal eine Zeit, da wurden zu Jahresbeginn alle Kunden mit einem Serienbrief um Verständnis gebeten, dass man die Preise um einige Prozentpunkte anheben muss. Diese Zeiten sind auf Nimmerwiedersehen vorbei. Wenn man Kunden heute auf Preiserhöhungen anspricht, reagieren sie mit Unverständnis und drohen mit einer breiteren Ausschreibung ihrer Volumina. Wachstum über Preiserhöhungen ist heute ausgeschlossen. Und wie sieht es mit Wachstum über das Bruttoinlandsprodukt aus? Trotz insgesamt positiver wirtschaftlicher Entwicklung schlägt dies durch strukturelle Verschiebungen innerhalb der Medienlandschaft auf viele Segmente der Druckbranche nicht durch. Wenn nun schon an der Preisschraube nicht gedreht werden kann und viele Printmärkte stagnieren oder schrumpfen, woher soll dann Wachstum für mein Unternehmen kommen? Gibt es eine Zukunft für meine Druckerei auch ohne Wachstum oder ist gar gezieltes Schrumpfen eine ernstzunehmende Alternative?

Natürlich kann Wachstum in der Druckindustrie auch geschaffen werden, indem man um das eigentliche Druckprodukt herum zusätzliche Dienstleistungen und „Problemlösungs-Angebote“ packt. Oder die Druckprodukte selbst werden höherwertiger konzipiert und den Kunden entsprechend verkauft.

Aber Hand aufs Herz: Kann diese Art von qualitativem Wachstum für die breite Masse unserer Druckereien wirklich der entscheidende Ansatz sein? Gelingt es alleine auf diese Weise, die nach wie vor immer leistungsfähiger werdende Produktionstechnologie effizient auszulasten? Ich meine: Für die überwiegende Mehrheit der 8 200 verbliebenen Druckereien in Deutschland ist qualitatives Wachstum allein nicht die Lösung.

Und was ist mit dem gezielten Schrumpfen auf ertragreiche Kerngeschäfte oder gar auf ertragreiche Kundenbeziehungen? Wer sich mit Kostenrechnung näher befasst, erkennt, dass der Anteil der Fixkosten an den Stundensätzen moderner Druck- und Verarbeitungsmaschinen immer größer wird. Wenn deren Beschäftigung sinkt, dann steigen



Schrumpfungs-Strategien greifen in unserer Branche in aller Regel nicht.

nicht nur die Stundensätze, sondern die fixen Kosten inklusive des allgemeinen Overheads nehmen derart überhand, dass sie in Summe nicht mehr aufgefangen werden können und auch bisher positive Auftrags- und Kundengruppen mit in die roten Zahlen reißen. Das ist der Grund, warum Schrumpfungs-Strategien in unserer Branche in aller Regel nicht greifen und zum Fiasko führen.

Trotz aller notwendiger Anstrengungen bei der Kreation innovativer Dienstleistungskonzepte um das Druckprodukt herum: Preisverfall, steigende Kosten und höhere Maschinenleistungen können in der Druckindustrie für die meisten Betriebe nur mit einem strategischen Ansatz sinnvoll beantwortet werden: Mit Wachstum des Printvolumens! Ohne das geht es einfach nicht!

↳ Ihre Meinung? insider@print.de