

Wo liegt Ihr Spezialgebiet?

STRATEGIE ■ „Die Druckindustrie konnte 2010 nicht von der guten Entwicklung der Gesamtwirtschaft profitieren“ resümierte kürzlich der BVDM. Die Druckunternehmen verloren im vergangenen Jahr weitere 2,5 Prozent ihres Umsatzes. Wieder einmal, könnte man sagen, denn ähnliche Resümees gab es bereits auch in den Vorjahren. Dass alle Marktteilnehmer drucken können, ist unbestritten. Aber offensichtlich eben nur das.

■ Nahezu alle Anbieter präsentieren sich gleich, bieten das Gleiche an und beackern dieselben Zielgruppen. Überlegen Sie bitte mal, wie oft Ihnen diese Slogans im Druckbereich bereits aufgefallen sind: „Wir machen Druck“, „Wir sind Ihr Partner im Druck“, „Wir sind Ihr ganzheitlicher Druckpartner“, „Wir sind Ihre Lösung rund um das Thema Druck“, „Wir drucken für Sie“. Alle machen alles im Bereich Druck! Kein Wunder also, dass wenn alle dasselbe Stück Kuchen haben wollen, keiner davon satt wird.

Wie könnte es auch anders sein, wenn das einzige Verkaufsargument der Preis ist – und an dieser Stellschraube schrauben alle seit Jahren kon-

nach Herstellungsverfahren mehr oder weniger aufgeteilt. In Bogen- und Rollenoffset, Tiefdruck und Digitaldruck etc. Das ist eine mehr oder minder naturgegebene Spezialisierung, die ein wenig durch die „technisch möglichen“ Auflagen verfeinert wird. Und dennoch versucht der Tiefdruck, der Offsetrolle Kunden abzufragen, die Rollendrucker versuchten das Gleiche bei den Bogendruckern et cetera. Letztendlich bleibt es dabei: Alle wollen alles.

REIBUNGSVERLUSTE. Und was mit dem eigenen Maschinenpark nicht möglich ist, wie zum Beispiel Umschlags- und Einhefterlösungen oder

aus: Untreue. Ja, man könnte sogar soweit gehen und behaupten, Druckkunden sind extrem unloyale Kunden. Aber auf der anderen Seite – wer kann es ihnen verübeln, wenn Sie selbst den Eindruck vermitteln, dass Sie austauschbar sind? Der Kunde bestimmt das Geschehen auf dem Markt und die Druckbranche ist ein gutes Beispiel dafür. Was bleibt dem „armen“ Kunden anderes übrig, als orientierungslos von Druckunternehmen zu Druckunternehmen zu wandern, stets in der Hoffnung, dass hier mal alles perfekt passt – wenn Sie ihm nicht bereits im Vorfeld sagen, was Sie für ihn perfekt produzieren können!

Die Angst wirtschaftet immer mit. Ergänzt durch den herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Gewinnmaximierungsansatz, befinden sich viele Entscheider in einem Dauerdilemma, aus dem es offenbar keinen Ausweg gibt. Oder doch? Lösungen gibt es fast immer, sie müssen nur gewollt sein.

EKS-STRATEGIE. Eine der einfachsten und effizientesten Strategien in umkämpften Märkten ist die sogenannte EKS-Strategie, begründet durch Prof. h.c. Wolfgang Mewes. Die Abkürzung EKS steht dabei für „Engpasskonzentrierte Strategie“. Sie ist im höchsten Maße dafür geeignet, Unternehmen dabei zu unterstützen, sich auf ein Spezialgebiet zu konzentrieren – statt wie bisher üblich, alles anzubieten, was in irgendeiner Form Umsatz bringen könnte.

Ohne zu sehr ins Detail zu gehen, möchte ich Ihnen die wichtigsten Punkte, die den Erfolg dieser Strategie ausmachen, kurz anreißen.

■ Konzentration statt Verzettelung.

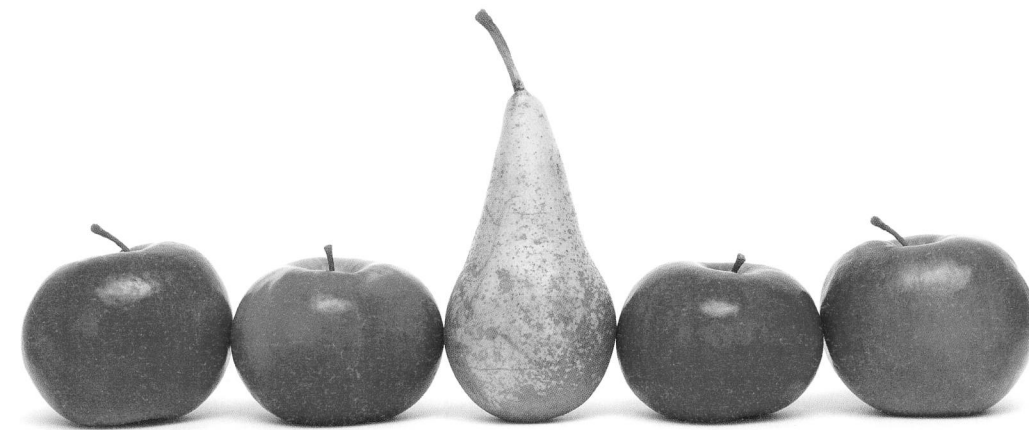
Sicherlich hat man Ihnen irgendwann auch mal geraten, sich auf Ihre Kernkompetenz zu konzentrieren. Leider können mit dieser Aussage sehr viele Unternehmen nichts anfangen, denn in der Regel machen fast alle Unternehmen das, was ihrer Kernkompetenz entspricht. In unserem Falle wäre dies das Drucken.

■ Beachten Sie das Minimumprinzip.

Dahinter verbirgt sich der Ansatz, dass sobald Sie ein wesentliches Problem lösen, sich viele kleinere Probleme automatisch mit lösen. In unserem Fall: Klarer Fokus auf ein Spezialgebiet – die richtigen Kunden kommen und bleiben dann fast von alleine.

■ Geben Sie Immateriellem den Vorzug vor Materiellem.

Die Zeiten der Kapitalfokussierung und den damit verbundenen Machtpositionen in Märkten sind



Lassen Sie nicht erst den Kunden selbst herausfinden, wodurch Sie sich am stärksten vom Wettbewerb abheben.

tinuierlich nach unten, die etwas von dem Stück Kuchen abhaben wollen.

SPIRALE UNTERBRECHEN. Diese Spirale zu unterbrechen, erfordert vor allem eines: Mut zum Umdenken, weg vom Gewinnmaximierungsdenken (wobei von Gewinn ja in den meisten Betrieben leider nicht die Rede ist) und hin zu einem nutzen- und lösungsorientierten Leistungsangebot – mit nur einem Schwerpunkt beziehungsweise einem Spezialgebiet. „Undenkbar“ wird die häufigste Reaktion auf diese Vorstellung sein – „der sinnvollste Weg hin zu mehr Profil und Marktanteile“, sagen die wenigen Mutigen.

Warum die Mutigen belohnt werden, zeigt dieser Vergleich: Mit einem spitzen Werkzeug arbeiten Sie deutlich effizienter als mit einem stumpfen oder runden. Wenn Sie Marktanteile gewinnen wollen, müssen Sie Ihren Markt intensiv an einer Stelle mit einer deutlichen Spitze bearbeiten. Nur so kommen Sie wirklich voran.

Übertragen auf den Druckmarkt bedeutet dies Folgendes: Im Moment ist der Druckmarkt nur

Personalisierungen und spezielle Verpackungswünsche, werden als Fremdleistung hinzugekauft. Ich denke, jeder DD-Leser weiß, welche Reibungs- und Zeitverluste bei der Koordination von Lieferanten entstehen, und wie viel Personal- und Geldaufwand diese „ganzheitliche“ Lösung erfordert. Dennoch traut sich niemand, zu sagen: „Wir sind die Spezialisten für Fertigprodukte bis zu 24 Seiten im Tiefdruck auf dünnen Papieren bis maximal 60 Gramm und in mittleren Auflagen bis zu zwei Millionen Exemplare.“ Basta!

UNTREUE KUNDEN. Überprüfen Sie mal, wie die einzelnen Aufträge gelaufen sind; welche waren wirtschaftlich und welche nicht? Wo mussten Sie die Preise nachbessern, um konkurrenzfähig zu werden oder zu bleiben? Sie werden sehen, dass auch diese Analyse eine deutliche Sprache spricht.

Spätestens jetzt denken Sie wahrscheinlich voller Grauen an Ihre Kunden – und deren Verhalten. Machen wir uns bitte nichts vor. 90 Prozent Ihrer Kunden zeichnen sich vor allem durch eines

lange vorbei. Heute nehmen Unternehmen Spitzenpositionen ein, aufgrund ihres Know-hows oder der Motivation der Mitarbeiter und aufgrund des Vertrauens ihrer Kunden. In unserem Fall wissen Ihre Kunden dann, was sie an Ihnen haben und schätzen es auch.

- Konzentrieren Sie sich auf Nutzenmaximierung statt auf Gewinnmaximierung.

Gewinnmaximierung orientiert sich immer nach innen, also auf das Unternehmen selbst. Wechseln Sie die Perspektive und beschäftigen Sie sich damit, was Ihr Kunde benötigt und welche Probleme Sie für ihn lösen. In unserem Fall bedeutet das: Endlich gibt es auf beiden Seiten einen Gewinner, der zufriedene Kunde und das spezialisierte Unternehmen.

PROBLEMLÖSER. Trotz des theoretischen Ansatzes liegt der praktische Nutzen dieser Prinzipien auf der Hand. Versuchen Sie doch einfach mal in Gedanken durchzuspielen, wie der Einsatz in Ihrem Unternehmen vonstatten gehen könnte. Was denken Sie, was können Sie besonders gut und wer benötigt das? Welche Probleme lösen Sie damit bei Ihren Kunden? Welchen Nutzen können Sie ihm bieten? Würde Ihr Kunde es Ihnen nicht mit Treue, Zufriedenheit und Umsatz danken?

Wenn Sie diesem Kunden einmal sagen, dass Sie etwas nicht können, ihm aber einen Partner empfehlen, dann wird er sicher wieder kommen, weil Sie sein Hauptproblemlöser bleiben. Was wäre, wenn Ihre jetzigen Konkurrenten ähnliche Gedanken anstellen würden und sich auf einen Schwerpunkt spezialisieren? Dann würden viele Konkurrenten zu potenziellen Kooperationspartnern werden. Das würde für alle vieles leichter machen.

Das Ganze klingt wie ein Märchen, das niemals wahr werden kann? Nun, das liegt ganz an Ihnen. Und daran, ob Sie mal wieder richtig zuschlagen wollen – beim Kuchenbuffet.

Elly Grogloth



DIE AUTORIN

Elly Grogloth ist Diplom-Betriebswirtin mit den Schwerpunkten Marketing und Kommunikationsmanagement. Sie ist seit zehn Jahren im B-to-B-Umfeld tätig, fünf Jahre

davon in der Druckbranche. Ihre Einsatzgebiete waren unter anderem das strategische Marketing und die Position als Marketing- und Vertriebsverantwortliche. Sie ist Inhaberin von Strategieraum, einer Managementberatung für B-to-B-Unternehmen, in Karlsruhe – mit dem Fokus Spezialisierungsberatung und die daraus folgende Vertriebs- und Marketingkonzeption.

↳ eg@strategieraum.de