

# Erfolg ist einzig und alleine eine Frage der richtigen Strategie

## (Teil 10) Praxisbeispiel gefällig?

### **Lerngewinn**

Dieses Beispiel zeigt Ihnen, wie man ein Unternehmen mit der richtigen Strategie Schritt für Schritt ohne Kapital-spritze auf Erfolgskurs bringen kann.

### **Vorgeschichte**

In einer kleinen Stadt mit ca. 14.000 Einwohnern im Norden Deutschlands arbeitete ein Inhaber mit seiner Familie und weiteren 14 Mitarbeitern. Das Portfolio bestand aus Akzidenzen jeglicher Art, einem Schreibwarenladen und einem kleinen Verlag für ein kostenloses Bezirksblatt.

### **Ist-Situation**

Die technische Ausstattung bestand aus einer Zweifarben-70x100-Maschine, nicht umstellbar, einer DIN A3-GTO, einem OHT, zwei Falzmaschinen und einem Sammelhefter. Die Vorstufe wurde gerade erst auf den neuesten Stand gebracht.

Der zentrale Engpass des Unternehmens bestand in der hoffnungslosen Verzettelung die zu einer physischen und psychischen Belastung des gesamten Personals führte. Daraus ergab sich ein absoluter Stillstand.

In der Druckerei wurden von Sterbeanzeigen bis Vierfarbprospekten sämtliche Aufträge angenommen und selbst ausgeführt.

Für den Verlag wurden die Anzeigenrechnungen teilweise erst ein viertel Jahr später ausgestellt, was zu finanziellen Engpässen führte.

Der Schreibwarenladen band Kapazitäten die in keinem Verhältnis zum Ertrag standen.

Die Verwaltung lag ausschließlich in den Händen des Inhabers und seiner Frau.

### Phase 1

In dieser Phase wurde zunächst der Verlag aufgelöst und das Bezirksblatt an einen anderen Verlag verkauft. Ebenso wurde das Schreibwarengeschäft aufgegeben.

Was die Druckerei betraf, so wurden 1 die Nachkalkulationen des letzten 5 Jahres nach verlust- und gewinnbringenden Aufträgen analysiert, speziell in welcher Abteilung die Verluste auftraten.

2 Darüber hinaus wurden die Kunden nach ihren Umsätzen in den letzten 5 Jahren analysiert.

3 Ferner wurden die Produktgruppen mit den beiden vorangegangenen Analysen zusammengeführt.

Durch letztere Analyse zeigte sich, dass der interne Engpass in der technischen Ausstattung im Druckbereich und der großen Bandbreite der ausgeführten Aufträge lag.

### Phase 2

In dieser Phase wurden die Auftraggeber noch nach den verschiedenen Geschäftsfeldern klassifiziert.

Zusammen mit den Auswertungen aus der Phase 1 ergab sich, dass ein Geschäftsfeld besonders ausbaufähig war, selbst wenn es momentan noch nicht lukrativ erschien. Allerdings stellte sich heraus, dass der Verlust ausschließlich im Druckbereich entstand.

Die entsprechenden Aufträge wurden, unter idealen technischen Bedingungen, neu kalkuliert um die Auswahl des Geschäftsfeldes abzusichern. Nachdem diese Gegenüberstellung positiv ausfiel, ging man auf Suche nach einer entsprechenden gebrauchten Druckmaschine.

### Phase 3

Die Kundenbindungen zu diesem Geschäftsfeld waren besonders gut und weiter ausbaufähig. Man nahm deshalb Kontakt zu dieser Zielgruppe auf und erwirkte für den größten Teil der jetzt bereits produzierten Aufträge Jahresverträge sowie eine Ausweitung der bereits abgewickelten Projekte. Darüber hinaus konnten, aufgrund der guten Referenzen, auch neue Auftraggeber gewonnen werden.

### Phase 4

In dieser Phase wurde die »ideale« Druckmaschine als zusätzliche Maschine angeschafft und das Zweischichten-Modell trotzdem beibehalten. Die vorhandene Zweifarben-Druckmaschine wurde nur noch für dafür »ideale« Aufträge eingesetzt.

Von den beiden Falzmaschinen wurde eine ausschließlich auf die Standardfalzung dieser einen Produktgruppe eingestellt und nur noch von einer Hilfskraft bedient.

### Phase 5

Für die Vierfarbaufträge wurde eine Kooperation mit einer Druckerei im 5 km entfernten Nachbarort dergestalt vereinbart, dass diese Aufträge ausschließlich dort produziert werden, die andere Druckerei im Gegenzug alle Aufträge die in die neue Produktgruppe bzw. deren speziellen Anforderungen fallen, im Austausch weitergeleitet werden.

### **Fazit**

Die Druckerei konnte im Laufe von zwei Jahren so weit saniert werden, dass sie einen Umzug in eine passendere Produktionsstätte vornehmen konnte. Heute kann von physischem und psychischen Stress keine Rede mehr sein.