



Von Karin Schmidt-Friedrichs

Small is beautiful

Erfolgreich und klein in der Nische bleiben

MEINUNG

Small is beautiful – ist das überhaupt erlaubt, dass eine Deutsche das in einer Schweizer Zeitschrift postuliert? Steht nicht die Schweiz an sich für »small is beautiful«? Und beweist sie nicht Erfolg in der Nische – zum Beispiel zwischen lauter Euro-Ländern – täglich auf's Neue? Also trage ich vielleicht Eulen nach Athen. Und dennoch habe ich die Befürchtung, dass auch in der schönen Schweiz einige Unternehmen so sehr geglaubt haben, Wachstum sei alles, dass sie darüber das »Sein« des Unternehmens vergessen haben. Schließlich hat man uns an betriebswirtschaftlichen Hochschulen und in einer Vielzahl von Seminaren immer und immer wieder beigebracht, dass Stillstand Rückschritt bedeutet.

Stop: Hier lauert auch das erste Missverständnis. Wenn ich meine, dass »small« auch »beautiful« sein kann, dann heißt das nicht: »klein bleiben, weil man das Wachsen verschläft«, sondern es kann heißen: Statt zu einem Busch der Waren- und Dienstleistungsangebote zu wuchern, sollten wir daran arbeiten, einen klaren, kräftigen Baumstamm zu bekommen. Tiefe Wurzeln zu schlagen. Sich von dem einen oder anderen ganz netten Ästchen und Zweiglein zu trennen und nur da, wo man wirklich gut ist, zu diversifizieren.

In der Profiligen spielen

Aber als »Kleiner« hat man doch gegen die Großen keine Chance. Und was ist eigentlich »klein«?

In meinen Augen ist wirkliche Größe keine Frage der Mitarbeiterzahl oder anderer eindimensionaler Kennziffern. Wichtig ist doch vielmehr, in der Profi- und nicht in der Amateurliga zu spielen.

Schließlich kann Größe im Sinn von Mitarbeiterzahl sehr schnell zur Schwäche mangelnder finanzieller und struktureller Flexibilität werden. Größe im Sinne von Umsatzvolumen spiegelt die Marktmacht von heute wider. Größe im Sinne von Umsatzrendite kann jedoch die Basis für die Marktmacht von morgen sein. Und Größe im Sinn von Ansehen in der Zielgruppe und im Sinne von Vertrauen ist das Fundament für die Zukunft.

Hat David eine Chance gegen Goliath?

Voll Häme und Mitleid beobachteten die »Wirtschaftswoche« und »Der Spiegel«, wie sich Gabriele Fischer mit einigen unermüdlichen Mitstreitern daran machte, die Zeitschrift »brandeins« zu gründen. Zugegeben, es war ein Weg mit Rückschlägen und er war steinig. Aber heute gilt »brandeins« als eines der glaubwürdigsten Wirtschaftsmagazine, Anzeigengeber haben das Potenzial erkannt, das im Vertrauen der Leser zu »brandeins« liegt und Abonnenten sowie Kioskkunden schätzen das Magazin und warten darauf.

»David« – das dachten »ZEIT«, »art« und Co als Florian Illies (Generation Golf) sich im letzten Jahr mitten in der Krise mit einer neuen Kulturzeitschrift auf den Markt traute. Wenn es stimmt, dass das erste Jahr das Härteste ist, kann man Illies und seinem Team jetzt gratulieren. Inhaltlich kann man das eh.

Es gab auch eine Phase, da dachte man in Stuttgart, den kleinen Flitzer Porsche sehr bald sehr günstig unter den eigenen guten Stern stellen zu können, aber Wendelin Wiedeking fand und findet »small beautiful«.

Was haben diese kleinen wendigen Unternehmen, was die großen und mächtigen Konkurrenten nicht haben? Wie überleben sie in einem Markt, in dem geballte Einkaufsmacht kriegsentscheidend zu sein scheint?

Ohne, dass ich mich auch nur annähernd auf eine Stufe mit Wiedeking und Fischer stellen möchte, will ich versuchen, einige Phänomene erfolgsorientierten Kleinseins und klein Bleibens am Beispiel des Verlages Hermann Schmidt Mainz aufzuzeigen. Gegründet 1992 auf der Basis des Hobbys des Chefs einer mittelständischen Qualitätsdruckerei. Und heute der führende Fachverlag für Typografie und Grafikdesign in Deutschland mit einem gewissen Renommee in der Schweiz und in Österreich.

Die erste Voraussetzung für erfolgreiches Kleinsein ist das Ausloten, Definieren und Pflegen einer Nische. Diese Nische muss groß genug sein, dass man darin überleben kann. Sie sollte Wachstumspotential haben. Und sie sollte zu klein sein, als dass sie für die Branchenriesen desiderabel wäre.

In dieser Nische sollten Sie besser verankert sein, als jeder andere. Sie besser verstehen. Sich besser auskennen. Sie sollten Trends und Tendenzen, Wogen und Bewegungen spüren, bevor sie eigentlich losgehen. Sie sollten die Eckpfeiler kennen und diejenigen, die in der Nische den Ton angeben. Und die sollten Sie kennen – und schätzen! Deshalb sollten Sie in dieser Nische eine Rolle spielen, je wichtiger desto besser und – ja ich glaube, dass das wichtig ist – Sie sollten diese Nische mögen, noch besser – lieben. Eine »na-gut-Nische« ist schwer nachhaltig und langfristig zu erobern.

Wo Deine Gaben liegen, da liegen auch Deine Aufgaben

Man kann eine Nische nur erobern, in der man kompetent ist. Nur so ist alles oben beschriebene glaubwürdig zu leben. Dazu sollten Sie eine einzige Sache besser können als andere und sich darauf konzentrieren, diesen Vorsprung zu nutzen, auszubauen und zu kommunizieren. Alles, was sich rechts und links von diesem bis zur Perfektion bearbeiteten Kompetenzfeld an Akquiseverlockungen an Alternativen bietet, bleibt erst mal links liegen.

Wenn diese Alleinstellung »Herstellungsqualität« ist, dann muss in den Köpfen aller Mitarbeiter die Philosophie des »geht nicht, gibt's nicht« verankert werden. Dann muss ein Drucker Herzklopfen bekommen, wenn ihm nachts einfällt, wie er durch eine andere Farbfolge im Drucken die Farbkomposition in Oliv und Bronze zum Umschlagen so hinbekommt, dass die Bronze metallisch leuchtet statt abzulegen oder im Puder zu verglühen.

Wenn »Wir machen Unmögliches möglich« die Devise sein soll, dann ist das zwar vielleicht schade um den gemeinsamen Theater-, Fußball- oder Kneipenabend, aber dann geht der Wunsch der Agentur vor, jetzt gegen Feierabend doch noch mal schnell auf ein Stündchen zum Abstimmen an die Maschine kommen zu wollen.

Und wenn – wie in unserem Fall – die Nische »Grafikdesign und Typo-



grafie in höchster Herstellungsqualität« heißt, dann bedeutet das eine Absage an so viele so schöne Kunst- und Fotografieprojekte. Und es bedeutet, einen Bogen neu drucken, wenn sich ein Geistereffekt eingeschlichen hat. Auch wenn die eh knappe Marge darunter leidet. Weil der Ruf schneller ruiniert als aufgebaut ist. Und weil das Vertrauen unserer Kunden unser Kapital ist.

Lifelong learning

In jedem Fall bedeutet es, am Auf- und Ausbau dieser Kompetenz täglich zu arbeiten. Für sich selbst und gemeinsam mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

Es bedeutet, diese Kompetenz zu nutzen und stete Forschung und Entwicklung zu betreiben, etwas zu probieren, zu wagen. Weil man Grenzen ausloten muss, um sie sprengen zu können. Und weil man nur das unter dem üblichen Zeitdruck nutzen kann, was man im »Labor« versucht hat: ein neues Material, dessen Bedruckbarkeit man noch nicht einschätzen kann; eine neue Verarbeitungstechnik, die viel versprechend klingt; eine Farb-

kombination, die als »schwierig« gilt. Es lohnt sich, so etwas für einen Neujahrsgruß, eine Einladung oder irgend einen anderen internen Job zu wählen, obwohl es teuer ist, obwohl es Nerven kostet, obwohl wir es doch auch so hätten machen können, wie wir es schon immer gemacht haben ...

Auf- und Ausbau von Kompetenz heißt auch lernen. Ständig. Unerbittlich. Alle. Und – weil es schon in der Schule so war – gut erklären können auch das Verstehen besser verankert, heißt es in unserem Fall auch Lehren. Sich selbst zwingen, sich immer wieder fundiert »updaten«.

Ist das nicht alles nahezu wahnsinnig?

Es ist wahnsinnig viel Arbeit. Ja. Aber in Zeiten, in denen so viele Menschen zwischen Burn-out und Angst vor Arbeitslosigkeit schwanken, kann man »wahnsinnig viel Arbeit« ja schon fast wieder positiv sehen. Und diese Strategie nur für Nischen zu nutzen, zu denen man mehr als »na gut« sagen mag. Dieser Wahnsinn hat Folgen: Dank der Kompetenz werden Sie als Ge-

Karin Schmidt-Friderichs, Jahrgang 1960, leitet nach Architekturstudium und Bauerafahrung seit 1992 gemeinsam mit ihrem Mann Bertram den Verlag Hermann Schmidt Mainz, lehrt an der Akademie des Deutschen Buchhandels und hält vielfach Vorträge (auch in der Schweiz). Sie ist Vorsitzende des Berufsbildungsausschusses des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels und Mitglied im Hochschulrat der Fachhochschule Mainz.

Für den Druckmarkt berichtet sie in loser Reihenfolge zu Themen zwischen Typografie, Herstellungsqualität und Marketing.

sprächspartner ernst genommen und gern gesehen. Das bereichert und entkrampft das Akquisegespräch. Das lockt und bindet Autoren. Was nicht heißt, dass man alle bekommt, die man gern hätte ...

Auf der Basis derartiger Kompetenz und Nischenkenntnis ist es möglich, zielgruppenadäquat zu kommunizieren, nicht mit dem Werbewasserwerfer »viel-hilft-viel«, sondern wie »unter Freunden«. Weil man seine Nische kennt. Weil man dazu gehört. So macht das Gabriele Fischer jeden Monat im Editorial und jeden Monat habe ich den Eindruck »die meint mich«.

Das versuchen wir jedes Jahr im Gesamtverzeichnis, einem Büchlein, das in seiner eigentlichen Funktion ein Produktkatalog ist. Es wird gesammelt und wert geschätzt. Wegen seiner Schönheit und vielleicht auch wegen des einen oder anderen Denkanstoßes, der über die Produktvorstellung hinausgeht.

Wenn die Zielgruppe das Werbemittel und das »Werbemittel« dann Auszeichnungen »sammelt«, dann finden wir es großartig, klein zu sein.

Und möchten Ihnen Mut machen, sich auf das zu besinnen, was Sie wirklich können und – was Sie wirklich wollen. Und dort mit aller Kraft und gerne im Kleinen erfolgreich zu sein.

➤ www.typografie.de