



Stefan Poth

Und sie bewegen sich nicht...

Die grafische Industrie steht mitten in existenziellen Herausforderungen und wird auch in Zukunft gefordert sein. Können die klassischen Berufsleute unserer Branche die künftigen Anforderungen erfüllen oder erwartet uns mittelfristig die «Personalfalle»?

Die Stellenanzeiger füllen sich langsam wieder, die Job-Plattformen im Internet spüren deutliche Zuwachsraten, das Personalkarussell dreht sich zwar noch verhalten, aber immerhin schneller als die letzten zwei Jahre. Dennoch haben es die innovativen und auch heute erfolgreichen Unternehmen der grafischen Industrie schwer, geeignetes Personal, insbesondere im mittleren Management und im Verkauf (VID und VAD), zu finden. Die Anforderungen sind gestiegen. Eine reine Berufslehre und einige Jahre Erfahrung reichen nicht mehr aus, um ein Unternehmen erfolgreich im Markt positionieren zu können. Betriebswirtschaftliche Kenntnisse und

Know-how im Kundenmanagement werden zum absoluten Muss.

Im Vergleich mit verwandten Bereichen wie Medien, Marketing und Kommunikation zeigen sich in der grafischen Industrie deutliche Unterschiede hinsichtlich Mentalität, Weiterbildungsbereitschaft, Mobilität und aktiver Gestaltung der beruflichen Laufbahn.

Karriereplanung – ein Fremdwort

In unzähligen Interviews und Bewerbungsgesprächen, welche wir mit Fach- und Führungskräften aus Medien, Kommunikation, Marketing und grafischer Industrie geführt haben, konnte eine signifikante Feststellung gemacht werden: Praktisch jede Fachkraft der genannten Bereiche – ausser der grafischen Industrie – konnte eine klare, zukunftsgerichtete Berufszielsetzung nennen und hat aufgrund der Aus- und Weiterbildung sowie der praktischen Erfahrung auf dieses Ziel hingearbeitet. Bei

Es täte der Branche gut, wenn sie das gleiche Engagement wie bei der Anschaffung neuer Maschinen auch in die Investition von so genanntem Human Capital stecken würde....



Stefan Poth, Ing. HTL esig+, ist geschäftsführender Direktor der auf Medien, Marketing, Kommunikation, grafische Industrie und eBusiness spezialisierten Expert und Executive Search Unternehmung smart.heads (www.smartheads.ch) mit Sitz in Zug.

Fehlt den Fachleuten unserer Branche der Biss?



Gerade bei Rekrutierungen im mittleren Kader ist die Weiterbildungsquote erschreckend tief.

den Fachleuten der grafischen Industrie, Aussagen bestätigen wie immer die Regel, ist jedoch eine erschreckende Perspektivenlosigkeit bzw. mangelnder Ehrgeiz festzustellen. Die Leute sind zufrieden und werkeln in den gleichen Unternehmen seit Jahrzehnten dahin und bewegen sich nur, wenn ihnen aus wirtschaftlichen Gründen gekündigt wird oder das Unternehmen gleich selber Konkurs anmeldet. Eine proaktive Suche nach geeigneten Unternehmen oder das Erkennen von Chancen, welche vielleicht einen Wohnortwechsel bedingen, sind schon fast eine Zumutung. Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber ist eine Tugend, welche durchaus gefördert werden soll. Man sollte sie aber nicht mit Bequemlichkeit und Trägheit verwechseln. Angesprochen sind auch nicht irgendwelche «Jobhopper», sondern gemeint ist eine geplante Bereitschaft, neue Herausforderungen im Sinne der beruflichen Weiterentwicklung anzunehmen.

Wenn wir die Lebensläufe von Kandidaten und Kandidatinnen aus Marketing und Kommunikation analysieren, stellen wir auch permanent fest, dass sich diese durch eine Vielzahl von Weiterbildungen und Schulungen auszeichnen. Der Lebenslauf des klassischen Bewerbers aus der Druckindustrie gibt auch hier ein düsteres Bild ab. Gerade bei Rekrutierungen im mittleren Kader ist die Weiterbildungsquote erschreckend tief. Abgesehen von ein paar PhotoShop- und QuarkXpress-Diplomen, welche mit Stolz präsentiert werden, ist oftmals nicht mehr vorhanden. Ein Lebenslauf mit Abschluss Techniker TS oder auch gib ist bereits ein Highlight. Betriebswirtschaftliche Weiterbildungen im Sinne von Nachdiplomstudien oder Abschlüsse als eidg. dipl. Verkaufsleiter haben Seltenheitswert. Was früher mit einem Vollzeitstudium an der esig+ abgedeckt wurde, kann heute von der comem+ nur noch teilweise erfüllt werden, da aus Kosten-

gründen die externen Fachreferenten massiv reduziert wurden.

Trägheit oder zu wenig Anreize?

Bei dieser doch harten und auch aus Illustrationsgründen etwas überspitzten Darstellung stellt sich nun die Frage nach den Hintergründen. Positiv gesehen, kann immerhin gesagt werden, dass im kleingewerblich orientierten Umfeld der lokalen Druckerei vor allem loyale Praktiker gebraucht werden, die auf Anweisung des Firmeninhabers ihre Aufträge erfüllen. Bei grösseren Betrieben, welche mit einer Managementstruktur arbeiten, die unterschiedliche Führungsebenen vorsieht, sind die Anforderungen ab der Stufe Abteilungsleiter jedoch anders ausgerichtet. Hier sind prozessorientierte Fachleute mit betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und Drive gefragt, welche ihre persönliche Erfolgsorientierung im Interesse des Unternehmens vorantreiben.

Der klassische Werdegang in der grafischen Industrie führt über eine Berufslehre mit einigen Jahren Berufserfahrung in die Sachbearbeitung. Dort bleibt man dann oftmals hängen oder wird «genötigt» die Abteilungsleitung mit Kundenbetreuung zu übernehmen. Aktuell sind diverse grössere Druckereiunternehmen

auf der Suche nach einer dynamischen Person, welche den Verkaufsdienst mit rund 10 Mitarbeitern leitet sowie die Schnittstelle zum Kunden bildet. Die Bewerbungen fließen spärlich, unabhängig, ob direkt oder über Personalberater ausgeschrieben wird. Die Qualität der Dossiers widerspiegelt die bereits beschriebene Situation. Jüngere Kandidaten und Kandidatinnen mit fundierter Weiterbildung sind praktisch keine vertreten. Wer will diese für einen grafischen Betrieb zentrale Aufgabe noch übernehmen? Wo sind die zukünftigen Auftragsmanager, die mit Engagement die Kundenwünsche kosteneffizient im Betrieb umsetzen?

Vielleicht liegt es an der speziellen Gehaltsstruktur der grafischen Industrie. Im Vergleich zu anderen Branchen erreicht man nach der Berufslehre schnell ein ansehnliches Niveau, kommen noch ein paar Berufsjahre und wirtschaftlich fette Zeiten dazu, wächst der Gehaltsrahmen eines Facharbeiters in der grafischen Branche kräftig an. Der Unterschied zu den durchschnittlichen Löhnen eines Abteilungsleiters mit mehr Verantwortung, teilweise ohne Überstundenzuschlag und zusätzlichem Ärger ist gering; wahrscheinlich zu gering, als dass man diesen Mehraufwand mindestens aus finanziellen Überlegungen auf sich nehmen möchte. In einer Zeit, in der Managerlöhne ein Reizthema sind und die finanziellen Anreize nur einen Teil der Motivation ausmachen, plädiere ich dennoch auf ein grösseres Lohngefälle zwischen Kader und Basis in der grafischen Industrie. Dies aus zwei hauptsächlichen Gründen:

1. Weiterbildung und Engagement sollen sich bezahlt machen.
2. Gerade talentierte, jüngere Berufsleute wechseln oft in andere Branchen und verdienen dort ihre Sporen ab. Sobald sie erfolgreich im Verkauf oder in Kaderpositionen tätig waren, macht ihnen die Kaderlohnstruktur der grafischen Branche eine Rückkehr sehr unattraktiv. Dabei wären solche «Blutauffrischungen» mehr als nötig und eine Bereicherung für unsere Branche.

Die Lösung dieses Umstandes ist sicherlich kein Honigschlecken. «Woher nehmen, wenn nicht stehlen?» Eine Reduktion der Basislöhne wird aus gewerkschaftlicher Sicht kaum akzeptiert werden, und bevor man höhere Gehälter für Einzelpersonen auszahlt, muss es ja auf der

Im Vergleich zu verwandten Bereichen zeigen sich in der grafischen Industrie deutliche Unterschiede hinsichtlich Mentalität und aktiver Gestaltung der beruflichen Laufbahn.

Einnahmenseite auch stimmen. Andererseits sollte es einem Unternehmen möglich sein, eine so zentrale Position wie die des Leiters VID mit jährlich rund Fr. 10 000.– bis 20 000.– mehr zu budgetieren, wenn dafür bessere Leute im Einsatz sind, die gleichzeitig die Betriebskosten um ein Mehrfaches senken können.

Brancheninzzucht – oder wenn alle Köche mit den gleichen Rezepten kochen

Alle Branchen haben ihre Eigenheiten. Jede Branche lebt von Insiderwissen und ist überzeugt, dass ein Branchenfremder keine Chance hat. Dies ist nicht nur in der grafischen Industrie so. Der heutige Arbeitsmarkt lässt praktisch keine Branchenwechsel mehr zu und verunmöglicht einen Blick über den Gartenhag. Dieser Blick ist jedoch gerade für Leute im Verkauf elementar. Wie kann ich einen Kunden gut bedienen, wenn ich nur die Sicht aus der Produktion habe? Wie lasse ich den Kunden spüren, dass ich seine Bedürfnisse ernst nehme, wenn ich schon das Stöhnen aus dem Drucksaal höre? In Gesprächen mit Geschäftsführern aus grafischen Betrieben wird oftmals gesagt, dass wir in unserer Branche eigentlich keine guten Verkäufer haben. Vom «Gut-zum-Druck-Abholer» bis zum reinen «Spesen-Ritter» sind viele Spielvarianten möglich, aber keine zufrieden stellend. Das Kapital eines guten Verkäufers ist nebst seinem Know-how und seiner Kundenorientierung auch sein Be-

ziehungsnetz. Warum um Himmels willen macht der grafische Verkaufsmann (gerne würde ich auch die weibliche Form benutzen) seine Verkaufsweiterbildung, sofern er überhaupt eine macht, mit seinen Mitbewerbern und nicht mit seinen Kunden? Warum sitzt er nicht in eine Klasse mit angehenden Verkaufs- und Marketingleitern aus anderen Branchen, seinen künftigen Kunden notabene? Ist denn dieses «Papierbedrucken» so kompliziert, dass man es auch noch im Verkauf lernen muss? Fragestellungen, die sich auch die meisten Geschäftsleiter gefallen lassen müssen. Schliesslich hat man seine Unternehmerschulung ja auch mit den Branchenkollegen absolviert und alle wissen das Gleiche. Wenn jede Beiz dieselben Gerichte kocht, wird die billigste die meisten Gäste haben.

Neue Köpfe statt neue Maschinen

Es täte unserer Branche gut, wenn sie das gleiche Engagement und den gleichen Aufwand wie bei der Anschaffung neuer Maschinen auch annähernd in die Investition von so genanntem Human Capital stecken würde. In Zukunft entscheidet nicht die «Zwölfarben-Maschine» über Erfolg oder Misserfolg einer Druckerei, sondern Marktpräsenz, Kundenbindung und betriebswirtschaftliche Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse. Alles Faktoren, die hauptsächlich von Menschen und nicht von Maschinen gebildet werden. Enga-

gieren Sie sich für eine branchenübergreifende Aus- und Weiterbildung. Lassen Sie zu, dass Ihr neuer Verkaufsaussendienst Ihr Unternehmen erst noch kennen lernen muss, dafür aber Verkaufen im Blut hat. Nehmen Sie sich Zeit für die Rekrutierung der geeigneten Person und stellen Sie hohe Ansprüche. Wenn Ihr Unternehmen glänzen soll, brauchen Sie Perlen. ■

VOM PRODUKT BIS ZUM VERSAND



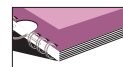
Broschüren



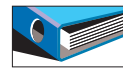
Bücher



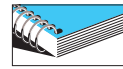
Fotoalben



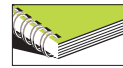
Kalender



Ringbücher



Spiralbindung



Wiro

EAG

Eibert AG

Buchbinderei

CH-8733 Eschenbach

Telefon 055 286 36 36

Fax 055 286 36 00

buchbinderei@eibert.ch

www.eibert.ch

Warum bezahlen wir 60 Rappen pro Minute?

Warum bezahlen wir bei sunrise 10 Rappen pro Minute?

Sie sparen doppelt, wenn Ihr Unternehmen Festnetz und Mobiltelefonie bei sunrise kombiniert. Mit sunrise onevoice profitieren Sie vom Einheitstarif von 10 Rappen¹⁾. Zusätzlich schenken wir Ihnen bis 30. Juni 2005 die ersten 300 Minuten pro Monat und Mobile²⁾. Weitere Informationen: Infoline (gratis) 0800 111 555 oder www.sunrise.ch/onevoice

¹⁾ Alle Gespräche innerhalb Ihres Unternehmens von Festnetz zu Mobile, von Mobile zu Festnetz und von Mobile zu Mobile. Preis pro Minute innerhalb der Schweiz zu jeder Tages- und Nachtzeit. Keine Verbindungsaufbau-Gebühr. Mindestgesprächsdauer 10 Sekunden.
²⁾ Promotionsangebot onevoice «300 Gratis-Minuten pro Monat/Mobile» gültig bei Neuanmeldungen für sunrise onevoice bis 30. April 2005 für Verbindungen von Mobile zu Mobile oder von Mobile zu Festnetz. Sind die Gratis-Minuten aufgebraucht, gilt der entsprechende mygroup-Minuten-Tarif von CHF 0.10/Min. (inkl. MwSt.).

Let's talk business

