



**DIE ZUKUNFT DER  
EUROPÄISCHEN  
DRUCKINDUSTRIE –  
SIE LIEGT IN  
UNSEREN HÄNDEN**

**DIE MEINUNG DER INDUSTRIE**



# DIE ZUKUNFT DER EUROPÄISCHEN DRUCKINDUSTRIE – SIE LIEGT IN UNSEREN HÄNDEN

**DIE MEINUNG DER INDUSTRIE**



Mit Unterstützung der  
Europäischen Union



**Best Practices in Socially  
Responsible Restructuring for  
Printing Companies**

PROGRESS (2007-2013) – Diese Publikation wird im Rahmen des Programms der Europäischen Gemeinschaft für Beschäftigung und Solidarität unterstützt.

Dieses Programm wird von der Generaldirektion für Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit der Europäischen Kommission verwaltet. Es wurde eingerichtet, um die Umsetzung der Ziele der Europäischen Union im Bereich Beschäftigung und Soziales zu erreichen, die in der sozialpolitischen Agenda beschrieben sind. Damit soll ein Beitrag zur Erreichung der Lissabon-Strategie in diesen Bereichen geleistet werden.

Das auf sieben Jahre angelegte Programm richtet sich an alle Akteure, die zur Gestaltung der Entwicklung geeigneter und effektiver Rechtsvorschriften und Strategien in der gesamten EU-27, EFTA-EWR und den EU-Kandidatenländern und angehenden Kandidatenländern beitragen können.

PROGRESS hat die Aufgabe, die Mitgliedstaaten im Hinblick auf EU-Ziele und Prioritäten zu unterstützen.

- Bereitstellung von Analysen und Empfehlungen in PROGRESS-Politikfeldern;
- Überwachung und Bericht über die Umsetzung der EU-Gesetzgebung und Politik in PROGRESS-Politikfeldern;
- Förderung des wechselseitigen Lernens und der gegenseitigen Unterstützung zwischen den Mitgliedstaaten im Hinblick auf auf EU-Ziele und Prioritäten und
- Übermittlung der Ansichten der Beteiligten und der Gesellschaft insgesamt.

Weitere Informationen unter: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=327&langId=en>



Diese Studie wurde von Facta Consult im Rahmen eines gemeinsamen Projektes mit Intergraf, UNI Europa Graphical, Assografici, bvdm, KVGO, Ver.di, Unite und FISTEL-CISL erstellt und von der Europäischen Kommission (Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Integration) co-finanziert. Die Studie spiegelt nicht notwendigerweise die Ansichten aller beteiligten Organisationen wider.

Intergraf repräsentiert die Interessen und Kompetenzen der Europäischen Druckindustrie während UNI Europa Graphical die Beschäftigten der Graphischen Industrie repräsentiert. Assografici (Italien), bvdm (Deutschland) und KVGO (Niederlande) sind nationale Druckindustrieverbände und Ver.di (Deutschland), Unite (Großbritannien) und FISTEL-CISL (Italien) sind nationale Gewerkschaften.

Die Ansichten, die in dieser Studien dargestellt werden, sowie die enthaltenen Informationen stellen nicht notwendigerweise die Meinung und Position der Europäischen Kommission dar und beinhalten keine Verpflichtung seitens der Kommission.

**INTERGRAF**  
International confederation for printing and allied industries a.i.s.b.l.

**UNI** europa  
graphical  
global  
union

**bvdm.**  
Bundesverband Druck  
und Medien e.V.

**ASSOGRAFICI**  
CONFERENZA  
INDUSTRIALE

KONINKLIJKE  
**KVGO**

<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	5
Empfehlungen auf Industrieebene	8
Empfehlungen auf Betriebsebene	9
<b>1. EINLEITUNG</b>	11
<b>2. DIE INDUSTRIE UNTER DRUCK</b>	15
2.1. Hintergrund	16
2.2. Faktoren, die sich auf die Industrie auswirken	21
<b>3. AUSWIRKUNG AUF DIE UNTERNEHMEN</b>	23
3.1. Auswirkung der Unternehmensgröße	24
3.1.1. Auswirkung von Überkapazität	24
3.1.2. Auswirkung und Potenzial von Technologie	26
3.1.3. Auswirkung der gesetzlichen Rahmenbedingungen	27
<b>4. AUSWIRKUNGEN AUF DAS PERSONAL</b>	31
<b>5. SOZIAL VERANTWORTLICHE UMSTRUKTURIERUNG</b>	35
5.1. Schlechte Beispiele	36
5.1.1. Eine Definition von sozialer Verantwortung	37
<b>6. DER AUFBAU EINER ERFOLGREICHEN ZUKUNFT: DIE KUNDENPERSPEKTIVE</b>	39
6.1. Der Standpunkt des Kunden	40
<b>7. DER AUFBAU EINER ERFOLGREICHEN ZUKUNFT: FOKUS AUF DIE EXTERNEN BEZIEHUNGEN – REAKTION DER UNTERNEHMEN</b>	39
7.1. Die Entwicklung einer Strategie	44
7.2. In Erwägung gezogene Optionen	44
7.2.1. Sozial verantwortliche Umstrukturierung: eine industrieweite Reaktion	46
7.2.2. Die Reaktion der Unternehmen	46
7.3. Die Bildung von strategischen Allianzen, Partnerschaften und Fusionen	47
7.4. Vertrauensbildende Maßnahmen beim Kunden	49
7.5. Der Imageaufbau, um künftige Mitarbeiter anzuziehen	50
<b>8. HERAUSFORDERUNGEN &amp; MÖGLICHE LÖSUNGEN: INTERNER FOKUS</b>	51
8.1. Die partnerschaftliche Arbeit	52
8.1.1. Die Entwicklung von Partnerschaften, die für Wandel und Umstrukturierung erforderlich sind	52
8.1.2. Die Entwicklung von partnerschaftlichen Vereinbarungen mit den Mitarbeitern	54
8.2. Neue Arbeitsweisen innerhalb des Unternehmens: Flexibilität	55
8.3. Neue Arbeitsweisen – künftige Kompetenzanforderungen	57
8.3.1. Technische Kompetenzen	58
8.3.2. Andere Kompetenzanforderungen	59
8.4. Die erforderlichen Ressourcen für die sozial verantwortliche Umstrukturierung	61
<b>9. ANHANG</b>	63
Anhang eins – Hintergrund und Methodik	64
Anhang zwei – Zusammenfassung der quantitativen Daten	66
Anhang drei – Aufschlüsselung der Antworten der quantitativen Studie	71
<b>10. FALLSTUDIEN</b>	75
Fallstudien / Inhaltsverzeichnis	77
MediaPlaza	78
07 Group/Fallstudie 1	81
Roto Smeets/Fallstudie 1	83
07 Group/Fallstudie 2	86
Roto Smeets/Fallstudie 2	88
Schleunungsdruck	91
Corelio	93
Polestar	95
Hjemmet Mortensen Trykkeri	98







## ZUSAMMENFASSUNG





Die Studie zeigt, dass die Auswirkung von externen Faktoren (wie etwa Entwicklungen in der Kommunikationstechnologie, Marktverlagerungen und Veränderungen bei der Produktionstechnologie) und die Reaktion der Unternehmen darauf je nach Größe der Organisation unterschiedlich ausfallen können. Während kleine und mittlere Unternehmen einem großen Risiko ausgesetzt zu sein scheinen, haben sie zugleich den Vorteil, agiler vorgehen und rascher auf die Anforderungen des Marktes reagieren zu können. Große Unternehmen hingegen haben primär damit zu kämpfen, wie das Problem der Überkapazitäten zu lösen ist, das zu einem Preiskrieg in der gesamten Industrie geführt hat.

Das Projekt zeigt einen Konsens unter den großen Unternehmen und den Gewerkschaften für mehr Engagement auf einer gesamteuropäischen Ebene. Die aktuelle Rate der Unternehmenspleiten in Verbindung mit den europäischen Wettbewerbsgesetzen, die eine Koordinierung unter den größeren Unternehmen verhindern, könnte den Sektor derart schwächen, dass entweder die europäischen Unternehmen scheitern und Druckimporte aus Entwicklungsländern den Markt dominieren oder ein Nahezu-Monopol entsteht, das die Unternehmen anfällig gegenüber Akquisitionen werden lässt, so daß nur ganz wenige große Akteure am Markt übrig bleiben. Jedes dieser Szenarien hat tief greifende, soziale Auswirkungen für die Arbeitnehmer in Europa. Die weitläufige Meinung der Führungsebene bei den großen Unternehmen und Gewerkschaften geht dahin, dass eine dringliche Genehmigung seitens der Europäischen Union erforderlich ist, um es den größeren Unternehmen zu ermöglichen, innerhalb von Europa zusammen zu arbeiten, damit eine geplante Umstrukturierung erfolgen kann, im Rahmen derer Kapazitäten im Anschluss an Konsultationen und Vereinbarungen mit den Gewerkschaften und den Belegschaften auf koordinierte und sozial verantwortliche Weise abgebaut werden können.

Während das Problem von Überkapazitäten und Preiswettbewerb sich auf den Sektor insgesamt

auswirkt, ist die Technologie Bedrohung und Chance zugleich. Veränderungen im Kundenverhalten und eine Verlagerung aufs Web und andere e-Lösungen lassen die Nachfrage nach Druckprodukten zurückgehen. Die Technologie hilft aber auch bei der Steigerung der Produktivität und bietet einen Zugang zu neuen Märkten für Unternehmen, die agil genug sind, um die sich bietenden Gelegenheiten zu nutzen. Während kleine und mittelgroße Unternehmen (KMUs) bei der Flexibilität am besten positioniert sind, können sie mehr Schwierigkeiten beim Zugang zu Kapital haben, insbesondere im aktuellen Wirtschaftsklima.

Die im Zuge dieser Veränderungen auftretenden personellen Auswirkungen sind erheblich, wie sowohl die Kommentare als auch die quantitative Studie bestätigen. Bei der Frage nach den Strategien, die von den Unternehmen kurz- wie auch langfristig ins Auge gefasst werden, sehen nur 5% der untersuchten Unternehmen kurzfristig eine Option in einer Schließung. 47% hingegen sehen in der Einstellung der Tätigkeit ein längerfristiges Szenario, während 45% meinen, keine andere Option zu haben als den Verkauf. Zu weiteren Defensivstrategien gehören eine Reduzierung der Betriebsgröße, der Ausrüstung und der Mitarbeiterzahl (derzeit von 29% der Teilnehmer in Erwägung gezogen, längerfristig auf 36% steigend). Rund die Hälfte der Befragten (51%) sehen in Entlassungen eine Gesamtfolge, wobei 34% eine Frühverrentung in den Mix einbeziehen und 20% die Notwendigkeit voraussehen, die Arbeitnehmer auf eine Vermittlung außerhalb der Industrie vorzubereiten.

Andere laufende oder in Betracht gezogene Maßnahmen haben ebenfalls signifikante Auswirkungen auf die Mitarbeiter. Fast jeder dritte Teilnehmer führt eine Auslagerung von Druckaufträgen (29%) und den Einsatz von Zeitarbeitskräften (auch 29%) sowie Änderungen bei den Beschäftigungsverträgen (32%) als Auswirkungen der aktuellen Situation an.

Die Arbeitsweisen werden sich für jene, die in den Betrieben bleiben, weiterhin verändern. Die Wettbewerbsfähigkeit wird zusätzliche Flexibilität erfordern, um einem immer anspruchsvolleren Markt gerecht zu werden – und während einige der teilnehmenden Unternehmen diese Lösungen bereits eingeführt haben, erwägen 63% der Befragten die Einführung von flexiblen Arbeitsmustern, während 67% multiple Berufskompetenzen (multiskilling) als künftige Anforderung sehen.

Die allgemeine Verbesserung der Qualifikationen (upskilling) wird ebenfalls von wesentlicher Bedeutung sein, um den Anforderungen der neuen





Technologie gerecht zu werden. Hier sagen 57% der Befragten, dass sie eine Umschulung der bestehenden Mitarbeiter in neuen Kompetenzen erwägen – wobei 38% die Anwerbung von Arbeitnehmern mit anders gelagerten Kompetenzen ins Auge fassen.

Das durch die menschlichen Auswirkungen der Umstrukturierung generierte Dilemma ist akut, aber auch unvermeidlich. Es wird dabei eine Reihe von Erfordernissen – Informationsaustausch, proaktiver Ansatz, umsichtiges Management, Kommunikation, Konsultation, Verhandlungen und Vereinbarungen mit Gewerkschaften und Arbeitnehmern – geben, um die Umstrukturierung auf faire und angemessene Weise managen zu können.

Die unvermeidliche Schlussfolgerung lautet, dass eine sozial verantwortliche Umstrukturierung den Beitrag aller Betroffenen der Industrie erfordern wird - Intergraf, UNI Europa Graphical, Verbände, Unternehmen, Gewerkschaften und die Mitarbeiter selbst. Und sie kann ohne die aktive Unterstützung der Regierung auf nationaler wie auch auf europäischer Ebene nicht erfolgreich sein.

Die gewerkschaftlichen Stimmen unterstreichen die Bedeutung einer Einbeziehung der Gewerkschaften und Betriebsräte bei der Überwachung und Evaluierung der Art der Umsetzung der Strategien in kontinuierlicher Weise. Dadurch wird es möglich, alle relevanten Probleme so früh wie möglich zu identifizieren und zu lösen.

Die soziale Verantwortlichkeit beginnt in den Unternehmen mit dem Aufbau einer wirtschaftlichen Nachhaltigkeit und der Gewährleistung, dass sie in der Lage sind, den Mitarbeitern die von ihnen geforderte Beschäftigungsfähigkeit zu bieten. Die Industrie muss sich für das einundzwanzigste Jahrhundert neu erfinden und ein Image schaffen, das sie in den Mittelpunkt der Kommunikationsbranche rückt. Das Potenzial ist gegeben, um auf der 550jährigen Geschichte des Gewerbes aufzubauen und zu bewährten Beratern für Kunden zu werden, die damit kämpfen, aus den sich ihnen bietenden komplexen und ständig wechselnden Wahlmöglichkeiten in der Kommunikation für sich den maximalen Nutzen zu ziehen. Doch dies erfordert ein Augenmerk für die Entwicklung einer Strategie sowie die Fähigkeit, neue Arbeitsbeziehungen mit anderen im Sektor zu knüpfen.

Trotz der vielen Herausforderungen herrscht Übereinstimmung darüber, dass der Aufbau von Kompetenzen wesentlich ist. Während in technischer Hinsicht IT-Kompetenzen die Schlüsselanforderungen für die Zukunft darstellen, geht die einhellige Ansicht dahin, dass Kompetenzen bei zwischenmenschlichen Kontakten, Kundenbetreuung und Führungsqualitäten von zunehmender Bedeutung sein werden.

Neupositionierung der Branche, Diversifizierung der Aktivitäten und Arbeiten zur Veränderung der Kultur in den Unternehmen, um diese attraktiver für junge Leute zu machen, werden allesamt den Wandel unterstützen, der erforderlich ist, um die Mitarbeiter der Zukunft anzuziehen.

In Verbindung damit muss die Industrie gewährleisten, dass sie die Kompetenzen anziehen wird, die erforderlich sind, um eine alternde Belegschaft mit traditionellen Fertigkeiten zu ergänzen und längerfristig zu ersetzen. Diese Herausforderungen erfordern einen Wandel im Gewerbe. Die Fähigkeit ist nunmehr vorhanden, um dies zu erreichen, sofern das Verständnis der Kundenanforderungen zu einem zentralen Element in der Denkweise seitens der Industrie wird.

Eine aus der Studie deutlich hervorgehende Botschaft lautet, dass dabei eine effektive partnerschaftliche Arbeit – zwischen Geschäftsleitung, Gewerkschaften, Arbeitnehmervertretern und Arbeitnehmern innerhalb der Unternehmen – die Voraussetzung bildet, um sowohl den Wandel effektiv zu gestalten als auch auf sozial verantwortliche Weise umzustrukturieren.

Es gibt starke Belege für die Vorteile einer partnerschaftlichen Arbeit, sowohl mit den Arbeitnehmervertretern/ Betriebsräten, wo diese vorhanden sind, als auch in der Umsetzung der partnerschaftlichen Prinzipien direkt bei den Mitarbeitern. Ein effektiver Zyklus von Information, Kommunikation und Konsultation wird von den Teilnehmern als zentrales Element für soziale Verantwortlichkeit und auch kommerziellen Erfolg erachtet.

#### **Anmerkung**

*Der vorliegende Bericht stützt sich auf neun Monate Primärforschung zu den Problemen, vor denen das europäische Druckgewerbe steht. Sie erfolgte in Form von 45 Interviews mit Führungskräften, die für die Leitung einiger der größten Unternehmen der Druckbranche verantwortlich zeichnen, Eigentümern und Senior Managern einer Reihe von kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs), führenden Vertretern der Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretern. Es sind zudem Meinungen von Kunden und Lieferanten eingeholt worden, um eine Sichtweise ‚von außen‘ zur aktuellen Lage der Industrie und den anstehenden Herausforderungen einzubringen. Zwei 1 ½ tägige Workshops , einer für große Unternehmen und einer für KMUs, wurden in Mailand abgehalten. Über 90 Branchen- und Gewerkschaftsvertreter haben an den Sitzungen teilgenommen, um über die Herausforderungen zu debattieren und mit der Formulierung von Lösungen zu beginnen. Zudem hat eine Online-Umfrage Gelegenheit für ein breiter gefächertes Input geboten (148 Antwortende).*



## EMPFEHLUNGEN AUF INDUSTRIEEBENE

- Intergraf und UNI Europa Graphical sollen große Unternehmen der Druckindustrie mit den EU-Behörden zusammen bringen, insbesondere mit der Generaldirektion Beschäftigung und der Generaldirektion Wettbewerb, um die folgenden Vorhaben zu ermöglichen:
  - Kontaktaufnahme zwischen den Unternehmen
  - Meinungsaustausch über die Branche und den gesamten Markt
  - Gestaltung einer gemeinsamen Vision für die Branche
  - Management der Kapazitäten ohne auf (Gruppen von) Kunden, eine Aufteilung von Märkten oder Preise einzugehen.
- Die Sozialpartner, inklusive Intergraf, UNI Europa Graphical, nationale Verbände und ihre gewerkschaftlichen Pendanten sowie die Arbeitgeber sollen aus der Personalplanung eine Aktivität auf Branchenebene machen.
- Die Sozialpartner sollen gemeinsam um regierungsseitige Unterstützung bei Umschulungsmaßnahmen innerhalb und außerhalb der Branche ersuchen, wodurch es den Mitarbeitern, deren Arbeitsplätze gestrichen werden, ermöglicht wird, sich nach alternativer Beschäftigung umzusehen.
- Intergraf, UNI Europa Graphical, die nationalen Verbände und deren gewerkschaftliche Pendanten sollen beschreiben, was ein akzeptables Verhalten innerhalb der Branche im Kontext von Unternehmenspleiten und Pre-pack-Vereinbarungen\* darstellt – die Ausarbeitung eines industrieweiten Kodexes. Sobald eine Übereinkunft erzielt wird, sollen die Sozialpartner gemeinsam auf angemessene Veränderungen in der Gesetzgebung hinarbeiten.
- Die Einrichtung einer Plattform für Branchenfragen. Dieses Forum sollte Intergraf, UNI Europa Graphical, die nationalen Verbände und deren gewerkschaftliche Pendanten sowie Unternehmen, Kunden und andere Interessensvertreter umfassen. Die Agenda sollte auf zentrale Probleme der Branche ausgerichtet sein. Strategische Workshops wären ebenfalls von Vorteil.
- Intergraf, UNI Europa Graphical, die nationalen Verbände und deren gewerkschaftliche Pendanten sollen weiterhin Nachdruck auf die Bedeutung eines effektiven Zyklus für Kommunikation und Konsultation gegenüber allen legen, die mit Veränderungen in der Branche konfrontiert werden, Beispiele guter Praktiken ermitteln und aufzeigen und die Unternehmen ermutigen, stabile Partnerschaften aufzubauen und zu erhalten.
- Intergraf, die Verbände und Gewerkschaften sollen Lobbyarbeit für effektive, gut finanzierte Unterstützungsprogramme betreiben, um die Unternehmen zu motivieren und es ihnen zu ermöglichen, eine Umstrukturierung anzugehen.
- Die nationalen Verbände sollen Verbindungen zu anderen Verbänden innerhalb der Kommunikationsbranche knüpfen, die den Unternehmen bei der Aufgabe zur Ermittlung von geeigneten Partnern helfen werden.
- Eine kohärente Kampagne gestalten, um die Attraktivität der Industrie zu belegen, mit besonderem Augenmerk für Spitzentechnologie sowie einer Positionierung des Sektors als Schlüsselement der Kommunikationsbranche. Zu den aktuellen Beispielen gehören Initiativen wie etwa PrintPower ([www.printpower.eu](http://www.printpower.eu)) und Two Sides ([www.twosides.info](http://www.twosides.info)). Intergraf, UNI Europa Graphical, die nationalen Verbände und ihre gewerkschaftlichen Pendanten haben dabei alle eine Rolle zu spielen.

\* Bei denen es die Insolvenzregelungen den Eigentümern ermöglichen, ihr Unternehmen neuzustarten, indem sie die Aktiva zurückkaufen und die Schulden abschreiben



## EMPFEHLUNGEN AUF BETRIEBSEBENE

- Organisationen, die eine Umstrukturierung durchlaufen, sollen ggf. verfügbare regierungsseitige Unterstützung und Finanzierung ersuchen und sicherstellen, dass diese effektiv genutzt werden, um den Arbeitnehmern maximale Beschäftigungsfähigkeit zu sichern.
- Das Toolkit nutzen, um eine strategische Entwicklung auf Grund eines verbesserten Verständnisses der Kundenanforderungen zu gewährleisten, mit einem starken Augenmerk für Planung und einem Engagement zur Beschäftigungsfähigkeit.
- Eine gesteigerte Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit anderen, sowohl innerhalb der Druckindustrie als auch mit anderen Kommunikationsfachleuten, wird wahrscheinlich entscheidend für das Überleben sein. Der Fokus auf der Knüpfung starker externer Verbindungen muss die Arbeitnehmer und deren Vertreter miteinbeziehen um dadurch schon in der Frühphase ein Verständnis für die geplanten Veränderungen aufzubauen.
- In Kenntnisse und Kompetenzen auf allen Ebenen des Unternehmens investieren.
- Dem Aufbau eines Verständnisses der Kunden und ihrer Anforderungen Priorität einräumen. Die Arbeitnehmer und Arbeitnehmervertreter dabei einbeziehen, so dass es ein Einverständnis sowohl zur Notwendigkeit von Veränderungen gibt, um diesen Anforderungen gerecht zu werden, als auch zu den Veränderungen, die erforderlich sein werden, um die Nachhaltigkeit zu gewährleisten.
- Verbindungen zu den örtlichen Schulen und Bildungseinrichtungen aufbauen, um das Image der Druckindustrie in der Öffentlichkeit zu verändern.
- Der effektiven Gestaltung des Wandels und der Umstrukturierung eine Priorität einräumen, indem entsprechende Foren und Kanäle für Kommunikation und Konsultation eingerichtet und effektiv genutzt werden.
- Gute Beziehungen zu den örtlichen Arbeitsverwaltungen entwickeln und Möglichkeiten zu einer Unterstützung ausmachen.







# 1. EINLEITUNG

## Beweggründe für die Studie

Die Druckbranche in Europa ist mit noch nie da gewesenen Umstellungen konfrontiert. Der Wettbewerb, in Form von neuen Technologien und Preissenkungen von lokalen und aufstrebenden Märkten, gemeinsam mit den Auswirkungen der weltweiten Wirtschaftskrise führen zu so vielen Unternehmensschließungen wie nie zuvor.

Der Kompetenzbedarf in den überlebenden Unternehmen wird sich gemeinsam mit den Organisationen selbst verändern müssen. Viele von denen, die die Branche verlassen, sind zudem unzureichend vorbereitet, um anderweitig Arbeit zu finden, da sie gemeinhin seit langem dort tätige Arbeitskräfte mit hoch spezialisierten Fertigkeiten sind, die die mögliche Übertragbarkeit von grundlegenden Kompetenzen, die sie ebenfalls haben, nicht erkennen.

Diese Studie mit dem Titel „Die sozial verantwortliche Umstrukturierung der europäischen Druckindustrie“ ist gemeinsam von Intergraf und UNI Europa Graphical - mit Unterstützung der Europäischen Kommission - in Auftrag gegeben worden, um den Unternehmen in diesen schwierigen Zeiten zur Seite zu stehen. Die Sozialpartner sowie Unternehmen aus der gesamten Branche in Europa sind durch die gesamte Studie hindurch einbezogen worden, um sicherzustellen, dass das Endergebnis eine praktische Hilfe für die Industrie sowie die einzelnen Unternehmen bietet.

Eine vorangehende, von Intergraf mit Hilfe der Europäischen Kommission durchgeführte Studie zur „Wettbewerbsfähigkeit in der europäischen graphischen Industrie“, die 2007 veröffentlicht wurde, hat auf die Grenzen einer diversifizierten Branche hingewiesen, die vorrangig aus relativ kleinen Unternehmen besteht. Darin wurden Probleme identifiziert, wie u.a. die Konzentration auf den internen Wettbewerb statt auf globale Herausforderungen, kaum Kapazitäten, um in nicht-verarbeitende Aktivitäten zu investieren, und eine Unfähigkeit, kollektive Aktionspläne durchzuführen.

Die 2007 identifizierten Faktoren sind seitdem durch eine erschwerte weltweite Wirtschaftslage verstärkt worden. Vor diesem Hintergrund haben die Sozialpartner innerhalb der Industrie diese gemeinsame Initiative gestartet.

## Hintergrund der Sozialpartner

**Intergraf** (Internationaler Verband der graphischen und verwandten Industrien) vertritt 23 nationale Druckverbände in 20 europäischen Ländern. Seine Hauptaufgabe besteht darin, die Interessen der Druckindustrie durch Zusammenarbeit mit den europäischen Institutionen zu fördern und zu schützen. Intergraf und seine Mitgliedsverbände waren bei den Gesprächen über die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Sektors involviert, und das Projekt ist eine logische Fortsetzung der vorangehenden Arbeit.

**UNI Europa Graphical** ist Teil von UNI Europa, einem europäischen Gewerkschaftsverband, der Gewerkschaften vereinigt, welche die Dienstleistungs- und Kommunikationsbranchen organisieren. UNI Europa Graphical repräsentiert 350.000 Arbeitnehmer der graphischen Industrie in deren 55 angeschlossenen Gewerkschaftsorganisationen in 50 verschiedenen europäischen Ländern. Die europäische Integration und die Globalisierung bringen mit sich, dass die Gewerkschaften nicht länger effektiv sein können, wenn sie nur auf nationaler oder lokaler Ebene tätig sind. Um bessere Bedingungen für ihre Mitglieder zu bewirken, müssen die Gewerkschaften als Vertreter der Arbeitnehmer in bestimmten Industriezweigen auf europäischer oder internationaler Ebene gemeinsam agieren.



## Methodik

Der vorliegende Bericht stützt sich auf neun Monate gezielter Forschung zu den Problemen, mit denen die Industrie konfrontiert ist. Dies erfolgte in Form von 45 Interviews mit höheren Führungskräften, die mit der Führung einiger der größten Unternehmen der Druckbranche betraut sind, Eigentümern und Senior Managers einer Reihe von kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs), führenden Gewerkschaftsfunktionären und Mitarbeitervertretern. Es wurden zudem Meinungen von Kunden und Lieferanten eingeholt, um eine 'Outside-In'-Sicht zum aktuellen Stand der Branche und den anstehenden Herausforderungen zu erhalten. Zwei Workshops - einer für Großunternehmen und einer für KMUs - wurden in Mailand abgehalten. Über 90 Industrie- und Gewerkschaftsvertreter haben an den Sitzungen teilgenommen, um über die Herausforderungen zu debattieren und mit der Formulierung von Lösungen zu beginnen. Eine Online-Umfrage hat eine weitere Gelegenheit für ein breiter gefächertes Input geboten.

Die Art der Studie bringt mit sich, dass die beitragenden Organisationen wohl eher jene sind, die ein Interesse und ein Engagement im Hinblick auf das Konzept der Umstrukturierung auf sozial verantwortliche Weise haben und die bei der Meisterung der Herausforderungen, mit denen die Industrie konfrontiert ist, eine führende Rolle spielen. Das bedeutet auch, dass die Ergebnisse wohl die Meinungen jener widerspiegeln, die einen Weg heraus aus diesen Problemen in Betracht gezogen haben, und nicht die Überlegungen durchschnittlicher Druckbetriebe, die einfach gegen die Herausforderungen ankämpfen.

Der Bericht zielt darauf ab, lediglich einen Teil der reichhaltigen Beiträge zu erfassen, die von den Teilnehmern geleistet wurden. Es werden darin die Herausforderungen zusammengefasst, mit denen die Industrie konfrontiert ist. Er versucht zudem, die gewonnenen Erkenntnisse im Hinblick auf die weitere Vorgehensweise aufzuzeigen, die dazu beitragen wird, die Chance, dass Unternehmen im Geschäft bleiben, zu maximieren und den Einzelnen mit einer lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit zu „rüsten“.

Der Bericht besteht aus einer Analyse der Ergebnisse aus den qualitativen und quantitativen Teilen der Studie, unterstützt durch Fallstudien, die eine Momentaufnahme der Guten Praxis bieten. Es ist zudem ein überaus praktisches Toolkit darin enthalten – dieses soll den Unternehmen und Mitarbeitern bei der Bewältigung der anstehenden komplexen Aufgaben eine praktische Unterstützung liefern. Es wird in der Studie eine begrenzte Anzahl sekundärer Quellen angeführt, während eine umfassendere Bibliographie als Zusatz für jene geboten wird, die sich eingehender mit den Hintergründen befassen wollen.

Der Wandel vollzieht sich weiterhin sehr schnell. Das bedeutet, dass die Schlussfolgerungen des Berichts revidiert und angepasst werden müssen, um mit den Auswirkungen der externen Kräfte Schritt halten zu können. Die unausweichliche Schlussfolgerung der bislang geführten Arbeit besteht jedoch darin, dass die sozial verantwortliche Umstrukturierung die Mitwirkung aller erfordern wird, die in der Branche involviert sind – Intergraf, UNI Europa Graphical, Verbände, Unternehmen, Gewerkschaften und die Mitarbeiter selbst. Und sie kann nicht erfolgreich sein ohne die aktive Unterstützung der Behörden sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene.









## **2. DIE INDUSTRIE UNTER DRUCK**

## 2.1. Hintergrund

Den jüngsten verfügbaren Zahlen zufolge umfasst die Druckindustrie in den 27 europäischen Ländern rund 134.000 Unternehmen und beschäftigt etwa 850.000 Mitarbeiter. Der in der Druckbranche erzielte Umsatz wird auf rund 100 Milliarden EUR<sup>1</sup> geschätzt.

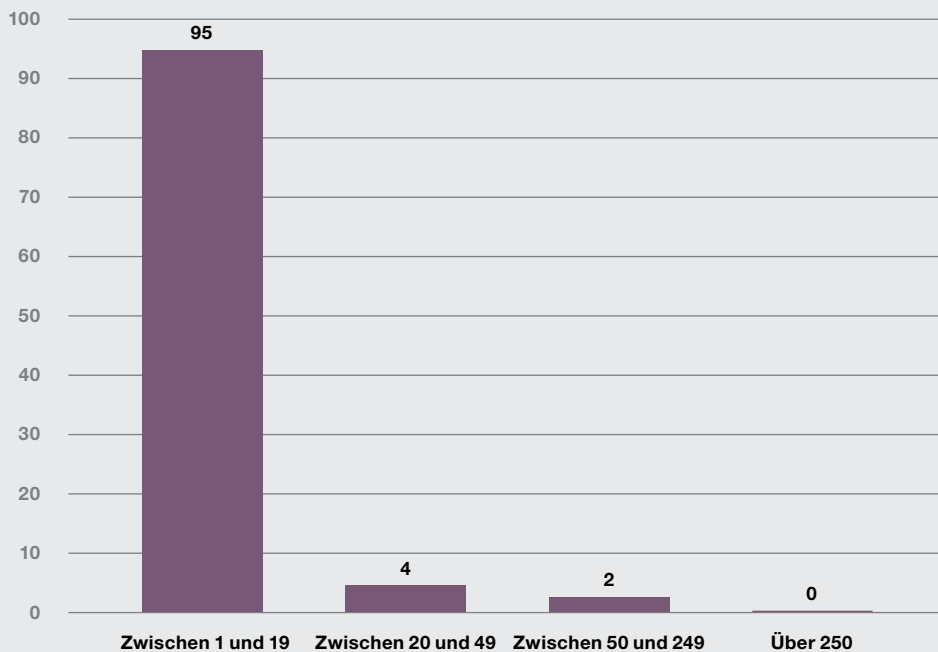
Die Industrie ist stark fragmentiert. Mehr als 95% der Unternehmen sind KMUs, die weniger als 20 Arbeitnehmer<sup>2</sup> beschäftigen. Vorangehende Studien haben gezeigt, dass dies die Anfälligkeit der Industrie insgesamt erhöht, denn historisch gesehen sind die kleinen und mittleren Unternehmen am stärksten von einer Schließung bedroht<sup>3</sup>.

in Spanien und Griechenland geführt.

Es steht außer Frage, dass sich die Krise auf die europäische Druckindustrie ausgewirkt hat. In den meisten europäischen Ländern hat sie zu einem allgemeinen Rückgang beim Bruttoinlandsprodukt, der Industrieproduktion, der Kapazitätsauslastung und zu einer Zögerlichkeit seitens der Banken geführt, sich untereinander und auch Unternehmen und Privatkunden Geld zu leihen. Eine Studie von 2009 über die Auswirkung auf die Industrie führte dazu an:

*„Angesichts der positiven Beziehung zwischen dem Wachstum beim BIP eines Landes und der wirtschaftlichen Aktivität in der graphischen Industrie*

**Diagramm 1. 2007 – Verteilung der Anzahl Unternehmen je nach Größenordnung – in Prozent**



Quelle: Eurostat – alle Daten waren nicht für alle Länder verfügbar

Die Studie *Wettbewerbsfähigkeit in der europäischen graphischen Industrie* der Europäischen Kommission wurde 2007 veröffentlicht und gelangte zu folgendem Schluss (S.16):

*„Die entscheidende Umstrukturierung, die erforderlich ist, um die Industrie neu zu gestalten und sie in die Lage zu versetzen, es mit neuem Wettbewerb aufnehmen zu können, könnte einen tiefgreifenden Wandel und möglicherweise erhebliche Reduzierungen bei der Anzahl Unternehmen und Arbeitsplätze erfordern.“*

Seit der Veröffentlichung der Studie ist Europa – gemeinsam mit dem Rest der Welt – mit einer gewaltigen Wirtschaftskrise konfrontiert worden. Dies hat sich in beträchtlicher Weise auf Länder in ganz Europa ausgewirkt und zu sozialen Unruhen

*[sind] dies allesamt schlechte Neuigkeiten für die Druck-, Verpackungs- und Verlagsunternehmen in Europa, die bereits in einer Industrie mit signifikanter Überkapazität tätig sind“.*<sup>4</sup>

Die Auswirkung auf die wirtschaftliche Lage wurde innerhalb der Druckindustrie in Europa wegen der unmittelbar vorausgegangenen ‚guten Jahre‘ noch verschlimmert. Zwischen März 2003 und Dezember 2007 ist die Industrie generell gewachsen, unterbrochen durch kurze Abschwungphasen. Von Ende 2007 bis Mitte 2009 ist der Produktionsindex um etwas mehr als 11% insgesamt für Druck und Reproduktion von aufgezeichneten Medien zurückgegangen. Die Industriezahlen spiegeln den allgemeinen Rückgang bei der Nachfrage in der Druckindustrie insgesamt wider:



Tabelle 1: Nachfrage nach bestimmten Druckerzeugnissen 2007 - 2009

PRODCOM-CODE 18.121.230: GEDRUCKTE HANDELSKATALOGE							
	2007	2008	2009	2008/2007	% - 2008/07	2009/2008	% - 2009/08
Österreich	87.764.300	82.249.000	61.453.700	-5.515.300	-6,28	-20.795.300	-25,28
Belgien	126.898.764	148.687.238	129.778.875	21.788.474	17,17	-18.908.363	-12,72
Bulgarien	8.304.019	1.568.156	3.476.582	-6.735.863	-81,12	1.908.426	121,70
Kroatien	36.675.614	35.701.045	57.805.147	-974.569	-2,66	22.104.102	61,91
Tschechische Republik	32.411.943	51.399.984	43.688.065	18.988.041	58,58	-7.711.919	-15,00
Dänemark	36.709.258	0	0	-36.709.258			
Deutschland	1.134.461.898	1.143.292.422	1.141.525.858	8.830.524	0,78	-1.766.564	-0,15
Spanien	662.152.757	599.565.104	466.055.412	-62.587.653	-9,45	-133.509.692	-22,27
Estland	1.419.861	981.555	475.758	-438.306	-30,87	-505.797	-51,53
Finnland	58.035.803	64.994.355	35.114.395	6.958.552	11,99	-29.879.960	-45,97
Frankreich	317.047.000	327.479.397	322.845.759	10.432.397	3,29	-4.633.638	-1,41
Griechenland	814.674	700.304	633.311	-114.370	-14,04	-66.993	-9,57
Ungarn	28.567.352	26.786.557	43.458.873	-1.780.795	-6,23	16.672.316	62,24
Irland	29.357.000	16.751.000	13.477.000	-12.606.000	-42,94	-3.274.000	-19,55
Italien	1.215.846.000	1.280.765.000	1.128.381.000	64.919.000	5,34	-152.384.000	-11,90
Lettland	1.257.829	983.630	1.256.894	-274.199	-21,80	273.264	27,78
Litauen	1.303	206.383	102.641	205.080	15.739,06	-103.742	-50,27
Niederlande	71.003.000	76.719.000	66.216.000	5.716.000	8,05	-10.503.000	-13,69
Polen	3.668.816	4.714.701	9.776.574	1.045.885	28,51	5.061.873	107,36
Portugal	35.282.081	32.731.988	22.972.670	-2.550.093	-7,23	-9.759.318	-29,82
Rumänien	30.745.694	18.582.307	9.893.255	-12.163.387	-39,56	-8.689.052	-46,76
Slowakei	2.224.219	18.352.665	1.627.254	16.128.446	725,13	-16.725.411	-91,13
Slowenien	5.329.963	19.216.905	6.526.684	13.886.942	260,54	-12.690.221	-66,04
Schweden	108.921.201	:	7.876.374				
Vereinigtes Königreich	1.071.010.024	666.083.538	576.392.350	-404.926.486	-37,81	-89.691.188	-13,47
<b>EU 27-GESAMT</b>	<b>5.030.185.047</b>	<b>4.592.000.000</b>	<b>4.093.005.284</b>	<b>-438.185.047</b>	<b>-8,71</b>	<b>-498.994.716</b>	<b>-10,87</b>
Norwegen	24.860.351	19.547.527	37.880.680	-5.312.824	-21,37	18.333.153	93,79

PRODCOM-CODE 18.121.250:ANDERES GEDRUCKTES HANDELSMATERIAL (AUSSCHL. HANDELSKATALOGE)							
	2007	2008	2009	2008/2007	% - 2008/07	2009/2008	% - 2009/08
Österreich	491.370.200	576.065.000	528.166.300	84.694.800	17,24	-47.898.700	17,24
Belgien	858.908.005	728.555.049	635.110.172	-130.352.956	-15,18	-93.444.877	-15,18
Bulgarien	34.236.630	10.120.667	9.222.467	-24.115.963	-70,44	-898.200	-70,44
Kroatien	:	:	:				
Tschechische Republik	246.240.762	249.597.491	210.596.520	3.356.729	1,36	-39.000.971	1,36
Dänemark	415.227.364	0	0	-415.227.364	-100,00	0	-100,00
Deutschland	4.839.691.378	4.977.921.708	4.585.104.997	138.230.330	2,86	-392.816.711	2,86
Spanien	715.749.848	651.966.619	550.335.467	-63.783.229	-8,91	-101.631.152	-8,91
Estland	25.868.304	24.857.541	18.375.046	-1.010.763	-3,91	-6.482.495	-3,91
Finnland	215.154.064	189.064.927	145.946.165	-26.089.137	-12,13	-43.118.762	-12,13
Frankreich	1.924.214.000	2.036.008.383	1.866.870.564	111.794.383	5,81	-169.137.819	5,81
Griechenland	76.375.409	63.810.457	57.706.348	-12.564.952	-16,45	-6.104.109	-16,45
Ungarn	92.246.537	63.104.696	172.003.275	-29.141.841	-31,59	108.898.579	-31,59
Irland	62.082.000	74.025.000	52.604.000	11.943.000	19,24	-21.421.000	19,24
Italien	1.737.881.000	1.774.334.000	1.601.445.000	36.453.000	2,10	-172.889.000	2,10
Lettland	22.442.081	9.491.954	5.261.196	-12.950.127	-57,70	-4.230.758	-57,70
Litauen	20.903.354	:	17.844.040				
Niederlande	1.121.521.000	1.127.235.000	981.868.000	5.714.000	0,51	-145.367.000	0,51
Polen	64.156.091	107.130.150	43.494.246	42.974.059	66,98	-63.635.904	66,98
Portugal	121.880.344	142.890.505	96.248.155	21.010.161	17,24	-46.642.350	17,24
Rumänien	55.179.250	58.935.234	:	3.755.984	6,81		6,81
Slowakei	19.485.922	26.357.655	14.869.021	6.871.733	35,27	-11.488.634	35,27
Slowenien	48.905.612	59.679.949	61.430.765	10.774.337	22,03	1.750.816	22,03
Schweden	:	:	:				
Vereinigtes Königreich	2.987.912.441	2.476.410.308	1.694.362.134	-511.502.133	-17,12	-782.048.174	-17,12
<b>EU 27-GESAMT</b>	<b>16.565.240.486</b>	<b>15.675.608.203</b>	<b>13.580.000.000</b>	<b>-889.632.283</b>	<b>-5,37</b>	<b>-2.095.608.203</b>	<b>-5,37</b>
Norwegen	150.027.568	118.702.774	100.628.108	-31.324.794	-20,88	-18.074.666	-20,88

PRODCOM-CODE 18.121.300: ZEITSCHRIFTEN							
	2007	2008	2009	2008/2007	% - 2008/07	2009/2008	% - 2009/08
Österreich	303.186.000	283.594.900	266.310.500	-19.591.100	-6,46	-17.284.400	-6,09
Belgien	275.725.192	310.718.495	289.810.784	34.993.303	12,69	-20.907.711	-6,73
Bulgarien	20.939.769	17.555.885	21.180.182	-3.383.884	-16,16	3.624.297	20,64
Kroatien	62.403.464	:	:				
Tschechische Republik	94.756.681	152.781.809	150.245.773	58.025.128	61,24	-2.536.036	-1,66
Dänemark	0	0	0	0			
Deutschland	2.671.006.461	2.532.136.231	2.176.621.730	-138.870.230	-5,20	-355.514.501	-14,04
Spanien	453.034.186	507.287.959	385.472.703	54.253.773	11,98	-121.815.256	-24,01
Estland	42.257.232	47.987.103	46.800.072	5.729.871	13,56	-1.187.031	-2,47
Finnland	394.328.316	503.014.262	328.970.434	108.685.946	27,56	-174.043.828	-34,60
Frankreich	887.647.000	816.506.720	842.472.885	-71.140.280	-8,01	25.966.165	3,18
Griechenland	44.103.108	148.321.020	131.528.114	104.217.912	236,31	-16.792.906	-11,32
Ungarn	109.326.636	89.388.330	137.114.108	-19.938.306	-18,24	47.725.778	53,39
Irland	39.651.000	29.238.000	30.728.000	-10.413.000	-26,26	1.490.000	5,10
Italien	:	740.174.000	824.026.000		25	83.852.000	11,33
Lettland	18.148.299	13.929.525	15.411.971	-4.218.774	-23,25	1.482.446	10,64
Litauen	28.398.778	:	17.331.991				
Niederlande	516.464.000	534.918.000	471.610.000	18.454.000	3,57	-63.308.000	-11,84
Polen	:	650.044.589	553.162.769			-96.881.820	-14,90
Portugal	55.835.193	123.197.977	142.237.249	67.362.784	120,65	19.039.272	15,45
Rumänien	67.456.019	70.828.247	42.994.131	3.372.228	5,00	-27.834.116	-39,30
Slowakei	94.953.249	94.987.269	85.773.719	34.020	0,04	-9.213.550	-9,70
Slowenien	44.096.571	42.593.938	23.168.778	-1.502.633	-3,41	-19.425.160	-45,61
Schweden	224.054.983	204.985.960	166.756.693	-19.069.023	-8,51	-38.229.267	-18,65
Vereinigtes Königreich	1.504.176.287	1.529.252.273	1.270.167.464	25.075.986	1,67	-259.084.809	-16,94
<b>EU 27-GESAMT</b>	<b>8.700.000.000</b>	<b>9.467.360.876</b>	<b>8.419.896.050</b>	<b>767.360.876</b>	<b>8,82</b>	<b>-1.047.464.826</b>	<b>-11,06</b>
Norwegen	158.355.267	166.432.384	112.312.267	8.077.117	5,10	-54.120.117	-32,52



PRODCOM-CODE 18.121.414: GEDRUCKTE BÜCHER BROSCHÜREN				
	2008	2009	2009/2008	% - 2009/08
Österreich	93.847.800	84.312.400	-9.535.400	17,24
Belgien	105.611.211	102.761.436	-2.849.775	-15,18
Bulgarien	7.285.868	6.899.478	-386.390	-70,44
Kroatien	:	:		
Tschechische Republik	124.896.096	120.942.463	-3.953.633	1,36
Dänemark	0	0	0	-100,00
Deutschland	:	723.665.326		2,86
Spanien	482.296.396	426.853.870	-55.442.526	-8,91
Estland	:	1.171.756		-3,91
Finnland	226.275.066	158.833.543	-67.441.523	-12,13
Frankreich	259.030.204	267.688.588	8.658.384	5,81
Griechenland	3.913.269	3.504.564	-408.705	-16,45
Ungarn	57.303.280	96.424.785	39.121.505	-31,59
Irland	22.169.000	10.728.000	-11.441.000	19,24
Italien	846.503.000	627.351.000	-219.152.000	2,10
Lettland	22.065.216	14.978.939	-7.086.277	-57,70
Litauen	49.726.859	5.891.653	-43.835.206	
Niederlande	245.814.000	198.767.000	-47.047.000	0,51
Polen	609.464.793	256.566.018	-352.898.775	66,98
Portugal	68.758.069	105.573.547	36.815.478	17,24
Rumänien	9.709.126	4.529.084	-5.180.042	6,81
Slowakei	58.121.489	49.279.501	-8.841.988	35,27
Slowenien	14.571.904	15.142.702	570.798	22,03
Schweden	:	:		
Vereinigtes Königreich	805.714.070	876.458.572	70.744.502	-17,12
<b>EU 27-GESAMT</b>	<b>5.118.800.000</b>	<b>4.799.415.184</b>	<b>-319.384.816</b>	<b>-5,37</b>
Norwegen	52.883.130	51.982.057	-901.073	-20,88

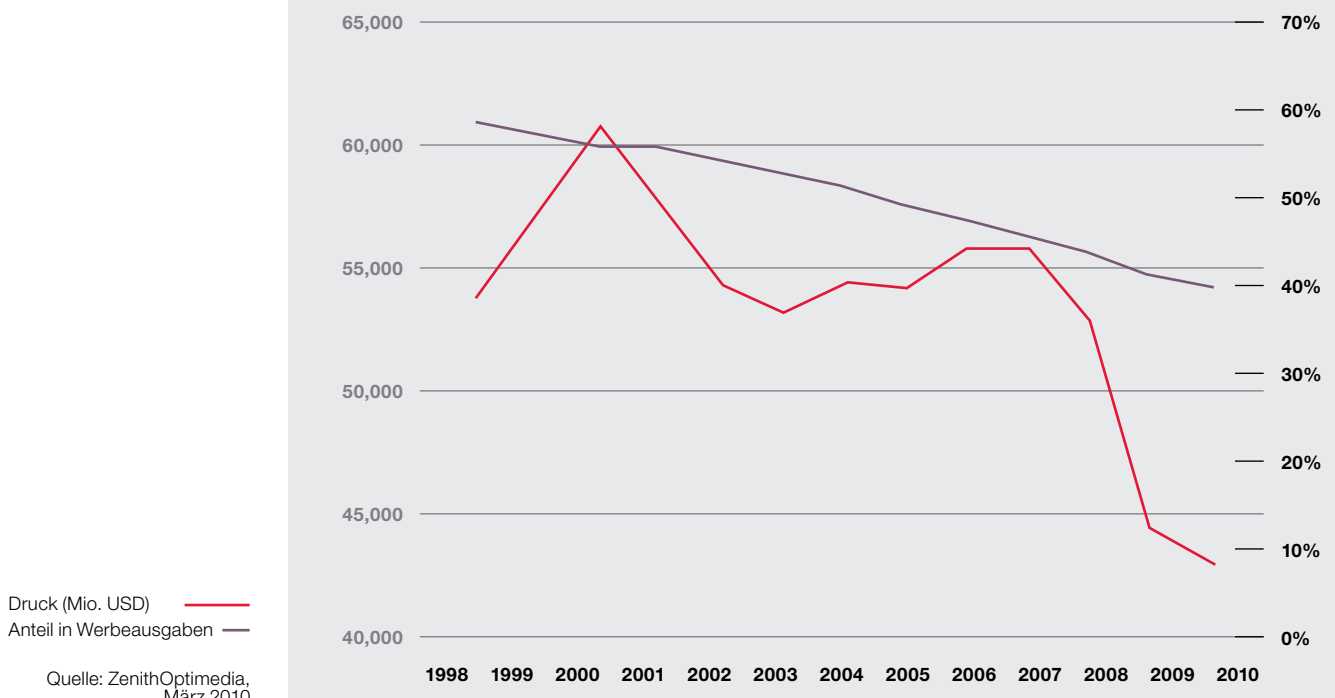
Quelle: Eurostat





Eine genauere Übersicht über die Ausgaben für Werbepdrucke spiegelt den gleichen Trend wider:

**Diagramm 2: Ausgaben für Werbepdrucke in Westeuropa 1998 – 2010**  
(nur Above-the-line)



Druck (Mio. USD) —  
Anteil in Werbeausgaben —  
Quelle: ZenithOptimedia,  
März 2010

Dieser Rückgang bei einer traditionellen Drucktätigkeit hatte bereits signifikante Auswirkungen auf die Beschäftigten in der Industrie<sup>5</sup>:

**Tabelle 2: Anzahl der Beschäftigten in der europäischen Druckindustrie**

	de222 Printing and service activities related to printing L'industrie graphique dans son ensemble Die Druckindustrie insgesamt			de2221 Printing of newspapers L'impression de journaux Zeitungsdruck			de2222 Printing n.e.c. L'imprimerie Druckgewerbe			de2223 Bookbinding Reliure et finition Druckverarbeitung			de2224 Pre-press activities Composition and plate-making Composition et photogravure Schriftsatz und Reproduktion			de2225 Ancillary activities related to printing ('Other activities' in NACE Rev.1) Divers services Sonstige Druckleistungen		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
be Belgien	23205	18954	18073	2186	1938	1926	15515	13472	12672	1024	808	933	2162	1664	1422	2318	1072	1120
bu Bulgarien	9494	9565	9815	642	648	708	7816	8158	8290	135	72	61	447	408	496	454	279	260
cz Tschechische Republik	24138	19717	21458				11570	10887	13084	2101	1817	1820	1408	1415	1138	3982	1536	1515
dk Dänemark	10640	10207	10007	576	700	972	7935	7509	7174	1133	1093	1005	788	732	680	208	173	176
de Deutschland	172003	155260	159118	7443	7779	7819	129408	113448	114475	14309	11931	12812	13753	: (c)	16940	7090	: (c)	7073
ee Estland	2817	2906	: (c)	651	: (c)	626	1941	1934	2184	: (c)	: (c)	: (c)	98	115	98	: (c)	88	58
ie Irland	6799	5988	5745	: (c)	: (c)	: (cu)	: (c)	5439	: (u)	224	188	: (u)	173	147	: (u)	143	: (c)	: (cu)
gr Griechenland	12668	8109	8534	624	550	528	8163	5242	5581	959	587	614	1697	1056	1111	1225	674	700
es Spanien	93256	83903	81367	1662	1576	1775	71944	63724	60309	5573	5412	6228	10061	9910	9423	4016	3281	3632
fr Frankreich	103625	96714	92307	2909	3663	3352	75038	70267	66763	7267	6648	5829	9216	8205	8333	9195	7931	8030
it Italien	120793	90240	89887	2637	2636	2357	85974	64630	65969	9860	7988	7388	12954	9431	8462	9368	5555	5711
cy Zypern	1559	1497	1434	9	4	4	1462	1419	1366	32	36	32	53	32	: (c)	3	6	: (c)
lv Lettland	4353	4713	4974	0	1	0	4048	4425	4604	116	89	101	42	30	38	147	168	231
lt Litauen	4022	4733	4939	446	439	465	2878	3738	3903	132	22	24	241	178	231	325	356	316
lu Luxemburg	1224	1166	: (c)	0	0	0	1127	1086	1040	37	28	: (c)	31	37	38	29	15	40
hu Ungarn	22691	18195	19560	436	293	366	15460	13002	13126	1317	1131	1023	1070	788	1010	4408	2981	4035
mt Malta	:	:	1685	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
nl Niederlande	41973	34947	34889	2589	1632	1571	31395	27517	27735	3852	3239	3229	3836	1939	2147	303	620	206
at Österreich	14934	14119	14305	828	797	855	12138	11658	11767	865	755	759	818	708	742	285	201	182
pl Polen	54891	42695	45789	1139	976	1064	46491	37343	40032	2974	1914	1999	3109	1806	1974	1178	656	720
pt Portugal	25368	23143	22210	594	527	497	16645	15666	14734	684	756	763	3452	2845	2591	3993	3349	3625
ro Rumänien	20243	19780	20583	2166	2363	2457	16211	15446	15772	532	586	821	454	522	626	880	863	907
si Slowenien	6145	5477	5441	: (c)	: (c)	: (c)	4494	4249	4189	: (c)	: (c)	: (c)	699	500	533	827	637	625
sk Slowakei	4346	4683	5573	558	367	370	3018	3382	4386	240	403	266	178	152	296	352	379	255
fi Finnland	11755	11175	11586	1018	867	860	9668	9391	9808	200	167	190	710	585	545	159	165	183
se Schweden	21885	18422	18468	2346	1775	1831	14343	12791	12534	1177	1031	1019	1269	1107	1125	2750	1718	1959
uk Vereinigtes Königreich	161405	147364	142702	1392	1661	1550	132875	122921	120297	8428	6987	6302	5377	4763	4120	13333	11032	10433
Europäische Union UE27	976232	853672	850449	(eiu)	: (c)	:	727557	648744	:	63171	53688	:	74096	: (c)	:	66971	:	:
No Norwegen	8425	7905	7634	1222	1268	1276	5190	4964	4703	526	487	483	215	153	163	1272	1033	1009
Ch Schweiz <sup>1</sup>	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:

Quelle: Eurostat / (1) Mitgliedsverbände Quelle /c: vertraulich / u: unzuverlässig

Die Entwicklung der europäischen graphischen Industrie: Intergraf März 2010





Die Ansichten über den Druck, dem die Industrie ausgesetzt ist, waren Teil der Erkenntnisse dieser Studie und eine Bündelung der Themen des Berichts von 2007 und der neuen Dimension der wirtschaftlichen Ungewissheit. Zusätzlich zur rückläufigen Nachfrage in der Werbung, wird dies als möglicher Beschleunigungsfaktor für die Migration von Drucksachen zum Web betrachtet, da die Kunden in einer Reaktion auf die erschwerten Geschäftsbedingungen versuchen, ihre Kosten zu reduzieren. Die Industrie steht am Abgrund.

**Diese Situation hat eine tiefgreifende Auswirkung auf das Leben der betroffenen Menschen. Die Arbeitnehmer in der Druckindustrie weisen gemeinhin eine lange Betriebszugehörigkeit auf, ein Bündel an Fachkompetenzen und einen Mangel an Erfahrung darin, zu anderen Jobs zu wechseln oder einzuschätzen, worauf ihre allgemeinen Kompetenzen übertragen werden können. Diese Kombination an Faktoren macht es weitaus schwieriger für jene, deren Arbeitsplätze gestrichen werden, die Scherben aufzusammeln und anderweitig eine Beschäftigung anzutreten. Die Notwendigkeit, einen industrieweiten Ansatz zur Umstrukturierung auf sozial verantwortliche Weise zu entwickeln, ist dringend.**

## 2.2. Faktoren, die sich auf die Industrie auswirken:

Während die weltweite Finanzkrise einen zusätzlichen Druck auf die Probleme ausgeübt hat, vor denen die Industrie in ganz Europa steht, ist das

Gesamtbild weitaus komplexer. Eine Reihe von politischen, wirtschaftlichen, sozialen und technologischen Fragen sind zusammen gekommen, um einen ‚perfekten Sturm‘ für die Industrie herbeizuführen. Dies wird in Tabelle 6 ersichtlich, während die Analyse umfassend im Toolkit als strategisches Planungstool für die Organisationen enthalten ist. Die Analyse wurde im Lichte des Feedbacks seitens der Teilnehmer und Interessenvertreter beim Projekt ausgearbeitet.

### Politisch

- Die nationalen gesetzlichen Rahmenwerke unterscheiden sich beträchtlich und bieten unterschiedliche Niveaus an sozialem Schutz und Marktfreiheit und beinhalten verschiedene Niveaus an Information und Konsultation mit der Belegschaft.
- Das EU-Wettbewerbsrecht schließt eine Zusammenarbeit von großen Unternehmen aus.
- Unterschiedliche Niveaus an behördlicher Unterstützung: z.B. - Beihilfen von einigen Regierungen mit einer Auswirkung auf Druckpreise/Wettbewerb zwischen den Drucksektoren in verschiedenen Ländern.
- Unterschiedliche Kosten für Steuern/ Sozialversicherung quer durch Europa wirken sich auf die Wettbewerbsfähigkeit aus.
- Erweiterung der EU – die jüngste Erweiterung plus die aktuelle ‚Warteliste‘.
- EU-weit gleiche Wettbewerbsbedingungen (*level playing field*) und ‚Sozialdumping‘<sup>A</sup>.
- Unterschiedliche Grade der behördlichen Bürokratie.
- Zunehmendes Umweltbewusstsein – EU-Ziele für Kohlenstoffemissionen/ lokale Vereinbarungen für die Produktionssektoren.



**A.** Die Europäische Kommission definiert ‚Sozialdumping‘ als „den Export einer Ware aus einem Land mit schwachen oder unzureichend durchgesetzten Arbeitsnormen, in dem die Kosten des Exporteurs künstlich niedriger sind als die seiner Wettbewerber in Ländern mit höheren Normen, wodurch ein unlauterer Vorteil im internationalen Handel entsteht. Er ergeben sich Unterschiede bei den direkten und indirekten Arbeitskosten, die einen erheblichen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen in einem Lande darstellen, mit möglichen negativen Folgen für die Sozial- und Arbeitsnormen in anderen Ländern.“



- Verfügbarkeit/Zugänglichkeit von Europäischen Sozialfonds / Europäischem Globalisierungsfond (EGF) (einschließlich unterschiedlicher regionaler Finanzierungssysteme, die in einigen Ländern zulässig sind).
- Die Auswirkung der ‚pre-packaged administration‘, bei dem es die Konkursregelung dem Eigentümer ermöglicht, das Unternehmen neu zu starten, indem er dessen Anteile zurückkauft und dessen Schulden abschreibt (es gibt zudem politische Dimensionen bei den verschiedenen Ansätzen zu den ‚pre-packs‘).
- Fragmentierung der Druckindustrie und Übergewicht an kleineren Firmen.
- Das Druckgewerbe wird von den Regierungen der EU und der Mitgliedstaaten als ausgereifter Sektor mit begrenzten Möglichkeiten zur Schaffung von Arbeitsplätzen erachtet – wodurch es schwierig wird, politische oder finanzielle Unterstützung zu erlangen.
- Die Auswirkung von nationalen Rahmenwerken auf die Prioritäten für Aus- oder Weiterbildung, über welche die Arbeitgeber wenig oder gar keine Kontrolle haben.
- Digitalisierung von offiziellen Formularen seitens der Behörden
- Demographische Veränderungen: weniger junge Leute in ganz Europa
- Potenzielle Auswirkung der Generation Z der ‚digital Geborenen‘ auf die Vorzüge bei Kultur, Ethik, Werten und Kommunikation
- Rentenkrise (demographische Veränderungen führen zu einer verringerten Fähigkeit, auf Regierungsebene den Rentenverpflichtungen nachzukommen) und erhöhtes Rentenalter in einigen Ländern
- Verringerte Möglichkeiten zur Umgruppierung von älteren Arbeitnehmern wegen wirtschaftlicher Bedingungen
- Aktuelles Image der Industrie unter potenziellen neuen Arbeitnehmern: sie gilt als gering technologisch/ männlich/ weniger sicher/ mit begrenzten Karriereöglichkeiten
- Größerer Druck, um im Umweltbereich eine gute Performance und Erfolgsbilanz (track record) nachzuweisen
- Veränderliche Anforderungen bei Fertigkeiten und Kompetenzen
- Fähigkeit und Optimismus beim Management
- Arbeitnehmerbeziehungen – effektive Information, Konsultation und Einbeziehung der Belegschaft
- Qualität der Arbeitnehmerschulung (z.B. begrenzte Ausbildung, um nur eine Art von Anlage zu betreiben)

### **Wirtschaftlich**

- Das Aufkommen neuer Wirtschaften (z.B. China), die in den Drucksektor investieren und die europäischen Preise unterbieten
- Offshoring von Kundenaktivitäten in die neuen Wirtschaften – wodurch der Einsatz von lokalen Druckern erleichtert wird
- Weltweite Wirtschaftskrise: verringerte Investitionen von Banken/ Schwierigkeiten Darlehen zu bekommen
- Auswirkung der Währungsfuktuationen innerhalb Europas auf die Preise
- Rezession: Rückgang der Werbeeinnahmen
- Kosten für Papier/Druckfarbe/Energie
- Variierende Lohnkosten in Europa
- Druck der Aktionäre nach höheren Erträgen
- Wachstum der neuen Medien-Unternehmen und dadurch gesteigerter Wettbewerb
- Verlagerung von Werbeausgaben ins Internet
- Auswirkung von Druckmaklern
- Marktnachfrage nach kürzeren Vorlaufzeiten, mehr kundenspezifischen Anpassungen und kleineren Auflagen
- Marktdruck zur Kostensenkung
- Marktfokus auf Marken, wodurch die Nachfrage nach Multimedia-Ansätzen statt nur nach Druckaufträgen angekurbelt wird
- Drastische Einschnitte beim Druckeinkauf des öffentlichen Sektors

### **Sozial**

- Ersatz von Druckaufträgen durch Datenspeicherung und –abruf sowie webbasierte Medien
- Zuwachs bei der Nutzung von sozialen Medien/ Online-Medien

### **Technologisch**

- Überkapazität/ geringe Kapazitätsauslastung aufgrund der gesteigerten Effizienz von neuen Maschinen
- Verbesserungen bei der herkömmlichen Technologie (z.B.: Einzelblatt-Rotationsdruck)
- Andere inkrementale Verbesserungen (Digitalisierung von Seitenumbruch/ digitale Druckplattenbelichtung)
- Grundlegende Technologie-Veränderungen: Digitaldruck/variabler Datendruck
- Auswirkung von Web/e-Books/i-Pads/sozialen Medien/anverwandten Technologien
- Zunahme bei Online-Datenspeicherung und -abruf
- Verlagerung des Fokus weg von reiner Druckproduktion hin zur Implementierung technologischer Lösungen, die den Kunden über nicht-druckbezogene Dienstleistungen - wie etwa Webdesign - einen Mehrwert liefern
- Notwendigkeit, bei der Produktion Umweltsanliegen zu berücksichtigen, wie etwa durch Abfallreduzierung, Recycling und verringerten Einsatz von Energie, Wasser und Chemikalien
- Neue Technologien: gedruckte Elektronik, RFID, 2D Strichcodes zur Verbesserung der Interaktivität von Druckerzeugnissen





### **3. AUSWIRKUNG AUF DIE UNTERNEHMEN**

Die kombinierte Auswirkung der verschiedenen politischen, wirtschaftlichen, sozialen und technologischen Faktoren ist in der gesamten Branche signifikant. Sie variiert jedoch je nach Unternehmensgröße.

### 3.1. Auswirkung der Unternehmensgröße

In vorangegangenen Studien wurden kleine und mittlere Unternehmen als jene identifiziert, die mit den meisten Herausforderungen konfrontiert sind und denen es an finanziellen Kapazitäten fehlt, die es ihren Managern ermöglichen würden, eine langfristige strategische Vision zu unterstützen oder in nicht-produktive Aktivitäten zu investieren, wie etwa Forschung und Entwicklung oder Marketing<sup>6</sup>.

Historisch gesehen, hat diese Situation zu einer Unterauslastung der Ausrüstung, einer mangelnden Unterscheidung zwischen lokalen Wettbewerbern und einem nahezu ausschließlich auf den Preis ausgerichteten Wettbewerb<sup>7</sup> geführt. Zusätzlich zu dieser Mischung gibt es noch die Schwierigkeit für kleinere Unternehmen lange Zeiträume schwacher Handelstätigkeit zu überstehen, weil sie nicht die Ressourcen ihrer größeren Wettbewerber haben. Die Teilnehmer im Rahmen der Studie verweisen jedoch auch auf die potenziellen Vorteile, die kleinere Unternehmen aufweisen – insbesondere die Möglichkeit, agiler zu sein (im Rahmen der Zwänge der verfügbaren Technologie), um auf die Marktanforderungen zu reagieren. Mehrere Teilnehmer an der Studie haben hier das Potenzial für Innovation und Kreativität aufgezeigt. Die Fallstudien MediaPlaza und 07 in Abschnitt 10 spiegeln dies beide wider.

Große Unternehmen sind mit anderen Herausforderungen konfrontiert. Sie haben beträchtliche Kapitalinvestitionen getätigt, und sie

haben zudem unter den rückläufigen Märkten und dem Wettbewerb von innerhalb und außerhalb Europas zu leiden. Vorangehende Studien haben nachgewiesen, dass diese Kombination zu einem ‚erbitterten Preiskrieg‘ zwischen Tiefdruck und Rollenoffset führt - diese Erkenntnis ist von der vorliegenden Studie bestätigt worden, in der zudem ein Wettbewerb zwischen Unternehmen ermittelt wurde, die dieselben Verfahren nutzen. Diese Kombination von Faktoren hat zu einem einzigen Hauptfokus für die größeren Unternehmen geführt – wie das Problem der Überkapazität zu lösen ist.

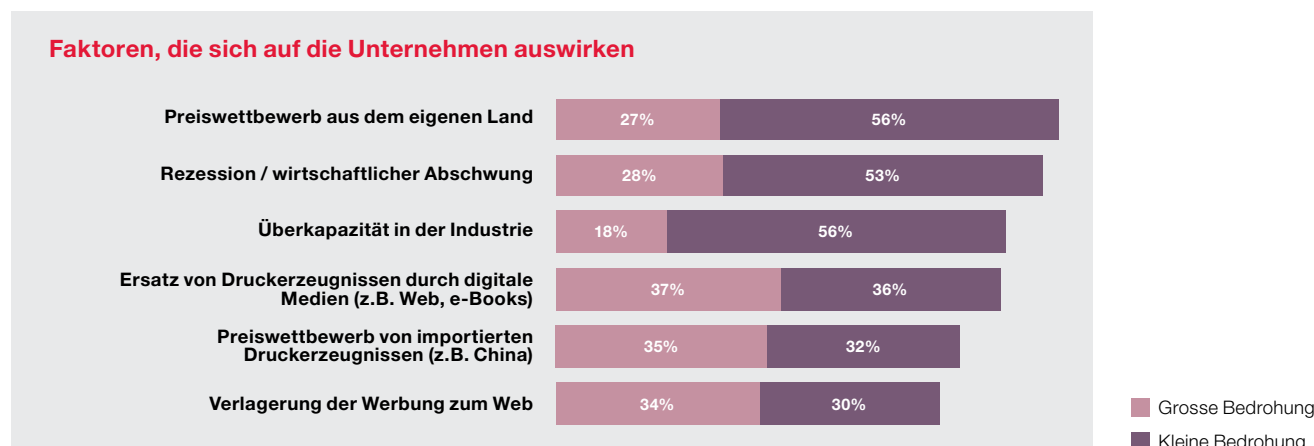
#### 3.1.1. Auswirkung der Überkapazitäten

Die Ursachen der Überkapazität sind komplex. Eine Kombination von verschiedenen Faktoren, die sich auf die Industrie auswirkt, hat zu einer noch nie da gewesenen Situation geführt. Dazu gehören die von der neuen Drucktechnologie gebotenen Effizienzen, Überinvestitionen von Unternehmen in den Versuch, Produktionskosten zu reduzieren und Preise zu senken, der zunehmende Wettbewerb von außerhalb Europas, Veränderungen im Kundenverhalten und die aktuelle Wirtschaftslage.

Zuvor veröffentlichte Zahlen zeigen das Ausmaß des Problems. Zwischen 2006 und 2009 hat die Produktionskapazität der europäischen Druckindustrie um 30% zugenommen, die Gesamtnachfrage nach den Erzeugnissen aber nur um 1%<sup>8</sup>. Dies bedeutet, dass Investitions- und Produktivitätszyklen nicht mehr synchron sind. Der Offsetdrucksektor alleine soll nach Schätzungen eine überschüssige Kapazität von etwa 15-20%<sup>9</sup> aufweisen, während die Analysten für den Rollenoffset- und Rotationstiefdrucksektor noch vor kurzem eine Überkapazität von 25-30%<sup>10</sup> angezeigt haben. Dies hat erhebliche Auswirkungen auf

*„Es gibt nur ein einziges Problem für die Industrie – Überkapazität.“*

Senior Manager, Großunternehmen







*“Die Druckereien verkaufen nicht – sie prostituieren sich.”* Senior Manager, Großunternehmen

die Nachhaltigkeit der Unternehmen wie auch auf die soziale Verantwortung. Eine Konferenz für Gewerkschaftsvertreter im Tiefdruck und Rollenoffset kam schon im Jahre 2009 zu dem Schluss, dass eine der Hauptursachen für Arbeitsplatzverluste, über die sich alle Referenten einig waren, Überkapazitäten<sup>11</sup> sind.

Kommentare in der aktuellen Studie unterstützen dies. Die Industrie wird von einem Senior Manager beschrieben als „ein Schlachtfeld, auf dem die Teilnehmer einander angreifen, und neue Multimedien attackieren die Industrie insgesamt“.

Die quantitative Analyse belegt, dass Überkapazität ein industrieweites Problem darstellt, wobei 74% der Befragten Überkapazität als Bedrohung anführen. Sowohl die Workshops als auch die Interviews belegen jedoch, dass das Problem der überschüssigen Kapazität vorrangig der Faktor ist, der sich auf die größeren Unternehmen auswirkt, aber wohl weniger auf die Denke der KMUs, die eher mit Bogendruckmaschinen arbeiten.

Das quantitative Element der Studie illustriert die Faktoren, deren Zusammentreffen zur Überkapazitätenkrise führte. Zu den primären Faktoren, die von den Teilnehmern als Bedrohung erachtet wurden, gehören der lokale Preiswettbewerb (aus dem eigenen Lande) – von 83% angeführt, Rezession (81%), Preiswettbewerb durch Druckimporte aus China und anderen nicht-europäischen Ländern (67%), Veränderungen im Kundenverhalten, u.a. Ersatz von Druckerzeugnissen durch Digitalmedien (73%), und eine Verlagerung der Werbung zum Web (64%).

Ein Teilnehmer von einem großen Unternehmen hat das Ganze wie folgt zusammengefasst: „Das größte Problem ist die Kombination von technologischen und wirtschaftlichen Faktoren, in Verbindung mit dem Umfang der Investitionen in den letzten fünf bis acht Jahren, der gewaltig gewesen ist, ohne aber mit dem entsprechenden Zuwachs am Markt für unsere Erzeugnisse

einherzugehen. All die neuen Technologien haben das Drucken leichter und die Umrüstung schneller gemacht, aber es gibt kein entsprechendes Marktvolumen für die zusätzliche Kapazität.“

Das Ergebnis besteht darin, dass alle Unternehmen des gesamten Sektors in der Hauptsache beim Preis konkurrieren, wodurch die Preise und Margen sinken. Über die Hälfte der Befragten beim Fragebogen (53%) verfolgen eine kurzfristige Strategie, ungenutzte Kapazität mit Arbeiten decken zu wollen, deren Kosten marginal veranschlagt sind. Ein Zitat aus einem großen Unternehmen ist eine graphische Illustration des angetroffenen Problems: „Unsere Preise sind in den letzten zwei Jahren um 25% gesunken, und unsere Kosten sind gestiegen, sowohl die direkten Kosten wie Papier und Druckfarbe als auch die indirekten Kosten wie Strom.“

Das Resultat ist eine Kannibalisierung der Branche, mit einer zunehmenden Zahl von Firmenpleiten. Die Befragten haben verraten, dass ein Konkurs von den Wettbewerbern an einem überfüllten Markt „mit Schadenfreude“ begrüßt wird. Das Niveau der Pleiten hat zu zusätzlichen Probleme durch den Missbrauch bei den so genannten pre-pack-Vereinbarungen geführt, im Rahmen derer Unternehmen geschlossen, unter die Aufsicht eines Insolvenzverwalters gestellt und dann umgehend gekauft und mit abgeschriebenen Schulden neueröffnet werden. Dies führt zu Zerschlagung, weiterem Preisabfall und einer Erosion des Vertrauens, das die Kunden in die Industrie haben.

Mehrere Teilnehmer an der Studie haben Besorgnis geäußert, dass Druckunternehmen vielleicht annehmen, dass sie die aktuellen finanziellen Bedingungen ‚überstehen‘ können und dass die Druckvolumen danach zu den Ständen aus der Zeit vor der Rezession zurückkehren werden: „Dies ist eine gefährliche Annahme. Die [B-2-B] Kunden haben vielleicht langfristige Verhaltensänderungen vollzogen, wie etwa anhaltender Verlass auf Internet-Anwendungen“ sagte dazu ein Befragter.



Andere Stimmen wiederum sprachen von Sorgen, dass die Unternehmen vielleicht nicht umfassend das Risikoniveau einschätzen, da die Maschinenlieferanten trotz beträchtlicher Überkapazität weiterhin vom Verkauf von Maschinen berichten. Das quantitative Element dieser Studie unterstützt dies: 36% der Befragten erwägen kurzfristig Investitionen in neue Druckausrüstung, und eine gleichwertige Anzahl denkt über Investitionen in neue oder alternative Technologien nach. Die Lieferanten, die an der Studie teilgenommen haben, bestätigten ihre Ansicht, dass der Arbeitsplatzabbau wohl weiterhin in erheblichem Umfang anhalten wird und dass die Kapazitätsfrage angegangen werden muss. Einer kommentierte: „Es gibt nur ein kurzfristiges Ziel für Druckunternehmen. Überleben.“

Das Projekt demonstriert einen Konsens unter den großen Unternehmen für mehr Engagement, die auf gesamteuropäischer Ebene zu ergreifen sind. Die aktuelle Rate der Unternehmenspleiten, kombiniert mit europäischem Wettbewerbsrecht, das eine Koordinierung unter den größeren Unternehmen untersagt, könnte dazu führen, dass der Sektor so schwach ist, dass entweder europäische Unternehmen scheitern und Druckimporte aus Entwicklungsländern den Markt dominieren werden oder ein Quasi-Monopol entstehen wird, da die Unternehmen Akquisitionen wehrlos ausgesetzt sind, wodurch nur noch sehr wenige große Akteure am Markt verbleiben. Jedes dieser Szenarien hat tiefgreifende soziale Auswirkungen für die europäische Arbeitnehmerschaft. Die vorherrschende Meinung unter den Verantwortlichen der großen Unternehmen geht dahin, dass eine dringliche Genehmigung der Europäischen Union erforderlich ist, um den größeren Unternehmen zu ermöglichen, auf kontinentaler Ebene zusammen zu arbeiten, damit die geplante Umstrukturierung erfolgen kann, im Rahmen derer Kapazitäten auf koordinierte und sozial verantwortliche Weise abgebaut werden können.

### Empfehlungen auf Industrieebene

- Intergraf, UNI Europa Graphical, die nationalen Verbände und ihre gewerkschaftlichen Ansprechpartner sollen eine führende Rolle bei einer Kommunikationskampagne übernehmen, um sicher zu stellen, dass der Sektor insgesamt sich des Umfangs und der Auswirkungen der Überkapazität gänzlich bewusst ist,
- Intergraf und UNI Europa Graphical sollen die großen Unternehmen sowie die EU-Behörden, einschließlich zumindest der Generaldirektion Beschäftigung und der Generaldirektion Wettbewerb zusammen bringen, um die folgenden Ansätze zu ermöglichen:
  - Kontakt zwischen den Unternehmen
  - Gedankenaustausch über die Industrie und den gesamten Markt
  - Entwicklung einer gemeinsamen Vision für die Industrie
  - Management der Kapazitäten ohne auf (Gruppen von) Kunden, eine Aufteilung von Märkten oder Preise einzugehen.

### 3.1.2. Auswirkung und Potenzial der Technologie

*„Neue Technologien werden uns dabei helfen, wettbewerbsfähig zu bleiben und unseren Platz in der Industrie zu verteidigen.“*

Befragter eines Großunternehmens



#### Technologie – die Perspektive der Lieferanten

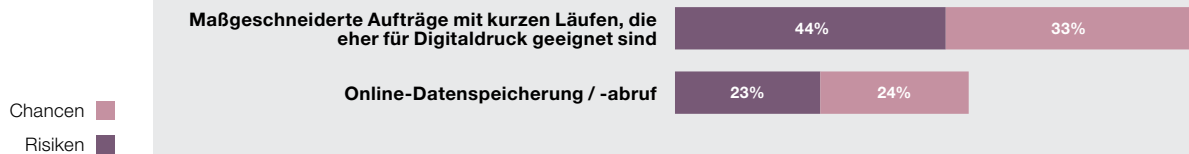
Lieferanten boten auch einen Blick in die Zukunft. Nachfolgend eine Zusammenfassung ihrer Szenarien für künftige Anforderungen sowie technische Entwicklungen:

- Gesteigerter Fokus auf das Druckmanagement mit automatischem Nachfüllen der Lagerbestände bei den Kunden. Zu den Vorteilen für die Druckunternehmen gehören die Bindung des Kunden an die Druckerei und Verstärkung der Kontrolle darüber, was wann gedruckt wird.
- Prestigereiche physische Produkte, die ‚etwas über Sie aussagen‘ (z.B.: Kunstzeitschriften), werden die künftige Nachfrage nach Druckerzeugnissen antreiben. Bewusstseinsbildende Druckerzeugnisse für den Massenmarkt werden dank ihrer guten Anlagenrendite ebenfalls eine starke Marktpräsenz wahren.
- Der Trend zur Personalisierung wird weiter anhalten und somit zur Entwicklung und Investition in Hybrid-Druckmaschinen beitragen.
- Die herkömmliche Druckmaschinennutzung wird sich dank beschleunigter Rüstzeiten, reduzierter Stillstandszeit und gesteigerter Produktivität verbessern. Die Schwellenpunkte bei den Kosten (cost break points) zwischen Digital- und herkömmlichen Lithographiedrucken werden sinken, da Litho bei kürzeren Lauflängen wettbewerbsfähiger wird. Da die Qualität von Digitaldruck die Qualität von Litho herausfordert, wird der Fokus für Digital bei der Personalisierung liegen – wodurch mehr Nachfrage für Hybriddruckmaschinen entsteht, die Lithographie- und Digitaldruckwerke auf ein und derselben Maschine kombiniert.
- Mehr automatisches Farbmanagement – von der Genehmigung des Probedrucks bis zum Drucklauf. Die Prüfsoftware wird prüfen und evaluieren, ob die Farbmessung der Skala innerhalb der Toleranz ist. Dies kann dazu führen, dass Druckunternehmen weniger qualitativ hochwertige und mehr hoch entwickelte Maschinen fahren.
- Die Technologie wird automatische Bogenregister und flexible Farbwerke umfassen, die kürzere Läufe und schnelle Umrüstungen ermöglichen.
- Schnellere Laufgeschwindigkeiten für Digitaldruck werden durch Flüssigtöner ermöglicht. Tintenstrahldruck wird sich ebenfalls weiter entwickeln.
- Die Bogenformate werden sich wohl vergrößern, mit mehr großformatigen Druckmaschinen und A0-Bogengröße bei herkömmlichen Maschinen – und die Digitaldruckmaschinen werden ihre maximalen Bogenformate wahrscheinlich auch vergrößern.
- Dramatische Veränderungen bei den Kompetenzen im Finishing-Bereich und eine signifikante Automatisierung werden eine stärker integrierte Planung erfordern.
- Die digitale Produktion von Druckplatten wird die Notwendigkeit von Entwicklungs-chemikalien – zum Vorteil der Umwelt - verringern und weniger Bediener erfordern.
- Der Rhythmus der Automatisierung wird sich auf Lagerwirtschaft und Logistik auswirken (zum Beispiel betreibt eine Buchdruckerei eine ‚dunkles Lagerhaus‘, das von Robotern gesteuert wird und in dem sich keine Personen befinden (mit einer Notbeleuchtung nur bei Wartung und Reparaturen).

Während Lieferanten die Notwendigkeit auf Seiten der Unternehmen bestätigen, für die Zukunft zu planen, heben sie dabei auch hervor, dass die derzeit verfügbare Technologie vielleicht nicht auf die effektivste Weise eingesetzt wird. So ist beispielsweise die wichtigste Rechtfertigung für Digitaldruck die Personalisierung – und doch sind weniger als 20% der digital gedruckten Erzeugnisse personalisiert.



### Faktoren, die sich auf die Unternehmen auswirken



*„Wir haben seit nunmehr 10 in IT investiert. Wir haben ein neues Unternehmen gegründet, das Verleger bei der digitalen Verwandlung ihrer Geschäfte unterstützt. Wir liefern einen Mehrwert für bestehende Dienstleistungen – Beratung, IT-Dienste. Wir haben diese Veränderung vor 10 Jahren eingeleitet und managen sie durch natürliche Fluktuation.“* **Befragter eines KMU**

Während sich die Frage von Überkapazität und Preiswettbewerb auf den Sektor insgesamt auswirkt, stellt diejenige der Technologie sowohl eine Bedrohung als auch eine Möglichkeit dar. Veränderungen im Kundenverhalten und eine Verlagerung zum Web und anderen e-Lösungen verringern die Nachfrage nach Druckerzeugnissen. Die Technologie trägt aber auch zur Steigerung der Produktivität bei und liefert Zugang zu neuen Märkten für Unternehmen, die agil genug sind, die sich bietenden Möglichkeiten zu nutzen. Während die KMUs hierbei von der Flexibilität her am besten positioniert sind, kann es für sie insbesondere im aktuellen Wirtschaftsklima schwieriger werden, Zugang zu Kapital zu finden. Zu den von den Befragten erwähnten Möglichkeiten gehören die folgenden Ansätze:

- Die Integration von Print, Software und Graphikdesign bietet die Möglichkeit, die Wertschöpfungskette zu verbessern, integrierte Dienstleistungen anzubieten und Kosten zu senken.
- Online-Daten heißt, dass die Unternehmen sich von der Lieferung von Formularen und anderen herkömmlichen Produkten abwenden und der Rolle als Datenverwalter und Manager von Online-Prozessen zuwenden können.
- Die Fähigkeit zur Datenübertragung eröffnet weitere Möglichkeiten – beispielsweise können nationale Zeitungen in anderen Verteilungsgebieten gedruckt werden.
- Eine Zunahme bei Nischenprodukten mit kürzeren Auflagen, wie etwa am Zeitschriftenmarkt.
- Web-to-Print bietet eine Reihe von kommerziellen Möglichkeiten, um die Nachfrage nach individualisierten Produkten zu stillen. Die Angebote reichen von persönlichen Grußkarten, Plakaten und Fotoalben bis hin zu Buchdrucken in kleineren Auflagen, die als einmalige Geschenke personalisiert werden. Die individualisierten Produkte für den gewerblichen Markt umfassen spezialisierten Etikettendruck und spezifische Formate für besondere Anwendungen.
- Interaktiver Druck unter Verwendung von Mikrochip-Technologie kann zur Neudefinierung

von Produkten führen und zeigen, was mit Druck alles möglich ist.

- Die durch neue Technologie gebotenen Möglichkeiten zur Steigerung von Effizienzen, gemeinsam mit zusätzlicher Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Medien; verbesserten Arbeitsflüssen, schnellerer und effizienterer Produktion, verringerter Materialnutzung und weniger Abfall.

Das quantitative Element der Studie demonstriert, dass die Einstellungen gegenüber den Vorzügen der Technologie unterschiedlich sind. 44% sind der Meinung, dass kurzfristige Aufträge nach Maß, die für Digitaldruck besser geeignet sind, eine Möglichkeit darstellen, während 33% darin eine Bedrohung sehen. Über Online-Datenspeicherung und -abruf sind die Ansichten gleichmäßig verteilt, wobei 23% der Meinung sind, dass das Potenzial zur elektronischen Übertragung von Daten einen Vorteil darstellt, und 24% dies als Bedrohung erachten.

Die dank der Technologie eröffneten Möglichkeiten weisen ihre eigenen Herausforderungen im Zusammenhang mit der sozialen Verantwortung auf. Dazu gehören die Notwendigkeit, die Mitarbeiter mit den erforderlichen Kompetenzen auszurüsten, um in einer verkabelten Welt erfolgreich zu sein, und den Abbau der Belegschaften zu managen, der sich im Anschluss an die gesteigerte Automatisierung ergeben hat. Die Empfehlungen, um sich diesen Herausforderungen zu stellen, sind in Abschnitt 8 behandelt.

### 3.1.3. Auswirkung der gesetzlichen Rahmenbedingungen

Der Mangel an gleichen Wettbewerbsbedingungen (*level playing field*) ist eines der Hauptprobleme, die sich aus den Studien über die regierungsseitigen Auswirkungen ergeben. Die PEST-Analyse (siehe Seite 11 – A.1.2) des Toolkits, Tabelle oben und Seite 21-22 oben) hebt die verschiedenen Faktoren hervor, die sich auf die Wettbewerbsfähigkeit in ganz Europa

**B.** 'Betriebsrat' kann als generischer Begriff für ein beliebiges gewähltes Gremium zur Vertretung der Arbeitnehmer - mit oder ohne gewerkschaftliche Involvierung - verwendet werden (geläufig im Vereinigten Königreich); oder der Begriff kann einen spezifischen Rechtsstatus aufweisen, wie er in den EU-Richtlinien vorgesehen ist: über nationale Betriebsräte (Ratsrichtlinie 2002/14/EU vom 11. März 2002); und europäische Betriebsräte (Europäische Betriebsräterichtlinie vom 22. September 1994). Die nationalen Gesetzgebungen können die Fragen anführen, zu denen die Arbeitgeber die Betriebsräte informieren und konsultieren müssen; oder einen Rahmen für die Mitarbeitervertreter zur Aushandlung der Bedingungen einer Informations- und Konsultationsvereinbarung. Die Definition dessen, was eine 'Konsultation' bzw. 'Anhörung' ausmacht, kann nahe an die einer Verhandlung heranrücken, wie beispielsweise in den EU-Richtlinien, die vorsehen, dass es mit Bezug auf spezifische Themen eine Anhörung 'im Hinblick auf das Erzielen einer Vereinbarung' geben muss. Die nationalen Gesetzgebungen legen Rechte und Schutzmaßnahmen für die Mitglieder der Betriebsräte fest.



auswirken. Dieser Abschnitt betrachtet die rechtliche Struktur im Hinblick auf die Arbeitsbeziehungen als wichtigste Frage bei einer sozial verantwortlichen Umstrukturierung.

Es gibt grundsätzlich Mindestnormen für die Information und Konsultation bzw. Unterrichtung und Anhörung in Europa, und die Betriebsrärichtlinie<sup>B</sup> hat einen Rahmen festgelegt, um die nationalen und europäischen Anliegen zu verbinden. Studien haben jedoch gezeigt, dass die Anwendung der Sozialgesetzgebung in der Praxis beträchtlich variieren kann. Eine Studie hebt dazu hervor, dass dies nicht nur eine Frage der Qualität der Verfahren oder Strukturen ist, sondern auch der Kultur. Während die nordischen Länder Respekt für alle Gesetze an den Tag legen, einschließlich jener, die von der EU-Gesetzgebung über Information und Konsultation abgeleitet sind, haben andere (u.a. Griechenland, Portugal, Italien und – vielleicht überraschenderweise - Frankreich) weniger Achtung vor der EU-Rechtslegung oder erachten diese als nachrangig gegenüber den nationalen Anliegen (der Fall in Deutschland, dem Vereinigten Königreich und Spanien<sup>12</sup>). Dies bedeutet, dass die Praktiken unterschiedlich sind. Die nationalen Arbeitsrechte und tariflichen Regelungen variieren ebenfalls. Andere Studien haben gezeigt, dass im Kontext der sozial verantwortlichen Umstrukturierung ein Schlüsselement in der unterschiedlichen Nutzung von arbeitsmarktpolitischen Instrumenten besteht, die dazu gestaltet werden, Lohnbeihilfen zu unterstützen und den Schutz der Beschäftigung über Kurzarbeit zu ermöglichen. Diese Maßnahmen entschädigen die Mitarbeiter bei Einkommensverlusten oder bei weniger Arbeitsstunden als normal. Sie sind in vielen Teilen Westeuropas eingeführt worden. Studien haben gezeigt, dass da, wo dies der Fall ist, die Auswirkung der weltweiten Wirtschaftskrise gemindert wurde. Die Erhaltung von Beschäftigung über Kurzarbeit kann in Ländern, die keine vergleichbaren arbeitsmarktpolitischen Instrumente haben (insbesondere im Vereinigten Königreich

und Irland) über Tarifvereinbarungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften<sup>13</sup> ebenfalls erreicht werden. Im Rahmen dieser Studie hebt die Gewerkschaft im Besonderen die erhöhte Sicherheit hervor, die über Lohnbeihilfen und deren potenziellen Vorteile für die Industrie geboten wird.

Zu weiteren Unterschieden zwischen den Ländern in Europa gehören eine Reihe von Methoden der Tarifverhandlung sowie signifikante Variationen bei den Entlassungsregelungen.

Die deutlichste Erkenntnis im Rahmen der aktuellen Forschung besteht darin, dass die Einstellungen gegenüber der Gesetzgebung je nach Arbeitsrolle unterschiedlich ausfallen. Mehrere Kommentare von Managern aus großen Unternehmen mit Standorten in Ländern, die von einer stärkeren und restriktiveren Gesetzgebung abgedeckt sind, waren auf die geringere Flexibilität ausgerichtet, die durch Gesetzgebung entsteht. Sie erachten gemeinhin die Situation in Ländern wie dem Vereinigten Königreich mit geringeren gesetzlichen Eingriffen als eine, die mehr operative Freiheit bietet. Und umgekehrt, sprechen sich die gewerkschaftlichen Stimmen für den Wert aus, der den Arbeitnehmern durch die Gesetzgebung in Form eines höheren Schutzes geboten wird.

Die Besorgnis der Unternehmen angesichts dessen, was als bürokratischer Regierungsapparat wahrgenommen werden kann, wird durch das quantitative Element der Studie widerspiegelt, wobei 56% dies als Bedrohung erachten. Mangelnde Unterstützung durch die Regierung ist ebenfalls ein Thema für 54% der Teilnehmer.

Während einige Regierungen finanzielle Unterstützung für Kapitalinvestitionen anbieten, um ihre heimische Industrie zu fördern, wird dies anderweitig kontrovers gesehen und als Verschärfung von unlauterem Wettbewerb innerhalb der EU erachtet.

*„Die größten Fortschritte stammen aus Kombinationen bestehender Technologien, statt von ganz neuen Ideen. Künftige Innovationen im Druckgewerbe werden inkrementale Kombinationen und Anpassungen von existierenden Technologien sein. Das erfolgreiche Unternehmen wird die Technologie an die neuen Marktbedingungen anpassen.“* Lieferant

### Beispiele von beschäftigungspolitischen Instrumenten in verschiedenen europäischen Ländern

Kurzarbeit – oder anders gesagt: die Verringerung der von den Mitarbeitern über einen bestimmten Zeitrahmen geleisteten Arbeitsstunden – ist eine Methode, die von verschiedenen europäischen Regierungen eingeführt worden ist, um es den Unternehmen zu ermöglichen, qualifizierte Mitarbeiter zu behalten, und den Mitarbeitern, in Beschäftigung zu bleiben. Diese kurzfristige Lösung zielt darauf ab, die Unternehmen in bestimmten Zeiträumen der Krise zu unterstützen. Nachfolgend weitere Einzelheiten zu zwei dieser Systeme:

#### Niederlande

Vereinbarungen zu Teilzeitarbeitslosigkeit helfen derzeit einer sehr begrenzten Anzahl Druckunternehmen in den Niederlanden, die Wirtschaftskrise in den Griff zu bekommen. Diese zeitweiligen Regelungen beinhalten, dass die Arbeitsstunden und Löhne zeitweilig gesenkt werden können. Dies ergibt Vorteile für das Unternehmen, qualifizierte Kräfte zu behalten, und bietet den einzelnen Personen Kontinuität bei der Beschäftigung. Es muss eine Vereinbarung mit den Gewerkschaften erzielt werden, wenn mehr als 20 Mitarbeiter zu reduzierten Stunden arbeiten. Die Regelungen, die dank einer zeitweiligen sozialen Schutzgesetzgebung möglich sind, beinhalten, dass die Mitarbeiter einen Grundlohn für ihre geleisteten Stunden gezahlt bekommen. Das Arbeitslosengeld wird von der Regierung für die Stunden bezahlt, in denen die Arbeitnehmer nicht aktiv sind. Die Regelungen sind auf einen Zeitraum von maximal 65 Wochen begrenzt, und im Falle einer nachfolgenden Arbeitslosigkeit werden Forderungen als Folge der während der Beschäftigung bezogenen Leistungen begrenzt. Das System ist im Haushalt der Regierung im Zeitraum dieser Maßnahme mit 950 Millionen Euro über zwei Jahre von April 2009 bis April 2011 veranschlagt worden.

#### Deutschland

Kurzarbeit ist ebenfalls eine Option für Unternehmen in Deutschland. Diese ist zulässig gemäß einem Gesetz der Regierung, wenn es aus wirtschaftlichen Gründen oder anderen unvermeidbaren Umständen einen erheblichen Abschwung gegeben hat und es Anlass zu der Annahme gibt, dass die Veränderungen nur zeitweilig sind. Die Gesetzgebung tritt in Kraft, wenn mindestens ein Drittel der Belegschaft mehr als 10% ihrer Bruttolöhne verlieren wird. Die Bundesagentur für Arbeit zahlt eine Vergütung von 60% (zum Basissatz) der eingebüßten Löhne wegen verringerter Arbeitsstunden. Während sich die normale Dauer der Regelungen auf höchstens sechs Monate beläuft, können Umstände, wie etwa die aktuelle Marktkrise, dazu führen, dass die Zeiträume, über welche die Vergütung gezahlt werden kann, von der Regierung auf 24 Monate verlängert werden. Zeitarbeiter können bis Ende 2010 ebenfalls in den Nutzen eines Ausgleichs für reduzierte Arbeitsstunden gelangen. Dies war vor März 2009 per Gesetz nicht möglich.

#### Empfehlung

- **Auf Industrieebene:** Die Sozialpartnern Intergraf, UNI Europa Graphical, die nationalen Verbände und ihre gewerkschaftlichen Ansprechpartner sowie die Arbeitgeber sollen die Personalplanung zu einer Aktivität auf Industrieebene zu machen
- Die Sozialpartner sollen gemeinsam um regierungsseitige Unterstützung für die Umschulung innerhalb und außerhalb der Industrie ersuchen, um es den Mitarbeitern, die ihren Arbeitsplatz verloren haben, möglich zu machen, sich anderweitig nach einer alternativen Beschäftigung umzuschauen
- **Auf Betriebsebene:** Die Organisationen, die eine Umstrukturierung durchlaufen, sollen um regierungsseitige Unterstützung und Finanzierung ersuchen, falls diese verfügbar ist, und sicherstellen, dass diese effektiv genutzt wird, um den Mitarbeitern eine maximale Beschäftigungsfähigkeit zu verschaffen.

### Faktoren, die sich auf die Unternehmen auswirken



Grosse Bedrohung ■  
Kleine Bedrohung ■





## **4. AUSWIRKUNGEN FÜR DIE BELEGSCHAFT**

Die Auswirkungen der derzeit eintretenden Veränderungen für die Belegschaft sind beträchtlich, wie sowohl die Kommentare als auch die quantitative Studie bestätigen. Bei der Frage nach den Strategien, welche die Unternehmen kurz- wie auch langfristig ins Auge fassen, haben nur 5% der Unternehmen in der Studie eine Schließung als kurzfristige Option ins Auge gefasst, 47% sahen jedoch eine Beendigung der Betriebstätigkeit als längerfristiges Szenario, während 45% meinen, ggf. keine andere Option als den Verkauf zu haben. Zu weiteren Defensivstrategien gehören eine Verringerung der Betriebsgröße, der Ausrüstung und der Anzahl Mitarbeiter (derzeit von 29% der Teilnehmer erwogen, längerfristig auf 36% steigend). Über die Hälfte der Befragten (51%) betrachten Entlassungen als eine Gesamtauswirkung, wobei 34% Frührentenregelung in den Mix mit einbeziehen und 20% die Notwendigkeit voraussehen, die Mitarbeiter auf eine Arbeit außerhalb der Industrie vorzubereiten.

Weitere Maßnahmen, die bereits angelaufen sind oder in Erwägung gezogen werden, haben ebenfalls beträchtliche Auswirkungen auf die Belegschaft. Fast jeder dritte Teilnehmer führt das Outsourcing von Druckaufträgen (29%) und den Einsatz von Zeitarbeitern (ebenfalls 29%) sowie Abänderungen von Beschäftigungsverträgen (32%) als Folgen der aktuellen Situation an.

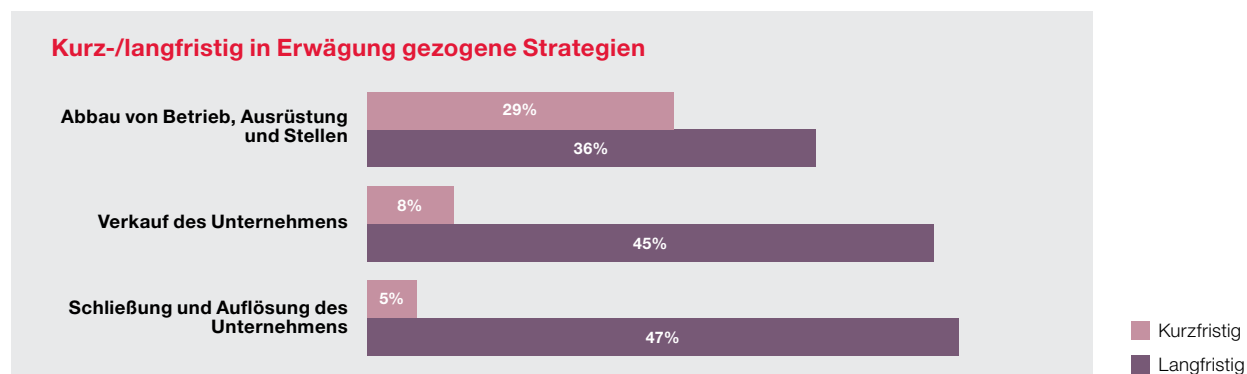
Für jene, die in den Unternehmen bleiben, werden sich die Arbeitsweisen weiterhin ändern. Die Wettbewerbsfähigkeit wird zusätzliche Flexibilität erfordern, um einem zunehmend anspruchsvollen Markt gerecht zu werden – und während einige befragte Unternehmen diese Lösungen bereits eingeführt haben, erwägen 63% der Befragten die Einführung flexibler Arbeitsmodelle, während 67% vielseitige Einsatzfähigkeit (*Multi-skilling*) als künftige Anforderung sehen.

Eine weitergehende allgemeine Qualifizierung (*Upskilling*) wird ebenfalls entscheidend sein, um der Nachfrage nach neuer Technologie gerecht zu werden. Hier sagen 57% der Befragten, dass sie die Umschulung ihrer aktuellen Beschäftigten in neuen Kompetenzen erwägen – wobei 38% die Einstellung neuer Mitarbeiter mit anderen Fachgebieten (Skill sets) ins Auge fassen.

Das durch die menschlichen Auswirkungen der Umstrukturierung geschaffene Dilemma ist akut, aber unvermeidlich. Es erfordert die Lieferung von Informationen, einen proaktiven Ansatz, umsichtiges Management und Konsultation mit Gewerkschaften und Arbeitnehmern, damit die Umstrukturierung auf faire und vernünftige Weise gemanagt werden kann.

Ein Arbeitnehmervertreter: *„Die kurzfristigen Probleme für die Erwerbslosen und älteren Arbeitnehmer dürfen die Industrie nicht daran hindern, sich für die Zukunft zu rüsten. Der kurzfristige Schmerz darf den langfristigen Gewinn nicht behindern.“*

Eine gewerkschaftliche Perspektive: *„Die Gewerkschaften erkennen, dass die Zahl der Arbeitsplätze im Laufe der Zeit zurückgehen wird. Dies muss auf nachhaltige und sozial verantwortliche Weise erfolgen. Die Gewerkschaften müssen in allen Phasen der Umstrukturierung informiert und konsultiert werden. Die Umstrukturierung wird zudem mit sich bringen, dass die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter gesteigert wird, Unterstützung in Form von Umschulung, Weiterbildung und Outplacement für jene angeboten wird, die ggf. ihren Arbeitsplatz verlieren, und berufliche Mobilität aufgebaut wird.“*



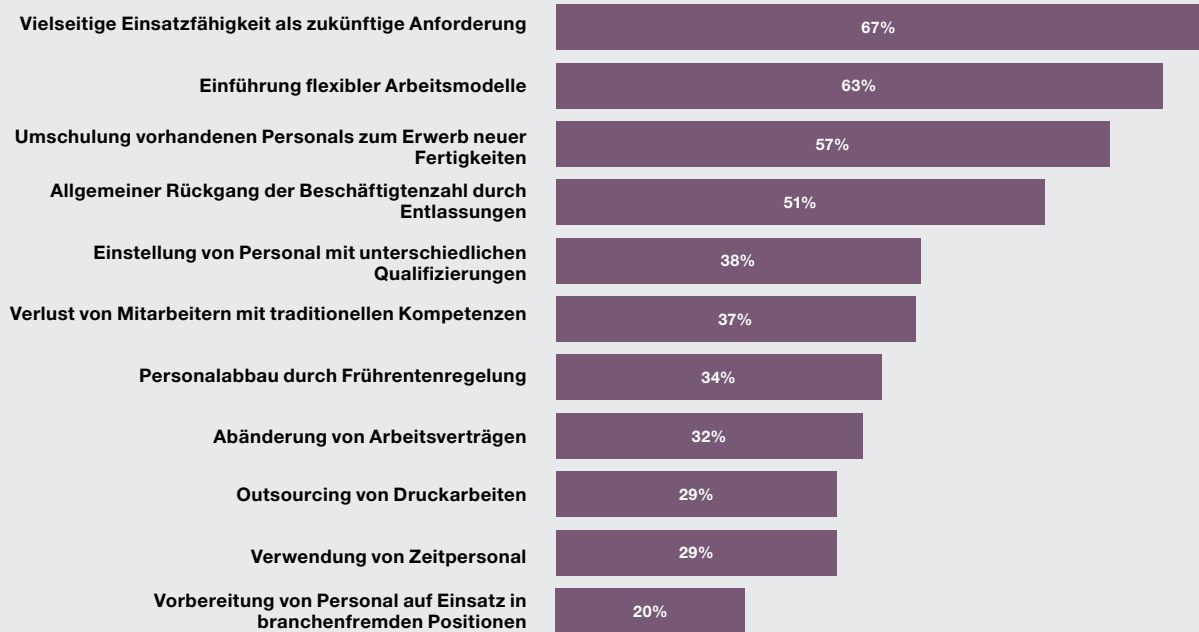
*„Die Zukunft heißt kürzere Vorlaufzeiten und weniger Leute.“*

Befragter eines Großunternehmens



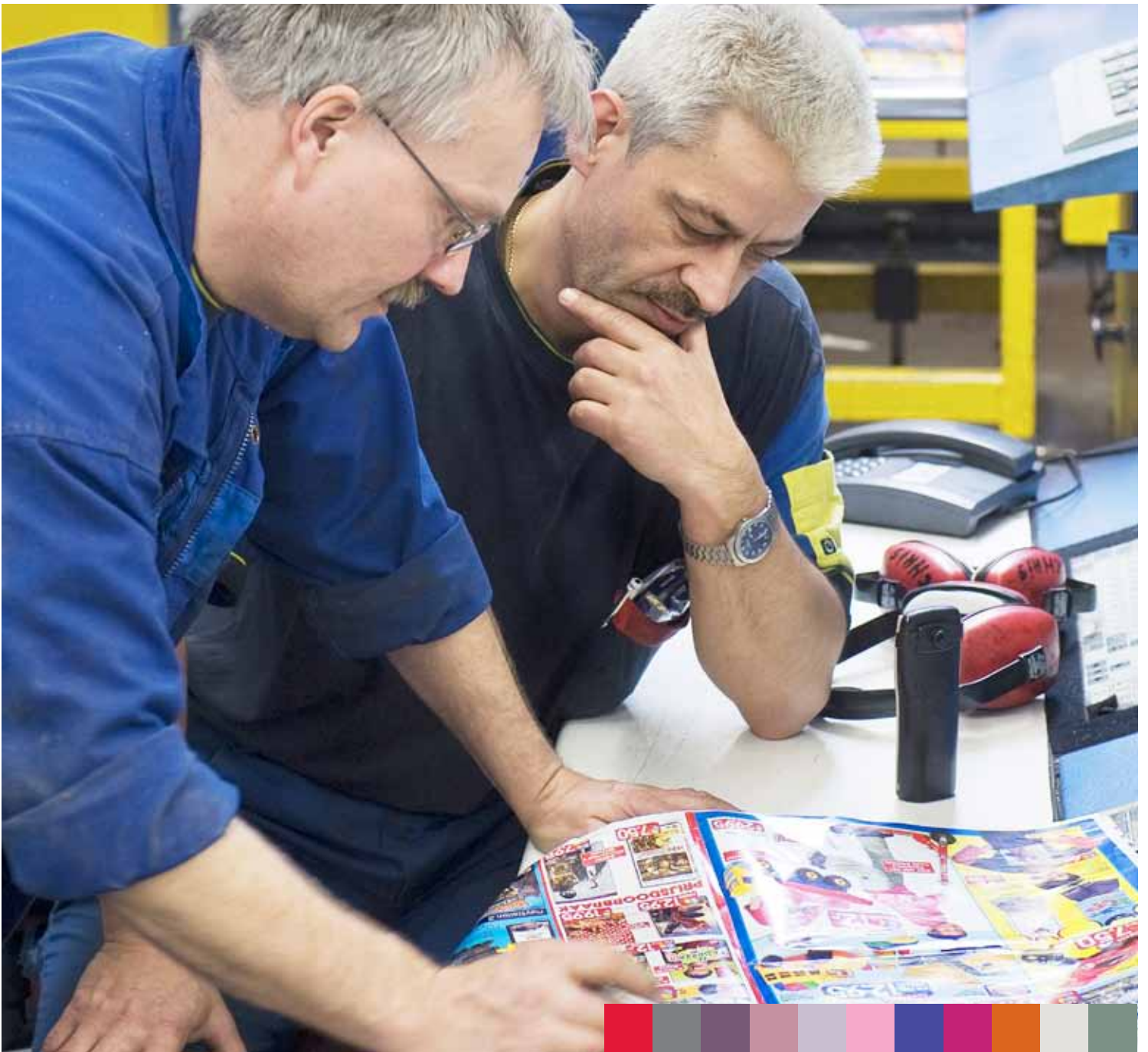
*„Die neue Welt ist eine große Herausforderung. In vergangenen Krisen bekamen die Erwerbslosen Geld von der Regierung, heute haben die Regierungen Defizite. Der Westen kann bei der Produktion nicht mit China und Indien konkurrieren.“* Befragter eines Großunternehmens

### Auswirkungen für die Mitarbeiter









## 5. SOZIAL VERANTWORTLICHE UMSTRUKTURIERUNG

*“Die Arbeitnehmer haben einer Lohnsenkung von 10% zugestimmt, doch die versprochenen Investitionen sind nicht gekommen, und die Arbeitnehmer haben trotzdem ihre Jobs verloren.”* Gewerkschaftlicher Befragter

Die Größenordnung der Herausforderung macht die Notwendigkeit für die soziale Verantwortung bei der Umstrukturierung deutlich. Noch eindringlicher wird dies durch eine Reihe nachgewiesener negativer Fälle aus der Praxis.

Im folgenden Abschnitt werden zunächst Beispiele von schlechter Praxis aus der Industrie betrachtet, wodurch deutlich hervorgehoben wird, wie wichtig es ist sicherzustellen, dass ein sozial verantwortlicher Ansatz zur Umstrukturierung vereinbart und industrieweit gefördert wird. Danach wird eine breite Definition der sozialen Verantwortung aufgezeigt, die von Verbänden, Unternehmen, Gewerkschaften und Mitarbeitervertretern während der Studienworkshops

diskutiert wurde, um daraufhin die Herausforderungen aufzugreifen, die von den Studienteilnehmern ausgemacht wurden.

### 5.1. Schlechte Beispiele

Während die Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, implizit an dem Prozess der sozial verantwortlichen Umstrukturierung interessiert sind, variieren die Praktiken anderweitig deutlich.

Zu den Beispielen negativer Praxis, die von den Teilnehmern an der Studie angeführt wurden, gehören:





- Mitarbeiter werden kurzfristig entlassen, ohne Vorwarnung oder die Möglichkeit, eine alternative Beschäftigung zu finden
- Senkung der Löhne ohne gleichwertige Gegenleistung (z.B. bei den Arbeitsstunden)
- Druck auf die Beschäftigten, eine Lohnsenkung zu akzeptieren, um ihren Arbeitsplatz ‚zu sichern‘ – gefolgt von Entlassung
- Starker Rückgriff auf Leih-, Gelegenheits- und Teilzeitarbeiter
- Einsatz von Billiglohnbeziehern
- Outsourcing der Druckaufträge von großen Unternehmen an KMUs, zu derart niedrigen Preisen, dass die Kosten nicht gedeckt sind
- Missbrauch von *Pre-pack*-Vereinbarungen, die zu Konkursen führen. Damit verbundene negative Praktiken, zum Beispiel die Senkung der Mitarbeiterlöhne, können ebenfalls ein Merkmal von *Pre-pack*-Vereinbarungen sein. Dieses Problem hat derzeit im Vereinigten Königreich so sehr an Bedeutung gewonnen, dass der britische Druckindustrieverband keine *Pre-pack*-Unternehmen als Mitglieder akzeptiert, solange die Unternehmen nicht zwei Jahre lang solvent gewesen sind, und der Verband aktive Lobbyarbeit für eine Straffung der Regeln betreibt.

### Empfehlung

- Intergraf, UNI Europa Graphical, die nationalen Verbände und ihre gewerkschaftlichen Ansprechpartner sollen einen industrieweiten Kodex ausarbeiten und beschreiben, was innerhalb der Industrie im Zusammenhang mit Firmenpleiten und *Pre-pack*-Vereinbarungen<sup>c</sup> akzeptables Verhalten darstellt..
- Sobald eine Übereinkunft erzielt ist, werden die Sozialpartner gemeinsam auf entsprechende Abänderungen der Gesetzgebung hinarbeiten und Unternehmen ausschließen, die sich nicht an den Verhaltenskodex der Industrie halten.

### 5.1.1. Eine Definition von sozialer Verantwortung

Die Mailänder Workshops, die als Teil des Projekts für Großunternehmen wie auch KMUs abgehalten wurden, haben versucht zu definieren, was soziale Verantwortung für die Druckindustrie umfasst. Dabei haben sich einige Kernpunkte ergeben. Am wichtigsten darunter waren die folgenden beiden Grundsätze:

- Die Notwendigkeit für die Druckunternehmen, wettbewerbsfähig zu bleiben und somit den Menschen auch weiterhin eine lohnenswerte Beschäftigung zu bieten. Dies wird in Zukunft eine zusätzliche Flexibilität und verbesserte Produktivität erfordern
- Die Notwendigkeit, eine ‚Kultur der Beschäftigungsfähigkeit‘ für alle Betroffenen

in der Industrie zu entwickeln – aufbauend auf dem Konzept der *Flexicurity*.<sup>c</sup> Dazu gehört die Anerkennung seitens aller Parteien, dass kein Druckunternehmen einen Arbeitsplatz auf Lebenszeit bieten kann und dass die Menschen in Zukunft ggf. die Branche wechseln müssen. Dazu gehört auch, dass die Organisationen Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung bieten – und somit gewährleisten, dass die ständige Erweiterung der Kompetenzen (*Upskilling*) zu einem festen Bestandteil des Erwerbslebens werden kann. Im Gegenzug müssen die Mitarbeiter bereit sein, die ihnen gebotenen Möglichkeiten zu nutzen.

Zu den weiteren, von den Teilnehmern ermittelten Merkmalen der sozial verantwortlichen Umstrukturierung gehören:

- Die Anerkennung seitens der Arbeitgeber der Auswirkung des Wandels auf das Unternehmen insgesamt (Mitarbeiter, Kunden, Markt, Produktsortiment)
- Robuste Personalplanung – und somit dem Unternehmen die Möglichkeit bieten, besser gerüstet zu sein, um die Belegschaft in diesem Wandel zu unterstützen
- Regelmäßige und effektive Information, Kommunikation und Konsultation – Aufbau eines Dialogs mit dem Personal in der Art, wie das Unternehmen eine Norm umsetzt
- Kooperation statt Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern, beispielsweise bei der Ausbildung der Mitarbeiter
- Sicherstellen, dass die Mitarbeiter darüber unterrichtet worden sind, dass Entlassungen eine Möglichkeit darstellen – so dass dies keine Überraschung für sie sein kann
- Ansätze zur Verringerung der Arbeitszeiten statt Entlassungen erwägen, wenn Überkapazität zeitweilig ein Problem darstellt – dabei soziale Instrumente nutzen, wie etwa Lohnbeihilfen, wenn es diese gibt
- Obligatorische Entlassungen möglichst vermeiden – Umschulung und Umgruppierung anbieten, falls möglich, Unterstützung bei der Jobberatung, falls nicht
- Unterstützung beim Outplacement für jene anbieten, die die Organisation verlassen, um ihnen dabei zu helfen, eine alternative Beschäftigung zu finden
- Die Anforderungen der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben (*Work-Life-Balance*) von allen im Unternehmen in Erwägung ziehen: versuchen, die Notwendigkeit von Überstunden im Anschluss an Entlassungen zu vermeiden



<sup>c</sup> Flexibilität in Arbeitsorganisationen ist ein wesentliches Element von Effizienz, Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum. Flexibilität und die daraus resultierende Produktivität werden aber häufig auf Kosten von Arbeitsplätzen erreicht. Flexicurity beschreibt das Konzept zum Erreichen eines Ausgleichs zwischen Arbeitsflexibilität und Beschäftigungssicherheit. Zwecks weiterer Informationen siehe: <http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/111111111/13518>

**Die Workshops haben zudem den Prozess begonnen, eine Reihe von Grundsätzen für sozial verantwortliche Umstrukturierung aufzustellen, die in der Folge zusammengefasst sind. Ein praktisches Toolkit ist ausgearbeitet worden, um die Unternehmen bei der Umsetzung dieser Grundsätze in die Praxis zu unterstützen (siehe Dokument Toolkit). Das Toolkit stützt sich auf die Erkenntnisse der Forschung sowie generische Gute Praxis am Arbeitsplatz. Die Fallstudien in Abschnitt 10 liefern zudem echte Beispiele von sozial verantwortlicher Umstrukturierung.**

### **Die Herausforderung der sozialen Verantwortung**

Es wurde über die Herausforderungen einer sozial verantwortlichen Verhaltensweise debattiert. Alle Teilnehmer hielten es für wichtig, eine nachhaltige Zukunft aufzubauen – möglicherweise in Richtung einer „schwer verdaulichen“ Veränderung. Beispiele aus der gesamten Industrie zeigen jedoch, dass eine Kombination von offener Kommunikation sowie Investitionen in Ausbildung und Entwicklung wohl eher dazu führen wird, dass die Leute im gesamten Unternehmen die Notwendigkeit des Wandels akzeptieren werden.

Beispiele von sowohl großen als auch kleinen Unternehmen illustrieren, dass frühzeitige und transparente Kommunikation zur Erläuterung der Herausforderungen, mit denen das Unternehmen konfrontiert ist, und der Strategien, die es umzusetzen gedenkt, zu einer Unterstützung seitens der Belegschaft führen kann. Dazu gehört die Unterstützung angebotene Schulungsmöglichkeiten zu nutzen, die Arbeitnehmer, die Umstellungen nicht gewohnt sind, nicht unbedingt begrüßen. Die Befragten haben kommentiert, dass der Aufbau von Verständnis für die geschäftlichen Anforderungen ein langfristiger Prozess sei – ein Punkt, der in der Fallstudie von Roto Smeets illustriert wird (siehe Seiten 83 und 88). Eine starke partnerschaftliche Arbeit zwischen der Geschäftsleitung und den Mitarbeitervertretern ist ebenfalls von Bedeutung, da Vertrauen in und Beziehungen zu solchen Vertretern stärker sein können als mit dem Management. Dies erfordert zudem die Entwicklung einer effektiven langfristigen Beziehung zu den Gewerkschaften und anderen repräsentativen Instanzen.

Abschnitt 8 des Berichts erkundet detailliert die Fragen rund um die Einführung von sozial verantwortlichen Ansätzen, während das Toolkit praktische Hinweise und Tipps zur Unterstützung der Unternehmen liefert.



*„Die Umstrukturierung sollte geplant werden und unter Konsultation der Betroffenen erfolgen, so dass die Leute planen können, welche Veränderungen sie in ihrem Berufsleben vornehmen wollen, und ihnen bei der Umsetzung geholfen wird.“* **Gewerkschaftlicher Befragter**



### **Beispiele von effektiven sozial verantwortlichen Ansätzen:**

#### **Beispiel eins**

Roto Smeets: die Schließung eines Standortes, der 2009 +/- 250 Mitarbeiter beschäftigte, wurde von Betriebsrat und Mitarbeitern ‚mit Bedauern‘ als die richtige Vorgehensweise akzeptiert (siehe Fallstudie auf den Seiten 83 und 88)

#### **Beispiel 2**

Im Anschluss an die Einführung von regelmäßigen Sitzungen zur Erläuterung der Wettbewerbssituation und zur Erörterung der Unternehmensstrategie, sind Mitarbeiter, die zuvor insistiert haben, dass Überstunden in arbeitsreichen Zeiten in einen Drei-Schicht-Betrieb umgewandelt werden, nun samstags ohne Überstunden tätig und nehmen sich dann statt dessen frei. (KMU in Familienbesitz mit 40 Mitarbeitern)





## **6. DER AUFBAU EINER ERFOLGREICHEN ZUKUNFT: DIE KUNDENPERSPEKTIVE**



*„Die Industrie muss lernen, wie man richtig verkauft. Die Industrie muss sich an die Seite ihrer Kunden stellen und deren Geschäft verstehen. Die Industrie muss ein komplettes Grafik-Paket entwickeln, vermarkten und verkaufen.“* Befragter Kunde

Eine der vorrangigen Schwächen, die von den industrieseitigen Teilnehmern im Rahmen der Studie ausgemacht wurde, ist das mangelnde Verständnis, das die Druckunternehmen gemeinhin von den Kunden und deren Anforderungen haben.

Der Abschnitt „Der Aufbau einer erfolgreichen Zukunft“ beginnt daher mit einer Analyse der Kundensicht, gestützt auf die Interviews mit vier Kunden – ein Druckkäufer mit einem jährlichen Umsatz von 42 Millionen Euro, einer mit einem Druckhaushalt von 1 Million Euro, ein Zeitschriftenverleger mit jährlichen Druckausgaben um die 285.000 Euro und ein Design-, Druck- und Marketingunternehmen mit Druckausgaben um die 400.000 Euro.

## 6.1. Der Standpunkt der Kunden

Obwohl es nur eine kleine Auswahl ist, sind die Kundenansichten doch übereinstimmend – und nicht sehr schmeichelhaft.



Eine häufige Kundenbeschwerde bezieht sich darauf, dass der Fokus der Unternehmen auf dem Druckverfahren liegt. Die Drucker verkaufen gemeinhin auf Preis und sehen ihr Produkt als Versorgungsgut. Dies führt zu einem Markt, an dem Preise ständig unterboten werden. Die Gespräche haben gezeigt, dass es ein echtes Bedürfnis gibt, eine Beziehung zu entwickeln, die darauf beruht, dass die Drucker die Anforderungen der Kunden verstehen und die Initiative ergreifen, um den Kunden zu helfen, ihre Produkte und Geschäfte zu verbessern. **Dies verweist auf eine riesige Möglichkeit für die Druckunternehmen – bei einer Reihe von Grafik-Produkten und anderen unterstützenden Dienstleistungen ein Cross-Selling zu betreiben.** Vertrauen viel mehr als der Preis muss sich im Kern dieser Beziehung befinden, damit die Kunden Vertrauen in das Angebot neuer Dienstleistungen seitens der Druckunternehmen entwickeln.

Während der Fokus auf das Drucken und die Druckmaschinen angesichts der erheblichen, vom Drucker zu tätigen Kapitalinvestitionen verständlich ist, besteht der nächste Schritt offenkundig darin, darüber hinauszugehen und sich auf den Kunden und seine Anforderungen zu konzentrieren.

Ein mangelndes Verständnis des Kunden ist auch der Kern der Schwierigkeiten, die Druckunternehmen beim Marketing haben. Ein

Kunde kommentierte dazu: *„Die Geschäftsführer von Druckunternehmen sind sehr gut bei der Kostenkontrolle, wenn es um die Kunden geht. Aber sie denken, Marketing heißt Vertriebsleute einzustellen und neue Ausrüstung zu kaufen, um ihr Unternehmen zu erweitern. Dann produzieren sie einen Katalog, der für sie einen Weg darstellt, eine Druckmaschine (Kapazität) zu verkaufen. Sie haben keinen übereinstimmenden Marketingansatz, keine Marketingverantwortung auf Vorstands- oder Managementebene. Die Verkaufsschulung bezieht sich darauf, eine Einschätzung vorzunehmen und ein Geschäft abzuschließen, und nicht darauf zu verstehen, welche Anforderungen die Kunden wirklich haben. Dies ist sehr kurzsichtig und bezeichnend für die Art, wie die Industrie funktioniert.“*

Zu den Kommentaren und Empfehlungen an die Industrie seitens der Kunden gehört:

- **Den Druckern fehlt es an Proaktivität,** um zu zeigen, dass sie die Anforderungen der Kunden oder deren eigenen Kundenstamm verstehen oder bei einem Projekt eher eine Projektmanagementrolle einnehmen wollen.
- Auf der reinen Ebene der Transaktion hängen die Entscheidungen des Kunden darüber, welcher Drucker einzusetzen ist, von den spezifischen Anforderungen eines bestimmten Auftrags ab. Der Preis kann der entscheidende Faktor sein, wenn der Kunde weiß, dass die gelieferten Unterlagen gut sind. Wenn es aber noch ein Fragezeichen gibt – wenn der Kunde beispielsweise Dossiers von seinen eigenen Kunden sendet, dann **braucht man einen bewährten Zulieferer mit hohen Qualitätsstandards, der Fehler erkennt.**
- Die meisten Entscheidungen zum Druckeinkauf erfolgen aus Unwissenheit, und die Kaufentscheidungen beruhen auf der Beziehung mit dem bestehenden Drucker. Die Kunden wissen, dass dieser ihre Marke und die Marketingbotschaften versteht – der Wechsel des Druckers ist ein Sprung ins Ungewisse. **Wenn Sie die Beziehung aufbauen, dann liefert Ihnen dies eine tolle Möglichkeit zum Cross-Selling.**
- **Der Aufbau eines strategischen Bildes von dem, was Ihr Kunde zu tun versucht, und der Art und Weise, wie Sie ihm dabei helfen können.** Stellen Sie sicher, dass Sie *das Gesamtbild der Kunden* sehen und nachweisen können, dass Sie deren Geschäft verstehen. Drucker sind darin gemeinhin schwach. Sie können dann mit Ihren Kunden darüber reden,



wie sie ihnen dabei helfen können, ihr Angebot zu erweitern. Dies ermöglicht es Ihnen, in die damit verbundenen Dienstleistungen hineinzuwachsen – indem Sie beispielsweise Werbeflächen verkaufen oder Abonnement-Datenbanken managen.

- Das Kompetenzbündel der Industrie beinhaltet, dass man gut **platziert ist, um ein breit gestreutes Sortiment an Dienstleistungen zu bieten** – und somit zum Kanal für die gesamte digitale Dienstleistung

wird. Sobald Sie das Vertrauen des Kunden haben, können Sie damit beginnen, ihm anverwandte Dienstleistungen anzubieten, auf der Grundlage dessen, was Sie über deren Anforderungen gelernt haben. Viele Kunden benötigen komplementäre Dienstleistungen, sowohl andere graphische Produkte als auch unterstützende Dienstleistungen, aber als Allererstes brauchen sie eine starke Geschäftsbeziehung.

*„Die Druckprodukte werden lediglich als Vektor für den Einkauf und als Weg zum Markt erachtet. Die einzigen Leute, die als Mehrwert-Bringer gesehen werden, sind Druckmanagement, Marketing und Design. Druckunternehmen sind zu sehr auf ihre Druckmaschinen fokussiert“*

Befragter Kunde

### Der Aufbau von Vertrauen und starke Beziehungen: die Stimme des Kunde

„Kommen Sie und treffen die Person, die für den Druckeinkauf verantwortlich ist. Erzählen Sie mir über die neue Technologie und die Entwicklungen. Sagen Sie mir, was sich verändert hat. Zeigen Sie mir die Produkte der Konkurrenz – denken Sie daran: auch wir können isoliert werden. Geben Sie mir Ideen, wie ich mein Produkt verbessern kann, statt ständig beim Preis zu konkurrieren.“

„Schätzungen sind schnell zu behandeln. Drucker warten gemeinhin drei Tage, um eine Spezifikation zu liefern, und dann ist es nicht das, worum ich gebeten habe. Stellen Sie sicher, dass Sie sich an die Spezifikation halten. Wenn es irgendetwas Neues gibt, schlagen Sie es vor. Wenn Sie die Spezifikation nicht erfüllen können, sagen Sie uns vorher Bescheid, damit wir nicht auf etwas warten, das sowieso nicht geeignet ist. Falls jemand anderes schneller ein Angebot einreicht, mit mehr Informationen über das Resultat, würde ich das gleich morgen wählen, weil ich dadurch Zeit spare.“

„Ich habe vor kurzem einen Drucker getroffen, der sagte: ‚Ich kenne Ihre Veröffentlichung, wir haben sie gedruckt.‘ So habe ich herausgefunden, dass mein Drucker meine Arbeit outgesourced hatte. Damit war meine Geschäftsbeziehung mit ihm beendet.“

„Wenn Sie ein neues Kit eingeführt haben und in der Lage sind, anderen Kunden niedrigere Preise zu bieten, gilt es zum Jahresende Farbe zu bekennen. Es gibt nichts Ärgerlicheres als herauszufinden, dass Ihre Wettbewerber weniger als Sie bezahlt haben.“

„Bauen Sie ein ‚Goodwill-Guthaben‘ bei mir auf. Wenn wir eine starke Beziehung entwickeln, können Sie mich anrufen, um zu sagen, dass Sie ein Problem haben und einen anderen Auftrag meinem vorziehen. Und wenn ich kann, werde ich dem zustimmen. Das ist die Ebene von Vertrauen, die ich aufbauen möchte.“

„Führen Sie Umfragen bei verlorenen Kunden durch. Laden Sie einen Kunden zum Essen ein und fragen ihn, warum er seinen Account verlagert hat. Machen Sie deutlich, dass Sie auch weiterhin gerne mit Ratschlägen behilflich sind. Langfristig können Sie ihn durchaus zurück gewinnen, weil er zu Ihnen zurückkehren kann, ohne das Gesicht zu verlieren.“

„Verbände könnten ebenfalls ihr Profil bei der Art und Weise erhöhen, wie mit Problemen umgegangen wird. Wenn es ein Problem bei einem Auftrag gibt, kann der Drucker versuchen, Sie in die Irre zu führen, woraufhin Sie sich bei einem Dritten erkundigen und zurückkommen und ihm die technischen Bedingungen anführen müssen, woraufhin sie dann nachgeben. Es wird vier, fünf oder sogar sieben Tage dauern, bis die Korrekturen kommen. In einer anderen Industrie würde das nie passieren.“



Das Verständnis künftiger Anforderungen ist genau so komplex für die Kunden wie für die Druckbranche. Wie ein Kunde es formulierte: „Alles verändert sich so schnell, und es gibt so viele Wege zum Markt. Wir werden letztlich eine noch viel weiter reichende Integration der Medien erleben. Die Medien werden gemeinsam funktionieren müssen, Druckerzeugnisse werden weiterhin dazu gehören, aber auch elektronische Medien und unterschiedliche Druckfarben. Es wird sicherlich eine starke Personalisierung geben.“

Zu den wichtigsten künftigen Anforderungen, die von den Kunden vorhergesehen werden, gehört die Suche nach Lieferanten mit proaktiver Sachkunde, die bestimmte Arten von Medien ‚im Griff‘ haben werden. Dies erfordert eine Beratung der Kunden über das, was mit den verschiedenen Medienformen funktioniert und was nicht. Lieferanten, die mit den Kunden so reden können, dass ihr Geschäft wächst, entweder im Umsatz oder in der Rentabilität, werden geschätzt, während die Flexibilität ebenfalls von Bedeutung ist.

*„Drucker sind sehr gut bei Druckaufträgen. Sie sind einigermaßen gut bei der Dienstleistung auf Transaktionsbasis. Sie sehen ihr Kerngeschäft darin, Farben auf's Papier zu bringen und dafür zu sorgen, dass die Druckmaschinen ausgelastet sind – dies ist für sie der zentrale Existenzgrund. Entscheidungen werden darüber getroffen, ob dadurch eine Druckmaschine läuft und wie viel das einbringen wird. Diese Aussicht war in den 1970ern in Ordnung, in den 80ern veraltet, in den 90ern irrelevant, 2000 überholt. Und 2010? Ist es Selbstmord.“* **Befragter Kunde**





## **7. DER AUFBAU EINER ERFOLGREICHEN ZUKUNFT: FOKUS AUF DIE EXTERNEN BEZIEHUNGEN – REAKTION DER UNTERNEHMEN**

Soziale Verantwortung beginnt damit, dass die Unternehmen wirtschaftliche Nachhaltigkeit aufbauen und sicherstellen, dass sie in der Lage sind, den Mitarbeitern die Beschäftigungsfähigkeit zu geben, die sie benötigen. Die Branche muss sich für das einundzwanzigste Jahrhundert selbst neu erfinden und ein Image schaffen, das sie in den Mittelpunkt der Kommunikationsindustrie setzt. Das Potenzial ist vorhanden, um auf der 550 Jahre alten Vorgeschichte der Industrie aufzubauen und zu vertrauten Beratern für Kunden zu werden, die damit kämpfen, aus den sich ihnen bietenden komplexen und ständig wechselnden Kommunikationsmöglichkeiten sinnvoll zu wählen. Doch dies erfordert einen Fokus auf strategische Entwicklung sowie die Fähigkeit, neue Arbeitsbeziehungen mit anderen im Sektor herzustellen.

In Kombination damit muss die Branche sicherstellen, dass sie die Kompetenzen anziehen wird, die erforderlich sind, eine alternde Belegschaft mit traditionellen Kompetenzen zu erweitern und längerfristig zu ersetzen. Diese Herausforderungen beinhalten auch eine Umwandlung der Industrie. Die Fähigkeit, dies zu erreichen, ist geboten, solange das Verständnis der Kundenanforderungen zu einem zentralen Element der Denkweise in der Industrie wird.



Dieser Abschnitt des Berichts fokussiert sich demnach auf vier Hauptanforderungen, die bei der Untersuchung ermittelt wurden:

- Entwicklung einer Strategie
- Aufbau von Beziehungen mit anderen Akteuren in der Kommunikationsindustrie, ob nun über strategische Bündnisse oder Fusionen
- Aufbau von Kundenvertrauen
- Entwicklung eines Images, welches das für die Zukunft erforderliche Talent anziehen wird

## 7.1. Entwicklung einer Strategie

Interviews mit Teilnehmern von Unternehmen und Verbänden spiegeln die Ansichten der Kunden wider, dass die Entwicklung einer Strategie nicht zu den Stärken der Industrie gehört. Zu den Hauptproblemen hierbei gehören:

- Der Fokus auf Druck und Maschinen statt auf das Verständnis des Marktes und der Kundenanforderungen

- Die Langsamkeit bei der Anpassung an die aufkommende e-Technologie und der darauf folgenden Erosion bei der Nachfrage nach Druckerzeugnissen
- Die mangelnde Reaktionsfähigkeit auf die kurzen Marktzyklen, die durch die e-Revolution entstanden sind
- Die Industrie sieht sich selbst als Versorgungsgewerbe, das mit den grundlegenden Anforderungen von Preis, Qualität und Service handelt, statt einen Mehrwert zu finden und zu erbringen

Zu den Herausforderungen, mit denen die Industrie und einzelne Unternehmen konfrontiert sind, gehört die Ungewissheit eines sich schnell verändernden Marktes und der Rhythmus des technologischen Wandels – wodurch es schwieriger wird, sich die Zukunft vorzustellen.

Die Industrie ist jedoch möglicherweise gut positioniert, um diese Anpassung vorzunehmen. Ein Druckmakler kommentierte: *„Das Kompetenzbündel der Industrie ist eines ihrer Hauptvorteile. Wir sind es gewohnt, mit Daten, digitalen Bildern und Bereitstellung von IT-Dienstleistungen umzugehen. All dies ist ungemein relevant für die moderne Welt. Wir können die Schnittstelle zwischen einer ganzen Bandbreite von neuen Dienstleistungen sein. Die Kunden wollen nicht mit einer Vielzahl von Lieferanten reden. Alle Drucker können diese Dienstleistungen anbieten und erbringen, und wir sind an jeder Straßenecke, in jedem Ort und haben lokale Beziehungen.“*

## 7.2. In Erwägung gezogene Optionen

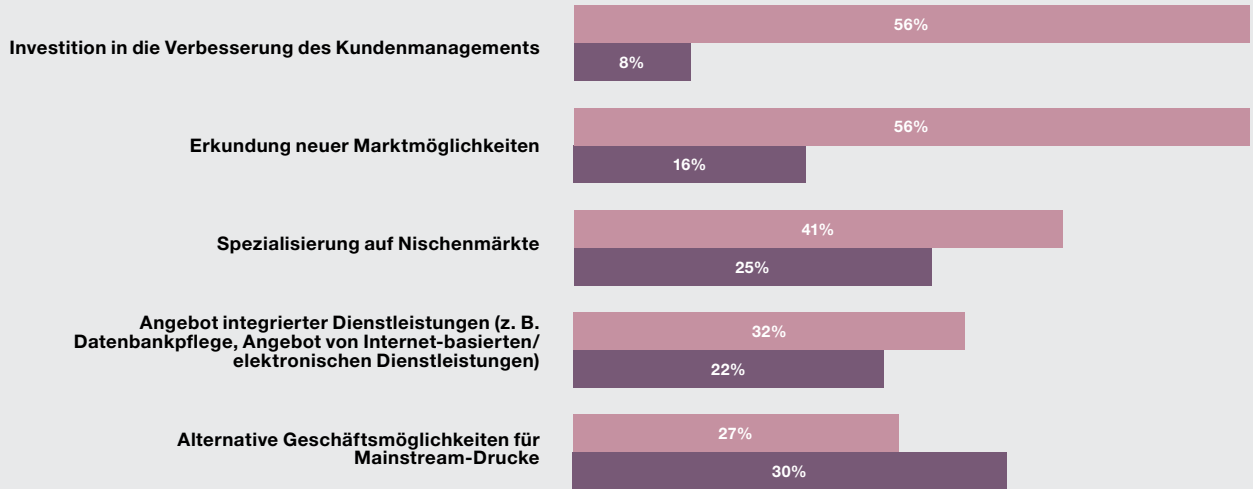
Eine Analyse der verschiedenen Strategien, die von den Organisationen in Erwägung gezogen werden, zeigt ein angemessenes Bewusstsein für die Notwendigkeit, bei der Investition in Kundenmanagement und der Erforschung neuer Möglichkeiten rasche Fortschritte zu erzielen (56% der Unternehmen, die auf die quantitative Umfrage geantwortet haben, erwägen jede darunter kurzfristig). Darüber hinaus deuten die Ergebnisse der Studie an, dass kurzfristige Strategien am ehesten die Spezialisierung auf Nischenmärkte (41%) und das Angebot von integrierten Dienstleistungen (32%) vorsehen, während 27% sich Gedanken

*„Wie kann die Industrie sich am Markt einbringen, wenn das Umfeld immer fluider wird? Wir müssen zu den Bedingungen des Marktes vorgehen. Wir müssen dynamisch sein und uns schneller bewegen – beispielsweise beim Blick auf die Big Players (z.B. Suchmaschinen) und mögliche Partnerschaften mit ihnen. Es muss Führungsqualitäten und Unternehmertum geben. Wir müssen dynamisch sein und kreative Ideen haben. Dann müssen wir auch Prozess- und Managementkompetenzen anwenden.“* **Befragter eines KMU**

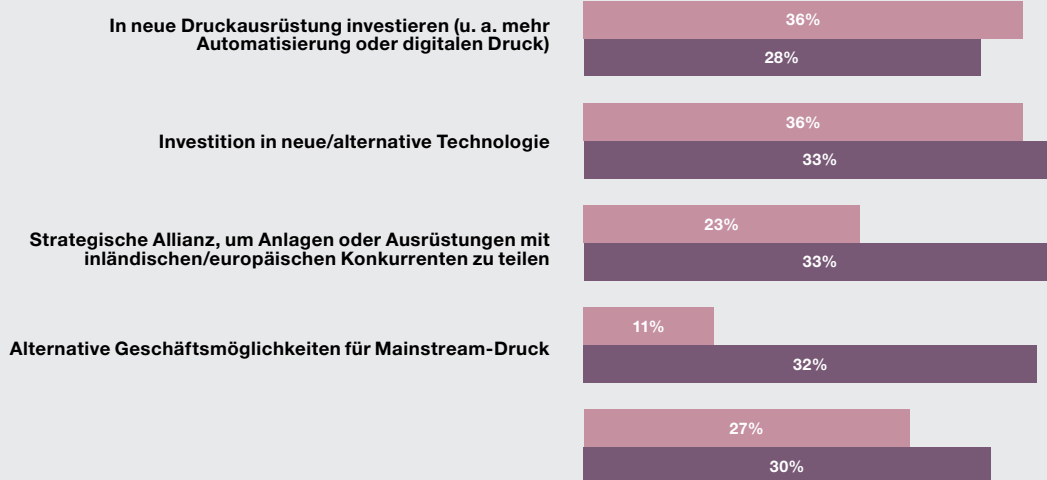


## Kurz-/langfristig in Betracht gezogene Strategien

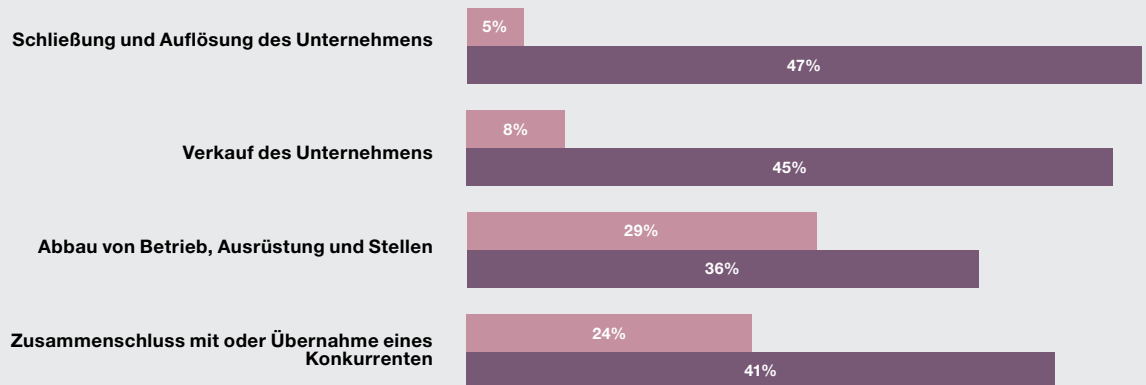
### ERKUNDUNG VON GESCHÄFTSMODELLEN



### TECHNOLOGIE UND AUSTRÜSTUNG



### DEFENSIVSTRATEGIEN



Kurzfristig ■  
Langfristig ■



über alternative Geschäftsmöglichkeiten für Mainstream-Druck machen. Während die relativ niedrigen Prozentwerte zur Erwägung jeder Option Anlass zur Besorgnis sein können, demonstriert dies dennoch, dass sich vielleicht eine kritische Masse von Unternehmen auftut, die versucht, den Fokus zu verlagern.

Auch wenn die Unternehmen anfänglich neue Geschäftsmodelle erkunden, bleibt der traditionelle Fokus auf Technologie weiterhin offenkundig. Etwas mehr als ein Drittel der Unternehmen (36%) erwägen kurzfristig Investitionen in Ausrüstung (wie etwa verstärkte Automatisierung oder Digitaltechnologie) oder in alternative Technologie.

Längerfristige Strategien spiegeln ein zunehmendes Bewusstsein für die Notwendigkeit wider, mit anderen zusammen zu arbeiten, mit besonderem Nachdruck auf das Poolen von Technologie. Zu den in Erwägung gezogenen Strategien gehören Investitionen in alternative Technologie (33%) sowie strategische Bündnisse zum Teilen von Anlagen und Ausrüstungen mit entweder inländischen oder europäischen Konkurrenten (33%) oder Nicht-EU/ ausländischen Konkurrenten (32%). Fast ein Drittel der teilnehmenden Unternehmen (30%) sehen voraus, dass die Erkundung von alternativen Geschäftsmöglichkeiten langfristig anhalten wird.



Es ist vielsagend, dass der größte langfristige Fokus im Grunde bei den Defensivstrategien liegt. 47% der Unternehmen fassen ins Auge, das Unternehmen schließen und auflösen zu müssen, 45% erachten den Verkauf des Unternehmens als Option, während 41% eine Fusion mit oder eine Akquisition eines Konkurrenten erwägen. Über ein Drittel (36%) betrachtet den Abbau der Betriebsgröße als langfristige Strategie.

### **7.2.1. Sozial verantwortliche Umstrukturierung: eine industrieweite Reaktion**

Die sektorenweite Krise erfordert eine industrieweite Reaktion zur Entwicklung angemessener Strategien, die den Unternehmen dabei helfen, Nachhaltigkeit zu erreichen und in der Lage zu sein, die Mitarbeiter bei der Erlangung von Kompetenzen und einer Einstellung gegenüber dem Lernen zu unterstützen, die sie benötigen, um eine lebenslange Beschäftigungsfähigkeit sicherzustellen. Die Untersuchung umfasste Aufrufe zu einer gemeinsamen Plattform zur Erörterung wesentlicher Fragen für die Industrie, mit besonderem Augenmerk für Marktanalyse und Projektion künftiger Szenarien sowie eine Konzentration darauf, wie die Industrie insgesamt sich selbst positionieren und bei den

technologischen Möglichkeiten und Kompetenzen sowie den Auswirkungen auf die Bildungszyklen auf dem neuesten Stand halten sollte (einschließlich Finanzierung). Dabei sollten Arbeitgeber, Gewerkschaften, Kunden und Vertreter der Kommunikationsindustrie einbezogen werden.

Strategie-Workshops, bei denen Unternehmen aus der gesamten Industrie sowie Sozialpartner und Kunden zusammenkommen, würden ebenfalls sehr geschätzt. Eine Struktur zur Einrichtung eines regelmäßigen Dialogs zu Kernfragen für die Unternehmen könnte auch genutzt werden, um künftig die wichtigen Entscheidungsträger und Finanziere zu beeinflussen.

Zu den weiteren Unterstützung seitens der Verbände gehörten robuste Prognose-Tools zur Unterstützung der Unternehmen bei ihrer lokalen Planung.

### **7.2.2. Reaktion der Unternehmen**

Auf der Betriebsebene muss die erste Priorität bei der Entwicklung einer Strategie darin bestehen, näher an die Kunden heranzurücken und ihre Anforderungen besser zu verstehen. Mehrere Teilnehmer haben hervorgehoben, dass dies, gemeinsam mit der Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit anderen Druckern und Kommunikationsspezialisten aus anderen Disziplinen, der Weg zu erfolgreicher Innovation ist.

Zusätzlich zu der dringenden Anforderung an die Organisationen, das Marktbewusstsein zu verbessern und angemessene Geschäftsstrategien zu entwickeln, ist die Notwendigkeit einer effektiven Personalplanung von den Teilnehmern an der Studie erkannt worden, um sicher zu stellen, dass die für den Erfolg erforderlichen Personen wie auch Kapazitäten vorhanden sind.

Frühzeitige Kommunikation und Dialog mit Gewerkschaften, Betriebsräten, Mitarbeitervertretern und der Belegschaft direkt gelten ebenfalls als entscheidender Bestandteil des Strategie-Prozesses. Dazu gehört

- Die Entwicklung einer klaren Vision, gemeinsam mit einem Verständnis der geschäftlichen Zusammenhänge, um den Leuten dabei zu helfen, die Notwendigkeit der Veränderung zu erkennen
- Langfristige Personalplanung, um sicher zu stellen, dass künftige Personalanforderungen ermittelt werden
- Zuversicht schaffen, dass die Unternehmen die Arbeitnehmer im Hinblick auf anhaltende Beschäftigungsfähigkeit ertüchtigen werden – über Kompetenzentwicklung und eine Befähigung zum ständigen Lernen



*„Wir müssen von der Idee abkommen, dass wir Drucker sind. Wir sind Kommunikatoren, und das umfasst alle Medien.“* Befragter eines KMU

- Die Suche nach eventuell erforderlichen Finanzmitteln, um sicher zu stellen, dass die Kompetenzentwicklung zugunsten der Beschäftigungsfähigkeit erfolgen kann
- Frühzeitige Mitteilung vorgeschlagener Pläne an die Mitarbeitervertreter, um eine echte Konsultation zu ermöglichen (d.h. bevor die Entscheidungen letztlich getroffen werden), damit Veränderungsvorschläge noch geändert werden können und Unterstützung dafür gewonnen werden kann

Gewerkschaftliche Stimmen unterstreichen den Wert für die Unternehmen, Gewerkschaften und Betriebsräte miteinzubeziehen, wenn es um die Überwachung und Evaluierung der Art und Weise der kontinuierlicher Umsetzung, von Strategien geht. Dadurch könnten alle relevanten Probleme so früh wie möglich ermittelt und gelöst werden.

#### Empfehlungen

**Auf Industrieebene:** Die Einrichtung einer Plattform für Probleme in der Industrie. Das Forum sollte Intergraf, UNI Europa Graphical, die nationalen Verbände und ihre gewerkschaftlichen Ansprechpartner sowie Unternehmen, Kunden und andere Interessengruppen umfassen. Das Arbeitsprogramm sollte auf grundlegende Fragen der Industrie ausgerichtet sein. Strategie-Workshops wären ebenfalls hilfreich.

**Auf Betriebsebene:** Die Verwendung des Toolkits, um die Entwicklung einer Strategie auf der Grundlage eines besseren Verständnisses der Kundenanforderungen sicher zu stellen, mit starkem Fokus auf die Planung der, und ein Engagement für Beschäftigungsfähigkeit.

**Toolkit:** Die Entwicklung einer Strategie zur Unterstützung im Toolkit umfasst Werkzeuge zur Entwicklung von:

- Mission, Vision und Werten (A.1.1)
- PEST: eine Analyse von relevanten politischen, wirtschaftlichen, sozialen und technischen Fragen (A.1.2)
- SWOT: eine Analyse von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken / Bedrohungen von Unternehmen (A.1.3)
- Markt-/Kundenanalyse (A.1.4)
- Kundenbeziehungsmanagement – CRM (A.1.5)
- Produktdiversifizierung (A.1.6)

### 7.3. Die Bildung von strategischen Bündnissen, Partnerschaften und Fusionen

Während ein bevorzugtes Szenario für die Teilnehmer

in der Spezialisierung auf Nischenmärkte besteht, ist die Diversifizierung der Weg, der am ehesten dazu beitragen wird, die Druckindustrie im Mittelpunkt der Kommunikationsindustrie zu positionieren. Dies beinhaltet, dem Kunden die ganze Bandbreite von e-fähigen Kommunikationsprodukten sowie Beratung darüber anzubieten, wie diese am besten eingesetzt werden können, um erfolgreich zu sein.

Eine Bewegung hin zum Angebot von integrierteren Dienstleistungen erfordert eine Änderung und Spezialisierung der Kompetenzbündel (*Skill sets*). Die Teilnehmer kommentierten, dass dies wegen der großen Kluft bei den Kompetenzen und Fähigkeiten höchstwahrscheinlich strategische Bündnisse oder Fusionen erfordern werde.

Andere Szenarien, die zu einer Verschmelzung führen, könnten dem Wunsche entsprechen, Ressourcen zusammen zu legen, um ein Produkt anzubieten – zum Beispiel Franchisenehmer, die sich zusammenschließen, um gemeinsam die neueste digitale Technologie zu erwerben.

Selbst wenn sich Unternehmen für eine zunehmende Spezialisierung entscheiden, können sie ggf. Nutzen daraus ziehen, einem Netzwerk von Spezialisten mit einer gemeinsamen Web-Präsenz beizutreten oder sich mit einem Drucker zusammen zu tun, der als Handelsdienst auftritt, wobei alle unter einer einheitlichen Marke tätig sind und somit ein „Exzellenz-Netzwerk“ bilden.

Die Motivation kann auch aus der Notwendigkeit einer Defensivstrategie entstehen – die Notwendigkeit zur Fusion, um im Geschäft zu bleiben. Unternehmen können außerdem Übernahmeversuchen ausgesetzt sein.

#### Größte Herausforderungen

Es gibt eine Reihe von Herausforderungen im Hinblick auf eine erfolgreiche Fusion oder Allianz:

- Das Wettbewerbsrecht schließt einige größere Unternehmen von der Schließung von Bündnissen aus.
- Die Ungewissheit, die in den frühen Phasen der Allianzbildung bei den Kunden entsteht.
- Langjährige Ängste vor einem möglichen ‚Wildern‘ des anderen Unternehmens können zu einem starken Zögern führen, eine Zusammenarbeit einzugehen.
- Es kann einen Unwillen gegenüber Bündnissen bei kleinen Unternehmen in Familienbesitz geben. „Viele Unternehmen würden lieber pleite gehen, statt zu fusionieren“, wie ein Franchisenehmer sagte. Bei den Interviews geschilderte Berichte zeugten von



Schwierigkeiten, die sich ergeben haben, wenn Manager innerhalb von Familienbetrieben versucht haben, andere mit unterschiedlichen Kompetenzen einzubringen, da hier eine mögliche ‚Konkurrenz‘ wahrgenommen wurde.

- Die starke Kultur innerhalb von Druckunternehmen, die sich in 550 Jahren Geschichte dieses Gewerbes in Europa ergeben hat, gilt als möglicherweise ‚erdrückend‘ für andere Disziplinen. Die Beibehaltung getrennter Abteilungen mit gesonderten Angeboten von Dienstleistungen bei gleichzeitiger enger Zusammenarbeit, um den Kundenanforderungen auf integrierte Weise gerecht zu werden, kann die beste Vorgehensweise darstellen und wird in der 07 Fallstudie auf den Seiten 81 und 86 propagiert.
- Zu den weiteren Herausforderungen gehört ggf. auch das Wissen, mit wem eine Partnerschaft aufgebaut werden kann, um spezifischen Kundenanforderungen gerecht zu werden, die über die traditionellen Kompetenzen des Druckers hinausreichen. Eine engere Beziehung zwischen den verschiedenen Elementen der Kommunikationsindustrie, angeführt von den Verbänden, könnte zur Unterstützung von Unternehmen beitragen, die nach angemessenen Verbindungen suchen. **Eine von der Studie abgeleitete Empfehlung an die Verbände geht dahin, Beziehungen mit ihren Pendants in der restlichen Kommunikationsindustrie aufzubauen und dadurch den Aufbau von Beziehungen auf allen Ebenen einzuleiten.**



Trotz der verschiedenen Herausforderungen heben Unternehmen, die den Weg der Diversifizierung eingeschlagen haben, die Vorteile einer partnerschaftlichen Arbeit mit e-Kommunikationsspezialisten hervor, die ein gleichwertiges Qualitätsniveau liefern können, das sie selbst im Druckgewerbe erreichen.

### **Die Einhaltung von Grundsätzen der sozialen Verantwortung bei Bündnissen und Fusionen:**

Grundsätze der sozialen Verantwortung rücken erneut in den Vordergrund, wenn eine Fusion oder strategische Allianz geprüft wird, wie verschiedene Teilnehmer der Studie hervorheben:

- Es ist wichtig, einen Partner zu finden, der gut zu einem passt. Dies bedeutet nicht nur, für gemeinsame Zielsetzungen zu sorgen, sondern auch sicher zu stellen, dass es solide, robuste Arbeitsbeziehungen gibt und beträchtliche Zeit in deren Entwicklung investiert wird. Die Fallstudien MediaPlaza (siehe Seite 78) und 07 (siehe Seiten 81 und 86) spiegeln dies beide wider.
- Die Gewährleistung, dass die Mitarbeiter über die Pläne für eine Fusion oder strategische Allianz auf dem Laufenden gehalten werden, ist entscheidend für die Erhaltung ihrer anhaltenden

Motivation. Das Beispiel MediaPlaza (siehe Seite 78) zeigt die Vorteile in einem KMU-Kontext, wenn man die Vision der Zusammenführung von Unternehmen gemeinsam teilt und dann zuhört und die Mitarbeiter in den Prozess einbezieht.

- Bei größeren Unternehmen, die an Börsenmärkten notiert sind, kann es besondere Herausforderungen geben, wenn Vertraulichkeitsregeln gelten und Gerüchte über mögliche Fusionen oder Übernahmen auftauchen. Die Gewährleistung, dass es eine solide Grundlage des Vertrauens gestützt auf Kommunikation und Konsultation gibt, sowie die Schaffung einer Sicherheit, dass die Kommunikation so früh wie möglich beginnen wird, werden hier für maximale Schadensbegrenzung sorgen.
- Der Aufbau starker Beziehungen mit den Mitarbeitern in jedem der akquirierten Unternehmen oder den Bündnissen bei gleichzeitiger Wahrung eines gemeinsamen Fokus auf die Anforderungen der Kunden ist der Schlüssel zum Erfolg. Die kulturellen Unterschiede und Denkweisen bei jenen, die beim Angebot von e-Lösungen oder anderen Dienstleistungen involviert sind, werden wahrscheinlich stark variieren. In struktureller Hinsicht zeigen die oben aufgelisteten Fallstudien, dass das beste Modell darin besteht, so vorzugehen, dass die Einheiten mit verschiedenen Fachbereichen unterschieden werden, damit die neueren Fachgebiete nicht erdrückt werden. Es muss aber einen gemeinsamen Fokus auf den Aufbau von Vertrauen, gegenseitigem Verständnis und einer gemeinsamen Entschlossenheit geben, den Kundenanforderungen gerecht zu werden.
- Die Offenheit zwischen den Parteien ist wichtig. Probleme, wie etwa bei den Zeitplänen und Kapazitäten, sind zu diskutieren.
- All diese Punkte erfordern ein besonderes Augenmerk seitens der Geschäftsleitung auf das Management und die Beziehungen, statt auf Maschinen und Technologie.

### **Empfehlungen**

- **Auf Industrieebene:** Von den Verbänden geknüpfte Verbindungen zu anderen Verbänden innerhalb der Kommunikationsindustrie werden den Unternehmen bei der Aufgabe helfen, geeignete Partner auszumachen.
- **Auf Betriebsebene:** Gesteigerte Bereitschaft, mit anderen zusammen zu arbeiten, sowohl innerhalb der Druckindustrie als auch mit anderen Kommunikationsspezialisten, wird für das Überleben wohl entscheidend sein. Der Fokus auf das Knüpfen starker externer Verbindungen muss mit einem Engagement kombiniert werden, mit den Arbeitnehmern und deren Vertretern daran zu arbeiten, in einer frühen Phase Verständnis für die geplanten Veränderungen zu schaffen.



- **Toolkit:** Das Toolkit enthält Tools zur Unterstützung von:
  - Fusionen und Akquisitionen (A.2.1.).
  - Checkliste der Mitarbeiterprobleme (A.2.2.).

#### 7.4. Vertrauensbildende Maßnahmen beim Kunden

Während die Sicht der Kunden im obigen Abschnitt 6 erfasst wird, haben Teilnehmer der Unternehmen wertvolle Einblicke bezüglich des Aufbaus von robusten Kundenbeziehungen geliefert, die für die Zukunft benötigt werden. Die meisten Beiträge kamen hier von Teilnehmern, die in KMUs arbeiten – was möglicherweise einen Trend widerspiegelt, bei dem sich die kleineren Unternehmen mehr auf die Kundendynamik konzentrieren, während ihre größeren Pendanten weiterhin mit den Problemen der Überkapazität ringen.

*„Die Industrie gilt derzeit als männlich, blass und muffig (male, pale and stale)“* Gewerkschaftlicher Befragter

Eine wertvolle Einsicht ist das mangelnde Verständnis, das Kunden ggf. vom Druckgewerbe haben, sowie die Vermutungen, die entstehen können als Folge von „*jeder hat einen Drucker zuhause*“, in dem Sinne, dass das Druckgewerbe und dessen Kapazitäten vielleicht nicht gänzlich respektiert werden. Die Teilnehmer haben darüber diskutiert, welchen Wert es hat, die Kunden in die Druckereien zu bringen und ihnen zu zeigen, was alles zur Produktion gehört. Dadurch entsteht Bewusstsein. Noch wertvoller sind dabei Initiativen, wie etwa die regelmäßige Abhaltung von Seminaren – insbesondere wenn diese speziell darauf ausgerichtet sind, die Kunden zu ihren eigenen Anforderungen herauszufordern und sie dabei zu unterstützen, sich Gedanken darüber zu machen, wie sie ihr Geschäft weiter ausbauen können.

Welche Initiativen auch immer entwickelt werden, der wichtigste Ratschlag geht dahin, bei den Kundenanforderungen zu beginnen und sich auf deren Erfüllung zu konzentrieren, statt den Fokus auf den Druckkapazitäten zu behalten. Ein zur Vorsicht mahnender Beitrag kam von einem KMU-Teilnehmer, der versucht hat, ein neues Produkt bei einem Kunden in einem Markttest zu unterziehen. Es gab dabei kaum eine Reaktion: „*Der Kunde hat nur aus seiner eigenen Perspektive darüber nachgedacht*“.

Die Bedeutung des Aufbaus von starken Beziehungen und der Erbringung eines Mehrwertes wächst mit zunehmendem Wettbewerb durch Designagenturen und Designer.

Ein besonderes Augenmerk darauf, wer Druckwaren eigentlich kauft, kann sich beim Verkaufsprozess als entscheidend erweisen. Ein Befragter eines KMU hat dabei auf den Unterschied verwiesen zwischen dem typischen „alternden“ Druckverkäufer, mit einer besonderen Ausrichtung auf Bogen- und Maschinenspezifikationen, und die Interessen des Druckkäufers, der gemeinhin ein junger Diplomabsolvent mit einem angeborenen Verständnis für elektronische Kommunikation ist und dessen Anliegen darauf ausgerichtet sind, eine gute Kapitalrendite zu erzielen und eine erfolgreiche Kampagne zu fahren. Dies führt zu einem entscheidenden Wettbewerbsrisiko – da die Designagenturen „die gleiche Sprache sprechen“ werden wie die Einkäufer. Diejenigen, die die Druckbranche fördern wollen, müssen sich dieses Vokabular schnell aneignen.

Mehrere für die Studie befragte KMUs vollziehen die Wandlung vom Druckanbieter zum Anbieter von Gesamtlösungen – und bieten dazu eine Reihe von Marketingunterlagen und eine „Lösung aus einer Hand“ für Kampagnen, ausgehend von einem Exzellenz-Netzwerk dank der Bündelung verschiedener Punkte sowie dem Angebot von Unterstützung, u.a. bei der Datenbank-Pflege.

Das Hauptthema für sie bleibt der Aufbau von Kundenverständnis dafür, dass sie mehr als Druckerzeugnisse bieten, wie ein Befragter erläutert: „*Wir verkaufen eine Marke, die größer als Druck ist, aber wir müssen das Vertrauen beim Kunden dafür aufbauen, dass wir auch die richtigen Qualifikationen haben.*“

Die Erwägung, wer am besten das richtige Bild für ein Unternehmen promoten und dieses Vertrauen schaffen kann, ist überaus wichtig. Die Arbeit innerhalb des Unternehmens kann ebenfalls erforderlich sein, damit sich der Kundenfokus durch alle Positionen zieht. Ein Mitarbeitervertreter hat hervorgehoben, wie wichtig es ist, im gesamten Unternehmen ein Ablassen von alten Einstellungen und Verhaltensweisen zu fördern: „*Wir müssen zusammen kommen, uns austauschen, mehr miteinander reden und den Kunden zuhören. Wir müssen unsere Mentalität ändern und herausfinden, was sie wollen. Dazu kommt es aber nicht, weil wir die Notwendigkeit der Veränderung nicht begreifen.*“

Andere Teilnehmer hoben zudem die Bedeutung hervor, den Kunden nicht nur zuzuhören, sondern sich ihnen auch anzupassen: „*In unserem Unternehmen kommt der Kunde zu Besuch. Wir müssen flexibel sein in der Art und Weise, wie wir den Kunden empfangen. Wir müssen zudem eine Sprache sprechen, die der Kunde versteht.*“

Während das Verständnis der Kundenanforderungen entscheidend ist, können die entwickelten Lösungen und Produkte das Angebot von Dienstleistungen



über das Web umfassen, die keinen direkten Kundenkontakt nach sich ziehen. Mehrere Teilnehmer an der Studie haben Dienstleistungen entwickelt, die es den Kunden ermöglichen, personalisierte Produkte direkt aus dem Web zu kaufen – von einfachen Faltblättern und Marketingmaterial bis hin zu Postern und sogar personalisierten Postkarten. Dies ergibt potentiell einen weltweiten Markt.

### Empfehlungen

- **Auf Betriebsebene:** Den Aufbau eines Verständnisses der Kunden und ihrer Anforderungen zur Priorität machen. Die Mitarbeiter und deren Vertreter dabei einbeziehen, so dass ein gemeinsames Verständnis entstehen kann sowohl für die Notwendigkeit zur Veränderung, um diesen Anforderungen gerecht zu werden, als auch für die Veränderungen, die zur Sicherung der Nachhaltigkeit erforderlich sind.

## 7.5. Der Aufbau eines Images zur Anziehung künftiger Mitarbeiter

Die Kombination aus einer alternden Belegschaft und einem „druckerfarbe-beschmierten“ Images, das nicht anziehend auf junge Leute wirkt, ist „eine Zeitbombe, die vor sich hintickt“, wie ein Lieferant im Interview für die Studie meinte. Diese Ansicht ist auch in Verbänden, Unternehmen und Gewerkschaften wieder zu finden.

### Zusammenfassung der Kommentare zum künftigen Einstellungsbedarf

- Der Rückgang bei der Anzahl von Lehrstellen ist eine Besorgnis, die vor allem von gewerkschaftlichen Befragten geäußert wurde, auch wenn 25% der bei der Studie befragten Unternehmen die Anwerbung von Auszubildenden als mögliche Folge der Probleme sehen, mit denen die Druckindustrie konfrontiert wird.
- Die sich wandelnden Anforderungen bringen mit sich, dass junge, ‚technisch versierte‘ Absolventen von der Branche angezogen werden müssen.
- Es gibt möglicherweise mehr Möglichkeiten, im Zuge der Verringerung der manuellen Aufgaben und einer Verlagerung zur Digitaltechnologie künftig Frauen zu rekrutieren. Das Erreichen eines besseren Gender Mix in den Unternehmen, auch auf Leitungsebene, wird als vorteilhaft erachtet.
- Junge, im digitalen Zeitalter aufgewachsene Vertriebsleute sind erforderlich, um dem Profil und der Einstellung von Druckkäufern zu entsprechen und mit Designagenturen zu konkurrieren, die ebenfalls Druckerzeugnisse anbieten, sowie auch den Kunden, die sie kaufen.
- Diversifizierungsstrategien werden eine neue Reihe von Kompetenzen erfordern, wie etwa Webdesign. Der interne Aufbau dieser

Kompetenzen wird als schwierig erachtet, da die Aufgaben unterschiedliche Qualifikationen erfordern. Die externe Rekrutierung wird daher wahrscheinlich erforderlich sein. Die Studie deutet an, dass 38% der teilnehmenden Unternehmen die Einstellung von Personal mit unterschiedlichen Qualifizierungen als eine möglich Konsequenz ihrer gegenwärtigen Situation sehen.

- Die Erfahrung der Befragten geht dahin, dass junge Leute sich gemeinhin nicht zu einer Industrie hingezogen fühlen, die schwerpunktmäßig eher als traditionell eingestuft wird. Die damit verbundenen Disziplinen, wie etwa graphisches Design, werden wohl eher als solche wahrgenommen, die einen stimulierenden Karriereweg eröffnen. Der Umfang der Unternehmenspleiten und Entlassungen wirkt abschreckend auf Eintrittswillige.

Die Neupositionierung der Industrie, die Diversifizierung der Aktivitäten und die Arbeit an einer Veränderung der Unternehmenskultur, um diese attraktiver für junge Leute zu machen, werden allesamt die Veränderung unterstützen, die erforderlich ist, um die Mitarbeiter der Zukunft anzulocken. Die *British Printing Industries Federation BPIF* hat diesen Prozess vor zehn Jahren mit der Gründung von *PRINT – the original IT industry* begonnen. Andere Verbände konzentrieren sich ebenfalls auf diesen Bereich – so sieht beispielsweise der italienische Verband *Assografici* derzeit in seinen Kampagnen in Schulen und Hochschulen die Schlüsselpriorität für mehr Bewerbungen sowie für die Verbreitung des Konzepts der ‚Unternehmenskultur‘.

### Empfehlungen

- **Auf Industriebene:** Es ist eine zusammenhängende Kampagne erforderlich, um die Attraktivität der Industrie zu demonstrieren, mit besonderem Augenmerk für die Spitzentechnologie sowie die Positionierung der Industrie als Kernbereich der Kommunikationsindustrie. Intergraf, UNI Europa Graphical, die nationalen Verbände und ihre gewerkschaftlichen Ansprechpartner haben hier alle eine Rolle zu spielen.
- **Auf Betriebsebene:** Die Unternehmen sollten Verbindungen zu den örtlichen Schulen und Hochschulen herstellen, um die Außenwirkung zu verändern.
- **Auf Industriebene:** Es ist eine zusammenhängende Kampagne erforderlich, um die Attraktivität der Industrie zu demonstrieren, mit besonderem Augenmerk auf die Spitzentechnologie sowie die Positionierung der Branche als Schlüsselbereich der Kommunikationsindustrie; aktuelle Beispiele sind Initiativen wie *PrintPower* ([www.printpower.eu](http://www.printpower.eu)) und *Two Sides* ([www.twosides.info/](http://www.twosides.info/)). Intergraf, UNI Europa Graphical, die nationalen Verbände und ihre gewerkschaftlichen Ansprechpartner haben hier alle eine Rolle zu spielen.





## 8. HERAUSFORDERUNGEN & MÖGLICHE LÖSUNGEN: INTERNER FOKUS



Die internen Herausforderungen, die sich bei einer Umstrukturierung auf sozial verantwortliche Weise ergeben, sind signifikant, insbesondere in einer Industrie, die eine etablierte und seit langem dort tätige Belegschaft mit hoch spezialisierten Kenntnissen hat. Die künftigen Anforderungen von Unternehmen und Personen konvergieren – mit einem Bedarf an lebenslangem Lernen, um sich den anstehenden Veränderungen anzupassen. Zu den weiteren Veränderungen gehören eine Verlagerung zu flexibleren Arbeitszeitmodellen sowie persönlicher Flexibilität in Form von vielseitiger Einsatzfähigkeit (Multi-skilling). Die Unternehmen sind vielleicht auch in einer Position, in der sie die Zahl der Beschäftigten reduzieren müssen – und gleichzeitig sicherstellen, dass jene, die ausscheiden, mit der Unterstützung und Beschäftigungsfähigkeit ausgerüstet sind, die sie brauchen, um weiterhin eine zufriedenstellende Beschäftigung zu haben.

Sowohl der Aufbau eines Verständnisses für die Notwendigkeit des Wandels als auch die Verfügbarkeit der dazu erforderlichen Ressourcen werden vielen Organisationen erhebliche Bemühungen abverlangen. Eine externe Finanzierungshilfe zur Begleitung des Wandels ist im Interesse der Unternehmen, Personen und Wirtschaften, denen sie angehören.



Dieser Abschnitt des Berichts handelt von den internen Herausforderungen, mit denen die Unternehmen konfrontiert sind, und der Notwendigkeit der folgenden Punkte:

- partnerschaftliche Arbeit und effektive Kommunikation und Konsultation
- flexible Arbeitsweise
- Kompetenzenanforderungen
- Vorbereitung der Leute darauf, das Unternehmen zu verlassen
- erforderliche Ressourcen und Unterstützung, um den Wandel auf sozial verantwortliche Weise zu managen

## 8.1. Partnerschaftliche Zusammenarbeit

Eine klare Botschaft, die sich aus der Studie ergibt, geht dahin, dass effektive partnerschaftliche Arbeit – zwischen Managern, Gewerkschaften, Mitarbeitervertretern und Mitarbeitern innerhalb der Unternehmen - implizit sowohl dazu dient, den Wandel effektiv zu gestalten als auch auf sozial verantwortliche Weise umzustrukturieren.

Aus der Forschung haben sich klare Belege für die Vorteile partnerschaftlicher Arbeit ergeben, sowohl mit Mitarbeitervertretern/ Betriebsräten, wo es solche gibt, als auch bei der Einhaltung der partnerschaftlichen Grundsätze beim Direktkontakt mit den Mitarbeitern.

Die Fallstudien zeigen auf, dass der Wandel bereitwilliger akzeptiert wird, wenn die partnerschaftlichen Grundsätze von effektiver Information, Kommunikation und Konsultation gegeben sind. Diese zeigen die Vorteile eines doppelt gelagerten Augenmerks auf die Entwicklung effektiver Beziehungen gestützt auf ein tief greifendes Verständnis des gewerblichen Umfeldes und auf die Einhaltung der Grundsätze der sozialen Verantwortung.

Ein effektiver Zyklus von Information, Kommunikation und Konsultation gilt unter den Teilnehmern als Kernelement für soziale Verantwortung wie auch für kaufmännischen Erfolg.

Der Rahmen, um dies erreichen zu können, ist unterschiedlich, da die Richtlinie der Europäischen Union über Information und Konsultation bzw. Unterrichtung und Anhörung in den verschiedenen Ländern unterschiedlich interpretiert wird. Während die Gesetzgebung variieren kann, geht die starke Empfehlung, die sich auf Grund der Erfahrung der Unternehmen wie auch der Gewerkschaften aus der Studie ergibt, dahin, dass die einfache Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen unzureichend ist. Es ist der Geist und nicht einfach nur der Buchstabe des Gesetzes, der zählt.

### 8.1.1. Die Entwicklung von Partnerschaften, die für Wandel und Umstrukturierung erforderlich sind

Die entscheidende Bedeutung solider partnerschaftlicher Regelungen, die sich aus dieser Forschung ergibt, ist ein Punkt, der auch in anderen Studien auftaucht. Dies deutet darauf hin, dass eine Umstrukturierung in Umfeldern mit starken Gewerkschaften zwar häufig als problematisch wahrgenommen wird, die Arbeitnehmer jedoch weniger resistent gegenüber Veränderung sind und positiver auf solche Herausforderungen in Organisationen reagieren, in denen sie sich durch eine effektive Gewerkschaftsvertretung unterstützt fühlen<sup>14</sup>.

**D.** In Italien haben Unternehmen auf die Krise reagiert, indem sie – in Absprache mit den Gewerkschaften - die folgenden Einrichtungen zum Einkommenschutz herangezogen haben: Lohnintegrationsfonds, Ruhestands- oder Kündigungsanreize, spezifische Gesetze für die Frühverrentung in der Verlags- und Druckindustrie; die Unternehmen haben überdies Zeitarbeitsverträge beendet.

*„Diese künftigen Entwicklungen werden unpopulär und nicht leicht zu vereinbaren sein sowie ein erhebliches Risiko für die Gewerkschaft beinhalten. Sie werden ein erhebliches Maß an Information und Erläuterung seitens der Arbeitgeber erfordern. Gewerkschaft und Geschäftsleitung müssen zusammen arbeiten, um die Regierungen zu beeinflussen. Wir treten entweder in Wettbewerb und erleiden die Folgen davon oder arbeiten zusammen an neuen Beschäftigungsvereinbarungen und an Fusionen und Umstrukturierung.“*

**Befragter eines Großunternehmens**

Die Druckgewerkschaften in großen Teilen Europas haben auf die Finanzkrise reagiert, indem sie Tarifverhandlungen und politisches Lobbying genutzt haben, um die Auswirkung auf die Beschäftigungssicherheit ihrer Mitglieder zu minimieren<sup>15</sup>. Öffentliche Bestimmungen über Kurzarbeit und Einkommenschutz wurden eingesetzt, um Entlassungen zu vermeiden und sicher zu stellen, dass der Rückgang bei den Löhnen wegen verringerter Arbeitsstunden, ausgeglichen werden kann. Wenn Entlassungen nicht vermieden werden konnten, haben die Gewerkschaften eine Umgruppierung innerhalb des Unternehmens angestrebt. Eine Abfindung bei Entlassung und die Möglichkeit, neue Kompetenzen zu erlernen – allesamt beständige Themen im Rahmen dieser Studie.<sup>16</sup>

Verschiedene Perspektiven innerhalb der aktuellen Forschung zeigen die Spannungen, die zwischen jenen entstehen können, die in die Bemühungen zur Umstrukturierung involviert sind, um eine sowohl kaufmännisch nachhaltige als auch sozial verantwortliche Umstrukturierung zu erreichen. Die Meinung einiger Befragter von Unternehmen oder Verbänden geht dahin, dass die Gewerkschaften vom Gefühl her ‚gegen Flexibilität‘ sind – sich gegen Initiativen sträuben, zur Teilzeitarbeit überzugehen, oder Veränderungen, die sich auf die Löhne auswirken. Im Gegensatz dazu

appellieren einige gewerkschaftlichen Stimmen an die dringliche Notwendigkeit, die Industrie einem Wandel zu unterziehen und den Kunden einen ‚Platinum-Service‘ zu bieten, bei dem die Geschäfte rund um die Uhr und an 7 Tagen in der Woche (24/7) laufen müssen und Investitionen in Multi-skilling sicherstellen sollen, dass die Mitarbeiter gerüstet sind, um diese Ziele zu erreichen. Sie heben zudem die Rolle hervor, die sie dabei spielen können, um den Mitarbeitern dabei zu helfen, die Notwendigkeit des Wandels zu verstehen. Eine andere individuelle Firmenansicht geht dahin, dass die nationalen Gewerkschaftsfunktionäre die verhandelten Veränderungen zwar eher ablehnen werden, die lokalen Gewerkschaftsvertreter jedoch eher geneigt sind, die Notwendigkeit für die vorzunehmenden Veränderungen einzusehen. Es gibt hier deutlich Spielraum für eine Stärkung der Beziehungen zwischen den Parteien, die sich für eine sozial verantwortliche Umstrukturierung engagieren.

Die vielfältigen Tarifverhandlungsregelungen in ganz Europa weisen zudem verschiedene Ebenen der Komplexität bei der Aushandlung der vorgeschlagenen Umstrukturierung auf. Die Verstärkung von Vertrauen und Verständnis zwischen den Partnern auf nationaler und lokaler Ebene wird die Bemühungen unterstützen, die Veränderungen auf sozial verantwortliche Weise zu gestalten und den Weg für einen erfolgreichen Wandel zu ebnet.



### Ein Beispiel für partnerschaftliche Arbeit

**Niederlande:** Das *Mobility Centre for the Creative Industries C3* in den Niederlanden hat sich als Erfolg erwiesen. Seit seinem Start am 1. Oktober 2009 sind über 3.500 Leute, die wegen Umstrukturierung oder Konkurs ihren Arbeitsplatz in den graphischen Industrien verloren haben, hier registriert worden. In vielen Fällen ist es C3 gelungen, für sie einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Das Centre hat es Antragstellern zudem ermöglicht, zu studieren oder sich ausbilden zu lassen, um ihr Potenzial am Arbeitsmarkt zu verbessern.

Das *Mobility Centre C3* ist eine Initiative der Sozialpartner in den Druck-, Medien- und Kreativindustrien. Darunter befinden sich der Königliche Verband der Druck- und verwandten Industrien (KGVO) und der Verlegerverband (NUV), und die Gewerkschaften der Druckindustrie FNV-Kiem und CNV-Media sind ebenfalls Partner bei der Initiative. C3 bietet Unterstützung und Beratung für Arbeitgeber und Mitarbeiter. Das Centre bietet Informationen und Leitlinien über Stipendien, Beihilfen und andere Möglichkeiten, Leuten, die ihren Arbeitsplatz verloren haben, so bald wie möglich wieder zu einer Arbeit zu verhelfen.

Die Arbeitgeber können nicht nur im Falle konkreter Umstrukturierungsmaßnahmen bei C3 Schulungen und andere Formen der Unterstützung beantragen, sondern auch um Hilfe bei der Entwicklung von Präventivmaßnahmen ersuchen, wenn Probleme am Horizont auftauchen. Die Mitarbeiter können das Centre um Hilfe und Unterstützung bei der Suche nach einem anderen Job, Beratung für die Jobplanung und Outplacement sowie Tipps und Kurse darüber bitten, wie man sich um einen Arbeitsplatz bewirbt.

C3 ist das erste *Mobility Centre* in den Niederlanden, das für einen gesamten Industriesektor und auf nationaler Ebene arbeitet. Es ist zudem die erste Organisation dieser Art, die eine beträchtliche Beihilfe der Europäischen Kommission erhält (Europäischer Globalisierungsfonds). Die Sozialpartner haben leider die Erfahrung gemacht, dass die Wartezeit zwischen der Einreichung des Projekts und der Schlussfolgerung seitens der Kommission sehr lange ist.

### Auswirkungen auf die Beschäftigten

Verbesserte Kommunikation, damit das Personal eher die Notwendigkeit einer Veränderung versteht

59%

Intensiverer Dialog und engere Beratung mit dem Personal

53%

Beginn/Verbesserung der Vermittlung der Vision des Unternehmens

43%

*„Der Kontext für den Dialog ist leider starr. Dies ist das eigentliche Problem für uns.“*

**Befragter eines Großunternehmens**

Die Studienworkshops haben ein neutrales Terrain geboten, um über Kernfragen zu diskutieren und Perspektiven auszutauschen. Das Feedback hat den Wert gezeigt, den dies für die Teilnehmer hatte.

Die partnerschaftliche Arbeit zwischen Managern und Gewerkschaften auf lokaler Betriebsebene ist ebenfalls wichtig. Dazu belegen Beispiele, dass Proaktivität eines der wichtigsten Elemente darstellt – zunächst durch den Aufbau eines tiefgreifenden Verständnisses vom Unternehmen und den Herausforderungen, vor denen es steht (siehe Toolkit), dann das Vorausgreifen auf verschiedene Probleme der Belegschaft, die sich ergeben könnten, und das Aushandeln eines Rahmens für eine Vereinbarung darüber. Wenn man wartet, bis sich Probleme ergeben, ist es zu spät. Die Einrichtung einer beständigen Kommunikation als Grundsatz kann sich als Herausforderung erweisen – ein Geschäftsleiter berichtete von einer zögerlichen Haltung seitens der Gewerkschaften, im Vorfeld zu Sitzungen geschäftliche Information entgegenzunehmen: *„Sie sind nicht interessiert – es ist fast so, als ob sie meinen, die Arbeitnehmer würden sie verwerfen“*. Aber wenn eine effektive Partnerschaft aufgebaut wird und die Gewerkschaften selbst von der Notwendigkeit des Wandels überzeugt sind, können sie eine Rolle dabei spielen und dazu beitragen, die Mitarbeiter von der Bedeutung des Wandels zu überzeugen. Die Fallstudie Roto Smeets auf S.76 ist ein Beispiel für den Nutzen einer proaktiven partnerschaftlichen Arbeitsweise.



**Toolkit:** Zu den Tools im Toolkit gehört eine Unterstützung für:

- 10 Schritte zur effektiven gemeinsamen und partnerschaftlichen Arbeit
- eine Checkliste für effektive partnerschaftliche Arbeit

### 8.1.2. Die Entwicklung von partnerschaftlichen Vereinbarungen mit den Mitarbeitern

Die Interviews haben die Schwierigkeiten aufgezeigt, vor denen Unternehmen eventuell stehen, wenn eine Veränderung eingeführt wird, selbst wenn dies ein Wandel ist, der geplant wurde, um die Umstände im Unternehmen zu verbessern. Zu den Beispielen gehörten Versuche, Schulungsprogramme einzuführen – die aber mit nur spärlicher Teilnahme quittiert wurden – oder aber Schulungen, die nichts bewirkten, da die Leute zu ihren ‚alten‘ Vorgehensweisen zurückkehrten. Diese Herausforderungen führen dazu, dass eine effektive partnerschaftliche Arbeit auch auf der betrieblichen Ebene entscheidend für die Gestaltung des Wandels und die Umstrukturierung ist.

Hier gehören zu den von der Studie ermittelten grundlegenden Anforderungen die Bedeutung einer offenen Beziehung zu den Mitarbeitern, der Aufbau von Verständnis für die Probleme und die gewerblichen Umstände im Vorfeld zu jedweder Umstrukturierung, damit dies keine Überraschung sein kann. Information und Kommunikation sind jedoch nicht ausreichend. Eine echte Konsultation ist erforderlich, um Akzeptanz und Unterstützung aufkommen zu lassen sowie sicher zu stellen, dass die besten Entscheidungen getroffen werden.

Die quantitative Studie zeigt, dass mehr als die Hälfte aller teilnehmenden Organisationen dies als Priorität erachten. 59% sehen in der verbesserten Kommunikation, damit das Personal eher die Notwendigkeit einer Veränderung versteht, eine Auswirkung ihrer aktuellen Umstände, während 53% planen, den bereits angelaufenen Dialog und die Beratung noch zu intensivieren, und 43% sehen in der Aufnahme oder Verbesserung der Vermittlung der Vision des Unternehmens eine Notwendigkeit. Da aber die teilnehmenden Unternehmen wohl sowieso zu den Vordenkern einer Umstrukturierung auf sozial verantwortliche Weise gehören, ist es von überlebenswichtiger Bedeutung, die Botschaft zu verbreiten.

Zu den von der Studie ermittelten Grundsätzen gehören:

- Eine laufende Kommunikation mit den Mitarbeitern, um zu deren Unterrichtung über die geschäftliche Lage beizutragen – Fakten und Zahlen austauschen und den Leuten dabei helfen, diese zu verstehen
- Über die reine Information der Mitarbeiter über Entscheidungen hinausgehen, hin zu ihrer wirklichen Konsultation. Dies ist von grundlegender Bedeutung für ein sozial verantwortliches Verhalten sowie den Aufbau einer Akzeptanz für Veränderung.
- Ständige Kommunikation. Eine gewerkschaftliche Anmerkung geht dahin, dass Unternehmen zur Kommunikation neigen, wenn die Dinge nicht gut laufen, aber nicht mehr, wenn sie in Ordnung sind, und dass Unternehmen dazu neigen, Unterschiede beim Arbeitsumfang nicht zu erläutern oder den Mitarbeitern von den Umständen zu berichten, unter denen ein Auftrag akzeptiert worden ist – wodurch es für die Mitarbeiter schwer wird, die tatsächlichen finanziellen Umstände zu verstehen.

*„Es ist schwierig, die Leute zu überzeugen, dass die traditionellen Vorgehensweisen nicht die der Zukunft sind.“* **Befragter eines Großunternehmens**



*„In Verbindung mit der Notwendigkeit einer flexibleren Belegschaft werden erhebliche Veränderungen bei den Arbeitszeitregelungen erwartet. Dies ist ein Trend, der fortgesetzt werden muss, und ist derzeit eine größere Herausforderung, da jede Veränderung ausgehandelt werden muss und das aktuelle Wirtschaftsklima erlaubt nur wenig Spielraum, um für diese Veränderungen zu zahlen.“* **Befragter eines Großunternehmens**

- Systeme für die Kommunikation vorsehen. Zu den Beispielen hierfür gehören die Einführung guter Sitzungsstrukturen, die Leute auf dem Laufenden halten über die Umstände und Pläne des Unternehmens sowie Mitarbeiterzeitschriften und andere Medien in größeren Organisationen.
- Gemeinsame Schulungen für Geschäftsführer, Mitarbeiter und deren Vertreter, mit der Gründung von Betriebsräten oder anderen Anhörungsmechanismen.

Die Sozialpartner haben in diesem Prozess eine Rolle zu spielen. Während die Mitarbeiter vielleicht skeptisch angesichts der Mitteilungen des Unternehmens in einem Umfeld sind, in dem es keine Geschichte positiver und offener Kommunikation gegeben hat, werden sie vielleicht eher bereit sein, Gewerkschaftsvertretern zuzuhören. Mehrere gewerkschaftliche Teilnehmer haben dazu in der Studie die positive Rolle hervorgehoben, die sie spielen könnten, um sicher zu stellen, dass die Arbeitnehmer sich der wirtschaftlichen Situation bewusst sind, in dem sich das Unternehmen befindet.

Die Schwierigkeiten sind beträchtlich. Größere Unternehmen sind vielleicht an Börsenmärkten notiert, so daß Markt-Sensibilitäten ebenfalls ein Problem darstellen können. Es sind ggf. Vertraulichkeitsregelungen erforderlich. Schichtsysteme und andere logistische Erwägungen können ebenfalls Hindernisse für die Kommunikation darstellen, die es zu überwinden gilt. Doch der starke Konsens geht dahin, dass die Unternehmen keine andere Wahl haben, als nach Kooperation Ausschau zu halten, während die Fallstudien zwingende Belege für den Erfolg dieses Ansatzes liefern.

### Empfehlungen

- **Auf Industriebene:**
  - Ein beständiges Forum auf europäischer Ebene bilden, bei dem die Sozialpartner zusammen gebracht werden, um über Schlüsselfragen zu diskutieren und gegenseitiges Verständnis aufzubauen.
  - Intergraf, UNI Europa Graphical, die nationalen Verbände und ihre gewerkschaftlichen Ansprechpartner müssen weiterhin den Nachdruck auf einen effektiven Zyklus von Kommunikation und Konsultation gegenüber

allen legen, die mit dem Wandel in der Industrie konfrontiert werden, um Beispiele guter Praxis zu ermitteln und hervorzuheben und die Unternehmen zu ermutigen, robuste Partnerschaften aufzubauen und zu erhalten.

- **Auf Betriebsebene:** Die Unternehmen müssen das effektive Management von Umstrukturierung und Wandel zur Priorität machen, indem sie entsprechende Foren und Kanäle für Kommunikation und Konsultation einrichten und diese effektiv nutzen.

**Toolkit:** Zu den Tools im Toolkit gehören Hinweise und Tipps zur Entwicklung folgender Punkte:

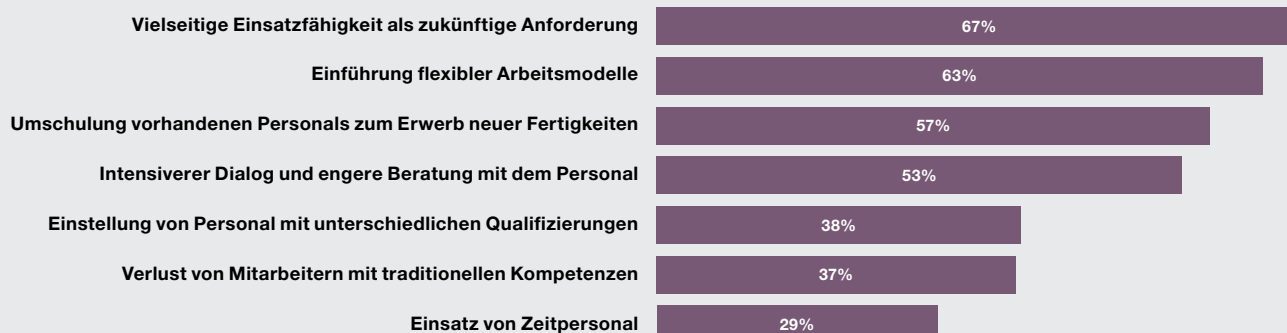
- Die Stakeholder-Analyse (C.2.1)
- Die Natur des Wandels verstehen – die Psychologie des Wandels und wie betroffene Personen durch jede Phase unterstützt werden (C.2.2, C.2.3 und C.2.3.4)
- Die Wandel-Schablone – Checkliste für Planung und Umsetzung (C.2.5)
- Wie überlebt man eine Rezession
- Kommunikationspolitik und Grundsätze effektiver interner Kommunikationen (B.1.1)
- Vertraulichkeit (B.1.3)
- Ausrichtung von Information, Konsultation und Entscheidungsfindung (B.1.5)
- Effektive Konsultation (B.1.6)
- Sitzungen – Gute Praxis (B.1.7)
- Mitteilung von ‚schlechten Nachrichten‘ (B.1.8)
- 10 Schritte zur effektiven Einbeziehung der Mitarbeiter (B.1.9)



## 8.2. Neue Arbeitsweisen innerhalb des Unternehmens: Flexibilität

Die kombinierten Herausforderungen der Technologie und eines anspruchsvolleren Marktes bringen mit sich, dass von der Unternehmensperspektive aus die Flexibilität eine Kernanforderung für die Industrie in ihrer weiteren Entwicklung sein wird. Es ist jedoch auch ein Bereich, der große Herausforderungen mit sich bringt und sich erheblich auf die Belegschaft auswirkt. Die Bedeutung starker partnerschaftlicher Regelungen und eines Dialogs mit den Mitarbeitern und ihren Vertretern wird deutlich, wenn grundlegende Veränderungen im Arbeitsalltag erforderlich werden. In gewerkschaftlich organisierten Unternehmen wird die Einführung oder Erweiterung verschiedener Aspekte der Flexibilität Gegenstand von Verhandlung sowie Konsultation sein.

Die quantitative Studie illustriert die Priorität, welche die Industrie der Einführung oder Erweiterung flexibler Arbeitsweisen beimisst. 63% der Befragten bei der quantitativen Umfrage sehen die Einführung von

**Auswirkungen auf die Beschäftigten**

*„Alle werden effizienter arbeiten, vielseitig einsetzbar sein und ihre Kompetenzniveaus ergänzen müssen. Wir müssen alle unsere Kenntnisse, unsere Kompetenzen und die Qualität unseres Denkens upstreamen – um unsere Sichtweise der Kunden zu ändern. Wir müssen von anderen Industrien lernen, wie man sich einem ganz neuen Ansatz anpasst – ‚Systemdenken‘ ist angesagt.“* **Befragter eines Großunternehmens**

vielseitiger Einsatzfähigkeit als Folge der eintretenden Veränderungen, während 67% die Einführung von flexibleren Arbeitsmodellen anführen. Die Beispiele der erforderlichen Zeitregelungen sind unterschiedlich – zum Beispiel die Einführung von 12-Stunden-Schichten, Drei-Schicht-Betrieb oder ein Übergang zu Jahresarbeitszeiten, bei denen ein Arbeitnehmer gemäß den insgesamt übers Jahr geleisteten Stunden vergütet wird, auch wenn die tatsächlich erbrachten Stunden je nach geschäftigen oder ruhigeren Zeiträumen variieren.

Die aktuelle Finanzlage der Organisationen bringt mit sich, dass die Aushandlung von Veränderungen bei den Arbeitspraktiken schwierig ist, weil es nur geringen Spielraum gibt, um diese zu bezahlen. Es wurde ein Beispiel angeführt von „Kämpfen“ mit Gewerkschaften im Anschluss an eine Investition in neue Maschinen, im Rahmen derer Veränderungen bei den Arbeitszeiten erforderlich wurden. Der größte Streitpunkt ging ums Geld. Zu den anderen Beispielen gehören die Notwendigkeit, zu einer Sieben-Tage-Woche überzugehen, wenn es zuvor einen Fünf-Tage-Betrieb gegeben hat, und man dann aber „an gewerkschaftlichen Sätzen hängen bleibt“, zum Beispiel doppelter Lohn an Wochenenden.

Zu den weiteren Herausforderungen gehören die unterschiedlichen Prioritäten für Unternehmen und Einzelpersonen: „Flexibilität hat unterschiedliche Bedeutungen für Unternehmen und die betroffenen Personen. Die Einzelnen wollen dann arbeiten können, wenn sie dies wollen. Die Unternehmen müssen in der Lage sein, je nach Bedarf hoch- und runterzufahren“ sagte ein Gewerkschaftsfunktionär.

Es kann auch zur Herausforderung werden, wenn man auf Teilzeit-, Zeit- und Gelegenheitsarbeit zurückgreift. Die Unternehmen benötigen ggf. verschiedene Arbeitszeitregelungen, um das erforderliche Maß an Flexibilität anbieten zu können – zum Beispiel mit dem Einsatz von Gelegenheitskräften für gering qualifizierte Arbeitsplätze. 29% der Befragten bei der quantitativen Umfrage sehen im Einsatz von Zeitpersonal eine Folge der aktuellen Bedingungen. Es besteht jedoch das Risiko, dass die Verwendung anderer Arbeitszeitregelungen ggf. Botschaften, nicht geschätzt zu werden, an hoch qualifizierte Mitarbeiter aussenden kann. Dies kann dazu führen, dass sie desillusioniert werden und das Unternehmen oder die Industrie insgesamt verlassen.

Einmal mehr wird deutlich, wie wichtig es ist, die Grundsätze der sozialen Verantwortung einzuhalten. Effektive Information, Kommunikation und Konsultation sowie die Anerkennung, wie wichtig ein Ausgleich zwischen den Anforderungen des Unternehmens und auch der Einzelnen ist, sind entscheidend, u.a. indem die Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten, geleistete

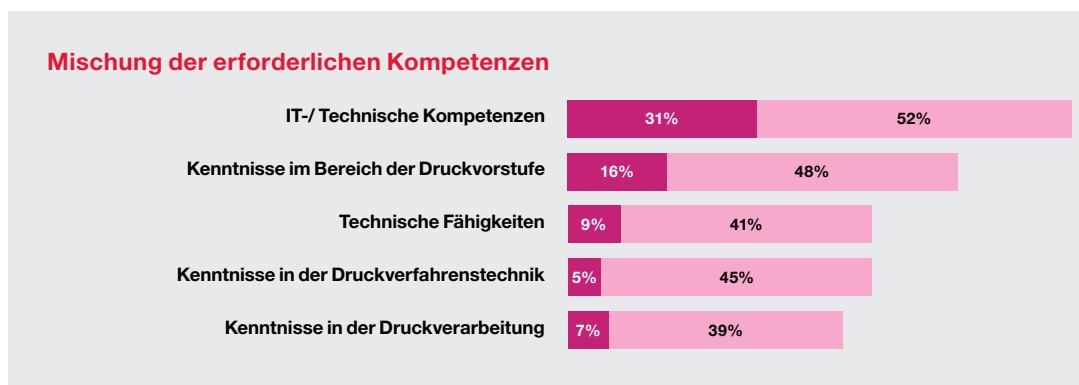
*„Einige Unternehmen reagieren, indem sie ganz tiefe Einschnitte vornehmen und die Löhne und Bedingungen zurückschrauben. Das ist nicht der Weg nach vorne. Die Unternehmen müssen smarter sein und werden qualifizierte Arbeitskräfte benötigen, die mit ihnen mitziehen. Dies erfordert eine engere Beziehung zwischen Arbeitgebern, Gewerkschaften und Mitarbeitern.“* **Gewerkschaftsfunktionär**





Viel höheres  
Kompetenzniveau  
erforderlich

Höheres  
Kompetenzniveau  
erforderlich



*„Die Technologie wird beständig Veränderungen antreiben und somit auch die Art der Jobs.“* Befragter eines Großunternehmens

Stunden zu ‚horten‘, um an anderer Stelle gemäß ihren privaten Vorgaben frei nehmen zu können. Dies erfordert einen starken Dialog und den Aufbau von Vertrauen, das nur aus einem starken Fokus auf die Beziehungen entstehen kann.

**Toolkit:** Zum Toolkit gehört die Unterstützung für:

- Flexibilität der Arbeitskräfte (B.3.5.)
- Kompetenzen der Arbeitskräfte (B.3.3.)

### 8.3. Neue Arbeitsweisen – künftige Kompetenzanforderungen

Die Notwendigkeit der weitergehenden Qualifizierung (Upskilling), um die veränderlichen technischen Anforderungen sowie unterschiedliche Marktbedingungen meistern zu können, wird in der gesamten Industrie anerkannt. In Verbindung damit ist es wichtig zu gewährleisten, dass die Mitarbeiter ausgerüstet werden - nicht nur mit den Kompetenzen für den Job – sondern auch mit Beschäftigungsfähigkeit gewährenden Kompetenzen für die Zukunft – dies ist eine Kernanforderung für die Umstrukturierung auf sozial verantwortliche Weise.

Eine ‚ständige Bereitschaft, sich zu verändern und zu lernen‘ war von den Befragten als entscheidend für Erfolg erkannt worden. *Multi-skilling* ist ein zunehmendes Erfordernis, vor allem bei größeren Organisationen. Zwei Drittel (67%) der Befragten bei dieser Umfrage führen die Einführung von vielseitiger Einsatzfähigkeit (*Multi-skilling*) als Folge ihrer Firmensituation als ersten Punkt auf der Liste an, während 57% sagen, dass eine Umschulung ihres vorhandenen Personals sie ebenfalls betrifft. Die gewerkschaftlichen Stimmen sagen, dass es wichtig ist, dieses Multi-skilling nicht als Mittel zum Arbeitsplatzabbau zu nutzen, während sie auch den Nachdruck darauf legen, dass es entscheidend ist, den Mitarbeitern eine

Reihe von Kompetenzen zukommen zu lassen, damit sie für die Zukunft gerüstet sind, sowie dabei zu helfen, dies effektiver zu managen. Wie ein Gewerkschaftsfunktionär meinte: *„Ausbildung und Kompetenzen sind entscheidend, um Leute mitzuziehen“.*

Die Schlussfolgerung lautet, dass es bei einem sozial verantwortlichen Verhalten erforderlich ist, dass die Arbeitgeber die Möglichkeit nutzen, die Mitarbeiter mit einer Reihe von Kompetenzen auszurüsten, die übertragbar sind – und in zunehmendem Maße werden es die IKT- und technischen Kompetenzen den Leuten ermöglichen, in andere Industrien überzuwechseln. Verantwortliche Arbeitgeber werden sicherstellen, dass die Leute verstehen, wie diese Kompetenzen übertragen werden können.

Für jene, die diese Möglichkeit zur Umschulung nicht geboten bekommen, ist das Risiko erheblich. 37% der Unternehmen sehen den „Verlust von Mitarbeitern mit traditionellen Kompetenzen“ als eine Folge für die Belegschaft bei Veränderungen in der Industrie. Die Voraussage lautet, dass die Mitarbeiter die Herausforderung annehmen müssen, mit weniger, vielseitig einsatzfähigen Leuten zu arbeiten.

Während viele Unternehmen in neue Bereiche diversifizieren, u.a. Webdesign und andere Dienstleistungen innerhalb der Kommunikationsindustrie generell, lautet der gemeinsame Konsens, dass die Umschulung vorhandenen Personals in diesem Bereich wahrscheinlich nicht so erfolgreich sein wird.

*„Die Leute haben bewiesen, dass sie neue Technologien erlernen können – sie sind es gewohnt zu lernen und wissen, dass sie ihre Jobs verlieren, wenn sie es nicht tun.“*

Gewerkschaftlicher Befragter





Die erforderlichen Kernkompetenzen variieren, und die Rückmeldung von KMUs, die versucht haben, ihre Mitarbeiter neu zu qualifizieren, geht dahin, dass es problematisch ist, Schulungsprogramme in einem angemessen fortgeschrittenen Niveau in manchen Disziplinen, wie etwa Webdesign, zu finden. Dies verweist auf die Entwicklung von Bündnissen als mögliche weitere Vorgehensweise (eine Strategie, die von 43% der Befragten erwogen wird), oder aber die Einstellung von Personal mit unterschiedlichen Qualifizierungen. 38% der Teilnehmer sind dieser Meinung, obwohl dies verschiedene Herausforderungen im Hinblick auf die soziale Verantwortung mit sich bringt, wie von einem KMU-Manager zusammengefasst: „Es ist hart. Ich möchte meine Leute nicht entlassen und dann mit anderen arbeiten“.

Ein damit verbundener Faktor ist die Notwendigkeit einer Unterstützung der Unternehmen, um Umschulungen für jene anzubieten, die das Unternehmen als Folge der Umstrukturierung verlassen werden. Diese Frage wird eingehender im folgenden Abschnitt 8.6 behandelt.

- Toolkit:** Zur Unterstützung im Toolkit gehören Tools für:
- Künftige Mitarbeiteranforderungen (B.3.1.)
  - Kompetenzen-Matrix (B.3.2)
  - Lernen und Weiterentwicklung (B.3.4)

### 8.3.1. Technischen Kompetenzen

Eine Analyse der qualitativen Antworten zeigt, dass die Unternehmen im gesamten Produktionsprozess des Druckgewerbes nach höheren Kompetenzniveaus suchen:

- Mehr Kenntnisse erforderlich bei den IT-/technischen Kompetenzen: 83%
- Mehr Kenntnisse erforderlich in der Druckvorstufe: 64%
- Mehr Kenntnisse erforderlich bei den technischen Fähigkeiten: 50%

- Mehr Kenntnisse erforderlich in der Druckverfahrenstechnik: 50%
- Mehr Kenntnisse erforderlich in der Druckverarbeitung: 46%

#### Die Lieferantenperspektive

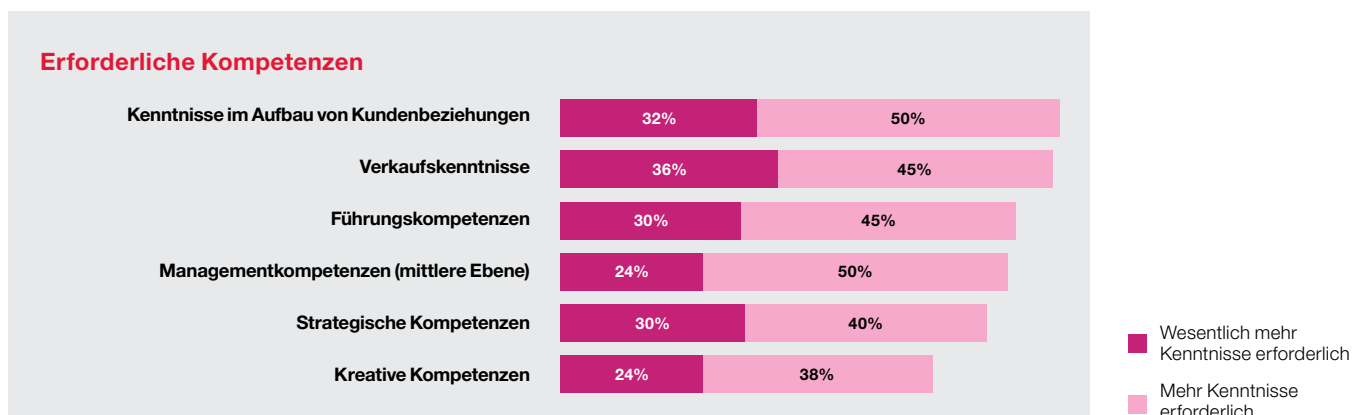
Die Lieferanten kommentieren, dass eine „bestürzend unangemessene Ausbildung“ bedeutet, dass die Druckunternehmen gemeinhin nicht die Anlagenrendite erzielen, die sie benötigen, weil es den Mitarbeitern an Vertrauen und Mut fehlt, die Maschinen gemäß ihrem Potenzial einzusetzen. Insbesondere die KMUs weisen zu niedrige Kompetenzniveaus auf. Dies führt dazu, dass die Unternehmen nicht den Ertrag aus den Investitionen erhalten, den sie bekommen sollten. Ein Lieferant kommentierte, dass die Kompetenzfragen insbesondere im Vereinigten Königreich ein Problem darstellen, das in dieser Hinsicht gegenüber dem restlichen Europa hinterher hinkt.

Zu dem bei den Lieferantengesprächen ermittelten spezifisch technischen Kompetenzbedarf gehörten:

- Handwerker werden weiterhin benötigt, um Probleme zu ermitteln und zu lösen, zum Beispiel bei Hybriddruckmaschinen und im Zuge des gesteigerten Einsatzes von Druckmaschinen in A0-Größe. Eine beständige Abdeckung wird verfügbar sein müssen, auch wenn die Zahlen beträchtlich zurückgehen werden.
- Der eine spezifisch technische Kenntnisbereich, der in Zukunft erforderlich sein wird, ist die Informationstechnologie, mit digitalen Daten, Arbeitsfluss, integrierter Planung und Kostenberechnung als Schlüssel zu Erfolg und Produktivität. Die Effizienz und Beständigkeit des mit der Technologie einhergehenden Outputs wird keinen Bedarf an Technikern oder Leuten mit Computerkenntnissen mit sich bringen.

*„Die Industrie benötigt finanzielle Unterstützung – nicht Beihilfen – sondern billige Darlehen, um die Umstrukturierung zu ermöglichen.“*

Befragter eines Großunternehmens



- Die Instandhaltung wird zu einer bedeutenderen Frage werden, und die Kompetenzen in dem Bereich werden sich erheblich verbessern müssen, mit dem zunehmenden Einsatz von Digitaldruckmaschinen, auch wenn die Instandhaltung in stärkerem Maße mit proaktiver Diagnose und Warnhinweisen automatisiert werden wird.

### Herausforderungen bei der Erweiterung der Kompetenzen (Upskilling)

Die Teilnehmer an der Studie haben vielerlei Herausforderungen angeführt, u.a.:

- Finanzielle Instabilität, d.h. die Unternehmen sind vielleicht nicht in der Lage, als Folge von vielseitigerer Einsatzfähigkeit entsprechend die Löhne zu erhöhen.
- Höhe Löhne für jene mit traditionellen Kompetenzbündeln können ein Hindernis für Umschulungen darstellen, da neue Rollen vielleicht nicht so gut bezahlt werden.
- Schichtregelungen und Zeitdruck hindern die Mitarbeiter daran, die Schulungsangebote zu nutzen.
- Die Herausforderung für die Einzelnen, von einer handwerks- zu einer verfahrensorientierten Rolle zu wechseln.
- Bei kleinen Unternehmen kann es problematisch sein, Maschinen für Schulungen frei zu machen, genau wie die Ermittlung geeigneter Schulungsangebote.
- Die Schwierigkeit für ältere Mitarbeiter mit geringen oder traditionellen Kompetenzen, die dem Wandel zögerlich gegenüber treten.

Es gibt zwar Herausforderungen, aber auch einen Konsens, dass der Aufbau von Kompetenzen entscheidend ist. Zu den geäußerten Ansichten gehört, dass es im Vorfeld zur aktuellen Wirtschaftskrise bereits einen erheblichen Mangel an Kompetenzen gegeben hat und dass es „weiterhin ein Problem und ein mögliches Hindernis für einen Aufschwung“ bleibt.

### 8.3.2. Andere Kompetenzanforderungen

Während IT-Kompetenzen in technischer Hinsicht die Schlüsselanforderung für die Zukunft darstellen, besteht ein Konsens dahingehend, dass zwischenmenschliches und kundenbezogenes Management sowie Führungskompetenzen in zunehmendem Maße von Bedeutung sein werden – entsprechend auch ein Kommentar eines Lieferanten: „Kompetenzen bei

zwischenmenschlichen und Kundenbeziehungen werden zu einer Kernkompetenz aller künftigen Beschäftigten aller Industrien“.

Während den Erkenntnissen bezüglich eines Bedarfs an höheren Kompetenzniveaus unter der gesamten Belegschaft möglicherweise hätte vorgegriffen werden können, beziehen sich die vielleicht aufschlussreichsten Ergebnisse auf die Wahrnehmungen der Notwendigkeit von gesteigerten Management-Kompetenzen – als Widerspiegelung des dringenden Bedarfs an Anpassung und Veränderung angesichts eines in schnellem Wandel begriffenen Marktes. Die quantitative Studie spiegelt dies ebenfalls wider, mit einem höheren Standard von nicht-technischen Kompetenzen, die als höhere Anforderung als alle verfahrensbezogenen Kompetenzen (außer IT) erachtet werden.

Die Bedeutung der Kundenbeziehung und der Verkaufskompetenzen wird als besonders kritisch erachtet, während bessere Management- und Führungskompetenzen ebenfalls entscheidend sind:

- Mehr Kenntnisse erforderlich beim Aufbau von Kundenbeziehungen 82%
- Mehr Kenntnisse erforderlich bei den Verkaufskompetenzen 81%
- Mehr Kenntnisse erforderlich bei den Führungskompetenzen: 75%
- Mehr Kenntnisse erforderlich bei den Managementkompetenzen(mittlere Ebene): 74%
- Mehr Kenntnisse erforderlich bei den strategischen Kompetenzen 70%
- Mehr Kenntnisse erforderlich bei den kreativen Kompetenzen: 62%

Zu den von den Managern geforderten Kompetenzen gehören die Fähigkeit, eine klare Strategie für die Zukunft zu entwickeln, neue Lösungen zu entwickeln und Synergien in vor- und nachgelagerten Bereichen zu gewährleisten. Das Management des Wandels – und die damit verknüpften Auswirkungen auf erfolgreiches Prozessmanagement bei Information, Kommunikation und Konsultation – ist ebenfalls eine Schlüsselanforderung.

- **Toolkit:** Zu den Tools im Toolkit gehört Unterstützung für:
  - Einen integrierten Ansatz zu Führungsqualitäten
  - Das Leistungsmanagement der Mitarbeiter

*„Ein Blick auf die Finanzen so vieler Unternehmen zeigt leider, dass sie keineswegs in der Lage sind, auf sozial verantwortliche Weise abzubauen.“*

Befragter eines Großunternehmens

### **Die Vorbereitung der Mitarbeiter, das Unternehmen zu verlassen**

Das Umgehen mit Entlassungen und die Vorbereitung der Leute darauf, das Unternehmen zu verlassen, sind Kernanforderungen angesichts des dramatischen Abbaus von Arbeitsplätzen in der gesamten Industrie.

Die Auswirkungen für jene, die ihren Job verlieren, sind beträchtlich. Bei vorrangig älteren Beschäftigten, die ein Leben lang in derselben Branche gearbeitet haben, sprachen die Befragten von der Möglichkeit, dass die Leute „in einen Schockzustand treten“ und langfristig unfähig bleiben sich anzupassen – d.h. sie sind nicht mehr beschäftigungsfähig, mit den entsprechenden sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen.

Die Entwicklung einer ‚Kultur der Beschäftigungsfähigkeit‘ für die Industrie ist mit Blick auf die Zukunft von entscheidender Bedeutung, wobei die Menschen mit den Kompetenzen ausgerüstet werden, die sie benötigen, um in andere Jobs und Branchen wechseln zu können. Die längerfristige Veränderung der von den Lieferanten ausgemachten Kompetenzanforderungen – mit weniger Fachkompetenzen und mehr übertragbaren

Fähigkeiten – wird dabei hilfreich sein. Kurzfristig ist das Verständnis der Mitarbeiter sicherzustellen, dass ihre Kompetenzen ggf. zwar spezialisiert sind, sie aber auch mehr generische Kompetenzen haben werden – zum Beispiel im Bereich Teamarbeit. Dies kann eine wichtige Rolle spielen, um jenen, deren Arbeitsplatz überflüssig wird, dabei zu helfen, eine alternative Beschäftigung zu finden. Die Einzelnen werden vielleicht Hilfe dabei benötigen, das Potenzial dieser Kompetenzen zu erkennen. Programme hierfür, sowie Unterstützung beim Upskilling sind daher wichtige Elemente, um sicher zu stellen, dass Entlassungen auf sozial verantwortliche Weise gehandhabt werden können.

Der Grad der Unterstützung seitens der Regierungen und anderer Instanzen für Programme dieser Art ist europaweit unterschiedlich. Wo Unterstützung verfügbar ist, haben die Unternehmen in diesem Rahmen erfolgreich gearbeitet, um sicher zu stellen, dass die Mitarbeiter umgeschult werden können und ihnen beim Verlassen des Unternehmens Unterstützung angeboten wird. Die finanzielle Situation der meisten Unternehmen macht dies schwierig, wenn eine solche Unterstützung nicht verfügbar ist.





Zu den im Rahmen der Studie ermittelten Grundsätzen gehören:

- Die Bedeutung, eine klare Vision und Strategie zu haben – über den Entlassungsprozess hinaus
- Eine im Vorfeld zu der auftretenden Situation geschlossene Vereinbarung für den Umgang mit Entlassungen
- Ein Plan für den Umgang mit den Folgen – und auch die extern verfügbare Unterstützung einzubeziehen
- Ein Frühwarnsystem für die Betroffenen – so dass sie nicht völlig überrascht sind
- Koordinierung mit unterstützenden Mechanismen

Letztlich ist die Verantwortung geteilt, um sicher zu stellen, dass jene, die das Unternehmen verlassen, dies auf eine Weise tun können, die ihre künftige Beschäftigungsfähigkeit gewährleistet:

- Unternehmen, die dafür Sorge tragen, dass die Umstrukturierung auf möglichst sozial verantwortliche Weise erfolgt
- Die Mitarbeiter akzeptieren die Notwendigkeit einer Umschulung
- Die Verbände akzeptieren die Notwendigkeit, mit den Gewerkschaften zusammen zu arbeiten, um Lobbyarbeit bei den nationalen Regierungen zu betreiben
- Die Gewerkschaften akzeptieren die Verantwortung, ihre Mitglieder über die Realität des Marktes zu informieren
- Die Regierungen akzeptieren die Notwendigkeit, die Industrie bei diesem Prozess der Umstrukturierung zu unterstützen.

**Toolkit:** Das Toolkit bietet Unterstützung für:

- Handhabung der Entlassungen und Frührentenregelungen auf verantwortliche Weise
- Checkliste – die Vorbereitung der Leute auf ein neues Leben außerhalb des Unternehmens

## 8.4. Die erforderlichen Ressourcen für die sozial verantwortliche Umstrukturierung

Sozial verantwortliche Umstrukturierung kann ein Anliegen für viele Unternehmen sein. Die finanziellen Umstände vieler Organisationen lassen jedoch darauf schließen, dass sie nicht in

einer Position sind, um entweder das Niveau an Schulungen zu finanzieren, das für die anhaltende Beschäftigungsfähigkeit erforderlich ist, oder das Niveau an Outplacement-Unterstützung, das erforderlich ist, um den Leuten dabei zu helfen, den Übergang zu anderen Sektoren zu schaffen.

Die geführten Interviews zeigen, dass die Erfahrung bei der Suche nach Darlehen unterschiedlich sein kann. Generell aber gestaltet die weltweite wirtschaftliche Ungewissheit den Zugang zu Kapital noch schwieriger.

Finanzielle Unterstützung für Umstrukturierung sowie Unterstützung von anderen Instanzen ist daher erforderlich. Das Niveau der für Umstrukturierung verfügbaren Unterstützung hängt vom Standort ab, wie die Fallstudie Schleunungdruck (Seite 91) illustriert, während die Fallstudie Polestar (Seite 95) belegt, wie wertvoll die Fähigkeit ist, über externe Instanzen sicher zu stellen, dass der Arbeitsplatzabbau auf eine Weise gemanagt werden kann, die ein bestmögliches Ergebnis nicht nur für die Organisationen sicherstellt, sondern auch für die Personen, die ausscheiden.

Während die mangelnde Verfügbarkeit an Unterstützung ein Problem darstellt, das auf Industrie- und Verbandsebene in Angriff genommen werden muss, indem man Lobbyarbeit für einen konsequenteren Ansatz zur Unterstützung und Finanzierung in ganz Europa betreibt, wird die größtmögliche Nutzung der verfügbaren Unterstützung davon abhängen, dass die Unternehmen eng mit den zuständigen Instanzen zusammen arbeiten, um eine gute Kommunikation sicherzustellen. Dabei ist es entscheidend zu verstehen, welche Unterstützung möglicherweise verfügbar ist, und mit den Instanzen zusammen zu arbeiten, um diese in einer Weise zu nutzen, die den Anforderungen der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter am besten gerecht wird.

### Empfehlungen

- **Auf Industrieebene:** Intergraf, Verbände und Gewerkschaften sollen Lobbyarbeit für effektive, solide finanzierte Unterstützungsprogramme für die Unternehmen betreiben, um die Unternehmen dazu zu bewegen, aktiv zu werden, und sie in die Lage zu versetzen, die Umstrukturierung durchzuführen.
- **Auf Betriebsebene:** Die Unternehmen sollen gute Beziehungen mit den lokalen Instanzen entwickeln und die Möglichkeiten zur Unterstützung ermitteln.









## 9. ANHÄNGE

## ANHANG EINS – HINTERGRUND UND METHODIK

### Hintergrund

Intergraf und UNI Europa Graphical haben Facta Consult beauftragt, eine Studie zur Erkundung der besten Praktiken bei der sozial verantwortlichen Umstrukturierung für Druckunternehmen in Europa durchzuführen. Dazu war ein breit gefächertes Blick erforderlich, und Facta Consult hat einen Ansatz gewählt, der sowohl die primäre (qualitative und quantitative) als auch die sekundäre Forschungsmethodik umfasst.

Eine vorangehende Studie der Europäischen Kommission zur „Wettbewerbsfähigkeit in der europäischen graphischen Industrie“ (2007) hat eine Reihe von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken mit einer Relevanz für die Druckunternehmen in ganz Europa ermittelt. Der Bericht hat auf die Einschränkungen hingewiesen, die bei einer Umstrukturierung in einer diversifizierten Industrie relevant sind, die vorrangig aus relativ kleinen Unternehmen besteht:

- Ausrichtung auf den internen Wettbewerb, ohne an die Entwicklung des Wettbewerbs auf weltweiter Ebene zu bedenken
- Schwache Kapazität, in nicht-produktive Aktivitäten zu investieren
- Unfähigkeit, kollektive Aktionspläne durchzuführen



Der davon abgeleitete Sechs-Punkte-Plan hat eine Blaupause zur Verbesserung des Leistungsvermögens der Industrie geliefert.

Diese neue Studie über die sozial verantwortliche Umstrukturierung der Druckindustrie versucht, einige der Lücken zu schließen und behandelt die folgenden Themen:

- Die Bedrohungen und Möglichkeiten, mit denen die Unternehmen in der Industrie konfrontiert sind, unter Berücksichtigung wirtschaftlicher und technischer Veränderungen
- Eine Beurteilung der möglichen Veränderungen bei den Arbeitszeitregelungen und der Beschäftigung in der Industrie
- Eine Anleitung für Arbeitgeber und Mitarbeiter, die mit Szenarien der Umstrukturierung konfrontiert werden, und insbesondere zu den partnerschaftlichen Regelungen, die für einen Erfolg notwendig sind
- Eine Anleitung zu den für die Zukunft der Industrie erforderlichen Kompetenzen.

Es erfordert ein umfassendes Verständnis der Herausforderungen, vor denen die Industrie steht, um zu erkennen, dass die technologischen und marktbezogenen Veränderungen drastische und weit

reichende Auswirkungen auf die Industrie haben, da andere Medien nicht nur neue Technologien einführen, sondern ggf. auch:

- Mit dem Druckgewerbe konkurrieren
- Druckmedien ersetzen
- Weiten Teilen der Industrie abverlangen, die eigene Rolle zu überdenken – weg vom Hersteller von maßgeschneiderten Spezialprodukten hin zu einem integrierten Dienstleistungsanbieter.

Der Bericht der Kommission von 2005 über die Auswirkung der IKT und des e-Business auf die Verlags- und Druckindustrie<sup>17</sup> hat die Herausforderungen wie folgt umrissen:

- Konvergenz und Substitution
- Kommunikationskanal-Diversifizierung
- Cross-mediales Verlagswesen und Angebote nach Maß

Der Bericht vermerkte die besonderen Herausforderungen im Bereich der Investitionen für eine von KMU dominierte Industrie, hob aber auch die potenziellen Möglichkeiten einer Nutzung der Technologie hervor, um das Management der Arbeitsflüsse zu verbessern und Zugang zu neuen Märkten zu erlangen.

### Details aus dieser Studie

Diese Studie ist vorrangig darauf fokussiert, wie man die erforderlichen Veränderungen vornimmt, um sicher zu stellen, dass dies auf sozial verantwortliche Weise erfolgt. Sie ist vorrangig als überaus praxisorientierte Ressource für all jene gedacht, die in der Industrie tätig sind.

### Methodik

Um sicherstellen, dass die in der Studie gebotene Anleitung von unmittelbarem Nutzen ist, hat die gewählte Methodik qualitative und quantitative Studienaspekte mit ganz praxisnahen Erfahrungen im Umgang mit der Umstrukturierung kombiniert. Nach einer anfänglichen Literaturübersicht wurden eine Reihe von qualitativen Gesprächen geführt, um die Meinungen jener, die in der Industrie arbeiten, über den Druck und die Möglichkeiten zu erfassen, mit denen sie konfrontiert werden, über die Umstrukturierungsfragen, die sich daraus ergeben, und über die Auswirkungen, die diese wiederum auf die Belegschaft haben. Zu den Befragten gehörten Manager aus kleinen und mittleren (bis zu 500) und großen Organisationen, Gewerkschaftsvertreter und Vorsitzende von Betriebsräten. Eine gesamtgewerbliche Sicht wurde zudem bei führenden Mitarbeitern von nationalen Verbänden, Gewerkschaften und Intergraf eingeholt.



Insgesamt wurden 45 Interviews geführt, in folgender Verteilung:

- 11 Senior Managers von Unternehmen, die mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigen
- 10 Eigentümer/Senior Managers von kleineren Organisationen
- 5 hauptamtliche Gewerkschaftsführer
- 4 Arbeitsnehmervetreter
- 6 Mitarbeiter von nationalen Verbänden/ Intergraf
- 4 Kunden
- 5 Lieferanten

Die Resultate der qualitativen Studie sind verwendet worden, um die Arbeiten bei zwei Workshops informativ zu unterstützen, die dem Thema der sozial verantwortlichen Umstrukturierung gewidmet waren. Es wurden getrennte Workshops für große und kleine Unternehmen abgehalten, damit die zu erkundenden Probleme und Lösungen mit einem jeweils differenzierten Nachdruck angegangen werden konnten. Zu den Teilnehmern gehörten Industriemanager, Gewerkschaften und Arbeitnehmervetreter sowie Verbandsvertreter. Zusätzlich zu einem Beitrag zur Studie haben die Workshops der Druckindustrie aus ganz Europa zudem eine wertvolle Gelegenheit geboten, sich über Fragen, Erkenntnisse und Lösungen auszutauschen. Einige Teilnehmer bei den Workshops wurden außerdem noch in Direktgesprächen interviewt (entweder in ihrer Muttersprache oder mit Hilfe eines/-r Dolmetschers/-in), um noch reichhaltigere Einblicke in die hierbei wirkenden Faktoren zu erlangen.

Gleichzeitig mit der qualitativen Forschung wurde mittels eines Online-Fragebogens (in vier Sprachen) versucht, Ansichten zu den gleichen Fragen zu sammeln sowie die Teilnehmer auch zu befragen, welche Elemente im Toolkit für sie von größtem Wert wären. Es sind 148 Antworten eingegangen, vorrangig von Organisationen, die weniger als 500 Mitarbeiter beschäftigen (130), dann von 16 größeren Unternehmen (und zweien, die keine Organisationsgröße angegeben haben). Eine Übersicht über die Art von Unternehmen und andere Faktoren ist in Anhang B enthalten.

Zusätzlich zur ‚Inside-Out‘-Perspektive jener, die in der Industrie tätig sind, umfasst die Studie zudem ein ‚Outside-In‘-Element. Hier werden die Meinungen von Kunden der Druckindustrie sowie Maschinenherstellern angeführt. Deren Einsichten helfen dabei, ein aktuelles Gesamtbild der Industrie zu zeichnen und einen Ausblick auf die Herausforderungen der Zukunft zu werfen.

Und schließlich sind die besten Praktiken der sozial verantwortlichen Umstrukturierung über zusätzliche, vertiefte Interviews erfasst worden.

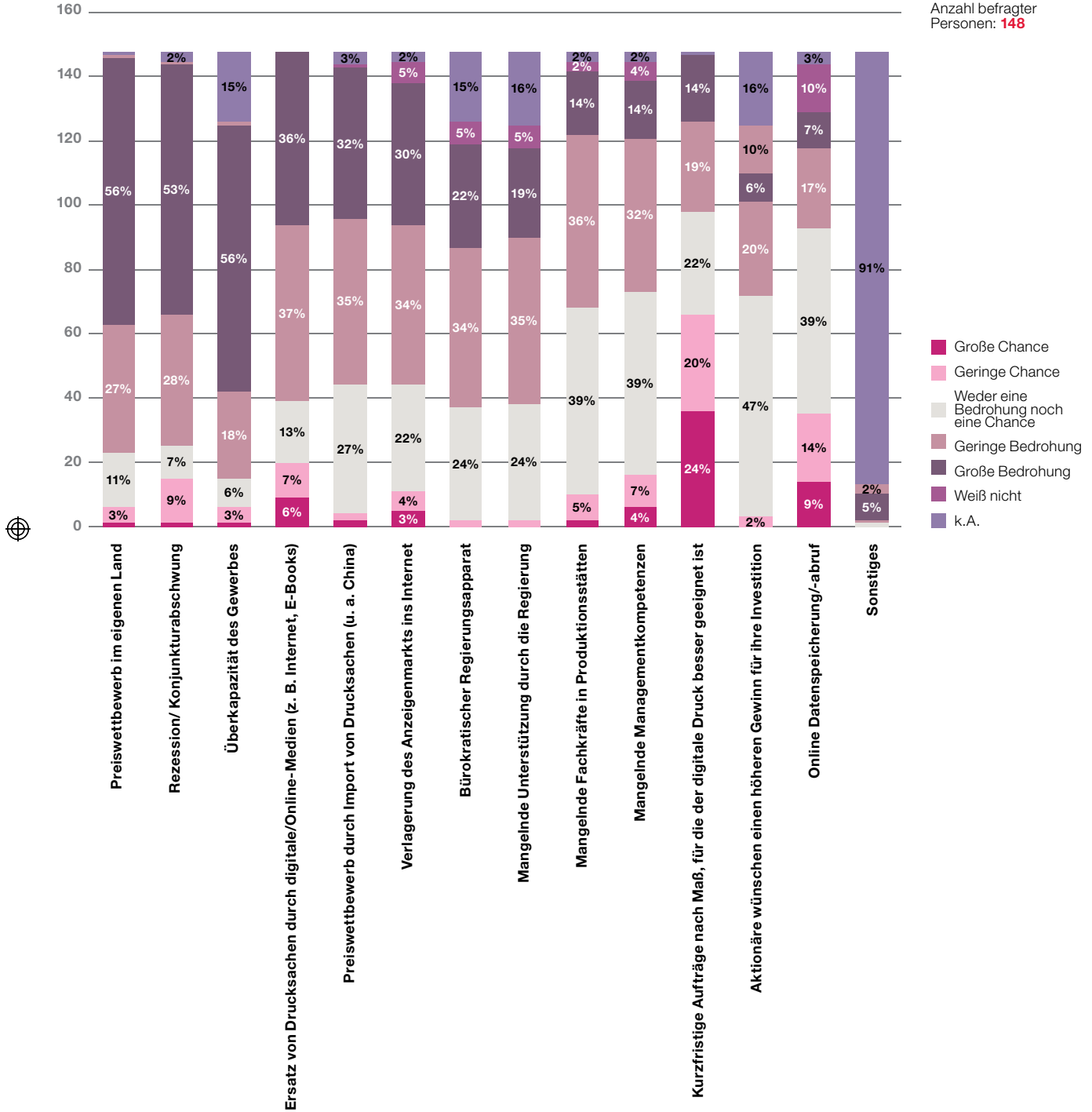
Dieser Bericht bündelt nunmehr die Ansichten der verschiedenen Teilnehmer zu den Herausforderungen einer Umstrukturierung auf sozial verantwortliche Weise sowie den möglichen Lösungen in Form eines Toolkits – das eigens gestaltet wurde, um den Anforderungen der Industrie gerecht zu werden – und von Fallstudien, um Beispiele Guter Praxis zu liefern.



## ANHANG ZWEI: ZUSAMMENFASSUNG DER QUANTITATIVEN DATEN

Diagramm 3. Faktoren, die sich auf die Unternehmen auswirken

Anzahl befragter  
Personen: **148**





**Diagramm 4. Kurzfristig ins Auge gefasste Strategien**

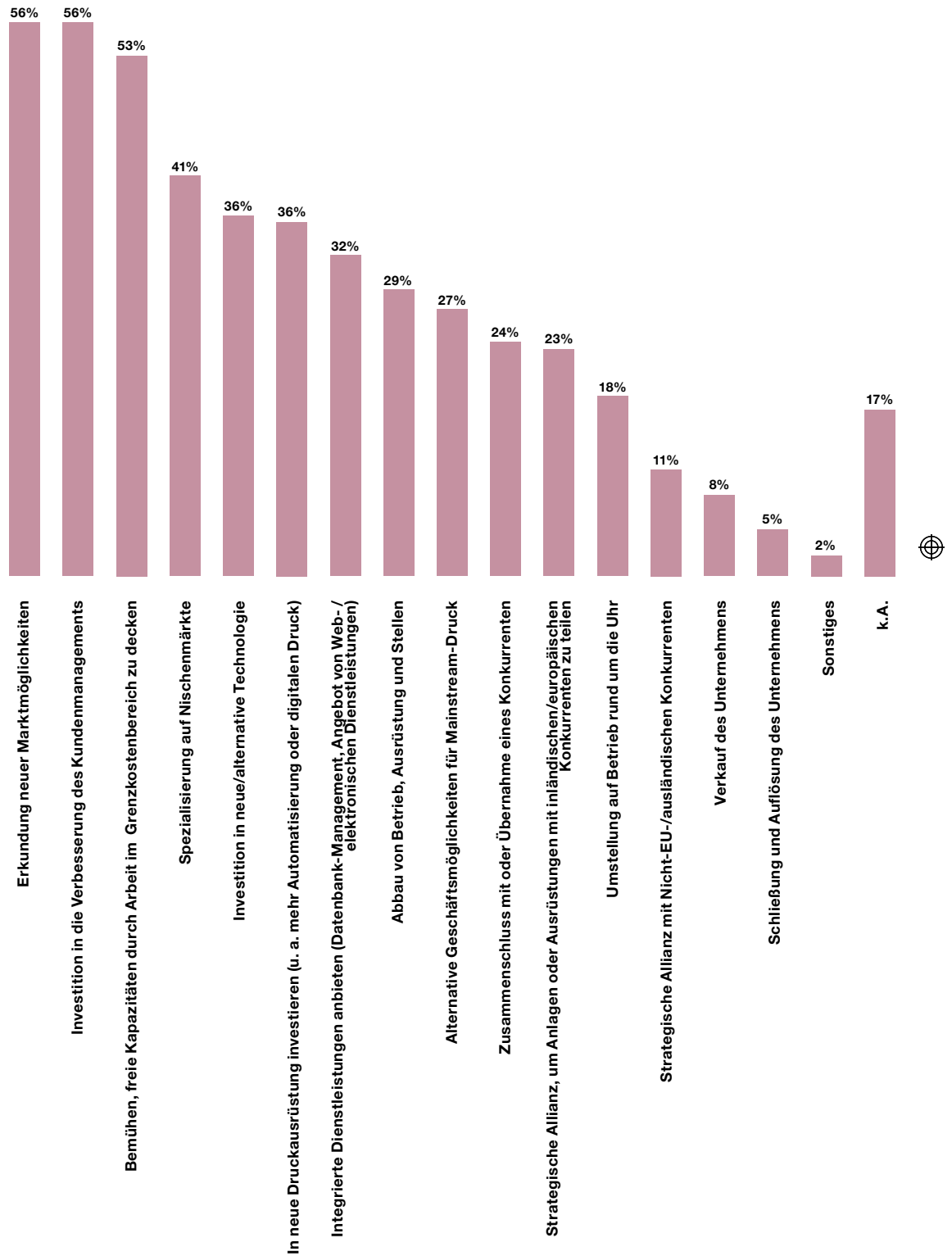
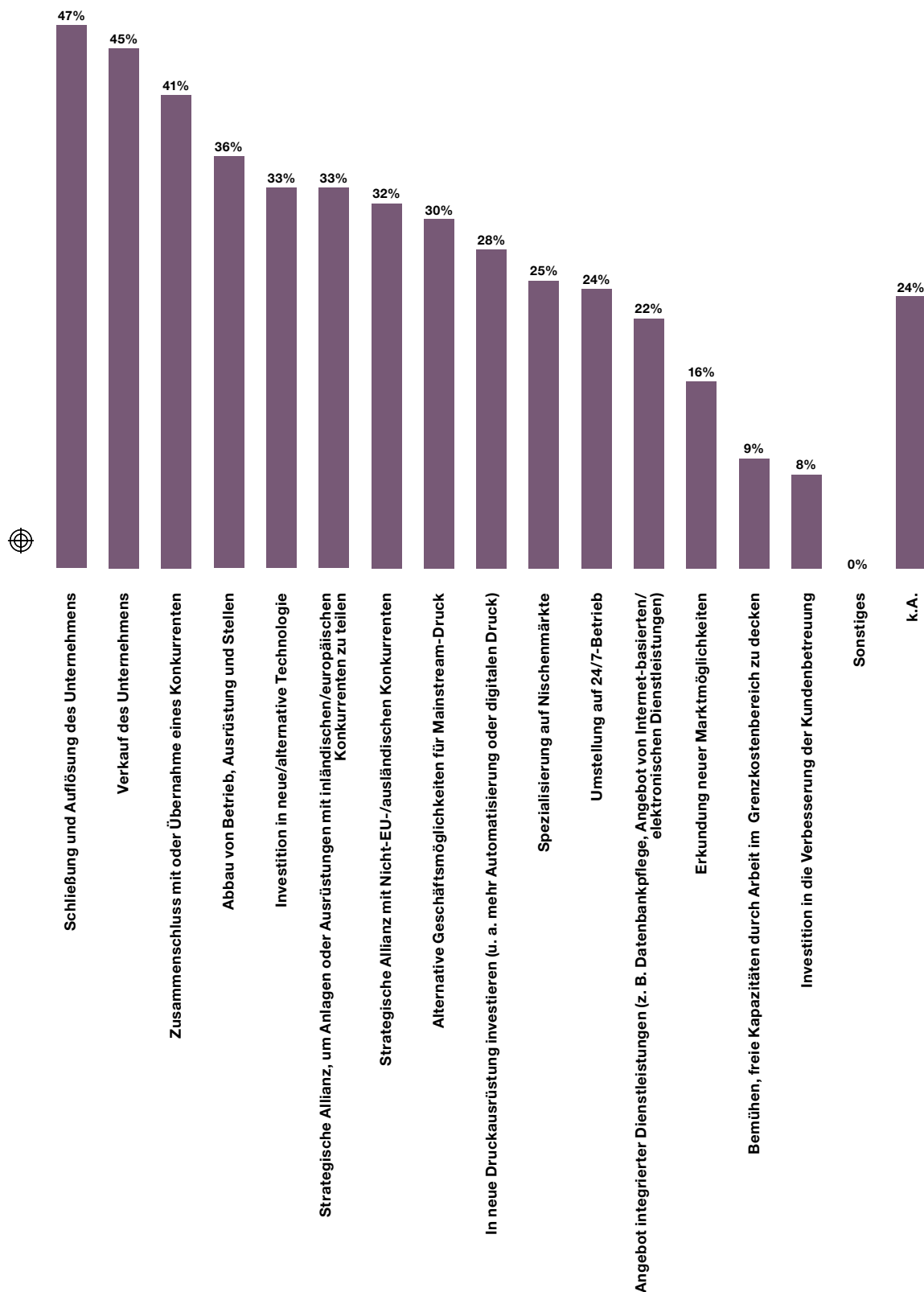




Diagramm 5. Langfristig ins Auge gefasste Strategien





**Diagramm 6. Auswirkungen für die Beschäftigten**

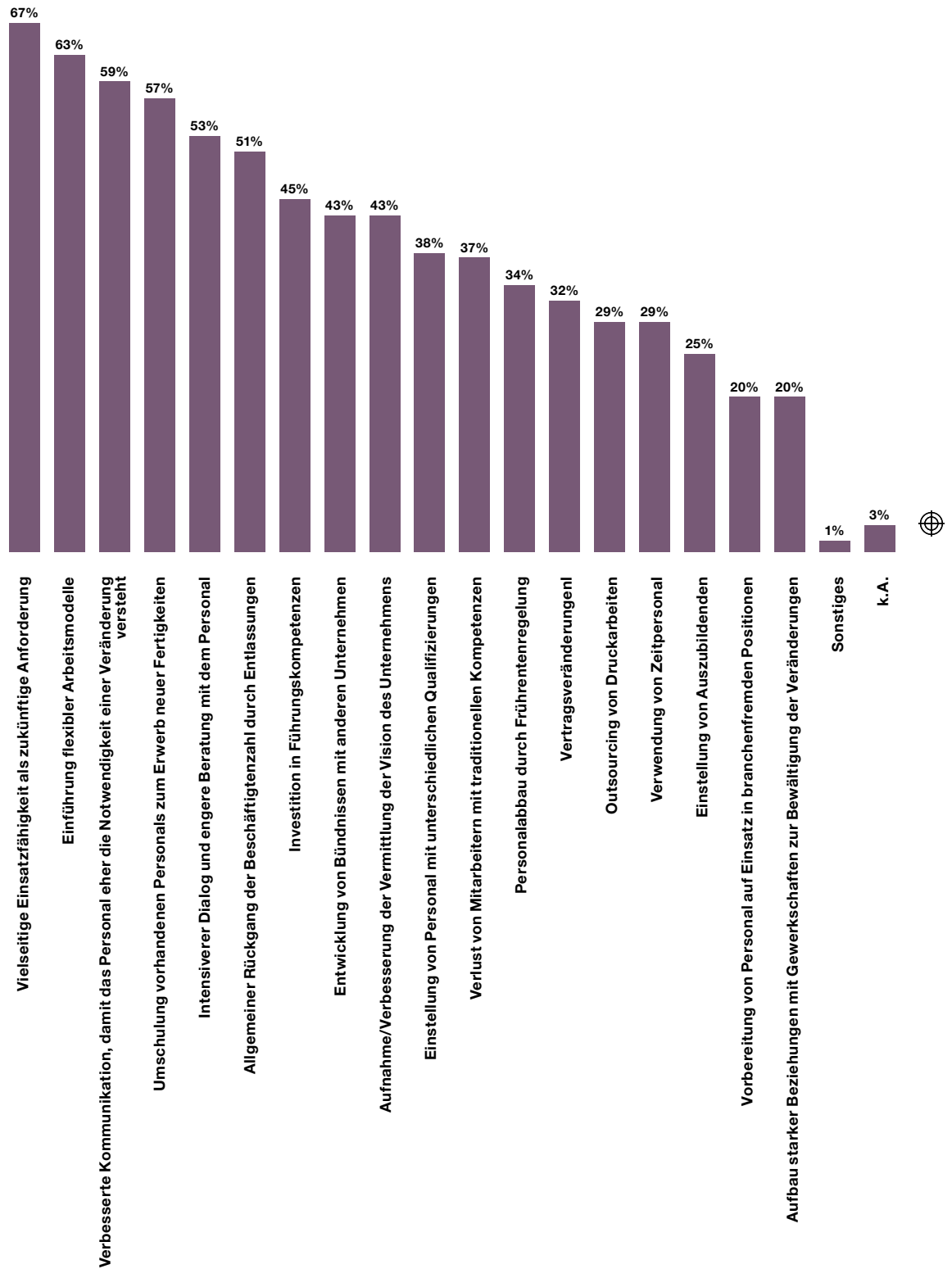


Diagramm 7. Erforderliche Kompetenzen

Anzahl befragter Personen: 148





## ANHANG DREI: AUFSCHLÜSSELUNG DER ANTWORTEN AUF DIE QUANTITATIVE STUDIE

Diagramm 8. Gesprochene Sprachen

Anzahl befragter Personen: **148**

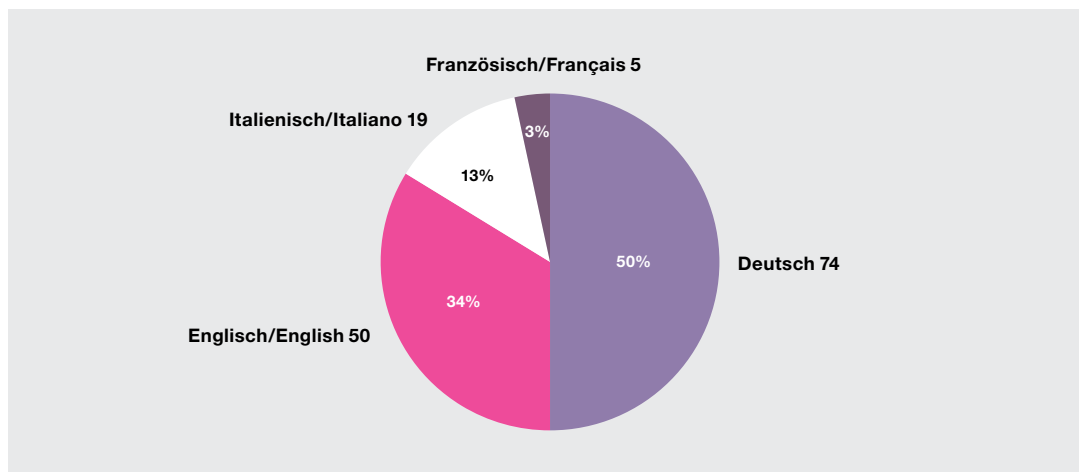


Tabelle 3. Art der Drucktätigkeit



ART DER DRUCKTÄTIGKEIT	ANZAHL BEFRAGTE	PROZENTANTEIL AUSWAHL
Magazinproduktion	73	49%
Katalogproduktion	72	49%
Akzidenzdruck	72	49%
Geschäftsdrucksachen/ Geschäftsformulare	68	46%
Buchproduktion	61	41%
Verkaufsstellen/ Außenwerbung	55	37%
Direktwerbung	43	29%
Grußkarten	41	28%
Druckmanagement	28	19%
Zeitungen	18	12%
Sicherheitsdruck	13	9%
Transaktionsdruck (z.B. Rechnungen und Transaktionen)	12	8%
Sonstiges	18	12%
k.A.	2	1%
<b>Gesamt</b>	<b>148</b>	-

**Tabelle 4. Eingesetzte Techniken**

EINGESETZTE TECHNIKEN	ANZAHL BEFRAGTE	PROZENTANTEIL AUSWAHL
Druckvorbereitung	100	68%
Digitaler Druck	80	54%
Großformatiger Bogenoffset (B1 und größer)	62	42%
Druckendgestaltung	62	42%
Kleinformatiger-Offset (B2 und kleiner)	52	35%
Rollenoffset	45	30%
Kleinformatiger-Offset (B3 und kleiner)	42	28%
Tiefdruck	16	11%
Flexodruck	6	4%
Siebdruck	4	3%
Sonstiges	7	5%
k.A.	3	2%
<b>Gesamt</b>	<b>148</b>	<b>-</b>



**Tabelle 5. Unternehmensgröße**

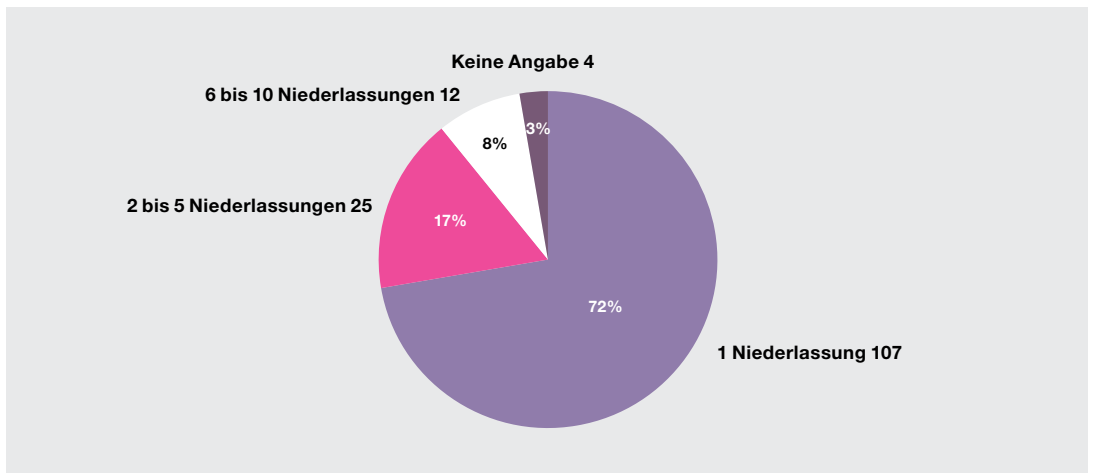
EINGESETZTE TECHNIKEN	ANZAHL BEFRAGTE	PROZENTANTEIL AUSWAHL
1-5 Mitarbeiter	18	12%
6-10 Mitarbeiter	4	3%
11-15 Mitarbeiter	9	6%
16-20 Mitarbeiter	10	7%
21-30 Mitarbeiter	12	8%
31-50 Mitarbeiter	18	12%
51-100 Mitarbeiter	29	20%
101-200 Mitarbeiter	17	11%
201-500 Mitarbeiter	13	9%
501-1000 Mitarbeiter	5	3%
1001 + Mitarbeiter	11	7%
k.A.	2	1%
<b>Gesamt</b>	<b>148</b>	<b>-</b>





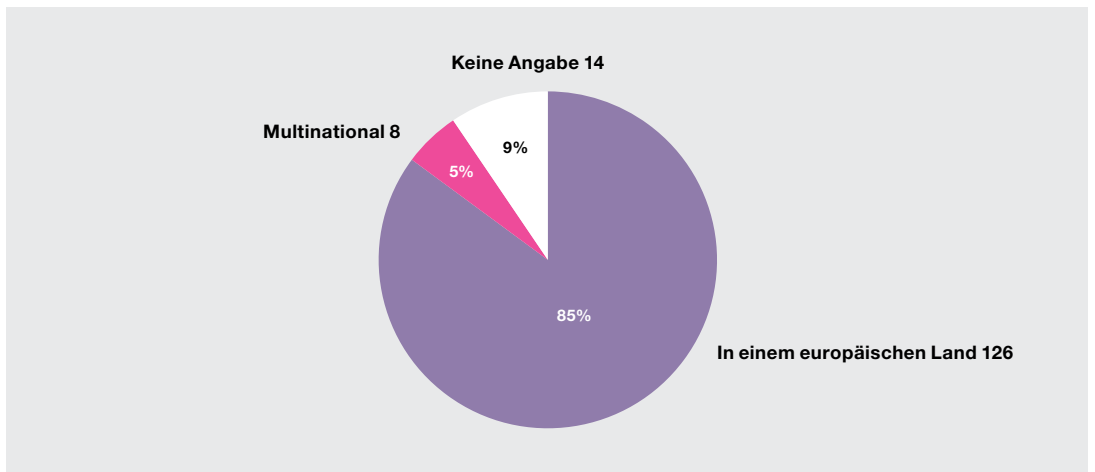
**Diagramm 8. Anzahl Niederlassungen**

Anzahl befragter  
Personen: **148**



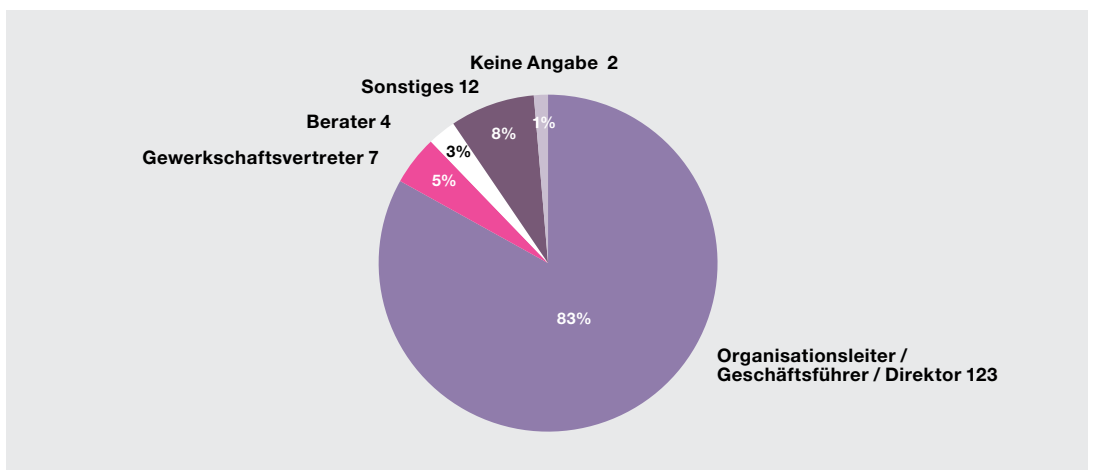
**Diagramm 9. Geschäftssitz**

Anzahl befragter  
Personen: **148**



**Diagramm 10. Funktion**

Anzahl befragter  
Personen: **148**



## Endnotizen

1. The Evolution of the European Graphic Industry: Intergraf März 2010.
2. Eurostat
3. Gennard, J.: The Impact of The Financial Crisis On The European Graphical Industry, Strathclyde Business School, September 2009.
4. Ibid.
5. The Evolution of the European Graphic Industry: Intergraf März 2010.
6. European Communities 2007: Competitiveness of the European Graphic Industry – prospects for the European Printing Industry to respond to its structural and technological challenges, Intergraf, Europäischen Kommission.
7. Ibid.
8. Gennard, J.: The Impact of The Financial Crisis On The European Graphical Industry, Strathclyde Business School, September 2009.
9. Ibid.
10. CCMI/073 Towards an EU policy to rationalise the web offset and rotogravure industry in Europe 15/7/2010.
11. UNI Europa Graphical Konferenz - 16-20 März 2009, Verona, Italien
12. Policy Department Economic and Scientific Policy Impact and Assessment of EU Directives in the field of „INFORMATION & CONSULTATION“(IP/A/EMPL/FWC/2006-03/SC1).
13. Gennard, J.: The Impact Of The Financial Crisis On The European Graphical Industry, Strathclyde Business School, September 2009.
14. Bryson, Alex, The Foundation of 'Partnership'? Union effects on employee trust in management", National Institute Economic Review No. 176, Policy Studies Institute, April 2001.
15. Gennard, J.: The Impact of The Financial Crisis On The European Graphical Industry, Strathclyde Business School, September 2009.
16. Ibid.
17. Sektor-Bericht No 03-1, July 2005.

## Bibliographie/Weitergehende Lektüre



European Communities 2007: Competitiveness of the European Graphic Industry – prospects for the European Printing Industry to respond to its structural and technological challenges, Intergraf, Europäische Kommission

DG EMPL Projekt " Investing in the future of jobs and skills ", Sektor-Bericht für Druck- und Verlagswesen, Mai 2009

<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2009/86/en/1/EF0986EN.pdf>

DTI/Clare Taylor Consulting: What Makes a Good Printer – a best practice study from Vision in Print, Dezember 2005 S. 5

Europäisches Mittelstandsportal: [http://ec.europa.eu/kleine-business/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/kleine-business/index_de.htm)

EWGuidelines\_final\_EN 12/02/2008 1

2010 Forecast: Technology, Trends, Tactics Printing Industrien of America

Gennard, J.: The Impact Of The Financial Crisis On The European Graphical Industry Strathclyde Business School, September 2009

Fachabteilung Wirtschafts- und Wissenschaftspolitik des Europäischen Parlaments: Impact and Assessment of EU Directives in the field of „INFORMATION & CONSULTATION“ (IP/A/EMPL/FWC/2006-03/SC1)

SECAFI-Groupe Alpha publications:

- "Predicting and creating change: a dynamic approach to company restructuring". Report for the European Commission (2002)

- "Summary report on the application of Directive 1999/70/CE concerning temporary work in fifteen Member States". Report for the European Commission (2004)

- "Comparative report for the European Commission on predicting and implementing change within the context of company restructuring" (2002)

Stuart, M. and Robinson, A. (2007) Training, union recognition and collective bargaining: findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey. Unionlearn Research Paper No.4 London: unionlearn/TUC

Stuart, M. and Wallis, E. (2007) 'Partnership-based approaches to learning in the context of restructuring: a seven country study on trade union innovation', European Journal of Industrial Relations, 13(3): 301-321. 2008

Stuart, M., Forde, C., MacKenzie, R. And Wallis, E. (2006) 'An Impact Study on Relocation, Restructuring and the Viability of the European Globalisation Adjustment Fund: The Impact on Employment, Working Conditions and Regional Development' Policy Department Economic and Scientific Policy Study, IP/A/EMPL/ST/2006-02. Brussels: European Parliament.

Stuart, M. and Martinez Lucio, M. (eds) (2005) Partnership and Modernisation in Employment Relations. London: Routledge  
TRACE REPORT NOVEMBER 2009 - <http://www.traceProjekt.org/fr/index.php>



## 10. FALLSTUDIEN





MediaPlaza	76
07 Group/Fallstudie 1	78
Roto Smeets/Fallstudie 1	80
07 Group/Fallstudie 2	82
Roto Smeets/Fallstudie 2	84
Schleunungsdruck	86
Corelio	88
Polestar	90
Hjemmet Mortensen Trykkeri	92





## MEDIAPLAZA

### Besonderheiten bei dieser Fallstudie

- **Wachstum durch Diversifizierung**
- **Entwicklung starker strategischer Allianzen**
- **Vertrauensbildende Maßnahmen und Motivierung der Mitarbeiter während der Umstrukturierung**

### Hintergrundinfo

MediaPlaza hat seinen Sitz in den Niederlanden. Den Kern der MediaPlaza Unternehmensgruppe bildet die Druckerei Drukkerij Teewes. Dieses im Jahre 1931 gegründete Unternehmen wuchs in den späten 90er Jahren schnell und beschloss 1999 gezielt zu expandieren. Dazu wurde ein neues Betriebsgebäude errichtet und 2001 eröffnet. Das Unternehmen bot eine Mischung aus Offset- und Digitaldruck. Nach mehreren umsatzstarken Jahren brachte 2007 jedoch ein schwieriges Geschäftsjahr nicht nur mit einem Verlust von 600.000 Euro in nur zwei Monaten, sondern auch die Notwendigkeit, zwei Arbeitsplätze abzubauen.



Heute ist MediaPlaza ein florierendes Unternehmen mit 44 Mitarbeitern, 3-Schicht Betrieb und wachsendem Kundenportfolio. Okke Zitman, Eigentümer der Drukkerij Theewes, des Gebäudes und Initiator des MediaPlaza-Konzeptes selbst beschreibt 2009 als „ein perfektes Jahr“.

### Die Herausforderung

Okke stand vor der Herausforderung, in einem Umfeld, in dem über 45% der Druckereien in den Niederlanden im Laufe der letzten 15 Jahre den Betrieb eingestellt hatten, den Turnaround für sein Unternehmen möglichst optimal zu gestalten. Zudem verfügte die Drukkerij Teewes über ein großes und nur teilweise genutztes Gebäude. Die Lösung nahte in Form eines besonders beharrlichen Kunden, der sich nicht davon abbringen ließ, Räumlichkeiten in diesem Gebäude zu pachten.

Okke entschied sich deshalb zur Diversifizierung und Vermietung von Flächen an unterschiedliche Firmen aus dem Bereich Kommunikation. So entstand MediaPlaza, das er „als einziges Unternehmen in den Niederlanden, das dem Kunden sämtliche Medienlösungen integriert unter einem Dach anbieten kann“ bezeichnet.

Zur erfolgreichen Umsetzung der Strategie mussten die richtigen Allianzen gebildet werden, und Okkes damalige Mitarbeiter von der Richtigkeit des Ansatzes überzeugt werden.

### Der Ansatz

Der Erste, der bei der MediaPlaza einstieg, war der Designer, der den Anstoß zu dieser Idee gegeben hatte. Danach verfolgte Okke eine genau durchdachte Strategie zur Findung von Unternehmen in verbundenen Branchen, die dem MediaPlaza-Konzept einen Mehrwert bescheren würden. Ein Internet-Unternehmen trat der Gruppe als zweite Firma bei. Damit war Okke in der Lage, über die bis dahin angebotenen Web-Dienste hinaus auch anspruchsvolleren Support anzubieten. Als nächstes wurde ein Fotograf angesprochen, da Okke erkannt hatte, dass höherwertige Photographie die von der Gruppe angebotenen Produkte aufwerten würde.

„Axxion“, ein auf Kundenbindung spezialisiertes Marketingunternehmen, folgte. Teil der Vereinbarung über den Beitritt zu MediaPlaza war, dass das Unternehmen Okke kostenlose Unternehmensberatung bietet und für ihn einen Business Plan ausarbeitet. Gleichzeitig meldete Axxion aber auch Bedarf an Drucksachen wie Werbebroschüren an, den die Druckerei abdecken konnte. Die MediaPlaza umfasst nunmehr neun verschiedene Unternehmen, zu den jüngsten Neuzugängen gehören ein Verlag und ein Illustrator.

Die Gruppe arbeitet stark vernetzt. Eine der Hauptanforderungen an jedes Unternehmen, das MediaPlaza beiträgt, besteht darin, eine Dienstleistung anzubieten, die für die Kunden der gesamten Gruppe von Wert ist, und zweitens Okke kostenlos mit dem Know-How zu versorgen, das er für seine eigenen Kunden benötigt. Vertrauen ist die zweitwichtigste Anforderung, die Okke stellt. D.h. Hintergrundwissen über die Firma, die der Gruppe beiträgt, und ihre Arbeitsweise, aber auch das Gefühl, dass die verschiedenen Unternehmer gut miteinander klar kommen und sich gute Arbeitsbeziehungen entwickeln können.

Mit den meisten Unternehmen, die der Gruppe beigetreten sind, hatte Okke bereits vorher zusammengearbeitet, d.h. beide Parteien konnten auf eine funktionierende Beziehung vertrauen. Wie wichtig Vertrauen ist, wird am deutlichsten bei der Messe-Vertriebsfirma, die 2009 zur Gruppe stieß. Beide können auf eine starke Marke und einen guten Ruf in der Branche verweisen. Eine nach außen sichtbare Bündelung der Kräfte hieß, dass beide Partner sich ganz sicher sein mussten, dass der jeweils andere diese Stellung in der Branche noch aufwerten würde.



## Bildung starker Allianzen

Es wurden zwar auch betriebswirtschaftliche Prüfungen durchgeführt, um sicherzustellen, dass der mögliche Beitrittskandidat für MediaPlaza auch finanziell gesund war. Aber Okke erklärte, dass am wichtigsten sein Gefühl dafür gewesen sei, wie gut man zusammen arbeiten wird: „Ich stütze die Entscheidung auf mein Gefühl: Sind sie nett? Kann ich denen trauen?“

Für die ersten Anbahnungen wurden noch Vermittler hinzugezogen. Jetzt treten regelmäßig Unternehmen an Okke mit der Frage heran, ob noch ein Platz frei ist. Ziel ist es, ein Unternehmen aus jedem Bereich der Kommunikationsbranche zu haben.

Die Pachtverhältnisse sind vertraglich geregelt. Andere Aspekte der Geschäftsbeziehung beruhen dagegen auf mündlichen Vereinbarungen. Dazu gehören auch die Dienstleistungen, die das neue Unternehmen für die Drukkerij Teewes erbringt, die Druckerarbeiten, die Okke dafür liefert und die Art und Weise, in der jedes Unternehmen die Dienstleistungen der Gruppenmitglieder bewirbt.

Starke aber zwanglose Beziehungen bilden das Herzstück der Arbeitsweise. Die enge Kooperation zwischen den verschiedenen Unternehmen führt dazu, dass die MediaPlaza auf Kunden wie ein großes Unternehmen wirkt.

## Wie man sich die Unterstützung der Mitarbeiter sichert

Bei der Entwicklung des MediaPlaza-Konzept erkannte Okke sofort, dass es entscheidend sein würde, sich die Unterstützung der Mitarbeiter zu sichern. Han Eggink, der die Druckaufträge bei der Drukkerij Teewes koordiniert, berichtete, wie das Konzept vorgestellt wurde:

„Okke hat alle im Unternehmen versammelt. Er hat uns erklärt, wie ernst unsere Lage ist. Er hat vorgeschlagen, Flächen im Gebäude zu verpachten und erklärt, dass er nur Unternehmen aus der Kommunikationsbranche haben wollte. Dann hat er die Leute um ihre Reaktion gebeten und jeden einzelnen nacheinander zu seiner Meinung und eventuellen Ideen befragt.“

Wir alle haben darüber nachgedacht, was eine Firma ausmacht, mit der man gut zusammenarbeiten kann, und was uns den Verkauf erleichtern könnte. Im Büro haben wir uns dann einmal umgeschaut, mit Leuten aus anderen Unternehmen gesprochen, Nachforschungen im Internet angestellt. Wir alle empfanden das als neue Herausforderung und waren begeistert dabei.“

Dieser offene Ansatz spiegelt den Stil wider, in dem Okke das Unternehmen auch vorher geführt hatte. Okke dazu: „Als wir vor 11 Jahren expandiert



haben, haben wir die Leute nach ihrer Meinung zum Grundriss und zur Anordnung der Maschinen befragt – das ist wichtig und fördert die Motivation. Auch Mitarbeiter haben gute Ideen!

Wenn man vorher fragt, sind die Mitarbeiter wahrscheinlich zufriedener und verstehen eher die Beweggründe. Die Veränderungen, die sich durch MediaPlaza ergaben, führten nämlich dazu, dass alle im Druckunternehmen weniger Platz hatten – aber dafür hatten alle Verständnis und auch dafür, dass sich das in der Zukunft auszahlen würde. Es hat sich als Erfolg erwiesen und die Leute, die hier arbeiten, sind zufrieden.“

Han unterstrich die Bedeutung einer intensiven Kommunikation für alle Aspekte der Geschäftsführung: „Drucker und Vertriebler können unterschiedlicher Meinung sein. Man muss über die Dinge reden, und das kann sehr viel Zeit in Anspruch nehmen. Doch das ist wichtig. Wenn man die Mitarbeiter nicht einweihet, dann funktioniert es nicht. Man braucht die Loyalität seines Personals. Jetzt stehen wir alle zusammen dahinter.“

Der offene, kommunikative Ansatz des „Zuhörens“ geht über die Druckerei hinaus. Das Gebäude hat eine Großraumstruktur, die Türen bleiben offen. Es gibt eine gemeinsame Kantine. Die Leute

essen zusammen und diskutieren Vorschläge und Probleme. Die Leute gehen nach der Arbeit zusammen einen trinken und besprechen, was verändert bzw. verbessert werden kann. Die Gruppe ist beständig auf der Suche nach neuen Möglichkeiten: „Wenn sich etwas für uns ergibt, dann diskutieren wir das“, so Han. Für Okke ist die Entwicklung dieser Kultur sehr wichtig: „Wir haben Erfolg, weil die Leute, die hier arbeiten, zufrieden sind.“

## Gute-Praxis Tipps

Der Lösungsansatz der MediaPlaza beruht auf mehreren grundlegenden Prinzipien - Okke rät:

- **Eine vertrauensvolle Basis ist zwischen allen Beteiligten sicherzustellen.**
- **Es ist schwer, Mitarbeiter in gänzlich unterschiedlichen Bereich auszubilden. Stellen Sie einen Web-Designer ein, der sich auf das Web konzentriert, und stellen Sie sicher, dass die Drucker ihre Druckerarbeiten richtig gut machen. Qualität entscheidet.**
- **Bauen Sie ein starkes und positives Image nach außen auf.**
- **Stellen Sie sicher, dass jeder in Ihrer Allianz auch im Gespräch mit Sachkenntnis überzeugt.**





## 07 GROUP/ FALLSTUDIE 1

### Besonderheiten bei der Fallstudie

- Entwicklung einer Kultur der mutigen Entscheidungen

### Hintergrundinfo

Die 07 Publishing Group hat ihre Wurzeln im Druckgewerbe. Noch vor zehn Jahren stammten 95% der Wertschöpfung aus der Drucktätigkeit. Dank einer Strategie zur Diversifizierung durch die Übernahme von Unternehmen in der Kommunikationsbranche bietet die Gruppe nun eine integrierte Produktpalette, bei der 55% der Wertschöpfung außerhalb des Druckgewerbes erzielt werden. Ziel ist es, diesen Anteil in den kommenden Jahren auf 60-65% zu erhöhen. Die Gruppe bietet nun ein Sortiment an Dienstleistungen. Dazu gehören Grafikdesign, web-basiertes Design und Logistik. Bei den eingesetzten Techniken handelt es sich daher u.a. um Druck, Veredelung, Einsatz von kreativen/web-basierten/e-Business/Logistik-Tools, web2print und Datenbanken. Druck bleibt zwar wichtig im Produktmix, aber das Verlagswesen bildet nun den Schwerpunkt.

Die 07 Group ist an zwei Standorten im Großraum Oslo in Norwegen angesiedelt. Zusätzlich dazu hat das Unternehmen ein Vertriebsbüro außerhalb von Oslo. Die 07 Group beschäftigt ungefähr 200 Mitarbeiter.

### Die Herausforderung

Bei der 07 Group bezog sich die Veränderung auf die Art und Weise, in der dieses Unternehmen sein Geschäft macht, nämlich mit einem kundenorientierten Ansatz, der verschiedene Disziplinen zusammen bringt, um innovative Lösungen für die Anforderungen des Kunden zu entwickeln. Dies bedeutet, dass die Kunden zu ihren Erwartungen and Anforderungen befragt werden und auch die Mitarbeiter sich gegenseitig fordern – sich gegenseitig anspornen, um auch mutige Lösungen anzubieten und sich nie dadurch einschränken zu lassen, wie man die Dinge früher gemacht hat. Die Einstellung, die der Geschäftsführer Håvard Grjotheim entwickeln will, lautet: „Wir wissen (noch) nicht, wie wir das lösen können – aber wir glauben, dass wir es können“.

### Der Ansatz

Der Wandel von einer traditionellen Druckerei zu einer Verlags/Medien-Gruppe, die versucht, den Weg vorzugeben und mutige Entscheidungen zu treffen, bringt auch mit sich, dass sich die Einstellung innerhalb des Unternehmens verändern muss. Die Mitarbeiter müssen darin bestärkt werden, dass sie es schaffen und Dinge wirklich anders machen können. Das erfordert Zeit und Mühe, und Håvard sieht in der Begleitung dieser Veränderung eine seiner wichtigsten Aufgaben.

### Die Arbeit mit den Geschäftsführern

Die Veränderung der Einstellung begann mit der Gruppe der Geschäftsführer.

Håvard führte regelmäßig Geschäftsleitungs-sitzungen durch, bei denen über die optimale Form der Zusammenarbeit nachgedacht wurde. Anfänglich waren die Sitzungen auf grundlegende Fragestellungen ausgerichtet wie den eigentlichen Firmenzweck. Ein Berater leitete große Gruppensitzungen, um Fragen wie die folgenden zu behandeln:

- Wer sind wir?
- Warum sind wir hier?
- Welche Anforderungen haben unsere Kunden wirklich?
- Welches sind unsere Grundwerte?

Das half dabei, sich Klarheit über das gemeinsame Vorgehen als Gruppe zu verschaffen. Man einigte sich auf drei Werte: Innovation, Mut und Humor.

Heute nehmen an den regelmäßigen Sitzungen die Top-25 aus dem Top und mittleren Management der verschiedenen Geschäftsbereiche teil und die Sitzungen finden samstags bzw. abends statt. Der Prozess wird auch weiterhin von einem Berater begleitet, der die Gruppe fordert, aber auch ein Gefühl der Ruhe schafft. Die Mitglieder der Gruppe konfrontieren sich gegenseitig mit bohrenden Fragen: „Haben Sie kürzlich Mut bewiesen?“; „Warum haben Sie das?“. Von den Managern wird zudem erwartet, dass sie eine einzige Frage ganz oben auf ihrer Prioritätenliste haben: „Wie kann ich meine Organisation verändern und verbessern?“

Ziel ist dabei, eine Vision für das Unternehmen insgesamt zu entwickeln und damit zu arbeiten, eine kundenorientierte Einstellung zu entwickeln und das Fordern zu fördern: „Wie gehen wir mit diesem Problem um?“. Dieser Prozess hat zu einer motivierten Gruppe geführt, die sich weiter entwickeln möchte.







## Die Arbeit mit den Mitarbeitern

Die Arbeit mit den Mitarbeitern, um diesen Mut zu entwickeln, war genauso wichtig. Håvard erklärt dazu: „Dinge auf neue Weise zu tun, kann ein Gefühl der Unsicherheit mit sich bringen. Die Leute wollen glauben, dass ein „Ja“ zu neuen Arbeitsmethoden gleichbedeutend mit Unsicherheit ist. Ich sage ihnen dann, dass sie sich mit diesem „ja“ nicht für die Ungewissheit, sondern vielmehr Freiheit entscheiden. In einer Welt, die sich ständig verändert, entsteht Sicherheit dadurch, dass man auch Dinge tut, die Angst machen und anders sind. Ich wiederhole das ständig. So verändert man die Einstellung.“

Da O7 durch Akquisition gewachsen ist, hat Håvard einzelne Geschäftsbereiche für die verschiedenen Arbeiten eingerichtet, wie etwa Druck und e-based Publishing, wohl wissend, dass es für die Mitarbeiter in den bestehenden Unternehmen schwer ist, die Kultur, Denkprozesse und Arbeitsweisen anderer Disziplinen zu verstehen.

Obwohl die verschiedenen Geschäftsbereiche abgegrenzt werden, bietet die Gruppe den Mitarbeitern auch die Gelegenheit, zwischen den Bereichen zu wechseln und zwar durch Schulungsmaßnahmen in Bereichen, in denen es verwandte Qualifikationen gibt – beispielsweise zwischen Druckvorstufe und Grafikdesign oder Druck und Logistik. Die Bereichsleiter werden angehalten, positiv auf entsprechende Anfragen

von Mitarbeitern zu reagieren, da ständige Optimierung der Geschäftsabläufe als eine der Topprioritäten gilt. Eine proaktiver Ansatz bei der Personalplanung gehört ebenfalls dazu – dabei machen sich die Geschäftsleiter Gedanken über die Nachfolgeregelung für Ruheständler, die erforderlichen Qualifikationen, um veränderten Anforderungen gerecht zu werden und darüber wie man ihnen am besten begegnet.

Die Strategie stellt sicher, dass die Eigenständigkeit der Geschäftsbereiche erhalten bleibt, sich aber trotzdem eine gemeinsame Arbeitseinstellung entwickelt. Das bedeutet auch, dass ein hohes Maß an Fertigkeiten sowohl in den praxisnahen Geschäftsbereichen erhalten bleibt, die verschiedenste Verlagsdienstleistungen anbieten, als auch bei den Mitarbeitern in der Verwaltung und Logistik.

## Gute-Praxis Tipp

Håvard fasst seinen Lösungsansatz für die Veränderung, die die Gruppe vollzogen hat, und die Rolle, die er bei diesem Wandel gespielt hat, wie folgt zusammen:

- **Der Schwerpunkt „Menschenführung“ ist alles. Neue Maschinen kann man immer kaufen. Aber zu 90% lässt sich der Erfolg auf die Mitarbeiter und ihre Verhaltensweisen zurückführen.**

## ROTO SMEETS/ FALLSTUDIE 1

### Besonderheiten bei der Fallstudie

- Proaktiv die Grundsätze für einen sozial verantwortlichen Wandel vereinbaren
- Eine Kultur der Beschäftigungsfähigkeit schaffen
- Ein Gefühl der gegenseitigen Verantwortung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber aufbauen

### Hintergrundinfo

Roto Smeets ist in den Niederlanden angesiedelt und hat sich an mehreren Standorten auf Bogenoffset-, Rollenoffset- und Tiefdruck spezialisiert mit besonderem Schwerpunkt auf periodisch wiederkehrende Drucksachen mit hoher Auflage. Das Unternehmen hat sich über mehrere Jahrzehnte am Markt etabliert und beschäftigt derzeit etwa 1.800 Mitarbeiter an 14 Standorten.

### Die Herausforderung

Roto Smeets ist mit den in der Branche üblichen Herausforderungen konfrontiert. Zu den Veränderungen gehörten die Notwendigkeit, in den letzten 8 Jahren über 1.000 Arbeitsplätze abzubauen und flexible Beschäftigungsverhältnisse einzuführen. Das Unternehmen musste auch andere schwere Entscheidungen treffen, darunter Betriebsschließungen. Die Fallstudie auf S. 80 beschreibt den gewählten Ansatz, wenn bestimmte Veränderungen erforderlich werden. Dieser ist auf die Konsultation mit einem Betriebsrat ausgerichtet, der sich aus gewählten Arbeitnehmervertretern zusammensetzt. Roto Smeets ist ein gewerkschaftlich organisiertes Unternehmen. Eine Übereinkunft mit der Gewerkschaft war daher ein wichtiger Bestandteil des Gesamtansatzes zur Umstrukturierung.

### Der Ansatz

Roto Smeets wählte einen überaus proaktiven Ansatz für seine Beziehungen zur Gewerkschaft. Statt abzuwarten, bis bestimmte Probleme eine konkrete Auswirkung zeigen, schloss das Unternehmen vorab einen Sozialvertrag mit der Gewerkschaft und dem Gesamtbetriebsrat ab. Dieser Vertrag enthält Leitlinien für Umstrukturierungsszenarien, die eine Auswirkung auf die Arbeitnehmer haben könnten, und wird alle vier bis fünf Jahre neu verhandelt.

Dazu der Geschäftsführer John Caris: „Es ist viel zu spät für Verhandlungen, wenn man schon mitten in der Umstrukturierung ist – das ist der falsche Zeitpunkt. Es ist wichtig, vorbereitet zu sein. Der Sozialvertrag hilft uns dabei, den Wandel als reibungslosen Prozess zu gestalten.“

Ziel des Sozialplans ist es, die Mitarbeiter von Roto Smeets so flexibel wie möglich als Arbeitnehmer zu machen. Der Plan dazu heißt „*Working in the future*“ („Arbeiten in der Zukunft“) und soll die Mitarbeiterqualifikation steigern und so ihre Beschäftigungsaussichten auf einem ungewissen Arbeitsmarkt verbessern.

### Der Plan umschreibt zwei Zielsetzungen:

- Eine Präventiv-Strategie zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer während ihrer gesamten Laufbahn, ob nun innerhalb oder außerhalb des Unternehmens. Dazu gehört, dass das Unternehmen Arbeitsbeurteilungs- und Leistungsgespräche, Schulungskurse, Weiterqualifizierung und Coaching anbietet. Von den Mitarbeitern wird erwartet, dass sie sich auf kontinuierlicher Basis für ihre persönliche Entwicklung engagieren. Sowohl das Unternehmen als auch die Belegschaft können einander zur Rechenschaft ziehen.
- Die Regelungen beinhalten auch das Verfahren bei Entlassungen. Auch hier steht die gegenseitige Verantwortung im Mittelpunkt. Das Unternehmen muss nachweisen können, welche konkreten Bemühungen unternommen worden sind, um eine alternative Aufgabe für jemanden zu finden, dessen Arbeitsplatz überflüssig geworden ist. Ist dies nicht der Fall, werden die Kündigungsfristen um sechs Monate verlängert. Und sollte der entlassene Mitarbeiter sich nicht um Flexibilität bemühen, um eine neue Aufgabe zu übernehmen, die seinen Fähigkeiten entspricht, bekommt er keine Trennungsprämie.



### Flexible Beschäftigungsfähigkeit

Das Unternehmen will Arbeitnehmer aller Altersgruppen auf flexible Weise beschäftigungsfähig halten. Der Sozialvertrag soll sicherstellen, dass die Mitarbeiter ein variables Lern- und Arbeitsumfeld haben. Er sieht zudem vor, dass man von den Mitarbeitern erwartet, dass sie selbst an ihrer beruflichen Entwicklung und Beschäftigungsfähigkeit arbeiten und stets den – internen und externen – Arbeitsmarkt im Auge behalten. Die Organisation bietet den Arbeitnehmern die Möglichkeit zur persönlichen





Entwicklung und unterstützt sie bei der Suche nach Posten, die ihren Kenntnissen und Kompetenzen entsprechen.

Neue Mitarbeiter werden auch auf der Grundlage ihres Bildungsniveaus und ihrer Fähigkeit, zu lernen und sich zu verändern, eingestellt. Der Vertrag umfasst zudem eine Anforderung zur regelmäßigen Beurteilung und Leistungsgespräche für alle Mitarbeiter. Dabei werden nicht nur die aktuellen Leistungen betrachtet, sondern auch die künftige Entwicklung der Leute sowie die nächsten Karriereschritte, ob nun innerhalb oder außerhalb des Unternehmens. Auf den Ergebnissen dieser Gespräche beruhen auch teilweise die Schulungsbudgets und jeder Mitarbeiter hat einen individuellen Entwicklungsplan, der darauf abzielt, seine Beschäftigungsfähigkeit langfristig zu steigern.

Ein Programm zur Finanzierung eines eventuellen Studiums ist ebenfalls Bestandteil des Vertrags. Neunzig Prozent der Kosten für die Ausbildung werden erstattet, wenn sie auf die Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit

abzielt, die jedoch zurückzahlen sind, sollte der Mitarbeiter das Unternehmen auf eigenen Wunsch verlassen. So weit möglich erfolgen die Weiterbildungsmaßnahmen in der Freizeit des Mitarbeiters.

Ein „Mobilitätszentrum“ zieht gegebenenfalls externe Experten zu und bietet zugleich Sensibilisierungskurse und Karriere-Scans an. Es unterstützt zudem jene, die eine neue Aufgabe suchen, mit der Zusammenstellung von Stellenangeboten innerhalb und außerhalb des Unternehmens, und bietet Lehrgänge zum Netzwerken, zur Bewerbung sowie anderen Qualifikationen an. Die Vermittlung zwischen aktuellem und künftigen Arbeitgeber über Transfers und andere Regelungen wird ebenfalls angeboten.

### **Das System von Roto Smeets zur Umstrukturierung**

Wenn Arbeitsplätze wegfallen, gewährleistet der Sozialplan, dass den Mitarbeitern sowohl



finanzielle Unterstützung gewährt wird, als auch Hilfe bei der Außenvermittlung, um ihnen beim Finden einer neuen Aufgabe zu helfen.

Es gibt sogar Einstellungsbeschränkungen für Externe, um sicher zu stellen, dass die Mitarbeiter, deren Arbeitsplätze verloren gehen, bei der Besetzung neuer Aufgaben bevorzugt werden. Stellenangebote können nur mit der Zustimmung des Personal-Leiters von außen besetzt werden.

Umschulung ist ebenfalls Teil des Vertrags. Mitarbeiter bekommen auch einen Job-Coach zur Seite gestellt, der sie beim Übergang von einer zu anderen Aufgabe anleitet. Es wird von den Mitarbeitern erwartet, dass sie die Schulungsangebote wahrnehmen. Bezahlter Urlaub für externe Bewerbungsgespräche gehört ebenfalls zu dieser Abmachung.

Der Sozialvertrag regelt auch Einkommensänderungen, um sicher zu stellen, dass jede Verringerung des Einkommens durch die Versetzung in eine niedriger eingestufte Position schrittweise greift. Ebenfalls vorgesehen sind detaillierte Regelungen für die Bezahlung von Schichtarbeit, Reisekosten und finanzielle Unterstützung für jene, die umziehen müssen.

Weitere, von diesem Vertrag abgedeckte Elemente sind gleitende Kündigungsfristen und eine Trennungsprämie. Diese entspricht 85% des Bruttogehalts abzüglich des gesetzlichen Arbeitslosengeldes. Der Zeitraum, über den diese Zahlung erfolgt, ist abhängig von Alter und Betriebszugehörigkeit, wobei 6 Monate das Minimum darstellen. Wenn

Mitarbeiter ausscheiden, bevor ihre gesetzliche Kündigungsfrist beginnt, sieht der Vertrag vor, dass sie den Bonus dennoch erhalten.

Spezielle finanzielle Regelungen sind für Mitarbeiter in der Altersgruppe 55 bis 60 Jahre vorgesehen, die ihren Arbeitsplatz verlieren. Diese sind großzügiger, insbesondere für Personen, die Alleinversorger sind.

## Vorbereitet sein

Dazu John: „Der von uns ausgehandelte Sozialvertrag gewährleistet, dass wir für die auf uns zukommenden Herausforderungen gerüstet sind. Wir sind derzeit dabei, eine Kampagne namens ‚Be Prepared‘ für die Mitarbeiter zu entwickeln. Diese soll ihnen möglichst bewusst machen, dass sie vielleicht nicht bis zum Rentenalter bei uns beschäftigt sein werden und dass sie selbst die angebotenen Möglichkeiten nutzen müssen, damit sie darauf vorbereitet sind.“

## Gute-Praxis Tipp

John betont, dass man voraus denken muss:

- **Es ist entscheidend, mit den Gewerkschaften zusammen zu arbeiten, um Vereinbarungen über den Umgang mit schwierigen Situationen auszuarbeiten, noch bevor diese Umstände überhaupt eintreten. Das liefert eine solide Grundlage für den Zeitpunkt, wenn die Umstrukturierung nötig wird.**



## 07 GROUP/ FALLSTUDIE 2

### Besonderheiten der Fallstudie

- **Diversifizierung und Wachstum durch Akquisition**
- **Totale Kundenorientierung**

### Hintergrundinfo

Die 07 Publishing Group hat ihre Wurzeln im Druckgewerbe. Noch vor zehn Jahren stammten 95% der Wertschöpfung aus der Drucktätigkeit. Dank einer Strategie zur Diversifizierung durch die Übernahme von Unternehmen in der Kommunikationsbranche bietet die Gruppe nun eine integrierte Produktpalette, bei der 55% der Wertschöpfung außerhalb des Druckgewerbes erzielt werden. Ziel ist es, diesen Anteil in den kommenden Jahren auf 60-65% zu erhöhen.

Die Gruppe bietet nun ein Sortiment an Dienstleistungen. Dazu gehören Grafikdesign, web-basiertes Design und Logistik. Bei den eingesetzten Techniken handelt es sich daher u.a. um Druck, Veredelung, Einsatz von kreativen/web-basierten/e-Business/Logistik-Tools, web2print und Datenbanken. Druck bleibt zwar wichtig im Produktmix, aber das Verlagswesen bildet nun den Schwerpunkt.

Die 07 Group ist an zwei Standorten im Großraum Oslo in Norwegen angesiedelt. Zusätzlich dazu hat das Unternehmen ein Vertriebsbüro außerhalb von Oslo. Die 07 Group beschäftigt ungefähr 200 Mitarbeiter.

### Die Herausforderung

Statt neue Unternehmen aus dem ursprünglichen Druckbetrieb zu entwickeln, hat die Gruppe Unternehmen in jedem, der von ihr neu erschlossenen Sektor gekauft und dann entwickelt. Das war ein entscheidender Erfolgsfaktor. Dazu Geschäftsführer Håvard Grjotheim: „Wenn wir versucht hätten, neue Dienstleistungen innerhalb des Druckbereichs zu entwickeln, wären diese förmlich erstickt worden. Das Druckgewerbe hat eine 500jährige Geschichte voller Tradition und Kultur.“

Der diversifizierte Ansatz erfordert ein komplettes Umdenken, wie Håvard erklärt: „Wir verkaufen nicht mehr Kapazität, sondern Möglichkeiten und Chancen. Wir machen den Kunden – und nicht das Druckerzeugnis – zum Mittelpunkt all unseres Tuns.“

Der Erfolg hängt auch davon ab, wie man am besten Synergien zwischen den verschiedenen Geschäftsbereichen findet.

### Der Ansatz

Håvard erklärt: „Wir haben beispielsweise einen Abstand zwischen e-Books, e-based Publishing und Druck geschaffen. Jeder dieser Bereiche benötigt einen anderen Typ Mitarbeiter, der anders denkt und arbeitet. Auch wenn wir als Multi-Channel-Unternehmen die Kultur und Kompetenzen der verschiedenen Unternehmen mischen müssen, um den Kunden das zu geben, was sie wirklich brauchen.“

Die Antwort, sagt Håvard, besteht darin, die Beschäftigten auf die Kundenanforderungen auszurichten und es ihnen dann auch zu ermöglichen, die Lösungen zu finden.

Dies wird durch die Einrichtung unternehmensübergreifender Projektgruppen erreicht, die sich auf bestimmte Kundenanforderungen konzentrieren. Eine Reihe von Grundsätzen verhelfen dabei zum Erfolg:

- **Die Projekte entstehen durch spezifische Kundenanforderungen und –anfragen. Die Konzentration darauf hilft bei der Schaffung der Werte, nach denen das Unternehmen arbeitet.**
- **Der Geschäftsführer jedes Unternehmens übernimmt die Führungsrolle für das eigene Unternehmen beim Projekt. Dieser praxisorientierte Ansatz seitens der Geschäftsführung ist „sehr wichtig“.**
- **Die jeweils wichtigsten Teammitglieder aus jedem Unternehmen treffen den Kunden. Das lässt den Wunsch nach einer Zusammenarbeit zwischen den Geschäftsbereichen entstehen, um den Anforderungen des Kunden gerecht zu werden. Ziel ist es dabei, Probleme ständig aus der Sicht des Kunden zu betrachten.**
- **Die Projektmitglieder werden ermutigt, ihre Fachkenntnis zu nutzen, um die Kunden auch zu fordern.**
- **Es müssen die richtigen Kompetenzen zur Auftragserfüllung vertreten sein, d.h. die Rekrutierung ist wichtig.**

Zu den 07-Initiativen gehört ein groß angelegtes Projekt zur Schaffung eines norwegischen Standards für das Verlagswesen. Es soll einen kompletten Überblick über e-Books bieten einschließlich der verschiedenen e-Versionen sowie der Druckversionen als Taschenbuch und gebunden. Die Arbeit ergab sich aus Gesprächen mit Verlegern, die Kunden der Gruppe waren, und

den Herausforderungen, vor denen durch das Aufkommen von e-Books standen. Dies führte zu einem Projekt, bei dem norwegische Buchhändler, Verleger, Vertriebsfirmen und Autoren sowie regionale und lokale Büchereien zusammen gebracht wurden. Jetzt kann jeweils vor der Veröffentlichung über das geeignetste Format entschieden werden. Dieses Projekt war nur dank der Einbeziehung der verschiedenen Disziplinen innerhalb der Gruppe möglich und erforderte eine engagierte Büromannschaft und „Task Force“, wobei die 07-Belegschaft je nach Bedarf hinzu- oder abgezogen wurde.

Eine anderes kundenorientiertes Projekt war die Arbeit mit Zeitschriftenverlegern, die unter rückläufigen Werbeeinnahmen und Auflagen zu leiden hatten. Hier unterstützte die Gruppe die Verleger erfolgreich beim Aufbau neuer Aktivitäten im gesamten Print- und Webbereich unterstützt.

In den letzten fünf Jahren hat die Gruppe auch „Blogweb“-Seminare in Oslo abgehalten. Diese zielen darauf ab, die Kunden mit neuen Denkansätzen zu fordern. Bei den Seminaren werden Beispiele von Kunden benutzt und die Notwendigkeit eines proaktiven Ansatzes betont – so beispielsweise die Entwicklung von Business Cases für den Einsatz von Multi-Channel-Publishing bzw. wie Botschaften optimal am Markt platziert werden.

Der Erfolg des Unternehmens hängt nicht nur von den oben aufgelisteten kundenorientierten Grundsätzen ab, sondern auch vom intern bewiesenen Mut. Håvard erläutert: „Wir brauchen Leute, die sagen: ‚Wir wissen noch nicht wie wir das lösen, aber wir glauben, dass wir es können‘. Dies ist eine neue Einstellung für die traditionelle Elemente in diese Branche.“ Die Fallstudie auf S. xx erklärt, wie diese „draufgängerische“ Einstellung intern geschaffen wurde.

## Gute-Praxis Tipps

Håvard umreißt die Schlüsselpunkte der besten Praxis:

- **Die Anforderungen Ihrer Kunden und ihre Herausforderungen verstehen.**
- **Etwas riskieren. Mitarbeiter einstellen, die unterschiedliche Dinge wissen und andere Kompetenzen haben als Sie.**
- **Bei der Diversifizierung ein organisches Wachstum innerhalb des Unternehmens vermeiden, weil die vorhandene Kultur neue Entwicklungen „erstickt“. Plattformen außerhalb bauen und dann Synergien finden.**
- **Es ist sehr wichtig, eine Vision außerhalb des Druckgewerbes zu haben und neue Möglichkeiten in der Entwicklung einer Diversifizierungsstrategie zu sehen. Dazu muss der Geschäftsführer fähig sein.**





## ROTO SMEETS/ FALLSTUDIE 2

### Besonderheiten bei der Fallstudie

- **Dialog mit der Belegschaft über die Betriebsräte suchen**
- **Strukturierte Kommunikation**

### Hintergrundinfo

Roto Smeets ist in den Niederlanden angesiedelt und mit mehreren Standorten auf Bogenoffset-, Rollenoffset- und Tiefdruck spezialisiert mit besonderem Schwerpunkt auf periodisch wiederkehrende Drucksachen mit hoher Auflage. Das Unternehmen hat sich über mehrere Jahrzehnte am Markt etabliert und blickt auf eine lange Geschichte zurück.

### Die Herausforderung

Zu den Herausforderungen, mit denen das Unternehmen konfrontiert ist, gehören der Verlust von ungefähr 40% der Belegschaft im Laufe der letzten acht Jahre (ungefähr 1.000 Mitarbeiter) sowie Standortschließungen. Die meisten Mitarbeiter wurden erfolgreich anderweitig untergebracht, was den Erfolg des Ansatzes beweist. Die wachsenden Anforderungen des Marktes und eine zunehmend individualistische Belegschaft bedeuten, dass auch mehr Flexibilität gefordert ist. Diese umfasst sowohl flexible Arbeitszeiten als auch vielseitige Einsatzfähigkeit (*Multi-skilling*). „Ein Drucker ist kein Drucker mehr“, sagt Personaldirektor Richard Van Den Berg: „Wir versuchen Flexibilität am Arbeitsplatz gleich mitzuschulen, und das auch bei Druckvorstufe und -veredelung.“

### Der Ansatz

#### Kommunizieren und vorbereitet bleiben

Der Ansatz von Roto Smeets ist von Proaktivität und Kommunikation geprägt. Das Unternehmen investiert erhebliche Mittel in eine effektive Kommunikation mit den Beschäftigten und auch den Gewerkschaften, damit sich ein gemeinsames Verständnis für die Probleme entwickelt, mit denen die Industrie konfrontiert ist, und die gemeinsame Erkenntnis, dass Unternehmen für ihre Mitarbeiter im Druckgewerbe keine lebenslange Beschäftigung mehr bieten können.

Es wurde ein Sozialvertrag vereinbart, der mit den Gewerkschaften in einem Abstand von vier bis fünf Jahren neuverhandelt wird (beschrieben auf S. 76).

Dieser schafft einen Rahmen mit Grundsätzen für die Gestaltung des Wandels. Vor dem Abschluss des Sozialplans hat das Unternehmen zunächst mit den Zentralen Arbeitsräten auf allen Ebenen gesprochen. „Man muss sie über das informieren, was am Markt passiert und was der Markt verlangt“, erläutert dazu Richard.

Die Struktur zur generellen Mitarbeiterkommunikation umfasst jährlich 4 Sitzungen mit den Betriebsleitern und jährlich 2 Sitzungen mit allen Direktoren. Diesen folgen Team-Sitzungen im gesamten Unternehmen. Über anstehende Veränderungen wird stets in Schreiben an die Mitarbeiter informiert mit umfassenden Informationen zur jeder Umstrukturierung. Es wurden zudem beträchtliche Anstrengungen unternommen, um sicherzustellen, dass sich die Mitarbeiter generell der branchenspezifischen Herausforderungen bewusst sind, der Unterstützung, die bei der Vorbereitung ihrer eigenen Zukunft angeboten wird, aber auch der Tatsache, dass sie dafür selbst die Verantwortung tragen. Die Betriebsräte spielen ebenfalls eine zentrale Rolle im Kommunikationsprozess, durch eine Unterrichtung der Mitarbeiter über Newsletter und die Einholung von Feedback, das ans Management weitergeleitet wird.

Ein neues Programm namens *„Be Prepared“* umfasst ein Paket für jede(n) Mitarbeiter(in) mit Informationen über Schulungsangebote, deren Finanzierung und die künftigen Aussichten auf Beschäftigung. Die Mitarbeiter können auf ein Internet-Programm zugreifen, um ihre aktuellen Qualifikationen zu ermitteln und herauszufinden, welche Schulungen angeboten werden. Die Palette der möglichen Schulungen reicht von der IKT bis zur Buchhaltung. 1% des gesamten Personalbudgets wird in Schulungen investiert – ein Symbol für die Wichtigkeit einer kontinuierlichen Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit.

### Betriebsräte

Eine Betriebsratsstruktur ist das Kernstück des Roto Smeets-Ansatzes. Jeder Standort hat einen Betriebsrat, der sich aus Vertretern jeder Abteilung zusammensetzt, die für einen Zeitraum von vier Jahren gewählt werden. Jeder Betriebsrat wiederum wählt einen einzelnen Vertreter für den Gesamtbetriebsrat. Letzterer hat einen praktisch hauptamtlich tätigen Sekretär, der sich um die Tagesgeschäfte kümmert, einen Vorsitzenden und einen stellvertretenden Vorsitzenden. Dort werden Fragen erörtert, die sich auf mehrere Standorte beziehen.



Die Betriebsräte bieten ein Forum, um Veränderungen zu diskutieren. Der Prozess funktioniert überaus effektiv, meint Hauptgeschäftsführer (CEO) John Caris. „Das Top Management definiert die angestrebten Ziele und die Art der Umstrukturierung. Dann unterbreiten wir dem Betriebsrat Vorschläge, damit dieser seine Meinung dazu sagen kann. Dies ist ein sehr gutes Verfahren. Wir sind sehr, sehr zufrieden damit.“

Der Schlüssel zum Erfolg ist die Arbeit, die im Vorfeld geleistet wird. Der Sozialplan bietet ein Gesamtbündel an Grundsätzen für die Umstrukturierung. Es werden zudem große Bemühungen unternommen, um die Mitglieder des Betriebsrats ständig über die Marktbedingungen und Pläne des Unternehmens für die nächsten fünf Jahre zu informieren: „Wir schauen uns Schätzungen bzgl. der Mengen, Kapazität und der Maschinen an, die wir wahrscheinlich brauchen werden. All diese Informationen gehen sowohl an den Betriebsrat als auch an die Märkte, da wir ein börsennotiertes Unternehmen sind“, erläutert John.

„Dann tauschen wir Informationen über Entwicklungen aus und darüber, was wir mit dem Betriebsrat vorher ansprechen wollen, und geben ihm ein Budget, damit er Berater hinzuziehen kann, wie beispielsweise Rechtsexperten.

Wir bitten die Betriebsratsmitglieder dann, eigene Schlussfolgerungen zu den Maßnahmen zu ziehen, die unter bestimmten Umständen erforderlich sind, und vergleichen diese dann mit unseren eigenen. Wir stellen dann fest, dass sich beide Schlussfolgerungen sehr ähneln.“

Fred Bysterbosch, der Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats, bestätigt diesen Ansatz: „Der Prozess beginnt damit, dass wir auf dem Laufenden gehalten werden, selbst wenn gerade nichts ansteht. Wir erhalten vielerlei Informationen darüber, wie es der Gruppe geht, finanzielle Informationen. Es gibt dann keine Überraschungen. Das ist das Wichtigste.“

Der Betriebsrat unterteilt sich in ‚Ausschüsse‘ mit drei oder vier Mitgliedern sowie den Vorsitzenden. Diese widmen sich im Detail bestimmten Fragen wie etwa Personalwesen oder Finanzen. Die Ausschussmitglieder können Treffen mit den Direktoren der entsprechenden Abteilungen beantragen und andere unternehmensseitige Experten in die Ausschüsse berufen, um sie zu unterstützen. Diese Ausschüsse können gebildet werden, um sich auf vom Unternehmen erkannte Probleme vorzubereiten oder auf Anregung des Betriebsrats selbst.



Beispielhaft für einen Ausschuss in Aktion ist die vorgeschlagene Schließung eines Offset-Standortes im Juni 2009. Der lokale sowie der zentrale Betriebsrat wurden im Vorfeld unterrichtet. Die Betriebsräte holten jeweils Stellungnahmen von Experten ein und hielten dann ‚Studientage‘ zur Prüfung der Sachlage mit einem externen Berater ab, der diesen Prozess begleitete. D.h. sie waren in der Lage, die Probleme und den möglicherweise besten Lösungsansatz dafür zu verstehen. Beide Betriebsräte kamen – mit Bedauern – zu dem Schluss, dass eine Standortschließung die beste Entscheidung war. Momentan bereiten sich die Betriebsräte auf einen Studientag mit Schwerpunkt flexible Arbeitszeiten vor. Dabei kommen Mitglieder des Zentralbetriebsrates und des Betriebsrates vor Ort zusammen, mit Unterstützung eines externen Experten und eines Personalberaters.

Die Konsultation mit der Gewerkschaft ist ebenfalls Bestandteil des Ansatzes über die Betriebsräte. Fred erläutert: „Der CEO konsultiert sie zum Thema Umstrukturierung, damit sie den gleichen Informationsstand haben wie wir. Das bedeutet, dass wir sie nach ihrer Meinung fragen können, auch wenn Dinge nicht immer so klar sind. Wir bleiben jedoch in Kontakt mit den Gewerkschaften und stellen sicher, dass neue Leute auch gleich zum Gespräch eingeladen werden.“

Die Betriebsräte haben einen gewissen Einfluss auf die getroffenen Entscheidungen. Fred sagt: „Es ist eher so, dass wir auf der lokalen Ebene die Umsetzung der Dinge beeinflussen, indem wir zum Beispiel vorschlagen, dass Leute zu anderen Abteilungen umgruppiert werden und dazu Zeit und Unterstützung erhalten. Schwieriger ist es, die großen Entscheidungen zu beeinflussen, weil diese eine Reaktion auf Marktentwicklungen sind.“

Sowohl John als auch Fred heben hervor, dass der Ansatz bei Roto Smeets nur dank der Entwicklung des Prozesses mit den Betriebsräten über 30 Jahre hinweg möglich war. Dazu Fred: „Wir können tun und fordern, was wir wollen. Vorstand und CEO betrachten uns als einen gewachsenen Bestandteil der Kommunikationsgruppe. Diese Offenheit gegenüber dem Betriebsrat besteht nun seit 30 Jahren. Der Ansatz bringt mit sich, dass wir viele große Umstrukturierungen ohne Probleme wie Streiks regeln konnten. Niemand freut sich, wenn ein Standort geschlossen wird, aber es geht darum, die wirtschaftliche Gesundheit und das Überleben der Gruppe zu sichern. Und das tun wir auf sozial verantwortliche Weise.“

John bestätigt, wie wichtig Zeit und Vertrauen beim Aufbau eines solchen Ansatzes sind. „Der Betriebsrat betrachtet die Organisation aus einem geschäftlichen Blickwinkel und stellt

zudem sicher, dass ein bestmögliches Ergebnis für die Mitarbeiter erzielt wird. Dieser Prozess musste über Jahrzehnte reifen, wobei die älteren Mitglieder die jüngeren coachen. Die Betriebsräte haben zudem ein Schulungsbudget, das sie nach eigenen Wünschen nutzen können.

Um die Mitarbeiter ständig auf dem neusten Stand zu halten, ist Transparenz erforderlich. Wenn die Leute wachsen sollen, muss man ihnen einen Überblick bieten, d.h. es muss klar gesagt werden, dass es sich um vertrauliche Informationen handelt, und man muss sicher sein können, dass diese nicht nach außen dringen. Zudem muss man akzeptieren, dass man anfangs im Betriebsrat nur über solche Kleinigkeiten wie den Kaffee redet. Im Laufe der Zeit kommt man dann zu den echten Problemen.“

Die Entwicklung eines erfolgreichen Betriebsrates erfordert zudem Arbeit mit der Geschäftsleitung. Dazu John: „Die Arbeit als Arbeitnehmervertreter kostet Zeit. Geschäftsführer müssen die Tragweite ihrer Handlungen begreifen; dazu muss man ihnen trotz des Arbeitsdruckes die entsprechende Zeit geben. Dies kann auch bedeuten, dass Betriebsratsmitglieder unter Druck von ihren Kollegen kommen, die die daraus resultierenden Überstunden nur ungern leisten. Wir müssen mit der Geschäftsführung zusammenarbeiten, sie unterstützen und anleiten, damit sie all das versteht und die Vertreter unterstützt.“

## Gute-Praxis Tipps

- **Sich bewusst für Qualität beim Betriebsrat entscheiden und diesen auch richtig nutzen. Offenheit und Zeit, um Vertrauen in diesen Ansatz zu schaffen, sind entscheidend.**
- **Sozialpläne bereits im Vorfeld einer Umstrukturierung aufstellen, damit die Leitlinien dafür schon feststehen.**
- **Sicherstellen, dass die Betriebsratsmitglieder im Vorfeld über Probleme informiert werden. Zwei Wochen Zeit für die Beurteilung einer Angelegenheit einzuräumen, die die Geschäftsleitung schon seit Monaten plant, ist nicht ausreichend.**
- **Betriebsräte zu Wort kommen lassen, wenn sie Probleme mit einer Sache haben. Sich auf kleinere Punkte einigen – nicht immer „nein“ sagen.**

## SCHLEUNUNGDRUCK

### Besonderheiten bei der Fallstudie

- Die Bedeutung der Belegschaftsplanung
- Entwicklung von starken Beziehungen mit örtlichen Behörden/Agenturen
- Einstellung und Schulung von älteren Mitarbeitern aus anderen Sektoren

### Hintergrundinfo

Schleunungdruck ist ein Familienbetrieb mit einem Standort. Das Unternehmen arbeitet eng mit dem Druckhaus Mainfranken GmbH zusammen. Man teilt sich das Personalwesen und Lieferantenmanagement und hat auch einige gemeinsame Aktionäre. Das Druckhaus Mainfranken ist ein Unternehmen mit vier Standorten im Westen und ehemaligen Osten Deutschlands. Die Unternehmensgruppe wurde vor 60 Jahren gegründet und wächst noch weiter. Sie beschäftigt derzeit 300 Mitarbeiter. Die Fallstudie beschreibt den Ansatz bei Schnellungdruck, bezieht sich aber auch auf die Aktivitäten der gesamten Gruppe.

Das Unternehmen ist auf Bogenoffsetdruck und zusätzliche Dienstleistungen wie u. a. Lagerhaltung, Logistik und Beratung spezialisiert. Kerngeschäft sind hohe Auflagen bei wenigen Aufträgen. Man legt Wert darauf, Kunden genau zuzuhören, um zu lernen und neue Produkte zu entwickeln. Dabei werden Fachleute aus dem gesamten Unternehmen einbezogen, die im Gespräch mit dem Kunden seine Anforderungen genau verstehen wollen, um darauf zu reagieren – beispielsweise mit der Gestaltung von Produkten, die die Versandkosten senken. Das verlangt auch großes Druckvorstufen- und Designwissen.



Der Erfolg dieses Ansatzes zeigt sich darin, dass das Geschäftsvolumen 2009 um 32% und 2010 um 17% wuchs. Der größte Teil davon ist auf Produktivitätssteigerungen der Belegschaft zurückzuführen.

### Die Herausforderung

Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zu finden, um das Wachstum des Unternehmens beizubehalten, kann sich insbesondere angesichts der demographischen Veränderungen in Deutschland als schwierig erweisen, da mehr qualifizierte Arbeitnehmer in den Ruhestand gehen, als junge Leute auf den Arbeitsmarkt gelangen.

Das Unternehmen begegnet dieser potenziellen Kompetenzlücke mit älteren Belegschaftsmitgliedern, die vor der Pensionierung stehen. Die Herausforderung besteht darin, die Lücke auf finanzierbare Weise zu schließen. Die von Schnellungdruck gewählte Lösung verbindet eine enge Zusammenarbeit mit den örtlichen Behörden und gute Personalplanung mit dem Engagement zur Entwicklung von Mitarbeitern in allen Altersstufen – und widerlegt so die Annahme, dass nur junge Leute den Wunsch und die Fähigkeit haben, mit der neuen Technologie Schritt zu halten.



### Der Ansatz

#### Langfristige Planung

Alle Aspekte der Betriebstätigkeit des Unternehmens beginnen mit dem strategischen Planungsprozess. Der Familienbetrieb bedingt ein ausgeprägt langfristiges Interesse an der Entwicklung des Unternehmens, seiner Mitarbeiter und des Kundenstamms.

Der Planungsprozess blickt vier Jahre voraus, um den Markt, die Kundenanforderungen und die Art und Weise zu antizipieren, in der das Unternehmen darauf reagieren muss. Von der Personalplanung her bedeutet diese langfristige Perspektive, dass die Verrentungen in den kommenden fünf Jahren antizipiert und Pläne erarbeitet werden, um die entstehenden Lücken zu schließen. Das Unternehmen strebt eine gute Mischung bei seinen Mitarbeitern an, die angesichts des Mangels an jungen Leuten auch die Einstellung und Ausbildung von älteren Arbeitnehmern vorsieht.

### Entwicklung von geeigneten Schulungsmodulen

Schleunungdruck hat mit einer örtlichen Ausbildungsagentur im östlichen Deutschland

zusammen gearbeitet, um geeignete Schulungsprogramme zu entwickeln. Das Unternehmen erstellte genaue Vorgaben für die erforderlichen Qualifikationen und Kenntnisse und die Ausbildungsagentur ließ diese Anforderungen in ihr standardmäßiges Schulungsprogramm einfließen.

### **Das Unternehmen verwendet zwei Schulungsmodelle:**

- Ein viermonatiger Kurs für bestehende Druckmaschinen-Bediener, um sie in neuen Drucktechniken weiterzuqualifizieren.
- Ein dreijähriges Teilzeit-Schulungsprogramm für Druckvorstufe und Drucktechnik, das auf zwei Jahre verdichtet wird. Das ist für diejenigen geeignet, die Berufserfahrung in einem anderen Gewerbe haben – beispielsweise Lkw-Transport oder Baugewerbe. Dies entspricht somit der Strategie zur Anwerbung von Kräften im erwerbsfähigen Alter.

## **Erschwingliche Schulungsangebote**

Um sicher zu stellen, dass das Programm sowohl für das Unternehmen als auch die jeweilige Person bezahlbar ist, berechnet das Unternehmen die Zeit, für die der Auszubildende aufgrund der Schulung am Arbeitsplatz fehlt. Ein Teil dieser Zeit wird dann von dem in Deutschland gewährten sechswöchigen Urlaubsanspruch abgezogen, und der Rest wird durch Mehrarbeit des Auszubildenden ausgeglichen. Jedes Schulungsprogramm nimmt durchschnittlich 100 Stunden jährlich in Anspruch, was ungefähr einer Kursteilnahme von zwei Wochen entspricht.

Geschäftsführer Ulrich Stetter erläutert: „Wir brauchen mehr Know-how und Wissen. Diese Regelung bedeutet, dass wir Leute im mittleren Alter aus anderen Branchen einstellen und gewährleisten können, dass sie und ihre Familien während der Ausbildung immer noch genug Geld für den Lebensunterhalt haben, unter der Voraussetzung, dass sie wiederum ihre Zeit investieren, um am Programm teilnehmen zu können. Jedes Jahr haben wir einen oder zwei Mitarbeiter, die das Programm durchlaufen, wobei etwa achtzig es bislang schon absolviert haben. Dadurch sind alle hoch motiviert.“

Die ins Schulungsprogramm aufgenommenen neuen Mitarbeiter waren meistens zuvor erwerbslos. Das bedeutet, dass die tägliche Beschäftigung für sie sehr wichtig ist.

Markus Bausewein ist ein typischer Mitarbeiter, der an diesem zweijährigen Schulungsprogramm teilgenommen hat. Der 35jährige war als Baumechaniker ausgebildet, und hatte zunächst

nur als Aushilfe gearbeitet, bevor er dann die Gelegenheit ergriff, sich zum Drucker ausbilden zu lassen. Er hat sich vor einem Jahr qualifiziert.

Er sagt dazu: „Es hat die Arbeit interessanter gemacht. Ich fühle mich auch sicherer mit Blick auf die Zukunft, deshalb ist mir die Entscheidung leicht gefallen. Ich musste zusätzlich 120 Stunden für mein Arbeitszeitkonto leisten und ich habe auch fünf Urlaubstage abgetreten. Durch den Zuwachs in der Digitaltechnologie sehe ich noch weitere Möglichkeiten auf mich zukommen. Ich bin daran interessiert, nochmals an einem solchen Programm teilzunehmen.“

## **Nächste Schritte**

Mit der Ausbildungsagentur werden derzeit neue Schulungsprogramme abgesprochen. Dazu gehört ein neues Programm zur Bedienung neuer Druckmaschinen für bestehende Mitarbeiter. Dadurch werden die hohen technischen Qualifikationen gewährleistet, die zur Überwachung und Reaktion auf Probleme beim Prozess erforderlich sind.

## **Ressourcen**

Die Arbeitsbeziehung zwischen Regierung und Agenturen im östlichen Deutschland ist bei der Unterstützung eines solchen Bildungsansatzes förderlich, da die Schulungen für die Firma kostenlos sind. Die Situation im westlichen Deutschland ist Ulrich zufolge „schwieriger“, da für die Ausbildung dort bezahlt werden muss. Das heißt, ein Zusammenschluss mit anderen Unternehmen in lokalen Netzwerken ist erforderlich, um Lobbyarbeit für die dazu benötigte Unterstützung zu betreiben.

## **Gute-Praxis Tipps**

Ulrich empfiehlt:

- **Sicherstellen, dass die Planung langfristig angesetzt wird. Wichtig dabei sind nicht so sehr die Planungssoftware oder -tools, sondern vielmehr der Planungsprozess.**
- **So eng wie möglich mit den örtlichen Behörden und Agenturen zusammenarbeiten. Immer mit ihnen im Gespräch bleiben, sicherstellen, dass Ihre Anforderungen verstanden werden, und ansprechen, wie man sie erfüllen kann.**
- **Bei den Entwicklungen im Bildungsbereich immer auf dem Laufenden sein, um zu wissen, was ggfs. verfügbar ist.**



## CORELIO

### Hintergrundinfo

Corelio ist eine in Belgien ansässige Verlagsgruppe mit 3 Druckereien. Kernprodukt der Gruppe ist die Zeitungsherstellung. Das Unternehmen beschäftigt insgesamt ungefähr 1.800 Mitarbeiter, davon 510 in der hauseigenen Druckerei. Der Gesamtumsatz des Unternehmens sank von 410 Millionen Euro 2008 auf 398 Millionen 2009, hauptsächlich bedingt durch die weltweite Finanzkrise. Der Reingewinn schrumpfte in diesem Zeitraum zwar ebenfalls beträchtlich, das Unternehmen ist aber weiterhin finanziell gesund.

### Die Herausforderung

Ende 2008 stand Corelio vor der Herausforderung, seine Fertigkeiten und das Leistungsprofil an ein neues Geschäftsmodell anzupassen. Das Unternehmen verlegte sich auf die Nachrichtenverbreitung über das Web, i-Pads und andere Endgeräte zur Erschließung und Entwicklung neuer Märkte. Zusätzlich zu der Auswirkung auf die Drucksparte, benötigte man dazu Web-Designer und Layout-Fachleute, die in der Lage waren, mit anspruchsvollsten IT-Systemen umzugehen. Für diese Umstellung waren auch andere journalistische Kompetenzen gefragt.

Die grundsätzlich anderen Aufgaben bedeuteten auch, dass eine Umschulung der bestehenden Mitarbeiter nicht in Frage kam. Ziel der Umstrukturierung war die „Verschlankung“ um rund 60 Vollzeitäquivalente. Dadurch sollte die Einstellung neuer Mitarbeiter mit den erforderlichen Qualifikationen finanziert werden, um das Unternehmen für das digitale Zeitalter zu fit zu machen.

Diese Fallstudie liefert ein Beispiel dafür, wie ein anspruchsvoller und schwieriger Prozess zu einer starken Vereinbarung führen kann, die fest in sozialverantwortlichen Grundsätzen verankert ist.



### Der Ansatz

Bei jedem Programm zur Entlassung von mehr als 30 Mitarbeitern schreibt die belgische Gesetzgebung eine Unterrichts- und Anhörungsphase vor, gefolgt von Verhandlungen. Diese führen dann zur Vereinbarung eines Sozialplans. Ziel des Unternehmens war stets, eine gute Vereinbarung abzuschließen, wie Ingrid de Wilde, die Leiterin Personalwesen, erläutert.

Begonnen hat der Prozess mit einer außerordentlichen Sitzung des in Gänze gewerkschaftlich organisierten Betriebsrats, an welcher der Hauptgeschäftsführer teilnahm. Das Unternehmen legte Einzelheiten zum Zeitungsgewerbe in Europa und Belgien sowie Informationen zur Firma vor. Die Präsentation war offen und transparent und enthielt Einzelheiten zu den Unternehmenszahlen der vorangehenden fünf Jahre, erklärt Ingrid. Dabei wurden auch die Absichten des Unternehmens verdeutlicht und klar gezeigt, dass es bei der beabsichtigten Veränderung der Kompetenzgrundlage nichts zu verhandeln gab.

Die erste Sitzung war Ingrid zufolge „sehr hart“. „Die Sozialpartner waren diese Art von Veränderung nicht gewohnt. Das Unternehmen hatte 2008 gute Gewinne erzielt und so fiel es den Leuten schwer, die Notwendigkeit von Entlassungen einzusehen. Unsere Botschaft war jedoch deutlich und übereinstimmend: ‚Wir wissen, dass dies in sozialer Hinsicht schwierig ist, doch wir müssen diese Veränderungen für die Zukunft durchführen.‘

Steven Himpe ist Gewerkschafts- und auch Betriebsratsmitglied. Er kann nur zustimmen, was den schwierigen Charakter der ersten Sitzungen betrifft: „Die von ihnen angeführten Gründe waren wirtschaftlicher Art, doch es ging auch um eine Verlagerung auf web-basierte Dienstleistungen und eine andere Art von Service. Das war verwirrend und schwierig, da sie scheinbar von einer logischen Erklärung zur nächsten übergangen.“

Ingrid ist der Meinung, dass die externe Wirtschaftskrise, die mit der Unterrichts- und Anhörungsphase Anfang 2009 einherging, letztlich entscheidend für ein Verständnis für die Notwendigkeit einer Veränderung war. Der Prozess blieb jedoch eine Herausforderung.

Die Unterrichts- und Anhörungsphase bot den Mitgliedern des Betriebsrats die Gelegenheit, Anregungen einzubringen, um die Zahl der Entlassungen zu verringern. Die Gespräche zogen sich über mehrere Wochen hin. Beide Seiten kommunizierten zudem mit allen Mitarbeitern, um sie auf dem neuesten Stand zu halten. Nach sieben Sitzungen war das Unternehmen der Meinung, dass sich die Gespräche allmählich wiederholten, und traf die Entscheidung, diese Phase einseitig zu beenden, um daraufhin Verhandlungen aufzunehmen. Ingrid





erläutert die Schwierigkeiten der ersten Phase: „Wir mussten eine emotionale Barriere überwinden, da das Unternehmen noch Gewinne erwirtschaftete und dennoch ältere Mitarbeiter durch jüngere ersetzte, die die für die Zukunft benötigten Qualifikationen hatten. Wir waren gezwungen, eine harte Linie zu fahren. Ab der zweiten Phase lief alles schon reibungsloser.“

Die Mitglieder des Betriebsrats waren nicht bereit, die Entscheidung des Unternehmens einfach hinzunehmen. Dazu Steven: „Wir haben viel Zeit investiert und versucht, unsere Sicht darzustellen, doch die Geschäftsleitung brach die Verhandlungen ab. Unserer Meinung nach hatte man uns nicht ausreichend angehört. Deshalb schrieben wir einen offenen Brief an den Vorsitzenden des Verwaltungsrats, der zu einer neuen Sitzung führte, bei der wir dann unsere Anregungen besprochen haben.“

Ingrid und Steven sind sich über den Nutzen der Diskussionen über den gesamten Prozess hinweg einig. „Der Durchbruch war erreicht, als wir erkannten, dass es Alternativen zur Entlassung gab“, erklärt Ingrid. „Und er war das Ergebnis eines gemeinsamen Bewusstseins“. Steven pflichtet bei: „Das Unternehmen wäre ohne Diskussionen nicht so weit gekommen. Es ist uns gelungen, verschiedene Elemente zu verbessern und Zeitgutschriften einzuführen, die eine ganze Reihe von Arbeitsplätzen gerettet haben.“ Beide unterstreichen hierbei, wie wichtig Offenheit ist. Ingrid ist der Meinung, dass für sie eine der größten Herausforderungen die Tatsache war, dass sie neu im Unternehmen war und somit schnell Vertrauen aufbauen musste. Dazu Steven: „Sie waren immer verfügbar für Gespräche über alle möglichen Ansätze, und sie waren offen und fair in ihrer Kommunikation. Manchmal mussten wir mehrmals um die benötigten Informationen bitten, letztlich war man aber immer bereit, sie uns geben.“

Darauf folgte die Verhandlungsphase. Diese brachte ihre eigenen Probleme mit sich, insbesondere in Bezug auf die Anzahl der Beteiligten, eine Frage, die für beide Seiten schwierig war. An den Verhandlungen waren interne und externe Gewerkschaftsfunktionäre beteiligt, die sowohl Arbeiter als auch Angestellte, Drucker als auch Journalisten vertraten; aber auch Mitglieder des Betriebsrats waren eingeladen. Über 40 Leute waren insgesamt beteiligt, was zu Problemen wie z.B. Interessenskonflikten führte.“

Trotz dieser Probleme hielt sich die letztlich erzielte Vereinbarung an die Grundsätze der sozialen Verantwortung: „Wir haben gute Arbeit geleistet“, meint Steven. „Wir haben viele Leute gerettet. Insgesamt waren alle glücklich mit dem Ergebnis, auch wenn es nie einfach war.“

Die Gesamtzahl der Arbeitsplatzverluste wurde von 60 auf 55 reduziert. Davon traten 16 in den vorzeitig in den Ruhestand – weniger als ursprünglich erhofft,

doch unzureichende Betriebszugehörigkeit war für einige ein Problem. Die Vorruehändler wurden durch einen Unternehmensfonds unterstützt, der finanzielle Hilfe über die gesetzlichen Zahlungen hinaus bot. Andere entschieden sich, freiwillig auszuschcheiden, während eine Vereinbarung für Zeitguthaben es Teammitgliedern ermöglichte, die Zahl der von jedem geleisteten Stunden um 20% zu reduzieren, um Arbeitsplätze von Kollegen zu retten. Letztlich haben nur 13 Leute das Unternehmen aufgrund direkter Entlassung verlassen. Alle wurden unabhängig von der Art ihres Ausscheidens sofort mit Außervermittlungsmaßnahmen unterstützt.

Ingrid betont die Grundsätze, die das Unternehmen bei der Gestaltung des Prozesses folgte: „Man braucht jede Menge informelle Kontakte über Kollegen, um zu verstehen, wo die Blockaden liegen. Es ist zudem wichtig, den Geist der Verhandlungen einzuhalten. Das heißt, viel Rücksprache mit den Leuten im Personalwesen, damit die Umsetzung konsequent erfolgt. Man muss zudem die Mitarbeiter auf dem Laufenden halten.“

Aus der gewerkschaftlichen Perspektive legt Steven den Nachdruck auf die Bedeutung des Zeitfaktors: „Man muss sich Zeit nehmen und möglichst viele Leute retten. Die Gesetze so weit wie möglich nutzen. Die richtigen Informationen von den Anwälten einholen. Verhandlungen in die Nacht hinein vermeiden – sicherstellen, dass man frisch bleibt. Und dafür sorgen, dass man den Kollegen die Gründe für die Zeitpläne erläutert und keine unrealistischen Erwartungen weckt – wir haben über die Möglichkeiten gesprochen, aber nie voraussichtliche Zahlen genannt.“

## Gute-Praxis Tipps:

Ingrid gibt die folgenden Tipps für Verhandlungen über einen Sozialplan:

- **Die Vorbereitung ist entscheidend. Sicherstellen, dass man Tagesordnung, Arbeitsabläufe, klare Aufgaben und Verantwortlichkeiten hat. Präsentationen vorbereiten, Fragen und Antworten haben und einen Zeitplan ausarbeiten.**
- **Dafür sorgen, dass sich das eigene Geschäftsleitungs-Team einig ist. Die Verhandlungen sind zu vertagen, wenn dem nicht so ist. Wir haben vorbereitende Sitzungen abgehalten und uns auf eine Position geeinigt. Wenn Leute davon abweichen, ist das Problem sofort anzugehen.**
- **Es ist schwer, von Grund auf Vertrauen aufzubauen. Es sollte sichergestellt werden, dass die Verhandlungsführer einander bereits kennen.**



## POLESTAR

### Besonderheiten bei der Fallstudie

- **Partnerschaftliche Arbeit**
- **Schulung und Entwicklung: Lehre und Berufliche Bildung für bestehende Mitarbeiter**
- **Mit Entlassungen richtig umgehen**

### Hintergrundinfo

Polestar ist eine weit verzweigte Organisation, die 2.500 Mitarbeiter an neun verschiedenen Standorten im Vereinigten Königreich beschäftigt. Ihre Haupttätigkeit ist der Zeitschriftendruck.

### Die Herausforderung

Polestar unterhält enge Beziehungen zur Gewerkschaft Unite. Beide haben einen partnerschaftlichen Ansatz für die Herausforderungen gewählt, vor denen das Unternehmen stand. Die

über diese partnerschaftliche Arbeit erzielten Errungenschaften umfassen eine umfangreiche Lehrlingsausbildung, staatlich anerkannte Berufsschulabschlüsse (NVQ) für bestehende Mitarbeiter sowie Unterstützung für Mitarbeiter, die nach einer Entlassung aus dem Unternehmen ausscheiden.

### Der Ansatz

#### Partnerschaftliche Arbeit aufbauen

Steve Sibbald, Funktionär (National Officer) bei Unite, unterstreicht die Bedeutung einer langfristigen Beziehung und offener Kommunikation für die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Arbeitgebern wie Polestar. „Polestar ist der größte Akzidenzdrucker im Vereinigten Königreich, und so haben wir verständlicherweise eine enge Arbeitsbeziehung aufgebaut, bei der wir üblicherweise mit dem Hauptgeschäftsführer (CEO) und dem stellvertretenden Geschäftsführer sowie dem Personalleiter und den Geschäftsführern der verschiedenen Konzernbereiche und den Vorstandsmitgliedern zusammen arbeiten.“ Steve hebt dabei die





Bedeutung der Partnerschaft hervor, die über die Gewerkschaftsmitglieder hinausgeht: „Das Unternehmen hat auch einen europäischen und einen nationalen Betriebsrat. Dadurch ergibt sich eine weitere Ebene der Rechenschaftspflicht für die Mitarbeitervertreter, die nicht notwendigerweise Gewerkschaftsaktivisten oder –mitglieder sind.“

Für Steve stützt sich eine effektive Partnerschaft auf den Informationsfluss und offene Kommunikation in beiden Richtungen. Bei Polestar wird dies durch regelmäßige, vierteljährliche Sitzungen erreicht. „Es wird einfacher, über Schulungen und andere Fragen zu reden und zu einer Kooperation zu gelangen, weil wir in der Lage sind, eines klaren Bild aus der Produktion zu liefern und dem Unternehmen damit zu helfen, die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter zu erfüllen. Kommunikation und Konsultation in beide Richtungen bedeutet auch, dass das Unternehmen uns über Investitionen und andere Themen informieren muss, die eine Auswirkung auf unsere Mitglieder haben werden, so dass Entscheidungen nicht mehr überraschend kommen.“

Die Vorteile eines belastbaren Austauschprozesses gehen über eine reine Informationsweitergabe hinaus: „Der Austausch schafft Vertrauen in die Information, und das ist sehr wertvoll“, sagt Steve. „Während Verhandlungen ein gesonderter Prozess sind und eher kontrovers verlaufen, tragen gute Unterrichtung und Anhörung dazu bei, leichter zu einer Vereinbarung zu kommen. Es bedeutet nämlich, dass wir mit Wissen „gerüstet“ sind.“

Steve sieht im Verhalten des Arbeitgebers den Schlüssel zum Erfolg: „Es ist wichtig, dass Arbeitgeber ihre soziale Verantwortung anerkennen. Dadurch sehen wir leichter, was wir zur ihrer Unterstützung tun können.“

## Lehrlingsausbildung

Polestar hat 2004 ein vierjähriges Programm zur Lehrlingsausbildung begonnen. Das Unternehmen hatte seinen Personalbedarf untersucht und dabei die Notwendigkeit zusätzlicher Qualifikationen erkannt. Dabei war man sich auch seiner Branchenführerschaft bewusst. Dazu der Leiter des Personalwesens, Simon Jones: „Wir wussten, dass es in unserem Gewerbe verglichen mit anderen Branchen nur wenig Möglichkeiten für eine Lehre gab und wollten das ändern.“

100 junge Leute haben das Programm zwischen 2004 und 2008 absolviert und eine Reihe von Qualifikationen im Bereich Druckverfahren, -technik und Druckveredelung erlernt. Das Programm erwies sich mit einer 90%igen Verbleibquote als überaus erfolgreich. Die Beteiligung war ebenfalls

hoch. Das Unternehmen hat das Programm im Umfeld der verschiedenen Standorte, an denen das Programm umgesetzt werden sollte, beworben und Verbindungen zu den örtlichen Schulen hergestellt. Dementsprechend gab es zahlreiche Bewerbungen um die Lehrstellen – ein Beweis dafür, dass in diesem Gewerbe zwar der Eindruck vorherrscht, dass man Schulabgänger nur schwer für das Druckgewerbe gewinnen kann, das aber nicht auf die Schulabgänger zutrifft, die von dem Programm gehört hatten. Die Bewerbungsveranstaltungen wurden an den Polestar-Standorten abgehalten und die Bewerber einer Reihe von praktischen und theoretischen Tests unterzogen.

Das Programm wurde durch regierungsseitige Finanzierung möglich. Die Gewerkschaft leistete ebenfalls aktive Unterstützung. Polestar arbeitet mit einem Weiterbildungszentrum, dem Leeds College, bei der Entwicklung des Programms zusammen. Das Unternehmen zahlte den Auszubildenden während der Schulung einen Lohn sowie Spesen.

## Staatlich anerkannte Berufschulabschlüsse

Nach der Einführung des Lehrlings-Programms wurden vier innerbetriebliche Ausbildungszentren in den Produktionsstätten von Polestar eingerichtet. Das Lehrpersonal dafür kam vom Leeds College und war eigens für die Arbeit im Unternehmen eingestellt worden. Diese Entwicklung war Simon zufolge dank der positiven und flexiblen Einstellung des Schulungsanbieters möglich und erforderte eine enge Zusammenarbeit zwischen beiden Organisationen. Neben der Lehrlingsausbildung boten die Zentren auch Schulungen für die Stamm-Belegschaft des Unternehmens an. Fünfhundert bestehende Mitarbeiter haben auf diese Weise eine Qualifizierung erlangt, und derzeit nutzen weitere dreihundert Programmteilnehmer (30% der Belegschaft) die beruflichen Qualifikationsangebote.

Bei dieser Erweiterung des Weiterbildungsprogramms musste Polestar die Kräfte mit anderen Arbeitgebern bündeln, um Lobbyarbeit für Finanzmittel zu betreiben, da anfänglich für die grundlegenden Abschlüsse keine Mittel zur Verfügung standen. Obwohl recht mühsam, erwies sich der Ansatz dennoch als erfolgreich. Die Gewerkschaft half auch bei der Ausstattung der Lernzentren mit der erforderlichen Grundeinrichtung, spendete Schreibtische und IT-Anlagen.



Die Gewerkschaft bot auch Unterstützung in Form von Vertretern für Personalentwicklung. Sie traten als Befürworter der angebotenen Personalentwicklungsmaßnahmen auf und zerstreuten den Verdacht der Mitarbeiter, dass durch ihre Anmeldung zu einem Kurs persönliche Unzulänglichkeiten ans Tageslicht kommen könnten. Dazu Simon: „Die Gewerkschaftsvertreter für Personalentwicklung agieren als positives Bindeglied zwischen dem Unternehmen und dem einzelnen Mitarbeiter und helfen den Leuten dabei, die Vorteile des Programms zu erkennen.“ Diese Unterstützung ist wichtig, da eine Qualifizierungsmaßnahme freiwillig ist und der Mitarbeiter bereit sein muss, auch etwas von seiner Zeit in die eigene Zukunft zu investieren.

Die Ausbilder mussten intensiv daran arbeiten, die Vorteile der Personalentwicklung zu kommunizieren. Das erfolgt vorrangig durch Gespräche mit den Leuten am Arbeitsplatz.

Simon zufolge bietet das System auch geschäftlichen Nutzen: „Für einige Leute ist die Qualifizierung eine Formalisierung ihrer tatsächlichen Fähigkeiten, die bereits Vorhandenes stärkt. Andere haben neue Fächer dazugelernt. Dadurch werden sie flexibler und beschäftigungsfähiger. Sie kennen vielleicht auch Techniken zur Geschäftsoptimierung. Wir haben herausgefunden, dass Mitarbeiter im Anschluss an die Schulung Veränderungen gemeinhin offener gegenüberstehen und mehr Selbstvertrauen zeigen. Dies ist wirklich wichtig für uns, da wir immer wettbewerbsfähiger werden müssen. Gleichermäßen helfen wir den Mitarbeitern bei der Sicherung ihrer Zukunft, in dem wir ihnen Qualifikationen verschaffen, die sie für eine künftige Rolle entweder bei Polestar oder in einem anderen Unternehmen nutzen können.“

## Unterstützung bei der Entlassung

Während Polestar in die Qualifizierung der eigenen Belegschaft investiert hat, musste man – wie in anderen Druckbetrieben auch – Kapazitäten abbauen. Fast 15% der Belegschaft haben das Unternehmen nach Entlassungen in den letzten vier Jahren verlassen.

Wann immer Entlassung anstehen, ist eine Beratung mit der Gewerkschaft erforderlich. Aufgabe des Gewerkschaftsfunktionärs ist es, die Auswirkungen der Veränderungen zu minimieren und dafür zu sorgen, dass Arbeitsplätze geschützt werden und möglichst nur auf freiwilliger Basis entlassen wird. Simon bestätigt Steves Kommentare und unterstreicht, wie wichtig es ist, ständig mit den Gewerkschaften zu kommunizieren und dafür zu sorgen, dass sie die

Gesamtsituation des Unternehmens verstehen: „Die Gewerkschaften sind heute ganz realistisch. Sie begreifen, dass Veränderungen unvermeidbar sind, um die Zukunft zu sichern.“

Simon unterstreicht auch, wie wichtig es ist, alle Betroffenen bei Entlassungen mit Respekt zu behandeln: „Es ist wichtig, die Gewerkschaften zu konsultieren. Genauso wichtig ist es, die Menschen während des gesamten Prozesses so professionell wie möglich zu behandeln.“

Simon fügt hinzu: „Wir versuchen - so weit möglich - Hilfe und Unterstützung für ausscheidende Mitarbeiter zu bieten. Bei umfangreicheren Entlassungen können wir Vertreter des örtlichen Arbeitsamtes hinzuziehen, um den Ausscheidenden Unterstützung anzubieten. Dazu gehört auch Hilfe beim Abfassen des Lebenslaufes oder bei Bewerbungsgesprächen. Es ist uns auch gelungen, einige Personen in grundlegende Berufsbildungsmaßnahmen zu integrieren mit Hilfe unserer Lernzentren. Dies hilft ihnen bei der Arbeitssuche, da es beweist, dass sie in Lage sind, neue Qualifikationen zu erlernen. Wir wollen Hilfe und Unterstützung so anbieten, dass sie optimal positioniert sind, um sich eine Beschäftigung bei einem anderen Unternehmen zu sichern.“

## Gute-Praxis Tipps

Simons Gute-Praxis Tipps konzentrieren sich auf die Herausforderungen bei der Betreuung von Mitarbeitern bei Entlassungen:

- **Die Kommunikation ist entscheidend, weil man die Leute „mitnehmen“ muss. Nie unterschätzen, wie lange es dauert, zu erklären, warum Veränderungen erforderlich sind. Mitarbeiter gehen leicht davon aus, dass das Unternehmen Geld verdient, nur weil sie beschäftigt sind. Dies ist aber eventuell nicht der Fall.**
- **Man muss erst die tatsächliche geschäftliche Lage erklären, bevor Konsultationen über Veränderungen beginnen, spätestens aber zu Beginn der Konsultation.**
- **Sicherstellen, dass man ständige Updates liefert. Dies ist eine sehr schwierige Zeit für die Mitarbeiter und ihre Familien.**
- **Sicherstellen, dass man die Leute so behandelt, wie man selbst behandelt werden möchte. Dazu gehört auch, dass man im Konsultationszeitraum zeitnah und professionell arbeitet.**



## HJEMMET MORTENSEN TRYKKERI

### Besonderheiten der Fallstudie

- Die Umstrukturierung über einen partnerschaftlichen Ansatz erreichen
- Die Bedeutung von Offenheit und Vertrauensaufbau

### Le contexte

Hjemmet Mortensen Trykkeri betreibt einen Standort im norwegischen Oslo und beschäftigt 67 Mitarbeiter. Haupttätigkeit des Unternehmens ist der Druck von verschiedenen Zeitschriftenformaten. Im Jahre 2008/9 steigerte das Unternehmen die Produktivität um 36%, senkte die Überstunden um 28%, erhöhte den Umsatz um 17%, senkte die Kosten um 36% und den Krankenstand um 33%.

### Die Herausforderung



Hjemmet Mortensen Trykker stand 2007 vor einer großen Herausforderung. Ein Benchmarking-Prozess, der von den Eigentümern – der Egmont Media Gruppe – in ganz Nordeuropa durchgeführt worden war, hatte ergeben, dass sich durch den Druck von verschiedenen Zeitschriftenformaten an anderen Standorten jährlich 7,5 Millionen Euro einsparen ließen. Das Unternehmen war daraufhin mit drei Optionen konfrontiert: eine Einkommenssenkung von 19%, um das Unternehmen zu erhalten, Verkauf oder Schließung. Es wurde beschlossen, wirklich alles „unter die Lupe zu nehmen“, um Kosteneinsparungspotentiale in allen Betriebsbereichen des Unternehmens zu finden. Die Prüfung sollte partnerschaftlich angegangen werden – Geschäftsleiter und Gewerkschaften sollten zusammen arbeiten, um eine umfassende Umstrukturierung sämtlicher betrieblichen Tätigkeiten zu erreichen.

### Der Ansatz

#### Vertrauen in und Engagement für Veränderungen schaffen

Das Unternehmen hatte traditionell seine Belegschaft in die betrieblichen Abläufe eingebunden – oder wie Hauptgeschäftsführer Jon Urdal es formuliert: „Es bestand eh schon kein großer Unterschied zwischen Geschäftsführung und Arbeitnehmern mehr.“

Man mußte jedoch noch daran arbeiten, eine starke Vertrauensbasis zwischen den Partnern aufzubauen.

Jon erläutert: „Wir haben eine Reihe von Sitzungen mit den Gewerkschaften und der Geschäftsleitung zusammen organisiert, die zeigen sollten, dass es keine Hintergedanken („hidden agenda“) gab. Sie sollten auch Vertrauen dafür schaffen, dass das von uns angestrebte Ziel realistisch war. Wir betonten, dass die Eigentümer uns das Mandat gegeben hatten, das Unternehmen nicht zu schließen, sollten wir die nötigen Einsparungen erzielen. Wir stellten auch sicher, dass alle Geschäftszahlen offengelegt wurden. In dieser Anfangsphase verbrachten wir viel Zeit mit den Geschäftsergebnissen und Diskussionen über mögliche Lösungen und optimale Wege der Zusammenarbeit. Man kann Vertrauen nicht mitten in so einem Prozess schaffen. Man muss viel Zeit und Geduld investieren, um sicherzustellen, dass die Leute sich auch einbringen.“

Der gewerkschaftliche Verbindungsmann Kjetil Larsen bestätigt, wie wichtig dieser Ansatz ist. „Wir haben kooperiert, weil wir absehen konnten, dass der Eigentümer das Unternehmen ansonsten geschlossen hätte. Doch der Prozess war erfolgreich, weil das Unternehmen in aller Offenheit über die Zahlen und Fakten berichtet hat. Wir konnten zur gleichen Sicht wie die Geschäftsleitung gelangen. Das ist entscheidend. Wenn man sich nicht auf die reale Situation einigen kann, kann man damit nicht umgehen.“ Kjetil hebt auch hervor, wie wichtig ein klarer Prozess ist: „Wir haben uns gemeinsam auf den Prozessablauf geeinigt. Als Gewerkschaft haben wir deutlich gemacht, dass wir nicht nur über Kostensenkungsmaßnahmen reden würden, sondern auch darüber, wo die Kostenreduzierung aufhören. Das Unternehmen wollte da weiter gehen als wir, und wir mussten schon mal auf die Bremse treten, aber wir konnten Kompromisse erzielen. Die Gewerkschaften haben viel zu gewinnen, wenn sie kooperativ sind und über die Dinge reden.“

Das Verhalten der am Prozess beteiligten Geschäftsleiter war Jon zufolge von entscheidender Bedeutung. Kjetil unterstrich ebenfalls wie wichtig es ist, dass die Geschäftsführung bei der Vertrauensbildung die Führungsrolle übernimmt. Die Gewerkschaften und Manager mussten das Gefühl haben, als echtes Team zusammenzuarbeiten, und nicht fürchten, dass die Geschäftsführung sich über die Entscheidungen hinwegsetzt. Das erforderte eine vorbereitende Arbeit mit den Geschäftsführern und so beraumte Jon mehrfach Einzeltreffen mit jedem Manager an, um sicher zu stellen, dass sie entsprechend



vorbereitet waren. Er war strikt bei den an sie gerichteten Anforderungen: „Bescheiden sein, zuhören, aber auch klar bei den Anforderungen“. Das erforderte mit einigen Geschäftsführern eine sehr offene Diskussionen - andere akzeptierten diesen Ansatz ohne weiteres.

### Der Prozess der Kostensenkung

Zwischen Geschäftsleitung und Gewerkschaft einigte man sich auf drei Regeln, um die Veränderungen ausdiskutieren:

- Man würde nichts unversucht lassen. Oder anders gesagt: wirklich alle betrieblichen Aspekte würden untersucht werden, um mögliche Einsparungen auszumachen.
- Es bestand nicht die Verpflichtung, die bei einem Bereich ausgemachten Einsparungen auch unbedingt durchzusetzen. D.h.: selbst wenn Einsparungspotentiale identifiziert wurden, mussten sie nicht automatisch auch ausgeschöpft werden.
- Mögliche Maßnahmen würden nach Prioritäten ausgehandelt. Oder anders gesagt: Sobald eine eventuelle Maßnahme (oder Betriebstätigkeit) finanziell bewertet worden

war, würden die möglichen Einsparungen priorisiert und verhandelt, um die erforderlichen Gesamteinsparungen zu erzielen.

Es wurden vier Arbeitsgruppen eingerichtet, an denen insgesamt 15 – 20 Personen beteiligt waren. Jede Gruppe beschäftigte sich mit speziellen Geschäftstätigkeiten und ermittelte die Einsparungen. Eine Gruppe befasste sich mit den Kapazitäten, möglichen Effizienzen und Personalstärken. Eine zweite widmete sich den internen Kosten und Personalbesetzungsvereinbarungen, inklusive Schichtbetrieb, Vergütungen und Überstunden. Die dritte Gruppe nahm die Zuliefer- und Zwischenhändlerverträge unter die Lupe, während die vierte neue Vertriebsmöglichkeiten sondierte, um die Abhängigkeit von den Verlegern / Eigentümern zu verringern.

Die Gespräche zogen sich über eine Reihe von Sitzungen an einem externen Ort. Der Prozess war gut strukturiert, wobei Gruppen Aufgaben abarbeiteten und die Ergebnisse mit einem Wirtschaftsanalysten besprachen, der dann die Einsparungen zu jedem Vorschlag bestimmte. Im Anschluss daran kamen alle Betroffenen zusammen, um über die Fortschritte zu berichten,



bevor dann in den Gruppen weiterdiskutiert wurde. Dieser iterative Prozess trug dazu bei, dass sich die Mitglieder der Gruppen gut kennen lernen konnten und so gemeinsam die optimalen Ergebnisse aus dem Prozess herausholen wollten.

Die Kommunikation lief auch über die Gruppen hinaus. Das Unternehmen hielt Sitzungen mit der Belegschaft ab, um sie auf dem Laufenden zu halten und Fragen zu beantworten. Von kritischer Bedeutung war dabei, dass auch die Gewerkschaft zahlreiche Sitzungen mit den Mitgliedern abhielt, um sie auf dieser „Reise des Wandels“ zu begleiten. Die Mitarbeiter waren zunächst skeptisch in Bezug auf die Akzeptanz dieser Veränderungen. Kjetil zufolge lag das an den unterschiedlichen Aussagen, die frühere Geschäftsführer gemacht hatten. Zuvor war den Mitarbeitern gesagt worden, dass „schlechte Zeiten“ auf sie zukämen, die zuvor jedoch noch nie eingetreten waren. Dieses Mal war es entscheidend, die Belegschaft davon zu überzeugen, dass sich tatsächlich etwas ändern würde. Der Grad der Offenheit, der vom Unternehmen an den Tag gelegt wurde, war sehr hilfreich, um dies zu erreichen, wobei u.a. Geschäftszahlen und Ergebnisse an die Wände projiziert wurden. Kjetil kommentiert: „Die gute Zusammenarbeit und die Atmosphäre in den Gruppen haben uns dabei geholfen, über alles reden zu können. Man muss einen ständigen Dialog mit den Mitgliedern führen.“

## Die Resultate

Nachdem der Prozess „nichts unversucht zu lassen“ – bei dem Informationen ausgetauscht, Ideen beraten und schlussgefolgert wurde, wo Maßnahmen am effektivsten sein würden – abgeschlossen war, gingen die Gespräche 2008 in Verhandlungen über. Der gewählte partnerschaftliche Ansatz erwies sich auch weiterhin als Stärke. Es wurde insbesondere vereinbart, dass alle Beschäftigten – sowohl die Geschäftsführer als auch die Mitarbeiter – eine 10%ige Lohn- und Gehaltssenkung akzeptieren würden, um Arbeitsplätze zu retten. Kjetil kommentiert: „Hätte das Unternehmen das einfach so vorgeschlagen, wären unsere Mitglieder nicht darauf eingegangen. Der Prozess, den wir alle durchlaufen haben, hat die Empfehlung erst glaubwürdig gemacht. Die Tatsache, dass die Senkung alle betraf, war auch ein erheblicher Faktor.“

Zu den weiteren Einsparungen gehörten eine Verringerung der Lohnnebenkosten um ein Drittel sowie weitere Kosteneinsparung, wie etwa die Schließung der Mitarbeiterkantine. Dies wurde durch die Einführung anderer sozialer Aktivitäten ausgeglichen.

Den Eigentümern wurde durch ein gemeinsames Team von Geschäftsleitern und Gewerkschaftsvertretern ein Plan vorgestellt. Diesem Plan zufolge sollten die Betriebskosten erheblich gesenkt und die Produktivität um mindestens 20% erhöht werden. Tatsächlich wurden die Kosten um 36% reduziert – von 15 Millionen Euro auf 10 Millionen Euro. Die Belegschaftszahl sank von 92 auf 67, fast gänzlich über Frühverrentungen, und nur vier Leute schieden mit einer Abstandszahlung aus, die mit der Gewerkschaft vereinbart worden war. Und die Produktivität wurde im Laufe des Jahres 2009 um 36% und bis Oktober 2010 um weitere 10% erhöht.

Die Einsparungen wurden 2008 vom Vorstand gebilligt. Ein Umsetzungsprogramm führte dazu, dass das Unternehmen im Oktober 2009 wieder rentabel war.

Jon und Kjetil sind sich einig: die wichtigste Veränderung, die sie bei einem eventuell erneut nötigen Veränderungsprozess vornehmen würden, besteht darin, mehr Mitarbeiter aus der Produktion in die Gruppen einzubeziehen, um Prozessverbesserungen zu ermitteln. Der Wert dieses Prozesses wird von Kjetil wie folgt zusammengefasst: „Die Art, wie wir zusammengearbeitet haben, hat einen Unterschied bewirkt, nämlich das Gefühl, dass das Unternehmen an einem Strang zieht und alle in schwierigen Zeiten Verantwortung übernommen haben. Wir haben auch dazu beigetragen, dass die Resultate noch besser als erwartet ausgefallen sind.“

Das Unternehmen konzentriert sich derzeit auf eine schlanke Produktion als nächste Phase der Optimierung. Geplant ist, bis 2012 zur Best Lean Organisation der graphischen Industrie in Skandinavien zu werden. Diese mahnenden Worte sind von einer gewerkschaftlichen Perspektive her geäußert worden: „Es ist sehr schwer, die Beschäftigten für Aktivitäten zur kontinuierlichen Verbesserung wie bei Lean zu begeistern, wenn das letztliche Ziel darin besteht, Löhne zu senken oder Arbeitsplätze abzubauen“.

## Gute-Praxis Tipps

Jon hat nach der Umstrukturierung die folgenden Gute-Praxis Tipps ermittelt:

- **Ziele von Anfang an klar kommunizieren.**
- **Keine konkrete Vision über den Weg zu diesem Ziel präsentieren. Man muss sich darauf in einer Teambemühung einigen.**
- **Maximales Engagement für diesen Prozess anstreben.**









**INTERGRAF**  
International confederation for printing and allied industries a.i.s.b.l.

**UNI** europa  
global graphical  
**union**

**facta consult**  
THE EMPLOYEE UNDERSTANDING COMPANY

Weitere Informationen finden Sie unter [www.intergraf.eu](http://www.intergraf.eu)

Graphic design [www.stylegraphique.be](http://www.stylegraphique.be)



