

Muri ruft auf zur Offensive

Anfang September luden die Schneider & Co. AG und die Graphax AG zu einem Informationsnachmittag nach Muri ein. Thema: Gemeinsam in die Offensive. Referiert wurde über das Team der Zukunft, erfolgsversprechende Geschäftsmodelle und über Erkenntnisse aus der Führung eines Fussballklubs.

Text: Jürg Marti

Robert Barrer, Verwaltungsratspräsident der Schneider & Co. AG, war zufrieden: Anlässlich eines Informationsnachmittags, den sein Unternehmen Anfang September gemeinsam mit der Graphax AG organisierte, konnte er 68 Gäste aus 54 Firmen der grafischen Industrie begrüßen. Inhaber, Geschäftsführer und Kadermitarbeiter wollten wissen, was Philippe Schleuniger

(Graphax AG) zum «Team der Zukunft» und was René Theiler (Verband der Schweizer Druckindustrie) zu «Geschäftsmodellen, die Erfolg versprechen» zu sagen hatten. Den zweiten Teil des Nachmittags bestritt Georg Heitz, Partner der Basler Beratungsfirma Heusler Werthmüller Heitz AG. Georg Heitz gehörte zwischen 2009 und 2017 dem Führungsteam des FC Basel an. Es waren jene Jah-

re, in denen der Fussballklub achtmal in Serie den Schweizer Meistertitel errang und dreimal Schweizer Cupsieger wurde.

«Das Vertrauen der Kunden gewinnen» Philippe Schleuniger leitet bei der Graphax AG (Dietikon) den Verkauf «Professional Printing». In seiner Funktion beschäftigt ihn die Frage, wie ein Verkaufsteam seine Aufgaben erfüllen



Robert Barrer ist Verwaltungsratspräsident der Firma Schneider & Co. AG.



Georg Heitz ist Partner des Beratungsunternehmens Heusler Werthmüller Heitz AG.



Philippe Schleuniger leitet bei der Graphax AG den Verkauf «Professional Printing».

muss, um von den Kunden wahrgenommen zu werden und im Markt erfolgreich zu sein. Philippe Schleuniger will ein Partner seiner Kunden sein. Er stellt nicht das Produkt, das er verkauft, in den Vordergrund. Über rein technische Fakten und Leistungsdaten könne sich ein Anbieter gegenüber seinen Mitbewerbern nicht mehr differenzieren. «Denn Druckmaschinen drucken heute alle auf einem gleich guten Niveau.»

Was aus Philippe Schleunigers Sicht für das Team der Zukunft zählt, ist das Vermögen, die Bedürfnisse der Kunden zu verstehen und die geeigneten Lösungen zu finden. Es reiche nicht, sich auf ein isoliertes Produkt zu konzentrieren und mit einem Datenblatt zu argumentieren. Kunden seien nicht in erster Linie daran interessiert, ob eine Druckmaschine 90 oder 100 Seiten pro Minute drucke. Sie wollten aber rund um die IT, die Datenverarbeitung, das Colour Management einen fachlich ausgewiesenen Ansprechpartner. Verkäufer müssten ihre Kunden in der Planung und Durchführung komplexer, umfassender Projekte beraten. Dabei zählten die Verkäufer auf Fachspezialisten mit einem fundierten technischen Wissen, die das Projekt während der Realisierungsphase begleiteten.

In einer Kunden-Lieferanten-Beziehung stünden persönliches Engagement und Vertrauen in den Menschen zuoberst. Für Philippe Schleuniger steht fest: Nur wenn ein Kunde ihm als Person vertraue und nicht auf ein bestimmtes Produkt fixiert sei, habe er alle Aufgaben richtig gemacht und seine Mission erfüllt.

«Vom Technologiedenken zum Projektdenken»

René Theiler ist beim Verband der Schweizer Druckindustrie (VSD) unter anderem verantwortlich für die Grund- und Weiterbildung. Was den Zustand der Druckindustrie angeht, vertrat er eine provokative These: Die Druckbranche als solche existiere nicht mehr. Das Wachstum finde bei den Inhouse-Druckereien von Banken und Versicherungen statt, und diese Unternehmen gehörten zum Dienstleistungssektor.

Seine These untermauerte René Theiler mit Zahlen. Wie er sagte, sind in den Jahren zwischen 2001 und 2015 rund 40 Prozent der Stellen in der Branche verloren gegangen. Diese negative Entwicklung folge nur zum Teil daraus, dass Unternehmen ihre Geschäftstätigkeit aufgegeben oder fusioniert hätten, sagte René Theiler. Ein weiterer Grund sei die weit fortgeschrittene Automatisierung, die in den letzten 15 Jahren auf allen Stufen der Drucksachenproduktion stattgefunden habe.

Durch die Digitalisierung werde sich der Strukturwandel in der Druckindustrie weiter und beschleunigt fortsetzen. Druckereiunternehmen müssten sich vom Technologiedenken verabschieden und ein Projektdenken ins Zentrum rücken. Online-Medien müssten als Kommunikationskanäle neben dem Printprodukt

ihren ebenbürtigen Platz einnehmen. Druckereien müssten auf Web-Technologien als Vertriebskanal setzen, ihren Kunden die Möglichkeit geben, Drucksachen im Browser und auf mobilen Geräten zu bestellen. Das setze wiederum voraus, in die entsprechenden Ressourcen und Fachleute zu investieren. Wenn in der durchschnittlichen Druckerei die Mehrzahl der Beschäftigten noch klassische Berufe ausübten und sich nur ein kleiner Teil mit IT-Aufgaben befasse, herrsche bei den sogenannten Online-Druckereien ein umgekehrtes Verhältnis.

«Change in good times»

Einen Fussballverein führen lässt sich nicht in jeder Hinsicht mit der Führung eines privatwirtschaftlichen Unternehmens vergleichen. Und doch gibt es Gemeinsamkeiten. Wenn Georg Heitz, der dem Führungsgremium beim FC Basel zwischen 2009 und 2017 angehörte, «verantwortungsvoll führen» mit «Respekt vor den Spielern, vor dem Gegner und vor dem Spiel» gleichsetzt, kann das durchaus in die Privatwirtschaft übersetzt werden. Die Analogie würde lauten: Respekt vor den Mitarbeitern, vor den Mitbewerbern und vor den Aufgaben, die Kunden einem Unternehmen durch die Vergabe ihrer Aufträge anvertrauen.

Im Fussball gilt zudem: Sportlicher Erfolg bedeutet wirtschaftlicher Erfolg. Als Bernhard Heusler 2009 beim FCB das Präsidium, Georg Heitz das Sportdirektorium und Stephan Werthmüller die Finanzen übernahmen, war der Fussballverein nicht in guter Verfassung. Das Vereinsjahr 2009 war mit einem Verlust von zehn Millionen Franken bei 35 Millionen Umsatz abgeschlossen worden. Den Worten von Georg Heitz zufolge zog sich die langjährige Geldgeberin und frühere Vereinspräsidentin Gisela Oeri aus ihrem finanziellen Engagement beim Fussballverein zurück. Zuvor deckte sie noch einmal das Defizit und schaffte damit die Voraussetzungen für die kommende prosperierende Entwicklung des Vereins.

Die neue Führung habe demnach vor der schwierigen Aufgabe gestanden, den FC Basel ohne massgebliche Geldgeber zum wirtschaftlichen Erfolg zurückzuführen, sagte Georg Heitz. Gemäss der Formel, wonach dem wirtschaftlichen der sportliche Erfolg vorangehen muss, wurde zuerst am Aufbau einer starken Mannschaft gearbeitet. Denn der sportliche Erfolg hänge in erster Linie von den Leistungen jener elf bis vierzehn Spieler auf und am Rande des Fussballfeldes ab.

Die Strategie ging auf: In den Jahren 2010 bis 2017 wurde der FCB achtmal in Serie Schweizer Meister. Zudem engagierte sich der Verein erfolgreich in der Uefa Champions League und in der Uefa Europa League. Im Jahr 2016 erreichte das finanzielle Ergebnis einen Höhepunkt, als der FC Basel einen Umsatz von 132 Millionen Franken und fast 30 Millionen Gewinn erwirtschaftete – ein Rekord in der damals 123-jährigen Vereinsgeschichte. Neben den sportlichen Erfolgen war der Rekordumsatz

das Ergebnis einer geschickten Transferpolitik, die ihrerseits durch einen weitsichtigen Aufbau von Spielern ermöglicht wurde.

Einen Meistertitel feiern sei schön, der Erfolg für den Verein aber der gefährlichste Moment. Spieler würden abgeworben, der Verein verliere etliche seiner besten Mitarbeiter. Georg Heitz spricht von einer «relativen Loyalität», die Fussballspieler einem Verein entgegenbrächten.

In diesem äusserst dynamischen Umfeld müsse die Führung umsichtig und weitsichtig handeln und im Erfolg selber Änderungen anstreben. Mut sei gefordert, im Interesse des Vereins müssten auch unpopuläre (Personal-)Entscheidungen gefällt werden. «Change in good times», laute das Gebot. Die Vereinsführung müsse zudem Entscheidungen gemeinsam tragen. Sonst scheitere sie.

Die wohl mutigste Veränderung vollzog das Führungsteam 2017, als es nach dem Gewinn des achten Schweizer Meistertitels geschlossen zurücktrat. Der Zeitpunkt eines Abgangs sei gerade im Spitzensport sehr wichtig, sagte Georg Heitz, der Abschied müsse einem selber wehtun.

Georg Heitz fasste seine Erkenntnisse aus acht Jahren Führung eines Fussballvereins in vier «Learnings» zusammen, die sich wiederum in Unternehmen der Privatwirtschaft übertragen lassen.

– Die Spieler müssen höchsten Einsatz leisten. Das Publikum erwartet es. Ein Trainer muss Autorität und Vorbild sein. Er lebt mit und von der Stärke seiner Mannschaft.

– Ein kollektives Vertrauen im Team und ein Selbstvertrauen der einzelnen Spieler sind für die Leistung massgebend.

– Fehler passieren auch den besten Spielern im Team. Ein Spieler verliert durch einen Fehler nicht in seiner Qualität und bleibt für den Verein wichtig.

– Nicht zwingend jene Spieler, die für sich allein zu den Besten gehören, machen eine erfolgreiche Mannschaft aus, sondern jene elf, die sich am besten verstehen und das beste Team bilden.

M, L, XL, XXL!

Wir drucken alle Grössen, und das wirklich grossartig: Drucken im XXL-Format. 2000x2500 mm bis 45 mm Dicke, einseitig und beidseitig – auf Karton, Acrylglas, Forex, Dibond, Kunststoffplatten, Hohlkammerplatten oder Holz. Rillen und Stanzen bis 700x1000 mm.

Druckerei mit Format.
Schwegler Druck und Medien AG
Hagenholzstrasse 65, 8050 Zürich
www.schwegler.com

