

Printkompress®

Komprimierte Fakten aus
der Printbranche

N.04

Frauen
machen
Druck

32

Hallo
Zukunft!

Drei Beispiele
für Unternehmen,
die ihre Strategie
gefunden haben

42

Consulting-
Report:

Wieso belastbare
Betriebsdaten den
Unternehmenserfolg
beeinflussen

26

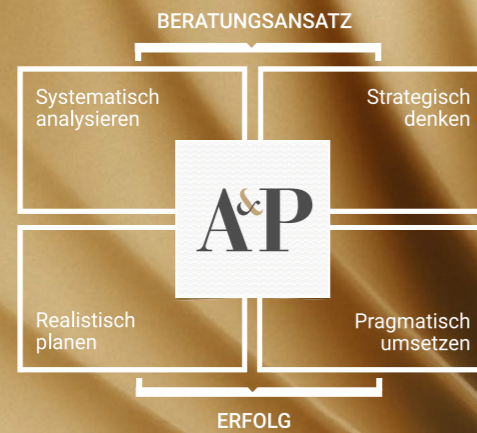
„Erst bei
Win-win
endet unsere
Beratungs-
leistung“

Michael Apenberg
zum Thema
Personalberatung

Printkompress® | EIN MAGAZIN VON

APENBERG & PARTNER

PRINT BUSINESS CONSULTANTS



Verena Gorris

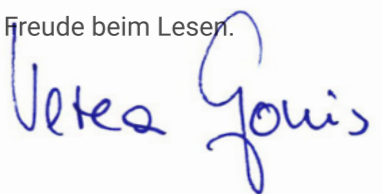


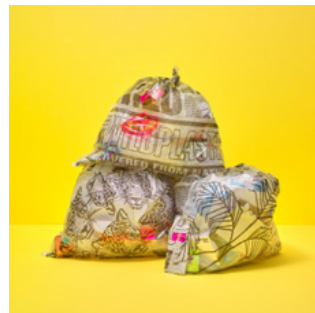
Liebe Leserinnen und Leser,

seit mehr als drei Jahren betreue ich nicht nur das Magazin Printkompress als Chefredakteurin, sondern verantworte vor allem die Personalprojekte bei Apenberg & Partner. In meinem Hauptjob als HR-Consultant erlebe ich immer wieder, wie maskulin die Druckindustrie ist. Auffällig ist vor allem, dass sich wenige Frauen auf Führungspositionen bewerben. Häufig schlagen sie dann aber ihre männlichen Wettbewerber aus dem Feld – aufgrund ihrer fachlichen und sozialen Fähigkeiten. Der Bewerberinnenmarkt könnte aber deutlich größer sein – an der Hochschule der Medien in Stuttgart, einer der wichtigsten Hochschulen der Branche, beträgt der Frauenanteil an den Studierenden über 40 Prozent. Wo finden diese Frauen ihren ersten Job und wieso steigen so wenige in die Führungsebenen auf?

Die Recherche und die Interviews zum Fokus-Thema dieser Ausgabe ergaben schnell: Die firmeninternen Strukturen sind der Grund für den Mangel weiblicher Führungskräfte in der Druckindustrie. Warum sich die Branche dringend flexibler aufstellen muss, um für ambitionierte Frauen attraktiver zu werden, lesen Sie ab Seite 16. Zukunftsweisende Unternehmensstrategien spielen auch im M&A-Report (ab Seite 8) und in unserer Rubrik „Hallo Zukunft!“ (Seite 32 ff.) eine wesentliche Rolle. Wie wichtig es ist, Unternehmensdaten differenziert zu erfassen und sinnvoll auszuwerten, lesen Sie im Consulting-Report ab Seite 42. Zum Thema Nachhaltigkeit überraschen sowohl die Zahlen & Fakten am Anfang als auch die Recycling-News am Ende des Heftes.

Viel Freude beim Lesen.

Ihre 



M&A-Report

S.8 / Wachstum mit Plan

Buy-and-build wird auch in der Druck- und Verlagsbranche immer populärer. Denn durch strategische Unternehmenskäufe können gesundes Wachstum und ein Zufluss von Know-how in kurzer Zeit generiert werden.

Fokus Frauen

S.16 / Frauen machen Druck

Dr. Ida Bagel, Montserrat Peidro und Julia Isabel Schäfer haben den steinigen Weg in die Führungsetagen der Druckindustrie geschafft. Sie erläutern, wie ihre Branche für Frauen attraktiver werden kann, welches fachliche und emotionale Handwerkszeug diese mitbringen müssen und wo noch Lösungen ausstehen.

HR-Report

S.26 / „Erst bei Win-win endet unsere Beratungsleistung“

Bei der Besetzung einer Vakanz auf Führungsebene wägen viele Branchenentscheider ab, ob sich das Investment in einen professionellen Personalberater am Ende auszahlt. Apenberg & Partner beschreibt die vier Schritte seiner HR-Research, um die Entscheidungsfindung zu erleichtern.

Hallo Zukunft!

S.32 / Modelle mit Blick nach vorn

Wie richtet man sein Unternehmen strategisch aus, um in einem angespannten Marktumfeld erfolgreich in die Zukunft zu gehen? Drei Branchen-Geschäftsführer gewähren Einblicke.

Consulting-Report

S.42 / Datenlos, wehrlos

Daten sind das neue Gold in den Unternehmen. Das gilt umso mehr in Zeiten, die von Krisenstimmung geprägt sind und in denen so manche Unternehmen ums Überleben kämpfen. Doch viele Unternehmen haben die entscheidenden Werte nicht oder müssen sie mühsam zusammensuchen.

Rubriken

S. 6 / Zahlen & Fakten

E-Book-Reader vs. Buch: Printkompress hat errechnet, wann die elektronische Lektüre nachhaltiger ist – und unter welchen Umständen man besser zum Buch greift.

S. 50 / Buchempfehlung

Der Fotoband „Corona Nights Hamburg“ ist eine Bilderreise durch stillgelegte Sightseeing-Spots, Ausfallstraßen und Amüsiermeilen der Hansestadt in einem noch nie da gewesenen „historischen“ Stillstand.

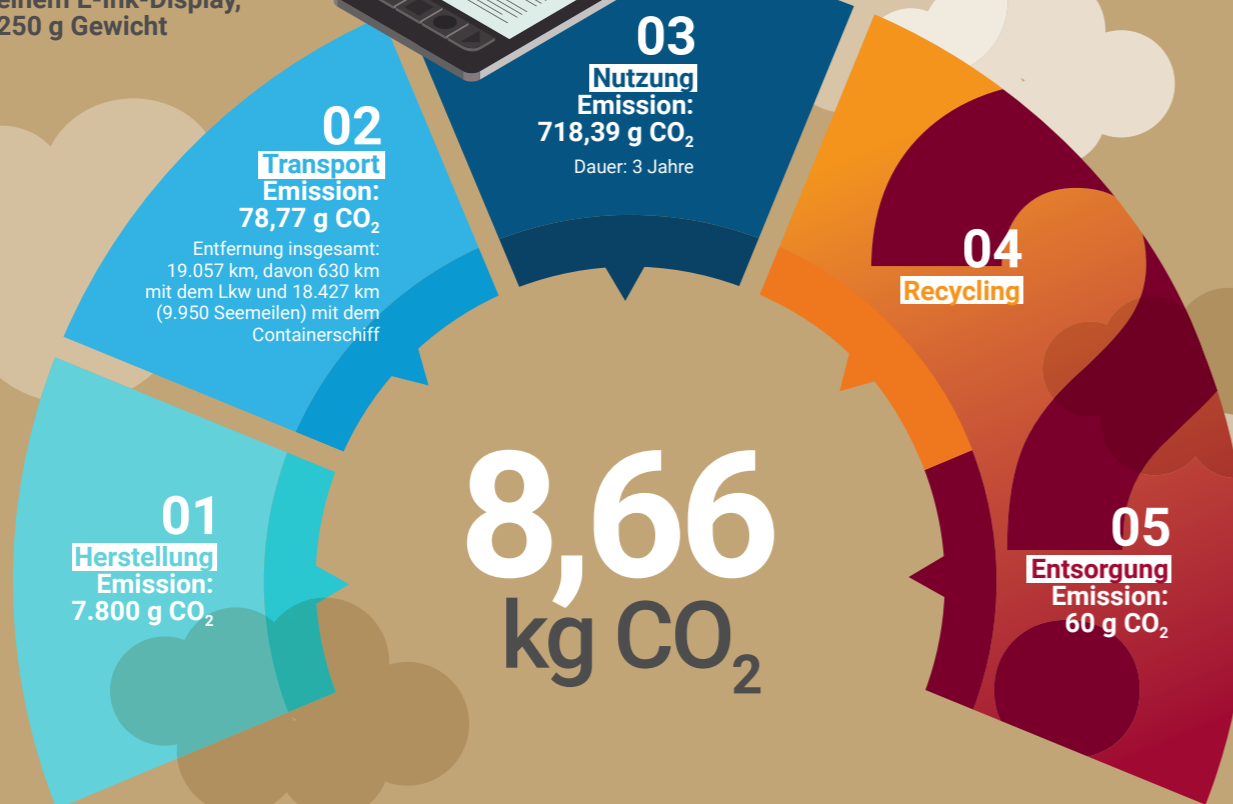
S. 52 / Recycling-News

Müllbeutel aus wildem Plastik, Luxuspapier aus alten T-Shirts und ein Haus aus 24 Schichten Wellpappe – in Sachen Recycling werden kreative Wege beschritten, die es zu unterstützen gilt.

Umweltbilanz im Check: E-Book-Reader vs. Buch

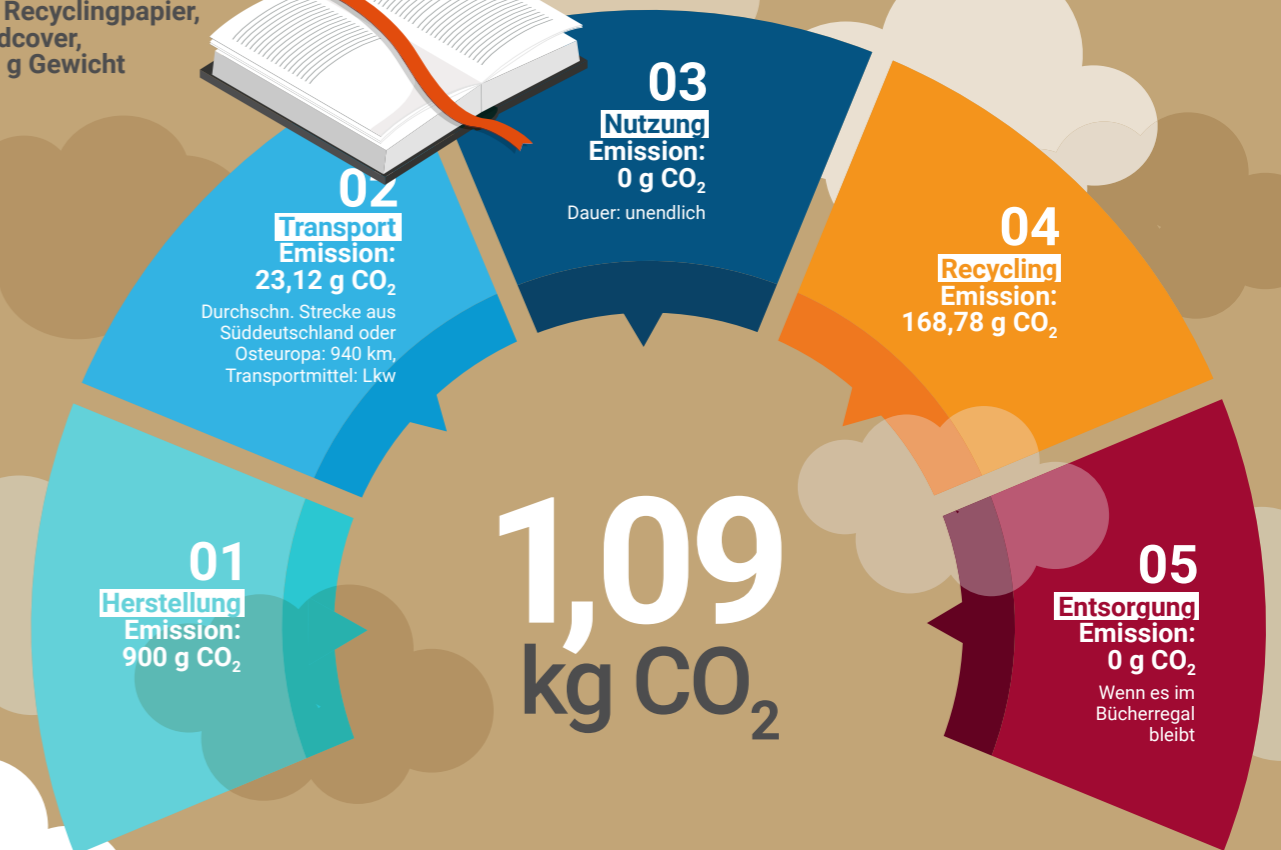
Ein E-Book-Reader

mit einer Bildschirmgröße von sechs Zoll, einem E-Ink-Display, 250 g Gewicht



Ein Buch

mit 200 DIN-A5-Blättern aus Recyclingpapier, Hardcover, 366 g Gewicht



Lesen findet immer häufiger digital statt, jeder vierte Deutsche greift mittlerweile zum E-Book. Die benötigen zwar Strom, verhindern aber – zumindest beim Einsatz von Frischfaserpapier – Abholzen von Bäumen und den Einsatz von Druckfarbe und viel Wasser. Aber sind elektronische Bücher unterm Strich umweltfreundlicher als die gedruckten aus Papier? Printkompres zeigt auf, wann die elektronische Lektüre die Umwelt schont – und unter welchen Umständen man besser zum Buch greift.

Ab neun Büchern in drei Jahren rentiert sich ein E-Book-Reader!

Grundsätzlich haben Buch und Elektronik etwas gemeinsam: Die größten Auswirkungen für die Umwelt entstehen bei der Produktion. Während die Papierherstellung Abholzung fördert und organische Kohlenstoffe ins Abwasser entlässt, müssen für E-Book-Reader und Tablets zunächst Mineralien gefördert werden – mit den bekannten Folgen wie die Freisetzung von Schwermetallen im Boden und Giften bei der Herstellung.

Der Transport von China nach Deutschland verursacht zwar mehr als die dreifache Menge Emissionen, macht aber in der Gesamtberechnung nur einen unwesentlichen Unterschied.

Bei der Nutzung liegen die Bücher weit vorn, obwohl noch nicht eingerechnet ist, dass ein Buch von mehreren Personen gelesen werden kann, während die Übertragung

von elektronischem Lesestoff auf andere E-Book-Reader nicht ohne Weiteres möglich ist.

Nach Ablauf der Nutzungsdauer wird deutlich, dass nur beim Buch ein wirklicher Kreislauf festzustellen ist, denn es verbleibt entweder im eigenen Bücherregal, wird an andere Leser weitergegeben oder es kann über das Duale System zu Recyclingpapier weiterverarbeitet werden. Beim E-Book-Reader gibt es in diesem Punkt einige Fragezeichen, denn

der Großteil aller elektronischen Geräte wandert jährlich in den Müll. Nur ca. 17 Prozent des weltweit anfallenden Elektroschrotts wurden im Jahr 2019 gesammelt und recycelt, womit die Emission von 15 Millionen Tonnen CO₂ verhindert werden konnte. Denn Wertstoffhöfe können heute das in den Lesegeräten enthaltene Kupfer und andere Edelmetalle fast vollständig zurückgewinnen und auch die Plastikbestandteile separieren und eine umweltverträgliche Entsorgung gewährleisten.

Wachstum mit Plan



Nicht immer lassen sich Unternehmensziele aus eigener Kraft umsetzen. Strategische Unternehmenskäufe können in solchen Fällen frisches Wachstum und Know-how bringen. Die Neumann Gruppe und die dbv network GmbH sind den Weg des Buy-and-build erfolgreich gegangen. ➤

Durch eine konsequente strategische Ausrichtung auf das Kerngeschäft ist es gelungen, die Neumann Gruppe binnen eines Jahrzehnts zum deutschen Marktführer und zu einem der größten Kalenderverlage Europas zu entwickeln.



Axel Klug ist seit 2010 Vorstand der Neumann Gruppe, mit Sitz in Kiel.

Die Neumann Gruppe konzentriert sich auf alle Arten von Kalendern, deren Produktion ganz eigenen Regeln folgt.

Würde Axel Klug zusammenzählen, käme er wohl auf Hunderte Jahre Firmenhistorie, die er in den vergangenen zehn Jahren in seine Unternehmensgruppe integriert hat. Er ist Vorstand der Neumann Gruppe, die alle Arten von Kalendern herstellt: dekorative Bildkalender sowie Organisationskalender für Büros (z. B. Viermonatskalender, Leporellos, Handwerkerplaner, Kalenderbücher). Die Nische mag im ersten Moment klein erscheinen. Doch die Liste der Produkte, die die Kalenderverlagsgruppe herstellt, ist lang. Ein Dutzend Verlage vereint die Holding, mit Sitz in Kiel, inzwischen unter ihrem Dach, bekannte Marken wie teNeues, Zettler, der DUMONT Kalenderverlag und die damals zu Bertelsmann gehörende arti promotion gehören unter anderem dazu.

Durch eine konsequente strategische Ausrichtung auf das Kerngeschäft ist es gelungen, die Unternehmensgruppe binnen eines Jahrzehnts zum deutschen Marktführer und zu einem der größten Kalenderverlage Europas zu entwickeln. Ausgangspunkt dieser Erfolgsgeschichte war die Wirtschaftskrise 2009: Als abzusehen war, dass eine Konzentration im Markt stattfinden wird, entschied sich das Management für einen Schritt nach vorn und damit für die Strategie, sich durch anorganisches Wachstum gegen das sinkende Marktvolumen zu wappnen: „Wir haben intern diskutiert und sind zu dem Schluss gekommen, dass wir nicht überleben werden, wenn wir weiter Umsätze verlieren. Wir wollten lieber die sein, die am Markt bleiben, als zu verschwinden“, sagt Klug.

Organisches Wachstum war im rückläufigen Kalendergeschäft zu dem Zeitpunkt schwierig, in der Druckerei der Neumann Gruppe konnten schon nicht mehr die Kapazitäten ausgelastet werden, was existenzbedrohend für die Mitarbeiter am Standort Plauen war. „Das Ziel war, die Auslastung zu erreichen und die Arbeitsplätze zu bewahren. In der erforderlichen Geschwindigkeit gelang dies absehbar nur durch Zukäufe“, fasst Axel Klug die Entscheidung des Managements zusammen.

„Eine aggressive Marktverdrängung durch entsprechende Vertriebsmaßnahmen ist teuer und geht meistens zulasten der Profitabilität. Am Ende hat man oft

mehr Umsatz, aber weniger Gewinn“, sagt Michael Apenberg, Gründer der Unternehmensberatung Apenberg & Partner, die der Neumann Gruppe als Spezialist mit mehr als 30 Jahren Erfahrung in der Druck- und Medienindustrie im Akquisitionsprozess zur Seite stand und steht. Gemeinsam mit dem Führungsteam der Neumann Gruppe haben die Experten eine Target List von Verlagen zusammengestellt, die vor einem Inhaberwechsel stehen oder sich für eine Übernahme anbieten.

„Spezialisierung ist das Wichtigste“, sagt Klug. Die Konzentration darauf, was das Unternehmen richtig gut kann. Für die damals auch andere Druckprodukte herstellende Neumann Gruppe waren das eben Kalender. Denn die Kalenderproduktion folgt ganz eigenen Regeln. Sie ist Saisongeschäft und erfordert vorausschauende Planungszyklen. „Wenn etwas nicht bis zu einem bestimmten Zeitpunkt eingesteuert ist, dann kann man es erst ein Jahr später umsetzen“, erklärt Klug. Er selbst ist Anfang des Jahrtausends über Zufälle in dem Segment gelandet. „Einmal Kalendergeschäft, immer Kalendergeschäft“, habe ihm ein Kollege prophezeit, als er noch frisch im Geschäft war. Klug lacht. „Das hat sich bei mir dann wohl bewahrt.“

Die erste Akquisition war 2012 dann gleich ein Verlag aus den Niederlanden. Die damals insolvente Helios Kalenders ist ein Familienunternehmen mit über hun-



„Das größte Lob, das ich bekommen kann, ist, wenn die Familienunternehmer mir gegenüber sagen: ‚Wir glauben, du machst das in unserem Sinne weiter.‘“

(Axel Klug)

dertjähriger Firmengeschichte und sogar königlicher Hoflieferant. „Wir wollten gar nicht unbedingt ein Unternehmen im Ausland erwerben, aber es hat von der Konstellation her gepasst“, erinnert sich Klug. 2014 folgte der Bremer PALAZZI-Verlag aus der Hand des Unternehmers, die Mitarbeiter konnten übernommen werden. Und so ging es weiter mit den Käufen. „Das größte Lob, das ich bekommen kann, ist, wenn die Familienunternehmer mir gegenüber sagen: ‚Wir glauben, du machst das in unserem Sinne weiter.‘ Da hat jemand ein Unternehmen aufgebaut und er hat Mitarbeitern ein Versprechen gemacht. Wenn man das aus der Hand gibt, heißt das schon eine ganze Menge Vertrauen“, sagt Klug. Ihm geht es nicht darum, einfach nur zu wachsen, sondern um die strategische Weiterentwicklung. Wer kann das Kalender-Portfolio sinnvoll ergänzen? Was passt in die Gruppe? Insbesondere die unternehmerische Verantwortung ist für Klug ein wichtiger Aspekt: Kann ich Arbeitsplätze bewahren? Das hat sich inzwischen herumgesprochen. Wenn kein Nachfolger in der Familie ist oder eine Insolvenz droht, haben ihn die Unternehmer kontaktiert, erzählt Klug. Er tritt stets mit

Lothar Meier auf der Firmen-Dachterrasse in Berlin-Wilmersdorf



einem klaren Fortführungsszenario an Kandidaten heran. „Wir machen nur Kalender, andere Geschäftsbereiche können wir nicht übernehmen. Eine Druckerei könnten wir zum Beispiel nicht fortführen, weil es strategisch keinen Sinn ergibt“, fasst Klug zusammen.

Während Klug und die Neumann Gruppe ihren strategischen Fokus klar auf die Spezialisierung gelegt haben, kann auch die Erschließung neuer Geschäftsfelder mit strategischen Zukäufen gelingen. Ein Beispiel dafür ist die dbv network GmbH aus Berlin. Der ehemalige Deutsche Bauernverlag hat eine lange Tradition in der Publikation von Fachzeitschriften, er gibt beispielsweise die „Bauernzeitung“ heraus, das Magazin „GartenFlora“ und das „Deutsche Bienen-Journal“. Doch gedruckte Zeitschriften allein reichen nicht mehr aus. „Anlässlich eines Wechsels in der Geschäftsführung kamen 2007 die ersten Ideen auf, als Printverlag andere Geschäftssegmente aufzubauen oder zuzukaufen, die zu den Themen passen, in denen wir uns in Print bewegen. Also rund um das Thema Landwirtschaft, Garten oder Bienen“, sagt Lothar Meier, einer

„Anlässlich eines Wechsels in der Geschäftsführung kamen 2007 die ersten Ideen auf, als Printverlag andere Geschäftssegmente aufzubauen oder zuzukaufen, die zu den Themen passen, in denen wir uns in Print bewegen.“

(Lothar Meier)

Die dbv network GmbH hat eine lange Tradition in der Publikation von Fachzeitschriften. Doch gedruckte Zeitschriften allein reichen heute nicht mehr aus.



„2018 haben wir einen Höhepunkt in unseren Entwicklungen erreicht. Mit unserem kleinen Team im Haus kamen wir nicht mehr weiter.“

(Lothar Meier)



Seit 2008 entwickelt die dbv network GmbH E-Learning-Kurse für Landwirte und hat dafür die Marke „Landakademie“ gegründet.

von drei Geschäftsführern des Unternehmens. 2010 ergab sich dann tatsächlich die Möglichkeit, eine Beteiligung an der Messe Berlin zu erwerben. „Die Idee war: Wir kommen aus dem Bereich der Landwirtschaft und haben dort das Know-how, und die Messe Berlin bringt wiederum ihr Messe-Know-how ein“, sagt Lothar Meier.

Mit den guten Erfahrungen aus dieser Beteiligung hat sich dbv network inzwischen für eine weitere Akquisition entschieden, um das E-Learning als weiteren Geschäftsbereich auszubauen. Schon seit 2008 hatte das Unternehmen in Eigenregie E-Learning-Kurse für Landwirte entwickelt und dafür die Marke „Landakademie“ gegründet. Die nötige Expertise war schließlich im Verlag vorhanden, die Kunden kannten Meier und sein Team schon als Leser und Anzeigenkunden und sie wussten, was die Landwirte und Partner brauchen. Als Erstes kam ein Kurs zum Pflanzenschutz zustande, weitere folgten, beispielsweise zur Schweinehaltung. „2018 haben wir einen Höhepunkt in unseren Entwicklungen

erreicht. Mit unserem kleinen Team im Haus kamen wir nicht mehr weiter. Wir lagen hinter unseren Erwartungen zurück“, erzählt Meier. Da fiel die Entscheidung, ein passendes E-Learning-Unternehmen zu kaufen.

Meier wandte sich an Apenberg & Partner, er kannte das Beratungsunternehmen schon durch ein früheres M&A-Projekt. Der Kauf eines E-Learning-Unternehmens war auch für die Hamburger Consultants eine Herausforderung. „Uns hat geholfen, dass wir mit unserem Beratungsunternehmen über eine exzellente Expertise verfügen und langjährige Erfahrung mit dem Kauf und Verkauf von Unternehmen haben“, so Michael Apenberg. Sie scannten den E-Learning-Markt nach passenden Unternehmen ab. Für dbv-Geschäftsführer Meier war unter anderem die richtige Größe wichtig. Ein mittelständisches Unternehmen sollte es sein. „Etwa zwischen zwei und drei Millionen Euro“, sagt er. „Über die Jahre haben wir Vertrauen zu mittelständischen Unternehmen aufgebaut“, sagt Michael Apenberg.

Fünf Kandidaten schauten sich Apenberg & Partner zusammen mit ihrem Berliner Klienten genauer an. Am Ende wurde es eLeDia – eLearning im Dialog, 2007 gegründet und spezialisiert auf Lernplattformen, die auf einer Software namens Moodle basieren. „Die Größe und das Know-how passten. Und uns hat gut gefallen, wie stetig sich das Unternehmen entwickelt hat“, sagt Meier. Bei der Konzipierung neuer Kurse übernimmt nun jeder das, was er kann: Im Verlag werden die Inhalte gemeinsam mit Fachberatern konzipiert. Die technische Umsetzung macht dann die Tochterfirma eLeDia. Gemeinsam mit dem neuen Partner hat Meier ein Ziel: „Wir arbeiten darauf hin, die Marktführerschaft der Landakademie als Anbieter von Online-Fort- und -Weiterbildungsangeboten für die Landwirtschaft und die grüne Branche in Deutschland zu sichern und auszubauen.“



Michael Apenberg

berät seit 1987 Unternehmen der Medien- und Druckindustrie und gehört zu den führenden Unternehmensberatern der Branche. Für Beratungsmandate in den Bereichen Strategie, Restrukturierung, Sanierung sowie Mergers & Acquisitions ist er ebenso federführend wie für Personalprojekte im Rahmen von Executive Search, Unternehmensnachfolge oder der Besetzung von Aufsichts- und Beiratsmandaten.

Vor seiner Beratungstätigkeit war Michael Apenberg 13 Jahre in verschiedenen Managementpositionen im Verkauf und Marketing bei der Agfa-Gevaert AG, Graphic Division, Leverkusen/Antwerpen, tätig. Seit März 2015 ist Michael Apenberg Beiratsmitglied der Beltz Rübemann Holding GmbH & Co. KG und Stiftungsratsmitglied der Beltz Rübemann Stiftung.



Frauen

Julia Isabell Schäfer,
Leiterin Bogendruck und
Verbesserungsmanage-
ment bei der Mohn Media
Mohndruck GmbH



machen

Dr. Ida Bagel,
geschäftsführende
Gesellschafterin der
Düsseldorfer
Bagel-Gruppe

Druck

Weibliche Führungskräfte sind eine Seltenheit in der Druckindustrie. Drei erfolgreiche Managerinnen reflektieren ihre Branche: Wie kann sie für Frauen attraktiver werden, was müssen diese mitbringen, um sich durchzusetzen, und wo müssen dringend Lösungen gefunden werden? ➤

Montserrat Pedro
war fünf Jahre Vice
President und Head of
Digital Print Business
bei der Heidelberger
Druckmaschinen AG.

„Der Respekt von den Kollegen an der Maschine entsteht schneller als auf der Büroebene. In der Halle kriegt man vielleicht mal einen derberen Spruch, aber auch mal einen Heiratsantrag.“

(Julia Isabell Schäfer)

Frauen sind selten in der Druckindustrie, vor allem in der Produktion und in Führungspositionen.



Gütersloh übernahm, habe manch einer gestöhnt: „Och nee, eine Frau!“, erinnert sich die 34-Jährige. „Dann bekommt ihr jetzt so richtig eine Frau“, dachte sie sich und ließ ihr Büro mit den auffälligen pinkfarbenen Akzenten ausstatten.

Den meisten Kollegen gefällt ihr humorvoller Umgang mit den Vorurteilen, denen sie sich immer mal wieder aufgrund ihres Geschlechts entgegenstellen muss. „Viele von denen, die schon länger mit mir arbeiten, haben den Witz verstanden. Aber andere haben sich sehr echauffert, darunter auch einige Frauen“, sagt Schäfer, die seit 2018 ein Team von gut 100 Mitarbeitern führt. Außer ihr arbeitet nur eine weitere Frau in der Abteilung, die berufsbegleitend noch studiert und die Schäfer so oft wie möglich in Projekte einbezieht, um sie für die Branche zu begeistern. Schließlich sind Frauen selten in der Druckindustrie, vor allem in der Produktion und noch seltener in Führungspositionen. Weniger als drei Prozent der Managementpositionen besetzen Frauen, zeigt eine Auswertung der Führungskräfte-datenbank von Apenberg & Partner.

„Auf Schiffen und in Druckereien haben Frauen nichts zu suchen“ lautet ein alter Spruch, über den Schäfer nur müde lächeln kann. Druckereien sind längst Technologie-unternehmen, weniger Körperkraft zählt nicht mehr als

Für ihr Büro hat sich Julia Isabell Schäfer etwas Besonderes überlegt. Zwischen den schwarzen Möbeln sticht ein Stuhl in Pink ins Auge. Auf dem Schreibtisch steht ein Locher in derselben Farbe, eine Tasse, Post-its, ein Blumentopf. Spätestens als sie 2018, vier Jahre nach ihrem Einstieg als Prozessmanagerin, die Leitung der Abteilung Bogendruck bei Mohn Media Mohndruck in



Bei Mohn Media Mohndruck führt Julia Isabell Schäfer ein Team von gut 100 Mitarbeitern.

Argument gegen Frauen. Trotzdem haben sie es nicht leicht, besonders wenn sie Karriere machen wollen. „Man muss definitiv erst mal mehr leisten als männliche Kollegen, um in eine gleiche Position zu gelangen und die gleiche Anerkennung zu bekommen“, sagt Julia Isabell Schäfer. Ihr ist das längst gelungen. So hat sie beispielsweise mit ihrem Kaizen-Team erfolgreich Prozesse in allen Produktionsabteilungen optimiert und zahlreiche Verbesserungen im Bereich Bogendruck eingeleitet, die einerseits zu einer signifikanten Produktivitätssteigerung geführt und andererseits den Kauf einer neuen Maschine ermöglicht haben. Die junge Frau verbringt jeweils etwa die Hälfte ihrer Zeit im Büro und in der Produktion und bemerkt Unterschiede zwischen den beiden Arbeitswelten. „Der Respekt von den Kollegen an der Maschine entsteht schneller als auf der Büroebene. In der Halle kriegt man vielleicht mal einen der-

beren Spruch, aber auch mal einen Heiratsantrag.“ Auf der Büroebene hat sie während Besuchen bei anderen Firmen schon erlebt, dass sie von anderen Managern einfach ignoriert wurde. „Die denken, dass ich Termine vereinbare oder Kaffee koche“, berichtet Schäfer. Sie selbst geht das Frauenthema pragmatisch an: „Für mich spielt es keine Rolle, ob ich in einer Frauen- oder einer Männerrunde bin. Es funktioniert persönlich oder eben nicht. Aber das hat nichts mit dem Geschlecht zu tun.“

Schon auf der Hochschule saß Schäfer mit vielen Männern und nur sehr wenigen Frauen zusammen. Im Bachelorstudiengang hatte sie noch ein gutes Dutzend weibliche Kommilitonen. Im anschließenden Masterstudium entschied sich Schäfer als einzige Frau für die Fachrichtung Drucktechnologie. Der Fachkräftemangel sei ein wichtiges Thema für die Industrie, schreibt der

Dr. Ida Bagel vor dem Bild von Johann Bagel, der die Bagel-Gruppe 1801 gründete



➤ Studiendekan der Hochschule der Medien in Stuttgart, Professor Volker Jansen, und führt weiter aus: „Daher müssen technische Studiengänge, wie zum Beispiel Print Media Technologies, vor allem auch für Frauen attraktive Inhalte bieten.“ Durch eine internationale Ausrichtung und eine Kombination aus Drucktechnik, Sprachen und interkulturellen Inhalten versucht Jansens Studiengang, junge Frauen für die Branche zu begeistern. An der Hochschule der Medien in Stuttgart liegt die Frauenquote inzwischen bei über 40 Prozent.

Auch Dr. Ida Bagel, geschäftsführende Gesellschafterin der Düsseldorfer Bagel-Gruppe, würde sich über mehr weibliche Bewerber in ihrem Unternehmen freuen. „Die Druckereibranche ist traditionell eine Männerdomäne. Ich finde das schade.“ Ihr selbst schlugen anfangs noch Zweifel entgegen, als sie 2009 die Leitung des Familienunternehmens von ihrem Vater Peter Bagel übernahm. Als siebte Generation der Bagel-Familie – und als erste Frau an der Spitze. „Es gab die eine oder andere Führungskraft hier im Haus, die zum ersten Mal eine Frau als Chef hatte. Da musste sich jeder ein bisschen dran gewöhnen, vor allem die, die vielleicht noch aus einer anderen Generation kommen.“

Ausschlaggebender Faktor für den Einstieg ins Familienunternehmen war für Ida Bagel ausgerechnet das, was andere Frauen von der Druckindustrie und von Führungspositionen fernhält: ihre Familienplanung. Sie hat drei Kinder. In der Bagel-Gruppe konnte sie sich die Freiräume schaffen, die sie für ihre Familie benötigte. Denn als geschäftsführende Gesellschafterin kann sie ihren Arbeitsalltag viel freier gestalten als eine angestellte Managerin. „Ein großes Privileg“, wie sie sagt.

Die 34 Jahre alte Julia Isabell Schäfer hört öfter: „Du bist ja jetzt auch Anfang 30. Hoffentlich bist du in den nächsten Jahren noch da.“ Sie ist geübt darin, die Kinderfrage offenzuhalten, das ist schließlich Privatsache.

„Die Druckereibranche ist traditionell eine Männerdomäne. Ich finde das schade.“

(Dr. Ida Bagel)

Schäfer ist aber auch Realistin: „Die Kolleginnen aus der Verwaltung gehen ein oder auch zwei Jahre in Elternzeit und die meisten kommen in Teilzeit wieder. Ich glaube, auch bei einem Mann wäre es nicht so, dass jemand sagen würde: ‚Wir warten ein Jahr auf dich.‘“

Als Montserrat Peidro nach einem Jahr Babypause wiederkam, war ihre alte Stelle bei HP besetzt. Stattdessen stieg sie auf einer Position mit weniger Ver-

antwortung wieder ein, hatte so 18 Monate lang mehr Freiheit, um sich um ihr Kind zu kümmern. Diese Zeit habe sie auf ihren nächsten Karriereschritt vorbereitet, erzählt Peidro: „Ich habe das immer als Übergangslösung gesehen und das auch alle wissen lassen.“ Sie rät auch anderen Frauen, viel darüber zu sprechen, welche Karriere sie sich wünschen. „Aus irgendeinem Grund heben Frauen zu selten die Hand, wenn sie einen Job eigentlich wollen. Das ist schade, denn wenn sie zum Zug kommen, übertreffen sie oft die Erwartungen.“ Für sie ist die Strategie aufgegangen: In den letzten fünf Jahren war Peidro Senior Vice President und Head of Digital Print Business bei Heidelberger Druckmaschinen.

Frauen, das ist Peidro in ihren mehr als 20 Jahren in der Branche aufgefallen, leisten zwar großartige Arbeit. Aber sie sprechen zu wenig darüber. Als sie 2016 von HP zu Heidelberger Druckmaschinen wechselte, fiel ihr auf, wie wenige Kolleginnen Führungspositionen bekleiden. „Ich habe in Heidelberg so viel großartiges weibliches Talent gesehen, in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung beispielsweise vier Ingenieurinnen, von denen ich begeistert war. Aber keine von ihnen war im Management.“ Peidro beschloss, ein Netzwerk zu gründen, um ihre Kolleginnen zu fördern und zu vernetzen. Sie nannte es „Women in Network“ (WiN). „Mittlerweile verstehen auch immer mehr Männer, dass wir das nicht nur für die Frauen machen. Wir machen es für das Unternehmen.“



Vertrieb ist mit vielen Reisen verbunden, zusätzlich pendelte Montserrat Peidro zwischen Barcelona und Heidelberg. Ohne die Unterstützung ihres Mannes wäre das nicht möglich gewesen.



► Peidro will jedoch nicht verheimlichen, dass sie für ihre Karriere privat Abstriche gemacht hat. „Ich glaube nicht an Work-Life-Balance“, sagt Peidro. „Je höher man in einer Organisation aufsteigt, desto bewusster muss man sich der Zugeständnisse sein, die man macht. Das trifft auf Männer genauso wie auf Frauen zu. Aber ich glaube, auf Frauen hat es noch stärkere Effekte. Sie sind das Gewebe unserer Gesellschaft, indem sie unsere Kinder großziehen und unsere Fa-

milien zusammenhalten.“ Gleichzeitig für den Erfolg eines Unternehmens kämpfen und voll für eine Familie da sein – kaum möglich, findet Peidro. Ihr Aufstieg sei ohne die Unterstützung ihres Mannes nicht möglich gewesen, denn ihre Arbeit im Vertrieb ist mit vielen Reisen verbunden. Zusätzlich pendelt sie zwischen Barcelona, wo ihre Familie lebt, und Heidelberg. Konkret heißt das: Sonntagabends verabschiedet sich die Familie am Flughafen, unter der Woche frühstücken sie gemeinsam via



Die letzten fünf Jahre war Montserrat Peidro als Senior Vice President und Head of Digital Print Business bei Heidelberg Druckmaschinen tätig.

„Wir müssen unsere Unternehmen nicht einfach nur für Frauen passend gestalten, sondern für Familien.“

(Montserrat Peidro)

Videoanruf. Das gemeinsame Abendessen verhindern kulturelle Unterschiede, denn die Familie isst in Spanien viel später zu Abend als Peidro in Heidelberg. Als sie während der Corona-Pandemie in Barcelona blieb und im Homeoffice arbeitete, sei ihr noch einmal bewusst geworden, wie sehr sie die Zeit mit ihrer Familie genießt. Peidro ist es darum wichtig, das Thema Familie nicht nur bei den Frauen anzusiedeln. „Wir müssen unsere Unternehmen nicht einfach nur für Frauen passend ge-

stalten, sondern für Familien“, sagt sie. Sie begrüßt es deshalb, wenn Väter auch mal eine längere Elternzeit nehmen.

Im gemeinsamen Willen aller sieht auch Dr. Ida Bagel einen wichtigen Faktor, mehr Frauen in die Druckereien zu holen. „Die Branche ist bereit dafür“, sagt sie. „Die Gesellschaft muss es wollen.“ Als positives Beispiel nennt sie Norwegen, wo die Bagel-Gruppe auch ein Unternehmen besitzt. „Da ist zum Beispiel die Akzeptanz, dass neben der Arbeit auch eine Familie versorgt werden muss, eine völlig andere. Das führt dazu, dass es viel unproblematischer für Frauen ist, eine Führungsposition zu bekleiden. Da ist klar, dass um fünf kein Meeting mehr angesetzt wird. Das macht man in Skandinavien nicht.“ Deutschland sieht sie auf einem guten Weg. „Wir sind in einem gesellschaftlichen Wandel. Wir sind mittendrin. Ich glaube, dass es einfach Zeit braucht, bis Frauen nicht nur die gleichen Chancen auf eine Karriere erhalten, sondern auch die Vereinbarkeit von Karriere und Familie gewährleistet wird.“ Aus Sicht von Dr. Ida Bagel braucht es das Zusammenspiel von gesellschaftlicher Akzeptanz, Betreuungsmöglichkeiten und der Offenheit der Arbeitgeber: „Es ist natürlich auch eine Einstellung, eine Führungsposition einer Frau und Mutter zuzutrauen.“ ►



„Erst bei Win-win endet unsere Beratungsleistung.“

Seit 34 Jahren gehört die Personalberatung zu den drei Geschäftsbereichen von Apenberg & Partner. Nach dem Credo „Wir helfen Ihnen, unter den vielen Guten die Besten zu finden“ haben die Hamburger Print Business Consultants in dieser Zeit Hunderte Führungskräfte für Unternehmen aus allen Bereichen der Druckbranche rekrutiert. Die Mehrzahl der Geschäftsführer, Produktions-, Betriebs-, Werks- oder Vertriebsleiter wurde dabei an Klienten mit Sitz in Deutschland vermittelt, aber es gab auch Personalmandate von Unternehmen aus Österreich, der Schweiz und den Niederlanden. ➤

„Viele der von uns
vermittelten Kandidaten
waren gar nicht aktiv auf
der Suche, bevor wir sie
angesprochen haben.“

(Michael Apenberg)



Am Anfang jedes
Research-Prozesses
steht ein ausführliches
Gespräch mit dem
Klienten.

➤ **Bei der Besetzung einer Vakanz auf Führungsebene wägen viele Branchenentscheider ab, ob sich das Investment in einen professionellen Personalberater am Ende auszahlt. Die vier Schritte der HR-Research bei Apenberg & Partner helfen bei der Entscheidungsfindung.**

1. **Projektbeschreibung:
Wer wird wirklich gesucht?**

Am Anfang eines jeden Research-Prozesses steht das Gespräch mit dem Klienten: Welche Position will er neu besetzen? Geht es um eine Nachfolge oder wird die Stelle neu geschaffen? Was verspricht sich der Klient von dem gesuchten Kandidaten? Was soll der Kandidat (besser) können? Soll er aus einem direkten Konkurrenzunternehmen der Branche kommen oder sind auch Quereinsteiger denkbar?

„Oberste Prämisse eines guten HR-Consultants ist in dieser Phase, die richtigen Fragen zu stellen, die Antworten genau zu deuten und in einer Projektbeschreibung schriftlich festzuhalten“, weiß Michael Apenberg aus Erfahrung. Wird von einem gesuchten Vertriebsleiter Geschäftsführer-Potenzial erwartet, dann sollte diese Aufstiegsperspektive in der Projekt-

und später auch in der Stellenbeschreibung kommuniziert werden. Soll der Vertriebsleiter die größten Key-Accounts selbst betreuen, dann kann auch nach ambitionierten Key-Account-Managern gesucht werden, die der Aufstieg in die Vertriebsleitung reizt. „Häufig stellen Berater und Klienten beim Verfassen und Abstimmen der Projektbeschreibung fest, dass der gesuchte Kandidat eine Reihe vorher noch nicht erfasster Qualifikationen mitbringen muss, um die vakante Position optimal erfüllen zu können“, sagt HR-Consultant Verena Gorris. Das in der Projektbeschreibung festgehaltene Kandidatenprofil wird am Ende vom Klienten freigegeben und dient damit als Benchmark für die Personalsuche.

2. **Suchstrategie:
Wie, wo und über welchen Kanal?**

Ein klarer Vorteil bei der Beauftragung einer Personalberatung ist die Möglichkeit der anonymen Suche. Gerade bei der Ausschreibung noch besetzter Positionen kann eine vom Unternehmen direkt geschaltete Stellenanzeige für Unruhe im Unternehmen sorgen. In der Stellenanzeige wird das Unternehmen dann über die Region des Standorts, Branchenspezifikationen und die Mitarbeiterzahl skizziert. Bewerbern wird dann

in der Regel beim zweiten Gespräch der Name des Klienten genannt. Aber: „Wenn eine Position neu geschaffen wird oder eine Nachfolge im Rahmen eines Generationenwechsels ansteht, empfehlen wir auch durchaus mal die Veröffentlichung des Firmennamens in der Personalanzeige“, so Verena Gorris.

Abhängig von der Führungsebene und den Spezifikationen der zu besetzenden Position greift das HR-Team von Apenberg & Partner auf die wirksamste Suchmethode zurück. Als „Executive Search“ wird die Direktansprache bezeichnet, die sich bei der Besetzung höherer Führungspositionen empfiehlt. „Viele der von uns über diesen Weg vermittelten Kandidaten waren gar nicht aktiv auf der Suche, bevor wir sie angesprochen haben“, weiß Michael Apenberg und ergänzt: „Hier profitieren wir von unserem über die Jahre aufgebauten und ständig gepflegten Branchennetzwerk.“ Oft bewerben sich erfahrene Führungspersönlichkeiten auch initiativ, wenn sie mittelfristig nach einer neuen Herausforderung suchen. Diese Profile werden, entsprechend den aktuellen Datenschutzvorgaben, in die A&P Karriere-Datenbank aufgenommen und die Bewerber kontaktiert, sobald eine passende Vakanz vorliegt.

Als sinnvolle Ergänzung zur Direktansprache empfiehlt sich das sogenannte Print Recruiting über Personalanzeigen auf renommierten Jobportalen wie Stepstone bzw. branchenspezifischen Jobbörsen wie print.de oder druck-medien.net. Online-Stellenanzeigen eignen sich besonders bei Fach- und Führungskräften aus Abteilungen, die es in allen Branchen gibt – zum Beispiel Sales oder Controlling. „Wir haben aber auch schon Produktionsleiter und kaufmännische Geschäftsführer erfolgreich vermittelt, die über das Internet auf eine von uns ausgeschriebene Vakanz aufmerksam geworden sind“, wirft Verena Gorris ein. Ergänzend werden Personalanzeigen bei Apenberg & Partner immer auf der eigenen Website www.printkarriere.de und über Social Media (XING, LinkedIn, Twitter) geteilt. Nicht vergessen werden sollte auch die klassische Printanzeige in Fachmagazinen. Aufgrund der vergleichsweise hohen Kosten und der häufig sehr umständlichen Buchungsmöglichkeiten muss eine hohe Deckungsgleichheit zwischen Themenschwerpunkt (z. B. Verpackung) der Publikation und gesuchtem Kandidaten (z. B. Salesmanager Packaging) gegeben sein, damit sich eine gedruckte Stellenanzeige rentiert.



Der Executive-Search-Prozess
bei Apenberg & Partner



**3. Kandidatenmanagement:
Time is Money**

Bei der Personalsuche spielt das Thema Zeit eine große Rolle. Der Klient gibt in der Regel einen Termin vor, zu dem er seinen Wunschkandidaten einstellen möchte, wobei dieses Timing durch die unterschiedlichen Kündigungsfristen häufig nicht zu 100 Prozent eingehalten werden kann. Auf der anderen Seite erwarten Bewerber einen kontinuierlichen Kommunikationsfluss, sobald sie angesprochen wurden bzw. sich auf eine Anzeige beworben haben. „Es ist unser Anspruch, allen Bewerbern innerhalb einer Woche eine erste Rückmeldung zu geben“, so Verena Gorris. Dafür müssen in einem ersten Schritt Lebensläufe gelesen, Fach- und Führungskompetenzen mit denen der Projektbeschreibung abgeglichen werden, nicht passenden Bewerbern muss direkt abgesagt werden, denen mit interessanten Profilen ein Termin für einen ersten telefonischen Kontakt unterbreitet werden – und das bei durchschnittlich 100 bis 150 Kandidaten pro Personalprojekt. Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen mit einer sparsam besetzten Personalabteilung ist das zeitkritische Management der Kandidaten eine große Herausforderung, bei der man Gefahr läuft, dass gute Kandidaten wieder abspringen.

**4. Auswahl der Richtigen:
Es gibt nur Win-win**

„Natürlich wollen wir unseren Klienten schnellstmöglich passende Kandidaten präsentieren, auf der anderen Seite müssen wir vorher sicherstellen, dass wir wirklich die Besten ausgewählt haben“, sagt Verena Gorris. Dafür durchlaufen die Kandidaten bei Apenberg & Partner zwei Phasen. In einem telefonischen Erstgespräch werden die beruflichen Stationen anhand des Lebenslaufs besprochen, die Erwartungen des Klienten an seinen neuen Mitarbeiter kommuniziert und dadurch verifiziert, ob der Kandidat die Ansprüche des Klienten grundsätzlich erfüllt. In einem zweiten Gespräch, das vor dem Ausbruch der Corona-Pandemie grundsätzlich in den Räumen von Apenberg & Partner stattfand und seitdem per Videokonferenz erfolgt, erhalten die Personalberater einen persönlichen Eindruck von den Kandidaten, stellen detailliertere Fragen zur Herangehensweise an die neue Position und können alle noch offenen Fragen des Kandidaten zum Unternehmen des Klienten beantworten. „Spätestens nach diesem Treffen wissen wir, welche Persönlichkeit sich hinter dem Kompetenzprofil verbirgt, ob eine Führungskompetenz besteht, wie strukturiert der Kandidat vorgeht und ob er ins Unternehmen unseres Klienten

„Natürlich wollen wir unseren Klienten schnellstmöglich passende Kandidaten präsentieren, auf der anderen Seite müssen wir vorher sicherstellen, dass wir wirklich die Besten ausgewählt haben.“

(Verena Gorris)


passt“, so Michael Apenberg und ergänzt: „Es mag vermessen klingen, aber als Branchenprofis und neutrale Instanz können wir oft besser beurteilen, welcher Kandidat der richtige für unsere Klienten ist.“ Ist dieser Eindruck entstanden, erhält der Klient einen sogenannten Kandidatenbericht, in dem die wesentlichen Punkte des beruflichen Werdegangs des Kandidaten, die Kündigungsfrist und die Gehaltsvorstellungen sowie charakterliche Stärken und die Wechselmotivation des potenziellen Stelleninhabers zusammengefasst sind.

Erst dann wird ein Interview mit dem Klienten selbst vereinbart – am liebsten direkt im Unternehmen, bei verdeckter Personalsuche auch an einem anderen, „neutralen“ Ort. „In der Regel stellen wir drei Kandidaten vor, von denen einer das Rennen macht“, resümiert Michael Apenberg. „Wir haben aber auch schon mehr als zehn hoch qualifizierte Bewerber präsentiert, bis die Chemie bei allen Beteiligten gestimmt hat – erst bei Win-win für Klient und Kandidat endet unsere Beratungsleistung.“ ➤



Verena Gorris

ist Marketing- und Kommunikationsprofi und seit 2017 Teammitglied bei Apenberg & Partner. Hier verantwortet sie die Projekte der Personalberatung und ist erste Ansprechpartnerin für Fragen zu Stellenangeboten und zur A&P Karriere-Datenbank“. Mit ihrer fachlichen Expertise unterstützt sie zudem unternehmensstrategische Kundenprojekte in der Kommunikation und wirkt unter anderem als Chefredakteurin von „Printkompress“ aktiv an den PR-Aktivitäten von Apenberg & Partner mit.



KUNDEN-
Spielzeugkiste

Modelle mit Blick nach vorn

Um in einem angespannten Marktumfeld wie dem der Druckbranche Erfolg zu haben, müssen Unternehmen ihre Strategie stetig überprüfen und neu ausrichten. Sie müssen das Portfolio ihrer Leistungen anpassen, ihren Kunden zuhören und neue Technologien klug nutzen. Drei Beispiele für Unternehmen, die ihre Strategie gefunden haben. ➤

Jörg Rewer startete als Lehrling und ist seit 2018 einer von drei Geschäftsführern bei Laudert GmbH + Co. KG.



Manchmal steht am Beginn einer großen Veränderung ein Bauchgefühl. Die Ahnung, etwas anders machen zu müssen. So ein Gefühl muss Karl-Heinz Laudert beschlichen haben, als er in den 1990er-Jahren verkündete: „Ich weiß nicht, wofür, aber wir brauchen so jemanden“ – gemeint waren Informatiker. Eine Berufsgruppe, die er in seinem 1959 als Klischeeanstalt gegründeten Unternehmen zu dem Zeitpunkt noch nicht beschäftigte. IT war damals noch kein großes Thema bei Laudert. Trotzdem stellte der Senior 1993 einen Diplom-Mathematiker ein.

Heute sind etwa 90 der mehr als 500 Laudert-Mitarbeiter in der IT-Abteilung beschäftigt. In den zurückliegenden Jahrzehnten hat das ehemalige Vorstufenunternehmen einen steten Wandel durchlebt: Wo einst Bilder für Versandkataloge bearbeitet wurden, schießen heute Fotografen Fotos für den E-Commerce. Bis zu 3.000 Aufnahmen entstehen täglich in den drei Studios am Stammsitz in Vreden nahe der holländischen Grenze, in Hamburg und in Bad Waldsee, 20 Kilometer entfernt von Ravensburg. In den zwei asiatischen Filialen in Ho-Chi-Minh-Stadt und Bangkok werden Bilder medienneutral bearbeitet. Die Abläufe steuert eine selbst entwickelte Software. Eine künstliche Intelligenz lernt seit Neuestem, im Rahmen eines Forschungsprojekts mit der Bergischen Universität Wuppertal, flauschige Pullover in Fotos sauber freizustellen. Laudert hat geschafft, was viele Unternehmen aus der Druckbranche zu verpassen drohen: den Sprung ins Digitale.

„Eine große Veränderung, die wir gerade verspüren, ist die Orientierung weg vom Produktionsunternehmen hin zum Berater“, sagt Jörg Rewer, einer von drei Geschäftsführern bei Laudert. Deswegen hat das mittelständische Unternehmen 2018 die hauseigene Agentur „LOFT“ gegründet, die in eine Nische springt, die sich auftut, weil klassische Printagenturen vom Markt verschwinden. Und deswegen nennt sich Laudert inzwischen im Slogan selbst „Home of Media“.

„Wir müssen in unserer Branche bereit sein, uns ständig zu verändern“, sagt Jörg Rewer. Dem gelernten

„Wir müssen in unserer Branche bereit sein, uns ständig zu verändern.“

(Jörg Rewer)

Druckvorlagenhersteller ist das schon während seiner Ausbildung in den 1980ern aufgefallen. Damals handelte er noch mit Druckfilmen. Dann kam die elektronische Datenverarbeitung. Die ersten Experimente mit digitaler Fotografie wagte Laudert, als man Dias noch mit riesigen Trommelscannern einlas. Der Auslöser war auch damals so ein Gefühl, das die Geschäftsleitung in Vreden beschlichen hatte. „Wir konnten da schon mit digitalen Daten arbeiten, aber von Digitalfotografie wussten wir noch nicht viel“, erinnert sich Rewer. Der 2006 verstorbene Senior Karl-Heinz Laudert wollte jedoch, dass sein Unternehmen bei der neuen Technologie vorn mit dabei ist. Eine Kameraausrüstung wurde angeschafft und ein Studio für Tabletop-Fotografie eingerichtet. Anfang der 2000er wäre es mit der Fotografie fast vorbei gewesen. „Das war weder Fisch noch Fleisch, wir haben wirklich überlegt, das Studio zuzumachen und uns auf andere Themen zu konzentrieren“, erinnert sich Rewer. Stattdessen be-

schloss man, in den Zweig zu investieren – eine gute Entscheidung, denn inzwischen ist der Bedarf an professioneller Fotografie für Webshops riesig.

Ein Rundgang durch die Studios in Vreden vermittelt einen Eindruck davon: In einer Halle werden Pullover, Hosen und andere Kleidungsstücke für „gelegte Fotografie“ auf Styropor drapiert und abgelichtet, in einer anderen werden die Klamotten auf Büsten aufgezogen und in noch einer nächsten an Models fotografiert. Dazwischen Sets für Schuhe, Uhren und anderen Schmuck. 120 Mitarbeiter kümmern sich in allen drei Laudert-Studios an mehr als 50 Sets um die Aufträge der Kunden. Durch effiziente Prozesse verarbeitet der Mittelständler auch große Mengen.

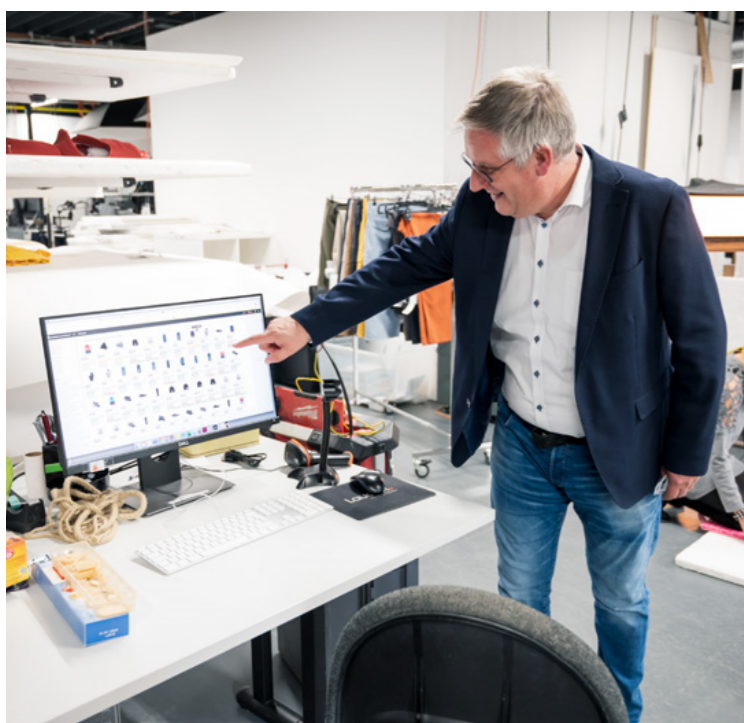
„Preisdruck ist kein neues Thema für uns“, sagt Jörg Rewer, „weil wir im globalen Wettbewerb stehen.“ Einen Teil der Bildverarbeitung hat Laudert darum nach



Anhand der Software „LaudertMediaPort“ lässt sich jederzeit nachverfolgen, in welcher Stufe des Produktionsprozesses sich ein Artikel befindet.

Gerade bei Neuentwicklungen ist die konsequente Ausrichtung auf Kunden wichtig – und mitunter auch ein langer Atem.

Jörg Rewer zeigt das Ergebnis der „gelegten Fotografie“ für einen Online-Shop.



An mehr als 50 Sets in den drei deutschen Laudert-Studios werden die Kundenaufträge bearbeitet.

Asien verlagert, die beiden Standorte sind digital über eigene IT-Systeme wie das Produktinformationssystem (PIM) „LaudertMediaPort“ und die Studio-Software „LaudertContentFlow“ angebunden. Laudert hat die Fotografie in ein Highspeed-Business verwandelt: Zwischen der Anlieferung eines Muster-Kleidungsstücks bis zum fertigen Produktfoto vergehen gerade einmal 48 bis 72 Stunden. „Wir wollten eine Software schaffen, die den ganzen Produktionsprozess begleitet. Angefangen bei der Bestellung unserer Kunden, die in der Regel als Excel-Liste geliefert wird, über die Fotografie bis zur Bildverarbeitung, sodass wir zu jeder Zeit die Produktion im Blick haben und wissen, wo wir im Moment stehen“, erklärt Rewer. Die Software verkauft Laudert inzwischen auch an andere Unternehmen. IT-Dienstleistungen machen schon gut ein Fünftel des Umsatzes aus. Laudert reagiert darauf, was die Kunden verlangen. Ihr gesteigerter Bedarf an Beratungsdienstleistungen schlägt sich auch in der Beziehung nieder: „Wir reden nicht von einem Kunden-Lieferanten-Verhältnis. Wir sprechen lieber von einer Partnerschaft“, sagt Rewer.

Eine Technologie mit Perspektive

Gerade bei Neuentwicklungen ist die konsequente Ausrichtung auf Kunden wichtig – und mitunter auch ein langer Atem. Heidelberger Druckmaschinen beteiligt sich darum am InnovationLab, das im Auftrag seiner Kunden an gedruckter und organischer Elektronik forscht und diese auch entwickelt. Ein Ergebnis dieser Beteiligung ist für Heidelberg die einzigartige Produktionsmaschine Gallus RCS 430, die nun am Standort Wiesloch-Walldorf in einem Reinraum betrieben wird. Die Maschine wurde so modifiziert, dass sie mit speziellen funktionalen Tinten Sensoren drucken kann, und zwar innerhalb einer Stunde so viele, dass sie ausreichen würden, einen Tennisplatz zu bedecken.

Heidelberg reagiert damit nicht einfach nur auf die Digitalisierung. Das Unternehmen wird zu ihrem Treiber, indem es die Technologie liefert, um Daten zu erzeugen. „Das ist der Punkt, an dem ganz neue Produkte möglich sind, in denen Sensoren dort eingesetzt werden, wo es vorher vom Preis her nicht denkbar war“, sagt Marcus Römermann, der das Projekt leitet. Denn durch das effiziente Rolle-zu-Rolle-Verfahren mit funktionalen Tinten wird die Herstellung von Sensoren

viel günstiger als mit klassischen Halbleiterverfahren. „Bei der gedruckten Elektronik entfällt die Mehrstufigkeit. In nur einem Durchlauf durch die Maschine werden nur genau diejenigen Materialien aufgetragen, die hinterher auch gebraucht werden“, erklärt Römermann und fügt hinzu: „Daraus ergibt sich eine ganz andere Dimension von Materialeinsatz.“ So kann Heidelberg ganz neue Kunden ansprechen und technologisch ganz neue Möglichkeiten ausschöpfen. „Damit eröffnet sich ein Markt, der vorher für uns nicht da war“, sagt Römermann.



Marcus Römermann ist seit Juni 2020 Geschäftsführer der Heidelberg Printed Electronics GmbH. Vorher war er mehr als acht Jahre kaufmännischer Geschäftsführer der Heidelberg Postpress Deutschland GmbH.

„Wir stehen noch ganz am Anfang und wir gehen davon aus, dass dieser Markt stark wachsen wird.“

(Marcus Römermann)



Die für einen Hersteller zahnmedizinischer Produkte gedruckten Folien, mit 10.000 flexiblen Drucksensoren, helfen Zahnärzten bei der exakten Messung des Kaudrucks ihrer Patienten.

Einer der ersten Kunden ist ein mittelständischer Hersteller zahnmedizinischer Produkte, für den Heidelberg umgerüstete Gallus RCS 430 Folien herstellt, mit denen Zahnärzte messen können, wie der Kaudruck im Mund ihrer Patienten verteilt ist. Klassischerweise kommt dafür eine färbende Folie zum Einsatz, die zwar zeigt, wo Zähne aufeinanderstoßen, aber nicht anzeigen kann, wie stark der Druck an den verschiedenen Stellen ist. Die Folie von Heidelberg kann das dank der Sensoren messen und visualisieren. Das Verfahren wird so präziser und für den Zahnarzt wird die Dokumentation einfacher.

Wo kann die gedruckte Elektronik noch zum Einsatz kommen? „Es gibt unzählige Anwendungsmöglichkei-

ten. Überall dort, wo man Sensoren einsetzen kann“, sagt Marcus Römermann. So könnte man zum Beispiel Windeln entwickeln, in denen Sensoren die Feuchtigkeit messen. In Lagern wäre es denkbar, Regale mit Sensoren auszustatten, um Diebstähle zu vermeiden und die Inventur zu erleichtern. Im Supermarkt könnten Sensoren im Boden messen, wie Kunden durch den Laden gehen und an welchen Regalplätzen sie länger verweilen. In Autos könnten die Sitze Fahrer am Gewicht und an der Form des Sitzabdrucks erkennen und automatisch die Spiegel richtig einstellen.

Heidelberg wird auch in künftigen Projekten die Serienproduktion übernehmen. Vorher werden diese Produkte jedoch entwickelt. Dieser Schritt bleibt beim

InnovationLab, wo die Experten gemeinsam mit den Kunden an digitalisierten Anwendungen arbeiten. Die Wissenschaftler entwickeln neue Materialien, Prozesse und funktionale Produkte, die sie dann mit dem Partner Heidelberg zur Industriereife bringen.

„Wir stehen noch ganz am Anfang“, sagt Römermann, „und wir gehen davon aus, dass dieser Markt stark wachsen wird.“

Für jeden Kunden die passende Lösung

Die konsequente Ausrichtung der Strategie auf seine Kunden ist auch für Paul Kündiger aus Berlin ein Erfolgsfaktor. „Viele Drucker wollen es ihren Kunden recht machen, das ist okay, aber wir drehen das um, wir machen auf uns aufmerksam und auf verschiedene Optionen, die der Kunde bei der Umsetzung hat, und am Ende ordert der Kunde bei uns genau eine davon“, erzählt Kündiger. Mit anderen Worten: Der Kunde zahlt bei ihm auch für die Entwicklung.

Der 41 Jahre alte Kündiger entspricht so gar nicht dem Klischee eines Druckers. Als „Bachelor of Media Engineering“ hatte er erst mit Freunden eine Musikfirma

aufgebaut, bevor er 2006 DeineStadtKlebt.de erfand, einen Sticker-Shop. Das Kreativ-Team seiner Aufkleberfirma setzt alle Prozesse selbst um, die keine langfristige und hohe Kapitalbindung mit sich führen. Kündiger verzichtete lange auf den Kauf von großen Druck- und Weiterverarbeitungsmaschinen – und mietete sich zu günstigen Zeiten in Druckereien mit seinen Aufträgen ein. Das bedeutete aber auch, dass er rund 50 Prozent seines Umsatzes weitergab, ohne ihn selbst einzulösen. Im Rückblick auf die Gründungszeit sagt er: „Ich hatte zu dem Zeitpunkt keine Ahnung von Druckereien.“

Inzwischen ist das ganz anders, denn im März 2020 hat Kündiger die Berliner Traditionsdruckerei Königsdruck übernommen. Eine typische Übernahme im deutschen Mittelstand: Der Inhaber, Olaf König, wollte vorzeitig in den Ruhestand gehen und suchte einen Nachfolger. Nicht so typisch war, dass der Quereinsteiger Kündiger eine Druckerei kaufte, in einer Zeit, in der viele andere ihre lieber loswerden würden.

Für Kündiger lohnt sich der Schritt jedoch, allein der Synergieeffekte wegen. Durch eigene Offsetdruckmaschinen kann er nun auch mehr Umsatz machen und



Eine konsequente Kundenausrichtung ist als Erfolgsfaktor wichtiger denn je.

Umsatzträger bei Königsdruck sind heute hochveredelte Magazine, Kalender und Auktionshauskataloge. Angefangen hat alles aber mit dem Sticker-Shop DeineStadtKlebt.de.



Steht auf Papier: Paul Kündiger lagert seine Papiervorräte in einer denkmalgeschützten Halle.

„Weitere Randbereiche werden entstehen, Kunden werden mehr Sonderwünsche haben, es wird mehr Individualisierung geben.“

(Paul Kündiger)



neue Produkte schaffen. Oder aus einem anderen Blickwinkel betrachtet: Kündiger bringt mit DeineStadtKlebt.de prozessorientiertes Denken mit, Königsdruck moderne Drucktechnik, „auf Goldstock-Niveau“, wie Kündiger stolz erzählt. Hinzu kommen die UV-Spezialisierung, die Zuverlässigkeit und die Qualität – und fertig ist das zukunftsstarke Geschäftsmodell. Kündiger beschäftigt bei Königsdruck weiterhin alle bei der Übernahme übernommenen 30 Mitarbeiter. Und ganz ist der Name König aus den Mitarbeiterlisten des Unternehmens nicht verschwunden: Königs Sohn ist als IT-Leiter beschäftigt.

Umsatzträger bei Königsdruck sind hochveredelte Drucksachen, zum Beispiel hochwertige Magazine,

Kalender aus dem Modebereich oder Auktionshauskataloge. „Wir können dank unserer Investitionen auch kleine Auflagen anbieten“, sagt Kündiger. Diese Wendigkeit ermöglicht ihm, auf Entwicklungen in der Branche einzugehen: „Weitere Randbereiche werden entstehen, Kunden werden mehr Sonderwünsche haben, es wird mehr Individualisierung geben.“

Denn bei allem Erfolg in der Gegenwart ist Kündiger stets bemüht, zehn Jahre vorzudenken. Weiß er doch, dass derzeit eine starke Marktkonsolidierung im Druckmarkt herrscht. Mit seinem heute 14-jährigen Sohn hat er schon so manche Diskussion dazu geführt. Der Filius gab sich erst jüngst wieder unbekümmert in Bezug auf seine Berufswünsche, als er

kundtat: „Zur Not arbeite ich später bei dir.“ Zunächst beunruhigte den Vater diese naive Herangehensweise, mittlerweile zieht er wertvolle Inspiration daraus. Denn Kündiger fordert von seinen Auszubildenden zu Beginn der Lehre, in einem zweiseitigen Aufsatz zu beschreiben, wie eine Druckerei in zehn Jahren aussehen sollte. „Wenn davon auch nur 10 Prozent umsetzbar sind, dann ist schon viel gewonnen“, sagt Kündiger, der nicht nur Ausbilder, sondern auch Prüfungsausschussvorsitzender der Industrie- und Handelskammer ist.

Die Mitarbeiter sind neben den Sachinvestitionen ein wichtiger Baustein für den Erfolg von Königsdruck. Paul Kündigers Mannschaft ist bunt gemischt: Von der italienischen Falzerin bis zum Berliner Buchbinde-

meister, Junge und Ältere, Hipster und konservative Fachkräfte sind in seinem Unternehmen versammelt. Der Mix bringt die sympathische Dynamik, die so ein Unternehmen braucht. Auch auf die Genderverteilung legt Kündiger viel Wert. Der Frauenanteil liegt bei rund 50 Prozent. Kündiger betont, wie wichtig spezielles Know-how für sein Unternehmen ist und dass die Investition in das Personal das Unternehmen in die Zukunft trägt. „Ich habe lieber zwei erfahrene und geschulte Mitarbeiter als zehn ungelernete“, so seine Devise. ➤



Datenlos, wehrlos

Betriebsdaten sind eine belastbare Entscheidungsgrundlage. Doch viele Unternehmen haben die entscheidenden Werte nicht oder müssen sie mühsam zusammensuchen. Das rächt sich spätestens in Krisenzeiten. ➤

„Mithilfe korrekt erfasster und aufbereiteter Daten weiß man sofort, welche Aufträge profitabel sind und welche man besser gar nicht erst annehmen sollte.“

(Dr. Johannes Warther)



Ganz offenbar arbeiten viele Unternehmen noch mit den gleichen Prozessen und Strukturen wie vor Jahren, als mit jedem Auftrag Geld verdient wurde.

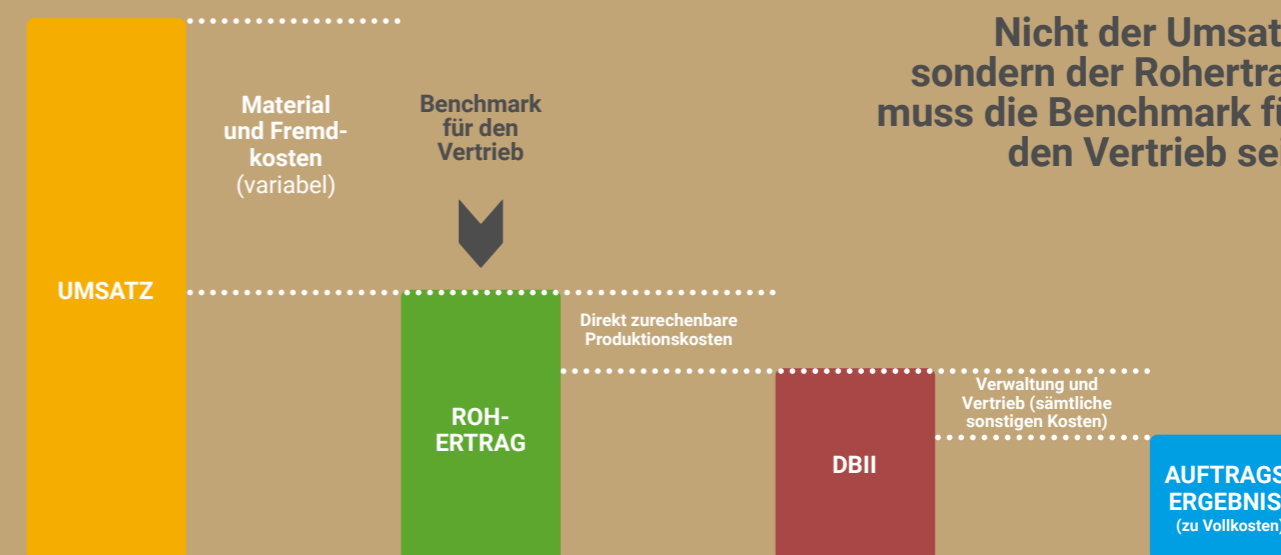
➤ Daten sind das neue Gold in den Unternehmen. Das gilt umso mehr in Zeiten, die von Krisenstimmung geprägt sind und in denen so manches Unternehmen ums Überleben kämpft. „Wer über die passenden Betriebsdaten verfügt, diese schnell präsentieren kann, schafft Transparenz im Unternehmen“, sagt Dr. Johannes Warther von Apenberg & Partner. „Mithilfe korrekt erfasster und aufbereiteter Daten weiß man sofort, welche Aufträge profitabel sind und welche man besser gar nicht erst annehmen sollte.“

Leider deckt sich diese Aussage selten mit der Wirklichkeit in vielen Unternehmen der Druckbranche. Das fängt schon mit der von den Unternehmen gelieferten Auftragsdatenstatistik an, die Dr. Johannes Warther zufolge

nur zu 5 Prozent belastbar ist. Bei rund 70 Prozent der Unternehmen sind die zur Verfügung gestellten Daten erst verwendbar, nachdem sie umfassend bereinigt wurden, und bei 25 Prozent sind diese überhaupt nicht für eine Auswertung zu gebrauchen. Ein klares Anzeichen, dass etwas gehörig schief läuft. „Geht es einem Unternehmen aber erst richtig schlecht, sind schnelle Entscheidungen gefragt“, weiß Warther. „Wenn jedoch keine belastbaren Daten vorhanden sind, sondern zunächst eine Anpassung der Datenbasis oder Datensammlung durch einen Berater notwendig ist, kostet das Zeit, und genau die hat man dann eben nicht.“

Ganz offenbar arbeiten viele Unternehmen noch mit den gleichen Prozessen und Strukturen wie vor Jahren,

Nachkalkulationsstufen



*Je besser die Berechnungsgrundlage, desto näher ist die Summe der Auftragsergebnisse dem Betriebsergebnis aus der GuV.

„Den Datenfokus der Online-Drucker sollten sich alle Druckunternehmer als Benchmark setzen.“

(Dr. Johannes Warther)



➤ als mit jedem Auftrag Geld verdient wurde. Ein weiteres Anzeichen der damaligen Zeit: Die Stundensätze wurden vielleicht gerade einmal alle fünf bis zehn Jahre aktualisiert. „Heute fällt dem Vertrieb eine wichtigere Rolle zu als früher, denn er schützt das Unternehmen davor, unprofitable Aufträge anzunehmen“, sagt Warther. Nicht der Umsatz, sondern der Rohertrag müsse deshalb die Benchmark für den Vertrieb sein. Wenn dieser größer 50 Prozent des Umsatzes liegt und die Personalkosten kleiner 55 Prozent vom Rohertrag, laufe es gut. Das sei die wichtige Richtschnur für die Unternehmen.

Die für die Kalkulation zuständigen Abteilungen in den Druckereien müssten auch verinnerlichen, dass der Marktpreis immer ein variables Instrument sei, auf das man durchaus Einfluss habe. Das Argument, der Marktpreis sei starr vorgegeben, stimme schon lange nicht

mehr. „Wer unter seinen Kosten verkauft, muss sich nicht wundern, wenn irgendwann die Insolvenz droht“, sagt Warther. Wenn ein traditionelles Druckunternehmen es bisher nicht geschafft hat, sich in seinem Leistungsangebot von einer Online-Druckerei abzugrenzen, wird der Außendienst früher oder später mit den Marktpreisen einer Online-Druckerei konfrontiert. „Die Geschäftsführung muss eine Strategie aufweisen, um sich deutlich von dieser Konkurrenz abzugrenzen. Den Datenfokus der Online-Drucker sollten sich allerdings alle Druckunternehmer als Benchmark setzen“, so Warther.

Eines der größten Probleme mit den Betriebsdaten ist, dass diese häufig verfälscht sind und nicht den realen Prozessen entsprechen. „Was die Betriebsleistung angeht, sind häufig die Stundensätze falsch“, sagt Warther. Das hänge maßgeblich damit zusammen, dass häufig realitätsferne Zuschläge mit eingerechnet





Dr. Johannes Warther

ist Senior Consultant und seit November 2016 im Team von Apenberg & Partner. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Strategie, Mergers & Acquisitions sowie Restrukturierung und Vertrieb.

Dr. Warther hat Volkswirtschaftslehre an der LMU München studiert und sich anschließend an der University of Bath, Großbritannien, auf strategisches Management konzentriert. Im Rahmen seiner Promotion spezialisierte sich Dr. Warther auf das Thema strategische Neuausrichtung und Restrukturierung.



➤ werden. Andere Unternehmen unterlassen es bewusst, die Vertriebs- und Verwaltungskosten auf den Stundensatz umzulegen. Auch komme vor, dass eine Maschine nur im Zweischicht- statt im Dreischichtbetrieb laufe, der Stundensatz aber auf den Dreischichtbetrieb berechnet wird.

Die Qualität der Betriebsdaten hängt maßgeblich mit der Datenpflege zusammen. Dabei ist nicht nur die Menge an Parametern entscheidend, sondern vor allem auch deren guter, aktueller Zustand. Häufig reicht schon eine Handvoll Kennziffern, um den Gesundheitszustand eines Unternehmens zu erfassen. Dazu gehören der Umsatz, der Rohertrag, das Ergebnis zu Vollkosten und die Personalkosten im Verhältnis zum Rohertrag. „Daten sind generell leicht zu generieren, aber es ist mitunter schwierig, sie zu differenzieren“, sagt Warther.

Anfangs hätten die relevanten Daten durchaus differenziert in vielen Unternehmen vorgelegen. Durch Installation eines IT-Systems und unprofessionelle Einrichtung ist häufig der Fall eingetreten, dass Daten nur aggregiert berechnet wurden. „So musste der Unternehmer die Vielzahl seiner Betriebsdaten nicht mehr einzeln berechnen“, sagt Warther. Sobald dann eine Stellschraube in der Berechnung geändert wird, treten Probleme auf, die in der Gesamtschau zu Verwirrung führen.

An manchen Unternehmen ist die Digitalisierung allerdings noch komplett vorbeigegangen. Immer wieder komme es vor, dass Reportings nur ausgedruckt existieren. Das Negativbeispiel schlechthin sei ein Unternehmen, das die Daten per Kurier in Form eines Leitz-Ordners vorbeibringen ließ. Auf die Nachfrage, ob man die Daten auch digital bekommen könnte, hieß es:

„Selbstverständlich.“ Allerdings seien dann sämtliche Ordnerseiten eingescannt und als PDF-Anhang per Mail verschickt worden. „Das Verständnis für die Wichtigkeit von digital bereitgestellten Rohdaten fehlte hier, und das begann leider schon ganz oben, in der Geschäftsführung“, resümiert Dr. Johannes Warther.

Eben bei jener Geschäftsführung müsse auch die Zuständigkeit und Verantwortung für die Daten liegen. Das hängt allein schon mit dem Umstand zusammen, dass Vertrieb und Produktion unterschiedliche Interessen bei der Darstellung der Daten verfolgen. Diesen Interessenkonflikt kann nur die Chefetage klären. Außerdem müsse es oberstes Interesse des Managements sein, dass das Unternehmen profitabel arbeite – das gehe nur auf Grundlage valider und transparenter Daten. ➤

Daran erkennen Druckmanager, dass sie handeln müssen:

4. Zuschläge lassen sich nicht zurückverfolgen.
3. Stundensätze bzw. Zuschläge pro Aggregat sind unrealistisch angesetzt.
2. Daten werden nicht einzeln, sondern nur aggregiert ausgewiesen.
1. Auftragsdaten sind nur in Papierform vorhanden.

Corona Nights Hamburg

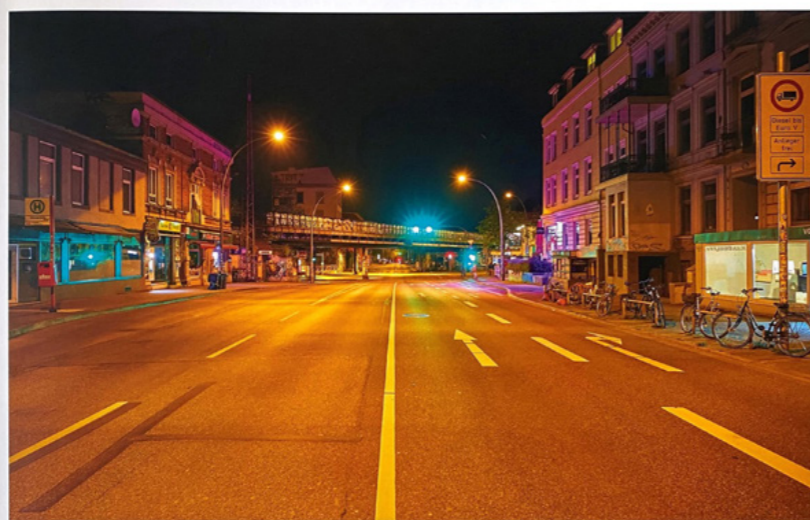
Eine Bilderreise durch das stillgelegte Hamburg während der historischen Ausnahmezeit im Frühjahr 2020

Alles begann mit einem Social-Media-Post Mitte März 2020: Auf Instagram teilte ein Bewohner St. Paulis mit, er habe den Hamburger Kiez noch nie so leer gesehen. Für Tim Oehler, Fotograf und Inhaber einer Hamburger Werbeagentur, war das der Impuls, sich die Kamera zu schnappen und diese Leere in ihrer surrealen Ästhetik zu dokumentieren. Nächtelang begab er sich in den ersten Lockdown-Wochen 2020 auf Motivsuche und bewegte sich dabei in allen Himmelsrichtungen durch die Stadt. Zum Flughafen, zu verschiedenen Autobahnauffahrten, die herrschaftliche Elbchaussee entlang und natürlich auf die Reeperbahn. Überall herrschte absolute Stille, minutenlang keine Menschen, keine Autos. Und wo sonst auch in der Nacht das Leben pulsiert, waren auf einmal Langzeitbelichtungen möglich – auf den Ausfallstraßen, entlang der Magistralen, auf den weiten Plätzen und an den touristischen Hotspots der Hansestadt.

Die große Resonanz auf seine bei Instagram geposteten Fotos motivierte Tim Oehler, diese in einem Fotoband zusammenzustellen. Über die Crowdfunding-Plattform [gofundme.com](https://www.gofundme.com) sammelte er innerhalb von 16 Wochen 26.708 Euro für die Produktionskosten des Buches. Jeder Sponsor, der 50 Euro oder mehr einzahlte, bekam ab August 2020 sein eigenes Exemplar von Tim Oehler persönlich direkt an die Haustür geliefert.

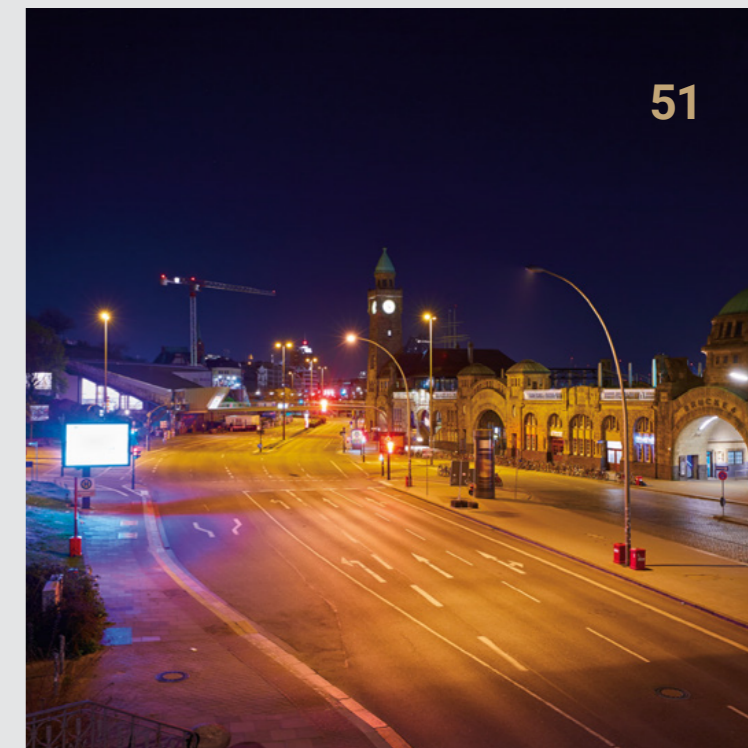
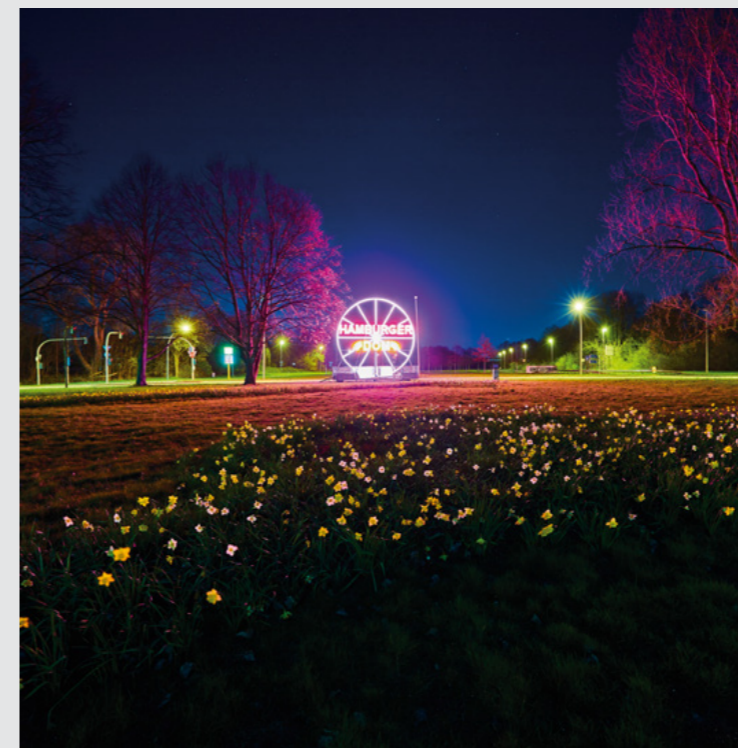
Der Bildband „Corona Nights Hamburg“ kostet 39,90 Euro und ist über www.corona-nights.de zu bestellen.

CORONA NIGHTS HAMBURG



FOTOGRAFIE VON TIM OEHLER

JUNIUS



Müll gegen Müll

WILDPLASTIC recycelt Kunststoff zum Design-Müllbeutel

Die Idee für seine Unternehmensgründung kam Christian Seibold beim Schwimmen im Amazonas. Denn was als pures Naturerlebnis gedacht war, glich eher dem Durchwühlen einer gelben Tonne. Sein Entschluss, das Müllproblem buchstäblich anzupacken und langfristig zu lösen, mündete in der Gründung der WILDPLASTIC GmbH im Sommer 2019.

Jährlich werden fast 300 Millionen Tonnen Plastik mit über 90 Prozent Neuplastik-Anteil produziert. Mehr als fünf Milliarden Tonnen Kunststoff befinden sich inzwischen außerhalb der Recyclingsysteme als „wildes Plastik“ in der Umwelt – mit bekanntlich großen Schäden im globalen Ökosystem.

Das mittlerweile achtköpfige WILDPLASTIC-Team hat sich zum Ziel gesetzt, wildes Plastik als Wertstoff in die Kreisläufe zurückzuführen und in ressourcenschonende Produkte zu verwandeln. Mit dem stylish designten WILDBAG hat es im Oktober 2020 den ersten Müllbeutel aus zu 100 Prozent recyceltem wildem Plastik auf den deutschen Markt gebracht. Dabei arbeitet das Hamburger Unternehmen mit zertifizierten Organisationen zusammen, um das wilde Plastik auch in Ländern ohne eigene Recyclingstrukturen zu sammeln. Gleichzeitig setzt sich WILDPLASTIC für bessere Arbeits- und Lebensbedingungen der Sammler und Sammlerinnen in Asien, Afrika und Mittelamerika ein.

www.wildplastic.com



Wikkelhouse: das Haus aus Pappe

Mit dem sogenannten Wikkellhouse präsentiert das Amsterdamer Konstruktionsbüro Fiction Factory ein Gebäude, das nicht aus Beton, Ziegelstein oder Holz, sondern aus Pappe gebaut ist.

Das Gebäude besteht aus einer Reihe von modularen Teilen, die wie die Scheiben eines Brotlaibs nebeneinandergestapelt sind. Jede dieser 1,2 Meter breiten Scheiben ist dabei eine Endlosschleife aus 24 Schichten Wellpappe. Die Außenseite des Wikkellhouse ist mit einer wasserdichten Membran ausgestattet, damit diese nicht durchweicht, während die Innenseite mit einer dünnen Holzschicht versehen ist, um dem Haus Stabilität zu verleihen.

Bei der Herstellung der Module wird die Wellpappe um eine speziell entworfene Form herummodelliert. Die fertigen Module wiegen jeweils etwa 1.100 Pfund und können wahlweise mit einer Küchen- oder Badezimmerabteilung ausgestattet werden, um einen individuellen Wohnraum zu schaffen, der für eine Lebensdauer von 50 Jahren ausgelegt ist. www.wikkelhouse.com



Luxuspapier aus T-Shirt-Resten

Baumwolltextilien werden seit Jahrhunderten für die Papierproduktion verwendet. In den frühen Tagen der Papierherstellung war Baumwolle sogar die primäre Quelle für Papierfasern, bis Zellulose aus Holz diese Funktion übernahm. Baumwollfasern sind sowohl sehr stabil als auch sehr weich und sind damit der ideale Rohstoff für Papiere der Luxusklasse.

Für das neue PURE COTTON T-Shirt White – 100 % Recycled verwendet die Papierfabrik Mohawk Baumwollabfälle aus der Produktion weißer T-Shirts als neue Faserquelle. So landet die ungebleichte Baumwollfaser nicht auf Mülldeponien, sondern wird von Mohawk für die Papierproduktion aufbereitet.

PURE COTTON T-Shirt White ist in Europa exklusiv bei der E-Commerce-Plattform Metapaper erhältlich. In 324 g/m² und den Farbtönen White und Warmwhite erhältlich, eignet es sich für den Indigo-Digitaldruck, den konventionellen Digitaldruck, Letterpress, Risografie und natürlich für den Offsetdruck. www.metapaper.io/wiki/pure-cotton





Herausgeber und V. i. S. d. P.
 Michael Apenberg
 Apenberg & Partner GmbH
 Ulmenstraße 21, 22299 Hamburg

Tel. 040/450121-0
 welcome@apenberg.de
 www.apenberg.de

ISSN 2569-2070

Chefredaktion
 Verena Gorris

Redaktionsassistentz
 Bettina Weiß-Schichold

Autoren
 Wiebke Harms
 Martin Scheele
 Verena Gorris

Korrektorat
 AdverText (Wolfgang Wiese)

Gestaltung
 webagens | online media solutions
 (Axel Hörmann, Andreas Kesler)

Umsetzung
 Hefetumschlag: Kolbe-Coloco
 Spezialdruck GmbH
 Heftinhalt: Grafisches Centrum
 Cuno GmbH & Co. KG

Fotos
 Titel: Jan Northoff Photography
 S. 3–5, 12–17, 20–36, 39–41, 49: Jan Northoff Photography
 S. 8–9, S. 10: © robert/stock.adobe.com
 S. 11: Neumann & Wolff Werbekalender GmbH & Co. KG
 S. 18, 24: AP Digitales
 S. 37–38: Heidelberg Printed Electronics GmbH/
 Dr. Jean Bausch GmbH & Co. KG
 S. 42–43: © stokkete/stock.adobe.com
 S. 44–45: © memyjo/stock.adobe.com
 S. 46–47: © Freedomz/stock.adobe.com
 S. 48–49: © peshkov/stock.adobe.com
 S. 50–51: Tim Oehler
 S. 52: Wildplastic GmbH, Metapaper GmbH & Co. KG/Mohawk
 S. 53: Wikkellhouse/Yvonne Witte
 S. 54: Tim Oehler

Quellenangaben

Zahlen & Fakten (Seite 6 und 7):

- Alexander Dallmus (09.04.2020). Wie umweltfreundlich sind E-Books? Abgerufen am 18.11.2020 von <https://www.br.de/radio/bayern1/inhalt/experten-tipps/umweltkommissar/buch-ebook-lesen-umwelt-100.html>
- Andreas Manhart, Eva Brommer, Jens Gröger (2011). Prosa E-Book-Reader – Entwicklung der Vergabekriterien für ein klimaschutzbezogenes Umweltzeichen. Abgerufen von <https://www.oeko.de/uploads/oeko/oekodoc/1179/2011-037-de.pdf>
- Andre Kranke, Martin Schimied, Andrea Dorothea Schön (2011). CO₂-Berechnung in der Logistik – Datenquellen, Formeln, Standards. Abgerufen von <https://www.heinrich-vogel-shop.de/img/asset/978-3-574-26095-7.pdf>
- Statistisches Bundesamt (2020). Entwicklung des CO₂-Emissionsfaktors für den Strommix in Deutschland in den Jahren 1990 bis 2019. Zitiert nach [de.statista.com](https://de.statista.com/statistik/daten/studie/38897/umfrage/co2-emissionsfaktor-fuer-den-strommix-in-deutschland-seit-1990/). Abgerufen am 18.11.2020 von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/38897/umfrage/co2-emissionsfaktor-fuer-den-strommix-in-deutschland-seit-1990/>
- Vanessa Forti, Cornelis Peter Baldé, Ruediger Kuehr, Garam Bel (2020). The Global E-Waste Monitor 2020. Abgerufen von http://ewastemonitor.info/wp-content/uploads/2020/07/GEM_2020_def_july1_low.pdf#



Kompetenzen

UNTERNEHMENSBERATUNG

- Strategie & Wachstum
- Krise & Restrukturierung
- Marketing & Vertrieb
- Organisation & Prozesse
- Finanzen & Controlling

PERSONALBERATUNG

- Executive Search
- Print Recruiting
- Beiräte & Aufsichtsräte

MERGERS & ACQUISITIONS

- Unternehmensnachfolge
- Commercial Due Diligence
- Distressed M&A
- Buy-and-Build-Strategien

