

# PrintkompRESS®

Komprimierte Fakten aus  
der Printbranche

# N.05

---

## 08

### M&A-Report:

Das Post-Merger-  
Konzept entscheidet  
über Erfolg oder  
Enttäuschung

---

## 30

### Hallo Zukunft:

Wie Projekt „ROSA“  
das Food Packaging  
revolutioniert

## 35 Jahre

Apenberg & Partner

---

## 22

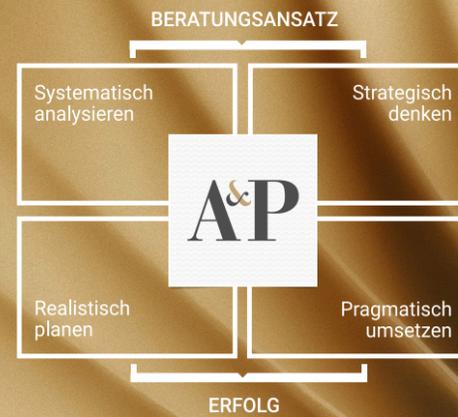
### Interview:

MBO-Chef  
Thomas Heining  
über Robotik  
und KI

PrintkompRESS® | EIN MAGAZIN VON  
**APENBERG & PARTNER**

PRINT BUSINESS CONSULTANTS





Michael Apenberg, 1977

Liebe Leserinnen und Leser,

in den letzten 35 Jahren habe ich als Unternehmensberater viel erlebt. Aber das Jahr 2021 toppt alles. Trotz Pandemie und Papiermangel haben viele Druckereien damit begonnen, ihre Transformation vom handwerklichen Druckereibetrieb zur agilen Druckfabrik voranzutreiben. Dass und wie das Thema Robotik diesen Wandel positiv vorantreibt, erfahren Sie auf den Seiten 22 ff.

Im Verpackungsdruck durften wir das Megaprojekt „ROSA“ von der Konzeption bis zur Realisierung im niedersächsischen Rinteln begleiten. Mit nur einer Produktionslinie werden hier in Zukunft bis zu eine Milliarde Tiefkühlverpackungen produziert. Mehr dazu ab Seite 32.

Die Printmedien haben uns besonders im Bereich Mergers & Acquisitions gefordert. Welche Herausforderungen es bei einer Fusion gibt und wie diese durch ein rechtzeitig entwickeltes Post-Merger-Konzept gemeistert werden können, lesen Sie im M&A-Report (Seite 8 ff.).

Auch unser Fokusthema „Generationswechsel“ dreht sich um den Wandel in der Branche. Die klassische Nachfolge innerhalb der Familie geht nicht mehr so klassisch vonstatten – welche Alternativen es gibt, wenn Kinder als Nachfolger nicht zur Verfügung stehen, erfahren Sie ab Seite 14.

Viel Freude beim Lesen.

Ihr

Michael Apenberg



**M&A-Report**

**S. 8 / M&A im Mittelstand: Das Post-Merger-Konzept entscheidet über Erfolg oder Enttäuschung**

Bis es zu einer Vertragsunterzeichnung in einem M&A-Prozess kommt, vergeht häufig viel Zeit. Noch länger aber ist zumeist der Prozess, bis beide Firmenkulturen ineinandergreifen.

**Fokus Generationswechsel**

**S. 14 / Family Matters**

Die Nachfolgeregelung im Mittelstand ist alles andere als trivial. Zwei Beispiele zeigen, dass neben dem klassischen Nachfolgemodell auch externe Manager die ideale Wahl sein können.

**HR-Report**

**S. 24 / „Nicht erst Mitarbeiter suchen, wenn es Engpässe gibt“**

Employer Branding ist ein alter Hut, sagen manche. Die Wirklichkeit sieht in Deutschland allerdings häufig anders aus, besonders im Mittelstand. Was genau macht heute ein modernes Unternehmen aus?

**Hallo Zukunft**

**S. 32 / Ein Megaprojekt namens „ROSA“: Foodpackaging neu gedacht**

Im Januar 2022 startet die GPD Foodpackaging ihre Produktion im niedersächsischen Rinteln. Dem ist eins der spannendsten Beratungsprojekte von Apenberg & Partner vorausgegangen.

**Consulting-Report**

**S. 38 / Hybrid-Vertrieb in der Praxis: Die klassische Kaltakquise hat ausgedient**

Was bedeutet Hybrid-Vertrieb genau und wie generiert ein Druckunternehmen damit seine Aufträge? Die Traffic Print Online Solutions GmbH praktiziert dieses Modell bereits seit Langem mit nachweisbaren Erfolgen.

**Rubriken**

**S. 6 / Zahlen & Fakten**

Eine Erhebung zu den am häufigsten eingesetzten Softwarelösungen in der Druckbranche und der Zufriedenheit der Unternehmen.

**S. 22 / Interview**

**„Alles, was automatisiert und digitalisiert werden kann, wird automatisiert und digitalisiert“**

Die MBO-Gruppe gehört zu den Vorreitern, was Robotik und künstliche Intelligenz für die Druckindustrie angeht. Im Interview begründet CEO Thomas Heining, warum kaum ein Unternehmen an der Entwicklung vorbeikommt.

**S. 44 / Recycling-News**

**Alles dreht sich – zugunsten der Nachhaltigkeit**

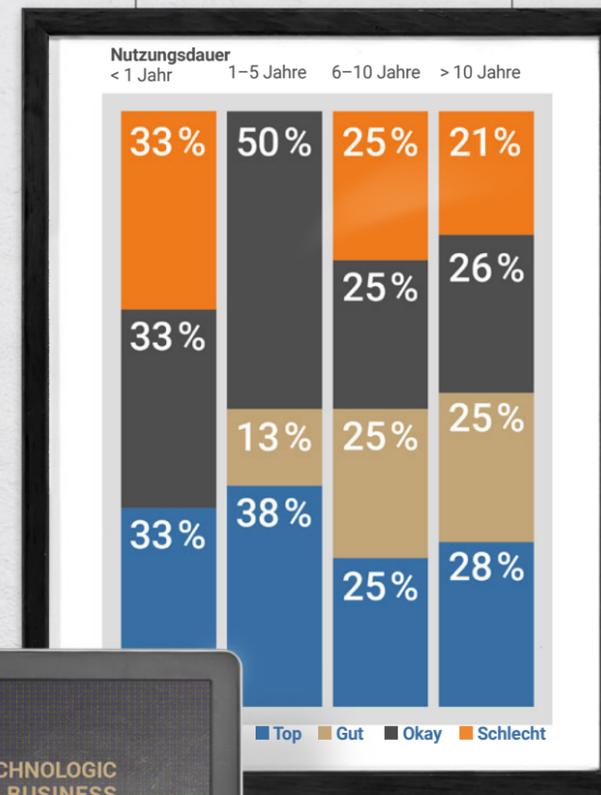
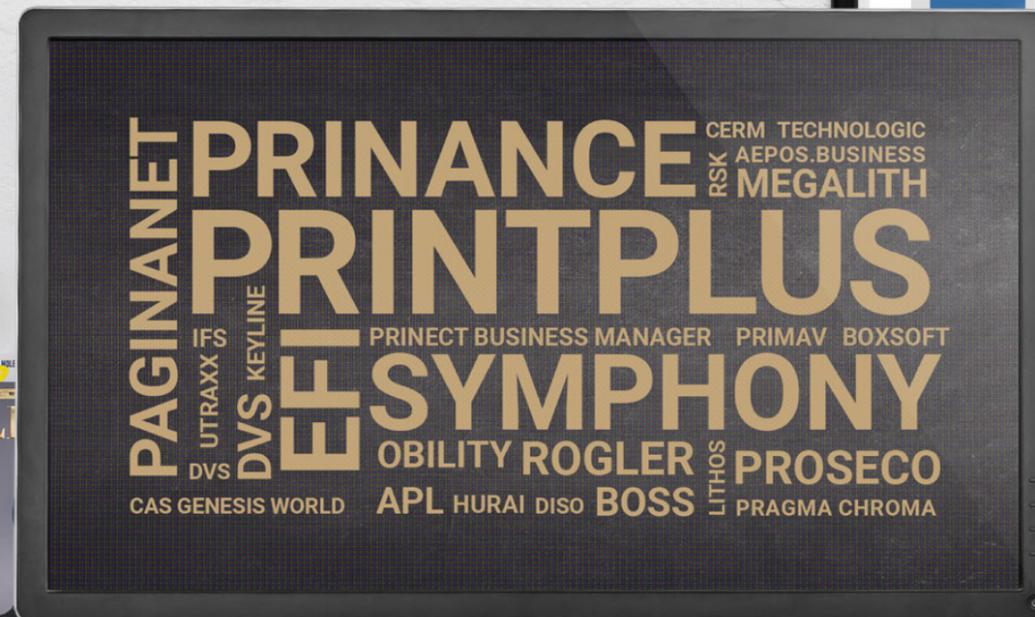
Im Frühjahr 2022 nimmt in Dänemark der erste Prototyp einer „Holy Grail 2.0“-Recyclinganlage den Betrieb auf. Durch den Einsatz von digitalen Wasserzeichen soll Abfall besser sortiert und mehr Kunststoff verwertet werden.

# Einsatz von Branchensoftware in der Druckbranche

Das Research-Team von Apenberg & Partner hat im Herbst 2021 Daten zum Einsatz von Branchensoftware in der Druckbranche erhoben. Rund 100 Unternehmen – davon 82 Prozent aus der Druckindustrie und 18 Prozent aus dem Verpackungsdruck – haben an der Befragung teilgenommen und bilden mit einem Umsatz von mehr als 1,1 Milliarden Euro eine repräsentative Stichprobe der Druckbranche.

## Verbreitung von Branchensoftware in der Druckindustrie

Printplus wird von 18 Prozent der Teilnehmer genutzt und ist damit die am häufigsten eingesetzte Softwarelösung. Prinance, Symphony (beide jew. 13 Prozent) und EFI (11 Prozent) folgen auf den Plätzen zwei bis vier. Auffällig ist, dass 33 Prozent der Teilnehmer Softwaremarken nannten, die nur bei einem oder zwei Unternehmen eingesetzt werden.



## Zufriedenheit vs. Nutzungsdauer

Obwohl der Großteil der befragten Unternehmen bereits seit mehr als zehn Jahren eine Branchensoftware nutzt, sind nur 26 Prozent davon vollständig mit ihrer Softwarelösung zufrieden.

## Zufriedenheit vs. Einführungsdauer

Die Implementierung einer Branchensoftware im Unternehmen wurde überwiegend als zeitintensives Projekt bewertet. Rund 75 Prozent der Teilnehmer gaben an, dafür länger als ein Jahr benötigt zu haben. Ab einer Einführungsdauer von mehr als zwei Jahren sinkt die Zufriedenheit dabei dramatisch.



# Mergers & Acquisitions im Mittelstand:

Das Post-Merger-Konzept entscheidet über Erfolg oder Enttäuschung

Ein Unternehmen zu kaufen ist das eine, ein Unternehmen zu integrieren ist etwas völlig anderes. Die sogenannten Post-Merger-Transaktionen sind zumeist höchst komplex und erfordern eine professionelle Vorbereitung. ➤

➤ **Die Entscheidung für eine M&A-Transaktion ist der Anfang einer langen Reise**

Ein Unternehmen will über Zukäufe wachsen, es hat interessante Firmen identifiziert, dann kauft es einen Wettbewerber. So weit, so gut. Das passiert jährlich zigtausendfach in Deutschland und dem Rest der Welt. Manchmal sind es große Unternehmen, die beteiligt sind, dann steht es am nächsten Tag in den Medien.

In den meisten Fällen sind es aber Firmen, die überregional so bekannt sind wie der Begriff „M&A“-Transaktion in der breiten Bevölkerung. M&A, also Mergers & Acquisitions, steht auf Deutsch für „Fusionen und Übernahmen“. Nur die wenigsten Menschen erfahren dann also

Eine M&A-Transaktion sollte als professioneller Prozess aufgesetzt werden – von Anfang an und lange über die Vertragsunterzeichnung hinaus.



von so einer Fusion. Für die beteiligten Firmen hat es gleichwohl große Auswirkungen, vor allem für die Mitarbeitenden und auch ihre Familien.

Selten läuft allerdings ein M&A-Prozess geräuschlos und geschmeidig ab. Den Chancen der Übernahme eines Unternehmens stehen ernst zu nehmende Risiken gegenüber. Nicht selten kommt es zu Zerwürfnissen in der neuen Geschäftsführung, Manager, auf die es gerade ankommt, suchen das Weite, die Belegschaft fühlt sich nicht mitgenommen, die Unternehmenskultur bekommt Kratzer, die Stimmung fällt steil ab: Die Auswirkungen können auf vielfältige Weise negativ sein und sogar zum völligen Scheitern des Deals führen.

Umso wichtiger ist es deshalb, eine M&A-Transaktion als einen professionellen Prozess aufzusetzen – von Anfang an und lange über die Vertragsunterzeichnung hinaus. Denn hat man ein geeignetes Kaufobjekt gefunden, auf Herz und Nieren geprüft und die Transaktion wirtschaftlich wie strategisch analysiert, geht die entscheidende Arbeit erst los.

Schon der Prozess bis zur Vertragsunterzeichnung kann sich hinziehen. Dennoch ist diese Phase oft noch



Senior Consultant  
Dr. Johannes Warther  
im Gespräch mit  
Printkompress-Redakteur  
Martin Scheele

kurz im Vergleich zur Wegstrecke bis zum Ende der endgültigen, erfolgten Integration – dem Punkt, an dem beide Firmenkulturen ineinandergreifen, wie Schlüssel und Schloss, oder sogar verschmolzen sind. Damit es so weit kommt, muss der Käufer eine ganze Reihe formaler und zwischenmenschlicher Herausforderungen meistern.

**Ein Post-Merger-Konzept sollte bereits bei Vertragsunterzeichnung vorliegen**

Allerspätestens zur Vertragsunterschrift steht der Käufer das erste Mal vor der Belegschaft seines und der des gekauften Unternehmens, um sich und seine Pläne für die Zukunft vorzustellen und das Vertrauen zu gewinnen bzw. nicht zu verlieren. „Das ist eine einmalige Chance, für die der Käufer ein ausgereiftes Konzept benötigt“, betont Dr. Johannes Warther, Senior Consultant bei Apenberg & Partner. Es geht darum, realistische Szenarien zu kommunizieren, wie sich beide Unternehmen nach der Fusion strategisch aufstellen wollen und wie die Mitarbeitenden in dieser Phase eingebunden werden. „Dieses Post-Merger-Konzept besteht aus einer Projektstruktur, einem Projektmanagement und einem ausformulierten Kommunikationskonzept“, sagt Warther.

Ein unkoordiniertes, unsystematisches Vorgehen kann in dieser Phase viel kaputt machen. Und selbst jahrzehntelange Managementserfolge sind kein Garant dafür, die Herausforderungen einer M&A-Transaktion und der Phase danach allein bestreiten zu können. „Das hat auch viel mit dem Faktor Mensch zu tun“, weiß Johannes Warther. Menschen müssen oft ihren Arbeitsplatz wechseln, sich in neue Teams integrieren, möglicherweise mit neuen Vorgesetzten. Dadurch kann es zu ziemlichen Schwankungen in der Firmenatmosphäre kommen.

Aber auch im Tagesgeschäft benötigt der Käufer eines Unternehmens jede Menge Fingerspitzengefühl in der Mitarbeiterführung. „Es darf nicht verdrängt werden, dass die eigentliche Arbeit der Transaktion nach der Vertragsunterzeichnung erst beginnt“, sagt Warther, „so mancher ist erschöpft angesichts der vielen Verhandlungen in der Phase bis zur Vertragsunterzeichnung, das ist vollkommen nachvollziehbar.“ Jeder Kaufinteressierte sollte sich aber die unterschiedlich langen Merger-Phasen bewusst machen.



➤ „Ein Post-Merger-Konzept scheidet vor allem daran, dass die falschen Leute an den wichtigen Stellen sitzen und keine zielgerichtete Kommunikation stattfindet.“

(Dr. Johannes Warther)

**Für die Post-Merger-Phase sollte rund ein Jahr eingeplant werden**

Tatsächlich erlebt Warther immer wieder verhängnisvolle Fehlentwicklungen, nachdem die Tinte des Fusionsvertrags getrocknet ist: Inhaber, die die Integrationsphase nicht aktiv managen, auf angebotene Konzepte verzichten, nur sich allein vertrauen. Das musste er bereits in M&A-Projekten erleben, bei denen Apenberg & Partner lediglich die Fusion begleitet hatte. In der Folge hatten wichtige Führungskräfte das Unternehmen verlassen. „Das Team für die weitere Reise war nicht mehr anwesend“, resümiert Johannes Warther.

„Ein Post-Merger-Konzept scheidet vor allem daran, dass die falschen Leute an den wichtigen Stellen sitzen und keine zielgerichtete Kommunikation stattfindet“, sagt Warther. Das sei ähnlich wie beim Hauskauf, wenn der Käufer nicht genaustens, etwa durch Bausachverständige, die Substanz des Objektes prüfe. Ohne Prüfung durch Spezialisten kann das Risiko eines finanziellen Schadens in schier unermessliche Höhen steigen. Deshalb gehe es darum, diesen Schwebezu-

stand nach der Vertragsunterzeichnung so schnell wie möglich zu verlassen und Vertrauen in der Belegschaft und bei Kunden zu erzeugen.

Selbst in Fällen, in denen der Käufer entscheidet, mit seinem Unternehmen an den Ort des gekauften Unternehmens umzuziehen, muss dieses positive Signal an die Beschäftigten der gekauften Firma von weiteren sinnvollen Maßnahmen flankiert werden. „Der Käufer braucht einen realistischen, umsetzbaren und nachvollziehbaren Plan, wie er das neue Unternehmen integrieren will. Dieser Leitfaden muss den Mitarbeitenden verständlich dargestellt werden, damit Vertrauen entsteht und gefestigt wird“, weiß Johannes Warther. Andernfalls entstehen Glaubwürdigkeitsprobleme, Misstrauen in der Belegschaft wächst, offenkundige Probleme, die der Inhaber nicht thematisiert, werden mehr und mehr zum Gesprächsthema.

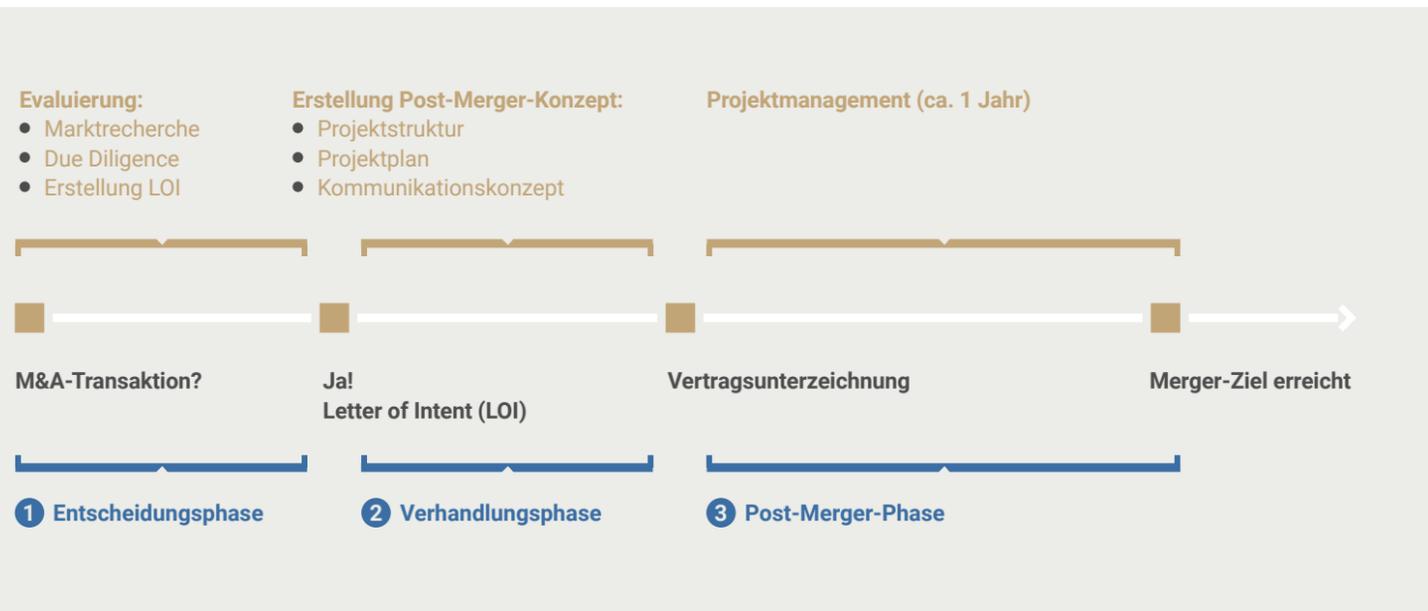
Aber es gibt auch Beispiele für erfolgreiche Post-Merger-Transaktionen: „Unser Kunde hat sich von Anfang

an mit der Integration gedanklich auseinandergesetzt und frühzeitig das Konzept mit uns entworfen und realisiert“, sagt Warther. Ein engagierter Personalrechtler hat dabei die Lösung der vielfältigen arbeitsrechtlichen Herausforderungen übernommen. Durch ein mit dem Inhaber zusammengestelltes Integrationsteam wurde das Post-Merger-Konzept in kleine Projekte aufgeteilt und damit eine realistisch umsetzbare Struktur geschaffen.

**Fazit: Ein detailliertes Post-Merger-Konzept spart am Ende Zeit und Geld**

Dr. Johannes Warther empfiehlt den Firmen eindringlich, am Anfang ausreichend Zeit in das Konzept zu investieren. „Wenn man in der ersten Phase schnell schnell macht, kosten die übersehenen Knackpunkte in der nächsten Phase nicht nur Zeit, sondern auch Ergebnisbeitrag.“ Und wenn es schlecht läuft, dann geht das gemeinsame Projekt sogar baden. „Ganz nüchtern muss man auf jeden Fall die Opportunitätskosten beachten“, fasst der M&A-Consultant zusammen. ▀

Skizzierung des gesamten Prozesses einer strukturierten Post-Merger-Transaktion



**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.



# Family

# Matters

Die Nachfolge eines Firmeninhabers im Mittelstand ist alles andere als trivial. Und kein Fall gleicht dem anderen. Wenn der Eigentümer noch dazu eine starke Unternehmerpersönlichkeit ist und sein Lebenswerk übergibt, sind hochkarätige Spezialisten zur Unterstützung gefragt. ➤

„Der ideale Kandidat muss in die Unternehmenskultur passen, ohne den Vorgänger zu kopieren.“

(Stefan Eishold)

Es ist der richtige Job für mich. Axel Johannes Schreiner war endgültig überzeugt vom nächsten Arbeitgeber, als er mit seiner Frau an einem herrlichen Sommerabend das Privathaus von Stefan Eishold in München verließ. Schreiner war damals, im Jahr 2018, Top-Kandidat für den Geschäftsführerposten des alteingesessenen Druckhauses Pinsker Druck und Medien GmbH. Investor Eishold hatte kurz zuvor bei dem seit 140 Jahren bestehenden Unternehmen aus Mainburg in Niederbayern die Mehrheit übernommen und suchte nun einen operativen Chef für den Mittelständler.

„Ich hatte sofort ein gutes Gefühl“, sagt Schreiner. „Das Treffen war der Deal-Maker“, sagt der heute 47-Jährige im besten Managementdeutsch, „und war ein großer Vertrauensbeweis.“ Stefan Eishold denkt ähnlich über den Abend.

Schreiners Bewerbungsparcours bestand aber bei Weitem nicht nur aus dem Abendessen bei Investor Eishold. Einige Wochen zuvor hatte die Personalberatung von Apenberg & Partner Schreiner in einem ausgefeilten Prozess als den idealen Kandidaten für den Top-Posten identifiziert und Stefan Eishold vorgeschlagen. Mit ihm hatte sich Schreiner daraufhin im förmlichen Rahmen getroffen und war persönlich wie fachlich geprüft worden. „Der ideale Kandidat muss in die Unternehmenskultur passen, ohne den Vorgänger zu kopieren“, sagt Stefan Eishold. Der Vorgänger heißt Horst Pinsker und hat das Unternehmen geprägt wie kein anderer. Nur logisch, dass der ehemalige Inhaber den Neuen kennenlernen wollte. Pinsker war vor allem der atmosphärische Aspekt wichtig und er hinterfragte, ob Schreiner zum Unternehmen passt.

Stefan Eishold, Vorstand der in München ansässigen ARCUS Capital AG, gilt als untypischer Finanzinvestor.



Axel Schreiner ist seit Januar 2019 Geschäftsführer der Pinsker Druck und Medien GmbH.



Dieser Matchingprozess ist Standard, wenn Stefan Eishold tätig ist. Der heute 57-jährige Harvard-Absolvent gilt als untypischer Finanzinvestor. Seine in München ansässige ARCUS Capital AG hält viele Beteiligungen länger als die gewöhnlichen Vertreter der Branche. Deshalb möchte Stefan Eishold den Deal nicht nur finanziell, sondern auch personell abgesichert wissen. „Die ehemaligen Eigentümer müssen ausstrahlen, dass der neue Geschäftsführer für die Firma genau die richtige Wahl darstellt“, sagt Eishold. Deswegen seien er und die Pinskers nach der Unterzeichnung des Kaufvertrags zusammen vor der Belegschaft aufgetreten, um alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so zeitnah wie möglich zu informieren.

Ortswechsel. Von Mainburg aus geht es 750 Kilometer quer durch die Republik nach Norden, nach Hamburg. Hier sitzt der ebenfalls traditionsreiche Kinderbuchverlag Oetinger, 1946 gegründet, und damit Teil des deutschen Wirtschaftswunders. Auch bei Oetinger stand in den vergangenen Jahren eine Nachfolgeregelung an. 2017 übernahm Julia Bielenberg, Enkelin des Firmengründers, die Leitung der gesamten Verlagsgruppe und holte 2018 Christian Graef und Thilo Schmid mit in die Geschäftsführung. Ihre Mutter, Silke Weitendorf, zog sich zu ihrem 80. Geburtstag im April 2021 aus der Geschäftsführung zurück. Auf den ersten Blick wirkt die Nachfolge klassisch, wie man sie aus den vergangenen Jahrzehnten kennt: Ein Nachfahre übernimmt die Führung – auch wenn es deutlich häufiger ein Mann als eine Frau ist. Idealerweise wird dem Nachfolger sukzessive Verantwortung übertragen – und nicht zu einem Stichtag. Ganz so verlief es nicht bei Julia Bielenberg. Denn nach dem

„Mich fasziniert das starke Engagement der Belegschaft für ihren Arbeitgeber, das geht über die eigentliche Profession weit hinaus.“

(Axel Schreiner)



Die PINSKER Druck und Medien GmbH im bayerischen Mainburg blickt auf eine 140-jährige Tradition zurück.

plötzlichen Tod ihres Vaters Uwe Weitendorf im Jahr 1996 kam mit der Übernahme der Geschäftsführung des der Verlagsgruppe zugehörigen Kindertheaterverlags gleich eine ganze Menge Verantwortung auf sie zu. 2014 wurde sie zusätzlich verlegerische Geschäftsführerin der Verlage Dressler und Ellermann, eines Tochterunternehmens der Gruppe.

Auch viele ihrer unternehmerischen Schritte liefen bei Julia Bielenberg nicht nach dem klassischen Nachfolgemuster ab. Denn die heute 51-Jährige schnitt damals schnell alte Zöpfe ab, modernisierte rasch das Verlagshaus, führte agile Arbeitsweisen ein, verlegte den Sitz des drittgrößten deutschen Kinderbuchverlags vom beschaulichen Stadtteil Duvendstedt ins quirlige Szeneviertel Altona, und damit einmal quer durch die Stadt, ein Kulturbruch mit Ansage. Gewöhnlich lassen Nachfolgerinnen und Nachfolger wichtige unternehmenskulturelle Bastionen des Vorgängers erst einmal unangetastet. „Ohne eine ständige Wachsamkeit und Erneuerung würden wir im Markt untergehen“, sagt Bielenberg.

Unternehmensnachfolge im Mittelstand – es gibt wohl kein Thema, das Inhaber hierzulande mehr umtreibt und das dringender wird, je älter sie werden. Für den Einzelnen wie für die Volkswirtschaft ist es ein Dilemma. Die Zahl der Eigentümer, die einen Nachfolger suchen, nimmt zu. Die Zahl derer, die einen Betrieb gründen oder übernehmen wollen, sinkt. Das belegen etliche Studien. Der Nachfolgemonitor der KfW-Bankengruppe etwa weist seit einigen Jahren nur rund 70.000 sogenannte Übernahmegründungen pro Jahr aus, also die Übergabe an einen neuen Eigentümer, der einen bestehenden

Betrieb weiterführt. Anfang des Jahrhunderts zählten die Ökonomen noch 148.000 Übernahmegründer. Für die Druckbranche gibt es dem Verband Druck und Medien zufolge derzeit keine konkreten Zahlen.

Warum die Kurven von Angebot und Nachfrage auseinanderlaufen, hängt zum einen mit der demografischen Entwicklung zusammen. Die scheidende Unternehmergeneration hat deutlich weniger Kinder als ihre Vorfahren. Zudem wählen Kinder von Firmeninhabern aus einem deutlich größeren Angebot von Bildungs- und Berufswegen – und übernehmen immer seltener den elterlichen Betrieb. Laut einer Studie der WHU – Otto Beisheim School of Management und der Nachfolgeplattform CARL wollen nur noch zwölf Prozent der verkaufswilligen Inhaber ihre Firma innerhalb der eigenen Familie weitergeben. So bleibt nur die Alternative des Verkaufs. Das Druck- und Medienhaus Pinsker ist hierfür ein Beispiel: Die drei Töchter von Horst Pinsker entschieden sich für andere Laufbahnen. Der Fall Oetinger hingegen repräsentiert die Minderheit.

An möglichen Zielgruppen für die Verkaufsoptionen, etwa Mitarbeiter oder Manager des eigenen Unternehmens, externe Käufer, Wettbewerber oder Investoren, mangelt es indes nicht. Wie die WHU-Studie ergeben hat, ist die größte Gruppe der Befragten, nämlich 49,5 Prozent, auf der Suche nach einem strategischen oder finanziellen Investor. 21 Prozent wollen an eine externe Einzelperson verkaufen (Management-Buy-in), während nur 16 Prozent eine Übergabe an Mitarbeitende planen (Management-Buy-out). Dieser Wert ist deutlich niedriger als in vergangenen Studien.

» „Ohne eine ständige Wachsamkeit und Erneuerung würden wir im Markt untergehen.“

(Julia Bielenberg)

Axel Schreiner kennt die Zahlen. In den vergangenen Jahren hat er sich intensiv mit dem deutschen Mittelstand beschäftigt. Erfahrungen hat er zwar auch in der Konzernwelt gesammelt, hat zum Beispiel seine Diplomarbeit bei Siemens geschrieben, aber sein Herz schlägt für die kleinen und mittleren Firmen Deutschlands. „Ich möchte lieber operativer und entscheidungsstärker arbeiten und meine Zeit nicht mit interner Politik verbringen“, sagt der Diplom-Betriebswirt. Bei Pinsker ging es darum, sich sensibel in das Unternehmen einzuarbeiten, die 130 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennenzulernen, Vertrauen aufzubauen und die Werte des Unternehmens

zu pflegen. „Mich fasziniert das starke Engagement der Belegschaft für ihren Arbeitgeber, das geht über die eigentliche Profession weit hinaus.“ Man sei mit Herzblut dabei, bringe sich empathisch ein.

Schreiner weiß um die großen Fußstapfen, die Altinhaber Horst Pinsker hinterlassen hat. Der heute 63-Jährige ist eine ganz besondere Persönlichkeit, ein herausragender Typ, wie Investor Eishold betont. Pinsker hat das Unternehmen als große Familie betrachtet, es wie ein Familienoberhaupt geführt. Jovial im Ton, hart in der Sache, sehr nahbar, eng an den Mitarbeitern, kennt er das Unternehmen wie kein Zweiter. Für Investor Eishold ist der Verkauf eines Unternehmens mit einer derartigen starken Unternehmerpersönlichkeit die Königsdisziplin der M&A-Transaktionen. Ähnlich anspruchsvoll sei der Chefwechsel.

Eine mission impossible gar für Schreiner? Kann er da womöglich nur verlieren? „Schreiner hat uns fachlich wie persönlich sehr überzeugt“, bringt es Eishold auf den Punkt. „Er hat extrem viel Wissen in der Branche aufgebaut und bringt das nötige Fingerspitzengefühl und die notwendige Geduld mit, um Veränderungen behutsam anzuschieben.“ Schreiner habe zudem die Gabe, schnell Vertrauen aufzubauen und sich in die Besonderheiten der Unternehmenskultur hineinfinden zu können. Er verkörpere ideal die Unternehmenswerte Verlässlichkeit, Menschlichkeit, Zugehörigkeit, aber sei auch hinreichend ehrgeizig, Geld zu verdienen. Personalberater Michael Apenberg ergänzt: „Axel Schreiner ist sich nicht zu schade, Dinge selbst umzusetzen, für die es in Konzernen immer jemanden gibt.“

Und das Druckhaus Pinsker? „Pinsker wollen wir nie wieder verkaufen“, sagt Eishold, der das Unternehmen auch weiterhin als Familienunternehmen bezeichnet. Einmal Familienunternehmen, immer Familienunternehmen. Das gilt auch für Oetinger. „Mein oberstes Ziel ist, die Eigenständigkeit von Oetinger zu bewahren“, sagt Chefin Julia Bielenberg. »



Heute befindet sich der Firmensitz der Verlagsgruppe Oetinger in einem Loft-Gebäude in Hamburg-Altona (siehe auch S. 14).



Julia Bielenberg übernahm 2017 die Leitung der gesamten Verlagsgruppe.

# „Alles, was automatisiert und digitalisiert werden kann, wird automatisiert und digitalisiert“

Wie offen ist die Druckbranche für Veränderungen? Thomas Heininger, CEO der MBO-Gruppe aus Oppenweiler bei Stuttgart, weiß um die konservative Einstellung seiner Zielgruppe. Seine Gruppe gehört zu den Vorreitern, was Robotik und künstliche Intelligenz angeht. Hoffnung schöpft er aus den Impulsen junger Mitarbeitender.

## Printkompress: Wie offen ist Ihre Branche für Robotik und KI?

Thomas Heininger: Die Druckindustrie ist eine sehr traditionelle Branche. Dringend notwendige Veränderungen vollziehen sich nur sehr schleppend. Beispiel: Ein Lkw liefert Papier auf Paletten zu einem Kunden. Niemand käme auf die Idee, die Papierbogen einzeln von Hand aus dem Lkw zu laden. Aber genau das passiert an einer Falzmaschine. Dort werden die Bogen nach dem Falzvorgang von Hand wieder auf die Palette gestapelt. Das ist kein industrieller Prozess. Um diesen körperlich anstrengenden Arbeitsgang zu automatisieren, haben wir den Abstapelroboter CoBo-Stack entwickelt.

Thomas Heininger  
ist seit 2017 CEO  
der MBO-Gruppe.



## Wofür können sich die Unternehmen bei diesem Thema erwärmen – und wo sind die Grenzen?

Unsere Kunden vertrauen uns, agieren aber manchmal zögerlich und skeptisch. Der Personalmangel beschleunigt die Auseinandersetzung mit neuen Technologien wie KI und Robotik. Die Einfachheit unserer automatisierten Prozesse überzeugt unsere Kunden.

## Seit Mitte 2019 ist Ihr Abstapelroboter CoBo-Stack im Einsatz bei Kunden – wie fällt Ihr Fazit aus?

Der CoBo-Stack hat uns viele Türen geöffnet, wir haben dadurch Kontakte zu anderen Branchen bekommen, unser Fokus liegt und bleibt aber auf der Druckindustrie.

Hier müssen wir als Pioniere immer noch Widerstände überwinden. So waren Berufsgenossenschaften lange skeptisch und es musste erst weiteres Wissen aufgebaut werden. Dabei ist der Betrieb des CoBo-Stacks kinderleicht und absolut sicher. Nach spätestens vier Stunden ist der CoBo-Stack in Betrieb, man bedient ihn mittels eines Tablets oder Displays. Wer ein Smartphone bedienen kann, kann auch unser Gerät bedienen.

## Vernichtet diese Technologie Arbeitsplätze?

Um als Unternehmen profitabel zu bleiben, müssen die Prozesse optimiert und die Mitarbeitenden bei ihrer täglichen Arbeit bestmöglich unterstützt und entlastet werden. Das geht nur durch Digitalisierung. Der CoBo-Stack sorgt dafür, dass Prozesse schneller ablaufen, denn er ersetzt zwei Personen. Jüngst haben wir zwei CoBo-Stacks nach Russland verkauft. Der Unternehmer



Abstapelroboter  
CoBo-Stack

dort hat genügend Aufträge und Produktionskapazitäten, aber er hat nicht die Mitarbeitenden, um die Arbeit zu erledigen. Da springt der CoBo-Stack ein. Das ist in Deutschland ähnlich.

## Kann uns die Robotik in der Zukunft helfen?

Wir brauchen Roboter, nicht zuletzt volkswirtschaftlich. Sehen Sie: 2022 wird ein schwieriges Jahr, weil die Inflationsrate jetzt schon sehr hoch ist, wir mit massiven Lohnforderungen konfrontiert werden, dazu kommen die Lieferprobleme, was Chips angeht. Die Frachtkosten für einen Container haben sich verachtfacht. Allein um diese negativen Trends in den Geschäftsbilanzen der Firmen auszuwuchten, brauchen wir Roboter.

## Wie entwickeln Sie die Technologie weiter?

Abstapeln mit Robotik ist heute. Nun kommt KI dazu, in Verbindung mit einer Cloud. Die Steuerung für einen Roboter wird in die Cloud gehen, ein Datenmanager, den wir entwickelt haben, wird für eine weitere Vernetzung innerhalb der Postpresswelt sorgen, und damit für eine weitere Beschleunigung der Digitalisierung.

## Erhöht der Trend zur Robotik das Qualifikationsniveau der Mitarbeitenden?

Robotik und Digitalisierung strahlen auf alle Berufsbilder

ab. Jeder unserer sechs Ausbildungsberufe hat Schnittstellen zu diesen Megatrends. Nehmen Sie zum Beispiel unsere Technischen Produktdesigner. Diese entwerfen und konstruieren nicht nur Baugruppen und Bauteile und prüfen die wirtschaftliche Umsetzbarkeit. Sie sind heute auch für unsere 3D-Drucker zuständig, auf denen sie Teile für unsere Maschinen produzieren – das ist Fortschritt! Denn wir wissen: Alles, was automatisiert und digitalisiert werden kann, wird automatisiert und digitalisiert. Wir hätten sonst keine Überlebenschance gegenüber anderen Nationen.

## Sind solche Technologien geeignet, das etwas altmodische, „handwerkliche“ Image des Drucker-Berufs aufzuwerten?

Es wird sich auch hier in Deutschland viel tun. Vorreiter ist derzeit China. Ich habe dort Druckereien besucht, die einen sehr hohen Automatisierungsgrad haben. Dort gibt es fahrerlose Transportsysteme, die das Papier zur Falzmaschine fahren. Chinesische Unternehmer haben ihre Kinder zum Studium in die USA oder nach Europa geschickt. Damit wird der Trend zur Automatisierung und Digitalisierung noch beschleunigt. Der Trend zur Robotik wird auch als Rekrutierungsinstrument genutzt. Je attraktiver der Arbeitsplatz ist, umso einfacher ist es, Nachwuchskräfte zu gewinnen.



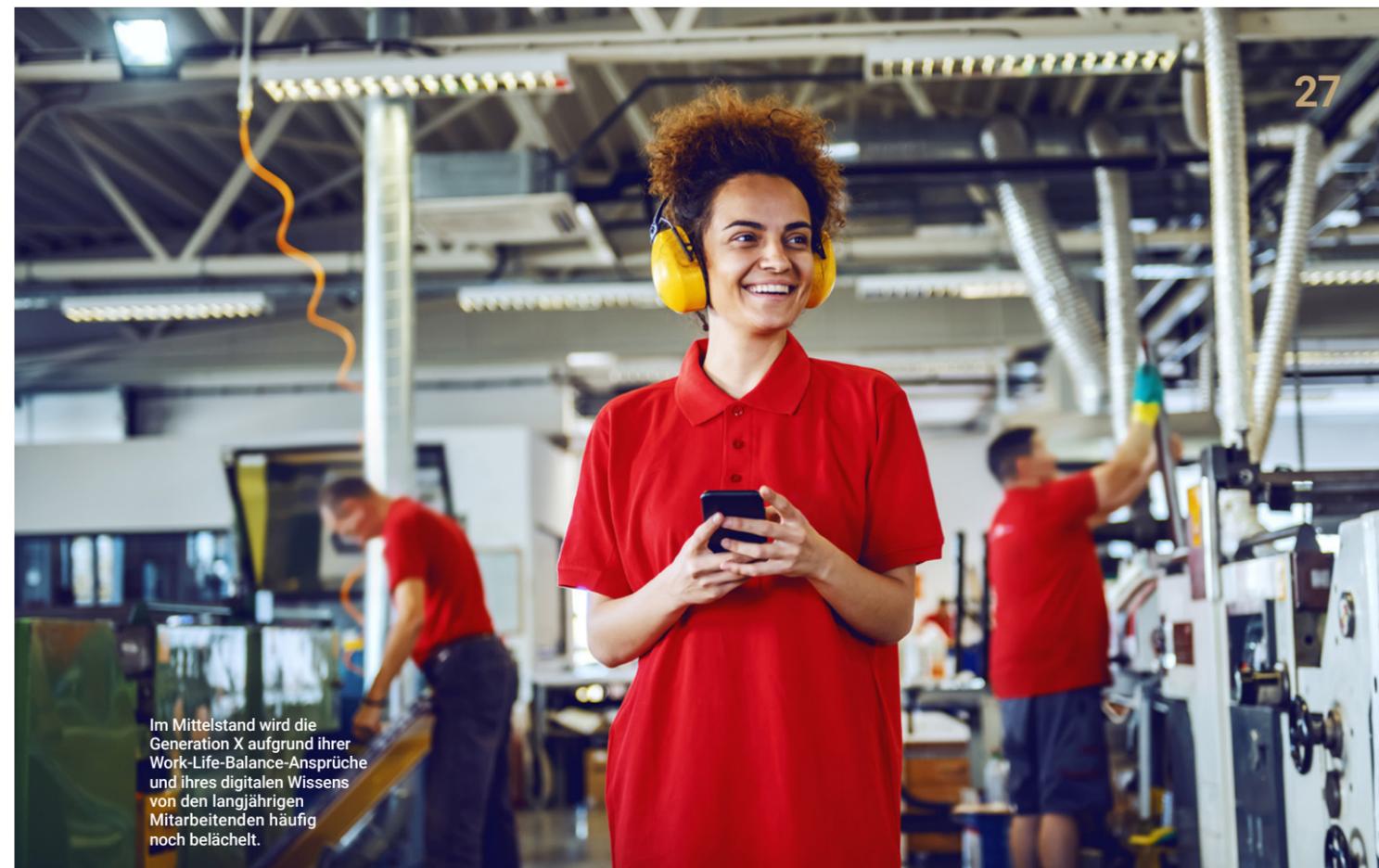
„Nicht erst Mitarbeiter  
suchen, wenn  
es Engpässe gibt“

**Employer Branding** ist ein alter Hut, sagen manche. Das reizt zum Widerspruch, sagt die Mehrheit. Denn zur Schaffung einer validen Arbeitgebermarke gehört ein großer Blumenstrauß an Maßnahmen. Was macht also heute ein modernes Unternehmen aus? ➤

Der Einsatz von Social Media ist heute für ein erfolgreiches Employer Branding unverzichtbar.



Im Mittelstand wird die Generation X aufgrund ihrer Work-Life-Balance-Ansprüche und ihres digitalen Wissens von den langjährigen Mitarbeitenden häufig noch belächelt.



➤ **Starke Arbeitgebermarken entstehen, wenn sich die Personalabteilung vom Marketing inspirieren lässt und auf die Aspekte Identität und Organisationskultur abzielt.**

(Definition: Tim Ambler/Simon Barrow)

Der Obstkorb, der Kickertisch und die gemütlichen Liegen: Immer mehr Unternehmen in Deutschland versuchen ihren Mitarbeitenden die Arbeit zu versüßen. Die genannten Dinge stehen aber nur für wenige Bausteine einer ausgereiften Employer-Branding-Strategie.

Employer Branding? Gibt es schon seit 1996! Zumindest in der Theorie. Die Idee der US-Marketingspezialisten Tim Ambler und Simon Barrow war so simpel wie einleuchtend: Starke Arbeitgebermarken entstehen, wenn sich die Personalabteilung vom Marketing inspirieren lässt und auf die Aspekte Identität und Organisationskultur abzielt. Oder anders gesagt: Eine gute Arbeitgebermarke zeichnet sich dadurch aus, dass sie die Identität eines Unternehmens als Arbeitgeber zum Ausdruck bringt. Sie sollte eine Antwort darauf geben, warum das Unternehmen für potenzielle und vorhandene Mitarbeitende attraktiv ist, welche Stärken es hat und was es einzigartig macht. So weit die Theorie.

Die Wirklichkeit sieht in Deutschland allerdings häufig anders aus, besonders im Mittelstand. Die Generation X

wird aufgrund ihrer Work-Life-Balance-Ansprüche und ihres digitalen Wissens von den langjährigen Mitarbeitenden eher belächelt als in die Belegschaft integriert. Ja, generell wird der Nachwuchs nicht selten nur über Anzeigen angesprochen, häufig aber nicht über Social Media. Und wenn es Anfragen gibt, fühlt sich in der Personalabteilung keiner zuständig. Dazu kommt noch: In den seltensten Fällen ist das Top-Management in die Kommunikation mit Nachwuchskräften involviert, sodass der Recruitment-Prozess von oben nicht mitgetragen und vorgelebt werden kann.

Die Zustände werden in den Hochglanzbroschüren oder auf den Websites der Firmen bewusst schöngefärbt, Problematisches wird nicht thematisiert oder es wird glatt gelogen. Das belegt auch die Studie Azubi-Recruiting Trends 2021. Dass die Aussagen des Ausbildungsmarketings bezüglich der Qualität der Ausbildung mit der Realität übereinstimmen, geben nur 54,6 Prozent der Befragten an. Bei den gebotenen Leistungen sind es immerhin 71,7 Prozent, die ehrlich kommunizieren. Im Umkehrschluss sind es allerdings

fast 30 Prozent, die bewusst lügen und dann irritiert sind, warum eine Ausbildung abgebrochen wird (Quelle: [www.testsysteme.de/studie](http://www.testsysteme.de/studie)).

Dass die Verschleierungs- und Idealisierungstaktik rasch als Bumerang zurückkommt, ist eigentlich offensichtlich. Denn jedermann, der heute einen Anstellungsvertrag unterschreibt, kann die offiziellen Aussagen der Unternehmen recht gut verifizieren. Etwa, indem ein eventuell bestehendes Netzwerk des Unternehmens befragt oder auf Arbeitgeberbewertungsportalen wie Kununu recherchiert wird. Dort berichten aktuelle wie ehemalige Mitarbeiter über ihren Arbeitgeber. Neue Mitarbeiter sind, haben sie die Realität begriffen, dann manchmal wieder weg, ehe die Firma sich versieht.

In der Folge droht den Unternehmen ein schwerer Rufschaden. Das muss nicht so sein. Ist das innerbetriebliche Recruitment-Team mit einem hinreichenden Etat ausgestattet, arbeitet es vorausschauend, kümmert sich etwa um die Bedürfnisse und Erwartungen potenzieller Fachkräfte und arbeitet immer im





„Jeder Mitarbeitende bekommt einen Lerntag pro Monat sowie unbegrenzten Zugriff auf die digitale Lernplattform LinkedIn Learning. Zusätzlich gibt es etwa externe Schulungen sowie interne Wissensfestivals.“

(Carina Görmann, AHD GmbH & Co. KG)

➤ Einklang mit der Kultur und den Werten des Unternehmens, kommt es zu keinem Image-GAU. Ehrlich währt am längsten, das gilt auch in Sachen Personalsuche.

Dass auch mittelständische Firmen einiges auf die Beine stellen können, belegt das Beispiel Schröder Folienfabrik, Papier & Verpackung aus Möhnesee in Südwestfalen. Das Unternehmen beschäftigt aktuell 35 Mitarbeiter. Das Durchschnittsalter liegt bei 40 Jahren. Derzeit arbeitet Schröder Folien daran, als familienfreundliches Unternehmen zertifiziert zu werden. In den hellen, freundlichen Büros sind überdies höhenverstellbare Schreibtische Standard – das kann längst nicht jeder Betrieb dieser Größe vorweisen. Zudem bietet das Unternehmen das Leasing von E-Autos und E-Bikes. Im Recruiting ist es selbstverständlich, dass Stellenanzeigen auf Social-Media-Plattformen wie Facebook gepostet werden. Abseits der Stellengebote halten die Mitarbeiter aber das ganze Jahr über die Augen nach neuen Kolleginnen und Kollegen offen. Michael Apenberg, Gründer und Geschäftsführer von Apenberg & Partner, sieht das als richtige Strategie:

„Man muss kontinuierlich suchen, statt erst dann aktiv zu werden, wenn es Engpässe gibt.“

Noch tiefschürfender ist der IT-Dienstleister AHD mit seinen 120 Teammitgliedern, ebenfalls in Nordrhein-Westfalen beheimatet, die Employer-Branding-Strategie angegangen. Die Basis dafür sei, so Mitarbeiterin Carina Görmann, eine ausgereifte und stimmige Unternehmenskultur mit passenden Werten. „Seit 2018 haben wir unsere Arbeitgebermarke aktiv aufgebaut, denn wir haben erkannt, dass wir im Wettbewerb um die besten Fachkräfte deutlich sichtbar werden müssen“, so Görmann. In dem Prozess seien bestehende Unternehmenswerte überprüft und ein heute unpassender Wert wie Perfektionismus sei durch eine moderne Fehlerkultur ausgetauscht worden. In anschließenden Workshops wurden fünf Charaktere, die zum AHD-Team passen, herausgearbeitet, wie etwa der WIRvisionär, der WIRteamplayer oder der WIRnerds2.0. Nun wird bald die Kampagne „#nerdrevolution“ ausgerollt, in der die Klischees in Bezug auf die IT-Branche widerlegt werden. Eine zentrale Rolle spielt auch das Thema Lernen und Entwicklung. „Jeder Mitarbeitende

bekommt einen Lerntag pro Monat sowie unbegrenzten Zugriff auf die digitale Lernplattform LinkedIn Learning. Zusätzlich gibt es etwa externe Schulungen sowie interne Wissensfestivals.“

Mehr geht bei einer Employer-Branding-Strategie immer. Das hat dann schnell mit der Größe des Unternehmens zu tun. Ungleich größer als Schröder Folien und AHD ist der Lkw-Zulieferer SAF-Holland aus Bessenbach bei Aschaffenburg, mit rund 1.100 Mitarbeitern in Deutschland. Dessen Employer-Branding-Strategie legt einen Schwerpunkt auf das Persönliche, ist ausgereift und innovativ. Sebastian Habel, Personalleiter für die deutschen Standorte des Unternehmens, nennt als ein Beispiel die Mitarbeiter-App mySAF-Holland, die seit Ende April dieses Jahres in den App Stores verfügbar und von Anfang an auf eine sehr hohe Resonanz in der Mitarbeiterschaft gestoßen ist. „Mit mySAF-Holland sind aktuelle Informationen wie Ausgänge, Arbeitszeiten in der Produktion und Neuigkeiten aus dem Personalbereich jederzeit abrufbar. Ein Schwarzes Brett und die Chatfunktion ermöglichen einen schnellen Informationsaustausch sowie interne

Mehr geht bei einer Employer-Branding-Strategie immer.





➤ Wissensfestivals“, so Carina Görmann. „Darüber hinaus erhält jede Abteilung die Möglichkeit, sich selbst auf einer eigenen Seite vorzustellen“, sagt Habel. Die Push-Funktion mache sich gerade in Corona-Zeiten sehr bezahlt.

Zum Kommunikationsinstrumentarium gehören natürlich auch das Intranet, Betriebsversammlungen sowie ein interner Prozess, anonym Fragen zu stellen. Diese werden im Rahmen von monatlichen Abteilungsbesprechungen beantwortet. Habel betont daneben den Punkt „Einarbeitung neuer Mitarbeitender“. „Wer bei SAF-Holland ein Anstellungsverhältnis beginnt, erhält eine zielgerichtete Einarbeitung sowie ein Mitarbeiterhandbuch, in dem alles Wichtige von A bis Z inklusive der Werte und Ziele des Unternehmens enthalten ist.“ Außerdem verfüge das Unternehmen über ein professionelles Gesundheitsmanagement mit verschiedenen Programmen, die auf die Employer-Branding-Strategie einzahlen. Für das leibliche Wohl sorgen die Kantine, Wasserspender und Obstkörbe.

Im Bereich Personalentwicklung bietet das Unternehmen seinen Mitarbeitenden unter anderem kostenlo-

Besonders großen Anklang findet es auch, wenn vor Weihnachten jeweils ein Vertreter der Geschäftsführung und der Personalabteilung zu den Mitarbeitern an den Arbeitsplatz kommt, ihnen ein kleines Geschenk überreicht und für die geleistete Arbeit im abgelaufenen Jahr dankt.

se Learning-Programme der Social-Media-Plattform LinkedIn an, zusätzlich gibt es ein Learning-Management-System und individuelle Weiterbildungsmaßnahmen. Das Ideenmanagement My Idea sorgt dafür, dass Vorschläge, die dem Unternehmen weiterhelfen, im Rahmen eines Prämiensystems belohnt werden. Auch in den Themenbereichen Nachhaltigkeit und Diversity finden Maßnahmen statt, wie etwa die Volunteer Days im Rahmen der CSR-Kampagne.

SAF-Holland betont in seiner Strategie besonders das wertschätzende Element. Dazu gehört nicht nur, dass langjährige Mitarbeitende zu ihren Jubiläen geehrt werden. Besonders großen Anklang findet es auch, wenn vor Weihnachten jeweils ein Vertreter der Geschäftsführung und der Personalabteilung zu den Mitarbeitenden an den Arbeitsplatz kommt, ihnen ein kleines Geschenk überreicht und für die geleistete Arbeit im abgelaufenen Jahr dankt. Dass dieses große Paket an Employer-Branding-Maßnahmen für eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit sorgt, kann die Geschäftsführung an den regelmäßigen, anonymen Befragungen der Belegschaft erkennen. ➤



#### CHECKLISTE:

Was einen modernen Arbeitgeber ausmacht

- Faire, gerechte Bezahlung
- Benefits
- Moderne Büroausstattung
- Modernes Recruiting und Onboarding
- Halten von Mitarbeitenden
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Detaillierte und nachhaltige Kommunikation zu betrieblichen Belangen
- Regelmäßige Fort- und Weiterbildung der Mitarbeitenden
- Ideenmanagement

# Ein Megaprojekt namens „ROSA“: Foodpackaging neu gedacht

Die Ausfahrt Rinteln-Süd von der B 238 findet Dr. Johannes Warther mittlerweile blind. Nicht weit entfernt davon befindet sich seit August 2021 eine 190 mal 65 Meter große Produktionshalle der GPD Foodpackaging GmbH & Co. KG. Den variablen Bereich der Abschnittslängen, mit denen hier produziert werden kann, würde der Senior Consultant von Apenberg & Partner auch nachts, aus dem Tiefschlaf gerissen, detailliert darstellen können. Ebenso die Benchmarkzeiten für Motiv- oder Formatwechsel der Varioman c:line von Manroland Goss. Diese Rollenoffsetmaschine fährt im Januar 2022 ihre Produktion hoch und wird dann bis zu 150.000 Pizzakartons pro Stunde herstellen. Und diese Druckmaschine, samt der mit ihr verbundenen Weiterverarbeitung, ist das Kernstück eines Beratungsprojektes mit dem Arbeitstitel „ROSA“. Von der Idee bis zur Testphase der Produktion hat das Beraterteam von Apenberg & Partner „ROSA“ in seiner Entwicklung begleitet, mit verhandelt und gesteuert.

Die Produktions-  
halle von GPD  
Foodpackaging im  
September  
2021

## Rinteln

Kreis Schaumburg

~~Braun~~ 4 km  
~~Exertal~~ 13 km  
Krankenbogen 3 km  
Hameln 23 km  
Exten 1 km

← Industriegebiet Süd

← Fahrrad-Draisine

← Rinteln 2 km →

Exertalstr.

„Faltschachteldruck im Rollenoffset geht nicht nur technisch, sondern auch wirtschaftlich, und das mit beeindruckender Effizienz und Performance.“

(Henning Diedrich)



Der Pizzakarton als Referenzprodukt



### Die Idee

Alles begann im November 2018 im Hamburger Büro von Apenberg & Partner als „neutralem Ort“: Anwesend waren Henning Diedrich, CFO der Giesdorf Mediengruppe, Michael Apenberg und Dr. Johannes Warther sowie der ehemalige Bertelsmann-Manager und Druckberater Theo Streffing, der seine revolutionäre Idee zur Herstellung von Lebensmittelfaltschachteln im Rotationsoffset präsentierte. Möglich machen sollte dies die Varioman mit ihrem flexiblen Maschinenkonzept. Bis zu diesem Zeitpunkt war das Druckverfahren in Europa noch nie ausprobiert worden. Rotative Verfahren, Inline-Weiterverarbeitung, maximale Materialausnutzung: Streffing prognostizierte der versammelten Runde maximale Effizienz, die sich signifikant vom bis dahin konventionellen Bogenoffset abhebt.

Wohl wissend, dass der Verpackungsdruck in der Giesdorf Mediengruppe als Geschäftsbereich mit signifikantem Wachstumspotenzial ausgebaut werden soll, beauftragte Henning Diedrich die Print Business Consultants von Apenberg & Partner, in einer Machbarkeitsstudie mit dem Arbeitstitel „ROSA“ zunächst

die zentralen Fragen zu klären: Ist das von Theo Streffing angedachte Vorhaben technisch machbar? Konkret: Lässt sich die von Kunden geforderte Kartonqualität überhaupt auf Rotationsoffsetaggregaten verarbeiten?

Dafür wurde der Pizzakarton als attraktives Referenzprodukt gewählt. Das Management von Manroland wurde ins Boot geholt und im April 2019 ein erster Testdruck an einer Varioman durchgeführt. „Diese Maschine, die eigentlich für 12 My starke Shrink-Sleeve-Folien ausgelegt ist, druckte ohne Murren Karton der 16-fachen Stärke, bis zu 320 Meter pro Minute“, erinnert sich Dr. Warther. Doch es gab noch eine Vielzahl weiterer Fragen zu klären und Berechnungen anzustellen, die nur mithilfe kleinteiligster Recherche möglich waren. „Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsrechnung waren die variablen Zylinderumfänge der Varioman der ausschlaggebende Punkt, da sie sich auf unterschiedliche Druckvorlagen einstellen lassen“, erklärt Dr. Warther. Ein weiterer Vorteil: Durch den Rollenoffsetdruck und das rotative Stanzen ergeben sich signifi-



Theo Streffing



Die Varioman c:line mit angeschlossener Fertigungsstrecke in der GPD-Produktionshalle

### Die Planung

Die Erstellung des Businessplans ist das eine, die Details dafür zu bekommen, das andere. „Was ist das am besten geeignete Equipment für eine derartige Produktion, wie sieht die ideale Fabrik dafür aus? Das sind Fragen, die wir nur durch Nutzung eines breitflächigen Netzwerks beantworten konnten“, erinnert sich Michael Apenberg und ergänzt zufrieden: „Im Juni 2019, nach acht arbeitsreichen Monaten, lag dann der Businessplan auf dem Tisch.“ Dank dieses umfangreichen Dokuments erhielt das Projekt „ROSA“ nicht nur die Freigabe der Gesellschafterfamilie Giesdorf, sondern auch die Unterstützung von Investoren und Fördermittelinstitutionen, unter anderem vom Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, aufgrund der Schaffung von rund 40 Arbeitsplätzen in einer strukturschwachen Region. Insgesamt umfasst das Investitionsvolumen für GPD Foodpackaging 32 Millionen Euro inklusive Gebäuden.



kante Materialeinsparungen gegenüber dem konventionellen Bogendruckverfahren. Im weiteren Verlauf konnten die Kosten des benötigten Investments valide berechnet werden und der Rollenoffsetdruck wurde mit dem Bogendruck anhand einer Stückkostenrechnung verglichen. „Das Ergebnis war erstaunlich. Faltschachteldruck im Rollenoffset geht nicht nur technisch, sondern auch wirtschaftlich, und das mit beeindruckender Effizienz und Performance“, resümiert Henning Diedrich das Ende der Evaluierungsphase des Projektes „ROSA“.

Das Baugrundstück bei seiner ersten Begehung



**Die Umsetzung**

Nach Sicherstellung der Finanzierung übernahm ein Team von Apenberg & Partner das Projektmanagement des Megaprojektes. „Das Jahr 2020 war geprägt von Verhandlungsmarathons mit allen involvierten Maschinenlieferanten hinsichtlich Ausstattung, Preisgestaltung und eng gesteckter Liefertermine sowie unzähligen Gebäudeplanungsmeetings mit dem für den Bau beauftragten Architekturbüro und dem ausgewählten Generalunternehmer“, weiß Dr. Warther zu berichten.

Während in Rinteln die Bauphase des Produktionsgebäudes anlief, standen zwei weitere zentrale Themen ganz oben auf der langen To-do-Liste:

- 1. Die Kundengewinnung:** Um die neue Fabrik möglichst schnell mit Kundenaufträgen auszulasten, begannen die Gespräche mit namhaften Produzenten von Tiefkühllebensmitteln bereits im Herbst 2020. Das Team von Apenberg & Partner hatte zuvor den Markt großflächig gescreent und konnte in den Gesprächen entsprechende Angebotskalkulationen vorlegen.
- 2. Das Mitarbeiter-Recruitment:** Im Frühjahr 2021 übernahm Markus Permesang als Betriebsleiter die Verantwortung für die Installation und Inbetriebnahme der Produktionstechnik. Parallel begleitete er die Bau-tätigkeiten des Produktionsgebäudes vor Ort und de-

„Das Jahr 2020 war geprägt von Verhandlungsmarathons mit allen involvierten Maschinenlieferanten sowie unzähligen Gebäudeplanungsmeetings.“  
(Dr. Johannes Warther)



Bauarbeiten im Sommer 2021

finierte im Schulterschluss mit Dr. Warther die damit verbundenen schier unzähligen Details für den Innenausbau. Die zweite Schlüsselposition bei GPD nimmt seit September 2021 Salin Hunt ein. Als Head of Sales verfügt er über viele Kontakte in den europäischen Markt für Tiefkühllebensmittel. Neben dem gelernten Verpackungsmittelmechaniker Hunt hat das HR-Team von Apenberg & Partner auch Martina Steinmann rekrutiert, die den Vertriebsinnendienst bei GPD Foodpackaging leitet.



Salin Hunt /GPD, Wolfgang Hiesinger/Manroland und Henning Diedrich /GPD auf der Fachpack 2021

**Der Marktauftritt**

Mit ihrer Website [gpd-foodpackaging.de](http://gpd-foodpackaging.de) präsentierte sich die GPD Foodpackaging GmbH & Co. KG im Mai 2021 erstmals der Öffentlichkeit und bestätigte damit bereits kursierende Gerüchte im Verpackungsmarkt. Der auf der Website eingebettete Imagefilm gibt detaillierte Einblicke in das Produktionsverfahren der Smart Factory in Rinteln. „Mich als Zahlenmensch hat die Auswahl einer geeigneten Digitalagentur, die Entwicklung eines Storyboards und das Texten des Films auf eine ganz neue Weise herausgefordert“, erinnert sich Dr. Warther. Die ersten GPD-Pizzaverpackungen zum Anfassen gab es dann im September 2021 auf der FACHPACK in Nürnberg, wo das GPD-Team interessante Kontakte zu Branchenvertretern aus ganz Europa knüpfen konnte.



Startseite des Imagefilms auf [gpd-foodpackaging.de](http://gpd-foodpackaging.de)

Imagefilm GPD Foodpackaging

**Die Weiterentwicklung**



Die Idee zu „ROSA“ wurde bereits 2018 von einer weiteren Idee flankiert, die aktuell bei GPD Foodpackaging und bei Apenberg & Partner unter dem Arbeitstitel „GREEN“ auf der Agenda steht: Um maßgeblich zur Plastikvermeidung bei der Produktion von Tiefkühllebensmitteln beizutragen, wird ein Verfahren zum Auftragen von Barrierschichten auf die rotativ gedruckten Faltschachtelverpackungen für Tiefkühlprodukte entwickelt. „Speziell Tiefkühlpizzen werden aktuell noch einzeln in Folie verpackt und verursachen allein in Deutschland bis zu 3.000 Tonnen Plastikmüll pro Jahr“, resümiert Henning Diedrich. Ziel von „GREEN“ ist es, biologisch abbaubare, kompostierbare Funktionsbarrieren zu entwickeln, die in Kleinserien produktbezogen eingesetzt werden können. „Das ist nicht nur nachhaltig, sondern auch sehr kosteneffizient“, freut sich Dr. Warther über sein aktuelles Beratungsprojekt. ▶

# Hybrid-Vertrieb in der Praxis: Die klassische Kaltakquise hat ausgedient

Wie verkaufen erfolgreiche Druckereien ihre Produkte?

Die Traffic Print Online Solutions GmbH setzt auf ein hybrides Modell. Den Außendienst gibt es nur noch für spezielle Fälle. Die Vertriebsmitarbeiter sind untereinander eng vernetzt. Der Erfolg lässt sich an harten

Zahlen ablesen. ➤



Raphael Hofmann (oben),  
Patrick Donner (unten links) und  
Sebastian Höper (unten rechts)  
im Gespräch im „hybriden“  
Printkompress-Interview



„Wir waren von Anfang an anders als der Rest der Branche.“

(Patrick Donner)



➤ Im Audi Platz nehmen, das Outfit ist auf den Anlass abgestimmt, das Auftragsbuch, die Mustermappe und die Liste mit den abzufahrenden Firmen liegen in der Aktentasche. Auf geht's zu einer neuen Reise durch die Republik für diesen Außendienstmitarbeiter einer deutschen Druckerei. Am Ende des Jahres hat sein Firmenwagen locker 100.000 Kilometer mehr auf dem Tacho, der Vertriebsprofi hat seinen Kaffeekonsum hoch gehalten – und nur eine Handvoll neue Aufträge hereingeholt.

Dieser Vertriebsansatz ist ein Auslaufmodell sondergleichen. Wie es anders und erfolgreicher geht, beweisen Patrick Donner und seine Firma Traffic aus Schwülper bei Braunschweig. Und das schon seit 1996, als Donner und sein damaliger Partner Helmut Neumann die Traffic Print Online Solutions GmbH zunächst als „Handelsvertretung für Drucksachen und Druckdienstleistungen“ gegründet hatten. Hinter dem zunächst

irreführend klingenden Namen verbirgt sich eine hochgradig digitale Firma.

„Wir waren von Anfang an anders als der Rest der Branche“, sagt Donner. „Wir haben das Thema Digitaldruck als variabel einsetzbare Drucktechnik erkannt, die Auflage des Auftrags hat uns dabei weniger interessiert, als jeden Auftrag individuell gestalten zu können.“ Für die Ausschöpfung des vollen Potenzials, das der Digitaldruck zu bieten hat, musste Traffic zunächst einiges an Pionierarbeit leisten. An die Inbetriebnahme des ersten digitalen Farbdruckers im Jahr 2007 kann sich Patrick Donner nur zu gut erinnern: „Die Maschine stand erst einmal ein paar Monate herum, ohne dass wir wirklich wussten, welche Aufträge wir darauf fertigen sollten.“ Seine Mitarbeiter seien dafür nicht ausgebildet gewesen und Erfahrungsberichte gab es nicht. Durch viel Ehrgeiz und Ausprobieren habe sich die Neanschaffung aber schnell bezahlt gemacht. Don-

ners Erkenntnis: Digitaldruck ist nicht nur für kleine Auflagen geeignet, sondern auch für große Volumen. „Vor allem aber ist Digitaldruck variabel und individuell einsetzbar“, weiß der Druck-Manager. Auf diesen USP hat Traffic seine Produkte aufgesetzt – und den Begriff „Multichannel-Marketing“ mit Leben erfüllt. Traffics Claim seitdem: Gedruckt. Gemailt. Geklickt. Gelöst.

Zum Anderssein gehört auch, dass Firmenchef Donner auf einen hohen Anteil von IT-Mitarbeitern setzt. Heute sind von insgesamt 80 Mitarbeitern 12 IT-Profis: Entwickler, Programmierer und Webdesigner. IT-Know-how ist das eine Erfolgskriterium, für Donner und seine Mitarbeitenden ist aber auch essenziell, eine grundlegende Bereitschaft mitzubringen, etwas Neues zu machen und vom üblichen Weg abzuweichen. „Leider ist in unserer Branche der Veränderungswille nicht weitverbreitet“, sagt Donner. Daher spricht die Druckbranche heute noch von einem „neuartigen“ Vertriebs-

modell, das bei Traffic längst gelebt wird: dem hybriden Vertrieb.

Was bedeutet Hybrid-Vertrieb genau, wie generiert das Unternehmen seine Aufträge, wie ist der Vertrieb bei Traffic aufgestellt? Es ist Zeit, zwei der insgesamt acht Traffic-Vertriebsmitarbeiter vorzustellen: Raphael Hofmann, Leiter New Business, und Sebastian Höper, Leiter Projektmanagement. Hofmann nimmt dabei die Position des digitalen Akquisiteurs ein, Höper verwandelt die Hofmann'schen Leads zu Kunden, idealerweise zu langfristigen Kunden, die durch sein Projektteam individuell betreut werden.

„Wir starten zu einem sehr frühen Zeitpunkt, potenzielle Kunden anzusprechen“, sagt Hofmann. „Statt von Tür zu Tür zu fahren, bringen wir unsere Ideen für crossmediale Produkte über digitale Kanäle ins Spiel und investieren für die Selektion von Produkt, Zielgruppe und



- Im Gegensatz zum klassischen Vertriebsmodell ist die Strategie von Traffic, ein „passives Grundrauschen“ in vorher definierten Clusterzielgruppen zu erzeugen.



Konfektionierung  
personalisierter  
Werbegeschenke



Kanal viel Zeit.“ Im besten Fall entstehen dadurch Kundenbeziehungen, die auf einer höheren Vertrauensbasis beruhen, sodass sich die digitale Erstsprache am Ende als viel effizienter als das altmodische Modell Außendienst/Innendienst herausstellt.

Das Vertriebsteam von Traffic ist stark im Prozessgeschäft verankert. Im Gegensatz zum klassischen Vertriebsmodell, wo die Nachfrage durch Präsenzbesuche aktiv erzeugt werden soll, ist die Strategie von Traffic, ein „passives Grundrauschen“ in vorher definierten Clusterzielgruppen zu erzeugen. „Dafür spielen wir Online-Kampagnen auf allen für diese Zielgruppe relevanten digitalen Kanälen aus“, sagt Hofmann.

Ein weiterer Teil der Strategie ist das Mikromarketing. „Wir picken uns eine kleine, feine Zielgruppe aus dem Gesamtmarkt heraus“, erklärt Höper. Das sind häufig nur wenige Markenartikel-Firmen, die zum Beispiel für hoch personalisierte Promotions infrage kommen. Diesen Clusterzielgruppen bietet Traffic von der personalisierten Verpackung bis zum hyperindividualisierten Mailing die Produkte seines Leistungsportfolios an, die zu 100 Prozent zu dem Kundencluster passen. Sobald auf die digitale Ansprache eine Rückmeldung erfolgt, geht der Projektmanager individuell auf die Wünsche des Adressaten ein, um den Akquiseprozess erfolgreich abzuschließen und in die Kundenbetreuung zu überführen.

Die Unterschiede vom hybriden Vertriebsmodell zum althergebrachten sind dabei enorm: Bei Traffic führt die Übergabe eines Projekts von einem Mitarbeiter zum anderen zu keinem Bruch. Wenn Hofmann das Projekt des Kunden an Höper und sein Projektteam übergibt, bleibt Hofmann trotzdem ständig im Bilde. Eine klare Trennung zwischen Innen- und Außendienst gibt es nicht mehr. Es gibt einen Projektmanager, der den Kun-

den betreut und motiviert. „Diese Leads sind wie eine warme Hand, die wir festhalten“, sagt Hofmann. Statt beim Kunden Kaffee zu trinken, treffen sich die Vertriebsmitarbeiter von Traffic auf diversen Online-Kanälen und in digitalen Besprechungen mit dem Kunden, höchst effizient und dennoch persönlich.

In diesem Modell ist die Bedeutung der Verantwortung für das Projekt kaum zu überschätzen. „Es muss einen geben, der sich hauptberuflich um das Projekt kümmert“, sagt Donner. Das sei die eigentliche Investition, so eine Person müsse erst mal gefunden werden. Donners Vorgehen: Traffic stellt Personal ein, schult es und bildet es fort. „Die komplett ausgebildeten Mitarbeiter für unsere anspruchsvollen Jobs bekommt man nicht im Markt.“

Völlig obsolet ist der Außendienst auch in diesem Modell nicht. „Der Außendienst hat auch bei uns noch seine Berechtigung“, sagt Sebastian Höper. „Es geht aber nicht um die Anzahl der gefahrenen Kilometer und geputzten Klinken, sondern um die spezielle Betreuung und Entwicklung des Kunden, als Ideengeber und verlässlicher Ansprechpartner – dabei kann jeder Mitarbeiter aus dem Projektteam mal der geeignete Key-Account-Manager sein.“

Traffic-Chef Donner ist nun gedanklich schon bei zukünftigen Projekten: „Wir wollen den Kunden personalisierte Videos anbieten, deshalb bauen wir gerade ein Filmstudio auf.“ Die Strategie, immer dem Markt voraus zu sein, gibt ihm recht: Im Jahr 2020, in dem der Gesamtmarkt stark einbrach, hat sein Unternehmen den Umsatz um 16 Prozent gesteigert. Zusätzlich wurde die Traffic Print Online Solutions GmbH bei den Druck & Medien Awards 2021 als „Kunden- und Verkaufsteam des Jahres“ mit dem POLAR-MOHR Award in Gold ausgezeichnet. ➤

# Alles dreht sich – zugunsten der Nachhaltigkeit

In Kopenhagen steht der erste Prototyp einer innovativen Sortieranlage für Plastikmüll. Abfall soll durch den Einsatz von digitalen Wasserzeichen besser sortiert und es soll mehr Kunststoff verwertet werden. Eines der an dem Projekt mit dem Titel „Holy Grail 2.0“ beteiligten Unternehmen ist die Beiersdorf AG.



Testläufe während der Holy-Grail-2.0-Open-House-Veranstaltungen im Herbst 2021

Ansätze für eine perfekte Kreislaufwirtschaft gibt es einige. Beim Cradle-to-Cradle-Prinzip werden zum Beispiel alle Güter so produziert, dass die eingesetzten Rohstoffe nach Gebrauch biologisch abgebaut und als „Nährstoffe“ wieder in den natürlichen Stoffkreislauf zurückgeführt werden (Printkompress berichtete). Nun wird in Kopenhagen der Prototyp einer Recyclinganlage gebaut, die helfen soll, Abfall besser zu sortieren und so mehr Kunststoff wiederzuverwerten.

Der Bau der Anlage ist eine Folge der aktuellen Klimaschutzbemühungen. Laut der Strategie der EU-Kommission sollen bis 2030 sämtliche Plastikverpackungen wiederverwertbar sein und zu 55 Prozent auch wiederverwertet werden. Derzeit beträgt die Quote im EU-Schnitt rund 40 Prozent. Am niedrigsten liegt die Recyclingquote mit rund 10 Prozent in Malta, Europa-meister ist derzeit Litauen mit 70 Prozent. Deutschland liegt im Mittelfeld.

Nun will das Projekt „Holy Grail 2.0“ bis Ende 2022 in industriellen Großversuchen nachweisen, dass digitale Wasserzeichen die Recyclingquote nachhaltig erhöhen und die Qualität des Rezyklats, wie der aus Plastik gewonnene Rohstoff heißt, verbessern. Das Projekt, für das sich renommierte Konzerne zusammengeschlossen haben, ist weltweit einmalig.

Ein digitales Wasserzeichen ist so etwas wie ein QR-Code und so groß wie eine Briefmarke. Der Clou: Das Wasserzeichen kann eine Fülle an Informationen transportieren, die in einer zentralen Datencloud gespeichert werden. Die Kamera im Recyclingbetrieb kann die ge-



naue Materialzusammensetzung anhand des QR-Codes herauslesen und die Sortiermaschine so lenken, dass die Verpackung gezielt in den entsprechenden Behälter sortiert wird. Das menschliche Auge kann diesen Prozess nicht leisten.

Getragen wird das Projekt von mehr als 160 Unternehmen, die bis zu 20.000 Euro pro Jahr zahlen und Know-how bieten. Mit dabei sind Markenartikler, Maschinenbauer, Entsorger, Verpackungshersteller und Handelskonzerne. Ein namhafter deutscher Konzern ist zum Beispiel die Beiersdorf AG. Entlang der unternehmenseigenen, sogenannten Plastic Pledge soll eine 50-prozentige Reduktion von fossilem Neuplastik bis 2025 erreicht werden, dazu will das Hamburger Unternehmen im gleichen Zeitraum mindestens 30 Prozent recyceltes Material für seine Kunststoffverpackungen einsetzen. Überdies



Skizze digitales Wasserzeichen

will das Hamburger Unternehmen 100 Prozent seiner Verpackungen wiederbefüllbar, wiederverwendbar oder recycelbar machen – ebenfalls bis 2025.

Beiersdorf bezeichnet sich und die Kosmetikindustrie generell als recht anspruchsvolle Partner in diesem Projekt. „Dies liegt daran, dass wir eine gute Balance zwischen einer hohen Qualität, einer guten Lesbarkeit und der kosmetischen Attraktivität des Codes auf den Verpackungsdesigns brauchen“, sagt Sabrina Stiegler, Senior Packaging Specialist und Ansprechpartnerin für „Holy Grail 2.0“ bei Beiersdorf. Hinzu komme, dass die Standardisierung der Etikettenproduktion noch nicht so fortgeschritten sei wie bei anderen, nicht kosmetikspezifischen Verpackungen. Das läge vor allem an den unterschiedlichen Drucktechnologien für Etiketten. Sabrina Stiegler gibt außerdem zu bedenken, dass auf den Verpackungen der Kosmetikprodukte von Beiersdorf in der Regel deutlich weniger Platz für die Aufnahme eines digitalen Wasserzeichens ist. „Mit Blick auf das Design ist deshalb die eine oder andere Herausforderung noch zu lösen.“

Die ersten industriellen Tests der digitalen Wasserzeichentechnologie sind für 2022 in Dänemark, Deutschland und Frankreich geplant. Dann werden viele

offene Fragen beantwortet – vor allem, ob der Einsatz eines digitalen Wasserzeichens in Serie geht und damit die Abfallbehandlung in Europa nachhaltig verbessert wird.

[www.digitalwatermarks.eu](http://www.digitalwatermarks.eu)



**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**

Martin Scheele  
Verena Gorris

**Korrektorat**

AdverText (Wolfgang Wiese)

**Gestaltung**

webagens | onlinemedia solutions  
(Axel Hörmann, Andreas Kesler)

**Umsetzung**

Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG

**Fotos**

Titel: © Vladislav Ociacia/stock.adobe.com, S. 3: Michael Apenberg, S. 4–5, 11, 13, 29, 39–42, 44: Jan Northoff Photography, S. 4, 22–23: MBO-Gruppe, S. 4, 32–37: GPD Foodpackaging GmbH & Co. KG, S. 6–7: © mocks\_co/elements.envato.com, S. 5, 10: © Studio Romantic/stock.adobe.com, S. 8–9: © yavdat/stock.adobe.com, S. 5, 14, 20–21: Verlagsgruppe Oetinger © Jörg Schwalfenberg, S. 16: Stefan Eishold/ARCUS Capital AG, S. 17–18: Pinsker Druck und Medien GmbH, S. 24–25: © deagreez/stock.adobe.com, S. 27: © dusanpetkovic1/stock.adobe.com, S. 28: © Photographee.eu/stock.adobe.com, S. 30: © Flamingo Images/stock.adobe.com, S. 31: © mego-studio/elements.envato.com, S. 33: © by-studio/stock.adobe.com, © Piman Khrutmuang /stock.adobe.com, S. 34: © Renata Sattler/stock.adobe.com, © Andrey Kuzmin/stock.adobe.com, S. 33: www.strassenweb.de, www.rinteln-aktuell.de, S. 34: © Renata Sattler/stock.adobe.com, S. 35: © Andrey Kuzmin/stock.adobe.com, S. 35: Theo Streffing, S. 36–37: © sagesmask/elements.envato.com, S. 37: © graptailstudio/elements.envato.com, S. 44–45: AIM – European Brands Association

## Kompetenzen

### UNTERNEHMENSBERATUNG

- Strategisches Management
- Restrukturierung & Sanierung
- IT Management & Transformation
- Finanzen & Controlling
- Marktforschung

### PERSONALBERATUNG

- Executive Search
- Print Recruiting
- Beiräte & Aufsichtsräte

### MERGERS & ACQUISITIONS

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

