

# Printkompress®

Komprimierte Fakten aus  
der Printbranche

# N.02

8

## Consulting- Report

Die ersten 100 Tage  
im Leben eines  
Managers

20

## Hallo Zukunft

Blockchain als  
Content-Börse  
der Zukunft

**Fokus**  
Verpackungs-  
industrie



„Nützlich sein  
statt weniger  
schädlich“

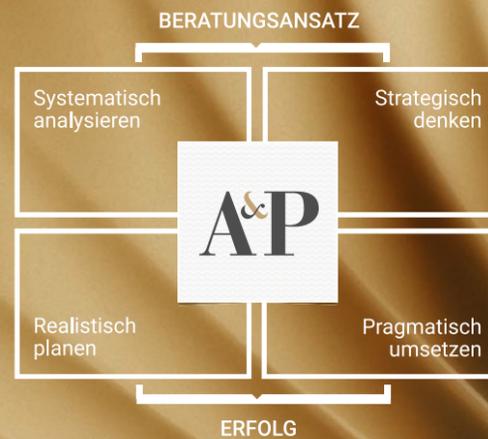
28

Der Cradle-to-  
Cradle-Ansatz in der  
Druckindustrie

Printkompress® | EIN MAGAZIN VON

**APENBERG & PARTNER**

PRINT BUSINESS CONSULTANTS



Michael Apenberg



Liebe Leserinnen und Leser,

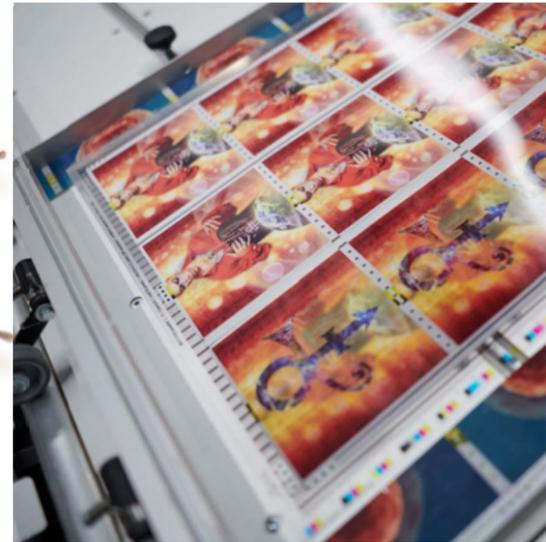
seit Erscheinen unserer ersten Ausgabe von Printkompres ist knapp ein Jahr vergangen. Die Aufregung um die Digitalisierung ist der Erkenntnis gewichen, dass sich Print und digitale Komponenten harmonisch miteinander verbinden lassen und Kommunikation anreichern.

In unserer zweiten Ausgabe möchten wir Sie zum Nachdenken über Verpackungen anregen. Auf der einen Seite sind Faltschachteln & Co. Treiber des weltweiten Druckvolumens, auf der anderen Seite avanciert der Verpackungsmüll zum globalen Problem. Deutschland versucht mit dem neuen Verpackungsgesetz gegenzusteuern, mit höheren Recyclingquoten und Anreizen für Hersteller, ökologischer zu arbeiten. So mancher Unternehmer ist schon weiter. Ernst Gugler etwa beweist, dass der Cradle-to-Cradle-Ansatz Wachstum und Profit nicht entgegensteht. Oder Arne Schultchen: Der Verpackungsdesigner hat eine Transportkiste entwickelt, die deutlich länger hält. Sie sind Pioniere für nachhaltiges Wirtschaften.

In dieser Ausgabe von Printkompres haben wir auch die Themen Management, Personalführung und Content-Vermarktung in der Verlagsbranche aufgegriffen, jeweils unterhaltsam erzählt und Nutzwert transportierend. Damit endet unser Angebot aber nicht: Auch über unsere regelmäßigen Blogbeiträge möchte ich Sie zu einem Dialog einladen. Per E-Mail, über Social Media, in einem Telefonat, einem persönlichen Gespräch oder in Schriftform auf Papier. Denn wie bereits erwähnt, ergänzen sich Print und Online ganz hervorragend im Informationsaustausch.

Viel Freude beim Lesen.

Ihr



**INTERVIEW**

**S. 18/ „Es gibt keine Schönheit, die nicht funktional ist“**

Arne Schultchen, Mitgründer des Designstudios design for human nature, über Funktionen des Designs und was die Verpackung eines Produkts leisten kann.

**FOKUS VERPACKUNGSINDUSTRIE**

**S. 12/ Sinnvolle Verschärfung oder Bürokratie-Monster?**

Printkompress hat drei Expertenmeinungen zum neuen Verpackungsgesetz (VerpackG) eingeholt.

**BRANCHENPORTRÄT**

**S. 26/ „Nützlich sein statt weniger schädlich“**

Ernst Gugler, Gründer und Geschäftsführer der österreichischen Druckerei und Agentur Gugler GmbH, hat bewiesen, dass der Cradle-to-Cradle-Ansatz die (Druck-)Wirtschaft revolutionieren kann.

**CONSULTING-REPORT**

**S. 32/ Jetzt oder nie: die ersten 100 Tage im Leben eines Managers**

Mit dem Buch „Wagnis Führung“ feierte Managementcoach Gerhard Nagel 1999 große Erfolge. In Printkompress erklärt er, wieso das mittlerweile vergriffene Buch aktueller denn je ist und wo die letzten Exemplare archiviert sind.

**HR-REPORT**

**S. 38/ Mitentscheiden – und Verantwortung übernehmen**

In Zeiten des Fachkräftemangels sind Fach- und Führungskräfte das höchste Gut eines Unternehmens. Wie man Mitarbeiter involviert und somit ans Unternehmen bindet, zeigt der Verlag Nordsee-Zeitung in Bremerhaven.

**M&A-REPORT**

**S. 44/ „Fühlen. Riechen. Erleben.“ Erfolgreiche Kommunikation im Duett**

Der Kauf des Druckveredlers Kolbe-Coloco durch H.O.Persiehl im Jahr 2018 ist ein Paradebeispiel, wie man sich durch Buy-and-Build erfolgreich im Markt behauptet.

**RUBRIKEN**

**S. 6/ Zahlen & Fakten**

Verpackungen sind Treiber des weltweiten Druckvolumens und Verursacher ungewollter Müllberge.

**S. 8/ Einblicke**

Wieso Bienen und Drucker gerne gemeinsam auftreten.

**S. 50/ Hallo Zukunft**

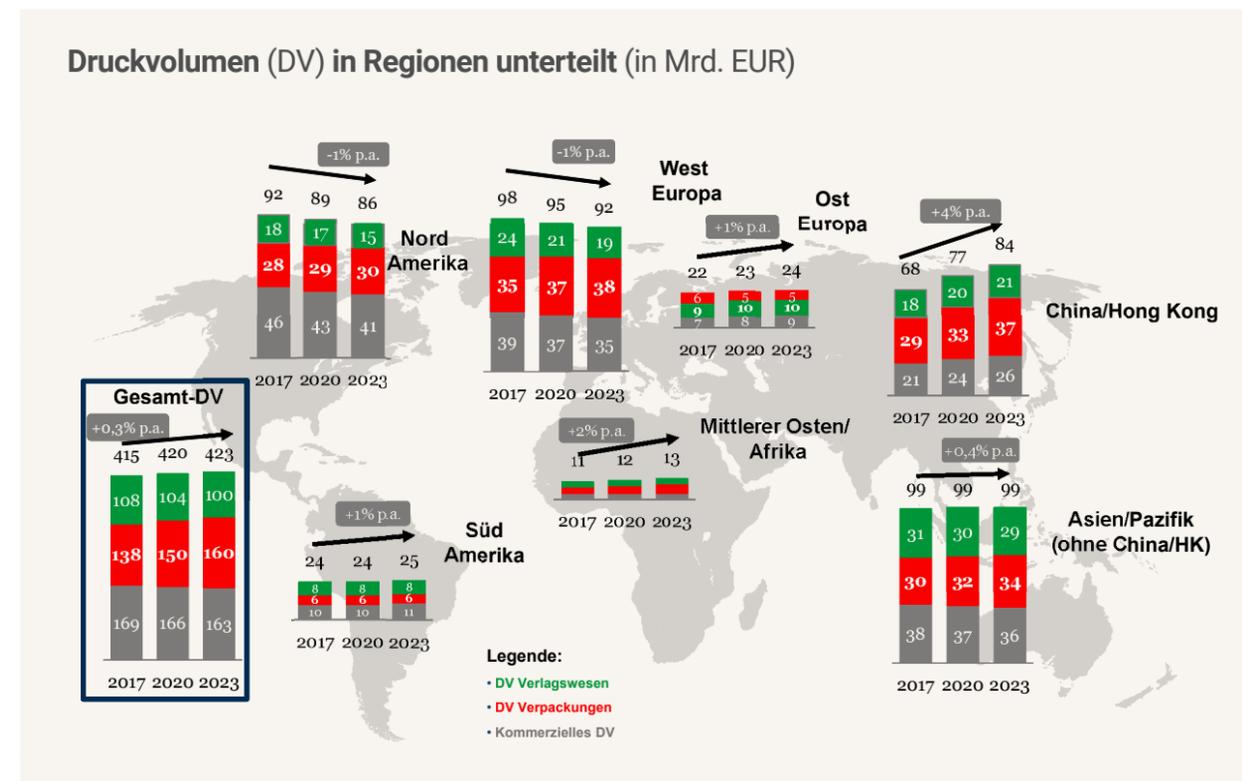
Blockchain hat das Potenzial, als Content-Börse der Zukunft zu fungieren. Unter den Antreibern dieser Vision sind auch einige deutsche Medienverlage.

# Verpackungsdruck als Treiber des weltweiten Druckvolumens

Die Heidelberger Druckmaschinen AG rechnet bis 2023 mit einem insgesamt schwachen Anstieg des weltweiten Druckvolumens (+0,3 % p. a.). Dabei unterteilen die Heidelberger den Markt in die drei Segmente Publishing und Akzidenzen, Verpackungen und Commercial Printing. Besonders auffällig ist, dass Wachstum in der westlichen Welt ausschließlich im Segment Verpackungsdruck realisiert wird – die beiden anderen Segmente sind hier konsequent rückläufig. In der weltweiten Betrachtung zeigt sich aggregiert das-

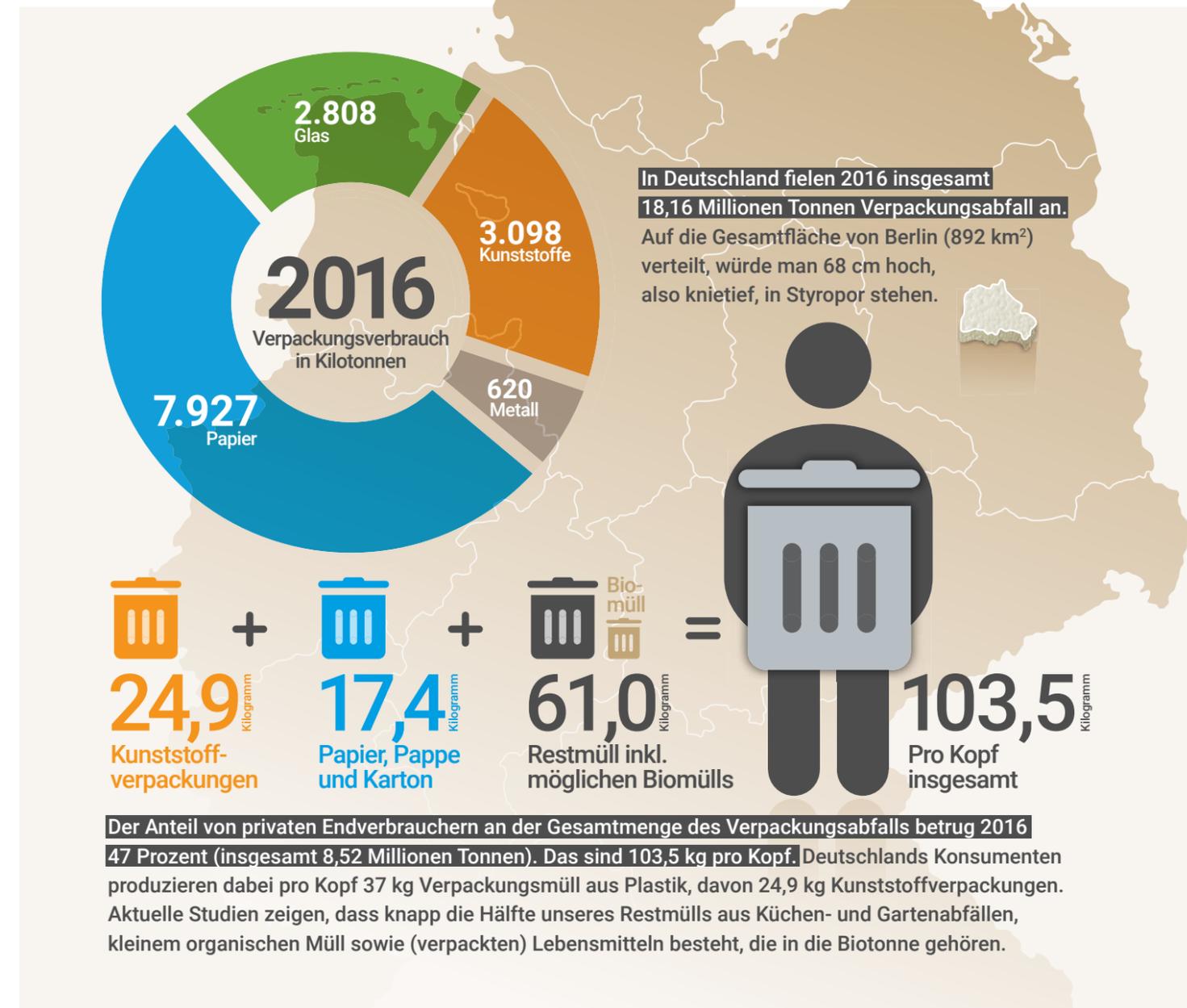
selbe Bild: Während Publishing und Akzidenzen (-1,3 % p. a.) sowie Commercial Printing (-0,6 % p. a.) rückläufig sind, wird für das Segment Verpackungsdruck mit 2,5 % ein beachtliches Wachstum pro Jahr erwartet.

Diese Einschätzung des Druckmaschinenherstellers deckt sich mit dem Ergebnis der Herbstprognose 2019 von Apenberg & Partner, in der Verpackungsdrucker als einzige der befragten Gruppen mit einer positiven Ergebnis- und Marktentwicklung rechnet. ■



Quelle: Heidelberger Druckmaschinen AG | Packaging Day 2018

# Verpackungsmüll in Deutschland – ein Überblick



Quellen: Bericht des Umweltbundesamtes (UBA), 2019, Naturschutzbund Deutschland (NABU)



# Von Bienen und Druckern

Vielleicht war es der lange Sommer 2018, vielleicht lag es an den Auftraggebern und Projekten im Bereich Consulting, M&A und Personalberatung. Oder gibt es doch eine direkte Korrelation zwischen der Biene und der Druckindustrie? Auf jeden Fall waren Bienen im vergangenen Jahr deutlich öfter Thema bei Apenberg & Partner als je zuvor. Printkompress hat zu diesem intelligenten und sympathischen Insekt recherchiert und Bienen-Experten aus der Branche aufgespürt.

## Bienen-Know-how in Kürze

### Gattungen

Insgesamt existieren neun unterschiedliche Bienenarten. Spricht man allerdings hierzulande von Bienen, so ist in der Regel die Honigbiene gemeint. Honigbienen sind Staaten bildende Fluginsekten, die niemals allein, sondern in einer hochsozialen Gemeinschaft leben.

Die Mehrzahl aller Bienenarten bilden jedoch keine Staaten, sondern leben als sogenannte „Solitärbienen“ allein. Dazu zählen auch die meisten Wildbienenarten. Laut Internationaler Naturschutzunion (IUCN) ist in Europa ungefähr jede zehnte Wildbienenart vom Aussterben bedroht.

### Bienenkönigin

An der Spitze eines Bienenvolks steht die Bienenkönigin. Diese geht einmal in ihrem Leben auf Hochzeitsreise, um sich mit männlichen Artgenossen zu paaren. Nach einwöchiger Begattung kann die Königin dann ihr Leben lang täglich bis zu 2.000 befruchtete Eier legen.

### Honig

Honig verdirbt nicht, er lässt sich fast unbegrenzt lagern. Das liegt daran, dass die Bienen dem Blütennektar körpereigene Enzyme hinzufügen, die den Honig haltbar machen.

Der Imker kann mit der Honiggewinnung beginnen, wenn ca. zwei Drittel der Waben eines Bienenstocks mit Honig gefüllt und mit einem Wachsdeckel verschlossen sind. Da der Honig den Bienen im Winter als Nahrungsmittel dient, muss er dem Bienenvolk Ersatzfutter wie Zuckersirup liefern, den sie genau wie Nektar zu Honig verarbeiten.

### Skurriles

Im April 1984 reisten 3.300 Bienen mit der Raumfähre Challenger in den Weltraum. Die Insekten kamen mit der Schwerelosigkeit gut zurecht und bauten ein weitgehend normales Nest.

In Los Alamos, USA, werden Bienen darauf trainiert, Sprengstoffe zu erkennen. Das Projekt trägt den Namen „Stealthy Insect Sensor Project“ und wird vom Pentagon finanziert.

## ► Das Deutsche Bienen-Journal

Seit 1993 gibt der Deutsche Bauernverlag das Deutsche Bienen-Journal heraus. Das Monatsmagazin versteht sich als Ratgeber für Freizeit- und Berufsimker und stattet seine Leser mit dem aktuellen Fachwissen zur Pflege und Haltung von Bienen aus.

Mit einer verkauften Auflage von rund 22.000 Exemplaren (IVW I/2017) gehört das Deutsche Bienen-Journal zu den am weitesten verbreiteten überregionalen Imkerfachzeitschriften in Deutschland und ist offizielles Organ vieler Imkerlandesverbände sowie des Deutschen Berufs- und Erwerbsimkerbundes e. V.

Seit 2009 summt und brummt es auch auf der Dachterrasse des Verlagshauses in Berlin-Wilmersdorf. Dort hält die Redaktion mehrere Bienenvölker und begleitet deren Ausflüge und Arbeitsalltag per Webcam und mit einem eigenen Blog.



## Druckwerkstatt für Imker

Der Webshop Topp-Druckwerkstatt.de bietet Imkern und Bienenfreunden individuell gestaltbare Honigglasetiketten und andere Druckprodukte für die Bewerbung des Honigs aus eigener Herstellung. Thomas Völcker hat den Webshop entwickelt und betreibt ihn seit 2018 im Rahmen des Leistungsportfolios der Münchener Full-Service-Druckerei Topp digital GmbH, die zum 1. Januar 2019 mit der Göbel+Lenze Direktmarketing GmbH fusioniert. Der 51-jährige gebürtige Hamburger verfügt über 25 Jahre Branchenerfahrung im Management international agierender Unternehmen und ist seit Juli 2017 Inhaber und Geschäftsführer der Topp digital GmbH. Aber Thomas Völcker ist auch Imker. Wir haben ihn zu seiner Passion befragt:

### Wie und wann entstand Ihre Begeisterung für Bienen?

Vor fünf Jahren bat ein passionierter Hobbyimker um Unterstützung. Er hatte zehn Völker bei unserem Arbeitgeber – auch eine Druckerei – hinter dem Parkhaus, direkt am Rapsfeld, deponiert. Ein Imkeranzug und Handschuhe waren schnell erstanden, der Allergietest zeigte keine Auffälligkeiten und so habe ich in einem netten Team ihm regelmäßig über die Schulter geschaut.

### Wann haben Sie sich zum Imker ausbilden lassen? Was war dort die größte Herausforderung?

Imkern ist eine Aufgabe, die man nur durch Learning by Doing begreift. Wenn man einen Imker im Jahreslauf bei der Kontrolle und Pflege der Bienenvölker begleitet, lernt man eine Menge. Nach ca. einem Jahr habe ich mit meiner Frau einen Imkerkurs besucht und wenig später standen die ersten zwei Völker in unserem Garten. Die größte Herausforderung ist es, so gründlich zu

Einer von vielen Gestaltungsvorschlägen der Topp-Druckwerkstatt



arbeiten, dass die Bienen nicht schwärmen, also davonfliegen. Idealerweise schwärmt der Imker über seine Bienen und nicht umgekehrt.

### Was fasziniert Sie am Umgang mit Bienen?

Bienen haben eine unglaubliche Ordnung und Schwarmintelligenz. Die Aufgaben der Brutpflege, der Stockreinigung, der Bewachung vor Räufern, des Nektarsammelns sind intuitiv geregelt. Mit der richtigen Sorgfalt und guter Zucht sind die Bienen sehr friedlich und kooperieren mit dem Imker. Eine Biene muss rechnerisch 1,5 Mal um die Erde fliegen, um den Nektar für ein Glas Honig zu sammeln. Im Idealfall kann der Imker so in Summe gut 30 kg Honig von seinen bis zu 40.000 Bienen pro Volk ernten. So mischen sich in Faszination auch Stolz zum Saisonende.

### Wann kam Ihnen die Idee, Topp-Druckwerkstatt.de als Webshop für den Spezialmarkt Imkerbedarf zu eröffnen?

Wenn man von April bis August wöchentlich die Bienen gepflegt und danach den Honig geschleudert, gerührt und abgefüllt hat, möchte man das leckere Naturprodukt stilvoll und attraktiv präsentieren. Aber wo erhält man zeitgemäße Etiketten zu einem günstigen Preis, wenn man nur 100 oder 300 Gläser zu beschriften hat? Da lag es nahe, für diesen Bedarf einen Webshop aufzubauen, in dem man unter vielen Gestaltungsvorschlägen wählen, Text und Layout nach eigenen Wünschen anpassen und mit wenigen Klicks bestellen kann. Dann kamen schnell weitere Produktideen wie Visitenkarten und Grußkarten dazu und auch Arbeitsmittel wie Stockkarten, Honig- und Bestandsbücher oder Werbeflyer kann man jetzt bestellen.

### Es gibt eine Reihe von Unternehmen aus der Druckindustrie, die ein besonderes Verhältnis zu Bienen haben. Was, glauben Sie, ist der Grund dafür?

Das ist wirklich interessant. Ich bin überzeugt, dass es tatsächlich einige Parallelen gibt. Aller Digitalisierung zum Trotz sind Drucker auch Handwerker. Als Drucker erfreut man sich daran, Neues nach bewährten Methoden zu schaffen. Das haptisch Erlebbar hat seinen besonderen Reiz. Auch die Themen Umweltschutz und Nachhaltigkeit sind für viele Druckunternehmen heute wichtige Werte, die auch jedem Imker am Herzen liegen. Der behutsame Umgang mit der Natur ist für beide von großer Bedeutung. ■



Müll

# Sinnvolle Verschärfung oder Bürokratie-Monster?

Expertenmeinungen zum Verpackungsgesetz (VerpackG)

Derzeit landet fast die Hälfte der im Gelben Sack und in der Gelben Tonne gesammelten Verpackungsabfälle in der Müllverbrennungsanlage. Das am 1. Januar 2019 in Kraft getretene Verpackungsgesetz (VerpackG) soll Hersteller von Verpackungen dazu bewegen, die von ihnen in Umlauf gebrachten Verpackungen stärker an ökologischen Aspekten auszurichten. Hersteller im Sinne des Gesetzes ist dabei jeder Vertreiber, der mit Ware befüllte und beim Endverbraucher anfallende Verpackungen (inkl. Füllmaterial) erstmals gewerbsmäßig in Deutschland in Verkehr bringt oder in den Geltungsbereich des Gesetzes einführt. Das sind damit nicht nur nationale Produzenten verpackter Waren, sondern auch Importeure und Online-Händler. ►

## „Insgesamt unterliegen zu wenige Verpackungen einer stofflichen Verwertung.“

(Tom Ohlendorf)

### 1. Wie beurteilen Sie das am 1. Januar 2019 in Kraft getretene Verpackungsgesetz?

#### Mathias Schliep:

Die angestoßenen Maßnahmen wie die Erhöhung der Recyclingquoten sind aufgrund steigender Herausforderungen in puncto Nachhaltigkeit und Umweltschutz klar zu begrüßen. Verbesserungspotenzial liegt aus unserer Sicht noch in der Umsetzung. Mit dem neuen Gesetz hätte man die Chance gehabt, dort Klarheiten zu schaffen, wo das alte Gesetz Definitionen und damit verbundene Anforderungen nicht trennscharf und eindeutig dargestellt hat. Diese Unklarheiten bestehen aber nach wie vor, zum Beispiel bezüglich der Begriffsbestimmungen zu den einzelnen Verpackungsarten und den damit verbundenen möglichen Andienungspflichten für uns und unsere Kunden.

#### Tom Ohlendorf:

Zwar unterscheiden sich die Recyclingquoten bei den unterschiedlichen Materialien, insgesamt unterliegen aber zu wenige Verpackungen einer stofflichen Verwertung. Zudem werden zu wenig Recyclingmaterialien eingesetzt.

Durch das neue Verpackungsgesetz wird zumindest ein Steuerungsmechanismus über Anforderungen an recyclinggerechtes Design eingeführt. Das ist zu begrüßen. Ob das Verpackungsgesetz letztendlich aber zu einer effektiven Verbesserung der derzeitigen Situation und der steigenden Verpackungsflut führen wird, bleibt abzuwarten. Entscheidend wird sein, die innerhalb des Gesetzes festgelegten Maßnahmen konsequent umzusetzen, um tatsächlich zu einer Entlastung biologischer Systeme bzw. der qualitativ hochwertigen Stoffstromführung von Ressourcen beizutragen.

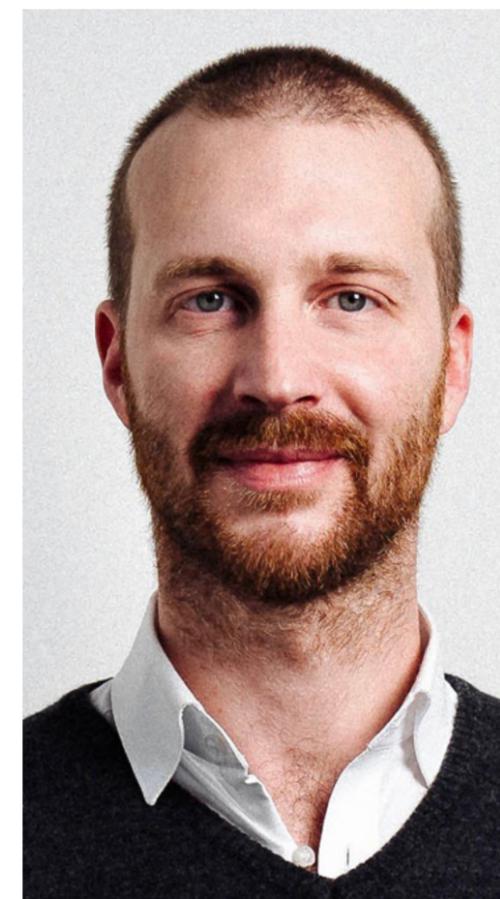
#### Bernhard-J. Borgardt:

Mit der bisher geltenden Verpackungsordnung hatten wir ja bereits ein detailliertes Verpackungsgesetz, nur hat sich niemand daran gehalten. Mit dem im Januar 2019 in Kraft getretenen „neuen“ Verpackungsgesetz werden neben geänderten Quoten nun vor allem Sanktionen für die „Umweltsünder“ ausgesprochen und geregelt. Mit LUCID wurde zudem eine zentrale Stelle für die Registrierung geschaffen. Im Unterschied zur Verpackungsverordnung gehen die neuen Sanktionen bis zu einem Verbot nicht registrierter Verpackungen und Produkte. Die Recyclingquoten werden in den nächsten Jahren deutlich ehrgeiziger. Insbesondere das werkstoffliche Recycling. Das neue Gesetz sieht vor, dass gut recycelbare Verpackungen durch niedrigere Lizenzgebühren beim dualen System bevorzugt werden. Mit diesem Gesetz bleibt Deutschland weiter an der Spitze

► Für alle „Inverkehrbringer“ gilt: Je umweltfreundlicher die Verpackungen sind, desto günstiger soll die Entsorgung sein. Zudem betrifft die Pflicht zur Beteiligung an den Entsorgungssystemen und -kosten künftig alle Verpackungen, die bei Endverbrauchern anfallen. Ausnahmen für bestimmte Bagatellgrenzen oder Transportverpackungen entfallen. Wer Verpackungen auf den Markt bringt, muss sich in einem neuen Verpackungsregister namens LUCID registrieren und kann erst dann einen Vertrag mit einem Entsorger des dualen Systems abschließen. LUCID ist damit eine zentrale Stelle, die es bis jetzt nicht gab.

Das neue Verpackungsgesetz soll mit dem Verpackungsregister mehr Transparenz und Fairness in die wettbewerbliche Verpackungsentsorgung bringen. Mit der im Gesetz verankerten Erhöhung der Recyclingquoten soll ein Anreiz geschaffen werden, mehr Verpackungen anzubieten, die sich recyceln lassen. Die Recyclingquote für Kunststoffverpackungen soll bis zum Jahr 2022 zum Beispiel von heute 36 Prozent auf 63 Prozent steigen. Bei Metallen, Papier und Glas sollen es 90 Prozent werden. Verstöße gegen das Verpackungsgesetz werden mit Geldbußen von bis zu 200.000 Euro geahndet.

Wie beurteilen Verpackungshersteller, Druckereien und Umweltorganisationen das neue Gesetz? Printkompress hat die Meinungen folgender Experten eingeholt:



Von links nach rechts:  
**Mathias Schliep**, Geschäftsführer von Thimm Verpackung GmbH & Co. KG, **Tom Ohlendorf**, Project Manager Packaging beim WWF Deutschland, **Bernhard-J. Borgardt**, Geschäftsführender Gesellschafter der Ostedruck Bernhard-J. Borgardt GmbH & Co. KG und Mitglied im beratenden Kuratorium des Dualen Systems Deutschland (Der Grüne Punkt)

„Wir als Verpackungsexperten werden noch stärker als Berater fungieren.“

(Mathias Schliep)

- der Verwerter von Kunststoffen. Herausforderung ist vor allem das Finden von Absatzmärkten für die Sekundärrohstoffe. Durch den Wegfall der Bagatellgrenzen gibt es zudem keine Schlupflöcher mehr. Ziel ist es ja vor allem, die Recyclingquote für Kunststoffe zu steigern. Eine Herausforderung wird es, Wertstoffe nicht energetisch, also durch Verbrennung, sondern werkstofflich zu verwerten, denn dafür gibt es noch nicht ausreichende Verwertungswege.

## 2. Inwiefern beeinflussen die neuen, strengeren Regeln für 2019 die Preispolitik in der Verpackungsindustrie?

### Mathias Schliep:

Unsere Preispolitik wird grundsätzlich nicht beeinflusst. Was sich jedoch in Richtung Kunde ändert, ist, dass wir als Verpackungsexperten noch stärker als Berater fungieren werden, wenn es zum Beispiel darum geht, welche neuen Anforderungen durch das Gesetz auf den Kunden zukommen.

## 3. Welche Rolle spielt der Grüne Punkt bei der Registrierung über LUCID?

### Bernhard-J. Borgardt:

Es gibt unterschiedliche duale Systeme, die die Organisation übernehmen, das heißt das Sammeln, Sortieren und Verwerten der unterschiedlichen Müllarten. Das Duale System Deutschland (Der Grüne Punkt) hat ein Drittel Marktanteil. Die dualen Systeme erfüllen weiterhin ihre wichtigen privatwirtschaftlichen Funktionen in der Verwertungskette. Darüber hinaus gehört es zu ihren Aufgaben, gemeinsam mit den kommunalen Kör-

perschaften die Verbraucher über die notwendigen Aufgaben in der Mülltrennung zu unterrichten und diese stetig zu verbessern. Zwischenzeitlich engagieren sich die dualen Systeme auch in der Herstellung und dem Vertrieb von Sekundärrohstoffen. Alle dualen Systeme finanzieren mit einem geringen Teil ihrer Lizeineinnahmen das Verpackungsregister LUCID, das online seit der zweiten Jahreshälfte 2018 für die Registrierung offen ist. Nach Marktforschungsuntersuchungen könnten bis zu 700.000 Unternehmen eine Registrierungspflicht haben. Die aktuelle Situation zeigt, dass viele Unternehmen, die bisher schon verpflichtet gewesen wären, sich nunmehr ernsthaft der Registrierung zuwenden. Wir sind daher schon jetzt überzeugt, dass die für die dualen Systeme gefährliche „Trittbrettfahrerei“ beendet wird. Somit werden alle Beteiligten in die Lage versetzt, dem Ideal der Kreislaufwirtschaft für Verpackung einen großen Schritt näher zu kommen.



Ob das neue Verpackungsgesetz hält, was es verspricht?

## 4. Wirkt sich das neue Verpackungsgesetz auf die Produktion der Verpackungsunternehmen aus?

### Mathias Schliep:

Im Prinzip hat die Verordnung keine Auswirkungen auf unsere Produktion. Der Großteil der bei Thimm hergestellten Verpackungen besteht aus Wellpappe. Wellpappe ist ein klassisches natürliches Kreislaufprodukt aus nachwachsenden Rohstoffen und damit ein sehr nachhaltiger Packstoff. Zudem liegt die Recyclingquote von Papier und Karton in Deutschland bereits seit Jahren auf dem für 2019 festgelegten Niveau von rund 85 Prozent. Auch die bei Thimm für Industriegüterverpackungen eingesetzten Schaumstoffe sind recycelbar bzw. können gut wiederverwendet werden. Generell gilt es, die Wiederverwendungsquoten für Kunststoffe und andere Materialien zu erhöhen und im Altpapierkreislauf ähnliche Systeme zu schaffen.

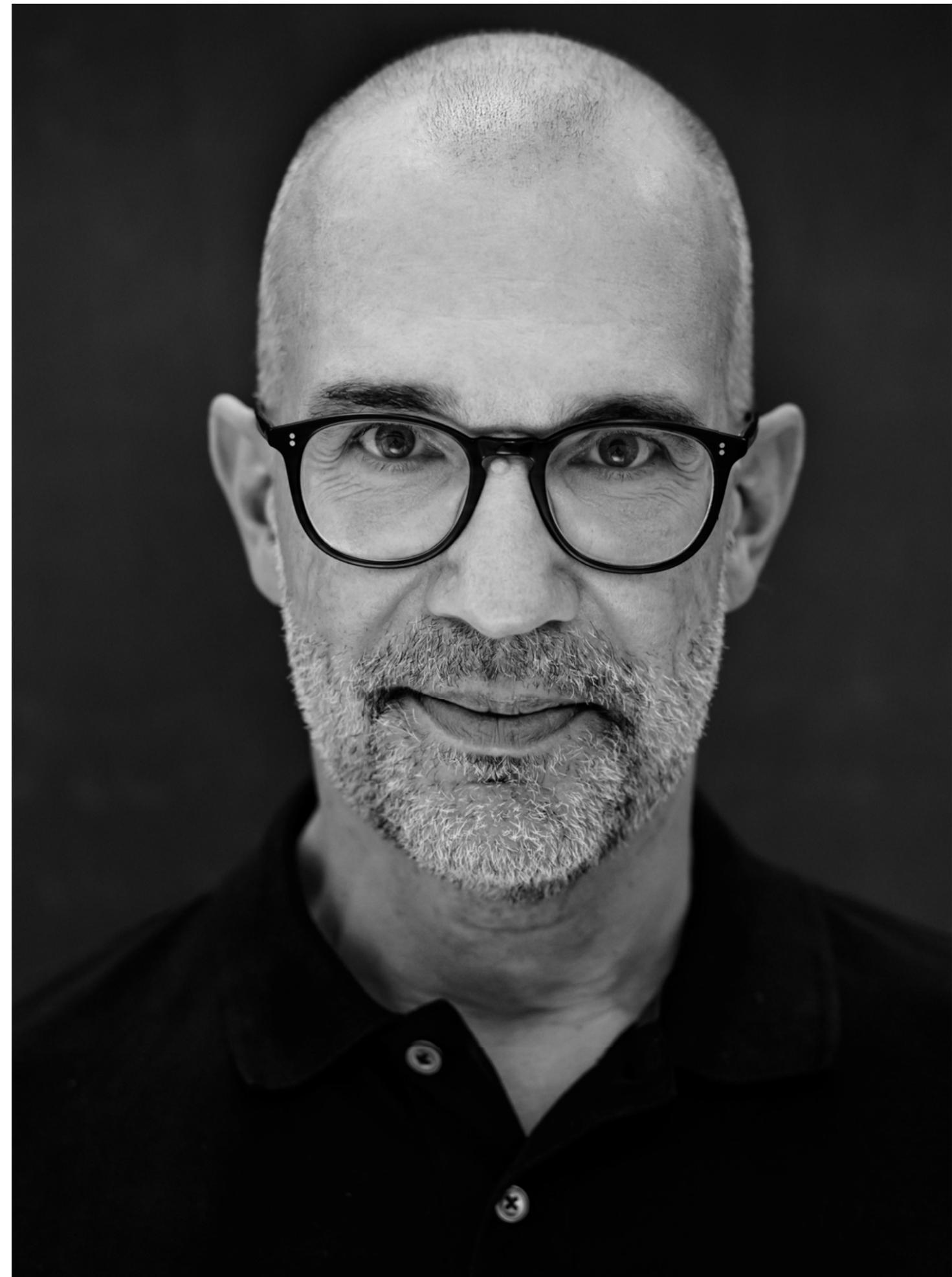
## 5. Welche Aspekte fehlen Ihnen im Verpackungsgesetz?

### Tom Ohlendorf:

Grundsätzlich gilt, dass die Vermeidung von Verpackungen immer oberste Priorität hat. Im Verpackungsgesetz fehlen allerdings konkrete Vorgaben für eine konsequente, verbindliche Verpackungsvermeidung. Ziel muss sein, dass jede Verpackung, die nicht vermieden werden kann, wiederverwendbar oder hochwertig stofflich verwertbar ist. Zudem müssen nicht nur quantitative Aspekte, wie die Erfüllung der Recyclingquoten, betrachtet werden, sondern gleichzeitig auch die Qualität der aus dem Recycling resultierenden Fraktionen. Auch müssen noch mehr Anreize und Hilfestellungen gegeben werden, Rezyklate auch wieder einzusetzen. ■

# „Es gibt keine Schönheit, die nicht funktional ist“

Was kann das Design, was kann die Verpackung eines Produkts leisten? **Arne Schultchen**, Mitgründer des strategischen Designstudios design for human nature, verlangt seinen Kunden alles ab – indem er vieles infrage stellt. Ein Gespräch über Nachhaltigkeit in der Fischverarbeitung, Funktionen des Designs und die Second-Life-Karriere von Produkten. ►



„Wenn Verpackungen nur den Sinn haben sollen, künstliche Produktbotschaften nach außen zu tragen, haben alle verloren.“

Arne Schultchen erklärt die Philosophie seiner Agentur.



- Fünfzehn Stockwerke reckt sich das sogenannte Kontorhaus in der Lippeltstraße 1 in den Hamburger Himmel. Das komplette Erdgeschoss hat Arne Schultchen mit seinen 25 Mitarbeitern gemietet. Im einstigen Auktionstrakt des Hamburger Großmarkts kann das Team mehrere Meter hohe Architekturmodelle im Maßstab 1 : 1 konstruieren, Prototypen im 3-D-Drucker herstellen, in denkmalgeschützten Telefonkabinen ungestört kommunizieren – und nicht zuletzt Basketbälle in den passenden Korb werfen, um auf innovative Ideen zu kommen. Nun empfängt der Hausherr auf seiner selbst gebauten Sofalandschaft, Arne Schultchen verströmt Tatkraft und Energie, er wird im Gespräch seine Gäste mit seiner Redegeschwindigkeit und seinen inspirierenden Gedanken beeindrucken.

**Printkompress:** Herr Schultchen, was ist für Sie das perfekte Design und was ist die dazu passende perfekte Verpackung?

**Schultchen:** Verpackung ist ein komisches Wort – so trennend, so eigenständig ... und so täuschend. Eine Bananenschale ist ja auch eine Art Verpackung, sie ist aber auch zugleich die natürliche Grundlage dafür, dass die Frucht wächst. Wenn Verpackung nur den Sinn haben sollte, künstliche Produktbotschaften nach außen zu tragen, weil das Innere nichts aussagt, haben alle verloren.

An einem Beispiel kann ich Ihnen die Frage aber konkret beantworten. (Er greift hinter sich und hält nun eine geschwungene hellblaue Kunststoffkiste in der Hand.) Diese Fischkiste ist das Ergebnis einer idealen Aufgabenstellung des Unternehmens Deutsche See und eines intensiven Prozesses. Der Fischverarbeiter und -lieferant wollte eine Kiste haben, die funktional alles besser macht, den Stolz der Angestellten in ihrem Job fördert und zugleich so ästhetisch, so schön ist, dass man sie sich ins Wohnzimmer stellen möchte.

**Printkompress:** Nichts leichter als das, würden Sie sagen.

**Schultchen:** Die Aufgabe klingt paradox, aber genau darin lag die Lösung. Um ein Gefühl vom Kunden und von dessen Prozessen zu bekommen, sind wir zunächst zu den großen Fischfarmen nach Norwegen gefahren, haben gelernt, wie Fisch gefangen und gehalten wird, wie die Angestellten mit dem wertvollen Gut in den Lagerhallen umgehen. Das oberste Ziel muss es ja sein, dass sich „die Bewohner“ der Kiste darin so wohl wie



Materialien und ihr intuitiver Einsatz sind für Schultchen essentiell.

möglich fühlen. Schließlich ist die Logistikkette – vom Fischfang bis zum Servieren auf dem Teller – lang. Was liegt da näher, als sinnbildlich ein Stück aus dem Meer herauszuschneiden und als Kiste umzusetzen? Im Meer gibt es keine Kanten, alles ist Welle, das muss sich in der Kiste wiederfinden. Wir möchten den Fisch so behandeln, als merkte er nicht, dass er gefangen wurde. Er bleibt in seinem natürlichen Habitat.

**Printkompress:** Was sind die Highlights der Kiste?

**Schultchen:** Highlights sind die Wellen in allen Funktionen. Diese Funktionen, wie das Drehstapeln, waren in früheren Kistensystemen eckig gelöst, sodass der Fisch beim Transport an die Seiten gedrückt und dabei verletzt wurde. Die Ausschussquote war hoch. Bei unserer Kiste kann sich das wertvolle Naturgut in die Welle schmiegen, was den Ausschuss um mehr als 15 Prozent reduziert.

Durch die gewellte Außenform schmiegen sich die Kisten während des Transports ebenfalls gleichsam aneinander und stehen daher im Verbund auf Paletten besonders stabil und sicher zusammen. Außerdem bewirkt die wellige Form einen sehr leichten und gleichzeitig sehr stabilen Körper. Die Kisten sind dadurch besonders langlebig und übertreffen in dieser Hinsicht die Erwartungen des Herstellers um ein Vielfaches. Zum anderen sind die im Spritzgussverfahren hergestellten Kisten sehr tief stapelbar. Das hat den ebenfalls kaufmännischen Vorteil, dass die Kisten beim Transport und während der Lagerung weniger Platz wegnehmen als die vorherigen. Zudem sind unsere Kisten im Stapelverbund von außen geöffnet, sodass der Eisstand kontrolliert und gegebenenfalls nachgefüllt werden kann. Das alles stand gar nicht im Lastenheft des Auftraggebers, hat aber mit dafür gesorgt, dass die Deutsche See mit der Kiste den ersten Platz beim Deutschen Nachhaltigkeitspreis belegt hat.



Die Nutzung des Basketballkorbs ergibt sich je nach Auftragslage

► **Printkompres:** Welche Funktion hat Verpackung in diesem Beispiel?

**Schultchen:** Für mich ist die Kiste für die Deutsche See der Prototyp von guter Verpackung. Streng genommen ist sie aber vor allem ein Zustandsverlängerer für die Logistik, damit, wie in diesem Fall, der Fisch so lange wie möglich frisch und unverletzt bleibt. Folgerichtig zeichnet sich eine gute Verpackung dadurch aus, dass sie allein funktional sein muss. Das bedeutet dann auch, dass der ästhetische Aspekt erst durch die perfekte Erfüllung der Funktion entsteht. Wenn die Kiste aber nicht funktionieren würde, dann wäre sie auch nicht schön. Es gibt also keine Schönheit, die nicht funktional ist.

**Printkompres:** Händelbarkeit, Langlebigkeit, Qualitätsverlängerer für den Inhalt, all dies sind also Kriterien für die Deutsche-See-Kiste. Was ist mit Nachhaltigkeit in Hinsicht auf das Material? Immerhin ist die Kiste aus Plastik gefertigt, das seit Langem vielerorts verpönt ist.

**Schultchen:** Es ist ein wunderschöner Gedanke, solche Kisten aus Meeresplastik zu fertigen. Nur: Wissen wir, ob die so lange wie diese halten? Auch das gehört dann in eine Nachhaltigkeitsrechnung. Nachhaltigkeit drückt sich nicht nur in der Verwendung von Materialien aus, sondern auch in der Wiederverwendung im Laufe eines Lebenszyklus. Ich komme da gerne wieder auf die Natur zurück, die keinen Müll kennt. In der Natur gilt: Die Dinge haben einen Nutzen und, wenn sich die Anforderungen verändern, die Fähigkeit, sich zu adaptieren. Use and adapt and use and adapt ... das hält zusammen, so bleibt es im Gleichgewicht, so bleibt es nachhaltig, weil im ständigen Verändern, im ständigen Übergang.

**Printkompres:** Gibt es das perfekte Material?

**Schultchen:** Aktuell müssen wir dafür sorgen, dass das zur Verfügung stehende Material spezifisch eingesetzt wird, wie in den beiden Beispielen beschrieben. Gleichzeitig muss man genau hinschauen und Unternehmen, aber auch Hersteller von Verpackungsmaterial ermutigen, zu kooperieren, geeignete Materialien zu (er)finden und neue Standards durchzusetzen. Es geht immer zuallererst darum, wozu man etwas einsetzt. Keramik, Glas, Edelstahl, auch Kunststoffe – hochwertige und dauerhafte Materialien können die

Blick in das Modell eines aktuellen Architektur-Projekts



► „Nachhaltigkeit drückt sich nicht nur in der Verwendung von Materialien aus, sondern auch in der Wiederverwendung im Laufe des Lebenszyklus.“

„Verpackung hat also eine dienende Funktion, muss den Inhalt transportieren.“



Arne Schultchen erläutert Autor Martin Scheele die Idee hinter der Fischkiste

► perfekten Materialien sein, wenn ihr Einsatz angemessen und clever ist. Wenn es um einen nachfüllbaren Container, eine wiederverwendbare Transportverpackung geht, macht es Sinn, in dauerhafte Materialien zu investieren, damit die Verwendung nachhaltig gesichert ist. Auf der anderen Seite sollte man bei temporären Umhüllungen sehr bewusst und minimalistisch mit Material umgehen. Hier sind abbaubare organische Verbindungen natürlich die perfekte Wahl. Noch wird in dieser Kategorie zu vieles über den Preis entschieden. Wenn endlich der Environmental Impact mit eingepreist wird, werden ökologische Materialien auch ökonomischer sein. Angemessenheit, die Produkteigenschaften, die Anforderungen oder die Optimierung des Transports, noch besser dessen Vermeidung, das wäre die beste Strategie. Wir arbeiten jetzt schon mehr an neuen Produktions- und Nutzungsformen als an der Gestaltung von Verpackungen. Gegen

das Erlebnis personalisierter Produktion/Produkte ist die viel beschworene Verpackung als Erlebnis so sehr die alte Werbewelt. Verpackungen müssen dienen. Dazu gehört in erster Linie ein aufgeklärter Nutzer. Und dieser wird vieles hinterfragen: zuallererst Verpackungen und deren Auswirkungen auf seine Umwelt und auf seinen eigenen Körper.

**Printkompres:** Welches Beispiel aus Ihrer Arbeit können Sie uns noch nennen, wenn es um die perfekte Verbindung von Produkteigenschaften und Verpackung geht?

**Schultchen:** Ganz ehrlich? Mit dem eben beschriebenen Anspruch können wir im Alltagsgeschäft noch nicht wirklich mithalten. Aber wir können konditionieren und vorbereiten. Vom Beiersdorf-Konzern hatten wir den Auftrag bekommen, der klassischen Nivea-

Linie ein männliches Pendant an die Seite zu stellen. Sie müssen wissen: Unser Job kommt manchmal einer artistischen Gratwanderung gleich. Auf der einen Seite möchte das Marketing bedient werden, das häufig noch in seinen Kategorien-Silos denkt. Auf der anderen Seite steht der Anwender. Im Falle unserer Kollaboration mit dem Nivea-Marketing sind wir der Anwalt der Anwender, der Nutzer. Was hilft ein Produkt, das nicht beim Menschen ankommt? Und was hilft ein Produkt, das mehr hinterlässt, als dass es nützt ...?

**Printkompres:** Was ist das Ergebnis bei Nivea und was ist – Sie ahnen es schon – mit der Verbindung zur Nachhaltigkeit?

**Schultchen:** Herausgekommen ist eine Aluminium-Cremedose mit kurzgängigem Schraubverschluss

(„klack“), griffigem Rillenprofil, erstmals stapelbar durch geprägten Boden und Deckel. Aber, und nun kommt ein möglicher Aspekt der Nachhaltigkeit, die sehr stabilen Dosen können, das erlebe ich bereits im Freundes- und Bekanntenkreis, wiederverwendet werden – zum Beispiel als Aufbewahrungsort für Nägel im Werkstatttraum dienen. So bekommen sie ein zweites Leben! Die Verpackung ...

**Printkompres:** ... haben Sie gerade Verpackung gesagt?

**Schultchen:** Ab und zu komme ich nicht drum herum. Also, die Verpackung steht hier ja eigentlich gar nicht im Vordergrund, sondern der Nutzen. Verpackung hat also eine dienende Funktion, muss den Inhalt transportieren. Und sie kann, siehe dieses Beispiel, auch Kommunikation befeuern. ■



# „Nützlich sein statt weniger schädlich“

Wie der Cradle-to-Cradle-Ansatz die (Druck-)Wirtschaft revolutioniert

**Ernst Gugler**, Gründer und Geschäftsführer der Druckerei und Agentur Gugler GmbH im österreichischen Melk, beweist seit 30 Jahren, dass ökologisch korrektes Wirtschaften Wachstum und Profit nicht entgegensteht. Der Querdenker hat mit dem Cradle-to-Cradle-Ansatz die Kreislaufwirtschaft perfektioniert. Eine Geschichte über Mut und Weitblick. ►

## „TATA! – There Are Thousands of Alternatives!“

► „There Is No Alternative“ – es sind solche Sätze, die Ernst Gugler in Rage bringen und zum Widerstand animieren. Nach Meinung des engagierten Druckerei-Inhabers hat sich das sogenannte TINA-Prinzip schon vielerorts breitgemacht. Die Gewinnmaximierung und der in den Firmen oft herrschende Preisdruck seien ein Ausfluss dessen. Nicht mit Gugler! Er ist ein Anhänger der Gegenbewegung „TATA! – There Are Thousands of Alternatives!“. Seit genau 30 Jahren belegt Gugler, dass Wirtschaften auch anders geht. Dass die konsequente Ausrichtung auf Ethik, Ökologie und Nachhaltigkeit ein Unternehmen erfreulich wachsen lässt und für hübsche Gewinne sorgt.

1989 war diese Erfolgsgeschichte noch nicht abzusehen. Unbeirrt vom Mainstream ließ sich Gugler damals von seinem Bauchgefühl leiten, er war davon überzeugt, dass Nachhaltigkeit eines der zentralen gesellschaftlichen Themen werden wird. Konkret startete der gelernte Drucker damals mit dem Kauf einer antiker Druckerei in der Melker Altstadt – es sollte die Keimzelle seines diversifizierten Unternehmens werden. Für Gugler war die Akquisition der Druckerei die Chance, seine Unternehmervision auszuprobieren: Dinge in die Welt bringen, die Mensch, Natur und Zukunft nützen, die ethisch und mit Haltung erzeugt werden, die schlicht sinnvoll sind.

Besonders stolz ist der heute 59-jährige Öko-Pionier seitdem auf die perfekte Kreislaufwirtschaft in seiner Druckerei, die nach dem Cradle-to-Cradle-Prinzip abläuft. Bereits 2011 erhielt sein Unternehmen, das heute 100 Mitarbeitern Arbeit gibt, weltweit als erstes seiner Art die Zertifizierung für seine Druckprodukte nach dem Cradle-to-Cradle-Prinzip – der höchstmögliche ökologische Druckstandard. „Grüner geht's nicht“, kommentiert Gugler. Bis heute ist Gugler in Deutschland und Österreich einziger Anbieter dieses Öko-Premium-Niveaus.

Konkret bedeutet das: Sämtliche Inhaltsstoffe in Papier, Farbe, Leimen und Lacken wurden chemisch



Blick auf das  
17.000 m<sup>2</sup> große  
Betriebsgelände

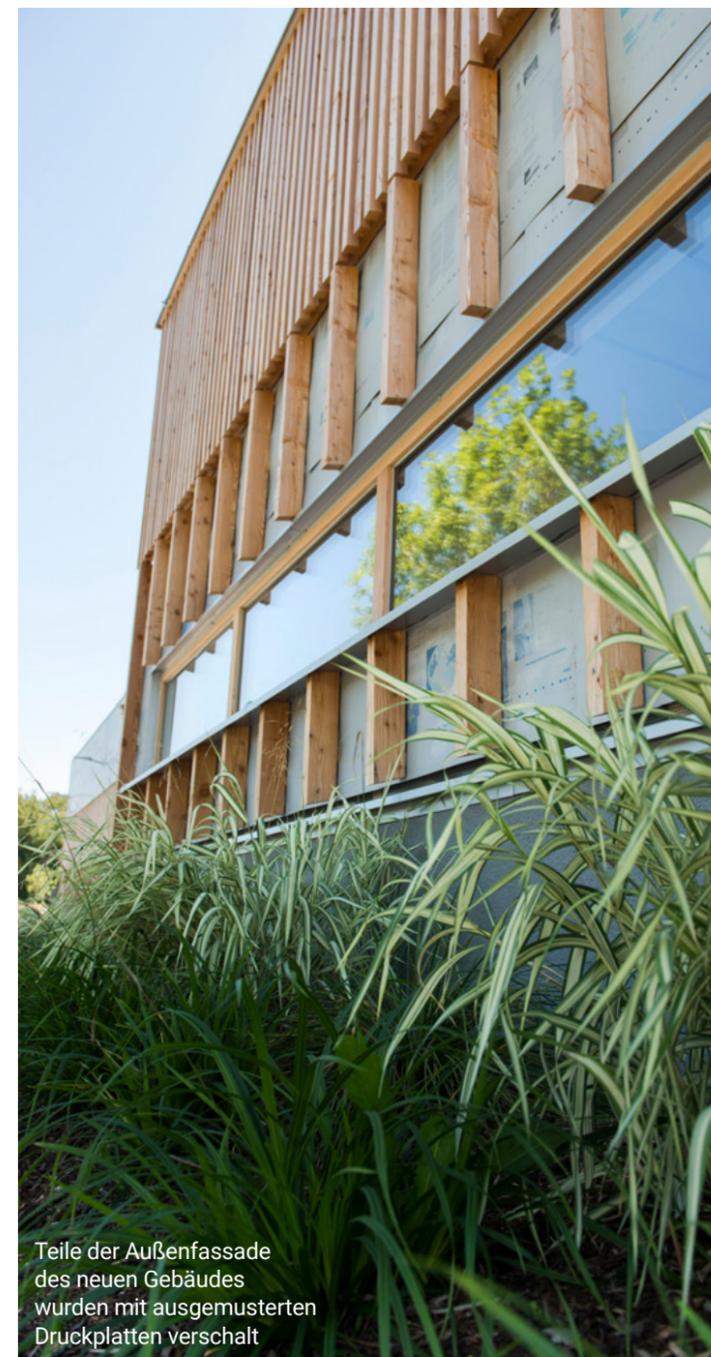
analysiert, teilweise optimiert und letztlich zertifiziert. „Damit bestehen Cradle-to-Cradle-Certified™-Druckprodukte ausschließlich aus positiv definierten Stoffen, das heißt, wir wissen, was drin ist, und können mit Sicherheit sagen: Die zertifizierten Druckprodukte sind schadstofffrei, zu 100 Prozent recyclingfähig und gleichzeitig für den biologischen Kreislauf geeignet“, erklärt Ernst Gugler. Dieses Versprechen spricht derzeit vor allem Verlage für Kinderbücher relevant an. „Die Bücher können bedenkenlos kompostiert werden“, sagt Gugler und ergänzt: „Im technischen Kreislauf – dem Altpapierrecycling – verursachen sie nicht den sonst üblichen toxischen Schlamm, der beim Deinking, der Entfernung von herkömmlicher Druckfar-

Cradle-to-Cradle-  
Papierabfälle  
dienen als  
Dämmmaterial  
für eins der  
Gebäude



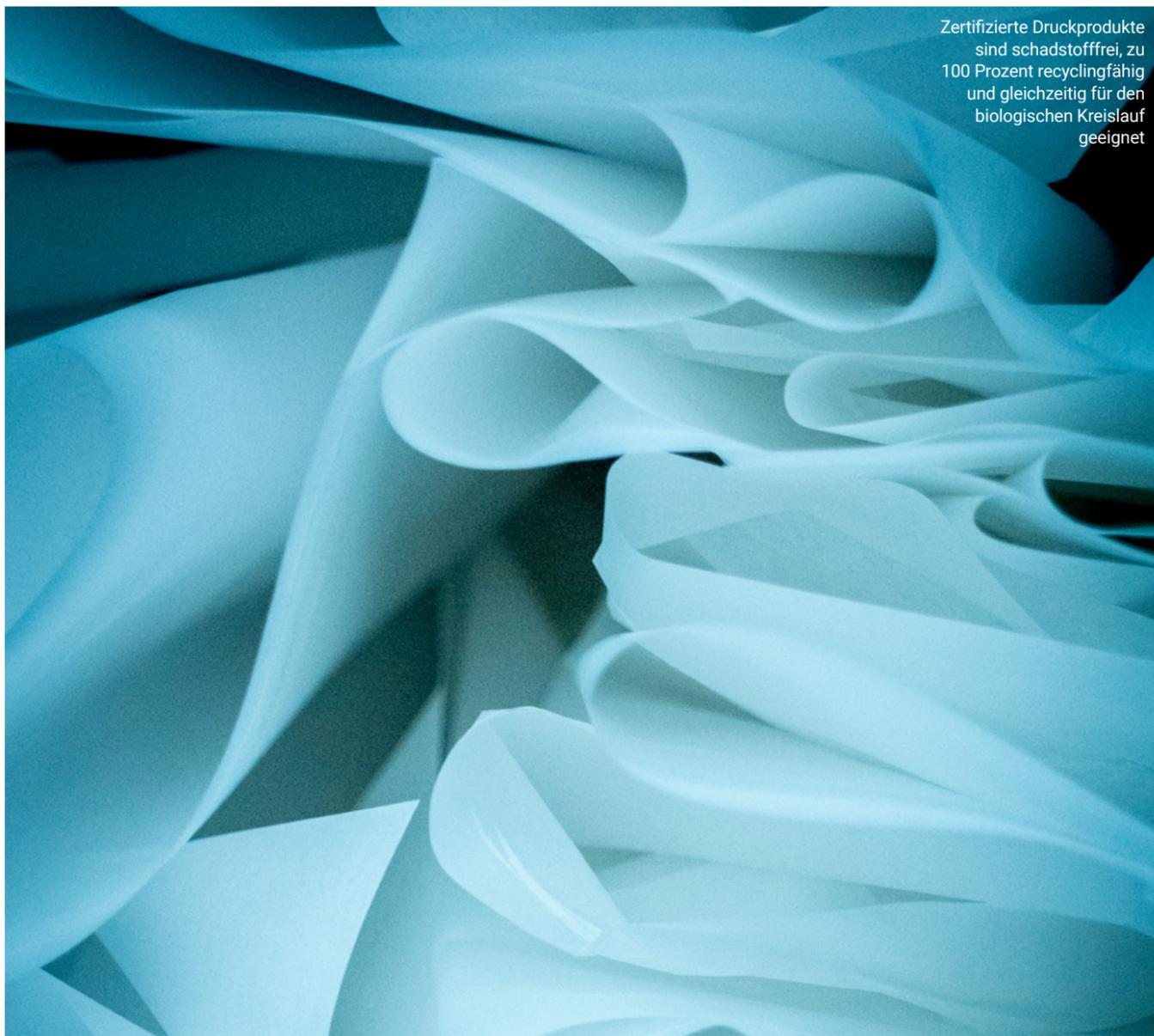
be aus dem Papier, entsteht.“ Der Abfall ernährt den nächsten Produktzyklus. „Cradle-to-Cradle-Druckfarben könnten sogar als Klärschlamm auf die Felder ausgebracht werden – als Nahrung für die nächsten Bäume.“

Leicht war seine Vision nicht umzusetzen, denn die Farb- und Papierhersteller mussten überzeugt werden, ihre Rezepturen offenzulegen und diesen unbekanntem Weg gemeinsam mit Ernst Gugler zu gehen. „Dafür braucht es viel Vertrauen – auf beiden Seiten“, resümiert er heute, denn am Ende konnte er einige Produzenten überzeugen und gemeinsam mit einem unabhängigen Forschungsinstitut alle Komponenten auf ihre Umweltverträglichkeit prüfen.



Teile der Außenfassade  
des neuen Gebäudes  
wurden mit ausgemusterten  
Druckplatten verschalt

Als eigentliche Erfinder dieser perfekten Kreislaufwirtschaft gelten der Chemiker Michael Braungart und der US-amerikanische Architekt William McDonough. 2002 brachten sie das Konzept auf den Weg, das den Gegenentwurf zum Cradle-to-Grave-Prinzip darstellte, eben jenem, wonach Produkte nach dem Ende ihrer Nutzung auf dem Müll landen. Es ist längst nicht mehr nur Umweltschützern bekannt: Zur Produktion werden immer wieder neue Rohstoffe benötigt, die jedoch auf der Erde nur endlich vorhanden sind. Braungart, ein eloquenter Redner, der seine Zuhörer in seinen Bann zieht, sagt Sätze wie: „Mit einem Kilo Toilettenpapier können Sie über fünf Millionen Liter Wasser verseuchen, die Druckfarben sind schlicht nicht für das



Zertifizierte Druckprodukte sind schadstofffrei, zu 100 Prozent recyclingfähig und gleichzeitig für den biologischen Kreislauf geeignet

► „Recycling gemacht.“ Papier müsse für die Biosphäre nützlich sein, fordert Braungart, es sollte schadstofflos Holz im Kamin anbrennen können oder ohne Nebenwirkung im Kompost ein zweites Leben spielen dürfen.

Nach dem Cradle-to-Cradle-Prinzip soll also die Verwendung der Rohstoffe nach der Nutzung im Vordergrund stehen. Gebrauchsgüter werden so gestaltet, dass sie beispielsweise durch chemische oder mechanische Prozesse sinnvoll wiederverwertet werden können. Um an die Rohstoffe zu gelangen, müssen die

Unternehmen die Produkte wieder zurücknehmen. Der ökologische hochwertige Ansatz schließt auch die umweltfreundliche Produktion und die Nutzung von erneuerbaren Energien mit ein.

Druckerei-Experte Gugler lebt das Prinzip nicht nur im angestammten Geschäftsfeld. Die zwei Gebäude auf dem insgesamt 17.000 m<sup>2</sup> großen Betriebsgelände sind ökologisch bis ins Mark. Das erste wurde im Jahr 2000 bezogen, gebaut wurde es aus Holz und Glas, die Wände sind aus gestampftem Lehm, die

Dächer begrünt, gekühlt wird mit Grundwasser. 2017 folgte das zweite Gebäude, das zu 95 Prozent aus recycelbaren Materialien besteht, ein Viertel davon hatte bereits ein Vorleben. So wurden die Wände beispielsweise mit eigenen Cradle-to-Cradle-Papierabfällen gedämmt und Teile der Außenfassade mit ausgemusterten Druckplatten aus Aluminium verschalt. Eine eigene 148-kWp-Fotovoltaikanlage produziert mehr Strom, als das Unternehmen für den täglichen Gebäudebetrieb braucht. Eingebettet sind die Gebäude in eine Wiesen- und Biotoplandschaft samt Vogelschutzhecken und Gemüsebeeten. Aus Letzteren ernten die Köche des hauseigenen Bio- und Mitarbeiterrestaurants Teile ihrer Kost.

„Für uns war es immer wichtig, nicht nur keinen Schaden an Mensch und Natur zu verursachen, sondern sogar eine positive Veränderung für die Erde durch unser Tun zu erwirken. Also nützlich sein statt weniger schädlich“, sagt Gugler. Im Rahmen dieser Investition erneuerte Gugler auch seinen Maschinenpark und verdoppelte mit der neuen 8-Farben-XL-Druckmaschine der neuesten Generation die Druckkapazität. Cradle-to-Cradle-Druck, so eine Lehre, wird damit noch leistungsfähiger.

Völlig frei von Kritik ist der Cradle-to-Cradle-Ansatz jedoch nicht. „Zu kostenintensiv“ und „Nicht für alle Produkte umsetzbar“ lauten zwei der kritischen Anmerkungen, die Experten immer wieder nennen. Vor allem aber die Kostenfrage könnte sich bei immer selteneren Rohstoffen bald auflösen wie Nebel in der Luft. Denn Recycling dürfte dann billiger sein als die Gewinnung von Materialien.

Beachtlich ist auch, dass Cradle-to-Cradle in der Industrie mehr und mehr Partner gewinnt. In Deutschland hat unter anderem der Textilhersteller Trigema kompostierbare Kleidung wie T-Shirts, Hosen oder Baby-lätzchen entwickelt. Der Fenster- und Türenhersteller Schüco hat ein breites Spektrum seiner Produkte nach dem Öko-Standard zertifizieren lassen. Der Reinigungsmittelproduzent Frosch bietet einen Badreiniger nach Cradle-to-Cradle-Prinzipien an. Wer im Internet nach weiteren Produkten sucht, findet unter anderem Shampoos, Toilettenpapier, Bürostühle und Teppiche. Bis heute haben über 150 Unternehmen über 400 Produkte nach den Kriterien von Cradle-to-Cradle auf den Markt gebracht.

„Bis aus dieser Nische ein Massenmarkt wird, wird noch einige Zeit vergehen.“

Cradle-to-Cradle-Druckfarben können als Klärschlamm auf die Felder ausgebracht werden



„Bis aus dieser Nische ein Massenmarkt wird, wird noch einige Zeit vergehen“, das weiß auch Ernst Gugler. Denn der Prozess, die gesamten Materialien der Wertschöpfungskette zu zertifizieren, ist zeitlich und monetär sehr aufwendig. Aber gemäß dem TATA!-Prinzip gibt es für ihn immer eine passende Alternative: „Der leichtere Weg ist es, unserer Print-the-Change-Community beizutreten. 2015 haben wir dieses Netzwerk gegründet, um das Thema Cradle-to-Cradle-zertifizierte Druckprodukte zu internationalisieren, gemeinsam mit Partnern weiterzuentwickeln, unser Know-how zu teilen und in die Welt zu bringen.“ ■



## Jetzt oder nie: die ersten 100 Tage im Leben eines Managers

Wenn Führungskräfte einen neuen Job bei einem anderen Arbeitgeber annehmen, dann liegen Chancen und Risiken nah beieinander. Wie kann der Neustart gelingen?

**Managementcoach Gerhard Nagel** weiß, wo die Stolperfallen liegen, und kennt die Erfolgsfaktoren. ►

► Ein Druckereibetrieb mit 100 Mitarbeitern, irgendwo in Süddeutschland. Es kommt ein zweiter Geschäftsführer mit Option auf Unternehmensnachfolge, der in der Branche angeheuert wurde. Nur eine Handvoll Mitarbeiter kennt bislang seinen Namen, mehr nicht. Nun ist der erste Tag der neuen Führungskraft. Zwei Welten treffen aufeinander. Wie wird sich der Neue geben, was plant er in den nächsten Tagen? Unruhe breitet sich aus.

Tagtäglich treten in Deutschland Manager einen neuen Posten bei einem neuen Arbeitgeber an, sie haben sich durch Bewerbungsrunden gequält, haben sich von ihrer Schokoladenseite präsentiert, überzeugt, am Ende waren sie häufig nur mit der berühmten Nasenspitze ihren Rivalen voraus.

Der Arbeitgeber des Industrieunternehmens setzt große Hoffnungen in den „Neuen“, die Abteilung soll verkleinert werden, ein Teil outsourct werden, ein langjähriger Inhouse-Mitarbeiter hätte mit einer solchen Aufgabe einen schweren Stand. Der Firmenwechsler, der von außen kommt, dagegen ist unbeleckt, das ist seine Chance. „Von neu ins Amt kommenden Managern dürfen die Mitarbeiter einige Änderungen in der Arbeit erwarten, auch manche unbequeme Entschei-

dung“, sagt Gerhard Nagel, der sich seit den 80er-Jahren einen Namen als Managementcoach gemacht hat.

Der heute 64-Jährige gibt sein Wissen nicht nur direkt an seine Kunden, Unternehmen aller Branchen, weiter, sondern auch an jedermann. Sein Buch „Wagnis Führung“ schlug 1999 veritable ein. Die in Tagebuchform spannend erzählte Geschichte eines neuen Managers gekoppelt mit praxisorientierten Managementtools stieg damals innerhalb weniger Monate in die Top-Ten-Liste der deutschen Wirtschaftsliteratur ein.

1999? So manches, was in diesem Buch steht, kann nicht mehr aktuell sein, könnte man meinen. Sind doch die vergangenen Jahre in rasantem Tempo verlaufen, die Digitalisierung, neue Arbeitsformen, insbesondere die agilen Methoden, haben Einzug gehalten, nicht zuletzt pflügten Social Media die Kommunikation um. Als wäre das nicht genug, tauchten scheinbar aus dem Nichts disruptive Angreifer auf, zerstörten bis eben noch erfolgreiche Geschäftsmodelle im Handumdrehen.

Gerhard Nagel lacht kurz auf. „Natürlich hat sich einiges verändert in den vergangenen Jahren, doch die eigentlichen Führungsfragen in den Unternehmen sind die gleichen geblieben“, sagt Nagel, der an Lebenser-

fahrung auch durch das Großziehen von drei Kindern reich ist.

„Viele Unternehmen werden noch wie früher geführt: autoritär, von oben nach unten, eine Feedbackkultur existiert vielerorts nicht“, befindet Nagel. Die Strukturen tragen Nagel zufolge auch ihren Teil bei. „Infolge des Wettbewerbsdrucks durch asiatische Billigkonkurrenten haben deutsche Unternehmen einfach so manche Führungsebene eliminiert“, sagt Nagel und verweist darauf, dass die Meister von damals heute als Teamleiter arbeiten.

Kritisch bewertet Nagel auch die Führungsausbildung. „Da kommen Menschen ins Unternehmen, die über ein Prädikatsexamen verfügen, aber nicht gelernt haben, mit emotional schwierigen Situationen umzugehen, etwa den Ängsten der Mitarbeiter in einer Umstrukturierung“, sagt Nagel. Am meisten wurmt es den Managementexperten aber, dass sich die Führungskräfte einfach nicht die Zeit für das Anleiten ihrer Mitarbeiter nehmen: „Abends um 19 Uhr mal eine halbe Stunde ein paar persönliche E-Mails zu verschicken, das reicht nicht.“

Um diese Erkenntnisse reicher, ist klar, dass ein Neustart eines Managers auch Risiken beinhaltet. „Der Neue muss seine Führungskompetenzen gleich in den ersten 100 Tagen beweisen.“ Gemäß dem Sprichwort „Neue Besen kehren gut“ sollte eine Führungskraft im neuen Job Duftmarken setzen, wie es Managementcoach Nagel ausdrückt. „Wenn man am Anfang nicht bestimmte Dinge klärt und umsetzt, dann läuft man dem immer hinterher“, sagt Nagel. „Wenn man Teil des Systems geworden ist, dann ist es schwierig, bestimmte Gewohnheiten zu ändern.“

Unliebsame wie notwendige Entscheidungen können sinnvollerweise von Außenstehenden besser begleitet werden, zum Beispiel in der Moderation von Reorganisationsmeetings. „Der Abteilungsleiter hat eigene Interessen, ist Teil des Systems, würde er das Meeting moderieren, wäre das nicht objektiv, er könnte als Manipulator gebrandmarkt werden“, sagt Nagel. „So ein Meeting ist ein Erfolg, wenn der Moderator Vertrauen zu den Mitarbeitern herstellen kann und jeder sagen darf, was ihm auf der Seele liegt.“

Um eine ausgewogene Balance an harten Entscheidungen und guter Arbeitsatmosphäre herstellen zu



„Wenn man am Anfang nicht bestimmte Dinge klärt und umsetzt, dann läuft man dem immer hinterher.“



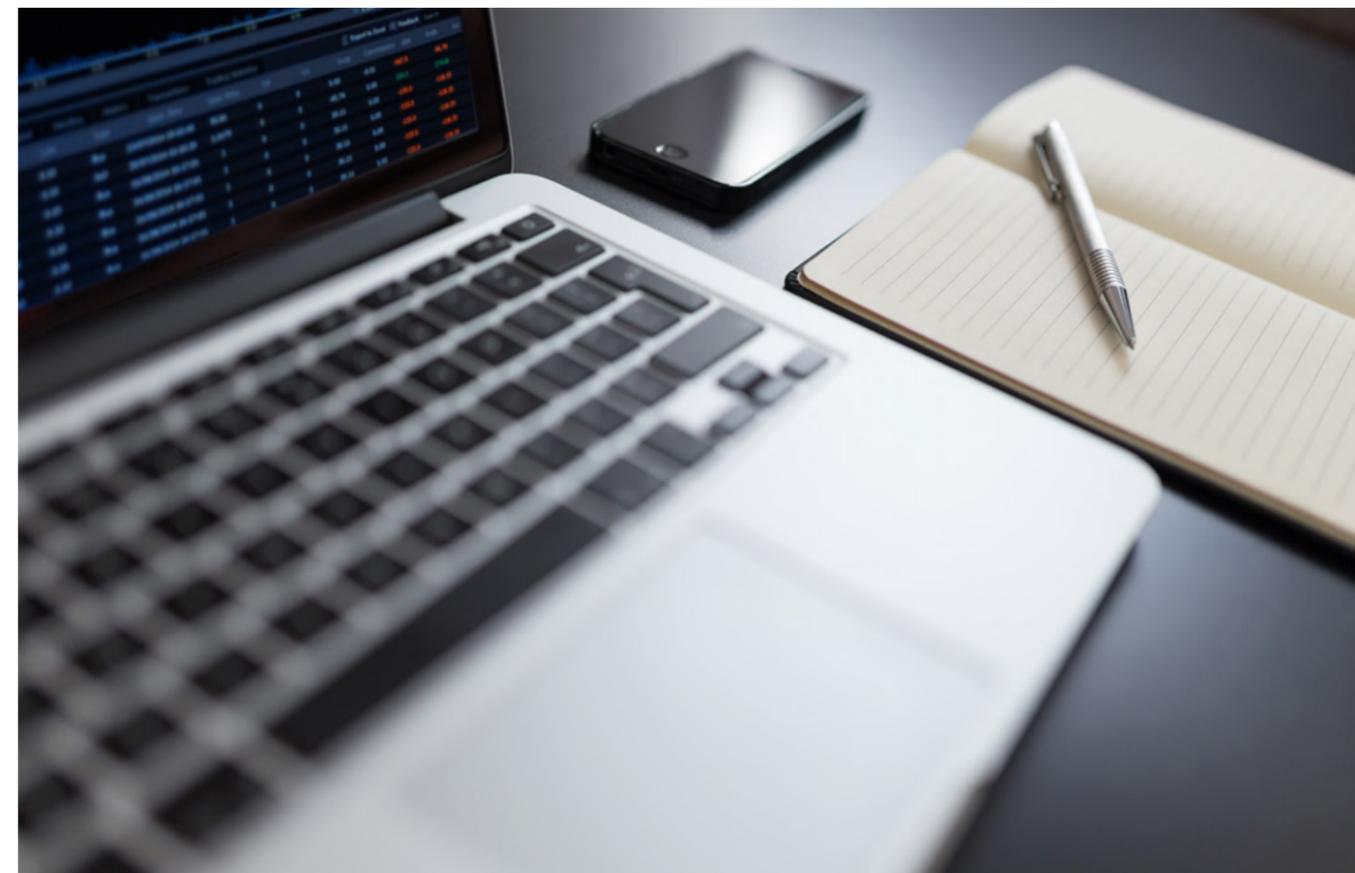
„Die Kunst besteht darin, eine gute Balance zwischen Einbeziehung und klarer Kante zu finden.“

Gerhard Nagels Buch „Wagnis Führung“ ist mittlerweile vergriffen. Printkompress hat in seinem Archiv noch fünf Ausgaben von 1999 vorrätig, die bei Interesse kostenlos bestellt werden können – first come first served. Schreiben Sie uns einfach eine Mail an [welcome@apenberg.de](mailto:welcome@apenberg.de).

► können, ist das Setzen und Pflegen von Ritualen sinnvoll. „Der Mensch braucht Rituale“, sagt Nagel, „Rituale sind wichtige Stellhebel, die Bilder vermitteln, die hängen bleiben.“ Das könne das Feierabendbier mit den Kollegen sein, das jährliche Sommerfest oder ein Betriebsausflug zu einem Unternehmen, von dem man etwas lernen kann. „Bilder prägen sich ein, noch heute erinnern sich viele an die Geburtstage oder Weihnachten der Kinderzeit, schöne Erinnerungen, die hängen bleiben.“

Mitarbeiter in Entscheidungen miteinzubeziehen, gilt heutzutage als Standard der Managementforschung. Doch in der Praxis lauern Fallen. „Unternehmertum ist keine demokratische Spielwiese“, sagt Nagel. Entscheidungen von gewisser Tragweite wie etwa ein Stellenabbau sollten sicherlich erst im kleinen Kreis besprochen werden. „Die Kunst besteht darin, eine gute Balance zwischen Einbeziehung und klarer Kante zu finden.“ Wer Mitarbeiter zu spät mitnehme, der ernte mindestens Demotivation, wer sie zu früh einbinde, gerate in Gefahr, endlose Diskussionen zu initiieren. Das Ausmaß an Entscheidungen in den ersten 100 Tagen im Job eines Managers sollte sensibel austariert werden. „Es kommt auf die Firma an, wie viel Dosis an notwendiger Veränderung möglich ist“, sagt Nagel. Eine alteingesessene Firma nehme eine geringe Dosis schon als Revolution wahr, ein junges Unternehmen, das sich dauernd infrage stellt, könne mehr vertragen. Gar nicht genug Veränderung könne es aber in der Autoindustrie geben, meint Nagel. „Da ist die Dosis keine Frage, die Unternehmen müssen auf Gedeih und Verderb verloren gegangenes Vertrauen wiederherstellen, da helfen nicht ein paar Pressemitteilungen.“

Erfolg hat ein neuer Manager, so Nagel, wenn sein Führungsanspruch vier Merkmale aufweist: Es braucht eine



mitreißende Vision, ein mentales Leitbild, schnell umgesetzte Entscheidungen und einen klaren Führungsstil. „Wer heute versucht, ein Umsatzziel als Vision zu verkaufen, hat schon verloren“, sagt Nagel. Geld folge generell der Idee – müsse die Maxime lauten.

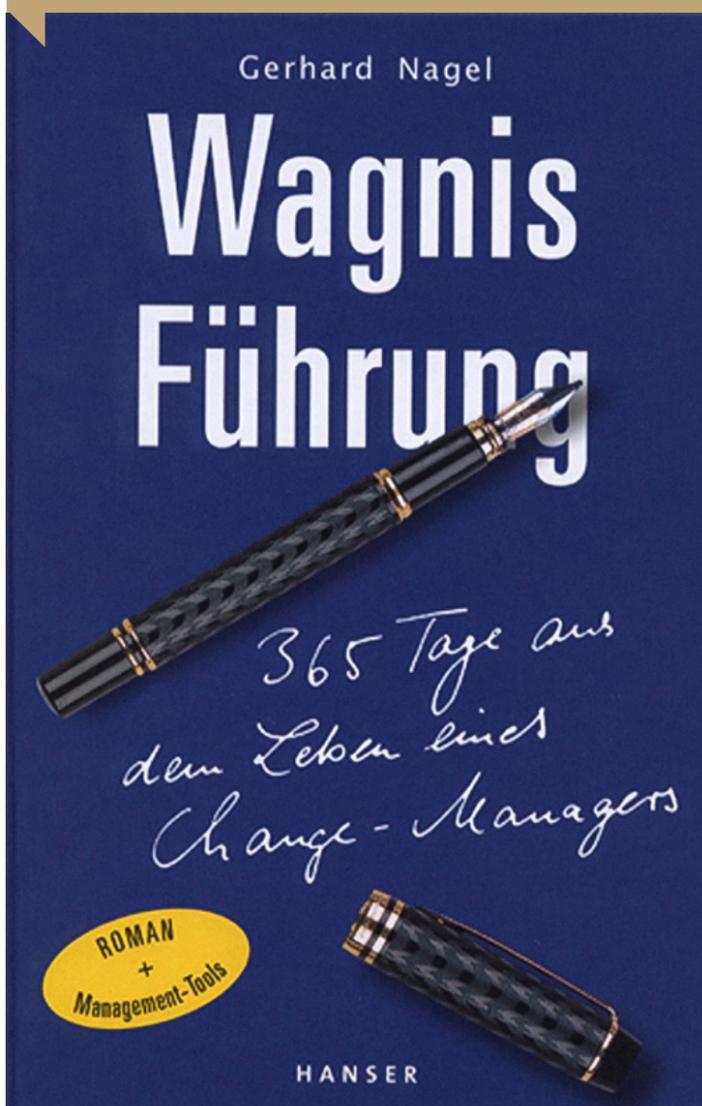
Leichter hat es eine neue Führungskraft in Unternehmen mit einer ausgeprägten Commitment-Kultur. Eine derartige Kultur drückt sich durch eine Belegschaft aus, die einen Teamspirit verkörpert, durch dick und dünn geht und nicht nur durch das Gehalt motiviert ist. Für Nagel ist die Entwicklung einer Commitment-Kultur die höchste Form der Führungskompetenz. „Dazu braucht es eine mitreißende Vision, Glaubwürdigkeit und engagierte Mitarbeiter.“

In Unternehmen, in denen eine ausgeprägte Commitment-Kultur herrscht, lässt sich leichter Feedback verteilen, auch negative Botschaften. „Eigentlich ist das Initiieren einer Feedbackkultur aber mühsam wie eh und je“, befindet Nagel. „Wer möchte schon Feedback, wenn das Folgen für die Arbeit hat.“ Dabei sollte es Standard in jedem Unternehmen sein, am Ende eines Meetings ein Blitzlicht-Feedback zu standardisieren. In der Folge müsse aber dieses Feedback dokumentiert werden, es müsse in Aufgaben münden, die ein Mitarbeiter zu erledigen hat. Umgekehrt gilt das auch.

„Eine Führungskraft, die vom Unternehmen gewollt regelmäßig Feedback bekommt, muss bei der Analyse der Ergebnisse gecoacht werden.“

Idealerweise wirkt eine Führungskraft im Unternehmen als Berater und Koordinator, allerdings muss diese Person sehr etabliert in ihrem Job sein. „Das ist ein hoher Anspruch“, sagt Führungscoach Gerhard Nagel, „die Realität ist häufig eine andere.“ Nagel, der zuletzt das Buch „Love it, change it or leave it“ herausgebracht hat, einen Mut machenden Leitfaden für mittlere Führungskräfte, weiß: „Führungskräfte sollten losgelöst vom Tagesgeschäft reflektieren können, ständig in der Lage sein, sich in die jeweiligen Mitarbeiter hineinzudenken und das Unternehmensinteresse im Auge zu haben.“

Bei der Druckerei in Süddeutschland ist der neue Chef noch weit entfernt von diesem Ideal. Immerhin ist es ihm gelungen, nach dem Outsourcing von Teilen seines Teams die anderen Mitarbeiter motiviert im Unternehmen zu halten. Nun will der Manager mit dem Aufsetzen von Ritualen, verstärkter Einbindung und vermehrten Feedbackrunden einen starken Korpsgeist schaffen. „Wenn ihm das gelingt, dann hat er seine ersten 100 Tage mit Bravour gemeistert“, sagt Coach Nagel. ■





# Mitentscheiden – und Verantwortung übernehmen

Mehr als in anderen Firmen sind Mitarbeiter für Medienhäuser die wichtigste Ressource. Nur wie bindet man in Zeiten des Fachkräftemangels die Perlen der Belegschaft? Der Verlag Nordsee-Zeitung reüssiert mit einem bunten Mix an Maßnahmen. ►

## Eine von vier Fachkräften in Deutschland kennt die Ziele ihres Unternehmens nicht



Verleger Matthias Ditzen-Blanke



Kreativraum der Nordsee-Zeitung

Die gedruckte Mitarbeiterzeitung der Nordsee-Zeitung erscheint dreimal pro Jahr.

**PERSPEKTIVEN** Dezember 2018

**Aus dem Inhalt:**

- Seite 2: **INFABRIK-TROCKNER SOLL NEUEN MARKT ERSCHESSSEN**  
Hochwertige Druckprodukte entstehen durch modernem Herstellungsverfahren.
- Seite 4: **HEIN - DEIN NORDEN:**  
Erfolgreicher Start der neuen Produktion.
- Seite 6: **DAS PAKET KOMMT PER RAD**  
Weser Elbitten nimmt an Forschungsprojekt der Seestadt teil.
- Seite 8: **VON MENSCHEN, MACHERN UND MÖGLICHKEITEN**  
Sonderausgabe zu Erfolgsgeschichten kommt gut bei den Lesern an.

**Die Zeitung aus dem NORDSEE MEDIENVERBUND**

**DRUCK UND LOGISTIK AM GROLLHAMM: DREH- UND ANGELPUNKT DIREKT AN DER A 27**

In den letzten zehn Jahren entwickelte sich ein moderner Druck- und Logistikstandort direkt am Autobahnzubringer Bremerhaven-Geestemünde.

2008 zog das Druckzentrum Nordsee an den Grollhamm. Seit 2014 zogen nachsander die CTIPST Nordsee, die WESER ELBOTTEN sowie der Prospekt-Direktvertrieb, EHNS Presse- und Werbemittellogistik GmbH an den neuen Druck- und Logistikstandort. Das hat für die Kunden große Vorteile, alle logistischen Prozesse rund um Belagerwerb und Direktzustellung sind an einem Standort zusammengefasst.

effiziente Abarbeitung. Und unser Angebot hört nicht beim Drucken auf. Wir denken Praktiken immer weiter und stellen auch die passgenaue Logistik mit an. Das wird von den Kunden sehr gut angenommen. Neben Zeitungen sind zahlungsfähigen Produkten produzieren wir immer mehr: Suggestivmaterial, Broschüren, Kataloge und Magazine in unterschiedlichen Formaten und auf verschiedenen Papieren.

Während die Welt immer digitaler wird, streben gleichzeitig die Angestellten an Druckernprogressive die. Am besten alles in Hochglanz und Farbdrucken. Beste Rotations- und Farbdarstellung. Beste Rotations- und Farbdarstellung. Beste Rotations- und Farbdarstellung.

Natürlich gehört die regelmäßige Produktion einer Vielzahl regelmäßiger Tageszeitungen zu unserem täglichen Geschäft. Doch beim Druck machen wir inzwischen für unsere Kunden quasi alles möglich. Wir verstehen uns als innovativer Lösungspartner mit umfangreichen Kenntnissen und langjähriger Erfahrung. Der Kunde erhält eine maßgeschneiderte Beratung und

Schon beim Bau war klar, dass das Druckzentrum Nordsee keine Zeitungsdruckerei sein wird, sondern andere Märkte im Visier hat. Die Kundenanforderungen haben wir von Anfang an im Blick und unsere Pläne, ganz neue Produkte für neue Kunden zu realisieren, sind Stück für Stück weiter gewachsen. Wir haben uns bewusst für hochmoderne, vernetzte Druckmaschinen entschieden. Vor zehn Jahren durchaus eine mutige Investition. Doch genau diese Technologien ermöglichen es uns, sehr flexibel beliebige Formate technisch umzusetzen und bis auf ein Endformat von DIN A4 zuzuschneiden. In unserem Versandzentrum ist der Drei-Seiten-Beischnitt, das Inline-Mitlen, und die Online-Abmessung und Formatierung der Druckenspreitens möglich. Und wenn der Kunde es wünscht, auch eine Verbindung mit einem hochwertigen Abkürzungsmaßstab.

Es gibt viele Möglichkeiten, die wir mit Konsequenz Teamarbeit und unseren engagierten, erfahrenen Team erreichen konnten. Sei es die Produktion eines 1180 Seiten starken Ersatzteilkatalogs oder demnachst auch die Produktion des Veranstaltungsmagazins (LÖFFL) im Werkstatt-Verfahren, also Hochglanz und Farbdarstellung. Für eine erfolgreiche weitere Zukunft ist es Ziel, unsere Marktkunden weiter auszubauen. Wir möchten uns noch stärker als Lösungspartner und technologisch führender Hersteller aufeinander beizugehen und im Rotationsverfahren produzieren. Hier sind wir auf einem guten Weg.

Im späten 19. Jahrhundert gegründet, in der Region verwurzelt, heute diversifiziert aufgestellt: Die Ditzen Gruppe mit ihrem dahinterstehenden Verlag der Nordsee-Zeitung ist eines der typischen mittelständischen Medien- und Druckhäuser der Republik.

Matthias Ditzen-Blanke kennt das Unternehmen wie kaum ein Zweiter. Ende 2005 tritt er in die Unternehmensleitung ein, als Geschäftsführer übernimmt er stetig wachsende Aufgabenfelder. Seit 2012 amtiert der 44-Jährige als Verleger des Medienhauses, der unter anderem mit der Nordsee-Zeitung das führende Medium für Bremerhaven und den Landkreis Cuxhaven herausgibt.

Gewiss, die Firmengruppe spielt nicht in einer Liga mit dem Madsack-Verlag aus Hannover, der Funke Mediengruppe aus Essen oder gar dem Axel Springer Verlag. Wie also kann der kleinere Mittelständler von der Nordseeküste Erfolg haben, insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels und zunehmender Bindungsschwäche der Angestellten an ihren Arbeitgeber?

„Wir setzen auf ein vielfältiges und künftig gezielt erweitertes Medienangebot mit modernen Druck- und Logistikservices und mit der Bereitschaft, neue Dienstleistungsfelder zu erschließen“, sagt der Verleger. „Als Traditionsunternehmen und multikanalfähiges Medienhaus machen wir es uns zur Aufgabe, die Menschen, Institutionen und Unternehmen in unserem Verbreitungsgebiet miteinander in einen konstruktiven Dialog zu

bringen. Auf diese Weise wollen wir die Entwicklung unserer Region positiv und aktiv voranbringen.“

Unternehmer wie Ditzen-Blanke wissen dabei, dass die wichtigste Erfolgsressource eines Unternehmens nach wie vor bestens qualifizierte Mitarbeiter sind. Diese Erkenntnis trifft umso mehr auf Medienhäuser zu. Doch die Erwartungen der Fachkräfte an ihren zukünftigen Arbeitgeber sind gestiegen und erhöhen den Druck auf die Personalabteilungen, fachkundige Talente zu finden und durch den Aufbau einer emotionalen Bindung langfristig im Unternehmen zu halten. Zahlreiche Studien decken nämlich Schwächen zwischen dem einzelnen Mitarbeiter und dem großen Ganzen auf.

**Beispiel Gallup-Studie:** Laut der repräsentativen Erhebung liegt der Anteil derjenigen, die innerlich gekündigt haben, im Jahr 2018 bei 14 Prozent. Mit „Hand, Herz und Verstand“ sind rund 15 Prozent dabei. Die große Mehrheit – 71 Prozent – macht mehr oder weniger Dienst nach Vorschrift. Gallup nennt sie Mitarbeiter mit geringer emotionaler Bindung. Die Kosten der 14 Prozent komplett demotivierten Mitarbeiter ohne jede emotionale Bindung zum Unternehmen beziffert Gallup auf 77 bis 103 Milliarden Euro für die deutsche Volkswirtschaft.

Eine Studie von Stepstone und Kienbaum findet ebenfalls Kritikwürdiges. Eine von vier Fachkräften in Deutschland kennt die Ziele ihres Unternehmens nicht.

Und selbst jedem fünften Manager mit Personalverantwortung sind die übergeordneten Firmenziele unbekannt. Dieselbe Studie ergab auch, dass 80 Prozent der Fachkräfte wissen wollen, wie sich ihre Arbeit in die Gesamtstrategie ihres Arbeitgebers einfügt. 70 Prozent meinen sogar, dass sie ein klares Verständnis von ihrer Rolle im Unternehmen brauchen, um produktiv zu arbeiten.

Mangelndes Interesse am Arbeitgeber kann man den befragten Mitarbeitern also nicht unterstellen. Folglich scheint die Ursache für diese alarmierenden Ergebnisse aufseiten der Unternehmensleitung zu liegen, die die unternehmerischen Ziele und den strategischen Weg dorthin offenbar vorrangig im stillen Kämmerlein festlegt, anstatt die Mitarbeiter zu involvieren und für die Unternehmensvisionen zu begeistern.

Für Verlagsmanager Ditzen-Blanke ist das Unternehmensleitbild eine Voraussetzung dafür, alle Mitarbeiter mitzunehmen. „In Zeiten des Wandels braucht es klare Ziele und klare Werte, die unser Handeln bestimmen. Dieses Unternehmensleitbild will allen Mitarbeitern in unserem Verbund dafür Orientierung geben“, sagt er. Doch nur die Ziele zu formulieren und zu veröffentlichen ist dem Manager zu wenig. „Wir holen unsere Mitarbeiter mit ins Boot, informieren frühzeitig über geplante Projekte, deren Fortgang und die Zielerreichung.“ Das Verlagshaus variiert dabei zwischen reinen Informationstexten und Bewegtbildformaten,

- sei es beispielsweise eine motivierende Videobotschaft zum Jahresauftakt oder regelmäßige Kurzvideos mit Erläuterung der Unternehmensergebnisse pro Quartal.

Die aktuellen Themen werden im Intranet sowie auf im Gebäude installierten Infoscreens ausgespielt. „Mit unserer gedruckten Mitarbeiterzeitung, die dreimal pro Jahr erscheint, erreichen wir auch die Personen, die keinen PC-Arbeitsplatz haben. In regelmäßigen Dialogveranstaltungen für Führungskräfte und Mitarbeiter vertiefen wir dann das ein oder andere Thema“, erklärt Ditzen-Blanke und ergänzt: „Im Rahmen unserer wöchentlichen gemeinsamen Lunchtime, beim gemeinsamen ‚Suppefassen‘, gelingt die Vernetzung untereinander.“

Der Verleger betont die Wichtigkeit der Kommunikation für den Erfolg. „Es ist ausschlaggebend für den Erfolg des Unternehmens, dass Strategie, Unternehmensziele oder ein Führungsleitbild in erster Linie klar und verständlich formuliert sind. Die Mitarbeiter sollen sie verstehen und vor allem im Alltag leben und im Umgang mit den Kollegen umsetzen können“, sagt Ditzen-Blanke. „Mit abstrakten Formulierungen und theoretischen Allgemeinplätzen gewinnt man keinen Blumentopf. Die Mitarbeiter sollten die Ziele verstehen, damit einverstanden sein, sich hinter die Ziele stellen und gemeinsam am Erfolg arbeiten.“

Die Lösung liegt also ganz offensichtlich in der Kommunikation der Führungsebene. Verantwortungsträger müssen die Unternehmensstrategie an die gesamte Belegschaft kommunizieren und Mitarbeitern die Gelegenheit bieten, in regelmäßigen Abständen ihren Input für die Weiterentwicklung ihres Unternehmens einzubringen. Die Kommunikation muss dabei nach außen wie nach innen stattfinden.

In Ditzen-Blankes Verlagshaus wird das Thema der Mitarbeiterbindung noch mehr praktiziert. Sein Verlag hat vor einigen Jahren einen ganz konkreten Prozess angestoßen und das Unternehmensleitbild sowie Füh-

## „Mit abstrakten Formulierungen und theoretischen Allgemeinplätzen gewinnt man keinen Blumentopf.“

(Matthias Ditzen-Blanke)

Blick in die  
Zukunftswerkstatt  
des Verlagshauses

rungsleitlinien gemeinsam mit den Mitarbeitern in Workshops erarbeitet. Die Firma geht damit laut Personalexperten den richtigen Weg. Viele Studien unterstreichen, dass Beschäftigte motivierter und produktiver sind, wenn sie an wichtigen Unternehmensentscheidungen beteiligt sind.

Im Bremerhavener Verlagshaus sind zudem viele strategisch wichtige Ziele, die beispielsweise in die Neuentwicklung eines Produkts münden, in bereichsübergreifenden Projektgruppen organisiert. „In den Projekten treffen die Mitarbeiter viele wichtige unternehmerische Entscheidungen selbst und verantworten diese auch. In eigens dafür geschaffenen Arbeitswelten, wie der Zukunftswerkstatt oder dem Kreativraum, fördern wir diese neue Vorgehensweise“, sagt Ditzen-Blanke. „Wo Kompetenzen oder Fertigkeiten fehlen, unterstützen wir mit gezielten Schulungen und Fortbildungen.“

Mitarbeit und Entscheidungsmacht haben aber auch im Verlagshaus der Nordsee-Zeitung ihre Grenzen. „Es

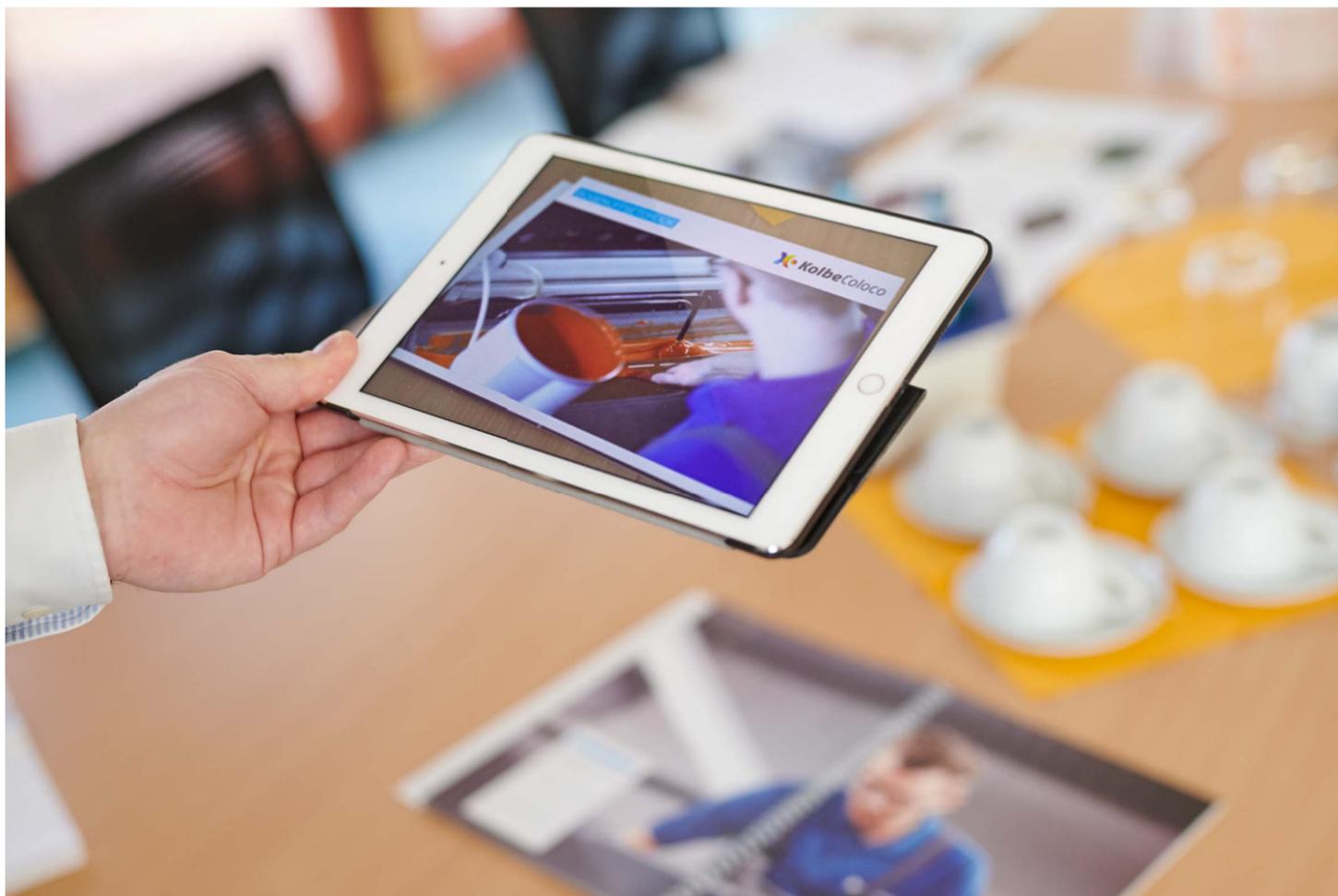
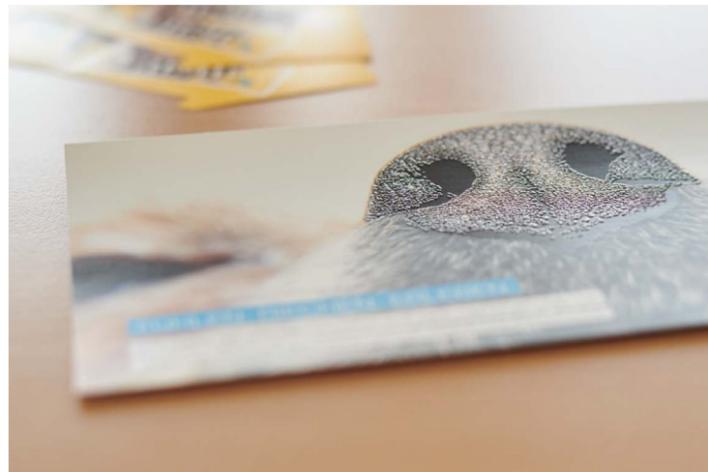
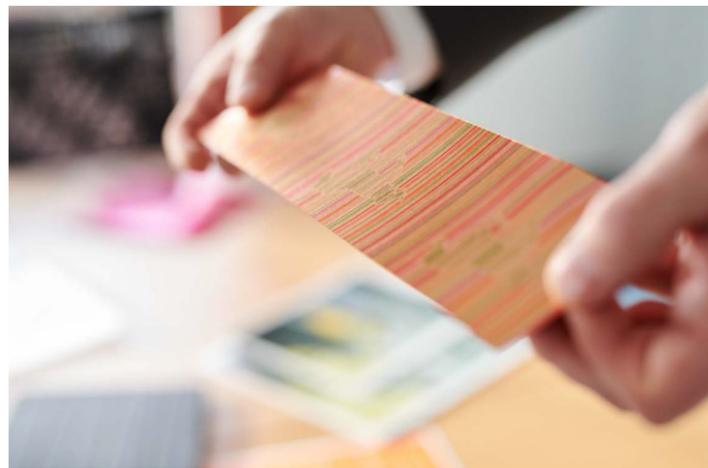
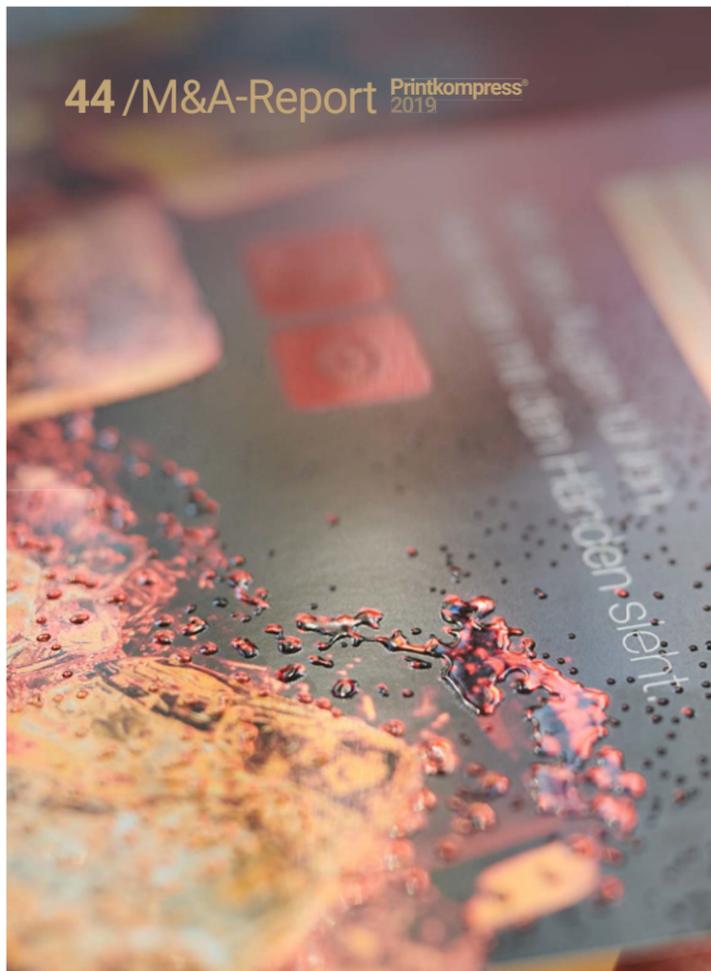
gibt sicher unternehmerische Entscheidungen, die der Geschäftsführer allein oder in Abstimmung mit seinem Führungskreis trifft – ohne unmittelbare Einbeziehung der Mitarbeiter“, betont Ditzen-Blanke. Treffe man jedoch Entscheidungen von einer gewissen Tragweite, die den Unternehmenszielen in den Grundwerten widersprechen, dann habe dies Auswirkungen auf die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in die Unternehmensführung.

Für Personalexperten zeigt sich an den Entscheidungen der Führungskräfte, wie ernst sie es selbst mit der Strategie meinen. „Ein immens wichtiger Punkt ist dabei die Kommunikation. Wer von Anfang an fair und transparent kommuniziert und gewiss auch einmal einen Fehler zugeben kann, muss seine Entscheidungen nicht rechtfertigen. Nur so werden auch die Mitarbeiter die Strategie ernst nehmen, ihre eigenen Entscheidungen im Sinne der Strategie treffen und entsprechend handeln“, ist Ditzen-Blanke überzeugt. Die wichtigste Voraussetzung für wertschätzende und

authentische Führung ist für Matthias Ditzen-Blanke die Fähigkeit, sich selbst zu führen. „Dazu gehört, sich seiner Muster bewusster zu werden, sich anzunehmen, sich ‚besprechbar‘ zu machen“, erklärt der Verlagsmanager. Entwicklung finde nur über die Auseinandersetzung statt – mit sich selbst und den Menschen, die einen umgeben. „Gute Führungskräfte müssen mit ihren Mitarbeitern in Kontakt kommen, Ausdauer beweisen, Interesse am Gegenüber zeigen und danach handeln.“

Matthias Ditzen-Blanke hat sich ein Ziel gesetzt: „Wenn meine Mitarbeiter in zehn Jahren sagen, dass sie sich mit ihrem Talent, ihren Stärken und Fähigkeiten eingebunden fühlen, wertschöpfend und vernetzt mit anderen am gemeinsamen Erfolg arbeiten und in dem, was sie tun, einen wertvollen Beitrag zu einem Gemeinwohl leisten – bezogen auf unsere gesellschaftliche Rolle als Medienhaus –, dann haben mein Managementteam und ich vieles richtig gemacht.“ ■





# „Fühlen. Riechen. Erleben.“

Erfolgreiche  
Kommunikation  
im Duett

Buy-and-Build ist eine Erfolg versprechende Strategie, die sich in der Druckbranche zunehmend durchsetzt. Der Kauf des Druckveredlers Kolbe-Coloco durch H.O.Persiehl, Spezialist für individuelle Verpackungslösungen, ist ein Paradebeispiel, wie man sich durch den Zukauf von Know-how und Fertigungsressourcen erfolgreich im Markt behauptet. Denn die Firmen passen wie Schloss und Schlüssel zusammen. ►

„Die Belegschaft (...) ist glücklich, wieder in einem Familienunternehmen zu arbeiten.“

(Stefan Klinksiek)



Stefan Klinksiek erklärt Autor Martin Scheele die Etikettenproduktion

Ein Hase, der einen von vorn anstrahlt und von der Seite zuzwinkert, Zitronenduft, der nach dem Abreiben den Raum erfüllt, Regentropfen, die nicht nass machen: Gedruckte Materialien müssen nicht mehr langweilig daherkommen – sondern können alle Sinne ansprechen und somit Sinn-voll sein. Die erzeugten überraschenden kommunikativen Signale helfen Botschaften zu vermitteln, die Menschen zum Kauf von Produkten bewegen.

Kolbe-Coloco macht seit den 70er-Jahren nichts anderes. Das 1828 gegründete Druckunternehmen aus Versmold bei Münster ist mit seinem Werbeclaim „Fühlen. Riechen. Erleben“ Spezialist auf diesem Gebiet und hat damit eine Nische besetzt, in der es sich gut wirtschaften lässt. Jeden Tag im Jahr verlassen Druckprodukte mit feinen, individuellen Veredelungen auf höchstem Niveau das Stammhaus in Ostwestfalen.

Stefan Klinksiek, Jahrgang 1971, kennt das Unternehmen wie kein Zweiter. „Kolbe-Coloco ist so etwas wie mein Baby, ich habe schon mit den Töchtern der damaligen Inhaberin Tennis gespielt“, sagt der heutige Geschäftsführer des Mittelständlers. Anfang der 90er-Jahre lernte er bei dem Familienunternehmen Industriekaufmann, arbeitete sich im Vertrieb hoch, wurde später Marketingchef und stieg 2006 in die Geschäftsleitung auf. Um seinen Horizont zu erweitern, wechselte er zu anderen Firmen der Branche – und kam 2013 zum Spezialdruckunternehmen zurück, wo er seitdem zusammen mit Michael Leon die Geschäftsführung innehat.

Klinksiek kennt Kolbe-Coloco nicht nur als Familienunternehmen, sondern auch als Firma im Portfolio von Beteiligungsgesellschaften. Im Auftrag der Eigentümerfamilie hatte er 2004 den Verkauf des Unternehmens an eine Beteiligungsgesellschaft in Österreich mit begleitet. Diese veräußerte vier Jahre später das Spezialdruckunternehmen an die Equita Management GmbH, eine stark unternehmerisch und langfristig ausgerichtete Beteiligungsgesellschaft. „Langfristig“ ist dabei keine leere Werbeformel, wie sich am Beispiel von Kolbe-Coloco zeigen sollte. Zehn Jahre blieb die Verbindung bestehen, bis das Versmolder Unternehmen 2018 einen neuen Hafen fand.

Die Druckereigruppe H.O.Persiehl, Spezialist in der Produktion von Faltschachteln, Etiketten und Multipacks, kaufte Kolbe-Coloco im letzten Jahr. Für Kolbe-Coloco-Geschäftsführer Klinksiek ein Segen. „Die Belegschaft mit ihren 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist glücklich, wieder in einem Familienunternehmen zu arbeiten“, sagt der Druckfachmann, der mit Worten, Gesten und Tatendrang eindrucksvoll vermittelt: Hier lebt einer das Druckgeschäft. Familienunternehmen hätten das besondere Kennzeichen, nicht auf Teufel komm raus wachsen zu müssen, fügt er hinzu. Und: „Zudem ergänzen sich beide Unternehmen sehr gut, sie arbeiten nach den gleichen Werten und können auf eine ähnliche Tradition verweisen.“

Die Firmengruppe H.O.Persiehl hat ihren Ursprung ebenfalls im 19. Jahrhundert. 1849 gründete Hermann Otto Persiehl in Hamburg eine Papierhandlung.



Später erfolgte der Umzug nach Norderstedt, dem aktuellen Firmensitz der Unternehmensgruppe. Heute wird das Unternehmen, das mehr als 380 Mitarbeiter beschäftigt, in sechster Generation von Philipp und Moritz Persiehl geführt. Das Unternehmen stellt auch veredelte Produkte, wie Faltschachteln, Etiketten und Multipacks her, aber schwerpunktartig für den Massenmarkt.

So gesehen ergänzen sich H.O.Persiehl und Kolbe-Coloco idealtypisch. Entstanden ist eine Druckereigruppe mit gut 550 Mitarbeitern, vier Standorten und insgesamt mehr als 100 Millionen Euro Jahresumsatz.



Am Standort Versmold steht nun Kolbe-Coloco-Geschäftsführer Klinksiek bereit, um durch das Unternehmen zu führen. Es wird ein Rundgang durch die Industriegeschichte von mehreren Jahrhunderten, von Druckmaschinen wie der Heidelberger „Speedmaster“ bis hin zu Stanzmaschinen wie etwa dem „Cylinder“, ebenfalls aus dem Hause Heidelberger Druckmaschinen. Letzter ist fast so alt wie zwei Menschenleben, ist aber immer noch absolut funktionstüchtig und in Betrieb.

Im Druckvorstufenbereich und im Digitaldruckbereich grüßt Klinksiek kurz einen Mitarbeiter, den er wie so



Stefan Klinksiek vor einer RAPIDA 106 von Koenig & Bauer

„Es ist die Vielfalt, die eine unserer größten Stärken ist.“

(Stefan Klinksiek)

► viele noch aus seiner Anfangszeit bei Kolbe-Coloco kennt. Ob Informatik- oder Industriekaufleute, Mediengestalter, Drucker oder Verpackungsmittelmechaniker: Viele der Angestellten sind hier in ihr Berufsleben gestartet. Und Kolbe-Coloco bindet sie geschickt ans Unternehmen, denn neue Mitarbeiter anzuheuern ist in Zeiten des Fachkräftemangels nicht einfach. Die meisten arbeiten hier im Zweischichtbetrieb. Wenn es die Auftragslage nötig macht, wird auf den Rund-um-die-Uhr-Betrieb umgesattelt.

Einmal links und dann wieder rechts abgebogen, steuert Klinksiek auf eins der Prunkstücke des Unternehmens zu. Die „RAPIDA 106“ vom Hersteller Koenig & Bauer kommt auf 27 m Länge, eine High-End-Bogenoffsetmaschine, die 18.000 Bogen in der Stunde drucken kann. Bei Kolbe-Coloco ist am Ende eines Tages das Ergebnis der Drucktätigkeit überschaubar – was die Quantität angeht. Vor Klinksieks Augen werden gerade zwei Paletten von bedrucktem Kunststoff in die nächste Halle gefahren. Kolbe-Coloco führte 1975 als Pionier die UV-Technologie im Offset ein und ist seitdem in der Lage, auch nichtsaugende Materialien oder Kunststoffe zu bedrucken.

Dass sich hier in Versmold das Material nicht bis unter die Hallendecke stapelt, hatte die Persiehl-Brüder beim ersten Firmenrundgang überrascht, drucken die Norderstedter doch weitaus mehr Volumen. Die Neueigentümer fragten sich deshalb auch, wie die Versmolder mit ihrem Platz zurechtkämen. Dass eine Palette von Kolbe-Coloco einen weitaus höheren Warenwert hat, war dann eine schnell gewonnene Erkenntnis.

Einen Raum weiter rattern Druckmaschinen für den Siebdruck. Häufig wird das Produkt, das aus den Off-



Neben viel Hightech setzt Kolbe-Coloco auch traditionelle Druckverfahren ein

setmaschinen kommt, hier weiterveredelt – zum Beispiel mit mehr Farbe und Lack versehen. Etwas weiter hinten laufen mehrlagige Etiketten in bis zu 12-Farben-Technologie vom Band, das Etikettengeschäft steht mittlerweile für über 50 Prozent des Umsatzes von Kolbe-Coloco. Wie hoch der Effizienzgrad der Vehikel ist, zeigt sich auch an den Materialrollen. Mittlerweile müssen die Maschinen nicht mehr gestoppt werden, damit eine neue Rolle eingesetzt werden kann, das geschieht automatisch.

Geschäftsführer Klinksiek wird an dieser Stelle etwas nachdenklich. „Es ist unstrittig, dass durch technischen Fortschritt die Fertigungskapazitäten immer weiter gesteigert werden. Doch leider versuchen viele Druckereien, mit Dumpingpreisen Aufträge zu ergat-



Fertige Produkte: kleine Auflage mit hohem Warenwert

tern oder freie Kapazitäten zu füllen.“ Nicht selten, so Klinksiek, würden Druckereien nicht einmal mehr ihre eigenen Grenzkosten kennen und greifen lediglich nach den Aufträgen zu Marktpreisen. Sein Appell: „Wir sollten uns darüber im Klaren sein, in welchen Märkten, mit welchen Kunden, mit welchen Technologien, mit welchen Produkten und zu welchen Kosten wir unterwegs sein wollen und können. Nur so kann eine nachhaltige Perspektive erarbeitet werden.“

Während er dies sagt, hantieren gegenüber zwei Mitarbeiter an einer Druckmaschine, die aus dem Jahr 2005 stammt. An jedem Abschnitt steht ein Farbtopf, der noch das Bild des Druckers vor einigen Jahrzehnten repräsentiert. Wieder einen Raum weiter sind Stanzmaschinen in Betrieb, die bis zu 3 mm dickes Material mit Löchern versehen können. Der sogenannte „Cylinder“ von Heidelberger Druckmaschinen sieht aus, als könnte er auch in einem Museum stehen, verrichtet aber treu seine Arbeit.

„Es ist diese Vielfalt, die eine unserer größten Stärken ist“, bringt es Kolbe-Coloco-Geschäftsführer Klinksiek auf den Punkt. Für ihn ist das Unternehmen ein Rohdiamant, der aufgrund seiner Spezialisierung den Nerv der Zeit trifft. „Unsere Kunden wollen sich mit ihren Produkten vom Wettbewerb abheben, bei uns treffen sie auf eine enorme Bandbreite an technischen Möglichkeiten.“ Klinksiek weist darauf hin, dass die Bundesbürger reizüberflutet seien, über 10.000 Werbetexte würden täglich auf die Deutschen einprasseln. „Kein Wunder, dass der Wunsch nach Individualisierung sich auch hier durchsetzt. Personalisierte Etiketten, etwa für Sektflaschen, seien deshalb ein Renner. Mehr und mehr übernimmt Kolbe-Coloco auf diesem Gebiet auch die Logistik und verschickt die individuell gefertigten Produkte direkt an den Endverbraucher.“

Zurück in seinem Büro sorgt Geschäftsführer Klinksiek noch für einen weiteren Aha-Effekt. Die auf dem Tisch liegende Firmenbroschüre scheint er mit seinem Tablet zu fotografieren, tatsächlich läuft auf dem Gerät, durch eine App in Gang gesetzt, ein Film zur detaillierten Erklärung einer Druckmaschine ab. Das gelingt viel anschaulicher, als es ein Printmagazin könnte. Eine sinnvolle Verbindung der Print- und Online-Welt also. Und ein weiterer Beleg für die Zukunftsfestigkeit des Spezialdruckunternehmens. ■



# Blockchain als Content-Börse der Zukunft

Blockchain hat das Potenzial, die Medienwelt zu revolutionieren. Die Vision der Medienverlage: Facebook und Google die Macht über Daten und Werbeeinnahmen zu entreißen. Unter den Antreibern sind auch einige Deutsche.

Zeitungs- und Zeitschriftenverlage, so scheint es, sind die Verlierer der Digitalisierung. Die Auflagen der meisten Printtitel sinken seit Jahren, die Werbeeinnahmen im Online-Bereich füllen nicht das Loch, das im konservativen Printgeschäft seit Jahren klafft. So sind 90 Prozent der Medienunternehmen, die journalistische Inhalte produzieren, nach einer Umfrage des Bitkom-Verbands überzeugt, dass Werbung, Anzeigen und Verkaufserlöse nicht mehr ausreichen, um klassische Printmedien zu finanzieren.

Der demografische Wandel verschärft noch dieses Szenario. In der Gruppe der 50- bis 69-Jährigen lesen heute noch 87 Prozent eine Tageszeitung, in der Gruppe der

30- bis 49-Jährigen rutscht der Anteil schon auf 74 Prozent ab, in der Gruppe der 18- bis 29-Jährigen sind es nur noch 46 Prozent. Die junge Zielgruppe der Printleser wird aufgrund des demografischen Wandels immer kleiner, zudem steigt die Internetnutzung der jungen Erwachsenen.

Rückblickend erweist es sich zudem als schwerer Fehler, dass die meisten Inhalte kostenlos im Netz angeboten wurden und weiterhin werden. Nicht zuletzt haben die Verlage schwer darunter zu leiden, dass Facebook & Co. ihnen die Werbeeinnahmen abspenstig machen. Sicher, Ausnahmen gibt es. Der Axel Springer Verlag gehört zu den Positivbeispielen. Im Jahr 2017 haben die ►

digitalen Geschäftsmodelle 71,5 Prozent der Umsatzerlöse, 87,1 Prozent der Werbeerlöse und 80 Prozent des bereinigten Konzernergebnisses geliefert. Doch die meisten Verlage haben noch nicht den Schritt in das Zeitalter der Digitalisierung erfolgreich gemacht und es geschafft, ihren Content als ureigene Kernkompetenz gewinnbringend weiterzuverwerten.

Untätig ist allerdings kaum ein Verlag, um seine Geschäftsmodelle zu erweitern und neue Erlösquellen zu erschließen. Abgesehen vom Feintuning der Paid-Content-Modelle baut so manches Unternehmen Weiterbildungsakademien auf, bringt Hörbücher auf den Markt, erstellt Softwareprodukte, tummelt sich im Content-Marketing-Markt und veranstaltet Kongresse und Messen. Nicht zuletzt kooperieren viele Verlage mit den E-Kiosken, wie United Kiosk und Blendle, wo Inhalte von Verlagen gebündelt werden und dem Leser der einfache Zugriff auf Presseinhalte nach persönlichen Interessen angeboten wird. Dieses Geschäftsmodell steht nicht in Konkurrenz zum digitalen Direktgeschäft der Partnerverlage, sondern ergänzt es.

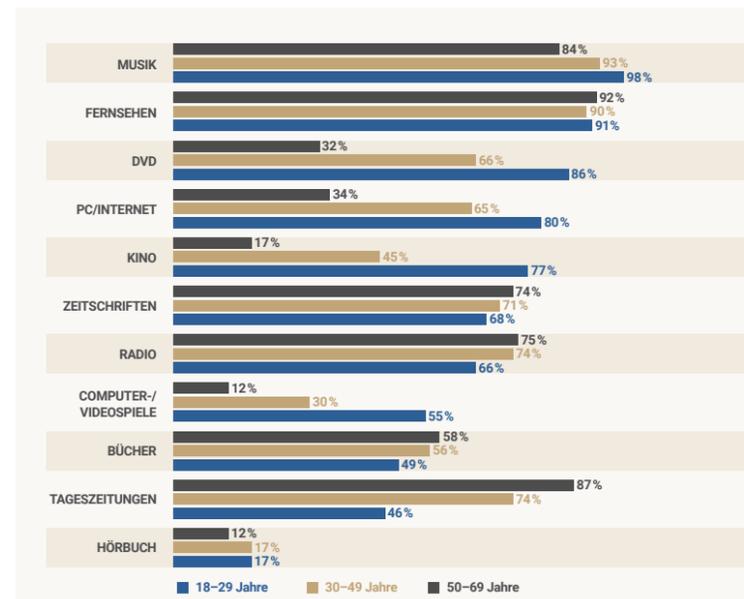
Doch für viele Experten, wie den Medienwissenschaftler Jason Potts, reicht das nicht aus, um zu überleben. Der australische Medienökonom sieht es als unabdingbar an, dass Verlage die Möglichkeiten einer Blockchain nutzen. Blockchain?

Blockchain, also die Technologie, die durch die Kryptowährung Bitcoin große Bekanntheit erlangt hat. Mit Hilfe der Blockchain-Technologie können Daten dezentral verwaltet werden. Beispiel Finanzindustrie: Statt Banken in Anspruch zu nehmen, tauschen Anbieter und Kunden das Zahlungsmittel direkt. Auf der zugrunde liegenden Technik hat jede Person Ketten von Datensätzen auf ihrem PC, die sich untereinander abgleichen und die nicht manipulierbar sind. Der Sinn dabei: Das System soll Transaktionen sicherer machen. Und es soll den Markt demokratisieren, weil es ohne Mittler funktioniert.

Für viele Experten folgt als Nächstes die Medienindustrie der Finanzindustrie, was die Technologie Blockchain angeht. „Transformiert wird dabei weniger die Herstellung von Inhalten, sondern vielmehr die Herstellung von Aufmerksamkeit“, sagt Wissenschaftler Potts. Im Visier haben Initiatoren solcher Netzwerke nicht zuletzt Facebook. „Facebook ist ein quasimonopolistischer Mittler zwischen Menschen mit einem Überschuss an Aufmerksamkeit und solchen mit einem

Bedarf an Aufmerksamkeit“, sagt Potts. „Auf der einen Seite haben wir Leute, die selbst Medieninhalte herstellen und die Medieninhalte anderer Leute konsumieren.“ Das Problem: Während früher Zeitungsverlage gegen Bezahlung Werbekunden die Aufmerksamkeit ihres Publikums vermittelten, schöpft Facebook den Wert von Userdaten ab, indem diese an Werbekunden verkauft werden.

## Nutzung der Medien nach Altersgruppen



Quelle: Statista 2019

„Die Zentralisierung hat dazu geführt, dass viele Informationen über die User und ein Großteil der Werbeeinnahmen in der Hand von einigen wenigen Anbietern liegen“, weiß auch Ingo Rube. Er leitet das Berliner Start-up BOT Labs, das an Innovationen auf Basis von Blockchain arbeitet. „Die Blockchain hat die große Kraft, diese Zentralisierung aufzusprengen und das Internet zu demokratisieren“, sagt Rube, an dessen Firma der Burda Verlag Minderheitseigner ist. Blockchain senke die Transaktionskosten zwischen den Marktteilnehmern radikal. Auf den Blockchain-Plattformen kann man eigenes Geld haben, entsprechende Tokens können gegen Werteinheiten wie Aufmerksamkeit eingetauscht werden.

Der Weg zu einer konkreten Ausformung der Blockchain in der Medienindustrie sei aber noch steinig, darauf weist BOT-Labs-Chef Ingo Rube hin. Als ein Beispiel



Medienwissenschaftler Jason Potts



Silicon-Valley-Unternehmer Dirk Lüth

nennt er, dass die Voraussetzungen für die Schaffung einer digitalen, selbstbestimmten Identität noch nicht vorhanden seien. „Der Speicher für die digitale Identität des Einzelnen muss auch beim Einzelnen liegen und darf nicht wie jetzt komplett verstreut sein“, sagt Rube. „Statt Plattformen die Macht über Daten zu geben, wären Nutzer über eine digitale Identität mit ihren Daten verbunden, die sie anderen zur Verfügung stellen – und auch wieder entziehen können“, so der Technikexperte. „Dies ist aber nur ein notwendiger Bestandteil für eine praktische Ausformung der Blockchain-Technologie in der Medienindustrie. Hinzu kommen rechtliche, politische und weitere technische Aspekte.“

Als ein Visionär auf dem Blockchain-Gebiet gilt der Silicon-Valley-Unternehmer Dirk Lüth. Er wirbt derzeit für das von ihm mitentwickelte Global Content Network, bei dem zukünftig Inhalteanbieter aus der ganzen Welt auf Infrastrukturebene kooperieren und Transaktionen von Inhalten oder Dienstleistungen mithilfe der Tauschwährung Mediacoin einfach und günstig abwickeln. Derzeit sind sieben deutsche Verlage mit dabei, deren Namen Lüth aber noch geheim hält.

Das Global Content Network besteht nach Lüths Darstellung aus vier Elementen. Zum einen aus der eigenen Währung Mediacoin, die als Bezahlungsmittel fungiert. Des Weiteren aus einem Anreizsystem für Konsumenten, die nach einer aktiven Beteiligung am Netzwerk belohnt werden. „Durch Herausgabe einer eigenen Kryptowährung bekommen die Verbraucher einen Anreiz, durch Ansehen von Videos, Liken oder Teilen von Artikeln und anderen Daten etwas dazuzuverdienen“, wirbt Lüth für das System. Der Tausch der verdienten Währung gegen Bezahlinhalte sei natürlich auch möglich. Dritter Bestandteil ist ein digitaler Companion, der als universeller Log-in für alle Mitgliederseiten fun-



BOT-Labs-Chef Ingo Rube

giert, aber auch die persönlichen Daten, die Zugriffsrechte auf Medien sowie den Mediacoin speichert. „Der Konsument hat über die Blockchain stets die Kontrolle, was mit den Companion-Inhalten passiert“, sagt Lüth. Als Organisationsform hat er eine Stiftung vor Augen, die die Technologie entwickelt und als unabhängige Kraft im Netzwerk agiert.

Für so manchen Experten dürften noch ein paar Jahre ins Land gehen, bis derartige Modelle Realität werden. „Manche Blockchain-Anhänger gehen überhastet vor, indem sie – übertragen auf die Bauindustrie – ein Hochhaus bauen wollen, ohne aber Beton zur Verfügung zu haben“, sagt BOT-Labs-Chef Rube. „Es ist aber gut und notwendig, heute schon über die Hochhäuser zu reden. Wir müssen aber auch immer Erwartungsmanagement betreiben: Wir stehen erst am Anfang einer sehr großen Sache.“ ■



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

Tel. 040/450121-0  
E-Mail: [welcome@apenberg.de](mailto:welcome@apenberg.de)  
[www.apenberg.de](http://www.apenberg.de)

ISSN 2569-2070

**Chefredaktion**  
Verena Gorris

**Redaktionsassistentz**  
Bettina Weiß

**Autoren**  
Martin Scheele,  
Verena Gorris

**Korrektorat**  
AdverText, Wolfgang Wiese

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

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

#### Fotos

**Titel:** © Alexander Potapov/stock.adobe.com, © interpas/stock.adobe.com, © PepinoCZ/stock.adobe.com, © senkinv/stock.adobe.com, © Andreas/stock.adobe.com | **S. 3:** Andreas Kesler  
**S. 5:** © Daniel Prudek/stock.adobe.com, © BT IMAGE/stock.adobe.com | **S. 4-5, 8, 12, 16-25, 38-39, 44-49, 54:** Jan Northoff Photography | **S. 9:** © Nik\_Merkulov/stock.adobe.com | **S. 10-11:** © Alexander Potapov/stock.adobe.com | **S. 11:** © Alekss/stock.adobe.com | **S. 10-11:** Deutsches Bienen-Journal/Deutscher Bauernverlag GmbH, TOPP digital GmbH | **S. 14:** Thimm Verpackungen GmbH & Co. KG; Tom Ohlendorf/WWF; Ostedruck Bernhard-J. Borgardt GmbH & Co. KG | **S. 26-31:** Gugler GmbH  
**S. 32, 35-36:** Gerhard Nagel/ Nagel.Maier.Partner | **S. 40-43:** Nordsee-Zeitung GmbH | **S. 50-51:** © BT IMAGE | **S. 53:** Jason Potts, Dirk Lüth, Ingo Rube/BOT Labs



## 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

