

Printkompres[®]

Komprimierte Fakten aus
der Printbranche

N.03

8

Fokus Vertrieb:

Zentrale Stell-
schraube oder
fünftes Rad
am Wagen?

36

M&A- Report:

„Wenn sich
eine Branche
konsolidiert,
gibt es immer
auch Gewinner“

14

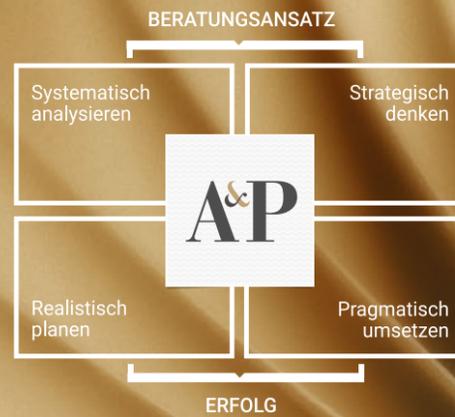
„Herumsitzen und warten war keine Option“

Andrea Fontes
von Philip Morris
International im
Interview

Printkompres[®] | EIN MAGAZIN VON

APENBERG & PARTNER

PRINT BUSINESS CONSULTANTS



Liebe Leserinnen und Leser,

als ich 2016 zu Apenberg & Partner kam, empfand ich den Einstieg in die Druckindustrie als echte Mutprobe. Als Branchenfremder konnte ich mich des Eindrucks einer sterbenden Industrie kaum erwehren – am Ende überwog aber das Interesse an der Herausforderung, wirksame Strategien für ein schwieriges Marktumfeld zu entwickeln.

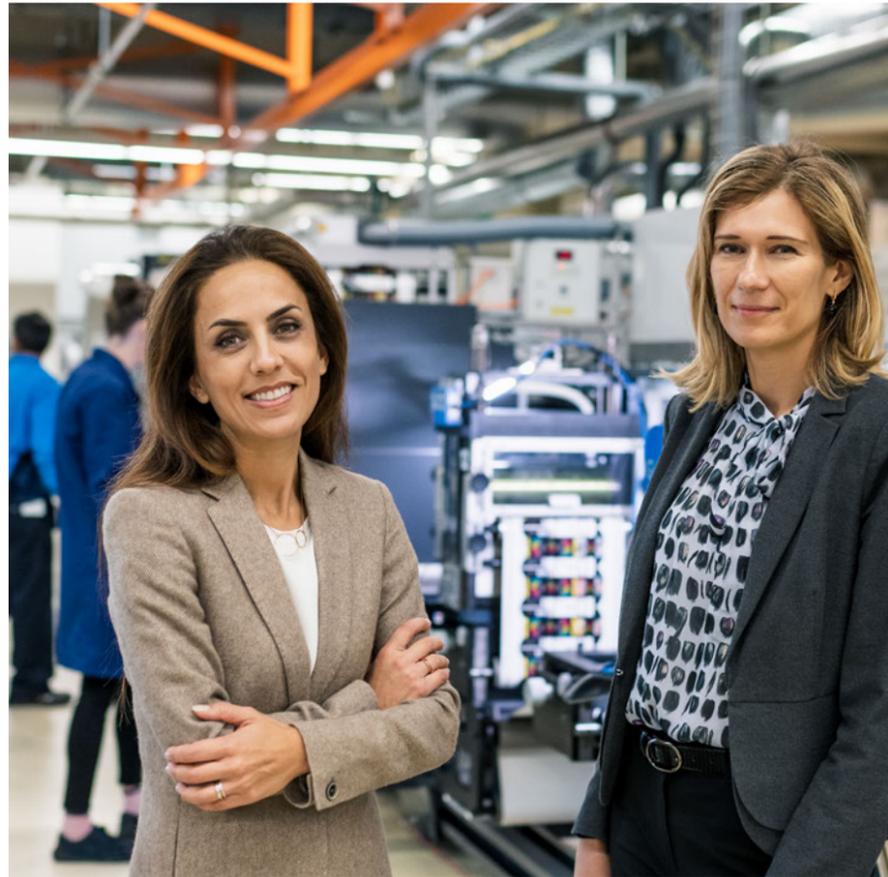
Dr. Johannes Warther



Mit dieser Einstellung, das kann ich heute sicher sagen, hätte ich keine passendere Adresse als Apenberg & Partner und kein spannenderes Umfeld als die Druck- und Medienbranche finden können. Seit mehr als 30 Jahren stellt Michael Apenberg das Thema Strategie in den Mittelpunkt aller Beratungsprojekte. Der Grund ist so simpel wie einleuchtend: Ohne klare Strategie wird keine Einzelmaßnahme im Personalbereich, keine Restrukturierung und auch kein Unternehmens(ver)kauf erfolgreich verlaufen. Auf den folgenden Seiten möchten wir Sie immer wieder genau daran erinnern. In dieser Ausgabe von Printkompress hinterfragen wir mit zwei renommierten Professoren, ob der klassische B2B-Vertrieb auch zukünftig funktioniert oder von Grund auf neu gedacht werden muss. In der Rubrik „Interview“ erfahren Sie, wie der Tabakkonzern Philip Morris seinen Verpackungsdruck inhouse gelöst hat. Da in Zeiten der Konsolidierung Finanzexperten immer wichtiger werden, hat unsere Redaktion zudem nachgefragt, welche Kriterien Druckunternehmen zum attraktiven Investment machen. Und natürlich widmen wir uns auch der wertvollsten Zukunftsressource eines Unternehmens: dem Nachwuchs.

Viel Freude beim Lesen.

Ihr



Fokus Vertrieb

S. 8 / Zentrale Stellschraube oder fünftes Rad am Wagen?

Uwe Jäger, Professor für Vertrieb und Sales Management an der Hochschule der Medien in Stuttgart, und Björn Ivens, Professor für Betriebswirtschaft an der Universität Bamberg, mit einer wissenschaftlichen Einschätzung des Themas „Effizienzdruck des B2B-Vertriebs in der Druckindustrie“

Interview

S. 14 / „Herumsitzen und warten war keine Option“

Andreia Fontes, Director Global Packaging, Printing & Converting bei Philip Morris International, über ihre Visionen von digital gedruckten Verpackungen und darüber, warum sich die Branche in Sachen Flexibilität, Agilität, Geschwindigkeit bewegen muss

Consulting-Report

S. 22 / „Der Erfolg hängt maßgeblich am Konzept“

Die Branchenspezialisten von Apenberg & Partner skizzieren die Herausforderungen und Chancen für die Branche. In einem Punkt sind sich alle Business Consultants einig: Es gibt keinen Grund, die Druckbranche schlechtzureden.

HR-Report

S. 30 / Nachwuchsförderung im Hier und Jetzt

Laut der HR-Studie von Apenberg & Partner kümmern sich Druckunternehmen nicht intensiv genug um ihren Nachwuchs. Zwei aufstrebende Angestellte bestätigen die Ergebnisse – sind zugleich aber auch von ihrer Branche begeistert.

M&A-Report

S. 36 / „Wenn sich eine Branche konsolidiert, gibt es immer auch Gewinner“

Wie stellt sich ein Unternehmen auf, um als interessantes Investment in die Zukunft wahrgenommen zu werden? Printkompress hat drei führende Finanzinvestoren gebeten, die Branche und ihre Entwicklungen zu bewerten.

Rubriken

S. 6 / Zahlen & Fakten

In Europa werden aktuell immer noch Druckprodukte im Wert von knapp 49 Milliarden Euro hergestellt. Der europäische Buchmarkt besitzt dabei ein Produktionsvolumen von 6,4 Milliarden Euro.

S. 42 / Einladung zur drupa-Technologie-Tour

Am 18. Juni 2020 lädt Sie Apenberg & Partner zu einer kompakten vierstündigen Tour zu den spannendsten technologischen Innovationen im Bereich Druck, Weiterverarbeitung und Software ein.

S. 44 / Buchempfehlung

Wenn es um unfähige Chefs geht, hat wohl jeder Leser eine persönliche Anekdote zu bieten. In seinem Buch „Warum so viele inkompetente Männer in Führungspositionen sind“ erklärt der Organisationspsychologe Tomas Chamorro-Premuzic dieses Phänomen.

Wem der lokale Markt zu klein erscheint, der muss nur nach Europa blicken

In Europa werden aktuell immer noch Druckprodukte im Wert von knapp 49 Milliarden Euro hergestellt.

Dieser Markt wird von vier Nationen dominiert:

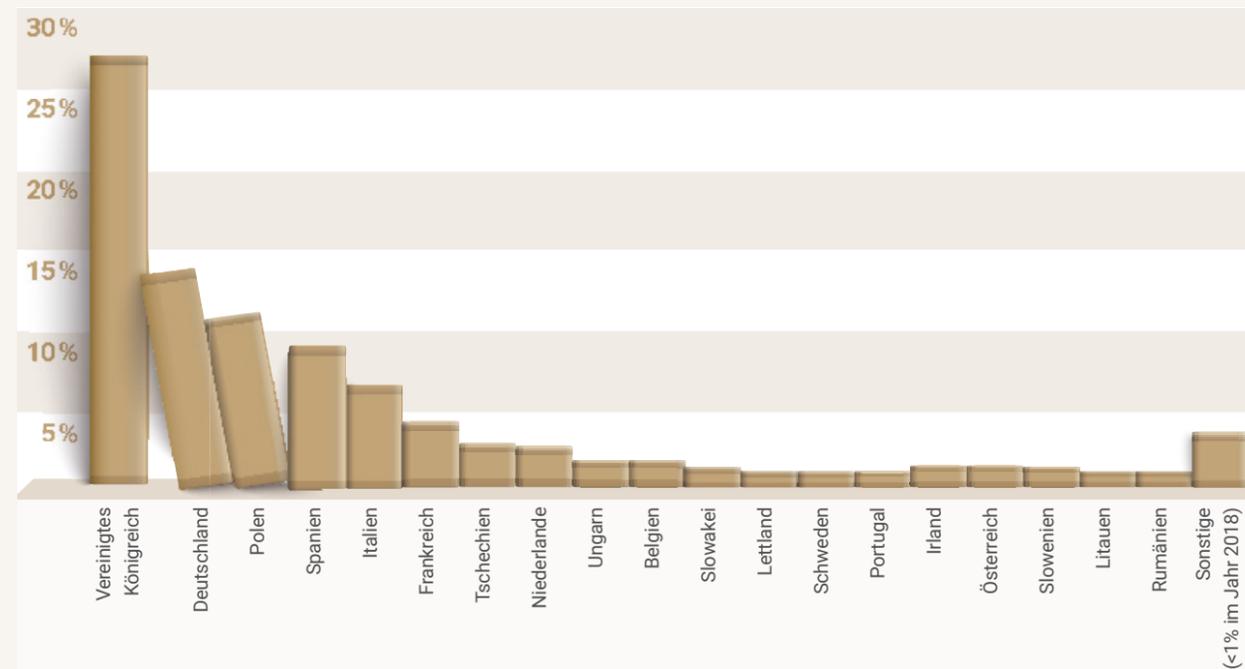
Deutschland stellt mit 25 Prozent den Löwenanteil dar. England als zweitgrößter Markt (15 Prozent) hat im Februar 2020 die EU verlassen – zukünftige Statistiken werden einen entsprechenden Einbruch für das Jahr verzeichnen. Frankreich und Italien erreichen jeweils gut 13 Prozent Marktanteil. Die größte klar definierte Produktgruppe stellen

gedruckte Werbematerialien, mit einem Produktionsvolumen von 10,6 Milliarden Euro (knapp 22 Prozent), dar. Etwa halb so groß ist der Markt für selbstklebende Labels (knapp 11 Prozent).

Der europäische Buchmarkt besitzt ein Produktionsvolumen von 6,4 Milliarden Euro. In diesem Teilmarkt ist das Vereinigte Königreich mit Abstand der größte Spieler (27 Prozent). Deutschland folgt auf Rang zwei mit 14 Prozent, danach Polen und Spanien mit jeweils etwa 10 Prozent.

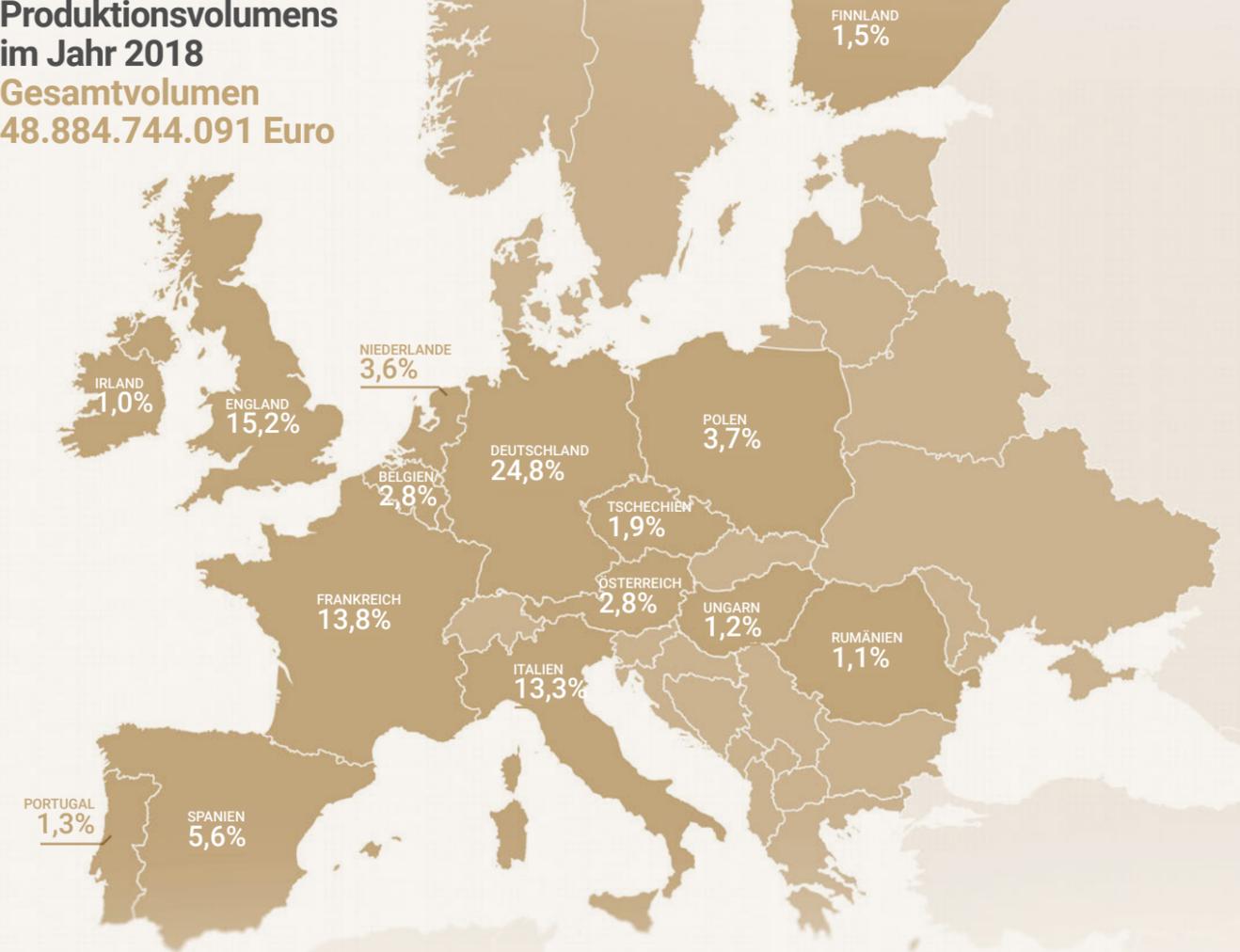
Der Buchmarkt in Europa

Produktionswert rund 6,4 Milliarden Euro im Jahr 2018

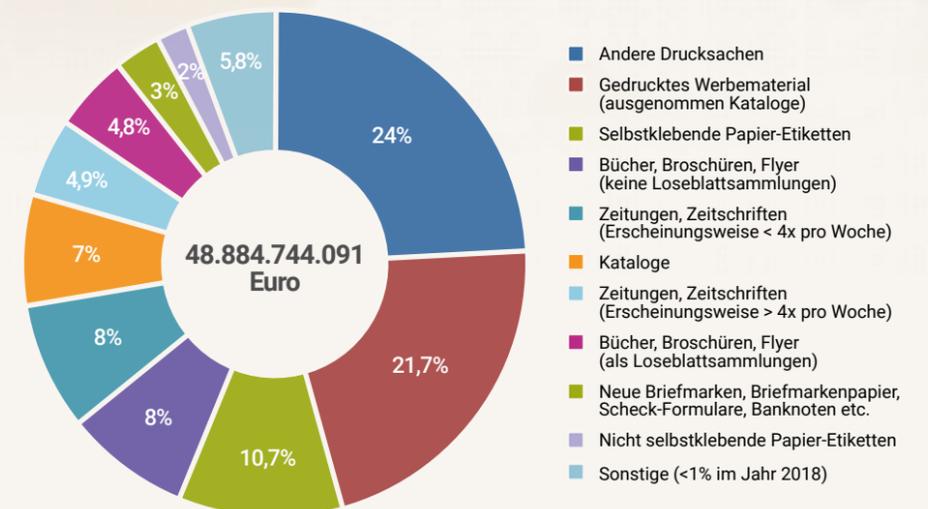


Verteilung des europäischen Produktionsvolumens im Jahr 2018

Gesamtvolumen 48.884.744.091 Euro



Verteilung des europäischen Produktionsvolumens nach Produktgruppen im Jahr 2018



Quelle: Eurostat (PRODCOM list, NACE Rev. 2) | Für eine detaillierte Erläuterung der verwendeten Kategorien besuchen Sie bitte www.apenberg.de/z+f2020

Zentrale Stellschraube oder fünftes Rad am Wagen?

Der B2B-Vertrieb der mittelständischen Druckindustrie steht unter gewaltigem Effizienzdruck. Die Vielzahl kleiner Kunden lässt sich heute standardisiert und digitalisiert betreuen. Ist es Zeit für einen Abgesang auf die großen Verkaufsmannschaften?

Herstellen ist das eine, Verkaufen das andere. Und Verkaufen, könnte man profan sagen, ist lediglich der Akt des Eigentumsübergangs vom Lieferanten auf den Kunden. Eine kümmerliche Definition, lässt sie doch das gesamte Kundenmanagement, den kommunikativen Prozess mit dem Kunden beiseite, ebenso die langjährige Pflege der Kundenbeziehung über das gesamte Leben einer Firma hinweg.

Ein Produkt herstellen, sind sich Branchenkenner einig, können viele deutsche Druckdienstleister auf hohem Niveau. „Viele Druckereien verstehen es, ausgezeichnete Printprodukte technisch hochqualitativ zu produzieren, aber die systematische Vertriebsarbeit erweist sich häufig noch als Schwachstelle“, weiß Michael Apenberg, Inhaber von Apenberg & Partner, aus Erfahrung. „Die

effiziente Produktion hochwertiger Printprodukte beherrschen mittlerweile die allermeisten Betriebe. Umso notwendiger ist es heute, dass die Qualität der systematischen und konsequenten Vertriebsarbeit da nicht hinterherhinkt“, fasst Holger Busch, Hauptgeschäftsführer des Verbands Druck + Medien Bayern (VDMB), die Herausforderung der Druckbranche zusammen. Und Dr. Christian Maaß, heute Geschäftsführer bei Vistaprint/Cimpress, prognostizierte bereits 2016: „In Zukunft wird sich nicht die Druckerei am Markt durchsetzen, die am schönsten und schnellsten druckt, sondern die am intelligentesten verkauft.“

Verkaufen: Damit ist der Faktor Mensch seit Urzeiten untrennbar verbunden, denkt man an Haustürgeschäfte, an den Telefonvertrieb oder den Vertrieb auf Messen. ►

„Unabhängig von der Branche hat der Kunde in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen.“

(Prof. Dr. Björn Ivens)



Prof. Dr. Björn Ivens ist Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insbesondere Vertrieb und Marketing, an der Universität Bamberg.

„Je höherwertiger, spezieller und beratungsintensiver die Produkte sind, desto eher besteht die Notwendigkeit fort, Profis dranzusetzen.“

(Prof. Dr. Uwe Jäger)

Multichannel-getrieben und differenziert die Kundenpflege auf den einzelnen Kanälen.“ Ivens verteilt allerdings keineswegs Beruhigungspillen an die traditionellen Außendienstmitarbeiter, die jeden Tag Kunden und welche, die es werden sollen, abklappern. Der Experte bemüht das Symbol einer mechanischen Waage mit zwei Gewichten, um die zukünftige Aufteilung der Vertriebsteams darzustellen. „Der kosteneffiziente digitale Vertrieb und der Schlüsselkunden-Vertrieb erfahren in Zukunft eine weiter gehende Stärkung“, sagt Ivens voraus. Die Ressourcen in der Mitte für die B-Kunden dagegen dürften sukzessive zurückgefahren werden.

Der Betriebswirtschaftsexperte begründet seine Meinung auch mit den Gepflogenheiten junger Generationen. „Sosehr das Telefon und Smartphone heute den Mittelpunkt des menschlichen Lebens bildet, der Einzelne ist vorsichtig im Umgang, zumindest im beruflichen Umfeld.“ Viele Vertreter der jungen Generationen wollten selber bestimmen, wann sie mit einem Lieferanten sprechen, sie seien sehr effizienzgetrieben.

Auch Uwe Jäger, Professor für Vertrieb und Sales Management an der Hochschule der Medien in Stuttgart, sieht eine Bedrohung des Außendienstes durch

► Doch mehr und mehr schleicht sich auch der Trend zur Digitalisierung in das Gewerbe – auch in der Druckindustrie. Der 18. KfW-Umfrage des Bundesverbands Druck und Medien (BVDM) zufolge haben 78 Prozent der Umfrageteilnehmer für die nächsten zwei Jahre Digitalisierungsvorhaben fest eingeplant. Gegenüber dem Vorjahr ist das ein Anstieg von 17 Prozentpunkten. Vor allem die Produktion, die Arbeitsvorbereitung, der Vertrieb sowie Marketing und Akquise sollen damit zukünftig effizienter werden. Wenn die Digitalisierung also weiter fortschreitet, inwiefern braucht es dann überhaupt noch den Faktor Mensch im Vertrieb? Schließlich sind die Kosten für den Vertrieb beträchtlich. Oder ist der Vertrieb die zentrale Stellschraube der Druckereien, die Auslastung und Wachstum sichert? Oder wird der Prozess des Verkaufens weiter entmenschlicht?

Anruf bei Björn Ivens, Professor für Betriebswirtschaft an der Universität Bamberg und Koryphäe in der Forschung zum Verkauf. Typisch für einen Wissenschaftler,

nähert er sich rein sachlich dem Thema. „Unabhängig von der Branche hat der Kunde in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen“, sagt Ivens. Er bemüht die klassische ABC-Analyse der Kundenstruktur zur Begründung für seine Expertise. „Die C-Kunden, also die Vielzahl kleiner Kunden, werden durch die standardisierten digitalisierten Prozesse der Unternehmen vollkommen ausreichend bedient.“ Die finanziell schwergewichtigen A-Kunden hingegen, die für große Aufträge stehen, könnten auch in Zukunft nur durch ein hochprofessionelles Key-Account-Management betreut werden. „Hier lohnen sich massive Investitionen“, sagt Ivens. Diese Investitionen seien allerdings nur finanzierbar, wenn C-Kunden hocheffizient bedient würden.

Stirbt der klassische Außendienstmitarbeiter also nicht aus, Herr Ivens? „Das Aufkommen von neuen Medien, also digitalisierter Kanäle, führt nicht zum Verschwinden der althergebrachten Herangehensweise“, bemerkt Ivens und fügt hinzu: „Der moderne B2B-Vertrieb ist



Prof. Dr. Uwe Jäger leitet an der Hochschule der Medien in Stuttgart die Fakultät Druck und Medien und forscht auf dem Gebiet Vertriebsmanagement und Verkaufsgesprächsführung.

„Nur wer die hochdigitalen Prozesse in seinem Unternehmen kennt und Kunden erklären kann, wie sie daraus Nutzen ziehen, kann gewinnbringend für seinen Arbeitgeber unterwegs sein.“

(Prof. Dr. Björn Ivens)



Der VDM Nord-West veranstaltet jährlich einen Vertriebskongress. 2020 findet der Kongress am 24. September in Münster statt.

die Digitalisierung, nennt aber diverse Gründe, weshalb man auch künftig auf den personengestützten Verkauf setzen sollte. Er ist überzeugt: „Je höherwertiger, spezieller und beratungsintensiver die Produkte sind, desto eher besteht die Notwendigkeit fort, Profis dranzusetzen. Darüber hinaus gibt es in einigen Bereichen Einkäufer, die so viel Expertise haben, dass sie ad hoc erklären können, wie Druckfehler entstehen und wie man sie vermeiden kann.“ Jäger denkt in diesem Zusammenhang an große Abnehmer wie Möbelhaus- oder Baumarktketten, wo die zentralen Einkaufsprofis

einen Berater des Druckunternehmens auf Augenhöhe benötigen. Ebenso sieht Jäger im Drucksegment der Verpackungen einen hohen Beratungsbedarf, der insbesondere durch den Trend zur Nachhaltigkeit und durch den im Umbruch befindlichen Handel ausgelöst wird.

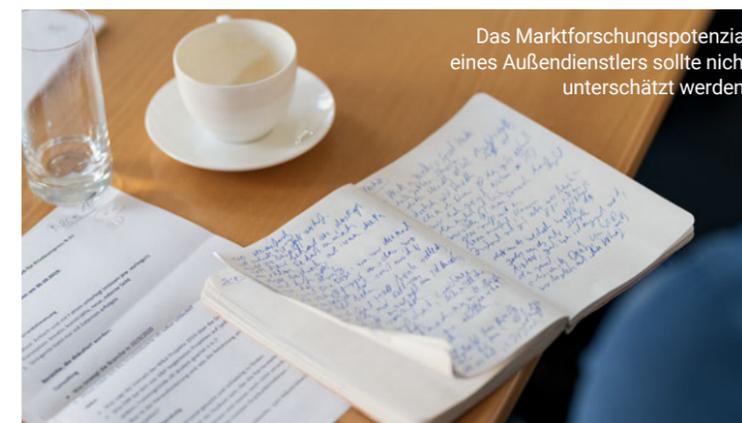
Druckereien ziehen nach Ansicht von Experten aus dem Bestand ihrer Außendienstprofis noch weitere Vorteile. „Der Außendienst als Marktforschungsinstrument ist nicht zu unterschätzen“, weiß Jäger. „Nur wer frühzeitig in die Pläne seiner Kunden eingeweiht ist, kann als

Lieferant schnell auf neue Anforderungen reagieren, zum Beispiel wenn es um eine Änderung in der Abfülltechnologie geht.“ Solche entscheidenden Änderungen erfahre man frühzeitig kaum am Telefon oder gar per E-Mail, sondern viel eher vor Ort und dort vor allem durch ein Netz von vielen Ansprechpartnern. Als Dozent und Kenner der Druckbranche hört Jäger immer wieder von Fallbeispielen, in denen Key-Accounter beim Kunden spontan mit Entscheidern aus Marketing, FuE oder der Fertigung in Kontakt gekommen sind und praktisch im Vorbeigehen höchst relevante Veränderungen in den Anforderungen mitbekommen hatten. Das verbessere die Vorlaufzeit für die hauseigene Investitionspolitik. „Zudem“, ergänzt Professor Ivens, „kann der Vertriebler als hochagile Instanz dafür sorgen, dass seine Firma in immer kürzeren Zyklen auf den Kunden reagieren kann.“

Dennoch, sind sich beide Wissenschaftler einig, dürften in den kommenden Jahren und Jahrzehnten die Vertriebsmannschaften weiter ausgedünnt werden. Weil auf dem Pricing-Bereich sehr viel Druck laste und die Preise immer transparenter würden, gebe es immer detailliertere Abstimmungen zwischen Vertriebsleitung und Außendienstler. Schon seit einiger Zeit, so Professor Jäger, würden mehr und mehr Firmen klare KPIs für Außendienstler formulieren und diese eng führen. „Dadurch verliert der Außendienst an Preishoheit und er muss sich vermehrt intern abstimmen, was die Flexibilität beim

Kunden beeinträchtigen kann“, so Jäger. „Zudem nimmt die Digitalisierung dem Vertriebler mit seiner Funktion als Berater einen Teil der Arbeitsgrundlage weg, wenn Kunden beispielsweise Auktionsplattformen einrichten und ihren Lieferanten vorgeben, dort standardisierte Angebote einzustellen.“

Was muss nun der Vertriebler mitbringen, um eine Berechtigung im Unternehmen zu haben? Eine der wichtigsten Gaben, die ein Vertriebsprofi mitbringen müsse, sei das Zuhörenkönnen, sagt Jäger. Im Laufe des Gesprächs sollte nach dem Zweck des Beschaffungsgegenstands gefragt werden und danach, in welchem Kontext das Produkt eingesetzt werden soll. Daneben sollte der Außendienst klären, wie die Anforderungen in den einzelnen Stadien im Verwendungszyklus variieren. „Gelingt es auf dieser Basis, mit den Entscheidungsträgern beim Kunden zu sprechen, die neben den kostenbezogenen Kriterien auch die erzielbaren Wirkungen, zum Beispiel die Werbewirkung, im Blick haben, kann der Druckdienstleister Angebotsalternativen entwickeln, die kostengünstiger herstellbar sind oder eine verbesserte Werbewirksamkeit aufweisen“, erläutert Professor Jäger. Und er ergänzt: „Dabei richtet sich der Blick bei erfolgreichen Druckdienstleistern schon seit Jahren nicht nur auf das Druckerzeugnis selbst, sondern auch auf die vor- und nachgelagerten Prozesse von der verteilten Datengenerierung bis hin zur Logistik.“



Das Marktforschungspotenzial eines Außendienstlers sollte nicht unterschätzt werden.

Generell sei eine starke Kundenorientierung wichtig, betont auch Björn Ivens. „Der Vertriebsprofi muss in diesem Zusammenhang die großen gesellschaftlichen Trends antizipieren können und auf die Bedürfnisse der Kunden adaptieren.“ Nicht zuletzt könne kein Vertriebler ohne eine starke IT-Expertise in der Zukunft sinnstiftend für sein Unternehmen tätig sein, betont der Professor. „Nur wer die hochdigitalen Prozesse in seinem Unternehmen kennt und Kunden erklären kann, wie sie daraus Nutzen ziehen, kann gewinnbringend für seinen Arbeitgeber unterwegs sein.“ ■

„Herumsitzen und warten war keine Option“

Normalerweise liefern Druckereien die Verpackungen für die Konsumgüterindustrie. Philip Morris International dagegen hat eine hybride Digitaldruckmaschine weiterentwickelt, weil es den eigentlichen Dienstleistern nicht möglich war. ▶

Andreia Fontes, Director
Global Packaging, Printing
& Converting bei Philip
Morris International



„Die Druckereien müssten große Investitionen in neue Maschinen tätigen, um unsere Anforderungen zu erfüllen.“

(Stephen Jones)

- Neuchâtel in der Schweiz. Schon zu Zeiten der Belle Époque, also zwischen 1870 und 1914, zog die elegante Stadt am Neuenburgersee Besucher aus aller Welt an, als Ausflugs- und Ferienort steht sie seitdem weit oben in der Gunst der Gutbetuchten. Der mittelalterliche Stadtkern, das Schloss, die Kollegiatkirche aus dem 12. Jahrhundert, die Uhrmacherindustrie, edle Weine, gutes Essen, Wanderwege, Panoramablick: Neuchâtel strahlt viel mondänen Charme aus, von dieser Stadt geht ein ganz besonderer Reiz aus.

In dem Kleinod ist auch Philip Morris ansässig. Der Milliardenkonzern aus der Tabakindustrie hat direkt am Ufer des Sees ein Forschungs- und Entwicklungszentrum gebaut, es ist eins von weltweit nur zweien. An diesem Tag im Dezember durfte das Redaktionsteam von Printkompress einen Blick hinter die Kullissen werfen. Hier werden die bekannten sogenannten rauchfreien Produkte entwickelt und getestet, kleine Auflagen produziert – und die Verpackungen dafür gedruckt, also alles, was der US-Konzern mit den britischen Wurzeln zur Produktentwicklung benötigt.

Eben jene Verpackungen stellten Andreia Fontes und ihr Team in den vergangenen zwei Jahren vor so manche Herausforderung. Auf Fontes' Visitenkarte steht: „Director Global Packaging, Printing & Converting“, die 39-jährige Portugiesin ist also weltweit für die Verpackungen der Produkte zuständig. Traditionell lässt Fontes' Arbeitgeber die Verpackungen für seine Produkte bei Dienstleistern aus der Druckindustrie fertigen. Bisher galt: „Es braucht typischerweise vier Monate, um ein neues Produkt auf den Markt zu bringen“, sagt Fontes, die seit September 2018 im Printing & Converting Department arbeitet. „Der größte Anteil der Wartezeit auf dem Weg zur Markteinführung hängt mit der Produktion der Druckmaterialien zusammen.“ Eine lange Zeit, die nicht zur Phase der Transformation passt, die Philip Morris mit neuen Produkten und einer rauchfreien Zukunft eingeläutet hat.

Anders als bei den über Jahrzehnte gesammelten Marktdaten zu traditionellen Rauchprodukten ist Philip Morris weit davon entfernt, aus einer annähernd ähn-

Das Volumen „kleiner“ Aufträge von Philip Morris ist von den meisten Druckereien nicht zu bewältigen.



„Wir waren überrascht, dass die Druckindustrie nicht fokussiert in den Digitaldruck geht.“

(Andreia Fontes)

lichen Datenhistorie für die erhitzten Tabakprodukte zu schöpfen, sodass die Produktion noch von einer Unsicherheit begleitet wird, ob und bei welchem Produkt der Verbraucher zugreift. Fontes macht deshalb die Ansage: „Um unsere neuen Produkte schnell in den Markt zu bringen, mussten wir an Geschwindigkeit zulegen.“ Ihr Ziel: „Wir wollten den Zeitraum, um die Druckmaterialien zu bekommen, von vier Monaten auf sieben Tage reduzieren. Daher musste komplett anders gedacht werden“, sagt Fontes. Flexibilität, Agilität, Geschwindigkeit sind Schlagwörter, die hier bei Philip Morris eine große Bedeutung erfahren. Diese neuen Anforderungen lassen sich nur mit dem Digitaldruck lösen – und da fingen die größten Herausforderungen an.

Das Digital-Projekt bei Philip Morris wurde Anfang 2015 von einem kleinen Team gestartet, zu dem auch Stephen Jones gehörte. Der Manager Digital Integration,

seit Ende 2019 im Ruhestand, hatte damals die ersten Gespräche mit der Druckindustrie geführt. „Sie waren aber noch nicht bereit für den Wechsel zum Digitaldruck“, sagt Jones. „Also haben wir es selber gemacht.“

„Wir waren überrascht, dass die Druckindustrie nicht fokussiert in den Digitaldruck geht“, sagt Fontes, die das Projekt federführend übernommen hat. Auch sie hatte mit großen, relevanten Unternehmen der Branche, darunter auch Maschinenherstellern, gesprochen. Das Ergebnis: nicht das, was sie erwartet hatte. Fontes: „Alle Ansprechpartner erklärten, dass die Technologie noch nicht ausgereift sei, um die geforderte Qualität liefern zu können.“ „Die Druckereien müssten große Investitionen in neue Maschinen tätigen, um unsere Anforderungen zu erfüllen“, sagt Fontes' Kollege Jones. Auch wären die Aufträge aufgrund hoher Kosten nur für kleine Auflagen effektiv gewesen. „Kleine“ Aufträge bei Philip Morris sind für die meisten Drucke-

Andreia Fontes und Stephen Jones im Gespräch mit Printkompress-Chefredakteurin Verena Gorris.





Die Gallus
Labelfire 340
in Aktion

► reien vom Volumen nicht zu bewältigen. Der Börsenkonzern mit einer derzeitigen Marktkapitalisierung von 137,46 Milliarden Dollar (Stand 21.01.2020), Platzhirsch seiner Branche, produziert jährlich 40 Milliarden Verpackungen. „Der Druck von hohen Auflagen in der erforderlichen Veredelungsqualität und auf kosteneffiziente Weise war mit der auf dem Markt verfügbaren digitalen Technologie einfach nicht möglich“, sagt Fontes.

Die Verpackungsexperten von Philip Morris erinnern sich nur allzu gut an die damalige Lage, als sie – bildlich gesprochen – an einer Weggabelung standen:

entweder auf die Entwicklung in der Druckindustrie warten – oder selber tätig werden. Keine Frage, dass sich Fontes' Team schnell für die zweite Option entschied. Fontes' Mannschaft durchsuchte den Markt nach einer Maschine, die für ihr Vorhaben weiterentwickelbar ist – immer unter Druck stehend, Produkte schnell in den Markt zu bringen. „Herumsitzen und warten war keine Option“, sagt Fontes.

Bis heute hat das Team keine fertige Lösung gefunden, die all ihren Ansprüchen zu 100 Prozent entspricht. Für den Übergang nutzen sie aktuell eine Gallus Labelfire 340 – eine hybride Digitaldruckmaschine,

eigentlich bestimmt für den Etikettendruck. Jones erklärt den Hintergrund: „Der Digitaldruck ist hauptsächlich durch die Etikettenindustrie besetzt. Unsere Produktverpackungen werden jedoch auf Karton gedruckt und benötigen höchste Qualitätsstandards.“ Fontes, die jetzt neben dem Vehikel steht, erklärt: „Die Maschine mit einer Arbeitsbreite von 340 mm musste für den Verpackungsdruck auf Karton umgearbeitet werden, das heißt eine breite Palette von Kartonsorten bis zu 400 g/m² abdecken.“ Die installierte, nun in „Boardfire“ umgetaufte Maschine ist mit zwei Flexodruckeinheiten vor und weiteren zwei nach der digitalen Druckeinheit ausgestattet. Die ersten beiden Flexoeinheiten werden zum Erzielen von Metalliceffekten auf Kaltfolie benutzt. Ebenso kann an dieser Stelle Weiß aufgetragen werden, um die Metallicfolie oder speziell laminierte Substrattypen teilweise abzudecken. Dann folgt eine Digitaldruckeinheit, die mit sieben UV-Farben ausgestattet ist und CMYK plus erweiterten Farbraum sowie digitales Weiß abdeckt. Mit den zwei Flexoeinheiten nach der Digitaldruckeinheit werden Matt- bzw. Glanzlack aufgetragen. Am Ende der Linie wird jede Packung partiell im Flexodruck überlackiert, um die Oberfläche der Zuschnitte zu schützen und auf den Reibungskoeffizienten für hohe Abpackgeschwindigkeiten einzustellen.

Mittlerweile druckt der Konzern mit zwei identischen Gallus-Maschinen in seinem Produktionszentrum im rumänischen Otopeni die Stick-Verpackungen digital. Eine Entwicklung, die die Philip-Morris-Mitarbeiter mit Stolz erfüllt. Ana Dimitrijevic, die Anfang 2019 zum Team von Andreia Fontes kam, sagt: „Wir sind immer noch die Ersten, die digital in einer kommerziellen Umgebung auf Faltkarton drucken.“ Fontes fügt hinzu: ►

„Der Druck von hohen Auflagen in der erforderlichen Veredelungsqualität und auf kosteneffiziente Weise war mit der auf dem Markt verfügbaren digitalen Technologie einfach nicht möglich.“

(Andreia Fontes)



In den Produktionsräumen
des Forschungs- und
Entwicklungszentrums
wird Arbeitssicherheit
großgeschrieben.

Ein professionelles Team (von links nach rechts): Ana Dimitrijevic, Manager Printing & Converting, Andreia Fontes, Stephen Jones und Diana Grey, Communication Executive



„Nur die Firmen, die adaptieren, transformieren und die neue Realität umarmen, werden erfolgreich sein.“

(Andreia Fontes)

► „Es ist klar definiertes Ziel von Philip Morris, alle Druck-, Veredelungs- und Weiterverarbeitungsschritte zu digitalisieren und so die Verpackungen in einem Schritt und mit minimalem manuellen Einsatz zu produzieren.“

Der Weg ist dabei das Ziel: „Wir suchen nicht nur einen Digitaldrucker“, sagt Fontes. „Unsere Aufgabe umfasst die komplette Digitalisierung und Automatisierung unserer End-to-End-Prozesse für gedruckte Verpackungsmaterialien.“ Beispiel Artwork: Ihr Team hat eine Software entwickelt, die seit August 2019 angewendet wird und mit der sich das Artwork sofort statt

manuell und mit drei Wochen Wartezeit erstellen lässt. Ein weiterer Schritt auf dem Weg zu einer komplett digitalen Produktion wäre auch ein „Digicolor“-Katalog für Farben, die sich digital optimal drucken lassen und eine entsprechende Überprüfung erhalten. Am Ende steht eine digitale Komplettlösung, die es Philip Morris ermöglicht, in sieben Tagen die Produktverpackungen fertigzustellen. „Diese Systeme und Tools müssen dann natürlich innerhalb des Printing & Converting Departments miteinander orchestriert und zusätzlich mit allen weiteren Prozessen – vom Einkauf bis zur Logistik – synchronisiert werden, um effizient zu sein“, sagt Fontes.

Fontes ist guten Mutes, dass ihr Team diese digitale Komplettlösung in nicht allzu langer Zeit nutzen kann. „Die Welt verändert sich, die Konsumenten verändern sich, die Bedürfnisse verändern sich. Und das birgt große Chancen. Meiner Meinung nach werden nur die Firmen, die adaptieren, transformieren und die neue Realität umarmen, erfolgreich sein.“ Wer stehen bleibe, sich gegen die Entwicklungen sträube und in der Komfortzone bleibe, werde zwar erst mal weiter bestehen, „aber früher oder später werden sie ihren Kodak-Moment erleben“, prophezeit Fontes. Deshalb ist ihr Team ständig dabei, zu recherchieren und sich nach fruchtbaren Partnerschaften umzuschauen, ohne feste Bin-

dungen zu einem Maschinenhersteller oder anderen Druckpartnern einzugehen. „Wir sagen niemals Nein zu etwas, weil wir immer noch am Lernen sind.“ Daher wird das Team von Andreia Fontes auch auf der diesjährigen drupa anwesend sein. „Es gibt immer noch eine ganze Menge an Chancen und wir sind offen für Partnerschaften, die uns helfen, unsere Herausforderungen in Sachen digitale Veredelung und höherer Output bei gleichbleibend hoher Druckqualität zu bewältigen“, betont Fontes ihre Vorfreude auf fruchtbare Gespräche mit der Industrie. ■

„Der Erfolg hängt maßgeblich am Konzept“

Unsexy, kleinteilig, renditeschwach:

Die Druckereibranche kämpft seit Langem mit allerlei Vorurteilen. Konträr zum mediokren Ruf verdient immerhin ein Drittel der Firmen gutes Geld. Doch die nächste Konsolidierungswelle wartet schon: Apenberg & Partner skizziert die Herausforderungen für die Branche. ▶



Das Team von Apenberg & Partner
im Gespräch mit Printkompress-
Redakteur Martin Scheele



„Viele Firmen hinterfragen nicht konsequent genug die Rentabilität angenommener Aufträge – ganz gleich ob langjähriger Kunde oder Neukunde.“

(Dr. Johannes Warther)

- Die Umwälzungen in der Druckereibranche könnten kaum größer sein. Laut der Agentur für Arbeit sind innerhalb der vergangenen neun Jahre rund 2.300 Firmen vom Markt verschwunden. Der Trend dürfte anhalten, prognostiziert Michael Apenberg, Inhaber der Unternehmensberatung Apenberg & Partner. Von den derzeit noch rund 8.000 Betrieben hätten nur 20 Prozent eine langfristige Überlebenschance. Der Großteil beschäftige weniger als 20 Mitarbeiter und sei aufgrund mangelnder Größe nicht wettbewerbsfähig. An diesem Tag im Oktober 2019 trifft sich Apenberg mit seinen Kollegen Dr. Johannes Warther, Dr. Till Tolkemitt und Verena Gorris zum Strategiemeeting.

Michael Apenberg kennt die Geschichte der Druckereibranche aus dem Effeff, seit 1987 berät er Unternehmen, gleich welcher Größe. Ob Aufstieg, Fall, Verkauf, Fusion oder Insolvenz: Das ganze Spektrum an Firmenentwicklungen ist ihm tief vertraut. Das Fir-

menalter stehe dabei nicht für den Erfolg, viele über hundertjährige Betriebe mussten in den vergangenen Jahren aufgeben, weil sie den Sprung in die Moderne verpasst hatten. Auf der anderen Seite gibt es Firmen, nur wenig Jahrzehnte alt, die der Eigentümer zum Vielfachen des Gewinns veräußert hat.

Die Erfolgchancen sind laut Michael Apenberg nach wie vor in dieser Branche vorhanden. „Der Erfolg hängt maßgeblich am Konzept“, weiß er. „Diejenigen, die ein Konzept haben, die Kundenwünsche proaktiv erfassen, fokussiert arbeiten, sind auch erfolgreich am Markt.“ Strategiefragen müssten allerdings ausreichend und frühzeitig besprochen werden. „Die Erfolglosen sind auch die Konzeptlosen“, sagt Dr. Till Tolkemitt.

Apenbergs Branchenspezialisten haben in den vergangenen Jahren eine immer stärkere Professionalisierung und Spezialisierung der Unternehmen festgestellt. „Generalisten gibt es nur noch auf Regionen bezogen“, sagt Apenberg, „der Anteil der Firmen, die hoch digitalisiert für ganz konkrete Zielmärkte arbeiten, steigt deutlich.“ Zudem, so ergänzt Dr. Johannes Warther, entsteht im Druckmarkt ein immer höherer Beratungsbedarf, nicht zuletzt auch aufgrund des Trends zur Premiumisierung von Produkten. Statt schnöde schwarz auf weiß zu drucken, gehe der Trend zu Druckveredelungen, die alle Sinne ansprechen.

„Mehr denn je ist Management-Know-how gefragt, um die Entwicklungen der kommenden Jahre beherrschen zu können.“

(Dr. Till Tolkemitt)



Dr. Till Tolkemitt ist seit 1997
Print Business Consultant bei
Apenberg & Partner.

„Der Anteil der Firmen, die hoch digitalisiert für ganz konkrete Zielmärkte arbeiten, steigt deutlich.“

(Michael Apenberg)

► Zieht man die profanen Kennziffern als Erfolgskriterium heran, liegen viele Firmen hinter ihren Erwartungen zurück. Einer Auswertung der Bundesanzeiger-Veröffentlichungen durch A&P Research zufolge verdient nur ein Drittel der 8.000 Betriebe mit ihren rund 44.000 Beschäftigten in Deutschland gutes Geld, ein Drittel kämpft mit roten Zahlen, ein weiteres Drittel schwankt von Jahr zu Jahr zwischen Gewinnen und Verlusten hin und her. „Die Verluste machenden Firmen suchen dabei die Verantwortung bei Überkapazitäten und dem scharfen Wettbewerb“, sagt Apenberg. „Viele hinterfragen auch nicht konsequent genug die Rentabilität angenommener Aufträge – ganz gleich ob langjähriger Kunde oder Neukunde. Später wird dann oft festgestellt, dass der Auftrag ein Minusgeschäft war“, ergänzt Dr. Warther.

Maßgeblich trenne aber der Trend zur Digitalisierung der Branche und der Industrialisierung der Dienstleistungen die Spreu vom Weizen. „Die meisten Unternehmen der Branche können sicherlich ein qualitativ hochwertiges Druckerzeugnis herstellen, aber mehr denn je ist Management-Know-how gefragt, um die Entwicklungen der kommenden Jahre beherrschen zu können“, so Dr. Till Tolkemitt. „Die Prozesse müssen perfekt funktionieren, vom Vertrieb bis zum Endkunden muss alles reibungslos ablaufen.“ Nur so könne man Geld verdienen.

Allerdings sei auch die Größe eine Grundvoraussetzung für den Erfolg. „Ein mittelständisches Unternehmen muss einen Umsatz von mindestens 50 Millionen Euro machen, um überleben zu können“, sagt Johannes Warther. Denn die Zukunftsfähigkeit sei unmittelbar mit der Investitionsquote gekoppelt, die bei rund 4 bis 5 Prozent des Umsatzes pro Jahr liegen sollte.



Für Michael Apenberg hat die Druckbranche auch nach 33 Jahren nichts von ihrer Faszination verloren.

Moderne Maschinen, IT und Aggregate müssten zeitnah angeschafft werden, um auf der Höhe der Zeit zu bleiben. „Nur diese Unternehmen sind für neue Mitarbeiter attraktiv.“

Gerade dieses Firmensegment zieht auch immer mehr Quereinsteiger an. „Wenn wir Führungskräfte suchen, dann gehen wir gezielt auf Unternehmen anderer Branchen zu“, sagt Verena Gorris, HR Consultant bei Apenberg & Partner. „Gesucht werden dann Manager, die besondere Fähigkeiten in der Prozessoptimierung oder Logistik haben.“ Michael Apenberg ergänzt: „Durch den Trend zu digitalen Drucktechnologien

muss man häufig kein gelernter Drucker mehr sein, um in einer Druckerei zu arbeiten.“

Mehr denn je hat eine Personalberatung große Berechtigung in dieser Branche, weiß Apenberg. „Die Qualität der individuellen Beratung gewinnt auch in diesen Zeiten an Bedeutung“, sagt der Branchenexperte. Denn Online-Jobbörsen würden entgegen der landläufigen Meinung Angebot und Nachfrage nicht zusammenbringen. „Wir kennen die Personen, die nicht konkret suchen, aber bereit für einen Wechsel sind“, sagt Verena Gorris. Die würden oft viel besser auf das Profil passen als die suchenden Personen. Häufig berät Apenberg

- & Partner auch Unternehmen im Rahmen einer Fusion und prüft, ob das Management für die neue Firma das richtige ist.

Die Firmen, die ausreichend groß sind, angemessen investieren und Quereinsteiger anziehen, verfügen zumeist auch über eine ausgeklügelte Buy-and-build-Strategie, also eine Strategie, anorganisch zu wachsen. Davon abzugrenzen sei ein Firmensegment, so Dr. Johannes Warther, die wahllos dazukaufen und dabei einen Lehrsatz der Branche vergessen: Schiere Größe ist kein Wettbewerbsvorteil. „Die Probleme wachsen dann nur exponentiell“, ergänzt Michael Apenberg.

Den Druckereifirmen mit einer perspektivstarken Buy-and-build-Strategie erwächst seit einiger Zeit Konkurrenz durch Finanzinvestoren. „Die Investoren sind zwar häufig branchenfremd, erkennen aber das Potenzial von Firmen schnell und machen häufig ein Schnäppchen“, sagt Apenberg, der viele Investoren berät. Sicherlich seien Finanzinvestoren häufig besser finanziell gepolstert, um eine Übernahme zu stemmen. „Aber häufig vermissen wir bei den Branchenfirmen eine Kaufstrategie.“

Einen weiteren Kardinalfehler diagnostiziert Apenberg & Partner in der häufig viel zu späten Suche nach Nachfolgern für die Firma. Allein 350 Firmen suchen jährlich einen Nachfolger. „Kaum jemand aber startet fünf Jahre vorher, wie empfohlen“, sagt Johannes Warther. Ihm begegnen immer wieder Firmeninhaber, die innerhalb eines oder sogar eines halben Jahres verkaufen oder einen Nachfolger für ihren Betrieb finden wollen. In diesen Fällen könne der Inhaber den Zustand seiner Firma zwar gut erklären, aber findet keine Argumente, warum seine Firma zu möglichen Käufern passen könnte – eine weitere Herausforderung im Nachfolgeprozess. Der Beratungsbedarf sei dann entsprechend hoch.

Erfolg versprechend dagegen ist es, Beratungsexperten wie Apenberg & Partner langfristig zu mandatieren. „Unternehmer haben zumeist keine unabhängige

„Wenn wir Führungskräfte suchen, dann gehen wir gezielt auf Unternehmen anderer Branchen zu.“

(Verena Gorris)

gen Experten, die als Sparringspartner fungieren können“, sagt Michael Apenberg. Seine Spezialisten geben die richtigen Impulse, prüfen Investitionsstrategien und suchen die passenden Mitarbeiter.

Auch im M&A-Bereich setzt sich Apenberg & Partner gewinnbringend für das mandatierte Unternehmen ein. „Wir erkennen schnell, wenn ein Unternehmen seine Stärken nicht genügend herausstellt, und holen meistens mehr Geld für das Unternehmen als branchenfremde Begleiter heraus“, sagt Dr. Till Tolkemitt. „Wir wissen nämlich, was die Käuferseite braucht, und passen das Verkaufsobjekt daran an.“ Es sei generell sinnvoll, das Verkaufsobjekt herauszuputzen, mitunter auch im wörtlichen Sinne, indem die in die Jahre gekommene Gebäudefassade neu gestrichen wird. Aber auch das Kennzeichnen von Logistikwegen sei zum Beispiel notwendig.

Die Branche schlechtzureden, meint Michael Apenberg abschließend, dafür gebe es keinen Grund. Sicher: Die Digitalisierung stelle Print in der Old-Economy-Branche infrage. Aber allein die Größe der Druckbranche sei beeindruckend. „Der Markt für gedruckte Kommunikation ist größer als der Pharmamarkt.“ ■



Dr. Till Tolkemitt

ist Diplom-Volkswirt und startete seine Karriere 1997 bei Apenberg & Partner. Neben Stationen bei der Boston Consulting Group und als Geschäftsführer des Medienhändlers Zweitausendeins gründete er ein Venture-Capital-finanziertes Internet-Start-up mit Büros in Hamburg und London und betrieb zudem zwei kleine Buchverlage. Parallel war und ist Dr. Tolkemitt kontinuierlich als Senior-Berater für Apenberg & Partner sowie in einer Vielzahl von M&A-Projekten tätig.

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 hat er sich auf strategische Neuausrichtung und Restrukturierung spezialisiert.



Verena Gorris

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



Michael Apenberg

berät seit 1987 Unternehmen der Medien- und Druckindustrie und gehört zu den führenden Unternehmensberatern der Branche. Für Beratungsmandate in den Bereichen Strategie, Restrukturierung und Sanierung sowie Mergers & Acquisitions ist er ebenso federführend wie für Personalprojekte im Rahmen von Executive Search, Unternehmensnachfolge oder der Besetzung von Aufsichts- und Beiratsmandaten. Vor seiner Beratungstätigkeit war Michael Apenberg 13 Jahre in verschiedenen Managementpositionen im Verkauf und Marketing bei der Agfa-Gevaert AG, Graphic Division, Leverkusen/Antwerpen, tätig. Seit März 2015 ist Michael Apenberg Beiratsmitglied der Beltz Rübemann Holding GmbH & Co. KG und Stiftungsratsmitglied der Beltz Rübemann Stiftung.

Nachwuchsförderung im Hier und Jetzt



Zu wenig Ausbildungsplätze, keine moderne Ansprache, kleines Budget: Die Druckereibranche hat in Sachen Nachwuchsförderung noch einiges nachzuholen. Zwei aufstrebende Angestellte bestätigen Ergebnisse einer Studie – sind zugleich aber auch von ihrer Branche begeistert. ►

► Jakob Handy ist 32 Jahre alt und kann bereits auf ein bewegtes Berufsleben zurückblicken. Mit einem Real-schulabschluss in der Tasche startete er als Praktikant in einer kleinen Firma namens Folien + Druck in Nidda und absolvierte später eine Ausbildung als Flexodrucker in dem Familienunternehmen.

Nach drei Jahren Lehre fragte ihn sein damaliger Ausbilder, ob er nicht in ein größeres Unternehmen wechseln möchte. Das Angebot nahm Handy an und arbeitete die nächsten fünf Jahre bei der Firma Elopak in Speyer als Drucker. Dann wurde die Firma umstrukturiert, die Mitarbeiterzahl sank von 150 auf 50, Handy gehörte zu den Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen mussten.

Aber er war nicht lange arbeitslos. Beim Verpackungsproduzenten DS Smith Packaging stand er viereinhalb Jahre in Diensten. Irgendwann spürte er, dass er mehr wollte. Im Alter von 30 Jahren entschied er sich für die Weiterbildung zum Druck- und Medientechniker – in Vollzeit. „Mein damaliger Chef war gar nicht begeistert, die Firma konnte mir leider bei meinem Wunsch nicht entgegenkommen“, sagt Handy. Der schöne Nebeneffekt: Handy musste nicht mehr in verschiedenen Schichten arbeiten.

Die Entscheidung für seine Weiterbildung bereute Handy nicht. Im Gegenteil. Mit der Note 1,2 war er Jahrgangsbester. Trotzdem gab es kurz danach einen kleinen Dämpfer. „Ich hatte mit einer Firma angebandelt, aber durch eine Umstrukturierung fiel der für mich vorgesehene Job plötzlich weg“, erzählt Handy. Bewerbungen hatte er wegen der mündlichen Vereinbarung nicht geschrieben. Mittlerweile hat Handy seinen Traumjob gefunden. Er ist in der Abteilung Graphic Chain beim Konsumgüterproduzenten Ferrero Bindeglied zwischen der Mediaplanung und den Agenturen. „Wir prüfen zum Beispiel final die Druckdaten, ob die technisch umsetzbar sind.“ Um an den Job zu kommen, musste er nur zwei Vorstellungsgespräche absolvieren. Insgesamt hatte er 15 Bewerbungen geschrieben.

Seine Erfahrungen im Bewerbungsprozess waren gemischt. Vier Firmen hatten sich überhaupt nicht gemeldet. „Für mich ist nicht nachvollziehbar, dass gerade bei technischen Berufen die eigentlichen Fachexperten anfangs häufig nicht mit von der Partie sind.“ Den eigentlichen Ausschlag habe dann aber das Gehalt gegeben, an dem sich die Parteien schieden.



Jakob Handy ist seit Januar 2020 Graphic and Print Specialist bei der Ferrero MSC GmbH & Co. KG.

Obwohl Social Media gerade für Nachwuchskräfte das entscheidende Kommunikationsmittel ist, nutzen nur 4 Prozent der Firmen diese Kanäle.

(HR-Studie 2019 von Apenberg & Partner)



Apenberg & Partner hat die Situation der Nachwuchskräfte genauer unter die Lupe genommen. An der im September 2019 durchgeführten HR-Studie „Nachwuchskräfte wollen umworben werden“ haben sich 84 Druckereien beteiligt. Die Untersuchung ergab zum einen, dass über die Hälfte der befragten Unternehmen im Ausbildungsjahr 2019 lediglich einen bis fünf Ausbildungsplätze angeboten hat. Knapp die Hälfte der Firmen konnte alle Ausbildungsplätze vergeben. Die größte Nachfrage gibt es im Bereich der Produktion, gefolgt von Verwaltung und Marketing. Geradezu kümmerlich allerdings ein weiteres Ergebnis: 7 Prozent der Unternehmen sehen immer noch keine Notwendigkeit, den Fachkräftenachwuchs gezielt anzusprechen.

Wie die Studie weiter ergab, investieren Unternehmen im Durchschnitt 6.700 Euro im Jahr in die Nachwuchsförderung, etwa für klassische Stellenanzeigen. Bei der Bewerbung von offenen Ausbildungsplätzen setzen die meisten Firmen auf Anzeigen in Tageszeitungen oder Fachmagazinen. Und obwohl Social Media gerade für Nachwuchskräfte das entscheidende Kommunikationsmittel sind, nutzen nur 4 Prozent der Firmen diese Kanäle.

Wie kreativ und zielgruppengenau die Ansprache von Nachwuchskräften sein kann, belegen ein ums andere Mal die Berliner Verkehrsbetriebe. Jüngst hat das Un-

ternehmen einen Kinospot in Auftrag gegeben, der die heiß umkämpfte junge Zielgruppe erreichen soll. Der Clou: Protagonisten des 60-Sekünders sind vier BVG-Auszubildende. Der Film zeigt unter dem Motto „Mach die BVG zu deiner Story“ nicht nur professionelle Film-Snippets, sondern auch private Aufnahmen der Azubis – um damit junge Leute auf Augenhöhe anzusprechen. Zu sehen ist der Spot nicht nur im Kino, sondern auch dort, wo die Zielgruppe online unterwegs ist: auf YouTube, bei Snapchat sowie auf digitalen Billboards.

Gewiss, die Berliner Verkehrsbetriebe sind ungleich größer als die meisten Firmen der Druckereibranche. Dennoch mutet es mickrig an, dass 77 Prozent der befragten Unternehmen der Druckereibranche keinen oder höchstens drei Mitarbeiter mit der Nachwuchsförderung beauftragt haben. Häufig übernehmen diese Personen zusätzlich noch weitere Aufgaben. „Es gibt zu wenig Verantwortliche für Personal in den Druckereien und zu wenig Budget“, sagt Michael Apenberg. „Und häufig sind die Ansprechpartner gar nicht für diese Aufgabe geschult.“ Das Problem: Im schlimmsten Fall schrecke ein ruppiges Vorstellungsgespräch junge Leute ab, die gerne in die Druckbranche einsteigen wollten. Apenberg rät: „Nicht immer ist es sinnvoll, dass der Chef die Bewerbungsgespräche selbst führt.“ Da sei die Hemmschwelle zu hoch. „Es ist besser, wenn ein Abteilungsleiter diese Aufgabe übernimmt.“

„Es gibt zu wenig Verantwortliche für Personal in den Druckereien und zu wenig Budget.“

(Michael Apenberg)



Kilian Menzel arbeitet seit 2019 als Service-Ingenieur in Hamburg.

Zudem dürfen die Angestellten der Firma ab sofort sechs Monate in Elternzeit gehen – bei voller Weiterbezahlung. Das Angebot könnten Mütter und Väter bei Geburt oder Adoption eines Kindes rückwirkend ab Mai in Anspruch nehmen und gelte auch für gleichgeschlechtliche Partnerschaften. Die Initiative sei ein Beitrag zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben, hieß es von der Firma, die weltweit rund 60.000 und hierzulande rund 2.100 Mitarbeiter beschäftigt.

Menzel wie Handy sind dennoch sehr begeistert von ihrer Branche. „Die Branche ist enorm spannend, hat große Entwicklungs- und Forschungsmöglichkeiten, zudem gibt es viel Potenzial, was Nachhaltigkeit und Prozessoptimierung angeht, insbesondere die Schnittstellen zwischen Vorstufe und produzierenden Unternehmen“, sagt Menzel. Ferrero-Mann Handy sieht ebenfalls viel Potenzial in der Branche. „Der Kunde fordert immer mehr, Veredlung, was etwa Optik und Haptik angeht, wird immer anspruchsvoller“, sagt Handy. Der Verpackungsdruck boome, selbst für Obst und Gemüse braucht es Verpackung, um Plastik zu vermeiden. ■

Kilian Menzel sieht auch Licht und Schatten in den Bewerbungsgesprächen. Der heute 29-Jährige sagt: „Die Fragen im Vorstellungsgespräch sind nicht moderner als vor neun Jahren.“ Vor neun Jahren hatte der gebürtige Hannoveraner, gerade das Abitur in der Tasche, eine Ausbildung zum Mediengestalter gestartet, in einer kleinen Werbeagentur in Hameln. Damals hatte der Abiturient etwa 15 Bewerbungen geschrieben, drei Firmen meldeten sich, zwei davon luden ihn zu Gesprächen ein. Ein halbes Jahr nach Abschluss der Ausbildung zog es ihn ins Studium. In Leipzig studierte er Drucktechnik, machte vergangenes Jahr seinen Master.

Obwohl Menzel sein Studium als einer der Jahrgangsbesten abschloss, war der Start ins Berufsleben etwas hakelig. Ein halbes Jahr suchte er nach einem passenden Job, schrieb zehn Bewerbungen an Firmen quer durch Deutschland. „Explizit für Druckingenieure und im Idealfall mit Forschungs- und Entwicklungsbezug wird wenig ausgeschrieben“, sagt er. Seit Juni 2019 arbeitet er jetzt in Hamburg, als Service-Ingenieur einer Firma, die Systeme zur Qualitätssicherung und Druckbildkontrolle der Druckindustrie herstellt. „Die Vorstellungsgespräche verliefen auf Augenhöhe und waren professionell“, sagt Menzel. Gewundert hatte ihn allerdings, dass er nicht, wie ihm Professoren im Studium verdeutlicht, sofort eine verantwortungsvollere Position übernehmen konnte. „Da würde mir noch die Berufserfahrung fehlen, hieß es dann“, sagt Menzel. „Das

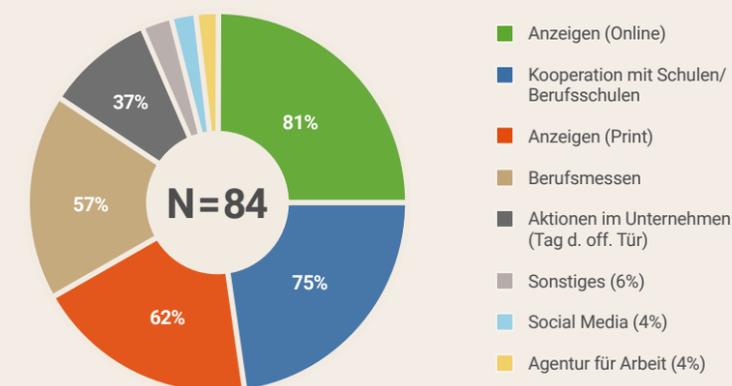
ist nur begrenzt zu verstehen, da ich bereits während des Studiums als Selbstständiger mit eigenem Kundenpool gearbeitet habe.“

Menzel vermisst vor dem Hintergrund seiner persönlichen Erfahrungen attraktive Einstiegspositionen mit einer guten Entwicklungsperspektive. „Während es Praktika haufenweise gibt, sind diese Positionen Mangelware“, sagt Menzel. Punkten könnten Unternehmen auch mit der Perspektive, junge Leute innerbetrieblich stark weiterzubilden.

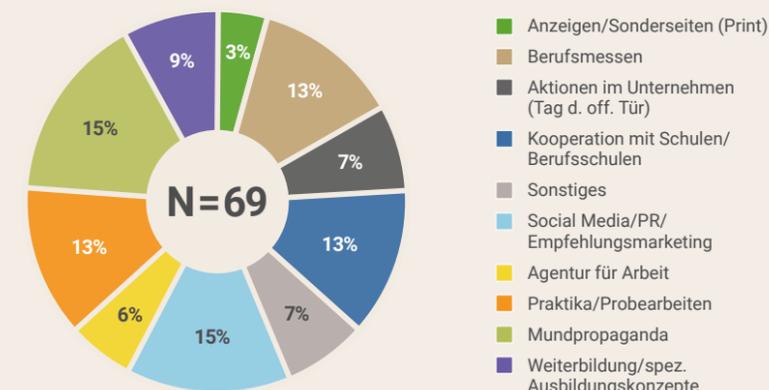
Was reizt Nachwuchskräfte an einer Laufbahn in der Druckindustrie? Die HR-Studie von Apenberg & Partner nennt das Arbeitsklima an erster Stelle, gefolgt von der Entlohnung und dem Aufgabengebiet. Auf den Plätzen vier und fünf folgen die Erreichbarkeit des Arbeitsplatzes und die Work-Life-Balance. Allerdings liegen laut Michael Apenberg zwischen Wunsch und Realität in der Druckereibranche manchmal Welten. Man muss deshalb schon in andere Wirtschaftssektoren schauen, um viele Vorzeigebispiele zu finden.

Beispiel IT-Branche: Jüngst hat Hewlett Packard Enterprise mit einer Meldung auf sich aufmerksam gemacht. Der deutsche Ableger des US-Konzerns bietet seinen Angestellten ab sofort vier Tage Homeoffice pro Woche, Arbeitszeitkonten zum Ansparen langer Zusatzurlaube und eine kostenlose Kinderbetreuung.

Bewerbung der Ausbildungsplätze



Erfolgreiche Nachwuchsansprache





„Wenn sich eine Branche konsolidiert, gibt es immer auch Gewinner.“

Wie ist ein Unternehmen optimal aufgestellt, um sich dem aktuell stattfindenden Verdrängungswettbewerb in der Druck- und Verpackungsbranche stellen zu können? Wer seine Geschäftsmodelle mit hoher Agilität den jeweiligen Entwicklungen anpasst und Kundenbedürfnisse schneller als die Konkurrenz erkennt oder idealerweise schon antizipiert, um darauf innerhalb kürzester Zeit reagieren zu können, hat schon mal die Nase vorn. Wer seine Produktpalette regelmäßig infrage stellt und gegebenenfalls umstellt, neue Services etabliert und erweiterte Tracking-Funktionen zur Lieferungsverfolgung anbietet, ist ebenfalls auf einem guten Weg. ▶

„Wir sind spezialisiert auf Firmen, in denen eine Nachfolgeregelung ansteht. Das sind in der Regel Unternehmen, die über ein hohes spezifisches Know-how verfügen.“

(Aman Miran Khan)

Aman Miran Khan ist Partner bei der BPE Unternehmensbeteiligungen GmbH, Hamburg.



Miran Khan: Das ist eher von der Strategie des jeweiligen Investors abhängig. Grundsätzlich aber ist es natürlich immer vorteilhaft, die Branche zu kennen, in die man investiert. Ein Investor, der gemeinsam mit einem Management ein grundsätzlich gesundes Unternehmen im Rahmen eines Management-Buy-outs oder eines Management-Buy-ins erwirbt, hat über das Führungsteam das spezifische Branchen-Know-how abgedeckt. Dieser Investor ist auf die Situation spezialisiert, in der sich das Unternehmen befindet, und

► Doch es sind nicht nur die von digitaler Technologie dominierten Unternehmen, die in der Branche bestehen können. Höchste Qualität ist nach wie vor gefragt und kann zum Wettbewerbsvorteil gegenüber billigen Online-Druckereien werden, wenn man sich intelligent im Markt positioniert. Denn gerade in Nischen können die hochgradig spezialisierten Anbieter gut überleben. Sind Druckereien hierzulande mutig genug für grundlegende Veränderungsprozesse und bereit dazu, die wirklich vielfältigen Chancen auf neue Geschäftsmodelle zu nutzen? Wie stellt sich ein Unternehmen auf, um als interessantes Investment in die Zukunft wahrgenommen zu werden? Printkompress hat drei führende Finanzinvestoren gebeten, die Branche und ihre Entwicklungen zu bewerten:

Wie gut muss ein Finanzinvestor die Branche kennen, in die er investiert?

Von Lohr: Ein Finanzinvestor verfügt in der Regel bereits über gute Branchenkenntnisse aufgrund der Portfoliounternehmen, in die er investiert. Zudem erhält er Einblick in die unterschiedlichsten Unternehmen, die ihm angeboten werden. Selbstverständlich ist es außerdem, Branchenexperten im Team zu haben oder temporär durch externe Kräfte zu ergänzen. Das Branchen-Know-how ist nicht nur beim Pricing wichtig, sondern stellt auch im Dialog mit dem Verkäufer und dem Management eine wichtige Komponente dar. Eine tief gehende Auseinandersetzung mit dem Unternehmen ist auch deshalb üblich, weil wir es über die nächsten Jahre weiter entwickeln wollen.



Stefan Eishold ist CEO der ARCUS Capital AG, München.

verfügt über viel Erfahrung in der Begleitung von Managementteams bei der Übernahme und späteren Entwicklung des Unternehmens.

Eishold: Natürlich ist es hilfreich, wenn man eine Branche gut kennt und da auch schon ein Netzwerk gebildet hat. Aber wir sind es gewohnt, uns immer wieder in neue Branchen hineinzudenken. Dabei helfen natürlich eine gewisse Berufserfahrung und eine entsprechende Ausbildung. So habe ich beispielsweise während meines Harvard-Studiums rund 800 Business Cases studiert. Das schult die Analyse von neuen Branchen.

Welche Branchen sind für Sie besonders interessant und wieso?

Von Lohr: Branchen mit einer guten Wachstumsrate, einer relativ hohen Prognostizierbarkeit und damit Planungssicherheit sind unser erstes Ziel. Allerdings gibt es in jeder Branche auch Unternehmen, auf die das nicht zutrifft, die jedoch aufgrund einer Besonderheit dennoch interessant sind.

Miran Khan: Wir sind spezialisiert auf Firmen, in denen eine Nachfolgeregelung ansteht. Das sind in der Regel Unternehmen, die über ein hohes spezifisches Know-how verfügen, etwa bei der Entwicklung von Innovationen, spezifischen Produktionsprozessen oder industriellen Dienstleistungen. Wir nennen es zusammenfassend das „Managen von hoher Komplexität“, das eine klassische mittelständische Tugend ist. ►

Joachim von Lohr ist Partner bei der HANNOVER Finanz GmbH, Hannover.



„Das Branchen-Know-how ist nicht nur beim Pricing wichtig, sondern stellt auch im Dialog mit dem Verkäufer und dem Management eine wichtige Komponente dar.“

(Joachim von Lohr)

„Die Strategien unterscheiden sich stark voneinander ... In der Druckbranche geht es eher um Wachstum durch M&A und Fragen der Kosteneffizienz.“

(Stefan Eishold)

- **Eishold:** Das Entdecken von Perlen in weltweiten Nischenmärkten ist unsere Kernkompetenz. Wir halten uns dagegen fern von Branchen, die stark von Regulierungen betroffen sind.

Welchen Reiz hat ein Investment in ein Druck- und/oder Verpackungsunternehmen?

Von Lohr: Die Druck- und Verpackungsindustrie unterliegt, wie aktuell auch andere Branchen, einem starken Innovationsdruck aufgrund des Technologiewandels und des damit zusammenhängenden Kundenverhaltens. Spannend ist dabei, wie das jeweilige Unternehmen damit umgeht. Daraus ergibt sich das Innovationspotenzial und – aus der Perspektive eines Investors – ein möglicherweise sehr interessantes Chancen-Risiko-Profil.

Miran Khan: Firmen aus der Druck- oder Verpackungsbranche sind genauso reizvoll wie Unternehmen aus anderen Branchen, vorausgesetzt, sie verfügen über ein besonderes spezifisches Know-how. Ein Beispiel dafür ist Greif-Velox, ein Hersteller von Spezialverpackungsmaschinen mit über 1000-jähriger Firmengeschichte, in den wir vergangenes Jahr investiert haben. Aus dem Unternehmen entstanden die Greif-Werke, die innovative Palettierroboter, Absackmaschinen und Abfüllanlagen konzipieren und realisieren. Firmen wie Greif-Velox

aus dem klassischen deutschen Mittelstand überzeugen durch hohe Innovationsfreude, Anpassungsfähigkeit, hochgradig optimierte Produktionsprozesse und eine exzellente Dienstleistungskompetenz.

Eishold: Wenn eine Branche wie die Druckindustrie von Transformation betroffen ist, gibt es auch weniger Konkurrenz – ein hübscher Vorteil für Investoren wie uns. Hinzu kommt: Wenn sich eine Branche konsolidiert, gibt es immer auch Gewinner. Und im Zweifel übernimmt man den größten Wettbewerber, der einem bisher die Preise ramponiert hat.

Verfolgen Sie mit den traditionell aufgestellten Druckunternehmen die gleiche Strategie wie mit jüngeren Medien- oder Technologieunternehmen?

Eishold: Die Strategien unterscheiden sich stark voneinander. Bei Medien- und Technologieunternehmen geht es um starkes organisches Wachstum. Die Herausforderung ist also Wachstumsmanagement. Das sehen wir zum Beispiel gerade bei einer Online-Firma für Einladungskarten, die wir im Portfolio haben und die zweistellig wächst. Da geht es schnell um Fragen der Organisationsstruktur und um eine gute Symbiose zwischen Struktur und Wachstum. In der Druckbranche dagegen geht es eher um Wachstum durch M&A und Fragen der Kosteneffizienz.

Sehen Sie in zehn Jahren auch noch Druck- und/oder Verpackungsunternehmen in Ihrem Portfolio und, wenn ja, wie müssen interessante Unternehmen aufgestellt sein?

Miran Khan: Trotz der Umwälzungen wird es immer Firmen geben, die hochinnovativ und anpassungsfähig sind. Wir sind zum Beispiel vor rund 15 Jahren bei einem Hersteller von Drucktüchern eingestiegen, der mit seinen Innovationen sehr gut in einer Marktnische gewirtschaftet hat. Später hat die Continental AG die Firma als strategische Akquisition übernommen. Auch Verpackungsunternehmen bleiben immer interessant – allein aufgrund der aktuellen Diskussion um Plastikverpackungen.

Eishold: Unternehmen müssen sich ständig weiterentwickeln. Moderne Drucker müssen in die Wertschöpfungskette ihrer Kunden integriert sein, sie erweitern ihr Geschäftsfeld damit um Logistik und Datenverarbeitung. Beispiel Autoindustrie: Wenn ich die Betriebshandbücher für ein Automodell drucke, muss ich die erhaltenen Daten ruckzuck verarbeiten, damit ich das Produkt just in time ans Band liefern kann. Ein fahrbarer Roboter am Band legt dann das Buch nur noch ins Auto. ■



Einladung zur drupa- Technologie-Tour mit Apenberg & Partner

Auf der drupa 2020 präsentieren die Weltmarktführer der Branche ihre neuen Produkte und Lösungen. Es werden herausragende technologische Innovationen vorgestellt, die Produktbenchmarks für Absatzmärkte in der ganzen Welt setzen und die Branche in die Zukunft führen. Doch aufgrund der Fülle von hochinteressanten Ausstellern, die sich auf insgesamt 18 Hallen verteilen, verliert man als Besucher leicht den Überblick, besonders wenn man nur ein bis zwei Tage in Düsseldorf verbringen kann.

Apenberg & Partner lädt Sie zu einer kompakten vierstündigen Tour zu den spannendsten technologischen Innovationen im Bereich Druck, Weiterverarbeitung und Software ein. Neben eigens für Sie vorbereiteten Produktpräsentationen profitieren Sie vom Branchenwissen der Print Business Consultants und von persönlichen Gesprächen mit dem Top-Management der jeweiligen Key Player. ■

Termin:

Donnerstag, 18. Juni 2020.

10.00 bis 15.00 Uhr

Treffpunkt:

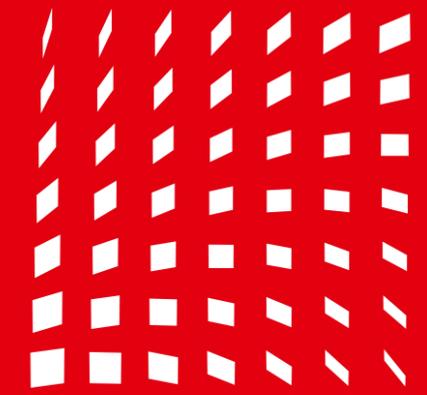
10.00 Uhr am Eingang Süd

Personenzahl:

max. 20 Personen – first come, first served

Anmeldung:

Bitte melden Sie sich verbindlich bis zum 30. April 2020 bei Frau Bettina Weiß an, Tel. 040/45015-43 oder welcome@apenberg.de



drupa

16.-26. Juni 2020
Düsseldorf
www.drupa.de

Psychologie in der Chefetage

„Stromberg“ ist der Prototyp des unfähigen Chefs. Die Hauptfigur der gleichnamigen Serie findet sich in Realität nur allzu häufig unter männlichen Top-Managern, erklärt der Organisationspsychologe **Tomas Chamorro-Premuzic**.

Wenn es um unfähige Chefs geht, dann hat wohl jeder Deutsche eine persönliche Anekdote zu bieten. Sozial und/oder fachlich inkompetent: Dieser Mix findet sich nach Überzeugung von Tomas Chamorro-Premuzic besonders häufig unter männlichen Top-Managern, gleich in welchem Unternehmen oder in welcher Region sie arbeiten. Der Organisationspsychologe, der in London als



Universitätsprofessor lehrt und forscht, hat nun zu dem gesellschaftlich hochgradig relevanten Thema ein Buch geschrieben, das in der deutschen Übersetzung „Warum so viele inkompetente Männer in Führungspositionen sind“ heißt (Verlage Haffmans & Tolkemitt, 19,90 Euro).

In leichter Sprache verfasst, klar argumentierend, beschreibt Chamorro-Premuzic anhand von wissenschaftlichen Studien und vielen Beispielen aus der Unternehmenswelt, warum es für inkompetente Männer einfach ist, aufzusteigen, was im Gegensatz dazu eine gute Führungskraft ausmacht und wie Frauen in die Top-Positionen kommen. Er spannt dabei einen Bogen zu Produktivitätseinbußen, Kündigungsraten und der Diskussion um mehr Diversity und Frauenquoten. Ein Buch, das nachdenklich stimmt – und dennoch Hoffnung auf eine Besserung der Lage verströmt. ■

Tomas Chamorro-Premuzic

WARUM SO VIELE INKOMPETENTE MÄNNER IN FÜHRUNGS- POSITIONEN SIND (UND WAS MAN DAGEGEN TUN KANN)

Mit einem Vorwort von Till Tolkemitt




HAFFMANS TOLKEMITT



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
www.apenberg.de

ISSN 2569-2070

Chefredaktion
Verena Gorris

Redaktionsassistentz
Bettina Weiß

Autoren
Martin Scheele,
Verena Gorris

Korrekturat
AdverText

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

Umsetzung
Grafisches Centrum Cuno
GmbH & Co. KG

Fotos

Titel: Jan Northoff Photography
S. 3-5, 9, 12-29, 33-34, 46: Jan Northoff Photography
S. 6: © sabelskaya/stock.adobe.com
S. 10: Prof. Dr. Björn Ivens
S. 11: Prof. Dr. Uwe Jäger
S. 30, 34: © AHPhotoswpg/canva.com, Kilian Menzel
S. 30, 32: Jakob Handy
S. 36-37: © SasinParaksa/stock.adobe.com
S. 38: BPE, Aman Miran Khan
S. 39: Stefan Eishold, Joachim von Lohr
S. 5, 40-41: © cunaplus/stock.adobe.com
S. 4, 43: drupa, © Vincent20044/canva.com
S. 5, 44-45: Haffmans & Tolkemitt, Tomas Chamorro-Premuzic

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

