

Die Druck- und Kommunikationsindustrie ist eine Branche, die überwiegend aus kleinen und mittleren Unternehmen besteht. Diese kleinsten Unternehmen stehen vor Herausforderungen, die sie als Einzelkämpfer allein meist nicht bewältigen können. Andrea Köhn sprach mit der Humberg Media Group und der Medien Print Partner Genossenschaft, MPP. Beide sehen eine bessere Zukunft für kleine Unternehmen durch die Schließung enger Kooperationen.

# Nur gemeinsam sind wir stark



Gründungsversammlung der MedienPrintPartner Genossenschaft, MPP e.G. i.G. (von links nach rechts) Andreas Büchel, Andreas Holz, Werner Mockenhaupt, Thomas Westhuis, Stefan Wutz, Jens Wahren, Olaf Baldauf, Thomas Pertermann.

**PRINT:** Herr Hain, was ist die Humberg Media Group und welche Intention verbinden sie als Inhaber damit?

**Wolf-Eberhardt Hain:** Die Humberg Media Group ist eine Gruppe von Medienunternehmen. Meine Intention war, ein Full-Service-Portfolio zusammen zustellen, um dauerhaft mehr bieten zu können als nur den Druck.

So gehören zur HMG inzwischen fünf Unternehmen: Eine Werbeagentur mit Kompetenz für digitale Medien und programmierte Lösungen, je eine Druckerei in Bremen und Berlin, mit einem Leistungsspektrum vom individualisierten Digital- über Bogenoffset- bis zum Rollenoffsetdruck, sowie zwei Verlage mit Zeitschriften und Buchprodukten.

**PRINT:** Wie kommt man als Drucker in der fünften Familiengeneration auf die Idee, sich Verlage und Agenturen dazu zu holen?

**Hain:** Anfänglich war die kurzfristige Intention, sich Druckauflagen einzukaufen und ins Haus zu holen. Das hat bis vor zwei, drei Jahren auch gut funktioniert. Doch dann wurde die Luft noch dün-

ner am Druckmarkt und die strategische Chance der HMG drängte sich in den Vordergrund.

**PRINT:** Worin sehen Sie die strategische Chance?

**Hain:** Viele Drucker, die versucht haben, in den Markt der Cross-Medien-Produktion einzusteigen, kennen das Problem der Kompetenzvermutung. Sie stecken in der Schublade Druckerei und kommen dort kaum heraus. Das ist ein jahrelanger Weg.

Eine Agentur oder Verlag haben es einfacher. Mal ganz abgesehen davon, dass sie tatsächlich auch die passenden Köpfe in den Unternehmen haben müssen. Die eigenen Druckvorlagenhersteller in der Druckerei mit Multimediawerkzeugen auszustatten, macht aus ihnen noch lange keine kreativen, multimedial sattelfesten Gestalter. Wenn es dann noch um handfestes Programmieren geht, wird es dann sehr eng. Dies alles in eine Druckerei zu integrieren, ist ein langwieriges Unterfangen. Die Intention der HMG liegt darin, eigene Produkte zu entwickeln, statt nur einzelne Dienstleistungen zu verkaufen. Dazu ist die ganze Kompetenz der Gruppe notwendig, um diese auch in den Markt zu bringen.

**PRINT:** Was hat sich bisher aus dieser Kombination unterschiedlicher Kompetenzen entwickelt?

**Hain:** Wir haben mit der naheliegenden Nachfrage begonnen und dort einen Markt gefunden. Zum Beispiel intelligente Lösungen für die Kataloge unserer Großhandelskunden. Dabei spielen Datenbanken und Schnittstellen eine entscheidende Rolle. Und auch mit anderen Web-to-Print-Systemen konnten wir die Drucksachenabwicklung unserer Kunden vereinfachen und den Aufwand bei uns verringern.

**PRINT:** Nun, das sind doch Lösungen, die andere Druckereien auch bieten.

**Hain:** Auf diese Weise haben wir den kurzfristigen und naheliegenden Bedarf gedeckt. Und da ist, glaube ich, der Markt auch noch längst nicht abgeerntet.

Darüber hinaus arbeiten wir in der gesamten Gruppe an wirklich innovativen Lösungen, die wir über all unserer Unternehmen verkaufen können. Nach dem Motto: einmal Aufwand und Hirnschmalz hinein gesteckt und mehrfach verkauft.

**PRINT:** Herr Wahren, Sie sind Koordinator der neu gegründeten MedienPrintPartner Genossenschaft. Auch hier geht es um Kooperation. Was unterscheidet die MPP von den bekannten Zusammenschlüssen und Einkaufsorganisationen?



Wolf-Eberhardt Hain, Geschäftsführender Gesellschafter der Humberg Media Group



Jens Wahren, Koordinator  
MedienPrintPartner e.G. i.G

**Jens Wahren:** Entstanden ist die MPP aus einer ›Nur‹-Einkaufskooperation. Und auch heute ist ein Teil der Leistung, die optimalen Einkaufskonditionen am Markt zu erzielen. Doch damit allein ist es nicht getan, wenn es um die Zukunftsfähigkeit kleiner Druck- und Medienbetriebe geht.

**PRINT:** Was bietet ihr Verbund denn mehr als Austausch und günstigen Einkauf?

**Wahren:** Wir sind in erster Linie ein Verbund von Menschen, die etwas unternehmen wollen. Dabei spielen oft ganz persönliche Dinge eine Rolle. Zum Beispiel, dass sich Einzelne diesem

großen Wandel in der Druckindustrie ganz allein gegenüber stehend fühlen. Hier hilft jedem das gelebte Wir-Gefühl sehr, die täglichen Herausforderungen zu bewältigen. Die Erkenntnis, Du bist nicht allein, Du hast immer Partner an Deiner Seite, denen Du vertrauen kannst.

**PRINT:** Also geht es mehr um Gemeinschaft als das Erreichen individueller Ziele?

**Wahren:** Es geht um nachhaltigen Erfolg und darum, Ziele zu erreichen, die man als einzelnes Unternehmen oder alleine vielleicht nie erreichen könnte. In der Strategie der MPP haben wir eine klare Vision erarbeitet und die Werte, die wir leben wollen. Dabei setzen wir auf die gebündelte Kraft und Intelligenz der verschiedenartigen Mitglieder.

**PRINT:** Ist es denn nicht unglaublich kompliziert, so ganz unterschiedliche Unternehmen unter einen Hut zu bekommen?

**Wahren:** Das ist zugegebenermaßen auf der einen Seite eine Herausforderung, vom Rollenoffsetdrucker bis zum Kreativen alle Ideen und Strömungen zu integrieren. Das hätten wir ohne Hilfe von unserem Berater Tom Müller wohl kaum geschafft.

Auf der anderen Seite ist die Vielfalt ein Erfolgsfaktor. Innerhalb des Verbundes lässt sich das gesamte Leistungsspektrum und die Vielfalt der Druck- und Medienbranche abbilden – quasi von der Idee über Kreation und Medienproduktion bis zur Lagerung und Distribution. Diese breite Leistungspalette wird für Auftraggeber noch interessanter, wenn sie mit einer sehr persönlichen Beratung und regionalen Betreuung vor Ort verbunden ist.

**PRINT:** Wie sind Sie in diesem Zusammenhang auf die Idee der Genossenschaft gekommen?

**Wahren:** Diese Idee ergab sich ebenfalls aus der Strategie, die wir gemeinsam in einem durch unseren Coach Tom Müller moderierten und durchaus anspruchsvollen Prozess entwickelt haben. Genossenschaften sind nachgewiesen krisenfester und haben obendrein den Vorteil, dass das Risiko durch den durch Haftungsschutz begrenzt ist.

**PRINT:** Tom Müller, Sie begleiten die Humburg Media Group und unterstützen die MedienPrintPartner sowie auch andere Unternehmen der Branche. Viele kennen Sie noch aus der Zeit der klassischen Druckvorstufe, Desktop-Publishing-Ära und PDF-Zeit. Heute arbeiten Sie als Gruppenintelligenz-Coach. Was hat dies mit der Kommunikationsindustrie zu tun?

**Tom Müller:** Die Kommunikationsbranche begleite ich seit 35 Jahren, 25 davon selbstständig. Stetiger Wandel und große Veränderungen waren meine ständigen Begleiter, meist von Technologiesprünge ausgelöst. Dabei beobachtete ich immer wieder gleiche Verhaltensweisen: Erstens: Abwehr: Zuerst wurde technischen Neuerungen die Zukunft abgesprochen. Zweitens: Ernüchterung: Die Welt veränderte sich schneller als gedacht. Drittens: Manöver

des letzten Augenblicks: Man sprang schnell noch auf irgendeinen neuen Zug auf, sei es Web-to-Print oder Crossmedia.

Doch eine wirklich nachhaltige, auf neue Werkzeuge angepasste Verhaltensänderung blieb oft aus. Vor zehn Jahren begann ich, mich mehr mit der Verhaltensänderung von Menschen zu beschäftigen – was sie brauchen, um im Wandel zu bestehen zu können und ihn aktiv mitgestalten und sogar mögen können.

**PRINT:** Was hat das mit Gruppenintelligenz zu tun?

**Müller:** Wenn sich kleine Unternehmen keine individuelle Begleitung leisten können, ist die Bildung einer Gruppe ein guter Weg. In den strategischen Arbeitskreisen, value!circle, treffen sich Mediendienstleister, deren Kunden und Marktbegleiter. Mit wachsender Erfahrung wurde klar, dass die Ergebnisse umso besser waren, je heterogener die Zusammensetzung der Gruppe war. Diese kontinuierlich sehr hohe Qualität der Gruppenergebnisse nenne ich Gruppenintelligenz. Dieser Effekt ist wissenschaftlich belegt: reine Expertengruppen etwa, finden immer wieder ähnliche Lösungen, jedoch nicht wirklich Neues und Wegweisendes.

**PRINT:** Heißt dies, Sie haben sich jetzt auf die Gründung und Betreuung von Unternehmensnetzwerke spezialisiert?

**Müller:** Ich arbeite auch als Management-Coach mit Schwerpunkt Kundenbindung und -kommunikation, sowie Unternehmenswandel und Nachfolge in der Druckbranche. Dabei entsteht ein Doppelnutzen, wenn ich mit Gruppen arbeite. Etwa in der gesamten Führungsriege, mit Verantwortlichen mehrerer Unternehmen oder im großen Rahmen mehrerer Marktteilnehmer.

Ein garantierter Effekt dieser Arbeitsweise ist: Jeder bekommt Lösungsmöglichkeiten für seine Herausforderungen. Und darüber hinaus gehen alle Beteiligten sehr motiviert an die Arbeit, in ihren Alltag. Sich selbst auf diese Art zu motivieren, ist auch und besonders für Unternehmer und Führungspersonen wichtig und hilfreich.

**PRINT:** Um welche Themen geht es denn in Ihren Unternehmerkreisen?

**Müller:** Die Themen sind die Dauerbrenner einer sich schnell verändernden Umwelt – oder kritische Situationen, wenn man zu lange wartet. Darwins ›survival of the fittest‹ bedeutet nicht, dass Stärkere und Schnellere auf Dauer gewinnen – sondern der Anpassungsfähigste. Und so geht immer wieder darum, sich selbst auf den Prüfstand zu stellen – als Unternehmen und als Person.

Auf eine kritische Nabelschau folgt die Phase, wie es weiter oder wieder vorwärts gehen kann.

Dann wachsen Ideen, Kooperationen oder gar Innovationen. Sie erkennen meine Klienten daran, dass sie anders sind als andere, mal nachdenklicher und besonnener oder viel Mut haben, etwas Neues auszuprobieren, ein höheres mentales Risiko einzugehen. Und mit ihrer authentischen Art damit Erfolg haben.

**PRINT:** Und was ist nun das Erfolgsrezept, das aus Kooperationen hervorgeht?

**Müller:** Es gibt für Erfolg kein Patentrezept. Für die Arbeit mit Unternehmen und Gruppen habe ich aber ein gültiges Erfolgsrezept: Weniger Diskussionen, weniger Erklärungen, weniger Technik, weniger Bauchladen, weniger Können-wir-auch. Stattdessen mehr Emotionen, mehr Mut zur Anders- und Einzigartigkeit, mehr Kreativität, mehr Individualität, mehr Innovationen, mehr Spaß, mehr Motivation, mehr Bereitschaft und Mut zum Tun.

**PRINT:** Vielen Dank, die Herren, für das spannende Gespräch.



Tom Müller, Berater der  
Druckindustrie und  
Gruppenintelligenz-Coach.