

# The Perfect Match

Kooperationen, Partnerschaften und Fusionen waren lange Zeit ein eher unbeliebtes Thema in der Druckbranche. Doch seit einigen Monaten ist Bewegung festzustellen. Die Vorteile einer Fusion liegen auf der Hand: Die Kundenportfolios können angepasst, Zielgruppen fokussierter angegangen, Kapazitäten und der Personalbestand optimiert werden.

Partnerschaftliche Fusionen mit einem Wettbewerber können ganz offensichtlich das Gebot der Stunde für Unternehmer sein, die ihre Zukunft in die eigene Hand nehmen, Kräfte bündeln und Geschäftsmodelle ausbauen wollen. Das zeigen auch die beiden Print-Schergewichte *Meinders & Elstermann Druckhaus (M&E)* in Belm und die *Ortmeier Medien GmbH*, Saerbeck, aus dem Norden Deutschlands. Die beiden in der Nähe von Osnabrück ansässigen Druck- und Medienanbieter gehen eine Partnerschaft ein, bei der M&E 50% der Anteile an Ortmeier übernimmt.

M&E Druckhaus ist ein solides aufgestelltes Familienunternehmen mit 135-jähriger Geschichte und etwa 150 Mitarbeitern, die auf vier Achtfarben-Maschinen vorwiegend im Offsetdruck produzieren. Das 50 Jahre alte Unternehmen Ortmeier beschäftigt rund 250 Mitarbeiter an den Standorten Saerbeck und Düsseldorf. Ortmeier sieht sich als Spezialist für Kommunikations- und Kampagnenmanagement von einzelnen Broschüren über wirkungsvolle Prozesse für die strategische und mediale Markenführung bis zu komplexen Outsourcing- und Logistik-Lösungen.

Beide Unternehmen verbindet innovativ-frisches Denken und der Wille, sich stets an veränderte Marktbedingungen anzupassen. Und wenn es denn jemals plötzliche Marktveränderungen gegeben hat, dann dürfte das ja wohl auf die letzten Monate dieses Jahres zutreffen.

Deshalb verspricht das Interview über die Hintergründe und Zukunftsaussichten der Fusion mit den beiden Geschäftsführern MICHAEL WIETKAMP, Ortmeier Medien, und JENS RAUSCHEN, Meinders & Elstermann, äußerst aufschlussreich zu sein. Das Gespräch führte RÜDIGER MAASS, Geschäftsführer Fachverband Medienproduktion e. V. (f.mp.).

## Herr Wietkamp, ist der Zusammenschluss eine Blitzreaktion auf Corona oder war vor der Krise bereits alles geplant?

MICHAEL WIETKAMP: Seit etwa zwei Jahren, also weit vor Corona, habe ich nach einem Partner Ausschau gehalten. Wir bei Ortmeier haben eine hohe Expertise im Digitaldruck, bei Mailings, Prozessberatung, Software und IT – aber der Offsetdruck ist noch ausbaufähig. Dazu brauchte ich einen Partner, der die nächsten Entwicklungsschritte gemeinsam mit uns geht. In Meinders & Elstermann habe ich 2019 das ›Perfect match‹ gefunden. Wir ergänzen uns perfekt.

Ich habe das gefunden, was ich gesucht habe – eine Druckfabrik. Und M&E hat das bekommen, was sie wollten: Kunden- und Serviceorientierung. Jetzt sind wir in der Lage, viel wirtschaftlicher in viel kürzerer Zeit zu drucken – genau das, was der Markt braucht: industrielles Niveau mit individueller Beratung.

## Haben Sie denn vorher nicht industriell gedruckt?

WIETKAMP: Jetzt würde natürlich jeder sagen: Doch, natürlich drucken wir industriell. Aber man muss heute sehr genau zwischen einer Druckmanufaktur, einer klassischen Druckerei, und einer Druckfabrik unterscheiden. Bei Ortmeier lagen wir irgendwo dazwischen und wollten mit unserer Kundenorientierung eigentlich alles abdecken – das war wirtschaftlich allerdings nicht darstellbar.

JENS RAUSCHEN: Das liegt bei uns etwas anders und auch die Ausgangslage hatte andere Vorzeichen. Wir sind voll industriell unterwegs. In den letzten etwa sieben Jahren haben wir alles optimiert, was es zu optimieren gab – die Wegeführung, die IT-Welt, die Prozesse und deren Steuerung. Wir sind geprägt durch den Ansporn, neue und viel versprechende Technologie einzusetzen, sobald sie verfügbar ist, und technologisch immer am Puls der Zeit. Trotzdem unterhalten

wir uns regelmäßig über die Zukunftsaussichten und die damit verbundenen Risiken.

**Das ließe sich auch so interpretieren, als prallten bei dem Zusammenschluss zwei völlig gegensätzliche Welten aufeinander?**

RAUSCHEN: Klar ist für uns, dass wir die Zukunft selbst in die Hand nehmen möchten und nicht darauf warten wollen, bis es der ganzen Branche noch schlechter oder wieder besser geht. Insofern kamen unsere Gespräche 2019 zur richtigen Zeit. Wir hatten bei M&E den Digitaldruck ebenfalls aufgebaut – aber nicht so erfolgreich wie Ortmeier. Vielleicht haben wir das Thema nicht so ernst genommen und uns auf die großen Maschinen und industriellen Auflagen konzentriert.

Insofern treffen hier in der Tat zwei Welten aufeinander. Dennoch und bei genauer Betrachtung: Wir ergänzen uns perfekt. Perfekt in der Kombination aus Druckmanufaktur plus Druckfabrik sowie Individualisierung und Digitaldruckkompetenz.

**Das hört sich spannend und auch Erfolg versprechend an. Passt es auch in der Praxis? Denn schließlich werden ja nicht nur Unternehmen fusioniert, sondern damit auch Kulturen in Form von Mindset, der durch die Mitarbeiter getragen wird. Bezieht sich das ›Perfect match‹ auch auf die gleichen Denkweisen?**

RAUSCHEN: Gute Frage – für die Antwort muss ich aber etwas ausholen. Denn für uns ist ein Auftrag zunächst eine Absichtserklärung des Kunden und eine Idee, was man machen könnte. Daraus machen wir eine Bestellung mit allen konkreten Angaben zur industriellen Produktion bis hin zur Logistik und transferieren den Auftrag quasi zu einem Lieferschein.

Dabei optimieren wir permanent – aber nicht etwa nur die Maschinenteknik. Wir denken viel mehr darüber nach, wie das Gesamtpaket aller Arbeitsabläufe und Workflows zu optimieren ist. Unsere Denkweise ist dabei geprägt von den Begriffen Qualität, Menge und Zeit. Das ist die perfekte Basis für Ortmeier, sich mit ihrem Know-how der Kundenorientierung einzuklinken.

WIETKAMP: Genau. Denn unser Blickwinkel ist stets die Kundensicht. Wir fragen oft zuerst nach der Kommunikationsaufgabe beziehungsweise dem eigentlichen Problem unserer Kunden. Sehr oft hören wir von ›Time-to-market‹-Problemen, also schlichtweg von dem Zeitproblem, das Marketing möglichst schnell am Markt zu platzieren. Hier können wir unsere Kunden sehr häufig mit kombinierten Prozessentwicklungen und Softwarelösungen unterstützen. ›Perfect match‹ bezieht sich aber auch auf das erweiterte Leistungsportfolio. Jetzt haben wir für die meisten Anfragen



unserer Kunden eine wirklich geeignete Antwort. Und wir wollen in beiden Unternehmen die identische Denkweise beim Kundenkontakt leben.

**Gibt es im Kundenkreis Überschneidungen?**

WIETKAMP: Eine Handvoll. Teilweise hatten wir beide schon bisher für identische Kunden gearbeitet – aber aufgrund der Aufgabenstellungen vollkommen unterschiedliche Produkte geliefert. Ansonsten ergibt sich ein tolles Branchenportfolio. Aktuell informieren wir alle Kunden über das erweiterte Leistungsportfolio – dadurch ergeben sich ja auch völlig neue Potenziale für unsere Kunden.

*»Wir wollen die Zukunft selbst in die Hand nehmen und nicht darauf warten, bis es der ganzen Branche noch schlechter oder wieder besser geht. Insofern kamen unsere Gespräche 2019 zur richtigen Zeit«, stellt Jens Rauschen, Geschäftsführer Meinders & Elstermann, fest.*

>



»Seit etwa zwei Jahren, also weit vor Corona habe ich nach einem Partner Ausschau gehalten. In Meinders & Elstermann habe ich 2019 das ›Perfect match‹ gefunden. Wir ergänzen uns perfekt«, ist Ortmeier-Geschäftsführer Michael Wietkamp überzeugt.

#### **Hat das ›Perfect match‹ auch Auswirkungen auf Ihre Maschinenkapazität?**

RAUSCHEN: Ja, aber den größten Schritt sind wir bereits gegangen. Ich hatte ja erwähnt, dass wir in den letzten Jahren alles Denkbare optimiert haben. So haben wir vom Drei- auf den Zwei-Schicht-Betrieb gewechselt. Die daraus resultierenden freien Maschinenkapazitäten schaffen uns enorme Flexibilität. Es ist quasi die Voraussetzung, kurzfristige Kundenwünsche zu erfüllen. Das, was wir an Reserve vorhalten, haben andere Druckunternehmen noch nicht einmal als Gesamtkapazität.

WIETKAMP: Gleichzeitig ist Verfügbarkeit im Vertrieb enorm wichtig. Wir wissen, dass wir aufgrund

unserer Kapazität neben der Qualität auch zeitlich alles hinbekommen. Deshalb bieten wir Verfügbarkeit als Sicherheit und Service. So haben die Kunden den Kopf frei.

#### **Bleiben die Ortmeier-Offsetmaschinen an den Standorten?**

RAUSCHEN: Alle Maschinen sind in unserer Produktplanung zentral angelegt. Die Software entscheidet, wo ein Auftrag produziert wird. Bezüglich der Maschinenplatzierung haben wir uns noch nicht endgültig entschieden. Es zeichnet sich aber ab, dass das Mindset in Saerbeck Indigo-orientiert ist und damit digital druckt. Allerdings sind die Grenzen fließend. Durch Prozessoptimierung unserer Abläufe im Offsetdruck liegen wir aktuell bei etwa 350 Bogen auf dem Preisniveau einer Indigo.

WIETKAMP: Die Lösung, die wir jetzt gefunden haben, bedeutet aber, dass wir die klassische Druckerei in Düsseldorf behalten werden – schließlich haben wir ja jetzt noch eine Druckfabrik in Belm. So können wir alles bedienen.

#### **Der Zusammenschluss bringt Ihnen ja eine nicht unbescheidene Größe unter Deutschlands Druckereien. Ergibt sich dadurch auch eine neue strategische Schlagkraft im Markt?**

RAUSCHEN: Größe darf sich nicht nur auf die Mitarbeiterzahl – von jetzt rund 350 – beziehen, sondern muss sich auch bei der Erweiterung der Angebote bemerkbar machen. Wir gehen inzwischen so weit, dass wir mit unseren Kunden Jahresbedarfe abstimmen, die sie dann jederzeit abrufen können. Das hat den Vorteil, dass wir nicht alles auf einmal drucken und lagern müssen, sondern dass die Kunden bei zeitlich versetzten Abrufkontingenten auch inhaltliche Aktualisierungen vornehmen können. Dieser Vorteil ist neben dem Liquiditätsvorteil nicht zu unterschätzen.

WIETKAMP: Das heißt aber dennoch, dass sich durch den Zusammenschluss der drei Standorte und der Drucktechnologien Offset und Digitaldruck eine neue strategische Schlagkraft am Markt ergeben hat. Da lassen wir uns auch gerne im und am Markt messen.

#### **Ist die Mitarbeiterzahl von 350 bereits konsolidiert oder erwarten Sie durch Prozessoptimierung und Automatisierung im Rahmen der Fusion eine Verschlankung?**

RAUSCHEN: Optimierungspotenzial ist sicher vorhanden. Aber unser Konzept ist nicht auf Mitarbeiterreduzierung ausgelegt, sondern im Gegenteil auf Arbeitsplatzsicherung. Diese Strategie kommt bei unseren Mitarbeitern sehr gut an. Allerdings ist auch klar, dass nicht alle Mitarbeiter den Sprung in die neue Welt schaffen werden.

WIETKAMP: Interessant ist in diesem Zusammenhang die Meinung der Mitarbeiter, die ganz konkret sagen, dass dieser Schritt absolut richtig und zukunftsweisend war.

**Geht es beim strategischen Konzept in erster Linie um Druck und Logistik oder auch um Gesamtdienstleistungen im Multichannel-Publishing?**

WIETKAMP: Wir sind Medienunternehmen. Das schließt ohnehin Ausgabeformate ein, die zum Teil auch unterschiedlichen Input erfordern. Insofern sind IT, Web-to-Print und Individualprogrammierungen für uns Tagesgeschäft. Aktuell betreuen wir über 80 individuelle Closed Shops für Kunden. Hinzu kommt unser eigenes Portal *Flyerheaven*. Zudem sind wir an einem KI-Start-up beteiligt, das Shopverkäufe einzelner Internetshops optimiert und pusht. Dazu kommen Outputmanagement mit E-Mail-Marketing und andere digitale Kanäle.

**Sie haben Onlineprint als einen Vertriebskanal für Drucksachen bereits genannt. Wie sehen Sie generell die Zukunft der Druckereilandschaft? Wird es in Zukunft nur noch Onlinedrucker in ihrer vielfältigen Ausprägung und die industriell druckenden Mittelständler geben?**

RAUSCHEN: Die zunehmende Bedeutung von Portalen bedeutet doch im Umkehrschluss, dass Käufer und Verkäufer bisher nicht zusammengefunden haben. Schaffen professionelle Druckereien klare Transparenz und Übersichtlichkeit, werden zumindest die Makler überflüssig. Ich glaube ohnehin, dass Portale ohne eigene Produktionskapazitäten in Schwierigkeiten kommen werden.

WIETKAMP: Onlinedruckereien bieten nur das, was sie wollen und können. Klassische Druckereien können das anbieten, was der Kunde braucht. Die perfekte Kombination ist also Service in Verbindung mit optimierten Prozessen zu vertretbaren Preisen. Denn auch das klassische Druckereimodell mit der alleinigen Dienstleistung Druck wird nicht überlebensfähig sein.

Wir setzen uns täglich mit den Anforderungen unserer Kunden auseinander, erarbeiten gemeinsam mit ihnen Lösungen und treten oft als Software- und Prozessberater mit dem Marketing unserer Kunden in Verbindung. Wir sind bei kompletter Eigenproduktion schon sehr agil. Doch der Wandel der Druckindustrie wird sich durch Corona sicherlich noch beschleunigen.

**Was konkret meinen Sie damit?**

WIETKAMP: Durch Corona haben wir das Phänomen, dass sich alles auf die digitale Schiene fokussiert. Die tatsächlich physischen Kommunikationsanreize durch Print unterbleiben dagegen meist.

Wenn wir uns heute unsere Briefkästen anschauen, fehlen die physischen Impulsgeber. Man kann nur jedem Kunden raten: Wenn Du auffallen möchtest, geht das zur Zeit am besten mit Print und hilft bei der Differenzierung.

**Wie sehen Sie die Positionierung von Print im Multichannel-Publishing – speziell im Umfeld der digitalen Kommunikation?**

RAUSCHEN: Die Aufgabe für die Zukunft ist nicht etwa Multichannel-Publishing, sondern die Mailingintelligenz so einzusetzen, dass die Botschaft an die richtige Stelle kommt. Also keine Massenmailings an alle, sondern nur an potenziell Interessierte. Dazu braucht es eine professionelle IT, hervorragend organisierte Kundendaten durch Adressmanagement und eine industrielle Mailingproduktion. Nur so können wir nachhaltig und ökologisch einen physischen Impuls geben. Das bekommen wir heute noch nicht immer hin, weil die Kundendaten vielfach nicht funktionieren. Oder die Kunden haben noch keine Systeme, die das digitale Wissen aus dem Nutzerverhalten im Web sinnvoll mit Printmedien verbinden können. Insofern empfehlen wir allen Kunden in CRM, Online-Marketing und die Auswertung von Cookies zu investieren. Diese Datenbasis in Kombination mit den Print-Vorteilen schafft zukünftig hochindividuelle und funktionierende Medien, die physisch die entsprechenden Touch-Points der Kunden bedienen. Letztendlich geht es darum, die funktionierenden Online-Marketing-Mechanismen auf das Medium Print zu übertragen.

**Was also können Kunden jetzt nach dem Zusammenschluss von Ihnen erwarten?**

WIETKAMP: Sowohl *M&E* als auch *Ortmeier* haben sich bereits vor Jahren auf die rasanten Veränderungen im Druck eingestellt. Wir definieren uns heute längst nicht mehr als klassische Druckerei, sondern als moderne Lösungsanbieter.

RAUSCHEN: Durch den Zusammenschluss ergänzen sich die Portfolios beider Druckereien ideal. Ab sofort können wir jedem Kunden immer die perfekte Lösung anbieten und gewährleisten auch Kontinuität. Denn während die Branche unter Druck steht, sind wir inhaltlich und finanziell hervorragend für die Zukunft aufgestellt.

WIETKAMP: Das wollen wir auch mit einem neuen Markenauftritt zeigen. Mit unserem neuen Claim »Heute, Morgen, Immer.« bringen wir unsere innovative Haltung, unseren unbeirraren Blick auf morgen und die hohe Solidität mit drei Wörtern einfach auf den Punkt.

**Meine Herren, vielen Dank für das aufschlussreiche Gespräch.**

