

**KONTINUIERLICHE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG EINES MITTELSTÄNDISCHEN FAMILIENUNTERNEHMENS IM SINNE EINES REVOLVIERENDEN PROZESSES MIT REGELMÄSSIGER PLAUSIBILISIERUNG UND BEDARFSWEISER ANPASSUNG DES EINGESCHLAGENEN WEGES**

**Eckpunkte der bisherigen Unternehmensentwicklung der msp druck und medien gmbh, Mudersbach**

**Interview mit Markus Stricker, geschäftsführender Gesellschafter der msp druck und medien gmbh**

Die in Mudersbach bei Siegen ansässige msp druck und medien gmbh verbindet als Full-Service-Anbieter im Bereich integrierter Medien- und Printdienstleistungen ein umfangreiches und vielseitiges Leistungsspektrum mit maßgeschneiderten individuellen Kommunikations- und Medienkonzepten für ihre Kunden. Ausgehend von einer mit der Gründung im Jahr 1993 aufgenommenen Tätigkeit als Produktionsagentur wurde die strategische Ausrichtung in den folgenden Jahren regelmäßig erweitert und angepasst. So wurden als wesentliche Eckpfeiler der Entwicklung bis zum Jahr 1995 die Leistungen einer klassischen Offset-Druckerei und im Jahr

2000 das Maschinenportfolio um den Bereich Digitaldruck ergänzt. Kombiniert mit über die Jahre sukzessiv aufgebauten Kompetenzen und Kapazitäten für Logistik und multimediale Dienstleistungen zeichnet sich das in zweiter Generation geführte Familienunternehmen in den nunmehr rund 27 Jahren Geschäftstätigkeit nicht nur als vielseitiger Mediendienstleister, sondern vor allem als Profi im Hinblick auf kontinuierliche Unternehmensentwicklung in einem durchaus anspruchsvollen und wechselhaften Branchenumfeld aus. In dieser Zeit wurde das Unternehmen, das aktuell einen jährlichen Umsatz von rund 17 Millionen Euro erwirtschaftet und ca. 170 Mitarbeiter an zwei Standorten beschäftigt, mehrfach auch vor wirtschaftliche Herausforderungen – hervorgerufen sowohl durch externe konjunkturelle Einflüsse als auch im Zusammenhang mit der kontinuierlichen strategischen Ausrichtung des Unternehmens – gestellt.



Markus Stricker, geschäftsführender Gesellschafter der msp druck und medien gmbh

**h,c: Herr Stricker, was war der Grund für den Beginn Ihrer Zusammenarbeit mit der Beratungsgesellschaft hahn,consultants gmbh im Jahr 2016?**

Markus Stricker: Wir waren zu diesem Zeitpunkt dabei, unsere strategische Ausrichtung zu schärfen und insbesondere unsere Marktbearbeitungsansätze neu zu

strukturieren und auf unser Selbstverständnis als integrierter Mediendienstleister zuzuschneiden. Uns war es wichtig, bei der Definition entscheidender Leitplanken für unsere zukünftige Unternehmensentwicklung auch den ungetrübten Blick eines sachverständigen externen Experten im Bereich der kontinuierlichen Unternehmensentwicklung einzubeziehen, um nicht Gefahr zu laufen, aufgrund einer gewissen „Betriebs-

blindheit“ falsche Wege einzuschlagen. Sich und die abgeleitete Strategie regelmäßig zu hinterfragen, ist für mich elementarer Bestandteil einer modernen Unternehmensführung. Hinzu kamen gesteigerte Informationsbedarfe innerhalb unseres Finanziererkreises, der die Hinzuziehung einer einschlägigen Unternehmensberatung ausdrücklich begrüßt hat. Auch vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Herausforderungen innerhalb eines solchen grundlegenden und langwierigen Veränderungsprozesses war und ist es für uns entscheidend, ein gemeinsames Verständnis über die aktuelle Unternehmenssituation und zukünftige Entwicklung mit allen Stakeholdern herzustellen. Insofern sehe ich die Hinzuziehung eines externen Beraters in solchen Fällen für alle beteiligten Interessengruppen als gewinnbringend an, sofern diese Zusammenarbeit einem klar abgesteckten Fahrplan – mit entsprechender Definition und Abgrenzung von Verantwortlichkeiten und Zeitplänen – folgt. »

## **KONTINUIERLICHE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG EINES MITTELSTÄNDISCHEN FAMILIENUNTERNEHMENS IM SINNE EINES REVOLVIERENDEN PROZESSES MIT REGELMÄSSIGER PLAUSIBILISIERUNG UND BEDARFSWEISER ANPASSUNG DES EINGESCHLAGENEN WEGES**

### **h,c: Wie sah die Zusammenarbeit innerhalb des gemeinsamen Projekts mit der hahn,consultants gmbh aus?**

Markus Stricker: Zunächst wurde ein klarer Projektstrukturplan zur Erstellung eines ganzheitlichen Unternehmenskonzepts aufgestellt. Dies beinhaltete in den wesentlichen inhaltlichen Feldern – Markt und Strategie, Leistungserstellung und Finanzen – eine Validierung und bedarfsweise Ergänzung unserer eigenen Ausarbeitungen zur bisherigen Entwicklung, zu unseren Zielvorstellungen sowie zu den erforderlichen Maßnahmen für deren Realisierung. Anschließend wurden die finanzwirtschaftlichen Auswirkungen dieser Ausarbeitungen in einer integrierten Finanzplanung abgebildet. So entstand ein marktstrategisch sowie leistungs- und finanzwirtschaftlich integriertes umfassendes „Drehbuch“ für die Unternehmensentwicklung der kommenden Jahre. In unserem Fall differenziert in ein Szenario mit einem flacheren Umsetzungsverlauf und einem stärker ambitionierten Wachstums-Case, der die Erreichung der wesentlichen Zielmarken bis Ende 2019 vorsah – insbesondere basierend auf gesteigerten Umsätzen sowie einer verbesserten Nutzung der eigenen Potenziale und somit eines erhöhten Anteils der eigenen Leistung entlang der Wertschöpfungskette.

### **h,c: Was passierte nach der Fertigstellung des Unternehmenskonzepts?**

Markus Stricker: Die gemeinsame Arbeit ging natürlich unvermittelt weiter. Schließlich galt es, den definierten Pfad zu beschreiten, hierzu insbesondere die zahlreichen Maßnahmen zu operationalisieren und effizient umzusetzen, die im Unternehmen bereits vorhandene Projektorganisation mit unterschiedlichen – teilweise intern und extern besetzten – Projektteams sinnvoll zu ergänzen und operativ zu begleiten sowie alle Interessengruppen über den fortschreitenden Prozess entsprechend zu informieren, da eine erfolgreiche Umsetzung der Konzeption nach meiner Einschätzung stark von einem gemeinsamen Verständnis der Beteiligten abhängt.

### **h,c: Waren Sie mit Ihren Bemühungen erfolgreich?**

Markus Stricker: Wenn die Frage darauf abzielt, ob wir alle definierten Maßnahmen unter Erreichung der geplanten Effekte umsetzen konnten und ob die Entwicklung zwischen 2016 und 2019 in allen Punkten gemäß dem im Unternehmenskonzept vorgezeichneten Weg verlief, lautet die Antwort ganz klar: Nein.

Zunächst war es der erwartete und geplante lange Weg, der es erforderlich machte, dass unsere Mitarbeiter – trotz gewisser Rückschläge – das für diesen Prozess notwendige und wirklich besondere Engagement über die gesamte Strecke – mittlerweile immerhin fast vier Jahre – aufrechterhalten haben.

Im Großen und Ganzen konnten wir unsere Ziele erreichen, aber teilweise war es ebenfalls erforderlich, den ursprünglich vorgesehenen Pfad zu verlassen und einen etwas anderen Weg zu finden, ohne die vorher definierte Richtung grundsätzlich zu ändern. So wurde beispielsweise der geplante Umsatz aufgrund der neu abgeleiteten Marktbearbeitungsstrategie deutlich gesteigert, konnte die im Rahmen des Wachstums-Case geplanten Größen aber nicht vollständig erreichen. Die gesetzte Insourcing-Strategie hingegen konnte überplanmäßig umgesetzt werden, wodurch die Einsatzquoten im Bereich Material und Fremdleistungen gegenüber der Planung erheblich zurückgingen – einhergehend mit einer gewissen Steigerung der Personalkosten.

Insgesamt lagen wir im Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit im Jahr 2019 deutlich über den in 2016 – aus damaliger Sicht – hochgesteckten Zielen der Wachstumsplanung. Auch in den übrigen Bereichen haben wir unsere Erwartungen im Ergebnis übertroffen. »

## **KONTINUIERLICHE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG EINES MITTELSTÄNDISCHEN FAMILIENUNTERNEHMENS IM SINNE EINES REVOLVIERENDEN PROZESSES MIT REGELMÄSSIGER PLAUSIBILISIERUNG UND BEDARFSWEISER ANPASSUNG DES EINGESCHLAGENEN WEGES**

### **h,c: Was waren aus Ihrer Sicht die wesentlichen Erfolgsfaktoren Ihrer bisherigen Unternehmensentwicklung?**

Markus Stricker: Zunächst, wie eben bereits angedeutet, unser herausragendes Team, das diesen schwierigen und langen Weg mit uns gegangen ist und weiterhin geht. Das führt uns zu dem für mich zweiten wichtigen Erfolgsfaktor: dem Bewusstsein, dass der Weiterentwicklungsprozess des Unternehmens – trotz Erreichen oder in unserem Fall sogar trotz Übertreffen der gesetzten Ziele – nie beendet ist, sondern regelmäßig neu bewertet und bei Bedarf neu justiert werden muss. Als letzten für mich wesentlichen Erfolgsfaktor möchte ich das Bewusstsein nennen, sich auf seine eigenen Stärken zu fokussieren und gleichzeitig zu erkennen, in welchen Bereichen man die eigenen Fähigkeiten durch externe Unterstützung gewinnbringend ergänzen kann. Dies betrifft insbesondere die kontinuierliche Unterstützung des Prozesses durch unsere Finanzierungspartner sowie durch hahn,consultants.

### **h,c: Wie sehen Sie die aktuelle Situation und mögliche Herausforderungen für die msp druck und medien gmbh?**

Markus Stricker: Wir besetzen aktuell die gewünschte strategische Positionierung, die wir natürlich gerne weiter ausbauen möchten. Unsere wiedergewonnene wirtschaftliche Stabilität schützt uns natürlich nicht vor den aktuellen Herausforderungen im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie, sorgt aber sehr wohl für die nötige Ruhe, um die entsprechenden Entscheidungen treffen und umsetzen zu können. So haben wir zahlreiche Schutzmaßnahmen und organisatorische Anpassungen umgesetzt sowie eine Worst-Case-Planung erstellt, die auch unter diesen Voraussetzungen eine durchgängig angemessene Finanzierungsstruktur zeigt.

Insofern sehen wir uns auf Basis unserer bisherigen Schritte der Unternehmensentwicklung bestens gerüstet, um auch die nächsten Herausforderungen erfolgreich zu meistern.

### **h,c: Herr Stricker, wir danken Ihnen herzlich für Ihre Zeit und diesen interessanten Überblick über die Unternehmensentwicklung Ihres Hauses.**

Das Gespräch mit Herrn Stricker führten im Juni 2020:



Holger Hahn  
Executive Partner  
hahn,consultants gmbh



Sebastian Sehn  
Partner  
hahn,consultants gmbh