

Druck & Medien

DAS MAGAZIN DER
GRAFISCHEN BRANSCHE

„Wir fördern Innovation“

Janneke Klasen hat einen Preis für innovatives Management erhalten. Warum die Chefin von Schmidt Werbeverpackungen die Vier-Tage-Woche eingeführt hat und ihre Mitarbeitenden strategisch mitbestimmen lässt.

KARRIERE

Wie Führungskräfte in der Druckbranche vorankommen

CORONA-HILFEN

Was Druckereien über die Rückzahlung von Corona-Hilfen wissen müssen

DOSSIER

Wie Vertriebsmitarbeiter Preise souverän verhandeln

N^o 06

2024



DER GEWINN LIEGT IM EINKAUF

Preisverhandlungen sind nicht nur für Verkäufer ein zentrales Thema, sondern auch für die Einkäufer. Denn ein guter Einkaufspreis trägt wesentlich zum Betriebsergebnis bei. Warum aktuelle Informationen zur Marktsituation das A und O sind.

Die angespannte Lage in der Druckbranche macht Planungen immer schwieriger. Druckereichefs können nur noch selten mit Sicherheit sagen, wie sich das Geschäft entwickelt. Voraussagen für die kommenden drei, vier Monate gleichen vielfach dem Blick in die Glaskugel. Das hat Folgen für den Einkauf. Hatte man früher gut gefüllte Lager, will heute keiner mehr Bestellungen aufgeben, die über die bereits platzierten Aufträge hinausgehen. Wenn man nicht weiß, wie sich die Liquidität der Druckerei entwickelt, sind Einkaufsplanungen eine riskante Sache. Dabei wären Mengenbündelungen durchaus sinnvoll, denn je größer die Bestellmenge, umso besser der Einkaufspreis.

Dazu kommt eine gewisse Bequemlichkeit. Druckereien wollen sich nicht immer mit dem Thema beschäftigen und beharren oft auf dem Glauben, die besten Preise und die besten Lieferanten zu haben. Das beklagt Unternehmenscoach Andreas Krych in druckblog.net (7.10.24): „Einige Druckereien scheinen jedoch in einer Art Blase zu leben, in der sie glauben, ihre Preise seien unschlagbar.“ Diese Druckereien landen früher oder später in einer selbst verschuldeten Abhängigkeit von einem bestimmten Lieferanten und dessen Marken. Denn es ist offensichtlich nicht jedem klar, dass die Anzahl der Papiersorten begrenzt ist und der deutlich höheren Anzahl der vom Papiergroßhandel angebotenen Papiermarken nicht entspricht. Das heißt, jeder Großhändler verkauft das gleiche Produkt unter seinem Handelsnamen. Eine Vorgehensweise, die auch bei Discountern im Lebensmittelhandel üblich ist. Diese Handelsmarken erschweren es, Produkte direkt miteinander zu vergleichen – das ist der Sinn der Sache. Um zu wissen, was sich konkret hinter den Handelsmarken verbirgt, braucht man Zeit und muss ständig am Ball bleiben. Denn es ist das Wesen dieser Marken, dass die Händler schnell und flexibel beim Einkauf bleiben und den Hersteller wechseln können, wenn die Qualität oder der Preis nicht mehr passt.

Wer diese Zeit nicht investieren möchte, kann sich einem Einkaufsverbund anschließen, wie etwa dem Einkaufskontor Deutscher Druckereien (EKDD), dem Einkaufsverbund Druck (EVD), dem Medien Print Partner (MPP) oder Paper Connect. Dort erhält er nicht nur Informationen über die Produkte und ihre vielfältigen Markennamen, sondern durch die Mengen-Bündelung aller angeschlossenen Mitglieder auch bessere Einkaufspreise. Das setzt allerdings eine gewisse Flexibilität voraus. Wenn ein Druckereikunde nicht ganz gezielt einen vom Großhandel kreierte Produktnamen vorschreibt, sondern nur die Produktqualität, wie zum Beispiel Bilderdruck matt, ist die Druckerei nämlich frei in der Auswahl des Lieferan-

14 Einkauf

ten. Nach den Erfahrungen von Delphine Soulard, die im Vorstand des EKDD für den Einkauf zuständig ist, trifft das auf 80 Prozent aller Aufträge zu, nur 20 Prozent sind wirklich vom Kunden vorgeschriebene Marken. Sie fordert die Druckereien auf, mutiger beim Einkauf vorzugehen und nicht auf Einkaufsgewohnheiten zu beharren. Nur dann lässt sich ein besserer Preis erzielen.

Verhandlungen ja – aber mit Methode

Die Vorarbeit ist entscheidend, das gilt für Verkaufsverhandlungen genauso wie für den Einkauf. Deshalb setzt sich Delphine Soulard zunächst mit dem Mitglied des EKDD zusammen, um eine Analyse des Vorjahres zu machen. Was und wie viel wurde eingekauft und gibt es Produktvorschriften seitens der Druckereikunden? Durch diese Analyse kann man das Gesamtvolumen ermitteln und Standard-Papiersorten definieren. Weil diese Standardsorten Vieldreher sind, kann sie das Einkaufskontor günstiger beschaffen und sicherstellen, dass sie immer verfügbar sind. Soulard muss bei dieser Bestandsaufnahme viel Überzeugungsarbeit leisten, denn Druckereien tun sich ihrer Erfahrung nach schwer, die Papiermarke zu wechseln. Da haben die Großhändler ganze Arbeit geleistet. Die Sorge, die neue Marke könnte schlechter als die bisherige sein, ist – zu Unrecht – weit verbreitet. Es kann sich beim Einkaufspreis vorteilhaft auswirken, wenn eine Druckerei das Einkaufsvolumen auf andere Sorten ausdehnen kann, also nicht nur Bilderdruck, sondern etwa auch Offsetpapier, Karton oder Haftmaterial. Für dieses Neugeschäft räumen Papiergroßhändler schon mal Rabatte von 10 bis 15 Prozent ein, während in der Regel bei wiederkehrenden Bestellungen aktuell nur etwa bis zu maximal 5 Prozent drin sind. Wer glaubt, über eine Einkaufs-Plattform bessere Einkaufspreise als die Mitstreiter zu erreichen, kommt schnell zu folgendem Ergebnis: Zum einen sind die Preisunterschiede sehr gering und zum anderen rentiert sich die Investition in die Plattform erst ab einer sehr hohen Jahrestonnage. Die erbarmungslosen Verhandlungen mit dem Großhandel gehören spätestens seit Corona der Vergangenheit an. Auch wenn für Neugeschäfte höhere Preisabschläge möglich sind, zieht der Lieferant beim nächsten Auftrag nach, denn er will auf Dauer keine Verluste einfahren. Denn wohin das führt, dafür ist der Papiergroßhandel selbst ein trauriges Beispiel. Von ehemals an die zehn Papiergroßhändlern sind nur noch einige wenige übrig. Für die jahrelangen Rabattschlachten bezahlen die Druckereien nun den Preis, denn aus einem Käufermarkt ist ein Verkäufermarkt geworden. Und die Großhändler – die dank sinnvollen Wirtschaftens



Delphine Soulard wurde vom Aufsichtsrat zum Einkaufsvorstand der EKDD bestellt. Sie ist seit fast 20 Jahren in den Geschäftsbereichen des technischen Einkaufs sowie Prozess- und Managementberatung tätig. Schwerpunkte waren Positionen mit kaufmännischer Projektverantwortung und operative Managementfunktionen.

noch übrig sind – werden sich nicht gegenseitig die Butter vom Brot nehmen. Das haben sie schon in der Vergangenheit nicht getan. In der Folge ist der Verhandlungsspielraum für alle, die heute Papier einkaufen möchten, deutlich begrenzt. Dazu kommt die allgemeine Situation bei den Lieferanten. In einem abnehmenden Markt wie dem Druckmarkt wird das Umsatzpotenzial immer geringer, das heißt, der Kostenapparat muss entsprechend angepasst werden. Wenn jedes Jahr 3 Prozent Ertrag wegfallen, müssen Kosten in gleicher Höhe eingespart werden. Dem kann man als Einkäufer begegnen, indem man versucht, die internen Prozesse des Lieferanten – wie etwa weniger Personal und weniger Auswahl und Flexibilität – so gut wie möglich zu berücksichtigen. Logischerweise ist die verfügbare Zeit für Preisverhandlungen entsprechend knapper.

Ein weiterer Faktor sind Bonitätsprüfungen. Wenn der Lieferant bonitätsgeprüfte Kunden hat, muss er keinen potenziellen Ausfall beim Preis einkalkulieren. Um einen möglichen Ausfall abzusichern, arbeitet der EKDD mit einem Zentralregulierer zusammen. Dieser übernimmt

im Falle einer Insolvenz der Druckerei 100 Prozent der Kosten des Lieferanten – ohne Selbstbeteiligung. Das hat auch für die weniger bonitätsstarken Mitglieder einen Vorteil, denn der Verband ist nicht an den offiziellen Kreditrahmen der Banken durch Schufa-Einstufungen gebunden, sondern hat seine eigenen – deutlich besseren – Vereinbarungen. So kommen auch weniger solvente Mitglieder in den Genuss besserer Einkaufspreise und haben mehr Chancen, Kunden zu akquirieren. Der Großhandel hat den Vorteil, dass er durch die gebündelten Bestellmengen von Commodities mit fest planbaren Verkaufsmengen kalkulieren kann, mit denen er seine Fixkosten deckt. Mit der zusätzlichen Bestellung von Sonderarten verdient er anschließend sein Geld.

Bei allen Preisverhandlungen mit dem Großhandel gilt es, mit Fingerspitzengefühl vorzugehen, denn die erzielten Preise müssen die gestiegenen Personal-, Energie- und Logistikkosten abdecken ebenso wie die immer dünner werdende Auftragsdecke. Ein Großhandel, der sich dauerhaft in die eigene Tasche lügt und mit nicht deckenden Verkaufspreisen arbeitet, kann in niemandes Sinne sein. Delphine Soularis Fazit: Druckereien können durchaus beim Papiereinkauf sparen, wenn sie gut informiert, flexibel und nicht beratungsresistent sind.

Die Einkaufs-Situation

Oberste Maxime beim Einkauf sollte es sein, einen wirtschaftlich gesunden Papiergroßhändler zu wählen. Denn die Papierhersteller ziehen sich ganz schnell zurück, wenn klar wird, dass ein Papiergroßhändler in schwieriges Fahrwasser gerät, was natürlich negative Auswirkungen auf dessen Lieferfähigkeit hat. Hier zeigt sich, dass das langfristige Denken eines Familienunternehmens, wie etwa Berberich, dem auf kurzfristigen Gewinn ausgerichteten Vorgehen eines Investors deutlich vorzuziehen ist.

Erschwerend für Einkäufer ist die volatile Lage in China und Russland. Und es sieht nicht danach aus, als ob die wirtschaftlichen Umstände oder der Krieg in der Ukraine ein schnelles Ende finden werden. Deshalb befürchtet Delphine Soulard, dass sich die momentan schwierigen Einkaufsbedingungen von den Commodities in Zukunft auf Etikettendruckereien und kleine Verpackungsdruckereien ausdehnen werden. Aufgrund dieser Unsicherheiten verändern sich die Kostenbestandteile schnell und erheblich, so dass die Lieferanten keine Preise mehr abgeben, die über einen Monat hinausgehen. Darüber hinaus gibt es die Tendenz, Preise erst im allerletzten Moment abzugeben, also kurz vor der schriftlichen Vertragsvereinbarung.

Neben Papier benötigen Druckereien weitere Roh- und Betriebsstoffe, wie etwa Stanzformen oder Druckfarbe. Diese Produkte gehören zu unterschiedlichen Industriezweigen (Metall beziehungsweise Chemie), für die die Druckbranche ein unbedeutender Abnehmer ist, was die Verhandlungssituation erschwert.

Information ist alles

Man denkt, es ist heute kein Problem mehr, an alle Arten von Information zu gelangen, und das ist es auch nicht. Aber die schiere Fülle erschlägt jeden und die Angst, die eine entscheidende Information aus 25 Mailings zu verpassen, ist zu Recht groß. Deshalb schickt der EKDD einmal im Quartal einen Beschaffungsmarkt-Report an seine Mitglieder, der darüber informiert, wie sich die Preise entwickeln. Das ist auch für Preisverhandlungen mit den Druckerei-Kunden ein ganz wichtiges Instrument. Der Report gibt dem Verkäufer schwarz auf weiß Argumente an die Hand, warum etwa der Verkaufspreis um 4 Prozent gestiegen ist. Das sorgt zum einen für transparente Preise und zeigt zum anderen, dass die Druckerei einen professionellen Einkauf hat. Beim Kunden entsteht so das Gefühl: Die Druckerei weiß, was sie tut, und kann durch unabhängige Quellen belegen, wie die aktuelle Beschaffungssituation aussieht.

Dazu kommen Informationen, was EU-Richtlinien anbelangt. Da die Genossenschaft, zu der der EKDD gehört, Vertretungen in Berlin und Brüssel hat, hilft das nach den Worten Soularis dem Kontor dabei zu verstehen, was aktuell vor sich geht und wie Druckereien damit umgehen können. Als Beispiel nennt sie die EU-Entwaldungsverordnung, die schon vielen Druckereien Kopfzerbrechen bereitet hat. Hätte sie doch bedeutet, dass jeder Baum, der in der Papierherstellung landet, bis auf seinen genauen Wachstums-Standort zurückzuführen sein muss. Schon lange bevor die Umsetzung dieser Richtlinie verschoben wurde, konnte der EKDD den Mitgliedern Entwarnung geben, da man über Informationen aus erster Hand verfügt.

Der EKDD beschäftigt sich auch mit Serviceleistungen, die Druckereien benötigen. Aktuell ist das der Paketversand. Zusammen mit einer sehr viel größeren Genossenschaft habe man mit einem bundesweiten Paketdienst eine Vereinbarung getroffen, mit der Druckereien ihre Pakete nun 30 Prozent günstiger versenden können. In Anbetracht der Tatsache, dass heute die meisten Aufträge weniger als 30 Kilogramm wiegen und deshalb nicht mehr als Stückgut, sondern per Paketdienst zum Kunden gelangen, ein durchaus bemerkenswertes Einsparpotenzial.