

Deutscher Drucker

SONDERDRUCK | NR.13 | 26.6.2014



Einkaufen nach
neuen Regeln

Einkaufen nach neuen Regeln

EINKAUFSKOOPERATIONEN ■ Mittelständische Drucker sind von zwei Seiten unter Druck: hier die immer größer werdenden Lieferanten, dort die zunehmend in Konzernstrukturen eingebetteten Kunden. Deshalb nimmt die Kooperationswilligkeit der Druckereien langsam aber sicher zu – nach dem Motto: Gemeinsam sind wir stark. Oft steht die Bündelung der Einkaufsmacht im Mittelpunkt. *Deutscher Drucker* stellt zwei sehr unterschiedliche Einkaufsverbände vor.

■ Als Hans-Dieter Schaffrath im Jahr 1996 den Papiergroßhandel verließ, um sich mit seiner „Papierbörse“ selbstständig zu machen, mag seinen Ex-Arbeitgeber kein gutes Gefühl beschließen haben. Schaffrath begann nämlich, sein Branchen-Know-how der Gegenseite, also den einkaufenden Druckern, zur Verfügung zu stellen. Er veränderte damit zumindest im Kleinen die Machtverhältnisse und schuf ab 2002 den stetig wachsenden Einkaufsverbund Druck (EVD), der seit 2011 die Rechtsform der GbR und aktuell 30 Mitglieder hat. Für die gesamte Branche bietet Schaffrath zudem unter www.grafischer-internetservice.de eine Preisvergleichs-Website an, die für rund 5 000 Artikel zur Zeit etwa 40 000 Preise ausweist. Der Zugang kostet 55 Euro im Monat.

AUFEINANDERGEPRALLT. Bei der Beschaffung des wichtigsten Rohstoffes der Druckbranche prallen seit jeher zwei Welten aufeinander: die weltumspannend agierenden Papierhersteller und die – im Akzidenzbereich – lokal verwurzelten, oft handwerklich geprägten Druckereien. Dazwischen agieren, je nach Land unterschiedlich einflussreich, die Papiergroßhändler. In Deutschland ist diese Wertschöpfungsstufe traditionell stark und sorgt für eine breite Palette an Papieren am Markt – in einer nahezu unüberschaubaren Formatvielfalt. Doch auch hierzulande haben die schrumpfenden Mar-



Offen für weitere Firmen, die jeweils mindestens 500 t Papier pro Jahr benötigen und keine Konkurrenz für die bestehenden Mitglieder darstellen: der EVD-Koordinator Hans-Dieter Schaffrath (M.) und die Vertreter einiger Mitgliedsunternehmen – Hans Zimmermann, Daniel Frank, Theo Schmidt und Frank Dittmann (v.l.n.r.).

gen vielen Papiergroßhändlern den Garaus gemacht – oder sie wurden von internationalen Handelsgruppen geschluckt. Derzeit existieren noch sechs dieser Unternehmen bzw. Unternehmensgruppen. Hersteller wie Händler bilden deshalb Oligopole, der Drucker hingegen teilt sich den Markt Deutschland mit 9 000 anderen Betrieben – sei es direkt oder via Internet-Vertrieb.

MEHRERE INITIATIVEN. Dass nur eine verstärkte Zusammenarbeit dieses Kräfteverhältnis verändern kann, hat freilich nicht nur Hans-Dieter Schaffrath erkannt. So versammelte Lucas Franzot eine ganze Reihe von Firmen unter dem Dach des MVD. Als Genossenschaft haben sich die „Medien Print Partner“ organisiert, ebenso eine Kooperation von Digitaldruckern namens Go 4 Copy Net. Kleinere Zeitungsverlage und -druckereien bündeln ihren Papier- und Farb-Bedarf seit 2002 unter dem Dach der Einkaufskooperation Deutscher Lokalzeitungen GbR (EKLZ) – nur um einige Beispiele zu nennen. Die jüngste Initiative, 2013 lanciert, firmiert als Einkaufskontor Deutscher Druckereien eG und geht weit über die „Moderierte Kooperation“ hinaus. Sie stellt sogar die festgefügte Drei-Ebenen-Struktur aus Hersteller, Großhändler und Abnehmer infrage.

FÜR 500 EURO IN DEN EVD. Schaffraths Einkaufsverbund Druck (EVD) adressiert bislang nur den Faktor „Beschaffungskonditionen“. Das Prinzip der



Wo die bisherigen EVD-Mitglieder zu Hause sind.



Je besser wir zusammenhalten, umso besser wird auch unsere Situation.

Hans-Dieter Schaffrath, EVD

Kooperation ist unkompliziert: Gegen eine Einlage in Höhe von 500 Euro wird man Gesellschafter der Einkaufsverbund Druck GbR, als deren Dienstleister die „Papierbörse Schaffrath“ agiert.

Hans-Dieter Schaffrath verhandelt Rahmenverträge und Bonistaffeln, er prüft alle Rechnungen und sorgt für interne Transparenz, indem er allen EVD-Mitgliedern detaillierte Einkaufsübersichten zur Verfügung stellt. Von Neumitgliedern erhält Schaffrath in den beiden ersten Jahren einen Teil des eingesparten Einkaufspreises als Provision („Wer nicht spart, zahlt nicht“). Später finanziert sich der Dienstleister durch einen „Betrag von unter einem Prozent auf den Warenwert“. Mit welchen Papiergroßhändlern Rahmenverträge abgeschlos-

sen werden, darüber stimmen die Mitglieder ab. Zurzeit heißen die Lieferanten Antalis, Papyrus und Papierunion. Ein Direktbezug bei Papierfabriken findet nicht statt. Die Mitgliedsunternehmen wickeln den Einkauf jeweils komplett in Eigenregie und auf eigene Rechnung ab.

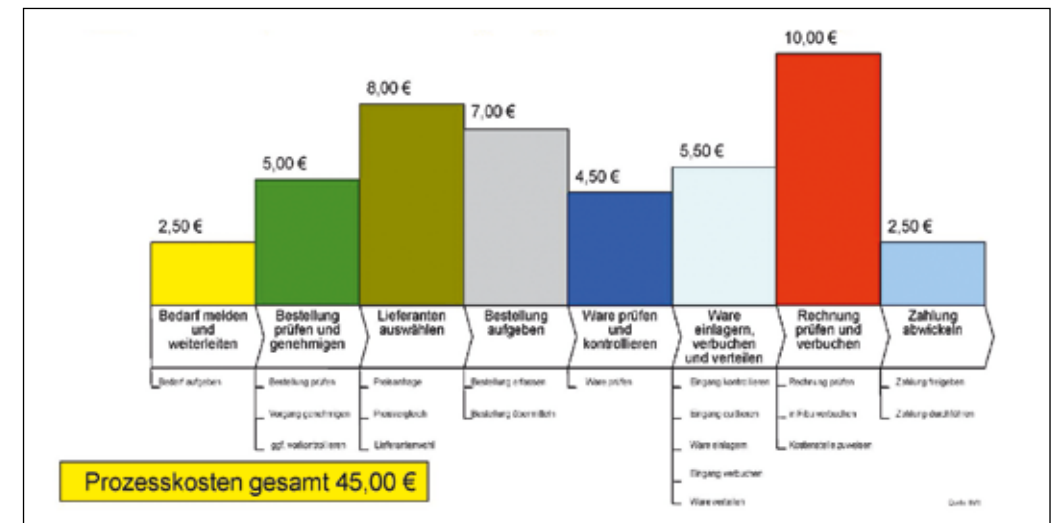
KONKURRENZAUSSCHLUSS. Jedes einzelne EVD-Unternehmen hat ein Vetorecht bei der Aufnahme neuer Mitglieder. So hält man direkte Konkurrenten außen vor – um sich auch weiterhin bei den EVD-Treffen offen austauschen zu können. Das ist vor allem für Aspiranten aus dem Westen und Süden der Republik eine Hürde, da 23 der aktuell 30 Mitglieder dort ansässig sind. Die regelmäßigen Treffen der Unternehmer sind ein wesentlicher Teil der Kooperation. Hier entstehen – auf freiwilliger Basis – Ansätze zur Zusammenarbeit, die weit über den Papiereinkauf hinausgehen.

Bisher bündeln die EVD-Mitglieder eine Papiermenge von rund 40 000 Jahrestonnen, was laut Hans-Dieter Schaffrath kein Papierhändler oder -hersteller mehr ignorieren kann. Und weil der EVD im Lauf des Jahres 2014 das Volumen auf 50 000 Tonnen schrauben will, wirbt man aktuell um Neuzugänge. Dies hofft der Verbund mit Betrieben zu erreichen, die eher im Norden und Osten der Republik zu Hause sind. Gerne dürfen es auch Spezialdruckereien sein, die „neue Sichtweisen“ in die EVD bringen, so EVD-Mitglied Theo Schmidt bei einer Pressekonferenz. Um zur Struktur der EVD'ler zu passen, sollten Neumitglieder übrigens mindestens 500 Tonnen Papierbedarf „mitbringen“.

DER STRATEGISCHE ASPEKT FEHLT. Konditionen verhandeln und Rechnungen prüfen ist dem Einkaufskontor Deutscher Druckereien zu wenig. EKDD-Vorstandsmitglied Delphine Soulard hat sich, aus der Automobilbranche kommend, intensiv mit der Strukturen der Druckindustrie auseinandergesetzt und war erstaunt, wie wenig das Einsparpotenzial eines professionell organisierten Einkaufs erkannt wird. In einem zweiteiligen Beitrag für *Deutscher Drucker* (DD 18 und 19/2013) schrieb die Einkaufsfachfrau: „Der Stellhebel [...] Einkauf wird kaum angefasst, obwohl er bis zu 60% der Gesamtkosten einer Druckerei abbildet.“ Das genossenschaftlich organisierte EKDD hat sich deshalb

AUSGEWÄHLTE KOOPERATIONEN

- EVD Einkaufsverbund Druck GbR**, Tel. 02 41/53 80 95 08, www.einkaufsverbunddruck.de
- EKDD Einkaufskontor Deutscher Druckereien eG**, Tel. 07 81/94 90 11-0; www.ekdd.de
- EKLZ Einkaufskooperation Deutscher Lokalzeitungen GbR**, Tel. 0 30/36 75 16 90; www.eklz.de
- Go 4 Copy Net eG**, Tel. 0 69/95 96 36 40, www.go4copy.net
- MPP Medien Print Partner eG**, Tel. 01 79/2 49 44 98; www.medienprintpartner.de
- MVD – Das Print-Partner-Netzwerk**, Tel. 06 81/5 95 98 40, www.mvd-online.net



Die Prozesskosten im Einkauf bieten Einsparungspotenzial – durch Automatisierung der Abläufe.

deutlich weitergehende Ziele gesteckt als etwa der Einkaufsverbund Druck. Das Projekt EKDD war 2012 durch Bodo Schmischke, Delphine Soulard und Joachim Haas ins Rollen gebracht worden, die alle über Erfahrungen aus Großbetrieben verfügen und die industriellen Einkaufsmechanismen – auch anderer Industriezweige – kennen. Alle drei verbindet die Erfahrung, dass dem Einkauf in Druckereien oft der strategische Aspekt fehlt. Die alltägli-



Bilden den EKDD-Vorstand: Delphine Soulard und Bodo Schmischke.

che Beschaffung – gern Zusatzaufgabe für Betriebs- oder Technischen Leiter – ist von situativem Reagieren geprägt. Es muss „schnell gehen“. Das lässt Bündelungseffekte außen vor, ebenso wie Standardisierung.

OHNE GROSSHANDEL. Die erste Phase des EKDD bildete die Gründung der Genossenschaft (die Gründungsversammlung fand am 9. November 2012 statt), Mitte 2013 startete die Phase „Lieferanten überzeugen“, Ende 2013 die Mitgliedererwerbung.

Warum sehen die EKDD-Initiatoren die Genossenschaft als passende Basis? Die Genossenschaft habe per se keine Gewinnerzielungsabsicht, erklärt Aufsichtsratsmitglied Joachim Haas im Gespräch mit *Deutscher Drucker*. Sie ruhe auf den Säulen Glaubwürdigkeit, Transparenz und Gleichberechtigung. „Wir machen die Betroffenen zu Beteiligten. Wir bringen sie von handwerklichem kaufmännischen zu industriell kaufmännischem Denken. Das ist ein langer Weg. Deshalb wollen wir sie im Boot

haben und nicht auf dem Weg verlieren.“ Im Gegensatz etwa zum EVD wollen die Genossenschafter bei ihrem Beschaffungskonzept die Ebene des Großhandels komplett eliminieren. Die Gesamtkostenbetrachtung habe ergeben, dass die Kosten der zwischengeschalteten Großhändler nicht gedeckt werden können. Joachim Haas: „Derjenige, der am wenigsten Mehrwert bietet, muss ersetzt werden.“ Die Gespräche mit jenen Herstellern, die über Händler vertreiben, hätten klar ergeben, dass diese gerne wieder zurück wollen zur direkten Kundenbeziehung mit den Druckereien. Bodo Schmischke: „Produktberatung und die Problemlösung erfolgen bei uns durch die Hersteller. Auch die Versorgung schieben wir wieder den Herstellern zu – mit der Auflage, dass sich das Bestellverhalten der Druckereien ändern muss. Die Bequemlichkeit muss weg. Andererseits ist heutzutage die Logistik – wenn man es richtig und mit den richtigen Partnern macht – ein ganz einfaches Easy-to-handle-Geschäft. Logistik wird immer stärker kategorisierbar und einfacher.“

Bereits jetzt bietet das EKDD die ganze Palette der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe. Plus den Arbeitsschutz, Werkstattbedarf und Büroadar. Dazu Energie, Telekommunikation, Versicherungen und Zertifizierungen. Das Thema Papier startet im 4. Quartal 2014.

NEUE SPIELREGELN. Was unterscheidet das EKDD von anderen Kooperationsmodellen? Soulard, Schmischke und Haas wollen ein Verbundkonzept in die Druckbranche bringen, das so in vielen anderen Branchen schon funktioniert. Es umfasst die Druckereien und die Hersteller. Es geht im Wesentlichen um die Effizienzsteigerung auf beiden Seiten – deshalb ist die Schnittstelle so wichtig. Die Kostenreduzierung erfolgt auf der Basis einer Analyse der nutzlosen Kosten, und die Effizienzsteigerung ist die Basis, um den Lieferanten mit ins Boot zu holen.

Üblicherweise zahlt jeder Käufer mit seinen Preisen die Ausfallrisiken der gesamten Branche mit. Das ist in der Druckindustrie aktuell nicht wenig. Das EKDD will sich nun „von denjenigen desolidarisieren, die sich nicht an die Spielregeln halten“. Teil der Spielregeln des EKDD – neben der Transaktions-

Plattform zur Automatisierung des Beschaffungsprozesses – ist vor allem ein sogenannter „Zentralregulierer“. Er garantiert allen Lieferanten, dass sie zu einem festgelegten Zeitpunkt ihr Geld erhalten. Delphine Soulard: „Für den Lieferanten wird damit alles exakt planbar, er bekommt seine Rechnungen auf jeden Fall genau am geplanten Zeitpunkt bezahlt. Ausfallkosten-Kalkulation, Skonti, Eillieferungszuschläge – all dies entfällt“. Es gebe keine Schufa-Auskünfte, keine Warenkreditversicherung. Die Hersteller müssten nur noch die Herstell- und Logistik-Kosten sowie die technische Betreuung tragen. Für die EKDD-Mitglieder fallen bei den Herstellern keine Vertriebs- und Finanzkosten sowie deutlich geringere Prozesskosten an.

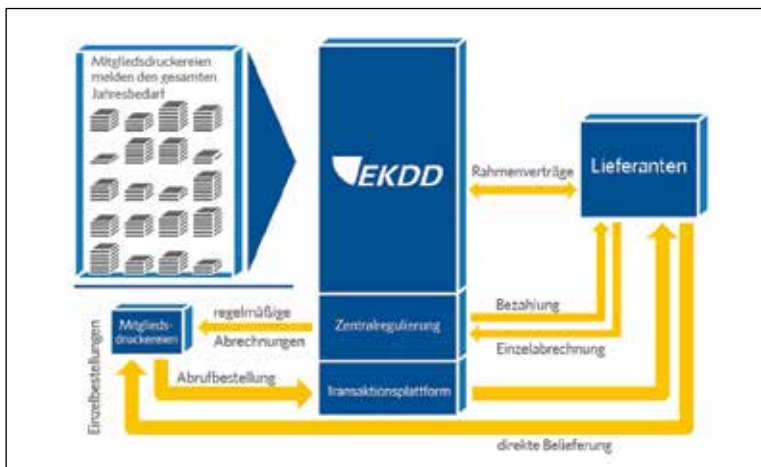
Zentralregulierer unterziehen müssen. Entscheidend ist das geplante Einkaufsvolumen, für das die Rewe dann die Schuldenbedienbarkeit analysiert. Anschließend schließt das Unternehmen einen Vertrag direkt mit dem Zentralregulierer.

Dies ist eine unabdingbare Voraussetzung für die Mitgliedschaft, aber – wie sich mittlerweile herausgestellt hat –, auch eine große Hürde für beitragswillige Unternehmen. Es habe durchaus schon sehr namhafte Druckbetriebe gegeben, die in den vergangenen Wochen diese Hürde nicht nehmen konnten. Aufgrund dieser Konstellation gibt das Einkaufskontor Deutscher Druckereien seine Mitgliederliste nicht preis – ganz im Gegensatz etwa zu EVD, dem MVD oder

kurrenzausschluss zu tun hat. Eine gewisse Anzahl von Einkaufsvorgängen pro Firma sollten es sein, damit die Automatisierung der Beschaffung Sinn mache, was man „ab etwa drei Mio. Euro Außenumsatz“ als gegeben ansieht. Damit betrage die anvisierte Zielgruppe in Deutschland etwa 2500 Unternehmen, ein Zehntel davon will man gewinnen.

Wer sich übrigens nicht zur Mitgliedschaft durchringen kann (die auch mit Abnahmeverpflichtungen verbunden ist) und wer nur „C-Teile“ einkaufen (also kein Papier, keine Farben, Lacke oder Platten) will, kann die EKDD-Plattform und deren Konditionen für eine Monatsgebühr von 69 Euro nutzen.

FIT FÜR DIE ZUKUNFT. Delphine Soulard, Bodo Schmischke und Joachim Haas sind sich bewusst, dass man im Zuge der Mitgliedergewinnung bei den Einkäufern oder Druckereileitern zunächst keine Verbündeten zu erwarten hat. Um Kosten zu reduzieren, will das EKDD ja auch die eingekauften Materialien standardisieren. Manch ein Betrieb muss sich nicht nur von Beschaffungszyklen verabschieden. Delphine Soulard: „Wir möchten, dass das Unternehmen nicht nur überlebt, sondern fit gemacht wird für die Zukunft. Das ist dann der Beitrag des technischen Betriebes, und alle, die bislang Mitglied geworden sind, haben dazu ‚Ja‘ gesagt.“ **Gerd Bergmann**



So funktioniert die Beschaffung beim EKDD: Der Zentralregulierer bietet den Lieferanten Zahlungssicherheit, die Transaktionsplattform soll Prozesskosten reduzieren.

Und deshalb könnten die Beschaffungskosten für die EKDD-Mitglieder deutlich gesenkt werden.

Die Druckereien bekommen auch weiterhin Rechnungen, diese werden generell zuerst durch den Zentralregulierer bezahlt, der wiederum gesammelt mit dem EKDD-Mitglied abrechnet. Der Zentralregulierer erbringt dadurch eine Bankdienstleistung, deshalb braucht er eine Genehmigung durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin). Das EKDD hat sich für ein Unternehmen aus der Rewe-Gruppe als Zentralregulierer entschieden und damit für einen Partner aus dem genossenschaftlichen Umfeld. Schmischke: „Die Rewe reguliert in Deutschland jedes Jahr über 40 Mrd. Euro. Das führt bei unseren Lieferanten zu einer sehr hohen Akzeptanz“.

BONITÄTSPRÜFUNG. Für Interessenten an der EKDD-Mitgliedschaft bedeutet dies, dass sie sich einer eingehenden Bonitätsprüfung durch den

den Medien Print Partnern. Joachim Haas: „Das EKDD gewährleistet absolute Datenvertraulichkeit. Wir haben viel Geld in Sicherheitsvorkehrungen investiert. Vertraulichkeit ist das höchste Gut, das wir haben.“ Das EKDD werde schon deshalb keine Mitgliederlisten publizieren, damit es nicht irgendwann heißt: „Warum ist dieses oder jenes Unternehmen nicht mehr Mitglied?“

AB DREI MIO. EURO UMSATZ. Die Die EKDD-Initiatoren räumen ein, dass die Bonitätsprüfung ein Grund für das langsame anfängliche Wachstum der Genossenschaft sein könnte. Im Mai waren es neun EKDD-Mitglieder, mit rund einem Dutzend weiterer Unternehmen ist man im Gespräch. Der zu zeichnende Genossenschaftsanteil beträgt 10000 Euro. Dieser wird verzinst und bei Ausscheiden zurückerstattet.

Auch das Einkaufskontor hat nicht alle deutschen Druckereien als Zielgruppe, was allerdings nichts mit Kon-



EKDD - Einkaufskontor Deutscher Druckereien eG
 Wilhelmstr. 19
 77654 Offenburg
 Telefon: 0781 94 90 11 - 0
 Telefax: 0781 94 90 11 - 99
 eMail: info@ekdd.de
 www.ekdd.de

Bodo F. Schmischke
 Sprecher des Vorstandes
 Telefon: 0781 / 94 90 11 - 12
 eMail: schmischke@ekdd.de

Delphine A. Soulard
 Vorstand
 Telefon: 0781 / 94 90 11 - 11
 eMail: soulard@ekdd.de

Mitgliederbetreuung

Rigo Fay
 Telefon: 0172 / 74 04 70 6
 eMail: fay@ekdd.de

Joachim Haas
 Telefon: 0151 / 40 18 69 31
 eMail: haas@ekdd.de

Karl-Heinz Kettgen
 Telefon: 0170 / 436 25 95
 eMail: kettgen@ekdd.de

Wolfgang Koch
 Telefon: 0152 / 34 28 73 66
 eMail: koch@ekdd.de

Andreas Krych
 Telefon: 0172 / 72 08 42 3
 eMail: krych@ekdd.de