

**Kaufgesuche**

Sie suchen Druck- und Weiterverarbeitungs-  
maschinen  
Auch komplette Betriebe



Tel.: 07121/4113 60  
Fax: 07121/4113 59  
yavas@t-online.de  
www.maschinenhandel-  
yavas.com

[www.vosswinkel.com](http://www.vosswinkel.com)  
**Vosswinkel**  
**kauft: Bobst,**  
**Heidelberg,**  
**Roland, KBA**  
Fax (0 26 25) 95 24-140  
VOSSWINKEL GmbH  
50220 Bassenheim  
Tel. (0 26 25) 95 24-100  
info@vosswinkel.com

**Versteigerungen**

**INSOLVENZVERSTEIGERUNG**  
Di. 24.09., **Beinling + Schreiber System-Druck GmbH**, Rudolf-Wissel-Straße 26, 37079 Göttingen, **5-Farben-Endlosdruckmaschine ROTATEK RK250+**, Bj. 2002, Nass-Offset, Rolle/Rolle, Rolle/Falz, 250 m/min., Breite 400 mm, Bahnführung BST EKR 1000, UV-Trocknung, Konfektioniereinheit mit Randlochung und Perforierzylinder, Feuchtwerk-Wasseraufbereitung, **6-Farben-Endlosdruckmaschine ROTATEK RK300/RK3**, Bj. 1990, Nass-Offset, Rolle/Rolle, Rolle/Falz, 400 mm, UV-Trockner, **4-Farben-Endlosdruckmaschine ROLAND Matic Junior Print**, Offset, Rolle/Bogen, 24", Bj. 1983, **CtP-Anlage Plattenbelichter ECRM Mako 4 CtP** mit UV-Belichter Heights Inca 70P, Bj. 2006, mit Abstapler Fuji PST26 und RIP Highwater Torrent, Stapler, Regale, Kompressoren.  
Alle Daten, alle Fotos:  
[www.proventura.de](http://www.proventura.de)  
Proventura GmbH, ☎ 05 51/214 00

Anzeigen- und  
Druckunterlagenschluss  
für „Einkaufsquellen“  
immer am Dienstag

Berlin, Düsseldorf, Frankfurt/M, Hamburg, Hannover, München, Regensburg, Stuttgart

**Insolvenz-Onlineversteigerung**  
prints+forms GmbH & Co. KG, 68229 Mannheim  
Offsetdruckerei  
Auktionsende 18.09.2013, Besichtigung 16.09.2013

Digitaldruckmaschine Xerox DocuColor 260 Bj. 07, Druckplattenbelichter Heidelberg Suprasetter 105 Bj. 07, Druckplattenentwickler Glunz+Jensen Interplater 85/125/1510T HDX Bj. 07,  
2 Schnellschneidanlagen Polar 115 Auto-trim ED-AT, Rütteltisch u. Abstapler Bj. 03 bzw. Polar 78ES Bj. 99, Falzmaschine MBO T520-2-52/4, Falzwerk MBO, 2 2. Stehendbogenauslage MBO SBAP 46ME, 2 Stanzmaschinen Schön+Sandt 5300 bzw. S 260 Bj. 01, Zusammen-tragmaschine Theisen & Bonitz tb Flex S310VP Bj. 98, 2 Papierloch-bohrmaschinen Citoborma 690 bzw. 480 AB, Cylinder Heidelberg Format 640 x 890 mm, 2 Tiegel Heidelberg, Kolbenkompressor Atlas-Copco, LE-40-10-250 Bj. 03, sowie die Betriebs- und Geschäfts-ausstattung

**Industrierat.de**  
Die erste Adresse für  
Begutachtung, Verkauf, Versteigerung.



# Professioneller einkaufen

**KOSTENSTEUERUNG IM EINKAUF (1)** ■ Einkaufen kann jeder! Oder etwa doch nicht? Wenn man die Druckbranche mit den Augen einer Einkäuferin aus dem Projektgeschäft, insbesondere der Automobilbranche, betrachtet, so scheint in der Druckindustrie praktisch nichts von dem angekommen zu sein, was den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie ausmacht.

■ Bekanntlich kämpfen viele Unternehmen der Druckbranche seit Jahren darum, am Jahresende ein positives Ergebnis vorweisen zu können. Dann werden die gesetzlichen Bilanzierungsspielräume von HGB und IFRS bis an die Grenzen strapaziert. Denn Banken, Finanzierungspartner, Warenkreditversicherer, Lieferanten, Gesellschafter und auch der Unternehmer selbst wollen ein positives Ergebnis sehen. Auf der Vertriebsseite werden immer neue Offensiven gefahren, vielfach mit externer Unterstützung. Auch sind die Firmen sehr bemüht, ihre Kosten in den Griff zu bekommen und diese immer häufiger mit Hilfe von Spezialisten zu senken. Bei den Hauptdimensionen der Kostenverursacher, das sind Verwaltung, Produktion und Einkauf, werden meist nur die ersten zwei Stellhebel betrachtet. Der Einkauf wird dagegen kaum angefasst, obwohl er bis zu 60% der Gesamtkosten einer Druckerei, in der Form des so genannten Wareneinsatzes, abbildet.

Zwei Beispiele: Die Einkaufsfunktion wird als eigenständiger und strategischer Organisationsbestandteil selten besetzt. Produktionsleiter oder Innendienstmitarbeiter nehmen im Rahmen der Auftrags- oder Projektsteuerung die Beschaffungsaufgaben wahr. Die führt geradezu zu „Bestellorgien“, in denen die Firmen (aus diversen Projekten der Autorin nachweisbar) jeden zweiten Tag bei ein und dem gleichen Lieferanten bestellen.

So wird man sicher bei den Lieferanten bekannt – gute Preise bekommt man schon alleine wegen der verpassten Bündelungseffekte und der hohen Prozesskosten beim Lieferanten nicht.

Es wird partout vermieden, eigene finanzielle Engpässe durch die stärkere Einbeziehung der Lieferanten nach außen zu tragen. Die Angst vor einer schlechteren Bonität, gefolgt von Liefer-schwierigkeiten oder mit dem Herunterstufen zur Vorkasse ist zu groß. Dies mag auf den ersten Blick verständlich sein – insbesondere wenn man weiß, dass ein Warenkreditversicherer wie Euler-Hermes die Druckbranche in diesem Jahr um 8% höher als die Gesamtwirtschaft (1%) im Insolvenzverlauf einschätzt. Aber eine aktive, partnerschaftliche Zusammenarbeit mit der Zulieferindustrie kann auch in diesem Punkt Wunder wirken. Dieser Zustand ist in einem großen Teil der Druckbranche symptomatisch und objektiv gesehen nicht nachvollziehbar. Die Gründe sind vielschichtig, bringen im Endeffekt keine Hilfe bei der notwendigen Verbesserung der jährlichen Rendite.

**EIN BLICK ÜBER DEN ZAUN.** Dass es ganz anders geht, zeigt der Einkauf in anderen Branchen: Die Automobilindustrie zum Beispiel beschäftigt sich derzeit mit Themen wie Lieferantenkonzentration, Einkaufskooperationen unter Konkurrenz-

**DIE AUTORIN**



Die Dipl.-Kauffrau **Delphine A. Soulard** arbeitet seit 1995 für internationale Unternehmen im Projektgeschäft, anfangs überwiegend im Automotive-Bereich. Dabei liegt ihr Schwerpunkt auf dem Prozessmanagement im Vertriebs- und Beschaffungsbereich. Seit 2008 ist sie selbständige Beraterin für Prozesse und den Einkaufsbereich. Zu ihren Kunden gehören neben Unternehmen wie die Volkswagen AG und verschiedene Unternehmen der Automotive-Zulieferindustrie, auch verschiedene Unternehmen der Druckindustrie, für die sie Projekte, Coachings sowie Einzel- und Gruppenschulungen durchführt.

➔ [www.soulard-partner.com](http://www.soulard-partner.com)

ten bei ausgewählten strategischen Themen, Förderung der Innovationskraft der Lieferanten, Aufbau der Netzwerkkompetenz, Entwicklung von Materialgruppenstrategien, ständige Anpassung

der Prozesse und Werkzeuge als Interface mit Lieferanten. Gleiches gilt für die Beziehungen zu Vorlieferanten, der sogenannten Tier-2-Beziehung. Im Vergleich mit der Automobilindustrie könnte man den Entwicklungsstand der Druck- und Medienindustrie zeitlich in der so genannten „ante-Lopez-Ära“, präziser gesagt also in den Achtzigerjahren des letzten Jahrhunderts, im letzten Jahrtausend einordnen. Daher muss der Einkauf seinen Beitrag zur Verbesserung der Rendite auch in der Druck- und Medienindustrie leisten (dürfen). Dies verlangt einen Veränderungsprozess, der den Aufbau einer professionalisierten Einkaufstätigkeit bedeutet.

Der Lieferantenmarkt hat sich verändert und konsolidiert, sodass zum Beispiel bei Papier-, Farben- und Druckplatten Oligopole entstanden sind, die vordergründig Verkaufskonditionen diktieren und somit der Druckerei wenig Verhandlungsspielraum überlassen. Zudem versuchen Hersteller sich als Händler und die Händler bauen ihre Produktportfolios aus – jeder versucht seinen Markt auszuweiten. Und das alles bei einem stagnierenden beziehungsweise rückläufigen Marktvolumen!

Der Einkauf als reine Beschaffungsaktivität für die termingerechte Erfüllung der technischen

Spezifikationen reicht nicht mehr aus, um die Zukunft zu sichern. Vielmehr sind die Professionalisierung der Einkaufsprozesse und die Weiterentwicklung der Einkaufertätigkeit ein zwingend notwendiger strategischer Beitrag. Den Lieferantenmarkt auf Kundenlösungen zu überprüfen und dabei gleichzeitig die Kostenführerschaft zu erreichen, ist zu einer absoluten Notwendigkeit geworden. Anders ist am Markt ein langfristiges Bestehen nicht zu gewährleisten.

**EINKAUFEN KANN JEDER?** Den Preis einmalig drücken und als Bumerangeffekt eine Preiserhöhung im Folgejahr oder bei Bedarf den Service nur gegen Aufpreis zu bekommen – das ist einer der weit verbreiteten Pseudo-Erfolge der Einkaufstätigkeit in der Druckindustrie. So etwas dient höchstens einer kurzfristigen Ego-Befriedigung des Einkaufenden, schadet aber mittelfristig dem Unternehmen.

Der Lieferant kennt die Eigenschaften und Einsatzmöglichkeiten seiner Produkte oder seiner Dienstleistungen überwiegend besser als der Kunde, also der Drucker. Er wird konsequenterweise sein Wissen, seine Erfahrung und seine Zeit nur den Kunden widmen, die es inhaltlich und finanziell würdigen. Dabei spielt der Preis

zwar eine Rolle, ist aber dabei nur ein Teil des Betrachtungsumfangs. Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Ausschöpfung von Einkaufspotenzialen sind vorhandene Produktkenntnisse im Einkauf, die eine Kostentransparenz ermöglichen, um den richtigen Preis gemeinsam mit Lieferanten zu ermitteln. Aber auch der partnerschaftliche Umgang – der gelernt sein will – mit Lieferanten, um auch langfristig die richtigen, marktgerechten Preise zu erzielen.

Was ist der richtige Preis? Es ist der von Druckerei und Lieferant gemeinsam akzeptierte Preis, mit dem der Hersteller langfristig seine Produkte produzieren oder seine Dienstleistung erbringen kann und Investitionen zur Optimierung der Produkt- oder Dienstleistungseigenschaften ermöglichen. Auch im Einkauf wird der nachhaltige Erfolg in einem vertrauensvollen und partnerschaftlichen Kunden-Lieferanten-Verhältnis begründet. Fairness ist hier, wie im Sport, der Schlüssel. Nur auf der Grundlage von Professionalität und gegenseitigem Respekt entstehen beiderseitig akzeptierte, faire und richtige Preise. Dies erfordert ein vernetztes Denken sowie die Bereitschaft zum (Ver-)Handeln auf Augenhöhe auf beiden Seiten.

**Delphine Soulard**

➔ Dieser Artikel wird fortgesetzt.