



Von Bier, Papier und Emotionen

»Wir wollen der beliebteste Papierhändler der Schweiz werden.« Im Gespräch mit Inapa-Geschäftsführer Marco Giuoco

Genau so könnte es doch auch in der Druckindustrie laufen: Papierhändler finanzieren bestimmte Ausstattungen der Druckerei und liefern dafür über einen längeren Zeitraum ihr Papier. Dass dann – wie im Getränkehandel – nicht mehr über die Konditionen der Ware verhandelt werden kann, versteht sich von selbst. Könnte sich die Druck- und Papierbranche mit diesem bewährten Modell aus der Gastronomie auch anfreunden? Nein, offenbar wollen das die Druckereien nicht – und Papierindustrie und Handel können es womöglich aus finanziellen Gründen nicht. Eigentlich schade, oder?

Parallelen überwiegen

»Allerdings finden Sie ähnliche Modelle heute beim Paper-Management«, erläutert Marco Giuoco, seit Jahresbeginn Geschäftsführer der Inapa Schweiz AG. »Hier übernimmt der Papierhandel ja auch eine große Verantwortung und ist sehr viel enger mit dem Kunden verbunden als beim klassischen Handel.« Und er zeigt uns auf, dass die Unterschiede zwischen dem Brauereigewerbe und dem Papierhandel gar nicht so gewaltig sind, da es mehr Parallelen als Unterscheidungsmerkmale gebe.

»Die Internationalisierung in den letzten Jahren trifft sowohl auf die Getränkeindustrie als auch auf die Papierbranche zu. Beide Industrien leiden zudem unter rückläufigen Margen und sehen sich einer permanenten Restrukturierung ausgesetzt.« Die Marktmechanismen und Stimulierungsinstrumente sind nach Ansicht von Marco Giuoco jedoch vergleichbar.

Einen wesentlichen Unterschied sieht er allerdings im Logistikbereich. Da seien die vom Papierhandel erbrachten Leistungen viel differenzierter als im Biergeschäft. »Um aber noch einmal auf die Beziehung zwischen Brauerei und Wirt zurück zu kommen: Hier sind die Verträge langfristig in der Regel über mehrere Jahre angelegt. Kontrakte über Papierlieferungen werden – wenn überhaupt – nur für eine Halbjahres- oder eine Jahresperiode abgeschlossen.«

Aber warum unterhält man sich mit einem Manager des Papiergroßhandels über die Sorgen und Nöte der Getränkeindustrie? Weil Marco Giuoco, bevor er 2008 als Marketing- und Verkaufsleiter zur Inapa kam, etwa 16 Jahre in eben dieser Branche tätig war, die längste Zeit bei Feldschlösschen im Marketing, stieg dort in die Geschäftsleitung auf und wurde Verwaltungsratsmitglied. Am Ende blieb er über eine Dekade, in

Ein Wirt will ein neues Lokal eröffnen. Da er knapp bei Kasse ist, versucht er, neben Geld von der Bank, Einrichtungsgegenstände aufzutreiben: Lampen, Außenwerbung, Zapfanlage, Gläser und so weiter. Also wendet er sich an die Brauerei und vereinbart, dass diese die Einrichtung stellt und er für einige Jahre deren Bier verkauft.

Von Dipl.-Ing. Klaus-Peter Nicolay



Marco Giuoco hat am 1. Januar 2010 die operative Geschäftsführung der Inapa Schweiz AG übernommen. Der 44-jährige ist seit Juli 2008 bei Inapa tätig und hat sich als Verkaufs- und Marketingleiter gründlich auf seine Funktion als CEO vorbereitet.



der die Feldschlösschen-Gruppe umgruppiert, restrukturiert und schließlich von der dänischen Brauereikette Carlsberg übernommen wurde.

Mit anderen Worten: Er bringt eine Menge Erfahrung in seinen neuen Job ein. Denn seine Aufgabe ist es nun – nach dem Ausscheiden des langjährigen CEO Erich Häuptli – die Umwandlung von Biber und Baumgartner zur Inapa Schweiz voranzutreiben. Eine Aufgabe, die sicherlich noch einige Zeit in Anspruch nehmen wird, da nicht nur die Namen Biber und Baumgartner in der Branche tief verwurzelt sind – es gibt nach wie vor auch noch kulturelle Unterschiede.

Preisführerschaft übernehmen

Doch Marco Giuoco ist ja schließlich kein Anfänger. Entsprechend professionell ging er auch an die Aufgabenstellung heran, analysierte den Markt und das Unternehmen und

stellt fest: »Wir wollen punktuell besser werden.« Punktuell deshalb, weil Inapa Schweiz nach seiner Analyse von allen großen Papierhändlern die schlankste Struktur habe und bei der Effizienz, Produktivität und Kostenkontrolle im Branchenvergleich führend sei. »Dies wollen wir auch im Markt umsetzen«, sagt er und fährt fort: »Die Sparmaßnahmen und Kostenoptimierungen der letzten Jahre haben ihre Wirkung nicht verfehlt. Dies ermöglicht uns heute, die Preisführerschaft im Markt zu übernehmen. Das gilt aller-

dings nicht für das ganze Angebot, sondern in erster Linie für die Standardsorten.«

Dabei gehe es jedoch nicht darum, bestimmte Papiersorten auf Biegen und Brechen zum günstigsten Preis verkaufen zu wollen. Viel mehr wolle man die Strukturen bei Beschaffung und Lagerhaltung noch weiter vereinfachen. »Warum sollen wir im Bereich gestrichener Papiere sechs oder mehr Sorten anbieten? Zwei bis drei genügen vollkommen und decken die Marktbedürfnisse ab«, führt Marco Giuoco aus. Dazu über-

arbeitet er derzeit das Preissystem, das einfacher und transparenter werden soll. Für die Standardsorten hat er ein Monatspreissystem eingeführt, das für alle Kunden gilt. »Bisher wurden mit den Kunden dutzende individuelle Preise ausgehandelt, so dass am Ende der Durchblick fehlt. Und vor allem schaffen wir den so genannten Teuerungszuschlag ab, der ja nur daraus resultierte, dass man mit einer starren Preisliste arbeitete.«

Dies könne heute nicht mehr funktionieren, nachdem der Weltmarkt-

KURZPORTRAIT INAPA SCHWEIZ AG

1964 wurde die Biber Papier AG als eigenständiges Papierhandelsunternehmen gegründet, das die Produkte der Papierfabrik Biberist vertrieb. Ab 1969 wurden auch Produkte anderer Papierfabriken ins Sortiment genommen. 1978 übernahm Biber die Rochat Papiers SA aus Nyon und expandierte damit in die Westschweiz. In den frühen 90er Jahren geriet die Biber-Gruppe wegen Managementfehler in Turbulenzen und war am Ende insolvent. 1991 firmierte Biber/Rochat neu als unabhängige Handelsfirma, wurde 1994 aus der Bibergruppe herausgelöst und als Papierhandelshaus positioniert. Ein Jahr später wurde Biber/Rochat von der französischen Mafipa-Gruppe über-

nommen, die 1998 wiederum von der portugiesischen Inapa gekauft wurde. 2004 übernahm Inapa den 1957 gegründeten Papierhändler Baumgartner, der 2007 mit Biber zur Inapa Schweiz AG fusionierte.

Heute ist Inapa die Nummer vier unter den Papierhandelshäusern der Schweiz. Mit mehr als 100 Mitarbeitern wird ein Umsatz von rund 100 Mio. CHF erzielt. Der Papier- und Kartonabsatz beträgt 57.000 Tonnen, die Lagerkapazität ist auf 7.000 Tonnen ausgelegt. Das Hochregallager und die Verkaufs- und Verwaltungsbüros befindet sich in Regensdorf, die für die Romandie in Crissier. Der Marktanteil wird auf 20% geschätzt.



Letztes Jahr ist die erste Serie des Inapa Emotion Kopierpapier mit dem Kooperationspartner »Zoo Basel« erfolgreich lanciert worden. Nun geht man einen Schritt weiter und hat mit »Schweiz Tourismus« wieder einen hochkarätigen Partner gewinnen können.

preis für Zellstoff im vergangenen Jahr um 40% angestiegen ist und die meisten Papierhersteller Preiserhöhungen von zehn Prozent und mehr angekündigt haben. »Unsere Aufgabe bei Inapa Schweiz ist es, die Konkurrenzfähigkeit unserer Kunden zu gewährleisten und die bestehenden Papierpreisdifferenzen zwischen der Schweiz und dem angrenzenden Ausland zu reduzieren. Deshalb verhandeln wir derzeit mit jedem einzelnen Hersteller. Leider können wir Preiserhöhungen aber auch nicht ausschließen«, so Marco Giuoco.

INAPA

Das Mutterhaus der Inapa Schweiz AG, die in Lissabon börsennotierte Inapa-Gruppe, ist im europäischen Markt des Papierhandels die Nummer fünf. Die Gruppe setzt pro Jahr rund 1 Mio. Tonnen Papier um, und der Marktanteil beträgt rund 10%. Insgesamt beschäftigt die Inapa-Gruppe etwa 1.700 Mitarbeiter. 1965 als Papierfabrik gegründet, wandelte sich das Unternehmen durch einige Zukäufe ab 1978 mehr und mehr zum Papiergroßhändler. Nach dem Verkauf seiner letzten Produktionsstätte konzentriert sich Inapa ab 2000 ausschließlich auf den Papierhandel.

Transparenz und Einfachheit

Im Klartext heißt das, dass Marco Giuoco's Strategie für die Inapa Schweiz ein »reduziertes Sortiment mit Angebotspreisen« beinhaltet. »Wir führen für den grafischen Markt 5.500 Artikel, aber 80 Prozent des Umsatzes werden mit Konsumsorten und Standardpapieren erzielt«, begründet er den Schritt mit dem Ziel »Transparenz und Einfachheit beim Papierpreis« zu erreichen. Transparenz schließt auch ein, dass an einer Kompatibilitätsliste gearbeitet wird, nach der auch »gelabelte« Sorten eindeutig zu identifizieren sind.

Gleichzeitig investiert Inapa in das Bestell- und Abrechnungswesen und hat bereits erhebliche Summen in Onlineapplikationen gesteckt. Denn für die grafische Industrie ist das richtige Papier zum richtigen Preis ein lebenswichtiger Wettbewerbsfaktor, so Marco Giuoco. Auf einen absolut zuverlässigen Nachschub müssten sich die Druckereien verlassen können. Hier nennt er das Schlagwort »Performance«, die bei Inapa Schweiz weiter erhöht werden soll.

Emotionen wecken

Doch Sortiment und Preisgestaltung sind als harte Fakten nur eine Seite

der Medaille. Auf der anderen Seite stehen für Marco Giuoco auch »weiche Faktoren«, die nicht zahlenmäßig erfassbar sind. »Wir wollen die Spezialpapiere weiter forcieren und nicht zuletzt wollen wir die Emotionalität des Papiers und des Papierhandels in Vordergrund stellen.« Und er hat gleich ein Beispiel parat. »Ein Musterbuch erfüllt vielleicht seinen Zweck für einen Papierhändler oder Drucker. Für den Kunden ist jedoch eine Anwendung wie ein Buch viel interessanter. Darüber kann man sprechen oder diskutieren und hat gleichzeitig eine Papierreferenz.« Mit der könne man deutlich machen, wie welches Papier für welchen Einsatzzweck geeignet ist und wie es wirkt.

Ohnehin glaubt Marco Giuoco an die Wertigkeit des Papiers. »Man kann mit einer schlechten Papierwahl auf dem letzten Meter noch alles kaputt machen«, erläutert er. »Da wird beispielsweise ein Superdesign beim Messestand realisiert, alles passt und ist stimmig – doch der interessierte Kunde wird mit billig gemachten Broschüren auf billigem Papier abgespeist. Das passt nicht zusammen!«

Womit er indirekt sagt, dass der Papierhandel noch immer einen missionarischen Auftrag bei der Papierberatung hat.

Der beliebteste Papierhändler werden

Und dass er es damit ernst meint, beweist eine andere Aktion der Inapa Schweiz. Kopierpapier – immerhin erzielt Inapa Schweiz etwa ein Drittel des Umsatzes mit Büropapieren – hat nach den Worten von Marco Giuoco nicht gerade den besten Ruf und kommt meist langweilig daher. Zudem kann es durchaus nervig sein, stets Papier nachzuladen, sich beim Aufreißen der Verpackung noch in den Finger zu schneiden und vieles mehr. »Wenn man nun die Umverpackung freundlicher gestaltet, sie als Kommunikationsfläche oder auch als Werbefläche nutzt, kostet das keinen Rappen mehr als ein 0815-Design. Wir haben das im letzten Jahr zusammen mit dem Zoo Basel realisiert und nun mit der Schweizer Tourismus-Werbung. Und wir haben damit Erfolg, weil wir bei den Kunden Zuspruch finden und Emotionen wecken.«

Da wundert es nicht, dass hinter all den Aktivitäten die Aussage steht: »Wir wollen der beliebteste Papierhändler der Schweiz werden und unsere Kunden dabei mit einfachen Lösungen überraschen.«

➤ www.inapa.ch

