



# „JETZT KÖNNEN WIR ALLES SCHAFFEN!“

AUFATMEN BEI BEDRA, ENDLICH TAGESGESCHÄFT FÜR DEN GESCHÄFTSFÜHRER

Seit drei Jahren ist Marc Springstein als Geschäftsführer der BEDRA in der Schmuckbranche, und war doch nur mit Feuerlöschern beschäftigt. Wie geht es nun weiter, da der Prozess beendet und klar ist, dass alle finanziellen Auflagen bewältigbar sind? Wir haben nachgefragt beim Geschäftsführer, der endlich zum Tagesgeschäft übergehen kann.

**JUWELIER#BUSINESS:** Herr Springstein, Sie sind seit April 2021 Geschäftsführer bei BEDRA, eigentlich können Sie jetzt erst Ihren Job richtig aufnehmen, oder?

MARC SPRINGSTEIN: Ja, das ist richtig. Meine ersten drei Jahren bei der BEDRA waren geprägt von Fire-Fighting, spontanem Eingreifen und schnellem Lösungssuchen. Ich konnte mir regelmäßig sicher sein, dass die kommende Woche anders läuft als geplant.

#### Zum Beispiel?

Eine eilige Suche nach neuen Geschäftspartnern wurde notwendig, nachdem die bisherigen die Zusammenarbeit aufgrund der Vorkommnisse eingestellt haben. Oder es wurden mal wieder Gerüchte ohne Wahrheitsgehalt über uns verbreitet. Jetzt ist endlich Zeit gekommen, mit voller Kraft das Tagesgeschäft anzugehen.

**Wann genau war der Moment, wo Sie wussten, jetzt ist es geschafft, die Zukunft ist gesichert, die Unkenrufer hatten nicht recht?**

An diesen Moment werde ich mich immer erinnern. Am 31. Januar dieses Jahres saß ich in meinem Hotelzimmer in Madrid und hatte die alles entscheidende Telefonkonferenz mit den zwei involvierten Behörden geführt. Nach drei harten Jahren war endlich klar, dass selbst die gleichzeitig stattfindende Corona-Pandemie und



MARC SPRINGSTEIN  
ZUR PERSON

Vor genau drei Jahren hatte Marc Springstein die Geschäftsführung des Edelmetall-Recycling-Spezialisten BEDRA in Weil der Stadt (Baden-Württemberg) übernommen. Wenige Tage zuvor kam es zu einer Hausdurchsuchung der Steuerfahndung und einem Prozess gegen BEDRA-Mitarbeiter wegen Steuerhinterziehung. Im Dezember 2023 schließlich hatte das Bundesgerichtshof (BGH) entschieden, dass dies nicht der Fall war. Allerdings muss BEDRA die fällige Einfuhrumsatzsteuer in Höhe von rund 11 Millionen Euro nachzahlen. Ende Januar 2024 schließlich, so Springstein im Interview, kam es zur Einigung mit allen Behörden und dem Abschluss des langwierigen Gerichtsverfahrens.

dieser Vorfall die BEDRA nicht klein bekommen konnten. Heute kann ich sagen, wir gehen gestärkt in die Zukunft. Jetzt können wir alles schaffen!

**Wie haben Sie gefeiert? Stand die ganze Zeit über eine Flasche Champagner im Büro-Kühlschrank?**

Bei uns steht immer ein Sekt kalt, denn am Freitag nach Büroschluss sitzen unsere Mitarbeiter gern noch zusammen. Aber klar, dieser elementare Meilenstein wurde entsprechend gefeiert.

**Es sind nicht mehr alle Mitarbeiter dabei. Was haben Sie gelernt über Loyalität in Krisenzeiten – ein Thema, das wir alle in der Corona-Zeit ja bereits kennen gelernt hatten?**

Natürlich sorgt so ein Prozess für eine entsprechende Fluktuation. Aber wer aus solch einem Grund nicht mehr mit dabei sein möchte, den brauchen wir nicht – und den vermissen ihn auch nicht. Ich bin überzeugt, dass wir jetzt das stärkste BEDRA-Team aller Zeiten haben. Das Team „Zukunft“.

**Auch die Zahl Ihrer Kunden ist in der Prozess-Zeit gesunken, jeder neue Kunde muss nun den Compliance-Richtlinien folgen. Hat sich auch die Beziehung zu den Kunden verändert?**

## „SOBALD SICH BEI EINEM GESCHÄFT DIE STIRN RUNZELT, NEHMEN WIR LIEBER ABSTAND.“

MARC SPRINGSTEIN

Die Edelmetallbranche mit seinen hohen Werten zieht leider immer wieder zweifelhafte Leute an. Wir kämpfen mit unserem Compliance-Management-System unerbittlich dafür, dass die Branche integer und sauber bleibt. Ganz konkret: Sobald sich bei einem Geschäft die Stirn runzelt, nehmen wir lieber Abstand. Jeder neue Kunde wird detailliert geprüft.

**Wie war das am 1. April 2021, als Sie bei der BEDRA Ihren ersten Arbeitstag hatten, wenige Tage nachdem die Steuerfahndung im Haus war?**

Das war natürlich abseits der Norm. Zum offiziellen Start gab es ein großes Meeting in Anwaltsrunde. Damals fehlte mir wirklich die Fantasie, wie lange sich das alles hinziehen könnte.

**Sind Sie in dieser Zeit zum Hobby-Juristen geworden?**

(Lacht.) Meine Ehefrau ist Juristin. Einer in der Familie reicht. Bereits während meines Studiums war Jura nicht mein Faible. Aber ich habe mich drei Jahre lang mit diesen Themen sehr intensiv beschäftigt. Das war nicht immer leichte Kost. Rückblickend kann ich sagen, dass ich in dieser Zeit meinen Horizont wesentlich erweitert habe und persönlich damit gewachsen bin.

**Wie sehen Sie heute auf BEDRA?**

Die BEDRA hat gezeigt, dass sie ganz klar ihre Berechtigung im Markt hat. Trotz aller Widrigkeiten hat sie einen sehr guten Ruf in der Branche und bei ihren Kunden. Die BEDRA lässt sich durch nichts kleinkriegen. Dafür, dass unsere Kunden zwischenzeitlich mal et-

was Abstriche beim Service machen mussten, entschuldige ich mich aufrichtig bei allen. Aber genau auf diese Kritikpunkte werden wir nun aufbauen, uns auf das fokussieren, was wir gut können.

**BEDRA hat 2023, also mitten in der Zeit des Prozesses, eine Kundenbefragung durchgeführt. Decken sich die Ergebnisse mit Ihren geplanten Strategien?**

Die Kundenbefragung hat gezeigt, dass wir vieles richtig machen und unsere Kunden sehr zufrieden mit uns sind, uns vertrauen, wir aber auch ein paar Hausaufgaben zu erledigen haben. Wir waren beeindruckt, wie viel qualifizierten Input wir von unseren Kunden bekommen haben. Selbstverständlich nehmen wir das Feedback mit in unsere strategischen Gedanken. Nur wer auf die Bedürfnisse seiner Kunden hört und dies auch tagtäglich umsetzt, wird erfolgreich sein. Wer am Kunden vorbei entwickelt, seine Bedenken und Vorschläge ignoriert, sägt am eigenen Ast.

**Gab es Erkenntnisse der Befragung die Sie gleich umsetzen konnten?**

Unsere Kunden wünschen sich von uns unter anderem eine bessere Erreichbarkeit und weniger verschiedene Ansprechpartner. Dem kommen wir gerne nach, indem wir intern zwei Abteilungen umstrukturieren. Zukünftig bekommen unsere Kunden durch einen festen Ansprechpartner im Account-Management das gesamte Produktprogramm aus einer Hand. Bei kniffligen und detaillierten Fragen stehen Experten zusätzlich zur Verfügung. Wir werden also aus unseren Spezialisten nun auch Generalisten machen und somit die strikte Trennung zwischen Recycling und

Schmuck auflösen. Dies erfordert aber auch eine gewisse Übergangsphase, in der unsere Mitarbeiter weiteres Know-how aufbauen werden.

**BEDRA wird sich von der Echtschmuck-Trendkollektion verabschieden und stärker auf die zeitloseren Basis- und Diamantschmuck-Kollektionen konzentrieren. Wird es dadurch weniger wertig werden oder nur weniger trendig?**

Weniger wertig auf keinen Fall, da wir mit World of Diamonds nach wie vor hochwertig unterwegs sind. Die Trendkollektion gehört einfach nicht zu unseren Kernkompetenzen. Wir sind mit ihr erst spät in den Markt eingetreten und behaupten uns gegen Unternehmen, die dies seit mehreren Jahrzehnten oder länger machen und mit Sicherheit auch besser können. Wir werden unsere Stärken noch weiter ausbauen und unsere Schwächen eliminieren. Auch wenn das bedeutet, mal etwas einzustellen und nicht mehr weiterzumachen.

**Woher weiß man, was passt oder was nicht passt?**

Im Management spricht man bei dieser Fragestellung von „systemischer Müllabfuhr“. Regelmäßig sollte man sich die Frage stellen: „Was von all dem, was wir heute tun, würden wir nicht mehr neu beginnen?“ Dies bezieht sich auf Produkte, Märkte, aber auch auf sämtliche Verwaltungsabläufe, Formulare, Listen, Berichte, Meetings etc.

**Was macht BEDRA-Angebote aus? Wann ist etwas BEDRA-typisch?**

BEDRA-typisch sind ein sich ergänzendes, komplementäres Angebot in den Bereichen Edelmetall-Recycling und Handelswaren,



Das aktuelle Allzeithoch des Goldes kommt für den Schmuckhandel zur rechten Zeit. An einigen Tagen werden bei der BEDRA die fünffachen Volumen angeliefert.

ebenso Schnelligkeit, Transparenz sowie ein hervorragendes Preis-Leistungsverhältnis.

**Rekordhoch beim Goldkurs. Mit welcher Strategie gehen Sie und Ihr Vertriebsteam in die Zeit der Gold-Rallye?**

Das Rekordhoch beim Goldkurs stellt für uns auch gleichzeitig wieder eine Herausforderung dar. An manchen Tagen erhalten wir die fünffachen Fixierungsvolumina wie an regulären Tagen. Die dadurch erhöhten Materialmengen führen zu längeren Durchlaufzeiten, was dazu führt, dass die Zeitspanne zwischen Materialanlieferung und Auszahlung länger wird. Wir alle arbeiten hart daran, alles so schnell wie möglich abzuarbeiten. Wir wissen aber auch, dass dies nicht immer gelingt, und bitten unsere Kunden um Nachsicht und ein wenig Geduld. Wir wissen, dass Schnelligkeit für unsere Kunden in allen Belangen genauso wichtig ist wie für uns selbst.

**Sie sind derzeit auch Leiter des Vertriebs-teams. Welcher Input kommt aus dieser Richtung?**

Unsere Kunden leiden seit einiger Zeit massiv unter den Folgen der Polykrise. Schmuckumsätze sind stark rückläufig. Selbst das Weihnachtsgeschäft 2023 war unterirdisch. Dafür ist aber der Altgoldankauf für viele unserer Kunden ein wichtiges Standbein, vor allem wenn der Kurs in die Höhe schnell, wie wir es derzeit wieder sehen. Mir ist das schnelle und direkte Vertriebs-Feedback wichtig, damit wir uns so aufstellen können, dass wir unseren Kunden starke Unterstützung bieten können.

**Werden Sie aufgrund Ihrer fast dreijährigen Ausnahmeerfahrungen heute andere Entscheidungen, beziehungsweise Entscheidungen anders treffen?**

Die vergangenen drei Jahre haben mir gezeigt, dass man nichts, aber auch gar nichts für selbstverständlich nehmen kann. Man muss jederzeit sensibilisiert, alarmiert sein und selbst mit dem abwegigsten Szenario rechnen. Diese Weitsicht werden wir künftig in alle Entscheidungen einfließen lassen. #

**„ICH BIN ÜBERZEUGT, DASS WIR JETZT DAS STÄRKSTE BEDRA-TEAM ALLER ZEITEN HABEN. DAS TEAM ‚ZUKUNFT‘.“**

MARC SPRINGSTEIN