

«Das Ziel ist ganz klar Kostensenkung»

Wie Novartis Pharma Faltschachteln über internationale Ausschreibungen beschafft

Weniger Lieferanten, das heisst grössere Lose, das heisst geringere Kosten - nach dieser Kausalkette organisieren immer mehr grosse, internationale Firmen ihre Beschaffung. Diese Theorie spricht für diese Single-Source-Strategie. In der Praxis braucht es jedoch sorgfältige Vorarbeit und auch Geduld, bis sich die zu erwartenden Vorteile einstellen, wie Pack Aktuell von Alfred Merz, Leiter Packmittel-Einkauf Novartis Pharma AG, Basel, erfahren hat.

Tender - zentrale, internationale Ausschreibungen - sind für Novartis Pharma nichts Neues. Schon seit längerem beschafft das Unternehmen Primärpackmittel auf diesem Wege. Was sich bei Ampullen und Blisterfolien bewährt hat, wird jetzt auch auf das Sekundärpackmittel Faltschachtel übertragen: Im vergangenen Jahr lancierte die Firma erstmals eine internationale Ausschreibung für ihr mengenmässig bedeutendes Packmittel. Ende Jahr fiel die Entscheidung für den künftigen Partner, die Verpackungs-kooperation Pharmapact, zu der als assoziiertes Mitglied auch die Rondo AG, Allschwil, gehört. Im Laufe des Frühjahres wurden die Abläufe festgelegt, die technischen Vorbereitungen getroffen und die Vereinbarung zwischen Novartis Pharma und Pharmapact in die Praxis umgesetzt.

Eine komplexe Aufgabe

«Wir haben mit Tendern von Primärpackmitteln positive Erfahrungen gemacht», erklärt Alfred Merz. «Wir wollten dieses Beschaffungsverfahren deshalb auch auf die Beschaffung von Faltschachteln übertragen, das von den Mengen und den Varianten her wesentlich komplexer ist.» Komplex und variantenreich, das heisst konkret über 500 verschiedene Faltschachtelformate, die von Novartis Pharma - Produktionswerken in sieben europäischen Ländern eingesetzt werden.

In einer ersten Phase umfasst der Tender freilich nicht die gesamte Faltschachtel-Beschaffung. «Wir starteten zunächst mit den drei Ländern Deutschland, Frankreich und der Schweiz», sagt Alfred Merz. «In einer zweiten Phase wollen wir die Produktionsstätten in Grossbritannien, Italien und Spanien in den Tender einbeziehen.»

Ein Partner statt 19 Einzellieferanten

Doch auch mit dieser Einschränkung ist die Aufgabe komplex genug: Die Produktionsstätten in Deutschland, Frankreich und der Schweiz setzen zwischen drei- und vierhundert verschiedene Faltschachtelformate ein und haben bisher mit 19 regionalen Lieferanten zusammen gearbeitet. Bereits diese zersplitterte Beschaffungssituation verdeutlicht, dass die Beschränkung auf nur noch wenige Lieferanten reichlich Ansätze bietet, um Strukturen zu vereinfachen und so Kosten zu sparen. Und darum geht es bei diesem Tender letztlich, wie Alfred Merz klarstellt: «Wir wollen mit Hilfe dieser Ausschreibung spürbare Kostensenkungen erreichen».

Kapazität und Regionalität gehören zusammen

Das spiegelt sich in den Bedingungen des Tenders wider. Bereits in einer ersten Phase der Ausschreibung schied Novartis Pharma einen Teil der bisherigen Lieferanten aus. Berücksichtigt für die eigentliche Ausschreibung wurden nur Firmen, die über ausreichende Produktionskapazitäten verfügten, Erfahrungen und technische Voraussetzungen für die Produktion von Pharmafaltschachteln nachweisen konnten sowie einen EDV-Standard boten, der eine durchgehende Digitalisierung der gesamten Auftragskette möglich macht. Doch auch regional verteilte Produktionsstätten sollte der künftige Partner haben, um bei aller Zentralisierung der Beschaffung weiter den Vorteil kurzer Wege nutzen zu können. Diesen Kriterien genügte sowohl eine Anzahl der bisherigen Lieferanten als auch weitere Bewerber. «Wir konnten feststellen, dass wir eine gute Auswahl von Herstellern und Herstellergruppen für unsere Ausschreibung in Betracht ziehen konnten», erläutert Alfred Merz. Aus diesen wurde in einer zweiten Phase der neue Partner ausgewählt.

Dabei ist sich der Verantwortliche für den Verpackungseinkauf von Novartis Pharma durchaus bewusst, dass dieses Selektionsverfahren, die Umstellung von regionaler Beschaffung auf internationale Ausschreibung, auch die Strukturänderungen in der Faltschachtelbranche beschleunigt. Zumindest eine der Kooperationen von europäischen Faltschachtelherstellern, die in den vergangenen Jahren entstanden sind, hat sich nach seinen Beobachtungen erst auf Grund der Ausschreibung von Novartis Pharma gebildet. Darüber hinaus sei festzustellen, dass europäische Faltschachtelfirmen durch amerikanische Interessenten aufgekauft werden, die so die nötige Produktionskapazität für die Beteiligung an Tendern erreichen wollen. «Dieser Konsolidierungsprozess ist noch nicht abgeschlossen», ist Alfred Merz überzeugt. Die Aussage wird angesichts der Produktionsmengen verständlich, um die es bei einem grossen Tender wie dem von Novartis Pharma geht. In der ersten Phase beläuft sich der Auftrag auf 300 Mio. Faltschachteln jährlich, aufgeteilt in 300 bis 400 unterschiedliche Formate mit diversen länder-spezifischen Textvarianten.

Neue Wege der Preisfindung

Ein Auftrag dieser Grösse stellt aber nicht nur an den Lieferanten neue Anforderungen, sondern auch an den Auftraggeber selbst. Die Umstellung von der dezentralen Beschaffung der einzelnen Werke auf eine zentrale Ausschreibung liess sich nur bedingt mit den bisherigen Bestell- und Abrechnungsverfahren durchführen. Vor allem die Preisfindung war nach Aussagen von Alfred Merz schwierig. Die traditionellen Matrixpreislisten, bei denen die Preisfindung nach Mengen und Anzahl der Druckfarben erfolgte, waren der Komplexität des Tenders nicht mehr gewachsen.

Deshalb entwickelte Novartis ein neues Modell zur Preisfindung. Dieses verbindet nach Aussagen von Alfred Merz Transparenz mit Einfachheit: Für jedes Format wird ein Einrichtungspreis festgelegt, die sogenannten «Set-up costs». Dazu kommt ein Preis für den Fortdruck pro Faltschachteleinheit.

Mit diesen zwei Preisfaktoren lässt sich der Gesamtpreis pro Auftrag einfach berechnen.

Vereinfacht wird darüber hinaus auch die Rechnungsprüfung.

Übersichtlicher wurde auch die Spezifikation der Kartonqualitäten. Bisher legte jedes Produktionswerk diese Spezifikation selbst fest. Insgesamt waren bei den in der ersten Tenderphase beteiligten vier Novartis-Produktionswerken Faltschachteln mit 19 verschiedenen Grammaturen im Einsatz.

Jetzt wurde auf drei Kartontypen umgestellt, deren Qualität mit drei physikalischen Werten herstellerner-neutral beschrieben wird: maximale Dicke, Biegesteifigkeit und Strich.

Änderungen gibt es auch bei der Kommunikation zwischen Novartis Pharma und ihren Lieferanten.

Das operative Geschäft, das heisst die eigentliche Bestellung, Produktion und Lieferung der Faltschachteln, erfolgt wie bisher direkt zwischen den Novartis Produktionswerken und den Faltschachtelherstellern, wobei neu den vier Werken aber nicht mehr 19 Lieferanten, sondern nur noch die drei Mitgliedsfirmen von Pharmapact gegenüberstehen. Grundsätzliche, übergeordnete Fragen werden dagegen in einem regelmässig tagenden Komitee behandelt, das allfällige Probleme lösen kann.

Ein Zurück gibt es nicht

Die Beschreibung macht deutlich: Die Umstellung von einem regionalen, dezentralen Beschaffungswesen auf eine zentrale Ausschreibung ist komplex und bedeutet einen regelrechten Kulturwandel für die beteiligten Firmen. «Dieser Wandel braucht seine Zeit», stellt Alfred Merz fest. «Wir haben die Feuertaufe noch nicht hinter uns und lernen ständig voneinander.» Doch am Erfolg zweifelt der Einkaufsleiter nicht. In spätestens einem Jahr, so schätzt er, werden sich die Abläufe eingespielt haben und die erwarteten Kosteneinsparungen voll wirksam werden. Die Erfahrungen mit den andern Tendern im Bereich Primärpackmittel legen diesen Schluss nahe. Eine Ausweitung auf andere Sekundärpackmittel ist deshalb schon vorgesehen und auch eine Beschaffung von Transportverpackungen über Tender kann sich Alfred Merz vorstellen.

Joachim Kreuter

(Kasten) Alfred Merz: «Bei unserer Ausschreibung mussten wir feststellen, dass bei einem Teil der Faltschachtelhersteller das klein- und mittelbetriebliche Denken noch sehr stark ausgeprägt ist»

(Kasten) Die Mitglieder von Pharmapact / Pharmapact ist eine Kooperation mittelständischer europäischer Faltschachtelhersteller, der folgende Unternehmen angehören: Carl Edelmann GmbH & Co. KG, Deutschland, LGR Emballages, Frankreich, M. Y. Healthcare, Grossbritannien und Farmografica, Italien, sowie als assoziiertes Mitglied Rondo AG, Allschwil. Die Firmen beschäftigen zusammen 1925 Personen. Am Tender der Novartis Pharma AG, Basel, für die Belieferung von vier Produktionsstätten in Deutschland, Frankreich und der Schweiz sind die Edelmann GmbH & Co. KG, LGR Emballages und das assoziierte Mitglied Rondo AG, Allschwil, beteiligt.

Abschrift aus Pack Aktuell / Nr.15 vom 1.Oktober 2000
mit freundlicher Genehmigung durch Pack Aktuell im Juni 2011

Erläuterungen zum Thema «Neue Wege der Preisfindung»

Die Kostenfaktoren werden für jedes einzelne Packmittel (z.B. Art. 474'625-2) separat festgelegt. Das «Formelwerk» ist leicht verständlich und damit auch die Preisfindung logisch nachvollziehbar.

Einerseits haben wir Kostenfaktoren, welche mit zunehmender, höherer Bestellmenge degressiv abnehmen (Entwicklungs-, Verwaltungs- und Vertriebskosten, Einrichtungskosten, etc.), die als «Set-up costs» oder «Einrichtungspreis» im obigen Marktreport aufgeführt sind.

Andererseits haben wir Kostenfaktoren, welche ungeachtet der Bestellmenge und bezogen auf den Verkaufspreis je ME 1'000 Stück gleich bleiben (Materialkosten, Herstellungskosten, Frachtkosten, etc.), welche als «Preis für den Fortdruck pro Faltschachteleinheit» aufgeführt sind.

Berechnungsbeispiel für die Preisfindung je ME 1'000 und den Gesamtpreis der Auflage:

Degressive (abnehmende) Kostenfaktoren: 945.-
Konstante (gleich bleibende) Kostenfaktoren: 665.-

$$\text{Preis für 3'000 Stück} = \frac{945 \times 1'000}{3'000} + 665 = 980 \quad \times 3 = 2'940$$

$$\text{Preis für 5'000 Stück} = \frac{945 \times 1'000}{5'000} + 665 = 854 \quad \times 5 = 4'270$$

$$\text{Preis für 12'000 Stück} = \frac{945 \times 1'000}{12'000} + 665 = 744 \quad \times 12 = 8'928$$

Unter www.logic-pricing.com finden Sie weitere Denkanstösse und Entscheidungshilfen, mit denen Sie die Beschaffung von Packmitteln aus Well- und Vollkarton ganz wesentlich vereinfachen und beschleunigen sowie erfahrungsgemäss auch Kosten einsparen können.