

SmithKline Beecham mit neuer Einkaufsphilosophie

Mit dem Modell „Profit through Partnership“ nutzt das Unternehmen verstärkt externe Dienstleistungen

München (de). Das Unternehmen SmithKline Beecham Pharma GmbH hat zu Beginn dieses Jahres den Bereich Marketing-Services komplett ausgegliedert und im Wege des Management-Buy-Outs „in die Selbständigkeit entlassen“. Aus dem firmeneigenen Marketing-Bereich ist nun unter der Leitung von Dr. Dieter Trautmann die externe „Company 4 Marketing Services GmbH“ geworden. Er und Jürgen Ewald, Geschäftsführer Finanz- und Administration von SB Pharma, beschreiben im Gespräch mit der AmZ, welche Vorteile für eine solche Outsourcing-Nutzung sprechen.

AmZ: Welches waren die Beweggründe für diesen spektakulären Schritt, die ganze Marketing-Abteilung auszugliedern?

Ewald: Schon seit einiger Zeit hatten wir festgestellt, daß die Serviceleistungen, die dieser Bereich für unser Unternehmen erbringt, zwar ein ganz spezielles pharmaspezifisches Know-How erfordert, dieses Know-How jedoch unserer Meinung nach nicht zu den Kern-Kompetenzen gehört, die unverzichtbar im Hause angesiedelt sein müssen, damit wir unsere Produkte erfolgreich am Markt platzieren können. Voraussetzung ist nur, daß die Dienste flexibel und auf höchstem Niveau erbracht werden. Da erfahrungsgemäß kleine, selbständige Unternehmen sehr flexibel und kostengünstig operieren, sahen wir hier einen guten Ansatzpunkt zur Ausgliederung eines Nicht-Kern-Bereichs. Wir erwarten von diesem Schritt, daß wir rascher auf Marktgegebenheiten reagieren können – und das bei geringerer Kostenbasis.

AmZ: Ist das eine einzelne Aktion oder gibt es eine grundsätzliche Strategie hinter diesem Schritt? Womit dürfen wir noch rechnen?

Ewald: Unser Bestreben ist, eine noch engere Bindung zu unseren Kunden herzustellen. Zu diesen rechnen wir nicht nur die Ärzte und Patienten. Auch der pharmazeutische Großhandel, die Apotheken, die Kassenärztlichen Vereinigungen, die Krankenkassenversicherungen haben Erwartungen an uns, die wir erfüllen wollen. Wir müssen uns auf unsere Kunden konzentrieren. Alles, was uns davon abhält, aber doch für das Geschäft notwendig ist, muß daraufhin abgeklopft werden, ob es nicht effizienter und kostengünstiger durch Dritte erbracht werden kann. Unsere Vision ist ein exzellentes Management der Kernbereiche. Und Kernbereich ist für uns alles, was Kundenwünsche in's Auge faßt. Die Komplexität muß reduziert, die Abläufe müssen standardisiert werden.

AmZ: Wie sind Sie denn konkret vorgegangen?



Jürgen Ewald (rechts), Geschäftsführer Finanz/Administration SB Pharma, erwartet Einsparungen, seitdem der Marketing-Bereich als eigene Firma von Dr. Dieter Trautmann geführt wird.

Ewald: Wir diskutieren seit Mitte des vergangenen Jahres eine Neustrukturierung unserer Einkaufs-Aktivitäten. Dabei wurde eine neue Strategie entwickelt, die sich „Profit through Partnership“ nennt. Kern dieser Strategie ist die energische Verringerung der Lieferantenzahl und damit eine Konzentration der Einkaufsaktivitäten auf wenige „preferred suppliers“. Die Folge ist eine Intensivierung der Beziehungen bis hin zu strategischer Partnerschaft. Ziel ist neben einer Erhöhung des Service-Levels auch eine Verringerung der Komplexität. Häufig sind die durch Komplexität bedingten Kosten größer als der gelieferte Wert oder vermeintliche Kostenvorteile durch zusätzliche Lieferanten.

„Profit through Partnership“ versetzt uns in die Lage, die Forderungen unserer Kunden nach Kostenkontrolle und Qualitätsverbesserungen durch die Lieferkette an unsere Lieferanten weiterzuleiten. Das heißt, die Lieferanten werden zu Verbesserungen hinsichtlich Innovation, Qualität und Kosten verpflichtet.

„Mit der Ausgliederung erwarten wir, daß wir noch rascher auf Marktgegebenheiten reagieren können – und das bei verringerter Kostenbasis.“

AmZ: Das ist doch eine ziemlich grundsätzliche Abkehr von dem bisherigen Denken in Ihrem Unternehmen.

Ewald: Das Einkaufs-Credo der vergangenen Jahre ist eigentlich überholt. Die Jagd nach noch so minimalen, temporären Einkaufsvorteilen mit daraus folgenden ständigen Erweiterungen des Lieferantenstamms ist einem Partnerschaftsdenken gewichen. Deshalb suchen wir nicht mehr nach dem „bil-

ligen Jakob“, der durch Sonderangebote mit uns ins Geschäft kommen will. Stattdessen streben wir eine partnerschaftliche Bindung mit unseren Lieferanten an. Unser Lieferant muß die Wünsche unserer jeweiligen Kundengruppe ebenso kennen und verstehen wie wir selbst. Dies können Sie aber nur in einem kleinen Kreis verwirklichen. Darüber hinaus braucht dieses Konzept Zeit. Und das wiederum schließt einen ständigen Lieferantenwechsel aus.

Zusätzlich erwarten wir von unseren Lieferanten, daß sie sich auf unsere innerbetrieblichen Strukturen und Abläufe einstellen. Auch wir versuchen alles zu tun, um die Geschäftsbeziehungen mit unseren Lieferanten so reibungslos und integriert wie möglich zu gestalten. Die Tatsache, daß wir versuchen, gegenseitig unsere Kostenstruktur zu optimieren, macht dieses Konzept so attraktiv.

AmZ: Zurück zu Ihrem „Management-Buy-Out“: Ist das ausgelagerte Unternehmen durch besondere Verträge an SB gebunden?

Ewald: Company 4 Marketing Services ist ein völlig eigenständiges Unternehmen. Es gibt keine Beteiligung von SmithKline Beecham, es gibt keinerlei Beschränkungen für die Geschäftstätigkeit. Es gibt lediglich ein vertraglich vereinbartes Mindest-Auftragsvolumen über einen begrenzten Zeitraum. Unser Konzept stellt sicher, daß wir für unser Geld eine ordentliche Leistung bekommen. Wir gehen von einer langfristigen, über die Zeit der vertraglichen Bindung hinausreichenden Kooperation aus. Die ehemaligen Kollegen haben langjährige Erfahrungen auf allen Gebieten des Marketing Services, sie bilden ein eingespieltes Team von Spezialisten, das seine Leistungsfähigkeit über Jahre hinweg bewiesen hat. Ich glaube, wir gehen kein Risiko ein.

AmZ: Wie sind Sie auf die Idee des „Management-Buy-Outs“ gekommen?

Ewald: Wir hatten eine Arbeitsgruppe gebildet, die das Einkaufsverhalten des Unternehmens vor dem Hintergrund der geschilderten Gedankengänge zu untersuchen hatte. Die Einkaufsaktivitäten wurden zu verschiedenen Einkaufskategorien zusammengefaßt.

Sehr schnell haben wir gesehen, daß die Lieferantenzahl pro Einkaufskategorie von allen vernünftigen Vorstellungen abwich. Die Gesamtzahl der Kreditoren lag bei 4500. Welchen Sinn macht es für ein Unternehmen, von zehn verschiedenen Floristen zu kaufen? Die Konzentration auf

„Die Konzentration auf einen Lieferanten für den Bereich Marketing verbessert den Service und verhilft auch zu besseren Konditionen.“

einen verbessert den Service und verhilft auch zu besseren Konditionen. Aus dieser Arbeitsgruppe entstand auch die Empfehlung, die Anzahl der Lieferanten für den Bereich Marketing auf einen einzigen zu reduzieren.

AmZ: Ist dieses ganze strategische Vorgehen, also Konzentration auf das Kerngeschäft und Suche nach Einsparmöglichkeiten, spezifisch für SmithKline Beecham, und wie sehen Sie die Perspektiven des neuen Unternehmens?

Trautmann: Die Entwicklung, wie wir sie bei SmithKline Beecham erleben, gibt es in mehr oder minder starker Ausprägung in anderen Unternehmen auch. Die Organisationen werden schlanker und das bedeutet letztlich, daß größere Anforderungen und neue Aufgaben mit immer weniger Mitarbeitern bewältigt werden müssen. Diese Entwicklung erleben wir nun seit einiger Zeit und wir

haben gelernt, damit umzugehen. So bietet Company 4 nicht nur die klassischen Agenturleistungen an, letztlich bestimmt der Kunde, was wir tatsächlich tun. Wir unterliegen keinerlei speziellen vertraglichen Einschränkungen oder Verpflichtungen gegenüber SmithKline Beecham, bei uns ist jeder Kunde „VIP“.

AmZ: Wie haben Sie sich organisiert, um dieses Unternehmenskonzept zum Erfolg zu führen?

Trautmann: Wir haben 4 Profit-Center gebildet, die in der Praxis eng miteinander verzahnt arbeiten: Medien, Events, Promotion und Logistik. Das sind die Bereiche, in denen Service-Bedarf besteht und zwischen denen sich unseres Erachtens hervorragende Synergie-Chancen bieten. Gerade die Schnittstellen zwischen diesen Bereichen erzeugen erfahrungsgemäß Streß, Pannen, Arbeitsaufwand und Kosten. Da setzen wir an.

AmZ: Sie setzen voll auf Service und Synergien. Welche praktischen Auswirkungen hat das für Ihr Unternehmen?

Trautmann: Konsequenterweise haben wir unseren Firmensitz nicht in eine Altbauwohnung in Schwabing, sondern in eine Gewerbegebiet verlegt. Hier wird ein komplettes Service-Center entstehen. Wir unterhalten ein modernes Werbemittel-Lager mit angeschlossener Konfektionierung, wir kooperieren sehr eng mit dem Messebauer im gleichen Gebäude, und wir haben um die Ecke herum alles, was wir sonst noch brauchen: Speditionen, Druckereien usw. Das bedeutet kurze Wege, hohe Flexibilität, günstige Kostenstruktur. Unser Ziel ist die geschlossene Versorgungskette von der kreativen Entwicklung über die Produktion bis zur Auslieferung der Werbemittel.

Selbstverständlich, daß wir mit modernster Technologie ausgestattet sind: Wir sind per e-mail oder auch per Compu-Serve rund um die Uhr erreichbar. Korrekturen können per file über ISDN-Anschluß bei uns eingegeben werden usw.

AmZ: Gilt denn das Prinzip „Profit through Partnership“ auch für Ihr Verhältnis zu Ihren Lieferanten? Betreiben Sie also auch Outsourcing?

Trautmann: Selbstverständlich gilt dieses Prinzip auch durch unsere ganze Lieferkette. Mit unseren Lieferanten, dazu zählen natürlich auch die Fachverlage, gehen wir nach dem von Herrn Ewald geschilderten Prinzip um: Wir arbeiten gemeinsam an einer für beide Seiten erfolgreichen Zukunft, angetrieben durch die Forderungen unserer Kunden nach Innovation, Qualität und Kostenkontrolle.