

Verpackungsmanagement: Verpackungen strategisch planen, beschaffen und optimieren

Verpackungsmanagement bezeichnet die systematische Planung, Beschaffung, Steuerung und Optimierung von Verpackungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Es umfasst Produktverpackungen, Transportverpacken und Umleitungsgeschäft und verbindet Einkaufsstrategie, Logistik, Qualitätsanforderungen sowie Nachhaltigkeits- und Regulatorische Verpflichtungen. Ein professionelles Verpackungsmanagement senkt Material- und Frachtkosten, reduziert Schäden und Reklamationen und schafft Transparenz bei einer Beschaffungskategorie, die in der Praxis häufig zwischen Einkauf, Logistik und Technik „verwaist“.

Das Wichtigste in Kürze

- Verpackungsmanagement steuert Verpackungen als eigene Beschaffungskategorie über den gesamten Lebenszyklus – von der Konstruktion bis zur Entsorgung.
- Typische Hebel sind Standardisierung, Verpackungsreduktion, Rückführsysteme und Frachtoptimierung; Einsparungen von 10 bis 20 Prozent gelten in der Praxis als realistisch.
- Rechtliche Pflichten ergeben sich insbesondere aus Verpackungsgesetz, EU-Verpackungsverordnung (PPWR) und geltenden Kennzeichnungs- und Rücknahmepflichten; die Umsetzung im Einzelfall sollte rechtlich geprüft werden.
- Zentrale KPIs sind Verpackungskosten pro Einheit, Verpackungsmaterialverbrauch, Schadensquote im Transport und Wiederverwendungsanteil.
- Wesentliche Schnittstellen bestehen zu Lieferantenklassifizierung, Konditionenmanagement, Category Playbook und Lieferantenleistungsbewertung.
- Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft wandeln Verpackungsmanagement von einer Nebenkategorie zu einem strategischen Thema.

Definition: Verpackungsmanagement

Verpackungsmanagement ist die ganzheitliche, prozessorientierte Steuerung aller Verpackungsaktivitäten eines Unternehmens – von der Bedarfsplanung und Spezifikation über Beschaffung, Qualitätssicherung und Logistik bis hin zu Entsorgung und Recycling. Es behandelt Verpackungen als Managed Category mit klaren Verantwortlichkeiten, Kennzahlen und Lieferantenstrategien.

Abgrenzung: Verpackung als Kategorie vs. Nebenthema

In vielen Industriebetrieben wird Verpackung als nachrangiges „C-Teil“ behandelt und dezentral über die Werke beschafft. Dies führt zu einer Vielzahl von Spezifikationen, Doppelbestellungen und mangelnder Marktmacht. Professionelles Verpackungsmanagement bündelt den Bedarf kategorienorientiert, definiert eine Category Vision und legt Vorgehen und Lieferantenportfolio in einem Category Playbook

fest.

Verpackungsarten im Überblick

Praxisnah unterscheidet man Primärverpackung (Produktumhüllung), Sekundärverpackung (Bündelung, Kartonage) und Tertiärverpackung bzw. Transportverpackung (Paletten, Container, Kisten, Strecken). In der B2B-Industrie dominiert die Transport- und Exportverpackung, die maßgeblich Frachtkosten, Schadensquote und Zollabfertigung – etwa über korrekte Angaben auf der Commercial Invoice – beeinflusst.

- Primärverpackung: Produktkontakt, Kennzeichnung, Schutz
- Sekundärverpackung: Handhabung, Bündelung, Etikettierung
- Transportverpackung: Ladungssicherung, Stapelbarkeit, Exporttauglichkeit
- Mehrfachverpackungssysteme: Poolpaletten, Behältersysteme, Ladungsträger

Methoden und Vorgehen im Verpackungsmanagement

Der Aufbau wird typischerweise mit einer spend- und spezifikationsbezogenen Bestandsanalyse, gefolgt von einer Sourcing-Strategie und der Lieferantenauswahl. agile Beschaffungsmethoden helfen, schnell auf neue Material-, Rechts- oder Logistikanforderungen zu reagieren.

Analyse von Spend, Spezifikationen und Bedarfen

Zunächst werden Verpackungsspezifikationen, Mengen, Kosten und Lieferanten zentral erfasst. Ein Datenowner sollte für Konsistenz der Stammdaten sorgen. Häufig zeigt die Analyse, dass für funktional identische Anforderungen Dutzende Karton- und Kistenspezifikationen existieren – ein unmittelbarer Standardisierungshebel.

Standardisierung und Wertanalyse

Über Wertanalyse-Werkstatt (Value Engineering) mit Konstruktion, Logistik und Lieferanten werden Verpackungen auf das funktionale Minimum reduziert: Wandstärken, Materialwechsel (z. B. Wellpappe statt Holz), Stapelmaße und Behältergrößen. Ziel ist die Maximierung des Ladungsraums (Cube Utilization) und die Harmonisierung auf wenige Standardformate.

Lieferantenstrategie und Verträge

Passende Lieferanten werden über eine Lieferantenklassifizierung nach Kriterien wie Kapazität, Materialkompetenz, Nachhaltigkeitsnachweise und Standortnähe bewertet. Rahmenverträge mit klar definierter Vertragslaufzeit, Preisanpassungsklauseln (Indexierung von Altpapier, Öl, Folien) und Servicelevels sichern Versorgung und Preise. Ein Preferred Supplier Program fördert bevorzugte Partner.

Wichtige KPIs im Verpackungsmanagement

Verpackungsmanagement wird über Kosten-, Qualitäts- und Nachhaltigkeitskennzahlen gesteuert. Die KPIs sollten pro Werk und Kategorie standardisiert erhoben und regelmäßig im Einkauf, in der Logistik und im Controlling reviewiert werden.

Kosten- und Effizienzkennzahlen

Kerngrößen sind Verpackungskosten pro verkaufter Einheit bzw. pro Palette, Materialverbrauch pro

Packstück und Frachtkostenintensität. Auch das Verhältnis von Verpackungsvolumen zu Produktvolumen (Pack Ratio) ist aufschlussreich: Werte weit über 2 deuten häufig auf Optimierungspotenzial hin.

Qualitäts- und Logistikkennzahlen

Die Transportschadensquote (Anteil beschädigter Sendungen) und die Vollständigkeits- und Termintreue der Verpackungslieferanten (Delivery Performance) sind zentrale Qualitätsindikatoren. Auch die Reichweite der Verpackungsbestände und die Anzahl von Eilbestellungen wegen Verpackungsmangel geben Auskunft über Prozessstabilität.

Nachhaltigkeitskennzahlen

Relevante Messgrößen sind Recyclinganteil, Wiederverwendungsquote, CO-Fußabdruck der Verpackung pro Einheit und Menge der nicht recyclingfähigen Materialien. Diese Daten fließen zunehmend in Nachhaltigkeitsberichterstattung und Kundenanfragen ein und sollten verbindlich definiert und erhoben werden.

Risiken und Kontrollen im Verpackungsmanagement

Typische Risiken sind Preisschwankungen bei Rohstoffen, Lieferengpässe, Qualitätsmängel, Regulatorische Änderungen und ein mangelnder Stand der Spezifikationen. Gegensteuer erfolgt über klare Verantwortlichkeiten, Freigabeprozesse und Vertragsregelungen.

Liefer-, Preis- und Qualitätsrisiken

Wellpappe, Folien und Holz unterliegen starken Marktpreiszyklen; Engpässe können – besonders bei Exportverpackungen – kurzfristig zu Eilbestellungen und Mehrkosten führen. Preisanpassungsklauseln, Second-Source-Strategien und vereinbarte Sicherheitsbestände mindern diese Risiken.

Qualitätsmängel (z. B. unzureichende Stapelfestigkeit) werden über Eingangsprüfungen, Zertifikate wie das Certificate of Analysis bei Materialvorgaben und definierte Serienfreigabe kontrolliert.

Regulatorische Pflichten und Compliance

Unternehmen unterliegen Pflichten aus Verpackungsgesetz und ab 2026/2030 zunehmend der EU-Verpackungsverordnung (PPWR) – etwa Recyclingquoten, Kennzeichnung, Mindestzyklanteile und Verboten bestimmter Einwegverpackungen. Bei Exporten kommen Zoll- und Handels compliance hinzu: korrekte HS Classification, Exportkontrolle und ggf. Dokumente wie Carnet (ATA) für Musterversand. Die konkrete Ausgestaltung sollte rechtlich geprüft werden.

Governance und Verantwortlichkeiten

Wirksames Verpackungsmanagement benötigt klare Rollen: Wer darf Spezifikationen ändern? Bis zu welchem Betrag gelten Freigabegrenzen Einkauf? Wer genehmigt neue Verpackungsmaterialien? Eine Delegation of Authority regelt Entscheidungskompetenzen, während interne Kontrollen (z. B. Stichprobenprüfung, Mahnlauf bei Lieferverzug) die Umsetzung sichern.

Aktuelle Entwicklungen im Verpackungsmanagement

Drei Entwicklungen prägen die Kategorie: Regulatorik, Kreislaufwirtschaft und Digitalisierung. Einkaufsabteilungen, die diese Themen früh adressieren, sichern sich Kosten- und Compliance-Vorteile.

PPWR und Kreislaufwirtschaft

Die EU-Verpackungsverordnung verschärft Anforderungen an Rezyklatanteile, Recyclingfähigkeit und Verpackungsminimalismus. In der Praxis bedeutet dies: Verpackungsspezifikationen werden zu Compliance-Objekten, Lieferantenauswahl nach Nachhaltigkeitskriterien rückt vor, Mehrweg- und Rückführsysteme (Behälterpooling, Palettenpooling) gewinnen an Bedeutung.

Digitalisierung und Datenbasis

Digitale Tools für Spezifikationsmanagement, Packstückdatenerfassung und Frachtkostenanalyse ersetzen zunehmend Excel-Listen. Auch der Austausch mit Lieferanten über digitale Kataloge und EDV-gestützte Abrufe reduziert Administrationsaufwand und verbessert die Datenqualität für Kennzahlen und Berichterstattung.

Ladungsträger- und Netzoptimierung

Über ladungsoptimierte Packmuster, konsolidierte Sendungen und regionale Verpackungsproduktion lassen sich Frachtkosten und CO-Emissionen senken. Im Zusammenspiel mit dem Konditionenmanagement lassen sich Fracht- und Verpackungskosten gemeinsam optimieren statt isoliert zu betrachten.

Typische Kennzahlen

Verpackungskosten pro Einheit: Reduktion um typischerweise 10–20 % nach Optimierung

Basis: Verpackungs- und anteilige Frachtkosten je produzierter bzw. verkaufter Einheit

Transportschadensquote: typischerweise < 0,5 %

Anteil beschädigter Sendungen; sollte trendmäßig sinken

Delivery Performance Verpackungslieferanten: > 95 % Liefertreue

Termintreue und Mengentreue der Verpackungslieferanten

Wiederverwendungsanteil: typischerweise 20–50 % im Werksverbund

Anteil Mehrweg-/Rückführsysteme am Gesamtpackvolumen; stark branchenabhängig

Pack Ratio: Zielwert möglichst nahe 1,0

Verhältnis Verpackungsvolumen zu Produktvolumen; hohe Werte zeigen Optimierungspotenzial

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit drei europäischen Werken beschaffte Exportverpackungen dezentral über die Werke. Es existierten über 80 Kistenspezifikationen, drei Lieferanten je Werk und keine einheitliche Schadensstatistik. Nach Aufbau eines Verpackungsmanagements wurden Spezifikationen konsolidiert, ein Rahmenvertrag mit zwei strategischen Lieferanten geschlossen und ein Rückführsystem für Mehrwegbehälter eingeführt.

- Konsolidierung von 80+ Spezifikationen auf 12 Standardformate
- Rahmenvertrag mit Indexklausel (Altpapier, Holz) und definierten Freigabegrenzen Einkauf
- Einführung von Mehrweg-Behältern für den Werksverbund mit Rückführlogistik
- Monatliches KPI-Review zu Verpackungskosten, Schadensquote und Wiederverwendungsanteil

Fazit

Verpackungsmanagement ist mehr als der Einkauf von Kartons: Es verbindet Kosten-, Qualitäts-, Logistik- und Nachhaltigkeitsziele in einer strategisch geführten Kategorie. Unternehmen, die Verpackungen zentral steuern, profitieren von Standardisierung, besserer Marktmacht und messbar geringeren Transportschäden. Die regulatorischen Anforderungen der kommenden Jahre machen ein strukturiertes Vorgehen zusätzlich dringlich. Entscheidend sind klare Verantwortlichkeiten, eine gepflegte Datenbasis und Lieferantenbeziehungen auf Augenhöhe. Wer Verpackungsmanagement als eigenständige Kategorie etabliert, erzielt in der Praxis typischerweise doppelstellige Kosteneinsparungen bei gleichzeitig verbesserter Compliance.

Häufige Fragen

Was gehört zum Verpackungsmanagement?

Zum Verpackungsmanagement gehören Bedarfsplanung, Spezifikation, Beschaffung, Qualitätssicherung und Entsorgung aller Verpackungen – von der Produktverpackung bis zur Exportkiste. Es umfasst auch Lieferantenauswahl, Vertragssteuerung, Kennzahlen und die Einhaltung gesetzlicher Pflichten. Ziel ist eine kosteneffiziente, sichere und nachhaltige Verpackungslösung.

Wie viel kann man durch Verpackungsmanagement sparen?

In der Praxis gelten Einsparungen von 10 bis 20 Prozent der Verpackungs- und anteiligen Frachtkosten als realistisch, insbesondere bei bisher dezentraler Beschaffung. Haupthebel sind Standardisierung, Materialwechsel, Frachtraumoptimierung und Wettbewerbsintensivierung. Die genaue Höhe hängt von Ausgangssituation, Kategorie und Umsetzungstiefe ab.

Welche gesetzlichen Pflichten gelten für Verpackungen?

In Deutschland besteht u. a. Pflichten aus dem Verpackungsgesetz (Lizenzierung, Rücknahme, Kennzeichnung); auf EU-Ebene verschärft die Verpackungsverordnung (PPWR) Anforderungen an Recyclingfähigkeit und Rezyklatanteile. Bei Exporten kommen zoll- und handelsrechtliche Pflichten hinzu. Die konkreten Pflichten im Einzelfall sollten rechtlich geprüft werden.

Welche KPIs sind im Verpackungsmanagement wichtig?

Zentrale Kennzahlen sind Verpackungskosten pro Einheit, Materialverbrauch pro Packstück, Transportschadensquote und Wiederverwendungsanteil. Ergänzend liefern Delivery Performance der Verpackungslieferanten und Bestandsreichweite Hinweise auf Prozessstabilität.

Nachhaltigkeitskennzahlen wie CO pro Verpackungseinheit gewinnen zunehmend an Bedeutung.

Wer ist für Verpackungsmanagement verantwortlich – Einkauf oder Logistik?

In der Praxis hat sich bewährt, dass der Einkauf die strategische Kategorieverantwortung (Lieferanten, Verträge, Preise) trägt, während Logistik und Technik die Spezifikation und operative Abstimmung steuern. Entscheidend sind klare Schnittstellen und eine Delegation of Authority für Spezifikationsänderungen. Ohne klare Governance drohen Insellösungen und Mehrkosten.

Wie startet man ein Verpackungsmanagement-Projekt?

Typisch ist ein Start mit einer Spend- und Spezifikationsanalyse über alle Standorte, gefolgt von der Definition einer Category Vision und einer Sourcing-Strategie. Danach folgen Lieferantenkonsolidierung, Standardisierungsworkshops und die Einführung von KPIs. Ein Category Playbook dokumentiert Vorgehen und Verantwortlichkeiten.