

Die deutsche Verpackungsmittel- industrie – Status, Entwicklungen und Trends

Mit unserer aktuellen Studie gewinnen Sie umfassende Einblicke in die globalen Herausforderungen der deutschen Verpackungsmittel-industrie.



Die deutsche Verpackungsmittel- industrie – Status, Entwicklungen und Trends

*Mit unserer aktuellen
Studie gewinnen Sie
umfassende Einblicke
in die globalen Heraus-
forderungen der deutschen
Verpackungsmittel-
industrie.*



Die deutsche Verpackungsmittelindustrie – Status, Entwicklungen und Trends

Herausgegeben von PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von Uwe Väth, Timo Digeser und Dr. Joachim Vogt

November 2011, 68 Seiten, 34 Abbildungen, 2 Tabellen, Softcover

Die Ergebnisse der Studie und Expertenbeiträge sind als Hinweis für unsere Mandanten bestimmt.
Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die angegebenen Quellen und die Unterstützung der in dieser Publikation genannten Ansprechpartner zurück.
Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.

Vorwort

Verpackungen begegnen uns alltäglich in verschiedensten Formen und Arten, ungeachtet ob im Privat- oder Berufsleben. Besonders im Konsumgüterbereich sind Produkte häufig mit einer aufwendigen Verpackung versehen, um neben der Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen die Aufmerksamkeit des Konsumenten zu gewinnen. Durch die Globalisierung der Wirtschaftsgütermärkte sind auch in der Verpackungsmittelindustrie die Anforderungen an Transport- und Lagerverpackungen enorm gestiegen, da Güter weite Entfernungen zurücklegen, bis sie ihr vorgegebenes Ziel erreichen und dabei diverse Logistikstationen passieren.

Folglich geht auch in der Verpackungsmittelindustrie eine intensiviertere Globalisierung vonstatten und ermöglicht international agierenden Herstellern aus allen Produktbereichen ein anhaltendes Wachstum. Dieser Wachstumstrend wurde jedoch während der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise in den Jahren 2008 und 2009 unterbrochen. In diesen beiden Jahren durchlief die Branche eine Phase des Abschwungs, die aber im Vergleich zu anderen Bereichen des Verarbeitenden Gewerbes gedämpft ausfiel. Die signifikanten Änderungen der globalen und nationalen Verpackungsmittelindustrie innerhalb der letzten Jahre weckten das Interesse, Transparenz über Trends und relevante Faktoren dieses Industriezweigs zu erhalten und zu untersuchen.

Aus diesem Grund führten wir eine Marktstudie durch, die Vergleichsdaten, Bewertungen und Meinungen unterschiedlicher Unternehmen repräsentiert und dem Leser nun ein umfangreiches Bild über die aktuelle Branchensituation und Marktentwicklung bietet. Im Rahmen einer Befragung untersuchten wir hierzu sieben Hypothesen, die wir im Vorfeld aus einer allgemeinen Marktanalyse abgeleitet hatten. Die Erkenntnisse der Studie resultieren aus Gesprächen mit dem Management der Verpackungsmittelunternehmen und basieren auf Daten aus zuverlässigen Quellen von Dritten.

Wir wünschen Ihnen eine spannende und erkenntnisreiche Lektüre.



Uwe Väth
PricewaterhouseCoopers AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Christian Knechtel
PricewaterhouseCoopers AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Danksagung

Die vorliegende Studie hätte ohne die engagierte Mitwirkung anderer so nicht erstellt werden können. Bei folgenden Personen möchten wir uns deshalb ganz besonders bedanken:

Allen Unternehmen, die an der Umfrage teilgenommen haben, danken wir, dass sie sich die Zeit genommen haben, unseren umfangreichen Fragebogen auszufüllen. Ihre Bereitschaft, uns relevante Daten und Informationen mitzuteilen, hat es uns ermöglicht, ein umfassendes Bild über den derzeitigen Stand und die zukünftige Entwicklung der Verpackungsmittelindustrie zu erarbeiten.

Bei Cellina Reik und Christina Koch bedanken wir uns zum einen für ihre Mitarbeit an der Erstellung des Fragebogens, an dessen Entwicklung sie maßgeblich beteiligt waren. Zum anderen für ihre grundlegende Recherchearbeit, die sie im Rahmen eines Projektstudiums der TU München geleistet haben.

Ebenso danken wir Andreas Neumann für seine intensive Unterstützung bei der Analyse der empirischen Daten sowie seinen Kenntnissen im Bereich der alternativen Kunststoffe für Verpackungsmittel.

Unseren Kolleginnen aus dem Bereich „Marketing“ gilt unser Dank insbesondere für ihren unermüdlichen Einsatz sowie für die konstruktive Hilfe bei der Koordination, Umsetzung und Gestaltung der Studie.

Nicht zuletzt möchten wir uns bei allen Teilnehmern und Teilnehmerinnen der Experteninterviews bedanken, die mit wertvollen Beiträgen zur Entwicklung der deutschen Verpackungsmittelindustrie zum Erfolg der Studie beigetragen haben.

Die Autoren

Uwe Väth, Timo Digeser und Dr. Joachim Vogt

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Danksagung.....	6
Abbildungsverzeichnis.....	8
Tabellenverzeichnis.....	10
A Zusammenfassung.....	11
1 Ausgangslage.....	12
2 Kernergebnisse.....	12
B Methodik und Bedeutung der Studie.....	14
C Branchenüberblick.....	17
1 Globale Bedeutung von Verpackungsmitteln.....	18
2 Charakteristika von Verpackungstypen.....	21
3 Entwicklungen der deutschen Verpackungsmittelindustrie.....	22
4 Struktur der deutschen Verpackungsmittelindustrie.....	23
D Hypothesen zur Verpackungsmittelindustrie.....	27
1 Geringere Krisenanfälligkeit bei Herstellern von Konsumgüterverpackungen.....	28
2 Zunehmende Konsolidierung des deutschen Verpackungsmittelmarktes.....	33
3 Intensivierung des internationalen Wettbewerbs im deutschen Verpackungsmittelmarkt.....	38
4 Große Marktpotenziale für deutsche Verpackungsmittelhersteller in Asien und Osteuropa.....	41
5 Prozess- und Produktinnovationen sind wesentliche Wachstums- und Margentreiber.....	45
6 Nachhaltigkeit als langfristiger Wettbewerbsvorteil.....	51
7 Die Verpackungsmittelindustrie als attraktives Beteiligungssegment für Private-Equity-Investoren.....	57
E Fazit, Ausblick und Trends.....	63
Ihr Ansprechpartner.....	65

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Ablaufdiagramm der PwC-Umfrage	15
Abb. 2	Umsatzgrößenverhältnis der Stichprobe gegenüber dem Branchendurchschnitt	16
Abb. 3	Umsatzentwicklung des globalen Verpackungsmittelmarktes	19
Abb. 4	Verbrauchsanteil von Verpackungsmitteln nach Regionen	20
Abb. 5	Umsatzanteil der verschiedenen Materialgruppen in der deutschen Verpackungsmittelbranche	22
Abb. 6	Umsatzentwicklung der deutschen Verpackungsmittelindustrie von 2007 bis 2013	22
Abb. 7	Umsatzverteilung nach Materialtypen innerhalb der Unternehmen in der Verpackungsmittelbranche	23
Abb. 8	Verhandlungsmacht der Verpackungsmittelhersteller gegenüber den Lieferanten	24
Abb. 9	Verhandlungsmacht der Verpackungsmittelhersteller gegenüber den Abnehmern	25
Abb. 10	Bruttowertschöpfung Verarbeitendes Gewerbe im Vergleich zu privaten Konsumausgaben in Deutschland	28
Abb. 11	Auswirkungen der Krise auf die Bruttowertschöpfung des deutschen Verpackungsmittelmarktes	29
Abb. 12	Anzahl der Transaktionen in der Verpackungsmittelindustrie	33
Abb. 13	Anzahl der Transaktionen in Vergangenheit und Zukunft	35
Abb. 14	Transaktionsvorhaben pro Segment im deutschen Verpackungsmittelmarkt	36
Abb. 15	Integrationsrichtung der Transaktionen	37
Abb. 16	Anteil der Unternehmen, die einen ausländischen Wettbewerbsdruck im deutschen Verpackungsmittelmarkt spüren	38
Abb. 17	Übersicht der Herkunft ausländischer Wettbewerber	39
Abb. 18	Exporttätigkeit der Verpackungsmittelhersteller im europäischen und außereuropäischen Ausland	41
Abb. 19	Vorwiegende Expansionsgründe der Verpackungsmittelhersteller	42

Abb. 20	Umfrageergebnis zu Wachstumspotenzialen verschiedener Regionen.....	43
Abb. 21	Notwendigkeit, im Rahmen einer Internationalisierungsstrategie dem Kunden zu folgen	43
Abb. 22	Anteil der Unternehmen mit einer eigenen Entwicklungsabteilung	46
Abb. 23	Bedeutung eines effektiven Innovationsmanagement für die Wettbewerbsfähigkeit der Verpackungsmittelhersteller.....	47
Abb. 24	Kernbereiche eines effektiven Innovationsmanagements.....	47
Abb. 25	Vorwiegende Partner im Rahmen einer Entwicklungskooperationen in der Verpackungsmittelindustrie.....	49
Abb. 26	Einschätzung, ob Nachhaltigkeit von Kunden gefordert wird.....	52
Abb. 27	Elementare Nachhaltigkeitskriterien für Verpackungsmittelunternehmen.....	53
Abb. 28	Relevanz von wiederverwertbaren Materialien für Verpackungsmittel.....	54
Abb. 29	Verwendung von Biokunststoffen in der Verpackungsmittelindustrie.....	55
Abb. 30	Einschätzung des Potenzials für Biokunststoff	55
Abb. 31	Entwicklung der Eigenkapitalquoten der deutschen Verpackungsmittelhersteller während der Krise	57
Abb. 32	Bevorzugte Finanzierungsarten deutscher Verpackungsmittelhersteller	59
Abb. 33	Auswirkung der restriktiven Kreditvergabe während der Krise auf Verpackungsmittelunternehmen	60
Abb. 34	Eigentumsverhältnisse in der Verpackungsmittelindustrie	61

Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Umsatz und EBITDA-Margenentwicklung von 2008 bis 2013	30
Tab. 2	Hauptursachen des Konsolidierungstrends	34

A Zusammenfassung



1 Ausgangslage

Verpackungsmittel spielen eine wesentliche Rolle bei der Kaufentscheidung von Konsumenten. Zugleich ist der weltweite Transport von Waren auf Verpackungen angewiesen und könnte ohne Verpackungsmittel nicht auf dem derzeitigen Effizienzniveau durchgeführt werden. Erkenntnisse über Eigenschaften und allgemeine Entwicklungen in der Verpackungsmittelindustrie liegen bislang allerdings nur in begrenztem Maße vor. Informationen und Analysen zur Branchenstruktur oder zu den Charakteristika der verschiedenen Verpackungsmitteltypen sind dabei meist auf einzelne Segmente oder Teilaspekte der Industrie beschränkt. Anhand der vorliegenden empirischen Studie soll ein möglichst umfassendes und detailliertes Bild über die Verpackungsmittelindustrie, ihre Merkmale und ihre Besonderheiten gegeben werden. Dabei dienen vor allem die Ergebnisse einer umfassenden Befragung der deutschen Verpackungsmittelunternehmen als Grundlage für die erzielten Erkenntnisse.

2 Kernergebnisse

mittelständische Anbieterstruktur

Der Markt für Verpackungsmittel ist stark mittelständisch geprägt und weist eine fragmentierte Anbieterstruktur auf. So gibt es auf dem deutschen Verpackungsmittelmarkt nur vereinzelt Großunternehmen. Denn der überwiegende Teil der Verpackungsmittelunternehmen in Deutschland erwirtschaftet Umsätze von unter 50 Millionen Euro und ist inhabergeführt.

Marktvolumen Deutschland: 22,1 Milliarden Euro; geringe zyklische Nachfrage

Das gesamte Marktvolumen des deutschen Verpackungsmittelmarktes belief sich auf circa 22,1 Milliarden Euro im Jahr 2010. Damit ist Deutschland weltweit der viertgrößte Markt für Verpackungen. Die Umsätze in der Verpackungsmittelindustrie sind zwar abhängig von Konjunkturzyklen, aber nicht in der Intensität, wie es beim gesamten Verarbeitenden Gewerbe der Fall ist. Dies ist vor allem auf den hohen Anteil an Verpackungen für Konsumgüter zurückzuführen, bei denen auch in Krisenzeiten die Nachfrage weitestgehend stabil bleibt.

einsetzende Konsolidierung

Die hohe Marktfragmentierung in Deutschland, zurückgehende Margen bei Verpackungsmittelherstellern mit ausschließlicher Fokus auf eine Verpackungsart und die Notwendigkeit, eine kritische Unternehmensgröße für den globalen Markt zu haben, sind wesentliche Faktoren für den anhaltenden beziehungsweise zunehmenden Konsolidierungstrend.

zunehmender Wettbewerb durch internationale Anbieter

Des Weiteren lässt sich auf dem globalen Verpackungsmittelmarkt eine intensivere Internationalisierung des Wettbewerbs feststellen. Einerseits drängen Anbieter aus Schwellenländern mit Verpackungen für standardisierte Massenware auf etablierte Märkte wie Deutschland. Niedrige Lohnkosten und ein teilweise besserer Zugang zu relevanten Rohstoffen sind dabei Wettbewerbsvorteile der Unternehmen aus diesen Ländern. Allerdings sind hohe Qualitätsstandards wie z. B. die Auflage, dass

gewisse Verpackungen bis zu 100% wiederverwertbar sein sollen, sowie die Flexibilität, auf spezifische und kurzfristige Kundenwünsche zu reagieren, noch ein entscheidender Wettbewerbsvorteil, den deutsche Verpackungsmittelhersteller auf dem Heimatmarkt besitzen.

Andererseits expandieren deutsche Verpackungsmittelhersteller zunehmend in Schwellenländer, um vom dortigen Wirtschaftswachstum und der steigenden Kaufkraft der Bevölkerung zu profitieren. Darüber hinaus ist eine Begleitung von Großkunden ins Ausland oftmals unabdingbar, um diese nicht zu verlieren und international anpassbare Verpackungslösungen zu diversen Produkttypen in der geforderten Lieferzeit zu gewährleisten.

Ein weiterer entscheidender Wettbewerbsfaktor im Verpackungsmittelmarkt ist die Fähigkeit, Innovationen im Markt zu platzieren. Dabei ist neben verkaufsfördernden Innovationen vor allem die Nachhaltigkeit ein entscheidendes Charakteristikum, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Möglichst lange Wiederverwertbarkeit sowie der Einsatz von nachwachsenden Rohstoffen kommen hierbei zu besonderer Geltung. Es wird davon ausgegangen, dass durch marktrelevante Innovationen EBITDA-Margen zwischen 10 bis 20% erlangt werden können, während weniger innovative Unternehmen eine EBITDA-Marge zwischen 5 bis 15% erzielen.

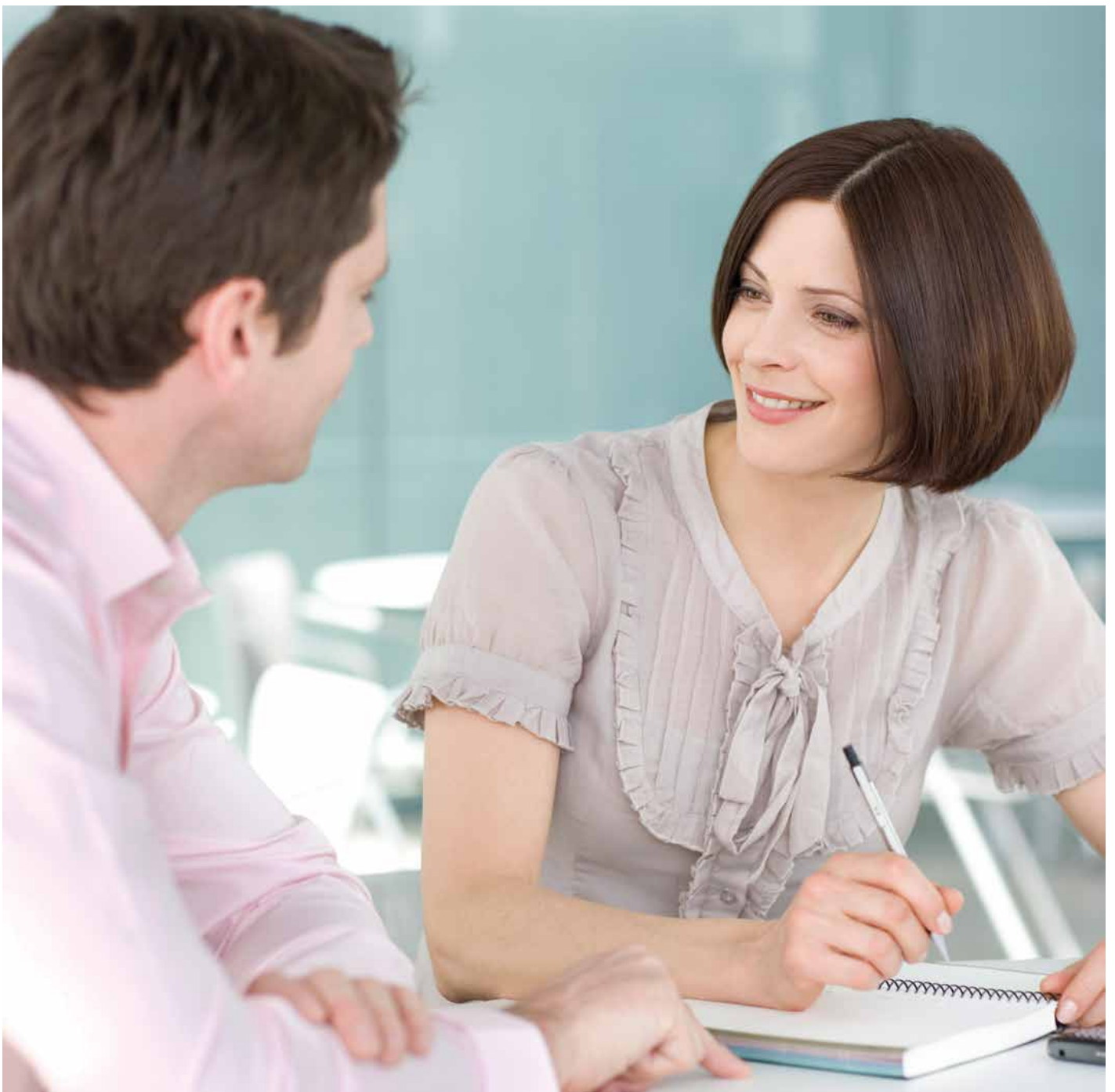
Aufgrund der im Branchendurchschnitt überwiegend stabilen Umsätze, Gewinnmargen und Cashflows bietet die Branche ein solides Renditepotenzial für Investoren. Zudem stellt Beteiligungskapital eine weitere Alternative dar, um wichtige Expansions- und Innovationsstrategien zu finanzieren und zu verfolgen. Weiterhin sind Private-Equity-Investoren bei einer offenen Unternehmensnachfolge eine geeignete Alternative, den Fortbestand des Unternehmens sicherzustellen. Allerdings lehnt ein Großteil der Verpackungsmittelunternehmen im Moment noch eine Beteiligung durch Finanzinvestoren aufgrund von Vorbehalten gegenüber dieser Form der Finanzierung ab und bevorzugt eine Beteiligung durch strategische Investoren.

deutsche Anbieter folgen Kunden ins Ausland

Innovationen im Bereich „nachhaltige Rohstoffnutzung“ und „Wiederverwertbarkeit“

lukratives Industriesegment für Finanzinvestoren

B Methodik und Bedeutung der Studie



Der Verpackungsmittelmarkt in Deutschland umfasst circa 920 Unternehmen, die ein Gesamtvolumen von circa 22,1 Milliarden Euro im Jahr 2010 umsetzten. Von diesen Unternehmen wurden diejenigen in die Befragung einbezogen, die sowohl eine umsatzrelevante Rolle spielen als auch bedeutende Produkte im Verpackungsmittelmarkt haben. Dabei wurde nicht nach der Verpackungsart unterschieden, sondern Hersteller jedweder Verpackungsarten wie z. B. Produzenten von Papier-, Kunststoff- oder Mehrwerkstoffverpackungen berücksichtigt. Bei der Verpackungsart Mehrwerkstoffverpackungen sind mindestens zwei Materialgruppen enthalten. Diese Kriterien trafen für insgesamt 260 Unternehmen zu.

Unter Zuhilfenahme eines Fragebogens wurden diese Unternehmen zu ausgewählten Hypothesen bezüglich der derzeitigen und zukünftigen Markt- sowie Geschäftssituation befragt. Die Befragung fand im Zeitraum von April bis Juni 2011 statt. Dabei beantworteten 29 Verpackungsmittelunternehmen den Fragebogen umfassend, was einer Rücklaufquote von circa 11 % entspricht. Dies stellt für fragebogenbasierte Studien einen leicht überdurchschnittlichen Wert dar. Um die Anonymität und den Datenschutz gegenüber den Studienteilnehmern zu gewährleisten, weisen die ausgewerteten Ergebnisse keinen namentlichen Bezug auf die beteiligten Unternehmen auf.

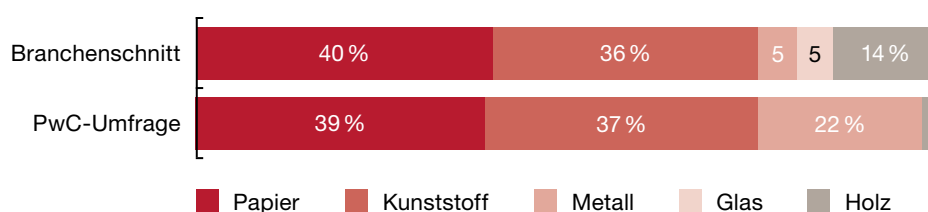
Die Hypothesen sind aus einer allgemeinen Industrierecherche abgeleitet. Auf diese Hypothesen aufbauend, wurde der Fragebogen erstellt, der sich direkt an das leitende Management richtete, da der Fragebogen sowohl strategische als auch finanzielle und operative Themen beinhaltet. Im Nachgang zu der Befragung und Auswertung wurden die Erkenntnisse nochmals in Expertenrunden diskutiert.

Abb. 1 Ablaufdiagramm der PwC-Umfrage



Die Auswertung der Antworten und Daten erfolgte zum einen über alle Unternehmen hinweg und zum anderen speziell auf Basis der unterschiedlichen Segmente der Verpackungsmittelindustrie. Dabei wurden die Unternehmen in die Segmente Papier-, Kunststoff- und Mehrwerkstoffverpackungen untergliedert. Zudem wurden die Erkenntnisse der Umfrage mit einer Recherche abgeglichen, die auf einer Vollerhebung des Statistischen Bundesamts zu Struktur, Umsatz- und Beschäftigungszahlen der Verpackungsmittelindustrie basiert.

Abb. 2 Umsatzgrößenverhältnis der Stichprobe gegenüber dem Branchendurchschnitt



Hinweis: Die Materialgruppe „Glas“ ist in der Umfrage nicht vertreten.

Quellen: Statistisches Bundesamt, Fachserie 4, Produzierendes Gewerbe; PwC-Umfrage 2011.

Bezüglich der in der Vollerhebung adressierten Aspekte konnte eine merkliche Übereinstimmung zu den aus der Stichprobe erhaltenen Analyseergebnissen festgestellt werden. So entspricht z. B. die Branchenverteilung der Verpackungsmittelhersteller in der Befragung in etwa der tatsächlichen Verteilung der Segmente in der Grundgesamtheit der Verpackungsmittelbranche. Ebenso stimmen auch die Ergebnisse aus der Analyse des Fragebogens größtenteils mit dem Bild aus der Vollerhebung überein – was auf eine hohe Aussagekraft der Studienergebnisse für die gesamte Verpackungsmittelbranche schließen lässt. Eine Ausnahme bilden dabei die Hersteller von Glasverpackungen, die nicht an der Befragung teilnahmen.

C Branchenüberblick



1 Globale Bedeutung von Verpackungsmitteln

Verpackungsmittel sind sowohl aus dem Alltag des privaten Konsums als auch bei Industriegütern nicht mehr wegzudenken. Sie besitzen vielfältige Einsatzmöglichkeiten und Funktionen, die für private Konsumenten und industrielle Kunden von Relevanz sind. Besonders in den Industriezweigen „Nahrungsmittel“, „Getränke“, „Haushalt“, „Kosmetik“, „Chemie und Pharmazeutika“ sowie „Automobil“ und „Maschinenbau“ gewinnen Verpackungen stetig an Bedeutung.

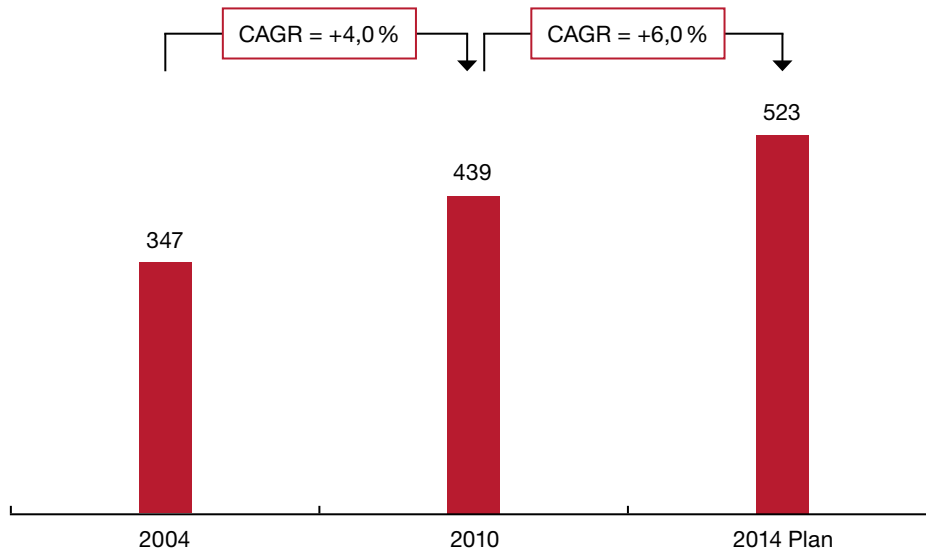
Die grundsätzliche Funktion einer Verpackung besteht im Schutz des Produktes vor externen Einflüssen und in der Sicherstellung der Qualität der verpackten Ware. Eine weitere bedeutende Funktion ist die Transport- und Lagerfähigkeit der eigentlichen Ware, welche besonders die Kommissionierbarkeit von logistikintensiven Verpackungseinheiten bestimmt. Diese beiden Funktionen sind vor allem unter Berücksichtigung der zunehmenden Internationalisierung der Märkte und des Wettbewerbs sowie einer exponentiell gestiegenen globalen Handelstätigkeit von besonderer Bedeutung. Schließlich dienen Verpackungen den Unternehmen als wichtiges Instrument für Marketing- und Verkaufszwecke.

Das globale Marktwachstum der Verpackungsmittelbranche wird überwiegend durch die steigende Kaufkraft und die damit einhergehende erhöhte Nachfrage nach Konsumgütern in den Schwellenländern beeinflusst. Dabei sind neben Brasilien vor allem Osteuropa und Asien Regionen mit einem hohen wirtschaftlichen Wachstum, die im Gegensatz zu den teilweise wirtschaftlich stagnierenden Industrienationen hohe Absatzpotenziale für die Verpackungsmittelindustrie bieten. Dadurch erhöht sich nicht nur die Attraktivität für Investitionen durch nationale und internationale Verpackungsmittelhersteller, sondern auch die Wettbewerbsintensität in diesen Märkten. Folglich entsteht für Verpackungsmittelhersteller die Herausforderung, im internationalen Wettbewerb preiswerte sowie den Kundenansprüchen genügende Verpackungsmittel anbieten zu können und zugleich einen umfassenden Kundenservice bereitzustellen.

Trotz dieser hohen Herausforderungen und dem weltweit intensiven Wettbewerb bietet der Verpackungsmittelmarkt attraktive Ertragspotenziale. So hat die globale Verpackungsmittelindustrie im Zeitraum von 2004 bis 2010 ein kumuliertes jährliches Wachstum von 4% (CAGR) verzeichnet. Insgesamt generierte der Verpackungsmittelmarkt ein Umsatzvolumen von 439 Milliarden Euro im Jahr 2010. Auch hier war das Wachstum der Schwellenländer wesentlich für die positive Entwicklung des Marktes verantwortlich.

Abb. 3 Umsatzentwicklung des globalen Verpackungsmittelmarktes

in Mrd. €

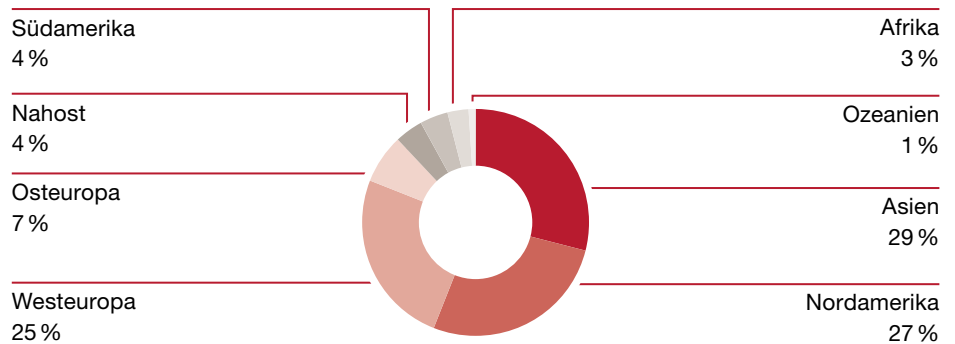


CAGR = Compound Annual Growth Rate (kumulierte jährliche Wachstumsrate)

Quellen: World Packaging Organisation; Market Statistics and Future Trends in Global Packaging.

In dem Zeitraum von 2010 bis 2014 erwartet die World Packaging Organisation (WPO) sogar eine durchschnittliche Wachstumsrate von 6 % pro Jahr. Das erhöhte Wachstumsniveau ergibt sich vorwiegend aus dem demografischen Wandel hin zu kleineren Familien, einer erhöhten Anzahl von Singlehaushalten und einer alternden, oft in Einzelhaushalten lebenden Bevölkerung. Konsumenten werden vermehrt in kleinere Einheiten verpackte Güter nachfragen. Zudem entwickeln Schwellenländer wie beispielsweise China, Indien und Brasilien zunehmend einen ähnlichen Lebensstil wie die westlichen Industrienationen. Somit steigt das Bedürfnis, Qualitätsprodukte – auch aus dem Ausland – frisch und ohne Transportschäden zu konsumieren, was den Bedarf an Konsumgüterverpackungen weiter erhöhen wird.

Der überwiegende Teil des Umsatzvolumens an Verpackungsmitteln verteilt sich hierbei auf drei Regionen. Mit 29% hat vor allem Asien derzeit schon die bedeutendste Rolle als Verpackungsmittelmarkt inne, was vor allem durch Länder wie China mit 1,3 Milliarden und Indien mit 1,1 Milliarden Einwohnern bedingt ist. In diesen Ländern wird mittelfristig auch weiterhin mit einem hohen Wirtschaftswachstum gerechnet. Dies wirkt sich wiederum positiv auf das Konsumverhalten in diesen Ländern aus und bietet demnach ein entsprechend steigendes Potenzial für Verpackungsmittelhersteller.

Abb. 4 Verbrauchsanteil von Verpackungsmitteln nach Regionen

Quelle: World Packaging Organisation, Market Statistics and Future Trends in Global Packaging, Zahlen von 2009 (Umsatz: 404,4 Mrd. €).

Die etablierten Industrienationen in Nordamerika und Westeuropa sind trotz eines stagnierenden beziehungsweise moderaten Marktwachstums aufgrund ihrer absoluten Marktgröße weiterhin elementare Märkte für Verpackungsmittelhersteller. So sind die USA als größte Wirtschaftsnation der Welt immer noch der größte Markt von Verpackungsmitteln, aber auch Länder wie z. B. Deutschland, Frankreich, Italien und England gehören zu den relevanten Abnehmern. Allerdings intensiviert sich der Wettbewerb in diesen Regionen, da ausländische Verpackungsmittelhersteller versuchen, durch preisgünstige Produkte Marktanteile zu gewinnen.¹ Daher sind Verpackungsmittelhersteller angehalten, innovative und kundenorientierte Produkte an den Markt zu bringen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und auszubauen. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind dabei notwendige Eigenschaften eines Verpackungsmittelherstellers, um den sich dynamisch ändernden Kundenanforderungen nach attraktiven und funktionalen Produkten gerecht zu werden. Durch marktbedeutende Innovationen lassen sich zudem essenzielle Wettbewerbsvorsprünge für Unternehmen auf den globalen Märkten erzielen.²

Als Gesamtregion ist Osteuropa derzeit mit einem weltweiten Marktanteil von 7% in Bezug auf das Absatzvolumen für Verpackungsmittelhersteller noch von sekundärer Bedeutung. Jedoch verzeichnen diese Länder ähnlich wie die Schwellenländer signifikante Wachstumsraten. Innerhalb der nächsten Jahre ist deshalb auch hier ein starker Anstieg bei der Nachfrage nach Verpackungsmitteln zu erwarten.

¹ Diese Thematik wird in den nachfolgenden Hypothesen 3 und 4 in Abschnitt D detaillierter diskutiert.

² Diese Thematik wird in Hypothese 5 in Abschnitt D detaillierter diskutiert.

2 Charakteristika von Verpackungstypen

Industriegüterverpackungen unterscheiden sich von Konsumgüterverpackungen vorwiegend durch die geforderten Eigenschaften seitens der Kundengruppen.

Die Kundengruppe der Verpackungsmittelhersteller aus der PwC-Umfrage lässt sich in zwei wesentliche Bereiche trennen: Der überwiegende Anteil der Kunden stammt aus der Konsumgüterindustrie, der kleinere Anteil entfällt auf Produzenten von Industriegütern.

Ungeachtet der Anforderungen seitens der Kundengruppen, besitzen Verpackungen Charakteristika und Eigenschaften die im Allgemeinen gelten und häufig gefordert werden.

- Garantie- und Schutzfunktion
- Transportfähigkeit und Kommissionierbarkeit
- Einsatz von umweltfreundlichen Materialien
- Bereitstellung von Informationen für Verbraucher und Anwender
- Diebstahlschutz
- Funktionalität und anwenderfreundliche Handhabung
- Portionierung und Dosierung des Inhalts
- Wiederverwendbarkeit der Verpackung

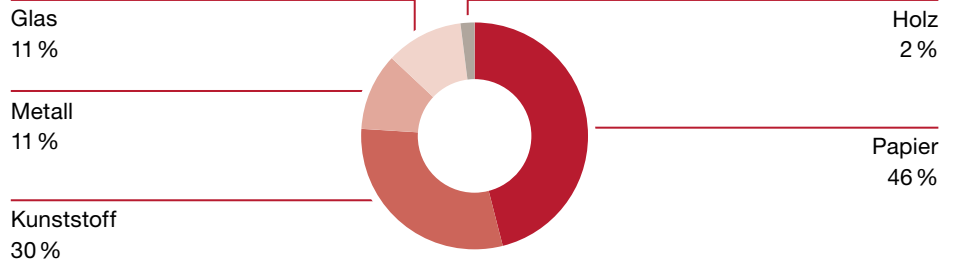
Weiterhin gibt es besondere Eigenschaften einer Verpackung, welche entweder bei der Verwendung für Industrie- oder Konsumgüter zusätzlich eine besondere Rolle spielen: Bei Industriegüterverpackungen besitzt die Einhaltung von Normen einen hohen Stellenwert, wohingegen bei Konsumgüterverpackungen die Marketingfunktion zur Verkaufsförderung eine besondere Rolle spielt.

Die Bedeutung und der Marktanteil der verschiedenen Verpackungstypen im deutschen Verpackungsmittelmarkt spiegeln das globale Verhältnis wider.

Relevante Grundstoffe der Konsumgüter- und Industrieverpackungen sind Papier, Kunststoff, Metall, Glas und Holz. Weltweit dominieren Papier und Kunststoff als Verpackungsmaterialien mit einem Anteil von circa 70 % den globalen Verpackungsmittelmarkt. Diese Dominanz der beiden Materialgruppen trifft auch für den deutschen Markt zu, auf dem Papier- und Kunststoffverpackungen sogar mehr als drei Viertel des verkauften Verpackungsvolumens ausmachen.

Papierverpackungen sind mit deutlicher Mehrheit für Umverpackungen und Transportverpackungen in Gebrauch. Papier ist somit eine der bedeutendsten Materialarten in der Verpackungsmittelindustrie. Kunststoff als zweitwichtigstes Verpackungsmaterial eignet sich mit seinen Eigenschaften unter anderem hervorragend für den Einsatz im Nahrungsmittel- und Getränkebereich, was das hohe Volumen sowie die besondere Bedeutung des Kunststoffs in diesem Bereich erklärt.

Abb. 5 Umsatzanteil der verschiedenen Materialgruppen in der deutschen Verpackungsmittelbranche



Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 4, Produzierendes Gewerbe, Anteil basiert auf Umsatzzahlen von 2009.

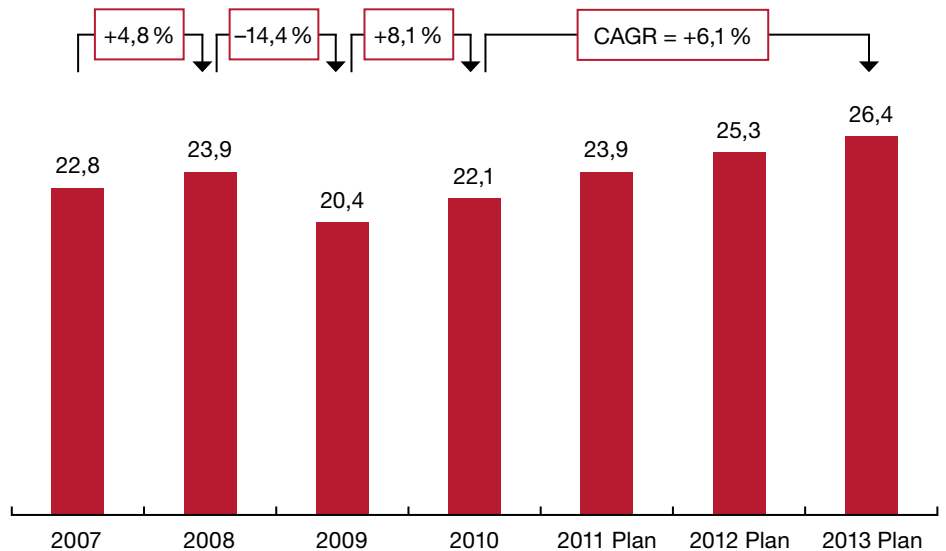
Nach Einschätzung von Branchenexperten wird sich dieses Verhältnis auch in naher Zukunft nicht ändern. Im Gegenteil, die Branche erwartet, dass Kunststoffverpackungen vornehmlich Glasverpackungen weiter substituieren werden, da das geringere Gewicht und die flexible Anwendbarkeit von Kunststoff für Lieferanten und verarbeitende Unternehmen eine zunehmend wichtigere Rolle spielen.

3 Entwicklung der deutschen Verpackungsmittelindustrie

Der deutsche Verpackungsmittelmarkt generierte ein Umsatzvolumen von 22,1 Milliarden Euro im Jahr 2010. Nach einer Wachstumsphase von 4,8% vom Jahr 2007 auf 2008 musste der Verpackungsmittelmarkt laut Statistischem Bundesamt einen krisenbedingten Rückgang von 14,4% von 2008 auf 2009 hinnehmen.

Abb. 6 Umsatzentwicklung der deutschen Verpackungsmittelindustrie von 2007 bis 2013

in Mrd. €



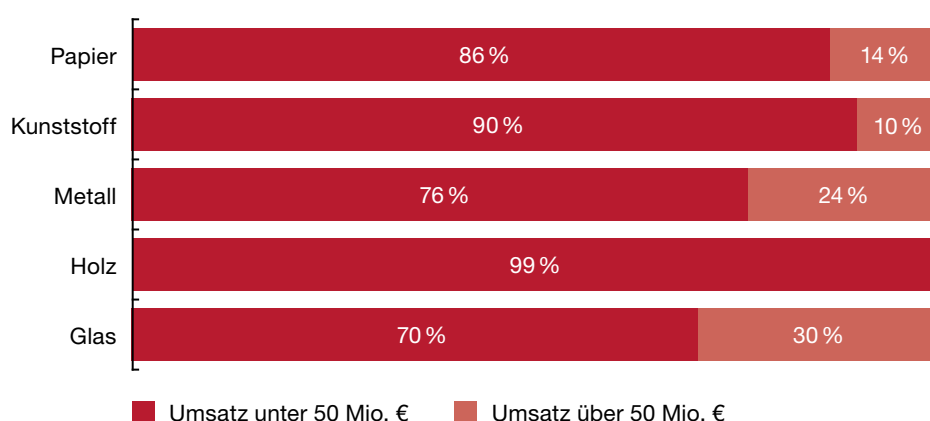
Quellen: Statistisches Bundesamt, Fachserie 4, Produzierendes Gewerbe; Planzahlen 2011–2013 auf Basis der PwC-Umfrage 2011.

Im Vergleich zum Umsatzrückgang der deutschen Industrie in Höhe von circa 18 % von 2008 auf 2009 war der Verpackungsmittelmarkt damit insgesamt nur unterproportional von der Krise betroffen. Verpackungsmittel aus Holz und Metall verzeichneten jedoch einen besonders starken Rückgang aufgrund ihres höheren Anteils an Industrieverpackungen. Diese Materialgruppen waren durchschnittlich mit circa 24% Umsatzeinbußen am stärksten betroffen. Mit 7 bis 12% Umsatzrückgang bei den Materialgruppen „Papier“, „Kunststoff“ und „Glas“ wirkte sich die Krise zwar auch stark negativ auf die Hersteller aus, aber im Vergleich zu den anderen beiden Materialgruppen in einer gemilderten Form. Allerdings haben sich die Unternehmen der Verpackungsmittelindustrie von den Umsatzeinschnitten während der Krise schnell wieder erholt und streben aus Sicht von Mitte 2011 in dem Zeitraum von 2010 bis 2013 ein kumuliert jährliches Umsatzwachstum von 61 % an. Der CAGR von 2010 bis 2013 profitiert von der erhöhten Nachfrage in 2010 aufgrund der krisenbedingten Zurückhaltung der Konsumenten im Vorjahr. In 2010 wurde demnach die reduzierte Nachfrage aus 2009 kompensiert. Für 2011 wird eine Wiedererlangung des Vorkrisenniveaus erwartet. Das Umsatzwachstum für 2011 bis 2013 fällt jedoch mit 5 % moderater aus, da das Wachstum der Branche keine Krisenaufholeffekte mehr verzeichnen wird wie in dem Jahr zuvor.

4 Struktur der deutschen Verpackungsmittelindustrie

Die Struktur der Verpackungsmittelindustrie ist durch mittelständische und kleine Unternehmen geprägt und stark fragmentiert. Auf dem deutschen Verpackungsmittelmarkt befinden sich nach Aussage des Statistischen Bundesamts circa 920 Verpackungsmittelhersteller. Nur wenige besitzen ein globales Produktions- und Vertriebsnetzwerk. So erzielen 88 % der Unternehmen ein Jahresumsatzniveau von unter 50 Millionen Euro.

Abb. 7 Umsatzverteilung nach Materialtypen innerhalb der Unternehmen in der Verpackungsmittelbranche



Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 4, Produzierendes Gewerbe.

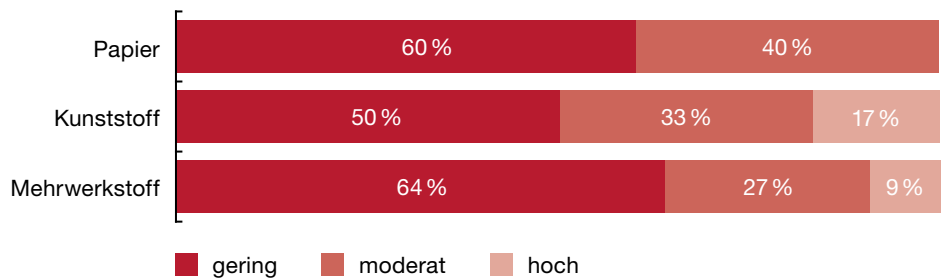
Auch bei den volumenstarken Materialgruppen „Papier“ und „Kunststoff“ sind mit 86% beziehungsweise 90% überwiegend Unternehmen mit unter 50 Millionen Euro vertreten. Der Großteil der Unternehmen ist sukzessive gewachsen und hat sich auf einen speziellen Marktbereich in der Verpackungsmittelindustrie fokussiert. Des Weiteren lässt sich die überwiegend mittelständische Struktur durch den geringen internationalen Wettbewerb auf dem deutschen Verpackungsmittelmarkt begründen, der bis in die letzte Dekade hinein vorherrschte.

Die mittelständische Prägung und die Marktfragmentierung haben eine geringere Preisverhandlungsmacht der Verpackungsmittelhersteller zur Folge.

Den Umfrageergebnissen zufolge, ist die Verhandlungsmacht der Unternehmen aller Segmente gegenüber Lieferanten wie auch Abnehmern als gering bis allenfalls moderat einzustufen. Der Grund hierfür liegt in der mittelständischen Marktstruktur und der Marktfragmentierung.

Mittelständische Unternehmen besitzen nur selten die Möglichkeit, ihre Bezugspreise bei Rohstofflieferanten zu ihren Gunsten zu verhandeln, da die geringeren Einkaufsvolumina häufig nicht die notwendigen Preisverhandlungsspielräume ermöglichen. Folglich gibt der überwiegende Anteil der Umfrageteilnehmer eine geringe Verhandlungsmacht gegenüber seinen Rohstofflieferanten an. In nachfolgender Grafik wird dies ersichtlich.

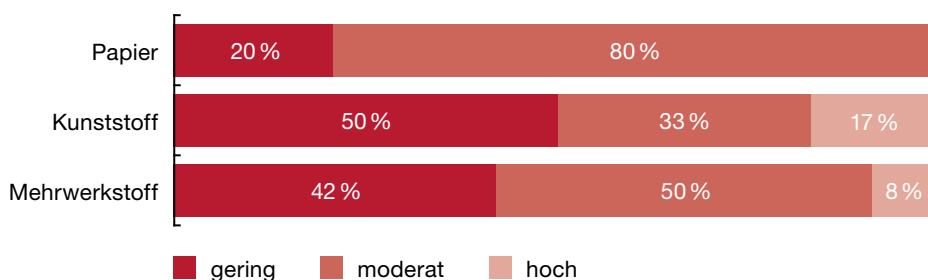
Abb. 8 Verhandlungsmacht der Verpackungsmittelhersteller gegenüber den Lieferanten



Umfrageteilnehmer mit einer hohen Preisverhandlungsmacht profitieren entweder von einem überdurchschnittlichen Einkaufsvolumen oder aufgrund ihrer Positionierung in innovativen Nischensegmenten im Verpackungsmittelmarkt.

Ähnlich wie beim Bezug von Rohstoffen haben Verpackungsmittelhersteller auch gegenüber Abnehmern nur eine moderate Preisverhandlungsmacht.

Abb. 9 Verhandlungsmacht der Verpackungsmittelhersteller gegenüber den Abnehmern



Denn besonders Verpackungsmittel für den Massenmarkt wie der Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie werden vornehmlich von großen Abnehmern bezogen, die diesen Marktbereich dominieren. Durch ihre Position am Markt besitzen diese Abnehmer die Möglichkeit, wesentlichen Einfluss auf die Preisgestaltung der Verpackungsmittelhersteller zu nehmen, was die Profitabilität belastend beeinflusst.

Allerdings geben Unternehmen, die in einem Nischensegment tätig sind oder innovative und spezielle Verpackungslösungen anbieten, eine hohe Verhandlungsmacht gegenüber Abnehmern an. Dies ist vor allem auf die komplexere Struktur und den Fertigungsprozess der Verpackungen zurückzuführen sowie mit dem damit zusammenhängenden geringeren Wettbewerb zu erklären.

Aufgrund ihrer geringen Verhandlungsmacht kann die Mehrzahl der Verpackungsmittelhersteller gestiegene Rohstoffpreise allenfalls unterproportional an ihre Abnehmer weitergeben. Der Umfrage zufolge ist eine entsprechende „Preisgleitklausel“ im Markt nur selten und schwer durchsetzbar.

Betrachtet man die typische Kostenstruktur bezogen auf den Produktionswert, so erweisen sich Material und Personal als die hauptsächlichen Kostenblöcke bei deutschen Verpackungsmittelherstellern. Im Durchschnitt umfassen die Materialkosten 45 bis 60 % und die Personalkosten 25 bis 35 %. Demnach hat die geringe Verhandlungsmacht bei Rohstoffpreisen einen direkten Einfluss auf die Profitabilität der Verpackungsmittelhersteller.

Ein voranschreitender Konsolidierungstrend (Hypothese 2) im deutschen Verpackungsmittelmarkt lässt den Rückschluss zu, dass die Unternehmenseinheiten in Zukunft wachsen und sich dadurch auch die Einkaufsvolumina wesentlich erhöhen, was wiederum eine bessere Verhandlungsmacht zur Folge haben kann.

Key Takeaways

- Der globale Verpackungsmittelmarkt generierte einen Umsatz von circa 439 Milliarden Euro im Jahr 2010. Das derzeitige Wachstum wird vorwiegend durch die Entwicklung der Schwellenländer wie z. B. China und Indien generiert und bietet Verpackungsmittelherstellern dort eine attraktive Perspektive zur Expansion.
- In Asien, Nordamerika und Westeuropa werden knapp 80 % des globalen Marktvolumens umgesetzt.
- Die Verpackungsmittelindustrie in Deutschland ist fragmentiert und überwiegend mittelständisch geprägt. Die Materialgruppen „Papier“ und „Kunststoff“ stellen, auch im globalen Vergleich, die volumenstärksten Verpackungsmittel dar. Sie dominieren den Verpackungsmittelmarkt mit einem Volumen in Höhe von über 70 %.
- Verpackungsmittelhersteller haben in der Vergangenheit keinen wesentlichen Wettbewerb aus dem Ausland erfahren, was sich in den letzten Jahren sukzessive geändert hat.
- Der Großteil der mittelständischen Unternehmen (88 %) erzielt Umsätze von 50 Millionen Euro oder weniger und trägt 57 % zum Marktvolumen der deutschen Verpackungsmittelindustrie bei. Der Markt ist demnach polypolistisch strukturiert und konzentriert sich nicht auf wenige große und internationale Unternehmen.
- Die Verpackungsmittelhersteller verbuchten einen Umsatzrückgang von 14,4 % im Jahr 2009 gegenüber einem Umsatzeinbruch in der gesamten verarbeitenden Industrie von circa 18 % im Jahr 2009. Die Verpackungsmittelindustrie weist aufgrund ihres hohen Anteils an Kunden aus der Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie ein unterproportionales Krisenverhalten auf.
- Das Vorkrisenniveau soll aufgrund des schneller eingetretenen Aufschwungs bereits im Jahr 2011 erreicht werden. Verpackungsmittelhersteller können somit die Krise schneller überwinden. Unternehmen planen aus Sicht von Mitte 2011 mit einem jährlichen Wachstum von circa 5 % im Zeitraum 2011 bis 2013.
- Laut Umfrageergebnissen ist die Verhandlungsmacht gegenüber Rohstofflieferanten und Abnehmern als „gering“ bis allenfalls „moderat“ zu charakterisieren.
- Materialkosten stellen mit 45 bis 60 % des gesamten Produktionswertes einen wesentlichen Kostenblock bei Verpackungsmittelherstellern dar.

D Hypothesen zur Verpackungsmittelindustrie

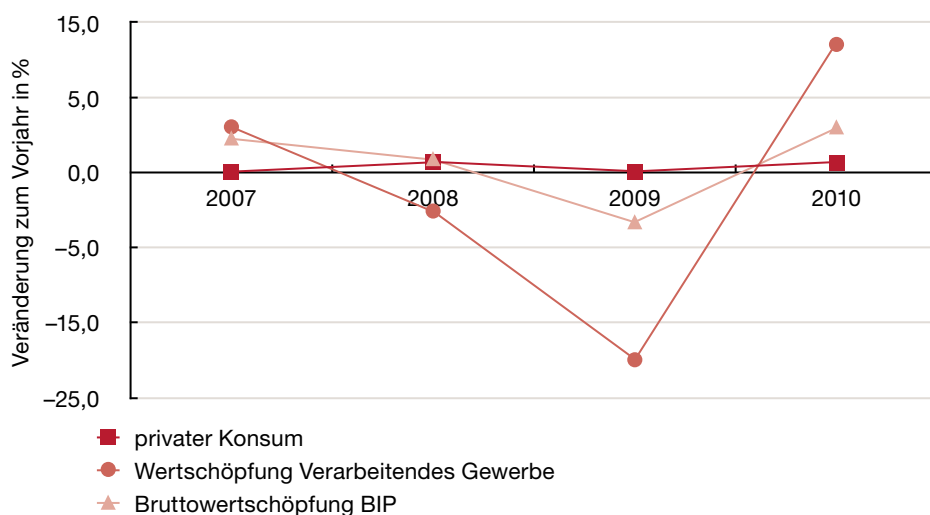


1 Geringere Krisenanfälligkeit bei Herstellern von Konsumgüterverpackungen

Im Vergleich zur stark gefallen Bruttowertschöpfung des Verarbeitenden Gewerbes führten die gesamtwirtschaftlich konstante Konsumausgaben zu einer unterproportionalen Krisenauswirkung in der Verpackungsmittelindustrie.

Dem Statistischen Bundesamt zufolge musste das gesamte Verarbeitende Gewerbe in Deutschland während der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise einen Rückgang der Bruttowertschöpfung von 18% von 2008 auf 2009 hinnehmen. Bereits im Jahr darauf trat eine Konjunkturerholung ein und die Unternehmen konnten eine Umsatzsteigerung von 12% erzielen.

Abb. 10 Bruttowertschöpfung Verarbeitendes Gewerbe im Vergleich zu privaten Konsumausgaben in Deutschland



Quellen: Statistisches Bundesamt; Deutsche Wirtschaft.

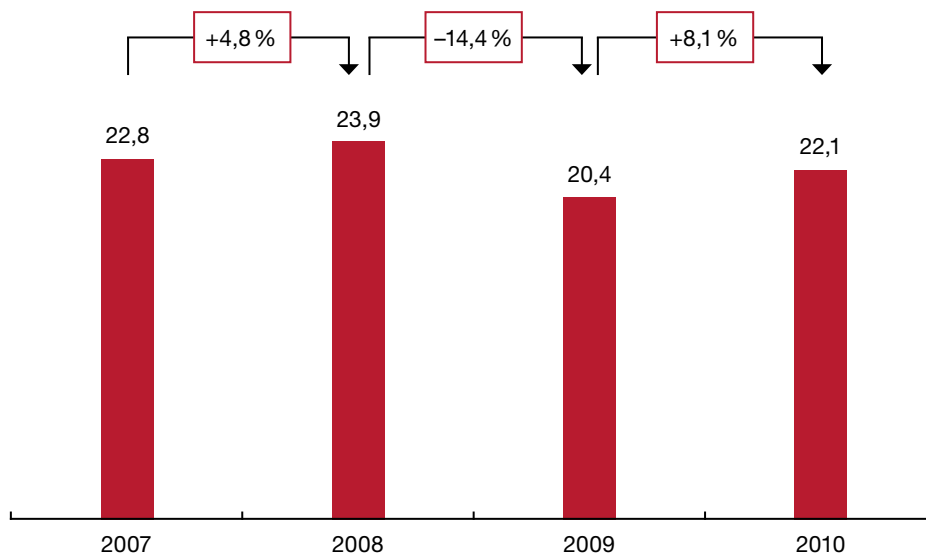
Die privaten Konsumausgaben dagegen sind auch innerhalb der Krise auf einem stabilen Niveau geblieben. Besonders Ausgaben, die Güter des täglichen Bedarfs betreffen (Nahrung, Getränke, Arzneimittel), sind in konjunkturellen Abschwungphasen überwiegend konstant und zeigen kaum Volatilitätszyklen auf; anders als es z. B. bei Luxusgütern der Fall ist. Vielmehr hängt die Nachfrage von Nahrungsmittel-, Getränke- und Pharmagütern zum Großteil mit dem Bevölkerungswachstum eines Landes sowie dem demografisch bedingten Älterwerden der Einwohner zusammen. Laut Statistischem Bundesamt nimmt die Anzahl an chronisch erkrankten Personen im Alter zu, was einen erhöhten Bedarf an Medikamenten mit sich bringt. Dieser Bedarf bringt es wiederum mit sich, dass auch die stabile Nachfrage nach Medikamentenverpackungen in Zukunft stetig steigen wird. Im Gegensatz zu privaten Konsumausgaben ist die Wertschöpfung des Verarbeitenden Gewerbes sehr wohl von der Konjunkturschwankung abhängig.

Der hohe Kundenanteil aus der Konsumgüterindustrie bewirkte einen im Vergleich zum gesamten Verarbeitenden Gewerbe unterproportionalen Umsatzrückgang in der Krise 2009.

Die unterproportionale Krisenanfälligkeit der Verpackungsmittelindustrie gegenüber dem Verarbeitenden Gewerbe aus Deutschland ist durch den überwiegenden Kundenanteil aus der Konsumgüterindustrie zu erklären. Während das Verarbeitende Gewerbe in Deutschland im Zeitraum von 2008 auf 2009 einen Rückgang der Bruttowertschöpfung von 18 % verzeichnete, belief sich der Rückgang des Branchenumsatzes der Verpackungsmittelindustrie auf nur 14,4%. Bereits im Jahr 2010 konnten die deutschen Unternehmen einen Umsatzzuwachs von 8,1 % verbuchen und somit am konjunkturellen Aufschwung der gesamten deutschen Wirtschaft partizipieren. Das Vorkrisenniveau von 2008 soll nach Auffassung der Umfrageteilnehmer im Jahr 2011 wieder erreicht werden.

Abb. 11 Auswirkungen der Krise auf die Umsatzentwicklung des deutschen Verpackungsmittelmarktes

Bruttowertschöpfung in Mrd. €



Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 4, Produzierendes Gewerbe.

Kleine Unternehmen der Verpackungsmittelbranche, die laut Statistischem Bundesamt zumeist nur über eine geringere Kapitaldecke verfügen, hatten im Vergleich jedoch größere Schwierigkeiten, die Krise zu überwinden. Bei diesen erhöhte sich die Anzahl der Insolvenzen von 2008 auf 2009 um 50 % von 22 auf 33 eröffnete Verfahren. Dem Statistischen Bundesamt zufolge sind alle betroffenen Unternehmen dem kleinen Mittelstand zuzuordnen und beschäftigen durchschnittlich rund 10 Mitarbeiter.

Die Krise (2008/09) bewirkte einen Umsatzrückgang um 7 bis 11 % bei den Umfrageteilnehmern, wobei die Margen der Segmente stärker divergieren.

Umsätze und Margen haben sich in den verschiedenen Segmenten während der Krise ähnlich entwickelt, wobei im Segment „Kunststoff“ ein stärkerer Umsatzrückgang gegenüber den Segmenten „Papier“ und „Mehrwerkstoff“ verbucht worden ist. Diese stärkere Reaktion bei Kunststoffverpackungsherstellern ist wesentlich durch den Kundenanteil aus dem Genuss- und Luxusgütermarkt zu begründen.

Den Umfrageergebnissen zufolge haben die Unternehmen die Krise mit einem durchschnittlichen Umsatzrückgang von 8 % von 2008 auf 2009 zu spüren bekommen. Die geringeren Krisenauswirkungen bei den Verpackungsmittelunternehmen sind durch den überwiegenden Kundenanteil aus der Nahrungsmittelindustrie zu erklären. Trotz der unterproportionalen Krisenauswirkung in der Verpackungsmittelindustrie war ein allgemeiner Rückgang der durchschnittlichen EBITDA-Marge von 11 % auf 9,5 % von 2008 auf 2009 zu verzeichnen. Wesentliche Einflussfaktoren des Margeneinbruchs bei den Segmenten „Kunststoff“ und „Papier“ waren auf der Kostenseite die Unterauslastung der Fertigungen sowie die bis 2009 stark gestiegenen Rohstoffkosten. Auf der Umsatzseite hatten Unternehmen neben dem Absatzeinbruch keine Möglichkeiten, neue Märkte in Wachstumsregionen zu erschließen, da temporär die Mittel für Investitionen fehlten oder aufgrund der rezessiven Konjunkturphase Investitionen zurückgestellt wurden.

Tab. 1 Umsatz und EBITDA-Margenentwicklung von 2008 bis 2013

Segmente		2008	2009	2010	2011	2012	2013
Gesammarkt	Umsatzindex	100	92	100	106	107	110
	EBITDA-Marge	11,0 %	9,5 %	12,1 %	12,1 %		
Papier	Umsatzindex	100	93	100	108	105	107
	EBITDA-Marge	11,9 %	7,9 %	10,7 %	10,7 %		
Kunststoff	Umsatzindex	99	89	100	102	104	105
	EBITDA-Marge	8,0 %	5,0 %	7,5 %	7,0 %		
Mehrwerkstoff	Umsatzindex	101	93	100	106	110	113
	EBITDA-Marge	11,9 %	13,8 %	15,6 %	16,3 %		

Anmerkung: Das Jahr 2010 dient als Basisjahr für den Umsatzindex. Die Zahlen der Jahre 2011–2013 basieren auf Planzahlen der Umfrage. EBITDA-Marge wurden bis 2011 abgefragt.

Bei Papierverpackungen schrumpfte im Zeitraum 2008 bis 2009 die EBITDA-Marge von 11,9 % auf 7,9 %. Kontinuierlich steigende Rohstoffkosten für Papierverpackungen erhöhten den Margendruck auf die Verpackungsmittelhersteller. Laut Umfrageergebnis war die proportionale Weitergabe von gestiegenen Rohstoffkosten besonders bei den Industriekunden während der Krise nicht durchsetzbar, da diese stärker von ihr betroffen waren. Im Vergleich dazu war das Segment „Kunststoff“ sowohl umsatzseitig als auch bei der Marge am härtesten von der Krise betroffen. Unternehmen verbuchten im Zeitraum von 2008 auf 2009 einen Umsatzrückgang von 11 %. Neben der hohen Verwendung der Kunststoffverpackungen in der Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie werden die Produkte auch zu großen Teilen in der Kosmetikindustrie verwendet. Da Kosmetik- oder Luxusgüter im Allgemeinen nicht zum täglichen Bedarf zählen, sparen Konsumenten Ausgaben hier schneller ein als bei Gütern des täglichen Bedarfs. Der rasant gestiegene Rohstoffpreis von

2008 auf 2009 hatte zusätzlich zu dem Absatzeinbruch einen negativen Einfluss auf die Gewinnmarge. Unternehmen verbuchten einen Rückgang von 8 % auf 5 % im Jahr 2009. Wie bei dem Segment „Papier“ sind auch bei Kunststoffverpackungen im Allgemeinen keine proportionalen Verkaufspreissteigerungen möglich.

Bei den Segmenten „Papier“ und „Kunststoff“ war die Krisenauswirkung aufgrund des bereits niedrigeren Gewinnmargenniveaus zwischen 0 und 15 % stärker spürbar. Auch diese Unternehmen konnten durch Kurzarbeit, Stellenabbau und kurzfristige Einsparungen den Margenrückgang dämpfen, nicht jedoch vollständig kompensieren.

Das Segment der Mehrwerkstoffverpackungen ist im Vergleich zu Papier ähnlich gut durch die Krise gekommen und erlitt im Zeitraum von 2008 auf 2009 nur einen Umsatzrückgang von 7 %. Im Bereich der Mehrwerkstoffverpackungen sind Unternehmen vertreten, welche mindestens zwei Materialgruppen in ihrem primären Produktportfolio haben oder Verpackungskomponenten aus mindestens zwei Materialien herstellen (z. B. Blisterverpackung). Besonders in der Pharma- und Chemiebranche werden größtenteils Mehrwerkstoffverpackungen verwendet, da die Anforderungen häufig komplex sind und nicht von nur einem Material umfänglich oder wirtschaftlich erfüllt werden können. Eine Filmtablettenverpackung veranschaulicht dieses Bild. Die Primärverpackung besteht aus Kunststoff (dem Tablettentray) und einer verklebten Alufolie als abschließendem Element. Die Sekundärverpackung besteht hierbei zumeist aus Papier, um die Primärverpackung unter anderem vor externen Einflüssen zu schützen sowie Produkt- und Herstellerinformationen bereitzustellen.

Die gedämpfte Krisenauswirkung bei Mehrwerkstoffverpackungen hat seinen Grund vorwiegend in dem hohen Anteil an Kunden aus der Pharma- und Chemieindustrie. Gerade für Pharmaprodukte ist eine stabile Nachfragesituation charakteristisch. Ein weiterer sich auf das Segment positiv auswirkender Effekt ist der Trend zum Full Service Packaging Provider, welcher aus der fortlaufenden Optimierung der Lieferkette resultiert. Lieferzeit und -verfügbarkeit sind wichtige Erfolgsgrößen für Unternehmen, um der geforderten Flexibilität gerecht zu werden. Bei Verpackungslösungen, die ebenfalls als Transport- und Verkaufseinheit genutzt werden können, sind laut Umfrageergebnissen die Wachstumsaussichten am besten. Abnehmer sind ebenfalls bereit, hierfür einen höheren Preis zu zahlen.

Bei Unternehmen des Segmentes Mehrwerkstoffverpackungen konnte laut Umfrageergebnissen in der Krise (2008/2009) ein leichter Margenzuwachs erzielt werden. Das Segment hat mit zwischen 10 % und über 20 % im Vergleich zu Papier und Kunststoff ein höheres EBITDA-Margenniveau, da komplette Verpackungslösungen an die Kunden weitergegeben werden können. Den Umfrageergebnissen zufolge konnten durch Kurzarbeit und operative Restrukturierungsmaßnahmen die Kosten- und Erlössituation in der Krise besonders bei Mehrwerkstoffverpackungen wesentlich verbessert werden. Zugleich wurde damit auch die Preisspirale bei den Rohstoffkosten kompensiert. Durch die steigende Nachfrage nach Verpackungslösungen besitzen die Unternehmen eine erhöhte Verhandlungsmacht, gestiegene Kosten auch an Kunden weiterzugeben, wenngleich auch nicht proportional. Durch die Kombination eines stabilen Nachfrageniveaus der Kundengruppen, reduzierter Kostenbelastung durch kurzfristige Maßnahmen und einer profitableren Ertragsituation konnten diese Unternehmen die Krise mit einem durchschnittlich moderaten Margenzuwachs überwinden.

Key Takeaways

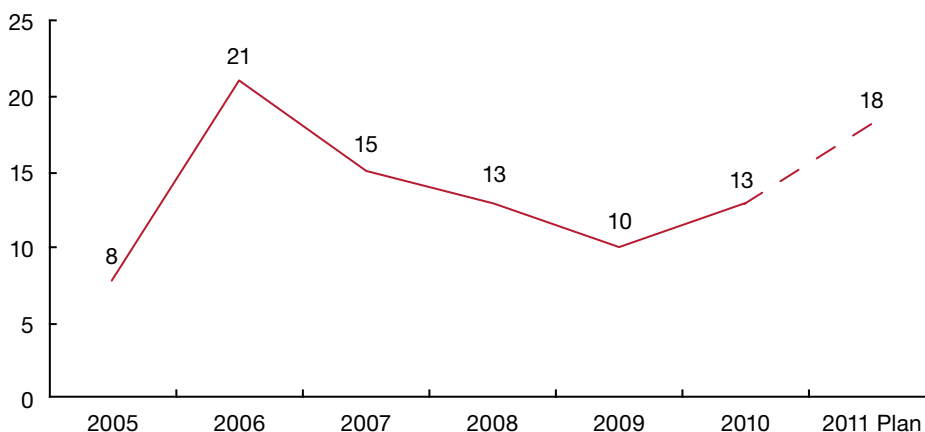
- Aufgrund des höheren Anteils an Kunden aus dem Konsumgüterbereich waren Verpackungsmittelhersteller unterproportional von der Krise betroffen. Die Unternehmen profitierten von einer stabileren Nachfrage nach Konsumgütern und somit von einem weniger schwankenden Umsatzniveau.
- Die Umfrageteilnehmer registrierten einen durchschnittlichen Umsatzrückgang von 7 bis 11 % während der Krise in 2009, hatten allerdings divergierende Margenentwicklungen aufgrund unterschiedlicher Profitabilitätsparameter.
- Durch stark gestiegene Rohstoffkosten und die Unterauslastung der Fertigungen gab es bei allen Unternehmen der verschiedenen Segmente eine negative Auswirkung auf die EBITDA-Marge.
- Eine Weitergabe der gestiegenen Rohstoffkosten ist in allen Segmenten nur bedingt durchsetzbar und erschwert vor allem die Profitabilitätssituation für Unternehmen der Segmente „Papier“ und „Kunststoff“.
- Unternehmen des Segments „Papier“ haben in der Krise einen Umsatzrückgang von 7 % verzeichnet. Durch die gestiegenen Rohstoffkosten vor der Krise sowie die Unterauslastung in der Krise ging die EBITDA-Marge von 11,9 % auf 7,9 % zurück. Das Segment „Kunststoff“ verzeichnete den höchsten Umsatzrückgang in Höhe von 11 % von 2008 auf 2009, was einen Margenrückgang von 8 % auf 5 % im selben Zeitraum bedeutete. Diese Krisenauswirkungen sind vor allem auf den höheren Anteil an der Luxusgüterindustrie zurückzuführen.
- Das Segment „Mehrwerkstoff“ besitzt gegenüber den Segmenten „Kunststoff“ und „Papier“ ein höheres Margenniveau; eine EBITDA Marge von 10 bis über 20 % steht hier im Vergleich zu Margen von 0 bis 15 %.

2 Zunehmende Konsolidierung des deutschen Verpackungsmittelmarktes

Die mittelständisch geprägte Verpackungsmittelindustrie ist auch nach der Krise noch stark fragmentiert. So generieren die 111 größten Unternehmen in Deutschland nur 56 % des Branchenumsatzes. Damit zeigt sich der deutsche Verpackungsmittelmarkt als polypolistisch strukturiert. Die vielen kleinen deutschen Verpackungsmittelhersteller besitzen nur selten die Möglichkeit, internationale Megatrends schnell und umfänglich in ihr Geschäft zu integrieren. Kunden fordern ein konzentriertes Zuliefernetzwerk, welches global aufgestellt, zugleich aber auch auf regionale Anforderungen ausgerichtet ist. Jedoch haben derzeit viele deutsche Verpackungsmittelhersteller nicht die „kritische Größe“, um sich global behaupten zu können. Aus diesem Grund wird sich die Konsolidierung im Markt besonders bei lokal fokussierten deutschen Verpackungsmittelherstellern fortsetzen.

Weiterhin ist und bleibt ein segmentübergreifendes und globales Produktportfolio ein wesentlicher Parameter der Konsolidierung. Nach einem Höchststand von 21 Transaktionen im Jahr 2006 ging die Anzahl an Übernahmen im Jahr 2007 auf 15 zurück und nivelliert sich seitdem auf einem Branchendurchschnitt von 13 bis 14 Übernahmen pro Jahr.

Abb. 12 Anzahl der Transaktionen in der Verpackungsmittelindustrie



Quelle: Mergermarket: Deals Packaging (Germany & Austria), Juli 2011 (Anzahl für 2011 erwartet).

Trotz einer restriktiven Kreditvergabe in der Krise (2008/2009) reduzierten sich die Konsolidierungen nur moderat. Mit der konjunkturellen Erholung im Jahr 2010 stieg ihre Anzahl erneut auf 13 und erreichte den Branchendurchschnitt. Somit setzt sich der seit 2005 abzeichnende Konsolidierungstrend des Verpackungsmittelmarktes fort und wird der PwC-Einschätzung zufolge im Jahr 2011 eine erhöhte Anzahl an Transaktionen verzeichnen. Besonders angetrieben werden die Unternehmen durch den Trend des Full Service Packaging Provider und dem zuvor angesprochenen Ziel, die Unternehmen in ihrer Größe zu erweitern. Dadurch können weltweit Märkte mit einem attraktiven Wachstum erschlossen werden.

Weiterhin wird ein steigender Konsolidierungstrend erwartet, der auf gewünschte Kostensynergien zurückzuführen ist. Denn zunehmender Kostendruck durch steigende Rohstoff- und Energiekosten, Wettbewerb aus dem Ausland – dies wird in Hypothese 3 diskutiert – und sich flexibel ändernde Anforderungen an eine Verpackung machen ein effizientes Kostenmanagement unabdingbar.

Wachstumspotenziale, die Erschließung neuer Kunden und Märkte sowie etwaige Synergieeffekte sind bedeutende Ursachen für die Marktkonsolidierung.

Wachstumspotenziale sind für Unternehmen die Hauptursache der Konsolidierung. Im deutschen Verpackungsmittelmarkt findet ein zunehmender Verdrängungswettbewerb statt, der sich vorwiegend in den dominierenden Segmenten „Papier“ und „Kunststoff“ bemerkbar macht. Neue Trends wie der des Full Service Packaging Providers und die andauernde Globalisierung der Märkte bieten den Unternehmen Chancen, neue Marktsegmente und Kundengruppen zu erschließen. Für kleine Unternehmen birgt dieser Trend jedoch das Risiko, Marktanteile an Unternehmen mit einer erhöhten Marktmacht zu verlieren und langfristig möglicherweise ganz vom Markt verdrängt zu werden.

Tab. 2 Hauptursachen des Konsolidierungstrends

Rang	Ursachen	%
1	Wachstumspotenzial	48
2	Markt- und Kundenerschließung	38
3	Umsatzsteigerung	34
4	Synergieeffekte	31
5	Verhandlungsmacht	21
6	Know-how-Zugang	14
7	Zugang zu Finanzmitteln	10

Mehrfachnennungen waren möglich

Bei 48% der Unternehmen ist „Wachstumspotenzial“ die Hauptursache für Unternehmensakquisitionen in der Verpackungsmittelindustrie. Durch die Integration eines strategisch komplementären Unternehmens erhöhen sich die Marktanteile signifikant, ohne dabei die bestehenden Produktportfolios der jeweiligen Unternehmen aktiv zu verringern. Ohne eine Akquisition ist ein Unternehmenswachstum in dem moderat wachsenden Markt im Wesentlichen nur durch innovative und diversifizierte Produkte möglich.

Als zweitwichtigste Ursache wurde „Markt- und Kundenerschließung“ als Konsolidierungshintergrund identifiziert. Hierbei kann vor allem eine Übernahme in den schnell wachsenden Schwellenländern wie z. B. China, Indien oder Brasilien den Zugang zu diesen Märkten gewähren. Unterstützt wird dieser Konsolidierungstrend durch die Wachstumserwartungen der OECD. Kumuliert erwartet die OECD für Osteuropa ein Wachstum der Bruttowertschöpfung von circa 3 bis 4% pro Jahr; wobei China in den kommenden Jahren sogar um 9%, Indien um 6,4% und Brasilien um 3,5% wachsen sollen.

Unternehmen erhoffen sich zudem bei Unternehmensübernahmen eine überproportionale Umsatzsteigerung. Denn durch die Integration eines Komplementärunternehmens wird erwartet, die Kundengruppen umfassender mit bedarfsorientierten Verpackungslösungen beliefern zu können (Full Service Packaging Provider).

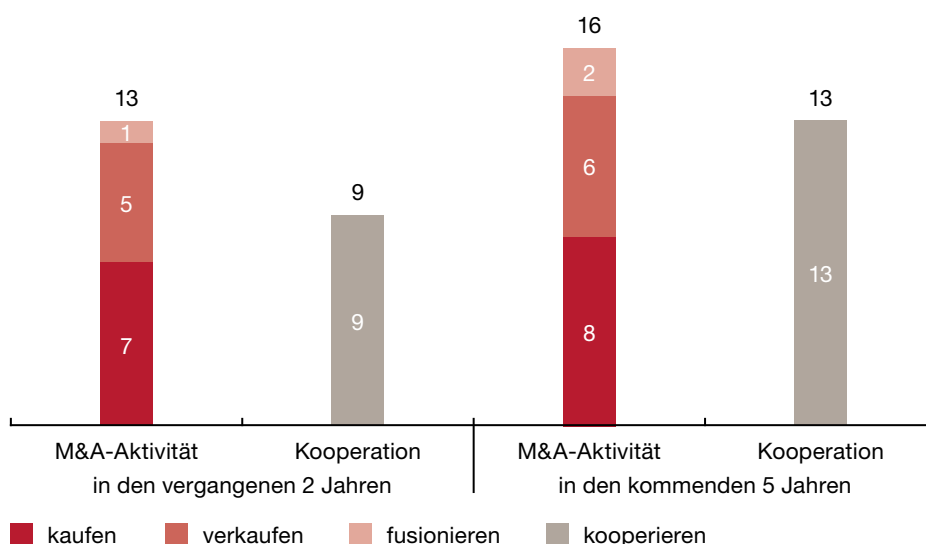
Die Stärkung der Verhandlungsmacht, die Integration von externer Fachexpertise sowie der Zugang zu Finanzmitteln sind weitere Ursachen für Konsolidierungsvorhaben der Unternehmen.

Der Konsolidierungstrend intensiviert sich nach der Krise aufgrund des industrieübergreifenden wirtschaftlichen Aufschwungs der Unternehmen.

Ungeachtet der Art der Akquisitionen ist ein steigender Konsolidierungstrend in allen Segmenten zu erkennen. So erwarten auch die deutschen Verpackungsmittelhersteller in den nächsten fünf Jahren einen starken Anstieg der Transaktionen. Somit setzt sich der Strukturwandel mit zunehmender Geschwindigkeit weiter fort.

Besonders bei inhabergeführten Unternehmen sind Kooperationen und Akquisitionen ein bevorzugtes Mittel, um sich Know-how anzueignen und die Marktposition auszubauen. Demnach ist auch hier ein Anstieg bei Transaktionen erkennbar. Den Umfrageergebnissen zufolge sind komplette Übernahmen bevorzugte Arten von Akquisitionsvorhaben in der Verpackungsmittelindustrie. Bei Akquisitionen von großen Verpackungsmittelherstellern kommen jedoch vermehrt Anteilsbeteiligungen zustande, da eine komplette Übernahme nur mit einem hohen Kapitalrisiko zu verwirklichen wäre.

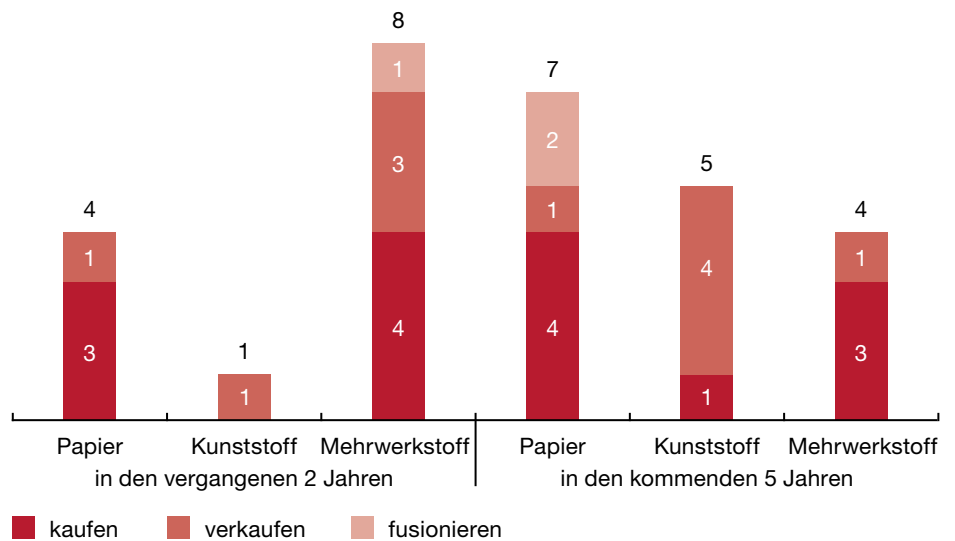
Abb. 13 Anzahl der Transaktionen in Vergangenheit und Zukunft



Die Hersteller von Papierverpackungen agieren überwiegend als Käufer, während Zielunternehmen den Umfrageergebnissen zufolge vermehrt aus dem Kunststoffsegment kommen.

Unternehmen des Segmentes „Mehrwerkstoff“ haben die Wachstumspotenziale für ganzheitliche Verpackungslösungen frühzeitig am Markt erkannt. In der Vergangenheit hat dieses Segment die meisten Transaktionen verbucht. Aufgrund des spürbar stärker werdenden Trends in Richtung Full Service Packaging Provider kaufen Unternehmen aus dem Segment „Papier“ vermehrt zu.

Abb. 14 Transaktionsvorhaben pro Segment im deutschen Verpackungsmittelmarkt

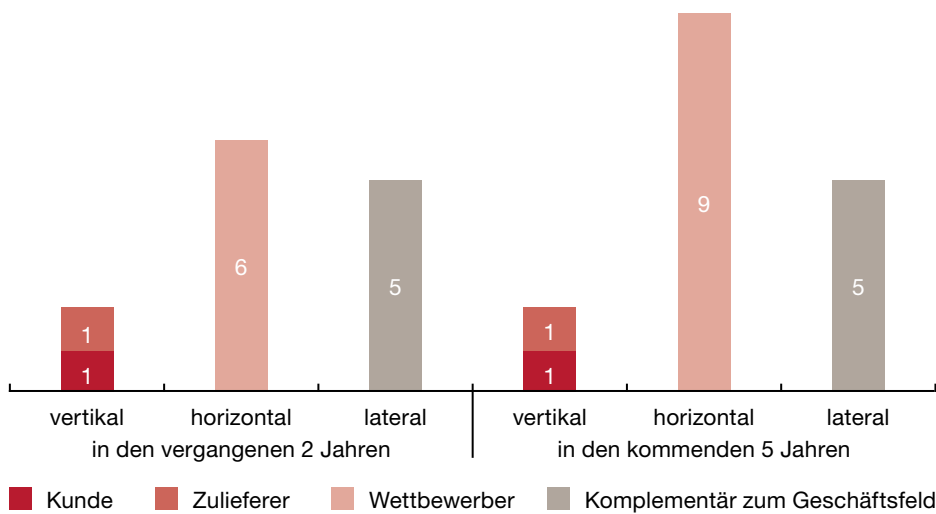


Auch in dem Segment „Mehrwerkstoff“ planen Unternehmen vereinzelt Unternehmen anderer Segmente zu übernehmen. Vor allem Unternehmen, die dem Marktsegment *Fast Moving Consumer Goods (FMCG)* angehören, werden in Zukunft auf Verpackungen aus Mehrkomponenten vermehrt angewiesen sein. Denn wie bereits erwähnt, beeinflussen Verpackungen auch die Kaufentscheidung der Konsumenten. Unterstützt wird der Trend zu Mehrkomponenten durch den soziodemografischen Wandel (Zunahme von Singlehaushalten, Alterung der Bevölkerung etc.).

Der Fokus der Transaktionen liegt überwiegend auf dem Ausbau der Marktmacht durch horizontale Integrationen.

Aufgrund des diskutierten Strukturwandels im Verpackungsmittelmarkt hin zur Stärkung der Marktposition und der Gewinnung von Marktanteilen (Wachstum, Markt- und Kundenerschließung) sind horizontale Transaktionen am Markt die überwiegende Integrationsrichtung.

Abb. 15 Integrationsrichtung der Transaktionen



Die Übernahmen von Wettbewerbern gewinnen somit an Bedeutung für zukünftige Transaktionsvorhaben. Den Umfrageergebnissen zufolge wollen im nächsten Jahr neun Verpackungsmittelhersteller einen Wettbewerber übernehmen (im Vorjahr waren es sechs).

Key Takeaways

- Die 111 größten Unternehmen, die 12 % aller Verpackungsmittelhersteller repräsentieren, generieren 56 % des Branchenumsatzes, was auf eine geringe Marktkonzentration hinweist.
- Eine starke Fragmentierung, mittelständische Branchenstruktur und eine häufig nicht vorhandene kritische Unternehmensgröße sind wesentliche Gründe, weshalb in der Verpackungsmittelindustrie verstärkt ein Konsolidierungstrend zu beobachten ist. Des Weiteren ist eine erfolgreiche internationale Marktpositionierung ein entscheidender Grund für Unternehmenstransaktionen im Verpackungsmittelmarkt.
- Ein steigender Konsolidierungstrend ist laut Umfrageergebnissen in allen Segmenten zu erwarten. Es wird davon ausgegangen, dass im Zeitraum von 2010 auf 2011 die Anzahl an Transaktionen von 13 auf 16 steigt. Bei Kooperationen ist ebenfalls ein Zuwachs zu erwarten, da gerade kleine inhabergeführte Unternehmen Kooperationen zur Stärkung der Marktposition nutzen.
- Übernahmen aus anderen Segmenten wie z. B. ein Zusammenschluss von Papier- und Mehrwerkstoffverpackungsherstellern sind vermehrt zu erwarten. Denn es wird zunehmend wichtiger, den Kunden ganzheitliche Verpackungslösungen zur Verfügung zu stellen.
- Der globale Trend zum Full Service Packaging Provider ist eine weitere Ursache für die Konsolidierung des Verpackungsmittelmarktes.

3 Intensivierung des internationalen Wettbewerbs im deutschen Verpackungsmittelmarkt

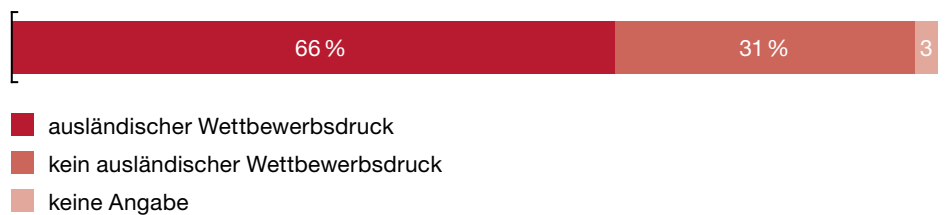
In Regionen wie Westeuropa, Japan und Nordamerika wächst die Verpackungsmittelindustrie nur noch moderat. Dennoch bieten die Märkte dieser etablierten Industrienationen – absolut gesehen – ein hohes Marktvolumen und somit einen hohen Anreiz für Verpackungsmittelanbieter, durch Verdrängungswettbewerb Marktanteile in diesen Ländern zu gewinnen. Vor allem Anbieter aus Schwellenländern nutzen ihre deutlichen Lohnkostenvorteile, um sich in den volumenstarken Märkten der Industrienationen zu etablieren.

Der deutsche Verpackungsmittelmarkt ist als viertgrößter Verpackungsmittelmarkt hochattraktiv und daher zunehmend internationalem Wettbewerb ausgesetzt.

Deutschland verfügt als die viertgrößte globale Volkswirtschaft gleichzeitig auch über das viertgrößte Verpackungsmittelvolumen nach den USA, Japan und China. Das Marktvolumen von Verpackungsmitteln betrug 22,1 Milliarden Euro im Jahr 2010. Damit steht der deutsche Verpackungsmittelmarkt für 5,5 % des globalen Verpackungsmittelvolumens und gehört zu den global attraktiven Absatzmärkten.

Somit ist auch verständlich, dass ausländische Verpackungsmittelhersteller intensiv mit Importen in den deutschen Verpackungsmittelmarkt drängen und versuchen, ihre Marktanteile auszubauen. Nach Angaben des Statistischen Bundesamts verzeichnete die Importquote von Verpackungsmitteln, mit Ausnahme der Krisenjahre 2008/2009, seit 2000 einen Anstieg von 26 % auf über 30 % – mit einer weiter steigenden Tendenz.

Abb. 16 Anteil der Unternehmen, die einen ausländischen Wettbewerbsdruck im deutschen Verpackungsmittelmarkt spüren



Der Großteil der Verpackungsmittelimporte besteht aus preisgünstigen Verpackungen für solche Nahrungsmittel und Getränke, bei denen keine spezifisch hohen Qualitätsstandards gefordert sind. Der hohe Preisvorteil bei Verpackungsmitteln von Herstellern aus Schwellenländern resultiert vorwiegend aus höheren Kapazitäten und dem teilweise günstigeren Zugriff auf benötigte Rohstoffe. Neben diesen Kostenvorteilen sind auch niedrigere Produktionskosten als Wettbewerbsvorteil zu sehen. So sind etwa die Lohnkosten in der Produktion laut Statistischem Bundesamt in Deutschland dreizehnmal so hoch wie in China.

Aufgrund der niedrigeren Faktorkosten in den Schwellenländern können die Hersteller aus diesen Ländern Verpackungen billiger als die deutschen Unternehmen anbieten; und das trotz der um 5 bis 6% gestiegenen Transportkosten innerhalb des Zeitraums 2006 bis 2010.

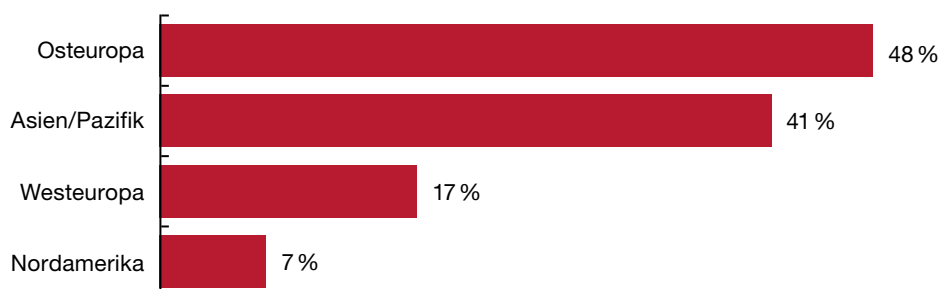
Zudem besitzt der deutsche Verpackungsmittelmarkt durch die hohe Integration in die globalen Märkte, die beständige Handels- und Rechtssicherheit für ausländische Unternehmen und den freien Kapitalverkehr eine relativ geringe Markteintrittsbarriere. Nicht überraschend geben zwei Drittel der Unternehmen bereits an, dem Druck ausländischer Wettbewerber im heimischen Markt intensiv ausgesetzt zu sein. Allerdings gibt es bezüglich der steigenden Importe auch gegenläufige Trends. Zum einen wurden in der EU Antidumpingzölle installiert, die zu einer Drosselung der Importe aus Ländern wie China führen. Zum anderen tritt im Jahr 2011 das enger regulierte Kreislaufwirtschaftsgesetz in Kraft, was eine Wiederverwertbarkeit von verschiedenen Verpackungen wie Getränkeflaschen aus Plastik verlangt. Darüber hinaus bestehen für zahlreiche Produkte diverse Qualitätsanforderungen seitens der Kunden und regulatorischer Institutionen. Sowohl die Umstellung auf vollständig wiederverwertbare Produkte als auch die Gewährleistungen von hohen Qualitätsstandards können derzeit von vielen ausländischen Anbietern noch nicht angeboten werden.

Jedoch verzeichnen ausländische Unternehmen eine steile Lernkurve in Bezug auf die Produktqualität und Lieferverschwindigkeit. Die deutschen Verpackungsmittelhersteller sind daher gezwungen, zusätzliche Maßnahmen einzuleiten, um ihren Marktanteil zu sichern. Globale Beschaffung und eine international aufgestellte Produktion sind Beispiele, die dabei helfen, Produktkosten einzusparen und die Preise wettbewerbsfähig anzupassen.

Der intensivste Wettbewerb für die deutschen Verpackungsmittelhersteller kommt von Herstellern aus Osteuropa und Asien.

Unabhängig von dem wachsenden Bedarf an Verpackungsmitteln in Osteuropa und Asien erhöht sich der Wettbewerb für die Unternehmen vorwiegend durch Anbieter aus diesen Regionen. Dort ansässige Unternehmen verfügen, wie bereits erwähnt, über den Vorteil geringerer Herstellungskosten und einem besseren Zugang zu Rohstoffen (wie z. B. in China). Zudem wurden in diesen Ländern während der letzten Dekade hohe Investitionen in die technische Ausrüstung getätigt. Daraus resultierte ein merklich gestiegenes Qualitätsniveau der Verpackungsmittel. Allerdings erfüllt das derzeitige erreichbare Qualitätsniveau zumeist noch nicht die Anforderungen westeuropäischer Kunden.

Abb. 17 Übersicht der Herkunft ausländischer Wettbewerber



Mehrfachnennungen waren möglich

Unternehmen aus anderen westeuropäischen Ländern besitzen – abgesehen von Lohnkostenvorteilen in einigen Regionen wie z. B. Portugal – diese Wettbewerbsvorteile zwar oftmals nicht gegenüber deutschen Verpackungsmittelherstellern, konkurrieren jedoch in Qualität und Innovation in einzelnen Marktsegmenten mit diesen. Des Weiteren verfügen die Unternehmen aufgrund des freien Warenverkehrs innerhalb der EU über den Vorteil, keine Zölle bei der Einfuhr in den deutschen Markt entrichten zu müssen.

Nordamerikanische Unternehmen sind trotz ihres großen Heimatmarktes im deutschen Verpackungsmittelmarkt von geringerer Bedeutung und konkurrieren (wie westeuropäische Unternehmen) lediglich in einzelnen Marktsegmenten mit deutschen Unternehmen. Zwar gab es auch in der südamerikanischen Region ein Wachstum im Verpackungsmittelmarkt von 8 % pro Jahr zwischen 2004 und 2009, der Großteil der dort ansässigen Unternehmen hat aber weder die kritische Masse noch die Expertise, um auf dem deutschen Markt wettbewerbsfähig zu sein.

Key Takeaways

- Das Wachstum des globalen Verpackungsmittelmarktes wird überwiegend durch das Konjunkturwachstum in Schwellenländern angetrieben. Der deutsche Verpackungsmittelmarkt ist der viertgrößte Verpackungsmittelmarkt und generierte im Jahr 2010 einen Branchenumsatz von 22,1 Milliarden Euro. Somit ist gerade für asiatische und osteuropäische Anbieter der Anreiz hoch, diesen Markt zu erschließen. Durch Lohnkostenvorteile können diese Anbieter günstigere Produkte am Markt vertreiben und somit durch einen Verdrängungswettbewerb Marktanteile gewinnen.
- Aus den geringen Markteintrittsbarrieren in Deutschland und den Kostenvorteilen bei Anbietern aus Schwellenländern resultiert, dass bereits zwei Drittel der an der Studie teilnehmenden Unternehmen einem erhöhten internationalen Wettbewerbsdruck ausgesetzt sind.
- Aufgrund hoher Qualitätsanforderungen und regulatorischer Bestimmungen sind deutsche Anbieter derzeit noch in der Lage, ihre Wettbewerbsposition gegenüber preisgünstigeren Verpackungsmittelherstellern aus Schwellenländern zu behaupten. Allerdings verzeichnen diese Anbieter eine steile Lernkurve und somit wird der Wettbewerbsdruck in den kommenden Jahren weiter steigen.

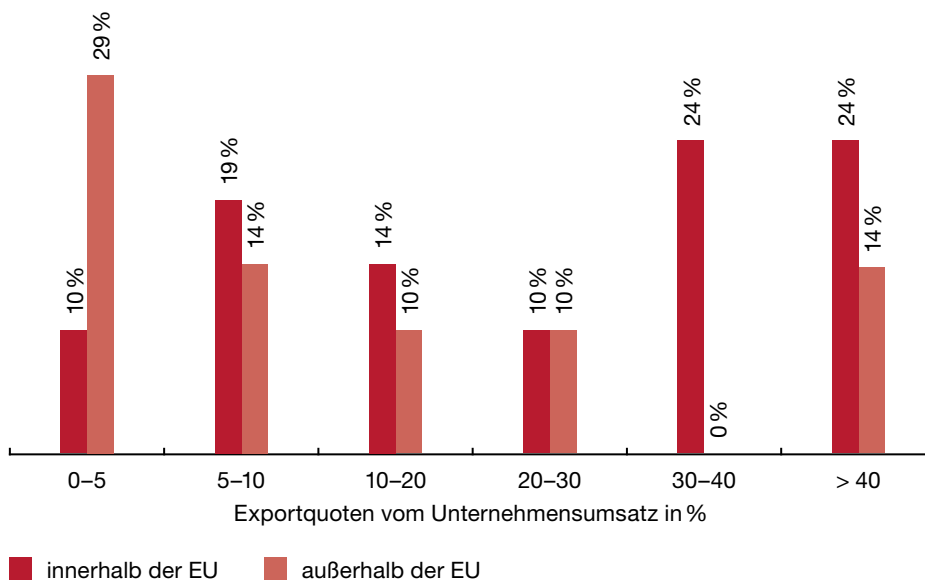
4 Große Marktpotenziale für deutsche Verpackungsmittelhersteller in Asien und Osteuropa

Die Internationalisierung des Verpackungsmittelmarktes erhöht nicht nur den Wettbewerb für deutsche Verpackungsmittelhersteller, sondern bietet diesen auch die Möglichkeit, in neue Märkte zu expandieren und vom dortigen Wachstum zu profitieren. Bei einer Expansion in internationale Märkte steht die Verpackungsmittelindustrie grundsätzlich vor der Frage, ob ihre operativen Tätigkeiten ins Ausland verlagert werden sollten, um kostenoptimiert produzieren sowie schnell und flexibel auf Kundenanforderungen aus dem Ausland reagieren zu können. Dabei sind Anforderungen der Kunden wie z. B. Qualitäts- und Lieferzeitenansprüche eine entscheidende Einflussgröße im Entscheidungsprozess des angestrebten Internationalisierungsgrades.

Der Großteil der deutschen Verpackungsmittelexporte geht derzeit noch in andere EU-Länder.

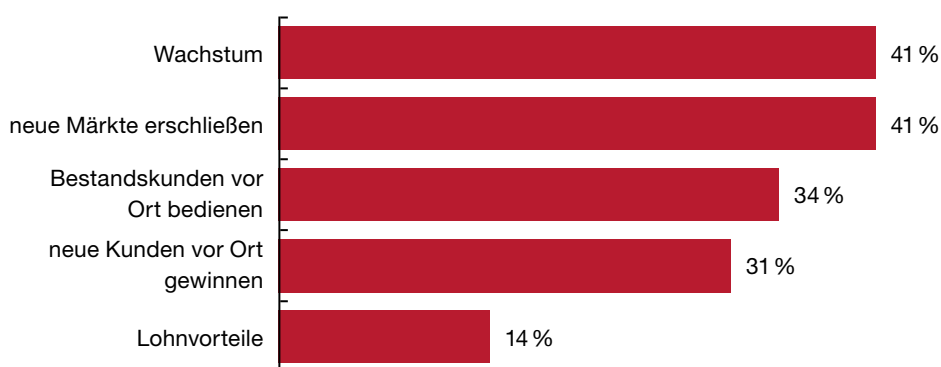
Mit einer Exportquote von durchschnittlich 34% des Branchenumsatzes haben Auslandsgeschäfte bereits heute einen wichtigen Stellenwert für Unternehmen der deutschen Verpackungsmittelindustrie. Knapp 50% der Unternehmen erzielen über 30% ihres Umsatzes im europäischen Ausland. Im Vergleich hierzu erzielen 43% der Unternehmen nur einen sehr geringen Teil (unter 10%) ihres Umsatzes außerhalb Europas.

Abb. 18 Exporttätigkeit der Verpackungsmittelhersteller im europäischen und außereuropäischen Ausland



Der Fokus der Exporte richtet sich zunehmend auf Länder außerhalb der EU; Gründe dafür sind hohe Wachstumsraten in Schwellenländern und die Notwendigkeit, in Kundennähe zu operieren.

Abb. 19 Vorwiegende Expansionsgründe der Verpackungsmittelhersteller

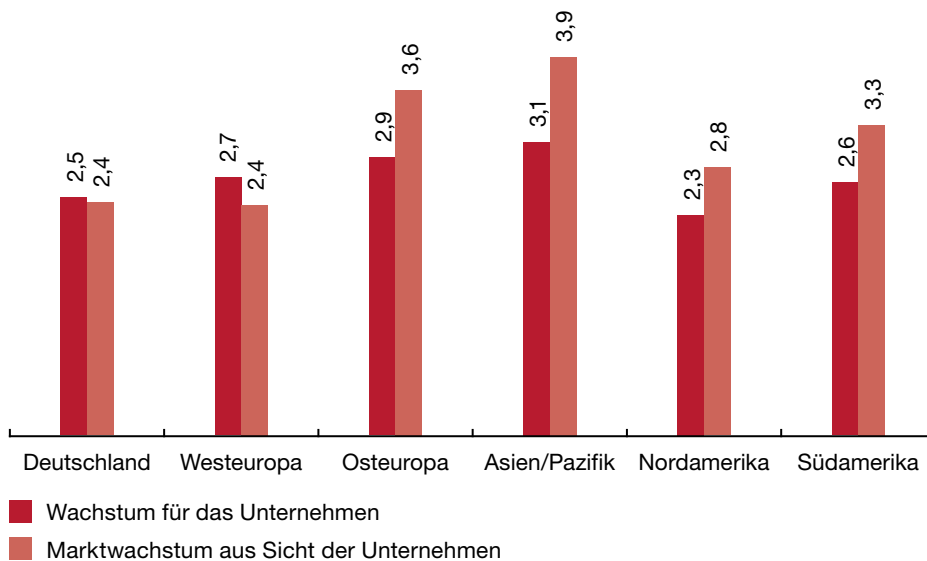


Mehrfachnennungen waren möglich

Aufgrund der überwiegend reifen Märkte in Westeuropa und moderat wachsenden Umsatzzahlen im deutschen Verpackungsmittelmarkt suchen Unternehmen zunehmend nach Wachstumsalternativen, um neue Märkte zu erschließen und Kunden zu akquirieren. Dies soll besonders durch die Expansion mit bestehenden beziehungsweise innovativen Produktlösungen geschehen. Der Fokus ist hierbei vor allem auf Schwellenländer gerichtet, welche eine relevante Marktgröße und die notwendige Infrastruktur besitzen sowie über eine ausreichend große Zahl an qualifizierten Fachkräften für die Durchführung der operativen Prozesse verfügen.

So verzeichnen diese Länder kontinuierlich positive Konjunkturprognosen und erwartete Kaufkraftsteigerungen von 6 bis 8 %. Dadurch gewinnen diese Regionen zunehmend an Attraktivität für deutsche Unternehmen. Laut der Einschätzung der Umfrageteilnehmer und namhafter volkswirtschaftlicher Institute wird innerhalb dieser Gruppe das höchste Wachstum im asiatischen Markt erwartet.

Abb. 20 Umfrageergebnis zu Wachstumspotenzialen verschiedener Regionen

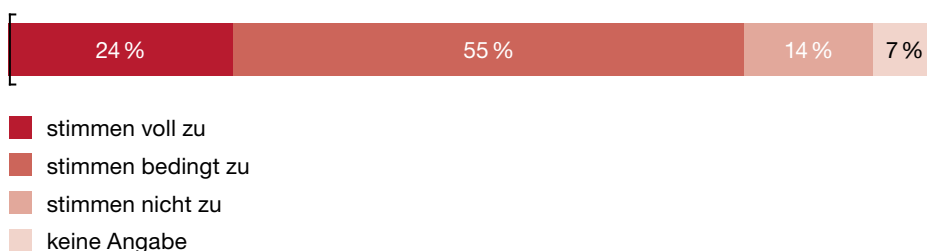


Hinweis: Umfrageteilnehmer konnten das Wachstum pro Region mit max. 5,0 bewerten.

Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die Erkenntnis, dass vermehrt auch mittelständische Unternehmen Schwellenländer mit einem hohen Wachstumspotenzial für die Expansion ihrer Geschäfte in Betracht ziehen. Für mittelständische Firmen ist es jedoch oftmals noch essenzieller als für Großunternehmen, neben den Vorteilen einer Internationalisierung des Geschäfts auch die entsprechenden Risiken im Vorfeld umfassend abzuwägen. Dazu zählen unter anderem die Analyse des ökonomischen und rechtlichen Risikos im Ausland, die Definition und Evaluation einer Markteintrittsstrategie, die übergeordnete Wettbewerbs- und Markteinschätzung sowie die Berücksichtigung operativer Risiken.

Für Verpackungsmittelhersteller ist es notwendig, den Kunden ins außereuropäische Ausland zu folgen, um die Geschäftsbeziehung fortführen zu können.

Abb. 21 Notwendigkeit, im Rahmen einer Internationalisierungsstrategie dem Kunden zu folgen



Den Umfrageergebnissen zufolge ist neben dem Wachstum und der Markterschließung die Nähe zu bestehenden Kunden im Ausland besonders wichtig, da auch diese Internationalisierungsschritte vollziehen. Knapp 80% der Unternehmen sehen die Notwendigkeit, den Kunden bei der Internationalisierung ihres Geschäfts zu folgen; einerseits, um die Kunden nicht zu verlieren, andererseits um wettbewerbsfähig zu bleiben. Um diesen Schritt zu vollziehen, werden nicht nur Exporte, sondern oftmals auch der Aufbau einer eigenen Produktion genutzt, wie dies z. B. häufig in China der Fall ist. Bei diesem Vorgehen profitieren die Unternehmen sowohl von der direkten Nähe zum Kunden vor Ort als auch von niedrigeren Lohn- und Transportkosten. In Ländern wie China kann die Vor-Ort-Produktion einen besseren und günstigeren Zugang zu Rohstoffen ermöglichen und somit den Unternehmen einen Kostenvorteil verschaffen. Ein Gang mit dem Kunden ins Ausland reduziert des Weiteren das Risiko, den Markt komplett neu erschließen zu müssen und erhöht zugleich auch die Möglichkeit, von neuen Kunden im Ausland wahrgenommen zu werden.

Oftmals spielt zudem die mit bestimmten Qualitätsanforderungen verbundene kurzfristige Lieferfähigkeit und die Schnelligkeit bei der Bereitstellung von Verpackungen für die Kunden eine entscheidende Rolle. Solche Anforderungen lassen sich jedoch bei hohen Volumina nicht dauerhaft über Exporte erfüllen, sondern können nur über eine kundenorientierte Lösung wie z. B. eine Vor-Ort-Produktion (mit entsprechend technisch qualifizierten Fachkräften) gewährleistet werden. Des Weiteren lassen sich Verpackungsmittel aus dem Konsumgüterbereich mit einem sehr kurzen Produktlebenszyklus charakterisieren und erfordern einen hohen Kommunikationsaustausch zwischen der Produktentwicklung und den Kunden. Daher ist eine örtliche Nähe zum Kunden von strategischer Bedeutung, um auch zukünftige Produkte flexibel und schnell entwickeln und liefern zu können.

Key Takeaways

- Die Internationalisierung des Verpackungsmittelmarktes eröffnet deutschen Verpackungsmittelherstellern neue Umsatzimpulse durch Märkte mit hohen Wachstumsraten.
- Der Auslandsanteil des Umsatzes deutscher Verpackungsmittelhersteller beläuft sich auf 34%, wobei der Großteil ihres Umsatzes noch in Ländern der EU erzielt wird.
- Schwellenländer wie China, Indien und Brasilien rücken bei Überlegungen zur Geschäftsexpansion aufgrund hoher Wachstumsraten und steigender Kaufkraft der Bevölkerung zunehmend in den Fokus von deutschen Verpackungsmittelherstellern.
- Für knapp 80% der Unternehmen ist es zudem wettbewerbsentscheidend, ihren Kunden nicht nur mit Exporten, sondern sogar mit einer Produktionsstätte ins Ausland zu folgen und Kundenwünsche vor Ort flexibel, schnell und qualitativ hochwertig zu erfüllen.
- Die Begleitung des Kunden ins Ausland ist darüber hinaus ein „Türöffner“ für den neuen Markt.
- Durch Vor-Ort-Produktion können potenzielle Vorteile wie niedrigere Lohnkosten, niedrigere Transportkosten, schnellere Lieferzeiten, Subventionen für die Direktinvestitionen sowie ein teilweise besserer Zugang zu Rohstoffen realisiert werden.

5 Prozess- und Produktinnovationen sind wesentliche Wachstums- und Margentreiber

Der steigende Kostendruck und zunehmender Wettbewerb aus dem Ausland sowie strengere Qualitäts- und Umweltauflagen erfordern innovative Produkte und Prozesse.

Unternehmen der deutschen Verpackungsmittelindustrie sind neben steigenden Rohstoff- und Prozesskosten sich ständig ändernden Kundenanforderungen ausgesetzt. Zusätzlich erfordern Regularien und Auflagen zum Schutz von Endkonsumenten und Umwelt neue Produkte, die umweltfreundlichen und kundengerechten Bestimmungen entsprechen müssen.

Folglich stimmen die deutschen Verpackungsmittelunternehmen darin überein, dass innovative Produkte und Prozesse einen wichtigen Stellenwert für das zukünftige Bestehen am wettbewerbsintensiven Verpackungsmittelmarkt haben. Um aber beständig erfolgreich sein zu können, müssen Produkt- und Prozesserneuerungen konstant weiterverfolgt sowie das Produktportfolio stetig den sich ändernden Kundenanforderungen angepasst werden.

Der steigende Kostendruck und die wachsenden Erwartungen an einen Verpackungsmittelhersteller bieten allerdings auch Chancen, durch innovative Produkte einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen und bei Kunden und Konsumenten neue Bedarfe zu wecken. Laut unserem Umfrageergebnis werden solche Innovationen mit höheren Ergebnismargen und Wachstumsraten belohnt.

Die Verpackung nimmt neben ihren schützenden und funktionalen Eigenschaften vermehrt eine wichtige Rolle im eigentlichen Verkaufsprozess ein. Das äußere Erscheinungsbild und die Möglichkeit, die Funktionsweise des Produktes am Verkaufspunkt zu testen, gewinnt für den Kaufentscheidungsprozess entscheidende Relevanz. Verpackungsmittelhersteller sind daher bemüht, ihre Produkte so differenziert und kundenindividuell wie möglich zu gestalten.

Ein wesentlicher Faktor für erfolgreiche Innovationen ist das Joint Engineering zwischen Rohstoffproduzenten und Verpackungsmittelherstellern. Dabei stehen beispielsweise Verpackungsmittelhersteller ständig in Kontakt mit Rohstofflieferanten, Verpackungsmaschinenherstellern und Kunden, um die Entwicklung neuer Verpackungsmittel gemeinsam voranzutreiben. Durch eine erhöhte Kommunikation entlang der gesamten Wertschöpfungskette können somit Verpackungsmittelhersteller mit innovativen Produkten und Prozessen international wettbewerbsfähig werden beziehungsweise ihre international vorhandene Wettbewerbsposition ausbauen und sichern.

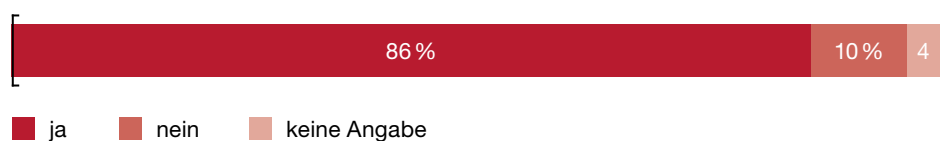
Verpackungen sollen in Zukunft eine lückenlose Informationskette über Inhaltsstoffe, Transportwege und Hersteller bieten. Dies erfordert neue Verpackungskonzepte und Technologien.

Technologieprojekte wie RFID-Antennen in Verpackungen können in naher Zukunft Verpackungsmittelhersteller und deren Kunden dabei unterstützen, diesen Anforderungen gerecht zu werden. RFID-Antennen können bereits während des Herstellungsprozesses in die Verpackung integriert und bei Auslieferung mit aktuell geltenden Informationen versehen werden. Kunde und Konsument könnten durch eine solche Technologie die verschiedenen Logistikstationen des Produktes nachvollziehen und erhalten darüber hinaus die Möglichkeit, alle relevanten Informationen des Wertschöpfungs- und Lieferprozesses abzurufen. Diese Eigenschaft gewinnt vor allem in stark internationalisierten Märkten mit teilweise langen Lieferzeiten und weiten Lieferwegen zunehmend an Bedeutung. Zurzeit ist dieses Vorhaben noch in einem Entwicklungsstand und somit noch nicht umfassend anwendbar. Zudem müssen die nutzenden Firmen der RFID-Technologie den Datenschutz der Endkonsumenten beim Einkauf gewährleisten. Ebenso sind tragfähige Investitionskosten und die Recyclingfähigkeit der RFID-Antennen kritische Aspekte bei der Markteinführung dieser Technologie.

86 % der Verpackungsmittelhersteller betreiben eine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung.

Durch eine kontinuierliche Entwicklung von innovativen Verpackungslösungen lassen sich das Wissen, die Fähigkeiten und sogar die Kernkompetenzen der Unternehmen in den verschiedenen Segmenten der Verpackungsmittelindustrie ausbauen und intensivieren. Eine kontinuierliche Forschungs- und Entwicklungsarbeit ist besonders dann von hoher strategischer Relevanz, wenn sich Verpackungsmittelhersteller im Hochpreissegment positioniert haben und sich durch innovative Neuprodukteinführung vom Wettbewerb differenzieren wollen. Folglich besitzen 86 % der Unternehmen eine eigene Entwicklungsabteilung, um die zusätzlichen Anforderungen regulatorischer Institutionen zu erfüllen, den zunehmenden Ansprüchen der Kunden und Konsumenten gerecht zu werden und die Innovationen somit für einen Ausbau der Wettbewerbsposition zu nutzen.

Abb. 22 Anteil der Unternehmen mit einer eigenen Entwicklungsabteilung



90 % dieser Unternehmen mit eigener Entwicklungsabteilung sehen ein effektives Innovationsmanagement als Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.

Entwicklungsabteilungen sind für den zukünftigen Fortbestand der deutschen Verpackungsmittelindustrie von elementarer Bedeutung. Denn die Dynamik der Anforderungen von Behörden und Konsumenten sowie die technologischen Änderungen bei Fertigungsverfahren erfordern ein effektives Innovationsmanagement. Des Weiteren müssen Einsparungen beim Einsatz von Ressourcen genauso wie eine Optimierung der Fertigungsprozesse und Produkteigenschaften erzielt werden. Je intensiver und professioneller die Verpackungsmittelhersteller ein effektives Produkt- und Prozessinnovationsmanagement betreiben, desto positiver wird sich dies nach Meinung der Industriemitglieder auf die Wettbewerbsfähigkeit des jeweiligen Unternehmens auswirken.

Abb. 23 Bedeutung eines effektiven Innovationsmanagement für die Wettbewerbsfähigkeit der Verpackungsmittelhersteller



Entwicklungsabteilungen stehen daher der Herausforderung gegenüber, das zukünftige Produktportfolio der Verpackungsmittelhersteller breiter aufzustellen. Allerdings müssen dabei genügend Differenzierungskomponenten entwickelt werden, die einen Wettbewerbsvorsprung am Markt ermöglichen. Hierbei ist auch der Fachkräftemangel in Deutschland als zusätzliche Herausforderung für Verpackungsmittelhersteller zu sehen, da neben reinen Prozess-, Qualitäts- und Entwicklungsingenieuren auch Fachkräfte aus dem Bereich Design und anwenderorientierter Produktgestaltung nicht ausreichend zur Verfügung stehen. Ohne qualifiziertes Personal in diesem Bereich reduzieren sich die Innovationsfähigkeit und konsequenterweise auch die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

Die Funktionalität der Verpackung sowie Prozess- und Ablaufverbesserung sind die wesentlichen Ziele des Innovationsmanagements.

Unserer Umfrage zufolge gibt es vier Kernbereiche innerhalb des Innovationsmanagements, die am intensivsten von den Verpackungsmittelherstellern verfolgt werden:

Abb. 24 Kernbereiche eines effektiven Innovationsmanagements



Mehrfachnennungen waren möglich

Die Funktionalität orientiert sich am Verhalten des Konsumenten und dessen Produkthanforderungen an den alltäglichen Gebrauch. Zwei derzeit bedeutende Trends im Konsumentenverhalten sind die steigende Nachfrage nach kleineren und wiederverwertbaren Verpackungseinheiten. Kleinere Konsumeinheiten resultieren aus dem demografischen Wandel der Gesellschaft sowie aus der Zunahme von Singlehaushalten. Zudem bringt das steigende Umweltbewusstsein bei Konsumenten eine erhöhte Nachfrage nach wiederverwertbaren Verpackungseinheiten mit sich. Typische Beispiele für eine passende Funktionalität lassen sich

bei Produkten finden, die dem anwenderfreundlichen Gedanken (leichte, vielfältige und benutzerfreundliche Handhabung einer Verpackung) gerecht werden und somit die Konsumentenzufriedenheit erhöhen. Solche Produkte müssen durch Einfachheit in der Verpackung und einen klar erkennbaren Nutzen überzeugen (wie z. B. wiederverschließbare Verpackungen von Lebensmitteln).

Im Bereich „Prozess- und Ablaufverbesserungen“ können die schlanke Produktion und ein flexibler Materialfluss zwei potenzielle Innovationsfelder sein. Design kommt oftmals als ein zusätzlicher wichtiger Innovationsfaktor hinzu. Eine neue Designvariante bei Verpackungsmitteln erfordert entweder eine Umstellung des bisherigen Prozessflusses oder bewirkt sogar die Neukonzipierung des Produktionsverfahrens. Bei Tiefkühlkost beispielsweise besteht die Komplexität des Verpackungsprozesses darin, die Primärverpackung mit einer entsprechenden Sekundärverpackung optimal zu verbinden. Die Primärverpackung befindet sich in direktem Kontakt mit dem Nahrungsmittel. Die Sekundärverpackung leistet die Garantiefunktion in Bezug auf Sicherheit und Qualität und stellt die geforderten Informationen über Inhalt und Verwendung bereit.

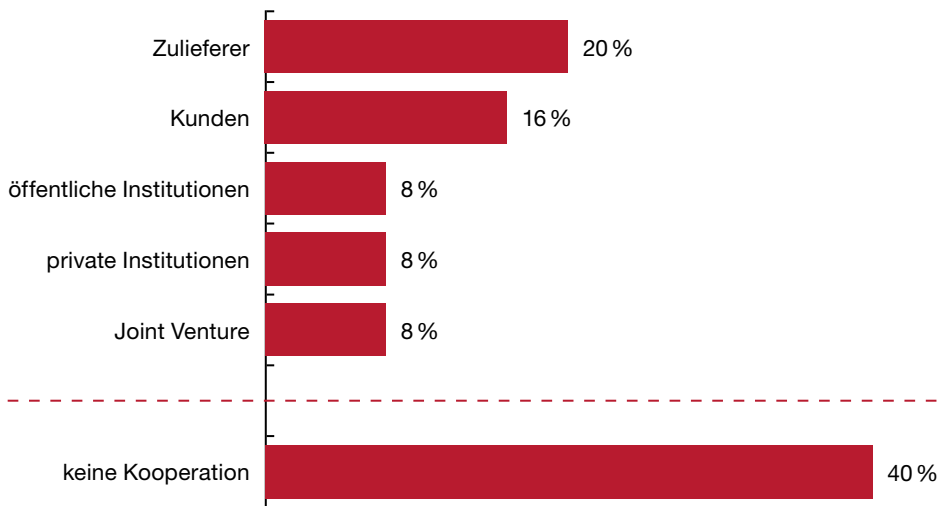
Bei Materialinnovationen handelt es sich zum einen um den Einsatz alternativer (nachwachsender) Ressourcen (wie beispielsweise Biokunststoffe auf Basis von Maisstärke), um einen effektiven Einsatz von Rohstoffen bei der Herstellung von Verpackungen sicherzustellen. Zum anderen beziehen sich die Innovationen auf Materialanpassungen, damit der Verpackungsmittelhersteller den Produktanforderungen des Kunden gerecht werden kann. Diese Innovationen ergeben sich insbesondere als Konsequenz aus der limitierten Verfügbarkeit von fossilen Ressourcen, die Unternehmen nach alternativen Materialien suchen lassen, um ihren Rohstoffbedarf dauerhaft zu sichern. Das Kreislaufwirtschaftsgesetz aus dem Jahr 2010 beinhaltet diesen Aspekt, indem verlangt wird, wiederverwertbare Materialien in den Fertigungsprozess zurückzuführen.

Aufgrund hoher Kostenintensität bei der Entwicklung von Innovationen gehen 60 % der Unternehmen eine Entwicklungskooperation ein.

Innovationen werden überwiegend durch Entwicklungskooperationen, insbesondere mit Kunden und Lieferanten betrieben. Dies ist auf die hohen Kosten und Risiken bei Produkt- und Materialinnovationen zurückzuführen, die bei der Forschung und Entwicklung von neuartigen Produkten, Produktionsverfahren und dem effizienten Einsatz von alternativen Ressourcen anfallen.

Dem Bundesamt für Wirtschaft und Technologie zufolge werden bei Entwicklungskooperationen überwiegend Werk-/Dienstverträge geschlossen, welche eine zielgerichtete und ergebnisorientierte Zusammenarbeit zwischen den Vertragsparteien vereinbaren. Die Unternehmen beteiligen sich entweder zu gleichen Teilen an den Entwicklungskosten und erhalten dadurch die gleichwertigen Rechte an dem Gemeinschaftsprodukt, oder sie tragen die verursachten Kosten, die bei den Unternehmen während der Entwicklung anfallen, selbst, erhalten dafür aber eine temporäre Exklusivklausel bei der Nutzung des Gemeinschaftsproduktes (z. B. alleinige Nutzung des innovativen Materials für die nächsten zwei Jahre).

Abb. 25 Vorwiegende Partner im Rahmen einer Entwicklungskooperationen in der Verpackungsmittelindustrie



Ein klarer Mehrwert bei Kooperationen mit Zulieferern liegt im Zugang zu Experten-Know-how in Bezug auf Innovationen im Materialbereich. Die Rohstofflieferanten und Hersteller von Verpackungsmitteln entwickeln durch das Zusammenführen der Expertisen neue Werkstoffe, die zum einen die Anforderungen der Kunden erfüllen und zum anderen die Möglichkeit bieten, Bedarfe bei potenziellen Kunden zu wecken.

Der wesentliche Vorteil bei einer Entwicklungskooperation mit Kunden ist die frühzeitige Einbindung neuer Konsumentenansforderungen in die Umsetzung. Kunden der Verpackungsmittelunternehmen ist es möglich, durch die Nähe zum Konsumenten frühzeitig Änderungen im Konsumverhalten zu erkennen. Diese Erkenntnisse und spezifischen Kundenwünsche können bei einer guten Innovationsorganisation umgehend an die Verpackungsmittelhersteller weitergegeben werden.

Bei Kooperationen mit öffentlichen Institutionen besteht die Möglichkeit, die Entwicklungen neuer Verpackungsmittel gemäß den regulatorischen Anforderungen auszugestalten und umzusetzen. Darüber hinaus können Kooperationen mit öffentlichen Institutionen auch genutzt werden, um diesen bei der Ausgestaltung von regulatorischen Bestimmungen zur Seite zu stehen, gleichzeitig aber auch die industriespezifischen Anforderungen in die Bestimmungen mit einfließen zu lassen. Eine Zusammenarbeit mit Non-governmental Organizations (NGOs) wie z. B. überregionalen Umweltorganisationen erlaubt, das Unternehmensimage positiv zu beeinflussen. So können z. B. erhaltene Umweltqualitätssiegel für Marketingzwecke genutzt werden. Dies kann vor allem dann von Relevanz sein, wenn sich die Produktmerkmale im Vergleich zu Wettbewerbern ansonsten kaum unterscheiden und so eine Differenz hergestellt werden kann.

40% der befragten Unternehmen gehen jedoch noch keine Kooperation ein. Ein wesentlicher Grund für diese Strategie ist der Schutz ihrer Kernkompetenzen in ihrem Geschäftsfeld. Hierbei besteht jedoch die Gefahr, dass Trends zu spät erkannt werden und sich damit klare Nachteile bei der Erkennung neuer Kundentrends, regulatoriver Bestimmungen und Verordnungen sowie von Technologienerneuerungen ergeben können.

Unternehmen mit innovativen Produkten und Prozessen erwarten ein höheres Wachstum bei Umsatz und Marge.

Durch innovative Verpackungen, optimierte Fertigungsverfahren und den Einsatz neuartiger Materialien können Verpackungsmittelhersteller nicht nur ihre Wettbewerbsposition festigen und möglicherweise ausbauen, sondern vor allem den gestiegenen Kundenanforderungen und regulatorischen Bestimmungen umfassend gerecht werden. Zudem ermöglichen innovative Verpackungseinheiten, neue Märkte zu erschließen und einen höheren Preis bei den Kunden durchzusetzen. Dies wirkt sich besonders auf das Umsatzwachstum und somit auf die Margenentwicklung der Unternehmen aus. Den Umfrageergebnissen zufolge sind Unternehmen mit einem effektiven Innovationsmanagement in der Lage, ein EBITDA-Margenniveau von 10 bis über 20 % zu erzielen. Unternehmen ohne bedeutende Produktinnovationen am Markt erreichen dagegen durchschnittlich nur eine EBITDA-Marge von 5 bis 15 %.

Key Takeaways

- Steigende Rohstoffkosten, strengere Bestimmungen und wachsende Kundenanforderungen erfordern innovative Produkte. Den Umfrageergebnissen zufolge werden innovative Produkte mit höheren Wachstumsraten und Ergebnismargen belohnt.
- Relevante Innovationsfelder für Verpackungsmittelhersteller betreffen den Ausbau von verkaufsfördernden Produkteigenschaften sowie die Möglichkeit, mit dem Produkt einen Zusatznutzen für den Kunden zu generieren.
- Eine lückenlose Informationskette über Transportstationen sowie aktive Verpackungen, die sich z. B. durch RFID-Antennen und Transponder zur Abfrage relevanter Daten auszeichnen, gewinnen mit steigender Internationalisierung an Bedeutung und beeinflussen das Innovationsmanagement. Recyclingfähigkeit sowie Investitionskosten und Datenschutzauflagen sind jedoch noch kritische Faktoren für eine erfolgreiche Markteinführung.
- 86 % der Unternehmen besitzen eine eigene Entwicklungsabteilung, die sich vorwiegend um Innovationen rund um die Themen Funktionalität und Design der Produkte sowie um die Optimierung der Prozesse und Abläufe der Fertigung kümmert. Nahezu alle Unternehmen sehen die Notwendigkeit, ein effektives Innovationsmanagement zur Absicherung der Wettbewerbsposition zu besitzen.
- Aufgrund der hohen Kostenintensität bei Entwicklungsprojekten gehen circa 60 % der Unternehmen eine Entwicklungskooperation (*Joint Engineering*) ein.
- Bei der Umfrage haben die Unternehmen mit innovativen Produkten eine durchschnittliche EBITDA-Marge von 10 bis über 20% im Vergleich zu durchschnittlichen 5 bis 15 % bei anderen Verpackungsmittelherstellern.

6 Nachhaltigkeit als langfristiger Wettbewerbsvorteil

Endliche Produktionsmaterialien und ein zunehmendes Umweltbewusstsein der Kunden führen zu einem nachhaltigeren Wertschöpfungsprozess, der bei der Rohstoffförderung beginnt und bis hin zur Recyclingfähigkeit der Verpackungen reicht.

Auch die Verpackungsmittelindustrie ist sich der Relevanz und Einflusskraft einer ganzheitlichen Nachhaltigkeitsstrategie für den Ausbau der Wettbewerbsposition bewusst. Konsumenten und Kunden werden umweltbewusster und übernehmen Verantwortung gegenüber nachfolgenden Generationen. Folglich wird von allen Beteiligten entlang der gesamten Wertschöpfungskette einer Verpackung erwartet, ein merkliches Umweltbewusstsein in der Unternehmensstrategie als auch im operativen Geschäft zu zeigen.

Schwellenländer aus Osteuropa und Asien erfahren ein anhaltendes Wirtschaftswachstum. Damit verbunden steigen die Kaufkraft und die Nachfrage nach Markengütern bei Konsumenten. Sie stellen somit für Verpackungsmittelunternehmen ein sehr attraktives Marktpotenzial dar, um zusätzlichen Umsatz im Ausland zu generieren. Zugleich erhöht dies aber auch den Bedarf an Materialien und an fossilen Rohstoffen. Dies impliziert wiederum für die Verpackungsmittelunternehmen und ihre Materiallieferanten, Ressourcenalternativen auszumachen, die nicht endlich sind und auch langfristig den Bedarf an Produktionsmaterialien decken können. Hierbei gewinnt besonders das Recycling alter Verpackungen, die als „Rohstoffe“ in den Fertigungsprozess rückgeführt werden, an Bedeutung sowie die stringente Umsetzung einer strukturierten Nachhaltigkeitsstrategie. Denn Nachhaltigkeit ist in der gesamten Wertschöpfungskette zu sehen. Sie erstreckt sich vom umweltfreundlichen Einsatz von Produktionsmaterialien bis hin zum optimierten Energieverbrauch. Bei der Identifikation von Ansatzpunkten und der Ableitung entsprechender Maßnahmen können NGOs helfen. Einige der global agierenden Umweltorganisationen setzen sich mit hohem Engagement für die Implementierung einer durchgängigen Nachhaltigkeitsstrategie ein. Bei einer Kooperation mit solchen Organisationen vermitteln Unternehmen ein ausgeprägtes Umweltbewusstsein, was zur Kundenbindung beitragen und somit auch Wettbewerbsvorteile generieren kann.

Ein höheres Umweltbewusstsein der Konsumenten führt zu einer höheren Nachfrage nach nachhaltigen Verpackungen.

Durch das zunehmende Umweltbewusstsein von Konsumenten müssen die Unternehmen, die ihre Produkte den Endkonsumenten in Verpackungsmitteln verkaufen, entsprechend reagieren. Auch sie müssen eine Nachhaltigkeitsstrategie in ihr Geschäftsmodell integrieren und die in Verpackung aufbereitete Ware, die dahinterstehende Produktion sowie die zugehörigen Prozesse an diese Bedürfnisse anpassen.

Abb. 26 Einschätzung, ob Nachhaltigkeit von Kunden gefordert wird

Dabei ist es bei Weitem nicht mehr ausreichend, ausschließlich rechtliche Anforderungen zu erfüllen. Neben der Produkt- und Verbrauchersicherheit bedeutet Nachhaltigkeit, die komplette Wertschöpfungskette von den Rohstoffen bis zur Verwertung der Verpackung ganzheitlich zu überprüfen und entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Hierzu zählt z. B. die Ausschussrate von eingesetzten Rohstoffen zu verringern und zugleich nachwachsende Rohstoffe dort einzusetzen, wo dies unter Berücksichtigung von Qualitäts- und Kostenanforderungen möglich ist.

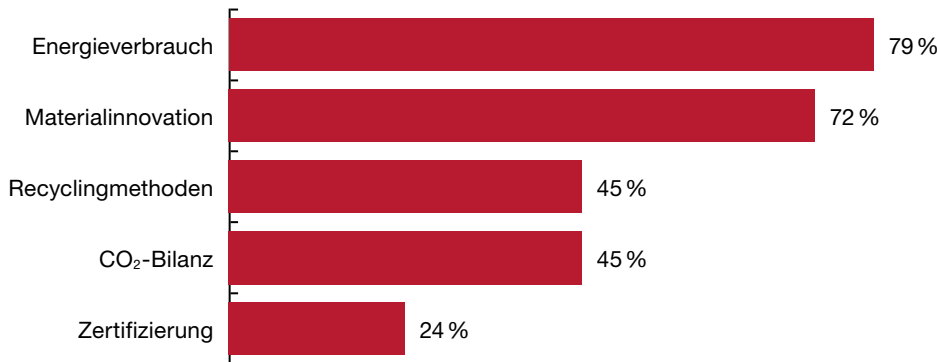
Nachhaltigkeitsbestrebungen werden für das zukünftige Bestehen am Markt als sehr bedeutend eingeschätzt. Laut Umfrageergebnissen schätzen Verpackungsmittelunternehmen eine Nachhaltigkeitsstrategie als besonders wichtig für den Unternehmenserfolg ein (4,1 von maximal 5 Punkten).

Regulatorische Bestimmungen beschleunigen den Wandel in Richtung Nachhaltigkeit.

Regulatorische Bestimmungen tragen zusätzlich zu einem Wandel zu mehr Nachhaltigkeit in der Verpackungsmittelindustrie bei. Innerhalb des Kreislaufwirtschaftsgesetzes, welches im Jahr 2011 in modifizierter Ausprägung als europäische Bestimmung in Kraft tritt, ist unter anderem die Schonung natürlicher Ressourcen und die Sicherung der umweltverträglichen Beseitigung der Verpackungsmittelabfälle geregelt. Diese Bestimmung stellt besonders für Importeure aus dem Ausland eine Markteintrittsschwierigkeit dar, sofern das Produkt die Bestimmungen nicht erfüllt und nicht auf dem Markt vertrieben werden darf. So regelt beispielsweise die Europäische Kunststoffrichtlinie 2002/72/EC die Grenzwerte der Migration von Inhaltsstoffen einer Verpackung, die in direktem Kontakt mit Lebensmitteln stehen. Hier kann in naher Zukunft eine weitere Herabstufung solcher Grenzwerte erwartet werden, was den Druck auf Unternehmen erhöht, Fertigungsverfahren und Materialien kontinuierlich anzupassen und zu verbessern.

Besonders Energieverbrauch sowie Materialinnovationen sind wesentliche Hebel für nachhaltiges Handeln.

Abb. 27 Elementare Nachhaltigkeitskriterien für Verpackungsmittelunternehmen



Mehrfachnennungen waren möglich

Betrachtet man die Einschätzung der Umfrageteilnehmer, so wird deutlich, dass nicht nur die Optimierung der CO₂-Bilanz als Nachhaltigkeit identifiziert wird. Vielmehr ist generell ein reduzierter und auf regenerativen Ressourcen basierender Energieverbrauch ein elementarer Aspekt für die Umsetzung einer unternehmensweiten und erfolgreichen Nachhaltigkeitsstrategie. Aufgrund der hohen Maschinenintensität der Verpackungsmittelindustrie gibt es besonders in der Fertigung Ansatzpunkte zur Verbesserung einer umweltgerechteren Produktion und der Optimierung des Nachhaltigkeitsstatus.

Materialinnovationen und Recyclingmethoden können zusammengefasst diskutiert werden. Bei der Entwicklung umweltfreundlicher Materialien ist das Innovationsmanagement angehalten, Werkstoffe zu verwenden, die durch ein effizientes Recycling als Rohstoff wieder in die Fertigung zurückgeführt werden können. Bis dato sind nur wenige recycelte Werkstoffe im Umlauf. Einige werden aber – besonders in der Nahrungsmittelbranche – mit großem Erfolg und positiver Resonanz vom Konsumenten angenommen.

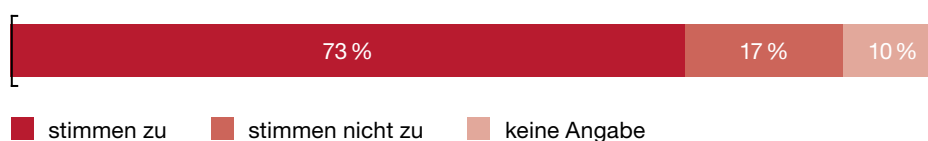
Eine optimierte CO₂-Bilanz kann zum einen die Reduktion von CO₂-Ausstoß in der Fertigung, zum anderen die Substitution von nicht biologisch abbaubaren Fertigungsstoffen durch nachhaltige Stoffe bedeuten. Diese Minimierung der Umwelteinwirkungen kann zusätzlich von öffentlichen Institutionen zertifiziert und bei positiver Unterschreitung der Grenzwerte für den Emissionshandel genutzt werden.

Unternehmen der Verpackungsmittelindustrie prognostizieren ein hohes Marktwachstumspotenzial für nachhaltig produzierte und umweltfreundliche Verpackungen. Somit bieten innovative Verpackungen eine attraktive Möglichkeit, sich in aufstrebenden Markt Bereichen erfolgreich zu positionieren.

Recycelte Materialien gewinnen zunehmend an Bedeutung und sollen einen Großteil des zukünftigen Rohstoffbedarfs decken.

Laut Umfrageergebnissen wird die Relevanz von recycelten Materialien zur Deckung des zukünftigen Rohstoffbedarfs deutlich zunehmen. Rennommierte Unternehmen benutzen beispielsweise bereits heute schon recycelte Kunststoffe zur Herstellung von z. B. Dämmstoffen oder Behältnissen der Nahrungsmittelbranche.

Abb. 28 Relevanz von wiederverwertbaren Materialien für Verpackungsmittel



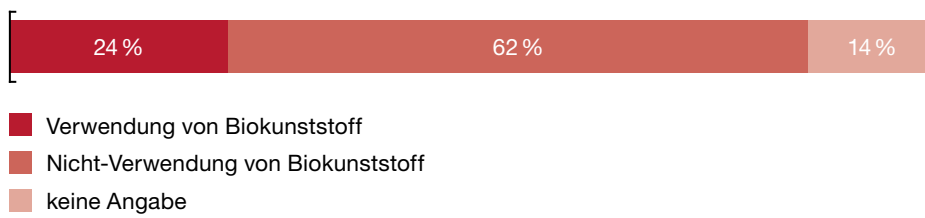
Den Trend, recycelte Materialien zur Herstellung neuer Verpackungen zu nutzen, bestätigen 73 % der Unternehmen. Grund für den noch sehr geringen Einsatz der Materialien, besonders in der Nahrungsmittelbranche, ist die Unsicherheit über die schädlingfreien Materialkomponenten früherer Verpackungen.

Bei einem Großteil der Verpackungen sind Inhaltsstoffe enthalten, welche nicht ohne weiteres recycelt und als Rohstoff wiederverwendet werden können. Dies erfordert eine durchgängige Neukonzipierung der Zusammensetzung von Inhaltsstoffen in Verpackungsmitteln und eine umweltfreundliche Umstellung hin zu einer nachhaltigen Wertschöpfungskette. Geltung besitzt diese Anforderung sowohl für Lieferanten als auch für die Verarbeiter einer Verpackung. Vor allem große internationale Konsumgüterhersteller sind bei der Verwendung von recycelten Materialien im Nahrungsmittelbereich auf dem Vormarsch, da der Einsatz solcher Materialien auch Risiken birgt, die ein kleines mittelständisches Unternehmen unter Umständen nicht selbst tragen kann.

Biokunststoffe gewinnen zwar an Bedeutung, sind für Verpackungsmittelhersteller jedoch noch nicht in großem Umfang für die Serienfertigung geeignet.

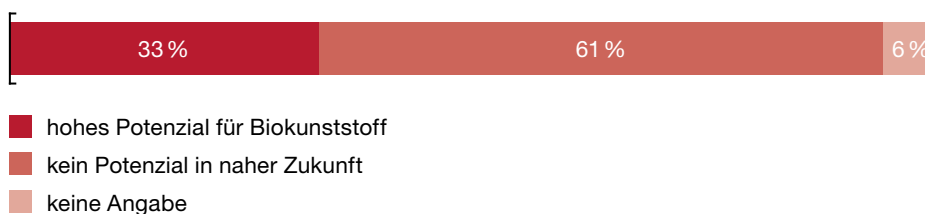
Bei dem Streben nach Nachhaltigkeit besitzt der Biokunststoff in der Verpackungsmittelindustrie eine besondere Relevanz. Aktuell lehnte die EU-Kommission ein Verbot gegen Plastiktüten zwar ab, jedoch erwarten Branchenexperten vermehrt Diskussionen über die Recyclingfähigkeit von Verpackungsmitteln und beraten über die Konsequenzen, wenn eine Verpackung gegen die Umweltverträglichkeit verstößt.

Besonders bei Kunststoffverpackungen müssen Unternehmen eine Möglichkeit entwickeln, welche die Abhängigkeit von dem Rohstoff Erdöl minimiert. Besonders im Rahmen einer Nachhaltigkeitsstrategie ist die Reduzierung des CO₂-Ausstoßes und die Verbesserung der Umweltbilanz ein weiteres Ziel der Verpackungsmittelhersteller. Biokunststoff bietet hierbei eine entsprechende Alternative. Allerdings sind diese Substitute meistens noch Nischenprodukte und als großflächiges Serienprodukt noch nicht vollständig ausgereift.

Abb. 29 Verwendung von Biokunststoffen in der Verpackungsmittelindustrie

Bisher wird Biokunststoff bei nur 24% der Unternehmen genutzt. Jedoch bewerten die Unternehmen das Potenzial von Biokunststoffen derzeit mit 3,2 von maximal 5 Punkten. Biokunststoff stellt eine gute Alternative für den Kunststoffsektor dar, benötigt aber weitere Entwicklungsarbeit, um das Material effizient und wirtschaftlich einsetzen zu können.

Zurzeit ist das Angebot von zuverlässigen Materialien noch sehr gering und der Preis zu hoch, um den Biokunststoff als Standard in der Verpackungsmittelindustrie einzusetzen. Eine geringe Anzahl an Unternehmen hält diesen Trend auch für eine reine Modeerscheinung und möchte daher keine Investitionen tätigen, um die Fertigung für Biokunststoffe serientauglich zu machen. Bisher schätzen nur 33% das Potenzial von Biokunststoffen als sehr hoch ein. Die Mehrzahl denkt nicht, dass das Material den Markt revolutionieren und Materialien auf Basis fossiler Rohstoffe ganzheitlich substituieren wird. Diese Einschätzung unterstreicht den Nischencharakter dieser Verpackungsmaterialtypen.

Abb. 30 Einschätzung des Potenzials für Biokunststoff

Unternehmen müssen daher neue Möglichkeiten finden, die eine Nachhaltigkeitsstrategie unterstützen, welche auf bestehende Strukturen und Prozesse aufsetzen kann. Dabei ist die Frage nach Nachhaltigkeit schon beantwortet. Daher gilt es, diese Strategie nun so am Markt zu positionieren, dass sich die Investitionen in nachhaltige Produkte und Fertigungsverfahren durch ein entsprechendes Umsatzwachstum auszahlen.

Key Takeaways

- Das steigende Umweltbewusstsein der Konsumenten sowie die Endlichkeit der fossilen Rohstoffe fördern und fordern das Bestreben nach einer integrierten Nachhaltigkeitsstrategie entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Sie beginnt bei der Rohstoffförderung und endet bei der Wiederverwendbarkeit der Verpackungen.
- Durch das gestiegene Umweltbewusstsein der Konsumenten fordern vor allem auch Kunden aus der Konsumgüterindustrie eine nachhaltige Wertschöpfung von Verpackungen. Dieser Wandel wird durch regulatorische Bestimmungen (Kreislaufwirtschaftsgesetz, Emissionshandel etc.) zusätzlich bestärkt und beschleunigt.
- Wesentliche Themen einer ganzheitlichen Nachhaltigkeitsstrategie sind die Senkung des Energieverbrauchs in einer maschinenintensiven Fertigung sowie Innovation bei dem Einsatz von Produktionsmaterialien. Recyclingmethoden und die Optimierung der CO₂-Bilanz sind weitere relevante Aspekte für die Unternehmen.
- Recycelte Materialien werden in Zukunft an Relevanz gewinnen, da die Rückführung der wiederverwendeten Materialien als Rohstoff für neue Verpackungen dienen kann und den zukünftigen Bedarf an fossilen Rohstoffen wesentlich minimiert.
- Neben recycelten Materialien steigt die Bedeutung von Biokunststoffen, die eine höhere Unabhängigkeit von fossilen Rohstoffen ermöglichen und eine verbesserte Umweltbilanz aufweisen. Allerdings ist der Markt gegenüber dem breiten Einsatz von Biokunststoffen noch sehr zurückhaltend, da es noch Entwicklungspotenzial bei den Materialeigenschaften und offene Fragestellungen bei der Verfügbarkeit von Rohmaterialien gibt.

7 Die Verpackungsmittelindustrie als attraktives Beteiligungssegment für Private-Equity-Investoren

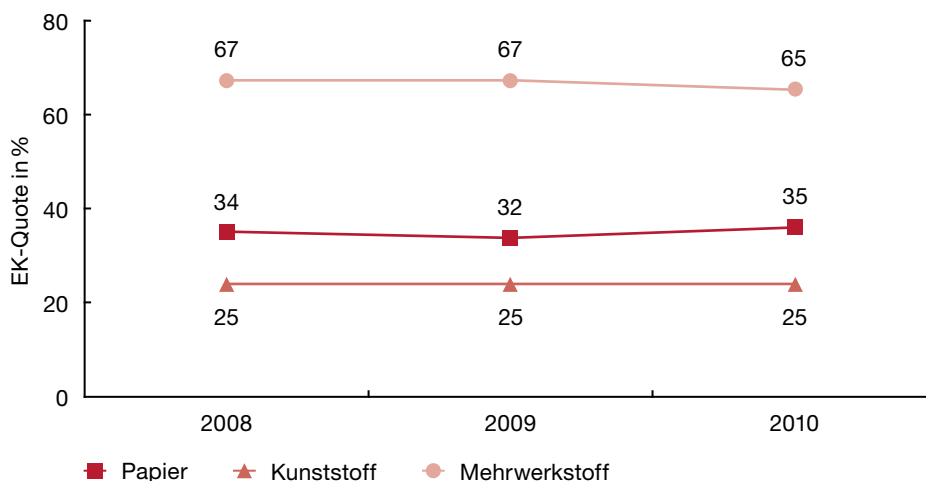
Private-Equity-Investoren (Kapitalbeteiligungsgesellschaften) haben bis dato nur in geringem Umfang Investitionen in Verpackungsmittelunternehmen getätigt. Dies liegt laut Umfrageergebnissen vor allem an der noch überwiegend ablehnenden Haltung der Verpackungsmittelhersteller gegenüber Beteiligungsunternehmen. Vielmehr bevorzugen sie bei Beteiligungen strategische Investoren. Hierbei gehen die Verpackungsmittelunternehmen von einem Mehrwert für die Geschäftstätigkeit durch Fachexpertise von Dritten und von einem gemeinsamen Verständnis des Marktes aus.

Ein entscheidendes Motiv für Transaktionen im Verpackungsmittelmarkt ist – wie bereits in Hypothese 2 diskutiert –, verstärkt Unternehmenswachstum zu generieren. Dies soll vorwiegend durch neue und innovative Produkte in bestehenden Märkten sowie durch die Erschließung neuer Märkte, vor allem in Wachstumsregionen wie beispielsweise Asien und Osteuropa, erreicht werden. Des Weiteren ermöglichen Übernahmen den Unternehmen Skaleneffekte beim Einkaufsvolumen zu realisieren sowie die Verhandlungsposition gegenüber Kundengruppen zu verbessern. Schließlich ist vor allem bei inhabergeführten Unternehmen die Unternehmensnachfolge teilweise nicht geklärt und der Fortbestand des Unternehmens aufgrund einer fehlenden Führung gefährdet. Um dies zu vermeiden, könnten die Unternehmen an interessierte Investoren und dabei auch an Private-Equity-Investoren weiterveräußert werden.

Verpackungsmittelhersteller besitzen eine gesunde Finanzstruktur und sind somit generell attraktive Zielunternehmen für Private-Equity-Investoren.

Verpackungsmittelunternehmen können aufgrund ihrer überwiegend soliden Finanzstruktur, die sich durch eine hohe Eigenkapitalquote und einen stabilen Cashflow auszeichnet, attraktive Zielunternehmen für Private-Equity-Investoren darstellen. Im Jahr 2010 erzielten die Umfrageteilnehmer eine durchschnittliche EBITDA-Marge von 12 %, was auf ein profitables Geschäft hinweist. Sogar während des Krisenjahres 2009 sind nicht nur wie in Hypothese 1 beschrieben die EBITDA-Margen zwischen 5 und 13,8 % verblieben, sondern auch die Eigenkapitalquoten konnten sich auf einem stabilen Niveau behaupten.

Abb. 31 Entwicklung der Eigenkapitalquoten der deutschen Verpackungsmittelhersteller während der Krise



Die Segmente „Papier“ und „Kunststoff“ weisen im Vergleich zu Mehrwerkstoffverpackungen ein geringeres Eigenkapitalniveau auf. Diese Unternehmen, wie in Hypothese 1 festgestellt, erzielen eine geringere EBITDA-Marge (Papier 10,7%; Kunststoff 7,5% gegenüber Mehrwerkstoff mit 15,6%), was die Möglichkeiten erschwert, ausreichende Gewinnrücklagen zu bilden. Dieses geringere Margenniveau ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass die Segmente überwiegend in einem Massenmarkt tätig sind, in welchem der Preisverhandlungsspielraum nur sehr gering ist, sie aber ein hohes Absatzvolumen erzielen können.

In der Vergangenheit gab es in diesen beiden Segmenten verstärkte Konsolidierungstrends, da organisches Wachstum aufgrund des Reifestatus dieser Segmente der Verpackungsmittelindustrie nur noch begrenzt möglich ist. Diese Konsolidierungsvorhaben werden überwiegend fremdfinanziert und reduzieren somit die Eigenkapitalquote des integrierenden Unternehmens.

Für die Verpackungsmittelhersteller gibt es mittelfristig drei wesentliche Parameter, die sich positiv auf ihre Umsatzentwicklung auswirken können, und die es für Private-Equity-Investoren zu verstehen gilt:

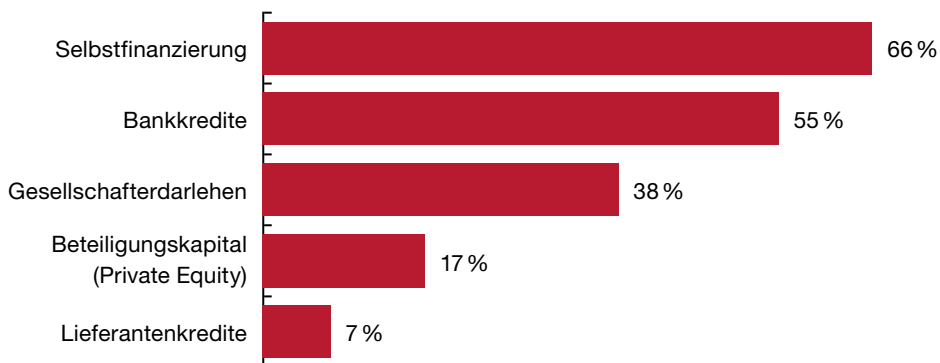
1. Trends wie „nachhaltige Produkte“ (Hypothese 6) bieten hierbei Wachstumschancen in dem moderat wachsenden deutschen Verpackungsmittelmarkt, da die Konsumenten und auch die Kundengruppen ein erweitertes Umweltbewusstsein entwickeln.
2. Im internationalen Marktumfeld erwarten die Marktteilnehmer weitere Wachstumsimpulse aus Schwellenländern (Hypothese 4), was sich wiederum positiv auf die Umsatzentwicklung auswirkt.
3. Darüber hinaus verstärkt der Trend zum Full Service Packaging Provider die Wachstumsaussichten für Verpackungsmittelunternehmen, welche bereits heute umfassende Verpackungslösungen anbieten können.

Neben diesen Parametern haben Private-Equity-Investoren, welche eine Buy-and-build-Strategie³ verfolgen, sowie Verpackungsmittelhersteller mit konkreten Transaktionsplanungen die Möglichkeit, aktiv am Strukturwandel des deutschen Verpackungsmittelmarktes teilzuhaben und ihr Portfolio durch strategische Akquisitionen zu erweitern.

Selbstfinanzierung und Bankkredite sind typische Finanzierungsarten der deutschen Verpackungsmittelhersteller; Beteiligungskapital durch Private-Equity-Investoren wird bisher allerdings nur selten genutzt.

Bevorzugte Mittel, den Finanzierungsbedarf zu decken, sind laut PwC-Umfrage die Selbstfinanzierung und Bankkredite. Die reine Selbstfinanzierung auf Basis einbehaltener Gewinne ist bei mittelständischen Unternehmen oftmals nicht ausreichend, große Investitionsvorhaben eigenständig durchzuführen. Bankkredite ermöglichen zwar einen schnellen Kapitalzufluss, bergen aber ebenfalls hohe Liquiditätsrisiken für mittelständische Verpackungsmittelhersteller. Bei einem möglichen Umsatzeinbruch droht der Zahlungsausfall der Tilgungsraten und Zinsverbindlichkeiten und die Überschuldung.

³ Buy-and-build Strategie: Aufbau einer Unternehmensgruppe durch den Kauf von verschiedenen Firmen innerhalb einer Industrie.

Abb. 32 Bevorzugte Finanzierungsarten deutscher Verpackungsmittelhersteller

Mehrfachnennungen waren möglich

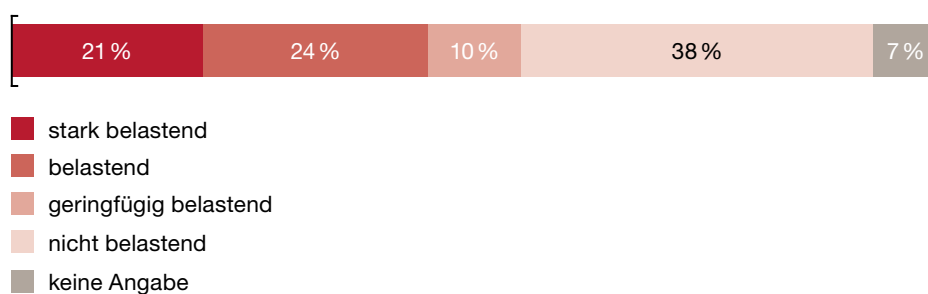
Im Vergleich zu Bankkrediten sind Gesellschafterdarlehen eine Alternative, die von 38% der Umfrageteilnehmer genutzt wird. Durch die Aufnahme eines Gesellschafterdarlehens kann jedoch ein erhöhter Abstimmungsaufwand entstehen, da die Gesellschafter vor allem bei einer Mehrheitsbeteiligung, aber unter Umständen auch bei einer Minderheitsbeteiligung ihr Mitbestimmungsrecht bei der Verwendung des Darlehens einfordern. Zusätzlich muss bei marktuntypischen Konditionen des Gesellschafterdarlehens mit einer Reduzierung oder einem Ausfall der Steuerminderung für das Unternehmen gerechnet werden.

Private-Equity-Investoren verfügen über die notwendigen liquiden Mittel, den Verpackungsmittelherstellern Kapital zur Geschäftsexpansion und für kapitalintensive Investitionen bereitzustellen.

Für mittelständische Unternehmen der Verpackungsmittelindustrie mit einem Umsatz von unter 50 Millionen Euro ist der Zugang zu ausreichend Kapital insbesondere während einer Wirtschaftskrise (wie in den Jahren 2008 und 2009) oftmals begrenzt. Obwohl sich die Bonitäten nach der Krise 2009 verbesserten, sind die Kreditmodalitäten für mittelständische Unternehmen einschließlich der meisten Verpackungsmittelunternehmen stringent. Dadurch können die Unternehmen ihre Expansionsvorhaben unter Umständen auch nur bedingt verfolgen.

In der Krise war den Umfrageergebnissen zufolge die Kreditvergabe für knapp die Hälfte der Unternehmen belastend. Kreditinstitute waren sehr restriktiv, ausreichend Kapital zur Verfügung zu stellen. In Zukunft wird sich im Zuge der Basel-III-Bestimmung die Kreditvergabesituation weiter anspannen, da Banken gezwungen sind, den vergebenen Kredit mit einem höheren Anteil an Eigenkapital zu hinterlegen.

Abb. 33 Auswirkung der restriktiven Kreditvergabe während der Krise auf Verpackungsmittelunternehmen



Bei einer Beteiligung durch einen Investor können die Unternehmen die notwendigen Finanzmittel erhalten, um kapitalintensive Forschungs- und Entwicklungsprojekte durchzuführen. Verpackungsmittelhersteller können durch diese Mittel Innovationen vorantreiben und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit sowie die Marktposition stärken und ausbauen. Gleichzeitig minimieren sie bei einer Beteiligungsfinanzierung durch einen Private-Equity-Investor die Gefahr, Kernkompetenzen an einen strategischen Investor abzutreten.

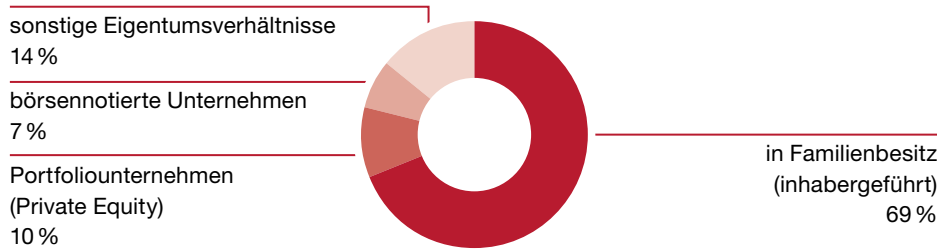
Neben den potenziellen Vorteilen durch die Beteiligung von Private-Equity-Investoren können sich jedoch auch negative Effekte für das akquirierte Verpackungsmittelunternehmen ergeben. Denn für den Unternehmenskauf nehmen die Private-Equity-Investoren zum großen Teil Fremdkapital auf, um die Transaktion finanzieren zu können (*Leveraged Buy-out*). Der damit verbundene Schuldendienst gegenüber den Gläubigern wird durch den Cashflow des akquirierten Unternehmens geleistet. Um den operativen Freiraum auch nach der Transaktion zu gewährleisten, setzen die Private-Equity-Investoren Maßnahmen zur Effizienzsteigerung ein und identifizieren im Vorfeld der Transaktion die Wachstumspotenziale für eine nachhaltige Umsatzsteigerung. Ob jedoch die Mehrbelastung des Cashflows durch die Optimierungsmaßnahmen weitestgehend kompensiert wird, kommt auf den spezifischen Fall der Beteiligung an. So verbessert sich empirischen Untersuchungen zufolge die Kapitalsituation des Zielunternehmens durch die Beteiligung von Private-Equity-Investoren nicht notwendigerweise. In solchen Fällen kann die Kapitalsituation durch den Schuldendienst des Unternehmens stark beansprucht werden. Folglich führt eine Private-Equity-Beteiligung nicht zu den erwünschten positiven Effekten, sondern verringert die verfügbaren Mittel für Investitionen in z. B. Anlagevermögen oder für eine Geschäftsexpansion.

Über den Erwerb der Unternehmensanteile erhalten die Private-Equity-Investoren zudem ein Mitsprache-, Informations-, Kontroll- oder Stimmrecht und können an der operativen Ausrichtung des Verpackungsmittelherstellers teilhaben. Dies kann entscheidende Vorteile für das gekaufte Unternehmen mit sich bringen. Denn in der Regel verfügen Private-Equity-Investoren über internationale Management-erfahrung sowie über die professionelle Ausgestaltung von Reporting- und Controlling-Standards und ein strukturiertes Finanzmanagement. Hierbei kann es zu Anlaufschwierigkeiten kommen, da zwei verschiedene Unternehmenskulturen aufeinandertreffen. Weiterhin gilt es den zeitlichen Horizont der Investitions- und Renditeerwartungen von Unternehmen und Private-Equity-Investoren genau abzuwägen und soweit möglich in Einklang zu bringen.

Bei einer unklaren Unternehmensnachfolge können Private-Equity-Investoren eine attraktive Alternative sein, die die Existenz des Unternehmens sicherstellt.

70 % der Unternehmen in der Verpackungsmittelindustrie sind noch im Familienbesitz und inhabergeführt. Mittelständische und inhabergeführte Unternehmen stehen bei einer Betriebsübergabe (Übergabe an einen neuen geschäftsführenden Inhaber) vor einer kritischen Phase, die nicht selten über den weiteren Geschäftserfolg des Unternehmens entscheidet. Nach Ausscheiden des geschäftsführenden Inhabers ist die Fortführung der Geschäftstätigkeit nicht unmittelbar gewährleistet. Der Verkauf des Unternehmens an einen Private-Equity-Investor ist hier eine Option für die Weiterführung des Unternehmens, auch wenn dies unter Umständen mit einem kulturellen Wandel in der Führung und der Strategieausgestaltung des Unternehmens verbunden sein kann.

Abb. 34 Eigentumsverhältnisse in der Verpackungsmittelindustrie



Inhabergeführte Unternehmen, die sich noch im Familienbesitz befinden, haben ein ausgeprägtes Wertesystem,⁴ was von Private-Equity-Investoren bei einer Beteiligung berücksichtigt werden sollte. Die Existenzsicherung des Unternehmens steht hierbei klar im Vordergrund, da die Eigentümer eine emotionale Bindung zu dem Unternehmen aufgebaut haben. Des Weiteren sollten Private-Equity-Investoren berücksichtigen, dass mittelständische Unternehmen nach Unabhängigkeit streben und die Entscheidungsprozesse möglicherweise sehr komplex werden können.

⁴ Transaktionen im Mittelstand – Bestandsaufnahme und Ausblick, PwC-Studie, 2011.

Key Takeaways

- Private-Equity-Investoren haben bis dato nur in geringerem Umfang Beteiligungen in der Verpackungsmittelindustrie getätigt, aufgrund der tendenziell ablehnenden Haltung gegenüber Private-Equity-Investoren. Strategische Investoren werden dagegen häufiger bevorzugt.
- Für gewöhnlich sind Innen- und Kreditfinanzierung die Hauptformen zur Deckung des Kapitalbedarfs deutscher Verpackungsmittelhersteller. Bei außergewöhnlichen Investitionsvorhaben wie eine Geschäftsexpansion können Private-Equity-Investoren eine potenzielle Finanzierungsquelle darstellen. Dagegen bieten Beteiligungen bei Verpackungsmittelhersteller solide Renditen für Private-Equity-Investoren.
- Der Trend zum Full Service Packaging Provider und der anhaltende Konsolidierungstrend ermöglichen es Private-Equity-Investoren, durch eine Buy-and-build-Strategie den Strukturwandel mitzubestimmen und die größere Unternehmenseinheit für den globalen Wettbewerb zu positionieren.
- Bei Austritt des Geschäftsinhabers bieten Private-Equity-Investoren eine mögliche Lösung zur Regelung der Unternehmensnachfolge.
- Das zur Übernahme benötigte Fremdkapital wird in der Regel von den Private-Equity-Investoren auf das gekaufte Unternehmen übertragen. Der dadurch erhöhte Schuldendienst kann zwar den Handlungsspielraum des Unternehmens einschränken, was aber durch operative Effizienzsteigerungen kompensiert werden kann.

E Fazit, Ausblick und Trends



Die deutsche Verpackungsmittelindustrie durchläuft derzeit eine Konsolidierungsphase, die sich in den nächsten Jahren weiter fortsetzen wird. Die vorwiegend horizontale Konsolidierung wird die Marktpositionen der deutschen Verpackungsmittelhersteller stärken und ausbauen. Eine voranschreitende Internationalisierung ist auch auf dem deutschen Verpackungsmittelmarkt zu beobachten. Verpackungsmittelhersteller müssen sich deshalb im Ausland positionieren, um am globalen Wachstum partizipieren zu können. Zugleich erlangen Innovationen bei Verpackungen, die Schnelligkeit, auf Kundenwünsche zu reagieren sowie die Fähigkeit der Unternehmen, sich an neue regulatorische Bestimmungen anzupassen, eine immer größere Bedeutung.

Die Verpackungsmittelhersteller benötigen ausreichend Kapital, um diesen Entwicklungen mit entsprechenden Produkten folgen zu können und ihre eigenen Expansionsvorhaben zu finanzieren. Auch Beteiligungskapital von Finanzinvestoren bietet dafür eine Option, wobei die Verpackungsmittelbranche dieser Form der Beteiligungsfinanzierung überwiegend noch kritisch gegenüber steht. Allerdings ist zu erwarten, dass die Globalisierung des Wettbewerbs und der steigende Innovationsdruck zu einem vermehrten Einstieg von Finanzinvestoren führen wird. Finanzinvestoren verfügen dabei neben den notwendigen Finanzmitteln oftmals auch über Managementenerfahrungen bei der Entwicklung und Umsetzung von Expansionsstrategien.

Internationalität wird für Verpackungsmittelunternehmen wie in anderen Industrien von zunehmender Bedeutung sein. Dies resultiert zum einen aus dem zunehmenden Wettbewerbsdruck durch Hersteller aus den Schwellenländern, zum anderen aus der stetig voranschreitenden Internationalisierung der Kunden der Verpackungsmittelindustrie. Somit sind auch deutsche Verpackungsmittelhersteller dazu angehalten, sich international aufzustellen, um Kundenansprüchen zu entsprechen und Wettbewerbsvorteile wie z. B. kurze Lieferzeiten sowie hohe Qualitätsstandards zu erzielen.

Zusammenfassend können folgende Trends für die Verpackungsmittelindustrie festgehalten werden:

- Ein soziodemografischer Wandel (Singlehaushalte und eine alternde Bevölkerung) ist besonders in den Industrienationen zu spüren und stellt die Unternehmen vor die Herausforderung, ihr Produktportfolio entsprechend anzupassen.
- Ein gestiegenes Umweltbewusstsein bei Konsumenten verlangt eine nachhaltige Wertschöpfungskette der Verpackungen.
- Der steigende Wettbewerbsdruck erfordert diversifizierte, differenzierte und aus verschiedenen Materialien kombinierte Produkte, um die Marktposition zu sichern und auszubauen.
- Kunden fordern zunehmend umweltfreundliche Verpackungen und Produktionsprozesse.
- Ein Konsolidierungstrend setzt sich in überwiegend gesättigten Märkten fort; häufig wird dieser auch durch große Kunden der Konsumgüterindustrie angetrieben, da diese ein globales Netzwerk an Lieferanten erwarten.
- Neue Vertriebskanäle (Onlineshopping) erfordern einen angepassten Logistikprozess und kleinere Transporteinheiten der Verpackungen.
- Sicherheit gegen Diebstahl während des Transports ist besonders bei transportintensiven Gütern mit einer hohen Anzahl an Logistikstationen von großer Bedeutung.
- Verfügbare Räume für Logistikstationen werden durch den Trend zu Megacities reduziert; viele kleinere Einheiten werden über unkonventionelle Wege (Fahrradkurier, Kleinwagentransport usw.) verbreitet, demzufolge ist eine strukturelle Flexibilität zur Individualisierung der Verpackungsmittelhersteller notwendig.

Ihr Ansprechpartner

Uwe Väth

Partner
Friedrich-Ebert-Anlage 35–37
60327 Frankfurt am Main
Tel.: +49 69 9585-3150
uwe.vaeth@de.pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in über 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 8.900 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,45 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

