

FALTSCHACHTEL-INDUSTRIE PERSPEKTIVEN FÜR DIE ZUKUNFT

Studien, Berater, auch Hersteller von digitalen und konventionellen Druckmaschinen sprechen allenthalben von einem stabilen Wachstum bei der Verpackung – weltweit betrachtet. Das mag auch gerne zutreffen. Sieht man aber vor der eigenen Haustür einmal genauer hin, wird es schwer, sich dieser Meinung anzuschließen. Hierzulande zeigt sich das Wachstum eher als Stagnation.

Von KLAUS-PETER NICOLAY

Volumenrückgang, zunehmender Wettbewerb unter nationalen und europäischen Herstellern sowie Margendruck sprechen deutlich für ein schwieriger werdendes Umfeld. Dies zeigt sich insbesondere im Rückgang der Profitabilität. So fiel der Umsatzerlös der deutschen Faltschachtel-Industrie von 2.172 € pro produzierte Tonne im Jahr 2015 auf 2.162 € pro Tonne im Jahr 2016. Vor allem die vermehrten Produktionsverlagerungen nach Osteuropa bei Pharma-, Food- und Non-Food-Produkten sowie die Substitution durch Kunststoffverpackungen im Niedrigpreissegment setzen den deutschen Faltschachtel-Unternehmen zu.

»Die weitere Automatisierung, Optimierung und Digitalisierung der gesamten Geschäftsprozesse wird deshalb ein Schlüssel zum Erhalt und zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit sein«, stellte **Stefen Schnizer**, Sprecher des Vorstands des Fachverbands Faltschachtel-Industrie e. V. (FFI), bei der Vorlage der aktuellen Zahlen am 5. September fest.



Mit einem Produktionsvolumen in Höhe von 842.313 Tonnen ging der Absatz der deutschen Faltschachtel-Industrie 2016 um 1,9% gegenüber dem Vorjahr zurück. Der Umsatz sank im gleichen Zeitraum um 2,3% auf 1,822 Mrd. €. Von Wachstum kann hier also keine Rede sein.

Im Gegenteil setzt sich damit die Entwicklung der vergangenen Jahre fort. Zwischen 2013 und 2016 reduzierte sich das Produktionsvolumen um 1%, »was eher einer Seitwärtsbewegung entspricht«, wie es Stefen Schnizer formuliert. »Dabei zeigen unsere Mitgliedsunternehmen eine überdurchschnittliche Innovationskraft und sind auch im internationalen Vergleich oft Benchmark bei neuen Technologien und Prozessen«, so Schnizer.

Und im europäischen Vergleich steht die deutsche Faltschachtel-Industrie nach wie vor für rund ein Fünftel des europäischen Produktionsvolumens. Damit ist sie etwa doppelt so groß wie Großbritannien, Frankreich oder Italien.

Branchenkonsolidierung

Nach Einschätzung des FFI wird die Branchenkonsolidierung auf absehbare Zeit voranschreiten. Beim FFI stehen dem Austritt eines Vollmitglieds sowie zwei assoziierter Mitglieder im Jahr 2016 sieben Neuaufnahmen von assoziierten Mitgliedern gegenüber.

Damit repräsentiert der Verband in 2016 etwa zwei Drittel des deutschen Faltschachtel-Marktes. Bei einem Rückgang der produzierten Tonnage um 3,2% verloren die FFI-Mitgliedsunternehmen jedoch lediglich 2,2% des entsprechenden Produktionswertes in 2016. Damit zeigen sie sich insgesamt besser als der Branchendurchschnitt.

Szenarien für die Zukunft

In diesem Umfeld haben die Mitglieder des FFI in einem strukturierten, sechsmonatigen Workshop-Prozess sieben verschiedene Szenarien für die Zukunft der Faltschachtel-Industrie bis zum Jahr 2027 formuliert. Dabei wurden alternative Zukunftsszenarien in einem zukunfts-offenen Prozess entwickelt. Anlass für die Initiierung und Durchführung des Szenarioprozesses waren aktuelle Diskussionen in den Gremien des FFI um Phänomene und Faktoren wie Digitalisierung und Industrie 4.0, stationärer Handel und E-Commerce, Globalisierung der Beschaffungsprozesse sowie Europäisierung der Produktions- und Absatzprozesse in der Supply Chain.

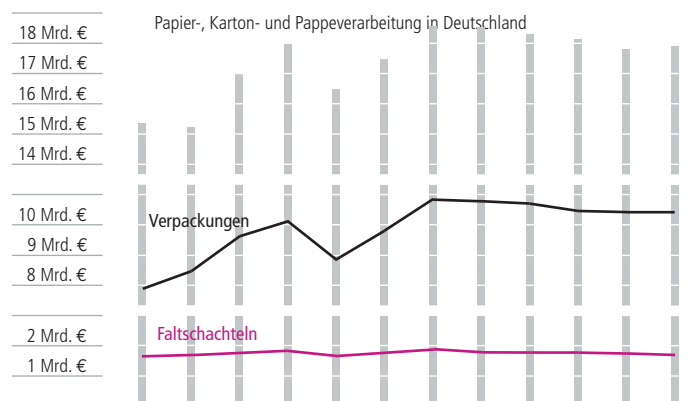
»In einem sehr dynamischen Branchenumfeld sehen wir es als Aufgabe des FFI an, unseren Mitgliedsunternehmen Werkzeuge an die Hand zu



geben, mit denen sie wichtige Strategieprozesse durchführen können«, erläuterte FFI-Geschäftsführer **Christian Schiffers**. Vorstand und Beirat des FFI hatten beschlossen, den Mitgliedern eine strukturierte Plattform anzubieten, auf der eine ganze Reihe von relevanten Schlüsselfaktoren aus Markt, Politik und Gesellschaft für die Faltschachtel-Industrie identifiziert und diskutiert werden können, um daraus mögliche »Zukünfte« der Faltschachtel-Industrie lokal, national und international zu entwickeln.

PAPIER-, KARTON- UND PAPPEVERARBEITUNG IN MRD. EURO

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PPV	15,41	15,34	16,87	17,97	16,47	17,55	18,68	18,54	18,30	18,06	17,60	17,75
Verpackungen	7,95	8,57	9,66	10,19	8,89	9,80	10,80	10,75	10,65	10,47	10,40	10,40
Faltschachteln	1,63	1,69	1,85	1,89	1,76	1,82	1,91	1,89	1,88	1,88	1,86	1,82



Quelle: Statistisches Bundesamt, WPV (Wirtschaftsverbände Papierverarbeitung), FFI, Druckmarkt-Archiv Druckmarkt-Grafik 9/2017.

»In unseren Workshops konnten wir unterschiedliche Schlüsselfaktoren und Szenarien herausarbeiten, die wichtige Grundlagen für Strategiediskussionen in unseren Mitgliedsunternehmen sein können«, so Steffen Schnizer. Dabei reichen die sieben Szenarien für die Zukunft der Faltschachtel-Industrie von ambitionierten Perspektiven bis zu Untergangsszenarien.

Wobei Steffen Schnizer ausdrücklich betont, dass es Szenarien sind, die denkbar sind, nicht aber zwingend eintreten werden.

1. Die intelligente Faltschachtel-Industrie

Die durchgängige Digitalisierung im Produktions- und Marktumfeld sowie innerhalb der Lieferketten führt die Faltschachtel auf die nächste Entwicklungsstufe im Umfeld Industrie 4.0. In einer globalisierten Wirtschaft dominieren dabei innovationspo-

tente und wettbewerbsstarke Faltschachtel-Hersteller die Branche.

2. Die innovative Faltschachtel-Industrie

Die hohen Anforderungen der Konsumenten verstärken die Innovationsnotwendigkeiten und -bestrebungen rund um die Faltschachtel. Vor allem internationale, integrierte Generalisten mit hoher Investitionsbereitschaft in Produktinnovationen machen hier das Geschäft unter den Verpackungsherstellern.

3. Die getriebene Faltschachtel-Industrie

Alternative Verpackungsprodukte und Packmittel erhöhen den Druck auf die Faltschachtel. Zugleich verlieren Globalisierung und Digitalisierung an Bedeutung. Den regional operierenden, kleinen und flexiblen Systemanbietern gelingt der Spagat zwischen Innovation und Qualität.

4. Die überflüssige Faltschachtel-Industrie

Digitalisierter Konsum on-Demand macht die Faltschachtel-Industrie überflüssig: Der Handel von Produkten wird durch adaptive, Endverbraucher-nahe Produktionsverfahren wie 3D-Druck ausgebremst und macht Umverpackungen in weiten Teilen überflüssig. In den wenigen Nischen suchen die verbliebenen Akteure durch Beratung und individualisierte Kleinserienproduktion von Verpackungen den Erfolg.

5. Die regionale Faltschachtel-Industrie

Aufgrund politischer Instabilität erfahren die internationale Zusammenarbeit und die Globalisierung zahlreiche Rückschläge und befördern die Regionalisierung der Faltschachtel-Branche. Die Dominanz des Online-Handels reduziert die Marketingfunktionen von Verpackungen

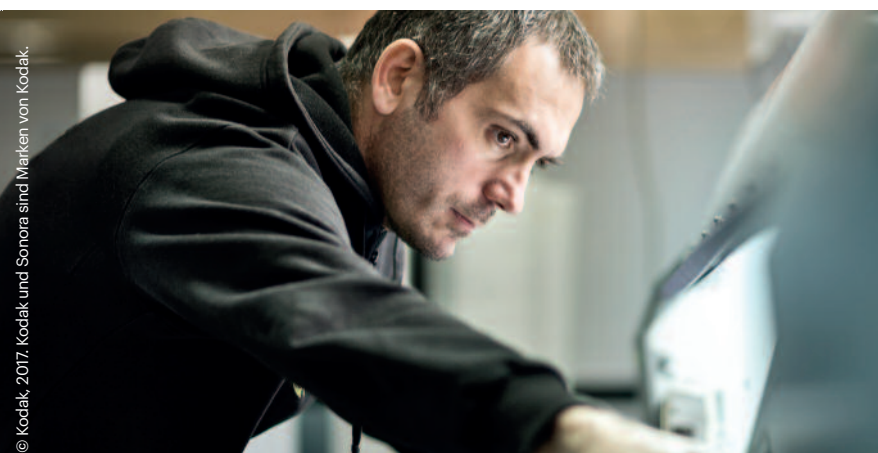
und lässt die Faltschachtel zum reinen Commodity-Produkt werden.

6. Die spezialisierte Faltschachtel-Industrie

Digitale Effizienz und Internationalisierung führen zur Konsolidierung der Branche. In automatisierten und digitalen Produktionsprozessen entstehen Standard-Faltschachteln für einen Markt, in dem die Verpackung nur mehr Mittel zum Zweck ist.

7. Die nachhaltige Faltschachtel-Industrie

Der gewissenhafte Endverbraucher sucht intelligente und funktionale Lösungen. Getrieben durch die steigende Digitalisierung und die Dienstleistungserwartungen der Kunden reagiert die Faltschachtel-Branche mit innovativen und hocheffizienten Produkten.



SAGEN SIE TSCHÜSS ZUR CHEMISCHEN PLATTENVERARBEITUNG. BEGRÜßEN SIE EINE NACHHALTIGE ZUKUNFT.

Die prozessfreie Plattenherstellung hat positive Auswirkungen auf die Umwelt, die Arbeitsumgebung und Ihr Betriebsergebnis. Deshalb arbeiten die Plattenwissenschaftler bei KODAK weiter an der Verbesserung der Technologie, die hinter dem prozessfreien Verfahren steht. Ihr Engagement für Nachhaltigkeit zeigt sich in den fortschrittlichen Fähigkeiten und erweiterten Anwendungen der prozessfreien SONORA Platten.

Um die ökonomischen und ökologischen Vorteile der prozessfreien Plattenherstellung ohne Zugeständnisse bei der Produktivität oder Druckqualität ausschöpfen zu können, wählen Sie prozessfreie KODAK SONORA Platten.

KODAK.COM/GO/SONORA

- ▶ NULL CHEMISCHE PLATTENVERARBEITUNG BEDEUTET GERINGERE KOSTEN UND WENIGER ABFALL
- ▶ SCHNELLE BEBILDERUNG MAXIMIERTE DEN DURCHSATZ
- ▶ HOHE DRUCKQUALITÄT
- ▶ SOLIDE AUFLAGENLEISTUNG, AUCH GEEIGNET FÜR UV-HÄRTENDE FARBEN
- ▶ UMFASSENDE PALETTE AN STÄRKEN UND FORMATEN EINSCHLIESSLICH GROSSFORMAT

PRESS ON

▶ mit

prozessfreien **KODAK SONORA** Platten

Hausaufgabe der Branche

Für Szenarien, die auf extremen Zukunftsprojektionen beruhen, lassen sich keine Wahrscheinlichkeiten bestimmen. Da aber eine Bewertung der Szenarien eine wichtige Orientierungshilfe bei Entscheidungsprozessen und der Strategiearbeit auf Unternehmensebene gibt, wurden die sieben Szenarien durch die Mitglieder des FFI bewertet. Kriterien waren die Nähe eines Szenarios zur Gegenwart, zur erwarteten Zukunft und zur gewünschten Zukunft.

Durch die systematische Entwicklung der Szenarien ist es möglich, Entwicklungen des Markt- und Branchenumfeldes zu antizipieren. Für die Unternehmen der Branche gilt es nun, die geeigneten Schlüsse für ihr eigenes Unternehmen zu ziehen. Diese strategische ›Hausarbeit‹ ist von jedem Unternehmen individuell voranzutreiben.

Fokus stationärer Handel

Dabei zeigen die ›Strategiespiele‹ der Faltschachtel-Hersteller das Dilemma auf, in dem sie derzeit zu stecken scheinen.

Denn auch wenn viele Zahlen für die Profitabilität der Industrie sprechen, herrscht in verschiedenen Segmenten ein enormer Margendruck. Zufriedenstellende Ergebnisse würden auch künftig nur durch Effizienzsteigerungen und Prozessoptimierungen in den Betrieben zu erreichen sein, räumt Steffen Schnizer ein. Zudem partizipiere die Branche nicht am Wachstum anderer Packmittelbranchen. Wellpappe etwa profitiere bei Versandverpackungen vom Online-Handel. »Es obliegt der Faltschachtel-Industrie, Verpackungskonzepte für dieses Segment zu entwickeln, um am Wachstum des Online-Handels teilhaben zu können.«

Trotzdem wird das Hauptaugenmerk der Faltschachtel-Industrie nach Einschätzung des FFI auf den stationären Handel gerichtet bleiben, über den die Markenartikelindustrie ihre Produkte noch immer zum überwiegenden Teil absetzt.

Folglich operieren die meisten Faltschachtel-Hersteller auch künftig im Aufschlagendruck. Dieser wird durch den Trend zu kürzeren Laufzeiten in den mittlerweile fest etablierten Tender-Ausschreibungen nicht eben komfortabler. Und vor dem Hintergrund des steigenden Wettbewerbs unter den nationalen und europäischen Faltschachtel-Herstellern ergeben sich daraus zwangsläufig Zwänge zur weiteren Automatisierung und Rationalisierung der Produktions- und Geschäftsprozesse.

Die weitere Digitalisierung der internen Prozesse bei den Faltschachtel-Herstellern als auch bei Lieferanten und Kunden wird dabei als Schlüssel zum Erhalt oder zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit angesehen. Für Faltschachtel-Unternehmen bedeutet das, den Betrieb in ein voll vernetztes Verpackungs- und Druckunternehmen weiterzuentwickeln. Diese Überlegungen zeigen, dass Digitalisierung nicht nur Digitaldruck bedeuten kann. Selbst dann nicht, wenn individualisierte, personalisierte oder serialisierte Verpackungen gemeint sind. Hier entsteht nach Einschätzung von Steffen Schnizer ein neues Teilsegment auf Basis neuer Geschäftsmodelle, wobei der Digitaldruck nur eine Komponente ist. Daneben spielen neue Vertriebskonzepte und -prozesse, Auftragsmanagement sowie Big-Data-Anwendungen eine genauso bedeutende Rolle. Industrie 4.0 ist also auch (oder gerade) im Verpackungsdruck angekommen. Wobei Steffen Schnizer bemerkt: »Wir hören das mit dem Verpackungsdrucker eigentlich gar nicht so gerne, weil wir unsere Wertschöpfung vor allem aus der Weiterverarbeitung und Veredelung beziehen.« Und weil das so ist, wurde der FFI im Bereich der Aus- und Weiterbildung aktiv, da die Ausbildungsberufe zwar zum Teil deckungsgleich mit denen in der Druckindustrie sind, von den Mitarbeitern in der Faltschachtel-Industrie aber darüber hinaus gehendes spezielles Fachwissen erwartet wird.

› www.ffi.de



FALTSCHACHTEL-INDUSTRIE INITIATIVE FÜR DIE AUS- UND WEITERBILDUNG

Wo technische Produktionsmittel für alle gleich verfügbar sind, kommt dem Know-how des Personals besondere Bedeutung zu. »Engagierte und qualifizierte Mitarbeiter sind die Basis für den Erfolg«, sagt der FFI-Vorstandssprecher Steffen Schnizer.



Wie in anderen Branchen auch konkurrieren Faltschachtel-Unternehmen in ihren Regionen mit anderen Arbeitgebern um Auszubildende. Daher empfiehlt der FFI seinen Mitgliedern, eine Ausbildungsstrategie zu entwickeln. Im Zentrum steht die Rekrutierung geeigneter Auszubildenden. Mit seinem ›Leitfaden zur Azubi-Rekrutierung‹ unterstützt der FFI seine Mitgliedsunternehmen. Der Leitfaden listet rund 30 mögliche Maßnahmen, Instrumente und Kommunikationskanäle auf, über die Faltschachtel-Hersteller Jugendliche in ihrer Region erreichen und ihr Unternehmen als Ausbildungsbetrieb präsentieren können. Dabei werden sowohl die klassischen Kommunikationskanäle und Medien als auch die Soziale Medien beschrieben, die heute oftmals die dominanten Kanäle für Information und Kommunikation sind.

Die Weiterverarbeitung in der Faltschachtel-Herstellung wie Stanzen, Rillen, Prägen, Kleben etc. gehört zur Kernkompetenz eines Faltschachtel-Unternehmens. Da viele Faltschachtel-Hersteller aber gewerbliche Auszubildende nicht in ausreichender Anzahl rekrutieren können, um offene Stellen von Maschinenführern in der Weiterverarbeitung (wieder) zu besetzen, weichen sie auf die Strategie aus, externe Fachkräfte aus angrenzenden Branchen der Papierverarbeitung oder fachfremde Kräfte mit technischer Affinität als ›Quereinsteiger‹ einzustellen und zu schulen. Für die Durchführung eines solchen betriebsinternen Schulungsprogramms fehlen aber oftmals die Kapazitäten. Teilweise werden Maschinen-Trainings von Partnern aus der Zulieferindustrie angeboten. Eine übergeordnete Schulungseinrichtung, die eine qualifizierte, überbetriebliche Ausbildung im Bereich Weiterverarbeitung in der Faltschachtel-Herstellung anbietet, ist allerdings nicht vorhanden.

Der FFI hat daher die theoretischen und berufspraktischen Grundlagen für die Weiterverarbeitung in der Faltschachtel-Herstellung zusammengestellt, die das Konzept und die Inhalte für das FFI-Schulungsprogramm ›Zum Quereinsteiger zum Maschinenführer‹ bilden. In zwei einwöchigen, theoretischen Grundlagen-Modulen und einem berufspraktischen Modul für die jeweilige Weiterverarbeitungs-Stufe werden das Know-how und die technischen Fertigkeiten vermittelt, die mit einem Prüfungszertifikat abzuschließen sind. Erste Module sollen Anfang 2018 angeboten werden.

Im Bereich der FFI-Weiterbildungsseminare ergänzt das neue Schulungsprogramm die bestehende, mehrteilige Seminarreihe ›Führung für technische Fachkräfte‹, die der FFI seit 2012 anbietet.

› www.ffi.de

