

Jute statt Plastik?

Kunststoffindustrie: Think global, act local!

Mit einem Anteil von etwa 35 % der Bruttoproduktion nimmt Deutschland seit Jahren die Spitzenposition der europäischen Kunststoffindustrie ein. Wenig bekannt ist, dass die deutsche Kunststoffindustrie mit € 90 Mrd. Jahresumsatz und 375.000 Beschäftigten einer der bedeutenden Wirtschaftszweige des Landes ist. Vor allem die Kunststoffverarbeitung, die ca. 2/3 des Jahresumsatzes ausmacht und ca. 80% der Mitarbeiter in über 6.500 vorwiegend mittelständischen Unternehmen beschäftigt, ist treibende Kraft der Industrie.

Produktinnovationen aufgrund von Megatrends wie Ressourceneffizienz und Nachhaltigkeit wandeln das in der Vergangenheit eher kritische Bild von Kunststoffen immer mehr ins Positive. Materialinnovationen führen zu einer verbesserten Energieeffizienz, Haltbarkeit, Wiederverwertbarkeit und anderer umweltschonender Eigenschaften. Nahezu alle Branchen werden von dieser Entwicklung beeinflusst. Biobasierte Kunststoffe wie z.B. Stärkewerkstoffe, Polymilchsäure (PLA) und Cellulose Werkstoffe revolutionieren die Nahrungsmittelverpackung. In Zukunft werden deshalb wohl immer mehr Kunststoffe auf Basis nachwachsender Rohstoffe hergestellt. Im Automobilbau stehen neben Gewichtsreduzierung vor allem vielfältige Materialeigenschaften im Vordergrund und beeinflussen damit immer stärker die Branchenentwicklung.

Auf den ersten Blick scheint damit die Kunststoffindustrie hoch innovativ, wirtschaftlich erfolgreich und auch unter volatilen Marktbedingungen stabil zu sein. Bei differenzierter Betrachtung werden jedoch wesentliche Unterschiede zwischen den einzelnen Marktsegmenten deutlich. Wechselhaftes Kundenverhalten, wachsender Technologiewettbewerb, zunehmende politische Regulierungen und die Verlagerung von Absatzmärkten beschleunigen den globalen Konsolidierungsprozess.

CIC Consultingpartner haben in den vergangenen drei Jahren eine Reihe von international tätigen Unternehmen der Kunststoffindustrie bei ihrer Restrukturierung und strategischen Neuausrichtung begleitet. Dazu gehörten sowohl Fälle, die einer umfassenden internen Veränderung bedurften, als auch Unternehmen, die aufgrund ihrer führenden Wettbewerbsposition den Konsolidierungsprozess aktiv vorantrieben. Dabei konnten wesentliche Erfahrungen im Hinblick auf die notwendigen Erfolgsfaktoren und deren Realisierung gesammelt werden.

Eine wesentliche Krisenursache für europäische Kunststoffverarbeiter und deren Zulieferer ist die Verlagerung der Absatzmärkte nach Asien und dabei vor allem nach China. Während traditionelle Märkte nur noch geringes Wachstum bei immer spezifischeren Produkteigenschaften und ökologischer Verträglichkeit bieten, erreicht Asien anhaltend hohe Wachstumsraten mit homogenen Produktleistungen. Am Beispiel Lebensmittelverpackung ist dies am besten erkennbar: Während im

**Unterschätzter
Wirtschaftszweig**

**Innovationstreiber
anderer Branchen**

**Zunehmende
Konsolidierung**

**Verlagerung der
Absatzmärkte**

europäischen Markt die Anforderungen an Verpackungen immer weiter steigen z.B. durch direkte Erhitzung von Fertiggerichten, sind in den asiatischen Märkten die klassischen Barriereeigenschaften, die das Produkt vor Licht, Sauerstoff und anderen Umwelteinflüssen schützen, noch ausreichend. Im Bereich der Kunststoffmaschinenbauer ist die Problematik vergleichbar. Sind in Europa und den USA technologische Eigenschaften wie geringe Energiekosten, hohe Ausbringungsmenge und Qualitätssicherheit die wichtigsten Verkaufsargumente, zählt in Asien fast ausschließlich der Preis.

Differenzierte Anforderungen

Um derart unterschiedliche Märkte erfolgreich zu bearbeiten, muss die strategische Ausrichtung eindeutig sein. Als europäischer Anbieter sind Innovationskraft und Qualität bei hoher Automatisierung sowie eine effiziente Verwaltung die zentralen Erfolgsfaktoren. Globale Anbieter müssen sich dagegen auf die unterschiedlichen Marktanforderungen einstellen. Das heißt, dass die gesamte Wertschöpfungsstruktur den jeweiligen Märkten folgen muss. Erfolgreiche Marktteilnehmer beherrschen dies par excellence. Sie operieren einerseits mit globalen Produktionsnetzwerken, zum anderen treten sie, um ihr Markenimage in den traditionellen Märkten nicht zu gefährden, mit einer Zwei- oder Mehr-Marken Strategie in den neuen Märkten an. Durch eine klare Differenzierung werden Kundenverluste und Kannibalisierungseffekte vermieden. Die intelligente Nutzung der unterschiedlichen Kostenstrukturen in den jeweiligen Märkten sichert den wirtschaftlichen Erfolg. Dabei können Synergieeffekte über die gesamte Wertschöpfungskette von der Entwicklung bis zur Produktion und der Verwaltung realisiert werden. Diejenigen Unternehmen, die die unterschiedlichen Marktanforderungen erkennen und sich entsprechend ausrichten, werden den globalen Konsolidierungsprozess gewinnen.

Eindeutige Strategie

Durchgängige Synergieeffekte

Der Beratungsansatz von CIC Consultingpartner konzentriert sich auf diese Erkenntnis. Eine internationale Restrukturierung ist nur dann erfolgreich, wenn die individuellen Anforderungen der Märkte definiert sind und eine differenzierte Neuausrichtung auf dieser Basis erfolgt. CIC Consultingpartner unterstützen Sie gerne in diesem Prozess und begleiten Sie bei der Umsetzung. Dazu gehört für uns auch die Strukturierung einer adäquaten, leistungsfähigen Finanzierung.

Effiziente Begleitung

Kontakt:

Michael Schmitt

Dipl.-Ing.

M +49 (0) 152 54066 090

T +49 (0) 69 710455 454

F +49 (0) 32 121 478 938

m.schmitt@cicpartner.de

Büro Frankfurt

Bockenheimer Landstraße 17-19

60325 Frankfurt am Main