

WIE DIGITAL IST DIE VERPACKUNGSBRANCHE?

Managementbefragung 2016

Porsche Consulting

WIE DIGITAL IST DIE VERPACKUNGSBRANCHE?

Warum diese Studie?

Der digitale Wandel beschäftigt Unternehmen aller Branchen. In der Verpackungsbranche ist die Digitalisierung aber besonders gut sichtbar. Viele Verbraucher haben täglich mit verpackten Lebensmitteln und Kosmetika zu tun und nahezu jedes Industrieunternehmen verwendet Etiketten und verpacktes Material in der Produktion. Durch digitale Technologien wandeln sich diese Verpackungen. Ihre Funktion erweitert sich: Statt einer reinen Schutzhülle für den Transport von Gütern, bieten mehr und mehr Verpackungen intelligente und individualisierte Ergänzungen für das verpackte Produkt. Doch nicht nur die Verpackungen selbst werden digitaler. Auch die Planung, Steuerung und der Herstellungsprozess entwickeln sich mithilfe digitaler Technologien weiter.

Porsche Consulting hat untersucht, wie es um die Fortschritte beim Thema Industrie 4.0 in Verpackungsunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz bestellt ist.



Ziel der Studie war die Beantwortung folgender Kernfragen:

<p>KOMPETENZEN UND WISSEN</p> <p>Wo steht die Verpackungsbranche mit Ihrem Wissen über den aktuellen Wandel? Sind die notwendigen Kompetenzen in den Unternehmen vorhanden?</p> <p>1</p>	<p>STRATEGIE</p> <p>Wie stark beschäftigen sich die Unternehmen mit einer Digitalisierungsstrategie und wie schätzen sie den Nutzen ein?</p> <p>2</p>
<p>GESCHÄFTSMODELL UND INNOVATIONEN</p> <p>Wie innovativ sind die Verpackungshersteller und wie entwickeln sie ihre Geschäftsmodelle weiter?</p> <p>3</p>	<p>UMSETZUNG</p> <p>An welchen Stellen setzen Verpackungsunternehmen digitale Technologien heute schon ein und wo werden sie künftig investieren?</p> <p>4</p>

1 KOMPETENZEN UND WISSEN

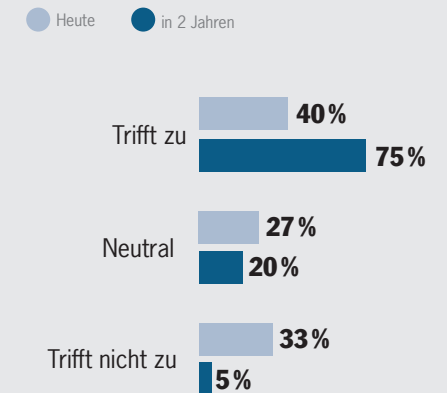
Viele Hersteller von Verpackungen empfinden das schnelle Voranschreiten des Megatrends Digitalisierung als Bedrohung für ihr aktuelles Geschäftsmodell. Den meisten Unternehmen mangelt es an der Fähigkeit sich neu auszurichten und den Anforderungen durch neue Technologien, Arbeitsformen, Wettbewerber und Netzwerken gerecht zu werden. So sagen nur 30% der befragten Experten, dass die richtigen Kompetenzen für die Digitalisierung in ihrem Unternehmen bereits vorhanden sind. Diese Diskrepanz wird wohl kaum allein durch den Zukauf von Know-how und das Anwerben von Experten zu beheben sein. Darum zeichnet sich ein deutlicher Bedarf für den gezielten Aufbau von Wissen und die Schulung der Kompetenzen der eigenen Mitarbeiter ab.

Doch die Bereitschaft, die Kompetenzen für die Digitalisierung gezielt zu stärken, ist hoch. Die Befragung ergab, dass heute nur in 40% der Unternehmen bekannt ist, was Industrie 4.0 konkret bedeutet. Im Großteil der Unternehmen (60%) haben die Mitarbeiter keine

genaue Vorstellung davon, was mögliche Anwendungen davon sind und welcher Nutzen dadurch generiert werden kann. Für die nahe Zukunft erwarten die befragten Manager einen starken Anstieg dieses Wissens auf 75%.

Abb. 2

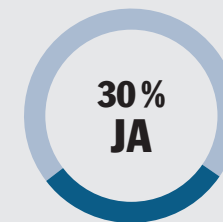
In unserem Unternehmen sind Anwendungen und der Nutzen von Industrie 4.0 bekannt.



Quelle: Porsche Consulting

Abb. 1

Wir haben die richtigen Kompetenzen für die zunehmende Digitalisierung.



Quelle: Porsche Consulting

Um das Thema Digitalisierung in einer solch kurzen Zeit den Mitarbeitern begreiflich zu machen, sollte dies weit oben auf der Agenda des Unternehmens stehen. Insbesondere die Fach- und Führungskräfte sollten sich intensiv mit dem Thema beschäftigen und Veränderungsbereitschaft vorleben. Ein regelmäßiges Informieren durch Fachliteratur und Benchmark-Besuchen sowie ein Austausch mit externen Experten sind Maßnahmen, die den Wissensaufbau fördern. Für die Bereitschaft, Veränderungen in Richtung Digitalisierung

einzuleiten und anzunehmen, ist zudem ein Kulturwandel notwendig, der zuerst in der Führungsetage stattfinden und vorgelebt werden muss. Um einen nachhaltigen Erfolg des Kul-

turwandels zu erreichen, müssen zudem die Personalabteilung und der Recruiting-Prozess an die neuen Anforderungen angepasst und gezielt Innovatoren hinzugezogen werden.

2 STRATEGIE

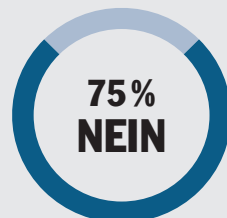
Der Großteil der Branche spürt den Handlungsdruck an einer Digitalisierungsstrategie zu arbeiten: 75% der befragten Führungskräfte in der Verpackungsbranche denken, dass der eigene Marktanteil ohne eine Digitalisierungsstrategie nicht zu halten ist. Trotz dieser Erkenntnis sind viele Unternehmen von einer tatsächlichen Veränderung noch weit entfernt. Nur 35% der Unternehmen befassen sich aktuell mit einer Digitalisierungsstrategie.

Eine Digitalisierungsstrategie legt fest, wie und an welchen Stellen im Unternehmen die Möglichkeiten der Vernetzung, Automatisierung und Digitalisierung zum Einsatz kommen sollen und welche Maßnahmen dafür notwendig sind. Leitfrage bei der Erstellung einer solchen Strategie sollte sein, wie die Möglichkeiten der digitalen Welt dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern nützlich sein können und welcher Mehrwert dadurch für die Kunden generiert werden kann.

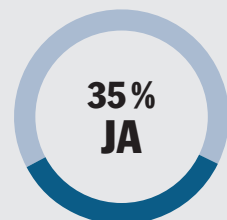
Die Erarbeitung einer Digitalisierungsstrategie erfordert eine intensive Beschäftigung mit dem Thema durch die Führungskräfte. Wenn die übergeordneten Ziele und Themenfelder feststehen, sollten Fachabteilungen eingebunden werden, um konkrete Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie zu erarbeiten. Ein wichtiger Bestandteil des Strategieprozesses ist es, das aktuelle Geschäftsmodell kritisch zu hinterfragen und nach neuen Angeboten zu suchen, welche die Kundenbedürfnisse optimal erfüllen.

Abb. 3

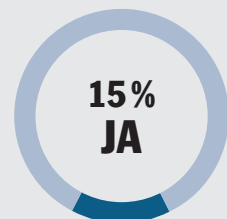
Unser Unternehmen kann seinen Marktanteil ohne Digitalisierungsstrategie halten.



Unser Unternehmen beschäftigt sich heute intensiv mit einer Digitalisierungsstrategie.



Durch Digitalisierung erhoffen wir uns ein Alleinstellungsmerkmal.



Quelle: Porsche Consulting

Die Unternehmen, welche sich mit dem Thema Digitalisierungsstrategie in Verbindung mit ihren Produkten und daraus bedingten Kernkompetenzen auseinandersetzen, haben die große Chance, sich von ihren Marktbegleitern in Form von Alleinstellungsmerkmalen absetzen zu können – dies sehen aktuell allerdings lediglich 15% der befragten Manager.

Alleinstellungsmerkmale, welche die Kunden als solche erkennen, bieten die Möglichkeit

3 GESCHÄFTSMODELL UND INNOVATIONEN

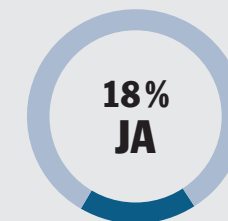
Innovative Geschäftsmodelle sind die Basis für überproportionales Wachstum. Diesen Zusammenhang zeigen mehrere Studien. So wachsen Unternehmen deutlich schneller, die sich mit Geschäftsmodellinnovationen befassen als Unternehmen die sich ausschließlich mit Produkt- oder Prozessinnovationen beschäftigen. Innovative Produkte allein bieten keine Erfolgsgarantie mehr. Die Anpassung der Geschäftsmodelle ist demnach ebenso entscheidend. Von den befragten Unternehmen gaben nur 18% an, im Bereich Digitalisierung als innovativ wahrgenommen zu werden.

Dabei müssen Geschäftsmodelle konsequent auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet sein oder gar neue Bedürfnisse wecken, die dem Konsumenten möglicherweise selbst noch nicht bewusst waren. Die Erfahrung von Porsche Consulting zeigt: Was den direkten Kunden aber auch den Endkonsumenten bewegt, wird in Verpackungsunternehmen oftmals nicht genügend berücksichtigt. Die zentrale Frage ist hierbei, wie sich die Verpackungsbranche in Zukunft zu Consumer Goods aufstellen will. Welchen Beitrag kann die Branche dazu beitragen, beim Verkauf an den Endkunden die Marge zu erhöhen? Ein „Fabrik in der

überproportional zu wachsen. Die Fähigkeit Kundennutzen und Kundenbedürfnisse optimal zu erfüllen und möglicherweise neu zu entwickeln entscheiden über den Erfolg. Dies zeigen erfolgreiche Beispiele von Unternehmen: die Taxi-App mytaxi erspart dem Kunden das lästige Warten, mymuesli ermöglicht Müsli nach individuellem Kundengeschmack und die Plattform Airbnb bietet unkonventionellen Urlaub und Kostenvorteile auf beiden Seiten.

Abb. 4

Unsere Kunden nehmen uns als innovativ im Bereich Digitalisierung war.



Quelle: Porsche Consulting

Fabrik“-Konzept oder Verpackungen, welche den Kundenbedarf in Echtzeit decken, sind nur zwei Strategien wie bestehende Geschäftsmodelle erweitert werden können.

Mit der Gestaltung eines innovativen Geschäftsmodells kann ungenutztes Marktpotenzial abgeschöpft werden, wie das Beispiel der Printmedien deutlich zeigt.

Von 2003 bis 2015 sank laut Statista.de der Absatz an Tageszeitungen um 26,7%. Mit dem

rückläufigen Absatz der gedruckten Zeitung musste in der Branche ein Umdenken stattfinden. Die Bild-Zeitung hat als erstes Medium in Deutschland das Geschäftsmodell „Freemium“ für sich entdeckt. Ein Basispool von Nachrichten ist online frei zugänglich. Ausgewählte Inhalte sind jedoch nur über das kostenpflichtige Premiumangebot verfügbar. Damit hat die Bild-Zeitung als erstes auf den Trend reagiert, dass Zeitungen und Zeitschriften überwiegend digital konsumiert werden. Gleichzeitig konnte das Unternehmen damit auch seine Distributivkosten senken.

Die Möglichkeiten neuer Geschäftsmodelle sind mannigfaltig. Der Aufbau von Kompetenz und eine frühe Positionierung am Markt sind dabei entscheidend für überproportionales Wachstum.

Dabei ist das eigene Geschäftsmodell regelmäßig und strukturiert zu hinterfragen, um zu überprüfen inwieweit dieses noch den Marktbedürfnissen gerecht werden kann bzw. welche innovativen Ansätze abgeleitet werden können. Der begrenzende Faktor hierbei ist in der Regel die Bereitschaft zur Veränderung und nicht die technologische Machbarkeit. Diese Bereitschaft einer Organisation das Geschäftsmodell zu modifizieren bzw. gar zu revolutionieren ist in den wenigsten Unternehmen ausgeprägt. Für den langfristigen Fortbestand der meisten Unternehmen ist dieser jedoch essenziell.

Der erste Ansatzpunkt für die Digitalisierung ist in vielen Branchen der Service zum Kunden. Auch in der Verpackungsbranche zeichnet sich dieser Trend ab. Daran arbeiten der Umfrage nach bereits heute schon rund 45% der befragten Unternehmen.

Abb. 5

Moderne Geschäftsmodelle im Überblick



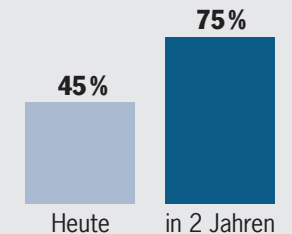
Die meisten Unternehmen wollen erst in zwei Jahren mit digitalen Serviceangeboten starten, obwohl 75% der Unternehmen einen Marktverlust befürchten, wenn diese keine Antwort auf deren Digitalisierungsstrategie haben. Die potenzielle Gefahr abgehängt zu werden wird gesehen, trotzdem werden Aktivitäten nur schleppend und zögerlich begonnen.

Damit ein Marktvorteil realisiert werden kann, muss bereits heute der Grundstein gelegt werden, um sich die Digitalisierung zu Nutzen zu machen und einen Mehrwert für den Kunden und damit eine höhere Umsatzrendite zu schaffen. Solche Veränderungsprozesse sind nur dann erfolgreich, wenn die dafür notwendigen Ressourcen in Form von Personal, Innovationsfähigkeit und Wissen fest in der Unternehmensausrichtung verankert sind. Neben den Ressourcen ist ein fester Prozess im Unternehmen zu implementieren, der kontinuierlich

das aktuelle Geschäftsmodell beschreibt, hinterfragt, bewertet und neu entwickelt. Dafür eignen sich bestehende Modelle wie Canvas, das Businessmodell nach Wirtz oder der Austausch mit externen Experten.

Abb. 6

Wir arbeiten an digitalen Serviceangeboten für unsere Kunden.



Quelle: Porsche Consulting

4 UMSETZUNG

Wie kann eine Umsetzung der Digitalisierung in den Unternehmen erfolgen? Der Befragung nach erhofft man sich in den Unternehmen hauptsächlich operative Zielsetzungen wie beispielsweise eine kürzere Reaktionszeit zum Kunden, eine Flexibilisierung der Produktion oder eine Kostenreduktion besser zu erfüllen. Strategische Zielsetzungen wie ein höherer Marktanteil oder die Sicherstellung von Alleinstellungsmerkmalen spielen für die befragten Manager nur eine untergeordnete Rolle. Wenn sich eine Organisation neu definiert bzw. neu definieren muss, sind primär mittel- und langfristig strategische Themen für die Neuausrichtung maßgebend.

Doch die wenigsten Unternehmen haben tatsächlich implementierte Prozesse, die es er-

möglichen, ein klares strategisches Zielbild aufzubauen woraus direkt operationale Handlungsfelder bzw. konkrete Maßnahmen abgeleitet werden können. Letztendlich kann eine Implementierung von Digitalisierung nur dann erfolgreich sein, wenn operative auf strategische Ziele aufbauen.

Abb. 7

Das Thema Digitalisierung hat in folgenden Bereichen besondere Relevanz für unser Unternehmen:

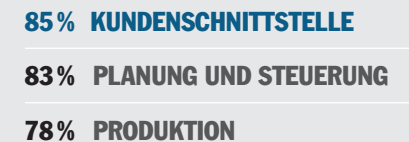
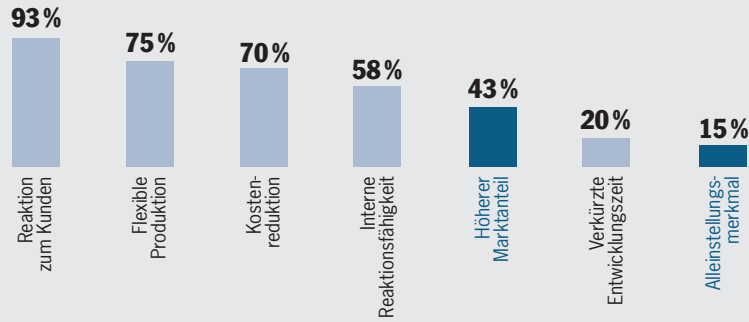


Abb. 8

Durch mehr Digitalisierung erhoffen wir uns:



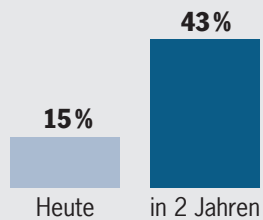
Quelle: Porsche Consulting

KUNDENSCHNITTSTELLE

Vertreter der Verpackungsbranche nennen als mögliche Vorzüge der Digitalisierung über die Wertschöpfungskette hinaus oft die Aspekte der Verfügbarkeit von Echtzeitdaten, wie z. B. Verkaufsmengen und -zeiten am Point of Sale. In der täglichen Praxis haben bislang jedoch nur 15% der heutigen Verpackungshersteller einen direkten Zugriff auf die Daten wie Lagerbestand und Abgangsmengen bei ihren Kunden. Für die Zukunft erhofft sich die Branche in diesem Bereich ein starkes Wachstum. Bis 2018 werde sich der Wert fast verdreifachen, so die Prognose der befragten Manager.

Abb. 9

Wir haben Echtzeitzugriff auf den Bestand unserer Produkte beim Kunden und steuern diesen aktiv.



Quelle: Porsche Consulting

Ein möglicher Treiber für diesen erwarteten Anstieg ist das Prinzip Echtzeitzugriff auf den

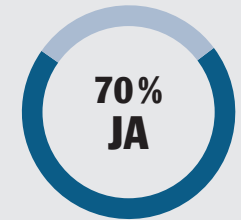
Kundenbestand, welches im Handel bereits praktiziert wird. Dabei übernimmt der Lieferant die Verantwortung für die Bestände seiner Produkte beim Kunden. Die Vorteile für ein Verpackungsunternehmen liegen auf der Hand. So kann das Verpackungsunternehmen kostengünstige Losgrößen planen, hat mehr Verantwortung und mehr Freiheiten beim Disponieren der Ware und das Verpackungsunternehmen kann die Transporte optimieren. Hohe Pufferzeiten bei Liefer- und Produktionsphasen können reduziert werden. Auf Seiten des Kunden ergeben sich ebenfalls attraktive Vorteile. Die Reaktionszeit des Verpackungsherstellers auf Bedarfsschwankungen kann deutlich reduziert werden, Out-of-Stock Situationen können vermieden und Lagerbestände abgebaut werden. Voraussetzung dafür ist, dass ein Unternehmen zum einen die entsprechende Fachkompetenz entwickelt, um dem Kunden entsprechendes Know-how anbieten zu können. Zum anderen ist eine weitere Aufgabenstellung der Verpackungsunternehmen den Mehrwert gegenüber deren Kunden darzustellen, warum es sinnvoll ist die digitalen Systeme in der ganzheitlichen Lieferkette zu vernetzen.

Einen großen Fortschritt an der Schnittstelle zu den Kunden erwarten die Manager der Verpackungsbranche durch die Digitalisierung

des Auftragsabwicklungsprozesses. 70% sind überzeugt, dass ihre Kunden in den nächsten zwei Jahren ihre Aufträge direkt digital einlassen können. Voraussetzung dafür ist, dass die organisatorischen Prozessabläufe zwischen Kunde und Lieferant präzise und interpretationsfrei gestaltet sind. Um den vollen Nutzen zu erzielen, muss der Prozess der Auftragsabwicklung optimiert und verschlankt werden.

Abb. 10

Unsere Kunden können ihre Aufträge in zwei Jahren digital bei uns platzieren.



Quelle: Porsche Consulting

PLANUNG UND STEUERUNG

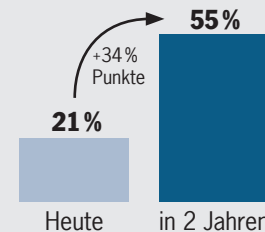
Heute nutzen bereits 21% der Unternehmen in der Verpackungsbranche eine automatisierte Optimierung der Produktionsreihenfolge. Dies wirkt sich positiv auf die Kapazitätsnutzung und den Ressourceneinsatz aus. Dieser Einsatzbereich wird sich laut den befragten Experten in den nächsten zwei Jahren mehr als verdoppeln. Dafür ist es notwendig die Daten des Kunden so aufzubereiten, dass diese ohne Medienwechsel von internen Systemen auch verarbeitet werden können – Kunde und Lieferant haben idealerweise ein einheitliches IT-System. Die Nutzung von Echtzeitdaten zur automatischen Produktionsoptimierung wird von 57% der befragten Vertreter aus der Ver-

packungsbranche als realistische Neuerung in den kommenden zwei Jahren eingeschätzt.

Dies erfordert eine moderne IT-Infrastruktur, welche nicht primär auf Basis von Tabellenkalkulationsprogrammen, sondern auf einem System mit einem ganzheitlichen und modularen Ansatz erfolgen sollte. Dies bietet den Vorteil, dass es sich an die Prozesse und Organisationsstrukturen anpassen kann und sich die Organisation bzw. die Wertschöpfungsprozesse nicht nach einem IT-System ausrichten haben. Solch eine digitale Steuerung lässt sich mit geringem Aufwand in einem Pilotbereich abbilden.

Abb. 11

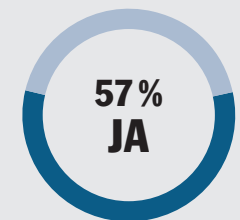
Kundenaufträge werden automatisiert in einer optimalen Produktionsreihenfolge eingeplant.



Quelle: Porsche Consulting

Abb. 12

Die Produktion wird in 2 Jahren automatisch auf Basis von Echtzeitdaten optimiert.



Quelle: Porsche Consulting

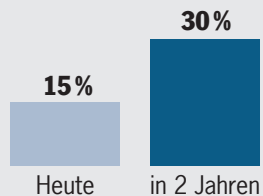
PRODUKTION

Wie können die Mitarbeiter einer Organisation mit den digitalen Systemen der Zukunft in eine intelligente Interaktion gebracht werden? Ziel ist es, dass die Systeme den Alltag in der Produktion erleichtern, effizienter gestalten und wenn möglich auch sicherer machen. Im privaten Leben kennen wir diese Einheiten, die zwischen unserem täglichen Leben und der digitalen Welt die Brücke schlagen – es sind unsere Smartphones, Smartwatches und ähnliche smarte Helfer. Wir nutzen diese im täglichen Leben ganz selbstverständlich, beispielsweise um Produkte online zu suchen, auszuwählen und zu kaufen. Smartdevices geben uns Empfehlungen, wie wir von einem Ort zum anderen kommen können und warnen uns auf dem Weg dorthin vor möglichen Gefahren – in Echtzeit.

In den meisten Firmen wird als Kommunikationsmittel jedoch noch vorrangig „Papier“ verwendet, um Aufträge oder Instandhaltungsmeldungen abzuarbeiten. Für all diese Dinge können auch heute schon Smartdevices eingesetzt werden, welche die Arbeit wesentlich vereinfachen und oft auch eine verlustfreie bzw. interpretationsfreie Kommunikation erlauben. In der Verpackungsbranche finden Smartdevices in der Produktion bereits heute in 15% der Unternehmen Anwendung – die Experten erwarten, dass sich die Anzahl der Unternehmen in den nächsten zwei Jahren verdoppelt, also auf 30% steigen wird.

Abb. 13

Wir nutzen Smartdevices in der Produktion

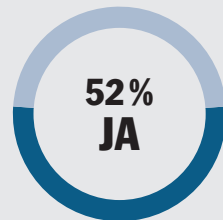


Quelle: Porsche Consulting

All diese Vorhaben beziehen sich primär auf eine betrieblich orientierte Ausrichtung, um in der Zukunft die Schnittstellen zwischen den digitalen und den operativen Unternehmensebenen bis hin zur Vernetzung mit den Kunden zu realisieren. Wenige Produkte haben eine so hohe Touchpoint-Rate wie Verpackungen. Da liegt es nahe, dass die Verpackungen der Zukunft „smarter“ werden. Das heißt, die Verpackung der Zukunft wird nicht mehr nur die Funktion des Produktschutzes aufweisen, sondern die Schnittstelle zwischen der digitalen und der realen Welt sein.

Abb. 14

Wir sehen uns im Bereich Smart Packaging in zwei Jahren hohe Zukunftschancen.



Quelle: Porsche Consulting

Das „Smart Packaging“ wird von mehr als der Hälfte der Verpackungsunternehmen als große Zukunftschance gesehen und bietet zugleich auch die Möglichkeit Alleinstellungsmerkmale zu generieren, die markenstrategisch oder verbraucherorientiert genutzt werden können. Die Möglichkeiten und Ausprägungen sind in diesem Bereich fast unbegrenzt. Egal, ob es aktive Verpackungen sind, die Einfluss auf den Inhalt nehmen, intelligente Verpackungen, welche Zustände überwachen oder aufzeichnen, oder integrierte Technologien – entscheidend ist am Ende des Tages der Kundennutzen.

ZUSAMMENFASSUNG

Kundennutzen und Kundenbedürfnisse entscheiden über den Erfolg, nicht die Technologie.



Der Aufbau von Kompetenz und eine frühe Positionierung am Markt sind entscheidend für überproportionales Wachstum.



Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert werden – vieles ist heute bereits möglich.

100101010101
000111111001
101010010101
010101001011
000111001010
101010010101
010101001011

Digitalisierung wird die Industrie revolutionieren – entscheidende Veränderungen werden in den nächsten 2 Jahren erwartet und beginnen schon heute.



Begrenzender Faktor ist die Bereitschaft zur Veränderung und nicht die Technologien.



Kontakt



Stephan Lechel

Partner

stephan.lechel@porsche.de

T. +49 (0)170 911-3318



Florian Haasis

Senior Projektmanager

florian.haasis@porsche.de

T. +49 (0)170 911-4056



Mark Nix

Berater

mark.nix@porsche.de

T. +49 (0)170 911-0510

Porsche Consulting GmbH Porschestr. 1, D-74321 Bietigheim-Bissingen

Die Porsche Consulting GmbH, Bietigheim-Bissingen, ist eine Tochtergesellschaft des Sportwagenherstellers Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart. Sie wurde 1994 gegründet, begann damals als vierköpfiges Team und beschäftigt heute mehr als 380 Mitarbeiter. Das international agierende Unternehmen hat vier Auslandsbüros in Mailand, São Paulo, Atlanta und Shanghai. Porsche Consulting zählt zu den führenden Beratungsgesellschaften in Deutschland. Unter dem Leitmotiv „strategisch denken, pragmatisch handeln“ betreuen die Berater weltweit Konzerne und mittelständische Unternehmen aus der Automobilindustrie, der Luft- und Raumfahrt sowie dem Maschinen- und Anlagenbau. Weitere Klienten kommen aus dem Finanzdienstleistungssektor, der Konsumgüterindustrie, dem Handel und der Verpackungsbranche.