

Bio-Kunststoffe

Einstieg in eine neue Welt oder Sackgasse?



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

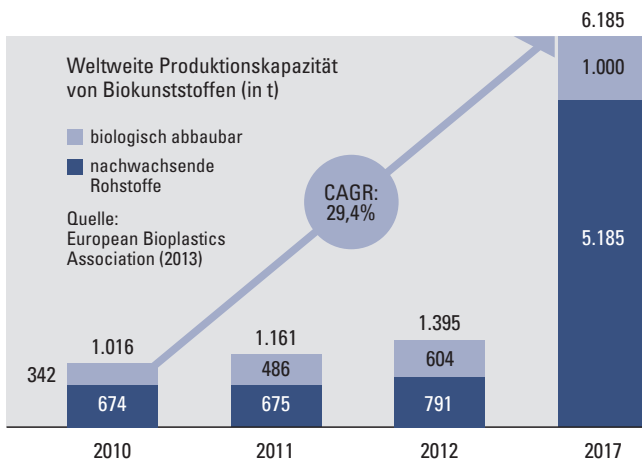
Bio-Kunststoffe

Breites Produktspektrum – limitierte Einsatzfelder

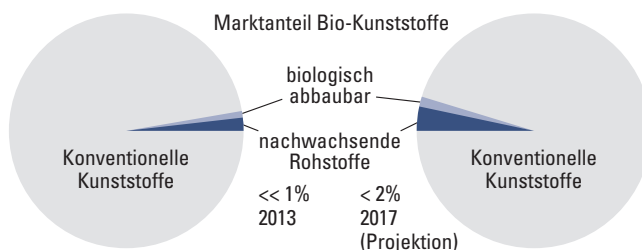
„Hoffnungsträger“ einer neuen Werkstoffgeneration

Was dafür spricht:

- Reduzierung des fossilen Rohstoffbedarfs und damit Einläuten der post-Öl-Ära.
- Reduzierung des Verpackungsmülls, der Umweltschäden verursacht.
- Abkehr von aus Verbrauchersicht schädlichen Kunststoffverpackungen hin zu ungefährlichen, biologischen bzw. aus natürlichen Rohstoffen aufgebauten Kunststoffen.



Doch die Realität sieht anders aus. Der Marktanteil von sog. Bio-Kunststoffen liegt auch weiterhin < 1% – trotz dem Einsatz von „Bio-PET“ in Getränkeverpackungen. Der Einsatz konzentriert sich auf Umverpackungen im Konsumgüterbereich, die als imagefördernde Maßnahme von Konzernen wie Coca-Cola oder Unilever eingesetzt werden.

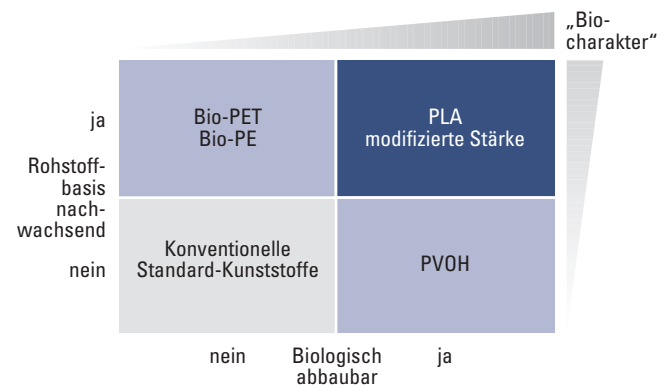


Aus Sicht der kunststofferzeugenden und verarbeitenden Industrie stellt sich damit die Frage, **ist der Hype bereits vorüber, bevor er richtig eingesetzt hat oder kommt noch was?** Was müssen diese Firmen anstellen, um mehr Marktdurchdringung zu erzielen? Wird dieser Geschäftszweig jemals die Phase der geldverschlingenden Markteinführung hinter sich lassen und einen angemessenen Return on Investment erzielen?

„Bio“ ≠ „bio“

Der Begriff „Bio-Kunststoffe“ ist irreführend, wird aber gerne eingesetzt. Dieser Sammelbegriff zerfällt in zwei Gruppen:

- Biologisch abbaubare Polymere, die sich unter typischen Umgebungsbedingungen innerhalb weniger Monate in Produkte zersetzen, die nicht umweltschädlich sind.
- Polymere auf Basis von nachwachsenden Rohstoffen, wobei überwiegend die beiden Standardpolymere PET und PE derzeit aus pflanzlichen Rohstoffquellen produziert werden.



Ernüchternd fällt der Vergleich der Ökobilanzen auf: Verfahrensoptimierungen bei Standardkunststoffen und aufwändige Gewinnung von biologischen Rohstoffen und unausgereifte Herstelltechnologien bringen die Ökobilanzen der beiden Kunststoff-Kategorien auf Augenhöhe – der vermeintliche Öko-Vorteil verpufft.

Keine wirklichen Öko-Vorteile und Performance-Nachteile sind schlechte Voraussetzungen für die Durchdringung typischer Standard-Kunststoffanwendungen.



Bio-Kunststoffe

Reicht das Innovationspotenzial für wettbewerbsfähige Produkte?

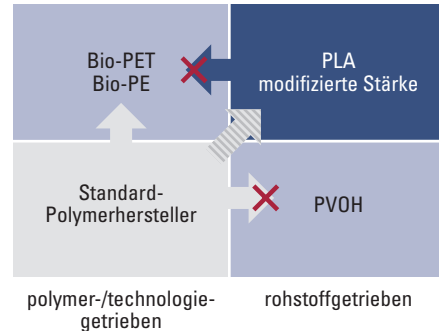
Der Durchbruch steht noch aus – kommt er noch?

War ursprünglich die Entwicklung von Bio-Kunststoffen getrieben vom Gedanken, die Vorteile von Kunststoffen hinsichtlich Einsatz- und Eigenschaftsvariabilität über die biologische Abbaubarkeit auf eine ökologisch saubere Basis zu stellen, hat sich dieses Bild inzwischen gewandelt.

So findet die größte **Weiterentwicklung derzeit auf dem Gebiet der Standardkunststoffe mit nachwachsenden Rohstoffen** statt. Die eigentlichen Bio-Kunststoffe – biologisch abbaubar, da aus pflanzlichen oder tierischen Bausteinen aufgebaut – stagnieren. Vielmehr macht sich Ernüchterung breit, da auch der CO₂-Footprint kaum besser als bei Standard-Kunststoffen ist und die technische Performance so klar hinter Standard-Kunststoffen liegt, dass kaum neue Anwendungsgebiete erschlossen werden können. Da auch der Start der Degradation bisher nicht definiert ist, sondern innerhalb einer Range bezüglich Umgebungsbedingungen und Zeitdauer stattfindet, bleiben Anwendungen wie Pflanzfolien oder loose-fill-Verpackungen übrig.

Die **unterschiedliche Dynamik der beiden Bio-Polymerbereiche** liegt auch in den Herstellerstrukturen begründet.

Der Markt für Standardkunststoffe aus nachwachsenden Rohstoffen ist inzwischen fest in der Hand großer Petrochemie-Konzerne, die eine zweite Sourcing-Schiene aufbauen. Dem gegenüber wird der Markt für biologisch abbaubare Kunststoffe von Seiteneinsteigern dominiert, die aus der Rohstoffbasis kommend die Umarbeitung in Polymere aufgegriffen haben.



Die großen Konzerne sind aus vielerlei Hinsicht bevorzugt: Für die Nutzung des gleichen Rohstoffs aus unterschiedlichen Quellen ist keine Technologieänderung erforderlich. Damit können die Produktivitätsgewinne der letzten Jahrzehnte in der Herstellung von Standardkunststoffen voll über nachwachsende Rohstoffe abgeschöpft werden.

Ganz anders für biologisch abbaubare Kunststoffe, bei denen eine kostenoptimierte Bulk-Versorgung mit Rohstoffen in den Kinderschuhen steckt. Auch hinsichtlich Verfahrensoptimierung in Richtung Effizienz und Produktperformance stecken diese Polymere erst am Anfang der Lernkurve.

Nicht verwunderlich, dass damit die Schwelle der Wettbewerbsfähigkeit mit Standard-Polymeren auf Basis nachwachsender Rohstoffe früher als mit biologisch abbaubaren Kunststoffen erreicht wird.

Dieser Kostennachteil wird über die Zahlungsbereitschaft seitens Verarbeiter, Konsumgüterhersteller und Endverbraucher nicht zwangsläufig ausgeglichen – ungenügende Erträge und das Aufgeben dieses Geschäftsfelds sind die logische Konsequenz.

- Große Polymerhersteller decken Bio-PET/PE ab und beliefern große Consumer Goods-Hersteller.
- Für kleinere Player bleiben die Nischen, doch auch diese müssen performance- und kostenseitig verteidigt werden.

Bio-Kunststoffe

Chance oder Risiko?

„Ein weiter so“ macht keinen Sinn.

Für Hersteller von biologisch abbaubaren Polymeren stellt sich die **Frage nach der Zukunftsfähigkeit ihres Geschäftsmodells**. Der Rückstand ihrer Produkte im Vergleich zu Standard-Polymeren aus nachwachsenden Rohstoffen hat viele Gründe:

- Das Hauptverkaufsargument der besseren Umweltverträglichkeit zerbröckelt, wie Aussagen des Umweltbundesamtes zum CO₂-Footprint bestätigen.
- Die technische Performance dieser Produktklasse bietet nur ein sehr begrenztes Einsatzspektrum, das insbesondere das Feld der technischen Anwendungen vollständig ausklammert
- Gegenüber der Stärke der großen Polymerhersteller haben die „Exoten“ keine Chance. Sowohl hinsichtlich Marktmacht und Kundenangang als auch Investitionskraft und Technologiezugang kämpft hier David gegen Goliath.

Auch **Kunststoffverarbeiter sind im Dilemma**: Setzen sie voll auf Bio-Kunststoffe und bauen Verarbeitungskompetenz für biologisch abbaubare Produkte auf, von denen sie heute nicht wissen, ob und wann sie erfolgreich sein werden?

Oder wäre dies nicht gerade auch für kleinere Unternehmen eine neue Nische, um den umkämpften Spritzguss- oder Folienmarkt mit Standard-Polymeren zu verlassen?

Gerät der Kunststoffverarbeiter ins Hintertreffen, wenn er keine Schubladenlösung mit Bio-Kunststoffen aus nachwachsenden Rohstoffen parat hat, weil er befürchten muss, dass der nächste Ölpreisschock die Kostennachteile umkehrt oder seine großen Kunden plötzlich auf den Zug der „Corporate Social Responsibility“ aufsteigen?

Gerade für kleinere Verarbeiter stellt sich das **Problem der Rohstoffbeschaffung**. Noch ist die Zahl der Anbieter von Polymeren auf Basis nachwachsender Rohstoffe begrenzt und sie sitzen zudem nicht in Europa. Müssen also neue Sourcing-Kanäle erschlossen werden?

Aber **auch Hersteller von Kunststoffen auf fossiler Rohstoffbasis darf das Thema nicht unberührt lassen**. Letztlich müssen sich alle Polymerhersteller fragen, ob das Festhalten an der etablierten Supply Chain als alleiniger Weg nachhaltig ist.

Unisono für alle Gruppen gilt, dass die derzeitige Unsicherheit über die Perspektive der Bio-Kunststoffe nicht der Aufruf zum Nichtstun sein darf.

Es gilt, Vorwärtsstrategien zu entwickeln, die für jedes Unternehmen unterschiedlich aussehen können:

- Macht die Zweigleisigkeit konventionell/bio Sinn oder droht das Verzetteln?
- Sind strategische Partnerschaften zwischen Bio- und Standard-Kunststoffherstellern der richtige Weg, um durch Kombination das Beste aus beiden Welten zu vereinen? Neue Materialkombinationen mit neuartigen Eigenschaften oder Einsatzgebieten könnten das Resultat sein.
- Wie kann ein Bio-Kunststoffhersteller seine Supply Chain werthaltig entwickeln, in dem er günstig und zuverlässig Rohstoffquellen etabliert und effizientere Prozesstechnologien entwickelt.



Bio-Kunststoffe

Ein Hinterfragen der eigenen Strategie ist notwendig

Wir unterstützen Ihre Weichenstellung!

Sie sind Anbieter von Kunststoffprodukten und fragen sich, ob und welcher Einstieg in den Bio-Bereich der Richtige ist?

- Wir verifizieren mit Ihnen das Bedrohungsrisiko Ihrer Abnehmerstrukturen bei unveränderter Fokussierung auf Standard-Polymere. Auch beim Aufbau des neuen Geschäftsbereichs stellen wir mit unserer Branchen-Erfahrung den Erfolg sicher.

Sie sind Hersteller von Bio-Polymeren und stellen sich die Frage, wie zukunftsfähig das aktuelle Geschäftsmodell ist?

- Wir stellen es auf den Prüfstand und zeigen schnell konkrete Schwachstellen und Verbesserungspotenziale auf. Hierzu bieten wir Ihnen einen ganzheitlichen Robustheits-Check an, der das Markt- und Wettbewerbsumfeld genauso in die Untersuchung einbezieht, wie die eigenen Wertschöpfungsstrukturen.

Sie produzieren bisher Standard-Polymere und fragen sich, wie hoch das Bedrohungspotenzial durch alternative Anbieter ist bzw. überlegen, ob durch Partnerschaften neue Geschäftsfelder erschlossen werden können?

- Wir unterstützen Sie durch das Aufstellen einer Risikomatrix oder einer Competence-Gap-Analyse und identifizieren für Sie passende Kooperationspartner.

Was wir bieten:

Wir kennen die Branche durch vielfältige Projektarbeiten und langjährige Industrieerfahrung. Sie sind Kunststoffverarbeiter oder Polymerhersteller?

Wir bieten Ihnen an, eine auf Ihr Unternehmen zugeschnittene Analyse der Ausgangssituation anzufertigen und mit Ihnen konkrete Handlungsempfehlungen zu definieren:

Geschäftsmodellüberprüfung

- Robustheits-Check Geschäftsmodell
- Stand alone- vs. Kooperationsbewertung
- Markt- und Vertriebsstrategie-Überprüfung
- Risk Assessment der aktuellen Geschäftsfelder



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

New Business und Zukunftsmanagement

- Aufspüren neuer Geschäftsfelder für Bio-Kunststoffe
- Ableiten versteckter Märkte
- Competence-Gap-Analysen
- Markt- und Wettbewerbs-Benchmarks
- Markteintrittsstrategien

Operative Exzellenz

- Produktivitätsoptimierung
- Wertstromanalyse
- Rohstoffsicherung über Strategic-Sourcing

Kooperationsmanagement

- Abgleich Inhouse-/externe Kompetenzen
- Identifikation von Kooperationspartnern
- M&A-Unterstützung
- Management externer Netzwerke

Unser Team für Sie



Dr. Walter Stadlbauer
Managing Partner

- 10 Jahre Beratungserfahrung
- 15 Jahre Managementenerfahrung in der kunststoffverarbeitenden Industrie



Dr. Karl-Martin Schellerer
Bereichsleiter

- 3 Jahre Beratungserfahrung
- 15 Jahre Managementenerfahrung bei einem führenden Polymerhersteller

WIR GESTALTEN ERFOLGE



Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) ist eine unabhängige, branchenübergreifende Top-Management-Beratung für Familienunternehmen sowie öffentliche Institutionen. Im Fokus der Beratungsleistung stehen die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie und Innovation, Führung und Organisation, Marketing und Vertrieb, Operations sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Restrukturierung und Finanzierung. Mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

Unser Anspruch ist es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.

STRATEGIE & INNOVATION

ORGANISATION & FÜHRUNG

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

RESTRUKTURIERUNG & FINANZIERUNG



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de

www.wieselhuber.de