



PACKAGING BAROMETER 2022

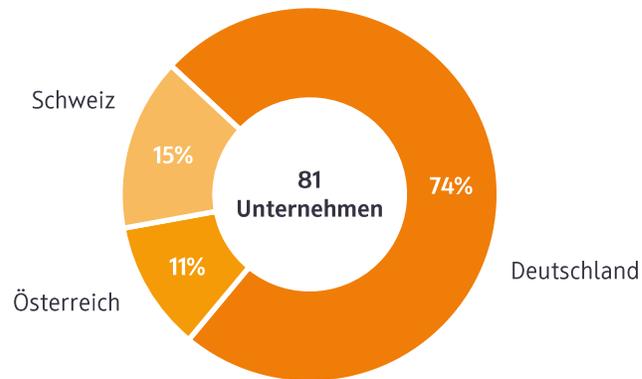
Studie zur Digitalisierung in der
Verpackungsindustrie

April 2022



WORUM GEHT ES IN DER STUDIE?

Im Auftrag von TTE Strategy hat das Institut für Demoskopie Allensbach 81 **Unternehmen aus der Verpackungsindustrie** in Deutschland, Österreich und der Schweiz **auf Führungsebene** zum Digitalisierungsreifegrad befragt.



Durchgeführt von



zusammen mit

IfD Allensbach
Institut für Demoskopie Allensbach



DREI THEMENKOMPLEXE:



STATUS QUO

Wie digitalisiert sind die Unternehmen der Verpackungsindustrie



ERFOLGSRISIKEN

Was den Erfolg der Digitalisierung riskiert



EMPFEHLUNG

Was jetzt zu tun ist, um die Digitalisierung erfolgreich zu gestalten





Über TTE Strategy

Ergebnis der Prof. Fink Studie 2022/2023

(Publiziert in CAPITAL 01/2022)



Strategie, Digitalisierung, Commercial Excellence und Industrie 4.0



Gemeinsame Lösungsfindung durch konsequente Beteiligung der Kundenteams



Verpackungsexpertise in Strategie, Digitalisierung, Operations, Planung



Gegründet 2015: Heute 3 Büros: Hamburg, München, Zug mit 25 Beratern



Hidden Champion Studie Gewinner 2022/23 in Strategie, und Best Of Consulting Gewinner 2020 (1. Platz Strategie)

Top 5 Strategie-Beratungen

Ranking	Beratung	Punktzahl
1	TTE Strategy	419
2	Boston Consulting Group	417
3	McKinsey & Company	403
4	Bain & Company	395
5	Roland Berger	353
6	...	342
7	...	336

ANLASS DER STUDIE: WIR BEOBACHTEN BEI KUNDEN DEN BEDARF AN LÖSUNGEN – WIE STEHT ES MIT DEM ERFOLG IN DER BRANCHE

Kernherausforderungen der Verpackungsindustrie

- ! / KOSTEN-/EFFIZIENZDRUCK
- ! / LIEFERFÄHIGKEIT
- ! / PRICING EXZELLENZ
- ! / NACHHALTIGKEIT
- ! / DIGITALE VERNETZUNG MIT DEN KUNDEN
- ! / KUNDENSPEZIFISCHE PRODUKTE
- ! / WAR FOR TALENT

Wo kann es Wert schaffen?





MANAGEMENT SUMMARY

Packaging Barometer 2022

VIELE (GUTE) EXPERIMENTE, KEINE STRATEGIE

→ Management Summary



KERNERKENNTNISSE:

- / Chancen der Digitalisierung erkannt und intensiv vorangetrieben
- / Haupttreiber der Digitalisierung ist die Optimierung interner Prozesse –
- / Zufriedenheit hinsichtlich der umgesetzten Maßnahmen schwankt

ABER:

- / Strategische Gesamteinordnung der Digitalisierung fehlt
- / Begeisterung bleibt aus: **Mitarbeiter und Kunden nicht** ausreichend in den Digitalisierungsprozess eingebunden

VIELE (GUTE) EXPERIMENTE, KEINE STRATEGIE

→ Management Summary



KERNERKENNTNISSE:

- / Chancen der Digitalisierung von der Geschäftsführung **erkannt und intensiv vorangetrieben**
- / **Haupttreiber** der Digitalisierung ist die Optimierung **interner Prozesse** – Wertgenerierung zum Kunden wurde depriorisiert
- / **Zufriedenheit** hinsichtlich der umgesetzten Maßnahmen **schwankt**; Mehrheit grundsätzlich zufrieden

ABER:

- / **Strategische Gesamteinordnung der Digitalisierung fehlt**; nur jedes 3. Unternehmen hat (holistische) Digitalisierungsstrategie, die sich aus Unternehmensstrategie ableitet
- / Faktor Mensch wird unterschätzt: **Mitarbeiter und Kunden nicht** ausreichend in den Digitalisierungsprozess **eingebunden** – die Begeisterung bleibt aus

WAS JETZT ZUTUN IST:

01

HOLISTISCHE DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE DEFINIEREN
Digitalisierungsinitiativen aus der Unternehmensstrategie ableiten

02

MITARBEITER EINBINDEN UND BEGEISTERN

Digitalisierungsinitiativen von den eigenen Mitarbeitern erarbeiten lassen – so wird das „Feuer“ im Unternehmen entfacht

03

KUNDENPERSPEKTIVE INTEGRIEREN

Mit den Kunden digitale Lösungen erarbeiten, die einen echten Mehrwert stiften und zu Kundenbindung führen

STATUS QUO

ALLGEMEINER STAND DER DIGITALISIERUNG IN DER VERPACKUNGSINDUSTRIE

CHANCEN WURDEN ERKANNT

- / Digitalisierung wurde als Chance erkannt und wird vorangetrieben
- / Fokus liegt auf der Digitalisierung von Verwaltung, Produktion und Lieferketten

! Weiter so, die Digitalisierung ist wichtig

DIGITALISIERUNG IST CHEFSACHE

- / >80% der Digitalisierungsinitiativen von der Geschäftsführung getrieben
- / Wille zu digitalisieren kommt nicht von innen, aus der Organisation

! Möglichkeiten und Mehrwert der Digitalisierung intern stärker verinnerlichen

INTERNE PROZESSE ALS HAUPTTREIBER

- / Interne Prozesse werden zuerst digitalisiert
- / Kostensenkungsmaßnahmen stehen im Fokus
- / Nur 14% begleiten digitale Transformation mit strategischem Support

! Nicht nur mit sich selbst beschäftigen – Digitalisierung soll auch umsatzfördernd sein

ENTHUSIASMUS BLEIBT AUS

- / Großteil ist mit Digitalisierungsmaßnahmen zufrieden
- / Großer Enthusiasmus ist nicht zu erkennen
- / >40% der Unternehmen sehen großen Nachholbedarf im Bereich Digitalisierung

! Mit ganzheitlichem, holistischem Digitalisierungsansatz die Potenziale heben

CHANCEN WURDEN ERKANNT

- / Digitalisierung als **Chance** erkannt und **vorangetrieben**
- / Besonders wichtig: stärkere Digitalisierung von **Verwaltung, Produktion und Lieferketten**
- / **Digitalisierung ist Chefsache:** Treibende Kraft hinter Digitalisierungsinitiativen ist zu 86% die Geschäftsführung
- / Wille zu digitalisieren kommt **nicht von innen**, aus der Organisation

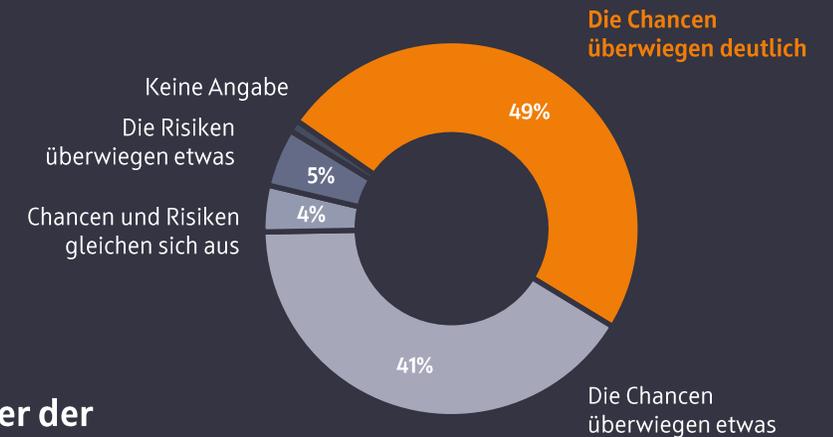
→ **WEITER SO, DIE DIGITALISIERUNG IST WICHTIG – ABER DIE MÖGLICHKEITEN UND DEN MEHRWERT STÄRKER INTERN VERINNERLICHEN**



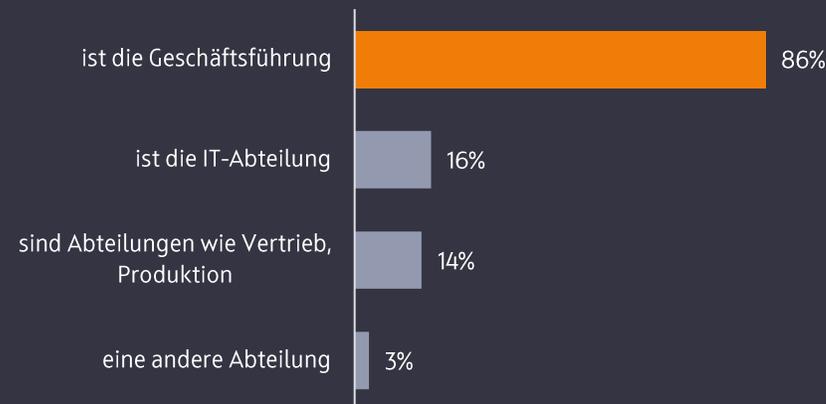
→ Status Quo

DIE CHANCEN DER DIGITALISIERUNG WURDEN ERKANNT...

Chancen durch Digitalisierung:



Treibende Kraft hinter der Digitalisierung im eigenen Unternehmen*:



... **TREIBENDE KRAFT IST DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG**

*Mehrere Angaben möglich

INTERNE PROZESSE ALS HAUPTTREIBER

- Wichtigstes Ziel: internen Prozesse schneller und effizienter gestalten
- Kosteneinsparung dabei die treibende Kraft
- 84% greifen auf **externe Dienstleister** zurück
- Nur **14%** begleiten digitale Transformation mit **strategischem Support**, der (per Definition) auch die Kundenbedürfnisse forciert

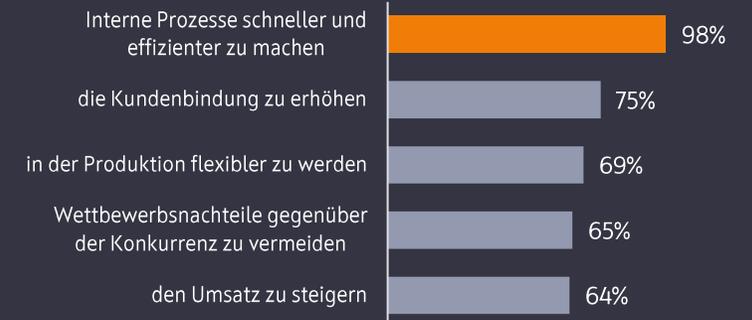
→ **NICHT NUR MIT SICH SELBST BESCHÄFTIGEN – DIGITALISIERUNG SOLLTE UMSATZFÖRDERND SEIN**

→ Status Quo

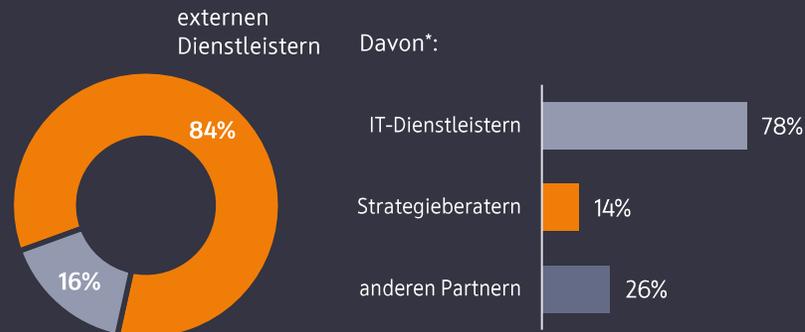


INTERNE PROZESSE GELTEN ALS HAUPTTREIBER DER DIGITALISIERUNG ...

Im Vordergrund bei Plänen zur Digitalisierung stehen*:



Beim Thema Digitalisierung arbeiten Unternehmen zusammen mit*:



*Mehrere Angaben möglich

... **STRATEGIE-EXPERTEN WERDEN DABEI ABER SELTEN INVOLVIERT**

ENTHUSIASMUS BLEIBT AUS

- / >80% mit den bisherigen Digitalisierungsmaßnahmen grundsätzlich **zufrieden**
- / Aber, **lediglich ~10%** zählen sich zu **führenden Unternehmen** im Bereich Digitalisierung
- / Großer **Enthusiasmus nicht** zu erkennen
- / >40% der Unternehmen sehen großen **Nachholbedarf** im Bereich Digitalisierung

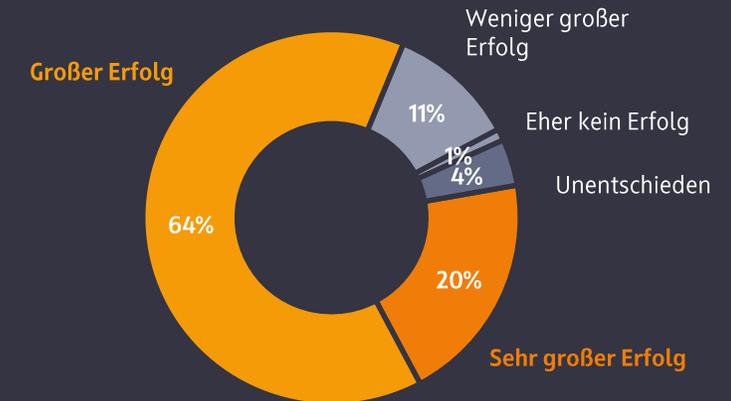
→ **DIE DIGITALISIERUNG HOLISTISCH AUFSETZEN, UM SIE STRUKTURIERT UND ERFOLGREICH VORANZUTREIBEN**

→ Status Quo

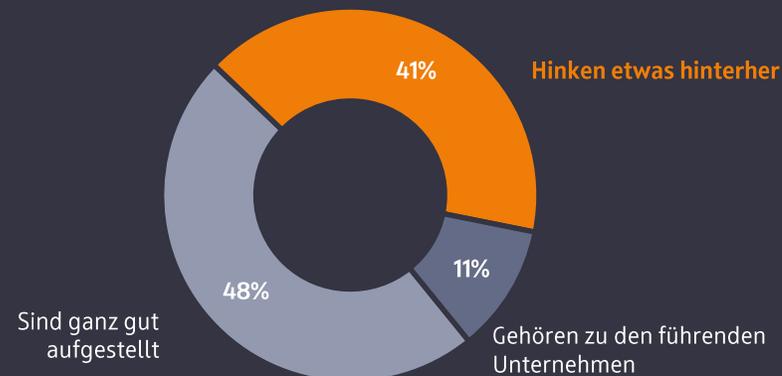


DIE MEHRHEIT IST MIT DER EIGENEN DIGITALISIERUNG ZUFRIEDEN ...

Die bisher umgesetzten Digitalisierungsmaßnahmen werden bewertet als:



Nach eigener Einschätzung im Bereich Digitalisierung:



... **DENNOCH SEHEN 41% DER UNTERNEHMEN NACHHOLBEDARF**

UMSETZUNG VS. ZUFRIEDENHEIT

Auch die Details bestätigen das Bild:

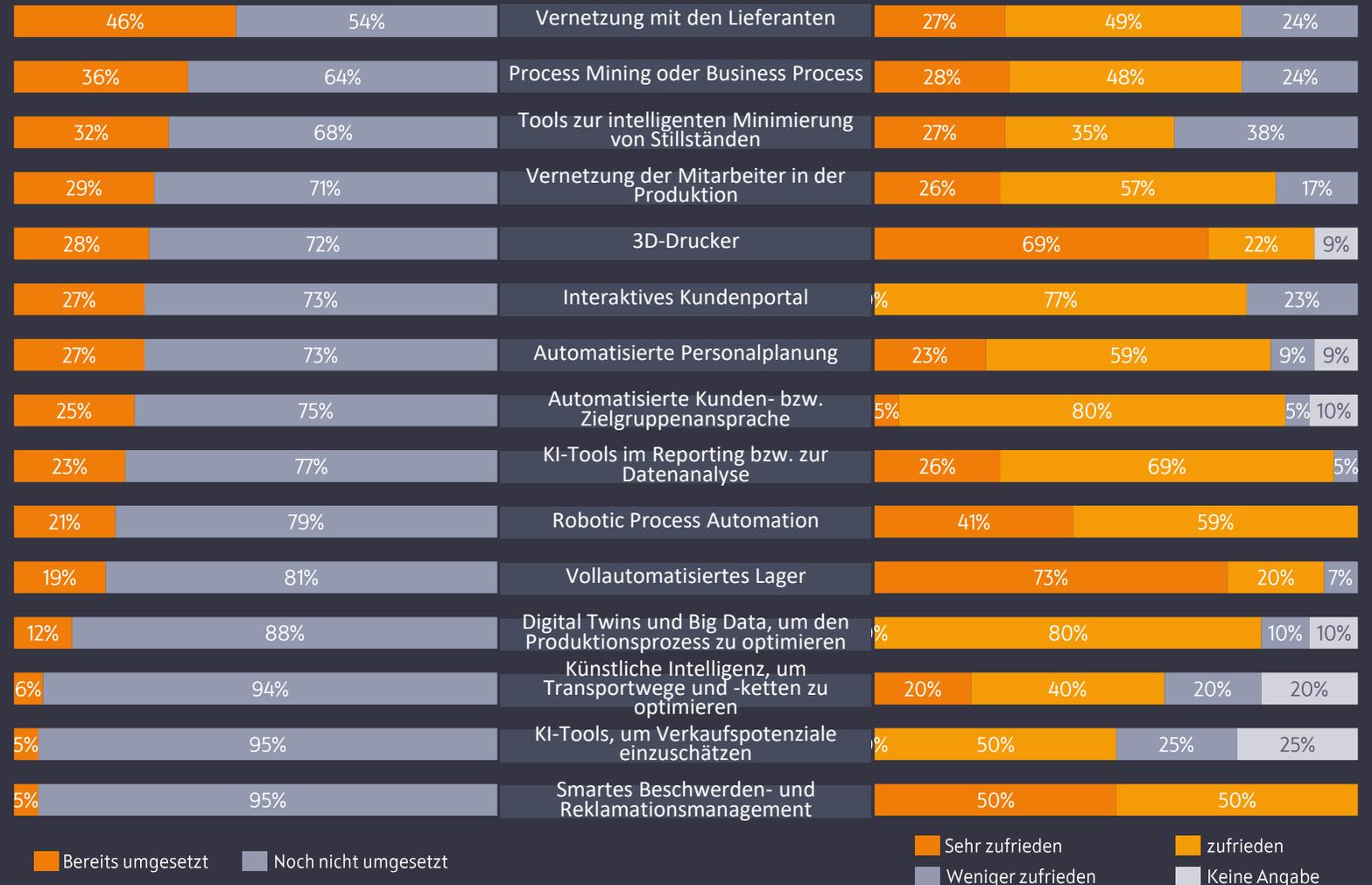
- ✓ Nur **wenige** Digitalisierungsinitiativen wurden **umgesetzt**
- ✓ **Zufriedenheit** mit den Ergebnissen ist jedoch **vergleichsweise hoch**
- ✓ Jedoch bunt-gemischte Themen, **ohne holistisches Strategieframework**



**TUT ES – ES LOHNT SICH!
DIE DIGITALISIERUNG AUS DER STRATEGIE ABLEITEN UND EINE STRUKTURIERTE ROADMAP ERSTELLEN**



UMSETZUNGSGRAD GERING – ZUFRIEDENHEIT GEGEBEN⁰⁰⁰



ERFOLGSRISIKEN

WAS DEN ERFOLG DER DIGITALISIERUNG RISIKIERT

DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE FEHLT

- / Digitalisierung wird proaktiv angegangen
- / Jedoch stark opportunistisch und nicht aus der Unternehmensstrategie abgeleitet
- / ‚Nordstern‘ fehlt, wodurch Potenziale ungenutzt bleiben

! Aus der Unternehmensstrategie eine holistische Digitalisierungsstrategie ableiten

MITARBEITER NICHT AKTIV EINGEBUNDEN

- / Mitarbeiter sollen in Digitalisierungsprojekte eingebunden werden
- / Einbindung ist jedoch nicht immer aktiv und gestaltend
- / Dadurch fehlt ‚Buy In‘ der Organisation und Erfolg der digitale Transformation wird riskiert

! Mitarbeiter intensiv in die Projektarbeit einbinden – als fester Bestandteil und Digitalisierungsbotschafter

GERINGER MEHRWERT FÜR DEN KUNDEN

- / Viele Unternehmen beschäftigen sich vorrangig mit sich selbst – interne Prozesse im Digitalisierungsfokus
- / Kundenbezogene Digitalisierungsinitiativen eher depriorisiert
- / Dadurch: kein USP gegenüber dem Wettbewerb

! Kunden einbinden, zuhören, verstehen, Lösungen implementieren und den USP hebeln

HOLISTISCHE STRATEGIE FEHLT

- / 75% der Digitalisierungsmaßnahmen vorausschauend und **proaktiv angegangen**
- / Nur 14% als **Reaktion auf äußere Einflüsse**
- / Jedoch >60% agieren opportunistisch – gesamtheitliche **Strategie fehlt**
- / Kurzum: **Experimente** überwiegen, nur wenige Unternehmen haben eine klare Strategie

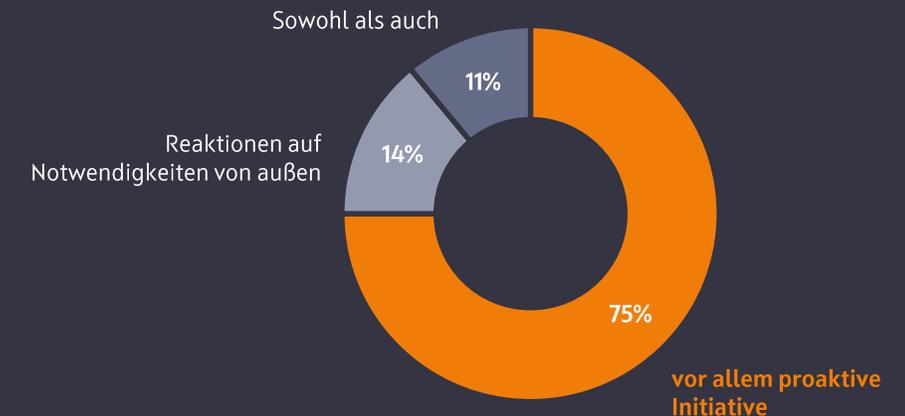
→
AUS DER UNTERNEHMENSSTRATEGIE EINE HOLISTISCHE DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE ABLEITEN

→ Herausforderungen

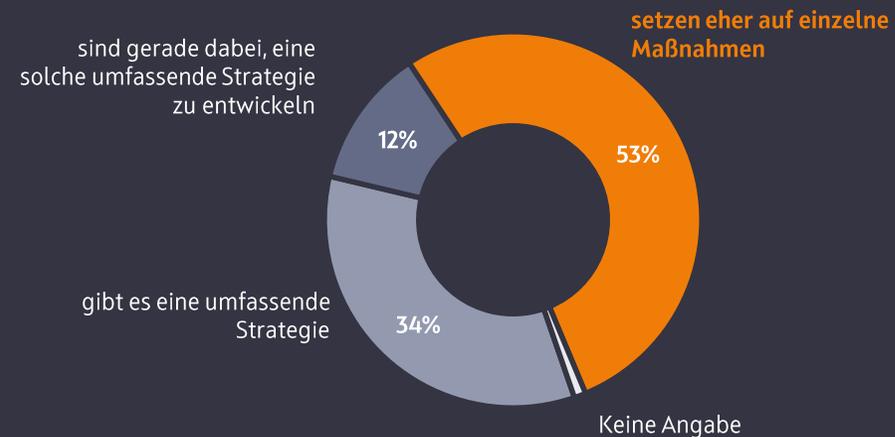


OBWOHL 2/3 DER MAßNAHMEN PROAKTIV ERGRIFFEN WERDEN ...

Die Digitalisierungsmaßnahmen im eigenen Unternehmen sind:



Im eigenen Unternehmen:



... HABEN NUR 1/3 EINE UMFASSENDE STRATEGIE

MITARBEITER NICHT AKTIV EINGEBUNDEN

- / Wichtiger Erfolgsfaktor: **eigenen Mitarbeiter einbinden**
- / Einbindung jedoch häufig eher **passiv und nicht gestaltend**
- / Dadurch **fehlt ‚Buy In‘** der Organisation – digitale Transformation droht zu scheitern

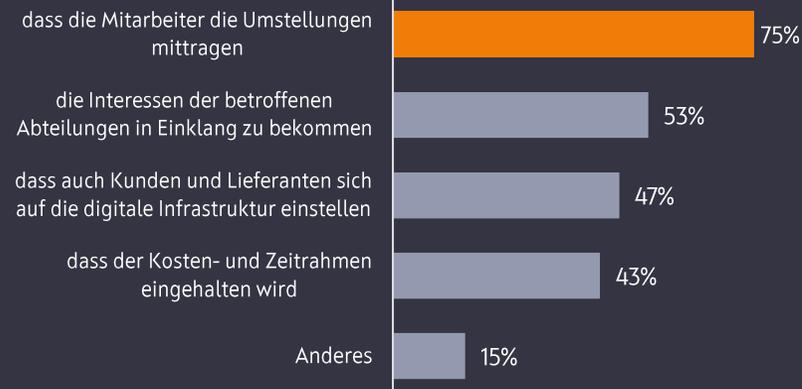
→ **MITARBEITER INTENSIV IN DIE PROJEKTARBEIT EINBINDEN – ALS FESTER BESTANDTEIL UND „DIGITALISIERUNGSBOTSCHAFTER“**

→ Herausforderungen



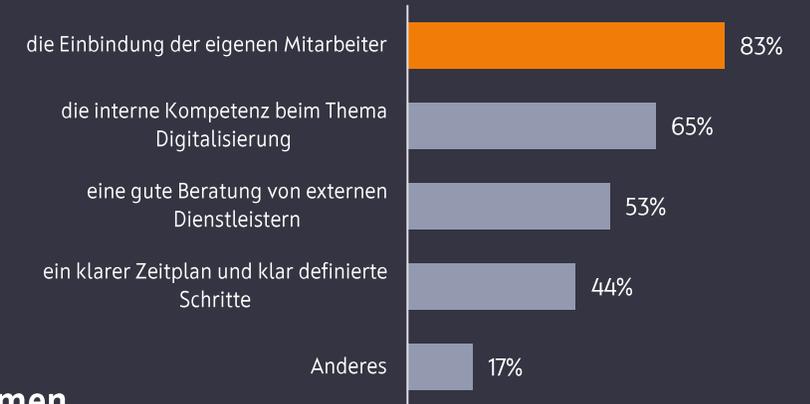
DIE EINBINDUNG DER MITARBEITER GILT ALS ENORM WICHTIG ...

Als größte Herausforderungen für ein Unternehmen bei der Digitalisierung wird gesehen*:



*Mehrere Angaben möglich

Um die Digitalisierung erfolgreich voranzutreiben, ist besonders wichtig*:



... WAS ZUGLEICH DIE GRÖßTE CHALLENGE DARSTELLT

GERINGER MEHRWERT FÜR DEN KUNDEN

- / 75% **Kundenbindung** durch Digitalisierung die Kundenbindung steigern
- / Jedoch die meisten beschäftigen sich nur mit sich selbst – **interne Prozesse im Fokus**
- / **Kundenbezogene** Digitalisierungsinitiativen eher depriorisiert

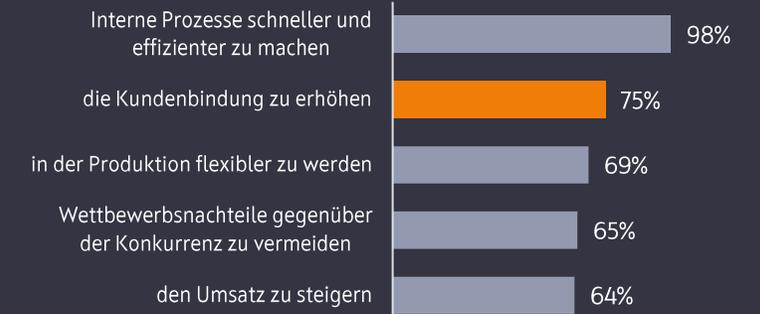
→ **DEN KUNDEN EINBINDEN, IHM ZUHÖREN, IHN VERSTEHEN, EINE LÖSUNG IMPLEMENTIEREN UND DEN USP HEBELN**

→ Herausforderungen

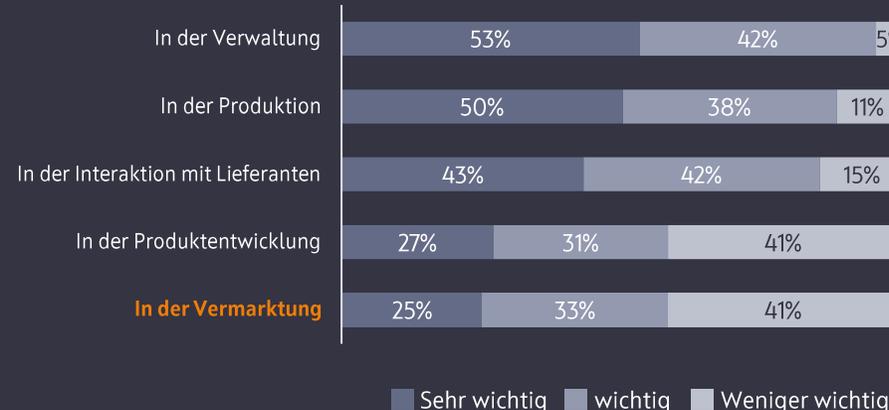


2/3 DER UNTERNEHMEN WOLLEN DIE KUNDENBINDUNG ERHÖHEN ...

Im Vordergrund bei Plänen zur Digitalisierung stehen*:



Für die Zukunft ist eine stärkere Digitalisierung in diesem Bereich*:



... JEDOCH WIRD DER VERMARKTUNG KEINE PRIORITÄT BEIGEMESSEN

WAS JETZT ZU TUN IST

UM DIE DIGITALISIERUNG ERFOLGREICHER ZU GESTALTEN

HOLISTISCHE DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE DEFINIEREN

- / Digitalisierungsinitiativen aus der Unternehmensstrategie ableiten
- / Bei der Digitalisierung das gesamte Unternehmen End-to-End betrachten; nicht nur losgelöste Einzelmaßnahmen forcieren

EINBINDUNG UND BEGEISTERUNG DER MITARBEITER

- / Digitalisierungsinitiativen stärker von den eigenen Mitarbeitern erarbeiten lassen
- / Dabei professionelle orchestrieren
- / So werden aus Betroffenen Beteiligte
- / So wird das „Feuer“ entfacht, die Begeisterung für Digitalisierung gestärkt

INTEGRIEREN DER KUNDENPERSPEKTIVE

- / Digitale Lösungen mit Kunden gemeinsam erarbeiten
- / Durch Einbindung wird Kundenbegeisterung und -bindung gestärkt
- / So kann USP gegenüber dem Wettbewerb entstehen

01

HOLISTISCHE DIGITALISIERUNGS- STRATEGIE DEFINIEREN



„Das eigentliche Potenzial von Digitalisierung entfaltet sich, wenn man die strategische Perspektive einnimmt.“

Lars Linnekogel, Gründer TTE Strategy

→ Was jetzt zutun ist



- / Digitalisierungsinitiativen aus der **Unternehmensstrategie** ableiten
- / Bei der Digitalisierung das gesamte Unternehmen **End-to-End betrachten**; nicht nur losgelöste Einzelmaßnahmen
- / Den Maßnahmen einen echten **strategischen ‚Scope‘** geben
- / Dadurch kann man **Wertbeitrag** zur Gesamtentwicklung des Unternehmens realistisch **einordnen und gezielt steuern**

02 MITARBEITER EINBINDEN UND BEGEISTERN



„Die Unternehmen glauben, sie hätten den ‚Buy In‘ der Mitarbeiter, weil diese sich nicht aktiv wehren. Das bedeutet aber noch lange nicht, dass sie wirklich mitmachen.“

Lars Linnekogel, Gründer TTE Strategy

→ Was jetzt zutun ist



- / Informieren und Aufgaben verteilen heißt noch lange nicht ‚Mitnehmen‘
- / Digitalisierungsinitiativen **stärker** von eigenen **Mitarbeitern erarbeiten** lassen
- / Dabei nicht die **professionelle Orchestrierung** vergessen
- / So werden **aus Betroffenen Beteiligte**
- / Und so wird das „**Feuer**“ **entfacht** bzw. die Begeisterung für die Digitalisierung gestärkt

03 KUNDENPERSPEKTIVE INTEGRIEREN



„Gerade jenen Unternehmen, die einen Wettbewerbsvorteil suchen, ermöglicht die Digitalisierung eine große Chance, da man mit ihr nicht nur (intern) Kosten sparen kann.“

Dr. Johannes Ihringer, Managing Director TTE Strategy

→ Was jetzt zutun ist



- / Stärker **aus Kundensicht denken** –
umsatzsteigernde Maßnahmen vor
Kosteneinsparmaßnahmen
priorisieren
- / Digitale Lösungen **mit den Kunden
gemeinsam erarbeiten**
- / Dadurch wird **Kundenbegeisterung
und -bindung gestärkt**
- / So kann **USP** gegenüber dem
Wettbewerb entstehen

UND NUN? LET'S TALK! TTE IST IHR PARTNER FÜR DIE ERFOLGREICHE, STRATEGIEKONFORME DIGITALISIERUNG



EXPERTEN FÜR STRATEGIE

TTE ist die führende Beratungsboutique für Strategie und Transformation (Hidden Champion Strategy 2022/2023)...

EINZIGARTIGER ENABLEMENT-ANSATZ

... die mit ihrem einzigartigen Enablement-Ansatz, den Faktor Mensch in den Mittelpunkt stellt.



WIR FREUEN UNS AUF SIE!



LARS LINNEKOGEL

Founder &
Managing Director

Lead Strategic
Advantage, Operations
& Sustainability

lars.linnekogel@tte-strategy.com



Dr. JOHANNES IHRINGER

Managing Director
Munich

Lead for Sales,
Marketing
& E-Commerce

johannes.ihringer@tte-strategy.com

TTE Strategy GmbH
Sandtorkai 77
20457 Hamburg
Germany

+49 (0) 40 699 19799
hello@tte-strategy.com

TTE Strategy GmbH
Riesstraße 16
80992 Munich
Germany

+49 (0) 89 20190390
hello@tte-strategy.com

TTE Strategy Europe AG
Dammstraße 19
6300 Zug
Switzerland

+41 (0) 41 727 1131
hello.ch@tte-strategy.com

