



## FHWien der WKW

INSTITUT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Bachelorstudiengang | berufsbegleitend  
Unternehmensführung – Entrepreneurship

### Projekt

FORSCHUNG IN DER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN PRAXIS

Retrospektive Entwicklung, Erfolgsfaktoren und Trends in der  
verarbeitenden Industrie

### Branchen

Kunststoffindustrie  
Papierindustrie  
Elektroindustrie  
Nahrungsmittelindustrie

Auftraggeber: SynGroup  
Kärntner Ring 17  
1010 Wien

Vertreten durch: Andreas Meilinger  
Mag. Walter Woitsch

Betreuung: Univ. Doz. DI Dr. Franz Barachini

Durchführung: UF Studierende des 3. Semesters, Gruppe BB1

# 1 EINLEITUNG

Im Bachelorstudiengang „Unternehmensführung – Entrepreneurship“ der FHWien der Wirtschaftskammer Wien ist im dritten Semester die Lehrveranstaltung *Projektmanagement* vorgesehen.

Im Zuge dieser Lehrveranstaltung erarbeiten die Studierenden in Kleingruppen und in Zusammenarbeit mit einem externen Auftraggeber ein gemeinsames Projekt. Die Studierenden bearbeiten eine reale Aufgabenstellung der SynGroup, wobei der Lektor als Coach fungiert. Ziel dieser Lehrveranstaltung ist es, das bisher erworbene Fachwissen in einem praktischen Beispiel umzusetzen.

## **Forschung in der wirtschaftlichen Praxis**

Die Entwicklung, verschiedene Erfolgsfaktoren und Trends in der verarbeitenden Industrie werden anhand von Kennzahlen analysiert und miteinander verglichen. Durch genaue Analysen der Kunststoff-, Papier-, Elektro- und Nahrungsmittelindustrie sollen der wirtschaftliche Erfolg und dessen Indikatoren untersucht werden und daraus mögliche Megatrends abgeleitet werden.

Die Aufbereitung der Branchen führten die vier Gruppen anhand folgender Punkte durch:

- Fundamentaldatenanalyse von Leitbetrieben aus der verarbeitenden Industrie
- Desktop Research der jeweiligen Branche & Megatrend der Branche
- Interpretation und Berechnung der wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen
- qualitative Interviews

## 2 MANAGEMENT SUMMARY

In der **Kunststoffindustrie** wurden für die Kennzahlenanalyse zwei Branchenvertreter der kunststoffverarbeitenden Industrie und der größte Kunststoffhersteller in Österreich ausgewählt. Bei diesen Vertretern handelt es sich um die Semperit AG, die Polytec Group, und den Kunststoffhersteller Borealis AG. Die qualitative Analyse zeigt, dass die Branche über die letzten 10 Jahre durchaus einige schwierige und turbulente Jahre durchmachte, mit vielen Auf- und Abwärtsbewegungen in den Kennzahlen. Vor allem scheint die Branche stark durch die hohe Materialintensität und die damit einhergehenden Preise geprägt zu sein. Äußerliche wirtschaftliche Faktoren haben aufgrund dieser Abhängigkeit von Rohstoffen einen entsprechenden Einfluss auf die Branche. Es schwierig in der Branche verallgemeinernde Aussagen zu treffen, da Kunststoff eine sehr breite Produktpalette bietet und die Branche auch dementsprechend stark diversifiziert ist. Entsprechend gibt es hier auch immer unterschiedliche wirtschaftliche Bewegungen, die nicht zu vergessen auch immer in Zusammenhang mit den aktuellsten Trends liegen. Folgende Trends konnten analysiert werden: Recycling und Wiederverwertbarkeit (Nachhaltigkeit) und biogene Kunststoffe. Vor allem Recycling und Nachhaltigkeit sind aufgrund der ethischen Standpunkte eine große Herausforderung für Unternehmen, wobei hier auch entsprechend geforscht und nach Alternativen gesucht wird.

Die **Papierindustrie** befindet sich in einer durchaus turbulenten Zeit. Überkapazitäten im Bereich des graphischen Papiers gilt es abzubauen und gleichzeitig die Produktion von Verpackungs- und Hygienepapier effizient zu verstärken. Produzenten der westlichen Industrieländer sind außerdem gezwungen effizienzsteigernde Maßnahmen zu ergreifen, um die globale Abwanderung gen Osten zu verhindern. Energie, Wasser und Holz: Das sind die drei wichtigsten Rohstoffe zu Erzeugung von Papier. Durch den steigenden Holzpreis wird auch der Automatisierungsdruck erheblich ansteigen. Aus Sicht der Produktionsfirmen ist eine Verlagerung der Produktion von West- nach Osteuropa eine kostenoptimierende Option, sofern dort das nötige Know-how sichergestellt werden kann. Der politische Einfluss ist ein Faktor mit zunehmender Bedeutung. Hierbei gilt es gegen zunehmend strengere Regulatoren gewappnet zu sein. Papier als Substitutionsprodukt für Plastikverpackungen ist ebenso ein Zukunftstrend wie erste Versuche mit der Produktion aus Grashalmen zeigen.

Die **Elektroindustrie** hat aufgrund der stetig wachsenden Nachfrage nach erneuerbaren Energien aber auch neuartiger Technologie, einen Aufschwung zu verzeichnen. Die Digitalisierung und die damit einhergehende Industrie 4.0 haben einen positiven Effekt auf die Auftragslage. Im Weiteren war dies auch ein Faktor, der dazu beigetragen hat, dass die Wirtschaftskrise, die 2009 ihren Höhepunkt erreicht hatte, die Elektroindustrie im Vergleich zu anderen Branchen weniger schwer getroffen hat. Da die Elektroindustrie eine große Heterogenität innerhalb der Branche aufweist und sowohl den Industriekundenbereich als auch den Endkundenbereich abdeckt, haben wir uns in erster Linie auf den Industriesektor beschränkt. Wie schon zuvor erwähnt sehen wir die Industrie 4.0 als den Megatrend der Elektroindustrie. Ein weiterer Megatrend ist Mobilität 4.0. Dieser Trend befasst sich zwar genauso mit der Vernetzung von Mensch und Maschine, jedoch unter Rücksichtnahme auf die Umwelt. Dies wird auch durch unser Interview mit dem Fachverband der Elektro- und Elektronikindustrie unterstützt, aus dem sich herausstellte, dass die Elektroindustrie stark abhängig vom schnellen Wandel und den ständigen Produktinnovationen ist.

In der **Nahrungsmittelindustrie** wurden die Leitbetriebe Nestle, Agrana, Manner und Lindt gewählt. Die Kennzahlen der quantitativen Analyse zeigten im 10 Jahres Branchendurchschnitt (EBIT-Marge: 9%; Cash Flow LR: 11%; ROI: 8%; ROE: 15%; Schuldentilgungsdauer: 5 Jahre) eine stabile und krisenresistente Branche. Zu beachten ist, dass in dieser Branche aus Sicht der Finanz- und Erfolgslage einige starke (Nestle, Lindt), aber auch schwächere (Manner) Unternehmen vertreten sind. Die qualitative Analyse zeigt eine durch Kosten-, Preis-, und Wettbewerbsdruck geprägte Branche, in der die Machtposition eine große Rolle spielt. Die Erfolgsfaktoren liegen beim Export, der schnellen Trendanpassungsfähigkeit und der Ausweitung der Machtposition (oft mithilfe von Vorwärts- und Rückwärtsintegration). Weiteres konnten folgende Trends analysiert werden: Globalisierung vs. Regionalisierung, Transparenz, Convenience Food vs. Slow Food, Industrielle hergestellte Lebensmittel vs. handwerklich erzeugte Lebensmittel, Individualisierung, Technologie (Industrie 4.0), Gesundheit vs. Genuss und Essen als Hobby.



INSTITUT FÜR  
UNTERNEHMENSFÜHRUNG

**FHW Fachhochschul-Studiengänge  
Betriebs- und Forschungseinrichtungen der Wiener Wirtschaft GmbH**

FH-Bachelorstudiengang Unternehmensführung – Entrepreneurship BB2

# **Retroperspektive Entwicklung, Erfolgsfaktoren und Trends in der verarbeitenden Industrie der Automotiv-, Baustoff-, Maschinen-, Metallverarbeitungsbranche**

Auftraggeber: SYNGROUP Management Consulting GmbH  
Kärntner Ring 17/17  
1010 Wien

Vertreten durch: Mag. Walter Woitsch und Andreas Meilinger

Betreuung: Univ. Doz. DI Dr. Franz Barachini

Durchführung: FH – Bachelorstudiengang  
Unternehmensführung - Entrepreneurship  
3. Semester BB2

# 1. Einleitung

Im Rahmen der Lehrveranstaltung „Projektmanagement“ wurden die Studenten und Studentinnen des dritten Semesters im Studiengang „Unternehmensführung – Entrepreneurship“ beauftragt, innerhalb der jeweiligen Gruppen, verschiedene Branchen zu analysieren.

Beim Auftraggeber der Projekte handelt es sich um das Unternehmen SYNGROUP Management Consulting GmbH. Syngroup ist das größte Industrierater-Unternehmen in Österreich und hilft ihren Kunden effizienter zu arbeiten. Sie leisten Hilfestellung bei der Implementierung von Strategien, im Innovationsmanagement, bei Restrukturierungen und im Supply Chain Management und stehen ihren Kunden als Berater zur Seite.

Innerhalb der Lehrveranstaltungen haben die Studenten und Studentinnen umfassendes theoretisches Wissen aufbauend auf die Projekte erlernt, um einen möglichst reibungslosen Verlauf der Ausarbeitungen zu gewährleisten. Der vortragende Lektor stand den Gruppen mit seinem Fachwissen unterstützend zur Seite und fungierte als Berater und Coach aller Teilnehmer und Teilnehmerinnen.

## 1.1. Projektdefinition

Das Projekt umfasste zum einen einen Desktop-Research und eine Darstellung des Ist-Zustandes, als auch eine Field-Research Komponente, in der die jeweiligen Gruppen mittels Interviews zu zusätzlichen branchenbezogenen Informationen gelangen konnten. Das Ziel dieser Lehrveranstaltung war die eigenständige Forschung in der betriebswirtschaftlichen Praxis der jeweiligen verarbeitenden Industriebranche. Die Gruppen befassten sich im ersten Schritt mit der Fundamentalanalyse der Leitbetriebe und im nächsten Schritt mit der retrospektiven Entwicklung der letzten 5-10 Jahre. Zudem haben die Gruppen mittels Desktop-Research die Megatrends der jeweiligen Branche erarbeitet und qualitative Interviews mit Repräsentanten der Industriebranche anhand von Leitfragen geführt. Anhand der ausgewerteten Daten haben die Gruppen die Informationen interpretiert und daraus ableitend Handlungsempfehlungen abgegeben.

Die Projektleitung stand den Gruppen bei Fragen zur Seite, hat Hilfestellung geleistet und war verantwortlich für diverse Termineinhaltungen. Zudem war die Projektleitung auch eng in das Controlling involviert, welche gemeinsam zur Aufgabe hatten, die Kennzahlen auf Richtigkeit, Plausibilität und Vollständigkeit anhand der Jahresabschlüsse sowie auf formale Kriterien zu prüfen. Des Weiteren hat das Controlling die Graphen und Excelsheets der jeweiligen Gruppen in eine Exceldatei zusammengeführt und daraus einen Branchenvergleich dargestellt. Das Qualitätsmanagement war zuständig für die Zusammenführung aller Projekte und der Formatierung und Layoutierung dieser.

## **2. Executive Summary**

### **2.1. Automotivindustrie**

Österreich hat sich in Europa als hochqualifizierter Treiber für automotiv Entwicklungen und innovative Konzepte der Mobilität etabliert. Als Autoland genießt die Alpenrepublik mit erstklassiger Standortqualität im Herzen Europas und bestens ausgebildeten Fachkräften hohe Attraktivität für internationale Konzerne der Fahrzeugindustrie. Nicht zuletzt dank deren intensiven Engagements am Standort Österreich, zählt die Fahrzeug-produzierende Branche inklusive Zulieferindustrie heute zu den drei größten Industriezweigen des Landes. Mit einem erwirtschafteten Umsatz von 15 Mrd. Euro und einem Export Anteil von 88% im Jahr 2017<sup>1</sup> sichert der Industriezweig jeden neunten Arbeitsplatz in Österreich. Es hat sich auch gezeigt, dass trotz diversen Skandalen wie z.B. Dieselgate, die Automotive Industrie keineswegs beeinträchtigt wurde und sich diese positiv entwickelt, auch dank neuer Investitionen von geschätzten 500 Mio. Euro im Jahr 2018<sup>2</sup>.

### **2.2. Baustoffindustrie**

Die Baustoffbranche befindet sich aufgrund der rasch voranschreitenden Urbanisierung, vor allem in Entwicklungs- und Schwellenländern sowie der daraus resultierenden guten Auftragslage in einer Hochkonjunktur. Im Bereich Forschung und Entwicklung zeichnet sich eine deutliche Tendenz zu großen Investitionen für innovative Lösungen ab, welche sich aufgrund der Nachfrage nach flexibler Wohnraumgestaltung ergibt. Gerade in urbanen Gebieten der westlichen Hemisphäre verschwimmen die Grenzen zwischen Leben, Arbeit, Wohnen und Freizeit.

Die Megatrends der Branche liegen in den Bereichen Globalisierung, Digitalisierung, Innovation und ökologisch nachhaltiges Bauen. Vor allem durch die Urbanisierung sieht die Auftragslage in der Baustoffbranche auch in den kommenden Jahren vielversprechend aus. Konsumenten legen immer mehr Wert auf ökologisch nachhaltige Produktion und Energieeffizienz. Eines der Hauptziele von Unternehmen muss es daher sein den ökologischen Fußabdruck zu verringern und mit Innovationen, wie beispielsweise der Fassadenbegrünung, Wege zu finden, dass Mikroklima positiv zu beeinflussen. Die Produktion muss kosteneffizienter, schneller, leichter, flexibler und zugleich stabiler werden. Das heißt, dass auch weiterhin kräftig an den Smart Materials gearbeitet und in Forschung und Entwicklung investiert werden muss. Zusätzlich – damit Building Information Modeling (BIM) nicht nur erfolgreich im B2C-Bereich, sondern auch im B2B-Sektor integriert werden kann – muss die entsprechende Ausbildung der Belegschaft ermöglicht und finanziert werden.

---

<sup>1</sup> Statistik Jahrbuch 2018 – Fachverband der Fahrzeugindustrie

<sup>2</sup> Statistik Jahrbuch 2018 – Fachverband der Fahrzeugindustrie

### **2.3. Maschinenbau**

Österreichs Maschinenbau beschäftigt rund 79.000 Arbeitnehmer, erlöst 21,5 Mrd. € und trägt 14% zur Industriewertschöpfung bei, weit mehr als im EU-Schnitt. Weitere 14.000 Arbeitsplätze gibt es im Bereich Reparaturen und Instandhaltung von Maschinen (Unicredit Economics & Market Analysis Austria 2017).

2018 kühlt die Investitionsnachfrage in Österreich voraussichtlich leicht ab und das Produktionswachstum verlangsamt sich leicht, bleibt aber im Bereich von 5 % (Statistik Austria, Unicredit Economics).

Deswegen sollten Unternehmen aus der Maschinenbranche weiterhin auf gute strategische Partnerschaften mit Lieferanten und Kunden hinarbeiten. Zusätzlich dazu sollten sich die Firmen bemühen weitere Verbesserungen und Optimierungen bei Prozessen der Qualitätsstandards zu erreichen. Durch weitere Investitionen in F&E soll der Vorsprung bei Innovationsaktivitäten als Wettbewerbsvorteil nicht verloren werden. Insbesondere die Digitalisierung ist hier ein speziell wichtiger Faktor. Weiters sollte sich die Maschinenbranche in Österreich weiterhin auf qualitativ hochwertige Nischenprodukte konzentrieren, da in diesem Segment die Innovationsaktivität von höherer Bedeutung ist.

### **2.4. Metallverarbeitende-Industrie**

Die metallverarbeitende Industrie in Österreich beschäftigt rund 134.000 Arbeitnehmer und stemmt rund 5,9% des österreichischen BIPs. Die europäische Branche befindet sich derzeit im Wachstum, wird aber voraussichtlich in den kommenden Jahren, durch den immer größer werdenden Druck neuer Mitbewerber mit stagnierenden Umsätzen rechnen müssen. Daher wird es für europäische Betriebe notwendig sein, sich durch ihr Knowhow und ihre besonders innovierten Produkte zu differenzieren. Diese Innovation darf jedoch nicht beim Produkt aufhören, sondern sollte sich über alle unternehmensrelevanten Prozesse erstrecken umso durch eine bestmögliche digitale Vernetzung von Entwicklern, Beschaffern und Fertigern auf individuelle Kundenbedürfnisse besser und schneller einzugehen und so Marktanteile zu sichern.