

von Neumann-Cosel, Nicol; Buntjer, Sebastian; Heene, Tobias; Ruhmüller, Daniel

Working Paper

Branchenanalyse Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitende Industrie: Strukturen, Trends und Herausforderungen

Working Paper Forschungsförderung, No. 371

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: von Neumann-Cosel, Nicol; Buntjer, Sebastian; Heene, Tobias; Ruhmüller, Daniel (2025) : Branchenanalyse Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitende Industrie: Strukturen, Trends und Herausforderungen, Working Paper Forschungsförderung, No. 371, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/319888>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Nummer 371, Mai 2025

Branchenanalyse Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitende Industrie

Strukturen, Trends und Herausforderungen

Nicol von Neumann-Cosel, Sebastian Buntjer, Tobias Heene und
Daniel Ruhmüller

Auf einen Blick

Die deutsche Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitende Industrie ist eine heterogene Branche. Die Teilbranchen stehen dabei entsprechend vor unterschiedlichen Herausforderungen, wie sich wandelnden Kundenanforderungen und umweltpolitischen Auflagen oder steigenden Energie- und Materialpreisen. Flankiert werden diese spezifischen Themen durch die gesamtgesellschaftlichen und -wirtschaftlichen Herausforderungen des demografischen Wandels und der Digitalisierung. In der Branchenanalyse werden sowohl die strukturellen Veränderungen als auch Trends und Entwicklungen herausgearbeitet und in Bezug zur Beschäftigungssituation und der Arbeit der Interessenvertretungen gesetzt.

© 2025 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Branchenanalyse Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitende Industrie in Deutschland“ von Nicol von Neumann-Cosel, Sebastian Buntjer, Tobias Heene und Daniel Ruhmüller ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.
(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

ISSN 2509-2359

Inhalt

Zusammenfassung.....	6
1. Einleitung	9
1.1 Problemlagen und Herausforderungen	9
1.2 Zielsetzung der Branchenanalyse	11
1.3 Methodisches Vorgehen	12
1.4 Aufbau der Studie	15
2. Struktur und Entwicklung.....	16
2.1 Betriebsstruktur.....	16
2.2 Beschäftigtenentwicklung.....	20
2.3 Arbeitsbedingungen und Entgeltentwicklung.....	22
2.4 Umsatzentwicklung	24
2.5 Entwicklung der Produktionskosten	28
2.6 Investitionen	32
2.7 Internationale Märkte	34
2.8 Kurzanalyse von wesentlichen Kennzahlen	38
3. Trends und Herausforderungen.....	43
3.1 Zielmärkte und Globalisierung	43
3.2 Demografischer Wandel und Fachkräftesituation	49
3.3 Kreislaufwirtschaft und Nachhaltigkeit.....	65
3.4 Automatisierung und Digitalisierung	71
4. Handlungsfelder und Zukunftsthemen	77
4.1 Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber*innen und Betriebsrät*innen	77
4.2 Themenfelder in der Arbeit der betrieblichen Mitbestimmung.....	78
4.3 Forderungen an die Politik	83
Literatur.....	88
Autor*innen	94

Abbildungen

Abbildung 1: Entwicklung der Anzahl der Betriebe	17
Abbildung 2: Entwicklung der KMU-Quoten.....	18
Abbildung 3: Entwicklung der Beschäftigten.....	20
Abbildung 4: Entwicklung Bruttolohn- und Gehaltssumme je Beschäftigter/Beschäftigten	22
Abbildung 5: Entwicklung des Gesamtmarktumsatz	24
Abbildung 6: Umsatzentwicklung im Bereich Wellpapier und -pappe....	25
Abbildung 7: Umsatzentwicklung im Bereich Verpackungsmittel aus Kunststoffen.....	26
Abbildung 8: Umsatzentwicklung im Bereich restliche Papierverarbeitung	27
Abbildung 9: Entwicklung Entgelt je Arbeitsstunde, Lohnstückkosten nominal und Produktivität.....	29
Abbildung 10: Entwicklung der Erzeugerpreisindizes	30
Abbildung 11: Entwicklung der Investitionen.....	32
Abbildung 12: Entwicklung der Investitionsquote	33
Abbildung 13: Top Ten der Exportländer im Jahr 2023.....	35
Abbildung 14: Top Ten der Importländer im Jahr 2023	37
Abbildung 15: Entwicklung der Altersstruktur.....	50
Abbildung 16: Entwicklung der Altersstruktur im Bereich Wellpapier und -pappe	51
Abbildung 17: Entwicklung der Altersstruktur im Bereich Verpackungsmittel aus Kunststoffen.....	52
Abbildung 18: Entwicklung der Altersstruktur im Bereich restliche Papierverarbeitung	53
Abbildung 19: Entwicklung der Arbeitsunfähigkeitstage.....	54
Abbildung 20: Entwicklung der Auszubildenden	56
Abbildung 21: Entwicklung der Qualifizierungsstruktur	58
Abbildung 22: Entwicklung der Qualifizierungsstruktur im Bereich Wellpapier und -pappe.....	59

Abbildung 23: Entwicklung der Qualifizierungsstruktur im Bereich Verpackungsmittel aus Kunststoffen	60
Abbildung 24: Entwicklung der Qualifizierungsstruktur im Bereich restliche Papierverarbeitung	61
Abbildung 25: Entwicklung Altpapierverwertungsquote in Deutschland.....	66

Tabellen

Tabelle 1: Zusammenstellung der interviewten Gruppen	14
Tabelle 2: Top Ten der Exportländer im Jahr 2023.....	36
Tabelle 3: Top Ten der Importländer im Jahr 2023	37
Tabelle 4: Übersicht zu den Unternehmen der KPI-Analyse	38
Tabelle 5: Kennzahlen von DS Smith Packaging.....	39
Tabelle 6: Kennzahlen von WestRock Packaging Systems	39
Tabelle 7: Kennzahlen von SIG Combibloc	40

Zusammenfassung

Die Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitende Industrie in Deutschland zeichnet sowohl hinsichtlich ihrer Struktur als auch der aktuellen wirtschaftlichen Situation ein sehr heterogenes Bild. Während die Zeit der Corona-Pandemie für die meisten Betriebe stark von Umsatzwachstum und dem Aufbau von zusätzlichen Kapazitäten geprägt war, zeigt sich sowohl zwischen als auch innerhalb der einzelnen Teilbereiche ein sehr differenziertes Bild der aktuellen wirtschaftlichen Situation.

Insgesamt verlief die Umsatzentwicklung in den letzten Jahren in den Betrieben der Branche sehr positiv, so konnte dieser von 25 Milliarden Euro im Jahr 2009 um 40 Prozent auf 35 Milliarden Euro im Jahr 2023 gesteigert werden. Die wichtigsten Märkte stellen Deutschland und die Europäische Union dar, auf Deutschland entfallen über 66 Prozent des Gesamtumsatzes und auf die Europäische Union ebenfalls rund zwei Drittel des Auslandsumsatzes. Es ist jedoch ebenfalls zu konstatieren, dass der Umsatz zwischen 2022 und 2023 um 2,5 Milliarden Euro sank.

Die negative wirtschaftliche Entwicklung ist zum einen auf die schlechte konjunkturelle Lage in Deutschland zurückzuführen. Insbesondere Betriebe, die im Bereich der Industrieverpackungen tätig sind und deren Endkund*innen stark vom Exportgeschäft abhängig sind, spüren die Auswirkungen und sind in ihren Prognosen negativ.

Zum anderen ist die gesamte Branche von einer enormen Kostensteigerung betroffen, die nur in Teilen an die Kund*innen weitergegeben werden kann. Neben den steigenden Kosten für Rohmaterialien und Lohnkosten spielen insbesondere die im Zuge des Ukraine-Kriegs stark angestiegenen Energiepreise aufgrund der Energieintensität der Produktion eine außerordentliche Rolle.

Innerhalb der Branche zeigen sich zwar erste Anzeichen einer Erholung, allerdings haben die Betriebe weiterhin mit einer schwankenden Anzahl an Aufträgen und anhaltenden Herausforderungen in bestimmten Segmenten zu kämpfen. Mithilfe von Kurzarbeit und der Annahme von Aufträgen mit einer niedrigen Marge ergreifen die Betriebe kurzfristige Maßnahmen, um auf jene schwierige Marktlage zu reagieren.

Im Rahmen dieser Entwicklung wird in einigen Segmenten ein intensiver Preiskampf erwartet, um diese wirtschaftlich herausfordernde Phase zu überstehen. Es wird davon ausgegangen, dass nicht alle Betriebe die aktuelle Auftragssituation überstehen werden und es dadurch zu weiteren Konsolidierungsprozessen kommen wird. Hierbei wird vor allem bei KMU das Risiko als deutlich höher eingeschätzt, da sie in der Regel über geringere finanzielle Möglichkeiten als Konzerne verfügen.

Für die Branche sind fortlaufende Mergers and Acquisitions (M&A) sowie Restrukturierungsprozesse jedoch keine neue Entwicklung. So hat sich die Anzahl der Betriebe zwischen 2009 und 2023 um fünf Prozent auf 713 verringert, dabei ist insbesondere seit dem Jahr 2018 ein steter Rückgang zu verzeichnen. Es zeigt sich außerdem, dass die Betriebsstruktur maßgeblich von klein- und mittelständischen Betrieben geprägt ist, diese bilden knapp unter 90 Prozent der Betriebe ab. Allerdings nimmt der Anteil von KMU sukzessive ab, was auf fortlaufende M&A-Prozesse sowie Restrukturierungen zurückzuführen ist.

Diese sollen vor allem drei Aspekten Rechnung tragen: Erstens den Zugang zu neuen Märkten sichern, zweitens die eigenen Kostenstrukturen optimieren und drittens Liefer- und Wertschöpfungsketten sicherstellen. Da in der Branche die Transportkosten eine essenzielle Rolle bei der Wirtschaftlichkeit der Produkte und Standorte einnehmen und damit unmittelbare Auswirkungen auf die räumliche Lage der Standorte haben, betreffen potenzielle Verlagerungen und Gedankenspiele zu selbigen vor allem Verwaltungs- bzw. Serviceabteilungen oder grenznahe Produktionsstandorte.

Die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen folgt zwischen 2009 und 2018 dem insgesamt positiven Trend der Branche und wächst um fast zehn Prozent auf 129.516 an. Seitdem ist jedoch – mit Ausnahme von 2022 – ein jährlicher Rückgang der Beschäftigtenzahlen auf zuletzt 122.556 (2023) zu beobachten. Wobei sich die Gesamtentwicklung in den Teilbranchen sehr unterschiedlich ausgestaltet.

Bei einer differenzierten Betrachtung der Beschäftigtenzahlen zeigen sich die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Branche. So wächst der Anteil der Beschäftigten, die über 55 Jahre alt sind, von 17 Prozent im Jahr 2013 auf 27 Prozent im Jahr 2023 an. Zugleich geht die Anzahl der Auszubildenden seit 2020 stark zurück, von ehemals 5.124 auf 4.010.

Die Gründe für den Rückgang sind jedoch vielschichtig und lassen sich nicht auf eine pauschale Verringerung der Anzahl von angebotenen Ausbildungsplätze zurückführen. Stattdessen spielen u. a. auch die Arbeitsbedingungen in der Branche, Attraktivität und Bekanntheit der Ausbildungsberufe sowie die Passung von Anforderungen und Qualifikationen eine zunehmende Rolle und tragen mit dazu bei, dass Plätze unbesetzt bleiben.

Insgesamt zeigt sich bisher – auch aus Sicht der befragten Expert*innen – kein flächendeckender Fachkräftemangel. Viel mehr gibt es berufs- und regionsspezifische Engpässe. Die zunehmende Alterung der Belegschaft und der Rückgang im Nachwuchsbereich sind jedoch deutliche Warnzeichen für die zukünftige Entwicklung. Dennoch sind in den Betrieben bisher nur eher vereinzelte Maßnahmen und weniger umfassende Personalstrategien zu beobachten, um auf diese Herausforderung zu reagieren.

Ein besonderer Stellenwert kommt seit jeher ökologischen Themenstellungen zu. Gerade im Hinblick auf geschlossene Stoffkreisläufe sind sich alle Expert*innen einig, dass diese eine hohe Bedeutung aber auch eine lange Tradition für die Branche haben. Das recycelte und neu eingesetzte Altpapier stellt einen wichtigen Bestandteil der nachhaltigen Produktion dar und hat daher eine hohe Nachfrage. Insgesamt zeigt sich eine starke Verknüpfung von Stoffkreisläufen und der Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben.

Durch die zunehmende Sensibilisierung der Akteure gewinnen Fragen zur Nachhaltigkeit und Recycling sowohl bei den Produkten als auch insbesondere bei den Verpackungen noch weiter an Bedeutung. Dies wird flankiert durch ein gesteigertes Umweltbewusstsein der Endkund*innen und regulatorischen Anforderungen und Anpassungen sowohl auf europäischer als auch nationaler Ebene. Die Anforderungen an die Betriebe nehmen jedoch nicht nur vonseiten der Gesetzgebung, sondern auch vonseiten der Kund*innen im Rahmen von speziellen Zertifizierungen und Nachweisen zu.

Darüber hinaus verfolgen die Betriebe, auch je nach Art und Grad der Betroffenheit, unterschiedliche Ansätze, um die Produktion nachhaltiger zu gestalten. So sind – nicht erst im Zuge der Energiepreiskrise – in den Betrieben Maßnahmen ergriffen worden, um die eigene Unabhängigkeit zu erhöhen. Darunter fallen bspw. eigene Photovoltaikanlagen und Heizkraftwerke zur Stromerzeugung.

Im weiteren Rahmen der Prozess- und Produktionsoptimierung spielt darüber hinaus die Automatisierung und Digitalisierung eine wichtige Rolle. Die Bedeutung und der Umsetzungsstand der Digitalisierung sind dabei sowohl von den Abteilungen als auch dem allgemeinen Investitionsverhalten der Betriebe abhängig.

Im Bereich der Produktion konzentrieren sich die Veränderungen auf die Automatisierung einzelner Arbeitsschritte und damit letztlich in der Folge auch die Substitution von Beschäftigten durch den Einsatz moderner Maschinen. Von diesen Maßnahmen sind jedoch vor allem körperlich sehr anspruchsvolle Arbeitsschritte betroffen, sodass dies auch zum Arbeits- und Gesundheitsschutz der Beschäftigten beiträgt.

Im Verwaltungsbereich wird die Digitalisierung vor allem im Bereich der Kommunikation, dem Vertrieb und der Unternehmenssteuerung eingesetzt. So können digitale Austauschmöglichkeiten zu Zeit- und damit Kostenersparnissen in der Kommunikation führen oder auch einen zusätzlichen Vertriebskanal bieten.

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz steht insgesamt betrachtet noch am Anfang, die Diskussionen über mögliche Anwendungsfälle und Einführungen nehmen jedoch zu. Hier sind Betriebsrät*innen, wie bereits auch im Rahmen von Softwareeinführungen, gefordert, um die Einführung im Sinne der Beschäftigten mitzugestalten.

1. Einleitung

Die Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitende Industrie ist eine sehr vielfältige Branche, sodass die Definition und Abgrenzung der einzelnen Teilbranchen aufgrund der Heterogenität nicht trivial ist. Dabei sind Verpackungen in der modernen Welt allgegenwärtig und die Nachfrage stieg in den letzten Jahren stetig an. Sie sorgen für Hygiene und Sicherheit von Produkten, schützen Waren beim Transport, bieten Raum für notwendige Verbraucherinformationen und beeinflussen mit ihrem Design die Kaufentscheidungen der Konsument*innen.

Zu der Branche zählen jedoch nicht nur die Hersteller von Verpackungen, sondern auch Hersteller von Haushalts- und Hygieneartikeln oder von Tapeeten. Darüber hinaus sind Betriebe bzw. die dahinterstehenden Konzerne oftmals nicht nur in einem, sondern in mehreren Segmenten tätig. Von diesen Überlagerungen sind überdies auch zunehmend die Zuliefererstrukturen betroffen. Die Zielsetzung hinter dieser Produktion „unter einem Dach“ ist die Sicherung von Marktanteilen und die Sicherstellung von Lieferketten. Dies verstärkt jedoch den heterogenen Charakter der Branche.

Die Gesamtbranche ist fast ausschließlich auf den deutschen und europäischen Markt ausgerichtet. So entfallen rund zwei Drittel des Umsatzes auf Deutschland. Bei den Exporten sind die Verhältnisse ebenfalls sehr deutlich, hier entfallen ebenfalls rund zwei Drittel auf die Europäische Union. Dies liegt vor allem in der Bedeutung der räumlichen Nähe zu Kund*innen und den damit zusammenhängen Transportkosten begründet.

1.1 Problemlagen und Herausforderungen

Die Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitende Industrie sieht sich mit langfristigen Herausforderungen konfrontiert, welche sich aus ökonomischen, ökologischen und technologischen Entwicklungen der letzten Jahre ergeben.

In ökonomischer Hinsicht profitierte die Branche vom stark steigenden Online-Handel. Die Corona-Pandemie war für sie ein Wachstumsbeschleuniger. 2020 ist das Sendungsvolumen deutlich gestiegen, mit entsprechendem Mehrverbrauch von Kartonagen, Packpapier und Wellpappe. Prognosen des Instituts für Handelsforschung Köln und der IKB Deutsche Industriebank gehen davon aus, dass der Online-Handel in Deutschland in den kommenden Jahren kontinuierlich wachsen wird und bis 2025 um 50 Prozent im Vergleich zu 2019 wachsen wird (Schönekas 2021).

Darüber hinaus ergaben sich im Rahmen der Corona-Pandemie und der dazugehörigen Expansion des Online- bzw. Versandhandels wachsende Absatzmärkte für Verpackungen und Hygienepapier.

Inzwischen ist das Bild deutlich differenzierter geworden. Während einige Betriebe, insbesondere solche mit Kund*innen im Versandhandel sowie der Lebensmittel- oder Pharmaindustrie, während der Corona-Pandemie ein starkes Umsatzwachstum verzeichnen konnten und ihre Produktionskapazitäten aufgrund der hohen Nachfrage erheblich ausgebaut haben, ist die Nachfrage inzwischen rückläufig. Vor allem Betriebe, die Industrieverpackungen oder Tapeten herstellen, berichten von einem nachhaltigen Umsatzeinbruch, da diese Bereiche stark von der konjunkturellen Lage in Deutschland abhängen.

Dem Wachstum der letzten Jahre steht der Branche eine extreme Entwicklung auf der Kostenseite gegenüber. Exorbitant gestiegene Rohstoff- und Energiepreise haben die Branche stark unter Druck gesetzt. Der Ukraine-Krieg seit Ende Februar 2022 hat die Lage auf dem Energiemarkt zudem noch einmal verschärft (Hauptverband Papier- und Kunststoffverarbeitung 2023, S. 1 und 4; Verband der Wellpappen Industrie 2022).

Diese gestiegenen Energie- und Materialkosten setzen die Betriebe stark unter Druck. In der Folge verringern sich die Margen, was die wirtschaftliche Stabilität vieler Unternehmen gefährdet. Verstärkend kann an dieser Stelle die hohe Kostenstruktur in Deutschland, insbesondere die Lohnkosten, wirken, wenngleich aufgrund der hohen Transportkosten großflächige Verlagerungen von Produktionsstandorten ins Ausland im Regelfall bei den Betrieben noch nicht in Aussicht sind. Allerdings werden Verlagerungen gerade in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten immer wieder thematisiert.

Im Hinblick auf ökologische Themenstellungen zeigt sich bereits seit Jahren eine zunehmende Sensibilisierung aller beteiligten Akteure (Unternehmen, Kund*innen, Gesellschaft, etc.). Dadurch gewinnen die Themen Nachhaltigkeit und Recycling sowohl bei Produkten wie Verpackungen, als auch im Herstellungsprozess zunehmend an Bedeutung. Kund*innen fordern immer stärker nachhaltige Lösungen und dieser Trend wird mehr und mehr zur Grundvoraussetzung für den langfristigen Markterfolg.

Dies hat dazu geführt, dass die Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitende Industrie verstärkt nachhaltige Lösungen anstrebt. Dies beinhaltet einerseits die Reduzierung und andererseits die Wiederverwertung von Abfallprodukten, den Einsatz umweltfreundlicher Materialien und die damit einhergehende Entwicklung recyclingfähiger Produkte.

Dabei besteht die zentrale Herausforderung darin, diese Ziele zu erreichen, ohne dabei die Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität der Unternehmen zu beeinträchtigen. Die Industrie unterliegt einer Vielzahl regulatorischer Anforderungen und Gesetzen, insbesondere im Bereich des Umweltschutzes und der Abfallentsorgung. Neue Gesetze und regulatorische Vorschriften können erhebliche Auswirkungen auf die Betriebsabläufe und Kostenstrukturen der Unternehmen haben. Die Einhaltung dieser Vorschriften erfordert daher eine kontinuierliche Anpassung sowie Investitionen in Umwelttechnologien.

Hier liegt es auch an den Hersteller*innen in Kooperation mit den Kund*innen innovative Wege zu beschreiten, um den Abfall zu reduzieren, die Recyclingfähigkeit der Produkte zu erhöhen und auf etwaige Verschiebungen zwischen den Segmenten zu reagieren (European Commission 2020, S. 11–13; GVM 2023).

Schließlich stellen auch die zunehmende Automatisierung und Digitalisierung der Maschinen und Arbeitsprozesse eine große Herausforderung für die Betriebe dar, obgleich sich hierdurch auch zahlreiche Vorteile für sie ergeben können. Dabei ist bei der Digitalisierung maßgeblich zwischen dem direkten Bereich, der Produktion, und dem indirekten Bereich, der Verwaltung, zu unterscheiden.

Im direkten Bereich dominieren vor allem Maßnahmen zur Optimierung des Produktionsablaufs und der Verringerung von Ausfallzeiten. Im indirekten Bereich zielen die Maßnahmen darauf ab, die Kommunikation und das Datenmanagement zu verbessern und hierdurch Prozesse zu optimieren. Die Digitalisierung erfordert nicht nur mitunter umfassende Investitionen in Maschinen, Anlagen und Softwarelösungen, sondern auch Schulungen und Umstellungen für die Beschäftigten, um mit den neuen Anforderungen Schritt zu halten.

Neben den bereits genannten Herausforderungen sieht sich die Branche mit dem demografischen Wandel und den Themen rund um Fachkräftegewinnung und -sicherung immer stärker konfrontiert. Insbesondere sinkende Auszubildendenzahlen sowie eine zunehmende Alterung der Belegschaft stellen die Betriebe aktuell, aber auch perspektivisch vor Herausforderungen. So können in vielen Unternehmen die Produktionskapazitäten bereits heute aufgrund von Personalmangel nicht vollständig ausgeschöpft werden, was die Wettbewerbsfähigkeit zusätzlich belastet. Dies erhöht die Notwendigkeit von Konzepten zur Fachkräftesicherung und -gewinnung für die Betriebe und Unternehmen.

Insgesamt zeigt sich, dass sich die heterogene Branche in einem von wirtschaftlichen und strukturellen Umbrüchen geprägten Spannungsfeld zwischen Kostendruck, Fachkräftemangel, technologischen Veränderungen und Nachhaltigkeitsanforderungen bewegt.

1.2 Zielsetzung der Branchenanalyse

Diese Rahmenbedingungen und Herausforderungen bilden den analytischen Rahmen für die vorliegende Studie. Mit ihrer Hilfe, und unter Berücksichtigung der akteursspezifischen Perspektiven, erfolgt eine systematische Annäherung an die strukturelle Entwicklung der Branche. Diese Perspektiven dienen der Einordnung und Bewertung der zentralen Handlungsfelder und der unterschiedlichen strukturellen Entwicklungspfade der Betriebe. Hierdurch können

einerseits Entwicklungen und Herausforderungen sowohl aufgezeigt als auch ein etwaiger Handlungsrahmen für zukünftige inner- und überbetriebliche Aktivitäten dargelegt werden. Dies umfasst konkret:

- Bestandsaufnahme: Mithilfe von statistischen Kennziffern und Abbildungen wird ein quantitativer Überblick über die Entwicklungen der Branche gegeben.
- Trends und Entwicklungen: Aufzeigen und Aufarbeiten von aktuellen Trends und Entwicklungen in der Branche und den Teilbranchen. Die Aufarbeitung erfolgt durch die Expert*innen-Interviews mit den betrieblichen Vertreter*innen.
- Handlungsfelder für Mitbestimmungsakteur*innen: Die Ergebnisse sollen nicht nur einen Überblickscharakter besitzen, sondern den Mitbestimmungsakteur*innen auch Ansätze und Anhaltspunkte für die eigene betriebliche Arbeit bereitstellen. Im Mittelpunkt stehen hier die zentralen Themenfelder.
- Ansätze für die Branchenpolitik: Die Branchenanalyse stellt mögliche Handlungsfelder für sämtliche Akteure der Mitbestimmung und Branchenkenner*innen bereit und ermöglicht es ihnen so, auf gegenwärtige Entwicklungen zu reagieren. Dadurch gibt es zusätzliche Gestaltungs- und Ansatzmöglichkeiten im Rahmen der praktischen Arbeit.

1.3 Methodisches Vorgehen

Im Rahmen der Branchenanalyse werden quantitative und qualitative Ansätze miteinander verbunden (vgl. Kuckartz 2014). Dieses Vorgehen wurde aus zwei Gründen gewählt: Erstens, besitzen die zur Verfügung stehenden Literaturbestände und quantitativen Daten keine hinreichende Durchdringung sowie inhaltliche Spezifizierung, um die Papier-, Pappe- und Kunststoffe verarbeitende Industrie zu charakterisieren.

Zweitens werden durch die Durchführung von Expert*innen-Interviews Daten generiert, um die vorherrschende Lücke zu schließen und eine Einordnung durch die zentralen Akteure der Branche vorzunehmen. In den nachfolgenden Abschnitten wird näher auf die methodischen Bestandteile eingegangen.

1.3.1 Sekundäranalyse vorhandener Forschungsliteratur

Die Grundlage für die Branchenanalyse bildet die Sekundäranalyse der vorhandenen Forschungsliteratur. Es wurde der gegenwärtige „State of the Art“ an Literaturbeständen zur Papier-, Pappe- und Kunststoffe verarbeitende Industrie zusammengetragen, gesichtet und analysiert, um so den Ausgangs-

punkt für die Studie im Allgemeinen, aber insbesondere für die quantitativen und qualitativen Zugänge zu erhalten.

1.3.2 Sekundäranalyse quantitativer Datensätze

Die Analyse der quantitativen Datenbestände über längere Zeiträume hinweg ermöglicht, strukturelle Veränderungen der Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitenden Industrie aufzuzeigen. Dabei ist es einerseits sinnvoll, die Entwicklungen der Teilbranchen allgemein herauszuarbeiten und diese gleichzeitig im Verhältnis zur Entwicklung in der Gesamtbranche zu betrachten. Die Datengrundlage wird vom Statistischen Bundesamt (Destatis) bezogen. Die Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitende Industrie verteilt sich auf Basis der Klassifikation der Wirtschaftszweige (Ausgabe 2008, kurz WZ 08) über mehrere Teilbereiche, die den folgenden WZ-Codes entsprechen (Statistisches Bundesamt 2008):

- Herstellung von Wellpapier und -pappe sowie von Verpackungsmitteln aus Papier, Karton und Pappe (WZ 08-1721)
- Herstellung von Haushalts-, Hygiene und Toilettenartikeln aus Zellstoff, Papier und Pappe (WZ 08-1722)
- Herstellung von Schreibwaren und Bürobedarf und aus Papier, Karton und Pappe (WZ 08-1723)
- Herstellung von Tapeten (WZ 08-1724)
- Herstellung von sonstigen Waren aus Papier, Karton und Pappe (WZ 08-1729)
- Herstellung von Verpackungsmitteln aus Kunststoff (WZ 08-2222)

In der Studie werden dabei neben der Entwicklung der Gesamtbranche die Entwicklungen der Bereiche Wellpapier und -pappe (WZ 08-1721), Verpackungsmittel aus Kunststoffen (WZ 08-2222) sowie der restlichen Papierverarbeitung vorgestellt. Das Segment der restlichen Papierverarbeitung umfasst dabei im Rahmen der Betrachtung dieser Studie die Teilbranchen Haushalts- und Hygieneartikel (WZ 08-1722), Schreibwaren, Bürobedarf aus Papier und Pappe (WZ 08-1723), Herstellung von Tapeten (WZ 08-1724) sowie sonstige Waren aus Papier, Karton und Pappe (WZ 08-1729).

Basierend auf dem zuvor beschriebenen Vorgehen wurden auf Grundlage der WZ-Klassifizierung ebenso Daten der Bundesagentur für Arbeit aufgearbeitet, um die sozio-strukturellen Aspekte der in der Teilbranche Beschäftigten zu erhalten.

1.3.3 Expert*innen-Interviews

Ergänzend zu den Datenbeständen sind qualitative Daten, welche durch teilstandardisierte leitfadengestützte Expert*innen-Interviews generiert wurden, in die Branchenanalyse eingeflossen. Mithilfe der Teilstandardisierung kann einerseits die individuelle Perspektive berücksichtigt werden. Andererseits bietet diese offene Gestaltung der Interviewführung ausreichend Platz, um auf einzelne Aspekte vertiefend, flexibel und akteursspezifisch einzugehen (vgl. Meuser/Nagel 1991, 1994, 2009; Atteslander 2010; Flick 2017). Die Teilnehmenden der Befragung setzten sich wie in Tabelle 1 beschrieben zusammen.

Tabelle 1: Interviewte Gruppen

Art der Gesprächspartner*innen	Anzahl Interviews
Arbeitgeber (AG)	2
Betriebsrat (BR)	9
Verbände/Gewerkschaft (GW)	4

Quelle: eigene Darstellung

Die Interviewdurchführung dient dazu, die aus den vorgelagerten methodischen Bestandteilen gewonnenen Erkenntnisse mit Expert*innen-Wissen zu konfrontieren und zugleich zu überprüfen, woraus sich eine inhaltliche Konkretisierung sowie Identifizierung weiterer (möglicher) Themenfelder ergeben.

Für die Auswertung wurden die Interviews vollständig transkribiert und anschließend entsprechend der identifizierten Entwicklungslinien und Analysefelder kodiert. Die Auswertung orientierte sich an der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) und wurde computergestützt mit MAXQDA (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022) durchgeführt.

1.3.4 Kurzanalysen von wesentlichen Kennzahlen ausgewählter Unternehmen

Neben den allgemeinen Entwicklungen in dieser heterogenen Branche vermag die Analyse von aussagekräftigen Einzelfällen einen vertiefenden Einblick über konkrete Entwicklungen, Chancen, Risiken und Herausforderungen zu geben. Hier sind insbesondere sogenannte „Big Player“ von Interesse, die einerseits eine Vorreiterrolle in der jeweiligen Branche einnehmen und an-

dererseits auch einen Indikator für die wirtschaftliche Situation und Leistungsfähigkeit der Branche darstellen können.

Ergänzend zu den Branchendaten wurden zusätzlich von drei Unternehmen Kurzanalysen der wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen (KPI) durchgeführt. Ein KPI oder Key Performance Indicator hilft Entscheidungsträger*innen bei der Messung, Überwachung und Optimierung erfolgskritischer Unternehmensleistungen. Spezifische Kennzahlen messen dabei den Erfolg eines Unternehmens bei der Erreichung operativer und strategischer Ziele. Im Fokus stehen hier Leistungsindikatoren wie Umsatzerlöse / operatives Ergebnis, Kennziffern zur Vermögens- und Finanzlage sowie Wertschöpfung und Produktivität und spezifische Daten zur Beschäftigung.

1.4 Aufbau der Studie

Die Branchenanalyse setzt sich aus drei Bestandteilen zusammen. Im ersten Teil – Struktur und Entwicklung – geht es darum, die Branchenstruktur systematisch aufzuarbeiten. Dabei werden die unterschiedlichen Teilbereiche berücksichtigt. Darauf aufbauend werden Schwerpunktthemen adressiert, mit denen sich die Branche und insbesondere die Betriebsrät*innen konfrontiert sehen.

Daraus leiten sich die Teilkapitel Zielmärkte und Globalisierung, Demografischer Wandel und Fachkräftesituation, Kreislaufwirtschaft und Nachhaltigkeit sowie Automatisierung und Digitalisierung ab. Handlungsfelder und Zukunftsthemen bilden den Abschluss der Studie und arbeiten einerseits die Rahmenbedingungen für das Handeln der Betriebsrät*innen auf und andererseits werden Forderungen an die Politik aus Sicht der interviewten Expert*innen abgeleitet.

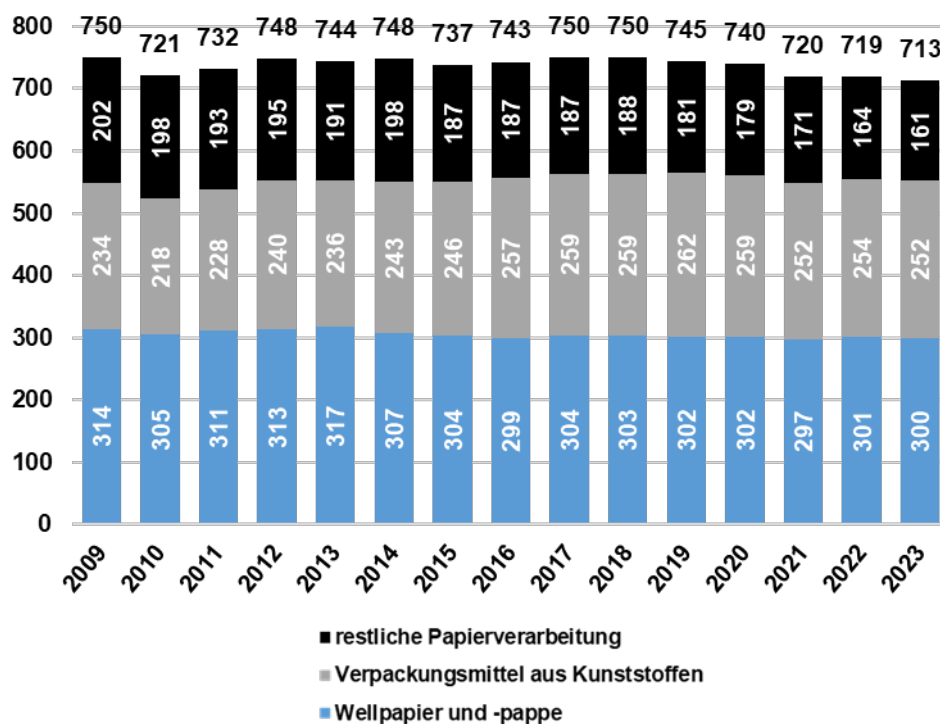
2. Struktur und Entwicklung

Im nachfolgenden Kapitel werden die zentralen Entwicklungslinien der deutschen Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitenden Industrie der letzten Jahre anhand der Entwicklung in der Betriebsstruktur und wirtschaftlicher Faktoren dargestellt. Darüber hinaus werden die Beschäftigungs- und Entgeltentwicklung sowie Hauptzielmärkte analysiert. Den Abschluss bildet eine Analyse von wirtschaftlichen Kennziffern ausgewählter Betriebe.

2.1 Betriebsstruktur

In Deutschland gibt es 2023 rund 713 Betriebe, die der Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitenden Industrie zuzuordnen sind. Die Anzahl der Betriebe hat sich seit 2009 geringfügig um fünf Prozent verringert und unterliegt im Zeitverlauf zahlreichen Schwankungen (vgl. Abbildung 1). In der Teilbranche Verpackungsmittel aus Kunststoffen (WZ 08-2222) stieg die Anzahl der Betriebe entgegen den Entwicklungen der Gesamtbranche um 18 Betriebe (+8 Prozent) an. Die meisten Betriebe entfallen mit 300 und einem Rückgang von fünf Prozent auf den Bereich Wellpapier und -pappe (WZ 08-1721). In der restlichen Papierverarbeitung geht die Zahl der Betriebe von 202 (2009) um 20 Prozent auf 161 (2023) zurück.

Abbildung 1: Entwicklung der Anzahl der Betriebe



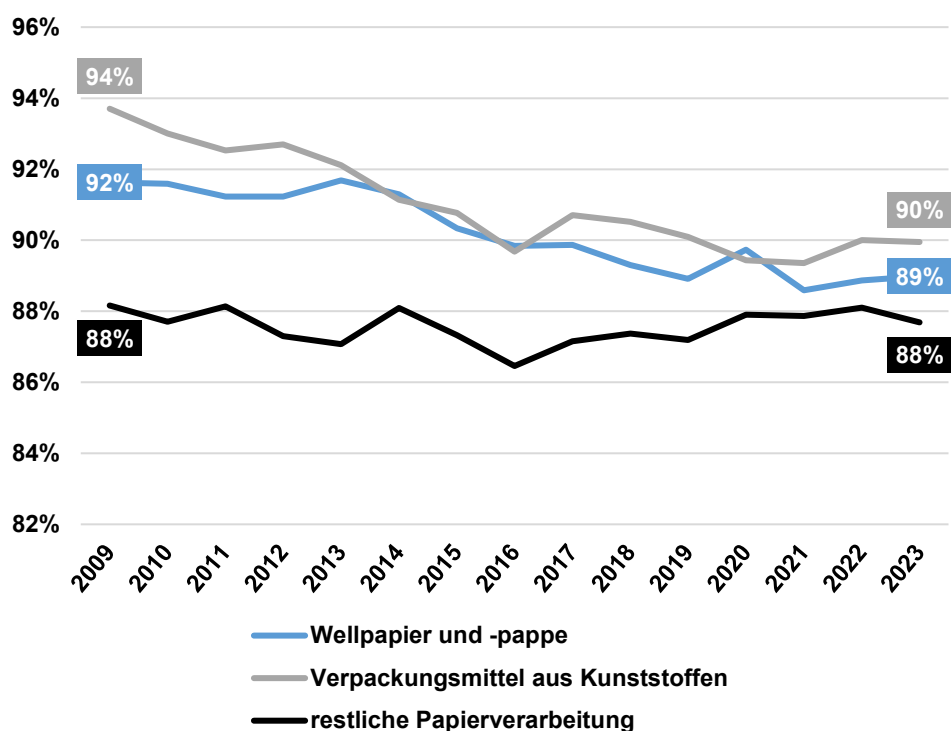
Quelle: eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2024d

Mit Blick auf die Betriebsgrößenklassen zeigt sich, dass die Branche vor allem durch kleine und mittlere Unternehmen (KMU)¹ geprägt ist. Diese bilden über die einzelnen Bereiche der Branche hinweg 88 bis 90 Prozent der Betriebe ab (vgl. Abbildung 2).

In den letzten Jahren ist hierbei ein leicht rückläufiger Trend festzustellen: So lag der entsprechende Wert 2009 in den Teilbranchen Wellpapier und -pappe sowie Verpackungsmittel aus Kunststoffen noch leicht über 90 Prozent und in der restlichen Papierverarbeitung bei 88 Prozent. Im Bereich der restlichen Papierverarbeitung fällt der Rückgang mit 0,5 Prozentpunkten deutlich geringer aus als in den Bereichen Wellpapier und -pappe (–3 Prozentpunkte) und Verpackungsmittel aus Kunststoffen (–4 Prozentpunkte). Im Gegenzug stieg der Anteil der Betriebe mit mehr als 250 Beschäftigten über alle Teilbranchen hinweg an.

¹ Als KMU gelten gemäß der Definition der EU-Kommission Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von bis zu 50 Millionen Euro bzw. einer Bilanzsumme von maximal 43 Millionen Euro (vgl. Europäische Kommission 2003).

Abbildung 2: Entwicklung der KMU-Quoten



Quelle: eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2024c

Die zunehmende Verschiebung von KMU zu größeren Betrieben bestätigen auch die Interviewpartner*innen. In den letzten Jahren haben innerhalb der Branche signifikante Restrukturierungen stattgefunden, die sowohl auf Personalabbau als auch auf Zusammenschlüsse von Betrieben zurückzuführen sind (vgl. AG1; BR7; GW1). Diese Entwicklungen sind oft das Resultat von Firmenfusionen oder -käufen, die in erster Linie darauf abzielen, den Zugang zu bisher unzureichend erschlossenen Märkten zu erweitern.

Besonders asiatische und US-amerikanische Märkte stehen im Fokus dieser Expansionsbestrebungen, während der Zugang zum europäischen Markt eine eher untergeordnete Rolle spielt. Neben der Markterschließung spielt auch der Erwerb von Patenten eine zentrale Rolle bei diesen Akquisitionen (vgl. BR2, BR3, BR7, BR9; GW1, GW2). Firmenübernahmen sind mittlerweile ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie und folgen einem klaren Muster, das auf den Trend zur Bildung von Großkonzernen hinweist (vgl. AG2; BR7, BR9).

Diese Konzerne kaufen vermehrt KMU oder fusionieren mit anderen Großunternehmen, um ihre Marktmacht weiter auszubauen und technologische Vorteile durch Patente zu sichern (vgl. AG1; BR3, BR5, BR6). Dies verdeut-

licht die zunehmende Konsolidierung innerhalb der Branche, die maßgeblich von globalen Expansionsstrategien und dem Streben nach technologischer Führung geprägt ist.

Vor dem Hintergrund von Bedeutungsverlagerungen und Outsourcing zeichnen die Interviewpartner*innen ein differenziertes Bild, das sowohl erfolgreiche als auch problematische Aspekte beleuchtet. So gibt es auf der einen Seite Betriebe, in denen die Zentralisierung der Unternehmensverwaltung in Deutschland (noch) im Fokus steht.

Auf der anderen Seite ist in vielen Betrieben jedoch die Auslagerung von Verwaltungs- bzw. Serviceabteilungen, z. B. Call-Center, Personalabteilung, Abrechnung, Einkauf und Vertrieb, nach Osteuropa entweder bereits erfolgt oder geplant (vgl. BR1, BR4, BR5, BR9; GW3). Diese Maßnahmen sollen Kosten senken und die betriebliche Effizienz steigern.

Im Bereich der Produktion ist teilweise ebenfalls eine Tendenz zur Verlagerung ins Ausland zu erkennen, um die Marge zu erhöhen und die Herstellungskosten zu reduzieren. Dabei wird jedoch darauf geachtet, dass die Transportkosten im Rahmen bleiben, um die wirtschaftliche Rentabilität zu sichern (vgl. AG2; BR5; GW3; vgl. 3.1.1 Hauptzielmärkte: Branchen und Bedeutung der räumlichen Nähe).

Während Teile der IT-Dienstleistungen nach Asien, speziell nach China, ausgelagert wurden, werden andere Aufgaben, wie z. B. die Instandhaltung oder Reinigung, zunehmend von externen Firmen übernommen (vgl. BR5; GW3). Diese bieten ihre Leistungen deutlich günstiger an, was zu einer Entlastung der internen Ressourcen führt. Gleichzeitig wurde im Unternehmen die Anzahl der Instandhaltungsspezialist*innen aufgestockt, um komplexere Wartungsarbeiten weiterhin intern abwickeln zu können (vgl. BR5, BR9).

Im Rahmen dieser beschriebenen Verlagerungen wurden auch Herausforderungen deutlich. So dauerte die Einarbeitung des neuen Personals im Ausland länger als erwartet, die Personalkosten in den Zielländern sind stark gestiegen, und es gibt eine hohe Konkurrenz um qualifizierte Fachkräfte, was zu Abwerbungen führt (vgl. BR9; GW3). Zudem traten nach der Verlagerung von Produktionsteilen ins Ausland Qualitätsprobleme auf, welche den wirtschaftlichen Nutzen dieser Maßnahme beeinträchtigten (vgl. BR7; GW3).

Es gibt jedoch auch gegenteilige Stimmen, die betonen, dass keine Verlagerungen stattgefunden haben und alle zentralen Funktionen im Betrieb verbleiben (vgl. AG2; BR2, BR6). Verlagerungen werden mittlerweile kritisch hinterfragt, da sich das Outsourcing langfristig als zu kostenintensiv erwiesen hat. So werden nur noch Prozesse ausgelagert, bei denen das Unternehmen intern nicht über das nötige Know-how bzw. Fachwissen verfügt (vgl. AG2).

Insgesamt zeigt sich ein ambivalentes Bild: Während Outsourcing und Verlagerungen oft als strategisches Mittel zur Kostensenkung betrachtet werden,

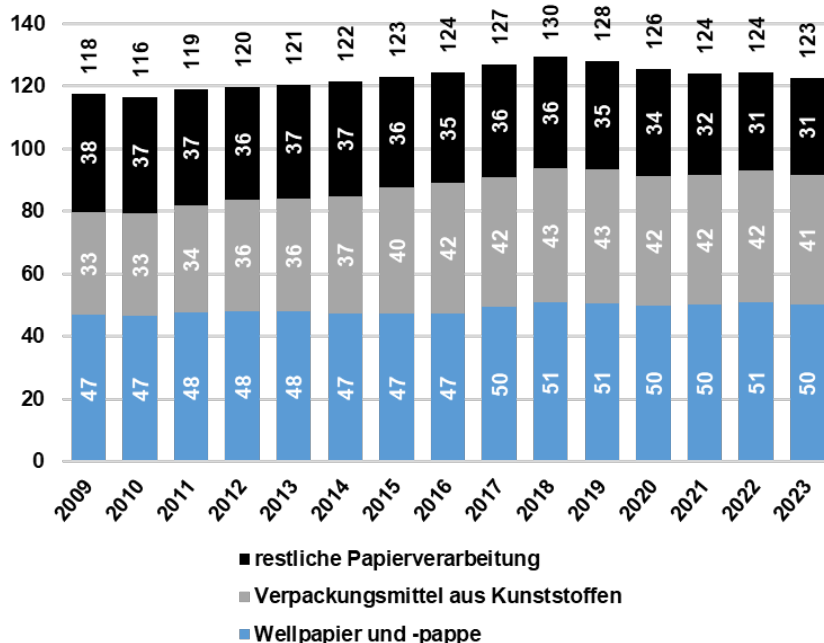
führen sie nicht selten zu unerwarteten Herausforderungen, welche die angestrebten Vorteile teilweise relativieren.

2.2 Beschäftigtenentwicklung

Die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen in der Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitenden Industrie folgt bis ins Jahr 2018 einem langjährigen positiven Trend, der einen kontinuierlichen Personalaufbau aufzeigt (vgl. Abbildung 3). Seit 2009 stieg die Anzahl der Beschäftigten von 117.793 um zehn Prozent auf 129.516 im Jahr 2018 an. Seit 2019 ist jedoch eine rückläufige Entwicklung erkennbar. So sank die Anzahl der Beschäftigten bis 2023 um fünf Prozent auf 122.556.

Die drei Teilbereiche weisen im Betrachtungszeitraum eine unterschiedliche Entwicklung auf. Während sich die Anzahl der Beschäftigten in den Bereichen Wellpapier und -pappe von 46.860 (2009) um 8 Prozent auf 50.353 (2023) und Verpackungsmittel aus Kunststoffen von 33.073 (2009) um 25 Prozent auf 41.440 (2023) gesteigert hat, sank im gleichen Zeitraum im Bereich der restlichen Papierverarbeitung die Anzahl der Beschäftigten von 37.860 (2009) um 19 Prozent auf 30.763 (2023).

Abbildung 3: Entwicklung der Beschäftigten (in Tsd.)



Quelle: eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2024d

Die Aussagen aus den Expert*innen-Interviews zur Beschäftigungslage in der Branche zeichnen ein komplexes und teils widersprüchliches Bild. Einerseits wird ein rückläufiger Trend bei der Anzahl der Beschäftigten beobachtet, was sowohl auf den demografischen Wandel als auch auf gezielte Kosteneinsparungen zurückzuführen ist (vgl. BR7; GW2).

Es wird jedoch auch betont, dass innerhalb der Branche noch ungenutzte Beschäftigungspotenziale vorhanden sind (vgl. GW2). Gleichzeitig gibt es ebenfalls Berichte über einen allgemeinen Anstieg der Beschäftigtenzahl, insbesondere in bestimmten Segmenten (vgl. BR3, BR4, BR5, BR6).

Ein mögliches Mittel, um Engpässe bei den Beschäftigten zu überbrücken, stellen grundsätzlich Leiharbeitnehmende dar. Diese werden in der Branche jedoch zunehmend kritisch betrachtet, da der Einarbeitungsaufwand hoch ist und sie vor allem zur Abfederung von Auftragsspitzen oder längeren Krankheitsausfällen genutzt werden, aber keine langfristige Lösung darstellen. Zudem wird darauf hingewiesen, dass Leiharbeit inzwischen im Gesamtpaket häufig teurer ist als Festanstellungen (vgl. AG1, AG2; BR3, BR5).

Insbesondere während der Corona-Pandemie wurden verstärkt Leiharbeitnehmende und befristete Verträge genutzt. Diese führten jedoch in den meisten Fällen nicht in unbefristete Arbeitsverhältnisse (vgl. AG2; BR2, BR8).

Der Bedarf an höher- und hochqualifizierten Arbeitskräften nimmt jedoch stetig zu, was auf den zunehmenden Fachkräftebedarf und den Wandel hin zu spezialisierteren Tätigkeiten verweist (vgl. AG2; BR8, BR9). Dies schlägt sich jedoch sehr unterschiedlich in den einzelnen Bereichen und Abteilungen der Betriebe nieder.

Im Bereich der Angestellten gibt es gemischte Entwicklungen: Während einige Betriebsrät*innen von einer Stabilität in diesem Bereich sprechen (vgl. BR8), wird in anderen Fällen auf einen deutlichen Rückgang hingewiesen, der durch die Verlagerung von Funktionen ins Ausland, insbesondere nach Süd- und Osteuropa, bedingt ist (vgl. BR5, BR9). Dennoch gibt es auch Hinweise auf ein Wachstum im Angestelltenbereich (vgl. BR2, BR5, BR7).

Der gewerbliche Bereich zeigt ebenfalls ein differenziertes Bild. Während einige Interviewpartner*innen einen Rückgang feststellen (vgl. BR7), wird von anderen auf Schwankungen hingewiesen, die je nach Marktlage variieren (vgl. BR5, BR8). Insgesamt bleibt der gewerbliche Bereich in seiner Entwicklung uneinheitlich, mit Phasen des Wachstums und des Schrumpfens, die stark von äußeren Bedingungen und der jeweiligen Unternehmensstrategie abhängig sind.

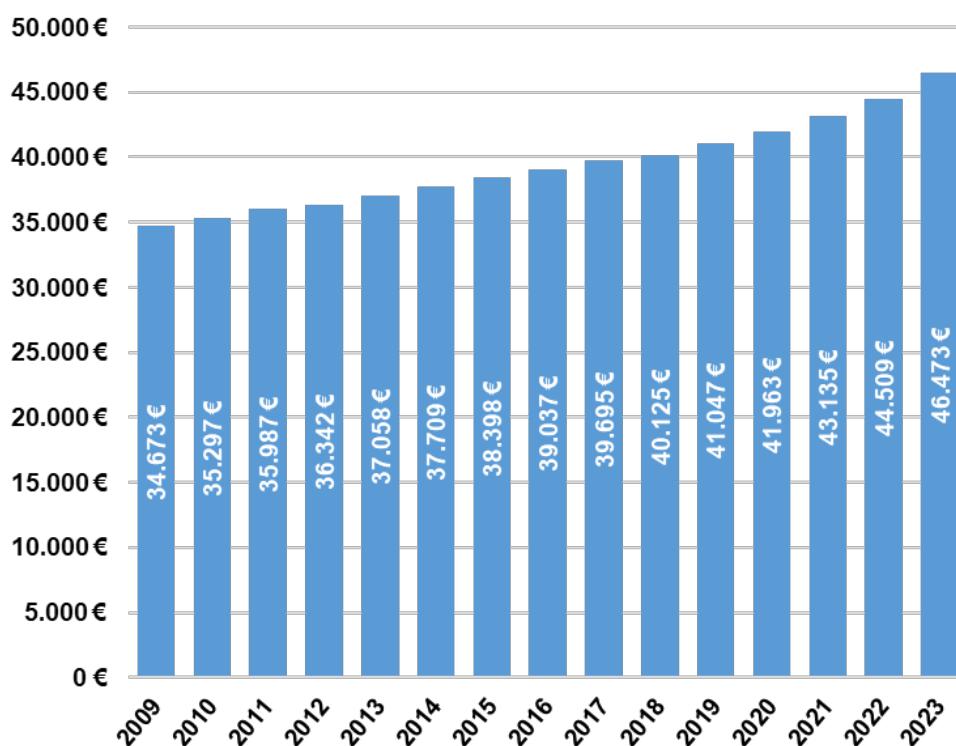
Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse der Interviews, dass die Beschäftigungslage in der Branche stark von strukturellen, wirtschaftlichen und demografischen Faktoren beeinflusst wird, wobei sowohl Trends des Wachstums als auch des Rückgangs erkennbar sind.

2.3 Arbeitsbedingungen und Entgeltentwicklung

In der Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitenden Industrie steigt das durchschnittliche Entgelt je Beschäftigten von 34.673 Euro (2009) auf 46.473 Euro (2023), was einem Zuwachs von 34 Prozent entspricht (vgl. Abbildung 4). Die restliche Papierverarbeitung verfügt mit 49.172 Euro über die höchste Bruttolohn- und Gehaltssumme je Arbeitnehmer*in und verzeichnet im Zeitraum von 2009 bis 2023 eine Steigerung um insgesamt 34 Prozent.

Zwar liegen Bruttolohn- und Gehaltssumme je Beschäftigten in den anderen beiden Bereichen deutlich darunter, dennoch konnten in diesen Bereichen im betrachteten Zeitraum zum Teil höhere prozentuale Zuwächse je Beschäftigten erreicht werden. Im Bereich Verpackungsmittel aus Kunststoffen ist die Bruttolohn- und Gehaltssumme um 37 Prozent auf 45.212 Euro und im Bereich Wellpapier und -pappe um 34 Prozent auf 45.862 Euro gestiegen.

Abbildung 4: Entwicklung Bruttolohn- und Gehaltssumme je Beschäftigter/Beschäftigten



Quelle: eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2024d

Die Expert*innen-Interviews zeichnen ein vielschichtiges Bild der aktuellen Arbeitsbedingungen und Entwicklungen in der Branche, die sowohl traditionelle als auch moderne Arbeitsweisen umfassen. In einigen Produktionsbereichen ist nach wie vor ein hoher Anteil an Handarbeit erforderlich und gewisse Tätigkeiten haben sich über die Jahre kaum verändert (vgl. GW1, GW2).

Gleichzeitig zeigt sich, dass es in bestimmten Segmenten deutliche Veränderungen gegeben hat: Die Arbeit an Maschinen hat sich gewandelt, insbesondere in Bezug auf die körperliche Beanspruchung, die durch technologische Fortschritte und verbesserte Arbeitsbedingungen – wie Luftfilter- und Klimaanlage – spürbar verringert wurde (vgl. BR2, BR3, BR6, BR9).

Trotz dieser Verbesserungen hat der Druck auf die Beschäftigten zugenommen, was sich auch in einem Anstieg psychischer Erkrankungen in den letzten Jahren widerspiegelt (vgl. BR1, BR3, BR8). Dies weist auf die zunehmende Belastung durch Arbeitsverdichtung und steigende Anforderungen hin. Parallel dazu sind vereinzelt in den Verwaltungen agile Organisationsstrukturen und ein projektzentrierter Ansatz eingeführt worden, was sich auch in der Büroumgebung ausdrückt. „Desksharing“ und flexible Besprechungsräume gehören mittlerweile zur Standardausstattung (vgl. BR9).

Die grundsätzlichen Arbeitszeiten haben sich in vielen Betrieben kaum verändert, es ergibt sich jedoch nach wie vor ein äußerst differenziertes Bild im Hinblick auf die wöchentliche Arbeitszeit, Wochenendarbeit und Schichtmodelle (vgl. AG1, AG2; BR1, BR2, BR3, BR6, BR7).

Insbesondere die Schichtarbeit ist weitverbreitet, wobei es in den letzten Jahren sowohl zu einer Reduzierung der Schichtanzahl aufgrund von Personalmangel als auch zu einer Erhöhung der Schichtanzahl je nach Betrieb gekommen ist (vgl. BR1, BR5, BR9). Diese Schwankungen spiegeln den sich verändernden Personalbedarf wider. Die häufigste Form bleibt nach wie vor das Drei-Schicht-Modell (vgl. BR5, BR6, BR7, BR9).

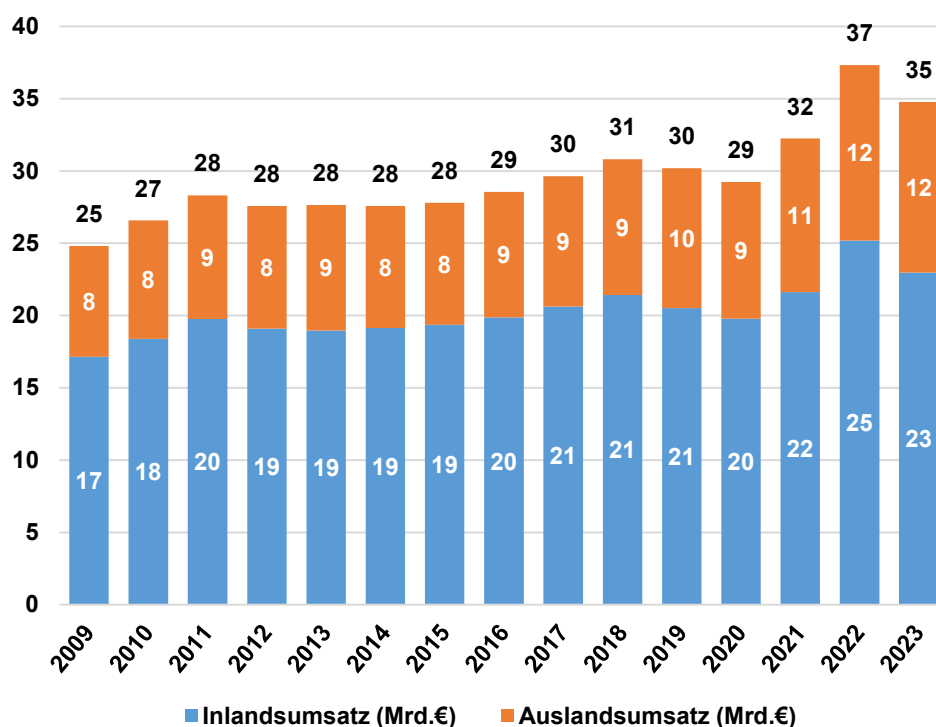
Darüber hinaus gibt es flexible Arbeitszeitmodelle, und in den Bereichen, in denen es die Aufgaben zulassen, besteht die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, sofern dies in Absprache mit den Vorgesetzten erfolgt (vgl. BR5, BR6, BR9).

Insgesamt verdeutlichen die Interviews, dass die Arbeitswelt in der Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitenden Industrie sowohl von traditionellen Strukturen als auch von modernen, flexiblen Ansätzen geprägt ist. Während technologische Fortschritte die körperliche Arbeit erleichtert haben, stehen viele Beschäftigte unter wachsendem psychischem Druck, und die Arbeitsorganisation passt sich zunehmend agilen und flexiblen Strukturen an.

2.4 Umsatzentwicklung

Die Umsatzentwicklung der Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitenden Industrie zeigt in den letzten 15 Jahren einen dynamischen Wachstumsverlauf. So steigt der Umsatz von 25 Milliarden Euro im Jahr 2009 um 40 Prozent auf 35 Milliarden Euro im Jahr 2023 an (vgl. Abbildung 5). Der Inlandsumsatz macht mit 23 Milliarden Euro 66 Prozent des Gesamtmarktumsatzes im Jahr 2023 aus. 2020 kam es – aufgrund der Corona-Pandemie und entgegen den Entwicklungen in zahlreichen anderen Branchen – in den zwei Folgejahren zu einem erheblichen Umsatzwachstum von 28 Prozent auf 37 Milliarden Euro im Jahr 2022.

Abbildung 5: Entwicklung des Gesamtmarktumsatz

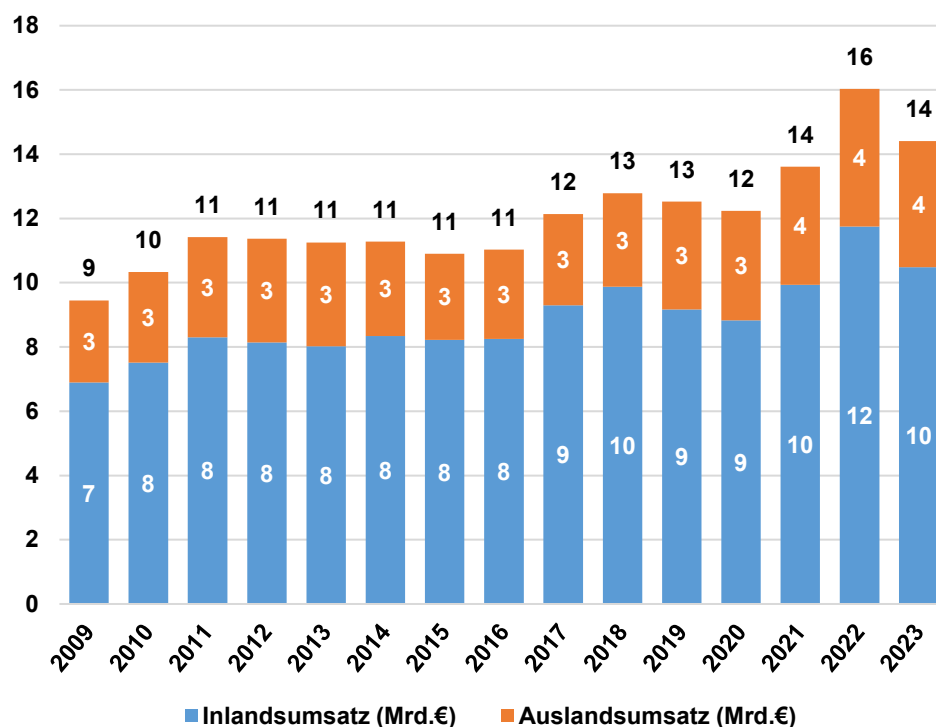


Quelle: eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt (2024d)

Die Teilbranche Wellpapier und -pappe weist 2023 mit 14 Milliarden Euro (41 Prozent) den höchsten Anteil am Gesamtmarktumsatz auf (vgl. Abbildung 6). Davon entfallen 73 Prozent (11 Milliarden Euro) auf Umsätze im Inland. Insgesamt steigt der Umsatz in diesem Bereich von 10 Milliarden Euro

(2009) um 52 Prozent auf 14 Milliarden Euro (2023) an. Noch im Jahr zuvor erreichte der Umsatz seinen Höchststand von 16 Milliarden Euro (2022), wobei 12 Milliarden Euro im Inland und 4 Milliarden Euro im Ausland umgesetzt wurden.

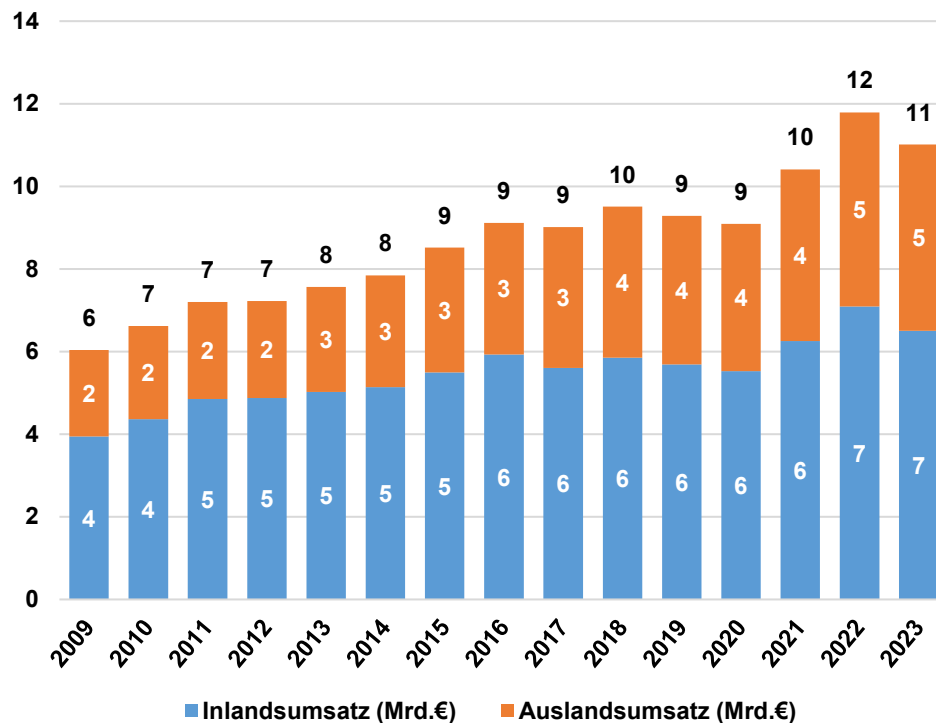
Abbildung 6: Umsatzentwicklung im Bereich Wellpapier und -pappe



Quelle: eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2024d

Die positive Tendenz bei der Entwicklung der Umsatzzahlen zeigt sich auch bei der Betrachtung im Bereich Verpackungsmittel aus Kunststoffen. Wie aus Abbildung 7 hervorgeht, macht dieses Segment im Jahr 2023 11 Milliarden Euro (32 Prozent) des Gesamtmarktumsatzes der Branche aus. Davon entfallen 59 Prozent (7 Milliarden Euro) auf Umsätze im Inland. Dementsprechend liegt der Anteil des Auslandsumsatzes mit 41 Prozent deutlich über dem der anderen Teilbranchen. Im Betrachtungszeitraum stieg der Umsatz von 6 Milliarden Euro (2009) um 83 Prozent auf 11 Milliarden Euro (2023) an.

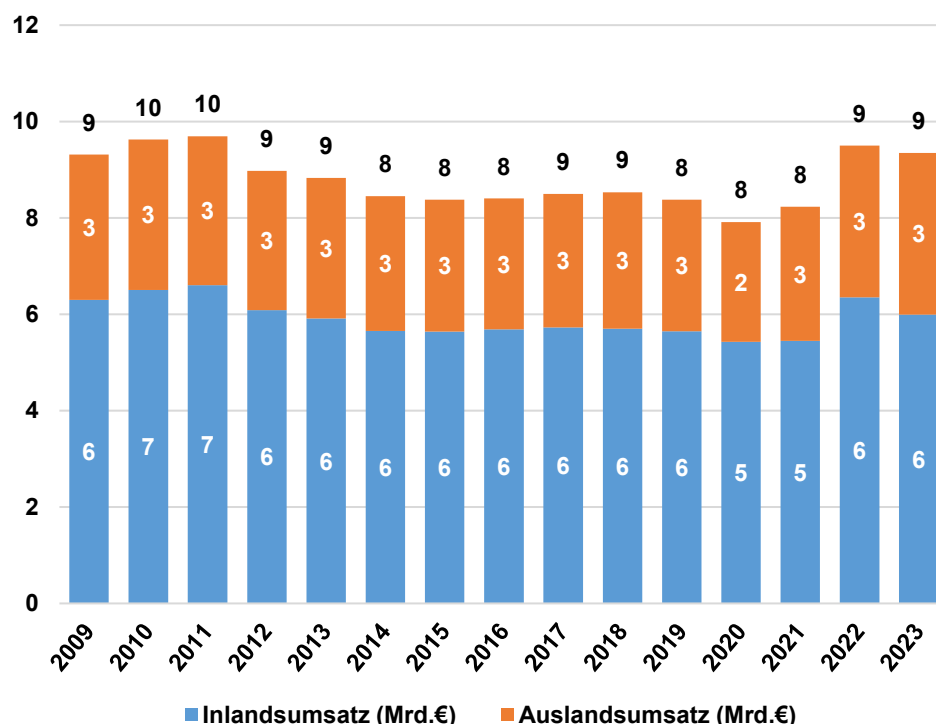
Abbildung 7: Umsatzentwicklung im Bereich Verpackungsmittel aus Kunststoffen



Quelle: eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2024d

Die Teilbranche restliche Papierverarbeitung weist mit 9 Milliarden Euro (27 Prozent) den geringsten Anteil am Gesamtmarktumsatz im Jahr 2023 auf (vgl. Abbildung 8). Davon entfallen 65 Prozent (6 Milliarden Euro) auf Inlandsumsätze. Entgegen den Entwicklungen in den anderen beiden Teilbranchen, bleibt der Umsatz mit 9 Milliarden Euro im Jahr 2023 nach einer zwischenzeitlichen Senkung auf dem Niveau von 2009. Lediglich der Anteil des Auslandsumsatzes hat sich um 13 Prozent (0,4 Milliarden Euro) erhöht, während der Inlandsumsatz zeitgleich gesunken ist.

Abbildung 8: Umsatzentwicklung im Bereich restliche Papierverarbeitung



Quelle: eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2024d

Aktuelle Situation

Die Expert*innen-Interviews zur aktuellen Auftragslage zeichnen ein gemischtes Bild, das sowohl Anzeichen einer Erholung als auch fortbestehende Herausforderungen aufweist. In einigen Bereichen nehmen die Auftragseingänge langsam wieder zu, jedoch ist dieser positive Trend nicht durchgängig zu beobachten. Besonders im Bereich der Industrieverpackungen, insbesondere in der Automotive-Branche, bleibt die Situation angespannt, und es zeigt sich noch keine deutliche Besserung (vgl. BR2, BR8; GW1).

Insgesamt gibt es Berichte über stagnierende oder sogar rückläufige Auftragseingänge (vgl. BR5, BR6). Diese Entwicklung ist stark mit den Kund*innen verbunden, die einen großen Teil ihrer Produkte exportieren und aufgrund globaler Unsicherheiten und Nachfrageschwächen betroffen sind (vgl. AG2). Der daraus resultierende Auftragsrückgang hat im vergangenen Jahr mehrfach zur Anmeldung von Kurzarbeit geführt, um auf die schwankende Nachfrage zu reagieren (vgl. BR8).

Um den Betrieb aufrechtzuerhalten und Maschinen sowie Personal auszulasten, nehmen einige Unternehmen auch Aufträge mit sehr geringer Marge

an (vgl. BR1). Diese Strategie zielt darauf ab, zumindest einen Grundausschüttungsgrad zu sichern, selbst wenn die Profitabilität darunter leidet.

Insgesamt verdeutlichen die Interviews, dass die Branche zwar erste Anzeichen einer Erholung zeigt, aber weiterhin mit schwankenden Aufträgen und anhaltenden Herausforderungen in bestimmten Segmenten zu kämpfen hat. Kurzarbeit und die Annahme von Aufträgen mit einer niedrigen Marge sind kurzfristige Maßnahmen, um auf die schwierige Marktlage zu reagieren.

Ausblick

Die aktuelle Stimmung in der Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitenden Industrie beschreiben die Interviewpartner*innen als eher negativ. Das derzeitige Nachfragetief belastet die Unternehmen erheblich, und es ist unklar, wann eine Verbesserung der wirtschaftlichen Situation eintreten wird (vgl. AG2; BR4; GW1). Diese Unsicherheit spiegelt sich auch in den negativen Einschätzungen der wirtschaftlichen Aussichten wider, die von den meisten Expert*innen geteilt werden (vgl. AG2; BR4; GW1).

Vor diesem Hintergrund wird ein intensiver Preiskampf erwartet, um die Phase der Auftragsrückgänge zu überstehen (vgl. BR3; BR5). Dabei setzen viele Unternehmen darauf, dass nicht alle Wettbewerber*innen diese schwierige Zeit überstehen werden. Besonders für KMU wird das Risiko als deutlich höher eingeschätzt, da sie tendenziell weniger finanzielle Rücklagen haben, um langfristige Umsatzeinbußen zu überbrücken (vgl. BR3, BR5).

Trotz der allgemeinen negativen Lage gibt es jedoch auch positive Annahmen. In einigen Fällen wird die wirtschaftliche Lage als stabil und profitabel beschrieben, insbesondere in größeren Konzernen. Auch wenn deutsche Standorte nicht zu den Spitzenreitern innerhalb der Konzernstruktur zählen, sind sie dennoch profitabel und tragen zur Stabilität des Gesamtunternehmens bei (vgl. BR2, BR3).

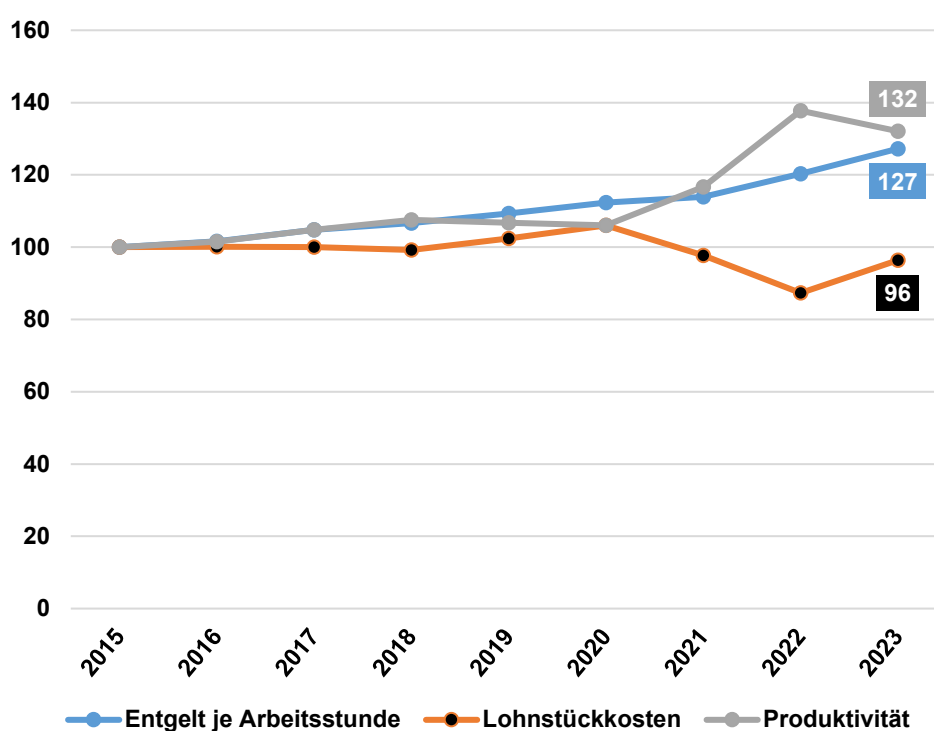
Insgesamt zeigt sich ein differenziertes Bild: Während viele Unternehmen unter der derzeitigen Situation leiden, gibt es auch Betriebe, die sich trotz der Herausforderungen gut behaupten können.

2.5 Entwicklung der Produktionskosten

Mithilfe einer Indexbetrachtung (2015 = 100) zeigen sich die in den vorangegangenen Kapiteln dargestellten Entwicklungen noch deutlicher (vgl. Abbildung 9). So wächst das Entgeltniveau seit 2015 stetig und liegt im Jahr 2023 27 Prozent über dem Niveau von 2015. Die Produktivität stieg von 2015 bis 2018 um acht Prozent. In der Folge ist sie für zwei Jahre leicht rückläufig und nimmt nach einem kurzen, aber deutlichen Anstieg in den Jahren der Corona-Pandemie (2021/2022) seit 2022 wieder eine negative Entwicklung.

Über den Betrachtungszeitraum hinweg liegt die Produktivität im Jahr 2023 32 Prozent über dem Niveau von 2015. Die Lohnstückkosten entwickeln sich entgegengesetzt der Produktivität, sodass das Niveau bis 2018 leicht rückläufig ist. In den Jahren 2019 und 2020 stiegen die Lohnstückkosten um 6 Prozent über das Niveau des Referenzwertes im Jahr 2015. Im Jahr 2023 liegen die Lohnstückkosten 4 Prozentpunkte unter dem Niveau aus dem Jahr 2015.

Abbildung 9: Entwicklung Entgelt je Arbeitsstunde, Lohnstückkosten nominal und Produktivität (Index 2015 = 100)



Quelle: eigene Berechnung und Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2024d

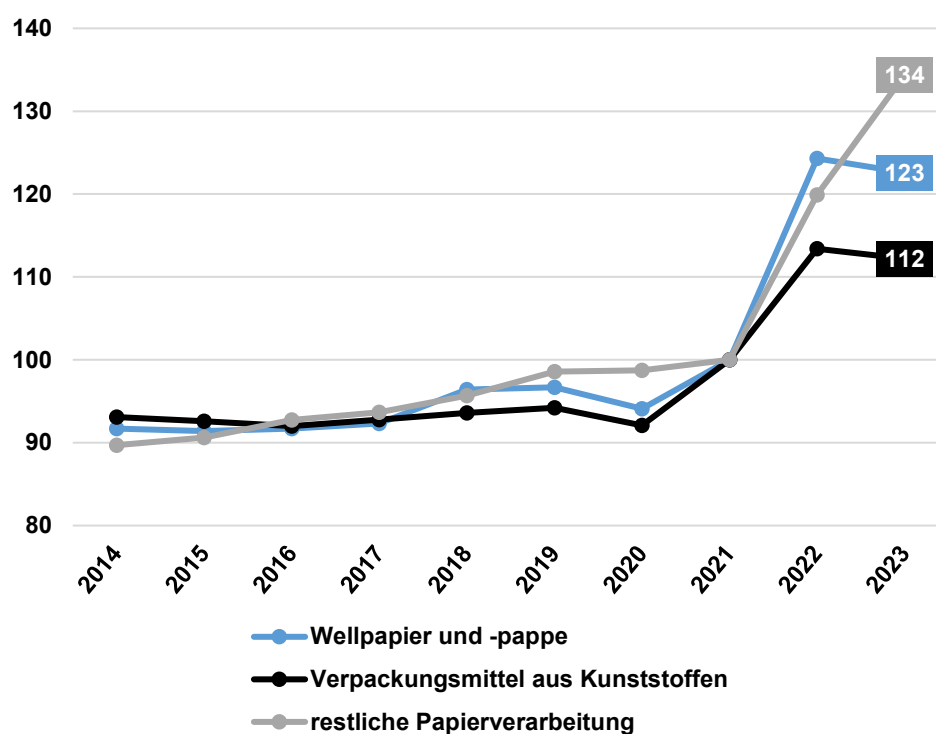
Mithilfe des Erzeugerpreisindex in der Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitenden Industrie lassen sich Rückschlüsse darauf ziehen, wie stark die Branche durch die steigenden Energiepreise belastet ist (vgl. Abbildung 10). In den Jahren von 2014 bis 2020 unterliegt der Erzeugerpreisindex in den Teilbranchen Wellpapier und -pappe sowie Verpackungsmittel aus Kunststoffen minimalen Schwankungen, aber folgt bereits tendenziell einem ansteigenden Trend. Von 2020 steigt der Erzeugerpreis in beiden Segmenten drastisch an

und erreicht im Jahr 2022 einen Höchstwert von 124 (Wellpapier und -pappe) sowie 113 (Verpackungsmittel aus Kunststoffen).

Im Folgejahr sind die Erzeugerpreise in beiden Bereichen leicht rückläufig. Insgesamt steigt der Erzeugerpreisindex im Bereich Wellpapier und -pappe von 91 (2014) um 31 Prozentpunkte auf 123 (2023) an und bei Verpackungsmittel aus Kunststoffen von 93 (2014) um 19 Prozentpunkte auf 112 (2023) an.

Die Teilbranche der restlichen Papierverarbeitung zeigt hingegen eine leicht andere Entwicklung. Hier steigt der Erzeugerpreisindex im Betrachtungszeitraum kontinuierlich von 90 (2014) auf 134 (2023) an. Dies entspricht einem Anstieg von 45 Prozentpunkten. Damit liegen die Erzeugerpreise in diesem Segment deutlich oberhalb der anderen beiden Segmente.

Abbildung 10: Entwicklung der Erzeugerpreisindizes



Quelle: eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2024e

Die Interviewpartner*innen betonen ebenfalls die erheblichen Herausforderungen, mit denen die Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitende Industrie durch die steigenden Energiepreise konfrontiert ist. Diese Branche ist traditionell und insbesondere aufgrund der Herstellungsverfahren sehr energieintensiv.

siv (vgl. AG1; GW3). Die gestiegenen Energiepreise haben daher tiefgreifende Auswirkungen auf das Marktgeschehen, die sich in höheren Preisen, reduzierten Produktionsmengen und zum Teil Standortverlagerungen niederschlagen (vgl. AG1; GW1).

Die Energiekrise hat sich dabei als ein schwerwiegendes Problem für die gesamte Branche erwiesen (vgl. AG1; BR2, BR5). Vor allem KMU spüren den Preisdruck intensiver, da sie im Vergleich zu großen Konzernen weniger Spielraum bei der Preisverhandlung für Energieressourcen haben.

Große Unternehmen haben zudem oftmals den Vorteil, durch zentralisierte Einkäufe bessere Konditionen zu erzielen und können zudem durch ein aktives Energiemanagement weitere Einsparungen realisieren (vgl. AG1; BR3, BR4; GW3). Werke, die ihre eigene Energie erzeugen, konnten sich ebenfalls gegen die stark gestiegenen Marktpreise besser behaupten (vgl. BR2, BR5, BR6).

Die hohe Energiebelastung führte teilweise zu Produktionsrückgängen und sogar zur Schließung von Papierfabriken, da sich die Betriebskosten nicht mehr wirtschaftlich tragen ließen (vgl. BR3). Auch wenn die Papierverarbeitungsbetriebe weniger stark von den Energiepreissteigerungen betroffen sind als die energieintensivere Papierherstellung, bleibt die Belastung dennoch beträchtlich (vgl. BR3, BR4). Die angespannte Energiesituation führt außerdem zu einem Rückgang bei Investitionen in moderne, energiesparende Maschinen und Anlagen, die jedoch für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Branche essenziell wären (vgl. AG1; BR2, BR3).

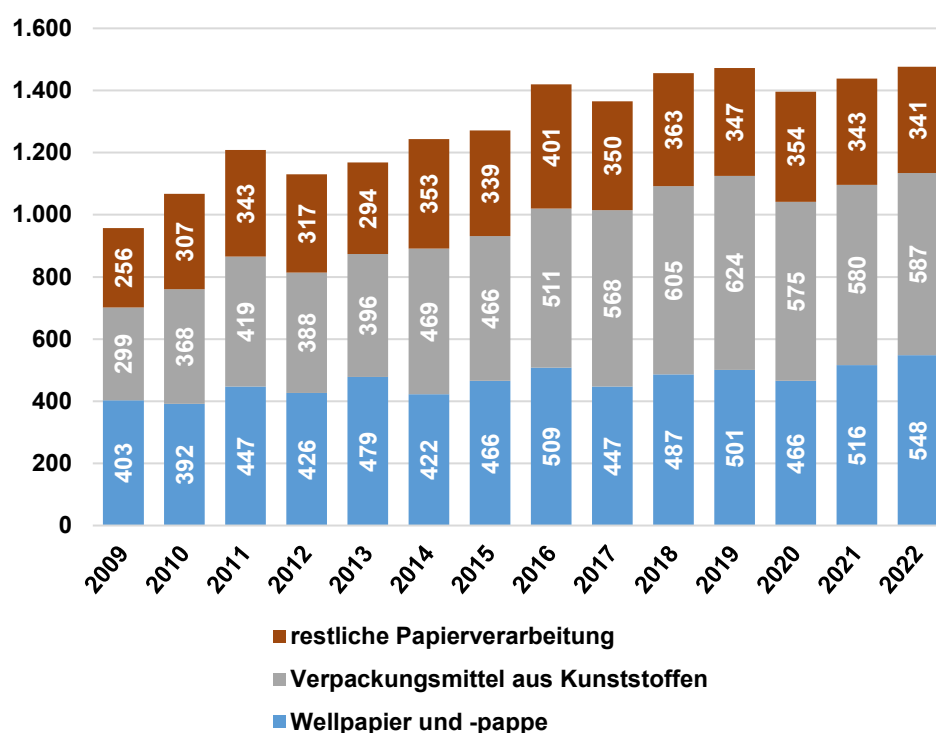
Zusätzlich führten die günstigeren Energiepreise im europäischen Ausland vermehrt zu Überlegungen und Entscheidungen zur Standortverlagerung, um die Produktionskosten zu senken (vgl. GW3).

Insgesamt zeigt sich eine Branche, die unter den gegenwärtigen Energiepreissteigerungen stark leidet und deren Zukunftssicherung eine Anpassung und Optimierung des Energiemanagements erfordert, insbesondere in KMU, die hier bislang nicht so proaktiv tätig sind wie große Konzerne.

2.6 Investitionen

Mit Blick auf die Entwicklung des Investitionsvolumens in der Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitenden Industrie zeigt sich in den vergangenen 14 Jahren ein positiver Trend. So konnte das Gesamtinvestitionsvolumen von 957 Millionen Euro (2009) um 519 Millionen Euro bzw. 54 Prozent auf knapp 1,5 Milliarden Euro gesteigert werden (vgl. Abbildung 11).

Abbildung 11: Entwicklung der Investitionen (in Mio. €)



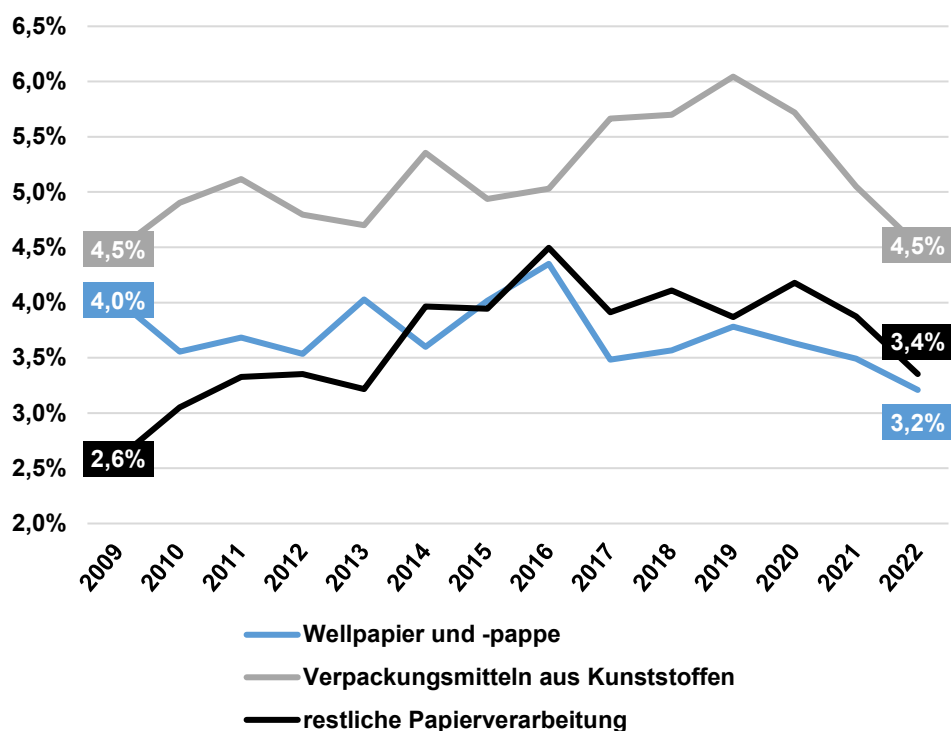
Quelle: eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2024b

Im zeitlichen Verlauf zeigt sich, dass die Investitionsquote² in den drei Teilbranchen über den Betrachtungszeitraum hinweg deutlichen Schwankungen unterliegt (vgl. Abbildung 12). Seit 2019 und dem anschließenden Beginn der Corona-Pandemie unterliegt die Investitionsquote in allen drei Teilbranchen einem kontinuierlichen Abwärtstrend.

² Anteil der Investitionsausgaben am Gesamtumsatz.

Der Bereich Verpackungsmittel aus Kunststoffen weist mit Abstand die höchste Investitionsquote auf. Diese bleibt in den vergangenen 15 Jahren trotz zahlreicher Schwankungen im Jahr 2023 mit 4,5 Prozent auf dem Niveau von 2009. In der Teilbranche Wellpapier und -pappe sinkt die Investitionsquote von 4,0 Prozent (2009) um 0,8 Prozentpunkte auf 3,2 Prozent (2023). In der restlichen Papierverarbeitung zeigt sich über den Betrachtungszeitraum hinweg eine andere Entwicklung. Dort steigt die Investitionsquote von 2,6 Prozent (2009) um 0,8 Prozentpunkte auf 3,4 Prozent (2023), wenngleich auch hier eine zuletzt sinkende Tendenz abzulesen ist.

Abbildung 12: Entwicklung der Investitionsquote



Quelle: eigene Berechnung und Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2024b, 2024d

Die Expert*innen-Interviews zum Investitionsverhalten in der Branche zeichnen insgesamt ein positives Bild, insbesondere in Bezug auf Investitionen in Maschinen und Anlagen (vgl. AG2; BR1, BR2, BR3, BR4, BR5, BR7, BR9). Es wird betont, dass die Investitionen überwiegend strategisch ausgerichtet sind: Unternehmen verfolgen klare Zielstellungen, wie etwa Umsatzsteigerun-

gen, die durch gezielte Investitionen in moderne Technologien oder Maschinen erreicht werden sollen (vgl. BR4, BR7, BR9).

Dieses Vorgehen zeigt, dass Investitionen nicht nur als kurzfristige Maßnahmen betrachtet werden, sondern als Teil einer umfassenden Unternehmensstrategie zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Investitionen gleichmäßig auf die verschiedenen Standorte verteilt werden, wobei jedoch jährliche Schwerpunkte und Zyklen berücksichtigt werden (vgl. BR6).

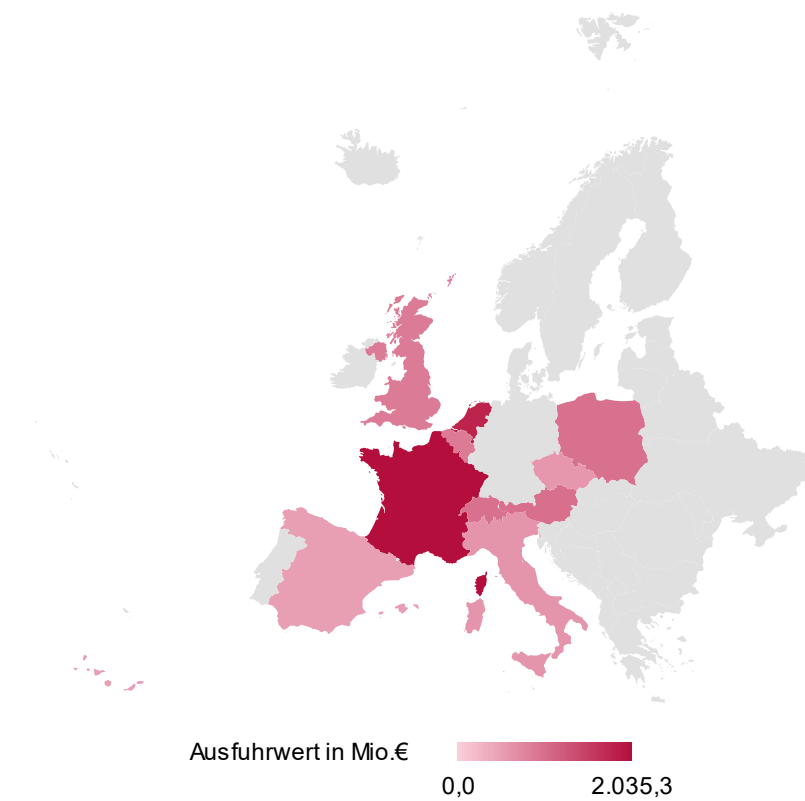
Diese Investitionszyklen ermöglichen eine fokussierte Mittelverwendung und sorgen dafür, dass bestimmte Standorte oder Bereiche je nach Bedarf zeitweise im Vordergrund stehen. Allerdings wird auch berichtet, dass kleinere Standorte innerhalb eines Konzerns in manchen Fällen zugunsten größerer Standorte weniger Investitionen erhalten (vgl. BR1, BR5). Diese Verschiebung zugunsten größerer Standorte könnte darauf hinweisen, dass Unternehmen ihre Ressourcen auf die Standorte konzentrieren, die langfristig das größte Wachstumspotenzial bieten oder eine zentrale Rolle in der Gesamtstrategie spielen.

Insgesamt verdeutlichen die Aussagen der Interviewpartner*innen, dass das Investitionsverhalten der Unternehmen durch strategische Überlegungen geprägt ist, wobei es auf eine Balance zwischen den Standorten und eine zielgerichtete Mittelverteilung ankommt. Die Tendenz, Investitionen verstärkt in größere Standorte zu lenken, unterstreicht zudem die Bedeutung dieser Schlüsselstandorte für das zukünftige Wachstum der Unternehmen.

2.7 Internationale Märkte

Die wichtigsten Exportmärkte der Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitenden Industrie, gemessen an der Ausfuhr gemäß dem Güterverzeichnis, liegen ausschließlich auf dem europäischen Kontinent (vgl. Abbildung 13). Den größten Anteil macht dabei Frankreich aus, in das 15 Prozent (rund 2 Milliarden Euro) des Gesamtexportvolumens im Jahr 2023 geliefert wurden. Den zweitwichtigsten Markt stellt die Niederlande mit knapp 2 Milliarden Euro (13 Prozent) dar. Insgesamt wurden knapp unter drei Viertel (74 Prozent) der deutschen Exporte an zehn Länder geliefert (vgl. Tabelle 2).

Abbildung 13: Top Ten der Exportländer im Jahr 2023



Quelle: eigene Berechnung und Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2024a, unterstützt von Bing © Australian Bureau of Statistics, GeoNames, Microsoft, Navinfo, TomTom, Wikipedia

Tabelle 2: Top Ten der Exportländer im Jahr 2023

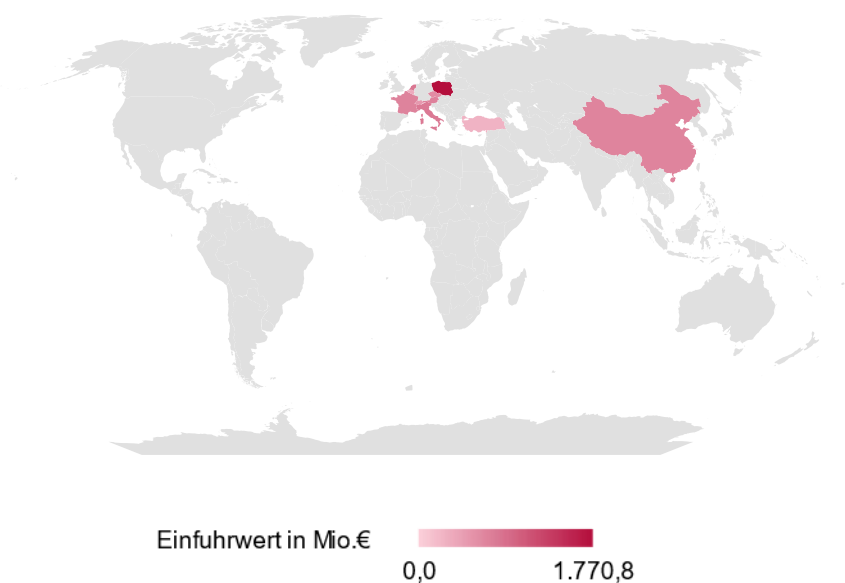
	Land	Ausfuhr in Millionen Euro	Anteil am Gesamtvolumen
1	Frankreich	2.035	15 Prozent
2	Niederlande	1.800	13 Prozent
3	Österreich	1.000	7 Prozent
4	Schweiz	996	7 Prozent
5	Polen	987	7 Prozent
6	Belgien	886	6 Prozent
7	vereinigtes Königreich	883	6 Prozent
8	Italien	612	4 Prozent
9	Tschechien	596	4 Prozent
10	Spanien	521	4 Prozent
Ausfuhrvolumen Top Ten		10.316	74 Prozent
Gesamtausfuhrvolumen		14.015	100 Prozent

Quelle: Statistisches Bundesamt 2024a; eigene Berechnung

Demgegenüber machen die nachfolgend dargestellten Importe in zehn Ländern rund drei Viertel (76 Prozent) der nach Deutschland importierten Produkte im Bereich der Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitenden Industrie aus³ (vgl. Abbildung 14). Die drei größten Importländer sind Polen (1.800 Millionen Euro; 19 Prozent des Gesamteinfuhrvolumens), die Niederlande (810 Millionen Euro; 9 Prozent des Gesamteinfuhrvolumens) und Italien (793 Millionen Euro; 8 Prozent des Gesamteinfuhrvolumens). Das gesamte Einfuhrvolumen liegt mit rund 9 Milliarden Euro jedoch deutlich unter dem Inlandsumsatz (rund 23 Milliarden Euro) der deutschen Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitenden Industrie (vgl. Tabelle 3).

3 Gemessen an der Einfuhr gemäß dem Güterverzeichnis.

Abbildung 141: Top Ten der Importländer im Jahr 2023



Quelle: eigene Berechnung und Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2024a, unterstützt von Bing © Australian Bureau of Statistics, GeoNames, Microsoft, Navinfo, TomTom, Wikipedia

Tabelle 3: Top Ten der Importländer im Jahr 2023

	Land	Einfuhr in Millionen Euro	Anteil am Gesamtvolumen
1	Polen	1.771	19 Prozent
2	Niederlande	810	9 Prozent
3	Italien	793	8 Prozent
4	Österreich	713	8 Prozent
5	Frankreich	702	7 Prozent
6	China	691	7 Prozent
7	Tschechien	623	7 Prozent
8	Schweiz	507	5 Prozent
9	Belgien	338	4 Prozent
10	Türkei	261	3 Prozent
Summe Top Ten		7.208	76 Prozent
Gesamteinfuhrvolumen		9.431	100 Prozent

Quelle: Statistisches Bundesamt (2024a); eigene Berechnung

2.8 Kurzanalyse von wesentlichen Kennzahlen

Im Rahmen dieses Kapitels wurde zunächst ein Branchenvergleich angestrebt, bei welchem mehrere Unternehmen verschiedener Teilbranchen miteinander in Beziehung gesetzt werden sollten. Im Verlauf der Datenerhebung zeigte sich jedoch, dass dies aufgrund fehlender verfügbarer Daten, vor allem bei KMU⁴, nicht in der geplanten Breite durchführbar ist.

Vor diesem Hintergrund wird von einem vollständigen Branchenvergleich durch wesentliche Kennzahlen abgesehen. Stattdessen werden eine gezielte Darstellung und Kurzanalyse ausgewählter Kennzahlen der letzten fünf Geschäftsjahre von drei Unternehmen vorgenommen, die exemplarisch für die untersuchte Branche stehen (vgl. Tabelle 4). Aufgrund der unzureichenden Datenlage wurde für jede Teilbranche ein Unternehmen ausgewählt, das seinen Sitz in Deutschland und in den letzten fünf Jahren Einzelabschlüsse veröffentlicht hat. Der Fokus bleibt somit auf dem deutschen Markt. Es ist dabei allerdings zu erwähnen, dass kein Anspruch auf eine allgemeingültige Vergleichbarkeit gegeben ist.

Um die Kennzahlen schließlich besser einordnen zu können, werden diese im Kontext der Entwicklungen der Gesamtbranche betrachtet. Zur Berechnung der Kennzahlen wurden die Jahresabschlüsse der Unternehmen aus den jeweiligen Geschäftsjahren herangezogen. Zwei der drei Unternehmen weisen dabei ein abweichendes Geschäftsjahr auf.

Tabelle 4: Übersicht zu den untersuchten Unternehmen

Unternehmen	Firmensitz	Teilbranche	Geschäftsjahr
DS Smith Packaging Deutschland	Erlensee, Hessen	Wellpappe	jeweils vom 1.5.–30.4.
WestRock Packaging Systems Germany	Trier, Rheinland-Pfalz	Faltschachtel	jeweils vom 1.10.–30.9.
SIG Combibloc	Linnich, Nordrhein-Westfalen	flexible Verpackungen	jeweils vom 1.1.–31.12.

Quelle: eigene Darstellung

⁴ Diese Unternehmen können sich gemäß Handelsgesetzbuch (§ 264 Abs. 3 HGB) von der Veröffentlichungspflicht ihrer Finanzdaten befreien lassen.

In den Tabellen 5–7 sind die ausgewählten Kennzahlen der drei Unternehmen dargestellt.

Tabelle 5: Kennzahlen von DS Smith Packaging

Kennzahlen	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Beschäftigte Anzahl	1.792	1.894	1.904	1.993	2.020
Umsatz (Mio. €)	537	560	482	503	582
Ebit-Marge	–3 %	–3 %	0 %	1 %	–2 %
Personalaufwandsquote	20 %	21 %	25 %	24 %	21 %
Personalaufwand pro MA (Tsd. €)	61	62	63	61	62
Materialaufwandsquote	63 %	62 %	55 %	51 %	61 %
Eigenkapitalquote	14 %	9 %	7 %	5 %	1 %
Verschuldungsgrad	603 %	1.004 %	1.409 %	1.807 %	14.969 %

Quelle: Unternehmensregister (2024a); eigene Berechnung und Darstellung

Tabelle 6: Kennzahlen von WestRock Packaging Systems

Kennzahlen	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23
Beschäftigte Anzahl	225	194	182	185	185
Umsatz (Mio. €)	80	75	61	68	75
Ebit-Marge	5 %	0 %	1 %	10 %	5 %
Personalaufwandsquote	16 %	17 %	20 %	19 %	18 %
Personalaufwand pro MA (Tsd. €)	58	64	68	71	73
Materialaufwandsquote	67 %	71 %	64 %	60 %	66 %
Eigenkapitalquote	71 %	89 %	83 %	78 %	78 %
Verschuldungsgrad	41 %	13 %	21 %	27 %	28 %

Quelle: Unternehmensregister (2024c); eigene Berechnung und Darstellung

Tabelle 7: Kennzahlen von SIG Combibloc

Kennzahlen	2018	2019	2020	2021	2022
Beschäftigte Anzahl	1.127	1.130	1.236	1.183	1.175
Umsatz (Mio. €)	663	708	731	731	829
Ebit-Marge	8 %	9 %	10 %	9 %	4 %
Personalaufwandsquote	12 %	12 %	13 %	13 %	12 %
Personalaufwand pro MA (Tsd. €)	73	75	75	79	86
Materialaufwandsquote	61 %	61 %	59 %	61 %	68 %
Eigenkapitalquote	27 %	48 %	46 %	49 %	50 %
Verschuldungsgrad	265	109	118	101	102

Quelle: Unternehmensregister (2024b); eigene Berechnung und Darstellung

Die Entwicklung der Beschäftigtenzahl variiert erheblich zwischen den Unternehmen. Bei DS Smith steigt die Anzahl im betrachteten Zeitraum kontinuierlich von 1.792 im Geschäftsjahr 2017/18 auf 2.020 im Geschäftsjahr 2021/2022. Ein Teil dieses Anstiegs wird hierbei auf Unternehmensübernahmen im Jahr 2021 zurückzuführen sein. Im Gegensatz dazu verzeichnet WestRock in den ersten drei betrachteten Geschäftsjahren einen Rückgang um im Schnitt 43 Mitarbeiter*innen, bevor sich die Beschäftigtenzahl in den beiden folgenden Jahren auf einem ähnlichen Niveau stabilisiert.

SIG Combibloc hingegen zeigt insbesondere im Jahr 2020 einen signifikanten Anstieg der Beschäftigtenzahl von 1.127 auf 1.236, gefolgt von einem Rückgang, der etwa die Hälfte des vorherigen Anstiegs beträgt (1.175 im Jahr 2022). Im Vergleich zu der Beschäftigtenentwicklung in der Branche (vgl. 2.2 Beschäftigtenentwicklung), in der die Entwicklung im hier betrachteten Zeitraum recht konstant bleibt, sind hier einige Schwankungen erkennbar. Dies ist auf unternehmensspezifische Veränderungen zurückzuführen.

Die Umsatzentwicklung der drei Unternehmen weist einen vergleichbaren Trend auf: Während die Umsätze bis 2020 (bei SIG Combibloc bis 2021) sinken, ist ab 2021 (bei SIG Combibloc ab 2022) ein Anstieg zu verzeichnen. Dieser Anstieg ist ebenfalls bei der Entwicklung des Gesamtmarktumsatzes zu erkennen (vgl. 2.4 Umsatzentwicklung) und vor allem auf die Corona-Pandemie zurückzuführen. Insbesondere der während der Pandemie stark gewachsene Internet- und Versandhandel hat zu dieser Entwicklung beigetragen (vgl. 3.1.1 Hauptzielmärkte: Branchen und Bedeutung der räumlichen Nähe).

Die Entwicklung der Ebit-Marge verläuft in den betrachteten Unternehmen unterschiedlich, wobei während der Corona-Pandemie bei allen Unternehmen

eine teils deutliche Verbesserung festzustellen ist. Auffällig ist die negative oder sehr niedrige Ebit-Marge bei DS Smith im betrachteten Zeitraum. Dem entgegen steht die Ebit-Marge von SIG Combibloc, welche im Schnitt mit acht Prozent deutlich höher ausfällt.

Die Personalaufwandsquote zeigt in allen drei Unternehmen ebenfalls einen ähnlichen Verlauf. Zunächst ist ein moderater Anstieg zu verzeichnen, der anschließend durch einen nahezu gleichwertigen Rückgang weitgehend ausgeglichen wird. Bei DS Smith und WestRock könnte dies insbesondere auf die gegenläufige Umsatzentwicklung zurückzuführen sein.

Der Personalaufwand pro Mitarbeiter*in zeigt, mit Ausnahme von DS Smith, einen steigenden Trend. Bei WestRock erhöht sich der Personalaufwand im betrachteten Zeitraum von 58.000 Euro auf 73.000 Euro, während er bei SIG Combibloc von 73.000 Euro auf 86.000 Euro ansteigt. Im Gegensatz dazu verzeichnet DS Smith eine geringere Veränderung: Der Personalaufwand stieg erst von 61.000 Euro im Geschäftsjahr 2017/18 auf 63.000 Euro im Geschäftsjahr 2019/20, sank jedoch im Geschäftsjahr 2021/22 wieder auf 62.000 Euro.

Ein steigender Personalaufwand pro Mitarbeiter*in kann auf steigende Löhne und Gehälter, sowie auf eine höher qualifizierte Belegschaft hinweisen. Wie in Abbildung 4 dargestellt, zeigt die Branche insgesamt einen Anstieg der Bruttolohn- und Gehaltssumme der Beschäftigten. Weiterhin wird in 2.2 Beschäftigtenentwicklung und 3.2.4 Entwicklung der Qualifizierungsstruktur ein zunehmender Bedarf an höher- und hochqualifizierten Arbeitskräften festgestellt, was diese Einordnung stützt.

Die Materialaufwandsquote liegt im Schnitt bei allen Unternehmen im Bereich von 62 Prozent und zeigt über die betrachteten Geschäftsjahre Schwankungen. Insbesondere in der Zeitspanne von 2020 und 2021 sinkt die Quote, während in den letzten betrachteten Geschäftsjahren wieder ein Anstieg zu verzeichnen ist. Dieser Anstieg ist u. a. auf die gestiegenen Energiepreise zurückzuführen (vgl. 2.5 Entwicklung der Produktionskosten).

Die Eigenkapitalquote zeigt bei jedem Unternehmen eine unterschiedliche Entwicklung. Im Fall von DS Smith ist eine besonders niedrige und kontinuierlich sinkende Eigenkapitalquote zu verzeichnen, die von 14 Prozent auf 1 Prozent gesunken ist. Es ist zu berücksichtigen, dass im Jahr 2021 Unternehmensübernahmen stattfanden, was eine mögliche Erklärung für die verstärkte Aufnahme von Fremdkapital darstellt.

Dies wird vor allem beim Verschuldungsgrad deutlich, welcher in den ersten vier Geschäftsjahren einen Anstieg von 603 Prozent auf 1.807 Prozent verzeichnet, und im letzten Geschäftsjahr 2021/22 einen außergewöhnlich starken Anstieg auf 14.969 Prozent aufweist. Diese erhöhte Verschuldung wird folglich zur Reduktion der Eigenkapitalquote beigetragen haben. Dies kann auch als mögliches Beispiel für die zunehmenden Konsolidierungen in

der Branche betrachtet werden, welche in 2.1 Betriebsstruktur thematisiert wurden.

Bei WestRock hingegen, liegt die Eigenkapitalquote mit Werten zwischen 71 und 89 Prozent auf einem soliden Niveau und verzeichnet im betrachteten Zeitraum einen Anstieg von 7 Prozentpunkten. Dies weist auf eine solide Kapitalstruktur hin. Der Verschuldungsgrad blieb mit 13 bis 41 Prozent ebenfalls auf einem niedrigen Niveau, was auf eine finanzielle Stabilität hinweist.

Die Eigenkapitalquote von SIG Combibloc steigt im betrachteten Zeitraum von 27 Prozent im Jahr 2018 auf 50 Prozent im Jahr 2022, während der Verschuldungsgrad von 265 Prozent auf 102 Prozent zurückging, was auf eine Verbesserung der Finanzstruktur hindeutet.

Insgesamt spiegeln einige Kennzahlen dieser Unternehmen, wie der Umsatz, der Personalaufwand pro Mitarbeiter*in und die Materialkosten, die Entwicklungen in der Branche wider und stützen einige Aussagen aus den Interviews. Es ist allerdings zu beachten, dass eine fundierte Einordnung der Kennzahlenentwicklung nur durch eine vertiefte Analyse des jeweiligen Unternehmens möglich ist. Die vorliegende Einordnung basiert im Wesentlichen auf den Entwicklungen im Gesamtmarkt.

3. Trends und Herausforderungen

In den nachfolgenden Teilkapiteln werden vier Schwerpunktthemen für die Branche bearbeitet: Der erste Abschnitt fokussiert sich auf Zielmärkte und Auswirkungen der Globalisierung und zeigt die damit verbundenen Herausforderungen auf.

Im zweiten Abschnitt werden die Auswirkungen des demografischen Wandels und die Fachkräftesituation innerhalb der Branche aufgearbeitet und mögliche Maßnahmen und Strategien der Betriebe zur Begegnung der Herausforderungen aufgezeigt.

Der dritte Abschnitt zeigt die Relevanz von Kreislaufwirtschaft sowie Nachhaltigkeit sowohl für die Branche als auch die Betriebe auf. Konkret wird dabei auf die Auswirkungen von Kundenanforderungen auf die Produktionsprozesse der Betriebe eingegangen.

Im letzten Abschnitt stehen die Auswirkungen von Automatisierung und Digitalisierung auf die Branche und insbesondere auf die Beschäftigten im Zentrum.

3.1 Zielmärkte und Globalisierung

Dieses Kapitel geht auf aktuelle Entwicklungen und Trends, die sich durch die Zielmärkte und Globalisierungsentwicklungen für die Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitende Industrie ergeben, ein. Die Veränderungen lassen sich maßgeblich in die Bereiche Zielmärkte (im Hinblick auf Branche und Regionen) und Produktionsstandorte sowie Zuliefererstrukturen unterteilen. Den Abschluss des Kapitels bildet eine Zusammenschau möglicher Chancen und Risiken für die Branche durch die Globalisierung.

3.1.1 Hauptzielmärkte: Branchen und Bedeutung der räumlichen Nähe

Die Produkte der Teilbranchen der Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitenden Industrie sind allgegenwärtig. Dabei gibt es in der Sichtbarkeit und Wahrnehmung der einzelnen Produkte jedoch deutliche Unterschiede. Überdies werden an Verpackungen und Verpackungsmaterialien sehr unterschiedliche Kundenanforderungen gestellt, einige dienen ausschließlich dem Schutz des Inhalts, andere wiederum sollen durch ihre Gestaltung einen zusätzlichen Kaufanreiz setzen (vgl. AG1; BR1, BR8, BR9).

Im Hinblick auf die Zielbranchen zeigen sich folgende Schwerpunkte: Internet- und Versandhandel, medizinische und pharmazeutische Produkte, Lebensmittelindustrie sowie Industrieverpackungen.

Internet- und Versandhandel

Der Internet- und Versandhandel ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Insbesondere im Rahmen der Corona-Pandemie hat sich dieses Wachstum noch einmal verstärkt. Damit einhergehend ist die Nachfrage nach entsprechenden Verpackungen (v. a. Wellpappe) und Verpackungsmaterialien ebenfalls stark angestiegen und hat zu hohen Auslastungen und einem Ausbau der Kapazitäten geführt (vgl. GW1, GW2).

Medizinische und pharmazeutische Produkte

Im Bereich der medizinischen und pharmazeutischen Verpackungen sind hauptsächlich flexible Verpackungen gefragt. Die Produkte erfordern dabei z. T. sehr aufwendige Verpackungen und Verfahren, wie bspw. besondere Schutzfolien, Schutzgas-Atmosphäre oder auch spezifische Sicherheitsmerkmale, um einerseits die jeweiligen Produkte zu schützen und andererseits die Endkund*innen auch vor Betrug zu schützen.

Aufgrund des notwendigen Know-hows finden sich in diesem Bereich kleinere und spezialisierte „Nischen-Unternehmen“ sowie einige große Akteure. Durch die Corona-Pandemie kam es auch hier zu einer Zunahme der Aufträge und Produktionskapazitäten (vgl. BR1, BR6; GW1).

Lebensmittelindustrie

Die Lebensmittelindustrie ist im Allgemeinen von der generellen konjunkturellen Entwicklung weniger stark abhängig als die anderen Zielbranchen. Da durch Lebensmittel Grundbedürfnisse gedeckt werden, gibt es hier auch in Zeiten einer Rezession nur sehr eingeschränkte Einsparpotenziale, sodass die Nachfrage insgesamt betrachtet stabil ist. Ähnlich wie im Bereich der pharmazeutischen Produkte gibt es auch hier zahlreiche Anforderungen, um die Lebensmittelechtheit der Verpackungen zu gewährleisten (vgl. AG1; BR2, BR4, BR5, BR6).

Industrieverpackungen

Einen wichtigen Kundenstamm stellen Industriebetriebe dar, die wiederum ihre Erzeugnisse für den Weitertransport verpacken und sichern müssen. Auch hier gibt es unterschiedlichste Anforderungen an verwendete Materialien und Schutzfunktionen. In diesem Segment sind insbesondere die automobiler Wertschöpfungskette und der Maschinenbau hervorzuheben, die im Gegensatz zur Lebensmittelindustrie eine sehr starke Kopplung an die konjunkturelle

Lage aufweisen und daher deutlich stärkeren Schwankungen unterliegen können (vgl. AG1; BR2, BR3, BR4; GW2).

In einigen Teilbranchen der Papier-, Pappe- und Kunststoffe verarbeitenden Industrie, wie bspw. bei der Wellpappe, kommt der räumlichen Nähe⁵ zu den Kund*innen eine außerordentlich hohe Bedeutung zu. Dies liegt darin begründet, dass die Transportkosten die Produkte unrentabel machen würden. In anderen Teilbranchen, wo die Transportkosten geringer sind, ist auch die Bedeutung der räumlichen Nähe geringer. Dementsprechend sind Verlagerungen von Produktionskapazitäten nur in Teilen realisierbar bzw. von einer Veränderung der Kundenstruktur abhängig.

Letztlich ist die Frage nach der räumlichen Nähe zwischen Produktion und Kund*innen eine Frage der Transportkosten: Solange mit dem Produkt ausreichend Gewinne erwirtschaftet werden können, werden diese geliefert und höhere Transportkosten in Kauf genommen (vgl. AG1, AG2; BR1, BR2, BR3, BR4, BR5, BR6, BR7, BR8; GW1, GW2).

Durch den Faktor der Transportkosten und begrenztem Platz (z. B. Wellpappe oder Kartons in Überseecontainern) ist überdies ein möglicher Wettbewerbsdruck aus Asien kaum vorhanden (vgl. BR3).

Im Umkehrschluss hat dies zur Folge, dass sich die deutschen Standorte fast ausschließlich auf den europäischen Markt konzentrieren und Märkte außerhalb nur durch den Aufbau bzw. Erwerb von weiteren Produktionsstätten möglich ist (vgl. BR2, BR8).

Überdies können für KMU zudem Herausforderungen im Rahmen von Zollvorschriften, beim Export von Produkten außerhalb der EU, auftreten. Diese Regelungen sind oftmals umfassend und erfordern entsprechendes Know-how beim Personal. Im Regelfall ist es daher für KMU eher uninteressant bzw. nur schwer möglich diese Märkte im Gegensatz zu Konzernen, die entsprechenden Spezialisten engagieren können, zu bedienen (vgl. GW3).

Ein weiterer Vorteil der räumlichen Nähe liegt darin, dass bei neuen Verpackungen bzw. während der Entwicklung neuer Verpackungen die Kund*innen sich die Produkte mit vergleichsweise geringen Reise- und Zeitaufwänden ansehen können. Diese Möglichkeit wird zudem teilweise auch bereits in der Akquise von Neukund*innen als wichtiger Faktor gesehen und als Argumentationshilfe genutzt (vgl. BR2, BR6, BR7).

Aufgrund dieser Kundenstruktur ist die Papier-, Pappe- und Kunststoffe verarbeitende Industrie eher indirekt durch staatliche Eingriffe oder Sanktionen betroffen. Denn auch wenn etwaige Sanktionen oftmals andere Gütergruppen und Branchen betreffen, werden für diese Waren entsprechende Ver-

⁵ Eine räumliche Nähe bedeutet im Rahmen dieser Branchenstudie eine Entfernung von 500 km, die zwischen dem Produktionsstandort und den Kund*innen liegen. Hierbei handelt es sich eher um einen groben Richtwert, der von den meisten Befragten bestätigt wurde.

packungen und Verpackungsmaterialien benötigt, wodurch sich eine mittelbare Betroffenheit ergeben kann (vgl. BR7; GW1, GW2).

In der Regel erfolgen diese Maßnahmen jedoch mit ausreichendem Vorlauf, sodass genügend Zeit für entsprechende Anpassungen möglich sind (vgl. BR7). Insgesamt zeigen sich für das Gros der befragten Betriebe keine großen Abhängigkeiten vom russischen oder ukrainischen Markt (vgl. BR5, BR8, BR9).

3.1.2 Produktionsstandorte und Zulieferer

Die Produktionsstandorte finden sich oftmals in räumlicher Nähe zu den Kund*innen (vgl. 3.1.1 Hauptzielmärkte: Branchen und Bedeutung der räumlichen Nähe). Darüber hinaus gibt es eine geographische Unterscheidung: In Nord- und Mitteldeutschland sind die Standorte stärker auf industrielle Kund*innen ausgerichtet und angewiesen, wohingegen in Süddeutschland die Lebensmittelindustrie stärker im Fokus ist (vgl. BR2, BR3, BR4).

Die Standorte sind dabei z. T. stark auf spezifische Kund*innen und deren Anforderungen spezialisiert, sodass bspw. für manche Großkund*innen eigene Maschinen und Produktionsstraßen bereitstehen, die nur mit einem hohen Aufwand verlagert werden können (vgl. BR1, BR3; GW1).

Dies sind zwei potenziell limitierende Faktoren im Fall von Verlagerungsdiskussionen. So werden weitere (Produktions-)Standorte durchaus auch positiv bewertet und sind mit Chancen für Wachstum und weitere Aufträge konnotiert (vgl. BR6). Darüber hinaus bieten Standorte, die eine gewisse räumliche Nähe zueinander aufweisen, zudem die Möglichkeit, dass sie sich bei Aufträgen unterstützen können, sollte ein Standort kurzfristig nicht in der Lage sein, einen Auftrag zu bedienen (vgl. BR4).

Es haben sich in der Vergangenheit insbesondere durch Fusionen jedoch auch negative Auswirkungen auf deutsche Standorte ergeben, dies betrifft u. a. die betriebliche Mitbestimmung. Hier hat sich gezeigt, dass wenn die Konzern- bzw. Unternehmensleitung aus Ländern erfolgt, die weniger arbeitnehmerfreundlich sind, dies dazu führen kann, dass diese versuchen auch den deutschen Standort nach den Vorgaben des Heimatlandes zu leiten.

In diesen Konstellationen sind die Betriebsräte besonders gefordert, für die Rechte der Beschäftigten einzutreten und es kann zu Konflikten kommen (vgl. BR3, BR9; vgl. 4.1 Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber*innen und Betriebsrät*innen).

Darüber hinaus führen die Internationalisierung und die voranschreitende Digitalisierung der Unternehmen zu einem erhöhten Controlling der einzelnen Standorte. Mithilfe digitaler Lösungen und großen Datenmengen werden zunehmend Entscheidungen, die die konkrete Arbeit innerhalb des Standorts

betreffen, außerhalb getroffen. Die Standorte werden hierdurch gläserner und die Standort- bzw. Werksleiter*innen werden in ihren Entscheidungsmöglichkeiten beschnitten. Exemplarisch zeigt sich dies bspw. im Budget, welches die Werksleitung ohne Rücksprache mit den Vorgesetzten einsetzen kann (vgl. BR2).

Die Daten werden überdies auch dazu genutzt, sowohl bei den einzelnen Standorten als auch bei den einzelnen Produkten und Produktgruppen deutlich stärker auf Kostenstrukturen und Gewinnmargen zu achten und entsprechende Konsequenzen zu ziehen, wenn diese nicht den Unternehmensplanungen und -zielen entsprechen (vgl. BR1).

Im Hinblick auf die Zuliefererstrukturen gibt es vor allem zwei Strömungen und Vorgehensweisen, die innerhalb der Branche zu beobachten sind. Die einen Betriebe, vorrangig KMU, setzen auf eine Diversifizierungsstrategie und langfristige Lieferbeziehungen. Im Rahmen der Diversifizierung bei den Zulieferern, werden die benötigten Materialien nicht von einem, sondern von mehreren Zulieferern bezogen.

Hierdurch erhoffen sich die Betriebe eine größere Unabhängigkeit von etwaigen Störungen. Sollte einer der Zuliefererbetriebe ausfallen, würde die Produktion nicht zum Stillstand kommen, sondern könnte – ggf. mit Einschränkungen – fortgesetzt werden (vgl. BR3, BR4, BR7).

Darüber hinaus sollen langfristig angelegte und ausgestaltete Lieferbeziehungen ein gewisses Maß an Sicherheit für beide Parteien garantieren. Dies kann jedoch auch zur Folge haben, dass bei einer schlechten Auftragslage, die Lieferungen nicht kurzfristig angepasst werden. Das zusätzliche Material füllt dann die Lagerbestände oder muss weiterverkauft werden (vgl. AG2; BR9).

Die andere Strategie, um die Abhängigkeiten von Zulieferern zu verringern, sieht die Integration von Zulieferern bzw. die eigene Herstellung von benötigten Materialien vor. Diese Strategie verfolgen vorrangig Konzerne. Die Integration erfolgt dabei durch den Kauf von vormaligen Zulieferern und die Integration in die Konzernstruktur oder durch den Aufbau eigener Produktionsstandorte respektive -straßen. Insbesondere im Bereich der Papiererzeugung haben sich in den letzten Jahren entsprechende Veränderungen ergeben (vgl. AG1, AG2; BR3, BR4, BR6, BR7).

Ausgelöst wurde dies u. a. durch die Corona-Pandemie und die dadurch verursachte und längerfristig andauernde Störung der weltweiten Lieferketten. Während vor der Corona-Pandemie die permanente Verfügbarkeit von Waren auch bei den Zulieferern im Vordergrund stand, hat sich dieses Bild an manchen Stellen inzwischen gewandelt. Einige Produkte haben seitdem eine deutlich längere Lieferzeit, was im Rahmen der Produktionsprozesse, bspw. durch frühzeitige Bestellungen oder einen Wechsel der Zulieferer begegnet wurde (vgl. BR1, BR2, BR8).

3.1.3 Chancen und Risiken

Chancen	Risiken
Für Unternehmen	
Durch Fusionen und Unternehmenskäufe können zusätzliche Märkte erschlossen und die Marktposition gefestigt werden.	Ohne Fusionen und Käufe können wichtige Marktanteile verloren gehen und sich die Wettbewerbsfähigkeit verschlechtern.
Einige Märkte, wie bspw. die Lebensmittelindustrie, sind von der konjunkturellen Entwicklung (relativ) unabhängig und bieten (relativ) sichere Absatzmärkte und -volumina.	Diese stabilen Märkte sind oftmals bereits gesättigt und der Aufbau von Kapazitäten und Marktanteilen entsprechend schwierig.
Die z. T. notwendige räumliche Nähe kann zu einer verringerten Wettbewerbsintensität führen.	Durch die notwendige räumliche Nähe gibt es eingeschränkte Reaktionsmöglichkeiten, z. B. Produktionsausfälle oder hohe lokale Kostenstrukturen.
Hohe Transportkosten untermauern die Bedeutung der räumlichen Nähe.	Sinkende Transportkosten können die Bedeutung der räumlichen Nähe reduzieren und zu einem intensiveren Wettbewerb führen.
Ein stärkeres Controlling, bspw. durch vermehrte Konzernstrukturen und den Möglichkeiten der Digitalisierung, kann Einspar- und Gewinnpotenziale aufdecken.	
Chancen	Risiken
Für Betriebsräte	
Hohe Bedeutung der räumlichen Nähe kann vor Standortverlagerungen schützen.	Standortverlagerungen, die mit Arbeitsplatzabbau in Deutschland einhergehen
	Restrukturierungsmaßnahmen aufgrund von Fusionen und Zukäufen

Quelle: eigene Darstellung

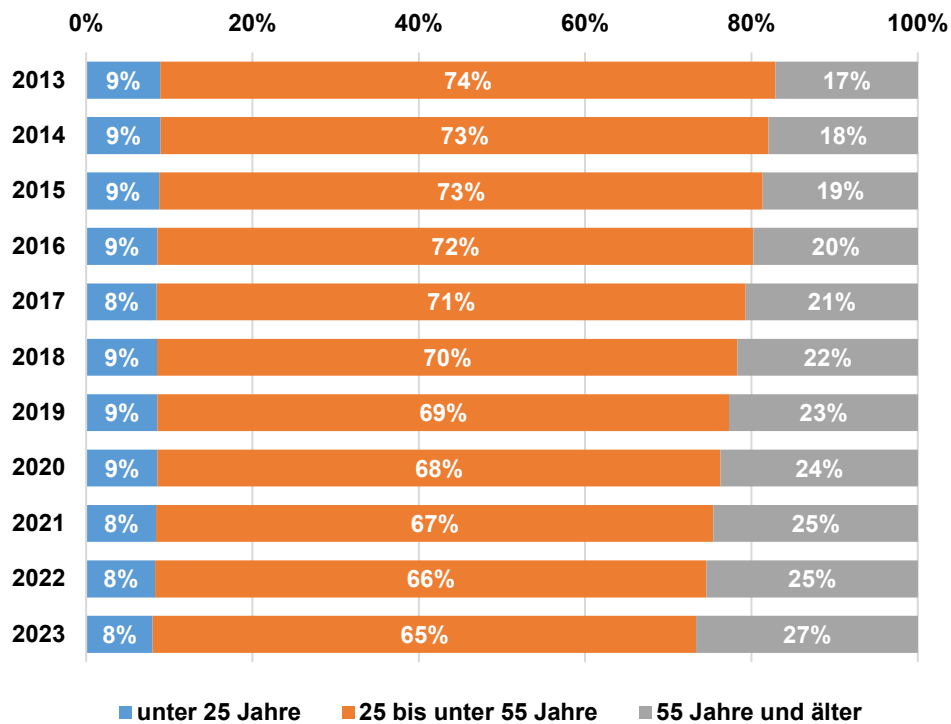
3.2 Demografischer Wandel und Fachkräftesituation

Das nachfolgende Kapitel setzt sich mit dem demografischen Wandel in der Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitenden Industrie auseinander. Dabei werden die Altersstruktur sowie der Umgang der Betriebe mit Fachkräftesicherung und -gewinnung herausgearbeitet. Ein besonderer Fokus liegt auf der Ausbildungssituation. Den Abschluss bilden Chancen und Risiken, die sich für die Teilbranche aus dem demografischen Wandel ergeben.

3.2.1 Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Betriebe

Die Altersstruktur in der Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitenden Industrie hat sich zwischen 2013 und 2023 stark gewandelt. Während im Jahr 2013 17 Prozent der Beschäftigten älter als 55 Jahre alt waren, hat sich ihr Anteil für 2023 auf 27 Prozent erhöht. Den größten Rückgang verzeichnet die Gruppe der 25 bis unter 55-Jährigen, die im selben Zeitraum von 74 Prozent auf 65 Prozent zurückgeht. Der Anteil der unter 25-Jährigen ist ebenfalls rückläufig, hier fällt der Rückgang mit einem Prozentpunkt jedoch deutlich geringer aus (vgl. Abbildung 15).

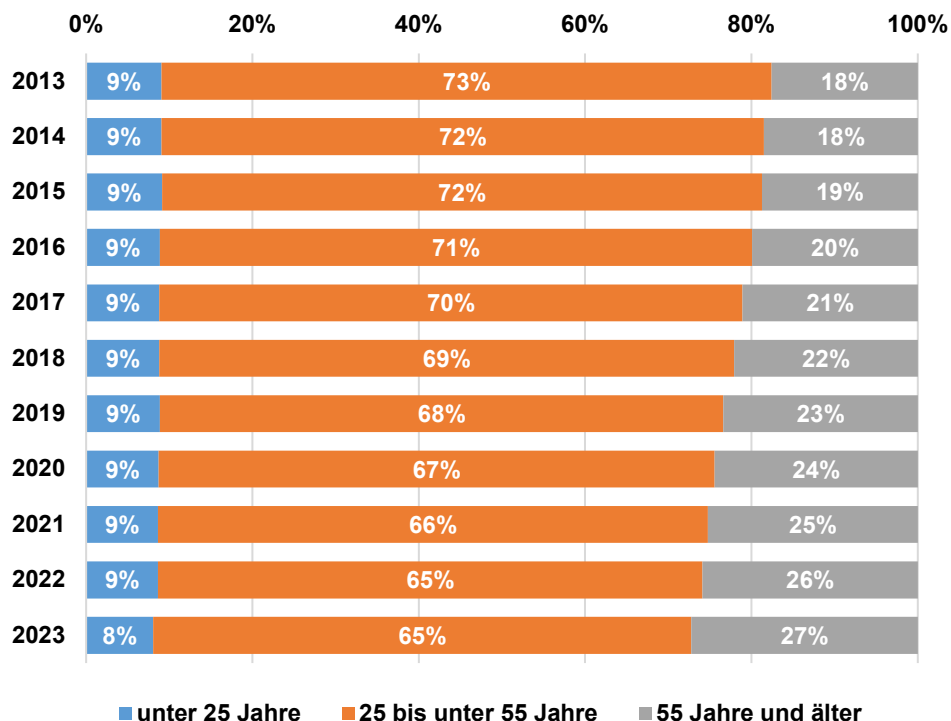
Abbildung 15: Entwicklung der Altersstruktur



Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2024); eigene Berechnung und Darstellung

Im Bereich Wellpapier und -pappe zeigt sich insgesamt eine sehr ähnliche Entwicklung, allerdings fallen sowohl der Rückgang des Anteils der unter 25-Jährigen als auch die Zunahme des Anteils der über 55-Jährigen etwas stärker aus als in der Gesamtbranche (vgl. Abbildung 16).

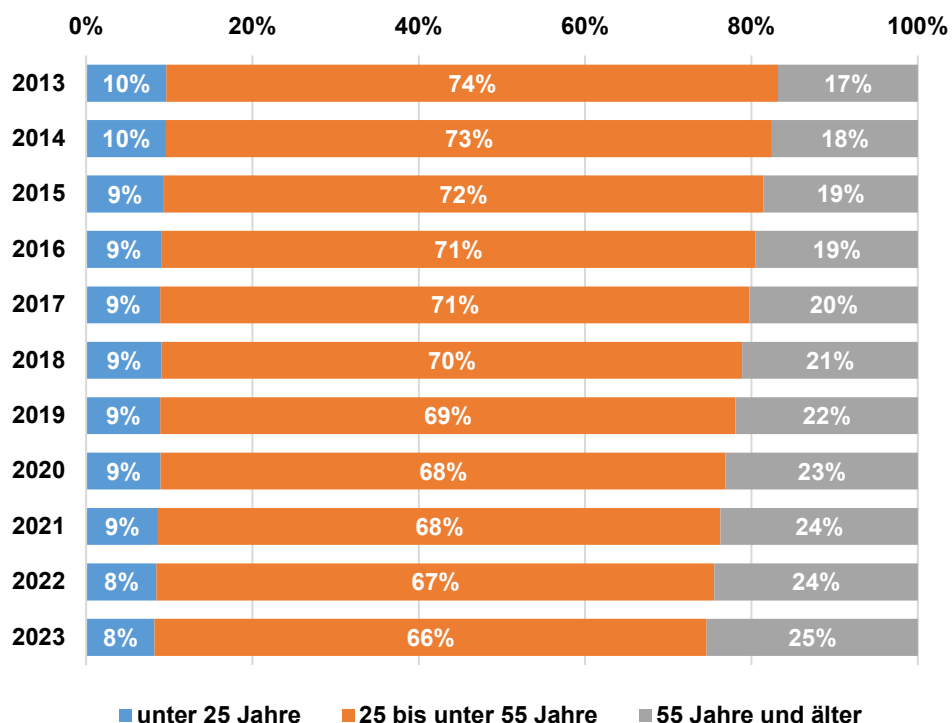
Abbildung 16: Entwicklung der Altersstruktur im Bereich Wellpapier und -pappe



Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2024); eigene Berechnung und Darstellung

Im Bereich der Verpackungsmittel aus Kunststoffen ist der Rückgang der Altersgruppe der unter 25-Jährigen mit –2 Prozentpunkten in den ausgewählten Teilbranchen am größten. Dafür fällt die Zunahme der Gruppe der über 55-Jährigen zumindest etwas geringer aus. Insgesamt zeigt sich jedoch ebenfalls eine sehr ähnliche Entwicklung wie in der Gesamtbranche (vgl. Abbildung 17).

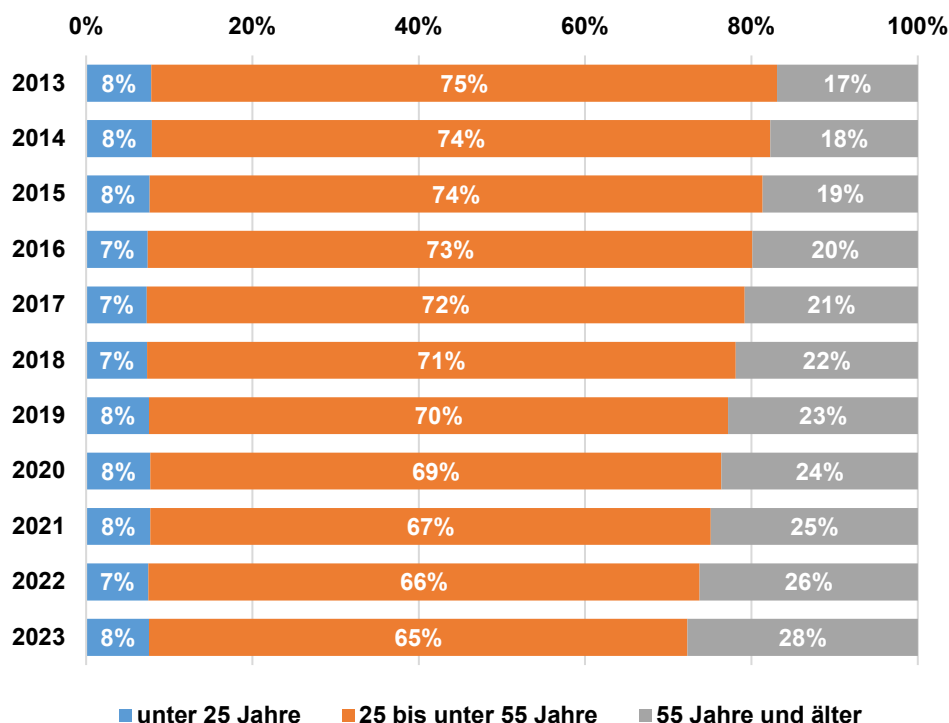
Abbildung 17: Entwicklung der Altersstruktur im Bereich Verpackungsmittel aus Kunststoffen



Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2024); eigene Berechnung und Darstellung

Die Entwicklung in der restlichen Papierverarbeitung folgt ebenfalls dem Trend der Gesamt- und Teilbranchen, wobei sich der Rückgang bei den unter 25-Jährigen deutlich geringer (–0,2 Prozentpunkte) gestaltet als in den anderen Bereichen (vgl. Abbildung 18).

Abbildung 18: Entwicklung der Altersstruktur im Bereich restliche Papierverarbeitung



Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2024); eigene Berechnung und Darstellung

Diese Entwicklungen spiegeln sich ebenfalls in den Erfahrungen der befragten Expert*innen wider. Sie berichten davon, dass sich der Altersschnitt im Betrieb in den letzten Jahren deutlich erhöht. Dabei fehlen vor allem junge Kolleg*innen, die langfristig eine Perspektive in dem Betrieb bzw. in der Branche sehen. Viele von ihnen wandern jedoch aufgrund der Arbeitsbedingungen oder nicht vorhandenen Aufstiegsmöglichkeiten ab und kehren im Verlauf des Erwerbslebens nicht in die Branche zurück (vgl. BR1, BR2, BR3, BR4, BR5, BR7, BR8, BR9; GW3).

Dies hat zur Folge, dass die Anzahl der Nachwuchskräfte nicht ausreicht, um die anstehenden Renteneintritte der nächsten Jahre zu kompensieren (vgl. BR2, BR3, BR4, BR6, BR7). Darüber hinaus nutzen Beschäftigte die gesetzlichen und z. T. vorhandenen betrieblichen Möglichkeiten für einen vorzeitigen Renteneintritt, dies geschieht vor allem aufgrund der jahrelangen körperlichen Belastungen (vgl. BR5, BR6; GW3).

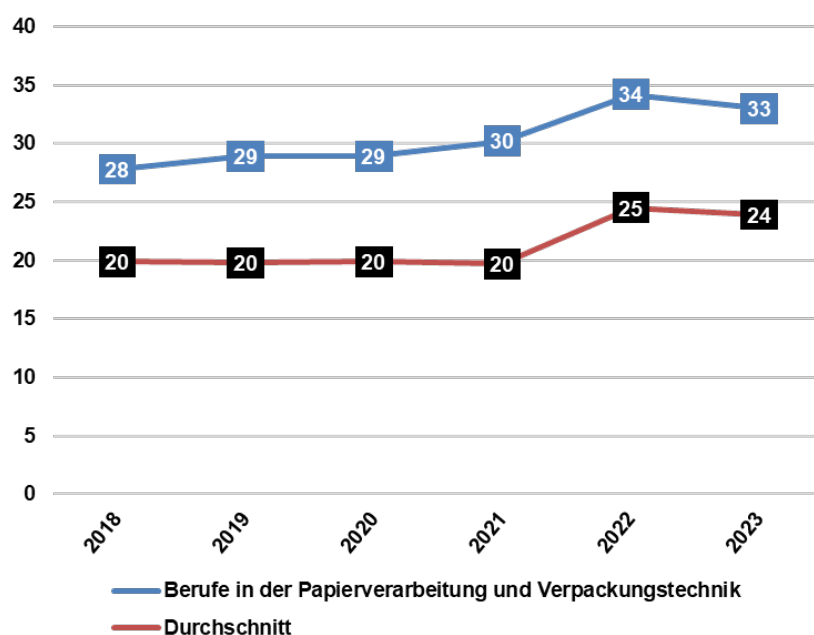
Letztlich mangelt es in einigen Betrieben an Strategien und Maßnahmen, um den Übergang in die Rente nicht nur für die Beschäftigten, sondern auch

für den Betrieb zu gestalten. So gibt es zwar vereinzelt Einarbeitungen von Nachfolger*innen über gewisse Zeiträume, aber strukturierte Prozesse zur nachhaltigen Sicherung von Know-how bei Renteneintritten sind hingegen selten verbreitet (vgl. BR4, BR9; GW3).

3.2.2 Arbeits- und Gesundheitsschutz

Im Hinblick auf die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage⁶ gehören die Berufe der Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitenden Industrie bereits seit mehreren Jahren zu den zehn Berufen mit der höchsten jährlichen Anzahl an Arbeitsunfähigkeit. Mit 33 Tagen im Jahr 2023 liegen die Berufe der Papierverarbeitung und Verpackungstechnik 9 Tage über dem Durchschnitt (vgl. Abbildung 19). Allein zwischen 2018 und 2022 stieg die Anzahl der Fehltage um 23 Prozent an. Im Jahr 2023 zeigt sich wiederum ein leichter Rückgang um 4 Prozent – es bleibt abzuwarten, ob die ergriffenen Maßnahmen eine entsprechende Wirkung entfalten und langfristig zu einer Verringerung beitragen können.

Abbildung 19: Entwicklung der Arbeitsunfähigkeitstage



Quelle: Badura et al. 2019–2024; eigene Darstellung

⁶ Im Rahmen von Fehlzeiten-Reporten berichten die gesetzlichen Krankenkassen jährlich u. a. über Art und Dauer von Arbeitsunfähigkeiten. Im vorliegenden Fall wurden hierzu die Berichte der AOK (Badura et al. 2019–2024), welche sich nur auf AOK-Versicherte beziehen, verwendet.

Einige der Befragten bestätigen die grundsätzliche Entwicklung der Zunahme des Krankenstands. Insbesondere seit dem letzten Quartal 2023 sei dieser spürbar angestiegen. Zudem hat sich neben der Häufigkeit auch die Dauer der Ausfälle erhöht (vgl. BR1, BR3). Hierbei zeigt sich, dass vor allem psychische Belastungen und Erkrankungen in den letzten Jahren zugenommen haben und in diesem Kontext zusätzliche Maßnahmen ergriffen werden müssen (vgl. BR3).

Es zeigt sich, dass die Themen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in den Betrieben grundsätzlich einen sehr hohen Stellenwert genießen und viele Maßnahmen ergriffen werden, um die Beschäftigungsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten (vgl. BR5, BR9).

So kommen insbesondere Vorsorgemaßnahmen eine wachsende Bedeutung zu. Beschäftigte werden ermutigt, Angebote zur individuellen Gesundheitsvorsorge, wie z. B. Rückenurse, Ernährungsberatungen oder die Mitgliedschaft in einem Fitnessstudio, in Anspruch zu nehmen und bei solchen Programmen zudem finanziell unterstützt (vgl. BR5, BR6, BR8, BR9).

Dem Betriebsrat – und insbesondere auch der Schwerbehindertenvertretung – kommt bei der Einführung und Ausgestaltung solcher Initiativen, die darauf abzielen den Arbeits- und Gesundheitsschutz zu verbessern, eine wichtige Rolle zu. So berichten mehrere Betriebsrät*innen davon, dass auch auf ihr Bestreben hin verschiedenste Hilfsmittel, wie elektrische Hubwagen-Stehhilfen zur Entlastung des Rückens oder individuell angepasster Gehörschutz, eingeführt wurden (vgl. BR1, BR5, BR8, BR9; vgl. 4.2 Themenfelder in der Arbeit der betrieblichen Mitbestimmung).

Bei allen Maßnahmen spielt neben der Nützlichkeit auch der Kostenfaktor eine bedeutende Rolle. Gerade bei groß angelegten Programmen und Maßnahmen ist eine Mindestanzahl von Nutzenden notwendig, damit diese ihre Wirkung entfalten können. Daher stehen auch diese Programme nicht nur bei der Einführung, sondern auch in der Folge unter einem gewissen Controlling und können bei Nicht-Erreichen spezifischer Kennzahlen wieder eingestellt werden (vgl. BR1).

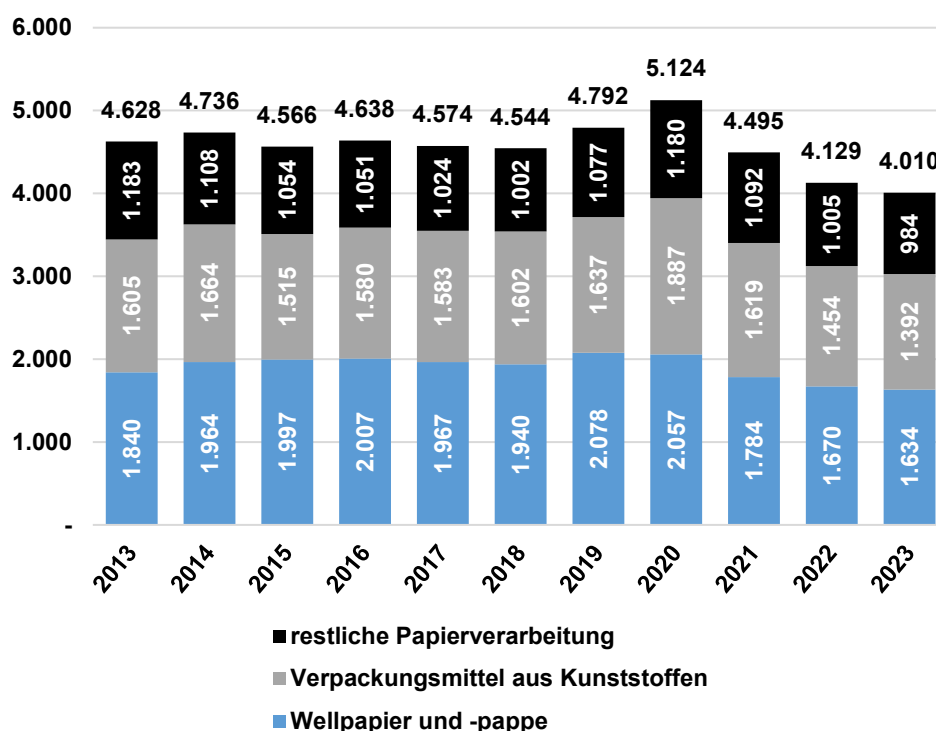
Schlussendlich lässt sich jedoch festhalten, dass die Ausgaben im Rahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in den letzten Jahren in den Betrieben stark angestiegen sind (vgl. BR2, BR4, BR5).

3.2.3 Ausbildungssituation

Ein wichtiger Bestandteil der betrieblichen Fachkräftegewinnung und -sicherung stellt das System der dualen Ausbildung in Deutschland dar. So ist die Anzahl der Auszubildenden zwischen 2013 (4.628) und 2019 (4.792) relativ konstant, ehe im Jahr 2020 ein starker Anstieg auf 5.124 Auszubildende folgt.

Seitdem ist jedoch ein stetiger Rückgang der Auszubildendenzahlen zu beobachten, so sinkt diese bis 2023 um 1.114 Personen auf 4.010. Während vor allem im Bereich der Verpackungsmittel aus Kunststoffen sowie Wellpapier und -pappe die Zunahme im Jahr 2020 an Auszubildenden zu verzeichnen ist, betrifft der Rückgang bis 2023 hingegen alle Bereiche (vgl. Abbildung 20).

Abbildung 20: Entwicklung der Auszubildenden



Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2024), eigene Darstellung

Die statistischen Beobachtungen lassen sich zudem größtenteils in der betrieblichen Praxis der Befragten wiederfinden. So beklagen zahlreiche Befragte, dass die Anzahl der Auszubildenden in den letzten Jahren stark zurückgegangen ist. Dies liegt jedoch nicht per se an einem Abbau der Ausbildungskapazitäten, sondern auch an einem Mangel an Bewerber*innen, so dass einige Ausbildungsstellen letzten Endes unbesetzt bleiben, obwohl die Betriebe gerne ausbilden würden (vgl. AG1, BR2, BR3, BR4, BR7, BR8, BR9; GW1, GW2, GW3).

Es gibt jedoch auch Betriebe, die jährlich sämtliche Ausbildungsplätze besetzen können. Neben der allgemeinen Arbeitgeberattraktivität und der Region spielen hierbei u. a. tarifliche Entgelte sowie Übernahmeregungen eine

wichtige Rolle (vgl. AG2, BR6, BR9). Ferner unterscheidet sich die Ausbildungssituation nach den einzelnen Bereichen: Im kaufmännischen Bereich gestaltet sich die Suche nach Auszubildenden einfacher als im gewerblichen Bereich (vgl. BR5).

Diese unterschiedlichen Entwicklungen sind u. a. auf die Arbeitsbedingungen vor allem im gewerblichen Bereich zurückzuführen. Insbesondere der mögliche Schichtbetrieb, aber auch das Entgelt schreckt junge Menschen teilweise ab. Neben der unmittelbaren Auswirkung auf die Anzahl der Auszubildenden, führen diese Bedingungen auch vermehrt dazu, dass Auszubildende zwar ihre Ausbildung in der Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitenden Industrie absolvieren, aber im Anschluss in andere Branchen mit aus ihrer Sicht günstigeren Arbeitsbedingungen wechseln (vgl. BR2, BR3, BR6, BR7; GW1).

Es gibt jedoch auch eine zunehmende Anzahl an Fällen, wo es zwar Bewerbungen um Ausbildungsplätze gibt, diese jedoch nicht den Anforderungsprofilen entsprechen (vgl. BR1, BR5, BR6, BR9; GW2, GW3). Auch als eine Reaktion auf eine solche Diskrepanz wurden in einigen Betrieben Maßnahmen ergriffen, um die Auszubildenden zu unterstützen. So wurden beispielsweise konkrete und persönliche Ansprechpersonen eingeführt, an die sie sich bei Fragen oder Problemen wenden können (vgl. BR1).

Andere Betriebe gehen noch einen Schritt weiter und haben eine reine Ausbildungsabteilung aufgebaut (vgl. BR9) oder bieten zusätzlichen Unterricht, bspw. am Wochenende an, um sicherzustellen, dass ihre Auszubildenden einen Abschluss erzielen (vgl. GW3). Dabei handelt sich jedoch nicht um eine Patentlösung, da in vielen Betrieben eine so intensive Betreuung aufgrund der Betriebsgröße kaum oder gar nicht zu realisieren ist (vgl. GW2).

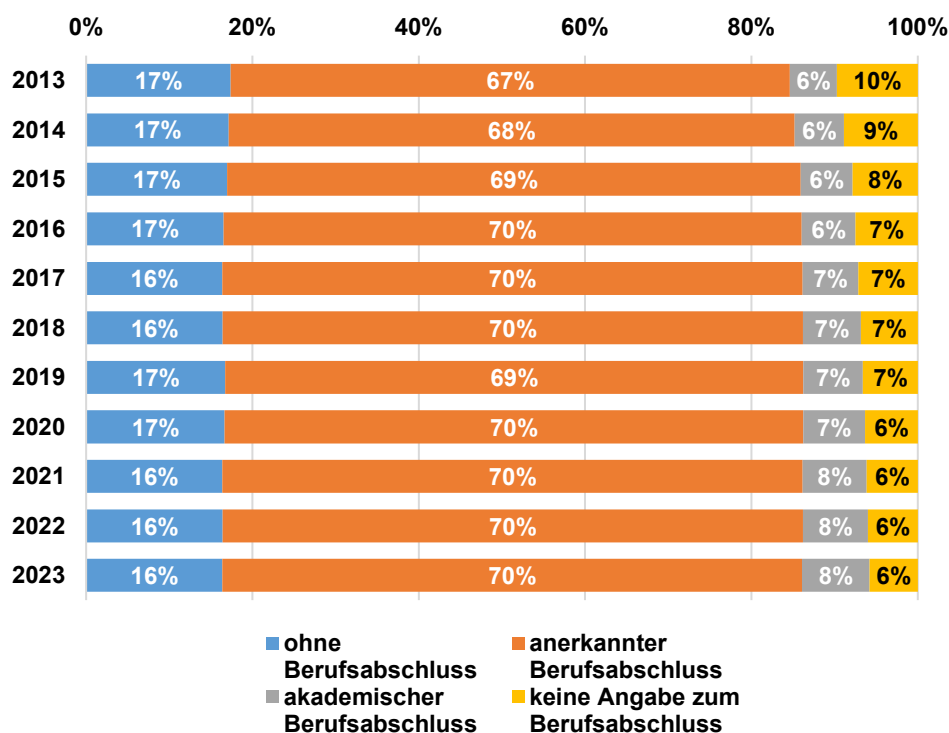
Es zeigt sich jedoch auch, dass die Ansprache-Konzepte überarbeitet werden müssen, da die Bisherigen die Jugend nicht mehr ausreichend zu erreichen scheinen. Insbesondere die verstärkte Ansprache über Social Media rückt hierbei in den Fokus der Betriebe. Eine geänderte Ansprache stellt aus Sicht der Befragten nur einen Teil der Lösung des Problems dar. Als gravierender wird die mangelnde Kenntnis über die Tätigkeiten und einzelnen Berufsfelder bewertet (vgl. AG1, AG2; BR2, BR7).

Daraus folgt in einem Teil der Betriebe eine professionalisierte Auseinandersetzung und Aufarbeitung der Herausforderung der Gewinnung von Auszubildenden. Diese mündet in umfassenderen Ansprache-Konzepten und Werbestrategien, für deren Umsetzung und Durchführung Mitarbeitende einen größeren Teil ihrer Arbeitszeit aufwenden. Konkret geht es dabei um die Bewerbung der Berufsbilder bei der Zielgruppe, z. B. im Rahmen von Messen, Festen, Veranstaltungen oder auch durch Kooperationsvereinbarungen mit Schulen (vgl. AG2; BR3, BR9).

3.2.4 Entwicklung der Qualifizierungsstruktur

Das Gros der Beschäftigten (über Zweidrittel) verfügt über einen anerkannten Berufsabschluss – Tendenz leicht steigend. Der Anteil der Beschäftigten mit einem akademischen Berufsabschluss ist zwischen 2013 und 2023 von sechs Prozent auf acht Prozent angewachsen. Der Anteil der Beschäftigten, die über keinen anerkannten Berufsabschluss verfügen ist seit 2013 um einen Prozentpunkt gesunken. All dies sind Anzeichen dafür, dass auch die Anforderungen an die Beschäftigten stückweise zunehmen (vgl. Abbildung 21).

Abbildung 21: Entwicklung der Qualifizierungsstruktur

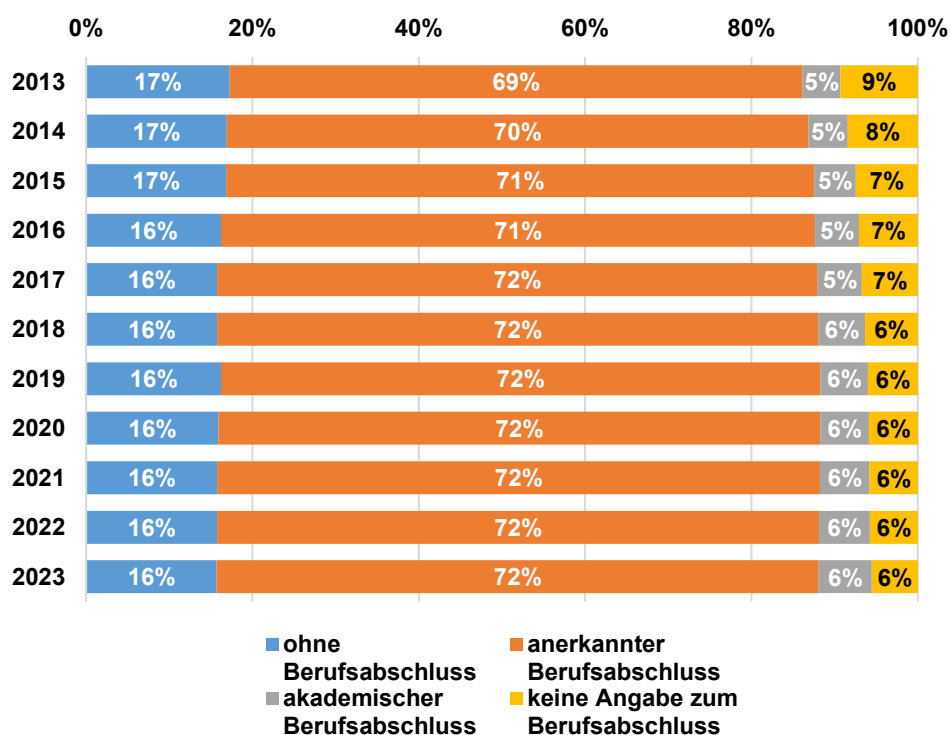


Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2024); eigene Berechnung und Darstellung

In der Teilbranche Wellpapier und -pappe liegt der Anteil der Beschäftigten mit einem anerkannten Berufsabschluss nicht nur höher als in der Gesamtbranche (72 Prozent), sondern er ist seit 2013 auch stärker angestiegen (+4 Prozentpunkte). Darüber hinaus ist auch in dieser Teilbranche ein Rückgang des Anteils von Beschäftigten ohne einen anerkannten Berufsabschluss sowie die

Zunahme des Anteils von Beschäftigten mit einem akademischen Berufsabschluss zu verzeichnen (vgl. Abbildung 22).

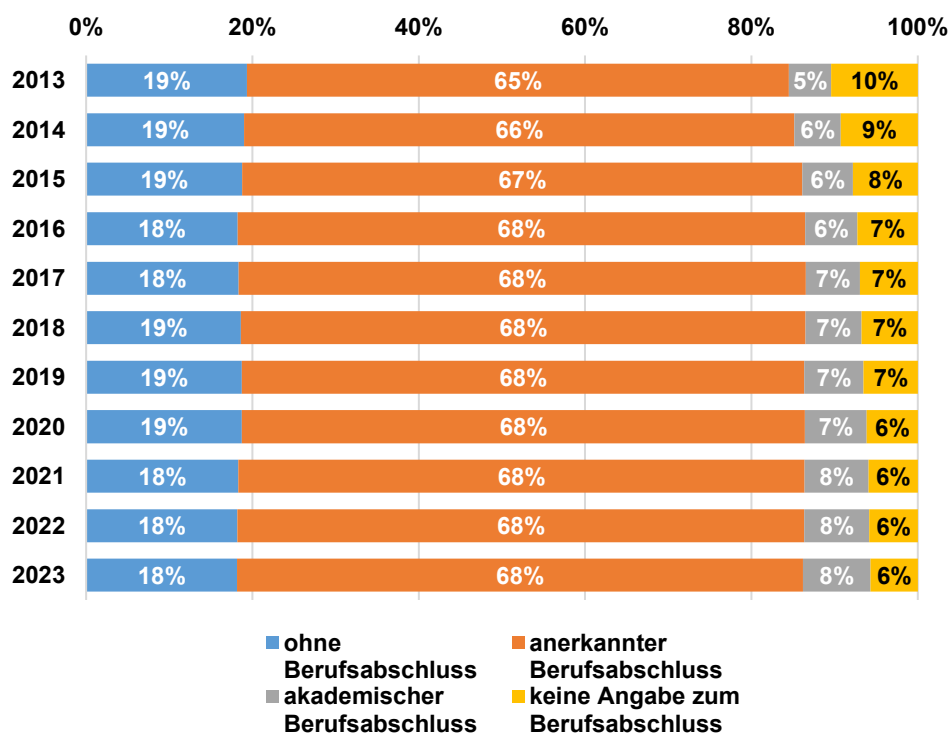
Abbildung 22: Entwicklung der Qualifizierungsstruktur im Bereich Wellpapier und -pappe



Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2024); eigene Berechnung und Darstellung

Die Teilbranche Verpackungsmittel aus Kunststoffen folgt im Hinblick auf die Qualifizierungsstruktur ebenfalls dem generellen Trend der Branche. Allerdings ist der Anteil der Beschäftigten ohne einen Berufsabschluss mit 19 Prozent (2013) respektive 18 Prozent (2023) oberhalb des Branchendurchschnitts (vgl. Abbildung 23).

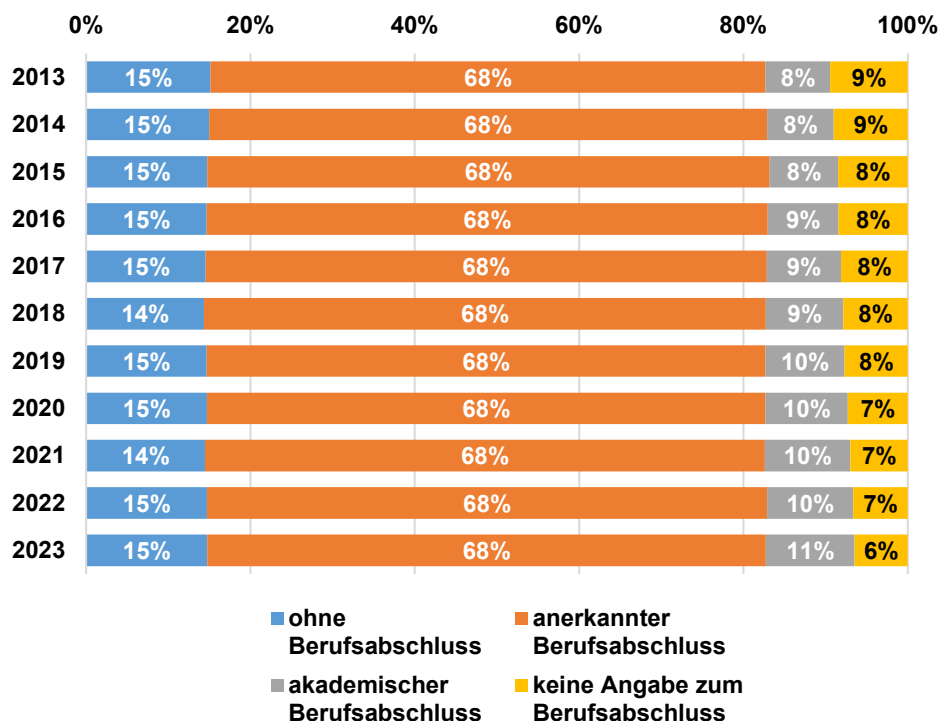
Abbildung 23: Entwicklung der Qualifizierungsstruktur im Bereich Verpackungsmittel aus Kunststoffen



Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2024); eigene Berechnung und Darstellung

Die restliche Papierverarbeitung weist einen höheren Anteil von Beschäftigten mit einem akademischen Abschluss und einen geringeren Anteil von Beschäftigten ohne einen Berufsabschluss auf. Während der Anteil der Akademiker*innen im Jahr 2023 bei 11 Prozent liegt, liegt der Anteil der Beschäftigten ohne Berufsabschluss bei 15 Prozent (vgl. Abbildung 24).

Abbildung 24: Entwicklung der Qualifizierungsstruktur im Bereich restliche Papierverarbeitung



Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2024); eigene Berechnung und Darstellung

3.2.5 Fachkräftesicherung und -gewinnung

In der Branche zeigt sich bisher kein flächendeckender Fachkräftemangel. Stattdessen zeichnet sich ein sehr differenziertes Bild. So gibt es auf der einen Seite vor allem einzelne Berufsgruppen, in denen es zu Engpässen kommt. Hier sind vor allem einzelne Berufsgruppen wie Elektriker*in, Programmierer*in oder Controller*in zu benennen (vgl. AG1; BR8; GW3).

Auf der anderen Seite zeigt sich auch ein regional differenziertes Bild. In Regionen mit einem hohen Anteil an Industriearbeitsplätzen gestaltet sich die Fachkräftegewinnung deutlich diffiziler. Aufgrund dieses Wettbewerbs um Fachkräfte kann hier in manchen Regionen von einem Arbeitnehmendenmarkt gesprochen werden, wo Fachkräfte aus mehreren Arbeitsangeboten das für sie beste und passende wählen können (vgl. AG1, AG2; BR3; GW2). In Regionen hingegen mit wenigen alternativen Industriearbeitsplätzen gestaltet sich die Fachkräftesuche und -gewinnung hingegen leichter (vgl. BR5).

Unabhängig von der Region und den einzelnen Berufsbildern kommt Themen wie Entgelt, Work-Life-Balance und Corporate Benefits eine immer größere Rolle zu, um Fachkräfte zu gewinnen und zu halten (vgl. AG1, AG2; BR1, BR3; GW2). Hierzu sind die Beschäftigten auch immer häufiger dazu bereit, den Betrieb zu wechseln (vgl. AG2; BR1, BR3).

Diese Umstände führen dazu, dass mehrere Befragte bereits von einem akuten Fachkräftemangel in ihrem Betrieb berichten. So sind zwar die notwendigen Maschinen vorhanden, aber es fehlt das entsprechende Personal, um diese auch auf voller Last fahren lassen zu können. Auch eine Ausweitung der Arbeitszeit bzw. Mehrarbeit durch das vorhandene Personal stellt keinen möglichen längerfristigen Lösungsweg für die Betriebe dar. In der Folge kam es in einigen Betrieben aufgrund von Personalmangel daher auch zu einer Verringerung der Anzahl der Schichten (vgl. BR1, BR4, BR7; GW3).

Strategien und Maßnahmen

Die Betriebe verfolgen unterschiedliche Strategien und Maßnahmen, um auf die Fachkräftesituation zu reagieren. Das wichtigste Thema sind die Arbeitsbedingungen innerhalb der Betriebe. Durch die Anpassung und schrittweise Schaffung von positiven Rahmenbedingungen erwarten die Betriebe, langfristig attraktiv für Fachkräfte zu sein. Die Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen umfassen dabei insbesondere die Bereiche Entgelt, Corporate Benefits und Zukunftsplanung.

Den wohl zentralen Faktor stellt dabei das Entgelt dar. Ist dieses nicht kompetitiv, werden potenzielle Beschäftigte in anderen Betrieben und Branchen arbeiten (vgl. BR3; GW3).

Einen weiteren Aspekt bilden die sogenannten Corporate Benefits, diese haben für Arbeitnehmende eine große und zunehmende Bedeutung. Hierunter fallen u. a. vermögenswirksame Leistungen, das Jobrad, Firmenfahrzeuge oder Jobtickets, Kostenübernahmen für Fitnessstudios, Gesundheitsvorsorgemaßnahmen oder eine betriebliche Altersvorsorge (vgl. AG1; BR3; GW2; vgl. 3.2.1 Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Betriebe).

Darüber hinaus ist, insbesondere für jüngere Beschäftigte, die Zukunftsplanung zunehmend wichtig. Dies zeigt sich in dem Wunsch, bereits frühzeitig einen klaren Karriere- und Entwicklungsplan im Betrieb aufgezeigt zu bekommen, d. h. in welche Rolle werden sie in den nächsten Jahren hineinwachsen und wie wird dies mit entsprechenden Weiterbildungen und im Entgelt berücksichtigt (vgl. AG1). Einige Betriebe setzen zudem darauf, das betriebliche Wissensmanagement und das Qualifizierungsangebot auszubauen, um so die Beschäftigten fortgehend zu qualifizieren.

Außerdem kann so der Übergang von Kolleg*innen, die in die Rente eintreten, geregelt werden. Nachfolger*innen werden sukzessive eingearbeitet und so die Wissensübergabe ermöglicht. Ergänzend dazu wurde das betriebliche

Wissensmanagement ausgebaut, es gibt Zeiträume zur Einarbeitung, und insbesondere, wenn ältere Kolleg*innen in die Rente eintreten, wird der Ersatz bereits im Vorfeld eingestellt, um so eine Wissensübergabe zu ermöglichen. Darüber hinaus gibt es in manchen Betrieben Pflichtweiterbildungen, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums absolviert werden müssen (vgl. BR2; BR3, BR4, BR9).

Eine weitere wichtige Maßnahme besteht aus Sicht der Betriebe darin, die Berufsvielfalt innerhalb der Branche im Rahmen von Werbeaktionen insbesondere jungen Menschen aufzuzeigen. Häufig bestehen keine, veraltete oder aber auch falsche Kenntnisse darüber (vgl. AG1; BR1, BR5; GW2; vgl. 3.2.3 Ausbildungssituation).

Hierbei setzen sie auch vermehrt auf die eigene Belegschaft als Multiplikatorin bzw. Vermittlerin. So setzen einige Betriebe auf eine Werbepremie für die eigenen Beschäftigten, wenn diese neue Kolleg*innen, sowohl Auszubildende als auch Fachkräfte, werben (vgl. BR5, BR9; GW1, GW2, GW3).

Dabei setzen einige Betriebe bei offenen Stellen vermehrt auch auf interne Bewerber*innen. Und geben auch Beschäftigten, die zwar die formalen Bedingungen nicht erfüllen, sich aber motiviert zeigen, eine Chance sich im Rahmen einer Probezeit zu beweisen. Dabei werden sie schrittweise an das neue Tätigkeitsfeld herangeführt. Aufgrund der intrinsischen Motivation der Beschäftigten, zeigen sich hierbei bisher erfolgsversprechende Ansätze (vgl. BR2).

Demgegenüber gibt es jedoch auch Betriebe, die kein betriebliches Konzept erkennen lassen, um dem Fachkräftemangel zu begegnen (vgl. BR6). Darüber hinaus gibt es Maßnahmen, die als widersprüchlich zu einem nachhaltigen Personalkonzept bewertet werden können. Denn auf der einen Seite werden ältere Mitarbeitende gezielt auf vorzeitige Rentenübergänge angesprochen und entsprechende Aufhebungsverträge angeboten. Da diese Maßnahme jedoch ohne einen flankierenden Wissenstransfer und ebenfalls ohne eine vorgesehene Nachbesetzung erfolgt, verliert der Betrieb nicht nur Mitarbeitende, sondern auch wertvolles Know-how (vgl. BR8).

Auf der anderen Seite wird jungen Menschen nicht immer eine Perspektive geboten. So gibt es mehrere Betriebe, die zwar selbst ausbilden, aber die Auszubildenden im Anschluss nicht übernehmen. Zum Teil geht dies sogar so weit, dass frisch ausgebildete Fachkräfte von Wettbewerber*innen abgeworben werden – wohingegen die Auszubildenden aus dem eigenen Betrieb nicht übernommen werden (vgl. BR8, BR9). Oder es werden sogar Personen eingestellt, die die Anforderungen nicht erfüllen (vgl. BR4).

3.2.6 Chancen und Risiken

Chancen	Risiken
Für Unternehmen	
vorausschauende Personalpolitik als Beitrag zum Wissenstransfer/-erhalt	Verlust von Wissensbeständen (insb. Prozesswissen) bei fehlender Personalplanung
Nachfolgeregelungen und Einarbeitungsprozesse als Instrumente des Wissenstransfers/-erhalts	Reduzierung der Fertigungstiefe aufgrund von Wissensverlust, insb. in spezialisierten Arbeitsfeldern
Wissensaustausch über unterschiedliche Altersgruppen (Gesichtspunkt: Diversität)	Beurteilung der Instrumente zum Wissenstransfer unter rein finanziellen Gesichtspunkten
Bewusstsein und aktiv betriebene Prozesse zur Herstellung einer heterogenen Altersstruktur	Wissensverlust aufgrund nicht hinreichend geplanter Arbeitgeber*innen-Maßnahmen
Attraktivität des Betriebs in der Region (bspw. gegenüber Mitbewerbern) zur Gewinnung von Fachkräften und Auszubildenden	„Überalterung“ der Belegschaft, wenn nicht auf demografische Entwicklung reagiert wird
positive Ausgestaltung der Rahmenbedingungen des Arbeitens (bspw. Work-Life-Balance, Entgelt)	Verfügbarkeit von (passenden) Fachkräften
	mangelnde Attraktivität der Branche im Allgemeinen und von kleineren Betrieben im Besonderen
Chancen	Risiken
Für Betriebsräte	
Maßnahmenbegleitung („Controlling“) durch Arbeitgeber*in und Betriebsrat im Rahmen von Personalmaßnahmen	„unsystematische“ Maßnahmenumsetzung des/der Arbeitgeber*in ohne Betriebsratsbeteiligung, bspw. Personalabbau (Restrukturierungen) und „ungewollter“ Wissensverlust
(Pro)aktive Gestaltung der Personalpolitik auf Grundlage von bspw. §§ 92, 92 a BetrVG	
aktive Einflussnahme auf Vorgehen des/der Arbeitgeber*in	

Chancen	Risiken
Für Betriebsräte	
Vermittler zwischen Beschäftigten und Arbeitgeber*in (u. a. aufgrund von Vertrauensverhältnis zu Beschäftigten und Austausch über etwaiges Ausscheiden aus dem Betrieb)	
betriebliche Mitbestimmung und Anbindung an Gewerkschaft (bspw. über Tarifverträge) als Faktoren zur Steigerung der Attraktivität für Arbeitnehmer*innen	
Korrektiv zum/zur Arbeitgeber*in bei der Auswahl von Bewerber*innen	

Quelle: eigene Darstellung

3.3 Kreislaufwirtschaft und Nachhaltigkeit

Das nachfolgende Kapitel zeigt auf, welchen Stellenwert die (ökologische) Nachhaltigkeit in den Betrieben der Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitenden Industrie hat. Neben der Betrachtung betrieblicher Handlungsfelder und dazugehöriger Produktionsprozesse werden insbesondere die Kernthematiken von Kreislaufwirtschaft und Ressourceneffizienz ihrer Relevanz entsprechend dargestellt. Anhand von veränderten Kundenanforderungen und rechtlichen Vorgaben soll zudem aufgezeigt werden, welchen Ansprüchen die Betriebe gegenüberstehen. Den Abschluss des Kapitels bildet die tabellarische Zusammenfassung über die möglichen Chancen und Risiken, die sich aus den Erkenntnissen ableiten.

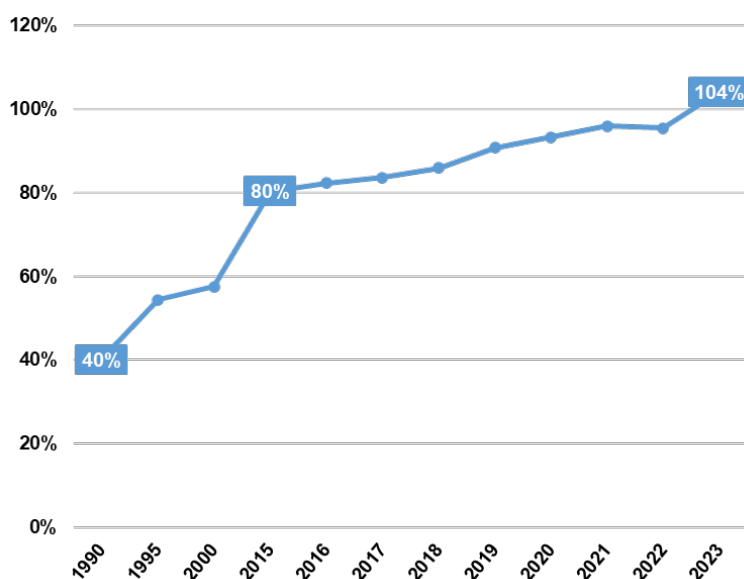
3.3.1 Stellenwert für die Betriebe und die Branche

Mit dem Europäischen Green Deal und dem dazugehörigen Aktionsplan trat das Konzept der Kreislaufwirtschaft seit 2020 vermehrt in das Blickfeld vieler deutscher Industrieunternehmen. Es zielt darauf ab, natürliche Ressourcen zu schonen, die Umweltbelastung zu reduzieren und die Nachhaltigkeit durch Wiederverwendung und Recycling von Produkten zu fördern. Dies soll unter anderem durch die Verbesserung von Verpackungsdesigns und dem Einsatz recyclebaren Kunststoffs gelingen (vgl. Europäische Kommission 2020).

Die interviewten Expert*innen betonen nahezu einheitlich die Wichtigkeit eines geschlossenen Kreislaufs, welcher insbesondere bei Papier und (Well-)Pappe seit jeher in der Natur der Branche liegt (vgl. BR2, BR3, BR4, BR6). So ist das recycelte und neu eingesetzte Altpapier wichtiger Bestandteil der nachhaltigen Produktion und schonend für die Umwelt (vgl. BR3, BR6; GW2). Dementsprechend werden für die Herstellung auch weniger Bäume gefällt, gleichzeitig machen sich die Betriebe unabhängiger von (Alt-)Papierimporten (vgl. BR3, BR6).

Es ist jedoch ebenso entscheidend, eine ausreichende Menge an Altpapier aus dem Markt zurückzuerhalten (vgl. GW2). Diese Entwicklung zeigt sich ebenfalls in den seit Jahren ansteigenden Altpapierverwertungsquoten⁷ in Deutschland. So hat sich der Anteil der Altpapierverwertungsquote zwischen 1990 und 2015 von 40 Prozent auf 80 Prozent verdoppelt. Doch auch in der Folge nimmt der Anteil, wenngleich in geringerem Maße, weiterhin zu und stieg bis ins Jahr 2023 auf 104 Prozent an (vgl. Abbildung 25).

Abbildung 25: Entwicklung Altpapierverwertungsquote in Deutschland



Quelle: Umweltbundesamt (2024); eigene Darstellung

⁷ Die Altpapierverwertungsquote beschreibt das Verhältnis zwischen dem Altpapierverbrauch und dem Papierverbrauch. Ein Wert von über 100 Prozent bedeutet in der Folge, dass mehr Altpapier für die Herstellung von Recyclingpapier genutzt wurde, als letztlich Papier in Deutschland verbraucht wurde. Dieser überschüssige Anteil wurde in der Folge exportiert.

Neben der zentralen Rolle der Kreislaufwirtschaft rücken in der Branche zudem die Themen Nachhaltigkeit und Umweltschutz verstärkt in den Aufgabenbereich der interviewten Expert*innen. Diese sind insbesondere für die Kund*innen ausschlaggebend, welche vermehrt höhere Anforderungen an die Nachhaltigkeit der Produkte stellen, um mit nachhaltigen und umweltschonenden Verpackungen zu werben. Neben der Verarbeitung von Papier und Pappe betrifft dies auch den Einsatz von nicht schädlichen Farben und Leimen oder die Herstellung von Tapeten (vgl. AG1, AG2; BR1, BR2, BR6).

Zeitgleich sind die Bereiche rund um die Verarbeitung von Zellstoff wie auch bei den flexiblen Verpackungen sehr energie- und wasserintensiv. Neben der volatilen Verfügbarkeit von Energie und Ressourcen, fallen auch die in der Corona-Zeit gestiegenen Transportkosten ins Gewicht, wenn es um die Nachhaltigkeitsstrategien der Unternehmen geht (vgl. AG1; BR5).

In den Betrieben selbst existieren daher, je nach Betroffenheit, unterschiedliche Ansätze, wie die Produktion nachhaltig gestaltet werden kann. Um in die Zukunft zu investieren und sich unabhängig zu machen, wird in manchen Betrieben auf eigene Photovoltaikanlagen oder Heizkraftwerke zur Stromerzeugung zurückgegriffen (vgl. AG1; BR3, BR6, BR7, BR9; GW3).

Auch das Mindset der Mitarbeitenden und eine darauf ausgerichtete Unternehmenskultur werden zunehmend wichtiger, um Energieverschwendung zu vermeiden und Umweltstandards einzuhalten. So versuchen Betriebsrät*innen und Arbeitgeber*innen gleichermaßen ein gestärktes Bewusstsein und Wissen in der Belegschaft zu fördern, um die Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen zu verringern und Kreislaufsysteme zu stärken (vgl. AG1; BR3, BR9; GW3).

Ebenso bedeutsam ist die mit der Nachhaltigkeit einhergehende Zertifizierung, die ebenfalls mit den gestiegenen Stakeholder-Anforderungen zusammenhängt. Der richtige Umgang mit Energie sowie das Hygiene- und Abfallmanagement sind weiterhin wichtige Baustellen beim Thema Nachhaltigkeit (vgl. AG1; BR1, BR3, BR5).

3.3.2 Auswirkungen auf die Arbeits- und Prozessorganisation

Da die Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitende Industrie seit jeher eine auf Nachhaltigkeit orientierte Branche darstellt, fallen die einschneidenden Veränderungen durch die Umweltschutzbemühungen auf die Arbeits- und Prozessorganisation in den letzten Jahren verhältnismäßig gering aus (vgl. BR4, BR9). Nichtsdestotrotz existieren in den meisten Unternehmen konkrete Abteilungen, die sich um verbesserte Ressourceneffizienz und die Entwicklung einer nachhaltigeren Produktion kümmern.

Wie aus den Interviews hervorging, fallen darunter beispielsweise das Qualitätswesen, Umweltausschüsse oder extra gebildete Gruppen von Mitarbeitenden. Ihre Aufgabe ist es, neue Rezepturen und Produktionsabläufe zu entwickeln und in einem stetigen Austausch mit dem/der Arbeitgeber*in entsprechenden Themenstellungen zu erörtern (vgl. BR2, BR3, BR5, BR6, BR8). Weiterhin müssen auch hier die Umwelt- und Hygienestandards seitens der Auftraggeber*innen berücksichtigt werden. Dabei ist ebenso die Kontrolle der Zulieferer entscheidend, um die gesamte Lieferkette nachhaltig zu gestalten (vgl. BR1, BR9; GW3).

Gleichzeitig zeigt sich ein Trend der Unternehmen, mehr in neue Technologien zu investieren, um die Anforderungen der Nachhaltigkeit zu erfüllen. Hierunter fallen unter anderem Wärmetauscher, LED-Beleuchtungen, CO₂-Messgeräte oder moderne Heizungssysteme, um die Energieeffizienz zu steigern (vgl. BR1, BR2, BR8; GW3). Darüber hinaus gibt es Programme zur Vermeidung und dem Recyclen von Abfällen, die den Ausschuss auf ein Minimum reduzieren sollen oder in Form von Müllverbrennungsanlagen neue Energie erzeugen (vgl. BR5, BR6, BR9).

Aufseiten des Produktionsprozesses existieren hauptsächlich Wandlungstendenzen hinsichtlich Automatisierung und Digitalisierung (vgl. 3.4 Automatisierung und Digitalisierung). Darüber hinaus dienen die Systeme der Einsparung von Energie und einer Reduzierung des Rohstoffeinsatzes. Ein Beispiel für den voranschreitenden Ressourcenschutz zeigt sich unter anderem bei der Konstruktion kleinerer Kartonagen, die spezifischer auf die Größe des angeordneten Inhalts angepasst werden (vgl. AG1; BR2, BR3).

Gleichzeitig setzen die Umstellungen auf nachhaltige Produktionsumgebungen gestiegene Investitionsausgaben voraus, die insbesondere von den Großkonzernen nicht immer bewilligt werden. Während manche Unternehmen den Kauf von Elektroautos durch die Installation von Ladestationen von sich aus fördern, erachten andere Konzerne die Investitionen in Nachhaltigkeit als zu hoch, um den umfassenden Forderungen der Betriebsratsgremien zu entsprechen (vgl. AG1; BR3, BR7). Auch seien die Kund*innen nicht immer bereit, die gestiegenen Kosten durch aufwendigere Produktionsprozesse zu zahlen (vgl. BR8).

3.3.3 Kundenanforderungen und gesetzlicher Rahmen

Neben den bereits zuvor hervorgehobenen Kundenanforderungen an die Betriebe, zeigen sich laut den Interviewpartner*innen noch weitere (Nachhaltigkeits-)Ansprüche, die auch aufgrund des medialen Interesses und öffentlichen Drucks in den letzten Jahren merklich zugenommen haben. Demnach existie-

ren je nach Kund*in und Teilbranche unterschiedliche Trends und Anforderungen an die Produkte.

Um sich vor ihren Endkund*innen entsprechend zu profilieren, fordern diese unter anderem eine nachhaltige Herstellung sowie eine transparente Hygienepraxis, welche jeweils durch Zertifikate belegt werden sollen (vgl. AG2; BR1, BR2, BR3, BR4, BR5).

Des Weiteren werden die Kundenanforderungen auch in diversen Teilbereichen der Produktion, beispielsweise bei den Verpackungen der Lebensmittelindustrie, aufgrund der erhöhten Standards, immer spezifischer (vgl. BR9). Ansprechende Designs, Farben und Formen der Verpackungsmaterialien werden laut den Expert*innen durch den zunehmenden Wettbewerb je nach beobachteter Branche zunehmend relevanter (vgl. BR1, BR2; GW1). Bezogen auf die Nachhaltigkeit werden diesbezüglich vermehrt umweltfreundliche Lacke, Kleber und Farben gefordert, deren Einsatz u. a. zur Vermarktung der Produkte herangezogen wird (vgl. AG1; BR2).

Eine ähnliche Relevanz zeigt sich zudem in den rechtlichen Vorgaben, denen sich die Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitende Industrie gegenüber sieht. Nennenswerte Herausforderungen sind die Chemikaliengesetze, wie REACH, oder das Lieferkettengesetz (vgl. AG2; BR1).

Im Bereich der Kunststoffverarbeitung schafft das PPWR einheitliche EU-Vorgaben für Recyclinganteile und Mehrwegverpackungen, wodurch Unternehmen, die bereits in Nachhaltigkeit investiert haben, profitieren, während andere nun nachziehen müssen, um im Einklang mit den Klimazielen Europas bis 2045 zu sein. Gleichzeitig wird befürchtet, dass durch das kommende EU-Gesetz Mehrweg gegenüber Einweg priorisiert wird, was die Nutzung von Plastik erhöhen und die Papierverwendung gefährden könnte (vgl. AG1, AG2; BR2, BR3, BR4).

Packaging and Packaging Waste Regulation (PPWR) – die neue europäische Verpackungsverordnung

Pro Kopf entstehen in der EU jährlich fast 190 kg Verpackungsmüll. Angesichts des kontinuierlichen Anstiegs des Verpackungsverbrauchs hat die EU Ende April 2024 eine neue Verordnung verabschiedet, die auch Einfluss auf die Hersteller in der Verpackungsindustrie haben wird. Die PPWR ersetzt die bisherige Verpackungsrichtlinie 94/62/EG und zielt darauf ab, die Umweltbelastung durch Verpackungsabfälle zu reduzieren.

Ziele: Neben der Harmonisierung von Verpackungsvorschriften innerhalb der EU verfolgt die PPWR vor allem das Ziel, nachhaltige Verpackungslösungen zu fördern, d. h. den Verbrauch von Ressourcen zu vermindern (15 Prozent bis 2040) und Recycling-Raten zu steigern. Verpackungen sollen effizienter genutzt und Recycling-Raten erhöht werden.

Geltungsbereich: Die PPWR gilt für alle Akteure entlang der Verpackungslieferkette. Sie gilt für alle Verpackungen unabhängig vom Material (Kunststoff, Glas, Metall, Papier etc.). Sie umfasst Verkaufs-, Umverpackungen und Transportverpackungen (Ausnahme: Verpackungen für Medizinprodukte oder gefährliche Stoffe).

Auszug Maßnahmen:

- Reduzierung von Einwegplastikverpackungen
- Anreize für die Entwicklung von Mehrwegverpackungssystemen
- verbindliche Recyclingquoten für Verpackungsabfälle und -materialien bis 2030
- Förderung der Verwendung von recycelten Materialien in neuen Verpackungen
- Kennzeichnungspflichten für Verpackungen zur Rückverfolgbarkeit
- Anreize zur Förderung der Kreislaufwirtschaft in der Verpackungsindustrie

Verstöße: Verpackungen, die nicht den Vorgaben der PPWR entsprechen, dürfen künftig innerhalb der EU nicht mehr in Verkehr gebracht werden. Bei Verstößen drohen Bußgelder und Umsatzeinbußen.

Meilensteine:

- Veröffentlichung des Entwurfs: 2022/2023
 - Verabschiedung durch das Europäische Parlament: 24. April 2024
 - Inkrafttreten der Verordnung: voraussichtlich Ende 2024 oder Anfang 2026
 - Übergangsfrist für Anpassung und Implementierung: 2026/2027
 - erste Überprüfung der Recyclingziele: 2027
- (vgl. Deutsche Umwelthilfe 2024; Europäisches Parlament 2024)

Basierend auf den zunehmenden, teils heterogenen Kundenanforderungen und rechtlichen Rahmenbedingungen ergeben sich sowohl Chancen wie auch Risiken für die Unternehmen. Zudem lassen sich je nach Teilbranche bereits erste Best-Practice-Beispiele identifizieren, die sich aus den Nachhaltigkeitsbestrebungen ergeben. Neben der Herstellung aus recycelten Stoffen wird in der Verpackungsproduktion zunehmend versucht, durch das Optimieren von Konstruktionen Material einzusparen und die Stabilität von Verpackungen zu erhöhen (vgl. AG1; BR2, BR3).

3.3.4 Chancen und Risiken

Chancen	Risiken
Für Unternehmen	
mögliche Kosteneinsparungen durch Ressourcen- und energieeffiziente Produktionstechnik und Ausstattung	mittelfristige Planbarkeit durch fehlende/ausstehende Regulationen erschwert
Orientierung an gestiegenen Kundenanforderungen mit der zunehmenden Vermarktung von Nachhaltigkeit	Verschiebung des Stellenwerts von Papier und Kunststoff je nach anstehendem EU-Gesetz, z. B. Priorisierung von Mehrweg/Einweg
erhöhte Planbarkeit und Kontrolle der Produktion durch regulative Richtlinien, z. B. Lieferkettengesetz	unterschiedliche Kundenanforderungen zur Nachhaltigkeit an die Produkte erschweren die Produktion
	Zunahme an Zertifizierungs- und Berichtspflichten
Chancen	Risiken
Für Betriebsräte	
Arbeitsplatzsicherheit durch Umwelt- und Ressourcenschutz am Standort	Arbeitsplatzverlust aufgrund unzureichender Nachfrageanpassung

Quelle: eigene Darstellung

3.4 Automatisierung und Digitalisierung

Obwohl die Arbeit in der Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitenden Industrie nach wie vor körperlich geprägt ist, lassen sich vermehrt betriebliche Transformationsprozesse identifizieren, welche zunehmende Auswirkungen

auf die Arbeitsabläufe haben. Diese Transformationen⁸ werden insbesondere von den Bereichen der Automatisierung und der Digitalisierung beeinflusst.

Das folgende Kapitel analysiert die aktuellen Auswirkungen für Betriebe und die Branche sowie die damit einhergehende digitale Durchdringung auf die Produktionsabläufe. Neben der Darstellung von Veränderungen für die Betriebe und die Belegschaft, zeigen sich am Beispiel von Kooperationen sowie Produkt- und Prozessinnovationen die möglichen Vorteile (digitaler) Automatisierung. Abschließend zeigt erneut eine tabellarische Übersicht die Chancen und Risiken für die Unternehmen und Betriebsräte auf.

3.4.1 Veränderungen in den Betrieben

Bezogen auf die betrieblichen Veränderungen existieren laut den befragten Interviewpartner*innen unterschiedlich tiefe Automatisierungs- und Digitalisierungstendenzen, je nach betrachteter Abteilung, beispielsweise zwischen dem direkten und indirekten Bereich (vgl. BR2). So profitiert insbesondere die Produktion von der Automatisierbarkeit zahlreicher Prozesse und Arbeitsschritte sowie von der Substitution menschlicher Arbeitskraft durch den Einsatz moderner Maschinen (vgl. BR2, BR5, BR7, BR8; GW3).

Nach den Erfahrungen aus der Belegschaft lässt sich dadurch ein Rückgang von körperlichen Arbeiten im Vergleich zu vor zehn Jahren verzeichnen. Während damals an den meisten Maschinen noch händisches Einlegen von Papier nötig war, wird diese Tätigkeit heutzutage von Packrobotern und Transportbändern unterstützt, was zu einer enormen Arbeitserleichterung und gestiegenen Arbeitssicherheit führt (vgl. BR2, BR5).

Die operativen Tätigkeiten der Beschäftigten in der Produktion werden unter anderem durch moderne Verpackungs- und Druckmaschinen sowie automatisierte Produktions-, Kontroll- und Palettier-Systeme erleichtert (vgl. BR2, BR5, BR8; GW3).

Auch in den Verwaltungsbereichen der Betriebe ist Digitalisierung ein zunehmend wichtiges Thema geworden (vgl. BR8). Die dortigen Prozesse werden mitunter digitalisiert, um einen Rückgang an Papierverbrauch zu erzeugen, welcher neben einer Optimierung von internen Abläufen auch der Nachhaltigkeit im Betrieb zugutekommt (vgl. BR2). Ein weiterer Vorteil zeigt sich in der Schnittstelle zum Vertrieb. Am Beispiel eines Betriebs der Wellpappenbranche können Kund*innen ihre Aufträge direkt auf der Druckmaschine per

⁸ Als Transformation wird ein grundlegender Wandel bezeichnet, der sich in weiten Bereichen der Gesellschaft auswirkt. Dieser wird durch den Technologiefortschritt oder Veränderungen in der Gesellschaft selbst ausgelöst und dauert über viele Jahre an (vgl. Deutsches Institut für Urbanistik 2017).

E-Mail platzieren, wodurch Arbeitsschritte eingespart werden können (vgl. AG1).

Der durch die Kommunikationsverlagerung auf E-Mails einhergehende Vertriebsstandard zeichnet sich somit durch eine Zentralisierung und die Vereinheitlichung von Arbeitsprozessen aus (vgl. BR1).

Während im heterogenen Feld der Branchenbetriebe der Digitalisierungsstand unterschiedlich stark ausgeprägt ist (vgl. GW2), betonen die interviewten Expert*innen weiterhin, dass es wichtig ist, auf dem aktuellen Stand der Technik zu sein, um auf Augenhöhe bei der Kommunikation mit den Stakeholdern, wie Kund*innen und Lieferant*innen zu agieren. Dies erleichtert die Schritte der Protokollierung, Arbeitszeiterfassung und das Nachhalten von Zertifizierungen (vgl. AG1; BR1, BR2).

Gleichzeitig sind dafür jedoch auch hohe (monetäre) Investitionen in Maschinen und digitale Technik von Nöten, um in Zukunft konkurrenzfähig zu bleiben (vgl. BR3, BR9).

3.4.2 Veränderungen für die Belegschaft

Während die Digitalisierungstendenz zumeist positiv gewertet wird, gilt es jedoch auch die Rolle der Mitarbeiter*innen zu berücksichtigen, welche nicht nur die technischen Änderungen umsetzen müssen, sondern zugleich durch die Automatisierung dem Risiko einer Personaleinsparung gegenüberstehen (vgl. BR4, BR7; GW2, GW3).

Da mit der Einführung von Robotern in der Produktion Stellen der Rationalisierung zum Opfer fallen können, rückt durch die automatisierte Produktionskette vermehrt die Sicherung von (vorhandenen) Arbeitsplätzen in das aktuelle Aufgabenfeld der Betriebsrät*innen (vgl. AG2; BR8, BR9; GW3).

Dies zeigt sich ebenfalls in Teilen des indirekten Bereichs der Branche am Beispiel der Verlagerung von Lohnabrechnungen ins Ausland oder bei der Zentralisierung der Verwaltung von international agierenden Unternehmen (vgl. BR1; BR7). Weiterhin sorgt die steigende Digitalisierung für eine Zunahme an Homeoffice-Modellen, welche insbesondere im Verwaltungsbereich stattfinden (vgl. BR6).

Während die Veränderungen der Stellenprofile in den Betrieben eher unterschiedlich ausfallen, betrifft der etwaige Stellenabbau zumeist Hilfskräfte und Niedrigqualifizierte anstelle von technisch qualifizierten Spezialist*innen (vgl. AG2; BR1, BR4, BR9). Durch den Einsatz automatisierter Maschinen verlagern sich die Tätigkeiten der Maschinenführer*innen und Packmitteltechnolog*innen hin zu mehr Computerarbeit und der Überwachung der Maschinen (vgl. BR3, BR5, BR6, BR9).

Bezogen auf die dazu benötigten Qualifizierungen lassen sich zwei entgegengesetzte Trends ausmachen. Während kompliziertere Technik eine Weiterbildung voraussetzt und Schulungen zunehmen, benötigen automatisierte Maschinen, beispielsweise im Digitaldruck- und Verpackungsbereich, nur wenig Vorkenntnisse (vgl. BR2, BR5, BR9; GW1, GW2).

Zeitgleich bringt der Zuwachs an technischer und digitaler Ausrüstung Herausforderungen für ältere Mitarbeitende mit, sich an neue Systeme anzupassen (vgl. BR4; BR9). Die teils hohen Anforderungen der neuen Systeme führen zudem zu einer Zunahme an Ausschuss- und Betriebsratsarbeit (vgl. BR2; vgl. 4.2 Themenfelder in der Arbeit der betrieblichen Mitbestimmung).

3.4.3 Kooperationsbündnisse und Produktinnovationen

Um die Digitalisierung im Unternehmen voranzutreiben, nutzen die Betriebe der Papier, Pappe und Kunststoff verarbeitenden Industrie unterschiedliche Herangehensweisen. Laut eigenen Angaben kommt es jedoch nicht zu bilateralen Kooperationsbündnissen zwischen verschiedenen Betrieben aus der Branche (vgl. BR2, BR3, BR4, BR5).

Stattdessen existieren unternehmenseigene Entwicklungszentren oder fachbezogene Abteilungen auf Konzernebene (vgl. BR1, BR2, BR8; GW2). Vielmehr liegt der Fokus auf einer engen Zusammenarbeit mit den Zulieferern und Kund*innen, um nach deren Anforderungen die Arbeitsprozesse und Produkte zu gestalten (vgl. AG1; BR8). Weiterhin finden sich vereinzelte Kooperationen mit Universitäten wieder (vgl. BR6, BR8).

Zentrale Prozessinnovationen durch Digitalisierung, die sich bereits etabliert haben, finden vor allem in den Bereichen der Kommunikation und Speicherung von Daten sowie der Automatisierung maschineller Prozesse statt (vgl. BR1, BR4, BR9). Aus Wettbewerbsgründen werden Prozessabläufe fortwährend optimiert und durch Lean-Methoden Betriebsabläufe, wie Qualitätskontrollen und Zuführsysteme, automatisiert und verbessert (vgl. BR1, BR6; AG2).

Der Druckbereich von Papier und Wellpappe verlagert sich zudem immer mehr hin zum Digital- und Laserdruck – direkt auf die Verpackung, um die Chargen preiswerter zu produzieren (vgl. AG1; BR1, BR3, BR9). Wenngleich KI-gestützte Systeme noch unterschiedlich stark genutzt werden, finden sie fortlaufend Einzug in die Unternehmen, wobei Betriebsräte eine technische und sozialverträgliche Gestaltung bei der Umsetzung betonen (vgl. AG1; BR2, BR5).

Neben der Zunahme des Digitaldrucks (vgl. AG1) liegt der Fokus bei neuen Produkten ebenso auf einer verbesserten Nachhaltigkeit, Recyclingfähigkeit und dem Einsparen von Ressourcen (vgl. 3.3 Kreislaufwirtschaft und Nachhal-

tigkeit). Diese Trends basieren auf den Kundenanforderungen des Marktes und den möglichen Kosteneinsparungen (vgl. BR1, BR2; GW1, GW2). Auch hier existieren weitestgehend interne Entwicklungsabteilungen in den Betrieben (vgl. BR1, BR4, BR5, BR8, BR9).

3.4.4 Beurteilung der Digitalisierung

Die Digitalisierung und Automatisierung der Branche gehen mit positiven Auswirkungen auf die Gesundheit und Ergonomie der Mitarbeitenden einher. Mit der Reduzierung körperlicher Arbeit steigt die Arbeitssicherheit in den Betrieben, wodurch es zu weniger Unfällen und Verletzungen kommt (vgl. BR5; GW2). Mit dem Einsatz ergonomischer Hilfsmittel wie Tragehilfen, Exoskeletten und automatisierter Roboter verbessern sich die Arbeitsbedingungen je nach Betrieb zunehmend (vgl. BR2, BR3, BR9).

Gleichzeitig sorgen zunehmende Anforderungen und Kontrollen für eine erhöhte psychische Belastung und Stress, dem die Betriebe beim Gesundheitsschutz entgegenwirken müssen (vgl. BR2).

Darüber hinaus bietet die Digitalisierung weitreichende Vorteile für die Unternehmen. Neben der Vernetzung von Konzernen und innerhalb eines Betriebs, führt der digitale Austausch zu enormer Zeitersparnis bezüglich Kommunikation und Organisation. Daten werden direkt an Maschinen übermittelt, wodurch Mitarbeitende lediglich eine Überwachungsfunktion innehaben und Techniker*innen bei Störungsanalysen effektiver handeln können. Eigens programmierte Softwareprogramme optimieren den Produktionsablauf durch automatisierte Arbeitsschritte, beispielsweise durch den Einsatz KI-gesteuerter Kamerasysteme (vgl. BR1, BR2, BR3, BR4, BR9).

Insgesamt zeigen sich heterogene Veränderungsstände in den Unternehmen der Branche auf, die jedoch grundsätzlich die Wichtigkeit des Digitalisierungsschubs betonen und je nach Investitionsbereitschaft unterschiedlich stark fortgeschritten sind (vgl. AG1; BR3). Während die Tätigkeiten des Stanzens und Verpackens durch den Einsatz moderner Maschinen automatisiert werden, führt die Digitalisierung in der Logistik zu effizienteren Arbeitsabläufen, wobei die Mitarbeitenden vermehrt die Rolle des Überwachens übernehmen (vgl. BR2, BR3, BR5; GW2).

Der Hauptteil der Digitalisierung findet vor allem in der Programmierung der Maschinen und in der Verwaltung, beziehungsweise dem indirekten Teil der Betriebe, statt. Nennenswert sind dabei insbesondere das Datenmanagement und die verstärkte digitale Kommunikation, welche die Prozesse optimieren und häufig eine Zeitersparnis mit sich bringen (vgl. AG1; BR2, BR8). Gleichzeitig ist laut Angaben der Betriebsrät*innen das Schließen von Betriebsver-

einbarungen elementarer Bestandteil, um die EDV-Systeme zu integrieren und den Datenschutz zu gewährleisten (vgl. BR2, BR3, BR5).

3.4.5 Chancen und Risiken

Chancen	Risiken
Für Unternehmen	
Nutzung von digitalisierten Fertigungsmaschinen (z. B. Digitaldruck) ermöglicht eine zukunfts- und wettbewerbsfähige Produktion.	teils hohe Investitionen notwendig, um Digitalisierung zukunftsfähig zu nutzen
Erfüllung individueller Kundenwünsche durch den Ausbau modularer Produktion und Digitaldruck	Abhängigkeit von geschulten Mitarbeitenden in Zeiten von IT-Fachkräftemangel
Optimierung von betrieblichen Prozessen durch automatisierte Maschinen, u. a. vorausschauende Wartung durch Sensorik bei Störungsanalysen; Einsatz von Transportbändern	unzureichender Ausbau von IT-Infrastruktur je nach Region (Netzausbau)
Entlastung der Arbeitskräfte durch erhöhte Sicherheit am Arbeitsplatz	
Innovationen und Kooperationen, um Digitalisierung voranzutreiben	
Chancen	Risiken
Für Betriebsräte	
Benötigte Weiterbildung und Qualifizierung sorgen für gesteigerte Arbeitsplatzsicherheit.	Gefahr der Rationalisierung von Arbeitsplätzen durch Automatisierung/Digitalisierung
Verbesserung des Gesundheitsschutzes durch technische Ausstattung und ergonomische Entlastung der Beschäftigten (z. B. Exoskelette)	Fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten je nach Tätigkeit führen zu sinkender Arbeitsplatzzufriedenheit.
	Gefahr psychischer Belastungen und Stress durch gesteigerte Verantwortung
	Einhaltung der Datenschutz- und Beschäftigtenrechte bei Einführung neuer IT-Systeme

Quelle: eigene Darstellung

4. Handlungsfelder und Zukunftsthemen

Das abschließende Kapitel setzt sich aus zwei Teilen zusammen. Im ersten Teil steht die betriebliche Mitbestimmung im Zentrum. Es wird auf die Beziehung zwischen Arbeitgeber*in und Betriebsrat eingegangen und es werden gegenwärtige und zukünftige Themenfelder der Betriebsratsarbeit näher betrachtet. Darauf aufbauend erfolgt im zweiten Teil eine Zusammenschau von Forderungen an die Politik, die von den befragten Betriebsrät*innen sowie den Gewerkschafts- und Arbeitgebervertreter*innen entlang der zuvor bearbeiteten Schwerpunktthemenfelder gesehen werden.

4.1 Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber*innen und Betriebsrät*innen

Mitbestimmung ist gelebte Demokratie am Arbeitsplatz und hat sich über Jahre in Betrieben und Unternehmen bewährt und weiterentwickelt (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2024, S. 3). Sie sichert den Beschäftigten Mitspracherechte sowohl bei den Arbeitsbedingungen als auch bei wirtschaftlicher Planung und Entscheidung zu (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2024, S. 17). Gewählte Betriebsrät*innen nehmen im Sinne der Beschäftigten Einfluss auf die Arbeitsbedingungen und Unternehmensentscheidungen.

Es gibt in Deutschland grundsätzlich eine breite Akzeptanz der Mitbestimmungsidee, allerdings ist laut einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung zu konstatieren, dass das Wissen über Mitbestimmung eher gering ist und die bei den Befragten positive Bewertung insofern eher diffus anzusehen ist, als dass nicht alle Befragten dasselbe Verständnis von betrieblicher Mitbestimmung haben (vgl. Nienhäuser et al. 2018, S. 214).

Insgesamt hängt die Bewertung der Zusammenarbeit der Parteien stark von der individuellen Unternehmenssituation und den Erfahrungen der Beteiligten ab. Eine verallgemeinernde Antwort lässt sich dazu in der Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitenden Industrie nicht geben (vgl. GW1). Die Qualität der Zusammenarbeit von Mitbestimmungsvertreter*innen und Arbeitgeber*innen hänge u. a. davon ab, ob es sich um ein familien- oder inhabergeführtes Unternehmen oder einen Konzernbetrieb handele (vgl. GW3). Letztlich sei es eine Frage der Unternehmenskultur, ob man ein gutes oder ein schlechtes Verhältnis pflege (vgl. BR3).

Insgesamt handelt es sich bei der Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitenden Industrie eher um eine traditionell geprägte Branche (vgl. BR7) mit klassischem Rollenverständnis der Sozialpartner. Allerdings ist im Zuge des Generationswechsels auch eine Veränderung festzustellen: Gerade im Zuge der Neubesetzung von Managementpositionen durch jüngeres Leitungspersonal habe sich ein Umdenken ergeben und auf jeden Fall ein besseres Miteinander und bessere Zusammenarbeit als noch vor zehn Jahren (vgl. BR2, BR3, BR4, BR5).

Viele Betriebsrät*innen erleben die Gesprächsatmosphäre mit der Arbeitgeberseite inzwischen als besser, fühlen sich besser wahrgenommen und beurteilen die Zusammenarbeit als grundsätzlich gut oder sogar harmonisch (vgl. BR2, BR3, BR4, BR7, BR9). Sie berichten von einem wachsenden Verständnis für die jeweils andere Seite, obgleich dieses Verständnis auch immer wieder in Abhängigkeit von konkreten Situationen und thematischen Aufgabstellungen steht (vgl. BR6).

Auch die Arbeitgeberseite berichtet von einer grundsätzlich funktionierenden Sozialpartnerschaft, deren Schlüssel zum Erfolg im Dialog und der transparenten Kommunikation zwischen den Beteiligten liegt (vgl. AG1, AG2).

So kritisieren im Umkehrschluss die Betriebsrät*innen, die eher unzufrieden mit der Zusammenarbeit mit dem Management sind, auch die fehlende oder zumindest nicht rechtzeitig und umfassende Information – so wie es das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) vorsieht. Eine funktionierende Kommunikation ist eine permanente und mitunter herausfordernde Aufgabe, die viele Ressourcen und Kraft kosten kann, bei einem Nichtgelingen jedoch auch zu großen Problemen im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung führen kann (vgl. BR1, BR7).

Ein Gewerkschaftsvertreter fasst zusammen, dass „man es mit viel Hartnäckigkeit hinbekommt“ (GW3). Zur Hartnäckigkeit gehört in dem Kontext auch, dass manche Themen gerichtlich überprüft werden müssen, damit die Zusammenarbeit im Anschluss besser läuft (vgl. BR5).

4.2 Themenfelder in der Arbeit der betrieblichen Mitbestimmung

Die Aufgaben von Betriebsräten sind vielfältig und nehmen in ihrer Komplexität und in Abhängigkeit vom Wandel der Arbeitswelt stetig zu. Das Aufgabenfeld und damit auch die Anforderungen an die Kompetenzen von Betriebsrät*innen haben sich zudem spürbar verändert (vgl. Niewerth/Massolle 2020, S. 6). Es handelt sich aber eher um allgemeingültige Themenfelder und diese sind in aller Regel nicht Spezifika der Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitenden Industrie geschuldet.

Die befragten Betriebsrät*innen sehen sich in ihrer täglichen Arbeit überdies grundsätzlich mit einer Vielzahl von Einzelthemen konfrontiert (vgl. BR1, BR8), in die sie sich einarbeiten müssen, wobei der Fokus stets auf der Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Sicherung der Beschäftigung liegt.

Eine fehlende Firmenkultur (vgl. BR7) und die fehlende Bereitschaft, Betriebsrät*innen in strategische Überlegungen einzubeziehen, wirken sich hier erschwerend aus (vgl. BR1). So unterliegen beispielsweise Übernahmen und Fusionen per se nicht der Mitbestimmung, deren Folgen werden aber immer häufiger ein wichtiger Gegenstand von Betriebsratsarbeit (vgl. § 111 S. 1 BetrVG).

Im nachfolgenden werden die zentralen Themenfelder für die Arbeit von Betriebsrät*innen und Gewerkschaftsvertreter*innen der Branche vorgestellt. Dabei entfällt ein wesentlicher Anteil der identifizierten Themen- und Aufgabengebiete auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten, wie Entgelt, Arbeitszeit und Schichtmodelle und Arbeits- und Gesundheitsschutz. In diesem Kontext wird auch die Sicherungsstellung von einer ausreichenden Anzahl von Fachkräften gesehen. Inhaltlich am anspruchsvollsten stellt sich für Betriebsrät*innen die Arbeit an IT-Themen heraus.

Entgelt

Das mit Abstand wichtigste Thema für die Mitbestimmungsgremien und Gewerkschaftsvertreter*innen ist das der Arbeitsentgelte und die Verhandlungen über Löhne und Gehälter (vgl. BR2, BR4, BR9; GW1; vgl. 2.3 Arbeitsbedingungen und Entgeltentwicklung; 3.2.5 Fachkräftesicherung und -gewinnung).

Angesichts der andauernden aktuellen Krisen und der schwierigen wirtschaftlichen Gesamtlage nimmt die Bedeutung von Eingruppierungen, Umgruppierungen und Entgelterhöhungen stetig zu. Ferner stellt eine attraktive Vergütung einen wichtigen Faktor für die Gewinnung und Sicherung von Fachkräften dar. Daher stehen die Tarifverhandlungen auch weiterhin im Mittelpunkt der gewerkschaftlichen Arbeit und sind ein wichtiges Handlungsfeld für Betriebsrät*innen (vgl. GW1).

Arbeitszeit und Schichtmodelle

Das Thema Arbeitszeit und die Gestaltung von Schichtmodellen nimmt als Handlungsfeld in der Arbeit der befragten Betriebsrät*innen an Bedeutung zu (vgl. 2.3 Arbeitsbedingungen und Entgeltentwicklung; 3.2.5 Fachkräftesicherung und -gewinnung). Dabei geht es im betrieblichen Alltag häufig darum, wie ein höheres Arbeitsvolumen durch eine abnehmende Zahl von Beschäftigten erledigt werden kann. Ein wesentlicher Hebel wird hier in der Gestaltung der Arbeitszeit gesehen, deren Ausgestaltung mitbestimmungspflichtig ist.

In Betrieben, in denen rund um die Uhr gearbeitet wird, lassen sich Schichtmodelle nicht vermeiden. Darüber, welche Schichtmodelle die beste Balance zwischen Produktivität und Gesundheit bieten, besteht zwischen den Betriebsparteien häufig Uneinigkeit. Betriebsrät*innen sehen sich dabei in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Herausforderungen vonseiten der Geschäftsleitung aber auch der unterschiedlichen Interessen von Beschäftigten.

Angesichts der alternden Belegschaften ist eine fortlaufende Evaluierung der Schichtmodelle in einem engen Kontext mit den Anforderungen an den Arbeits- und Gesundheitsschutz notwendig (vgl. BR2, BR4; GW1). Die insbesondere auch im Rahmen des Fachkräftemangels diskutierten Schichtmodelle stehen zudem oftmals in einem Widerspruch zu den Bedürfnissen der Beschäftigten.

Der Arbeitgeberverband der Papierindustrie sieht hier in der Folge einen dringenden Bedarf zur Steigerung der Attraktivität der Schichtarbeit im Dialog mit den Sozialpartnern (vgl. Papierindustrie 2024).

Arbeits- und Gesundheitsschutz

Vor allem im Zuge des demografischen Wandels und einer älter werdenden Belegschaft stellt der Arbeits- und Gesundheitsschutz eine wichtige Aufgabe dar. Die befragten Betriebsrät*innen schätzen den Arbeits- und Gesundheitsschutz als ein zunehmend wichtiges Handlungsfeld ein, da die Branche zum einen durch schwere körperliche Arbeit geprägt ist und zum anderen die Mitarbeitenden sich einer zunehmenden psychischen Belastung ausgesetzt sehen. Beides wiederum führt dazu, dass die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage zunimmt (vgl. BR1, BR2, BR5; vgl. 3.2.2 Arbeits- und Gesundheitsschutz).

Basierend auf diesem Umstand, betonen die interviewten Expert*innen gleichzeitig die gestiegene Verbesserung des Gesundheitsschutzes mittels ergonomischer Arbeitsausrüstung. Durch den Einsatz von rükkenschonenden Stühlen, Exoskeletten oder technischen Tools, welche die teils tonnenschweren Gewichte der Rollen anheben, wird der Arbeitsaufwand gesenkt und der Gesundheitsschutz gestärkt (vgl. BR2, BR3, BR4; GW2). Damit dies gelingt, muss jedoch zusätzlich investiert werden, um die Arbeitskräfte auch über die nächsten Jahre gesund zu halten (vgl. BR1, BR2, BR3).

Wenngleich die Bereitschaft des Investierens je nach Unternehmen unterschiedlich ausfällt, betonen die Betriebsrät*innen gleichermaßen die Wichtigkeit der zukunftsorientierten Förderung des Gesundheitsschutzes, zumal ein hoher Krankenstand ebenso hohe Kosten verursachen würde (vgl. BR1). Als weiterer Lösungsansatz wird die (Wieder-)Einführung von Altersteilzeit adressiert, sei es auf betrieblicher oder auf gesetzlicher Ebene (vgl. BR4, BR6).

Fachkräftesicherung

Nicht zuletzt als Folge des demographischen Wandels ist der Mangel an Fachkräften auch in der Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitenden Industrie spürbar (vgl. 3.2.5 Fachkräftesicherung und -gewinnung). Dieser stellt nicht nur die Unternehmen vor eine Herausforderung, sondern auch die Betriebsräte, die sicherstellen müssen, dass die Interessen der Beschäftigten gewahrt bleiben und gleichzeitig die Zukunftsfähigkeit des Betriebes gesichert ist. In diesem auch für Betriebsräte wichtigen Arbeitsfeld geht es im Wesentlichen darum, die Gestaltungsmöglichkeiten der Mitbestimmung zu nutzen, um einerseits Mitarbeitende zu halten und neue Mitarbeitende zu gewinnen.

Sinnvoll ist, über eine vorausschauende Personalplanung (vgl. § 92 Abs. 1 BetrVG) ins Handeln zu kommen. Bisher nicht oder noch nicht ausreichend berücksichtigte Beschäftigungsgruppen, wie Schwerbehinderte, Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund und Lebensältere können dabei insbesondere in Augenschein genommen werden (vgl. GW3). Die Betriebsrät*innen können gem. § 92 a BetrVG auch selbst Impulse setzen und beschäftigungssichernde Maßnahmen vorschlagen.

Auch wenn der Betriebsrat im Rahmen der Personalplanung nur ein Mitwirkungsrecht hat, sollte er versuchen, in einer gemeinsamen Strategie mit dem Arbeitgeber ggf. auch durch Beteiligung der betroffenen Beschäftigten proaktiv Ideen zu entwickeln, wie Personalentwicklung erfolgen und wie Arbeit in seinem Unternehmen attraktiv gestaltet werden kann.

Gute Arbeitsbedingungen, wie angemessenes Entgelt, attraktive/flexible Arbeitszeit- und Altersvorsorgemodelle (vgl. BR3), Aufstiegschancen oder spezielle betriebliche Angebote wie z. B. das Jobrad, Prämienprogramme zur Mitarbeitergewinnung (vgl. GW2) oder – je nach Größe des Betriebes – das „Fitnessstudio“ im Angebotsprofil von Unternehmen könnten kreative Lösungsansätze sein (vgl. BR1; vgl. 3.2.5 Fachkräftesicherung und -gewinnung).

Von Arbeitgeberseite wird angegeben, dass Digitalisierung und Automatisierung mittelfristig die Instrumente sein werden, über die Mitarbeiterbestände gehalten werden können und über die Wachstum in der Branche möglich sein wird (vgl. AG2).

IT und Digitalisierung

In großer Übereinstimmung berichten die befragten Expert*innen, dass die anhaltende Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen, insbesondere in Bezug auf EDV-Themen, ein zeitlich und inhaltlich besonders herausforderndes Handlungsfeld darstellt. Diese Herausforderungen resultieren aus den fortwährenden Veränderungen, die die Digitalisierung im Allgemeinen mit sich bringt (vgl. BR2, BR3, BR7; GW1).

So ist der IT, EDV- bzw. Digitalisierungsausschuss der aktivste Arbeitsausschuss, der in vielen Betrieben inzwischen nahezu 80 Prozent der Betriebs-

ratstätigkeit einnimmt (vgl. BR8). Er beschäftigt sich u. a. mit der Einführung von IT-Software-Systemen, wie z. B. Microsoft Office 365 oder SAP S/4HANA. Die digitale Transformation soll über den Ausschuss abgestimmt, koordiniert, aber auch überwacht werden, zumal das Verständnis dieser speziellen Materie ein umfassendes Wissen auf allen Seiten erfordert (vgl. 3.4.4 Beurteilung der Digitalisierung).

Kriterien für eine erfolgreiche Arbeit des IT-Ausschusses sind die Besetzung dieses Gremiums, aber auch die Unterstützung durch externe Berater*innen in einem immer komplexer werdenden Aufgabengebiet (vgl. BR3). Die Bündelung dieser Aufgaben und der speziellen Materie sowie die Begleitung durch Sachverständige tragen dazu bei, dass die Themen effizient und mit dem notwendigen Fachwissen bearbeitet werden können und dass dem Betriebsratsgremium dadurch wichtige Ressourcen für die proaktive Gestaltung anderer wichtiger Themen in seinem vielfältigen Aufgabenfeld zur Verfügung stehen (vgl. BR8; GW2).

Bei der Einführung von IT-Software gibt es aus Sicht der betrieblichen Mitbestimmung mehrere wichtige Aspekte zu berücksichtigen: Genannt werden hier vor allem das Thema Datenschutz und dementsprechend das Bewusstsein für Datenschutzverstöße (vgl. BR1, BR2), der Einfluss auf die Arbeitsbedingungen (z. B. Leistungsverdichtung) und die Arbeitsplatzsicherheit sowie die Digitalkompetenz.

Dementsprechend nimmt mit der zunehmenden Digitalisierung von Prozessen auch der Bedarf an Weiterbildung zu (vgl. BR2). Es sollte durch Mitbestimmung gewährleistet sein, dass alle betroffenen Mitarbeiter*innen, auch Homeoffice-Beschäftigte, ausreichend geschult und unterstützt werden, um neue Software effektiv nutzen zu können (vgl. BR5).

Digitalisierung ist nach einer Umfrage der Deutschen Industrie und Handelskammer eine Voraussetzung für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (vgl. Deutsche Industrie- und Handelskammer 2024, S. 6.) Sie kommt auch zu der Erkenntnis, dass die deutsche Wirtschaft vermehrt auf Künstliche Intelligenz setzt (vgl. Deutsche Industrie- und Handelskammer 2024, S. 5).

In der Branche wird KI noch nicht flächendeckend eingesetzt, zwischen den Betrieben gibt es deutliche Unterschiede. In Teilen sind z. B. Software-Anwendungen für eine effiziente Maschinen- und Betriebsdatenerfassung, sog. Manufacturing Execution Systems (MES) im Einsatz. Sie ermöglichen die Steuerung der Produktion in Echtzeit und unterstützen die Qualitätssicherung. Oftmals befindet sich der Einsatz jedoch noch eher im Experimentierstadium (vgl. BR8; GW2; vgl. 3.4.3 Kooperationsbündnisse und Produktinnovationen).

Der Einsatz von KI kann Arbeitsabläufe weitreichend beeinflussen, der Betriebsrat muss deshalb u. a. datenschutzrechtliche Aspekte im Blick haben, ebenso wie Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und der Leistungs- und Verhaltenskontrolle. Hier ist in Zukunft mit zunehmendem Handlungs-

bedarf für die Mitbestimmungsgremien zu rechnen, da Betriebsräte vor der Herausforderung stehen, neue Technologien zu verstehen und gleichzeitig die Arbeitsbedingungen von Beschäftigten zu schützen.

Das Betriebsrätemodernisierungsgesetz von 2021 hat die Rechte von Betriebsräten in diesem komplexen Themengebiet gestärkt und gewährt ihnen explizite Handlungsmöglichkeiten (z. B. §§ 80, Abs. 3 Satz 2; 87 Abs. 1 Nr. 6; 90 Abs. 1 Nr. 3; 95 Abs. 2a BetrVG).

Übernahmen und Fusionen

Kennzeichnend für die Branche sind aktuell Übernahmen und Fusionen (vgl. BR5 sowie 2.1 Betriebsstruktur), wie z. B. der Zusammenschluss von International Paper und DS Smith (vgl. International Paper 2024). Getrieben von Nachhaltigkeitsanforderungen, technologischen Innovationen und strategischer Marktpositionierung hat das M&A-Geschäft in der Branche im Jahr 2024 an Dynamik gewonnen.

Es geht darum, Betriebe zu konsolidieren und die Durchdringung von Märkten zu vergrößern, wobei die Dynamik über 2024 hinaus anhalten soll (vgl. InvestmentWeek 2024). Vielfach führt die Übernahme durch ausländische Investoren zur Beeinträchtigung der Einflussnahme von Mitbestimmungsträgern in Deutschland (vgl. 3.1.2 Produktionsstandorte und Zulieferer).

Grundsätzlich ist die Frage eines Eigentümerwechsels kein unmittelbarer Gegenstand der betrieblichen, sondern eher eine Frage der unternehmerischen Mitbestimmung. Betriebsräte sind aber häufig spätestens in der Folge von Übernahmen und Fusionen durch die Anpassung von Geschäftsmodellen und entsprechendem Personalbedarf im Rahmen von Restrukturierungsprojekten beteiligt (vgl. § 111 BetrVG).

Aufgrund der erheblichen Auswirkungen auf die Unternehmensperspektive und damit auch auf die Beschäftigungsperspektive der Mitarbeitenden ist es jenseits der formalen Mitbestimmungsrechte aber empfehlenswert, dass sich der Betriebsrat frühzeitig und intensiv mit dem Verkaufsprozess und – soweit es das Management zulässt – auch mit Investorenkonzepten und ihren Folgen auseinandersetzt und versucht, seinen Einfluss geltend zu machen.

4.3 Forderungen an die Politik

Während sich die bisherige Studie vor allem auf der betrieblichen Handlungsebene bewegte, gibt es darüber hinaus auch Themen, welche sich maßgeblich im Gestaltungsraum politische Akteure wiederfinden. Daher werden im Folgenden die politischen Forderungen, die sich aus den Expert*innen-Interviews ergeben haben ausgeführt. Diese Forderungen sind dabei entlang der bisherigen Kapitel strukturiert.

4.3.1 Märkte und Globalisierung

Im Hinblick auf Märkte und Globalisierung ergeben sich vor allem Forderungen zum bürokratischen Prozess und Aufwand. So werden auf der einen Seite zwar die einheitlichen EU-Richtlinien gelobt, da sie zu gleichartigen Bedingungen beitragen. Auf der anderen Seite gibt es hier jedoch z. T. sehr unterschiedliche Umsetzungsstände in den einzelnen Mitgliedsstaaten. So agiert ein Teil der Staaten (pro-)aktiv und setzt Regelungen frühzeitig um, wohingegen andere Staaten die Regelungen nur sehr langsam umsetzen. Hier ist aus Sicht der Expert*innen ein strengerer Zeitrahmen für die Umsetzung notwendig (vgl. BR7).

Explizit für die Bundesrepublik werden ein hoher bürokratischer Aufwand und ein Rückstand in der Digitalisierung der Verwaltung benannt, der die Wettbewerbsfähigkeit mit anderen europäischen Staaten behindert (vgl. AG2).

Des Weiteren sind die gestiegenen Herstellungskosten, und hier insbesondere die Energiekosten, eine große Herausforderung für die energieintensive Branche. Auch wenn es kurzfristig zu Sonderereignissen kommen kann, benötigt die Branche vor allem eine langfristige Planungsperspektive und -sicherheit (vgl. BR4).

4.3.2 Demografischer Wandel und Fachkräftesicherung

Insgesamt wünschen sich die Befragten eine stärkere Unterstützung bei der Begegnung des demografischen Wandels im Allgemeinen und in der Branche im Speziellen. Ein wichtiger Faktor, um dies zu realisieren, stellt die (Weiter-)Qualifizierung des vorhandenen Personals dar. Hierzu sind jedoch weitere und vor allem unkomplizierte Förderanreize notwendig, um vor allem auch KMU zu unterstützen (vgl. AG1; GW3).

Zur Steigerung der Branchenattraktivität wäre überdies denkbar, dass gewisse zusätzliche Leistungen, die bisher freiwillig im Rahmen von Corporate Benefits erfolgen, für Unternehmen ab einer bestimmten Größe verpflichtend werden. Hierbei sollten ausschließlich Maßnahmen und Angebote im Rahmen der Gesundheitsvorsorge im Vordergrund stehen (vgl. BR8).

Zudem gibt es Forderungen, die verstärkt die Gewinnung von zukünftigen Fachkräften in den Fokus nehmen. Ein möglicher Faktor stellt hier die Gewinnung und Integration von ausländischen (Fach-)Kräften dar. Bisher gibt es hier keine zufriedenstellende Gesamtstrategie, stattdessen gibt es diverse Einzelmaßnahmen mit hohem bürokratischem Aufwand. Das übergeordnete Ziel sollte immer sein, Menschen schnell und unkompliziert in Arbeit zu bringen (vgl. GW1).

Hinsichtlich der Qualität der Ausbildung muss in die Berufsschulen und deren Ausstattung, insbesondere im Hinblick auf die Zunahme von digitalen Themen und Anforderungen, investiert werden (vgl. BR2). Darüber hinaus stellen die Befragten fest, dass jüngeren Menschen nach dem Schulabschluss oftmals wichtige, zumeist soziale, Fähigkeiten fehlen oder zumindest nicht in einem ausreichenden Maße vorhanden sind.

Die Einführung eines verpflichtenden sozialen Jahres könnte aus Sicht der Befragten an dieser Stelle Abhilfe schaffen. Dies würde jungen Menschen nach dem Schulabschluss eine wichtige Orientierung geben und sie könnten sozial reifen. Darüber hinaus ergeben sich daraus ebenfalls gesellschaftliche Vorteile, da im sozialen Bereich zusätzliche Kräfte zur Verfügung stünden (vgl. BR3).

Im Hinblick auf ältere Beschäftigte steht der Erhalt der Arbeitsfähigkeit im Vordergrund. Denkbar wären hier strengere Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, die ab einer bestimmten Altersgrenze verpflichtend greifen. Konkrete Maßnahmen sollten die Beschäftigten stärker vor körperlicher Be- und Überlastung schützen, bspw. durch Einschränkungen in den Tätigkeiten oder eines Verbots von Nachtschichten oder Schichtarbeit (vgl. BR1; GW2).

Und letztlich soll ein Arbeitsleben nicht in die Altersarmut führen, daher ist hier sicherzustellen, dass Erwerbstätige eine gesicherte und auskömmliche Rente erhalten – insbesondere, wenn sie über Jahre und Jahrzehnte schwere körperliche Arbeit geleistet haben (vgl. BR2).

4.3.3 Kreislaufwirtschaft und Nachhaltigkeit

Für die Betriebe der Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitenden Industrie spielt Nachhaltigkeit seit jeher eine entscheidende Rolle in der Produktion und der Vermarktung ihrer Produkte. In den letzten Jahren sehen sie sich jedoch vermehrt zunehmenden Regulierungen auf EU- und Bundesebene ausgesetzt. Seitens der interviewten Expert*innen wird bekundet, dass die Eingriffe durch die Politik insbesondere die Arbeit kleinerer Betriebe erschweren. Diese seien oft mit zu viel Aufwand und hohen Kosten verbunden (vgl. AG2; BR3, BR5).

Gleichzeitig würden große Umschwünge und aktuelle Änderungen immer öfter von „null auf hundert“ umgesetzt werden, aufgrund dessen eine langfristige Planung gefordert wird (vgl. BR2, BR3). Es sollten mehr Expert*innen beim Beschluss neuer Gesetze und Quoten hinzugezogen werden. Denn bisher fehle teilweise das praktische Wissen über die Zusammensetzung von Zellstoff, die Qualität und Funktionalität eines Papiers oder Einblicke in die Produktionspraxis (vgl. AG1; BR3).

Weiterhin wird über die Senkung der Strompreise für industrielle Unternehmen und Schaffung flexibler Regelungen für Stromkontingente diskutiert, um den Standort Deutschland attraktiver zu machen und gleichzeitig umweltfreundliche Lösungen zu fördern (vgl. BR3, BR7, BR8).

Bezüglich der vorangetriebenen Kreislaufwirtschaft müssen einheitliche Vorgaben geschaffen werden, die alle Akteure gleichbehandeln und eine faire Regulierung fördern, um die Umweltbelastung zu minimieren und die lokale Wirtschaft zu stärken (vgl. AG1). Letztlich soll verhindert werden, dass einzelne Großkonzerne eine Monopolstellung, beispielsweise bei der Beschaffung des Altpapiers im Rahmen der Kreislaufwirtschaft, innehaben (vgl. BR3).

4.3.4 Automatisierung und Digitalisierung

Im Rahmen zunehmender Digitalisierungs- und Automatisierungstendenzen wird eine Verbesserung und Förderung des Netzausbaus gefordert. Um einen positiven Nutzen durch den Einsatz moderner Technik am Markt zu ziehen, muss der geforderte Ausbau großflächig und zeitnah passieren. Insbesondere der ländliche Raum muss stärker in das Netz eingebunden werden (vgl. BR4; AG1). Weiterhin besteht in Deutschland noch immer ein großer Bedarf im Hinblick auf den Ausbau des Glasfasernetzes. Hier müssen bestehende Leitungen verstärkt genutzt und angeschlossen werden (vgl. AG1).

Mit Blick auf die Digitalisierung im Allgemeinen, muss der digitale Wandel bereits in der Schule stattfinden und thematisiert werden. Nachfolgende Generationen, die auf eine automatisierte und digitalisierte Arbeitswelt treffen, müssen auf wandelnde Arbeitsbedingungen und Automatisierungstendenzen vorbereitet sein (vgl. BR2). In den Betrieben selbst gilt es, der zusätzlichen psychischen Belastung vorzubeugen, die durch die veränderten Anforderungen an die Mitarbeitenden verursacht werden (vgl. BR2).

4.3.5 Mitbestimmung

Bei der Mitbestimmung sehen die Betriebsrät*innen den Gesetzgeber an unterschiedlichen Stellen gefordert. So wird zwar die in Deutschland gesetzlich im Betriebsverfassungsgesetz verankerte Mitbestimmung ausdrücklich gelobt und als einzigartige Errungenschaft herausgestellt, allerdings werden zu vielen einzelnen Aspekten Nachbesserungen gefordert (vgl. BR2, BR3, BR4, BR5).

Dazu zählen z. B. die weitere Eingrenzung von Leiharbeit (vgl. BR6), die Einschränkung der Befristungsmöglichkeiten von Arbeitsverträgen (vgl. BR4), die Erweiterung des Informationsrechts von Betriebsräten im Hinblick auf

Abmahnungen (vgl. BR4), mehr Mitsprache bei Kündigungen (vgl. BR5), eine gerechte Entlohnung z. B. auch im Vergleich zu Bürgergeld-Empfänger*innen (vgl. BR6) sowie die Wiedereinführung der gesetzlichen (oder tariflichen) Möglichkeit, Altersteilzeit-Regelungen in Anspruch nehmen zu können (vgl. BR6).

Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels wünschen sich die befragten Expert*innen von der Politik, dass sie Anreize dafür schafft, dass die Berufe ihrer Branche und Industrie- und Handwerksberufe generell wieder attraktiver gemacht werden und dafür Sorge getragen wird, dass von den Betrieben Ausbildungsplätze eingerichtet werden (vgl. BR2).

Darüber hinaus wird es ebenfalls als wichtig angesehen, dass Politik dazu beiträgt, die Betriebsratsarbeit selbst attraktiver zu machen und mit geeigneten Maßnahmen die Mitbestimmung in den Betrieben zu erhalten.

Hierzu zählt insbesondere im Hinblick auf die zunehmenden vielfältigen Aufgaben von Betriebsratsarbeit und die komplexen Inhalte der jeweiligen Materie (z. B. IT), die Erleichterung der Möglichkeit, eine Freistellung in Anspruch zu nehmen (vgl. BR1), den Zugriff auf eine ständige Rechtsberatung zu ermöglichen (vgl. BR4) sowie eine geforderte berufliche Entwicklung im Amt bis hin zur Überlegung, statt des Ehrenamts über eine Entlohnung von Betriebsratsarbeit nachzudenken (vgl. BR3).

Für eine Aufwertung der Mitbestimmung könne auch sorgen, dass Betriebsratsarbeit besser geschützt wird (vgl. BR7) und Arbeitgeber*innen bei Nichteinhaltung und Wahrung von Mitbestimmungsrechten empfindlichere Strafen als bisher zu erwarten hätten (vgl. BR7).

Gewerkschaftsvertreter*innen der Branche weisen überdies darauf hin, dass Politik bei weiterer Ausweitung von Digitalisierung dafür Sorge tragen muss, dass z. B. trotz Homeoffice-Arbeit weiterhin sichergestellt ist, dass es Räume für Interaktion, d. h. insbesondere Aushandlungsprozesse und gemeinsames Lernen geben muss (vgl. GW2). Nur so ist eine gute kollektive Interessenorganisation möglich.

Literatur

Alle im Folgenden genannten Webseiten wurden zuletzt am 17.1.2025 abgerufen.

Atteslander, Peter (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung. 13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin: Erich Schmidt.

Badura, Bernhard / Ducki, Antje / Schröder, Helmut / Klose, Joachim / Meyer, Markus (2019): Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen, Berlin: Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-59044-7>

Badura, Bernhard / Ducki, Antje / Schröder, Helmut / Klose, Joachim / Meyer, Markus (2020): Fehlzeiten-Report 2020. Gerechtigkeit und Gesundheit, Berlin: Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-61524-9>

Badura, Bernhard / Ducki, Antje / Schröder, Helmut / Meyer, Markus (2021): Fehlzeiten-Report 2021. Betriebliche Prävention stärken – Lehren aus der Pandemie, Berlin: Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-63722-7>

Badura, Bernhard / Ducki, Antje / Meyer, Markus / Schröder, Helmut (2022): Fehlzeiten-Report 2022. Verantwortung und Gesundheit, Berlin: Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-65598-6>

Badura, Bernhard / Ducki, Antje / Baumgardt, Johanna / Meyer, Markus / Schröder, Helmut (2023): Fehlzeiten-Report 2023. Zeitenwende – Arbeit gesund gestalten, Berlin: Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-67514-4>

Badura, Bernhard / Ducki, Antje / Baumgardt, Johanna / Meyer, Markus / Schröder, Helmut (2024): Fehlzeiten-Report 2024. Bindung und Gesundheit – Fachkräfte gewinnen und halten, Berlin: Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-69620-0>

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2024): Mitbestimmung – eine gute Sache. Alles über die Mitbestimmung und ihre rechtlichen Grundlagen, Bonn.
www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a741-mitbestimmung-eine-gute-sache.pdf?__blob=publicationFile&v=8

Deutsches Institut für Urbanistik (2017): Was ist eigentlich... Transformation?, Berlin.
<https://difu.de/nachrichten/was-ist-eigentlich-transformation>

- Deutsche Industrie- und Handelskammer (2024): Digitalisierung weiter eher Werkzeug als Innovationsmotor. Die DIHK-Digitalisierungsumfrage 2023, Berlin.
www.dihk.de/resource/blob/111692/c2c84c03f399bb4c8bf59dd199426c29/dihk-digitalisierungsumfrage-2023-data.pdf
- Deutsche Umwelthilfe (2024): EU-Verpackungsverordnung. Vorgaben zu Abfallvermeidung, Mehrweg und Recycling, Hannover.
www.duh.de/fileadmin/user_upload/download/Projektinformation/Kreislaufwirtschaft/Verpackungen/240417_Infopapier_PPWR_DUH.pdf
- European Commission (Hrsg.) (2020): Circular Economy Action Plan. For a cleaner and more competitive Europe, Brüssel.
www.eu2020.de/blob/2429166/156d2d98b66b2ff28b6990161eed91e9/12-17-kreislaufwirtschaftsaktionsplan-bericht-de-data.pdf
- Europäische Kommission (2003): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (Text von Bedeutung für den EWR) (Bekannt gegeben unter Aktenzeichen K (2003) 1422), Brüssel.
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX%3A32003H0361>
- Europäische Kommission (2020): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Ein neuer Aktionsplan für die Kreislaufwirtschaft. Für ein saubereres und wettbewerbsfähigeres Europa, Brüssel.
https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9903b325-6388-11ea-b735-01aa75ed71a1.0016.02/DOC_1&format=PDF
- Europäisches Parlament (2024): Angenommene Texte. P9_TA(2024)0318. Verpackungen und Verpackungsabfälle. Legislative Entschließung des Europäischen Parlaments vom 24. April 2024 zu dem Vorschlag für eine Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates über Verpackungen und Verpackungsabfälle, zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/1020 und der Richtlinie (EU) 2019/904 sowie zur Aufhebung der Richtlinie 94/62/EG (COM(2022)0677 – C9–0400/2022–2022/0396(COD)), Straßburg.
www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2024-0318_DE.pdf
- Flick, Uwe (2017): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 8. Auflage, Reinbek: Rowohlt Taschenbuch.

- GVM – Gesellschaft für Verpackungsmarktforschung (Hrsg.) (2023): Der Beitrag kreislauffähiger Verpackungen zum Klimaneutralitätsziel 2045, Mainz.
www.ifeu.de/fileadmin/uploads/Publikationen/Industrie_Produkte/der-beitrag-kreislauffaehiger-verpackungen-zum-klimaneutralitaetsziel-2045.pdf
- Hauptverband Papier- und Kunststoffverarbeitung (2023): Sozialpolitische Kerndaten der Papier und Kunststoffe verarbeitenden Industrie, Berlin/Köln.
www.hpv-ev.org/wp-content/uploads/2023/08/Versand-Broschuere-HPV-SP-Daten-Ausgabe-Juni-2023-Final.pdf
- International Paper (2024): International Paper Announces Overwhelming Shareholder Approval in Connection with the Proposed Acquisition of DS Smith, Memphis.
<https://internationalpaper2022rd.q4web.com/news/news-details/2024/International-Paper-Announces-Overwhelming-Shareholder-Approval-in-Connection-with-the-Proposed-Acquisition-of-DS-Smith/default.aspx>
- InvestmentWeek (2024): Verpackungsindustrie 2024: Nachhaltigkeit und Technologie treiben M&A-Aktivitäten an, Singapur.
www.investmentweek.com/verpackungsindustrie-2024-nachhaltigkeit-und-technologie-treiben-m-a-aktivitaeten-an/
- Kuckartz, Udo (2014): Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren, Wiesbaden: Springer VS.
<https://doi.org/10.1007/978-3-531-93267-5>
- Kuckartz, Udo / Rädiker, Stefan (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 5. Auflage, Weinheim: Beltz Juventa.
- Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Technik. 12., überarbeitete Auflage, Weinheim/Basel: Beltz.
- Meuser, Michael / Nagel, Ulrike (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef / Kraimer, Klaus (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 441–471.
<https://doi.org/10.1007/978-3-322-97024-4>
- Meuser, Michael / Nagel, Ulrike (1994): Expertenwissen und Experteninterview. In: Hitzler, Ronald / Honer, Anne / Maeder, Christoph (Hrsg.): Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 180–192.
<https://doi.org/10.1007/978-3-322-90633-5>

- Meuser, Michael / Nagel, Ulrike (2009): Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, Susanne / Pickel, Gert / Lauth, Hans-Joachim / Jahn, Detlef (Hrsg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 465–479.
https://doi.org/10.1007/978-3-531-91826-6_23
- Nienhüser, Werner / Hoßfeld, Heiko / Glück, Esther / Gödde, Lukas (2018): Was Menschen über die Mitbestimmung denken. Empirische Analysen, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-07076
- Niewerth, Claudia / Massolle, Julia (2020): Betriebliche Interessenvertretung in der doppelten Transformation. Einblicke in neue Gestaltungsformen betriebsrätlicher Arbeit, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007899
- Papierindustrie (2024): Sonderausgabe zur Tarifrunde Papier 2024. Situationsbericht. Tarifforderungen der IGBCE und Reaktion. Interview, Berlin.
https://cdn.prod.website-files.com/64baba653b7c9d6adfd30828/66f3ed472f3a5a287593db8a_dpi_tarif_200824_rz_k1_mueller_k6_online.pdf
- Schönekas, Daniel (2021): Papierverpackungen: Potenzial bei Weitem nicht ausgeschöpft, Düsseldorf.
www.ikb-blog.de/papierverpackungen-potenzial-bei-weitem-nicht-ausgeschoepft/
- Statistisches Bundesamt (2008): Klassifikation der Wirtschaftszweige. Mit Erläuterungen, Wiesbaden.
www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/Gueter-Wirtschaftsklassifikationen/Downloads/klassifikation-wz-2008-3100100089004-aktuell.pdf?__blob=publicationFile
- Statistisches Bundesamt (2024a): Außenhandel. Aus- und Einfuhr (Außenhandel): Deutschland, Jahre, Länder, Warensystematik (51000–0007). Berichtsjahr: 2023, Region: Deutschland, Wiesbaden.
www-genesis.destatis.de/datenbank/online/table/51000-0007/search/s/NTEwMDAtMDAwNw==
- Statistisches Bundesamt (2024b): Investitionserhebung im Verarbeitenden Gewerbe, Bergbau. Betriebe, Beschäftigte, Umsatz und Investitionen im Verarbeitenden Gewerbe und Bergbau: Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige (42231–0011). Berichtsjahr: 2009–2022, Region: Deutschland, Wiesbaden.
www-genesis.destatis.de/datenbank/online/table/42231-0011/search/s/NDIyMzEtMDAxMQ==

- Statistisches Bundesamt (2024c): Jahresbericht für Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe. Beschäftigte und Umsatz der Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe: Deutschland, Jahre, Beschäftigtengrößenklassen, Wirtschaftszweige (42271–0005). Berichtsjahr: 2009–2023, Region: Deutschland, Wiesbaden.
www-genesis.destatis.de/datenbank/online/table/42271-0005/search/s/NDIyNzEtMDAwNQ==
- Statistisches Bundesamt (2024d): Monatsbericht im Verarbeitenden Gewerbe. Beschäftigte und Umsatz der Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe: Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige (42111–0003). Berichtsjahr: 2009–2023, Region: Deutschland, Wiesbaden.
www-genesis.destatis.de/datenbank/online/table/42111-0003/search/s/NDIxMTEtMDAwMw==
- Statistisches Bundesamt (2024e): Index der Erzeugerpreise gewerblicher Produkte. Erzeugerpreisindex gewerblicher Produkte: Deutschland, Jahre, Güterverzeichnis (61241–0003). Berichtsjahr: 2014–2023, Region: Deutschland, Wiesbaden.
www-genesis.destatis.de/datenbank/online/table/61241-0003/search/s/NiEyNDEtMDAwMw==
- Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2024): Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (SvB) nach Ausbildungs- bzw. Berufsabschluss, Alter und ausgewählten Wirtschaftszweigen WZ 2008 – Deutschland – Zeitreihe 2008 bis 2023 (Berichtsmonat: Juni), Auftragsnummer 359120, Nürnberg.
- Umweltbundesamt (2024): Altpapier. Vom Papier zum Altpapier, Dessau-Roßlau.
www.umweltbundesamt.de/daten/ressourcen-abfall/verwertung-entsorgung-ausgewaehlter-abfallarten/altpapier#vom-papier-zum-altpapier.
- Unternehmensregister (2024a): Jahresabschluss zum Geschäftsjahr der DS Smith Packaging Deutschland Stiftung & Co. KG. Geschäftsjahre: 2017/2018 bis 2021/2022, Köln.
<https://www.unternehmensregister.de/ureg/result.html;jsessionid=E685114553378FE214CD74B9EACDF272.web01-1>
- Unternehmensregister (2024b): Jahresabschluss zum Geschäftsjahr der SIG Combibloc GmbH. Geschäftsjahre: 2018 bis 2022, Köln.
<https://www.unternehmensregister.de/ureg/result.html;jsessionid=E685114553378FE214CD74B9EACDF272.web01-1>

- Unternehmensregister (2024c): Jahresabschluss zum Geschäftsjahr der Westrock Packaging Systems Germany GmbH. Geschäftsjahre: 2018/2019 bis 2022/2023, Köln.
<https://www.unternehmensregister.de/ureg/result.html;jsessionid=E685114553378FE214CD74B9EACDF272.web01-1>
- Verband der Wellpappen-Industrie (Hrsg.) (2022): Wellpappe. Partner auf dem Weg in die Kreislaufwirtschaft. Jahresbericht 21/22 der Wellpappenindustrie, Darmstadt.
<https://wellpappen-industrie.de/wp-content/uploads/2022/12/Jahresbericht-2021-2022-1.pdf>

Autor*innen

Sebastian Buntjer, M. Sc. Geografie, ist bei der PCG – Project Consult GmbH in Essen tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte sind wissenschaftliche Studien und Handlungshilfen, regionalwirtschaftliche Analysen und Evaluationen.

Tobias Heene studiert im M. A. Politikmanagement, Public Policy und öffentliche Verwaltung an der NRW School of Governance. Bei der PCG – Project Consult GmbH in Essen sind seine Arbeitsschwerpunkte wissenschaftliche Studien und Handlungshilfen.

Daniel Ruhmüller studiert im M. A. Sozialwissenschaft, Management und Regulierung von Arbeit, Wirtschaft und Organisation an der Ruhr-Universität Bochum. Bei der PCG – Project Consult GmbH in Essen sind seine Arbeitsschwerpunkte wissenschaftliche Studien und Handlungshilfen.

Nicol von Neumann-Cosel ist Ass. Jur. sowie Leiterin der Niederlassung Berlin der PCG – Project Consult GmbH. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind die Beratung und Schulung von Betriebs- und Personalräten und die Unternehmensmitbestimmung.

