

Verpackungskünstler

Das Karlsruher Familienunternehmen Packservice expandiert stark. Dabei nützt auch Greta Thunberg

VON DAGMAR DECKSTEIN

Hersteller suchen nach immer ausgefeilteren Verpackungslösungen. Eine Supermarktkette will Weihnachtskalender in den Handel bringen, die aber erst mit kleinen Gaben zu befüllen sind. Ein Spirituosenhersteller möchte seinen neuen Kräuterlikör im Geschenkformat anbieten, auf dessen Flasche noch ein Glas als Zugabe anzubringen ist. Und zum Lippenstift soll es noch einen Gratis-Mascara geben. Häufig stammen solche Aufträge aus dem Haus Packservice. Mit speziellen Verpackungslösungen hat Firmenchef Ralph Spiering seine Firma „Packservice“ in Karlsruhe im Laufe der vergangenen fast 25 Jahre groß gemacht hat. Dabei profitiert die Firma auch von Marketingaktionen der Hersteller.



Unternehmer Ralph Spiering
FOTO: PACKSERVICE

Vor allem im deutschen Einzelhandel, dessen Ladenflächen nach wie vor viel üppiger bemessen sind als in anderen europäischen Ländern, gilt die Devise: Das Auge kauft mit. Wie ansprechend und konsumentenfreundlich die konkurrierenden Hersteller ihre Ware präsentieren können, desto größer die Chance, bei den Kunden zu punkten.

Ralph Spiering, 54, hat die Firma von seinen Eltern Paul und Waltraud Spiering 1996 übernommen. Damals war das kleine, 1980 gegründete Unternehmen mit gerade einmal 100 Mitarbeitern und drei Standorten rund um den Firmensitz Karlsruhe noch regional orientiert. Heute arbeiten 1300 Mitarbeiter an 30 Standorten in Deutschland, Österreich und der Schweiz für das Unternehmen, das seit 2002 den Umsatz verzehnfacht hat und seit Jahren mit zweistelligen Umsatzzuwächsen auf-

wartet. Auch wenn sich Ralph Spiering über die genauen Umsatzzahlen bedeckt hält – die Fachwelt schätzt sie auf 240 Millionen Euro jährlich.

Die Verpackungsbranche boomt. Hersteller von Konsumartikeln konkurrieren beständig mit neuen Angeboten um die Gunst der Kunden. Dabei kommt der Verpackung oft eine entscheidende Rolle zu. Das Geschäft sei zudem relativ konjunktur-unabhängig, wie Spiering betont: „Mal wollen die Anbieter im Boom ihre Angebote möglichst unterscheidbar von denen der vielen Wettbewerber präsentieren, mal sollen in der Konjunkturlaute attraktive Verpackungen zum Kauf anregen.“

Packservice hat sein eigenes Dienstleistungsangebot im Laufe der Jahre beständig erweitert. So bietet die Karlsruher Firma ihrer Markenartikel-Kundschaft inzwischen auch Beratung, Verpackungsentwicklung und Warenrückverfolgung an. „Wachstum war und ist bei uns aber nie Selbstzweck. Vielmehr ist unsere beständige Expansion die Bestätigung dafür, dass wir unsere Arbeit gut erledigen. Und sie ist auch ein Weg, sich unabhängiger von einzelnen Kunden, Regionen, Marken oder Branchen zu machen.“ Packservice zählt eine große Branchen-Palette zu seinen Kunden: Kosmetik, Pharma, Nahrungsmittel und Getränke, Versand- und Einzelhandel, Spielwaren und Textil, dazu auch Logistikunternehmen.

Auch verschiedene Zukäufe passender Dienstleister oder kleinerer Wettbewerber tragen zum Wachstum bei. Da wurde 2002 ein Textilbearbeitungs-Spezialist in Pforzheim dazugekauft, 2007 ein Kontraktverpacker in Gütersloh und 2013 der Unternehmensteil eines Logistikers in der Schweiz. Eine komplette Neugründung erfolgte 2018 mit dem Verpackungsmittel- und Wellpappe-Lieferanten „Flexpack GmbH“, der Kartonagen und Papp-Zuschneide in Rastatt produziert. Ralph Spiering und seine Mit-Geschäftsführer hatten sich das gut überlegt: „Wir haben die unterschiedlichsten Anforderungen an solche Kartonlösungen. Ob kleine Pappschächtelchen für die Cremedose oder große Pappkartons aus Wellpappe für den Versand, das alles fertigen wir jetzt selbst an.“

Nicht erst seit Greta Thunberg sind Plastikverpackungen zunehmend als umweltschädlich in Verruf geraten. Die Branche hat darauf reagiert: „Auf der Fachmesse „Flexpack“ im vergangenen September in Nürnberg war unübersehbar, dass das The-



Das Auge kauft mit: eine Produktionslinie der Firma Packservice.

FOTO: PACKSERVICE

Wachstum umsichtig zu steuern, ist eine besondere Herausforderung. Erst recht für Mittelständler, denen ihr Erfolg manchmal schnell über den Kopf wächst. Spiering führt einen aufstrebenden Fliesenleger als kleines Beispiel an: „Er leistete bei uns zuhause hervorragende Arbeit, aber die Rechnung stellte er erst zwei Jahre später. Seine Begründung: Er hätte einfach viel zu viel zu tun gehabt.“

Essenziell sei bei Packservice hohe Transparenz in allen Finanzierungsfragen: Relevante Kennzahlen müssten intern sinnvoll aufgearbeitet sein, dann dienen sie als die Gradmesser für gesundes Unternehmenswachstum. „Sie funktionieren wie die Anzeigen im Cockpit, mit deren Hilfe ich nicht nur das Flugzeug sondern auch das Unternehmen steuern, kontrollieren und auf Kurs halten kann“, erklärt Spiering. „Wir haben zum Beispiel einen einfachen Prozess entwickelt, der schnelle und zuverlässige Investitionsentscheidungen erlaubt. Am wichtigsten dabei ist die Frage nach dem Return on Investment (ROI): Wie und wann hat sich diese Investition wieder amortisiert? Wenn das nicht länger als zwei Jahre dauert und alle anderen Parameter ebenso passen, gibt der zuständige Geschäftsführer den Antrag frei.“

Die Mitarbeiteranzahl ist von 100 auf 1300 gestiegen

Auch mit dem Finanzamt und mit seinen Banken arbeitet Spiering eng zusammen: „Einmal im Jahr erhält unsere Hausbank mit den Vorjahreszahlen unseren Bankbericht. Damit liefern wir ihnen mehr Informationen, als sie von uns fordern können. Doch wir geben diese Extras gerne. Weil wir dadurch unser Vertrauensverhältnis zur Bank stärken und uns bei Verhandlungen eine starke Position verschaffen können.“ Das Finanzamt wiederum ist für Spiering ein hilfreicher Partner des Unternehmens: „Mit seiner Expertise liefert uns die Behörde eine Art kostenloses externes Betriebsaudit, das uns in unseren ordentlichen Abläufen bestätigt oder im Einzelfall rechtzeitig auf eine mögliche Schwachstelle hinweist.“

Ralph Spiering hat für sein Erfolgsrezept der Firma Packservice ein Symbol gewählt, die sogenannte Lemniskate, eine liegende Acht, das Zeichen für Unendlichkeit. „Die strategische Ausrichtung unseres Unternehmens voranzutreiben, ist inzwischen eine meiner wichtigsten Aufgaben“, sagt Spiering.

Dafür hat er auch schon konkrete Pläne. Jetzt peilt er die „Wachstumsphase 5“ von 2021 bis 2025 an. Seine „Fünfjahrespläne“ begannen übrigens mit „Phase Null“ von seiner Übernahme des elterlichen Betriebs 1996 bis 2001. In Phase fünf steht für Ralph Spiering zunächst an, weitere Führungskräfte ins Unternehmen zu holen und Auslandsstandorte auch in West- und Osteuropa aufzubauen.



Fortschritt ist einfach.

ma Nachhaltigkeit bei fast allen Ausstellern im Fokus steht“, sagt Spiering. In der Branche der Verpackungsherstellung sei man bemüht, Alternativen zu klassischen Plastikfolien zu suchen. Ob mit Grasfasern, mit Mais- oder Weizenstärke oder über den Ersatz von Plastik durch Pappe. In der CO₂-Bilanz sei Folie dabei gar nicht viel schlechter als Pappe. Aber es komme auf die Wiederverwertung an, die derzeit mit einer Recyclingquote von etwa 50 Pro-

zent noch zu gering sei. „Wir befinden uns jedenfalls in engem Kontakt mit Herstellern, die neue Materialien suchen und sie bei uns auf Verarbeitbarkeit ausprobieren. Dazu bieten wir unter anderem auch alternativ zur Folie bedruckte Kartonverpackung an.“

Nun ist Ralph Spiering dabei, seine Strategien und Tipps in einem Buch zusammenzufassen, das im nächsten Frühjahr erscheinen soll. Titel: „Gekonnt wachsen“.

Falsches Vorbild

Warum das Silicon Valley als Innovationsstandort hierzulande nicht einfach kopiert werden kann

Viele europäische Länder beneiden das Silicon Valley in Kalifornien für seine Gründungskultur, in dem innovative Start-ups florieren. Ein Forschungsprojekt ergab nun, dass es für Deutschland gar nicht sinnvoll ist, diesem Vorbild nachzueifern. Trotzdem gibt es Wege, um hochtechnologische Geschäftsideen zu fördern.

Amazon, Google, Apple, Microsoft, Facebook – die Liste erfolgreicher Tech-Unternehmen aus den USA ist lang. In der deutschen Start-up-Szene sieht es anders aus. Laut dem europäischen Forschungsprojekt „Financial and Institutional Reforms for an Entrepreneurial Society“ haben es innovative Unternehmen hierzulande auch schwerer als in den USA. „Alles, was man braucht, um innovativ zu sein, kann man in den Staaten schneller bekommen“, sagt Innovationsforscherin Andrea Herrmann. Grund dafür seien vor allem ein deregulierter Arbeits- und Finanzmarkt. „Wenn Sie jemanden einstellen wollen, können Sie das von heute auf morgen tun, weil der von heute auf morgen seinen aktuellen Job kündigen kann. Wenn Sie Geld benötigen, haben Sie mehr Risikokapital“, sagt Herrmann. Zudem könnten Manager in den USA schneller Entscheidungen treffen und Veränderungen vornehmen, da Aufsichtsräte als zusätzliche Instanzen fehlen. Herrmann ist Associate Professor der Innovation Studies an der Universität Utrecht und Gastwissenschaftlerin am Max-Planck-Institut.

Das ganze System in Deutschland zu deregulieren, damit es innovative Unternehmen leichter haben, hält Herrmann jedoch für keine sinnvolle Option. Die Gründungskultur sei hierzulande aufgrund der sozialen Sicherungssysteme anders und bringe auch andere Unternehmenstypen hervor. Dabei unterscheidet Herrmann drei verschiedene Gründungstypen: Die radikalen Innovatoren, die neue Produkte oder Dienstleistungen entwickeln. Die Imitatoren, die etwas anbieten, das sich als Geschäftsmodell bewährt hat und die inkrementellen Innovatoren, die bekannte Technologien verbessern. Im Gegensatz zu den radikalen Innovatoren hätten es Unternehmer, die ein inkrementelles Start-up gründen möchten, in den USA sogar schwerer als in Deutschland. Hier seien die Rahmenbedingungen in Deutschland ideal. „Denn dazu benötigt man Leute, die sehr spezifi-

sche Fähigkeiten haben, die lange in einem Unternehmen bleiben, um zu tüfteln, und die Wissen mitbringen, das man nicht unbedingt an der Uni erwirbt, sondern in einem langen Arbeitsprozess in einem Unternehmen“, erklärt Herrmann. Diese Leute gibt es in Deutschland etwa aufgrund des strengen Kündigungsschutzes. Ein weiterer Faktor sei, dass es in Deutschland für

Die Gründerkultur ist in den USA anders – auch wegen der Finanzierungsbedingungen

solche Nischenunternehmen viele Wege gebe, an Kredite zu kommen. „Wenn man kein Risikokapital benötigt, sondern andere Möglichkeiten der Unternehmensfinanzierung, ist das deutsche Bankensystem relativ gut geeignet“, meint Herrmann.

Auch Georg Licht, Gründungsforscher am Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, glaubt, dass unterschiedliche Finanzierungsbedingungen zu unterschiedlichen Gründerkulturen führen. Die Unternehmensfinanzierung im Silicon Valley sei zwar nicht risikoliebend, aber risikotolerant. „Die Financiers entscheiden dort

ähnlich wie bei Wetten, während die in Deutschland eher wollen, dass Gründer etwas vorweisen können.“ Zudem gebe es im Silicon Valley viele Unternehmen, die sich wiederum als Business Angels engagieren. „Die eine Generation finanziert somit die nächste Generation der Unternehmen. In Deutschland fängt das erst so langsam an. Und hier sind es auch keine frischen Gründer, sondern etablierte Unternehmen“, sagt Licht.

Auch Vorbilder spielten eine Rolle: Wo es bereits viele radikal-innovative Start-ups gibt, werden mehr neue gegründet. „In Deutschland gibt es nicht so viele Vorbilder – und wenn, sind sie nicht so stark promotet“, sagt Licht. Zuletzt sei die Vernetzung zwischen Finanzierungs- und technologischer Seite im Silicon Valley besonders gut. Wer technologisches Know-how hat und Kontakte im Finanzbereich, hat bessere Startbedingungen als Gründer.

Um in Deutschland innovativere Gründungen zu fördern, sollte laut Georg Licht beispielsweise das Risikokapitalangebot vergrößert werden, etwa mit staatlichen Mechanismen wie dem Hightech-Gründerfonds. „Die Präferenzen der Leute zu verändern, funktioniert nur eingeschränkt – indem man ein positives Bild der Gründer zeichnet, indem man zeigt, dass es beispielsweise nicht an persönlichem Versagen lag, wenn ein Unternehmen gescheitert ist, sondern an anderen Bedingungen“, erklärt der Gründungsforscher. Der Deutsche Gründerpreis etwa habe eine solche Wirkung – wenn auch nur eine marginale. Eine Veränderung zu erzielen dauere.

Die andere Möglichkeit geschehe in Deutschland immer wieder: Dass Start-ups selbständig versuchen, das deutsche System zu umgehen. „Beispielsweise stellen sie Leute nur befristet ein. Oder sie holen sich viele Leute aus dem Ausland. Oder suchen Venture Capital aus dem Ausland“, erklärt Herrmann. „Cherry Picking im Ausland“, auf deutsch „Rosinen picken“, nennt sie dies und „aus dem Regulierungswerk ausbrechen“.

TANJA KOCH



Am Sitz von Google in Mountain View, Kalifornien.

FOTO: AP



Weil unsere Experten Ihr Unternehmen mit der richtigen Finanzierung voranbringen.

Deutsche Leasing Die Landesbanken

sparkasse.de

Wenn's um Geld geht

