

INTERNATIONALISIERUNG



BEST PRACTICE

Duropack GmbH

Duropack GmbH

Vorbemerkung

In der Reihe **Best Practice Firmenporträts** präsentieren wir Unternehmen und ihre Aktivitäten. Ziel der Reihe ist es, die Erfolgsstrategien der jeweiligen Unternehmen anschaulich darzustellen. Die Informationen verstehen sich **nicht als Werbung** des jeweiligen Unternehmens.

■ **DAS UNTERNEHMEN**

Die Duropack GmbH ist ein international tätiger Konzern und zählt weltweit zu den bedeutenden Unternehmen für Verpackungen aus Wellpappe. Der Firmensitz befindet sich in Wien. Mit einem österreichischen Werk in der Steiermark zählen noch weitere 16 Standorte in Mittel- und Südosteuropa zur Unternehmensgruppe.



Zu den Tätigkeitsbereichen der Duropack GmbH gehören:



- ✘ Altpapiersammlung
- ✘ Papiererzeugung
- ✘ Produktion von Wellpappenverpackungen



Duropack GmbH


 ■ **FACTS 2012**

Standorte	▪ 17
Mitarbeiter	▪ 2.820
Kernsortiment	▪ Produktion und Vertrieb von Verpackungsprodukten aus Papier und Wellpappe für Handels- und Konsumgüter
Rechtsform	▪ GmbH
Investitionsvolumen	▪ 18 Mio. Euro
Hauptmarkt	▪ Mittel- und Südosteuropa
Umsatz	▪ 402 Mio. Euro

 ■ **PRODUKTE**

Die Duropack GmbH produziert und vertreibt **Verpackungsprodukte aus Papier und Wellpappe** für **Handels- und Konsumgüter**.

 ✕ **Das Produktionsprogramm der Rohpapiere für die Wellpappenindustrie:**

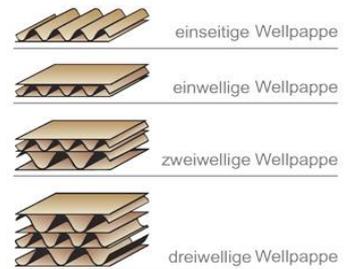
- **Testliner / braun**
hat heute als Rohstoff in der Wellpappenindustrie die größte Bedeutung. Es ist ein zwei- oder mehrlagiges Deckenpapier aus 100 Prozent Altpapier
- **Wellenstoff / natur**
wird auf Basis hochwertigen Altpapiers hergestellt und enthält dadurch Anteile an Halbzellstoff. Durch verschiedene Zusätze können die notwendigen Festigkeitswerte erreicht werden.
- **Schrenz / natur und braun**
Das Ausgangsmaterial für Schrenz ist in der Regel unsortiertes Altpapier. Gilt als „leichtere“ (natur/braun) Wellpappe und normales Verpackungsmaterial.



1871 bekommt der New Yorker Albert L. Jones ein US-Patent für das **erste gewellte Papier**, das für Verpackungszwecke bestimmt war.
1882 lässt sich F. H. Thompson eine Wellpappenmaschine in den USA patentieren, die bis heute in ihrer Arbeitsweise richtungsweisend ist. Damit begann eine Erfolgsstory: Kaum eine Ware, die heute nicht in Wellpappe, der Erfindung des Mr. Jones, versandt wird.

Duropack GmbH

Die Duropack erzeugt einseitige, ein-, zwei- und dreiwellige Wellpappe mit unterschiedlichen Wellenprofilen und Kombinationen.



Die Palette der Verpackungsprodukte des Konzerns umfasst:

- Verkaufsverpackungen (z.B. Steigen für Obst und Gemüse)
- Transportverpackungen
- Versandverpackungen
- bedruckte Displays für die Präsentation von Produkten am Point-of-Sale (POS)
- Spezialprodukte



Zu den Spezialprodukten zählen:

- Schwerverpackungen für besonders stabile Verpackungslösungen
- mehrwegfähigen Transportcontainern
- hochwertig bedruckte Verkaufsverpackungen
- Verpackungen die sowohl als Transport- als auch Verkaufspackung dienen
- Gefahrgutverpackungen
- Archivboxen
- Displays



■ Exkurs:

PAPIER- UND WELLPAPPEERZEUGUNG



Zellstoff ist das primäre Rohmaterial, aus dem Wellpappe-Rohpapiere hergestellt werden. Zellstoff wird aus den Zellulosefasern des **Holzes** hergestellt. Zur Papierherstellung werden vor allem Hölzer verwendet, die bei der **Waldpflege** anfallen.



Der zweite wichtige Rohstoff ist **Altpapier** und **Altkarton**.

Die Rohstoffe werden zu Halbstoffen aufbereitet. Dabei ist das Ziel die Gewinnung von Einzelfasern des Holzes oder auch des Altpapiers. Die daraus hergestellte Papiersorte ist der

Kraftliner*.



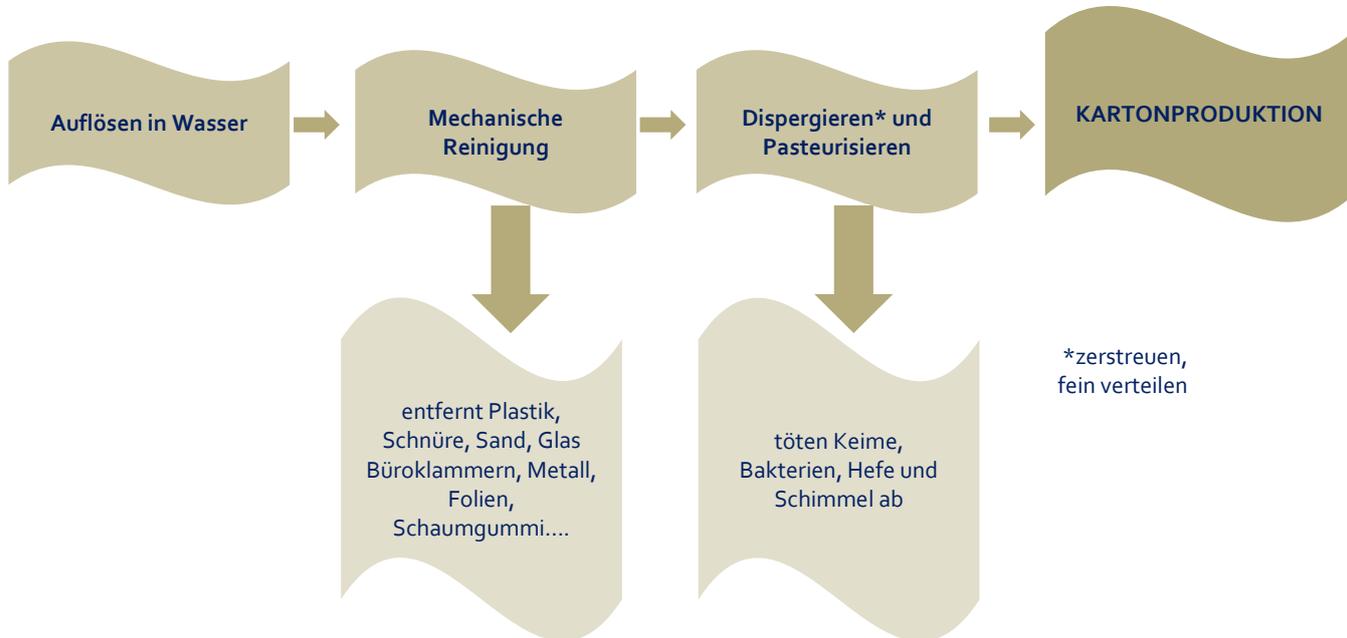
* **Kraftliner** wird als Deckschicht von Well- oder Vollpappe verwendet. Es besitzt eine hohe Festigkeit und ist widerstandsfähig gegen Feuchte.

Eine besondere Anwendung von Kraftliner sind Slip sheets. Slip sheets (Flachziehplatten) sind ein Hilfsmittel zum palettenlosen Transport von Gütern. Slipsheets für besonders hohe Trag- und Zugkräfte bestehen in der Regel aus



Die Papiermaschine stellt aus dem feingereinigtem Ganzstoff (1 % Feststoff, 99 % Wasser) eine endlose Bahn her, die nach der Aufrollung nur noch 5 bis 9 % Wasser enthält. Moderne Papiermaschinen haben eine Arbeitsbreite von 7,50 Metern und eine Produktionsgeschwindigkeit bis etwa 1000 m/Min.

■ Der Herstellungsprozess



Die sogenannten „integrierten Wellen“ verleihen der Wellpappe nicht nur ihren Namen, sondern auch ihre besondere Stabilität. Dadurch ist die Wellpappe als äußerst stabile Verpackung geeignet, Druck und Stöße abzufangen und das verpackte Gut zu schützen.



Die Belastbarkeit dieser Transportkonstruktionen ist verblüffend: eine Transportverpackung für Margarinebecher widersteht zum Beispiel dem Gewicht eines Braunbärs — also einer Belastung von ca. 400 kg!



Die Produktvielfalt für maßgeschneiderte Lösungen beginnt bereits bei der Wellpappe selbst. Hunderte von Wellpappensorten werden angeboten — ausgestattet mit unterschiedlich schweren **Deckenpapieren** (Grammatur), weiß, geflammt oder braun, mit verschiedenen hohen Wellenprofilen, in einseitiger, ein-, zwei-, oder dreiwelliger Ausführung, wasser- oder fettabweisend beschichtet mit nassfester Schichtenklebung und somit witterungsbeständig.

Die Verwendung von Wellpappe hat noch einen wichtigen Vorteil: Nachhaltigkeit und damit ein Beitrag zu ökologischem Handeln, da dieses Material zu 100 % recycelbar ist. Wellpappe ist ein

Duopack GmbH

vorbildliches Beispiel für die Verbindung von ökologischen und ökonomischen Interessen. Diese Produkte werden zu über 70 % aus Recycling-Papieren erzeugt und sind zu 100 % wiederverwertbar und das bis zu siebenmal — erst dann ist die Papierfaser so kurz, dass sie als Rohstoff für die Papiererzeugung nicht mehr herangezogen werden kann.. Und es gibt praktisch nichts, das nicht in Wellpappe verpackt werden kann.



- ✓ 98,6 % der gebrauchten Wellpappenverpackungen werden in Österreich gesammelt und über das Recycling wieder zu Wellpappenrohpapieren verarbeitet. Für klassische Wellpappenverpackungen werden heute bereits ca. 80 % der Rohpapiere auf Altfaser-Basis eingesetzt.
- ✓ Der Ursprung der Wellpappe liegt im Wald. Zur Aufrechterhaltung des Recycling-Kreislaufes wird auch ein geringer Anteil an Frischfasern benötigt. Ebenso für hochwertige Papiere, welche starken Belastungen standhalten müssen. Der notwendige Frischfaser-Anteil für heimische Wellpappe-Rohpapiere wird im Zuge der Waldpflege aus Bruch- und Durchforstungsholz gewonnen. Die Papierherstellung geht damit nicht etwa zu Lasten des Waldes, sondern fördert dessen Erhaltung und Wachstum.
- ✓ Der Leim zum Verkleben der einzelnen Papierbahnen wird ebenfalls aus nachwachsenden Rohstoffen hergestellt, nämlich aus Mais-, Weizen- oder Kartoffelstärke. Bei der Bedruckung werden wasserbasierende und lösemittelfreie Farben verwendet. Alle bei der Produktion anfallenden Wellpappenabfälle werden gepresst und zur Wiederverwertung zurück an die Papierfabrik geliefert. Der Einsatz von Wellpappe ist nicht nur ökologisch sinnvoll – im Interesse von Wald und Klima — sondern auch im Hinblick auf die immer knapper werdenden Vorräte an fossilen Rohstoffen.



Die Funktion der Verpackung für Wirtschaft und Verbraucher sowie ihre Bedeutung für Güterverteilung und Wettbewerb sind heute nicht mehr wegzudenken. Schutz von Gütern und Umwelt, Transport, Marketing und Produktinformation sind wichtige Leistung der Verpackungsindustrie. In Österreich sind heute rund 50 Unternehmen – meist klein- und mittelbetrieblich strukturiert — in der Bereichen flexible Verpackung, Faltschachtel- und Wellpappeindustrie als Zulieferer für die Markenartikelindustrie tätig. Moderne Güterverteilungssysteme sind ohne Verpackung kaum möglich.

■ INTERNATIONALISIERUNG

In den vergangenen Jahren hat sich die Duropack GmbH als wichtiger Player in der Verpackungsbranche etabliert. 2011 wurden von Duropack rund 680 Mio. m² Wellpappe produziert.

Die Strategie der Unternehmensgruppe ist

- die **Optimierung der Produkt- und Kundenstruktur**,
- Produktionssteigerungen bei **höherwertigen** Produkten,
- das **Kerngeschäft Verpackungen** verstärken
- und die **Konzentration auf Süd- und Osteuropa**.

■ Die Unternehmensgeschichte — wichtige Schritte in Richtung Internationalisierung:

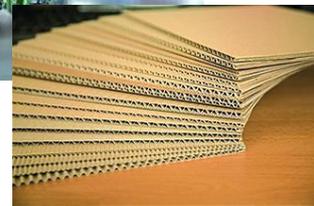
- 1910 Beginn der Wellpappen-Produktion in Wien — Erste Wiener Wellpappe GesmbH in Hirschwang-Neusiedler AG (Niederösterreich)
- 1961 *Neuer Betriebsstandort der Wiener Wellpappe in Wien-Liesing*
- 1967 *Übernahme der Wiener Wellpappe durch die Boise Cascade Corporation, USA*
- 1971 *Gründung der Duropack (Zusammenschluss - Wiener Wellpappe / Neusiedler) - Neuerrichtung des Werkes in Kalsdorf bei Graz, Steiermark*
- 1976 Gründung von Duropack Wellpappe Ansbach, Deutschland
- 1991 Gründung der Starpack Kft. (Ungarn)
- 1992 **Neue Eigentümerstruktur bei : 60 % Constantia Gruppe / 40 % Nettingsdorfer Gruppe**
Übernahme der Bupak (Tschechische Republik) und der Tespack (Slowenien)
- 1995 Übernahme der Turpak (Slowakei)
- 1998 Zweiter Standort der Starpack in Szekesfehervar (Ungarn)
- 2001 Eröffnung des neuerrichteten Werkes in Füzesabony (Ungarn)
- 2004 Erwerb der 51 %-Beteiligung an Dusan Petronijevic (Serbien)
- 2005 Erwerb der 95,44 %-Beteiligung an Trakia Papir (Bulgarien)
- 2006 Erhöhung der Beteiligung an Duropack AD Krusevac (Serbien) auf 70 %

2010 verlagert Duropack die Wellpappeproduktion von Wien nach Kalsdorf

- Ziel: **Nachhaltige Absicherung des Produktionsstandortes Österreich**
- Wien bleibt Sitz der Gesellschaft mit Kundenservice- und Logistik-Center
- Hohe Investitionen im Werk Kalsdorf in Modernisierung und Qualität

Duropack GmbH

- 2007 Erhöhung der Beteiligung an Duropack AD Krusevac (Serbien) auf 80,31 %
Erhöhung der Beteiligung an Trakia Papir (Bulgarien) auf 99,65 %
- 2008 Erwerb von 24,73 % an der Belisce Gruppe (Serbien, Kroatien, Mazedonien, Slowenien)
Erhöhung der Beteiligung an Duropack AD Krusevac (Serbien) auf 90,59 %

Constantia Packaging AG wird 100 % Eigentümer der Duropack AG

2010

Duropack übernimmt zusätzlich Anteile an Belisce d.d. und hält nun 68 % der Anteile.

Umwandlung der Duropack AG in eine GmbH

- 2011 Durch ein **Squeeze out*** hält Duropack nun 100 % an der Duropack Krusevac (Serbien). Außerdem wurde durch weitere Zukäufe und einem Übernahmeangebot der Anteil an der Belisce d.d. (Kroatien) auf 95,73 % gesteigert. Trakia Papir AD erwirbt 76 % der Anteile an Stemi ood (Bulgarien).
- 2012 Verkauf der Gesellschaften Wellpappe Ansbach GmbH (Deutschland), Duropack Bupak Obaly s.r.o. Bupak Papirna s.r.o. und Bupak Servis s.r.o. (Tschechische Republik) und Embalazni Servis Koper d.o.o (Slowenien).

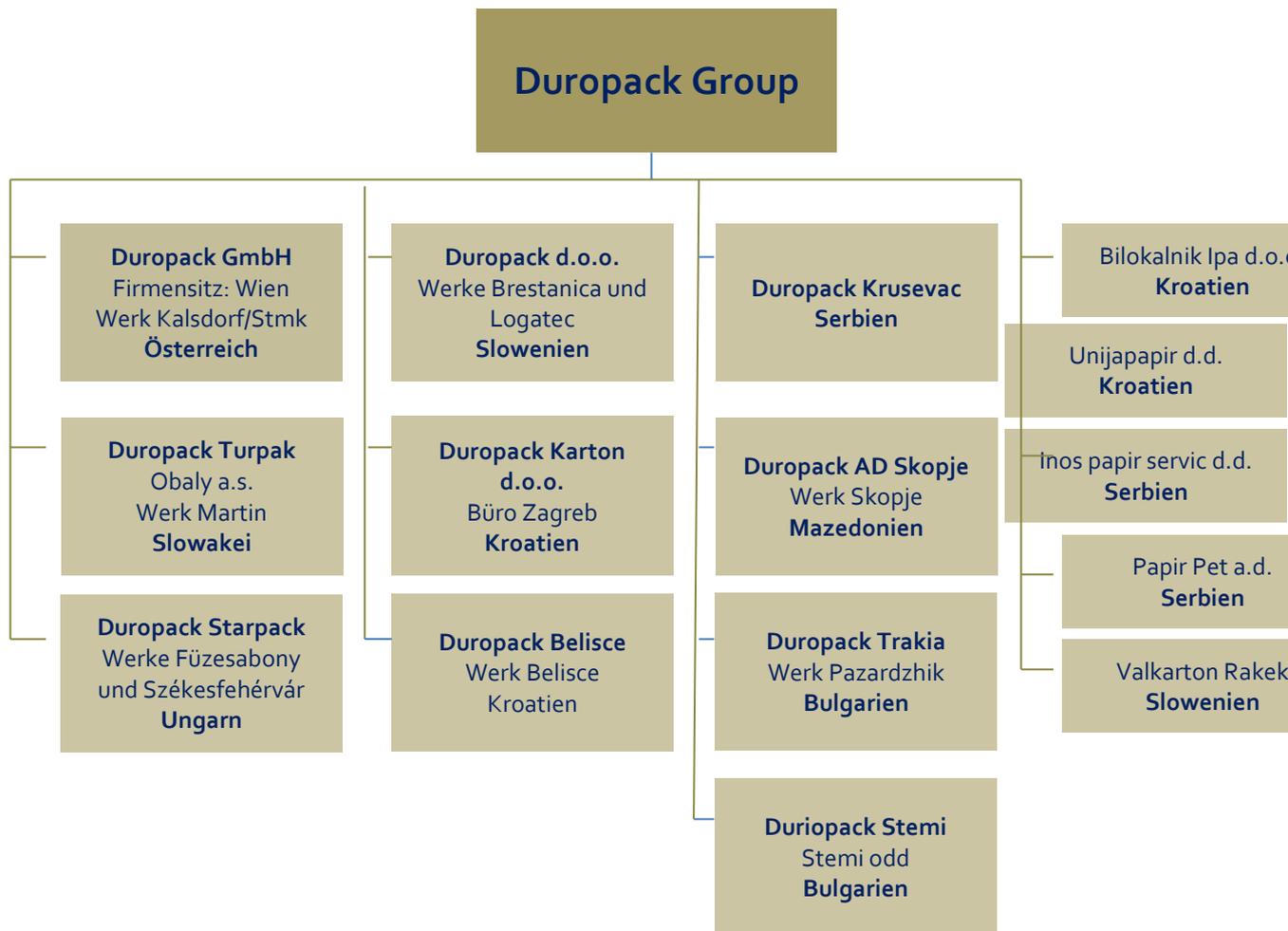
Squeeze out* Verfahren bei Belisce d.d. und Unijapapir d.d. (Kroatien)

***Squeeze out:**

Das englische Verb „to squeeze out“ bedeutet so viel wie „ausquetschen“ oder „hinausdrängen“ und damit trifft der Begriff den bezeichneten Sachverhalt fast auf den Punkt. Der Hauptgesellschafter einer GmbH oder AG, der zumindest 90% hält, kann nach dem Gesellschafter-Ausschluss-Gesetz (GesAusG) sämtliche Minderheitsgesellschafter aus der Gesellschaft ausschließen. Erwirbt ein Investor eine kontrollierende Beteiligung an einer österreichischen Aktiengesellschaft, die an der Wiener Börse notiert, muss er allen übrigen Aktionären ein Angebot zum Kauf ihrer Aktien unterbreiten (Pflichtangebot). Der Kaufpreis für diese Aktien (Übernahmepreis) liegt meist über dem aktuellen Börsenkurs.

Minderheitsaktionäre bleiben dann oft nur für kurze Zeit in der Aktiengesellschaft: Denn wenn ein Investor nach einem öffentlichen Übernahmeangebot mindestens 90 % aller Aktien besitzt, gibt ihm das Gesetz die Möglichkeit, die übrigen Aktionäre aus der Gesellschaft hinauszudrängen („Squeeze-out“). In den letzten Jahren ist es bei börsennotierten Gesellschaften vermehrt und meist in der Folge von Übernahmeangeboten zu Gesellschafterausschlüssen gekommen.

Duropack GmbH



Durch den Fokus auf Süd- und Osteuropa ist die Duropack im Laufe des Internationalisierungsprozesses in folgenden Ländern vertreten:

Land	Wellpappeproduktion plus Verarbeitung	Verarbeitungs- standort	Papier- produktion	Altpapier	Vertriebs- standort
Österreich	1				
Slowakei	1				
Ungarn	1	1			
Slowenien	2	1			
Serbien	1			1	
Bulgarien	1	1	1		
Kroatien	2		1	1	1
Mazedonien	1			1	
Gesamt	10	3	2	3	1

Duropack GmbH

Gerade in den ost- und südosteuropäischen Nachbarländern baut Duropack GmbH ihre Tätigkeitsfelder kontinuierlich aus. In der Regel werden in den jeweiligen Ländern Tochtergesellschaften gegründet, die Projekte und Aufträge an Ort und Stelle abwickeln. Diese Vorgehensweise erleichtert die Arbeit in diesen Ländern enorm, da der Geschäftskontakt mit Kunden, Lieferanten besser funktioniert. Mitarbeiter beherrschen die Landessprache.

Vergleich der Jahreskennzahlen vor und nach der letzten großen **Direktinvestition*** (Übernahme der Belisce Gruppe) im 2010 Jahr:



*Direktinvestition: Kapitalbeteiligung eines Unternehmens an einer ausländischen Firma, die Eigentumsrechte verbrieft und in der Absicht vorgenommen wird, auf die operative Leistungserstellung Einfluss zu nehmen und das ausländische Unternehmen in den Konzern bzw. Unternehmensverbund einzugliedern.

	2012	2009
Standorte	17 (in 8 Ländern)	12 (in 8 Ländern)
Mitarbeiter	2.820	2.105
Rechtsform	GmbH	AG
Investitionsvolumen	18 Mio. Euro	6,5 Mio. Euro
Umsatz	402 Mio. Euro	262,4 Mio. Euro

Vorteile der Internationalisierung für den Konzern: „Dem Kunden möglichst nahe sein“

- Nutzen von Synergien und Ressourcen
- Absatzsteigerung durch Erschließung neuer Märkte
- Know How-Transfer: Besserer Zugang zu Informationen über die lokalen Märkte
- Umsatzsteigerung
- Optimierung der Produktionsprozesse
- Größenvorteile bei der Beschaffung, Vertrieb, Finanzierung
- Kooperation mit ortsansässigen Unternehmen
- Niedrigere Transportkosten zu größeren Zielmärkten
- Umgehung von Zöllen

Duropack GmbH



3. Die Duropack GmbH arbeitet am 17 Standorten in 8 Ländern
 - a) Warum verkauft die Duropack GmbH 2012 ihre Wellpappwerke in Deutschland und Tschechien?
 - b) Wo rechnet sich das Unternehmen besondere Marktchancen in der Zukunft aus?



4. Recherchieren Sie:
 - a) Was versteht man unter einer Tochtergesellschaft
 - b) Welche Vorteile haben Mutter-und Tochtergesellschaft?

Tipp: Sie finden Informationen unter wko.at/aws →Angebote →Aktuelle Unterlage: „Österreichs Chancen auf den Weltmärkten“, 2006, 2009



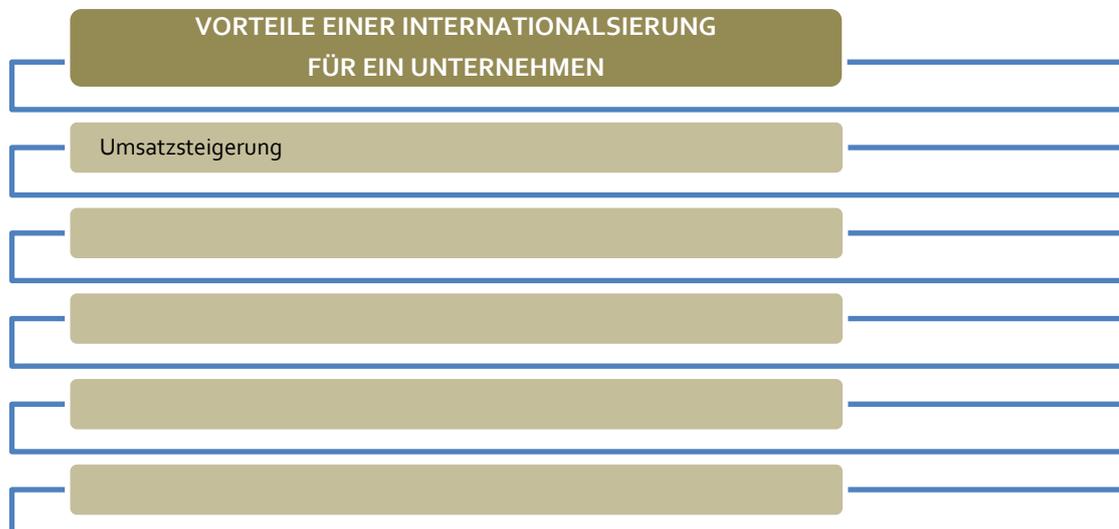
5. Die Duropack AG wurde 2012 in eine GmbH umgewandelt. Stellen Sie die Unterschiede zwischen Aktiengesellschaft (AG) und der GmbH in nachstehender Tabelle dar.

Tipp: Recherchieren Sie im Internet oder auf der AWS-Website (→Aktuelle Unterlage: Praxisfälle zur Unternehmensgründung.)

	Aktiengesellschaft (AG)	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
Anteilsrechte heißen		
Mindestnennwert		
Das Eigenkapital heißt		
Mindesthöhe des Eigenkapitals		
Die Organe der Gesellschaft heißen		



6. Ergänzen Sie in folgende Grafik:



Duropack GmbH



7. „Produkte aus Papier und Karton sind ... eine nachhaltige Geschichte“. Begründen Sie diese Aussage.

8.

a) Erklären Sie den Begriff „Squeeze out“



b) Recherchieren Sie im Internet:
In den letzten Jahren ist es bei börsennotierten Gesellschaften vermehrt zu Gesellschafterausschlüssen gekommen. Nennen Sie zwei Unternehmen, bei denen es zu Gesellschafterausschlüssen gekommen ist.



LÖSUNGSVORSCHLÄGE

1. Zu den Tätigkeitsbereichen gehören:
 - Altpapiersammlung
 - Papiererzeugung
 - Produktion von Wellpappenverpackungen für Handels- und Konsumgüter

2.



3.
 - a) Die Unternehmensgruppe will sich mit diesem Verkauf auf ihr Kerngeschäft Verpackungen und auf die Märkte in Süd- und Südosteuropa konzentrieren.
 - b) Ein Markteintritt in Ländern wie Rumänien, Montenegro oder Albanien wäre möglich.
4.
 - a) Eine Tochtergesellschaft ist ein Unternehmen, das zu 100 % und damit in ausschließlicherem Besitz einer Muttergesellschaft steht. Die Gründung einer ausländischen Tochtergesellschaft zählt zu den aktiven Direktinvestitionen eines Landes.
 - b)
 - Geschäftskontakte mit Kunden, Lieferanten, Behörden funktionieren besser
 - Mitarbeiter vor Ort beherrschen Landessprache und -sitten
 - Integration der Tochtergesellschaft in eine internationale Unternehmensstrategie → Synergieeffekte
 - Mehr Stabilität für die Tochterunternehmen

5.

	Aktiengesellschaft (AG)	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
Anteilsrechte heißen	Aktien	Stammeinlage
Mindestnennwert	EUR 1,00	EUR 70,00
Das Eigenkapital heißt	Grundkapital	Stammkapital
Mindesthöhe des Eigenkapitals	EUR 70.000,00	EUR 35.000,00 EUR 10.000,00 (GmbH light)
Die Organe der Gesellschaft heißen	Hauptversammlung, Vorstand,	Generalversammlung,

	Aufsichtsrat	Geschäftsführung, Aufsichtsrat
--	--------------	--------------------------------

6.



7. Individuelle Schülerlösung.

Beispiel:

- Die Produkte werden zu rund 70 % aus Recycling-Papier erzeugt und sind zu 100 % wiederverwertbar und das bis zu sieben Mal
- Rund 98 % der gebrauchten Wellpappenverpackungen werden gesammelt und über das Recycling wieder zu Wellpappenroh-papieren verarbeitet. Für klassische Wellpappenverpackungen werden heute bereits ca. 80 % der Rohpapiere auf Altfaser-Basis eingesetzt.
- Der notwendige Frischfaser-Anteil für Wellpappe-Rohpapiere wird im Zuge der Waldpflege bei uns aus Bruch- und Durchforstungsholz gewonnen.
- Der Leim zum Verkleben der einzelnen Papierbahnen wird ebenfalls aus nachwachsenden Rohstoffen hergestellt, nämlich aus Mais-, Weizen- oder Kartoffelstärke.
- Bei der Bedruckung werden wasserbasierende und lösemittelfreie Farben verwendet.

8. a) Der Hauptgesellschafter einer GmbH oder AG, der eine Mehrheit von zumindest 90 % an einem Unternehmen hält, kann nach den Gesellschafter-Ausschluss-Gesetz sämtliche Minderheitsgesellschafter aus der Gesellschaft ausschließen („Squeeze out“ = ausquetschen). Dabei erhält der Minderheitsgesellschafter eine angemessene Abfindung für seine Aktien. Der Kaufpreis liegt meist über dem aktuellen Börsenkurs.
- b) Bank Austria, Böhler-Uddeholm, Andritz

Impressum

Medieninhaber und Herausgeber

AWS Arbeitsgemeinschaft Wirtschaft und Schule im Rahmen des
Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft

Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien, wko.at/aws

Die Arbeitsgemeinschaft Wirtschaft und Schule (AWS) ist eine Initiative von Wirtschaftskammer Österreich
und Österreichischem Sparkassenverband und ist als Projekt am Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft
(ibw), Rainergasse 38, 1050 angesiedelt.

Leiter: Mag. Josef Wallner

Autorinnen:

Mirjana Bolcevic, Gudrun Dietrich

Redaktion

Mag. Josef Wallner

Cover

www.design.at

ISSN 2223-7976