

WOLL

Worte, Orte, Land und Leute.

**ARNSBERG, SUNDERN,
ENSE UND UMGEBUNG**



RITTER 2.0 AUS NEHEIM

Rolf Haase für Frieden und Freundschaft

MUPPETS IN SUNDERN

Ein außergewöhnliches Musical vom Chor Barditus

ENSE-WALTRINGEN

Eine verschworene Dorfgemeinschaft



Im Gespräch: WEPA-Vorstandsvorsitzender Martin Kregel (re), WOLL Markeninhaber Hermann-J. Hoffe (mitte), WOLL Chefredakteur Paul Senske (li)

Es ist ein witterungsbedingt eher düsterer und gleichzeitig bedeutender Januartag, an dem WOLL mit dem Vorstandsvorsitzenden der WEPA Gruppe, Martin Kregel, am Hauptsitz des europaweit agierenden Unternehmens in Müschede ein Interview führt. Gerade werden von einem Fotografenteam Fotos für eine bevorstehende Auszeichnung für das Unternehmen gemacht. Wofür? Das will man uns nicht sagen. Martin Kregel begrüßt uns herzlich am Eingang des Verwaltungsgebäudes. Eine Mitarbeiterin begleitet uns zum Konferenzzimmer im dritten Stock mit Aussicht über das gesamte Werksgelände und die dörfliche Umgebung von Müschede. Nach einem sportlichen Rückblick in die Zeit, als Martin Kregel eher an eine Karriere als Torhüter denn an die eines Unternehmers dachte, steht schnell das drittgrößte Hygienepapierunternehmen Europas und dessen dynamische Entwicklung in den vergangenen Jahrzehnten im Mittelpunkt.

WOLL: Das Geschäftsjahr 2018 ist zu Ende. Wie man liest und hört ein sehr erfolgreiches Jahr für die WEPA. Wie sehen denn die Zukunftsaussichten aus?

Martin Kregel: Trotz einer schwierigen Gesamtsituation haben wir uns in allen Bereichen und Marktsegmenten gut weiterentwickelt. In Deutschland stagniert der Bereich der Hygienepapier, weil sich bei den Endverbrauchern hochwertige Küchentücher und drei- und vierlagiges Toilettenpapier durchgesetzt haben und mengenmäßiges Wachstum kaum noch zu erwarten ist. Hier geht es vornehmlich um die qualitative Weiterentwicklung der Produkte. Weiterhin gute Wachstumschancen sehen wir aber in Frankreich und

insbesondere in Osteuropa. Dadurch, dass wir uns im vergangenen Jahr nochmals in England stärker aufgestellt haben, bestehen für uns gute Möglichkeiten, dort am Wachstum der Handelsmarken weiter zu partizipieren. Wir bedienen grundsätzlich zwei unterschiedliche Absatzkanäle. Im Consumer-Bereich beliefern wir europaweit den Lebensmitteleinzelhandel, Discounter und Drogeriemärkte. Die Kunden erwarten von uns kontinuierliche Weiterentwicklungen hinsichtlich Qualität, Trends und nachhaltiger Produkte. WEPA ist da sehr gut aufgestellt und verfügt über das nötige Know-How, diesen Ansprüchen zu genügen. Daneben wird der Away-from-home-Bereich für uns immer wichtiger, über den wir die Fachhändler und Großabnehmer, zum Beispiel im Gastronomiebereich, mit speziellen Produkten beliefern. Auch hier besteht die Chance, uns zu internationalisieren und uns dadurch stärker zu positionieren.

WOLL: Der Fachhandel unterscheidet sich wesentlich vom Consumer-Bereich?

Martin Kregel: Ja, in Zusammenarbeit mit den Fachhändlern entwickeln wir neue Waschräumkonzepte. Im Moment arbeiten wir im Bereich Handtuch- und Seifenspender an entsprechenden Neuerungen. Eine ganz wesentliche Rolle spielt dabei das Thema Nachhaltigkeit und Hygiene. Unser Unternehmen hat schon immer großen Wert auf Nachhaltigkeit gelegt und zusammen mit unseren Fach- und Großhändlern können wir dahingehend viel erreichen. Die Fragen, die sich stellen sind: Wie können wir Handtuchspender noch nachhaltiger gestalten und wie können wir für mehr Hygiene in den Waschräumen sorgen? Hier spielt zukünftig gerade die Serviceleistung eine große Rolle, z.B. indem wir eine digitale Lösung zur



Nachhaltig in die Zukunft

INTERVIEW MIT
MARTIN KRENGEL,
VORSTANDSVORSITZENDER
DER WEPA GRUPPE

 Hermann-J. Hoffe, Paul Senske  Sandra Peetz

Überwachung des Füllstandsgrades der Spender anbieten und so die Unterhaltspflege erleichtern. Inzwischen gibt es auch Konzepte, wie wir das gelieferte Handtuchpapier als Rohstoff wieder zurücknehmen können, sodass ein geschlossener Kreislauf entsteht.

WOLL: Das bedeutet, dass Sie die Papierberge, die bei Großevents oder in der Gastronomie etc. entstehen, recyceln?

Martin Krengel: Ja, in diesem Bereich wollen wir uns in den nächsten Jahren weiter entwickeln.

WOLL: Klassische Marken spielen bei den Hygienepapieren keine bedeutende Rolle mehr. Woran liegt das?

Martin Krengel: Wir haben uns frühzeitig darauf konzentriert, Handelsmarken herzustellen. In diesem Bereich gibt es nach wie vor, vor allem außerhalb Deutschlands, Wachstumschancen. Verbraucher erkennen, dass eine mit den Markenartikeln vergleichbare oder sogar bessere Qualität mit Handelsmarken günstiger zu bekommen ist. Dazu trägt sicher auch das Wachstum der Discounter bei. In Deutschland haben wir mittlerweile eine Durchdringung mit Handelsmarken von über 85 Prozent.

WOLL: Was bedeutet in diesem Zusammenhang Durchdringung?

Martin Krengel: Von 100 Artikeln im Hygienepapierbereich sind 85 Handelsmarken. Das ist im Ausland teilweise noch anders. Dort beläuft sich das Verhältnis auf etwa 60 Prozent Handelsmarken und 40 Prozent Markenartikel. Deswegen sehen wir dort auch besonders gute Wachstumschancen.

WOLL: Wer entwickelt die entsprechenden Konzepte? Machen Sie das alleine, werden Sie beraten oder reagieren Sie auf Marktentwicklungen und Trends?

Martin Krengel: Wir haben eine eigene Marketingabteilung, die Produkt- und Marketingkonzepte selbst entwickelt. Wenn es um neue Produkte geht, arbeiten wir eng mit unseren Maschinenzulieferern zusammen, um technisch immer auf dem neuesten Stand zu sein. Dabei hilft uns sehr, dass wir schon immer auf Nachhaltigkeit gesetzt haben. Ein gutes Beispiel sind unsere Hybrid Fair Fiber Produkte. Als Recyclingspezialist haben wir unter diesem Namen Hygienepapiere entwickelt, die sowohl aus Zellstoff als auch aus Altpapier bestehen und einen verbesserten Umweltfußabdruck haben, ökologisch also die bessere Variante bieten, aber trotzdem qualitativ gleichwertig sind.

WOLL: Wie hoch ist der Altpapieranteil am Hygienemarkt inzwischen insgesamt?

Martin Krengel: Der Anteil der reinen Recyclingprodukte am Gesamtumsatz liegt bei etwa 15 Prozent. Dazu kommen noch die beschriebenen Hybridprodukte, die zunehmend Zellstoffprodukte substituieren. Bei uns werden 65 Prozent der Produkte auf Zellstoffbasis hergestellt und 35 Prozent auf Altpapierbasis.

WOLL: Das Thema Nachhaltigkeit gehört also entscheidend zu ihrer Unternehmensphilosophie?

Martin Krengel: Ja, genau. Nachhaltigkeit findet für uns nicht nur in der ökologischen Dimension statt, sondern umfasst auch ökonomische und soziale Aspekte. Als Familienunternehmen ist es unsere Zielsetzung, die Balance zwischen allen drei Bereichen zu halten und unser Unternehmen, das nun seit 70 Jahren besteht, als Mehrgenerationen-Familienunternehmen nachhaltig in die Zukunft zu führen.

WOLL: Um den Standort in Müschede gab es Diskussionen.

Martin Krengel: Unsere Werke sind innerhalb Europas so gelegen, dass wir unsere Kunden optimal erreichen können. Für den Verwaltungsbereich wäre es wegen der besseren Infrastruktur sicher manchmal von Vorteil, wenn wir unseren Sitz nach Düsseldorf oder Mainz verlagern würden. Aber wir sind ein Familienunternehmen mit Sauerländer Wurzeln, unsere Keimzelle ist der Standort in Müschede. Wir fühlen uns wohl im Sauerland und sehen keine Notwendigkeit, unseren Firmensitz zu verlagern. Auch das ist ein Teil unserer Nachhaltigkeitsphilosophie.

WOLL: Überall herrscht Arbeits- und Fachkräftemangel. Wie sieht es bei WEPA aus?

Martin Krengel: Momentan gibt es keine gravierenden Probleme. Dennoch sehen wir die Problematik des Fachkräftemangels auch auf uns zukommen. Wir versuchen dem entgegenzuwirken, indem wir seit jeher großen Wert auf eine eigene Aus- und Weiterbildung legen. Zunehmend wichtiger wird es aber auch, Beschäftigten ein attraktives Umfeld zu bieten, das entsprechend auch für potenzielle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von außerhalb der Region Anreize bietet. Ich denke sogar, dass wir im Sauerland mehr Möglichkeiten haben, dem

Fachkräftemangel entgegenzuwirken, als das teilweise in den Großstädten der Fall ist. Dazu muss aber weiter daran gearbeitet werden z.B. die Infrastruktur im Sauerland zu stärken.

WOLL: Könnte es beispielsweise für einen Mitarbeiter von Ihrem italienischen Standort interessant sein, an einen Standort in Deutschland zu wechseln?

Martin Krengel: Für die Zukunft setze ich große Hoffnungen in dieses Thema, aber im Moment tun wir uns hier noch etwas schwer. Mit entsprechenden werksübergreifenden Ausbildungsprogrammen und einer strukturierten Personalentwicklung wollen wir gerade diesen Austausch untereinander fördern.

WOLL: Das Image eines Standorts spielt dabei eine große Rolle. Dortmund ist überall bekannt, das Sauerland nicht. Sollte man dahingehend mehr tun?

Martin Krengel: Die Attraktivität des Sauerlandes hat in der Vergangenheit zugenommen. Es ist wichtig, eine gute Anbindung an die Städte wie Dortmund, Düsseldorf oder Köln zu haben und die zunehmende Digitalisierung mitzugehen. Gleichzeitig sollten wir auch verstärkt auf die Vorteile des Lebens im Sauerland, gerade für junge Familien, gegenüber dem in den Städten hinweisen.

WOLL: Wie sieht es bei WEPA mit der Digitalisierung aus?

Martin Krengel: Digitalisierung ist ein weites Feld. Die WEPA gehört zu einem Industriezweig, in dem sich bereits einiges verändert hat: Roboter zur Belegung der Paletten mit Beuteln von Toilettenpapier sind eine Selbstverständlichkeit, führerlose Fahrzeuge zum Transport der Halbfertigware genauso wie eine vollautomatische Überwachung der Maschinen. Für die Zukunft wird für uns die Digitalisierung des gesamten Supply-Chain-Bereichs eine große Rolle spielen. Das heißt: Wie schaffen wir es, Auftragseingänge digital so zu steuern, dass sie automatisch in die Produktionsplanung übergeleitet werden und die Rechnungsstellung automatisch erfolgt. Gerade hier spielt die Digitalisierung eine große Rolle und kann z.B. in der Logistik große Effizienzsteigerung ermöglichen.

WOLL: Die Hygienepapierindustrie ist eine kapitalintensive Branche. So eine neue Papiermaschine liegt doch sicher bei 30 oder 40 Millionen Euro?



Kerndaten des Unternehmens

3.800 Beschäftigte

1,2 Mrd. Euro Umsatz

12 Standorte in 6 Ländern Europas

Drittgrößter Hygienepapierhersteller in Europa

Mehr als 160.000 LKW-Ladungen Hygienepapier pro Jahr



**"Wir fühlen uns wohl im Sauerland
und sehen keine Notwendigkeit,
unseren Firmensitz zu verlagern"**



Martin Kregel: Wenn man heute eine 5,50-Meter-Papiermaschine bauen möchte, die rund 50.000 Tonnen pro Jahr produziert (1 Röllchen Toilettenpapier wiegt im Durchschnitt etwa 125 Gramm, das entspricht also einer Kapazität von etwa 400 Millionen Toilettenpapierrollen) müssen dafür über 50 Millionen Euro investiert werden.

WOLL: **Vom kleinen Großhandelsunternehmen bis zu einem Konzern, der 1,2 Milliarden Euro Umsatz im Jahr macht, und das alles in nur 70 Jahren. Das ist ein sehr großer Schritt. Da muss eine Menge zusammengepasst haben, dass man das Kapital dafür auch bekommen hat?**

Martin Kregel: Unser Vater als Firmengründer hat sicher die schwerste Zeit des Unternehmens durchgemacht. Begonnen hat es zunächst mit einem Handelsunternehmen, aus dessen ersten Erträgen dann ein kleiner Verarbeitungsbetrieb aufgebaut wurde. 1958 wurden schließlich 5 Millionen Euro investiert und die erste Papiermaschine aus gebrauchten Teilen und Ersatzteilen gebaut. Diese produzierte bis 1996. Aber die passende Finanzierung ist in einer solchen kapitalintensiven Branche natürlich ein großes Thema, vor allem wenn man mit kalkuliertem Risiko wachsen möchte.

WOLL: **Wenn man einmal die letzten 60, 70 Jahre zurückblickt, waren das Steigerungsraten, die eher ungewöhnlich sind.**

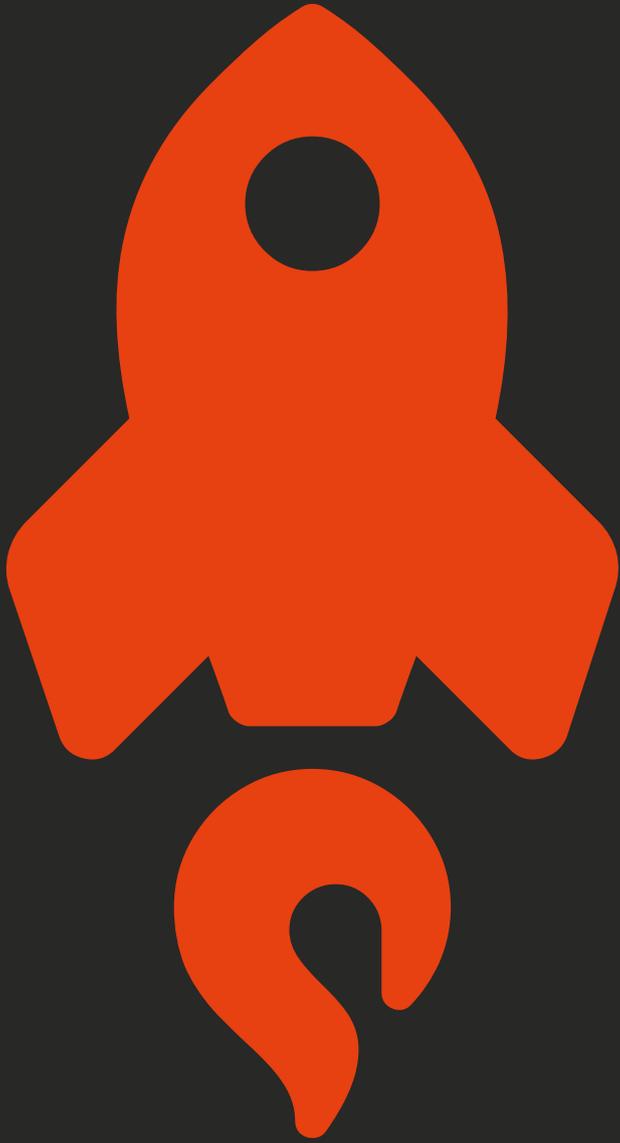
Martin Kregel: Nach der schwierigen Gründerzeit kam die Aufbauphase, dann begann das Wachstum. Zwischenzeitlich standen wir allerdings auch vor der Frage, wie es weitergehen soll, da die meisten anderen Familienunternehmen aus der Hygienepapierbranche ihre Werke verkauft haben. Wir haben uns für den Weg nach vorne entschieden, für die Internationalisierung und das kalkulierte Wachstum. Bei uns ist es sicherlich auch der Zusammenhalt innerhalb der Familie und in der Belegschaft, der bei allen Veränderungen entscheidend zur Stabilität im Unternehmen beiträgt.

WOLL: **Hat man als Unternehmer in einer solchen Größenordnung Respekt vor dem Markt, vor Entscheidungen, vor dem Geld?**

Martin Kregel: Ich glaube, ohne den nötigen Respekt in allen Bereichen funktioniert es nicht. Da kommt uns auch die sauerländische Bodenständigkeit entgegen. Neben Nachhaltigkeit und Engagement ist Respekt daher einer der drei Werte, die wir im Unternehmen leben. In der Familie genauso wie in der Zusammenarbeit mit unseren Beschäftigten ist respektvolles Handeln die Grundlage. Wenn wir erfolgreich sind, dann sind wir erfolgreich durch unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Sie geben uns den Mut, neue Herausforderungen anzunehmen. Dass sie diese Wege immer mit uns gegangen sind, davor habe ich besonders großen Respekt.

WOLL: **Gemeinsam mit Ihren Brüdern haben Sie die letzten Jahrzehnte die Unternehmensentwicklung bestimmt. Die nächste Generation sind ja dann keine Brüder mehr, sondern Cousins und Cousinen. Wie haben Sie sich darauf vorbereitet?**

Martin Kregel: Wir sind den Generationswechsel sehr frühzeitig angegangen und haben schon vor zehn Jahren damit begonnen, die Nachfolgeneration auf das Unternehmen vorzubereiten. Wir haben Unternehmerfamilientage eingeführt, bei denen ich über die wirtschaftliche Entwicklung berichte, wir uns austauschen und Strategien für die Zukunft entwickeln. Die Gesellschaftsanteile hat die zweite Generation auf die dritte übertragen, so dass die Enkelkinder des Gründers am Unternehmen beteiligt sind. Eine Familienverfassung regelt den Umgang intrafamiliär und auch in Bezug auf die Unternehmensführung. Wer später operativ im Unternehmen tätig sein wird, wird man sehen.



AXO.MEDIA 

Interaktive { Kunden
Mitarbeiter } Magazine mit Schubkraft
Publikum

 axo.media west GmbH

 Stiftsplatz 6
59872 Meschede

 0291 9080-183

 facebook.com/axomediawest

WOLL: Das setzt auch ein großes Vertrauen voraus.

Martin Krengel: Auf jeden Fall! Aber wir wollen das Unternehmen professionell führen. Daher haben wir festgelegt, dass die Entscheidung, wer aus der Nachfolgeneration auf Vorstandsebene tätig sein soll, nicht in der Familie getroffen wird. Über eine Eignung entscheidet der Aufsichtsrat, der nicht aus Familienmitgliedern besteht. Für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens ist es wichtig, so einen Prozess objektiv zu gestalten. Es gibt also gewisse Spielregeln, aber es muss auch Spaß machen, dann kann sich das Unternehmen weiterentwickeln.



WOLL: WEPA trägt auch eine soziale Verantwortung für die Region. Als großer Arbeitgeber ist man mit seinem Handeln verantwortlich für eine Region und beeinflusst diese maßgeblich.

Martin Krengel: Ich denke, das ist eine Sache des Gebens und Nehmens. An unseren zwei Standorten im Sauerland beschäftigen wir mehr als 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und geben damit vielen Menschen und ihren Familien eine Lebensperspektive und berufliche Heimat. Diese Verantwortung tragen wir gern, denn wir fühlen uns wohl im Sauerland und möchten unseren Beitrag leisten, dass die Region lebenswert ist und bleibt. Dafür engagieren wir uns auch auf gesellschaftlicher Ebene in sozialen, sportlichen und kulturellen Bereichen. Unsere Unternehmenswerte Respekt, Engagement und Nachhaltigkeit sind auch in dieser Hinsicht unsere Leitmotive und bestimmen unser Handeln.

WOLL: Vielen Dank, Herr Krengel, für dieses sehr persönliche und informative Gespräch. ■



DIE ZU BEGINN DES INTERVIEWS AUFGEWORFENE FRAGE NACH DEM KAMERATEAM HAT SICH GEKLÄRT.

Wie WOLL nach dem Interview erfuhr, wurde Herr Martin Krengel in die Handelsblatt Hall of Fame aufgenommen. Über diese Auszeichnung werden wir in einer der nächsten Ausgaben berichten.