

DER MUTMACHER

Zweimal hat der Wepa-Chef alles riskiert und beide Male gewonnen. Den Mut dazu hat ihm immer die Familie gegeben. Der Zusammenhalt der Unternehmerfamilie sucht seinesgleichen im deutschen Mittelstand.

Anja Müller Arnsberg

Martin Krengel ist ein begabter Fußballtorwart. Preußen Münster will ihn verpflichten. Zu der Zeit, Anfang der 1980er-Jahre, ist er gerade mit seinem Jurastudium in Münster befasst. Und der begeisterte Sportler überlegt, lieber die Stürmer der gegnerischen Mannschaften zu studieren als Paragrafen. Sein Vater Paul, Gründer des Hygienepapierherstellers Wepa im sauerländischen Arnsberg, gibt ihm zwei Tage Bedenkzeit, um sich zwischen Fußball- und Unternehmerkarriere zu entscheiden.

Für Martin Krengel und die gesamte Familie folgt ein denkwürdiges sonntägliches Mittagessen. Die Zusammenkunft verändert die Tektonik im Familienunternehmen Krengel für immer.

Als Martin seinem Vater sagte, er wolle nun tatsächlich erst einmal Fußballprofi werden, zögert Paul Krengel senior nicht lange. Er sagt kurz und klar: „Dann enterbe ich dich! Und du bist aus dem Unternehmen raus.“ Martin kann gar nicht schnell genug reagieren, da erhebt sich sein Bruder Wolfgang, der Techniker und zweitälteste der vier Brüder, und ergreift Partei: „Dann gehen wir alle.“

Vater Krengel schweigt zunächst. Und dann prägt er einen Satz, den die Familie noch heute gern zitiert: „Wenn ihr so zusammenhaltet, dann kann dem Familienunternehmen Wepa nichts passieren. Entscheidet ihr.“

Folgenreicher Satz des Gründers

Mit dem Satz von Paul Krengel bricht eine neue Zeit im Familienunternehmen an. Wie eine gute Fußballmannschaft stehen die Brüder Paul (junior), Wolfgang und Joachim hinter ihrem jüngsten Bruder Martin, der sich dann doch gegen die Fußballkarriere entscheidet, sein Studium beendet und 1985 in der Personalabteilung bei Wepa einsteigt. Martin Krengel hat damals viel gewagt, aber mutig waren auch seine Brüder. Gemeinsam schaffen sie mit aller Kraft auch fast Unmögliches - die Übernahme eines gleich großen Wettbewerbers und den Herauskauf eines Finanzinvestors während der Finanz- und Wirtschaftskrise. So kann es am Ende eines spannenden Wirtschaftskrimis und einer abenteuerlichen Wachstumsgeschichte wieder heißen: 100 Prozent Familie.

Die 1948 gegründete „Westfälische Papierfabrik“ hat eine Wachstumsgeschichte hingelegt, die in der Rückschau beeindruckt, schließlich beschäftigt Wepa heute 3800 Mitarbeiter und setzt 1,2 Milliarden Euro (2018) um. Bei näherem Hinsehen aber offenbart sich, dass es vor allem viel Mut, Zusammenhalt und Professionalität der Eigentümer bedurfte, um die Nummer drei in Europa im Hygienepapiergeschäft zu formen. Nur die schwedische Essity mit 11,3 Milliarden Euro Umsatz und den Marken Tempo, Tork und Zewa und die italienische Sofidel mit 1,7 Milliarden Euro Umsatz und den Produkten rund um die Marke Regina sind größer.

Wer die Patriarchen des deutschen Mittelstands kennt, weiß, die Diskussion beim Mittagessen hätte auch anders aussehen können. Dem mutigen Vorschreiten von Martin Krengel und dem ebenso mutigen Zusammenhalten der Brüder, zunächst gegen den Vater, dann gegen den harten Wettbewerb und schließlich gegen den Finanzinvestor, verdankt Wepa seine außergewöhnliche Geschichte.

Sie erzählt vor allem vom Mut, den Vater Paul schon mitbrachte und ganz offenbar auch vererbt hat. Der Unternehmensgründer war einst Geschäftsführer eines Papierherstellers im Sauerland, doch er wollte in der Nachkriegszeit unbedingt selbst Unternehmer werden. Er kündigte seinen sicheren Job

und begann vor 71 Jahren zunächst mit dem Handel von Butterbrot- und Packpapier, Schrank- und Geschenkpapier. Doch zufrieden war er damit nicht.

Paul Krengel senior wagte zehn Jahre nach Firmengründung die Änderung seines Geschäftsmodells. Er wollte vom Großhändler zum Hersteller werden. Aus den Ersatzteilen von Wettbewerbern baute der Unternehmer mit seiner Mannschaft eine erste eigene Papiermaschine und damit „den Grundstein“ für die erfolgreiche Firmengeschichte, wie sein jüngster Sohn Martin es ausdrückt. Die Arbeitsbreite der Maschine, die sogar bis 1996 noch im Einsatz war, betrug 1,68 Meter bei 80 Metern Geschwindigkeit pro Minute, sagt Martin Krengel, ohne auch nur eine Sekunde nachdenken zu müssen. Heutige Maschinen verfügen über eine Arbeitsbreite von mehr als fünf Metern bei einer Geschwindigkeit von 2000 Metern pro Minute, umspannt er den technischen Fortschritt.

Zunächst belieferte Wepa vor allem Fachgeschäfte und Firmen mit großen Paketen Hygienepapier. Der Geschäftsbereich für den Fachhandel macht heute rund 20 Prozent des Wepa-Umsatzes aus. Doch den Senior lockte das Geschäft mit dem Einzelhandel. Heute steht das Geschäft mit den Verbrauchern für rund 80 Prozent des Umsatzes. Die ersten Discounter kamen auf, und Krengel wollte sie unbedingt beliefern.

Und wenn der Kunde nicht zahlt?

1963 nahm Vater Paul seine vier Söhne an die Hand. Sie schauten gemeinsam einem Laster hinterher, der gerade tausend Pakete Hygienepapier geladen hatte. Er fuhr zum ersten Einzelhandelskunden von Wepa - einem heute führenden Discounter. Und der Vater sagte bedeutungsschwer zu seinen Söhnen: „Wenn dieser Kunde nicht zahlen kann, dann gibt es uns morgen nicht mehr.“ Paul junior, Wolfgang, Joachim und Martin, damals gerade einmal sechs Jahre alt, erfuhr so, was für starke Nerven ein Unternehmer mitunter braucht.

Natürlich war der Vater ein Patriarch. „Welcher Nachkriegsunternehmer ist das nicht gewesen?“, fragt Martin Krengel rhetorisch. Für seinen Geschmack sei das Wort Patriarch hierzulande zu negativ belegt. Alles habe seine Zeit, sagt der heute 61-Jährige. Sein Vater habe wie viele andere Unternehmer nach dem Krieg seine Firma nur starten, ausbauen und vom Handels- zum Produktionsunternehmen ausbauen können, weil er mit allem, was seine Familie besaß, haftete und allein die volle Verantwortung trug.

In den 1980er-Jahren fokussiert sich das Unternehmen klar auf Handelsmarken, anstatt selbst eine Marke aufzubauen. Der richtige Weg für Wepa, findet Krengel, der 1990 in die Geschäftsführung aufstieg. Der Hygienepapier-Spezialist schafft es, die Qualität der sogenannten Private-Label-Produkte deutlich zu steigern. Die Herausforderung: Die Lkws laden viel Volumen und wenig Gewicht, der Verkaufspreis und damit die Margen pro Tonne sind gering. „Das ist nur profitabel, wenn die Laster nicht weiter als 300 oder maximal 500 Kilometer bis zum Kunden fahren müssen“, erklärt Krengel. Es braucht also Produktionsstätten in ganz Europa. Über die Jahre beliefert Wepa alle wichtigen Einzelhändler, Discounter und Drogeriemärkte und expandiert mit ihnen auch ins Ausland. Kurz nach der Jahrtausendwende wird aus dem sauerländischen Unternehmen ein europäisches.

Martin Krengel, seit 2001 Unternehmenschef, kauft zu, in Mainz, in Sachsen, in Polen. 2008 setzt Wepa bereits 450 Millionen Euro um. Da bekommen

Martin Krengel



Foto: Hagemann für Handelsblätt

Martin Krengel: Unternehmer statt Fußballprofi.

Auf einen Blick

Das Unternehmen

1948 gründete Paul Krengel Wepa zunächst als Handelsunternehmen für Papierwaren. Bald entschied er sich aber, selbst in die Produktion und zu Beginn der 1960er-Jahre auch in das Geschäft mit den Endverbrauchern einzusteigen. Immer mehr fokussierte sich das Unternehmen auf die Herstellung von Handelsmarken. Inzwischen ist Wepa die Nummer drei auf dem europäischen Markt für Hygienepapier. Wepa setzte 2018 europaweit 1,2 Milliarden Euro mit 3800 Mitarbeitern an zwölf Standorten um. Für die Herstellung von Hygienepapier werden heute ausschließlich Fasern aus Altpapier und zertifizierte Zellstoffe aus nachhaltiger Forstwirtschaft eingesetzt.

Der Unternehmer

1985 steigt Martin Krengel als jüngster Sohn des Firmengründers bei Wepa ein, fünf Jahre später wird er in die Geschäftsführung berufen, 2001 steigt er zum Vorsitzenden auf. Er expandiert, kauft zu, setzt auf Nachhaltigkeit. 2008 übernimmt er den italienischen Wettbewerber Kartogroup. Während der Finanz- und Wirtschaftskrise nimmt Krengel einen Finanzinvestor an Bord, den die Familie 2012 wieder herauskauft. Danach setzt der Vater zweier erwachsener Kinder, der in seiner Freizeit gern joggt und Rad fährt, weiter auf Expansion.

die Krengels eine „Riesenchance“: Sie können den italienischen Wettbewerber Kartogroup übernehmen. Allerdings befindet er sich gerade in einem Insolvenzverfahren und ist genauso groß wie Wepa. Ein Kraftakt. Doch Krengel stimmt sich mit seinen Brüdern ab - mit ihrem Platz im Rücken wagt er die Übernahme mit Standorten in Deutschland, Frankreich und Italien. „Es war kein Fehler“, sagt Martin Krengel. „Ohne diesen großen Schritt nach vorn wären wir heute nicht da, wo wir sind.“ Denn der Druck zur Größe sei in diesem Geschäft überall spürbar, ohne Produktionsstätten in der Nähe der Kunden funktioniere es nicht.

Martin Krengel, seine Brüder im Beirat und viele Mitarbeiter an allen Standorten in Europa treffen sich nun oft eine Stunde vor Arbeitsbeginn. Sie alle pauken Englisch, damit die Verständigung mit den neuen Kollegen auch klappt. Seine geliebte Joggingrunde frühmorgens um 6.15 Uhr muss deshalb zeitweise ausfallen.

Probleme aber tun sich an anderer Stelle auf: „Ich habe die Finanzkrise einfach nicht kommen sehen“, gibt Krengel selbstkritisch zu. Denn die Übernahme ist finanziell noch nicht verdaulich, nicht alle Standorte sind profitabel. Die Verschuldung ist hoch, die Banken werden offenbar ungeduldig. Krengel und seine Brüder beschließen 2010, einen Finanzinvestor ins Unternehmen zu holen, um die Eigenkapitalbasis zu stärken. Ein Schritt, vor dem die allermeisten Familienunternehmen zurückschrecken. Martin Krengel aber sieht ihn in der Nachbetrachtung „grundsätzlich nicht als Fehler“. Pamplona Capital, ein Private-Equity-Unternehmen aus London, steigt mit 32 Prozent bei Wepa ein. Doch es passt nicht zusammen. Zumal kurz nach dem Einstieg des Investors die Rohstoffpreise enorm in die Höhe schnellen. Pamplona fordert viel, die Wirtschafts- und Finanzkrise erhöht offenbar auch den Druck auf den Investor. „Da lernt man, dass Angst und Gier sehr nah beieinanderliegen“, sagt Krengel und schweigt zu Details. Er wolle auch keine Schelte gegenüber Finanzinvestoren betreiben, betont er.



Vom Papierhändler zum -hersteller: Schon 1953 beginnt Krengel mit der Papierverarbeitung.

Ein Satz des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden Werner Merse aus der schwierigen Zeit 2012 ist jedoch überliefert. Dieser bringt auf den Punkt, wie die Situation damals war: „Ich kehre lieber einmal der Familie Krengel hinterher als mein Leben lang einem Investor.“ Tatsächlich hatten sich die Mitarbeiter

2012 Sorgen gemacht, es gab einen Stellenabbau in Italien, die Mitarbeiter arbeiteten mehr. Eine harte Zeit. Sogar ein Restrukturierungsmanager kam bis zur Ablösung der finanzierenden Banken durch das Begeben einer Anleihe ins Unternehmen. Mithilfe einer Landesbürgerschaft für die Familie Krengel gelang es schließlich, den Investor herauszukaufen. Dafür ist Martin Krengel dem Land Nordrhein-Westfalen sehr dankbar. Auch dazu zu stehen, gehört Mut.

Es sei wichtig, dass mittelständische Unternehmen sich Wachstumskapital besorgen könnten, sagt der Unternehmer. Und so hat er die Initiative „Unternehmer finanzieren Unternehmer“ von Unternehmer NRW, der NRW Bank und des Landeswirtschaftsministeriums mit Unterstützung. Dort können zum Beispiel Family Offices Familienunternehmen bei der Kapitalbeschaffung behilflich sein. Mit Wepa ist er allerdings seitdem einen anderen Weg gegangen. Inzwischen besitzt Wepa Anleihen. „Wir sind bis 2024 durchfinanziert“, stellt der Unternehmer klar.

Während dieser Zeit kann Krengel auf seinen Aufsichtsratschef vertrauen. Friedrich Merz, der CDU-Politiker und Wirtschaftsanzwält, führt das Gremium, in dem keine Familienmitglieder sitzen. Krengel ist ihm dankbar für seine kritische Begleitung und Vermittlung auch in der schwierigsten Zeit. Tatsächlich

kam Merz 2009 in das Gremium und setzte sich auch dafür ein, dass Wepa sich um einen Investor bemühte, um die Eigenkapitalbasis zu stärken. Als Aufsichtsratschef musste Merz die Interessen des ganzen Unternehmens und damit auch die der Investoren wahrnehmen. Da habe es natürlich hin und wieder unterschiedliche Auffassungen gegeben. Insbesondere Ende 2012 habe es ausgerechnet über die Weihnachtstage „eine sehr schwierige Phase“ gegeben, erinnert sich der Politiker. „Wir sind gemeinsam einmal haarscharf am Abgrund entlanggefahren, und es ist gut gegangen.“ Ohne Krengels Mut, das Unternehmen dem Kapitalmarkt zu öffnen, hätte man die Ablösung der Bankkredite und den Herauskauf der Anteile des Private Equity-Fonds über einen Bond nicht machen können, sagt Merz über Krengel, den er als „sehr unternehmerisch und sehr familienorientiert“ beschreibt. Er sei aber vor allem auch „zugänglich für Rat von außen“.

Martin Krengels hohe kommunikative Kompetenz bestätigt auch Winfried Schaur. Martin Krengel gewinne auch als Präsident des Arbeitgeberverbands die Leute für sich. Schaur als Geschäftsführer des Papiermaschinenherstellers UMP führt den Branchenverband und beschneigt Krengel, dass er mit Herz, Verstand und Leidenschaft arbeite. Er höre gut zu, und „er weiß, was er will, und artikuliert das über eine, ich würde es als „diplomatische Bestimmtheit“ beschreiben, sagt Schaur. Die Bestimmtheit, bei aller Diplomatie, die braucht Krengel auch. Denn Wepa soll weiterwachsen, vor allem in Osteuropa, Großbritannien und Frankreich. Und weil Wepa ein Werk in Großbritannien betreibt, ist er auch auf alles vorbereitet. Die größten Potenziale sieht der Unternehmer, der sehr großen Wert auf Nachhaltigkeit und Recyclingprodukte legt, in Osteuropa. Schließlich werden dort pro Person bislang im Schnitt nur sieben Kilo Hygienepapiere pro Jahr verbraucht, in Deutschland sind es dagegen 16 Kilo. Und auch in Frankreich gebe es noch Möglichkeiten. Wie in vielen südeuropäischen Ländern verkaufen sich dort auch zweilagige Toilettenpapiere, während die deutschen Verbraucher fast durchweg drei- und vierlagiges Papier präferierten. Mit einem Schmunzeln erklärt Krengel den Grund so: „Die Deutschen sind die Falter, in Südeuropa wird geknüllt.“ Woher er das so genau weiß, ist wohl ein Firmengeheimnis.

Klug hat sich Krengel schon sehr früh mit dem Thema gute Unternehmensführung auseinandergesetzt. Wepa ist inzwischen einer der Träger des Wittener Instituts für Familienunternehmen (Wifu). Martin Krengel hat davon viel mitgenommen. Regelmäßige Familienunternehmertage, eine Familienverfassung und ein reger Austausch über die Firmenstrategie „und das Commitment aller Gesellschafter auf die Zukunftsgestaltung als Mehrgenerationen-Familienunternehmen“ sind für Martin Krengel die positiven Ergebnisse. Das verschaffte den Brüdern das Vertrauen, vor drei Jahren ihre Anteile auf die dritte Generation zu übertragen.

Als Patriarch sieht sich der passionierte Radfahrer Martin Krengel nicht. Er muss führen, klar, aber auch alle mitnehmen. „So haben meine Brüder und ich alles immer gemeinsam entschieden.“ Im Sinne seiner bestimmten Diplomatie arbeitet er auch mit seinen drei Geschäftsführerkollegen und hat es zugleich noch mit sieben Gesellschaftern zu tun. Darunter seine beiden Kinder Andreas, 30, und Marie-Luise, 32, sowie deren fünf Cousins und Cousinen. Sohn Andreas führt die Familienholding und das „Strategie-Transformationsoffice“, darüber hinaus ist er Finanzvorstand der Wepa UK Holding. Will er seinem Vater folgen, müssen alle Gremien zustimmen.

Wifu-Direktor Tom Ritsen hat viele Familienunternehmen begleitet und festgestellt, dass sehr selten so früh die Weichen auf Professionalität in der Nachfolge gestellt würden. Neben der „außergewöhnlich uneitlichen Zusammenarbeit der Brüder“ habe sich Martin Krengel besonders für gute Unternehmensführung eingesetzt. „Eine Ausnahme im deutschen Mittelstand“, fügt Ritsen hinzu. Unternehmensführung bei Wepa ist eben auch ein Mannschaftssport.

PIONIERE DER WIRTSCHAFT

Handelsblatt
HALL OF FAME DER
FAMILIENUNTERNEHMEN

Hall of Fame

Vorreiter ausgezeichnet

Die Ehrung:

Zahlreiche Unternehmer folgten der Einladung des Handelsblatts, um Pioniere der deutschen Wirtschaft zu ehren - bereits zum elften Mal.

Die Jury zeichnete Renate Pilz, Susanne Kunschert und Thomas Pilz sowie Martin Krengel und Stefan Messer aus und nahm sie in die Hall of Fame der Familienunternehmen auf. Zusätzlich ehrte die Jury Bertold Leibinger für sein Lebenswerk, der als einer der Ersten 2009 in die Hall of Fame aufgenommen wurde und im vorigen Jahr gestorben ist. Unterstützt von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG und der Stiftung Familienunternehmen, wurden am Mittwochabend im The Charles Hotel in München die Preisträger 2019 geehrt.

Die Jury:

Klaus Becker, Vorstandssprecher der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG AG, Stefan Heidbreder, Geschäftsführer der Stiftung Familienunternehmen, Martin Herrenknecht, Vorstandsvorsitzender der Herrenknecht AG, Hubertine Uderberg-Ruder, Verwaltungsratspräsidentin der Uderberg AG, Friedrich von Metzler, persönlich haftender Gesellschafter B. Metzler seel. Sohn & Co. KG, Susanne Veltins, Eigentümerin der Brauerei Veltins, und Sven Afhüppe (Vorsitz), Chefredakteur des Handelsblatts.

Ein ausführliches Online-Spezial finden Sie unter:
www.handelsblatt.com/hall-of-fame