

INTERVIEW

„Wachstum findet woanders statt“

WPG-Geschäftsführer Ralf Weidenhammer über Wachstum in Übersee und mit neuen Produkten, den Preisdruck im Einzelhandel und die Standortqualität von Hockenheim.

Econo: Herr Weidenhammer, im Zusammenhang mit der griechischen Schuldenkrise wird diskutiert, ob das Land den Euroraum verlassen und die Drachme wieder einführen soll. Was würde das für Ihren griechischen Standort bedeuten?

► **Ralf Weidenhammer:** Unser Standort Inofita bei Athen wäre von der Wiedereinführung der Drachme kaum betroffen, da die Verträge alle auf Eurobasis ausgehandelt sind. Unser Kunde, für den wir Tür an Tür produzieren, exportiert ebenfalls in den Euroraum und wird daher in Euro bezahlt. Für das Wachstum des dortigen Weidenhammer-Standorts wäre ein Austritt aus dem Euro-Währungsraum eventuell interessant, da wir dann Wettbewerbsvorteile aufgrund der abgewerteten Währung realisieren könnten. Die Produktion würde sich damit verbilligen. Andererseits würde dieser positive Effekt durch Importe teilweise aufgehoben, die wir für die Produktion benötigen.

Econo: Weidenhammer ist gut durch die Finanz- und Wirtschaftskrise gekommen. Ist Ihr Geschäft überhaupt konjunkturanfällig?

► **Weidenhammer:** Nein, eher ist das Gegenteil richtig: Wenn die Konjunktur schwächelt, fahren die Menschen weniger in Urlaub. Damit wird zu Hause mehr konsumiert. Das ist auch gut für unser Verpackungsgeschäft.

Econo: Im vergangenen Jahr haben Sie 215 Millionen Euro Umsatz gemacht, nach 192 Millionen im Jahr zuvor. Woher kam das Wachstum?

► **Weidenhammer:** Rund die Hälfte führen wir auf organisches Wachstum in allen Produktbereichen zurück. Die andere Hälfte geht auf Materialvertierungen zurück, die wir als Preissteigerung an die Kunden weitergeben mussten.

Econo: 2010 haben Sie konzernweit mehr als 30 Millionen investiert.

Wie sieht der Plan für das laufende Jahr aus?

► **Weidenhammer:** Wir haben eine Reihe von Jahren hintereinander zehn bis fünfzehn Prozent des jährlichen Gruppenumsatzes investiert. Das Gros der Mittel floss in den Kapazitätsausbau, ein Teil auch in Rationalisierung und Ersatz. Viel investiert haben wir auch in Hygiene-Maßnahmen in der Produktion. Das ist wichtig, da wir für die Lebensmittelindustrie produzieren. Auch der Gesetzgeber hat die Vorgaben in den vergangenen Jahren verschärft. Im laufenden Jahr werden wir wieder einen unteren zweistelligen Millionenbetrag investieren, einen guten Teil davon in Hockenheim: Ein



Ralf Weidenhammer in der Kombidosenproduktion am Stammsitz in Hockenheim. Die Hygienevorschriften verlangen unter anderem Haarnetz und Kette. Bild: Kirma

Drittel entfällt auf Baumaßnahmen, zwei Drittel fließen in die Fertigung.

Econo: 2008 haben Sie gesagt, dass Weidenhammer in fünf Jahren in England Nummer eins bei Kombidosen sein wird. Wird Ihnen das glücken?

► **Weidenhammer:** Um ein Haar hätten wir dieses Ziel schon 2011 erreicht. Derzeit sieht es aber so aus, dass wir das Ziel wie anvisiert 2012 erreichen.

Econo: Was macht das US-Geschäft, das zu Anfang holprig lief?

► **Weidenhammer:** Die Schlaglöcher sind immer noch da, wenn auch weniger tief als zu Anfang. Wir haben mittlerweile entschieden,

dass das kein strategischer Markt mehr ist. Unsere Expansion wird sich auf anderen Märkten abspielen. Den kleinen US-Standort werden wir dennoch behalten.

Econo: Viele Unternehmen wollen in Schwellenländern wachsen. Haben Sie neben Russland weitere Schwellenländer im Blick?

► **Weidenhammer:** Wir planen in sehr langen Zyklen. Bevor wir ein Werk anfangen zu bauen, gehen fünf Jahre ins Land. In dieser Vorbereitungsphase müssen wir erst mal unseren Namen sowie unsere Produkte bekanntmachen und einen ersten Ankerkunden gewinnen. Bis solch ein Werk überhaupt einen nennenswerten Umsatz von vielleicht fünf Millionen Euro Umsatz macht, gehen weitere fünf Jahre ins Land. Das zeigt, wie lange es dauert, bis wir ein Land erschließen. In Südamerika sieht es nun so aus, dass wir in Argentinien und Brasilien Niederlassungen haben und die fünfjährige Einführungsphase dort bald zu Ende geht. 2013 werden wir voraussichtlich in einem der beiden Länder ein Werk eröffnen. In Indien und China gilt: „You must be invited by the customer.“ Greenfield Operations auf der grünen Wiese starten wir mit Sicherheit nicht. Das ist uns zu riskant und bindet unverhältnismäßig Ressourcen.

Econo: Kommen wir zu Produkten, die Wachstum versprechen: 2005 haben Sie die Kunststoffsparte ins Leben gerufen. Wie groß ist deren Umsatzanteil?

► **Weidenhammer:** Im vergangenen Jahr hat die Kunststoffsparte rund zehn Prozent zum Umsatz beigetragen. Wir planen, dass es in fünf Jahren zwanzig Prozent und in zehn Jahren 40 bis 50 Prozent sein werden.

Econo: Zur Kunststoffsparte zählt auch das Ende 2009 eingeführte

Produkt PermaSafe. Wie läuft die Vermarktung?

► **Weidenhammer:** Mit PermaSafe wollen wir die Konservendose ablösen. Ein Großteil des Zuwachses in der Kunststoffsparte baut auf deren Erfolg. Bisher haben wir zwei Kunden für PermaSafe, darunter ist auch ein Anbieter, der seinen Fisch nicht mehr in Metall Dosen, sondern eben in PermaSafe verpacken wird. Kunststoff ist ein Zukunftsmaterial, da die Vielfältigkeit im Einsatz sehr groß ist. Der eigenen Kombidose machen wir dadurch übrigens keine Konkurrenz. Das ist ein ganz neues Standbein. Wenn wir auch nur ein Prozent des europäischen Marktvolumens für die Konservendose gewinnen könnten, wäre das für uns sehr viel, da der Markt sehr groß ist.

Econo: Zwei Kunden klingt nach nicht viel ...

► **Weidenhammer:** ... Richtig, zu bedenken ist aber, dass bei jedem Kunden umfangreiche Tests vorausgehen. Denn die Kunden und wir wollen wissen, ob PermaSafe Nahrungsmittel so lange frisch hält wie die Konservendose. Das herauszufinden, braucht Zeit.

Econo: Sie haben zur Einführung von PermaSafe auch die ökologischen Vorteile gegenüber der Weißblechdose betont. Argumente sind vor allem geringere Transportkosten. Gibt es schon eine komplette Ökobilanz, die auch das Recycling berücksichtigt?

► **Weidenhammer:** Ja, dazu haben wir uns mit unseren Großkunden wie Procter & Gamble und Nestlé abgestimmt. Weltweit gibt es fünf anerkannte Verfahren, Ökobilanzen zu erstellen. Wir haben uns für die Software Piqet entschieden. Auf dieser Grundlage erstellen wir dann je nach Kunde und Verpackung die entsprechende Ökobilanz.

Econo: Mitte der 90er Jahre mussten Sie nach Inkrafttreten der Verpackungsverordnung einen Umsatzeinbruch bei Kombitrommeln verkraften, da Kunden diese Verpackung durch Faltschachteln ersetzt haben. Welche Rolle spielen gesetzgeberische Regularien für Ihr Geschäft?

► **Weidenhammer:** Das ist eine berechtigte Frage. Seit Beginn der 90er Jahre, vielleicht beginnend mit dem grünen Punkt, sehen wir dass

DATEN & FAKTEN

Gegründet wurde Weidenhammer Packaging 1955 von Arthur Weidenhammer. 2005 folgte dessen Sohn Ralf dem Vater als geschäftsführender Gesellschafter nach. Die Anteile liegen in Familienhand.

Gegenstand war von Anfang an die Herstellung von Kombidosen. Diese bestehen aus Karton, der innen mit einer dünnen Aluminiumschicht verkleidet ist und einem Deckel aus Plastik und/oder einer weiteren dünnen Metallfolie. Bekanntestes Beispiel sind Stapelchips der Marke Pringles, die in Weidenhammer-Dosen verkauft werden.

2005 ist Weidenhammer in das Geschäft mit Plastikverpackungen eingestiegen.

Das Unternehmen erzielte im vergangenen Jahr einen Umsatz von 215 Millionen Euro. Der gesamte deutsche Verpackungsmarkt beläuft sich auf 20 Milliarden Euro.

Weidenhammer beschäftigt weltweit 1000 Mitarbeiter, 630 davon in Deutschland bzw. 380 in Hockenheim.

An elf Produktionsstandorten (Deutschland (4), Niederlande, Belgien, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Russland, USA) stellt Weidenhammer jährlich zwei Milliarden Verpackungen her, in Hockenheim sind es 800 000 bis eine Million Kombidosen täglich.

sich die Entscheidungskriterien für den Kunden um die Bereiche europäischer Regularien und politischer Richtungen erweitert haben. Als sicher kann gelten, dass die von Europa kommenden Gesetze und Vorschriften immer mehr und vor allem detaillierter werden. Dies trifft aber im Übrigen nicht nur unsere Branche, damit leben alle Wirtschaftsbereiche.

Econo: Wie begegnen Sie dieser Entwicklung?

► **Weidenhammer:** Wir werden dazu einen neuen Bereich Regulatory Affairs einrichten. Er soll die Entwicklungen in den einzelnen Märkten verfolgen, so dass wir schnell reagieren können. Insgesamt ist diese Entwicklung für uns nicht von Nachteil, da wir eine Größe haben, die es uns erlaubt, das professionell zu managen. Für kleinere Mitbewerber ist dies schwieriger.

Econo: Wie ist Ihr Verhältnis zu Ihren Kunden, in der Regel Großkonzernen?

► **Weidenhammer:** Wir bezeichnen unser Verhältnis als sehr gut. In der Tat haben wir es häufig mit Großkonzernen zu tun. Im Alltag arbeiten wir aber mit einzelnen Werken zusammen. Das ist dann eine Begegnung auf Augenhöhe. Unsere mittelständische Struktur stellt eher einen Vorteil dar. Wir können genauso gut mit einem Kunden, der 25 000 Euro Umsatz macht wie mit

jenem, mit dem wir 50 Millionen Euro erzielen.

Econo: Die Einkäufer schauen vermutlich auf jeden Cent – egal, ob groß oder klein.

► **Weidenhammer:** Der Preis ist extrem wichtig. Schauen Sie die deutsche Handelslandschaft an – der Wettbewerb dort wird über den Preis geführt. Wir sind nur zwei Schritte vom Handel entfernt. Unsere Kunden beliefern den Einzelhandel. Unsere Herausforderung ist es daher, auf der einen Seite mit dem Preisdruck umzugehen, auf der anderen Seite den steigenden Rohstoffpreisen zu begegnen. Man muss sich vergegenwärtigen, dass eine Kombidose rund 20 bis 25 Cent kostet. Dieser Preis ist übrigens in den letzten 20 Jahren nahezu unverändert geblieben.

Econo: Wie geht das?

► **Weidenhammer:** Damals entfielen je ein Drittel auf Löhne, Material und sonstige Betriebskosten. Heute macht das Material fast die Hälfte aus, die beiden anderen Faktoren je ein Viertel.

Econo: Kommt Ihnen beim Preisdruck zugute, dass Sie mit Ihrem Mitbewerber Sonoco eine Art Oligopol bilden?

► **Weidenhammer:** Überhaupt nicht – Oligopole aus zwei Unternehmen führen oft zu einem sehr starken Wettbewerb zwischen den beiden Akteuren. Der für uns rele-

vante Preiswettbewerb findet auch gar nicht auf dem Kombidosenmarkt statt. Für uns viel entscheidender ist, dass wir andere Verpackungen substituieren bzw. dass wir darauf achten, dass unsere Kunden nicht zu anderen Verpackungen aus Glas, Metall oder gar zu Beutelverpackungen wechseln.

Econo: Werfen wir einen Blick auf die Historie. Ihr Vater hat das Unternehmen 1955 gegründet. Wie kam er nach Hockenheim?

► **Weidenhammer:** Das war reiner Zufall. Mein Vater stammt aus Gutach im Schwarzwald und hat sein Abitur in Mannheim gemacht. Danach hat er in Heidelberg begonnen Volkswirtschaft zu studieren. Mit 22 hegte er den Wunsch, ein Unternehmen zu gründen. Da las er eine Anzeige des Hockheimer Bürgermeisters, die überschrieben war mit „Unternehmer gesucht“. Das hat meinen Vater angesprochen. Hockenheim war insofern ein guter Standort, da das Unternehmen anfangs mit Waschmitteltrommeln gewachsen ist. Die Kunden waren Lever-Sunlight in Mannheim-Rheinau, Benckiser in Ladenburg und Procter & Gamble in Worms.

Econo: Wie wirtschaftsfreundlich arbeiten Politik und Verwaltung?

► **Weidenhammer:** Das ist eine sehr direkte Frage, die für die Metropolregion zunehmend schwierig zu beantworten ist. Die Frage ist vielmehr, wie gerecht Politik und Verwaltung der Wirtschaft werden. Im Vergleich: In Zwickau bei Leipzig zum Beispiel haben wir innerhalb von neun Monaten einen Bauplan umgesetzt. In Hockenheim würden wir dafür mindestens fünf Jahre ansetzen – bei ungewissem Ausgang. Das ist symptomatisch für einen saturierten Markt, an dem alle Teilnehmer eigentlich nur ihren Status quo absichern möchten. Daher findet das Wachstum an anderen Standorten statt – unabhängig davon, dass Hockenheim für unsere bestehenden zwei Werke ein guter Standort ist.

Econo: Haben Sie nennenswerte Verlagerungen erwogen?

► **Weidenhammer:** Gegenfrage: Ist Wachstum an anderen Standorten in Europa nicht auch eine Art der Verlagerung?

Econo: Herr Weidenhammer, vielen Dank für das Gespräch! *MSc*