



Interview mit Günter Dieball, Jürgen Evers und Ralf Schu:

„Die Arbeitsproduktivität der PM 5 liegt bei 4000 t pro Mitarbeiter und Jahr“

Anlässlich des Anlaufs der neuen Maschine sprach die apr mit Günter Dieball und Jürgen Evers, die heute als Mitbesitzer



der Papier- und Kartonfabrik Varel im Vorstand des Hauptbesitzers, der Gertrud und Hellmut Barthel-Stiftung, sitzen. An dem Gespräch nahm auch VAREL-Geschäftsführer Ralf Schu teil, der unter anderem für den Verkauf der Wellpappenrohstoffe zuständig ist.

Firmengründer
Hellmut Barthel
(1911-1999)

apr: Die Papier- und Kartonfabrik Varel ist einer der wenigen mittelständischen Papier- und Kartonhersteller. Sie gehört heute mehrheitlich einer von ihrem Gründer Hellmut Barthel ins Leben gerufenen Stiftung. Erläutern Sie, Herr Dieball, zunächst die Geschichte des Unternehmens und seine jetzige Besitzerstruktur.

Dieball: Die PKV gehört mehrheitlich der Gertrud und Hellmut Barthel-Stiftung. Die Gründung des

Unternehmens geht zurück auf die im Jahr 1938 ins Leben gerufene Halbzellstoffindustrie GmbH, die von dem sächsischen Textilfabrikanten Hellmut Barthel Ende der 40er Jahre gekauft wurde. Im Jahr 1952 wurden in Varel die ersten 750 jato Pappe aus 100 % Altpapier hergestellt. Wir meinen, dass wir damit ziemlich die ersten waren, die aus 100 % Altpapier Pappe produziert haben. Von der positiven wirtschaftlichen Entwicklung getragen, investierte Varel im Jahr 1960

in eine weitere Kartonmaschine. Heute stellt diese Maschine veredelte Kompaktpappe mit hohen Festigkeiten im Flächengewichtsbereich von 500 bis 1350 g/m² her. Die Arbeitsbreite der Kartonmaschine 2 beträgt 2,75 m bei einer Jahreskapazität von heute 80.000 t.

Evers: Im Jahr 1966 wurde die Kapazität im Bereich der Kartonfertigung konsequent ausgebaut mit der Investition einer weiteren Kurzformer-Kartonmaschine. Die Kar-



Die neue Geschäftsführung (v.l.n.r.): Horst Büsing, Klaus Schnitger, Uwe Wollschläger, Ralf Schu

tonmaschine 3 deckt heute ein weites Feld von Qualitäten ab. Das Spektrum reicht von weiß gedeckten und pigmentierten Kartonsorten bis hin zu gestrichenen, für den Offsetdruck geeignete Qualitäten. Aber auch Grau- und Braunkartonqualitäten für anspruchsvollere Anwendungen in diesem Bereich gehören nach wie vor zum Produktspektrum der Kartonsparte in Varel. Die Kartonmaschine 1 wurde Mitte der 80er Jahre stillgelegt. Wir haben die KM 2 und KM 3 in den letzten zwölf Jahren für insgesamt 75 Mio. € modernisiert.

Mit einer Gesamtkapazität von 170.000 t in den Flächengewichten von 300 bis 1350 g/m² haben sie heute eine herausragende Stellung im Markt für Karton und Kompaktpappe in Mitteleuropa. Im Jahr 1974 erweiterten wir unsere Produktpalette um die zukunfts-trächtige Produktparte Wellpappenpapiere. Schon damals legten wir in Varel großen Wert auf Flexibilität in der Bedienung von Kundenwünschen und entschieden uns für eine Nettoarbeitsbreite von 5,10 m. Ein Umstand, der uns auch in Zukunft bei zunehmend mehr Wellpappenanlagen mit Arbeits-

breiten von 2,80 m noch Vorteile im Vergleich zu Maschinen mit einer Arbeitsbreite von 4,90 m oder 5,00 m bieten wird, da wir eine Kombination mit der weit in der Wellpappe verbreiteten Rollenbreite von 2,30 m vornehmen können. Diese Papiermaschine wurde mehrfach umgebaut und ist heute im Flächengewichtsbereich von 120 bis 240 g/m² mit einer Jahreskapazität von 230.000 Tonnen sehr produktiv. Im Jahr 1989 wurde der Kreis der Gesellschafter in Varel um uns beide, also Günter Dieball und mich, erweitert. Da Herr Barthel keine direkten Nachkommen hatte, gründete er mit unternehmerischem Weitblick bereits im Jahr 1992 die Gertrud und Hellmut Barthel Stiftung. Nach seinem Ableben im Jahr 1999 sind seine Anteile in die Stiftung gegangen, welche heute damit mehrheitlich das Stammkapital des Unternehmens hält.

Dieball: Herr Barthel hat mit diesem Schritt die Basis für den Fortbestand des Unternehmens als inhabergeführten Industriebetrieb gelegt. Mit der jetzt um 250.000 jato erweiterten Kapazität verfügen

wir in Varel über ein extrem breites Produktspektrum. Es reicht zukünftig von 70g/m²-Wellenstoff bis zu 1350 g/m²-Kompaktpappe. An einem Standort in Europa ist so etwas kaum zu finden. Wir stellen aber nicht nur ein breites Produktprogramm her, sondern gehören mit 650.000 t Kapazität dann zu den bedeutendsten Produktionsstandorten in Europa. Deshalb können wir auch Großabnehmern die notwendige Versorgungssicherheit bieten.

apr: Sie haben in der apr Ihre Umsätze gemeldet, die im letzten Jahr bei 120 Mio. € bei ungefähr 310 Mitarbeitern lagen. Wie hat sich die Produktion in den letzten zehn Jahren entwickelt, wenn man vom Umsatz absieht?

**WIR WAREN
IN DEN LETZTEN
ZEHN JAHREN IMMER
VOLL AUSGELASTET**

Evers: Wir können sagen, dass wir in den letzten zehn Jahren immer voll ausgelastet produziert haben. Es hat Umsatzschwankun-



Günter Dieball (l.) und Jürgen Evers

gen sowohl nach oben als auch nach unten gegeben, die mit dem Markt zusammenhängen. Da die Preise zurückgegangen sind, ist auch der Umsatz etwas zurückgegangen, weil wir das nicht durch Mehrproduktion kompensieren konnten. Der Umsatz hat sich in den letzten Jahren so um 120 bis 125 Mio.€ bewegt.

Dieball: In den letzten zehn Jahren haben wir die Produktion nochmal um ein Drittel gesteigert, so dass wir in den letzten Jahren ungefähr 360.000 t pro Jahr produziert haben.

apr: Können Sie auch etwas zur Ertragslage sagen?

Evers: Wir haben selten Verluste gemacht. Eine existentielle Gefährdung gab es nie. Wir haben aber auch Anfang der 80er Jahre schwierige Zeiten gehabt. In den 90er Jahren gelang uns eine Konsolidierung. Ab dann ging es begleitet von Investitionen aufwärts.

apr: Einen guten Ertrag braucht ein Papier- bzw. Kartonerzeuger. Wenn er reinvestiert, muss er aus dem eigenen Ertrag Liquidität gebildet haben. Sehen Sie die Konstruktion einer Stiftung als Besitzer,

die eher selten ist, als Vorteil oder als Nachteil?

Dieball: Für unser Unternehmen in Varel ist es ganz eindeutig ein Vorteil. Die Eigentümerkonstruktion mit einer Stiftung lässt es zu, die schon von Herrn Barthel gelebte Politik der bescheidenen Ausschüttung an die Gesellschafter fortzuführen. Sicherlich steht auch für uns eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals nicht an letzter Stelle. Aber wir sind davon überzeugt, dass unsere Industrie nur mit anhaltend hoher Investitionskraft die Märkte erfolgreich bedienen kann. Zu dieser Ausrichtung passt eine durch die Stiftung möglichst maßvolle Ausschüttungspolitik.

GERINGE MITARBEITER- FLUKTUATION

Evers: Die Konstruktion einer Stiftung als Miteigentümer sieht vor, dass Herr Dieball und ich als langjährige Geschäftsführer dabei bleiben und die Geschicke von Varel weiterhin bestimmen werden – als Gesellschafter und als Vorstand in der Stiftung. Die Mitarbeiterfluktuation ist bei uns auf allen

Ebenen sehr gering. Alle Mitarbeiter in der jetzigen Geschäftsführung von Varel sind mehr als zehn Jahre dabei.

apr: Sie sind im Stiftungsvorstand und Mitbesitzer mit einem sehr starken Bezug zum Geschäft.

Dieball: Ja, das ist auch die vom Stifter gewollte Zusammensetzung des Stiftungsvorstands, in dem Herr Evers und ich gemeinsam praktisch die Entscheidungsmehrheit haben. Kurze Entscheidungswege halte ich für ein sehr wichtiges Merkmal unseres Unternehmens. Es gibt auch für die heutige jüngere Geschäftsleitung keine Einschränkungen. Wir sind immer risikobewußt und entscheidungsfreudig.

Evers: Wir haben über die Investitionen der nächsten Jahre gesprochen und werden voraussichtlich in großem Umfang weiter investieren.

apr: Was sind für Sie die wichtigsten Vorteile? Welche Risiken sehen Sie für ein mittelständisches Unternehmen im Wettbewerb mit großen Konzernen?

Schu: Wir sind zutiefst davon überzeugt, dass inhabergeführte Unternehmen auch in Zukunft einen festen und wichtigen Platz in unserer Industrie einnehmen werden. Das beweist im Prinzip auch der aktuelle Investitionszyklus in der Papier herstellenden Industrie. Die Innovationskraft, in neue Anlagen zu investieren, geht ganz klar stark von Privatbetrieben aus. Die Investitionen werden jetzt von Jass, Leydier, Hamburger und nicht zuletzt auch von uns durchgeführt. Wir wollen mit dieser Investition letztendlich ein positives Signal an unsere Kunden senden, dass sie sich auf uns auch in der Zukunft verlassen können, dass wir sie mit modernsten Wellpappenrohpa-pieren versorgen, in Flächengewichten auch unter 100 g. Das ist notwendig, damit sich auch die Wellpappe am Markt gegen andere Packstoffe



Ralf Schu

durchsetzen und behaupten kann. Wir sind uns absolut sicher, dass wir in unserem mittelständischen Unternehmen die Stärke haben, Kundenwünsche kürzestmöglich umsetzen zu können. Vom Kundenwunsch bis zur Umsetzung kann nicht weniger Zeit vergehen als bei unserer Organisationsstruktur. Das ist in der heutigen, immer dynamischer und schneller werdenden Marktentwicklung ein unschätzbare Vorteil.

Ich will aber auch deutlich sagen, dass Konzerne für uns geeignete Kunden sein können. Auch wenn die heutige Einkaufspolitik der Global Player mehr oder weniger auf Integration abstellt, glauben wir, dass wir mit unseren neuen Produkten der PM 5 für den einen oder anderen integrierten Konzern ein interessanter Partner sein können und dort gewisse Nischen, die sie selbst nicht abdecken können, sinnvoll befüllen. Letztendlich ist es aber auch so, dass wir ganz stark unternehmergeführte Wellpappenwerke betreuen. Das ist auch heute unser großes Standbein. Wir gehen fest davon aus, dass wir unsere Kundschaft in den nächsten Jahren zu interessanten Wettbewerbsvorteilen verhelfen können, damit die unternehmergeführten Wellpappenwerke auch in Deutschland weiter eine gute Zukunft haben.

apr: Sie sprachen von einer neuen Wellpappenroh papier-Maschine. Welche Überlegungen führten zu dem Bau dieser Maschine und welche Wellpappenroh papiere sollen auf der neuen Maschine für welche Märkte produziert werden?

Schu: Hier haben zwei Gründe ganz klar im Vordergrund gestanden.

An erster Stelle stehen unsere Kunden, die im Laufe der Jahre immer stärker Wellpappenpapiere unter 120 g/m² gefordert haben. In den letzten Jahren sind die Flächengewichte für den Wellenstoff sogar in Größenordnungen von 100 g/m² abgerutscht. Dieses Gewichtsspektrum ist zwar bis 100 g/m² von unserer PM 4 noch mit guter Qualität abbildbar, doch tiefere Flächengewichte unter 100 g sind mit der Technologie, die diese an sich mehr für Testliner und hohe Wellenstoffgewichte geeignete Maschine produziert, nicht so gut möglich.

Um in Zukunft unsere Kunden preisgünstig und wettbewerbsfähig bedienen zu können, mussten wir in neue Technologien investieren.

Der zweite wichtige Grund ist das, was Herr Dieball und Herr Evers schon zum Thema Mengenentwicklung gesagt haben. Wir produzieren seit einigen Jahren an

der Kapazitätsgrenze. Weitere Investitionen in die PM 4 machen aus unserer Sicht, weil es an sich eine technisch hervorragende Maschine für Testliner ist, nicht unbedingt Sinn. Am Ende hätte ein Umbau diese Maschine zu einer „Zwittermaschine“ gemacht, die weder im Wellenstoffbereich perfekt im leichten Sektor tätig sein kann noch unsere Kunden im Flächengewichtsbereich jenseits der 140 g/m² bedienen kann. Die Produktionsweise seit Jahren an der Kapazitätsgrenze hat uns zu der Entscheidung geführt, die Wachstumspotenziale des Marktes weiter zu nutzen. Das war immer die Devise unseres Hauses. Wir sind mitgewachsen mit dem Markt und werden das mit der PM 5 auch in Zukunft tun.

apr: Welche technischen Highlights sehen Sie bei der neuen Wellpappenroh papier-Maschine?

Evers: Ich hatte vorhin schon kurz angedeutet, dass die Konstruktion sehr genau von uns und von unserem Planungsbüro, das ist die Fa. VTP in Witzenhausen, mit den beiden großen Anbietern diskutiert wurde. Wir sind ganz sicher, dass wir die optimalen Maschinenteile ausgewählt haben, um das beste Produkt herzustellen. Ich möchte nochmal auf die Randinvestitionen zu sprechen kommen, die wir machten.

Wir haben schon vor zwei Jahren unsere Kraftwerksanlage mit einer neuen, großen Dampfturbine und mit einer großen Gasturbine ausgebaut.

Wir erzeugen sämtlichen Strom in eigener Kraft-Wärme-Kopplung im GuD-Prozess. Wir sind praktisch autark und fahren nur parallel mit dem Netz. Wir haben ein System, das hier in Deutschland 1989 zum ersten Mal installiert worden ist: das patentierte Hutterverfahren, bei dem eine Abgaszwischenkühlung gemacht wird. Dadurch erzielen wir eine tiefe Flammentemperatur in den Kesseln und sehr tiefe Werte im NO_x- und im CO-Bereich.

Das ist umweltmäßig ein ganz ganz großer Vorteil. Auch die Kläranlage ist vor eineinhalb Jahren ausgebaut worden und ist nach modernsten Gesichtspunkten konzipiert. Obwohl sie vorher schon im nationalen Vergleich als beste Anlage abschnitt, ist sie nochmal weiter ausgebaut und optimiert worden. Nun liegt sie eindeutig über dem Stand der Technik, was auch von den entsprechenden Behörden und vom niedersächsischen Wirtschaftsministerium bescheinigt worden ist.

Zu einem anderen Highlight der Papiermaschine: Wir sagen, wir werden 65 neue Dauerarbeitsplätze schaffen. Wenn Sie das bei einer Kapazität von 250.000 t sehen, werden Sie auf eine Arbeitsproduktivität von 4000 t pro Mitarbeiter kommen. Das ist eine Zahl, die nach unserem Wissen noch nirgendwo erreicht worden ist. Darin enthalten ist der Einkauf, der Verkauf, Verwaltung, Lager, Versand und eben die Maschine. Das ist also wirklich ein Highlight dieser Maschine, so dass wir auch in den Personalkosten konkurrenzfähig sein können.

apr: Welche Erwartungen haben Sie bezüglich der Qualität, die Sie auf der neuen Maschine produzieren? Sie sprachen an, dass leichtere Flächengewichte im Trend liegen. Für welche Märkte wollen Sie die produzieren, vor allem geografisch?

WIR NUTZEN DAS SCHIFF ALS TRANSPORTMITTEL GERNE

Schu: Es ist sicherlich so, dass wir immer schon Europa als unseren Heimmarkt angesehen haben, mit Deutschland als Schwerpunkt. Etwas mehr als die Hälfte der Gesamtproduktion an Wellpapppapieren haben wir immer in Deutschland verkauft. Wir waren schon immer sehr europäisch aufgestellt, auch als die EU noch nicht so stark geeint war wie heute. Das werden wir auch beibehalten. Wir halten es für sinnvoll, den Absatz in

viele Märkte zu streuen, um die unterschiedlichen wirtschaftlichen Entwicklungen dieser Märkte zu nutzen.

Unser Standort in Varel hat für den Straßentransport nicht nur Vorteile. Wir liegen hier etwas in einer Randregion. Aber wir sind in der Lage, das dadurch sehr gut zu kompensieren, dass wir sehr stark das Schiff nutzen. Ich glaube, es gibt kaum Papierfabriken, die für so geringe Frachtkosten in der Lage sind, das Transportmittel Schiff zu nutzen. Das tun wir in hervorragender Weise. Wir haben ein internationales Vertriebs-Netzwerk aufgebaut, wo wir mit Händlern in den Überseemärkten und hier nicht nur in Fernost, sondern auch in vielen anderen Regionen der Welt seit Jahren erfolgreich Kunden bedienen.

apr: Also spielen für Sie nicht nur das eher nahe Großbritannien, sondern auch außereuropäische Märkte eine Rolle.

Schu: Eindeutig. Insbesondere in den nächsten Jahren, wo wir von einem recht hohen Wettbewerb durch die vielen neuen Kapazitäten ausgehen müssen, wird für uns der Überseeexport wichtig sein.

apr: Zu der Frage der Erwartungen an die Qualität der produzierten Papiere und an die Anlaufkurve der Maschine: Was glauben Sie, können Sie bis Mitte des Jahres am Tag produzieren?

Schu: Das Produzieren ist das eine, das Verkaufen ist das andere. Ich habe großes Vertrauen in unsere Technik, denn die hat uns die letzten Jahre und Jahrzehnte nie enttäuscht. Unser Ingenieurteam, das wir hier in Varel haben, versteht es in exzellenter Weise, die Maschinen zu betreuen und weiterzuentwickeln.

Wir gehen davon aus, dass unsere Anlage ebenso wie andere Anlagen der Fa. Voith eine sehr gute technische Anlaufkurve haben wird. Für mich als Verkäufer spielt die marktmäßige Anlaufkurve eine wichtigere Rolle. Und da gehen wir

davon aus, dass wir im Jahr 2005 ca. 100.000 bis 120.000 Tonnen 1A-Qualität am europäischen Markt absetzen werden.

apr: In dem Flächengewicht 75 g bis 120 g?

LEICHTERE PAPIERE SIND TEURER IN DER PRODUKTION

Schu: Die Gewichte von 75 g bis an die 90 g heran werden im ersten Anlaufjahr nicht die große Rolle spielen. Das sind sicherlich zukunftssträchtige Gewichte. Wobei ich ganz deutlich sagen muss, ich bin mir nicht sicher, dass die von der Wellpappe gerne akzeptierten Quadratmeterpreisvorteile der letzten Jahre in diesem leichten Flächengewichtsbereich unterhalb der 100 g in vollem Umfang so erhalten bleiben können.

Wir werden erhöhte Kosten in der Produktion haben durch bessere Altpapiersorten oder durch mehr Aufwand in der Filmpresse und höheren Stromverbrauch durch höhere Geschwindigkeiten.

Evers: Die Frage war ja auch, welche Erwartungen wir hinsichtlich der Qualität haben. Da sind wir sicher, nachdem wir mit den zwei Anbietern, die die Maschine liefern sollten, sehr harte Garantiesprache geführt haben, dass wir ein sehr gutes Produkt produzieren werden, eben dank des Gap Formers in einer speziellen Konfiguration, dank der Duo Centri Nipco Flex-Presse und der Filmpresse. Das sind Dinge, wie sie in dieser Form so in Deutschland noch nicht gefahren werden.

Wir sind sicher, dass wir eine wirklich gute Qualität auf den Markt bringen werden. Wir haben auch die Wasserführung noch einmal stark optimiert. Wir fahren mit sehr wenig Frischwasser, nehmen aber viel gereinigtes Bioreinwasser zurück, so dass wir in der CSB- Belastung im fertigen Papier deutlich niedriger liegen werden als andere.



apr: Sie haben jetzt eine 120 Mio. €-Investition getätigt – für ein Familienunternehmen sicher alles andere als ein Pappenstein. Wie konnten Sie die Finanzierung aufbringen? In welchem Umfang haben Sie eigene Mittel eingebracht?

Dieball: Wir konnten die Anlagen überwiegend durch Eigenmittel und etwas Bankkredit finanzieren und haben im Vergleich zu Mitbewerbern nur bescheidene Zuschüsse erhalten. Überhaupt meinen wir, dass Subventionen kein Hauptmotivator für Investitionen sein sollten.

apr: Der Wunsch der Wellpappenverarbeiter nach leichterem Testliner und Wellenstoff wird von manchem Ihrer Konkurrenten, mit dem ich darüber schon sprach, mit einer gewissen Sorge gesehen. Auch deshalb, weil nicht überall die anvisierten Flächengewichte von 75 g realisiert werden können und sie außerdem nach verkauften Kilogramm und nicht nach produzierten Quadratmetern bezahlt werden. Wie sehen Sie diese Problematik?

Schu: Als Verkäufer bin ich sehr glücklich, dass unsere Gesellschafter diese Entscheidung trafen. Wenn wir sie nicht getroffen hätten, da gebe ich Ihnen recht, dann würden wir in einem Boot mit vielen anderen sitzen, die sich heute wirklich größere Sorgen machen. Wir werden mit unserer PM 5 den geforderten Bedarf decken können. Das ist eine technisch große Herausforderung an die Papiermacher, das Papier in den gewünschten Festigkeiten und Qualitäten zu produzieren. Von 75 g/m²-Papieren in großem Stil will ich in der Wellpappe im Moment noch nicht sprechen. Aber eine Einschränkung muss man machen. Wir werden technisch sicherlich in der Lage sein. Ob der Quadratmeterpreis, der die Haupttriebfeder der Wellpappe ist, Flächengewichte zu reduzieren, linear mitsinkt, das muss man zumindest stark bezweifeln.

apr: Wenn man sich heute das politische Umfeld ansieht, ist es so, dass viele Unternehmer die politischen Rahmenbedingungen in Deutschland beklagen. Welche Veränderungen wünschen Sie sich auf diesem Feld am meisten?

ZU VIELE VORSCHRIFTEN UND AUFLAGEN

Dieball: Für den Mittelstand entwickelt sich die immer extremer werdende Flut an Vorschriften und behördlichen Auflagen zu einem ernsthaften Problem. Der zur Umsetzung dieser Vorgaben notwendige Aufwand an Personal und Kapital ist für den Mittelstand eine besonders schwer erfüllbare Herausforderung. Ein gutes Beispiel ist der Handel mit Schadstoffemissionen, der einen bürokratischen Aufwand in gewaltiger Größenordnung erzeugt. Der typische Mittelständler ist darauf nicht vorbereitet.

Evers: Wir hatten bei der Genehmigung unserer Anlage auch dank einer guten Akzeptanz unseres Werks in der Region und in der Nachbarschaft sowie einer zielorientierten Zusammenarbeit mit den Behörden keine Probleme. Das darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass ein gewaltiger Aufwand betrieben werden musste. Mehrere Aktenordner in 16-facher Ausführung mussten eingereicht werden. Sowohl das Immissionschutzverfahren wie auch die Umweltverträglichkeitsprüfung und die Prüfung der Entnahme von mehr Frischwasser bedeuten einen sehr großen Aufwand. Für einen Mittelständler, der nicht so gut organisiert ist wie wir, wäre das ein unüberbrückbares Hindernis.

apr: Haben Sie dafür extra Leute eingestellt?

Evers: Wir haben uns zum kleineren Teil eines auswärtigen Ingenieurbüros bedient. Wir haben Gutachten beibringen müssen, die wir nicht selbst machen konnten.

Das musste über spezielle Fachleute geschehen.

apr: Eine Mehrbelastung bei den Führungskräften auf allen Ebenen dürfte vermutlich auch dagewesen sein.

Evers: Es ist leider so. Dadurch, dass wir sehr straff organisiert sind und keinen Wasserkopf haben, sind die Belastungen der Führungskräfte enorm. Das hat dazu geführt, dass man auch mal mit dem normalen operativen Geschäft zurückgeblieben ist. Wir haben unsere gesamten Kräfte auf die PM 5 fokussieren müssen, und andere Dinge, die gemacht werden mussten und in der Vergangenheit gemacht worden sind, kamen zu kurz.

Dieball: Nochmal zu den Rahmenbedingungen: Wir meinen nach wie vor, dass Deutschland ein wettbewerbsfähiger Standort für die produzierende Industrie ist. Wir müssen aber stärker dazu übergehen, die Hemmschwellen für unternehmerisches Schaffen zu verringern. Neben der Flexibilisierung der Arbeitsmärkte und der Entlastung des Faktors Arbeit von Lohnnebenkosten ist dies die Hauptaufgabe der Politik in den nächsten Jahren, wenn sie den Mittelstand stärken will und Deutschland als Industriestandort erhalten möchte.

apr: Viele Wellpappenrohpa-pier-Hersteller kritisieren die stark schwankenden Altpapierpreise, die übrigens für Außenstehende oder Börsianer meist völlig unverständlich sind. Wie sehen Sie die Preisentwicklung für Ihren wichtigsten Rohstoff in den nächsten zwei Jahren?

Dieball: Diese Frage ist praktisch nicht hinreichend zu beantworten. Die gesamte Branche beklagt die starken Schwankungen des Rohstoffs Altpapier, die vornehmlich durch den Export unseres Faserstoffes nach Übersee ausgelöst werden. Auch nach dem Anlauf der neuen Kapazitäten in Deutschland im Jahr 2005 könnte Deutsch-



land sich selbst versorgen. Es ist genug Altpapier vorhanden. Wenn unsere europäischen Nachbarn ihre Erfassungsaktivitäten noch verstärken, muss es nicht zu den von einigen erwarteten Problemen in verstärkter Form kommen. Sicherlich kann aber tendenziell nicht damit gerechnet werden, dass Faserstoff in den kommenden Jahren wieder günstiger wird. Dies ist allerdings ein Trend, den wir mit etwas Sorge betrachten, denn das Produkt Verpackung aus Papier und Karton muss preisgünstig sein, um den Wettbewerb mit anderen Packstoffen gewinnen zu können.

1300 BEWERBUNGEN OHNE ANZEIGE

apr: Mit der neuen Papiermaschine sind 65 neue Arbeitsplätze entstanden. Wie viele Bewerbungen hatten sie für die 65 Plätze? Wie haben Sie die Auswahl durchgeführt?

Evers: Wir waren sehr überrascht, dass sich mehr als 1300 Bewerber gemeldet haben, ohne dass wir eine einzige Anzeige geschaltet haben. Hinzu kam, dass wir einen sehr guten Ruf haben wegen sicherer Arbeitsplätze. Ein Artikel in der örtlichen Zeitung von einem Umweltgremium nannte uns

einen ökologischen Vorzeigebetrieb. Das sind eben Hintergründe, die dazu führen, dass wir ein begehrter Arbeitgeber sind. Die Bewerber wurden zuerst in einem groben Auswahlverfahren vorge-sichtet und dann systematisch geordnet. Ein Gremium, das mit dem Betriebsrat, der Personalabteilung und dem Betriebsleiter der beiden Papiermaschinen besetzt war, wählte dann aus. Wir haben sehr viel in den Nachwuchs und die Ausbildung investiert.

Wir haben immer schon überproportional viele Lehrlinge ausgebildet, die bei uns in der Fabrik einen Werkunterricht erhalten, d. h. ihnen werden die Arbeiten leichter gemacht, ihnen wird Nachhilfeunterricht gegeben in Mathematik, Physik, Englisch usw..

apr: Ist das heute mehr denn je notwendig?

Evers: Es ist notwendig. Auf jeden Fall haben wir damit sehr großen Erfolg. Die meisten Auszubildenden haben Prüfungen und Tests mit Prädikat bestanden. Wir haben auch viele Meister ausgebildet und bilden sie weiter aus, auch wenn sie zur Zeit keinen Meisterplatz als Arbeitsplatz bekommen werden. Aber ein Meister als Maschinenführer mit entsprechender Zulage im Lohn ist schon sehr wert-

voll. Wir bilden auch seit vier Jahren Mitarbeiter im Fernlehrgang aus. Das sind Mitarbeiter, die schon jahrelang bei uns sind, die praktisch sehr qualifiziert sind, aber die sich weiter fortbilden wollen und im Fernlehrgang nochmal die Schulbank drücken. Die Papiermaschine wird fast ausschließlich mit gelernten Papiermachern besetzt.

apr: Unter Ihren Kunden gibt es nicht wenige, die im Moment Preiserhöhungen bei Testliner und Wellenstoff mit allen Mitteln verhindern wollen und glauben, im nächsten Jahr werde durch den Anlauf neuer Wellpappenroh-papier-Maschinen ein solches Überangebot an dem Produkt entstehen, dass dann die Preise sowieso fallen werden. Teilen Sie diese Ansicht?

HOHER WETTBEWERBSDRUCK IN 2006

Schu: Sicherlich ist es so, dass durch die in den nächsten zwölf Monaten anlaufenden Maschinen der Wettbewerbsdruck im Markt enorm zunehmen wird. Das ist nicht zu leugnen. Aber es wird auch sehr häufig vergessen – das steht dann weniger groß gedruckt in der Presse –, dass in den letzten zwei Jahren sehr viele kleinere Kapazitä-

Günter Dieball



Jürgen Evers



ten stillgelegt worden sind. Das hat sich auch zu einer beachtlichen Größenordnung aufaddiert, was den Markt entlastet. Dies haben wir auch im Jahr 2004 gespürt.

In den letzten zwei Jahren sind um die 500.000 t Jahreskapazität in Mitteleuropa stillgelegt worden. Das ist schon die Produktion von zwei Maschinen PM 5, wie wir sie investiert haben. Was wir nicht vergessen sollten, ist, dass der Wettbewerbsdruck durch das Absinken der Flächengewichte den Prozess der Stilllegung kleinerer Anlagen noch beschleunigen wird.

Bei einem Wachstum in der Wellpappe von ca. 2 %, auf das wir sicherlich in Mitteleuropa alle hoffen dürfen, bekommen wir auch von dieser Seite pro Jahr eine Entlastung in einer Größenordnung von 400.000 t. Dies müsste dann im Zusammenhang mit Stilllegungen zumindest ab dem Jahr 2007/2008 wieder zu ausgeglicheneren Märkten führen.

Vor dem Jahr 2006 müssen wir alle zusammen sicherlich einen gehörigen Respekt haben.

In 2005 gehe ich davon aus, dass die zusätzliche Mehrkapazität in Praxis in zur Verfügung gestellter Produktion ca. 500.000 t betragen wird. Wenn man den Trend bei den Rohstoffpreisen hinzunimmt, wo es einhellige Meinung ist, dass wir nicht von fallenden Rohstoffkosten ausgehen dürfen, und wenn man weiter attestiert, dass auch die Ertragslage der Wellpappenrohpa-pier-Hersteller speziell in den letzten zwei Jahren durchaus gelitten hat, gehen wir davon aus, dass die absoluten Preise in Euro pro Tonne im Jahr 2005 nicht stark sinken werden.

apr: Wir sprachen vorher über die leichteren Wellpappenrohpa-pier-Qualitäten, die Ihre Kunden zum Teil verlangen. Wie sehen Sie die Chancen, solche Qualitäten zu produzieren vor dem Hintergrund, dass nicht wenige die immer schlechter werdende Altpapierquali-tät beklagen?

LEICHTER TESTLINER IST EIN INTERESSANTES PRODUKT

Schu: Wir haben ein substan-zielles Interesse, dass auch Frisch-faser im Kreislauf im Umfang von ca. 20 % erhalten bleibt. Das ist auch Grundvoraussetzung, damit der gesamte Faserkreislauf funktio-niert.

Auf der anderen Seite beklagen wir diese Entwicklung schon seit vielen Jahren. Ich bin seit 1993 bei der Papier- und Kartonfabrik Varel tätig. Dort hatte man damals Aschewerte von ca. 10 %, heute liegen wir bei 14 %. Ich kann mit Fug und Recht behaupten, dass unser Papier heute besser ist als vor zehn Jahren.

Durch Maschinentechologie und sicherlich auch durch Hilfs-stoffe sind wir in der Lage gewesen, diesem Trend entgegenzuwirken. Um auf den Testliner zurückzukom-men, den sie angesprochen haben: Dort ist es sicherlich notwendig, wenn man in einen Bereich von 100 g oder leichter vorstoßen will, teilweise bessere Papiersorten ein-zusetzen, um die Ansprüche an Technologie und an die Optik, die nicht zu vernachlässigen ist, zu erfüllen.

An sich wird leichter Testliner ein durchaus interessantes Produkt für die Zukunft sein. Sehr viele sprechen im Moment von dem leichten Wellenstoff. Aber wenn Sie sich die Konstruktion der Well-pappe ansehen und die Dinge, die mir meine Kunden schildern, dann muss ich zu dem Schluss kommen, dass es durchaus interessant sein kann, leichten Testliner für die Außenanlagen der Wellpappe ein-zusetzen und eine entsprechend stabile Welle mit hohen Festig-keitswerten zu verwenden, um die Stapelstauchfestigkeit mög-lichst hoch zu halten.

Das gilt insbesondere bei all den Schachteln, bei denen der Berstdruck eine untergeordnete Rolle spielt, und eher der Stapel-stauchwiderstand eine wichtige

Größe ist. Wir spüren das auch schon.

Es werden Wellenstoffe mit erhöhten Festigkeitswerten gefor-dert.

apr: Wo sehen Sie die Papier- und Kartonfabrik Varel in drei Jah-ren? Können Sie die Abschreibun-gen und die Zinsen der neuen Maschine beim derzeitigen Preisni-veau verdienen?

STRATEGISCHER BLICK FÜR DIE ZUKUNFT

Dieball: Wie schon in der Beantwortung der Frage nach der Anlaufkurve der PM 5 erwähnt, gehen wir fest davon aus, dass wir in drei Jahren die neue Anlage aus-gelastet haben werden, und auch die drei weiteren Maschinen ihren festen Platz im Markt behalten.

Wir gehen ebenso davon aus, dass wir die Abschreibungen und Zinsen für die neue Maschine verdienen. Hier ist aber der stra-tegische Blick für die Zukunft gefragt. Die Anfahrphase kann hier bestimmt kein Maßstab sein. Nicht zuletzt aufgrund unserer äußerst soliden Finanzierung sehen wir aber mit Zuversicht in die Zukunft.

Aufgrund der hohen Dynamik hinsichtlich der Produktentwicklung werden wir uns in drei Jahren bestimmt wieder mit neuen Projek-ten befassen, um die Papier- und Kartonfabrik Varel zum Wohl unserer Kunden fest auf Kurs zu halten.