

**KREMPEL**



**„INNOVATION IST DIE ALLES  
ENTSCHEIDENDE DIFFERENZIERUNG“  
INTERVIEW MIT DER GESCHÄFTSFÜHRUNG**

# JÖRN CLASEN UND CHRISTIAN REH IM INTERVIEW.

Als ein technischer Materialspezialist ist Krempel zunehmend gefragt bei Energie- und Mobilitätsthemen, die weltweit ganz oben auf der Agenda stehen. Im Interview erläutern die Geschäftsführer Jörn Clasen und Christian Reh, wie sich das Unternehmen für die drei wichtigsten Megatrends rüstet, wie es in einem wettbewerbsintensiven Umfeld die richtigen Mitarbeiter dafür findet und warum es sehr offen ist für Zukäufe.

**Krempel gehört zu den Unternehmen, die man gerne als „Hidden Champions“ bezeichnet, also Unternehmen, die in ihrem jeweiligen Segment zur Weltspitze gehören, aber ansonsten etwas im Verborgenen agieren. Stört Sie das eigentlich, dass man Krempel erst auf den zweiten Blick so richtig wahrnimmt?**

**Jörn Clasen:** Nein, überhaupt nicht. Wir freuen uns, dass man uns – zu Recht – in diese renommierte Kategorie einordnet. Wobei ich ganz klar sagen muss: Für unsere Kunden sind wir alles andere als „verborgen“. Unternehmen in der ganzen Welt schätzen uns, zum Teil seit Jahrzehnten, als wichtigen Entwicklungspartner.

**Wenn Sie es auf den Punkt bringen müssten: Was macht Krempel?**



**Jörn Clasen:** Wir sind ein technischer Materialspezialist und fokussiert auf Elektroisolierstoffe, Spezialfolien und Faserverbundwerkstoffe.

**Christian Reh:** Es gibt kein einziges Produkt auf der Welt, das nur wir herstellen können. Aber es gibt wahrscheinlich auch kein anderes Unternehmen auf der Welt, das im Bereich Elektroisolierung ein derart breites Portfolio hat wie wir. Wir isolieren mit Spezialpapieren, wir isolieren mit Kunststoffen, wir isolieren mit Faserverbundwerkstoffen. Diese Anwendungsbreite kann nur Krempel.

**Das klingt zunächst unspektakulär ...**

**Reh:** Das täuscht gewaltig. Unsere Erzeugnisse sind beim Kunden vom Wert her zwar eher ein C-Produkt, von der Funktion her aber ein A-Produkt. Es darf schlicht nicht versagen. Wenn die Isolierung nicht funktioniert, dann geht ein Elektromotor in Flammen auf. Oder ein Großtransformator explodiert.

**Clasen:** Die Anwendungen unserer Kunden sind so anspruchsvoll oder auch systemrelevant, dass ihre Funktionsweise bestmöglich abgesichert werden muss. Bei allem, was wir tun, geht es immer um den Schutz von Leben und Technik. Unser Claim fasst es prägnant zusammen: „Engineering Confidence“.

**Ihre Produkte haben häufig mit Energie zu tun. Macht es sich bei Ihnen bemerkbar, dass praktisch auf der ganzen Welt dieses Thema, schon allein aus Umweltgründen, ganz oben auf der Agenda steht?**

**Clasen:** Hier eröffnen sich in der Tat riesige Chancen – und wir stehen mittendrin. Drei Felder sind für uns besonders spannend: der Energietransfer in Bezug auf elektrischen Strom, die E-Mobilität und das Thema gewichtsoptimierte Materialien, insbesondere, aber nicht ausschließlich im Hinblick auf energiesparende Bauweisen.

**Bleiben wir zunächst bei dem ersten Punkt: Was ändert sich denn beim Transfer von elektrischem Strom?**

**Clasen:** Zum einen wächst die schiere Menge. Der Bedarf an elektrischem Strom wird – global gesehen – deutlich ansteigen und damit auch die Nachfrage nach Großtransformatoren und entsprechenden Isolationslösungen. Ein großer Teil der Menschheit ist ja immer noch nicht ans Stromnetz angeschlossen. Zum anderen geht es aber auch um die Art der Energieerzeugung, die dezentraler wird. Nehmen Sie die Windenergie. Krempel-Materialien dienen schon heute in Windkraft-Rotoren als Isolierstoff, um die thermischen Belastungen auszugleichen.

Allein Windenergie hat – weltweit gesehen – noch ein gewaltiges Wachstumspotenzial. Und dieser Strom entsteht nur selten dort, wo er benötigt wird. Für die Verteilung an die Anwender sorgen dann wieder die kleinen Trafohäuschen, die in den Wohn- oder Industriegebieten stehen und mit unseren Materialien isoliert werden.

**Was ist – aus der Sicht von Krempel – die besondere Herausforderung beim Thema Elektromobilität?**

**Reh:** Grundsätzlich ist ein Elektromotor in einem Auto nicht anders als ein Elektromotor in einer großen Baumaschine, den es dort schon lange gibt. Im Auto soll jedoch das Isoliermaterial – anders als bei einer Baumaschine – am besten nichts wiegen, weil jedes Gramm Reichweite kostet und trotzdem die technischen Spezifikationen erfüllt werden müssen. Das ist eine sehr anspruchsvolle Herausforderung.

**Die ja auch sehr schnell gelöst werden muss ...**

**Reh:** Wir bringen dafür beste Voraussetzungen mit. Krempel ist bereits vor zehn Jahren in das Thema E-Mobilität von Autos eingestiegen. Wir waren ganz vorne dran, sowohl zeitlich als auch was die Kontakte zur Automobil- und Zulieferindustrie angeht. Wir sind unseren Marktbegleitern auf diesem Gebiet immer noch einen Schritt voraus. Das ist eine hervorragende Ausgangsposition für uns, denn E-Mobilität nimmt jetzt ganz klar an Fahrt auf.



**Sehen Sie Krempel auf dem Weg zu einer Art Automobilzulieferer?**

**Clasen:** Nein, wir werden auf absehbare Zeit sicher kein klassischer Automobilzulieferer werden, ganz einfach weil die Menge an Isoliermaterial, die in einem Auto verbaut wird, viel geringer ist als die Menge, die in großen Stromgeneratoren zum Einsatz kommt. Aber wir müssen natürlich

inzwischen strenge Zertifizierungen der Automobilindustrie erfüllen und in der Lage sein, sehr anspruchsvolle Logistikkonzepte umzusetzen. Von dem so gewonnenen Know-how profitieren natürlich auch andere Produktbereiche.

**Sie sagten vorhin, Energiesparen durch Gewichtsreduktion sei ein interessantes Wachstumsfeld. Bezieht sich das ausschließlich auf die E-Mobilität mit Autos?**

**Reh:** Nein, Gewicht ist generell ein ganz großes Thema beim Personen- und Gütertransport. Mit Gewichtsoptimierung lässt sich auf einen Schlag sehr viel Energie sparen bzw. der CO<sub>2</sub>-Ausstoß signifikant verringern. Früher wurde viel Stahl verbaut, dann ging der Trend zu Aluminium. Jetzt lautet das Stichwort Faserverbundwerkstoffe. Dieses Material kann noch enorm viel Einsparpotenzial erschließen, weil es so leicht und gleichzeitig so stabil ist. Im Flugzeugbau dominieren heute noch metallische Materialien – das wird sich ändern, auch weil die Verbundwerkstoffe zum Beispiel hinsichtlich Reißfestigkeit ganz andere Möglichkeiten bieten.

**Welche Bedeutung haben diese Verbundwerkstoffe heute für Krempel?**

**Reh:** Im Bereich Faserverbundwerkstoffe sind wir – noch – ein relativ kleiner Spieler, sind dort aber sehr spezialisiert auf Produkte, die einen gewissen ballistischen Schutz bieten. Das ist zum Beispiel interessant für den Flugzeugbau, etwa bei schuss-sicheren Cockpit-Türen. Dieses Know-how haben wir in den letzten Jahren zielgerichtet ausgebaut. In unserem Werk in Kuppenheim bei Rastatt investieren wir derzeit massiv in weitere Produktionsanlagen. Damit gelingt uns erneut ein Quantensprung in Sachen Fertigungsqualität und Ausweitung des Produktportfolios.

**Clasen:** Sie sehen, die Märkte bewegen sich in gewisser Weise auf uns zu. Aber wir müssen diese Chancen natürlich sehr konsequent nutzen können. Ich mache keinen Hehl daraus: Das ist ambitioniert. Es gibt kein Unternehmen, das genauso aufgestellt ist wie wir. Aber für viele unserer Produkte gibt es sechs bis zehn Wettbewerber. Die Wettbewerbssituation ist sehr intensiv. Abwarten ist keine Option für uns. Deshalb ist es so wichtig, bei Entwicklungen immer nah dran zu sein beim Kunden, nicht nur beim Einkauf, sondern gleich ganz vorne bei den Entwicklungsteams unserer Kunden, und zwar weltweit.

## Wie stellen Sie das sicher?

**Clasen:** Ich möchte dafür etwas weiter ausholen: Wir haben für uns die drei Prinzipien definiert, die für unser Geschäft bzw. für die Chancen, die sich uns bieten, essenziell sind. Das sind Innovation, Globalität und Kompetenz. An diesen drei Prinzipien richten wir alles aus. Nehmen wir Innovation: Wir sind ein weltweit agierendes Familienunternehmen, aber mit starken deutschen Wurzeln in Form von wichtigen Fertigungsstandorten in einem Hochlohnland. Wir werden nie die Kostenführerschaft übernehmen können. Innovation ist deshalb die alles entscheidende Differenzierung. Wir suchen gerade auch vor diesem Hintergrund derzeit in großem Maße hochqualifizierte Ingenieure, die mit Energie, Weitblick und Tatkraft bei Krempel Neuland erobern wollen und die auf Augenhöhe agieren können mit den Entwicklungsteams unserer Kunden.

**Reh:** Aber natürlich ist Innovation nicht nur eine Frage der Köpfe, sondern auch der Organisation. Früher waren wir entwicklungsseitig nach Geschäftsbereichen aufgestellt. Das Resultat war: Die Geschäftsbereiche haben sich darauf konzentriert, mit den bestehenden Kunden Produkte weiterzuentwickeln. Das ist prima, kann aber nur eine Facette des Innovationsmanagements sein. Wir haben uns deshalb entwickelt von einer Organisation, wo jeder Geschäftsbereich oder jede Tochtergesellschaft mehr oder weniger nach sich selbst geschaut hat, hin zu einer Matrix-Organisation, die global handeln kann und muss. Dahinter steht ein beachtlicher Change-Prozess.

## Was heißt das konkret?

**Reh:** Wir haben insbesondere zwei Dinge getan: Zum einen haben wir eine eigenständige übergreifende Innovationsabteilung aufgebaut, die die explizite Aufgabe sowie die entsprechenden Kapazitäten und Ressourcen hat, um über den Tellerrand und weit in die Zukunft zu schauen, unabhängig von konkreten Kundenanfragen. Da reden wir über Zeiträume von zehn bis 15 Jahren.

**Clasen:** Zum anderen haben wir sechs Competence Center aufgestellt, die jeweils kleine Unternehmen in sich sind und sich stark fokussieren auf bestimmte Kernkompetenzen, zum Beispiel auf Papiertechnologie oder Verbundwerkstoffe. Die USPs weichen mitunter deutlich voneinander ab. Der Vertrieb dagegen ist konsequent kundenorientiert an Branchensegmenten ausgerichtet. Wir setzen damit auf eine höhere Spezialisierung:

Der Vertrieb kann seine Stärken in der Anbahnung bzw. im kontinuierlichen Kundenkontakt und in der kaufmännischen Abwicklung ausspielen. Die Entwickler und Techniker können sich auf ihr jeweiliges Technologie-Know-how konzentrieren. Aber wir wollen Vertrieb und Entwicklung nicht in getrennten Silos arbeiten lassen, sondern ihnen die Möglichkeiten geben, als starke Teams bei Kunden aufzutreten. So haben wir die besten Chancen, sehr frühzeitig bei Kundenentwicklungen dabei zu sein.

## Setzt Krempel damit vor allem auf organisches Wachstum?

**Clasen:** Wir sind nur sehr bedingt in der Lage, größere Wachstumsschübe aus eigener Kraft zu generieren. Nur weil wir ein neues Isoliermaterial entwickeln, wird der Markt für Transformatoren nicht dramatisch wachsen. Daran wird sich in Zukunft nicht viel ändern. Wir sind allerdings sehr interessiert an Unternehmenszukaufen, um unser Portfolio und unsere Kompetenzen zu erweitern. Wir sind kein Private Equity-Unternehmen. Aber eine Buy and Build-Strategie ist für uns ein wichtiger Baustein für künftiges Wachstum. Wir sind sehr aktiv in diesem Bereich und schauen uns eine ganze Reihe von Unternehmen an. Aber es muss immer zu uns passen, und der Preis muss stimmen. Im Moment ist der Markt aufgrund der zahlreichen Private Equity-Aktivitäten sicherlich etwas überhitzt.



**Reh:** Für Krempel ist das keine neue Strategie; wir haben einige Expertise auf diesem Gebiet. Mit Ausnahme unseres Standortes in China sind alle Tochtergesellschaften, auch die im Ausland, Zukäufe gewesen, die wir dann bei Krempel sehr erfolgreich integriert haben. Das trifft übrigens ebenso zu auf unsere brasilianische Tochtergesellschaft, die uns bisher nur zu 60 Prozent gehört hat. Hier haben wir im Sommer 2019 die Chance genutzt, die restlichen Anteile zu übernehmen. In diesem Zusammenhang wurde die Tochtergesellschaft umbenannt von DMI in Krempel Brasil Ltda.

## Wie stehen die Gesellschafter zu solchen grundlegenden Fragen wie Unternehmenszukäufen?

**Clasen:** Wir haben nicht nur zu diesem Thema, sondern generell zu allen strategischen Fragen inklusive der schon geschilderten Neuorganisation eine sehr abgestimmte Haltung im Gesamtunternehmen – von den Gesellschaftern über den Beirat bis zur Geschäftsführung. Es ziehen alle absolut an einem Strang. Auch jüngst bei der Einführung des neuen Corporate Designs.

## Wo Krempel ja beim Logo nicht einen evolutionären, sondern einen revolutionären Ansatz gewählt hat ...

**Clasen:** Das war ein deutlicher Schnitt. Aber es drückt unsere Ambition und Kernkompetenz aus und bildet zusammen mit dem Claim „Engineering Confidence“ eine sehr stimmige, global verständliche Einheit. Das neue Corporate Design sorgt natürlich nicht dafür, dass wir unmittelbar mehr Produkte verkaufen. Aber wir dürfen unser Licht nicht unter den Scheffel stellen. So wie wir aufgestellt sind und gemessen an dem, was wir leisten, steht uns eine Portion Selbstbewusstsein ganz gut. Dem wurde das alte Logo nicht mehr gerecht.

## Wie hat sich Krempel in den letzten Jahren wirtschaftlich entwickelt?

**Reh:** Wenn man gewisse Sondereffekte herausnimmt – vor allem den kurzlebigen Boom der Solarenergie –, dann wächst Krempel stetig und solide. Wir haben eine enorme Solidität in unseren Bilanzen. Dadurch haben wir jederzeit die Möglichkeit zu reagieren und zu investieren, sobald sich Chancen auftun.

**Clasen:** Auch wenn unser Geschäft nicht besonders zyklisch ist, können wir uns von der generellen Konjunktur natürlich nicht abkoppeln. Deshalb werden wir im laufenden Jahr wahrscheinlich ungefähr auf Vorjahresniveau abschließen, was den Umsatz angeht. Aber das ist – angesichts des wirtschaftlichen Umfelds – für uns in Ordnung. Unsere Gesellschafter, also die Nachfahren des Gründers August Krempel, sind an sehr nachhaltigem Wachstum interessiert, nicht an kurzfristigen Ergebnissen, um etwa Liquidität aus dem Unternehmen abzuziehen. Krempel denkt langfristig. Und wenn man wie Krempel auf fast 150 Jahre Markterfahrung bauen kann, dann hat man in der Vergangenheit wahrscheinlich einiges richtig gemacht.

## Nachhaltiges Wachstum hängt in starkem Maße davon ab, passende Mitarbeiter zu finden und zu binden. Was unternimmt Krempel dafür?

**Clasen:** Wenn wir von den drei Megatrends, die ich eingangs skizziert habe, stark partizipieren wollen, benötigen wir dafür noch mehr sehr gut ausgebildete Mitarbeiter als heute. Ein wichtiges Asset dabei: Krempel legt seit jeher großen Wert auf eigene Ausbildung, insbesondere in den Spezialbereichen, wo wir unsere Kernkompetenzen haben. Zum Beispiel bilden wir jedes Jahr an jedem unserer Standorte Verfahrensmechaniker, Papiertechnologen und Kunststofftechniker aus, und zwar für unseren eigenen Bedarf. Die Übernahmekancen sind deshalb sehr hoch. An unseren jeweiligen Standorten genießt Krempel einen sehr guten Ruf als Ausbildungsbetrieb. Nicht ganz so einfach stellt sich die Sache im hochqualifizierten Ingenieursbereich dar, vor allem was den Hauptsitz in Vaihingen/Enz betrifft. Hier treten wir natürlich an gegen Porsche, Bosch, Mahle und andere bekannte Unternehmen.



## Das heißt, Sie müssen deutlich mehr Überzeugungsarbeit leisten?

**Reh:** Das gelingt uns ganz gut. Denn wir haben ein stichhaltiges Argument auf unserer Seite: Dadurch, dass wir – gemessen an den anderen genannten Unternehmen – mit unseren rund 1.200 Mitarbeitern doch recht überschaubar und schlank aufgestellt sind, wird engagierten Mitarbeitern schnell eine relativ hohe Verantwortung übertragen – verbunden mit entsprechender Entscheidungsfreiheit. Bei einem großen Konzern gibt es bestimmt ebenso interessante Themen in der Entwicklung. Aber man ist immer ein relativ kleines Rädchen. Bei uns heißt es oftmals schon nach kurzer Zeit: Du bist jetzt verantwortlich für dieses oder jenes Zukunftsprojekt. Daraus resultiert große Zufriedenheit und Erfüllung in der beruflichen Tätigkeit. Das heißt, wenn wir die Mitarbeiter an Bord haben, dann sind sie auch sehr gerne und sehr lange bei uns. Das ist ein gutes Zeichen.



## KREMPPEL IM KURZPROFIL

Als ein führender technischer Materialspezialist mit fast 150 Jahren Marktpräsenz ist Krempel zunehmend gefragt bei Energie- und Mobilitätsthemen, die industrie- wie weltweit derzeit höchste Priorität besitzen. Den Fokus bilden dabei Elektroisolierstoffe, Faserverbundwerkstoffe und Spezialfolien. Zum Einsatz kommen sie etwa bei Energieerzeugung und -verteilung, bei wegweisenden Lösungen für E-Mobilität, Luft- und Raumfahrt, Schienenverkehr sowie Medizin- und Elektrotechnik. Der effektive Schutz von Leben und Technik spielt dabei immer eine zentrale Rolle. Im Geschäftsjahr 2018 erzielte das Unternehmen gruppenweit einen Umsatz von ca. 170 Mio. Euro. Mit rund 1200 Mitarbeitern und 8 Produktionsstätten sowie mehr als 60 Vertretungen ist Krempel international präsent. Die Exportquote beträgt knapp 70 Prozent.

**Krempel GmbH**  
Papierfabrikstrasse 4  
71665 Vaihingen/Enz  
Germany  
T +49 7042 915-0  
F +49 7042 915-200  
info@krempel-group.com

**[Krempel.com](http://Krempel.com)**