

Tattoo-Transformation

Dieser Artikel gibt den Stand zum Zeitpunkt seiner Veröffentlichung wieder. Der Inhalt kann inzwischen veraltet sein.

02/09/2022 Familienunternehmen mit einem traditionsreichen, erfolgreichen Produkt bleiben sich gern treu. Der Wandel fällt da schwer. Es sei denn, die nächste Generation zeigt viel Mut. Wie bei Edding.

Vorstände sollten Vorbilder für ihre Mitarbeitenden sein – möglichst authentisch, plastisch, überzeugend. Doch müssen sie sich deshalb gleich tätowieren lassen? CEO Per Ledermann, Jahrgang 1975, hat es getan, mit eigener Tinte und im Dienst der Transformation. Der Umbruch begann an seinem linken Oberarm.

Aber der Reihe nach: Als die Firma Edding 1960 von zwei Jungunternehmern mit minimalem Startkapital (500 Deutsche Mark – rund 260 Euro) gegründet wurde, war nicht absehbar, dass „Edding" wenig später zum internationalen Synonym für einen hochwertigen Filzschreiber werden und allein innerhalb der ersten zehn Jahre 100 Millionen Stifte verkaufen würde. Heute sind es insgesamt rund 150 Millionen pro Jahr.

„Permanentmarker“ heißt der Oberbegriff für diese Schreibgeräte mit dem auffälligen breiten Strich heute. Ursprünglich waren sie ein Arbeitsmittel in Lagern, Logistik und Speditionen. Im professionellen Einsatz zum schnellen und deutlichen Beschriften von Paketen. Dann entdeckten Künstler, Schnellzeichner, Werbeagenturen und Privatleute den Stift. Und er durfte jahrzehntelang bei Vorträgen, Seminaren oder Workshops nicht fehlen, wenn zum Beispiel Flipcharts zu beschriften waren. Kurz gesagt: ein weiträumiger Markt mit gesicherter Nachfrage.

Die Logistik benötigt weitaus weniger Edding-Marker. Und immer häufiger bleiben die bunt bestückten Moderationskoffer der Veranstalter bei Schulungen zugeklappt. Denn auch hier gilt wie fast überall: Die Zukunft ist digital. Der Trend zur papierlosen Kommunikation macht Schreibgeräte künftig höchstwahrscheinlich entbehrlich. Bereits im Jahr 2020 brach der Büroartikelmarkt um 25 Prozent ein. Der Abwärtstrend setzt sich fort – nicht zuletzt, weil Unternehmen auch aus Nachhaltigkeitsgründen auf Papier und Schreiber verzichten. Deshalb befindet sich die seit 1986 börsennotierte Edding AG mitten in einer großen Transformation. Das Unternehmen muss sich neu erfinden, vielseitiger werden.

Das Weichenstellen begann 2016. Da stellte Per Ledermann sich und seinen Führungskräften die Frage: „Trauen wir uns zu, neue Dinge auszuprobieren?“ Dann beauftragte der Sohn des Edding-Gründers eine junge Masterandin damit, Industrie-Interviews zu führen. Die Studentin, die sich mit disruptiven Technologien auseinandersetzte, sollte klären, wo und wie Unternehmen Edding-Marker nutzen und auf welche Weise sie die Schreiber künftig ersetzen wollen. Schnell wurde die Vorahnung bestätigt, dass die Filzstifte im klassischen gewerblichen oder industriellen Anwendungsbereich kaum noch Zukunft haben. Und die Masterandin hatte Stoff für ihre Doktorarbeit. Arbeitstitel: „Innovationskultur bei Edding“. Ein Volltreffer. Kurze Zeit nach der Promotion machte Ledermann die ehemalige studentische Mitarbeiterin zur Leiterin des neu formierten Corporate Innovation Managements.

Dem Edding-Chef der zweiten Generation ist klar: „Wir stehen vor enormen Veränderungen. Nur für Design Thinking wird man Marker von uns kaum brauchen. Es geht auch nicht mehr nur darum, Farbe auf eine Oberfläche zu bringen.“ Und dennoch sieht Ledermann die jahrzehntelange Erfahrung seines Unternehmens als Wert an sich: „Mit unseren Produkten haben wir Menschen schon immer dabei geholfen, sich auszudrücken – bis hin zur so wichtigen freien Meinungsäußerung.“ Kommunikation kennt viele Kanäle, auch ungewöhnliche. Und so kamen im Jahr 2020 Tattoos als besonders markante Innovation ins Spiel.

Ledermann: „Die Idee hatten wir im Führungskreis schon einmal im Jahr 2009 während einer unserer Strategie-Nächte bei Pizza und Bier entwickelt, jedoch nicht weiterverfolgt.“ Vielleicht kam der spontane Vorschlag damals zu früh. Die Zeit dafür war bei Edding wohl noch nicht reif. Jedenfalls schlummerte der Gedanke gute fünf Jahre. Bis Ledermann ihn nach dem Hinweis eines Freundes wieder aufnahm und damit in der Ahrensburger Firmenzentrale, nordöstlich von Hamburg, für einen kaum überhörbaren Paukenschlag sorgte. Er ging gleich in die Vollen, gab einen „siebenstelligen Betrag“ als Startbudget frei, ließ Farben entwickeln, die den neuesten Richtlinien der Europäischen Union entsprechen, stellte im Jahr 2020 fünf Tätowierer, so genannte „Tattoo Artists“, ein und eröffnete im historischen Chilehaus in Hamburgs feiner Innenstadt das erste eigene Tattoo-Studio. Und: ließ sich

erstmals selbst ein Tattoo stechen – was bis dahin in der Familie Ledermann nicht üblich war, außer bei den Neffen des Chefs. „Wenn wir Neues wagen, muss ich es auch selbst ausprobieren", sagt Ledermann, der sich inzwischen Studioeröffnungen in weiteren Metropolen vorstellen kann.

Ganz ohne Gegenwind blieb das neue Geschäftsmodell – ein etablierter Hersteller wird Dienstleister – allerdings nicht: „Die Tattoo-Szene hat anfangs skeptisch reagiert, weil erstmals ein großes Unternehmen in diesen kleinteiligen Markt eindringt." Und auch in der Edding-Belegschaft gab es durchaus Vorbehalte: „Unser traditionelles Orchester war über Jahrzehnte eingespielt, hatte perfekt funktioniert", sagt Ledermann, „und plötzlich kamen fremde Klänge dazu. Das hat für Unruhe und Kritik in der Firma gesorgt – wie eine wilde Rockband, die den Auftritt der Philharmoniker stört."

Doch der Sohn des Gründers, den einige langjährige Mitarbeitende seit seiner Kindheit kennen, ging auf die Menschen im Unternehmen zu. Kleine drei- bis vierköpfige Projektteams wurden gegründet und der Chef war persönlich dabei: „Ich habe mich eingebracht, um Brücken zu schaffen – beim Umbau von einer eher hierarchischen zu einer agilen Organisation."

Ganz so leicht, wie es klingen mag, war die Praxis des Wandels natürlich nicht. Da gibt sich Ledermann sehr offen und selbstkritisch: „Trotz meiner Mitarbeit in den diversen Teams merkte ich: Ich bin immer noch zu wenig sichtbar. Deshalb habe ich Einzelgespräche angesetzt – um von meinen Leuten zu lernen. Aber auch um sie zu überzeugen." Die Mitarbeitenden merkten, wie ernst dem Chef die Transformation ist. Und er erkannte zugleich: „Wir hatten uns zu viele Innovationsthemen aufgeladen. Es gab zu großen Abstand zwischen Führung und Team. Manchmal wollte ich mit dem Kopf durch die Wand. Oder ich bin Konflikten auch mal aus dem Weg gegangen."

Gute Kommunikation kann einen wichtigen Beitrag zu erfolgreicher Transformation leisten. Eine Mitarbeiterin erfand die Strategy Spirits – abendliche, entspannte Treffen bei einem Glas Wein. Die Runden abseits der Agenda erleichterten es, den neuen Weg zu finden und alle mitzunehmen. Natürlich, mit Tattoo-Farben allein könnte das Unternehmen weder leben noch wachsen. Aber Edding bleibt den Farben treu, nur anders. Inzwischen gehört sogar Nagellack zum Portfolio. Große Drogeriemarktketten sind primär die Abnehmer.

Neben reiner Kosmetik zielt Edding weiter auf die langjährige Kundschaft aus Wirtschaft und Industrie. Diesmal jedoch sind die Offerten für professionelle Anwendungen digital: Der „Edding Code" ist eine Technologie, die leitfähige digitale Tinte einsetzt. Damit können Fälschungen von Dokumenten wie Führerscheinen aufgedeckt oder die Echtheit von Markenprodukten elektronisch überprüft werden. Für solche Innovationen nutzen die Norddeutschen die enge Zusammenarbeit mit Start-ups, die sie immer wieder zum Austausch und in wechselnder Besetzung in die Firmenzentrale einladen.

Eines dieser jungen Unternehmen ist Prismade, der Erfinder der digitalen Tinte. 2018 hat Edding den Newcomer zu 50 Prozent übernommen. Und für die Entwicklung und den internationalen Vertrieb innovativer digitaler Technologien wurde in München eine Business Unit, die Industrial Tech Solutions, gegründet. Zu deren Portfolio gehört auch der „Edding Compact Printer" – ein kleiner, in Deutschland hergestellter Drucker für Kennzeichnungen in industriellen Produktionsprozessen. Ledermann: „Das ist

sozusagen der klassische Edding in einer digitalen und voll konnektiven 4.0□Version.“ Womit der Marker-Spezialist fast wieder bei seinen Wurzeln wäre. Doch das ist nicht das Ende der Transformation eines weltbekannten Schreibwarenherstellers. Ledermann, der im Urlaub mit seiner Familie ein Wildreservat in Namibia als Naturschutzgebiet hegt und pflegt, weiß: „In vielerlei Hinsicht sind wir noch mittendrin im Veränderungsprozess.“

Was sich allerdings nicht ändern darf, ist die Identifikation mit der Firmengeschichte. Und so zieht Ledermann, ganz Familienunternehmer, zum Abschied ein Erbstück, den schwarzen Marker „Edding Nr. 1“, aus der Hosentasche, dreht mit zwei Fingern blitzschnell die Flügelkappe ab und schreibt den Firmennamen auf ein Stück Papier. Der Stift ist ein Original, sechs Jahrzehnte alt und funktioniert noch immer. „Schon unser erster Marker war nachfüllbar“, sagt der Chef, der den Firmennamen traditionell klein- und Nachhaltigkeit großschreibt.

Vom Keller bis zur Börse

Das Familienunternehmen Edding wurde 1960 von den Schulfreunden Carl-Wilhelm Edding und Volker Detlef Ledermann in einem Hamburger Souterrain-Büro gegründet. 1986 zog sich Mitgründer Edding zurück und trennte sich von seinen Anteilen. Die Transaktion wurde durch den Börsengang finanziert. An der Aktiengesellschaft hält Familie Ledermann die Mehrheit. Die Stammaktien des Unternehmens sind in Familieneigentum, nur die stimmrechtslosen Vorzugsaktien werden an der Börse gehandelt. Im Jahr 2005 folgte Gründersohn Per Ledermann seinem Vater und wurde zunächst Vorstandsmitglied (Finanzen) des international ausgerichteten Unternehmens mit Firmensitz in Ahrensburg, nordöstlich von Hamburg. Edding erwirtschaftete im Jahr 2021 einen Konzernumsatz in Höhe von 148,6 Millionen Euro und beschäftigt rund 700 Menschen.

Mit den Marken Edding, Legamaster und Playroom bietet das Unternehmen hochwertige Produkte und Lösungen für den privaten und gewerblichen Bedarf. Bekanntgeworden durch seine Permanentmarker, umfasst das Sortiment der Produktmarke Edding Marker und Schreibgeräte für zuhause, das Büro, die Medizin und die industrielle Anwendung sowie Produkte für die Umsetzung kreativer Ideen bis hin zu Tätowiertinte und Nagellack. Innovative digitale Anwendungen ergänzen das Portfolio. Legamaster entwickelt und vertreibt Produkte im Bereich der visuellen Kommunikation: Zum Sortiment zählen klassische Produkte wie Flipcharts und Whiteboards, aber auch elektronische Lösungen wie interaktive E-Screens. Die Marke Playroom, die seit 2021 zum Edding Konzern gehört, steht für innovative Konzepte und Dienstleistungen zur Förderung von Innovationskultur für Unternehmen und Organisationen im Bereich New Work.

Zwischen Chefsessel und Zebra-Farm

Per Ledermann, Jahrgang 1975, ist seit 2005 Vorstandsmitglied (Finanzen) und seit 2009 CEO der Edding AG. Schon als 15-Jähriger spielte der Sohn des Mitgründers mit dem Gedanken, das Familienunternehmen eines Tages zu übernehmen. Aus dem Wunsch heraus, sich zunächst

wissenschaftlich zu betätigen, zog er nach dem Abitur das Studium der Rechtswissenschaften dem BWL-Studium vor. Seine Fähigkeit für Multitasking und Lösungskreativität zeigte sich früh: Mit knapp 20 Jahren wurden der heute vierfache Familienvater und seine Frau Anika Eltern von Sohn Yannick und Tochter Elisa. Dass beide parallel studierten, stand für das junge Paar außer Frage.

Nachdem Ledermann sein erstes Staatsexamen in Jura abgeschlossen hatte, lebte die junge Familie für zwei Jahre in den USA. Dort absolvierte er seinen Master of Business Administration und Master in International Management. Anschließend zog es Per Ledermann und seine Familie weiter in den Mittleren Osten. Hier war er als Strategieberater tätig, bevor er die Nachfolge seines Vaters, Unternehmensgründer Volker Detlef Ledermann, antrat und den Familienbetrieb übernahm.

Der große Drang zum Reisen und die ausgeprägte Verbundenheit zur Natur und der Tierwelt wurden Ledermann schon früh durch seine Eltern in die Wiege gelegt. Einen besonderen Stellenwert hat der Kontinent Afrika für die Familie: Die Eltern Susanne und Volker Detlef Ledermann verliebten sich in die Schönheit Afrikas und engagierten sich dort für den Erhalt der vom Aussterben bedrohten Hartmann-Bergzebras. Die Liebe zu Afrika zeigt sich auch auf Per Ledermanns linkem Oberarm: Dort ist das Relief des Wildreservats verewigt, das die Familie in Namibia betreibt.

Edding auf neuen Wegen – 5 Fragen zur Transformation

1 Wann war klar, dass der Edding-Faserschreiber nicht mehr das alleinige Geschäftsmodell sein kann und sich das Unternehmen wandeln muss?

Per Ledermann: Den Grundstein dafür hat eine eigene Studie gelegt, die wir bereits im Jahr 2012 mit 25 führenden Köpfen in der Industrie – aus den Bereichen Office-Produkte, Schreibgeräte, aber auch dem Handel – durchgeführt haben. Ziel der Untersuchung war es, zu analysieren, wie sich der Markt bis 2020 verändert. Das Ergebnis hat uns erschüttert: Die Prognose war, dass der Markt um ein Drittel einbrechen wird. Gründe dafür sind vor allem die Digitalisierung, durch die wesentliche Anwendungen verschwinden, aber auch die Commoditisierung. Damit ist gemeint, dass verstärkt Handelsmarken entstehen, die für einen steigenden Preisdruck sorgen. Das war der Moment, der uns dazu bewegt hat, große Veränderungen im Unternehmen anzustoßen.

2 Was waren die ersten Schritte im Transformationsprozess von Edding?

Ledermann: Wichtig für den Transformationsprozess war der Blick nach außen: Was passiert am Markt eigentlich? Und dann zu schauen, wie hoch das Risiko dabei ist. So sind wir auf neue Chancen gestoßen. Ein erster wichtiger Schritt war, uns viel mehr auf die Zielgruppe des Endverbrauchers zu fokussieren. Einen totalen Überraschungserfolg konnten wir mit unserer ersten Produktneuheit, den Acryl-Sprays, erzielen. Es ging darum, den Kreativen zuhause beim Gestalten zu helfen. Und wir wollten – neben dem Produkt – auch Inspirationen zur Gestaltung anbieten, sowohl im Einzelhandel als auch im Online-Vertrieb. Unsere Message: Habt den Mut, Neues auszuprobieren. Das ist etwas, was jede und jeder kann. Irgendwann ist das Konzept total abgehoben: Zu Beginn hatten wir geplant, 300.000 Euro im Jahr

umzusetzen. Inzwischen erzielen wir einen mittleren siebenstelligen Umsatz jedes Jahr. Das hat zu einer Aufbruchstimmung geführt. Darauf können wir die nächsten Themen aufsetzen – die noch ein Stück abenteuerlicher sind.

3 Wie haben die Mitarbeitenden auf den Wandel reagiert?

Ledermann: Offen gesagt: Als die Idee aufkam, unser bestehendes klassisches Sortiment um neue Produktbereiche zu erweitern, ist das in der Organisation erst einmal nicht auf volle Zustimmung gestoßen. Jeder bei Edding war mit eigenen Themen beschäftigt und vollständig ausgelastet. Es musste sich erst ein eigenes Projektteam finden, das Lust hatte, an der Entwicklung der neuen Produktinnovationen mitzuarbeiten. Irgendwann waren die neuen Produkte dann da und sind Teil unseres Kreativangebots geworden. Daraus ist dann schlussendlich ein Muster entstanden. Wenn man vor großen Veränderungsprozessen steht, braucht es Mutmacher, und unsere Acryl-Sprays für künstlerische Gestaltung gehören definitiv dazu. Die haben einfach so gut funktioniert und uns Mut gemacht, die nächsten Schritte zu gehen. Inzwischen sind viele weitere innovative Produkte dazugekommen, wie zum Beispiel Nagellacke, Acrylmarker oder Tätowiertinte. Wesentlicher Teil der Transformation sind gar nicht die Produkte selbst, sondern das, was dieser Aufbruch mit den Menschen im Unternehmen macht: dass wir uns trauen, neue Dinge auszuprobieren. Wichtig dabei ist aber auch, dass wir das bestehende Geschäft nicht vernachlässigen. Davon leben wir immer noch und müssen unsere neuen Ideen finanzieren.

4 Wie sieht es bei der Nachhaltigkeit aus – kommt der vollständig kompostierbare Stift?

Ledermann: Nachhaltigkeit wird bei uns im Unternehmen ganz groß geschrieben. Wir sind stetig dabei, die Nachhaltigkeitsbilanz unserer Produkte weiter zu verbessern. Unsere Stifte waren schon immer nachfüllbar. Außerdem stellen wir gewerblichen Kunden Rücknahmeboxen zur Verfügung: Darüber können Unternehmen uns leere Stifte zurückgeben. Diese werden dann in ihre Einzelteile zerlegt und wiederverwertet. Um das Thema noch stärker auszurollen, muss eine Aufklärung der Unternehmen stattfinden. Das Komplexe ist meist, die richtigen Produkte zusammenzubringen und vor allem die Aufmerksamkeit zu schaffen. Die Herausforderung beim kompostierbaren Marker liegt in den verschiedenen Komponenten und dem System, das – anders als beim Kugelschreiber – dicht sein muss. Kompostierbare Materialien haben meistens Fasern, die in irgendeiner Form durchlässig sind: Sobald sich das Lösungsmittel den Weg durch das Material bahnt, wird der Stift trocken. Aber wir haben schon vor ein paar Jahren begonnen, die ersten Tinten auf Basis natürlicher Farbstoffe zu entwickeln. Und sind bei den Kunststoffen inzwischen so weit, dass wir mehr und mehr mit Mischkunststoffen arbeiten können. Bis zur Kompostierbarkeit ist es immer noch ein ganz schön weiter Weg. Aber es geht Schritt für Schritt voran – ich glaube, ein paar Jahre Geduld muss ich noch aufbringen.

5 Unter dem Stichwort „quo vadis“: Welche Hauptrichtung schlägt Edding in Zukunft ein? Welche Innovationen werden wir sehen?

Ledermann: Das große Thema der Zukunft ist der Bereich Collaboration & Work. Man beginnt jetzt

schon, immer mehr ganzheitlich zu schauen, wie findet die Zusammenarbeit statt – und wir wollen uns in dem Bereich Schritt für Schritt weiterentwickeln. Gerade die letzten zwei Jahre haben im Bereich der visuellen Kommunikation gezeigt, dass der Transformationsprozess eine andere Geschwindigkeit haben muss. Wir haben gerade für einen Kunden in Dubai ein Konferenzzentrum – einen sogenannten Playroom – eingerichtet, bei dem es darum geht, mithilfe digitaler Technologien Innovationsprozesse im Raum abzubilden. Abgestimmt auf den Kundenbedarf schauen wir uns an, welche Hard- und Software wie unterstützen kann, und statten den Raum entsprechend aus. Gerade im Bereich Collaboration & Work entstehen im Moment neue Ideen – auch außerhalb von Edding. Hier sehen wir es als unsere Aufgabe, die richtigen Partnerschaften und Kooperationen zu finden. Unser Ziel bei Edding ist es, dem Kunden eine Gesamtlösung aus einer Hand zur Verfügung zu stellen. Aber auch im klassischen Kreativbereich gibt es viele coole Innovationen und Ideen. Neulich kam ein Mitarbeiter von einem Geschäftstermin aus Holland zurück, bei dem er gesehen hatte, wie man im Wasser Dinge mit Farben gestalten konnte, wie ein Kunstwerk. Ich weiß nicht, ob wir jemals etwas in der Richtung machen werden. Aber das löst bei uns direkt eine Art Trüffelschwein-Mentalität aus – die nächste innovative Produktidee auf den Weg zu bringen.

Info

Text erstmalig erschienen im Porsche Consulting Magazin.

MEDIA ENQUIRIES



Jan Boris Wintzenburg

Director Communications and Marketing
Porsche Consulting GmbH
+49 (0) 152 3911 8663
jan_boris.wintzenburg@porsche-consulting.com

Bildunterschriften

Pfad: Tattoo-Transformation/Bilder/Bild_1.jpg
Titel: Per Ledermann, CEO Edding AG, 2022, Porsche Consulting
Bildunterschrift: Familienunternehmer Per Ledermann inmitten seiner Permanentmarker. Das Traditionsprodukt von Edding ist im klassischen Büroartikel-Segment international ein fester Bestandteil. Credit: Porsche Consulting/Marco Prosch

Pfad: Tattoo-Transformation/Bilder/Bild_2.jpg
Titel: Per Ledermann, CEO der Edding AG, 2022, Porsche Consulting
Bildunterschrift: „Mit unseren Produkten haben wir Menschen schon immer dabei geholfen, sich auszudrücken – bis hin zur so wichtigen freien Meinungsäußerung.“, sagt Per Ledermann, CEO der Edding AG. Credit: Porsche Consulting/Marco Prosch

Pfad: Tattoo-Transformation/Bilder/Bild_3.jpg
Titel: Alyssa Cetin, Quality Control Manager, Edding AG, 2022, Porsche Consulting
Bildunterschrift: Alyssa Cetin, Quality Control Manager, schreibt Prüfwerte auf eine Glasscheibe. In der Zentrale erfolgt die Qualitätssicherung der Edding-Produkte. Credit: Porsche Consulting/Marco Prosch

Pfad: Tattoo-Transformation/Bilder/Bild_4.jpg
Titel: Per Ledermann, CEO Edding AG, 2022, Porsche Consulting
Bildunterschrift: Der erste schwarze Marker „Edding Nr. 1" – ein mehr als 60 Jahre altes Original. Noch heute gilt der Markenname Edding als das internationale Synonym für einen hochwertigen, nachfüllbaren Filzschreiber. Credit: Porsche Consulting/Marco Prosch

Pfad: Tattoo-Transformation/Bilder/Bild_5.jpg
Titel: Per Ledermann, CEO Edding AG, Porsche Consulting
Bildunterschrift: Ein Porträt von Unternehmensmitgründer Volker Detlef Ledermann, gemalt im Tattoo-Stil. Im Jahr 2005 trat Per Ledermann in die Fußstapfen seines Vaters. Er trimmt und transformiert Edding Richtung Zukunft. Credit: Porsche Consulting/Marco Prosch

Pfad: Tattoo-Transformation/Bilder/Bild_6.jpg
Titel: Per Ledermann, CEO Edding AG, Porsche Consulting
Bildunterschrift: „Gefühlt bin ich irgendetwas zwischen Naturforscher und Familienunternehmer", sagt Per Ledermann, CEO der Edding AG. Credit: Porsche Consulting/Marco Prosch

Linksammlung

Link zu diesem Artikel
https://newsroom.porsche.com/de/2022/unternehmen/porsche-consulting-tattoo-transformation-29598.html

Media Package
https://pmdb.porsche.de/newsroomzips/4790a8de-b0df-46bd-8c24-90972c635497.zip

Externe Links
https://www.porsche-consulting.com/de/home/