

DER BUNDESWIRTSCHAFTSSENAT

IM DIALOG



**PAPIERFABRIK
AUGUST KOEHLER SE**

KAI FURLER
IM GESPRÄCH MIT
PROF. DR. JO GROEBEL

Von Oberkirch nach Las Vegas

Am Fuße des Schwarzwaldes hat die Familie Koehler vor über 200 Jahren in Oberkirch begonnen, Papier zu produzieren. Bis heute ist die Papierfabrik August Koehler sehr erfolgreich. In der achten Generation führt nun Kai Furler das Familienerbe fort – mit innovativen Produkten und weit über die Grenzen des Schwarzwaldes hinaus.

Kai Furler im Gespräch mit dem Medienexperten Prof. Dr. Jo Groebel.

Prof. Dr. Jo Groebel: Die Papierfabrik August Koehler ist heute über 200 Jahre alt, in Familienbesitz und international erfolgreich trotz des digitalen Wandels. Wie groß ist heute der weltweite Bedarf an Papier?

Kai Furler: Da gibt es riesengroße Unterschiede nicht nur beim Bedarf, sondern auch beim Papier als solches. Ich habe kürzlich vom Verband Deutscher Papierfabriken Zahlen über den Papierverbrauch pro Kopf erhalten. In den USA und in Europa ist der Verbrauch dreißig Mal höher als in China. Hygienepapiere gab es zum Beispiel in China, Indien und Südamerika lange Zeit gar nicht. Jetzt explodieren die Märkte. Es gibt andere Bereiche wie den der Zeitungsdruckpapiere oder der graphischen Papiere, die in Europa und in den USA stark rückläufig sind. Allerdings produziert unser Unternehmen keine Massenpapiere, also kein Kopierpapier, kein Zeitungsdruckpapier und auch keine Hygienepapiere, sondern ausschließlich Spezialpapiere. Die Nachfrage danach ist in den verschiedenen Regionen der Welt äußerst unterschiedlich.

Sie sind einer der beiden größten Hersteller der Welt für Spielkartenkarton. Beliefern Sie auch die Casinos dieser Welt – Las Vegas, Macao?

Oh ja, seit langem. Casinokarten sind ein hochwertiges Qualitätsprodukt. Die Karten müssen natürlich noch bedruckt werden, aber schon das Papier ist sehr speziell. Genauer gesagt, besteht Spielkartenkarton aus zwei Papieren, die mit schwarzem Klebstoff miteinander verbunden werden und zu 100 Prozent lichtundurchlässig sind. Darüber hinaus haben sie viele Tests zu bestehen, denn die Karten müssen ja fä-

schungssicher sein. Es handelt sich also um ein hochtechnisches Papier. Die Casinos in Las Vegas oder in Macao spezifizieren diese Papiere sogar. Da kann nicht irgendjemand mit irgendeinem Papier ankommen.

Welches Papier begeistert Sie heute am meisten?

Hier in Oberkirch fertigen wir Feinpapier, ein sehr spannendes und breites Portfolio. Wir haben zum Beispiel schwer entflammbares Papier entwickelt, also Papier, das nicht brennt. Das glaubt man erst einmal nicht, es funktioniert aber. Es ist ein schwieriges Feld, denn man wird mit vielen politischen und regulatorischen Hürden konfrontiert. Die Kunden sind von schwer entflammbarem Papier fasziniert. Viele wollen das unbedingt haben. Aber am Ende bedeutet es einen höheren Preis für etwas, was nicht verwendet werden muss. Dennoch: Papier, das nicht brennt, finde ich schon sehr faszinierend.

Dahinter steckt eine unglaubliche Unternehmens- und Familiengeschichte. Wie hat sich die Papierfabrik gerade in den vergangenen 100 Jahren entwickelt?

Die Firma wurde 1807 mit dem Kauf der Papiermühle in Oberkirch gegründet und dann 200 Jahre konsequent weiterentwickelt. Eine Besonderheit hier am Standort ist, dass wir während des Ersten und Zweiten Weltkriegs durchproduzieren konnten. Der Krieg war hier nicht so stark zu spüren wie in den Großstädten und in anderen Regionen Deutschlands. Insofern war es eine stetige Weiterentwicklung über Generationen. Das Großwerden des Unternehmens begann ab 1947 in der sechsten Generation mit Werner Koehler, der hier am Standort mit eigener Energieerzeugung noch einmal große Investitionen getätigt hat.



„... die Karten müssen fälschungssicher sein. Es handelt sich also um ein hochtechnisches Papier.

Die Casinos in Las Vegas oder in Macao spezifizieren diese Papiere sogar.“

Kai Furler.

Wann gelang dem Unternehmen der große Sprung nach vorn, um weltweit so erfolgreich agieren zu können wie heute?

In der siebten Generation haben mein Vater und mein Onkel als Brüder das Unternehmen 40 Jahre lang gemeinsam geführt. Mein Onkel als Ingenieur war technischer und mein Vater kaufmännischer Vorstand. In dieser Zeit haben sie ganz wichtige Weichen gestellt, wie die Entscheidung für den Standort Kehl. Knapp 20 Kilometer von Oberkirch entfernt, direkt am Rheinhafen, haben sie eine weitere Papierfabrik auf der grünen Wiese gebaut. Mit diesem Standort haben wir die Kostenführerschaft in den technischen Aufzeichnungspapieren gesichert. Das war damals eine sehr, sehr mutige Entscheidung. Sie haben dort einen halben Jahresumsatz investiert.

Wäre eine solche enorme Investition heute noch denkbar?

Wenn ich eine derartige Summe heute abrufe, dann hätte ich beim Aufsichtsrat die eine oder andere Argumentationsschwierigkeit. Damals war es eine sehr gute Entscheidung, vermutlich wurde sie aus dem Bauch heraus getroffen. Heute werden konkrete Businesspläne gefordert. Hinzu kam damals, dass sich das völlig neue Feld der Aufzeichnungspapiere auftat. Das war für uns ein Novum, vor allem die Selbstdurchschreibepapiere. Pelikan hatte damals die Mikroverkapselung entwickelt, und wir waren der Entwicklungspartner auf Papierseite. Mit dem Niedergang von Pelikan hat sich für uns die Möglichkeit ergeben, diese Mikroverkapselungstechnologie zu übernehmen.

Zur Erläuterung: Wie funktioniert diese Technik?

Man kennt das von früher, als man noch Kohlepapier für die Durchschrift benutzte. Es wurde abgelöst, indem eine Funktionsschicht aus Mikrokapseln auf das Papier aufgebracht wird. Durch Druck zerplatzt diese und überträgt so das Geschriebene oder Gezeichnete auf die nächste Seite. Das war für uns lange Zeit der mit Abstand größte Markt. Aber mit den technischen Neuerungen – immer weniger Formulare, immer mehr elektronisch – ist der Bereich der Selbstdurchschreibepapiere schon seit einigen Jahren rückläufig.

Haben Sie den Produktbereich dennoch weiterentwickelt?

Wir haben vor 15 Jahren begonnen, thermosensitive Papiere zu entwickeln und zu vermarkten. Viele haben darin nur eine Fax-Spezialanwendung gesehen, ich meine dieses sich aufrollende Papier. Wir haben aber massiv in den Standort Kehl investiert. Das Ergebnis ist eine Papiermaschine, die auch heute noch mit ihrer Geschwindigkeit, Verfügbarkeit und Effizienz Weltspitze ist. Wir sind mit rund 240.000 Tonnen Produktion Weltmarktführer.

Thermopapier wird doch auch für Tickets verwendet. Oder täusche ich mich?

Nein, das haben Sie richtig erkannt. Ob Sie Ihr Parkticket lösen oder einen Strafzettel bekommen, beide Belege sind auf Thermopapier gedruckt. Das betrifft alle mobilen Drucker, sei es im Supermarkt, an der Tankstelle oder am Fahrkartenautomat. Denn mit Thermopapier ist es möglich, dass Sie, solange Sie die Papierrolle in dem Gerät haben, über mehrere hundert Kilometer vollkommen störungsfrei in schneller Geschwindigkeit drucken können. Deshalb hat sich dieses Papier im Einzelhandel durchgesetzt.



Firmenhauptsitz in Oberkirch.

Bei Mikrokapseln kommen mir auch medizinische Kapseln in den Sinn. Gibt es eine Verbindung?

Noch keine direkte. Das Anwendungsfeld ist hochgradig spannend und vielfältig. Zum Beispiel werden Parfümstoffe, Inhaltsstoffe und Nahrungsergänzungsmittel verkapselt. Wir entwickeln und produzieren seit rund 40 Jahren unsere eigenen Mikrokapseln. Gegenwärtig sind wir dabei, die Technologie der Mikroverkapselung deutlich weiter und breiter aufzustellen als bisher. Gemeinsam mit einem wichtigen Partner auf Kundenseite wollen wir dieses Gebiet völlig unabhängig vom Papier weiter ausbauen.

Wir sind aber noch nicht soweit, dass wir Stoffe für die pharmazeutische Industrie mikroverkapseln, das ist noch Zukunftsmusik. Aber wir wollen in den nächsten Jahren dort hinkommen.

Viele Unternehmen Ihrer Branche hängen bewährten Traditionen nach. Hemmt das nicht letzten Endes Innovationen?

Das stimmt, aus meiner Sicht ist die Papierindustrie nicht besonders innovativ. Woran liegt das? An der Materie Papier? Das glaube ich nicht. Wir hatten über viele Jahrzehnte einen enormen Kostendruck, Margendruck, und somit lag das Hauptaugenmerk auf dem Überleben. Es ging stets um Kostenführerschaft, geprägt von Überkapazitäten, Schwierigkeiten durch steigende Energiekosten und andere Kostensteigerungen, immer verbunden mit höheren Auflagen. Das bremst natürlich Innovationen. Innovativ sind Unternehmen nur dann, wenn sie nicht ums Überleben kämpfen. Wir sind durch die technischen Aufzeichnungspapiere schon immer sehr nah an technischen Neuerungen gewesen. Vielleicht

hat uns das auch stärker nach vorne gebracht als andere Papierproduzenten.

Und das über mehrere Generationen hinweg. Wie gelingt es Ihrer Familie, das Unternehmen so gut von einer zur nächsten Generation zu führen?

Dazu habe ich eine ganz eigene Philosophie, warum der Generationswechsel in einigen Familienunternehmen funktioniert, in anderen nicht. Und zwar ist es häufig nicht die Nachfolgegeneration, die alles anders machen möchte, sondern die Vorgängergeneration, die nicht loslassen kann. Mein Vater und mein Onkel sind hier in der Unternehmervilla groß geworden. Als Kinder haben sie hier mit Altpapier gespielt. Da muss man nach 40 Jahren erst einmal loslassen und die Führung abtreten können. In unserer Familie gab es selten ein anderes Thema als die Firma.

Zur 200 Jahr Feier, 2007, haben mein Onkel und mein Vater in den Aufsichtsrat gewechselt und mir das operative Geschäft überlassen. Da hatte ich anfangs meine Zweifel. Denn es ist ganz gefährlich, wenn die Vorgängergeneration über den Aufsichtsrat Entscheidungen konterkariert. Es stand die Frage im Raum, wie viel Vertrauen mir die Vorgängergeneration tatsächlich schenkt und wie konsequent sie sich aus dem operativen Geschäft zurückzieht. Das Vertrauen hatte ich mir allerdings schon zu einem guten Stück erarbeitet, weil ich schon einige Jahre im Unternehmen tätig war. Das Ganze hat auch ganz hervorragend geklappt. Die Entwicklung der vergangenen sieben Jahre war sehr positiv.

Was haben Sie denn gemacht, bevor Sie 2011 den Posten des Vorstandsvorsitzenden übernommen haben?

Rechtsform:

SE

Gründung:

1807

Sitz:

Oberkirch (Hauptverwaltung)

Geschäftsführer:

 Kai M. Furler (Vorstandsvorsitzender),
 Frank Lendowski (Vorstand Finanzen und Verwaltung),
 Werner Ruckenbrod (Technischer Vorstand)

Mitarbeiter:

rund 1.800

Umsatz:

692 Millionen Euro (2013)

Branche:

Papierindustrie

Produkte:

 Feinpapiere & Technische Spezialpapiere, Farbige
 Papiere & Spezialpapiere, reacto® Selbstdurch-
 schreibepapiere, Thermopapiere, Dekorpapiere,
 Holzschliffpappe

Website:
www.koehlerpaper.com


Nach dem Studium im Ausland habe ich 1999/2000 in der New Yorker Start-up-Szene zu arbeiten begonnen. Anschließend bin ich nach Hamburg gezogen und war dort drei Jahre bei einer Finanzberatung tätig. Mein Vater war begeistert: „Das ist ja hervorragend, dann freust du dich, wenn du danach Papier verkaufen darfst.“ Damit hatte er vollkommen recht. Ich hatte mich auf betriebliche Altersvorsorge spezialisiert. Gerade für Mittelständler war das damals ein hochspannendes Thema.

Anschließend habe ich nach der Pelikan-Übernahme ein halbes Jahr in unserem Verkaufsbüro in Hannover gearbeitet. Danach ging es nach Spanien zu unserer Vertretung für den iberischen Raum und später nach Italien. Dort war ich zunächst vertriebsverantwortlich für Südeuropa und Lateinamerika. Diesen Markt habe ich ab 2005 von Oberkirch aus weiterhin betreut und bekam zusätzlich die kaufmännische

Spartenleitung für FineTech Paper und Euler ColorTech Paper übertragen. Schließlich wurde ich 2007 für drei Jahre kaufmännischer Vorstand der Papierfabrik August Koehler, und seit Januar 2011 bin ich Vorstandsvorsitzender.

Jetzt sind Sie jung, steht dennoch schon die nächste Generation in den Startlöchern?

Sichtbar ist sie in jedem Fall. Wir haben bereits zehn junge Menschen im Alter zwischen zwei und sechzehn Jahren in der neunten Generation. Die Frage ist natürlich, ob ein Nachfolger aus der eigenen Familie sinnvoll ist. Viele Familienunternehmen entscheiden sich für einen familienfremden, für einen externen operativen Vorstand. Die Anteilseigner geben dann ihr Bestes im Beirat oder in Aufsichtsratsgremien. Aber das war für uns nur bedingt eine Option. So haben wir uns beispielsweise dazu entschlossen, zwei externe Vorstandsmitglieder einzustellen: einen Finanzvorstand und einen technischen Vorstand. Nichts desto trotz habe ich immer noch eine operative Themenliste. Ich bin kein schwebender Vorstandsvorsitzender, und dazu werde ich mich die nächsten 20 bis 25 Jahre auch nicht bereiterklären.

Welchen Stellenwert hat das Thema Weiterbildung in Ihrem Unternehmen?

Einen sehr hohen: Jährlich stehen bei uns rund 80 Auszubildende in einem Ausbildungsverhältnis. In der Nähe ist das Papiermacherzentrum in Gernsbach, das auch die Ausbildung zum Papiertechnologen begleitet. Wir bilden sehr viele Papieringenieure und Papiertechnologen selbst aus. Seit drei Jahren in Folge stellen wir den Bundessieger der besten Papiertechnologen-Auszubildenden. Personalentwicklung ist ein Thema, was ständig auf unserer Agenda steht. Da kann man immer besser werden. Wir haben ein besonderes Augenmerk darauf, denn viele im obersten Managementlevel sind zwischen 50 und 60 Jahre alt. Da ich selbst noch keine 40 bin, ist mir durchaus bewusst, dass ich hier noch die nächsten 20 Jahre Verantwortung trage.

Bleiben Ihre Azubis später im Unternehmen?

Es gibt zwei elementare Dinge, um die sich all unser Handeln dreht. Das sind die Mitarbeiter und die Kunden. Wir haben viele Mitarbeiter hier, die in zweiter oder dritter Generation für Koehler arbeiten. Sie sind dem Unternehmen gegenüber enorm loyal. Wir haben eine extrem niedrige Fluktuation und gelten hier im Renchtal als einer der stabilen, grundsoliden und fairen Arbeitgeber.

Das stelle ich mir auf Kundenseite schwieriger vor ...

Ja, das ist ein himmelweiter Unterschied. Unsere Wettbewerber sind in vielen Fällen Konzerne. Unser Vorteil ist aber, dass unsere Kunden weltweit, egal ob in Guatemala

„Heute haben wir die Weltmarktführerschaft zurück gewonnen und produzieren dreieinhalb Milliarden Bierglasuntersetzer.“

Kai Furler im Gespräch mit Prof. Dr. Jo Groebel.



oder sonst wo, mich persönlich kennen. Für das tägliche Geschäft stehen ihnen unsere kompetenten Vertriebsleiter der einzelnen Regionen zur Verfügung, aber sie wissen auch, dass ich dahinterstehe und im Notfall erreichbar bin. Wenn es ein Problem gibt, können sie mich sofort anrufen. Ich kenne alle unsere wichtigen Kunden, die ich auch regelmäßig besuche. Aus deren Sicht ist das ein Indiz für Zuverlässigkeit und Beständigkeit. Sie kennen auch die Unternehmensgeschichte und sehen, dass es hier seit über 200 Jahren ordentlich läuft.

Spielkartenkarton, schwer entflammables Papier, welche weiteren Besonderheiten haben Sie im Sortiment?

Schießscheibenkarton zum Beispiel. Heute ist zwar alles elektronisch bei den Schützen, wie im Biathlon, aber es gibt immer noch einen Bedarf an diesem Spezialkarton, und wir haben einen Weltmarktanteil von 80 Prozent. Wichtig ist, dass, wenn die Kugel aufschlägt, eine kreisrunde Markierung zurückbleibt, und das Papier nicht einreißt. Der Schütze muss schließlich ablesen können, ob es eine Neun oder eine Zehn war. Diesen Karton haben wir schon vor vielen, vielen Jahren entwickelt. Das sind kleine Nischen, aber auch in diesen Nischen können wir uns behaupten.

Wenn wir schon einmal bei stärkerem Papier sind: Wie steht es um Bierdeckel?

Gut, dass Sie das ansprechen. Im Oktober 2009 haben wir erfahren, dass es im Murgtal bei Baden-Baden einen insolventen Weltmarktführer für Bierdeckel gibt. Es stellte sich heraus, dass der Bierdeckel tatsächlich im Murgtal

erfunden worden ist. Die Produktion dort stand nicht gut da: Energieeffizienz null, zwei Wasserkraftturbinen, die nicht betrieben wurden, weil die Reparatur zu teuer war. Uns ist es dann gelungen, aus der Insolvenz heraus die Katz-Gruppe zu akquirieren. Wir haben das gesamte Management ausgetauscht, weil wir der Überzeugung waren, dass dieses die Insolvenz zu verantworten hatte. Heute haben wir die Weltmarktführerschaft zurück gewonnen und produzieren dreieinhalb Milliarden Bierglasuntersetzer. Unsere Marktanteile bewegen sich zwischen 60 und 80 Prozent in den verschiedenen Regionen der Welt.

Sie sind zwar international aufgestellt, aber was liegt Ihnen in Deutschland besonders am Herzen?

Das Thema Energie. Wir sind ein energieintensives Unternehmen, und die Energiewende ist durchaus nachvollziehbar. Es gibt auch kein Zurück mehr. Wenn ich jedoch sehe, welche Milliardenhilfen für wenige Große fließen ... es ist unfassbar. Hätten wir nicht die Befreiung von der EEG-Umlage, dann wären 50 bis 60 Prozent unseres Ergebnisses weg. Was in der politischen Diskussion überhaupt nicht berücksichtigt wird, ist das, was unser Unternehmen die vergangenen 20 Jahre alles getan hat, um immer energieeffizienter zu werden. Stichwort: Wärmerückgewinnung. Wir haben in erheblichen Umfang investiert, um im Vergleich zu früher wirklich energieeffizient zu sein. Aber energielos lässt sich Papier nun einmal nicht herstellen. Wir betreiben seit 100 Jahren eigene Wasserkraftwerke, wir haben Kohlekraftwerke, wir haben Biomassekraftwerke am Standort, die uns enorm geholfen haben. Und wir wollen das noch konsequenter ausbauen. So haben wir

die Koehler Renewable Energy gegründet, und jetzt, im zweiten Jahr, investieren wir ganz massiv in den Bereich Erneuerbare Energien. Mittlerweile betreiben wir fünf Biomassekraftwerke, ein sechstes kommt hinzu. Eine maximale Effizienz durch Kraft-Wärme-Kopplung, so wie es die Regierung fordert. Doch mit der Novellierung des EEG wird auch das wieder in Frage gestellt. Wir sind energieintensiv, also kriegen wir einen auf den Deckel. Wir investieren massiv in Erneuerbare Energien, jetzt ist das auch nicht mehr gewollt. Meiner Meinung nach ist das alles nicht besonders durchdacht.

Sie finden sehr klare Worte. Was wünschen Sie sich denn für den Mittelstand im Allgemeinen von der Politik?

Ich würde mir von der Politik etwas mehr Weitsicht wünschen. Es reicht nicht, ständig zu betonen, „das Rückgrat der deutschen Wirtschaft ist der Mittelstand“, das muss eben auch gelebt werden. Darauf kommt es an.

... und vom BVMW?

Ich muss ganz ehrlich sagen, dass ich die Arbeit des BVMW wirklich schätze, da wird sehr viel Gutes geleistet. Man ist natürlich am meisten an den Themen interessiert, die einen am stärksten drücken. Die Energiewende hat gerade begonnen. Das ist ein sehr gewagtes Unternehmen, das wir hier in Deutschland angehen. Da ist die Energiepolitik noch lange nicht durch.

Was ist aus Ihrer Sicht das Besondere am Bundeswirtschaftssenat?

Allein die Fülle von dem, was der Senat allgemein tut, ist für mich überwältigend. Es werden großartige Veranstaltungen angeboten. Da ist es schade, wenn man nicht immer teilnehmen kann. Wichtig ist es, dass sich die Mitglieder engagieren. Deswegen hoffe ich, dass ich mich künftig noch öfter einbringen kann. Aber insgesamt wird im Bundeswirtschaftssenat wirklich sehr gute Arbeit geleistet.

Eine allerletzte Frage: Haben Sie denn eine Leidenschaft neben Ihrem Job, der Sie nachgehen?

Die meisten meiner Bekannten und Freunde sind entweder Segler, Jäger oder Golfer, oder ihre ganze Leidenschaft gilt ihrem Fußballverein. Was mich betrifft, ich habe viele Interessen und möchte mich nicht auf eine Sache festlegen. Ich finde, Golf ist ein herrlicher Zeitvertreib, wir haben hier unsere Firmenjagd, ich spiele gerne Tennis und ich reise gerne. Das alles ist sehr schön, nimmt aber auch viel Zeit in Anspruch. Deswegen habe ich weder ein anständiges Handicap, noch bin ich ein Bundesligatennispieler.



Kai M. Furler wurde 1974 in Oberkirch, Baden geboren. Nach seinem Betriebswirtschaftsstudium an der Munich Business School mit Aufenthalten in London und Paris startete er 1999 seine berufliche Laufbahn bei Cardmine Inc., New York.

Zurück in Deutschland, stieg er 2002 als Berater für Finanzierung und betriebliche Altersvorsorge bei Colonial Consulting in Hamburg ein.

In achter Generation trat er 2003 in das Familienunternehmen Koehler-Furler ein und begann dort seine Laufbahn im Verkaufsbüro Hannover als Assistent des Vorstandes. Nach weiteren Stationen im Ausland verantwortete er ab 2005 als Vertriebsleiter die Gebiete Südeuropa und Lateinamerika. Im nächsten Schritt wurde ihm die kaufmännische Spartenleitung für Koehler Fine-Tech Paper und Euler ColorTech Paper übertragen. Am 1. Januar 2008 wurde Kai M. Furler zum kaufmännischen Vorstand berufen und lenkt seit 2. Januar 2011 als Vorstandsvorsitzender die Geschicke der Papierfabrik August Koehler SE.

Hauptsache Sie haben Spaß.

Oh ja, den habe ich.

Mir hat es mit Ihnen auch viel Spaß gemacht. Danke für das Gespräch.



Herausgeber

BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft,
Unternehmerverband Deutschlands e.V.

Präsident Mario Ohoven
Mosse Palais, Leipziger Platz 15
10117 Berlin
www.bvmw.de

Oktober 2014

Fotos: Papierfabrik August Koehler SE und Hermann Mareth

Gestaltung: TEAM WANDRES GmbH