

Sechs Sterne hat sich Edding-Chef Per Ledermann auf den Oberarm tätowieren lassen. Sie sollen seine vier Kinder, seine Frau und ihn symbolisieren. In ihrer Einfachheit sehen sie aus, als hätte jemand sie ihm mit einem dicken Filzstift auf die Haut gemalt. Mit einem Edding eben. So gesehen steht das Tattoo nicht nur für seine Familie sondern auch für das Familienunternehmen, das Ledermann leitet. 2005 – da war er noch keine 30 – hat er den Betrieb übernommen. Eine Firma, die vor allem für ein Produkt bekannt ist: den wasserfesten Textmarker. Man braucht nur vom Edding zu reden und jeder, weiß was gemeint ist.

Doch was früher ein Selbstläufer war, ist heute eher ein Problemfall. Die Digitalisierung lässt das Geschäft mit Schreibwaren schrumpfen. 200 Fachgeschäfte mit Büroartikeln schließen pro Jahr in Deutschland. Die Coronakrise hat den Trend noch einmal verstärkt. Meetings finden im Internet statt. Wer braucht da noch Filzler, Marker, Flipcharts oder Whiteboards? Wer braucht da noch Eddings? Bei dem Unternehmen aus Ahrensburg bei Hamburg ist der Umsatz mit Büroausstattung im ersten Jahr der Pandemie entsprechend kräftig eingebrochen: um 25 Prozent. Dabei ist das noch immer der wichtigste Geschäftsbereich für den Traditionsbetrieb. „Die Pandemie hat vorhandene Prozesse beschleunigt“, sagt Ledermann.

Und so ist seine Geschichte die eines Mittelständlers, der sich neu erfinden muss. Der zwar für ein Produkt steht, das jeder kennt. Der darauf aber nicht mehr die Zukunft seines Unternehmens aufbauen kann. Und es ist gleichzeitig auch die Geschichte eines Mannes, der um keine Idee verlegen ist. Der alles ausprobiert und dabei gerne in Kauf nimmt, dass manches auch nicht gelingt. Trial and Error im laufenden Geschäftsbetrieb quasi. Als eine Mischung aus „Naturforscher und Familienunternehmer“ hat Ledermann – kurze Haare, Dreitagebart, hellblaue Augen – sich mal beschrieben. Und genau so handelt er auch.

Dass er sich auf den Erfolgen der Vergangenheit kaum ausruhen kann, das hat der Firmenchef bereits in der Finanzkrise gemerkt. Damals, 2008, rutschte Edding schon einmal in die Krise. „Da wurde mir zum ersten Mal klar: Wir müssen über



Etwas dick aufgetragen

Bekannt ist **Edding** für seine Filzstifte und Marker. Doch in Zeiten von Homeoffice und Digitalisierung zieht das kaum noch. Firmenchef Per Ledermann experimentiert mit Tattoo-farben, Spraydosen und Nagellack – teils mit mäßigem Erfolg

TEXT VON **CAROLIN WAHNBAECK** FOTOS: **TIM BRUENING**



Ikonisch
Der Edding ist in 110 Ländern das Synonym für den Marker. Es gibt 20 Farben

Klinisch
Besprechungsraum im Edding-Tattoo-Studio. Weiß, sauber, hell, Praxisatmosphäre

Ideenstifter

Firmenboss Per Ledermann liebt Abenteuerreisen und Angeln in Island. Er ist mit einer Lehrerin verheiratet, hat Jura und Betriebswirtschaft studiert

Wand-Tattoo

Im Firmensitz künstlerisch verewigt: die Gründer Ledermann und Edding (r.)



die Stifte hinauswachsen“, sagt Ledermann. Andere hätten an seiner Stelle vermutlich Berater engagiert, sie Business Pläne schreiben lassen. Ledermann dagegen holte Bier, bestellte Pizza und lud alle Mitarbeiter zu einer Art Ideen-Slam ein. Auf diese Weise entstanden in einer Nacht tatsächlich gleich diverse Geschäftsideen.

Farbe – das ist das, was sie vereint. So hat Edding zum Beispiel im Nachgang Spraydosen auf den Markt gebracht. Wie überdimensionierte Eddingstifte sehen sie aus, gedacht sind sie zum Basteln oder Aufhübschen von Möbeln – das lief „viel erfolgreicher als gedacht, bis heute“, sagt Ledermann. Auch in der Pandemie half Edding dieser Kreativbereich. Zuhause im Lockdown haben viele Menschen angefangen, Textilien, Porzellan oder Leinwände zu bemalen. „Das hat die Verluste aus dem Bürobereich teilweise ausgeglichen.“ Dadurch hat das Unternehmen im letzten Jahr seinen Umsatz

um acht Millionen Euro steigern können, nachdem er jahrelang bei 140 Millionen stagniert und 2020 auf knapp 126 Millionen eingebrochen war.

Und so ist Edding inzwischen weit mehr als ein Stiftehändler. Mit insgesamt sechs Geschäftsbereichen mit rund 300 Produktkategorien ist die Firma ziemlich breit aufgestellt. Dazu gehören, neben Büro- und Industriebedarf und dem Kreativbereich, Hardware und Beratungsleistungen für das digitale Arbeitsumfeld der Zukunft. Außerdem Nagellack sowie Kompaktdrucker. Selbst eine digitale Tinte hat das Unternehmen entwickelt, die die Führerscheinkontrolle per Smartphone ermöglicht. Rund ein Dutzend neuer Produkte kommen jedes Jahr hinzu.

Immer auf der Suche nach Neuem

So viel Innovationsgeist erstaunt bei einem Mittelständler, dessen Hauptprodukt seit Jahrzehnten dasselbe zu sein scheint: Filzler. Doch Ledermann

sagt: „Schon die Gründer haben ständig gefragt: Welche neuen Anwendungen gibt es noch für unsere Stifte? Und dann ständig neue Marker entwickelt.“ Tatsächlich gibt es heute Spezial-Eddings für Flugzeugteile, für Badfugen, Bienen, sogar für die Haut: Chirurgen markieren damit die Stelle, wo sie den Schnitt setzen.

Die Gründer – das waren Per Ledermanns Vater Volker und Carl-Wilhelm Edding. Mit 500 D-Mark hoben die beiden Schulfreunde die Firma 1960 in einem Hamburger Keller aus der Taufe. Und zwar als Handelsfirma: Sie importierten Filzstifte aus Japan, landeten wenig später mit dem ersten eigenen „Edding No 1“ einen großen Erfolg. 1979 zog die Firma vor die Tore Hamburgs nach Ahrensburg, Carl-Wilhelm Edding stieg 1986 mit dem Börsengang aus. Erst nach der Wende kam eine eigene Produktion in Bautzen hinzu.

Ledermann senior führte die Firma bis 1995, sein Sohn Per übernahm zehn Jahre später den Vorstandsvorsitz. „Er hat mich nie gedrängt, sein Nachfolger zu werden“, sagt er. „Er war unglaublich freilassend, aber ich konnte immer auf seine Unterstützung zählen. Er hatte ein irre gutes Bauchgefühl.“ Die Sicherheit und Entspanntheit, die Per Ledermann ausstrahlt, scheint auch aus diesem guten Verhältnis zu rühren.

Womöglich auch deshalb traut er sich zu, in immer neue Geschäftsbereiche vorzudringen. Zum Beispiel den mit Tätowierfarben. Ein Bereich, der bis heute noch vergleichsweise klein ist – auch weil dabei einiges schiefgelaufen ist. Dabei sind die Farben vegan, ohne Konservierungsstoffe und verzichten bewusst auf tausende gefährliche Chemikalien. Beim Launch im Herbst 2020 waren sie damit die einzigen, die der neuen EU-Verordnung für Tattoo-Farben entsprachen. Und sie sprechen damit auch die stetig wachsende tätowierwillige Gruppe aus der Mitte der Gesellschaft an. Fast die Hälfte der Frauen zwischen 25 und 34 Jahren trägt bereits ein Tattoo, ergab eine Studie der Uni Leipzig.

Doch diesen Wettbewerbsvorteil hat Edding inzwischen verspielt. Heute gibt es gleich mehrere Anbieter, die ebenfalls EU-konforme Tattoofarben anbieten. Abgesehen davon sind Eddings Farben auf dem Markt noch immer nicht zu bekommen – die Firma verkauft sie bisher nicht an unabhängige Tätowierer und ▶

Edding-Zeitleiste



1960

Die Schulfreunde Carl-Wilhelm Edding und Volker Ledermann begannen mit japanischen Filzstiften zu handeln



1970

Bunte Farbenwelt. In zehn Jahren wurden 100 Millionen Edding-Filzstifte und Marker verkauft



2005

Volker Ledermann holt Sohn Per in den Firmenvorstand. Der 29-Jährige ist für Finanzen zuständig



2022

Digitalexpertin Fränzi Kühne soll im Vorstand des Stifteproduzenten den Transformationsprozess vorantreiben

betreibt nur ein einziges Tattoo-Studio in Hamburg. Fragt man Ledermann danach, hält er sich bedeckt: Schritt für Schritt gehe man den Vertrieb an, sei mit ausgewählten „Artists“ im Austausch, plane eventuell ein oder zwei eigene Studios in deutschen Großstädten.

Tatsächlich scheint Edding beim Markteinstieg in die stolze Tattoo-Künstlerszene ziemlich viel falsch gemacht zu haben. Als Outsider hätten sie sich positioniert als die einzigen, die das Tätowieren endlich sauber machen, sagt ein Branchenkenner. Die Folge: ein Shitstorm. „Seitdem halten sich viele aus der Szene von Edding fern“, gibt Ledermann zu.

Auch mit dem eigenen Tattoostudio ist es nicht so einfach. Das sieht zwar stylisch aus, alles clean und weiß, eher wie eine moderne Zahnarztpraxis. Und doch mangelt es dem Chef an Personal. Ein guter selbstständiger Tätowierer könne sehr viel Geld verdienen. „Da ist es uns nicht immer möglich, ein attraktives Angebot zu machen“, sagt er.

Nicht ganz wie geplant läuft es auch beim Nagellack. Mit dem „edding L.A.Q.U.E.“ versucht sich das Unternehmen nämlich auch noch im Bereich Beauty. Ein Problem sei dabei der Vertrieb: „Uns ist es nicht gelungen, unsere besondere Positionierung deutlich zu machen. Da waren wir einfach zu leise.“ Ledermann selbst habe den Nagellack in einem Drogeriemarkt mal lange gesucht – und nicht gefunden. Als Mittelständler von der Größe Eddings in den Beautymarkt einzutreten, wo globale Konzerne wie L'Oréal Millionen für einen Produktlaunch ausgeben, scheint tatsächlich nahezu verwegen.

Sind die Innovationen bei Edding also manchmal einfach etwas kopflos?

„Nein, der andauernde Innovationsgeist bei Edding ist erstmal sehr positiv“, sagt Andreas Baetzgen, Professor für Wirtschaftskommunikation mit Schwerpunkt Marketing an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin. „Bei vielen deutschen Mittelständlern ist das verloren gegangen.“

Mit einer starken Marke gebe es durchaus das Potenzial, in unterschiedliche Märkte zu diversifizieren, meint Baetzgen. Man müsse aber genau hinschauen: Edding stehe für viele Konsumenten für lösungsmittelhaltige Stifte, die man weder auf dem Fingernagel noch unter der Haut haben möchte: „Beim Nagellack und vielleicht auch den Tattoos wäre wohl ein anderer Markenname und die Kooperation mit einem erfahrenen Vertriebspartner besser gewesen.“

Auch Christian Lehmann, Professor für Gründung und Entrepreneurship an der Hochschule Hannover, sagt: „Dass

Edding das einfach mal ausprobiert, muss nicht schlecht sein.“ Viele innovative Unternehmen würden viele kleine Neuerungen auf den Markt werfen, stampften neun von zehn dann wieder ein oder würden sie anpassen. „Aber um erfolgreich zu sein, muss nicht nur das Produkt gut sein, sondern auch das Geschäftsmodell“, sagt Lehmann.

Prominente Unterstützung im Vorstand

Um das auf den richtigen Weg zu bringen, hat Ledermann gerade einen neuen Vorstandsposten geschaffen. Den des Chief Digital Officers. Besetzt hat er ihn überraschend prominent: mit Fränzi Kühne und Boontham Temaismithi. Die beiden Mitgründer der Berliner Digitalagentur TLGG teilen sich das Mandat – auch das ein Novum bei einer deutschen Aktiengesellschaft. Die zwei sollen Daten liefern, über neue Märkte, Konkurrenten und die Bedürfnisse der Kunden.

Was Kühne überzeugt hat? „Per als Mensch“, antwortet sie als erstes auf die Frage. Außerdem reize sie der Innovationsgeist, gepaart mit dem Transformationsprozess: „Welche Rolle kann Edding in der Arbeitswelt der Zukunft spielen, welche Tools können wir entwickeln? Wohin lohnt es sich zu expandieren? Boontham und ich wollen die Daten liefern für zukünftige Projekte und Geschäftsfelder“, sagt die Digitalexpertin.

Sympathisch fand Kühne an dem Traditionsbetrieb zudem, dass Werte, nicht Profit im Vordergrund stünden. Ein Beispiel dafür hat Edding gerade geliefert: Sofort nach Ausbruch des Ukraine-Kriegs hat sich die Firma komplett aus dem Russland-Geschäft zurückgezogen – obwohl das das geplante Jahresergebnis halbieren könnte. ■

Erfolgszahlen

90 Millionen Stifte stellt die Firma her. Es gibt 20 Farben und 15 Typen

90

148

Millionen Euro setzte Edding 2021 um. Ein Plus von 18 Prozent im Vergleich zum Vorjahr

700

Mitarbeiter produzieren 150 verschiedene Produkte für 110 Länder