



private wealth

VERMÖGEN, WOHLSTAND & WERTE

how to earn it | *how to invest it* | *how to live it*



Martin Schoeller – seine Schoeller Group setzt auf Verpackungs-Kreislaufsysteme.

Ökologistiker.

Wenn Logistik ökologisch wird, spart dies Material und Kosten. Und bringt Martin Schoeller mehr Profit. So einfach kann Erfolg sein.

Visionär.

Felix Zulauf ist der Mann für das große Bild. Wie werden sich die Kapitalmärkte bis 2010 entwickeln? Sie sollten seine Antwort kennen.

Talent-Scout.

An der Zeppelin University lernen Studenten, alles in Frage zu stellen und zielgerichtet zu tun, was sie wollen – eben Unternehmer sein.

Genießer.

Mach deine Leidenschaft zum Beruf, und du wirst erfolgreich sein. Dafne und Mats Engstroms lieben Kaviar. Also züchten sie Störe.

Papier Couture.

Seit 179 Jahren wird in einer alten Kupfermühle im bayerischen Gmund feinstes Büttенpapier hergestellt. Heute leitet der 46-jährige Florian Kohler das Familienunternehmen. Sein Erfolgsrezept: die Passion für das Produkt. Und eine gute Dosis Bescheidenheit.

Als er 19 Jahre alt ist, macht Florian Kohler ein Praktikum bei einem Papiergroßhändler in Paris. Sein damaliger Vorgesetzter, ein Mann aus Trinidad, ist für die Muster zuständig. Claude Chauvinaud heißt er.

Florian Kohler kann sich an diesen Namen noch gut erinnern. Obwohl mittlerweile 27 Jahre vergangen sind. Obwohl es den Großhändler längst nicht mehr gibt. „Claude Chauvinaud liebte Papier. ‚Schau‘, sagte er, ‚was für eine schöne Struktur und Festigkeit dieses Papier hat. Das kommt aus der Fabrik deines Vaters. Und jetzt fass dieses an. Das ist herkömmliches Papier. Fühlst du den Unterschied?“

Florian Kohler fühlt ihn. Und beginnt ebenfalls, Papier zu lieben. „Unser Papier“, sagt er leise mit angenehm-weichem bayerischen Zungenschlag. Bis heute hat sich das nicht geändert.

Seit 2004 ist Florian Kohler alleiniger Inhaber und Geschäftsführer der Büttенpapierfabrik Gmund. Einem der, wenn nicht dem renommiertesten Hersteller von Designerpapieren auf der Welt. Calvin Klein, Armani, Moët & Chandon, Hennessy, Adidas, Swarovsky, Hermès – sie alle beziehen exklusives Gmund-Papier für Verpackungen, Tragetaschen oder Geschäftsausstattungen. Das edle „Treasury“, zum Beispiel, mit seiner irisierenden Oberfläche. Um dessen blattgoldähnliche Anmutung zu erzielen, werden echte Goldpartikel benutzt. Oder die Sorte „Alezan“: Weich und samtig fühlt sie sich an, sie hat die porige Struktur von gegerbtem Leder. Instinktiv führt der Kunde das Blatt an die Nase, um daran zu riechen. Aber nein, es ist nicht Leder. Es ist „nur“ Papier.

Genau das ist der Punkt: Für Florian Kohler und seine 100 Mitarbeiter ist Papier eben nicht „nur“ Papier. Es ist Träger einer Botschaft, Verführungsmittel, Visitenkarte einer Firma oder einer Persönlichkeit. Es ist Lifestyle oder – ganz einfach – ein wunderbar sinnliches Erlebnis. Und dazu auch noch Lebensaufgabe, Leidenschaft, Familientradition. Dass die Herstellung von Papier im bayerischen Gmund eine reine Fami-

lienangelegenheit ist, schwingt in jedem Satz mit. Zu dieser Familie scheinen auch die 100 Mitarbeiter zu gehören: An die achtzig sind in der Produktion beschäftigt, etwas über zwanzig in den Büros in Gmund und Umland. Von einigen arbeitet die Familie schon seit Generationen in der Papierfabrik. Fluktuation gibt es kaum. Die meisten stammen von hier, aus dem Tegernseer Tal. Sie tragen bei Betriebsfeiern ihre Trachtenjanker und ihre Dirndl. Und arbeiten in einem Umfeld, das eine perfekte Kulisse für einen Heimatfilm abgeben würde.

An der nördlichen Spitze des Tegernsees folgt eine kleine Straße in engen Windungen dem Flusslauf der Mangfall. Rechts und links wächst dichter Mischwald steile Hänge hinauf. Tiefe, kühle Stille liegt über der Landschaft. Plötzlich weitet sich die Straße und gibt den Blick frei auf ein cremefarben getünchtes Haus mit spitzem Giebel und holzverschaltem Obergeschoss. Es könnte ebensogut ein Bauernhof sein, vielleicht auch ein Wirtshaus, in dem seit Jahrhunderten Jäger einkehren.

Auch innen setzt sich die bäuerliche Idylle fort: Der Besprechungsraum ist groß, lichtdurchflutet und mit hellem Fichtenholz getäfelt. Um den langen, einfachen Tisch stehen Stühle, aus deren Lehnen Herzchen geschnitten sind. Die gute bayerische Stube. „Dieser Besprechungsraum hier, das war früher mein Kinderzimmer“, erklärt Florian Kohler, und seine Stimme wird etwas lauter. „Unten waren die Geschäftsräume, und hier oben hat die Familie gelebt.“

Nebenan gab es bis vor einigen Jahrzehnten noch Ställe mit Tieren. Hier wurde zwar Papier fabriziert, aber gleichzeitig auch ein kleiner Bauernhof unterhalten. Noch heute sprechen die Mitarbeiter vom „Stall“, wenn sie das Papierlager meinen. Früher, ganz früher war dieses Gebäude ein Kupferwalzwerk. Das war im Jahr 1829, als Johann Nepomuk Haas voller Tatendrang aus dem württembergischen Schamhaupten an den Tegernsee zog und die Lizenz zum Lumpensammeln erwarb. >



Papier wurde damals vornehmlich aus Hadern, das heißt aus Lumpen, gemacht. Wer das Recht zum Lumpensammeln hatte, der konnte Papier produzieren. Das Mangfalltal schien dafür wie geschaffen. Denn der reißende Fluss lieferte die nötige Energie, um die Lumpen zu „Ganzzeug“ zu zermahlen – dem Rohstoff, aus dem Papier gewonnen wird.

Der Tüftler Haas baute das Kupferwerk also zu einer Papiermühle um. Da er 1853 kinderlos starb, übernahm einer seiner damals 25 Mitarbeiter den Betrieb: Gregor Fichtner. Ein Glücksfall für die kleine Firma. Denn Fichtner hatte ein Gespür für Geschäfte. Er gewann das bayerische Königshaus als Kunden und schaffte die erste dampfbetriebene Papiermaschine an. Sie ist heute die älteste Papiermaschine Europas und – nach 125 Jahren – immer noch in Betrieb. „Die Alte“ wird sie von den Mitarbeitern liebevoll genannt.

Auf dieses 30 Meter lange Metall-Ungetüm, ein Aggregat aus Dampfzylindern, die sich bis zu 100 Grad erhitzen, trifft der Papierbrei – eine Mischung aus Wasser, Farbpigmenten und Zellstoff oder Baumwollhadern. Er wird erst auf Filzbahnen, dann durch Presswalzen geleitet, bis ihm der gesamte Wassergehalt entzogen ist. Langsam arbeitet die Maschine – etwa 30 Meter Papierbahn werden pro Minute produziert. Was andere Maschinen in zwei bis drei Tagen herstellen, produziert die „Alte“ in einem Jahr.

Doch gerade das macht die Qualität des Gmunder Papiers aus, meint Florian Kohler. Papier braucht Geduld. Wie lange die „Alte“ noch in Betrieb sein wird? „Vielleicht noch 100 Jahre – wer weiß“, lächelt Florian Kohler verhalten. In den Besitz der Familie Kohler gelangte die Papiermanufaktur erst 1904. Ludwig Alois Kohler hatte schon viel Erfahrung in einer anderen Papierfabrik gesammelt. Nun wollte er selbstständig sein. Seine erste Amtshandlung war gleichzeitig die Definition einer Marketingstrategie – die bis zum heutigen Tag Gültigkeit besitzt: Kohler änderte den Namen von „Papiermühle Gmund“ in „Maschinen- und Büttenspapierfabrik Gmund“. „Ausgerechnet in Zeiten, in denen jeder danach trach-

tete, modern zu sein, besann sich Ludwig Alois Kohler auf die alte Tradition der Papiermanufaktur: auf die Bütte“, erklärt Florian Kohler. Das ist der Trog, aus dem jahrhundertlang Papier von Hand geschöpft wurde.

Der zweite, weit tragende Beschluss: Er führte farbiges Papier ein – auch das entgegen dem zeitgenössischen Trend, der auf weißes Papier setzte. Die dritte Innovation: die Prägung. Es entstanden Feinstpapiere mit Hammerschlagprägung, mit Rippen-, Fantasie- oder Lederprägung. „Das ist bis heute unser Credo: Tradition mit ständiger Innovation im kreativen Bereich zu vereinbaren.“

Der Erfolg gab Ludwig Alois Kohler Recht. Bis er an diesem tragischen 7. Februar 1921 wie üblich um 22 Uhr seinen Lodenmantel überwarf, um im Maschinenraum nach dem Rechten zu sehen. Eine unvorsichtige Bewegung, ein unachtsamer Moment. Der Lodenmantel wurde von einer der Walzen erfasst, Kohler von seiner eigenen Papiermaschine zermalmt.

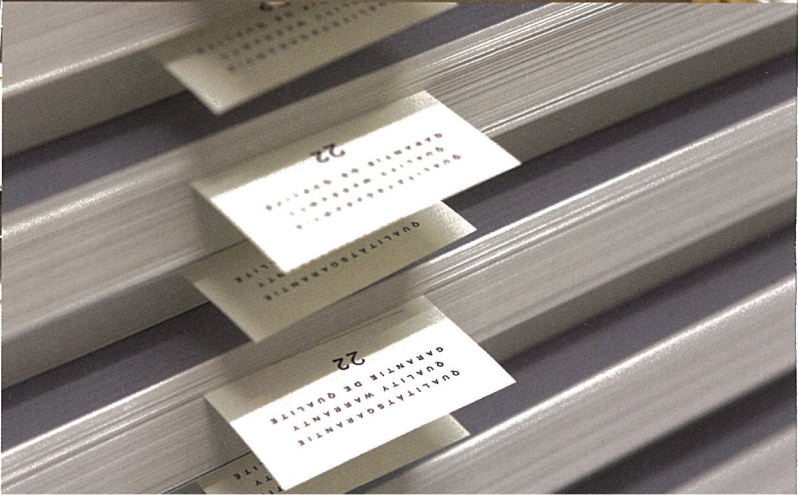
Dessen Strategie, bewusst gegen den Strom zu schwimmen, setzte später Florian Kohlers Vater Ludwig Maximilian konsequent fort: „Während alle Papierhersteller sich nach dem Zweiten Weltkrieg auf die Massenproduktion von weißem Hochglanzpapier stürzten, konzentrierte sich mein Vater auf hochwertiges Papier. Nur Maßgeschneidertes sollte entstehen.“ In dieser Nische gab es keine Konkurrenten. „Andere Papierfabriken rund um den Tegernsee gingen nach dem Krieg pleite. Mein Vater kaufte deren Ausstattung auf, stellte die Mitarbeiter ein, erwarb seltene Prägekalender. Und baute das Auslandsgeschäft aus, das nach dem Krieg eingebrochen war. Heute beträgt es 75 Prozent des Gesamtumsatzes.“

Wie hoch der ist? Über Zahlen spricht Kohler gar nicht gerne. Als im Jahr 2000 eine Familienchronik entsteht, muss er zumindest eine Zahl nennen. „Damals betrug der Jahresumsatz 17,5 Millionen Euro. Gehen Sie von einer stetigen Steigerung aus.“ Auch andere Zahlen sind tabu. „Mein Vater hat uns finanziell sehr kurz gehalten“, erinnert er sich heute. „Wollten wir Geld, hat er mich und meine beiden Brüder einfach dazu angehalten, in der Fabrik zu arbeiten.“ Das machte Kohler dann auch seit seinem fünfzehnten Lebensjahr. Erst nur als Praktikant in den Maschinenräumen, dann, 1984, als Mitglied der Geschäftsleitung. >

seine erste Amtshandlung war gleichzeitig die Definition einer Marketingstrategie – die bis zum heutigen Tag Gültigkeit besitzt: Kohler änderte den Namen von „Papiermühle Gmund“ in „Maschinen- und Büttenspapierfabrik Gmund“. „Ausgerechnet in Zeiten, in denen jeder danach trach-

01. Auf der Schneidemaschine werden Bögen ins gewünschte Format gebracht // 02. Die älteste Papiermaschine Europas, Jahrgang 1883 // 03. Früher wurde das Papier aus der Bütte handgeschöpft // 04. Der Kollergang diente dazu, Zellstoff unter Wasserzusatz in einzelne Fasern zu zerlegen // 05. Messbecher für die Farbmischung // 06. In Gmund entstehen 52 verschiedene Farben // 07. Das Labor // 08. Die Qualitätsprüfung // 09. Jeder Bogen wird von Hand kontrolliert.





Fotos: Marek Vogel

Rückblickend, räumt er ein, sei das vielleicht gar nicht schlecht gewesen. „Ich halte nichts davon, wenn ein Chef frisch gebügelt einmal die Woche in die Maschinenräume geht. Dadurch verliert er das Gespür für das Produkt, für die Qualität.“ Vielleicht sei er ja doch ein Pedant: „Für mich ist das Detail entscheidend. Das macht den Unterschied aus. Ich liebe, was ich mache. Mehr noch als das Geld, das dabei herauskommt.“ Vielleicht ist das auch mit ein Grund dafür, dass Florian Kohler das Familienunternehmen heute alleine führt. Der älteste Bruder hatte gleich „etwas Gescheites gelernt. Er ist Jurist und hoher Beamter im bayerischen Dienst, um mit den Worten des Vaters zu sprechen.“ Der jüngere Bruder Korbinian sah zunächst seine Zukunft in der Firma, blieb aber nur von 1994 bis 2004 in der Geschäftsleitung. Differenzen? Florian Kohler erklärt: „Mein Bruder hatte eher den betriebswirtschaftlichen Aspekt vor Augen. Ich bin papierverliebt.“

In den frühen achtziger Jahren, als die Umsätze im gesamten Papiermarkt einbrachen, hat Florian Kohlers Liebe zum Detail möglicherweise die Firma gerettet. Er war damals im Vertrieb tätig, zuständig vor allem für französische Kunden aus der Parfum- und Modebranche. „Ich sagte meinem Vater: Wenn wir nicht untergehen wollen, müssen wir aus unserem Papier eine Marke machen. Etwas Einzigartiges, Wiedererkennbares.“ Papier sollte ein Designprodukt werden. Angelehnt an die Modebranche, führte Florian Kohler die Idee der Kollektion ein. Seit 1991 kommen Jahr für Jahr zwei bis drei Kollektionen auf den Markt. Der Kreativität sind dabei keine Grenzen gesetzt. Ob das mit Hopfen, Malz und Hefe durchsetzte „Bier Papier“, das rau-glänzende „Reaction“, das noble „Kaschmir“ aus reinen Baumwollfasern oder „Shade“ mit seiner zarten, wolkigen Oberfläche, die wie Marmor anmutet: Papier aus Gmund soll immer einen Tick origineller sein als das der Konkurrenz.

„Da ist es auch ein Vorteil, dass wir eine kleine Firma sind. Dadurch können wir flexibler arbeiten, Dinge ausprobieren, neue Papiersorten kreieren. Das geht auch mal daneben, aber das macht mir nichts. Den Preis zahle ich gerne.“

Heute ist Gmund-Papier gefragt wie selten zuvor. Es hagelt Preise und Auszeichnungen: für den besten Kunstkalender, für das beste Musterbuch, für das beste Kommunikationsdesign, für die beste Imagebroschüre. Dennoch: Übermut liegt Florian Kohler fern. Eher langsam wachsen, stetig, bleibt seine Devise. Sich finanziell nur nicht verheben, keine Schulden bei Finanzinstituten oder Investoren machen. Und immer mit dem höchsten Respekt vor der Umwelt agieren.

So setzt die Büttenspapierfabrik Gmund weltweit die einzige Ozon-Wasserreinigungsanlage ein. Das reduziert den Wasserverbrauch um 30 Prozent. Der Papierbrei wird aus Wasser,

chlorfrei gebleichten Spezialzellstoffen und hochwertigen, schadstoffarmen Pigmenten gewonnen. Jeder Papierfetzen, der bei der Produktion anfällt, wird recycelt. Weitere Abfallstoffe werden in der Ziegelherstellung verwertet. Florian Kohler will, dass sein idyllisches Mangfalltal so bleibt, wie es ist. Denn auch er möchte hier bleiben. Mit der Familie. Ein repräsentatives Büro in München? Nein. Dazu ist er einfach zu sehr mit diesem Haus, diesem Tal, diesen Leuten verbunden. Hier seien seine Wurzeln, hier schöpfe er Kraft und Ideen. Trotzdem müsse das exklusive Gmund-Papier natürlich beim Endverbraucher noch bekannter gemacht werden. In München gibt es deshalb schon einen eigenen Laden. Tokio und New York werden bald folgen. „Das ist weltweit einzigartig“, meint Florian Kohler. „Eine Papiermarke mit einem eigenen Shop.“ Ein Risiko, natürlich. Aber das will er eingehen. Plötzlich streckt eine Mitarbeiterin den Kopf zur Tür herein und flüstert mit Nachdruck: „Ihr Termin, Herr Kohler.“ „Oh weh, ich hab mich verratscht“, ruft Florian Kohler erschrocken aus. Geht es um ein neues Design? Den Laden in Tokio? „Meine Mutter erwartet mich zum Mittagessen“, sagt Florian Kohler entschuldigend und verabschiedet sich. □

Text: Claudia Privitera

Mit Regelbrüchen zu neuer Stärke

Regelbrecher sind erfolgreicher, meint Prof. Dr. Norbert Wieselhuber. Am Beispiel der Büttenspapierfabrik Gmund erläutert er das Konzept: „Die Entscheidung, nach dem Zweiten Weltkrieg bei der Büttenspapierfabrik Gmund ‚auf Maßgeschneidertes zu setzen‘ war mehr als nur ein ‚bewusstes gegen den Strom Schwimmen‘. Dahinter steht eine Strategie, die oftmals zum Tragen kommt, wenn reife Märkte stagnieren oder schwächeln, wenn die Kauflust fehlt oder auch ein ‚Geiz ist geil‘ die Oberhand gewinnt: die Strategie des Regelbruchs. Neben marktlichen Veränderungen sind es oft auch Wechsel in der Führung sowie entsprechende Unternehmerpersönlichkeiten, die diese Strategie beflügeln. Oft sind derartige Regelbrüche Einzelereignisse, die einen Quantensprung beim Geschäftsmodell auslösen. Wir leben jedoch in einer schnelllebigen Zeit, in der sich solche Geistesblitze kaum dauerhaft verteidigen lassen, zumal Regelbrüche auch stets Nachahmer heranziehen. Es gilt darum, den Regelbruch zu verstetigen. Diese Fähigkeit beweist die Familie Kohler bis heute eindrucksvoll.“ (Für die Studie rund um Regelbrüche mailen Sie bitte an: thum@wieselhuber.de.)