

Martin
Erfurt und
Christian
Hasenclever
im Dialog mit
Utz Schäffer



„Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sie muss sich rechnen“

Die Erfurt & Sohn KG, traditionsreiches Familienunternehmen und Spezialist für Wandbeläge, erkennt die Zeichen der Zeit und setzt auf Diversifikation. Das Controlling trägt dazu bei, bei der Digitalisierung das richtige Maß zu finden und die richtigen Entscheidungen in den Bereichen Innovation, Akquisition und Beteiligungen zu treffen.

Herr Erfurt, Ihr Unternehmen ist inzwischen fast 200 Jahre alt, und in vielen deutschen Wohnungen hängen Tapeten von Erfurt. Wie konnten Sie über so lange Zeit erfolgreich bleiben?

Erfurt: Das ist richtig, wir sind jetzt genau 193 Jahre alt und planen, 2027 unser 200-jähriges Bestehen groß zu feiern. Wir sind stolz darauf, das Unternehmen bereits in der siebten Generation erfolgreich zu führen – auch heute, in einer Zeit, in der sich die Papierindustrie in einer sehr schwierigen Lage befindet. Ich denke, einer der Faktoren unseres Erfolgs ist der Mut, sich immer wieder dem Wandel im Marktumfeld zu stellen und das Unternehmen zu verändern.

Hasenclever: Ein entscheidender Faktor in den vergangenen Jahrzehnten war sicherlich der Aufbau der Marke Erfurt. Im Vergleich zu unseren Wettbewerbern haben wir einen sehr hohen Markenwert und eine hohe Markenwiedererkennung. Produkt, Marke und Innovationsfähigkeit machen unseren Erfolg aus.

Der Name Erfurt steht vor allem für die Raufasertapete – ein recht traditionelles Produkt. Was meinen Sie konkret, wenn Sie von Wandel sprechen?

Erfurt: Die Raufasertapete ist erst seit dem Zweiten Weltkrieg und dem Wiederaufbau unser wesentlichstes Produkt geworden. Davor hatte die Firma technische und dekorative Spezialpapiere unterschiedlichster Art hergestellt: Filterpapiere, Verpackungspapiere, Aquarellpapiere, Marmorpapiere für die Ordner von Leitz und Elba. Auch Papier für Notgeld oder Essensmarken haben wir geliefert. Natürlich entwickeln wir die Wandbeläge immer weiter, passen sie an den Geschmack und die Ansprüche unserer Kunden an. Wir setzen aber nicht allein auf die Raufasertapete, sondern haben parallel dazu andere innovative Produkte aufgebaut.

Wie stellen Sie sicher, dass Sie innovationsfähig sind?

Erfurt: Wir sind über unseren Außendienst, über unsere Vertriebsmannschaft sowie über die Anwendungstechnik dicht am Markt. So nehmen wir Veränderungen sehr schnell wahr und können mit unseren Produkten darauf reagieren. Eine riesige F&E-Abteilung haben wir nicht, bei uns muss jeder verkaufen, und jeder muss innovativ sein – alle sind gefordert.

Wie kann ich mir das konkret vorstellen?

Erfurt: Wir haben regelmäßig Workshops mit Mitarbeitern aus verschiedensten Bereichen und beziehen ganz bewusst

die jungen Mitarbeiter mit ein, denn deren Generation sind die Kunden von morgen. Entscheidend ist eine offene Diskussion. Am Ende wägen wir gemeinsam ab, was die beste Lösung ist.

„Neben der Innovationsfähigkeit sind die Beteiligungen zu einem wichtigen Thema für uns geworden.“

– Christian Hasenclever –

In Familienunternehmen entscheidet ja in der Regel der Unternehmer und die Mitarbeiter setzen dann um ...

Erfurt: Das ist eine Frage der Unternehmenskultur und der Persönlichkeit. Ich halte einen autokratischen Führungsstil nicht mehr für zeitgemäß. Der Mensch steht für mich im Mittelpunkt. Ich bin überzeugt, dass wir nur erfolgreich sein können, wenn wir wirklich alles Wissen, alle Meinungen gelten lassen und daraus gemeinsam etwas Sinnvolles machen.

Hasenclever: Neben der Innovationsfähigkeit sind die Beteiligungen in den vergangenen Jahren zu einem wichtigen Thema für uns geworden. Die Beteiligungen spielen mittlerweile eine genauso wichtige Rolle wie unser Kerngeschäft.

Erfurt & Sohn KG

Die Erfurt & Sohn KG ist das marktführende Unternehmen in der Produktion und im Vertrieb von überstreichbaren Wandbelägen. Das international tätige Familienunternehmen mit Sitz in Wuppertal wurde 1827 von Friedrich Erfurt gegründet. Es vertreibt heute neben Raufaser-Produkten weltweit in über 30 Ländern innovative, designorientierte und ökologisch nachhaltige Wandbeläge wie Vliesfaser-, Glattvlies- und Papierprägetapeten sowie individuell gestaltbare Digitaldrucktapeten. Für die Produktion werden überwiegend Recycling-Fasern sowie nachwachsende Rohstoffe eingesetzt, wie zum Beispiel Zellstoff und Holzfasern aus nachhaltiger Forstwirtschaft. Mit Innovationen für die energetische Optimierung von Innenwänden wie dem „KlimaTec“-System bietet das Unternehmen Systeme zum Energiesparen und zur Verbesserung des Wohnraumklimas an.



Fotos: © Michael Jordan

Martin Erfurt (60)

ist persönlich haftender Gesellschafter der Erfurt & Sohn KG. Zusammen mit seinem Cousin Henrik Erfurt leitet er seit 1987 das Familienunternehmen in der siebten Generation. Martin Erfurt studierte Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing in Köln. Mit ihm erweiterte die Erfurt & Sohn Gruppe in den vergangenen Jahren das Kerngeschäft der Wandbeläge um Akquisitionen im Bereich Bauprodukte sowie durch Beteiligungen, unter anderem an einem Hersteller für Wellpappenroh papier.

Was bezwecken Sie damit?

Hasenclever: Wir wollen aus der Papierfabrik beziehungsweise dem Standort sukzessive eine Erfurt-Gruppe aufbauen, die neben der klassischen Papierproduktion auch andere Standbeine hat.

Erfurt: Das ist sozusagen der Beitrag der siebten Generation zum Unternehmen. Jede Generation in unserem Unternehmen hatte wichtige Entscheidungen zu treffen – und in unserer jetzigen Verantwortung liegt es, uns rechtzeitig genug in eine neue Richtung zu bewegen. Was wir heute brauchen, ist eine gewisse Risikostreuung, denn der reine Tapetenmarkt ist kein Wachstumsmarkt mehr. Angesichts der sich schnell wandelnden Märkte ist es entscheidend für die Stabilität unseres Unternehmens, dass wir in verschiedenen Bereichen tätig sind.

„Wir legen Wert darauf, dass alle Mitarbeiter im Finanzbereich auch wirklich die Prozesse kennen.“

– Martin Erfurt –

Das ist spannend. Sie könnten ja auch sagen: „Es ist jetzt 193 Jahre gut gelaufen, was soll uns schon passieren?“

Erfurt: So dürfen wir auch in der siebten Generation nicht denken. In der Papierindustrie vollzieht sich durch die Digitalisierung ja gerade ein großer struktureller Wandel. Der gesamte grafische Bereich ist zusammengebrochen. Da wurden

Maschinen stillgelegt, die sehr modern und produktiv waren. Plötzlich wurden sie nicht mehr gebraucht. Man muss da sehr hellhörig sein und darf sich nicht darauf verlassen, dass es schon irgendwie weitergehen wird. Was heute noch läuft, sind Verpackungen sowie Hygiene- und Spezialpapiere.

In welche Bereiche investieren Sie dann?

Erfurt: Wir akquirieren in Bereichen, die eine gewisse Nähe zu uns haben, sei es bau- oder materialtechnisch. Wir haben uns in Richtung Rissanierung, Rissüberbrückung erweitert, machen Terrassendielen aus einem Holz-Polymer-Werkstoff, wir produzieren heute auch individuelle Fototapeten nach Maß. Auch eine Beteiligung an einer Wellpappenroh papier-Fabrik, die den Grundstoff für Verpackungen herstellt, findet sich in unserem Portfolio.

Hasenclever: Business Development ist für uns sehr wichtig, und wir arbeiten in diesem Bereich auch mit externen Partnern zusammen, um etwa herauszufinden, wie wir die Auslastung unserer Papiermaschine auch mit neuen Produkten für neue Märkten sicherstellen können. Früher war unsere Maschine eine reine Raufasermaschine. Jetzt haben wir sie so ausgebaut, dass sie vielfältiger einsetzbar ist und wir damit neue Märkte erschließen können.

Ist die Digitalisierung für Sie ein Thema?

Erfurt: Ja, die digitale Transformation ist ein Thema, das wir sehr ernst nehmen. Wir haben einen Fachkreis eingerichtet, der sich damit beschäftigt und in dem der Produktionsbereich, der Vertriebsbereich, der kaufmännische Bereich und



Christian Hasenclever (50)

ist kaufmännischer Geschäftsführer bei der Erfurt & Sohn KG. Er studierte an der Hochschule Worms und an der Escuela Superior de Marketing y Administración (ESMA) in Barcelona Internationale Betriebswirtschaft. Nach seiner Diplomarbeit bei KPMG in München startete er im Controlling bei der Erfurt & Sohn KG und ist seit Juli 2018, nach verschiedenen Stationen im Controlling und im Vertrieb, Mitglied der Geschäftsleitung.

der Prozessbereich vertreten sind. Ich glaube, dass wir in vielen Bereichen im Hinblick auf die digitale Transformation schon sehr gut aufgestellt sind, vor allem im Marketing und im Vertrieb. Ich bin sehr froh, dass die nächste Generation – also meine Tochter – hier ganz neue Impulse einbringt. Das ist für das Unternehmen enorm wichtig. Es ist gut, dass bei der Digitalisierung jemand aus der Familie der eigentliche Treiber ist, denn wenn ich einen Chief Digital Officer einstelle, wird der erst einmal ausgebremst. Wobei ich auch immer sage: „Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sie muss sich rechnen.“ Insofern ist Herr Hasenclever immer dabei.

Hasenclever: Ich denke, dass der Treiber nicht die IT oder der Chief Digital Officer sein darf. Es ist meiner Meinung nach extrem wichtig, dass der Anstoß aus den einzelnen Fachabteilungen kommt. Und das Finanz- und Rechnungswesen ist bei Erfurt eine Art Vorreiter der Digitalisierung.

Wie würden Sie generell die Rolle des Finanzbereichs beschreiben?

Hasenclever: Wir sind primär Steuernder und Treiber der Unternehmensziele – sowohl operativ, das heißt auf Basis der jährlichen Budgetplanung, als auch mittel- und langfristig.

Erfurt: Ich glaube, es ist wichtig zu wissen, dass Herr Hasenclever zwar aus dem Finanzbereich kommt, aber zwölf Jahre als Vertriebsleiter im Profi-Bereich tätig war, also für den Fachgroßhandel. Insofern ist er nicht nur außerordentlich gut vernetzt, sondern kennt das Geschäft und die Prozesse. Wir legen Wert darauf, dass alle Mitarbeiter im Finanzbereich auch wirklich die Prozesse im Unternehmen kennen. Das

macht sie bei den Diskussionen viel glaubwürdiger und verschafft ihnen auch mehr Akzeptanz.

„Das Finanz- und Rechnungswesen ist bei Erfurt eine Art Vorreiter der Digitalisierung.“

– Christian Hasenclever –

Ich kann mir vorstellen, Herr Hasenclever, dass der Ausbau der Beteiligungen für Sie als Controller sehr herausfordernd ist. Sie müssen jetzt nicht nur Ihr ursprüngliches Geschäft kennen, sondern plötzlich auch viele andere Geschäfte – und mit der Digitalisierung ganz neue Prozesse und Geschäftsmodelle.

Hasenclever: Absolut, Beteiligungs-Controlling hat sich für uns zu einem bedeutenden Aufgabenbereich entwickelt. Wir haben als Controlling hier eine wichtige operative und strategische Aufgabe für die Erfurt-Gruppe. Das Management vor Ort agiert eigenständig. Wir stehen aber in einem engen und zeitnahen Austausch mit unseren Beteiligungen. Und im Bereich Mergers & Acquisitions müssen wir genau schauen: Wo gibt es Beteiligungen, wo können wir unser Portfolio ergänzen, welche Beteiligungen machen für uns Sinn? Das ist ein Aufgabenschwerpunkt, der sich in den vergangenen Jahren intensiviert hat.

Erfurt: Und natürlich diskutieren wir ausführlich darüber, wie schlank wir die Prozesse machen können.



Hasenclever: Unser Planungsprozess dauert etwa zwei Monate. Wir fangen Anfang September mit der Absatz-Umsatz-Planung im Vertrieb an. Von da aus wird heruntergebrochen auf die Produktionsmenge und die Gemeinkosten. Wir haben im Rahmen des Planungsprozesses Meilensteine definiert. Gegebenenfalls muss auch korrigiert werden.

Das heißt, Sie fangen ganz bewusst bottom-up an?

Hasenclever: Richtig. Letzten Endes müssen wir aber auch schauen, ob wir mit dem, was wir planen, unsere Unternehmensziele erreichen.

Wie gleichen Sie das ab?

Hasenclever: Wir haben ein monatliches Geschäftsleitungs-Meeting, an dem beide persönlich haftenden Gesellschafter, Martin Erfurt und Henrik Erfurt, sowie die Geschäftsführer Technik, Marketing, Vertrieb, Personal und Kaufmännischer Bereich teilnehmen. In diesem Meeting wird auch die Planung verabschiedet.

Wie, glauben Sie, würden die Kollegen in dieser Runde Ihre Rolle, also die Rolle von Finanzen und Controlling, sehen?

Hasenclever: Als interner Berater, Dienstleister, aber auch manchmal als Quälgeist.

Vielleicht auch ein wenig als Verhinderer und Bremser?

Hasenclever: Ja, teilweise auch als kritischer Begleiter. Letztendlich haben wir als betriebswirtschaftliches Gewissen den Überblick über sämtliche Unternehmensprozesse und damit auch das Gesamtbild im Auge.



Entscheidungsprozesse erfolgen bei Ihnen offenbar in einer Geschwindigkeit, die große Unternehmen trotz aller Bekenntnisse zum Thema Agilität nur schwer hinkommen ...

Erfurt: Ja, wir können relativ schnell Entscheidungen treffen und in puncto Akquisitionen sowie neue Geschäftsfelder sehr schnell agieren. Und als Familienunternehmen haben wir bei den Unternehmen, an denen wir uns beteiligen wollen, erst mal einen Vertrauensvorschuss. Die Eigentümer, die einen Partner oder einen Nachfolger suchen, gehen davon aus, dass wir den Standort nicht dichtmachen oder verlagern wollen. Sie vertrauen uns, dass wir langfristig denken und nicht, wie das vielleicht andere Interessenten tun, alle paar Jahre den CEO auswechseln, Beratungsunternehmen beauftragen oder heute links und morgen rechts gehen. Sie wissen: Wenn ich ihnen als Unternehmer mein Wort gebe, dann gilt das.

Hasenclever: Diese Agilität wird auch eingefordert. Wir sind agil, weil wir ein Gremium haben, in dem tatsächlich entschieden wird.

Erfurt: Man muss ja sehen, dass man gemeinsam eine Strategie entwickelt, nachdem man alle unterschiedlichen Gesichtspunkte gehört hat. Wir geben gemeinsam einen Weg vor. Das funktioniert bei uns wirklich gut.

Wenn die Entscheidungen in der kleinen Geschäftsführungsrunde gefällt werden, brauchen Sie dann überhaupt ein formales Management Reporting?

Hasenclever: Ja, natürlich brauchen wir das! Es ist ja ein zentrales Steuerungsinstrument. Wir reporten monatlich nach



dem Umsatzkostenverfahren auf Basis von Standardkosten und können Varianzen und Abweichungen sehr gut analysieren. Der Monatsabschluss steht am fünften Werktag. Vierteljährlich wird unser Forecast erneuert. Zudem gibt es eine Mittelfristplanung, die von unseren strategischen Unternehmenszielen abgeleitet wird.

„Wir sind agil, weil wir ein Gremium haben, in dem tatsächlich entschieden wird.“

– Christian Hasenclever –

Erfurt: Wichtig ist bei uns auch der Beirat, der aus drei unabhängigen Personen besteht – drei externen Unternehmen, die uns praktisch auf einer Meta-Ebene betrachten. Hier stellen wir unsere Strategien und unsere Unternehmensplanung vor und legen die Halbjahres- und Quartalsberichte vor. Der Beirat stellt unsere Strategie und unsere Planung durchaus auch mal infrage oder gibt kritische, aber konstruktive Hinweise.

Das ist gewissermaßen auch eine Art Controlling.

Hasenclever: Absolut – und es ist überaus fruchtbar. Die Beiräte haben einen Branchenbezug und verstehen es, den Finger in die Wunde zu legen. Das ist sehr spannend.

Erfurt: Wir bekommen durch den Beirat wertvolles Feedback. Wir treffen uns in der Regel dreimal im Jahr: im Frühjahr zur Bilanzvorstellung, dann im August, wenn das Halb-

jahresergebnis vorliegt, und im Dezember, wenn die Planung vorliegt.

Eine letzte Frage: Was würden Sie jemandem, der heute studiert und bei Ihnen anfangen möchte, zurufen? Braucht er eher Fachwissen oder Persönlichkeit, oder beides? Was ist wichtiger?

Hasenclever: Persönlichkeit ist sehr wichtig, ebenso die Fähigkeit, unternehmerisch zu denken. Aber natürlich braucht man auch ein solides, betriebswirtschaftliches Fundament.

Erfurt: In jedem Fall muss er oder sie ins Team passen – das ist für unsere Unternehmenskultur sehr wichtig. Daher spielen Kommunikationsfähigkeit und gesunder Menschenverstand eine große Rolle. Wir stecken viel Energie in die Ausbildung unserer Mitarbeiter und bieten auch ein duales Studium an. Unsere junge Personalchefin hat ein duales Studium bei uns absolviert, ebenso unser Logistik-Leiter, der gerade mal 26 Jahre alt ist. Damit bereite ich das Unternehmen durchaus auch ein bisschen für meine Tochter vor. So kommt eine neue Generation in das Unternehmen – die junge Generation macht beispielsweise beim Thema Digitalisierung einen großen Unterschied.

Herr Erfurt, Herr Hasenclever, vielen Dank für das Gespräch!

Das Gespräch führte Prof. Dr. Utz Schäffer, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, und Mitherausgeber der Controlling & Management Review.

E-Mail: utz.schaeffer@whu.edu