

PFLIEDERER: CEO Dr. Frank Herrmann im Exklusiv-Interview

Nachhaltig wachsen mit klarem Fokus

Dr. Frank Herrmann ist seit 1. November neuer CEO von Pfeleiderer. Bereits seit 2019 ist er als COO Mitglied des Vorstands. Der 53-Jährige möchte die Ausrichtung des Holzwerkstoffherstellers als innovationsstarker und dynamischer Lösungspartner mit Fokus auf hochwertige Qualitätsprodukte fortsetzen. Potenzial für Wachstum sieht er im Segment der konstruktiven Anwendung, vor allem im nachhaltigen Holzbau, wie er in seinem ersten exklusiven Interview betont.



Dr. Frank Herrmann

Der neue Pfeleiderer-CEO studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Universität Darmstadt. Anschließend arbeitete er bei verschiedenen Beratungsunternehmen und hatte von 2008 bis 2016 hohe Führungspositionen in der Braas Monier Building Group inne. 2017 war er COO bei URSA Insulation, einem der größten Dämmstoffanbieter Europas. Dr. Frank Herrmann trat 2019 als COO in das Unternehmen Pfeleiderer ein und ist seit 1. November 2022 CEO und COO der Pfeleiderer Group.

Herr Dr. Herrmann, Sie sind seit 1. November neuer CEO von Pfeleiderer. Welche Akzente konnten Sie in den ersten Monaten setzen und wo lag der Schwerpunkt Ihrer Arbeit?

Es ging in den vergangenen Monaten gar nicht darum, Akzente zu setzen, denn die Veränderung im Vorsitz der Geschäftsführung ist rein personeller Natur und betrifft nicht die strategische Ausrichtung von Pfeleiderer. Der Schwerpunkt der Arbeit für mich und das gesamte Unternehmen umfasste die Einstellung auf die sich verändernden Beschaffungs- und Absatzmärkte sowie das Management der aktuellen Situation. Dabei galt es unter anderem, die Kernwerte des Unternehmens und besonders unsere Qualitäts- und Service-Niveaus hochzuhalten.

Da Sie bereits seit 2019 Mitglied des Vorstands sind, kennen Sie Pfeleiderer gut. Wo sehen Sie die Stärken des Unternehmens und wo kann es sich noch verbessern?

Pfeleiderer steht seit jeher für die klassischen Tugenden des deutschen Mittelstandes: hohe Qualität und starke Kundenorientierung, engagierte und hochmotivierte Belegschaft sowie loyale und langfristige Kundenbeziehungen. Ausdruck findet das in einem klaren Produktportfolio, beginnend bei unseren Basiswerkstoffen über deren Weiterentwicklung bis hin zu trendgerechten und funktionalen Dekoren und Oberflächen. Damit und durch schnelle Verfügbarkeit, moderne Services und Beratung sowie einen klaren Fokus auf Kunden, Produktdesign und -funktion erfüllen wir die Bedürfnisse von Märkten und Kunden. Diese Ausrichtung als innovationsstarker und dynamischer Lösungspartner mit starkem Fokus auf hochwertige Qualitätsprodukte werden wir fortsetzen und ausbauen.

Welche Ziele möchten Sie mit Pfeleiderer kurz- und langfristig erreichen?

Unsere gute Position in Bezug auf Produkte, Sortimente, Qualität, Service und Kundenbindung werden wir ausbauen und verbessern – etwa durch Optimierung der Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Kernthema in allen Aktivitäten bleibt immer die Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit unserer Rohstoffe, Produkte und Prozesse, mit dem erklärten Ziel, der Nachhaltigkeits-Champion der Branche zu sein. Das Goldrating durch Eco Vadis im vergangenen Jahr zeigt uns dabei auf einem sehr guten Weg. Es ist Bestätigung für die erbrachten und Ansporn für zu-

künftige Leistungen. Sehr gutes Potenzial sehen wir im Segment der konstruktiven Anwendungen, besonders im nachhaltigen Holzbau. Hier möchten wir wachsen und die angestrebte Bauwende unterstützen.

Wie laufen aktuell die Geschäfte in den einzelnen Segmenten Möbel- und Innenausbau, Außenanwendung und konstruktiver Bau?

Der Angriffskrieg auf die Ukraine mit darauffolgender Energiekrise und Inflation haben Auswirkungen auf unsere Kunden in allen Segmenten. Kaufentscheidungen werden zurückgestellt und verschoben – von Konsumenten ebenso wie im Projektgeschäft. Aktuell erleben wir eine Stagnation auf diesem Niveau, was mit Blick in den Rückspiegel ein erstes positives Zeichen ist. Die gute Positionierung und eine enge Kundenbindung lassen uns zuversichtlich nach vorne blicken.

Wie schätzen Sie die Situation auf den internationalen Märkten ein? Wo laufen die Geschäfte noch gut, wo ist die Konsumschwäche deutlich zu spüren?

Der Fokus unseres Geschäfts liegt auf Europa sowie einigen spezifischen Märkten in Asien. Um es klar zu sagen: Alle Märkte sind betroffen – und je nach eigener Marktposition ergeben sich für uns unterschiedliche Auswirkungen. Eine Sonderrolle in Asien nimmt zum Beispiel China ein. Die dortigen Covid-Beschränkungen bremsen aktuell noch das Geschäft, nach deren Auflösung rechnen wir mit Nachholeffekten und einer Belebung der Nachfrage. Grundsätzlich orientieren wir uns in den verschiedenen Ländern und Märkten immer an den spezifischen Anforderungen und denen der Kunden. Bei allen Diskussionen zu Konsumstärken und -schwächen sehen wir überall auch immer die Chance, in allen Segmenten Marktanteile zu gewinnen.

Wie stark belasten die hohen Energiepreise das Unternehmen Pfeleiderer? Wird sich die Situation durch die beschlossenen Strom- und Gaspreisbremsen entspannen?

Pfeleiderer ist in weiten Teilen unabhängig von Gas als Primärenergieträger. Bereits vor gut 20 Jahren haben wir an den Standorten Neumarkt, Gütersloh und Baruth in Biomassekraftwerke und vor rund fünf Jahren in einen Biomassekessel im Werk Leutkirch investiert. Insofern waren wir nur teilweise mit unserem Werk Arnberg von den Entwicklungen betroffen. Allerdings haben die außergewöhn-

”

Ein erklärtes Ziel von Pfeleiderer ist, der Nachhaltigkeits-Champion der Branche zu sein.

Dr. Frank Herrmann



Wir wollen den Einsatz von Recyclingholz bei uns auf über 70 Prozent erhöhen.

Dr. Frank Herrmann

lich hohen Strompreise zu einer exorbitanten Verteuerung aller Holzsortimente geführt und somit auch die Entstehungskosten unserer Energie verteuert. Die angesprochene Strompreisbremse führt leider zu einem regulatorischen Chaos, da die geplanten Maßnahmen derzeit noch sehr abstrakt und in der praktischen Umsetzung noch viele Fragen zu klären sind. Die Gaspreisentwicklung war und ist für uns von größter Relevanz, da die meisten der von uns eingesetzten Chemikalien auf Gas als primärem Grundstoff aufsetzen. Wenn wir zur Veranschaulichung der Entwicklungen zwei wesentliche Chemikalien unserer Leime anschauen, Urea und Melamin, so haben sich deren Kosten in der Spitze mehr als verdoppelt. Aktuell erfahren wir Entspannung auf hohem Niveau. Trotz Preisbremsen für Strom und Gas bleiben die Kosten für Leime und Bindemittel weiter fragil und schwer planbar.

Was unternimmt Pfeleiderer, um sich insgesamt unabhängiger von fossilen Energien zu machen?

Wir arbeiten in unserem Energiemix nur in sehr geringem Maße mit Gas oder Öl. Mit unseren Kraft-Wärme-Kopplungs-Anlagen, in denen Biomasse eingesetzt wird, haben wir uns weitgehend unabhängig von fossilen Energieträgern gemacht. Durch konsequente Anwendung unseres Energiemanagements nach ISO 50001 arbeiten wir zudem grundsätzlich sparsam und optimieren laufend. Aber auch Biomasse wird aufgrund der Energiekrise teurer und entwickelt sich zusehends zu einem Kostentreiber. Auf der Produktseite ist es uns mit der Entwicklung der Möbelbauplatte „Organic Board“ gelungen, fossilbasierte Bindemittel zu aktuell 50 Prozent durch das biogene Bindemittel „Organic Glue“ zu ersetzen. Für einen Kubikmeter der Trägerplatte sparen wir dadurch 20 Kubikmeter Erdgas bei der Herstellung der Vorprodukte ein – ein starker Beitrag zur Reduzierung des Einsatzes fossiler Rohstoffe.

Die Materialkosten für Vorprodukte sind 2022 stark gestiegen. Hält die Entwicklung weiter an? Haben Sie die Preissteigerungen an Ihre Kunden weitergegeben bzw. sind in diesem Jahr weitere Aufschläge geplant?

Wir befinden uns aktuell in einer Zeit, die besonders kurzfristige Vorhersagen so schwer wie selten zuvor macht. Kostensteigerungen weiterzugeben, ganz gleich ob für Energie oder Rohstoffe, war und ist für uns ökonomisch zwingend erforderlich. Inwieweit sich

dies jeweils umsetzen lässt, hängt ganz wesentlich von den Marktbedingungen ab. Im gleichen Sinn verstehen wir natürlich auch die Weitergabe der Effekte bei sinkenden Kosten und Optimierungen. Dabei geht es uns aber immer auch um gleichbleibend hohe Produkt- und Servicequalität.

Gibt es aktuell noch Lieferengpässe?

Generell hatten wir in den vergangenen Jahren zwar sehr große Herausforderungen auf der Beschaffungsseite, Pfeleiderer hatte jedoch keine Lieferengpässe und musste nicht aufgrund von Materialmangel die Produktion drosseln oder gar einstellen. Das liegt nicht zuletzt an unseren sehr guten Lieferantenbeziehungen und dem vorausschauend agierenden Einkauf. Stand heute zeigt sich die Versorgungssituation auf den Beschaffungsmärkten differenziert. Bei der Chemie hat sich die Mengenverfügbarkeit weitgehend stabilisiert. Der Markt befindet sich hier, nach den Engpässen bis zur Mitte des letzten Jahres, wieder in der Nähe eines Normalzustands und Lieferungen sind, teilweise sogar kurzfristig, verfügbar. Anders sieht es beim Holz aus. Spätestens mit der Energiekrise beziehungsweise der ausgerufenen Energiewende ist die Holznachfrage förmlich explodiert. Hinzu kommt ein weiterer Stimulus, der Green Deal der EU-Kommission mit dem New European Bauhaus. Auf der Angebotsseite sehen wir jedoch mit der EU Biodiversity Strategy 2030 potenziell größere Flächenstilllegungen von Nutzwald und damit weniger Frischholz. Insofern wird die Relevanz von stofflich genutztem Recyclingholz noch zunehmen.

Wo investiert Pfeleiderer derzeit überall bzw. in welchen Werken sind Investitionen oder Veränderungen geplant?

Unsere derzeitigen Aktivitäten konzentrieren sich, wie schon im vergangenen Jahr, auf Maßnahmen zur Optimierung der Produktionskapazität, der Logistikfunktionen sowie der Digitalisierung. Dazu kommen Produktentwicklung und selbstverständlich der Ausbau zum noch nachhaltigeren Unternehmen. Das betrifft alle Standorte und gliedert sich in eine hohe Anzahl an Projekten. Hervorzuheben sind sicherlich der Abschluss der KT-Erneuerung in Leutkirch sowie die Anbindung an das Nahwärmenetz der Gemeinde. Als ein wesentlicher Lieferant von nachhaltig erzeugter Wärme wird Pfeleiderer in der ersten Ausbaustufe knapp ein Viertel der aktuellen Nahwärmemenge zur Verfügung stellen. Ein ebenso wichtiges Einzelprojekt ist der Ausbau

der Recyclingholzaufbereitung in Gütersloh. Die hier verwendete Technologie wurde in Neumarkt entwickelt und ist seit einiger Zeit erfolgreich im Einsatz. Sie ermöglicht nicht nur einen höheren Mengendurchsatz, sondern verbessert auch die Ausbeute auf 90 Prozent der Einsatzmenge. Ziel ist es, künftig den Einsatz von Recyclingholz auf über 70 Prozent zu erhöhen.

Wie weit ist Pfeleiderer bei seinen ehrgeizigen Nachhaltigkeitszielen?

Wir haben uns bereits seit vielen Jahren der konsequenten Kaskaden- und Kreislaufwirtschaft verschrieben, mit einem Holzmix aus Durchforstungs-, Sägerest- und Recyclingholz. Im Jahr 2022 sind wir bereits bei einem Recycling-Anteil von über 48 Prozent, gemessen über alle Holzprodukte. Wohl gemerkt, nur Post-Consumer-Holz und keine Sägeresthölzer und damit gut vor unseren eigenen Zielvorgaben. Für die Versorgung arbeiten wir langfristig mit vielen Partnern rund um unsere Produktionsstandorte zusammen und haben zudem Konzepte implementiert, um Produktionsabfälle und Verpackungsmaterialien unserer Kunden einzusammeln und zu recyceln. Für uns ist jegliches Holz ein wertvoller Rohstoff, den wir so lange wie möglich in der stofflichen Verwendung halten wollen. Mit dieser Ausrichtung sind wir absolut zukunftsorientiert aufgestellt.

Wie plant Pfeleiderer das Messe-Jahr 2023? Stellt das Unternehmen auf der Euroshop in Düsseldorf, der Bau in München, der Interzum in Köln und der Sicam in Pordenone aus? Sind eigene Events geplant?

Die vergangenen Jahre haben uns gezeigt, dass guter und direkter Kundenkontakt auch ausgezeichnet funktioniert, ohne auf jeder Veranstaltung direkt vertreten zu sein. Es ist sogar so, dass sich die Beteiligung an regionalen Veranstaltungen mit Ausrichtung auf spezifische Kundengruppen deutlich effizienter darstellt. Schon vor und während Corona haben wir entschieden, nicht an Bau und Sicam teilzunehmen. Stattdessen haben wir die Etats für den Ausbau der Digitalisierung sowie Onlineservices verwendet. Die Ergebnisse, Reichweiten, Sichtbarkeit und Interaktion sind mehr als zufriedenstellend und das Kundenfeedback dazu ist sehr positiv. Vor diesem Hintergrund haben wir uns entschlossen, auch auf der Euroshop und Interzum nicht auszustellen. Es wird auch keine Parallelveranstaltungen im Umfeld geben. An regionalen Veranstaltungen, auch international, werden wir weiter teilnehmen. Und unsere „Inspiration Days“ für Kunden aus dem Möbel- und Innenausbau finden zum Jahresbeginn, wie seit vielen Jahren, in Bielefeld statt.

Das Interview führte Markus Schmalz



Nachhaltige und umweltverträgliche Rohstoffe, Produktion und Prozesse sowie eine hohe Produkt- und Servicequalität sind die Bausteine der Pfeleiderer-Strategie



Direkter Kundenkontakt funktioniert auch ohne Teilnahme an jeder Messe.

Dr. Frank Herrmann