



Hightech auf Schritt und Tritt

Die Pfeleiderer AG aus Neumarkt ist längst ein Global Player geworden.



Langer Weg: Bevor Ladeneinrichtungen von Pfeleiderer etwa die Edelboutiquen von Bally schmücken, durchläuft der Rohstoff Holz vom Kühlsternwender (li.), der die frisch gepressten Spanplatten von 110 auf 60 Grad runterkühlt bis zum „Kiton-Test“ (r.), der den Grad der Aushärtung von Melaminharzen prüft zahlreiche Verarbeitungsprozesse.



■ Man muss die Augen schließen, um den besonderen Effekt zu erleben, den Michael Ernst, Vorstandsmitglied der Pfeleiderer AG, soeben beschrieben hat. Also: Augen zu und mit der Hand ganz leicht über die Oberfläche der bleigrauen Arbeitsplatte fahren, die im Showroom der Unternehmenszentrale neben vielen anderen ausliegt. Fühlt sich glatt an, allerdings mit kleinen Unebenheiten, fast wie Granit. Und das ist wirklich erstaunlich. Denn was auf den ersten Blick wie Naturstein anmutet, ist in Wahrheit nichts anderes als Papier und Leim. „Crystal Stone“ heißt die außerordentlich strapazierfähige Hochdruckbeschichtung für Küchenarbeitsplatten. Sie ist eine der neuesten Entwicklungen aus den Laboren der Pfeleiderer AG, aber bei weitem nicht die einzige.

Mehr als 300 Oberflächen und Dekore umfasst das Sortiment des Oberpfälzer Werkstoffspezialisten mittlerweile. Ob für Schränke und Regale oder Küchenarbeitsplatten, ob in Perlmutter- oder Echtholzo-Optik, mit integrierter Abtropfkante oder antibakterieller Wirkung – für jeden Einsatzzweck, jedes Interieur und jeden Geschmack hat Pfeleiderer die passende Beschichtung entwickelt. Designorientierte Küchenhersteller wie Bulthaup oder Allmilmö wissen die robusten Oberflächen und trendigen Dekore ebenso zu schätzen wie die Hersteller von Schlaf- oder Wohnmöbeln. In Praxen und Laboren sind sie ebenso zu finden wie in Büros oder Ladengeschäften. „Man begegnet unseren Hightechprodukten quasi auf Schritt und Tritt“, sagt Michael Ernst nicht ohne Stolz. Seitdem das Unternehmen 2005 auch in die Herstellung von Laminatfußböden eingestiegen ist, ist das sogar wörtlich zu nehmen.

Neue „Töchter“ erfolgreich integriert

Ein Viertel seiner Umsätze erwirtschaftet Pfeleiderer mittlerweile in der Möbelindustrie. Die Spezialbeschichtungen sind aber nur eine der beiden Säulen, auf denen das Geschäftsmodell des Traditionsunternehmens basiert. Die zweite Säule bildet nach wie vor die Produktion von Span- und Faserplatten. Nachdem sich Pfeleiderer in den 1980er und 90er Jahren auf allerlei Geschäftsfeldern ausprobiert hatte – von der Herstellung von Betonschwellen bis zu Dämm- und Kunststoffen –, fand Anfang des Jahrtausends die konsequente Rückbesinnung auf die

FOTOS: S. 24 EDWARD BEIERLE, S. 25 PR (OBEN), EDWARD BEIERLE

„Wenn wir nach neuen Lösungen suchen, dann immer mit dem Hintergedanken, dass die Voraussetzungen für eine weltweite Implementierung stimmen.“

Klaus Vogl, IT-Leiter Pfeleiderer AG



FOTOS: S. 26 EDWARD BEERLE, S. 27 PR

Kernkompetenzen, sprich Holzwerkstoffe, statt. Durch geschickte Akquisitionspolitik wie die Übernahme des Holzwerkstoffspezialisten Kunz und der schwedischen Pergo-Gruppe, die als Erfinder des Laminatfußbodens gilt, hat Pfeleiderer seine Marktposition in diesem Segment in den letzten Jahren deutlich ausgebaut und gehört „mittlerweile zu den drei größten Unternehmen der Branche weltweit“, wie Michael Ernst betont.

Strategisches Wachstum

Nicht weit von der Unternehmenszentrale entfernt, am Rande von Neumarkt, steht das Pfeleiderer-Stammwerk. Allein das endlose Geflecht aus meterdicken Rohrleitungen, Förderbändern und stählernen Tanks lässt ahnen, in welchen Dimensionen hier produziert wird. Im 24-Stunden-Betrieb rollen Jahr für Jahr 880 000 Kubikmeter Spanplatten vom Band, zehn Prozent der gesamten deutschen Produktion. Dabei ist Neumarkt nur einer von insgesamt 22 Produktionsstandorten, die der Konzern in sechs Ländern – darunter Kanada und Russland – unterhält. Denn die Spanplattenproduktion ist für Pfeleiderer längst ein globales Geschäft. Weil der Transport der fertigen Platten aufwendig und teuer ist, lohnt sich die Produktion nur im Umkreis von 400 Kilometern. Deswegen muss Pfeleiderer dahin gehen, wo die Kunden sind.

„Vor allem in den wachstumsstarken osteuropäischen Märkten wollen wir unsere Präsenz systematisch ausbauen“, erläutert Michael Ernst einen Teil der Unternehmensstrategie. Erst im vergangenen Jahr hat Pfeleiderer im polnischen Grajewo ein Werk in Betrieb genommen, das mit modernster Technik sogenannte Dünn-MDF-Platten herstellt. Die machen Leichtbaumöbel noch leichter und kommen etwa bei Mitnahmemöbeln zum Einsatz. Seit Juli 2008 entsteht im russischen Podberesje bei Nowgorod ein neues Faserplattenwerk, das bis zu 500 000 Kubikmeter pro Jahr erzeugen soll.

100 bis 150 Millionen Euro kostet so ein Hightechwerk. Inklusiv verschiedener Ausbaustufen sogar bis zu einer halben Milliarde. Weil sich an diesen

Kosten nicht rütteln lässt, ist es für Pfeleiderer umso wichtiger, die Produktion so schlank wie möglich zu halten. „Holzwerkstoffe sind in der Regel standardisierte Massenprodukte“, erklärt Michael Ernst. „Ohne ein gutes operatives Management und eine kontinuierliche Kostensenkung lässt sich im Wettbewerb kaum bestehen.“

Um die Herstellungskosten in allen Werken sukzessive zu verringern, hat Pfeleiderer unter anderem ein unternehmenseigenes, globales Produktionssystem eingeführt, das verschiedene Werke oder Werkbereiche mit vergleichbaren Fertigungstechniken und -prozessen zu „Clustern“ zusammenfasst. „Damit lässt sich der interne Technologietransfer beschleunigen und intensivieren, die Wettbewerbsfähigkeit verbessern und die Kostenführerschaft erhalten“, so Ernst.

Eine maßgebliche Rolle im gesamten Kostenmanagement spielt auch die IT. Denn die zunehmend globale Ausrichtung des Konzerns erfordert weltweit verfügbare und dabei schlanke Strukturen.

Um die Integration der verschiedenen Unternehmenstöchter und Unternehmensbereiche auch informationstechnisch voranzutreiben und die IT-Landschaft den veränderten Organisationsstrukturen der Holding anzupassen, hat Michael Ernst, der als Vorstand auch die IT verantwortet, im vergangenen Jahr Klaus Vogl als neuen IT-Chef ins Boot geholt.

Heterogene IT-Systeme harmonisieren

„Früher, als sämtliche Unternehmensprozesse mehr oder weniger zentral gesteuert wurden, war die IT bei Pfeleiderer weniger wichtig als heute, da sämtliche Tochterunternehmen in drei regional operierenden, aber miteinander vernetzten Businesscentern organisiert sind“, erläutert Vogl die Notwendigkeit einer strategischen Neuordnung der IT-Architektur.

Zu den wichtigsten Aufgaben des Group CIO gehört es, die vielfältigen heterogenen IT-Systeme der unterschiedlichsten Pfeleiderer-Unternehmen Schritt für Schritt zu harmonisieren und sie den ak-

tuellen Anforderungen anzupassen. Dazu gehört ein globaler SAP-Rollout und die Harmonisierung und Konsolidierung bestehender SAP-Anwendungen.

„Wir brauchen nicht fünf verschiedene E-Mail-Systeme, nicht vier WLANs und auch nicht mehrere Rechenzentren. Wir brauchen nur ein einziges“, sagt Vogl. Was nicht in die geplanten Strukturen passt und nur noch unter hohen Kosten erweitert werden kann, soll durch neue Lösungen ersetzt werden. Und jede Anwendung, die neu hinzukommt, wird von Anfang an global gedacht. „Wenn wir nach neuen Lösungen suchen, dann immer mit dem Hintergedanken, dass die Grundvoraussetzungen für eine weltweite Implementierung stimmen“, sagt Vogl und ergänzt: „Für die Harmonisierung und Konsolidierung müssen zuerst Investitionen getätigt werden. Aber es lohnt sich, da dadurch langfristig die IT-Kosten gesenkt werden.“

Neben der reinen Kostenersparnis steht aber ein weiteres Ziel im Mittelpunkt der Umstrukturierung: die Rückführung der IT-Kernkompetenz ins Unternehmen. Sie soll unter anderem durch die Implementierung von Shared Service Centers und das gleichzeitige Auslagern von Netzwerk- und Hosting-Services erfolgen. Und auch die Vereinheitlichung der verschiedenen Helpdesks zählt zu den näheren Zielen des IT-Umbaus. Denn noch wird in jedem Land, in dem Pfeleiderer produziert, in der jeweiligen Landessprache gesprochen. „Wir arbeiten dran, auch das zu standardisieren, um auch in diesem Bereich der veränderten, supranationalen Organisationsstruktur Rechnung zu tragen“, so Vogl.

Während Pfeleiderer in der IT möglichst einheitliche Strukturen schaffen will, ist auf der Produktseite mehr denn je Vielfalt gefragt. Schon wird in den Laboren der Unternehmenstöchter mit Hochdruck und Hightech an innovativen und trendigen Beschichtungen à la Crystal Stone geforscht. Denn wie in der Modewelt gilt auch in der Möbelindustrie: Nichts ist so alt wie der Trend von gestern. Für einen Trendsetter in Sachen Holzwerkstoffe wie Pfeleiderer ist das eine tägliche Herausforderung.

Pfleiderer-Vorstand Michael Ernst (rechts) und sein IT-Chef Klaus Vogl setzen auf weltweit verfügbaren Service von T-Systems.

Die Pfeleiderer AG in Zahlen

Standorte	insgesamt 22 Standorte in sechs Ländern, davon zehn in Westeuropa (Deutschland, Schweden), vier in Osteuropa (Polen, Russland) und acht in Nordamerika (USA, Kanada)
Tochterunternehmen	8 (unter anderem Pergo, Uniboard, Thermopal)
Mitarbeiter	rund 6000, davon etwa 2800 in Deutschland
Produkte	Rohspanplatten, mitteldichte und hochdichte Faserplatten (MDF, HDF), Laminatfußböden, Hochdruckschichtstoffe (High Pressure Laminate – HPL)
Kunden	in über 80 Ländern
Umsatz	1,8 Milliarden Euro (Geschäftsjahr 2007)

Mehr als 300 mobile Vertriebsmitarbeiter vermarkten die vielfältigen Pfeleiderer-Produkte in aller Welt. Da sie bei ihren Verkaufs- und Beratungsgesprächen darauf angewiesen sind, schnellen Zugriff auf aktuelle Firmendaten zu haben, suchte Pfeleiderer schon seit längerem nach einer Lösung, mit der die Mitarbeiter von jedem Ort der Welt online zentral auf das Firmennetzwerk zugreifen können, egal ob per analoger Telefonleitung, ISDN- oder DSL-Anschluss oder Mobilfunktechnik. Neben höchsten Sicherheitsanforderungen sollte die Lösung möglichst kostentransparent, geräteunabhängig und zugleich einfach bedienbar sein.

Sicherer Tunnel im öffentlichen Internet

Die Lösung bot T-Systems mit dem Mobile Corporate Access (MCA). Der weltweit verfügbare Service unterstützt alle am Markt üblichen Einwahlmedien inklusive der vorhandenen Internetzugänge wie Hot Spots. Durch verschiedene Authentifizierungs- und Verschlüsselungsverfahren werden die Daten jederzeit sicher „end-to-end“ übertragen und schützen somit die Integrität der Daten. T-Systems-Account-Manager Florian Miers: „Der MCA-Client schottet das Pfeleiderer-Netzwerk gegenüber dem Internet ab und baut einen sicheren Tunnel durch das öffentliche Internet auf, sodass Mitarbeiter auch aus dem Büro des Kunden, dem Hotel und jedem anderen öffentlichen Ort eine gesicherte VPN-Verbindung zum Unternehmensnetz aufbauen können.“

MCA bildet quasi eine Firewall und beschränkt zudem den Zugriff ausschließlich auf das Firmennetz, sodass parallele Zugriffe in unsichere Netze automatisch unterbunden sind. Die Vorteile der einfachen Bedienbarkeit des MCA für den Kunden bringt Florian Miers auf den Punkt: „Der Prozess der Einwahl ist unabhängig vom Kommunikationsweg immer gleich. Er erfolgt über eine Software, die zusammen mit MCA ausgeliefert wird. Diese verwaltet sämtliche Einwahldaten zum Internet und sucht in jedem Land den günstigsten Knoten für den Aufbau der Internetverbindung.“



Auf Antrieb erfolgreich weitete Pfeleiderer 2005 sein Geschäftsfeld um edle Laminatfußböden aus.

★ **LINKS**
www.pfleiderer.de
www.t-systems.de/mobiles-buero

AXEL KADEN