

WOOD MADE

AUSGABE 1

# STORIES

MAI 2019

SONAE ARAUCO WORLD STORIES



## **DIE NACHT, IN DER DIE ANGST UNTERLAG**

Wie die Betriebe von Sonae Arauco in Portugal einem der schlimmsten Waldbrände seit Menschengedenken Widerstand leisteten.

## **INNOVUS MATCHING LIFE**

Die neue Kollektion – präsentiert von denjenigen, die das Besondere der Marke konzipiert und umgesetzt haben.

## **ZIEL: SÜDAFRIKA**

Eine Reise nach Johannesburg und Kapstadt mit Mitarbeitern von Sonae Arauco.

## **KIM CARSTENSEN**

Der FSC-Direktor schreibt über die Wertschöpfung in der Bau- und Möbelbranche

**Director**

Joana Martins

**Redaktionsausschuss**Joana Castro Pereira  
LLYC**Editorial**

Rui Correia

**Besondere Teilnehmer**

Kim Carstensen

**Mitwirkende**Alberto Alcântara  
Alfonso Del Rio  
António Marques Rodrigues  
Cidália Vasconcelos Fernandes  
Dirk Eynck  
Elisabete Cabral  
Fernanda Almeida  
Fernando Oliveira  
Isolino Valiño  
Jana Teessen  
Joana Faria Resende  
Jóni Lopes  
Jorge Trigo  
José Bernardo Lobo  
Laura da Silva  
Luís F. Santos  
Luís Reinas  
Michelle Quintão  
Pedro Marújo  
Sebastian Prieto**Danksagungen**António Castro  
Edite Barbosa  
Jan Bergmann  
João Berger  
Rui Correia**Titel**Wood Made Stories,  
Sonae Arauco World Stories**Verfasser**

Sonae Arauco

**Ausgabennummer**

Erstausgabe

**Herausgeber**Sonae Arauco  
Lugar do Espido  
Via Norte, 4470-177 Maia  
www.sonaearauco.com**Erscheinungsdatum**

Mai 2019

**Auflage**

3.200

**Design**

Artur Sempere · SempereatWork

**Druck & Endbearbeitung**

Lidergraf · Artes Gráficas, SA

**Übersetzungen**Letrário  
Tanja Nagazi  
Tips  
Nachhaltiger Druck**Pflichtexemplar**

455742/19

**ISSN**

2184-5409

**SONAE  
ARAUCO**

Taking wood further

Inhalt

04

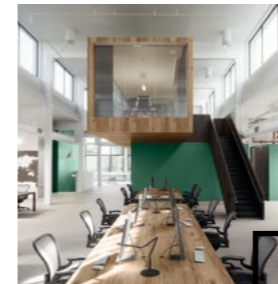
04

**Leitartikel**Wir sind seit zwei  
Jahre die Marke  
Sonae Arauco

14

**Interview**Innovus  
und Ihr Leben: eine  
perfekte Ergänzung

38

**Reiseziel**Südafrika: Eine Reise  
nach Johannesburg  
und Kapstadt

16

Refresh

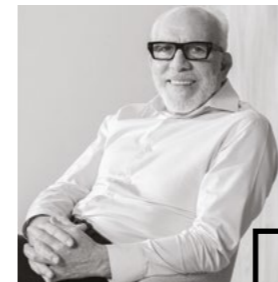
06

**Overview**Zwei Jahre  
im Rückblick

23

**Insight**Unsere Strategie:  
ein kundenorientiertes  
ReferenzunternehmenFuture  
Made

42

**Mitgestalter**Nachhaltiges  
Wachstum

33

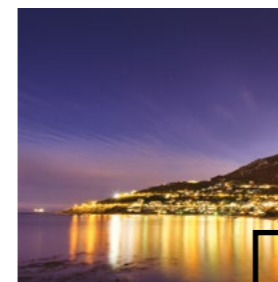
10

**Meinung**Sicherheit ist  
keine Option

26

**Ein nachdrücklicher  
Bericht**Die Nacht, in der die  
Angst nicht siegte

45

**Trends**Nachhaltige zirkuläre  
Bioökonomie: am Beispiel  
von Sonae Arauco

38

12

**Ausgewählte  
Fotografie**Der Leitstand des Werks  
Oliveira do Hospital in  
Portugal

33

**Profil**Fernando Oliveira  
*On time,  
on budget,  
on quality*

## Leitartikel

# Wir sind seit zwei Jahren die Marke Sonae Arauco

**Rui Correia,**  
CEO Sonae Arauco

Uns allen kann gratuliert werden und dieses Magazin ist Teil des feierlichen Anlasses. Es ist eine Betrachtung dessen, was wir erreicht haben, eine Würdigung unserer Erfolge, eine Hommage an unsere Beständigkeit sowie die Betrachtung des anspruchsvollen Wegs, der vor uns liegt und das Thema dieser ersten Ausgabe.

Das Joint Venture zwischen Sonae Indústria und Arauco erfolgte zu einem entscheidenden Zeitpunkt und mit einer klaren Strategie: uns zu einem Fixpunkt für unsere Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten zu machen. In diesen zwei Jahren haben wir damit begonnen, diesen Weg zu gehen - und wir kommen gut voran.

Jeder von uns, jeder von Ihnen, hat unabhängig von seiner Position einen sehr wichtigen Beitrag dazu geleistet, dass der anfangs ausgearbeitete Plan in die Tat umgesetzt wurde: Wir haben unsere industriellen Prozesse optimiert, die Produktionskapazität unserer Industrieanlagen erhöht und das Vertriebsmodell unserer Produkte verbessert.

Wir haben auch in unsere Mitarbeiter, die für unseren Erfolg ausschlaggebend sind, investiert, indem wir Ausbildungsprogramme

durchgeführt haben sowie dem Einsatz für ihre Sicherheit, einen Faktor, der jeden Tag im Mittelpunkt unserer Aufmerksamkeit steht und bei dem wir unter keinen Umständen Kompromisse eingehen werden. Die Sicherheit unserer Mitarbeiter ist immer unsere oberste Priorität.

Um flexibler und besser auf die Bedürfnisse unserer Kunden eingehen zu können, haben wir unser Portfolio optimiert und die neue Kollektion Innovus (die auf der Interzum, der weltgrößten Messe der Branche, offiziell vorgestellt wird) mit fünf Oberflächen konzipiert, von denen zwei zum ersten Mal nur von Sonae Arauco auf dem Markt angeboten werden.

Wir sind heute stärker, besser vorbereitet, gleichzeitig aber auch gezielter auf unsere Ambitionen für die Zukunft fokussiert, eine Zukunft, in der unser Kunde im Mittelpunkt unseres Handelns steht.

Mit Zustimmung unserer Aktionäre haben wir einen Investitionsplan für Deutschland, Spanien, Portugal und Südafrika aufgestellt, also für all jene Standorte, an denen wir Industrieanlagen betreiben. Diese Investitionen von über 100 Millionen Euro (ein klares Zeichen für das Bekenntnis des Unternehmens zu langfristigen Geschäften)

werden das Unternehmen in einem sich wandelnden Markt, der an alle Beteiligten immer höhere Anforderungen stellt, wirklich wettbewerbsfähig machen.

Unser Fokus liegt auf der Entwicklung von Qualitätsprodukten, die innovativ, andersartig und von höherer Wertschöpfung sind, angepasst an die tatsächlichen Bedürfnisse unserer Kunden und unterstützt durch einen Qualitätsservice.

Wir wollen einen Platz an der Spitze jener dekorativen Holzprodukte, die nachhaltig und attraktiv in unübertroffener Beschaffenheit konzipiert sind und sich durch ihren Marktwert auszeichnen, und wir wollen das Vertrauen und die Loyalität der Kunden in der Einrichtungs- und Baubranche gewinnen. Wir wollen unsere Position als Partner stärken - als Unternehmen, das durch langfristige Partnerschaften tatsächlich vorankommt.

Wir werden uns auch dafür einsetzen, globale Referenz in einem Umfeld zu werden, wo eine stärkere Nachfrage im Bereich nachhaltiger Lösungen besteht und wo sich Holz als optimale Alternative zu anderen Materialien durchsetzt. Wir wollen dazu beitragen, dass Holz als ein Rohstoff wahrgenommen wird, der den

*“Wir sind heute stärker, besser vorbereitet, gleichzeitig aber auch gezielter auf unsere Ambitionen für die Zukunft fokussiert, eine Zukunft...”*

Zielen nachhaltiger Entwicklung in vollem Umfang entspricht. Zu seinen ökologischen Vorteilen gehört, dass es sich um einen Werkstoff handelt, der Kohlendioxid bindet, die Energieeffizienz verbessert, erneuerbar und recycelbar ist und sich kontinuierlich in den industriellen Prozess integrieren lässt. In diesem Zusammenhang konzentrieren wir uns auch auf die Entwicklung von Bausystemen aus Holz, deren Potenzial erst allmählich erkannt wird.

An unsere Aktionäre, Sonae Indústria und Arauco, richten wir uns, um unser Vertrauen

in das Leitungsteam auszusprechen, das sich voll und ganz dafür einsetzt, in Zukunft noch mehr und bessere Ergebnisse zu erzielen.

An unsere Mitarbeiter richten wir uns, um Euch, die Ihr das wichtigste Kapital von Sonae Arauco seid, ein großes Dankeschön auszusprechen. Wir schätzen Euer Engagement, Eure Professionalität und Euer ethisches Verhalten, denn das sind die Werte des Unternehmens, das wir vertreten. Dabei möchten wir weiterhin

ein offenes Ohr für Euch haben und mit Euch zusammenarbeiten, um uns Euer Engagement auch in Zukunft zu verdienen.

Wir sind auf dem richtigen Weg, aber immer noch am Anfang der Reise. Begleitet uns weiterhin mit der gleichen Energie, jeden Tag. Mit Euch wird unser Vermächtnis, ebenso wie das von Holz, von bleibender Bedeutung sein.

05



Refresh

# Overview

**Auszeichnungen**

**Best Big Data Business Initiative**

Spanien - D&S Awards

Errichtung einer Fabrik der Zukunft, Entwicklung der Industrie 4.0.

**Arbeitsschutz-Preis der BGHM**

Deutschland

Eine renommierte Auszeichnung der deutschen Berufsgenossenschaft Holz und Metall (BGHM) hat das Werk in Nettgau für eine innovative und einzigartige Arbeitsschutzmaßnahme ausgezeichnet.

**Innovation in Construction Award**

Portugal - Von der Portugiesischen Ingenieursvereinigung

In der Kategorie Materialien und Produkte mit den neuen Innovus-Oberflächen für dekorative Produkte: Stucco und Fusion.

**AVK-Innovationspreis**

Deutschland

Kategorie Innovative Produkte/ Verbundwerkstoffe bzw. Anwendungen: Formbare 3D-Holzfaserverbundwerkstoffe, ein von Sonae Arauco und BASF entwickeltes Produkt.

**Sonae Arauco in Zahlen**



des von Sonae Arauco eingesetzten Holzes stammt aus nachhaltig und verantwortungsvoll bewirtschafteten Quellen



**Unternehmensweites HSE- und Risikomanagement**

**BeST**

steht für

**BEST BEHAVIOURAL SAFETY TRANSFORMATION (Umsetzung sicheren Verhaltens)**

Jede geschäftliche Aktivität von Sonae Arauco ist einem systematischen Ansatz im Hinblick auf das Gesundheits- und Sicherheitsmanagement verpflichtet, der darauf abzielt:

- Risiken zu reduzieren und zu kontrollieren, mit dem Ziel der Vermeidung von Vorfällen, Verletzungen und Berufskrankheiten;
- Sichere Anlagen und Ausrüstung bereitzustellen und zu erhalten;
- Kontinuierliche Verbesserung zu erreichen

Um dieses strategische Ziel zu verfolgen, haben wir die globale Umsetzung des BeST-Programms konzipiert und in die Wege geleitet und hierfür mehrere Initiativen beschlossen:

**1. Vorschriften zur Lebensrettung**

Zweck der Einrichtung der Vorschriften zur Lebensrettung (VLR) war es, wichtige Sicherheitsregeln zu definieren, die - bei Nichtbeachtung - zu lebensbedrohlichen Verletzungen oder Gefährdungen führen können. Diese gelten für alle Beschäftigten (eigene und Fremdfirmen).

**2. STOP-Programm**

Das Safety Observation Program - STOP - ist ein für Führungskräfte (Manager, Vorgesetzte, Teamleiter ...) konzipiertes Schulungsprogramm im Bereich Beobachtungen & Dialoge zur Sicherheit, das konstruktive Gespräche mit allen Mitarbeitern und Auftragnehmern über sichere und unsichere Arbeitsabläufe ermöglicht.

**Ziele:**

- Schärfung des Risikobewusstseins/Lernen, Risiken zu ermitteln
- Engagement von der obersten Managementebene bis zum Fertigungsbereich
- Konsequente Weiterentwicklung von Visionen & Überzeugungen

**IOW Steht für Improving Our Work**

**Unsere IOW-Reise**

In den vergangenen zwei Jahren:

- Haben wir die Fähigkeiten des IOW-Teams weiterentwickelt, die Vernetzung und den Austausch bewährter Verfahren gefördert;
- Haben wir das IOW-Leader-Programm gestartet, um das Top-Management stärker einzubinden;
- Haben wir das IOW-Modell flexibler ausgerichtet, um es den Problemen des Teams anzupassen und ergebnisorientierter zu gestalten;
- Sind wir von einem starren Auditsystem nach Stufen (1 bis 4) des IOW-Daily zu einem Selbstbewertungsmodell übergegangen und haben uns dabei auf die Instrumente mit dem größeren Potenzial zur Ergebnisverbesserung konzentriert;
- Haben wir das Benefits Tracking eingeführt. Dadurch wurde die Autonomie der Teams und ihr Einfluss auf die Ergebnisse erhöht.

Im Jahr 2017 waren es 1,3 M€ Benefit Tracking

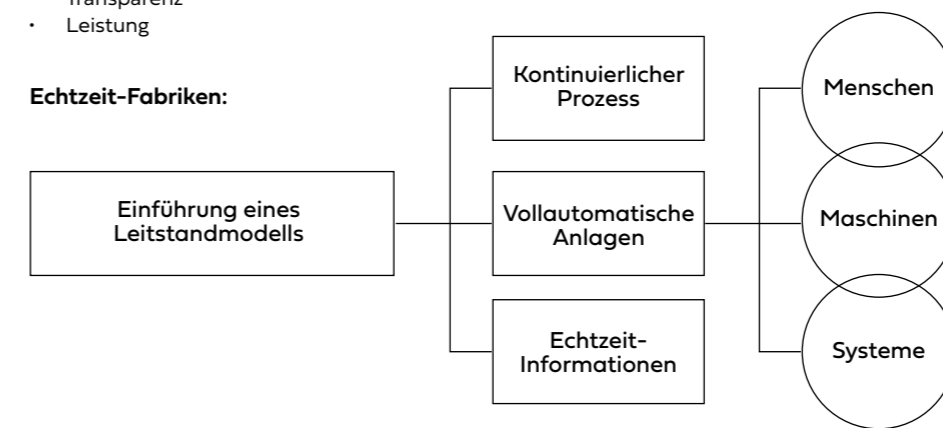
Im Jahr 2018 waren es 3,3 M€ Benefit Tracking

Im Jahr 2019 geht die Reise weiter ... und IOW begleitet uns dabei!

**Industrie 4.0**

- Menschen, Maschinen und Systeme miteinander verbinden
- 24 Stunden am Tag, 7 Tage die Woche
- Rechtzeitig reagieren
- Transparenz
- Leistung

**Echtzeit-Fabriken:**



Dieser Prozess, der 2015 in Valladolid mit der Modellfabrik seinen Anfang nahm, wird bis Ende des Jahres in allen Werken des Unternehmens umgesetzt.

In Zukunft können wir vorausschauender arbeiten, d. h. durch den Einsatz maschineller Lerntechnologie werden wir in der Lage sein, Probleme frühzeitig zu erkennen.

## BIG DATA Project

Dieses globale Projekt zielt darauf ab, die Grundlagen für ein stärker datengesteuertes Industriemanagement zu schaffen.

**Big Data Viewer** – um jede Variable unseres Prozesses zu visualisieren.

**Big Data Set** – um Datensätze zu extrahieren und umfangreiche Analysen durchführen zu können.

**Production Manager** – um automatisch alle Verbrauchsmengen und Stillstände zu verfolgen.

**IOW KPIs Viewer** – um die wichtigsten KPIs der Anlage online festzulegen und zu verfolgen.

**Visual and Smart Notifications** – um Abweichungen von den technischen Datenblättern während der Produktion zu melden.

**Mobile App** – um von jedem Punkt aus die Leistung der Anlagen in Echtzeit und die für jedes Profil definierten Alarme nach dem Konzept der „Chain of Help“ (Kette zur Hilfeleistung) zu verfolgen.

### Nun,

besteht die Herausforderung darin, die **Big Data Tools in das tägliche Anlagenmanagement zu integrieren** und die **Effizienz mit diesem System zu verbessern**.

Ein wichtiger **Erfolgsfaktor** wird die **Schulung unserer Mitarbeiter** in den Big Data Tools und in den Grundlagen zur Statistik und Datenanalyse sein. Derzeit bereiten wir diese Inhalte bereits vor, um in der zweiten Jahreshälfte mit der Schulung in den Werken beginnen zu können.

## Karriere-Portal

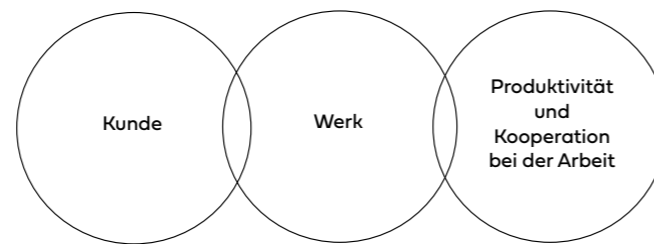
Erscheinungsdatum: November 2018



Seitenaufrufe: 4000  
Eingegangene Bewerbungen: 1000

## Digitale Agenda

Unsere Strategie führt zu einer entscheidenden Transformation der Geschäftsprozesse, damit wir ein **kundenorientiertes Unternehmen** werden. Unsere digitale Agenda konzentriert sich auf drei Handlungsfelder:



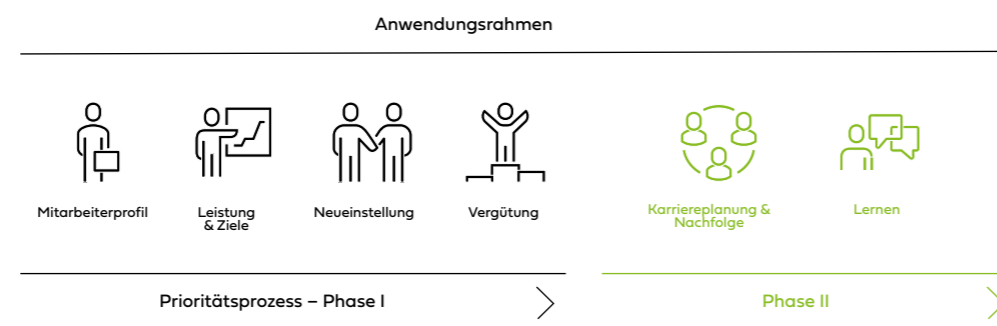
**Neuer digitaler Arbeitsplatz** auf Basis neuer Cloud-Technologien, wodurch sich neue Arbeitsmethoden ergeben: Migration von Nutzern auf Microsoft Cloud, neuer E-Mail-Service, neue Office-Version, neue Tools für die Teamzusammenarbeit:

**40** Projektmitglieder    **11.500** km zurückgelegt    **1.400** Nutzer

Im Jahr 2018 haben wir ein neues Mitarbeiterportal - **4People** gestartet, das eine neue Form der Beziehung zwischen den Mitarbeitern und dem Unternehmen ermöglicht.

### 4PEOPLE - Success Factors

Einführungsumfang



In Zahlen

<b>1.300</b> Mitarbeiter (zum Start des Projektes)	<b>4</b> Sprachen (PT, EN; SP; DE)
<b>7.500</b> Arbeitsstunden	<b>8</b> Paises (Portugual, Espanha, Alemanha, África do Sul, Reino Unido, França, Holanda, Suíça)
<b>185</b> Liter Kaffee	<b>4</b> HR Mitarbeiter
<b>25</b> Trainings in 4 Ländern	

## Wohlbefinden

In Maia, Portugal  
PROGRAMM „TAKING ME FURTHER “

### Ambition

Ein spezielles Programm zur Gestaltung eines ausgewogenen, für Leistung und Gesundheit förderlichen Arbeitsumfelds. Mit diesem Programm wird das Gleichgewicht zwischen Geist, Emotion, Körper und Allgemeinbefinden gefördert.

### Erwartete Ergebnisse

- Gesundere Mitarbeiter
- Engagierte Teams
- Angenehmere Arbeitsumgebung
- Sportliche Aktivitäten zur Stärkung des Teamgeists
- Kooperationsgedanke zwischen erfahrenen Fachkräften und Anfängern
- Stolz sein auf Sonae Arauco

### 4 TEAMS, die Dutzende von Mitarbeitern einbinden



## Marketing-Erfolge

### Optimierung der Abläufe im Kontaktdatenbankmanagement und Auswirkungen mit Blick auf Marketingmaßnahmen per E-Mail

- Automatische Synchronisierung des Vertriebs (CRM-Tool) und Mailchimp (E-Mail-Marketing-Tool)
- Datenbank-Kommunikation mit 24.000 verschiedenen Interessengruppen
- Im Jahr 2018 wurden 80 E-Mail-Marketing-Aktionen mit insgesamt 92.518 Kontakten durchgeführt
- Newsletter-Start, um Produkte, Projekte und Initiativen von Sonae Arauco vorzustellen (an etwa 6.000 Personen);
- Durchführung einer jährlichen Kundenbefragung zur Zufriedenheit.

### Dematerialisierung von Marketingmaterial

Implementierung eines neuen Bestandsführungsmodells für Marketingmaterialien, unterstützt durch die digitale Salesforce-Plattform:

- Steuert automatisch den Eingang von Anfragen und die Ausgabe des Materials
- Informiert den Verantwortlichen über den Lagerbestand
- Erfasst alle Nutzeraktivitäten

Derzeit umfasst die Plattform 51 Marketingmaterialien, 140 Bestellungen wurden im letzten Quartal 2018 aufgegeben und in 7 verschiedene Länder versendet.

## In Südafrika

Unser Sortiment an dekorativen Produkten wird unter der Marke Novolam verkauft, wobei unser Augenmerk auf Holz- und Unidekoren liegt. Im Jahr 2018 haben wir in Zusammenarbeit mit dem globalen Marketingteam noch eine neue Warenkategorie eingeführt. Zum ersten Mal in unserer südafrikanischen Geschichte haben wir eine neue Auswahl an Fantasiedekoren auf den Markt gebracht und uns damit als Marktführer in diesem Bereich positioniert.

Dank der Kollektionsentwicklungen von Innovus konnten wir in Zusammenarbeit mit dem globalen Marketingteam 5 Fantasie- und 2 Uni-Dekore ausmachen, die in unserer Marktforschung hervorragende Ergebnisse erzielten. Wir haben auch in die neue Stucco-Oberfläche investiert, die 2017 in die Innovus-Kollektion aufgenommen wurde.

**novolam**™

### ECKDATEN

8 neue Dekore  
1 neue Oberfläche  
36 Einführungsveranstaltungen in 3 Monaten

## Geburtstage

Glückwunsch an unsere Industriebetriebe! in 2018 ...



**20 JAHRE** Valladolid  
**50 JAHRE** Oliveira do Hospital

## Meinung

# Sicherheit ist keine Option, sie ist eine entscheidende Voraussetzung für Nachhaltigkeit

Jan Bergmann  
CITO

in den letzten Tagen haben wir alle die Nachrichten über den schrecklichen Flugzeugabsturz von Ethiopian Airlines gesehen und gelesen. Viele Menschen verloren ihr Leben und eine noch größere Anzahl an Familienmitgliedern war betroffen. Wir kennen die Hintergründe dieser Tragödie noch nicht, aber es wird vermutet, dass die Maschine zumindest dazu beigetragen hat. Bis zur Klärung der Ursachen bleiben alle Flugzeuge dieses Typs am Boden, da es Parallelen zu dem

Flugzeugabsturz von Lion Air vor einigen Monaten gibt. Die Auslieferung neuer Maschinen wurde vom Hersteller gestoppt, bis die Ergebnisse der Untersuchung zur Störung vorliegen. Das Image, das Vertrauen in das Unternehmen und seine Produkte sowie dessen finanzielle Lage sind bereits stark beschädigt und es wird ein langer Weg sein, um Vertrauen und Reputation wieder zu erringen. Was sollte das nun für uns bedeuten? Schauen wir uns die Parallelen an. Ein

solches Flugzeug kostet etwa 100 Mio. €, ähnlich wie eine unserer Produktionslinien bei Sonae Arauco. Bei einem Absturz ist es sehr wahrscheinlich, dass es zu Todesopfern kommt. Wenn wir an einem unserer Standorte eine Explosion oder einen Brand haben, kann es ebenso zu Todesfällen kommen. Der Wiederaufbau einer Werksanlage dauert lange und ist teuer. Es bestünde auch das Risiko, dass Kunden zu anderen Lieferanten wechseln und wir wissen, dass es schwierig ist, sie

11



**„Es ist das erklärte Ziel bei Sonae Arauco, Verletzungen und sehr schwere verfahrensbezogene Zwischenfälle gänzlich zu vermeiden.“**

zurückzugewinnen. Das Ansehen unseres Unternehmens wäre gefährdet. Jeder erinnert sich an den Fall von Knowsley in Großbritannien nach den Todesfällen und Bränden. Nicht zuletzt haben derartige Unfälle Auswirkungen auf sämtliche Mitarbeiter in den Betrieben, vor allem aber auf die Familien, die Schmerz und Trauer ertragen müssen, wie wir bedauerlicherweise bei den schweren Vorfällen der letzten zwei Jahre erlebt haben.

Angesichts der Folgen solcher Unfälle müssen wir die Wahrscheinlichkeit, dass ähnliche Ereignisse eintreten, auf jede erdenkliche Weise verringern. Wir müssen jeden Tag auf Sicherheit setzen. Aber auch über die Arbeitsschutzfragen hinaus sind Unternehmen heute verpflichtet, nach Compliance-Aspekten zu handeln. Wenn es Vorfälle mit Personenschäden gibt, werden die Behörden den Fall sehr genau prüfen. War grobe Fahrlässigkeit die Ursache oder ein mitauslösender

Faktor, werden die Unternehmen und die Verantwortlichen strafrechtlich verfolgt. Heute ist Sicherheit eindeutig keine Option, sondern eine entscheidende Voraussetzung für Nachhaltigkeit. Zusammenfassend betrachtet, vor allem aber mit Blick auf das Wohlergehen aller in unserem Unternehmen Beschäftigten, sind es eben diese Säulen, die unsere Vision von Sicherheit tragen:

**„Es ist das erklärte Ziel bei Sonae Arauco, Verletzungen und sehr schwere verfahrensbezogene Zwischenfälle gänzlich zu vermeiden.“**  
Wir arbeiten an dieser Vision durch:

- Führung durch Vorbild,
- sachkundige Mitarbeiter, die Risiken erkennen können und in der Lage sind, Arbeiten gefahrlos zu erledigen,
- das Bekenntnis aller Mitarbeiter und Dienstleister zum Thema Sicherheit als Voraussetzung für die Beschäftigung,
- Entwicklung einer Sicherheitskultur und eines Managementsystems, die eine kontinuierliche Verbesserung der Sicherheit zulassen.

Betrachtet man die Anstrengungen, die wir in diesem Bereich unternommen haben und die Ergebnisse im Laufe der Jahre, so erkennt man, zwar mit einigen Rückschlägen, doch einen positiven Trend. Es ist ein langer Weg, aber das Ziel ist es wert, denn der Lohn, den unsere Mitarbeiter und ihre Familien, unsere Kunden, Nachbarn, Lieferanten und nicht zuletzt unsere Aktionäre dafür ernten werden, ist beträchtlich. Wir werden hartnäckig dranbleiben; es liegt an uns, dies zu erreichen.

**Blieben Sie sicher!**

## Ausgewählte Fotografie



Der Leitstand der Zukunft existiert bereits - und so sieht er aus. Hierbei handelt es sich um das Werk Oliveira do Hospital in Portugal. Seit 2015 gibt es bei Sonae Arauco Echtzeit-Fabriken, in denen Menschen, Infrastruktur und Systeme fest miteinander verbunden sind. Unsere Werke sind mit Technologien ausgestattet, die es uns ermöglichen, Informationen aus dem Produktionsprozess 24 Stunden am Tag, 7 Tage die Woche zu analysieren.

Diese Ressourcen sind unerlässlich, um Transparenz und Schnelligkeit bei der Entscheidungsfindung zu gewährleisten und wirken sich sehr positiv auf unsere Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit aus.

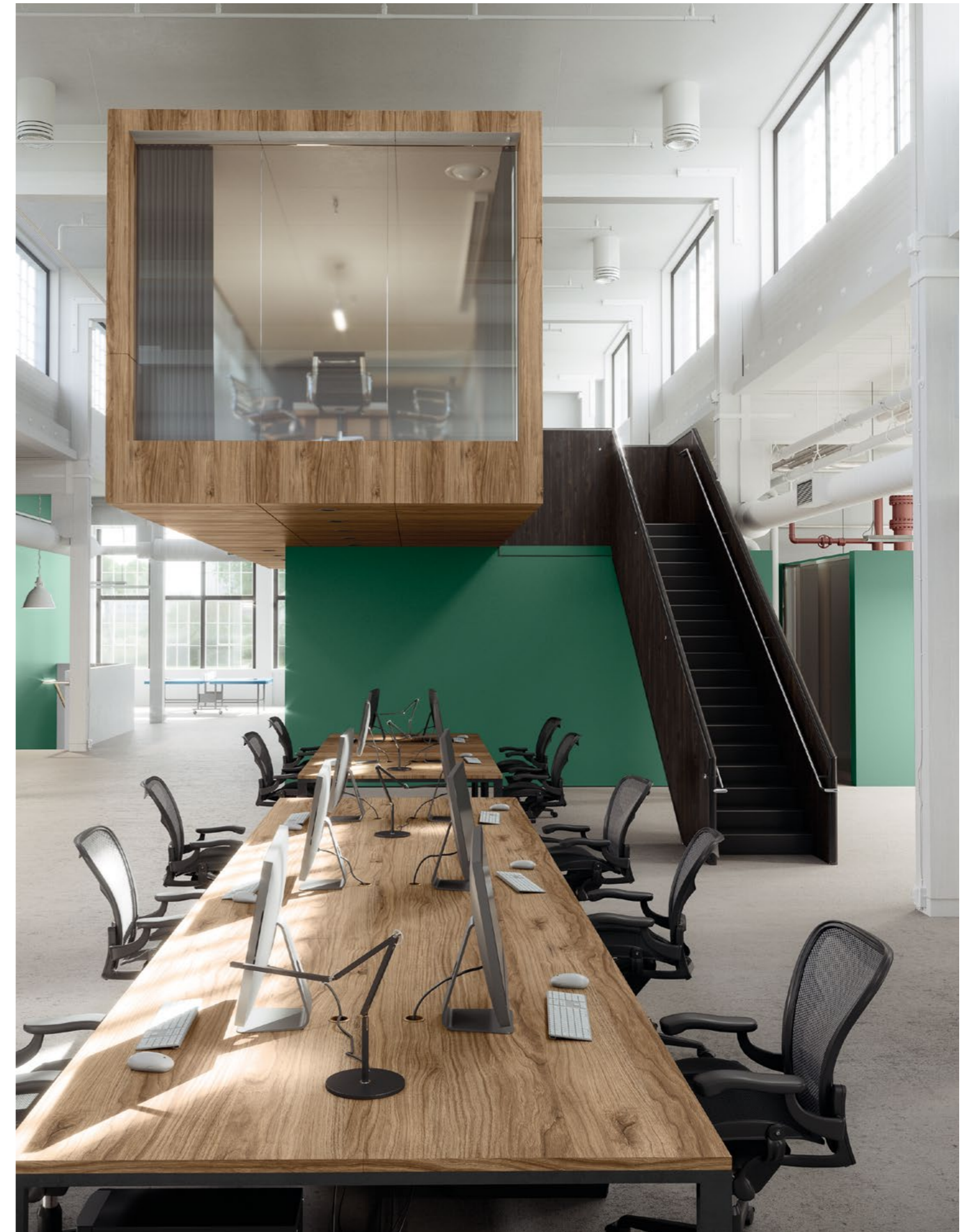
Leitstand  
Oliveira do Hospital, Portugal.

Interview

# Innovus und Ihr Leben: eine perfekte Ergänzung

Premiere für die neue Innovus-Kollektion - die erste Linie von Sonae Arauco, die nach Neuaufstellung des Unternehmens vorgestellt wird. Sie spiegelt die Modernität, Innovation, Inspiration und Kühnheit der Marke wider, ohne dabei ihre Herkunft zu vergessen, und sie bewahrt sich den Blick für Kunden- und Markttrends.

Es werden fünf neue Oberflächen eingeführt, zwei neue exklusive Oberflächen, als Ergebnis der Strategie, innovative, nachhaltige und differenzierte Produkte zu entwickeln, die zum Wohlbefinden der Menschen und zum Aufbau langfristiger Partnerschaften mit Kunden und Partnern beitragen. Diese neue Kollektion trägt den Slogan matching life. Da unsere Mitarbeiter zugleich auch bevorzugte Partner sind, haben wir uns entschieden, mit denen zu sprechen, die die Besonderheiten unserer neuen Kreationen konzipiert und entwickelt haben.







Michelle Quintão



16



Joana Faria Resende



## Michelle Quintão

Global Marketing Director

### Welche Eigenschaften machen Innovus zu einer der bekanntesten Marken von Sonae Arauco?

Heute ist die Marke Innovus einer der wichtigsten Werte des Unternehmens, der sich natürlich aus der Qualität des Produkts, aber auch aus der Stärke der Marke ergibt - man kann ganz einfach sagen, sie ist positiv, und das Logo ist ansprechend. Dies, zusammen mit einer sehr soliden Marketingstrategie, führte dazu, dass das dekorative Melaminprodukt unsere Kunden und die Kunden unserer Kunden erreicht hat. Die Marke Innovus ist in zahlreichen Ländern innerhalb aber auch außerhalb Europas bekannt, wie etwa in Marokko,

Israel, China und im Libanon. Heute besteht ein direkter Zusammenhang zwischen der Marke und dem Produkt; die Leute sagen bereits jetzt: „Ich möchte Innovus“.

### Was zeichnet die neue Kollektion aus?

Innovus ist nicht nur absolut fantastisch, sondern auch der sichtbare und greifbare Beweis für ein modernes Sonae Arauco - inspirierend und ganz wesentlich auf Kunden und Markttrends ausgerichtet. Es ist Ausdruck einer Investition in die Ausbildung der Mitarbeiter, in die Verbesserung der Werke und in modernste dekorative Elemente (den neuen Trends bei Dekoration und Architektur auf Holz-, Stein- und Zementbasis folgend). Wir haben: fünf neue Oberflächen, eine Erneuerung der Kollektion von 40 %, eine neue Portfoliostrategie für das gesamte Produkt, eine auf jeden Markt, in dem wir vertreten sind, ausgerichtete Preispositionierung, eine klare Unternehmensstrategie zur Verbesserung

des Kundenservice in Bezug auf Qualität, Innovation und Bereitstellung des Produkts sowie umfangreiche Investitionen in Marketing und Kommunikation.

### Wie schlägt sich dies in der Markenkommunikation nieder?

Die Innovus-Kollektion wird in allen Bereichen, in denen wir tätig sind und kommunizieren, beworben. Dazu gehört auch das, was wir unseren Kunden und den Endverbrauchern unserer Produkte vermitteln, sei es auf der Website, auf Social-Media-Plattformen, in Flyern, auf der Verpackung und durch andere Formen der Werbung. Jede der Innovus-Kollektionen hat ihr eigenes Image und ihren eigenen Slogan. Die Ursprungsidee von Innovus bleibt jedoch erhalten: Es ist ein Werkzeug, das den kreativen Köpfen, den Bauherren, Architekten oder Designern hilft, ihre Vorstellungen, ihre Entwürfe zum Leben zu erwecken.

### Worin bestehen die größten Herausforderungen der Kommunikation in diesem Markt?

Die größte Herausforderung ist, dass wir keinen direkten Kontakt zum Endkunden haben - wir verkaufen über Vertriebspartner, die wiederum an die Endkunden verkaufen. Wir erreichen den Endkunden über die Verpackung und vor allem über Empfehlungen, die es uns ermöglichen, unsere Produkte zu bewerben.

### Was sind die Makrotrends, die das Geschäft beeinflussen werden?

Das Geschäft wird stark von den makroökonomischen Zyklen beeinflusst, und wir wissen, dass eine qualitativ hochwertige Kollektion mit einem Qualitätsprodukt von größter Bedeutung ist, um unseren Kunden zu zeigen, dass wir, selbst in Zeiten eines besorgniserregenden wirtschaftlichen Abschwungs, ein solides Unternehmen sind. Wir werden alles

daransetzen, um die beste Kollektion, das beste Produkt und den besten Kundenservice zu bieten, damit sichergestellt ist, dass sich die Kunden zu gegebener Zeit für Innovus und Sonae Arauco entscheiden.

## Joana Faria Resende

Collection Management, Portugal

### Wo setzt Sonae Arauco an, wenn mit der Arbeit an einer neuen Kollektion begonnen wird?

Zunächst werden die Verkäufe analysiert, die bisherige Kollektion abgebildet und der Wettbewerb bewertet. Um neue Markttrends ausfindig zu machen, erkunden wir kontinuierlich Makrotrends, besuchen die

wichtigsten Möbel- und Dekorationsmessen, treffen uns mit Kunden und pflegen einen engen Kontakt zu unseren Hauptlieferanten.

### Worin bestanden die größten Herausforderungen in diesem Prozess?

Die beste Kollektion an dekorativen Produkten auf dem Markt zu haben - ausgewogen und global, aber unter Berücksichtigung der regionalen Besonderheiten, modern und innovativ, ohne auf die Bestseller zu verzichten - und ohne die industrielle Machbarkeit und die Wettbewerbsfähigkeit des Handels aus dem Blick zu verlieren.

### Was diente als Inspiration für das neue Innovus?

Wir haben uns von Makrotrends, von der Umwelt, von der Technologie und von den Generationen inspirieren lassen. Das Thema Umwelt geht mit dem Erfordernis einher, sich in dieser bewegteren Zeit wieder mehr mit der Natur zu beschäftigen; die Technologie

ist verbunden mit der Art und Weise, wie wir sie in unseren Alltag integrieren, indem wir sie sensorischer, „intelligenter“ und ansprechender in ihrem Design machen. Und die verschiedenen Generationen treffen auf eine solidarischere und tolerantere Welt, aber auch eine extremere und radikalere, in der alles geteilt wird und multidimensional ist. Auf Produktebene ist es die Bedeutung der Struktur und der natürlichen Textur der Materialien, in denen sich Optik und Haptik ergänzen; die Bedeutung von Farbe - die Grautöne bleiben auch weiterhin die wichtigste Grundfarbe, mit einem Trend hin zu dunkleren Tönen, akzentuiert durch intensive, aber nicht knallige Farben (Blau, Grün, Purpurrot) und/oder Pastelltöne (Violett und Pink); Holz als eines der wichtigsten Naturmaterialien, Zement und Steine als bestätigter Trend bei Möbel- und dekorativen Anwendungen und der zunehmende Einsatz von Metallen und Oxiden in diesen Bereichen.

**Was macht diese Kollektion so besonders?**  
Innovus 2019 ist eine Kollektion, die sich dadurch auszeichnet, dass sie auf alle wichtigen Trends und Marktbedürfnisse reagiert. Am markantesten dabei sind die drei neuen Strukturen- Cosmos, Spirit und Flow - und die Weiterentwicklung der beiden 2017 eingeführten Strukturen - Fusion und Stucco.

## Isolino Valiño

Collection Management, Spanien

**Welche Schritte kennzeichnen die vier Jahre zwischen den einzelnen Kollektionen?**

Eine Kollektion ist ein Produktzyklus, der sich jedoch in ständiger Erneuerung befindet. Es gibt zwei verschiedene

Arbeitsbereiche: zum einen die Einführung und Vermarktung der Kollektion. Zum anderen arbeiten wir an der Erneuerung der Kollektion, ob für das Upgrade in zwei Jahren oder für die nächste neue Kollektion. Dazu nutzen wir zwei sehr wertvolle Instrumente, nämlich die Erfassung und Präsentation von Trends, die wir mit Impulse durchführen (wie etwa die Einführung der Art-Work-Kollektion - eine jährliche Auswahl exklusiv für die Industrie). Dies ermöglicht es uns, durch Kundenfeedback das endgültige Portfolio anzupassen, das dann auf den Markt gebracht wird.

**Wie haben sich die Oberflächen weiterentwickelt und welche Entwicklung repräsentieren sie im Vergleich zur vorherigen Kollektion?**

Der Prozess stützte sich auf Forschung, Innovation, Design (qualitätsorientiert), Effizienz und Trends. Zum ersten Mal haben

wir eine komplette Struktur entwickelt, um exklusive Oberflächen aus Originalmaterialien zu schaffen. Wir haben ein Angebot, das aus qualitativer Sicht in unserem Sortiment noch nie zu finden war. Und das bedeutete unzählige Herausforderungen, Reisen, Anpassungen, Tests, Modifikationen und viel Stress [Lachen].

## Dirk Eiyneck

Collection Management, Deutschland

**Was macht diese Kollektion so besonders?**

Neben den avantgardistischen Oberflächenausführungen hält die neue Innovus Kollektion ausgesprochen elegante dekorative Holzwerkstoffe bereit, die nicht so außergewöhnlich rustikal wie in den bisherigen Kollektionen, aber

dennoch sehr natürlich wirken. Die Farbgebung des Holzes reicht von den hellen nordischen Tönen bis hin zum edlen Dunkelbraun, das fast mit italienischem Nussbaum vergleichbar ist. Hinzu kommen Grautöne, die den aktuellen Trend perfekt widerspiegeln. Bei den einfarbigen Dekoren wird auf ein Spektrum von Grau bis Dunkelanthrazit gesetzt. Im Gegensatz dazu wirkt das Weiß nicht so bläulich, sondern wärmer und fügt sich harmonisch in die natürlich warmen Holzöne ein. Diese werden durch angenehme Pastelltöne und durchgehende Klangfarben ergänzt, die den Trend zu mehr Komfort bei der Gestaltung von Räumen und Möbeln unterstreichen.

**Welche neuen Dekore würden Sie besonders hervorheben?**

Die Unifarben Anthrazit L4054 und Urban Stone Graphite F2282 mit Cosmos-Finish demonstrieren

eindrucksvoll die Möglichkeiten der neuen Oberflächenausführungen. Beide sind als eine neue Generation von Melaminoberflächen zu betrachten. Die besondere Anmutung von Cosmos, glatt, warm und dennoch mit einer gewissen Solidität, steht im völligen Einklang mit dem Dekor. Mit Spirit, der zweiten außergewöhnlichen Oberflächenausführung, stellen Elegance Brown M6315 und Exquisite Light M6314 die überraschende Vielfalt dieser Linie unter Beweis. Es sind die dunkleren Töne, mit denen Spirit durch sein natürliches Muster in den Vordergrund rückt. Wenn das Design heller ist, dominiert der Farbton des Dekors den ersten Eindruck. Wenn der Betrachter dann seine Hand darauflegt, spürt er eine sanfte Welle und die Anmutung einer natürlichen Holzoberfläche.



18



Isolino Valiño



Dirk Eiyneck



Cidália Vasconcelos Fernandes

## Cidália Vasconcelos Fernandes

Product Communication Manager,  
Südeuropa

### Wie haben Sie Ihrer Meinung nach zum Aufbau dieser Marke beigetragen?

Die Marke Innovus wird von verschiedenen Bereichen im Unternehmen entwickelt, vom Marketing- und Produktentwicklungsteam bis hin zu den Teams aus Vertrieb und Spezifikation & Vertragsmanagement. Es ist jedoch Aufgabe des Marketing-Teams, sicherzustellen, dass durch die Verbreitung der Marke in einer Vielzahl eigens entwickelter Materialien - ob in Print- oder



Digitalform - die Positionierung der Marke bei den bevorzugten Zielgruppen weiter gestärkt wird. Die letzten Monate waren auch von der Erneuerung der visuellen Elemente der Marke geprägt, um durch die Hauptkomponenten der visuellen Identität ein starkes Profil zu schaffen: Symbol, Farbe und Markenschriftzug.

### Wie wurde das Konzept Innovus Matching Life entwickelt?

Die Erneuerung der Marke ist von unserem alltäglichen Leben inspiriert, von den Orten, an denen wir leben und arbeiten und die wir besuchen, die Teil dessen werden, was wir sind. Unser Ziel ist es, Modernität zu vermitteln, ohne die Verbindung zur Vergangenheit zu verlieren, und eine Botschaft über die Erneuerung und die globale Reichweite von Innovus zu kommunizieren, die in jedem Moment

unseres Lebens präsent ist: in unserem Haus, im Büro, in Geschäften, in Hotels usw. Matching ist ein gängiger Ausdruck in der Dekorwelt. Beim Vergleich verschiedener Referenzen der Kollektion verwenden wir Begriffe wie „dieses Holz passt zu dieser Unifarbe“ oder „eine perfekte Verbindung“.

Zur Entwicklung der visuellen Identität gehörte auch die farbliche Gestaltung des Logos, was Leben und Wohlbefinden vermittelt. Wir haben das „O“ eingefärbt und uns an der Struktur von Holz orientiert. Es kamen Primärfarben zum Einsatz, und wir haben uns für eine offene Kreisform entschieden, die für Kontinuität und Entwicklung steht. Die Kernbotschaft ist, dass die Innovus-Kollektion dem Lebenszyklus folgt.

**innovus**<sup>®</sup>  
Decorative Products

New Innovus Collection





Executive Committee von Sonae Arauco

## Insight

# Kundenorientierung: Unsere Strategie

Im Jahr 2017 definierte Sonae Arauco in ihrem Geschäftsansatz eine neue Strategie, deren Ziel es ist, uns zum bevorzugten Unternehmen für unsere Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten sowie für alle Unternehmen zu machen, mit denen wir zusammenarbeiten. In einem stark von Wettbewerb geprägten Geschäft mit sehr wenigen Differenzierungselementen wollen wir die erste Wahl sein.

Wir sind uns der großen Herausforderung bewusst, haben uns jedoch voll und ganz darauf konzentriert, dieses Ziel zu erreichen. Dazu muss sich unser Unternehmen kontinuierlich weiterentwickeln und sich von unseren Mitbewerbern abheben.

Diese Strategie baut auf drei grundlegenden Säulen der Geschäftsentwicklung:

### 1) **Entwicklung dekorativer Lösungen**

Wir können nicht länger nur einfach als ein weiterer Lieferant von Platten angesehen werden. Alle unsere Mitbewerber stellen Platten her. Um uns zu differenzieren, müssen wir ein integriertes Angebot an dekorativen Lösungen entwickeln, das die Vermarktung von beschichteten Platten mit modernen und attraktiven Oberflächen und Strukturen sowie das Angebot von Schichtpressstoffplatten umfasst, wodurch sich die vorgestellten Platten mit den jeweiligen Randleisten kombinieren lassen.

### 2) **Ausbau der Partnerschaften mit Industriekunden**

Die Verbindung zu einem der größten Möbelhersteller/-lieferanten

der Welt wird oft als treffendes Beispiel einer für beide Seiten vorteilhafte Beziehung angeführt. Wir brauchen mehr langfristige Partnerschaften mit Industriekunden, die Möbel, Küchen oder andere konstruktive Lösungen/Komponenten herstellen. Wir sind davon überzeugt, dass wir auf die Entwicklung spezifischer Lösungen für direkte oder indirekte Großkunden hinarbeiten können und sollten, um unmittelbar auf deren Bedürfnisse zu reagieren.

### 3) **Investitionen in unsere Angebote für Bausysteme**

Wir haben eine ausgezeichnete Marke für Holzbau-Lösungen - AGEPAN. Deshalb und angesichts der derzeitigen globalen Trends hin zu einer stärkeren Nutzung von Holz im Baubereich als erneuerbarer, wiederverwendbarer, recycelbarer und CO<sub>2</sub>-speichernder Werkstoff müssen wir an der Entwicklung eines Angebots arbeiten, das uns zu Lieferanten von integrierten Holzbau-Lösungen macht.

Im Hinblick auf die Umsetzung dieser Strategie tätigen wir bei Sonae Arauco eine Reihe signifikanter Investitionen an mehreren Stellen:

- die Optimierung unserer Industrieanlagen (Investitionen in Fabriken, neue Anlagen, Verbesserungen bestehender Systeme);
- die Ausbildung unserer Mitarbeiter; die Aneignung neuer Fähigkeiten; die Vereinfachung und Verbesserung unserer Informationsprozesse und -systeme.

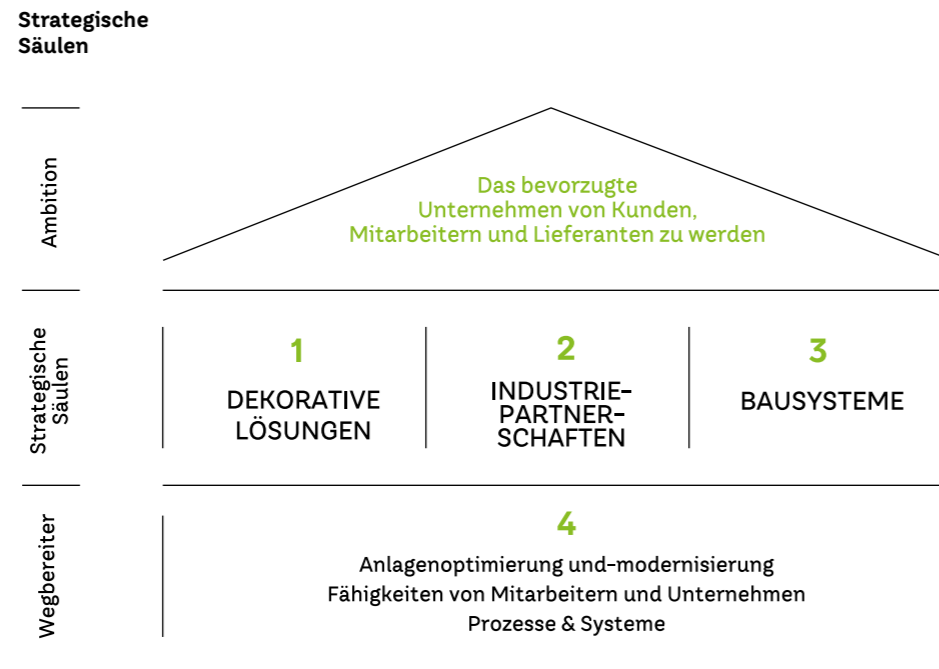
Wir wollen ein Unternehmen sein, mit dem man problemlos zusammenarbeiten kann; wir wollen das Kundenerlebnis bei Sonae Arauco vereinfachen, erleichtern und verbessern; wir wollen zuverlässig sein (indem wir das halten, was wir versprechen), Anerkennung für unser attraktives und innovatives Angebot finden. Wir sind bestrebt, mit unseren Kunden und Lieferanten Partnerschaften einzugehen, die für zukünftige Generationen von Mitarbeitern stehen. Schließlich arbeiten wir für die Zukunft.

Im vergangenen Jahr haben wir an der Straffung unseres Produktangebots und der Verbesserung unserer Preisstrategie gearbeitet. Wir haben auch eine neue Organisationsstruktur und neue Logistikprozesse implementiert, die es uns ermöglichen, unsere Kunden mit der gewünschten Schnelligkeit und unter Einhaltung der festgelegten Liefertermine zu bedienen.

Im Einklang mit der festgelegten Strategie haben wir unsere Organisation der KAM (Key Account Manager) verbessert, um unserem Ziel, die industriellen Partnerschaften auszubauen, gerecht zu werden. Wir investieren gegenwärtig und auch zukünftig in Produktionsstätten - Beeskow, Meppen, Oliveira do Hospital, Mangualde, White River und Linares sind nur einige Beispiele für Werke, in denen sich diese umfangreichen industriellen Investitionen niederschlagen.

Da die Mitarbeiter für die Umsetzung dieser Strategie ein entscheidender Faktor sind, wurden Investitionen in den Bereichen Personalbeschaffung, Mitarbeiterführungsprozesse, Schulungen und Informationssysteme getätigt.

In den kommenden Monaten werden wir uns neben der Stärkung der oben genannten



Investitionen auf folgende Schwerpunkte konzentrieren: Vereinfachung des Auftrags- und Beschwerdemanagements; Einrichtung von Vertriebszentren auf der iberischen Halbinsel und in Deutschland; Verbesserung der internen und externen Kommunikation; Optimierung des industriellen Verbrauchs; Investitionen in Automatisierungsprozesse.

Wir arbeiten nicht nur an den Fabriken der Zukunft, einem Bereich, wo wir als Branchenführer in der Herstellung von Holzwerkstoffen etabliert sind. Den Blick in die Zukunft gerichtet, schaffen wir ein Unternehmen, eine Marke, mit dem Anspruch, immer die erste Wahl unserer Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten zu sein. Wir wissen, dass wir mit dieser Vision noch einen langen Weg vor uns haben, aber wir sind davon überzeugt, dass es der richtige Weg ist: die Qualität unserer Produkte zu steigern, unseren Kundenservice zu verbessern und unsere Prozesse zu vereinfachen. Wir werden niemals aufhören, an kontinuierliche Verbesserung zu glauben, denn wir wissen, dass die Welt nicht stillsteht, und wir müssen den sich daraus für uns ergebenden Herausforderungen vorgreifen. Wir werden weder die Sicherheit unserer Mitarbeiter noch unsere Werte gefährden. Gemeinsam werden wir Sonae Arauco weiterbringen.

## WERTE SONAE ARAUCO

### ERFOLGSSICHERE INDUSTRIELLE UNTERNEHMENSSEELE

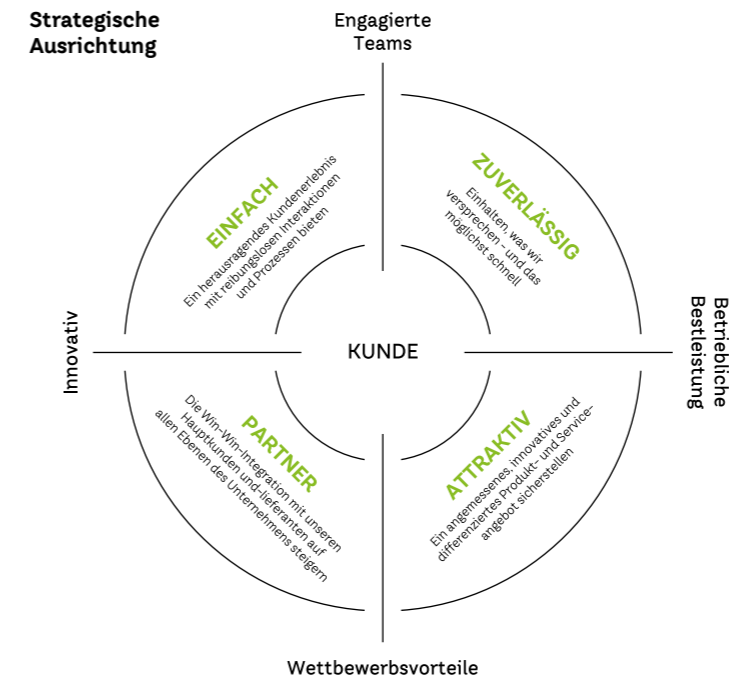
Holzwerkstoffkompetenz  
Langfristige unternehmensvision  
Solide wachstumsambitionen

### VERBESSERUNG DER LEBENSQUALITÄT IM HOLZWERKSTOFFBEREICH

Nachhaltig und erneuerbar  
Innovation  
Zweckgeeignet

### ALLIANZEN, SO BESTÄNDIG WIE HOLZ

Ethik und transparenz  
Beständige partnerschaften  
Gesellschaftliches engagement



„Jeder von uns repräsentiert Sonae Arauco. Wir alle müssen uns bewusst sein, dass jede Verbindung und jeder Kontakt mit unseren Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern die Geschäftsbeziehungen von Sonae Arauco zu ihnen prägt. Ich zähle auf Sie alle, wenn es darum geht, Sonae Arauco zum bevorzugten Unternehmen unserer Geschäftspartner zu machen.“

**Rui Correia**  
CEO



„Wir haben bereits die notwendigen finanziellen Mittel zur Umsetzung der definierten Strategie und zur Durchführung der geplanten Investitionen bereitgestellt. Der Fokus liegt nun auf einer wirksamen Umsetzung, die aktuell durch verschiedene kulturelle und organisatorische Veränderungen unterstützt wird und auf der Realisierung der zu erwartenden Erfolge.“

**António Castro**  
CFO



„Im Sinne unserer strategischen Ausrichtung und unserer zentralen Werte führen wir das größte Investitionsprogramm der letzten 12 Jahre durch. Besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf der Neugestaltung unserer Produktions- und Lieferkettenprozesse und dem Ausbau von Kapazitäten, um das Wachstum unserer dekorativen Lösungen in Europa und Südafrika zu ermöglichen.“

**Jan Bergmann**  
CITO



„Damit unsere Strategie erfolgreich und nachhaltig umgesetzt werden kann, arbeiten wir bereits daran, die Kompetenzen unserer Mitarbeiter zu entwickeln, neue Mitarbeiter mit den Fähigkeiten an Bord zu holen, die für uns wichtig sind, um geschäftliche Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und wir definieren bzw. optimieren die an der Strategie ausgerichteten organisatorischen Prozesse. Wir werden weiter in eine adäquate Ausbildung investieren, um unsere personellen Stärken zu entwickeln.“

**Edite Barbosa**  
CCDO



„Die Strategie ist klar erkennbar; Zielbewusstsein und Dynamik sind in allen Bereichen des Unternehmens stark ausgeprägt. Die Einführung der neuen Innovus-Kollektion in Europa und das einhellige positive Feedback sind ein greifbares Ergebnis der gemeinsamen Anstrengungen aller Bereiche. Vor allem zeigt es, dass wir gemeinsam als TEAM eine eindrucksvolle Kraft bilden. Ich bin stolz auf das, was wir hier erreichen und zuversichtlich, dass echte Teamarbeit uns den entscheidenden Vorsprung bringen wird.“

**João Berger**  
CMSO

Ein nachdrücklicher Bericht

# Die nächtliche Angst war der Verlierer

*In der Nacht des 15. Oktober 2017 bis zu den frühen Morgenstunden des folgenden Tages wurden die Werke Sonae Arauco in Mangualde und Oliveira do Hospital von einem der verheerendsten Waldbrände in Portugal heimgesucht, die man sich vorstellen kann. Der einzige Grund, warum sie nicht vollständig von den Flammen vernichtet wurden, war, dass die Mitarbeiter beschlossen, sich den Behörden zu widersetzen und das Feuer unter Einsatz ihres Lebens zu bekämpfen. Während der sechs Monate des Wiederaufbaus, an dem sämtliche Angestellten mitwirkten, sicherte das Unternehmen alle ihre Arbeitsplätze und zahlte ihre Gehälter weiter. Die Programme zum Wiederaufbau und zur operativen Verbesserung haben zu moderneren, effizienteren und sichereren Werken beigetragen, die bereits frühere Produktionsrekorde übertroffen haben.*

Die Morgendämmerung offenbarte ein schreckliches Szenario. Die Hitze, die für den Monat Oktober allein schon ungewöhnlich war, wurde durch die weiter anhaltenden Brände noch verstärkt. Rauch und Asche, die immer noch in der Luft lagen, erschwerten das Atmen. Es würde mehrere Tage dauern, um die Schäden an den etwa 50 Kilometer voneinander entfernten im Landesinnern Portugals ansässigen Werken von Sonae Arauco in Mangualde und Oliveira do Hospital, die durch einen der schlimmsten Waldbrände in der Geschichte des Landes verursacht worden waren, zu beurteilen. Die Verluste würden sich auf zweistellige Millionenbeträge für Anlagen und Infrastruktur belaufen, plus weitere zig Millionen durch die Ausfallzeit der Anlagen. Dennoch sagt der CEO von Sonae Arauco, Rui Correia, dass das Unternehmen „privilegiert“ war. Andere Betriebe in der Region wurden durch die Brände vollständig zerstört.

In den Werken Mangualde und Oliveira do Hospital war es anders - die Mitarbeiter beschlossen zu bleiben und riskierten dafür sogar ihr Leben. Sie bekämpften das Feuer und retteten die Werke, in vielen Fällen

mit dem Wissen, dass ihre Familien und Häuser ebenfalls in Gefahr waren. „Wir haben es ihnen zu verdanken, aber sowohl Paulo Azevedo (Vorstandsvorsitzender von Sonae Arauco) als auch ich haben dabei gemischte Gefühle. Auf der einen Seite sind wir dankbar, dass sie das Werk gerettet haben, auf der anderen Seite bedrückt es uns, dass sie dabei vermutlich ihr Leben aufs Spiel gesetzt haben: Wir waren unendlich erleichtert zu sehen, dass es ihnen allen gut ging“, fügt Rui Correia hinzu.

Das Feuer überraschte alle. „Wir arbeiten mit brennbarem Material. Wir verfügten über Verfahren und Ressourcen, um mit prozessbedingten, lokal begrenzten Bränden umzugehen. Aber was dort passierte, war etwas anderes. Mehrere Bereiche der Werke brannten gleichzeitig. Bis zu diesem Zeitpunkt war sich niemand der Gefahren bewusst, die von äußeren Faktoren ausgehen. Niemand war darauf vorbereitet“, erinnert sich der CEO. An dem Wochenende vom 14. auf den 15. Oktober ereigneten sich über 400 Waldbrände, davon 33 Großbrände, hauptsächlich in der Zentralregion des Landes. Es gab 49 Tote und 70 Verletzte. Mehr als 500 Unternehmen und rund 1.500 Wohnungen wurden vollständig zerstört. Viele Mitarbeiter von Sonae Arauco in Portugal waren davon betroffen, betont der CEO. „Das Leben hat sich an diesem Tag für viele Menschen verändert. Einigen blieb nur noch die Kleidung, die sie trugen, andere verloren auch ihre Familie. Als Unternehmen standen wir natürlich vor einer großen

Herausforderung, aber es ging nur um den Wiederaufbau von Anlagen. Das ließ sich alles wiederherstellen. Wir haben uns auch darauf konzentriert, den Menschen dabei zu helfen, wieder nach vorne zu schauen, damit sie sich nicht allein gelassen fühlten.“ Nach dieser Nacht „veränderte sich nicht nur Sonae Arauco, sondern auch das ganze Land.“

## Die längste Nacht von allen.

Der Brand im Werk Mangualde brach am 15. um 22:00 Uhr aus; im Werk Oliveira do Hospital ging es fast zwei Stunden später, um 23:45 Uhr, los. Zu diesem Zeitpunkt waren die Flammen bereits außer Kontrolle geraten und umschlossen das gesamte Werk in Mangualde, trotz halbstündiger Unterstützung durch einen Löschwagen von 22:30 bis 23:00 Uhr und der Bemühungen von fast 40 Mitarbeitern, die sich im Werk befanden und die Anlagen abschalteten, das Brandschutznetz des Holzplatzes aktivierten, die Sprinkleranlage einschalteten und den gefährdeten Bereich mit Wasser benetzten.

Das städtische Katastrophenschutzamt und der Bürgermeister erteilten telefonisch den Evakuierungsbefehl an die Arbeits- und Umweltschutzbeauftragte des Betriebs, Elisabete Cabral. Diese Anweisungen wurden dem Werksleiter, Luís Santos um 23:30 Uhr und um 00:15 Uhr erneut erteilt - jedoch ohne Erfolg. Die Entscheidung, dem Evakuierungsbefehl nicht Folge zu leisten, war „problematisch“, erinnert sich Elisabete Cabral. „Ich fürchtete um das Leben meiner Kollegen, aber sie alle wollten den Kampf fortsetzen und hatten tief in ihrem Innern die Hoffnung, das Werk retten zu können.“ Das Team glaubte daran, dass es möglich sei, zumindest das Langhaus vor den Flammen zu bewahren- und das taten sie auch. Außerdem wäre es auch schwierig gewesen, wieder hinauszugehen. Das Werk war von Flammen umschlossen.



**Fernanda Almeida,**  
Operative Personalleitung, Mangualde und Castelo de Paiva



**José Bernardo Lobo,**  
Leiter Mechanische Instandhaltung, Oliveira do Hospital



**Luis Fernando Santos,**  
Leiter Instandhaltung, Mangualde

António Marques Rodrigues und Carlos Silva, beides Betriebsangehörige, hatten keinen Dienst, aber sie beschlossen, sich zum Werk zu begeben, als sie erkannten, was vor sich ging, sagt Ersterer. „Am Pfortnerhaus, wo ich das Auto abgestellt habe, fand ich meine Schwestern und Neffen in heller Aufregung. Kein Wunder - das Wüten des Feuers, der starke Wind, die Flammen in der Luft ...“ Im Werk selbst herrschte das reinste Chaos“. António trug Shorts, ein T-Shirt und Flip-Flops. Er bereitete sich bestmöglich auf den ersten Kontakt mit den Flammen vor. „Ich habe eine Brandschutzjacke und einen Helm angezogen, aber meine Beine brannten von diesem Flammeninferno“, erinnert er sich.

Wie seine anderen Kollegen sagt auch er, dass er an den Punkt kam, „um sein Leben zu fürchten“ und darüber nachdachte, aufzugeben. Er und sein Kollege Carlos gingen sogar wieder Richtung Tor, aber sie trafen andere Kollegen und kehrten schließlich zurück in das Werk. „Wir gingen in die Umkleieräume; nachdrücklich schloss ich die Tür meines Spinds auf und zog meine Stiefel aus. [António José] Gouveia [Schlosser] lieh mir eine Hose, und wir stellten uns dem Feuer.“ Auch Luís F. Santos, Instandhaltungsleiter, gehörte zu der Gruppe. Niemand schwächelte. Wir bauten uns gegenseitig auf und setzten alles daran, um mit den uns zur Verfügung

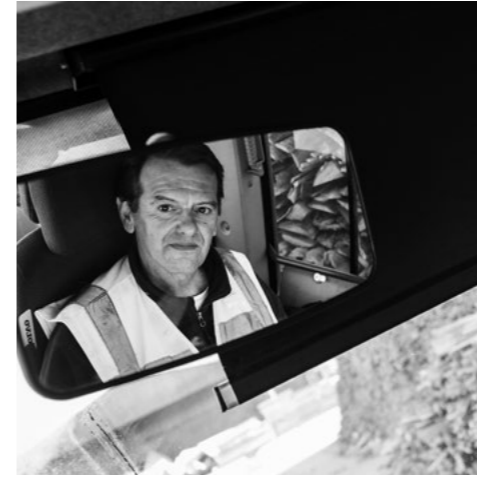
stehenden Mitteln zu retten, was zu retten war. Mit jeder Stunde und je mehr wir die Katastrophe realisierten, desto größer wurde unser Wille, weiterzumachen. Wir hatten eine enorme Willenskraft.“

Einige Mitarbeiter verließen das Werk erst nach fast 24 Stunden wieder, „völlig erschöpft, mit roten Augen und rußbedeckten Gesichtern“, erinnert sich Fernanda Almeida, Personalleiterin der Werke Mangualde und Castelo de Paiva. Das Gleiche galt für Oliveira do Hospital. Luís Reinas, Schichtleiter im Werk Mangualde, bewahrt die Erinnerung an den „Geist der Verbundenheit“ im Kampf um das Werk, das die Mitarbeiter wie echte „Helden“ verteidigten, „als wäre es ihr Haus“ und an „das Gefühl der Bestürzung darüber, als sie die Spuren der durch das Feuer verursachten Zerstörung sahen“. Im Werk Mangualde hatten die Flammen das Emulsionsgebäude beschädigt und die internen Gleisanlagen, den Holzplatz, die Entrindungs- und die Hackschnitzelmaschine, die Steuerungen und die elektrischen Leitungen der Kessel, die Spänesilos, die Waschanlage für Hackschnitzel, das Hackschnitzelband zwischen Lager und Silos und von den Silos zu den Waschanlagen, die Absaugsysteme, den Faserbehälter und das Umspannwerk zerstört.

In Oliveira do Hospital kämpften die

Mitarbeiter - die noch weniger waren als in Mangualde, etwas mehr als ein Dutzend - über vier Stunden lang allein gegen die Flammen. Die Feuerwehr hatte alle Hände voll zu tun. Das erste Fahrzeug traf erst um 4:00 Uhr morgens ein. Bis zu diesem Zeitpunkt schlossen sich diejenigen, die im Werk geblieben waren zusammen, und setzten sämtliche dort vorhandenen Feuerlöscher ein. Das Wasser im Speicher - 1,3 Millionen Liter (genug, um etwa die Hälfte eines olympischen Schwimmbads zu füllen) - wurde in weniger als drei Stunden verbraucht. Zunächst konzentrierten sich die Mitarbeiter auf die Eindämmung des ersten und größten Ausbruchs des Feuers, dem auf dem Holzplatz. Danach, als die Flammen sich durch das Dach fraßen und die kontinuierliche Presse erfassten, wurde das zur dringlichsten Aufgabe.

Alberto Francisco - von allen nur Herr Alcântara genannt-, 54 Jahre alt, befand sich in seiner Schicht, als das Feuer ausbrach. „Es sah für mich wie ein Horrorfilm aus, oder wie ein Kriegsfilm. Das Werk befindet sich neben einem Lager für Gasflaschen. Es waren regelrechte Bomben - große und kleine -, die hier auf die Dächer fielen“, erinnert er sich. Jorge Trigo, Leiter des Bereichs für Arbeits- und Umweltschutz, 66 Jahre alt, erinnert sich darüber hinaus an die ständigen Kommunikationsstörungen. „Ich war die dauernden Versuche leid,



**Alberto Alcântara,**  
Maschinenführer, Oliveira do Hospital

den Leiter der Feuerwehr ans Telefon zu bekommen. Als ich ihn endlich erreichte, sagte ich zu ihm: Wenn Ihr jetzt nicht kommt, ist das Werk Vergangenheit!“ Sie waren an ihre Grenzen gestoßen. „Wir waren schon so manches Mal von verschiedenen Waldbränden umzingelt gewesen; einen Brand jedoch, der sich innerhalb weniger Stunden über mehrere Kilometer erstreckte, hatten wir noch nie gesehen.“ Der Adrenalinspiegel war so hoch, dass Ingenieur Trigo, wie ihn jeder nennt, der seit Jahren Knieprobleme hat, den Schmerz erst am nächsten Tag um 8:00 Uhr bemerkte, als er nach Hause kam und sich auf das Sofa setzte.

### Einige Mitarbeiter verließen das Werk erst nach fast 24 Stunden wieder...

Der Schaden war gewaltig - die Kosten für den Wiederaufbau belaufen sich auf zig Millionen Euro, dazu noch die Verluste aus der Betriebsunterbrechung. Das Feuer zerstörte Dächer, das Rundholz, die Böden des Holzplatzes, die Hackmaschine, Spänelager/-silos,



**António Marques Rodrigues,**  
Maschinenführer, Mangualde

Grünschnitzel, Förderbänder, die komplette Elektroinstallation und Platten im Außenbereich, das Umspannwerk, die Transformatorstation Nummer 4, Linien zur Reinigung von Recyclingprodukten sowie zur Beschickung von Trocknern, einen Trockner und Metallbänder der kontinuierlichen Presse, das externe Trockenpapierlager, 10 Maschinen des Fuhrparks und Gabelstapler, Brandbekämpfungssysteme, die interne Videoschaltung und Zäune.

Bernardo Lobo, Leiter der Abteilung für mechanische Instandhaltung, stieß später zu seinen Kollegen. Er traf eine Stunde vor der Feuerwehr ein. Bis 3:00 Uhr morgens bemühte er sich um die Sicherheit seiner Familie. Er nahm seine Kinder und seine Frau mit in das Haus seiner Schwiegereltern, und er rettete seine Eltern und das Haus, in dem sie lebten, wobei seine Gedanken immer um das Werk kreisten, jenen Ort, an den sein Bruder ihn schließlich hinzufahren bereit war, nicht ohne zu betonen, dass er „verrückt“ sei - und er war nicht der Einzige, der es tat. Um zur Fabrik zu gelangen, musste Bernardo Lobo einen Offizier der Republikanischen Nationalgarde überzeugen, den Weg freizugeben. „Ich habe zu ihm gesagt: Ich arbeite in der Instandhaltung, und was ich von hier aus sehen kann, ist, dass das Werk in Flammen steht. In diesem Fall sind weder Sie noch ich



**Elisabete Cabral,**  
Manager für Gesundheit, Sicherheit und Umwelt am Arbeitsplatz, Mangualde

sicher. Deshalb lassen Sie mich entweder vorbei und dort etwas unternehmen, oder Sie sind hier auch in Gefahr.“ Er hatte keine Einwände. Er sagt, das Werk ist sein Leben. Alle, die das Feuer bekämpften, teilten dieses Gefühl. „Viele Mitarbeiter sind nicht zum Helfen gekommen, einzig weil die Zufahrtswege abgeschnitten waren.“ Erst am nächsten Tag, es war schon nach 17:00 Uhr, ging er nach Hause.

Zu den Qualen und Ängsten, die sich aus der Bekämpfung eines so gewaltigen Brandes mit so wenigen Mitteln ergeben, kamen die Sorgen und Ängste um die Sicherheit von Familie und Freunden hinzu. Während Alberto Alcântara dabei half, das Werk (und einige der Nachbarn) zu retten, brannte nur 500 Meter weiter sein eigenes Haus vollständig ab. Jorge Trigo erfuhr erst um 5:30 Uhr vom Verbleib seiner Frau, als man den Werksbrand besser unter Kontrolle hatte.

### Ärmel hochkrepeln und wiederaufbauen.

Im Zuge einer Bewertung des Zustands beider Werke (die Anlagen wären erst eine Woche später völlig frei von Gefahrenherden), mussten die Kunden über die Auswirkungen dieser Ereignisse auf die geplanten Lieferungen informiert werden. „Diese Untersuchung nahm

**„Die wichtigste Lektion, die man aus diesen Ereignissen lernt, ist das Gefühl, ein Team zu sein – und dabei das „T“ ganz groß zu schreiben.“**

**Luis Reinas**  
Schichtleiter, Mangualde



mehrere Wochen in Anspruch. Erst im folgenden Monat begannen wir damit, das vorhandene Material an die Kunden zu liefern. Wir haben den Produktionsplan überarbeitet und Material aus anderen Fabriken eingebracht. Der Beitrag der anderen Werke von Sonae Arauco war von entscheidender Bedeutung“, sagt der CEO.

In Mangualde wurde ein Teil der MDF-Standardfertigung zugekauft, um die Kunden während der Wiederaufbauphase weiterhin zu beliefern; der Oberflächenbehandlung wurde dabei Vorrang eingeräumt, damit wir sämtliche zum Zeitpunkt des Brandes in Produktion befindlichen Bestände verarbeiten und ausliefern konnten; es wurden Kessel und Dampferzeuger gemietet, wodurch es uns möglich wurde, wieder schneller mit der Emulsionsanlage und den Furnierpressen von Mangualde zu arbeiten; und als die Wiederaufbauarbeiten Stück für Stück abgeschlossen waren, kehrten die Teams in ihre jeweilige Produktionsschicht zurück.

In Oliveira do Hospital stand die Wiederinbetriebnahme der Melaminanlagen an erster Stelle. Es war unerlässlich, eine regelmäßige Belieferung der Kunden sicherzustellen. Dazu wurde der Reservekessel dieses Bereichs reaktiviert und Maßnahmen zur Wiederherstellung der Stromversorgung

der Pressen ergriffen. Mit dem Einsatz aller - und dem Kauf von Spanplatten aus den Werken des Konzerns (White River, Linares und Nettgau) und bei externen Produzenten - konnten wir im Dezember einen Teil des Betriebs wieder aufnehmen.

Zugleich galt die Aufmerksamkeit von der ersten Stunde an den Menschen. Fernanda Almeida hebt die „große Solidaritätskampagne hervor, die innerhalb des Sonae-Konzerns schnell in Gang gesetzt wurde, einschließlich der Abholung von Hilfsgütern, um die Mitarbeiter zu unterstützen, die alles verloren hatten“. Sie erinnert sich daran, dass diese Menschen unter Tränen lächelten, als sie die Dinge in Empfang nahmen, die ihnen dabei helfen sollten, sich wieder eine Existenz aufzubauen.

Alberto Alcântara vergisst diese Hilfe nie („sie waren unermüdlich bei mir“) und er erinnert sich auch an das, was ihm in den Sinn kam - die gleiche Frage, die allen Werksangehörigen durch den Kopf gehen würde, während er noch gegen die Flammen ankämpfte. „Was passiert mit den Arbeitsplätzen dieser Menschen?“ Sonae Arauco stellte den Erhalt aller Arbeitsplätze und die Bezahlung sämtlicher Mitarbeiter sicher, auch während der Monate des Wiederaufbaus, und das in einer Phase, in der noch nicht absehbar war, wie viel Zeit

für die Inbetriebsetzung der Werke benötigt werden würde. Rui Correia wandte sich persönlich an alle Mitarbeiter (und nochmals mit lobenden Worten einige Monate später in Begleitung von Paulo Azevedo) und wies sie an, sich wie üblich zur Arbeit zu melden, um beim Wiederaufbau und bei der Wiederaufnahme der Tätigkeit mit Blick auf die Belieferung der Kunden zu helfen.

Im Werk Mangualde wurden 10 Arbeitsgruppen zur Wiederherstellung der Anlagen gebildet (fünf für Elektroarbeiten und fünf für mechanische Arbeiten), die sich auf die am stärksten betroffenen Bereiche konzentrierten. Die Arbeiten an der Entrindungslinie und auf dem Holzplatz wurden von einer anderen Gruppe geleitet, da das Unternehmen Änderungen vorzunehmen gedachte. Jeder dieser Gruppen gehörte ein Leiter für das interne Wartungsteam an. Zusätzlich wurden weitere 10 Gruppen gebildet, die tagsüber arbeiten und den Schwerpunkt auf operative Verbesserungen legten. Sie setzten sich aus Mitarbeitern der Bereiche Produktion, Qualität, Sicherheit und anderen Abteilungen zusammen, mit Ausnahme der Instandhaltung. Dies war die Strategie von Sonae Arauco, um alle Mitarbeiter, die einen solch wertvollen Beitrag für die Fabrik leisteten, als Team zusammenzuführen. Die Vorgehensweise war die gleiche in Oliveira do Hospital - alle Mitarbeiter beteiligten

**„... stand die Wiederinbetriebnahme der Melaminanlagen an erster Stelle. Es war unerlässlich, eine regelmäßige Belieferung der Kunden sicherzustellen.“**

sich. Alberto Francisco zum Beispiel half beim Streichen. „Der Mensch würde vor Langeweile sterben, wenn er nicht etwas hätte, das ihn beschäftigt. Und mit vereinten Kräften war dies in kürzester Zeit geschafft. Der Wiederaufbau hat ein halbes Jahr gedauert“, sagt er. Für Bernardo Lobo: „Die wichtigste Lektion, die man aus diesen Ereignissen lernt, ist das Gefühl, ein Team zu sein – und dabei das „T“ ganz groß zu schreiben“. „Wir haben ein Projekt, das eigentlich ein Jahr in Anspruch nehmen

### Mitarbeiter, die die Brände in den beiden Werken bekämpften

#### Mangualde

Alberto Ramos  
Alexandre Ribeiro  
Amadeu Costa  
António Gouveia  
António Fonseca  
António Francisco  
António Maravalhas  
António Rodrigues  
António Santos  
António Silva  
Armando Polónio

Carlos Marques  
Carlos Rodrigues  
Carlos Silva  
Eduardo Domingos  
Elisabete Cabral  
Emanuel Cruz  
Francisco Grilo  
Hélder Albuquerque  
João Alexandre  
Jorge Amaral  
Jorge Cabral

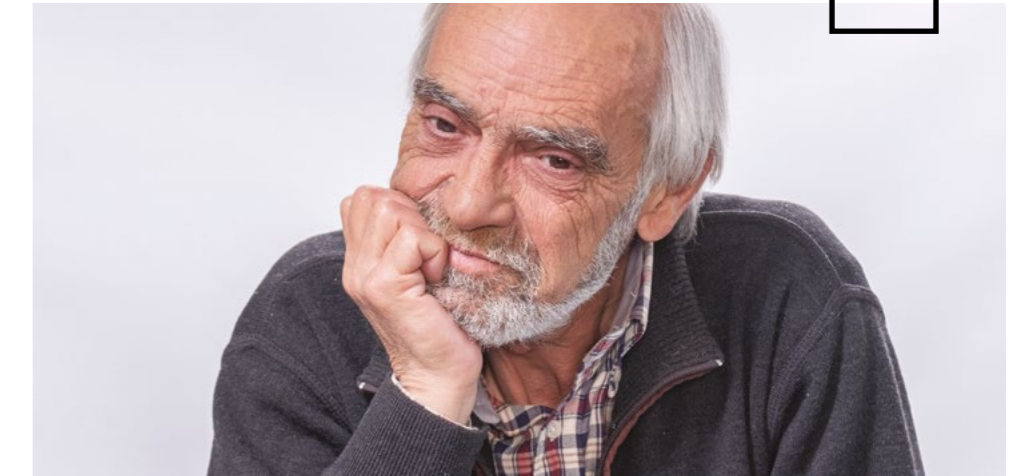
José Carlos Almeida  
José Ramos  
José Salvador  
Luís F. Santos  
Luís Peixoto  
Luís Reinas  
Manuel Amaral  
Marcelo Lopes  
Paulo Henriques  
Raul Matos  
Rui Silva

Sérgio Costa  
Silvio Teixeira  
Tiago Costa  
Tiago Lopes

#### Oliveira do Hospital

Alberto Alcântara  
Bernardo Lobo  
Bruno Peres  
Carlos Peres  
Fernando Correia  
Fernando Tavares  
José Carvalho  
José Luís Bras  
Jorge Trigo  
Óscar Teixeira  
Paulo Pinto

**Jorge Trigo,**  
Direktor für Gesundheit, Sicherheit und Umwelt am Arbeitsplatz, Oliveira do Hospital







## Profil

# Fernando Oliveira

*On time,  
on budget,  
on quality*

*Er ist fordernd, streng und ein Perfektionist. Sein Team beschreibt ihn als hartnäckigen Menschen. Er leugnet es nicht, aber er zieht es vor zu sagen, dass er eine "wilde Entschlossenheit" mitbringt. In den 90er Jahren war er beeindruckt von Herrn Belmiro de Azevedo und wollte ein Sonae-Mann werden. Er ist seit einem Vierteljahrhundert für den Konzern tätig. Heute ist er Global Technology Director bei Sonae Arauco*

Es gibt einen Satz, der aller Wahrscheinlichkeit nach jedes von Fernando Oliveira geführte Teammeeting beschreibt: "On time, on budget, on quality" – Pünktlichkeit, Budget und Qualität im Fokus. Der Global Technology Director von Sonae Arauco arbeitet seit 25 Jahren im Unternehmen, und er ist sehr fordernd und ausgesprochen streng - in den Worten derjenigen, die mit ihm zusammenarbeiten. „Dieser Satz ist in der Abteilung fest verankert. So sehr, dass er in den Kennzahlen der individuellen Bewertung jedes Teammitglieds auftaucht“, sagt Sebastian Prieto, leitender Ingenieur für Verfahrenstechnik.

Fernando Oliveira ist ein so perfektionistischer Mensch, dass er sich nie in Feierlichkeiten stürzt. Als die erste Platte vom neuen Fließband in Manguale lief - ein Projekt dieses Teams, das nach mehreren Jahren gescheiterter Versuche und vielen Misserfolgen umgesetzt wurde -, riefen wir ihn zum Mitfeiern, und er antwortete: „Wir feiern nicht die erste Platte! Es wird gefeiert, wenn der erste LKW sich auf den Weg zum Kunden macht!“, erinnert er sich lachend. Und er erklärt: „Eigentlich hatte er Recht. Manchmal kommt es vor, dass die Produktionslinie so viele Probleme macht, dass es nach der ersten Platte Monate dauert, den Prozess zu optimieren.“

Die von ihm geleitete Abteilung ist unter anderem für die Analyse der Technik industrieller Prozesse sowie für die Optimierung und Zuverlässigkeit der Anlagen in der Produktionskette zuständig. „Wir entwickeln Diagnoseverfahren, legen Aktionspläne für die Umsetzung fest und erstellen für alle Werke den Technologieplan sowie Masterpläne für mindestens fünf Jahre“, erklärt Fernando Oliveira. Das Team beteiligt sich auch an der Erstellung und Ausführung von Budgets, der Planung und Durchführung aller größeren Investitionen - hier werden die Analysen und Empfehlungen zur Genehmigung oder Ablehnung aller von den jeweiligen Industriebetrieben geforderten Investitionen durchgeführt (siehe Kasten).

Nur wenige Dinge ärgern Fernando mehr, als Informationen korrigieren zu müssen - und dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um ein Update zu einem Projekt, einem Terminplan oder einer Budgetposition handelt. „Er überprüft die Präsentationen Buchstabe für Buchstabe, Wort für Wort“, sagt Alfonso Del Rio, Ingenieur für Zuverlässigkeitstechnik und Anlagenoptimierung. Er ist zudem ein methodischer und organisierter Mensch. Obwohl er zu Beginn des Tages auf sein iPad nicht verzichten kann - um 6:20 Uhr werden Nachrichten und E-Mails gelesen -, macht er sich in den Meetings meistens handschriftlich Notizen in einem Notizbuch für das jeweilige Projekt. „Er schreibt alles auf, und immer von Hand. Und er gliedert

den Inhalt nach Themen. Er schreibt in Rot, Blau oder Grün und lässt die Inhalte nach Ordern organisieren“, fügt er hinzu. Deshalb ist er die einzige Person in der Firma, die das Recht auf zwei Schränke hat. Sie sind voll von vertraulichen Informationen, aber sie beherbergen auch einige Bücher, auf die er gerne zurückgreift, wie etwa Collaboration – How Leaders Avoid the Traps, Create Unity and Reap Big Results, von Morten T. Hansen, Good to Great, von Jim Collins und A Sense of Urgency, von John Kotter.

#### Fasziniert von dem Sonae-Mann - „und wie“

Fernando Oliveira kann seine Bewunderung für den Gründer von Sonae, Belmiro de Azevedo, nicht verhehlen. Der Geschäftsmann hat ihn inspiriert und tut es immer noch. Sein Foto ist das einzige im Büro. „Ich habe seine Geradlinigkeit bewundert. Bevor ich zu Sonae Indústria kam, habe ich mit einer gewissen Ehrfurcht Artikel und Nachrichten über ihn aufbewahrt. Ich las seine Beiträge, um die Vorstellungen von Wirtshaft und Unternehmertum zu verinnerlichen, die wir haben müssen, wenn wir groß und anders sein wollen. Das Motto des „Sonae-Manns“, dieses Bestrebens, die Champions Europas zu sein, immer der Erste sein zu wollen. Das hat mich begeistert - und wie!“, sagt er. Er überlegte nicht zweimal, als er das Angebot zum Eintritt in den Konzern annahm, wo er mehrere Aufgaben erfüllte - er wurde als Werksleiter eingestellt, aber er hatte mehr als ein Dutzend anderer, meist internationaler Positionen in Frankreich, Kanada und Südafrika inne.

Obwohl er zahlreiche Arbeitstreffen mit Belmiro de Azevedo hatte - so viele, dass er sogar die Gelegenheit hatte, seinem Chef zu zeigen, dass er „den schlechtesten Orientierungssinn der Welt“ hatte, als er Herrn Belmiro zu einem der Werke fuhr, in denen er tausende Male gewesen war und sich dann verlor -, erinnert er sich gut an die erste Begegnung im Jahr 1997 oder 1998. Fernando Oliveira hatte die Aufgabe übernommen, das größte Industrieprojekt zu leiten, das das Unternehmen im Land, in Oliveira do Hospital, durchführen würde,

und er wollte es dem Konzernvorstand präsentieren. Er hatte die Präsentation sehr sorgfältig vorbereitet und wollte eine kurze und klare Darstellung mit einem Update über den Stand der Dinge abgeben. Belmiro de Azevedo unterbrach seine Ausführungen und überrumpelte ihn mit der Frage: „Ich möchte, dass Sie mir gleich zwei Dinge sagen: Wann wird die Fabrik ihren Betrieb aufnehmen und wie hoch ist das geschätzte Budget für den Abschluss des Projekts?“ Fernando beantwortete zunächst die zweite Frage: „Das Projekt wird im Rahmen des Budgets und ohne Abweichungen abgeschlossen“ - es würde 0,3% unter dem Budget liegen. Er hob sich die Frage, die er nicht beantwortet hatte, für den Schluss auf: „Was den Start des Projekts betrifft, so kann ich es für die Woche, die wir angedacht hatten, nicht genau vorhersagen, weil wir schlechtes Wetter hatten.“ Der CEO lehnte sich in seinem Stuhl zurück und legte die Hände hinter den Nacken. Er fragte den Direktor neben ihm: „Wer ist das?“ Eineinhalb Jahre später, am Ende des Projekts, sprachen sie über diesen Moment: „Du warst gut darin, die Wahrheit zu sagen“, hörte er den anderen sagen. Ich erinnere mich nicht, dass ich jemals ein Treffen mit ihm verlassen habe, ohne etwas gelernt zu haben. Er forderte eiserne Disziplin bei der Vorbereitung aller Angelegenheiten. Er stellte immer bohrende Fragen“, erinnert sich Fernando.

#### Eine „wilde Entschlossenheit“

Fernando Oliveira wird von seinem Team als hartnäckiger Mann beschrieben. Er ist von seinen Ideen sehr überzeugt und setzt alles daran, sämtliche Projekte, an die er glaubt, auch zu verwirklichen“, sagt Pedro Marujo, leitender Ingenieur für Verfahrenstechnik. Dies geschieht auch dann, wenn es mehr Zeit (und Zahlen) braucht, als erwartet, um ein von ihm gesetztes Ziel zu erreichen. So war es auch bei der Anpassung der Produktionskette von Oliveira do Hospital für den Verbrauch von Recyclingholz in der Zeit von 1995 bis 1997. Sonae Indústria (wie es seinerzeit noch hieß) leistete Pionierarbeit bei der Verwendung von recycelten Materialien (nur übertroffen von Italien).

„Heute kennen wir die Einschränkungen, die mit dem Verbrauch von reinem Holz verbunden sind, aber damals, Mitte der 90er Jahre, war das in Portugal noch kein Thema. Es war António Esteves, ein äußerst kreativer Ingenieur, der mitten in einer Diskussion die Idee hatte, Recyclingholz zu verwenden“, sagt er. Der Prozess verlief langsamer als erwartet. So war es beispielsweise notwendig, die Hersteller der Anlagen dabei zu unterstützen, individuell angepasste Lösungen zu entwickeln. Das Team erhielt „starke Unterstützung durch die Führungsstruktur“, aber es war Widerstandsfähigkeit vonnöten, um „dem enormen Druck aufgrund der geringen Leistungen, die in den Produktionslinien erreicht wurden“ und „den immer wiederkehrenden (und begründeten)

Bedenken innerhalb der Handelsstrukturen“ standzuhalten. Fernando Oliveira bekräftigt, dass er zu keinem Zeitpunkt das Gefühl hatte, sich zu irren. „Quantensprünge sind nur dann möglich, wenn nicht alles vorhersehbar ist, sonst würden alle anderen das Gleiche tun. Wir waren der Meinung, dass Innovation im Produktionsprozess von Spanplatten die Verwendung von Recyclingholz voraussetzt.“ Sie hatten Recht. Zwei Jahrzehnte später steht es außer Frage: Undenkbar, es nicht für mindestens die Hälfte des Bedarfs zu nutzen. Unsere Konkurrenten tun bereits das Gleiche.“ Die Betriebsergebnisse der Anlage zeigten es schließlich. Die Anlage in Oliveira do Hospital war „der Katalysator für alles, was als nächstes in den anderen Werken geschah“.

Fernando nennt diese Hartnäckigkeit seine „wilde Entschlossenheit“. „Manchmal“, so sagt er, „interpretieren es die Leute, die mit mir arbeiten, als schlechte Laune“. Er wird von seinem Team als Workaholic bezeichnet. Er leugnet es nicht. Aber er sagt, es gibt einen Moment am Tag, an dem das anders ist. Wann immer er in Portugal ist, verbringt er seine Mittagspause zu Hause mit seiner Frau, und bevor er morgens aufbricht, bereitet er für sie das Frühstück zu. „Sie macht alles andere.“

Fernando Oliveira ist Global Technology Director von Sonae Arauco. Er hat eine konzernweite Querschnittsfunktion inne; zu seinen Aufgaben zählen die Leitung und Unterstützung der Industrieinvestitionen in Bezug auf Prinzipien, Strategie, Projekte und Verfahrenstechnik.

35



Das Joint Venture zwischen Sonae Indústria und Arauco fand 2016 statt. Die Marke Sonae Arauco wurde 2017 eingeführt. Wie bewerten Sie diese Partnerschaft?

Das Joint Venture führte Kapital zu, was die Umsetzung verschiedener Investitionsprozesse ab 2016/2017 ermöglichte. Insofern wurde damit eine veränderte und ansprechendere Dynamik der GTech-Aktivität geschaffen. Sonae Arauco hat einen fünfjährigen Investitionsplan festgelegt, der jährlich aktualisiert und ausgeführt wird.

Welche Verbesserungen würden Sie hervorheben?

Die neuen kontinuierlichen MDF- und PB-Anlagen in Mangualde bzw. Beeskow, die neue MFC Anlage in Südafrika und die technischen und technologischen Neuerungen in den Werken von Mangualde und Oliveira do Hospital nach

den Waldbränden. Ich möchte auch die Investitionen in die internen Logistik- und Lagerverwaltungsprozesse in Linares und Anlagen hervorheben, welche wir gerade erst angeschafft haben, um Schadstoffemissionen entsprechend den hohen Normen behandeln und kontrollieren zu können und welche ein ausgezeichnetes Beispiel für diese Verbesserungen sind.

Was sind die Hauptziele dieser Investitionen?

Die Steigerung der betrieblichen Leistungsfähigkeit, die Diversifizierung in Platten mit höherer Wertschöpfung, die Verbesserung der betrieblichen Leistung und Effektivität, die Stärkung und Verbesserung der Präsenz auf internationalen Märkten und in Schwellenländern, die Verbesserung der Servicequalität für unsere Kunden und die Steigerung der ökologischen Nachhaltigkeit.

## Wussten Sie schon

Fernando Oliveira nahm seine Tätigkeit bei Sonae Indústria am 1. April, einem Freitag, auf. Es war immer wieder dieser Tag, an dem er neue Arbeitsbereiche antrat.

## Das Team

Von links nach rechts:

**Jóni Lopes**

Nachwuchsenieur für Verfahrenstechnik.

**Sebastian Prieto**

Leitender Ingenieur für Verfahrenstechnik

**Pedro Marujo**

Leitender Ingenieur für Verfahrenstechnik

**Alfonso Del Rio**

Ingenieur für Zuverlässigkeitstechnik und Anlagenoptimierung

36

## Die wichtigsten Investitionszahlen (2016-2019)

### Portugal

#### Mangualde

Installation einer hochmodernen Anlage zum Entrinden von Kiefern- und Eukalyptusrundholz.

€ 4.300.000

Installation einer kontinuierlichen Anlage mit modernster Technologie zur MDF-Produktion ab 2 mm Dicke.

€ 28.700.000

Wiederherstellung der durch Waldbrände betroffenen Anlagen in den Werken O. do Hospital und Mangualde.

€ 48.000.000

### Spanien

#### Linares

Anlage zur verbesserten Reinigung von Recyclingholz, um eine Beimischung von 65 % des Materials in das Endprodukt zu erreichen.

€ 2.500.000

Optimierung des logistischen Betriebs des Zwischenlagers, um die Kapazität für die Nutzung der vorgelagerten Produktionskette zu erhöhen.

€ 2.400.000

Mehrere Projekte mit einer Amortisationszeit  $\leq$  weniger als 1,5 Jahre.

€ 1.150.000

### Deutschland

#### Beeskow

Installation einer kontinuierlichen Anlage mit modernster Technologie für die Produktion mit Dicken zwischen 6 mm und 40 mm.

€ 53.000.000

### Südafrika

#### White River

Installation einer Linie für melaminprägnierte Papierbeschichtung. Automatische Installation zur Steuerung von Rohstoffen.

€ 14.000.000



Reiseziel

# Südafrika

## eine Reise nach Johannesburg und Kapstadt

Eines der Länder, in denen Sonae Arauco vertreten ist, ist Südafrika. Genau dorthin gehen wir in dieser Ausgabe.

Einige unserer Mitarbeiter haben eine Reihe von Vorschlägen zu den beiden wichtigsten Städten Südafrikas - Johannesburg und Kapstadt - zusammengestellt, damit wir das Land besser kennenlernen können.

### Sonae Arauco Südafrika

1 Industriebetrieb in White River  
Mehr als 200 Beschäftigte

### Portfolio Novolam:

33 dekorative Lösungen,  
60 Kombinationsmöglichkeiten  
(Dekorbereich und Oberflächen)  
und vier Produktoberflächen.

Das Team von  
Sonae Arauco in Südafrika:

Johannesburg

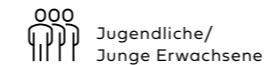
Jana Teessen,  
Sachbearbeiter für  
Abrechnung

Kapstadt

Laura Da Silva  
Specifications  
Key Account  
Manager Westkap

### Red City Bus Maboneng

Machen Sie eine Tour mit dem Roten Bus, halten Sie an der SAB World of Beer, um dort alles rund ums Bierbrauen zu erfahren oder fahren Sie nach Maboneng, um die Faszination der Stadt, angefangen bei Filmen bis hin zur Gastronomie, zu erleben.



### Acrobranch

Acrobranch, in Melrose, hält vier Routen bereit und präsentiert sich mit vier Seilen und Hängebrücken sowie Lianen wie bei Tarzan - hier fühlt sich die ganze Familie wohl.



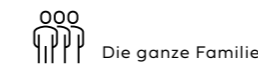
# Johannesburg

Johannesburg ist die zweitgrößte Stadt Afrikas. Im Jahr 2016 lebten mehr als fünf Millionen Menschen in der Stadt. Johannesburg, liebevoll Joburg oder Jozi genannt, verspricht Besuchern ein vielfältiges Erlebnisangebot, ganz gleich, ob der Anlass geschäftlich oder privat ist.

## Ausflugsziele?

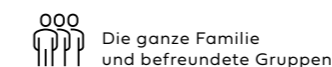
### Happy Island Waterworld

Dies ist der bekannteste Wasserpark des Landes und bietet einige der wildesten Wasserrutschen des gesamten afrikanischen Kontinents. Es gibt zudem ein Wellenbad, einen Strömungskanal und einen Sprühpark für die Kleinen



### Wiege der Menschheit

Eine preisgekrönte Ausstellung über die menschliche Evolution der letzten Jahrmillionen. Sie können Fossilien bestaunen und die Sterkfontein-Höhlen besuchen.



### Montecasino

Montecasino, ein von italienischen Elementen inspiriertes Casino, bietet das ganze Jahr über die besten Shows in Johannesburg. Es gibt Speiselokale, Vogelgärten, Spielplätze, zehn Bowlingbahnen und natürlich einen Einkaufsbereich.



# Kapstadt

## Gastronomie?

### Moyo Zoo Lake

An diesem Rückzugsort inmitten des Stadtzentrums können Sie den afrikanischen Sonnenuntergang beobachten, während Sie einen Cocktail und den Blick auf den See genießen und sich die besten Gerichte der traditionellen Küche schmecken lassen, wie etwa geschmorten Ochsenschwanz oder den traditionellen Kral auf dem Grill, ideal für Gruppen von vier oder mehr Personen.

Die ganze Familie und befreundete Gruppen



## Unterkünfte?

### Sun Square Montecasino

Am Montecasino Square gelegen, ist es das Unterhaltungszentrum der Stadt - die perfekte Kombination aus Gastlichkeit und Komfort zu einem sehr günstigen Preis. Montecasino ist verkehrsgünstig an die nahegelegenen Autobahnen angebunden; Frühstück und WLAN sind kostenlos.

Paare (oder zwei Reisende)



### Restaurante Lucky Bean

Ein großzügig und einladend gestaltetes Restaurant mit Bar und Lounge. Die Speisekarte hält eine große Auswahl an Gerichten für jeden Geschmack bereit, wie etwa den beliebten Hecht aus dem Ofen mit Aprikosen oder einen Straußenburger und Malvenpudding.

Die ganze Familie und befreundete Gruppen



### Da Vinci Hotel and Suits

Das Fünf-Sterne-Hotel befindet sich im exklusivsten Viertel Afrikas, direkt am Nelson Mandela Square. Das Hotel bietet direkten Zugang zum Einkaufszentrum Sandton City, zu Flughafentransfers, zu einem Spa und einem Fitnesscenter.

Paare (oder zwei Reisende)



Kapstadt, bekannt als „Mother City“, ist die älteste Stadt Südafrikas und birgt ein kulturelles Erbe von 300 Jahren. Hier befinden sich die fünf größten Attraktionen, die auf der Route jedes Reisenden, der das Land besucht, stehen sollten.

## Gastronomie?

### Café do Table Mountain

Die Speisekarte des Table Mountain Café bietet sowohl komplette Mahlzeiten als auch kleine Snacks. Die Kleinen entscheiden sich etwa für die Piza-Dassie-Pizza, während die Großen die typischen Gerichte Südafrikas genießen können.

Die ganze Familie und befreundete Gruppen



Jährliche Veranstaltungen, die man nicht verpassen sollte

Knysna Oyster Festival  
Ende Juni

Hermanus Whale Festival  
Ende September

Cape Town Cycle Tour  
Traditionell am zweiten Sonntag im März

## Ausflugsziele?

### Table Mountain

Das perfekte Reiseziel für Familien, die eine Auszeit vom Trubel der Stadt suchen. Die Seilbahnen bieten Platz für 65 Personen und erreichen den Gipfel des Berges in weniger als fünf Minuten. Die Abenteuerlustigeren können den Gipfel des Berges auch auf einem der drei Wanderwege erklimmen.

Die ganze Familie und befreundete Gruppen



### Ausflug mit der Franschhoek Wine Tram

Die Hop-on-Hop-off-Tour mit der Franschhoek Wine Tram, einer altmodischen Elektrostraßenbahn, ist eine der besten Möglichkeiten, das Franschhoek Valley zu erkunden - mit seinen malerischen Weinbergen und Landschaften, der lokalen Gastfreundschaft und seiner Küche, den Weinen und einer 300-jährigen Geschichte.

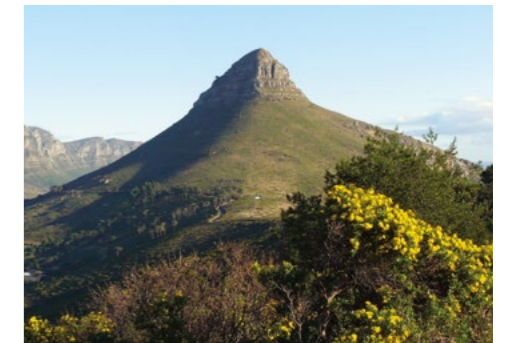
Paare ohne Kinder/ befreundete Gruppen



### Lion's Head

Mit 669 Metern über dem Meeresspiegel bietet der Lion's Head Peak den besten Panoramablick über die Stadt.

Die ganze Familie



### Stadtbesichtigung

An regnerischen Tagen können Besucher Hop-on-Hop-off-Exkursionen unternehmen, um Kapstadt besser kennenzulernen. Dieses Besichtigungserlebnis an Bord eines zweistöckigen Londoner Busses mit offenem Dach erstreckt sich über mehr als 26 Stationen.

Paare ohne Kinder/ befreundete Gruppen



### Chapman's Peak Drive

Der Chapman's Peak Drive ist 9 km lang, hat 114 Kurven und ist eine der spektakulärsten Küstenstraßen der Welt. Auch bekannt unter dem Namen „Chappies“ ist hier auch einer der weltweit bekanntesten internationalen Drehorte für Film und Fernsehen.

Befreundete Gruppen



### Two Oceans Aquarium

Das Meereszentrum mit mehr als 8000 Lebewesen in einer Vielfalt von 288 Arten bietet den Besuchern die Möglichkeit, die Ökosysteme des Atlantischen und Indischen Ozeans aus nächster Nähe zu betrachten.

Die ganze Familie, auch kleine Kinder



## Mitgestalter

# Nachhaltiges Wachstum

Der Forest Stewardship Council (FSC - Weltforstwirtschaftsrat) ist ein Waldzertifizierungssystem, das weltweit das größte Vertrauen genießt. Oberstes Ziel ist eine (in ökologischer, sozialer, ökonomischer Hinsicht) nachhaltige Waldbewirtschaftung (NWB). Es wurden 200 Millionen Hektar und über 36.000 Unternehmen in 123 Ländern zertifiziert. Die Verwendung von FSC-zertifizierten Materialien bringt erhebliche Vorteile: verbesserte Umweltleistung und Biodiversität dank guter Überwachung und Forschung; umfassende Konsultation der Interessengruppen, verbesserter Arbeitsschutz für die Beschäftigten und Fokussierung auf die mit Forstwirtschaft in Berührung kommenden gesellschaftlichen Gruppen; bessere Ressourcenplanung; verbesserte Transparenz in den Unternehmen.

Der FSC hat auch für Unternehmen erhebliche Vorteile, darunter einen verbesserten Marktzugang und höhere Glaubwürdigkeit durch die Tatsache, dass führende Umweltorganisationen, wie der WWF, den FSC als besten Ansatz zur Erhaltung der Wälder anerkennen.

## Eine Zukunft mit zunehmender Sorge

**vor dem Klimawandel birgt große Chancen für die Holzwirtschaft, und Investitionen in FSC sind eine Win-Win-Lösung.**

### • Einsatz von Holz im Bauwesen:

Die Verwendung von Holz in größeren Mengen kann Stahl und Beton im Bauwesen ersetzen und damit die Kohlenstoffemissionen reduzieren. Darüber hinaus schafft die Verwendung dünner Stämme einen potenziellen Markt für Produkte aus dem Wiederaufbau von Wäldern. Jedoch muss das Holz aus verantwortungsvoll bewirtschafteten Wäldern stammen.

### • Papier und Verpackung:

Viele Kunststoffprodukte, insbesondere Einwegprodukte, können durch erneuerbare und recycelbare Papierersatzstoffe ausgetauscht werden.

Im Hinblick auf die globalen Markttrends wissen wir, dass:

• Unternehmen bei Kaufentscheidungen der Umwelt Priorität einräumen und die Regierungen Richtlinien entwickeln, um dies zu unterstützen. Viele öffentliche **Beschaffungsrichtlinien** bedürfen einer Zertifizierung von

Baumaterialien, und die Verwendung illegaler Forstprodukte wird durch entsprechende Vorschriften verhindert. Daher kann die FSC-Zertifizierung im Rahmen der Sorgfaltspflicht verwendet werden, insbesondere da Produkte mit vollständiger FSC-Zertifizierung zur Kontrolle der Holzverarbeitungskette als risikoarm eingestuft werden. Die Investitionen in grünes Bauen betragen 2015 388 Milliarden Dollar, und grüne Gebäude sind bis 2025 mindestens 3,4 Billionen Dollar wert (Creating Markets for Climate Business, International Finance Corporation). Bewertungssysteme wie Leadership in Energy and Environmental Design (LEED, USA - Amerikanisches Gütesiegel für energieeffizientes Bauen) und BREEAM (aus Großbritannien stammendes Bewertungssystem für ökologische und soziokulturelle Aspekte der Nachhaltigkeit von Gebäuden) (global eingesetzt) bieten Kredite und damit Marktanreize für FSC-zertifizierte Produkte.

• Die Forschung bestätigt, dass **Verbraucher** eine unabhängige Verifizierung durch Dritte schätzen und sicher sein wollen, dass die Produkte, die sie kaufen, aus verantwortungsbewussten Quellen stammen (FSC-GlobeScan Research 2017) und nicht

mit negativen Auswirkungen auf Umwelt oder Gesellschaft behaftet sind. .

• Kleine Forstbetriebe eine wichtige Versorgungsgrundlage für Unternehmen darstellen und ebenfalls vom FSC profitieren können. Daher konzentriert sich der FSC auf schrittweise Ansätze und auf Produzentengruppen, um die Beteiligung von Kleinbetrieben an der Zertifizierung zu fördern. Die zusätzliche Nachfrage nach Holzbaustoffen, Papier und Bioenergie kann auch den Wert erhöhen, den Grundbesitzer aus gut bewirtschafteten Wäldern beziehen.

**Die Markttrends in bestimmten Branchen sind für das Wachstum der FSC-zertifizierten Materialien ebenfalls von erheblicher Bedeutung, so die aktuelle globale Marktforschung von FSC-Pöyry.**

### • Bau-Branche:

• In den nächsten 5 Jahren erwartet man die globalen Bauinvestitionen um etwa 3 % pro Jahr zu steigern. Alle wichtigen Baubranchen werden wachsen; der Infrastrukturbereich mit dem wohl stärksten Anstieg.

• Besitzer grüner Gebäude berichten von einer durchschnittlichen Steigerung des

Gebäudewerts um 7% im Vergleich zu herkömmlichen Gebäuden (World Green Building Trends 2016), wobei Kunden- und Marktanforderungen wichtige Faktoren sind, während niedrigere Betriebskosten und Markenvorteile Einfluss auf Investitionen in grünes Bauen haben.

### • Holzwerkstoff-Branche:

• Die Schwellenländer trieben das Wachstum der Holzwerkstoffbranche in den 2000er Jahren voran, und es ist zu erwarten, dass sich dies bis 2030 fortsetzen wird.

• China spielt dabei eine zentrale Rolle, da die Produktion sowie die Nachfrage nach Sperrholz und MDF-Platten rasant ansteigt. Jedoch ist die Verfügbarkeit von Holz ein zentrales Anliegen.

• Die MDF-Produktion in China ist bereits modernisiert; steigende Personalkosten dürften ebenfalls zu einer Modernisierung im Sperrholzbereich und zur Verlagerung von Teilen der Produktion in Niedriglohnländer führen. In China wird voraussichtlich ein weiterer Produktionsanstieg zu verzeichnen sein; es ist davon auszugehen, dass China bis

zum Jahr 2030 Nettoimporteur von Holzwerkstoffen wird.

### • Möbel-Branche:

• Mit zunehmender Bevölkerung, wachsender Mittelschicht und Urbanisierung steigt weltweit die Nachfrage nach Möbeln. Hauptproduzent ist China, gefolgt von den USA, Deutschland, Italien, Indien, Polen, Japan, Vietnam, Großbritannien und Kanada.

• Das Wirtschaftswachstum führt ebenfalls zu einer verstärkten Nachfrage nach hochwertigen und umweltfreundlichen Möbeln. In den Schwellenländern (z. B. China und den VAE) wächst die Nachfrage nach exklusiver Wohnkultur kontinuierlich.

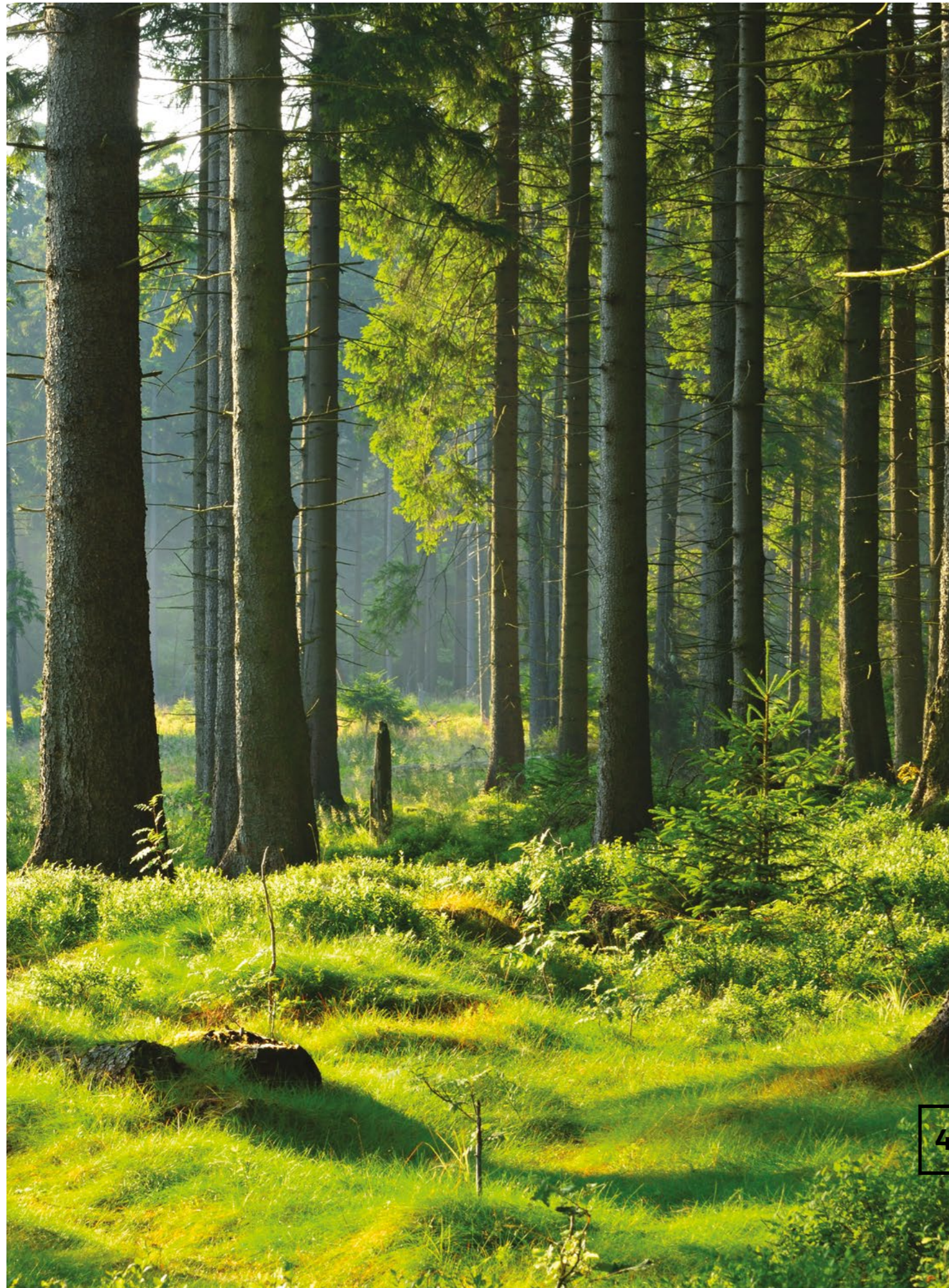
Um diese Trends zu unterstützen, konzentriert sich der FSC auf die Weiterentwicklung und Vermarktung in der Bau- und Möbelbranche mit dem Ziel, den Wald für zukünftige Generationen zu erhalten und eine signifikante Wertschöpfung für diese Bereiche zu erzielen.

### Kim Carstensen

Generaldirektor FSC International

43





44

## Trends

# Nachhaltige zirkuläre Bioökonomie: Am Beispiel von Sonae Arauco

Sonae Arauco bekennt sich zu einer Wertschöpfungskette, die mit der Verwendung von Rohstoffen nachhaltigen Ursprungs beginnt, Nebenprodukte aus der Holzindustrie einbezieht und in einem zirkulären Ansatz den Kreislauf mit der Wiederverwendung und dem Recycling dieser „Abfälle“ schließt, die auch bei der Herstellung von Holzwerkstoffplatten verwendet werden, wobei dieses Material weiter „zirkuliert“ und seine Verbrennung und/oder Entsorgung auf Deponien somit vermieden wird. Diese Prinzipien machen die Marke zu einem Vorreiter in diesen Bereichen

Die Zukunft wird auch mit Recyclingholz gestaltet. Sonae Arauco konzentriert seine Produktion seit fast zwei Jahrzehnten auf Recyclingholz und fing schon damit an, als dies in Portugal noch undenkbar war. Damals wurde das Angebot an Massivholz auf der iberischen Halbinsel allmählich knapp, die Wertschöpfungskette von Kiefernholz machte strukturelle Veränderungen durch und Umweltschutz wurde immer wichtiger. Man erkannte demnach die Dringlichkeit von Investitionen in Recyclingholz und heute steht die Marke für ein „Null-Abfall-Programm“ über alle Produktionsprozesse hinweg im Rahmen einer Strategie, die auf einem Kreislaufwirtschaftsmodell basiert:

- Implementierung effizienterer Produktionsmodelle, die den Verbrauch von naturbelassenen Rohstoffen und Energie reduzieren;
- Verlängerung des Lebenszyklus von Holz durch die Förderung von Recyclingnetzen;
- Bewertung von Nebenprodukten und Abfällen, um daraus neue Produkte herzustellen;
- Sensibilisierung und soziales Engagement.

### **Holzrecycling**

Seit Ende der 90er Jahre ist dies eine unserer strategischsten Investitionen: ob vorgeschaltet, mit den Holzrecyclingzentren und den Anlagen zur Reinigung von Recyclingprodukten und zur Trennung von umweltschädlichen Stoffen, oder nachgeschaltet,

indem die Spanplattenanlagen an dem Verbrauch von recyceltem Holz ausgerichtet sind.

Es war notwendig, ein Recyclingsystem für Holzabfälle zu implementieren, von Paletten über Verpackungen, Möbel, Türen, Überreste aus dem Baubereich, Schnittabfälle und Spulen. Darüber hinaus bewertet und nutzt das System auch industrielle Nebenprodukte wie Schwarten, Sägemehl und Späne.

Die Marke gab den Produzenten der „Abfälle“ die Möglichkeit, diese an ihre Recyclingzentren - in Portugal und Spanien - zu liefern oder sie in Containern auf ihrem Grundstück zu lagern, um sie später abholen zu lassen. In Deutschland wird Recyclingholz direkt von Holzabfallentsorgern bezogen.

Aber wir hören an dieser Stelle nicht auf. Holzrecycling bei Sonae Arauco entspricht auch den Prinzipien der Abfallhierarchie, d. h. wir legen Wert auf Wiederverwendung, Recycling und Verwertung vor der Entsorgung auf Deponien. So tragen wir zum Beispiel dazu bei, dass die Abfallmenge bei einem Umbauprojekt reduziert wird - wir geben dem Holz, das sonst auf Deponien landen würde, neues Leben.

Das ultimative Ziel besteht darin, die aktive Mitwirkung von Sonae Arauco, einzeln oder in Partnerschaften, bei der Festlegung von Strategien sicherzustellen, die zu einer besseren - und nachhaltigeren - Zukunft für alle beitragen.



## Eine anerkannte Strategie

Sonae Arauco ist durch PEFC™ (Internationale Forstzertifizierung) und FSC® (Weltforstwirtschaftsrat) zertifiziert. Letzteres ist eines der bedeutendsten und bekanntesten Waldzertifizierungssysteme der Welt, das sich die Optimierung der Forstwirtschaft zur Aufgabe gemacht hat. Neben der Unterstützung des FSC Portugal beteiligte sich das Unternehmen als Mitglied des Vorstands an der Einrichtung von [certificamais.pt](http://certificamais.pt), einer Plattform, die Informationen zur Unterstützung der Zertifizierung der Forstwirtschaft bereitstellt. Diese Plattform fördert die Zertifizierung durch Gewährung einer Prämie von 2 €/Tonne für FSC- oder PEFC-zertifiziertes Holz und informiert über die Vorteile der Waldzertifizierung, zu der die Teilnahme an Sensibilisierungs-Workshops, der Austausch bewährter Verfahren und die Bekanntmachung in Bezug auf die langfristige Verpflichtung zum Holzkonsum nach FSC-Richtlinien gehören. Im Rahmen der Forest & Citizen Strategy - einer von Sonae Arauco entwickelten ehrgeizigen, bahnbrechenden, mutigen und innovativen Strategie zur Schaffung einer nachhaltigen forstwirtschaftlichen Wertschöpfungskette - werden unter anderem Forstzertifizierungsmaßnahmen gefördert, dank einer Reihe von Aktivitäten zur Vergrößerung der zertifizierten Waldflächen. Das Unternehmen wird auch sein Engagement für den FSC verstärken und sich um eine Mitgliedschaft im FSC International bewerben.

Jährlich ist Sonae Arauco mit den auf den Markt gebrachten Produkten in der Verantwortung, etwa 1.700 Tonnen CO<sub>2</sub> einzusparen.

## Eine umweltfreundliche Produktlinie

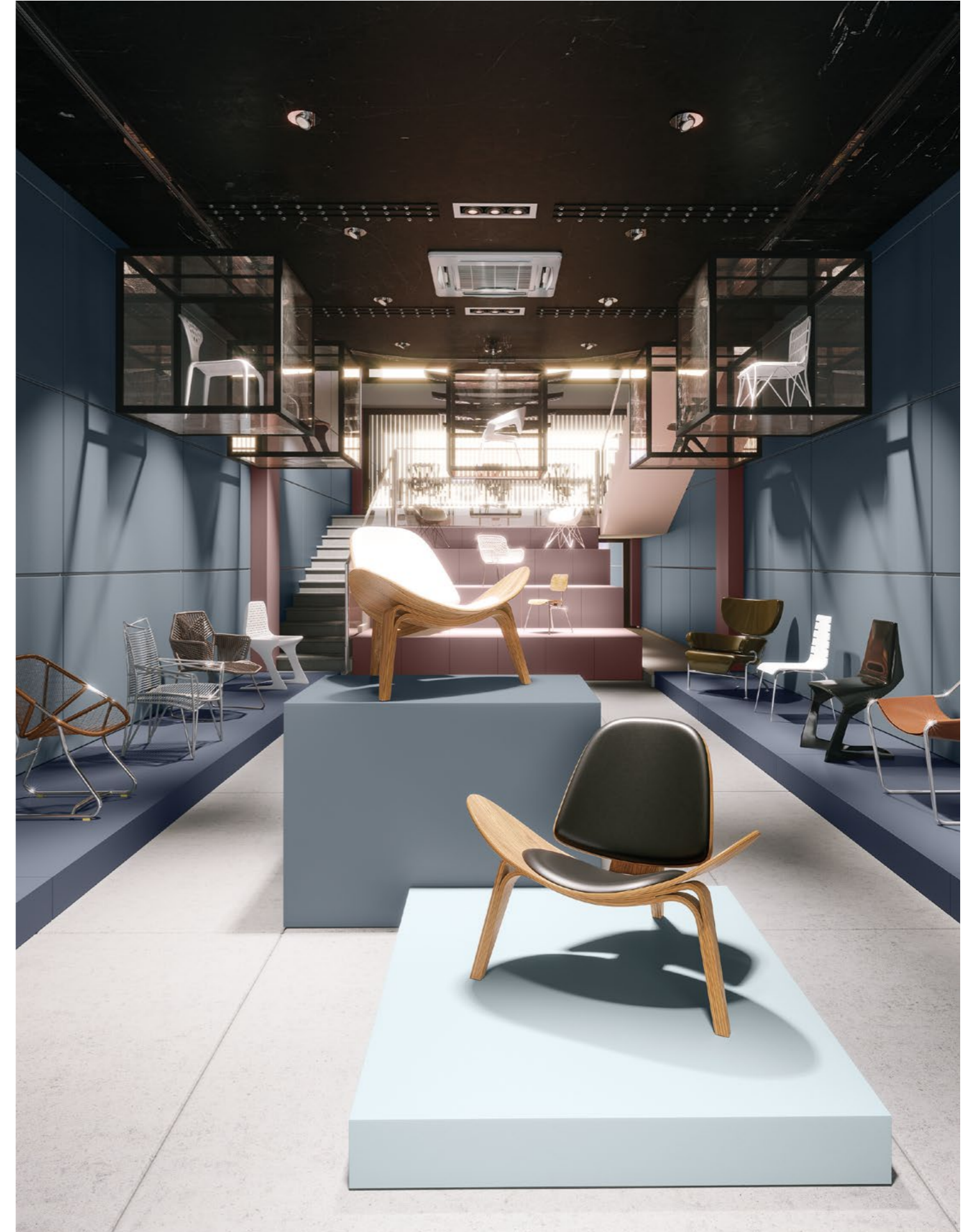
Sonae Arauco ist ein Unternehmen, das sich der nachhaltigen Nutzung von Rohstoffen verschrieben hat, mit einer breiten Palette von Produkten aus Spanplatten und MDF, die mit den Zertifizierungen CARB2 (California Air Resources Board - Amerikanische Umweltschutzbehörde) und EPA (United States Environmental Protection Agency - Amerikanischer Umweltschutzverband) erhältlich sind, einer Norm, die alle in den USA im Handel befindlichen Produkte aus Holz abdeckt.

Die Lösungen der Marke sind auch auf die Anforderungen der Zertifizierung nach LEED® (Amerikanisches Gütesiegel für energieeffizientes Bauen) seitens des U.S. Green Building Council (Amerikanischer Verband für nachhaltiges Bauen) ausgerichtet, der die Nachhaltigkeit von Gebäuden und deren Planung, Errichtung und Wartung bestätigt.

## Wachsen, ohne die Zukunft zu gefährden

Sonae Arauco engagiert sich für die nachhaltige Nutzung von Rohstoffen und investiert in diesem Sinne in die Produktion von Holzwerkstoffplatten, die:

- Eine wertvolle Alternative zu Massivholz sind;
- Sich durch Formflexibilität auszeichnen, um maßgeschneiderte Produkte herstellen zu können;
- Positive Auswirkungen auf die Erderwärmung aufgrund verbesserter Energieeffizienz haben;
- Als Kohlenstoffspeicher bei der Verwendung in der Baubranche fungieren und dazu beitragen, die CO<sub>2</sub>-Emissionen zu reduzieren;
- Recycelt und am Ende der Nutzungsdauer in neue Produkte umgewandelt werden können.





# 3DF

THREE DIMENSIONAL FIBERBOARD



[www.sonaearauco.com](http://www.sonaearauco.com)

**SONAE**   
**ARAUCO**  
Taking wood further