

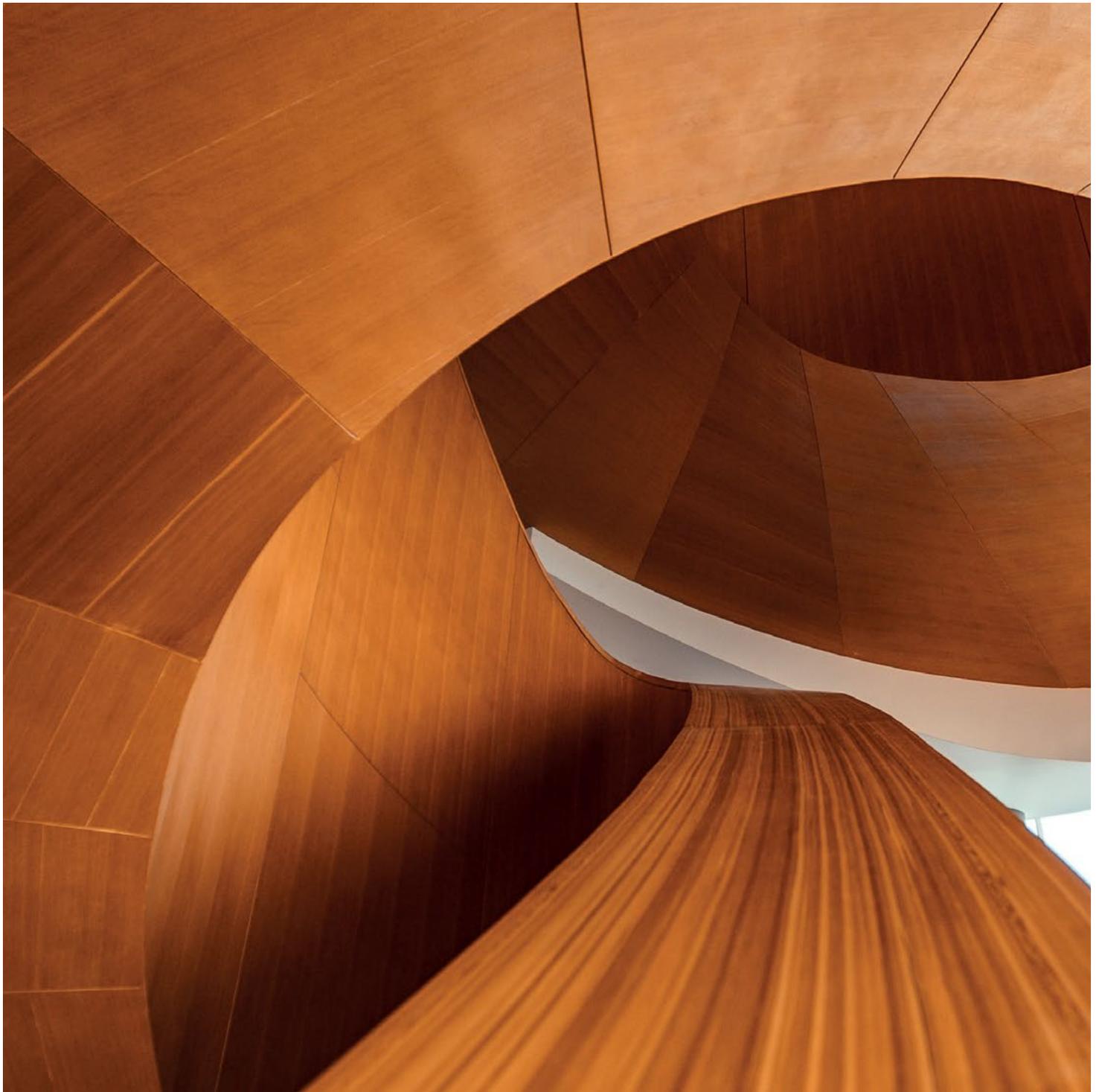
WOOD MADE

NUMMER 4

# STORIES

MAI 2022

SONAE ARAUCO WORLD STORIES



## NACHHALTIGKEIT

Unser Ziel: Klimaneutralität in weniger als zwei Jahrzehnten

## ZEHN JAHRE INNOVUS®

Zehn Mitarbeitende sprechen über die Geschichte, interessante Fakten sowie die zukünftigen Ziele unserer Kollektion von dekorativen Produkten

## DIE FABRIK DER ZUKUNFT

Digitalisierung und vorausschauende Wartungsmodelle stehen bei Industrieunternehmen ganz oben auf der Agenda. Bei Sonae Arauco sind sie bereits Realität

## AKANKSHA KHATRI

Die Leiterin der Nature Action Agenda des Weltwirtschaftsforums über die Rolle von Holz auf dem Weg zur Klimaneutralität

**Director**

Joana Martins

**Redaktionsausschuss**

Carolina Pinto  
Inês Rijo  
LLYC

**Editorial**

Rui Correia

**Besondere Teilnehmer**

Akanksha Khatri

**Mitwirkende**

Adelaide Alves  
Alfonso del Rio  
Andreas Koch  
Angel Garcia Bombin  
Christoph Wenderdel  
Dirk Eiyneck  
Doris Buchmesser  
Frederico Moniz  
Helena Silva  
Isabel Moutinho  
Isolino Valiño  
Joana Faria Resende  
Jorge Lado  
Juan Luis del Pozo  
Marco Ferreira  
Marco Moura  
Michael Jordaan  
Michelle Quintão  
Nerses Fatunz  
Paul Leries  
Pedro Conceição  
Pedro Costa  
Sandy Hilgenfeld  
Sebastian Prieto  
Susanne Böwingloh

**Danksagungen**

Ana Fernandes  
António Castro  
Edite Barbosa  
João Berger

**Titel**

Wood Made Stories  
Sonae Arauco World Stories

**Verfasser**

Sonae Arauco

**Ausgabennummer**

4. Auflage

**Herausgeber**

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

**Erscheinungsdatum**

Mai 2022

**Design**

Artur Sempere · SempereatWork

**Druck & Endbearbeitung**

Lidergraf · Artes Gráficas, SA

**Übersetzungen**

Lingfy  
elinga GmbH

**Pflichtexemplar**

455742/19

**ISSN**

2184-5409



Taking wood further

Inhalt



12



24



38



50

04

**Leitartikel**

Ein Manifest für (unsere) Transformation

16

**Interview**

Doris Buchmesser und Marco Moura  
Ein überraschendes Gespräch

Future Made

50

**Gast**

Akanksha Khatri  
Neue Lösungen aus Holz für eine naturverträgliche gebaute Umwelt

Refresh

06

**Overview**

Was wir erreicht haben und wo wir investieren werden

Wood Made Stories

24

**Ausführliches Feature**

Innovus®  
10 Jahre  
10 Geschichten

52

**Trends**

Wie sieht die Fabrik der Zukunft aus?

12

**Meinung**

Rui Correia  
Unser Weg zur Klimaneutralität

38

**Profil**

Adelaide Alves  
Eine Führungskraft, die sich zu Hause fühlt

14

**Ausgewählte Fotografie**

Nettgau,  
Sonae Arauco's größter Industriestandort

46

**Ziel**

Berlin  
Entdecken Sie die deutsche Hauptstadt und ihre Umgebung

Leitartikel

# Ein Manifest für (unsere) Transformation

Rui Correia,  
CEO Sonae Arauco

Holz ist viel mehr nur als unser Rohstoff: Es ist unsere Inspiration. Durch seine außergewöhnliche Wandlungsfähigkeit ermöglicht es uns, Lösungen mit Mehrwert zu schaffen, die das Leben der Menschen verbessern und zum Schutz des Planeten beitragen. Dieser Prozess des kontinuierlichen Wandels ist auch Teil der DNA von Sonae Arauco – heute mehr denn je.

Das Jahr 2021 war ein weiteres eindrucksvolles Beispiel für unsere konsequente Fähigkeit, auf Herausforderungen zu reagieren, und für unser bewundernswertes Streben, immer besser zu werden. Wir haben uns von den Auswirkungen der Pandemie erholt und beobachten gleichzeitig, dass das Potenzial von Holz als Werkstoff der Zukunft immer mehr Anerkennung erfährt: Holz ist eine nachhaltige, dauerhafte und zuverlässige Alternative.

**Der Markt wird immer dynamischer. Und die Nachfrage nach Produkten wie den von uns angebotenen, die wie kaum andere technische Leistung und Umweltfreundlichkeit vereinen, steigt. Wir sind stolz auf unseren Beitrag zu diesem Paradigmenwechsel.**

Das vergangene Jahr war auch von großen Herausforderungen geprägt. Unser Geschäft wurde durch den starken Anstieg der Energiekosten beeinträchtigt und wir hatten mit einem erheblichen Anstieg der Logistikkosten sowie zahlreichen Einschränkungen hinsichtlich der Verfügbarkeit von Rohstoffen, insbesondere Holz und Chemikalien, zu kämpfen. Wir haben uns jedoch (wieder einmal) angepasst und diese Hindernisse überwunden. Wir verdanken diesen Erfolg unseren Mitarbeitenden – ihrem Wissen, ihrem Engagement und ihrer Resilienz – sowie unseren Investitionen der letzten Jahre, dank denen wir unsere Fähigkeit, auf einen immer anspruchsvolleren Markt zu reagieren, stärken konnten.

Ich bin sehr stolz, und ich danke Ihnen für alles, was wir erreicht haben. Ich möchte auch unseren Kunden, unseren Partnerunternehmen sowie unseren Shareholdern für ihr Vertrauen in die Arbeit unseres Teams danken.

Der französische Wissenschaftler Antoine Lavoisier sagte einmal: „Nichts geht verloren, nichts wird geschaffen, alles verwandelt sich.“ Dieser Satz, der seit drei Jahrhunderten überliefert ist, hat bis heute nichts von seiner Gültigkeit eingebüßt. Es ist wieder einmal an der Zeit, uns zu verwandeln. Überall um uns herum gibt es verschiedene Transformationsfaktoren: Auslöser, die uns dazu bringen, bisherige Handlungsweisen zu hinterfragen und zu überdenken. Jeden Tag aufs



Neue bestätigt sich, dass unsere einzige Gewissheit die Ungewissheit ist. Um uns weiterzuentwickeln, sollten wir uns auf das konzentrieren, was in unserer Hand liegt und was wir steuern können. Lassen Sie uns diese kollektive Energie in etwas Neues, in etwas noch Besseres verwandeln.

Wir sind überzeugt, dass der Erfolg unseres Unternehmens auf größeren Synergien innerhalb unserer Organisation, auf ständiger Kommunikation und auf dem Austausch von Wissen beruht. Nur durch das Engagement unserer Mitarbeitenden können wir betriebliche Spitzenleistungen erzielen, die in innovativen, wettbewerbsfähigen Produkten gipfeln, die sich an den Anforderungen unserer Kunden orientieren. Und im Einklang

mit der Notwendigkeit, Prozesse zu optimieren, Abweichungen zu antizipieren, unsere Produktivität zu steigern – und damit unsere Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen – werden wir uns weiterhin auf die kontinuierliche Verbesserung unserer Abläufe konzentrieren.

Wir möchten auch ein Fürsprecher des gesellschaftlichen Wandels sein und im Kampf gegen die Klimakrise weiterhin mit gutem Beispiel vorangehen. In diesem Zusammenhang und als Teil unserer Verpflichtung zur Co2-Neutralität werden wir die Treibhausgasemissionen in allen unseren Tätigkeitsbereichen reduzieren und den Anteil von Recyclingholz an unseren Produkten erhöhen, um unser Modell der Kreislaufwirtschaft zu fördern.

Unser Magazin begleitet diese Metamorphose unter dem Motto „Transformation – Embracing Change“, das einen Mentalitätswandel und den Weg, den wir beschreiten, verdeutlichen soll. Wenn wir diese Ziele erreicht haben, wird es weitere geben. Mehr Hinterfragen, mehr Selbstkritik, mehr Möglichkeiten, sich zu verbessern, andere Arbeitsweisen einzuführen, sich von der Konkurrenz abzuheben durch die Art und Weise, in der wir denken und handeln, in der wir andere inspirieren und uns selbst inspirieren lassen.

**Wie unser Rohstoff Holz werden wir wandlungsfähig sein. Denn die Welt verändert sich stetig, und um in der Zukunft bestehen zu können, können wir nicht am Status Quo festhalten.**

Refresh

# Overview

## WAS WIR ERREICHT HABEN

### MEHR DIGITALISIERUNG

Zu den wichtigsten Veränderungen in diesem Jahr, die auch weiterhin Teil unserer Entwicklung sein werden, gehören die Digitalisierung, Vereinfachung und Automatisierung von Prozessen und Systemen. Von Industrieanlagen bis hin zum Kundendienst wurden alle Bereiche abgedeckt.



### IN DEN WERKEN

Analyse von Daten aus unserer digitalen Fabrik (Digital Plant, Big Data), um Probleme im Produktionsprozess zu antizipieren oder schneller zu lösen.

Implementierung eines industriellen Netzwerküberwachungsprojekts zur schnelleren Erkennung und Behebung von Netzwerkvorfällen, für weniger Betriebsausfälle, für mehr Netzwerkverfügbarkeit und -transparenz sowie zur Vorhersage von Hardwareausfällen.

Neue Architektur der industriellen Informationsspeicherung in der Cloud zur Verbesserung der Performance und des Zugangs zu einer exponentiell wachsenden Datenmenge.

Entwicklung einer Online-Anwendung, die mithilfe von KI-Algorithmen die für die Herstellung von MDF erforderliche Harzmenge vorhersagt (noch in der Validierungsphase).

Fortlaufende Umgestaltung industrieller Instandhaltungsprozesse durch die Einführung neuer Abläufe und die Unterstützung des Maximo-Tools in den Werken Beeskow, Linares und Valladolid.

### IM KUNDENSERVICE

**Neues Kundenportal für den europäischen und südafrikanischen Markt...**



Das neue Kundenportal steht nun für alle europäischen und südafrikanischen Kunden bereit. Diese können jetzt Bestellungen nachverfolgen, Liefer- und Lagerbestandsinformationen abrufen und flexible datumsabhängige Bestellungen verwalten – alles in Echtzeit.

**Rund 300 Benutzer in 4 Ländern**

(Portugal, Spanien, Deutschland und Südafrika)

**... und immer ein reaktionsschnellerer Kundendienst**

Kundensupportzentren in allen Regionen bieten jetzt eine einfachere, schnellere und individuellere Betreuung – angefangen damit, dass es nur noch eine Telefonnummer pro Land gibt. Das Projekt zur Computer-Telefonie-Integration (CTI), bei dem die Cloud-basierte, in Salesforce integrierte Technologie von Talkdesk implementiert wurde, hat den Kundenservice-Teams von Sonae Arauco relevante Tools an die Hand gegeben, um die Kundenerfahrung zu einem Wettbewerbsvorteil zu machen.

### Effektiveres Preismanagement

Nach ihrer Einführung in den wichtigsten Märkten von Sonae Arauco im Jahr 2020 wurde die PRICE FX-Plattform, die ein verbessertes und schnelleres Preismanagement ermöglicht, im vergangenen Jahr in sieben weiteren Märkten eingeführt: Polen, Benelux, Exports SAF, Tschechische Republik, Slowakei, Ungarn und Österreich. Dank Funktionen zur Definition von Preislisten und Rabattrichtlinien wird der gesamte Prozess jetzt auf integrierte Weise verwaltet, um die Produktivität, Reaktionsschnelligkeit und Steuerung zu verbessern.

### Mehr (digitale) Nähe zum Kunden

Die IMPULSE-Veranstaltungen bieten uns die Gelegenheit, näher an unsere Industriekunden aus den NEE- und SWE-Märkten heranzurücken und uns mit ihnen auszutauschen. Diese Sessions werden jährlich von Sonae Arauco veranstaltet, um für unsere Produkte zu werben, unsere Sicht der wichtigsten Trends zu präsentieren und aus erster Hand mehr über die Bedürfnisse unserer Kunden zu erfahren. Da wir unsere Kunden im Jahr 2021 nicht persönlich treffen konnten, fanden diese Veranstaltungen in erster Linie online statt.

In ihrem stetigen Streben nach Wissensaustausch hat die Produktentwicklungsabteilung auch technische Schulungen zu den verschiedenen Eigenschaften und Anwendungsmöglichkeiten unserer Produkte organisiert. „Dekorative Lösungen (warum und wie man unsere Produkte verwendet)“, „Formaldehyd, VOC und Nachhaltigkeit“ sowie „Schneidverhalten von Melaminplatten sowie Feuerbeständigkeit“ sind einige Beispiele für die Schulungen, die für alle Mitarbeitende über die SAKA (Sonae Arauco Knowledge Academy) angeboten werden.

### In Zahlen:

**24 Online-Sessions** mit Kunden des NEE-Marktes

**14 Online-Sessions** mit Kunden des SWE-Marktes

**8 persönliche Gespräche** mit Kunden des SWE-Marktes

**7 SAKA-Schulungsmodulare**

**31 Workshops** für Mitarbeitende

**141 Mitarbeitende** nahmen im Durchschnitt an jedem Workshop teil

### Im EINKAUF

#### Zentraler Einkauf

One Way – Ariba ist ein SAP-Tool, das einen stärker vernetzten und intelligenteren Beschaffungsprozess ermöglicht. Wir verfügen bereits über mehr als 300 registrierte Lieferanten und haben mehr als 500 Beschaffungsprojekte durchgeführt. Dies bringt uns mehrere Vorteile: Schnelligkeit, Compliance, eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Teams sowie Kosteneinsparungen.

## Nähe zum Kunden

### Ein neues Vertriebszentrum

Am 1. Juni 2021, wurde ein Vertriebszentrum in Deutschland eröffnet, um die NEE-Region zu bedienen und einen persönlichen Service für unsere Handelskunden zu gewährleisten.

### Weitere Innovus®-Händler in Europa

Das Innovus®-Partnernetzwerk wächst weiterhin mit stetiger Geschwindigkeit, wobei im Jahr 2021 mehrere Verträge geschlossen wurden und viele weitere in Verhandlung sind.



## Kontinuierliche Verbesserung

Das neue Management-Control-Tool wird nach einer Testphase in den Werken in Spanien und Portugal nun bereits an allen Standorten eingeführt. Erfahren Sie mehr über das System und seine Auswirkungen auf das Tagesgeschäft des Unternehmens:

### 1. Was ist Management Control?

Es handelt sich um einen strukturierten, standardisierten Managementprozess, der auf Routinen und Aktivitäten basiert, um Probleme zu erkennen und zu lösen und so die Ergebnisse der Werke zu verbessern.

### 2. Wie unterscheidet der neue Prozess sich von der vorherigen Methode?

Dieser Prozess stärkt die Kohärenz zwischen den Tools für kontinuierliche Verbesserung/IOW, die zuvor einzeln gefördert wurden. Er ermöglicht eine stärkere Fokussierung auf die Praxis, auf Menschen sowie auf Prozesse.

### 3. Welches Ziel soll mit diesem Ansatz erreicht werden?

Wir möchten unsere Ergebnisse verbessern und Ziele erreichen, indem wir uns auf die Steuerung von Prozessen und Variablen konzentrieren und vorrangige Änderungen implementieren.

## Gesundheit, Sicherheit und Umwelt

**2021 war das Jahr der Konsolidierung unserer Sicherheits-Roadmap im Rahmen des industriellen Modells der Kompetenzzentren sowie der Angleichung, Standardisierung und Optimierung von Prozessen in allen Abteilungen. Unter den durchgeführten Maßnahmen lassen sich einige Schlüsselprozesse hervorheben:**

**Umfassende Verfahren zur Standardisierung der erwarteten Praktiken und Bedingungen an allen Standorten von Sonae Arauco** in Bezug auf das wichtigste Risiko: die Interaktion zwischen Fußgängern und Fahrzeugen. Dies erforderte beträchtliche Veränderungen und Investitionen, was sich insbesondere in einer Erhöhung der Sicherheit in den folgenden vorrangigen Bereichen widerspiegelt:

- Gehwege
- Holzlagerplätze
- Lagerhäuser
- Ladebereiche

**Es wurden tägliche Gemba-Besuche mit Sicherheitsfokus** in allen Industrieanlagen eingeführt, um eine Routine zu etablieren, das einen kontinuierlichen Prozess zur Identifizierung unsicherer Bedingungen ermöglicht, so dass diese schnell korrigiert und behoben werden können.

**Sicherheitskommunikation:** ein grundlegender Arbeitsschwerpunkt in diesem Bereich, der viele der Prozesse unterstützte und das Bewusstsein der Teams schärfte. Es wurden verschiedene Instrumente entwickelt, um Botschaften zu vereinheitlichen, das Engagement des Unternehmens zu demonstrieren und die Mitarbeitenden zu sensibilisieren und einzubinden.



Das neue Sicherheitsprogramm von Sonae Arauco

### Bessere juristische Unterstützung

Um die Steuerung und Verwaltung von Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsanforderungen zu verbessern, wird eine neue Software für Legal Compliance Management eingeführt: Agenda Law (Deutschland) bzw. SIAWISE (Spanien/Portugal und Südafrika). Diese Programme werden unsere Werke dabei unterstützen, im Hinblick auf neue gesetzliche Anforderungen auf dem Laufenden zu bleiben und diese umzusetzen.

### Weitere Informationen zu Produkten

Die Umweltproduktdeklarationen von Sonae Arauco werden aktualisiert, um die Produkte, ihre Funktionen und ihre technischen Merkmale, insbesondere ihre Umweltauswirkungen auf der Grundlage von Lebenszyklusanalysen, genauer zu beschreiben. Diese Informationen werden vom Markt zunehmend nachgefragt, besonders hinsichtlich Nachhaltigkeitsbewertungen und -zertifizierungen.

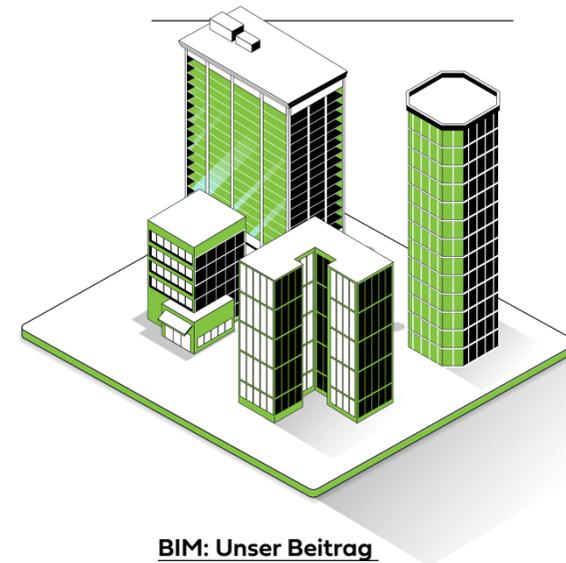
### Verbesserte Abgasbehandlung

Die Installation von Biowäschern („BIOCAT-DUO“ von Wessel) in den Werken Beeskow, Meppen und Mangualde ist abgeschlossen. Dabei handelt es sich um biologische Systeme zur Absaugung und Reinigung der Abluft aus den Trocknern. Diese in unserer Branche beispiellose Investition belief sich auf 22,7 Millionen Euro und stellt einen wichtigen Schritt dar, mit dem wir unter anderem sicherstellen können, dass die Emissionen von Fasern, Formaldehyd und VOCs die gesetzlichen Grenzwerte nicht überschreiten.

## Marketing

### Rückkehr zu internationalen Veranstaltungen

Sonae Arauco hat erneut an den wichtigsten internationalen Veranstaltungen der Branche teilgenommen, nämlich an der Interihotel, an mehreren Ausgaben der Architect@Work, der Decorhotel sowie der Interzum Digital.



### BIM: Unser Beitrag zur Digitalisierung im Bauwesen

Die **BIM-Technologie (Building Information Modelling)** gewinnt in der Architektur und im Bauwesen zunehmend an Bedeutung. Einer ihrer wichtigsten Vorzüge ist die Erstellung von 3D-Gebäudemodellen, die mittels Software vollständig modelliert werden können und sogar die Generierung eines „digitalen Zwillings“ ermöglichen.

Im letzten Jahr hat Sonae Arauco sich dieser wichtigen Plattform angeschlossen und bietet über 80 **Innovus®-Dekor-Texturkombinationen als BIM-Datensatz für ArchiCAD und Revit** an. Unsere Daten sind nicht nur auf der Website von Sonae Arauco verfügbar, sondern auch auf BIMobject, einer der größten internationalen Materialsammlungen für Architekten. Unsere BIM-Daten sind weiterhin auch über die Polantis-Plattform erhältlich.

## Nachhaltigkeit



# 100%

des von Sonae Arauco verwendeten Holzes stammt aus nachhaltigen und verantwortungsvoll bewirtschafteten Quellen

# 800.000

Tonnen recyceltes Holz wurde im Jahr 2021 eingesetzt

# 3,5 Millionen

Tonnen Kohlenstoffdioxid wurden im Jahr 2021 gespeichert (in Verkehr gebrachte Produkte)

11 Holzrecyclingzentren in Spanien/Portugal

11 Industrieanlagen mit FSC®-Zertifizierung (FSC®-C009049 / FSC®-C104607)

Towards Zero Waste, basierend auf einem bioökonomischen Kreislaufmodell

### Kiefern

# +21 600

Die zweite Phase des forstwirtschaftlichen Forschungs- und Entwicklungsprojekts von Sonae Arauco begann mit der Pflanzung von rund 21.000 Kiefern. Diese Kiefern wurden an verschiedenen Standorten in Portugal gepflanzt und ihr Wachstum wird dokumentiert. Die Anfang des Jahres veröffentlichten vorläufigen Ergebnisse sind recht vielversprechend: Sie deuten darauf hin, dass die Radiata-Kiefer aus Chile im portugiesischen Klima widerstandsfähiger ist.

### Kampf gegen die Entwaldung

Sonae Arauco nimmt gemeinsam mit der Calouste-Gulbenkian-Stiftung und Efanor Investimentos als operativer und technologischer Partner an einem Projekt teil, das darauf abzielt, durch aktive Waldbewirtschaftung einen sozialen und wirtschaftlichen Mehrwert zu erzeugen.

Investitionen in Höhe von

# 31 Millionen Euro

# 15.000

Hektar in Nord- und Zentralportugal

## Auszeichnungen und Ehrungen

### Improvement Awards

Mit den 4. Improvement Awards wurden die Teams von Sonae Arauco ausgezeichnet, die sich durch besondere Verbesserungen im Laufe des Jahres hervorgetan haben. Die Veranstaltung fand in Präsenz sowie online statt und führte einige Neuerungen ein, darunter eine neue Kategorie – Innovation & Digitale Transformation – sowie einen Sonderpreis, der die sukzessiven Verbesserungen in der WAX-Emulsionsanlage in Mangualde und deren Auswirkungen auf die Kostensenkung auszeichnete.

**Qualität:** Oliveira do Hospital

**Produktivität:** Beeskow

**Kosteneinsparungen:** Beeskow

**Einbezug des Teams:** Oliveira do Hospital

**Service am Kunden:** Woodmead

**Innovation & digitale Transformation:**

Maia

**Sicherheit:** White River

**Sonderpreis:** WAX-Emulsionsanlage,

Mangualde

### Linares erhält Industriepreis

In Anerkennung der Entwicklung, des Wachstums und des Engagements des Unternehmens in der Stadt sowie seines kontinuierlichen Engagements für eine nachhaltige Entwicklung wurde die Industrieanlage im spanischen Linares mit dem Industriepreis der städtischen Handelskammer ausgezeichnet.

### Gold für unser Magazin

Die dritte Ausgabe des Magazins „Wood Made Stories – Sonae Arauco World Stories“ wurde bei den **Communicator Awards 2021** in der Kategorie „Design & Print – Employee Publication Magazine“ ausgezeichnet.

### Innovus® Feel Light Grey erzielt einen Hattrick

Die dekorative Oberfläche mit dreidimensionaler, matter Melaminbeschichtung wurde im vergangenen Jahr mit drei Designpreisen ausgezeichnet und setzt damit seinen Erfolgskurs mit internationaler Anerkennung fort. Die Filzinterpretation überzeugte die Jury der **German Design Awards**, der **interzum Awards** und (speziell für das Cosmos Finishing) der **Iconic Awards**.

### Auszeichnung für die Sicherheit von Aserraderos de Cuéllar

Bei der 9. Verleihung des Preises „Asepeyo Antoni Serra Santamans“ gewann das Werk in Aserraderos de Cuéllar (Spanien) den zweiten Preis in der Kategorie „**Best Practices, kleine und mittelständische Unternehmen**“ im Rahmen einer Initiative, welche die besten Projekte für Sicherheitsprävention in Mutua-Partnerunternehmen auszeichnet. Diese Auszeichnung unterstreicht, dass die Sicherheit unserer Mitarbeitenden eine strategische Priorität für Sonae Arauco darstellt.

## Jubiläen

**Valladolid:** 75 Jahre

**Meppen:** 60 Jahre

**Nettgau:** 20 Jahre



## WO WIR INVESTIEREN WERDEN

# 37 Mio.€

Dies ist der Betrag, den wir im kommenden Jahr in industrielle Schlüsselbereiche investieren möchten.

Einerseits beabsichtigen wir, unsere Produktionskapazitäten für Mehrwertlösungen, nämlich Innovus® Dekorprodukte, auf globaler Ebene auszubauen, abgestimmt auf die Marktentwicklung, in der kleinere Aufträge und kürzere Reaktionszeiten immer mehr zur Realität werden. Andererseits planen wir, den Anteil von Frisch- und recyceltem Holz zu erhöhen, um das Potenzial dieses Rohstoffs maximal zu nutzen.

**Nettgau**  
Deutschland

**18,7** Mio. €

#### Welche Bereiche?

MFC-Linie, neues Lager, Verpackungsstraße und interne Logistik

#### Mit welchem Ziel?

Ausbau der installierten Produktionskapazität bezüglich Dekorlösungen und Verbesserung des Serviceniveaus

#### Wie?

Anlagenmodernisierung, Bau eines neuen Lagers zur Verbesserung der Logistik, unterstützt durch eine höhere Bestandsverfügbarkeit, Verbesserung der Verpackungsstraße und der internen Logistik

#### Wann?

1. Quartal 2023

**Linares**  
Spanien

**3,2** Mio. €

#### Welche Bereiche?

Beide MFC-Linien

#### Mit welchem Ziel?

Nutzung der Produktionskapazität der Pressen und Qualität des Endprodukts

#### Wie?

Eingriff in den Maschinenkern, Austausch der Hauptkomponenten der Pressen

#### Wann?

Bis Ende 2022

Die Investitionen in Portugal werden größtenteils im Rahmen des europäischen Finanzierungsrahmens Portugal 2020 getätigt.

## Meinung

# Unser Weg zur Klimaneutralität

Rui Correia  
CEO

Unser Ziel ist Null: CO<sub>2</sub>-Neutralität. Sonae Arauco hat sich verpflichtet, diesen Meilenstein in weniger als zwei Jahrzehnten zu erreichen. Mit einer natürlichen Entwicklung, die im Einklang mit der Leistung des Unternehmens im Bereich der nachhaltigen Entwicklung steht, nehmen wir die EU-Ziele um mindestens 10 Jahre vorweg.

Machen wir uns jedoch nichts vor: Dies ist ein hochgestecktes Ziel. Die Kohlenstoffneutralität muss im Mittelpunkt des Geschäftsmodells von Sonae Arauco stehen, und das bedeutet, dass wir alle unsere Handlungen auf das Ziel der Nullemissionen ausrichten müssen. Dies ist wahrscheinlich die größte Transformation in der Geschichte unseres Unternehmens, aber diese Entwicklung ist ein notwendiger und dringender Schritt für die Nachhaltigkeit des Planeten – der wir uns seit unserer Gründung verpflichtet fühlen – sowie für unser Business. Heute stehen Unternehmen vor immer mehr rechtlichen Herausforderungen, die sie auf diesen Weg des Wandels führen. Der Gesetzgebung einen Schritt voraus zu sein, ist entscheidend für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und bietet auch die Möglichkeit, die Produktionskosten zu senken und Wachstumsinstrumente zu entwickeln. Den Impuls für die Transformation geben jedoch auch andere Gesprächspartner: Mitarbeitende suchen Unternehmen, die nachhaltig denken und handeln, Kunden

bevorzugen zunehmend Marken, die CO<sub>2</sub>-neutral sind, selbst wenn dies Preissteigerungen bedeutet, und Investoren entscheiden sich für Unternehmen, die zukunftsorientiert sind und ohne Angst vor Veränderungen konsequente Schritte im Sinne des Wandels unternehmen. Darüber hinaus verändert sich der Kapitalmarkt, so dass die Umweltleistung eines Unternehmens von einer Nebensächlichkeit zu einem wesentlichen Faktor wird. Für ein Unternehmen wie Sonae Arauco, das sich seit jeher zu Nachhaltigkeit verpflichtet hat, ist dies auch eine Frage der positiven Wirkung – der Fähigkeit oder gar der Pflicht, dem Markt und seinen Stakeholdern mit gutem Beispiel voranzugehen.

Dies ist nicht das erste Mal, dass wir uns das Ziel setzen, ehrgeizige Veränderungen anzustoßen und sogar anzuführen. In der Vergangenheit haben wir erhebliche Fortschritte erzielt: So sind wir beispielsweise von Schwerölkesseln auf die Nutzung von Biomasse als Wärmeenergiequelle umgestiegen und wir haben eine verbesserte Technologie entwickelt, um zusätzliche Feuchtigkeit aus Holz zu entfernen und so den Energiebedarf für den Trocknungsprozess zu senken. Darüber hinaus haben wir die Grundsätze der Kreislaufwirtschaft in unsere industrielle Praxis integriert, sei es durch effizientere Produktionsmodelle, die Verringerung des Rohstoff- und Energieverbrauchs,

durch die Verlängerung des Lebenszyklus von Holz, durch die Förderung von Recycling-Netzwerken oder durch andere Projekte zur Bewusstseinsbildung und zum sozialen Engagement. Der Schritt, den wir jetzt machen werden, ist jedoch noch entschiedener und nimmt vorweg, was die meisten Unternehmen in Zukunft werden tun müssen.

Aktuell erstellen wir eine unternehmensweite Bestandsaufnahme der Treibhausgasemissionen gemäß den Grundsätzen des GHG-Protokolls. Anschließend werden wir eine Ausgangsbasis schaffen und die Herausforderungen und Chancen evaluieren. Auf der Grundlage dieser Analyse werden wir eine wirksame Strategie für die CO<sub>2</sub>-Neutralität entwickeln und die Entkarbonisierungsmaßnahmen definieren und priorisieren, die unseren Fahrplan für die Schritte und Projekte zur Erreichung dieses ehrgeizigen Ziels bilden werden. Was zeichnet den Weg von Sonae Arauco aus? Die meisten Unternehmen haben sich zu Entkarbonisierungsplänen verpflichtet, die nur Scope-1- und Scope-2-Emissionen berücksichtigen – also die Emissionen, die in direktem Zusammenhang mit dem Unternehmen stehen und die es kontrollieren kann. Sonae Arauco ist jedoch der Ansicht, dass Unternehmen in ihrer gesamten Wertschöpfungskette nachhaltig sein müssen. Wir haben uns deshalb zu einer vollständigen Reduzierung

Dies ist ein hochgestecktes Ziel. Die Kohlenstoffneutralität muss im Mittelpunkt des Geschäftsmodells von Sonae Arauco stehen, und das bedeutet, dass wir alle unsere Handlungen auf das Ziel der Nullemissionen ausrichten müssen. Dies ist wahrscheinlich die größte Transformation in der Geschichte unseres Unternehmens.

der Treibhausgasemissionen von unserem direkten Betrieb bis hin zur Lieferkette verpflichtet, wobei auch die Scope-3-Emissionen berücksichtigt werden. Das bedeutet, dass diese Transformation eingekaufte Waren und Dienstleistungen, Geschäftsreisen, Mitarbeiterreisen, Abfallentsorgung, Verwendung der verkauften Produkte, Transport und Vertrieb (vor- und nachgelagert), gemietete Waren und Franchising sowie alle zukünftigen Investitionen umfasst. Der Plan umfasst alle unter das Kyoto-Protokoll fallenden Treibhausgase, von Kohlenstoffdioxid bis hin zu Fluorkohlenwasserstoffen. So können wir zum Beispiel beurteilen, an welchen Stellen in unserer Lieferkette die höchsten CO<sub>2</sub> Emissionen entstehen, und Möglichkeiten zur Energieeffizienz und Kostensenkung ermitteln. Wir werden

feststellen können, welche Zulieferer in diesem Bereich führend sind und welche sich noch verbessern müssen. Und wir werden in der Lage sein, Zulieferer für dieses Ziel zu gewinnen und sie bei der Umsetzung von Initiativen zur Leistungsoptimierung und zur Verbesserung der Energieeffizienz ihrer Produkte zu unterstützen. Für den Erfolg dieser Transformation zählen wir auf die Mitwirkung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Engagement und Einsatzbereitschaft die erste Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Wandel sein werden.

Zu Beginn der Pandemie waren wir uns alle der Verantwortung bewusst, die jeder Einzelne von uns trägt, um eine nachhaltigere Welt für die nächsten Generationen zu schaffen. Sonae Arauco

vertritt die Ansicht, dass ein weit verbreitetes Bewusstsein dafür besteht, dass der Übergang zu einer nachhaltigeren Welt sehr schnell erfolgen muss und dass dies nur durch konzentrierte Aktionen aller möglich sein wird, d. h. durch die Einbeziehung von Unternehmen, Bürgern, Gesellschaften und Regierungen in eine beispiellose, internationale Aufgabe.

Wir möchten mit gutem Beispiel vorangehen: Wir werden über unsere gesamte Wertschöpfungskette und von unseren verschiedenen Standorten aus einen positiven Einfluss auf die verschiedenen Unternehmen ausüben und eine innovative Rolle bei der Erreichung von Netto-Null in unserer Branche übernehmen. Wir werden uns selbst übertreffen. Begleiten Sie uns bei diesem Wandel.

## Ausgewählte Fotografie

Dieses Bild bietet einen besonderen Blick auf den größten Industriestandort von Sonae Arauco: Nettgau. Das beeindruckende Werk in Norddeutschland erstreckt sich über 58 Hektar und verfügt über eine überdachte Industriefläche von etwa acht Hektar, eine Produktionskapazität von mehr als einer Million Quadratmeter PB, MFC und OSB sowie rund 400 Mitarbeitende.

Diese Indikatoren unterstreichen die hohe Bedeutung der Region für Sonae Arauco. Deshalb wird das Unternehmen sein langfristiges Engagement für seine Mitarbeitenden und die lokale Community weiter verstärken: nun durch eine Investition in Höhe von rund 18,7 Millionen Euro.

Die Investition umfasst die Erneuerung einer MFC-Produktionsstraße, was die Produktionskapazität im Hinblick auf dekorative Lösungen erhöhen und das Serviceniveau verbessern wird. Zudem wird eine neue Lagerhalle gebaut, welche die Kapazität des bestehenden, drei Hektar großen Lagers erweitern wird.

Auf diese Weise möchten wir auch in Zukunft Holzlösungen mit Mehrwert anbieten – ein Aspekt, der den Industriestandort Nettgau seit seiner Gründung vor 20 Jahren auszeichnet.

Fotografie: (C) Foto Wiedemann





Sonae Tech Hub  
Maia, Portugal

## Interview

# Doris Buchmesser und Marco Moura — ein überraschendes Gespräch

Sie wuchs in Graz, der zweitgrößten Stadt Österreichs, auf, er fast 2.500 Kilometer entfernt in Mindelo, einer portugiesischen Küstenstadt in der Nähe von Porto. Sie gehörten zu den ersten europäischen Studierenden, die am internationalen Austauschprogramm Erasmus teilnahmen – beide in Italien. Es war für jeden von Ihnen eine transformative Erfahrung. Später spezialisierte sich Doris auf Marketing und Vertrieb, während Marco Ingenieur wurde.

Ihre Motivation und berufliche Erfüllung fanden sie in der Unternehmenskultur von Sonae Arauco, die sich durch das Streben nach stetiger Verbesserung auszeichnet. Doris ist heute Sales Director NEE (Nordosteuropa) bei Sonae Arauco und Marco ist Group Supply Chain Director, also der Gesamtleiter der Lieferkette des Unternehmens. Beide leiten Teams, deren Aufgaben sich gegenseitig ergänzen (ohne Kunden gibt es kein Geschäft und ohne Produkt gibt es keine Kunden), die dies in der täglichen Arbeit aber leicht vergessen könnten, denn: Auf dem Markt und in den Werken laufen die Uhren oft anders. Der Schlüssel zur Bewältigung von Herausforderungen, darin sind sie sich einig, liegt in einem engen Dialog, um gegenseitiges Verständnis, Empathie und echte Teamarbeit aufzubauen.

## Doris Buchmesser

### Sales Director NEE

Doris Buchmesser ist 54 Jahre alt und wurde im österreichischen Graz geboren. Sie hat Betriebswirtschaftslehre an der Karl-Franzens-Universität Graz studiert und ist seitdem in der Holz- und Holzwerkstoffindustrie in den Bereichen Management und Vertrieb tätig. Sie stieß 2020 als Sales Manager für NEE zu Sonae Arauco.



### Ihr gehört beide mehr oder weniger der gleichen Generation an. Wie war Eure Kindheit? Habt Ihr viele Erinnerungen?

**Doris Buchmesser (DB)** – Ich wurde in Graz, der zweitgrößten Stadt Österreichs, geboren und bin dort aufgewachsen. Ich habe eine Schwester, und wir wohnten in einem historischen Haus, das immer noch im Besitz unserer Familie ist. Meine Eltern waren Geschäftsleute und immer viel beschäftigt, so dass wir mit einem Kindermädchen aufwuchsen, das bis zum Alter von 98 Jahren bei uns lebte. Meine Eltern wollten immer, dass wir mehrere Sprachen lernen und verschiedene Sportarten ausüben. Ich hatte eine sehr glückliche Kindheit: viel Sport, viel Spaß, ein großes Haus und umgeben von tollen Menschen.

**Marco Moura (MM)** – Ich wurde in Porto geboren, aber meine Eltern und ich zogen nach Mindelo, einer kleinen Stadt am Meer, als ich noch sehr jung war. Viele Menschen verbrachten den Sommer dort, aber den Rest des Jahres wohnte nur noch ein anderer

Junge in meiner Straße, mit dem ich auch heute noch Kontakt habe. Ich habe sehr gerne Fußball gespielt und wollte so sein wie Eusébio, aber dann bin ich doch Ingenieur geworden.

### Gibt es ein besonderes Ereignis, das Eure Jugend geprägt und Eure Berufswahl beeinflusst hat?

**MM** – Ich wollte von klein auf Ingenieur werden wie mein Vater, der als Industriedirektor in einer Fabrik in Mindelo arbeitete. An den Wochenenden überwachte er die Wartungsarbeiten in der Fabrik und nahm mich immer mit. Damals wurden Gesundheit und Sicherheit in den Fabriken noch nicht so groß geschrieben wie heute ... Ich mochte es, die Fabrik zu erkunden, alles anzufassen und zu sehen, wie alles funktioniert. Ich kam immer öfters nach Hause, was meine Mutter nicht besonders gefreut hat [lacht].

**DB** – Ich wollte schon immer im Bereich Vertrieb und Marketing arbeiten, und

machte meine ersten Erfahrungen während des Studiums. Ich bewarb mich für ein Sommerpraktikum in einem Unternehmen: Das war meine erste Arbeitsstelle und mein erster Kontakt mit Holzprodukten. Man fragte mich, ob ich bleiben wollte, und fortan hatte ich eine Verbindung zu dieser Branche.

### Gab es ein außergewöhnliches Ereignis – eine große Veränderung – auf Eurem Lebensweg?

**MM** – Während meiner Studienzeit gab es in der Europäischen Union noch keine offenen Grenzen wie heute. 1996 beschloss ich, mich als einer der ersten Portugiesen für das Erasmus-Programm anzumelden, und verbrachte ein Jahr in Italien, in Mailand. Anders als heute konnte man damals nicht jedes Wochenende nach Hause reisen, ich besuchte meine Familie nur an Weihnachten. Alles war neu. Ich war zum ersten Mal im Ausland, ganz allein, und der gesamte Unterricht fand auf Italienisch statt. Es war hart, und ich

## Marco Moura

### Group Supply Chain Director

Marco Moura ist 49 Jahre alt und wurde im portugiesischen Porto geboren. Er studierte Maschinenbau an der Universität von Porto und absolvierte später eine intensive Managementausbildung. Er war bei mehreren multinationalen Unternehmen in den Bereichen Robotik, Verpackung und Zellstoff tätig, bevor er 2017 die Position des Group Supply Chain Director bei Sonae Arauco übernahm.



19

musste mich wirklich anstrengen – vor allem, um die Sprache zu lernen. Ich hatte nicht viel Geld, und ich wusste, wie sehr meine Familie sich anstrengte. Deshalb wollte ich nicht alles Geld ausgeben und am Ende trotzdem scheitern. Aber ich bekam gute Noten und konnte sehr viel aus dieser Zeit mitnehmen.

**DB** – Wir gehören also nicht zur gleichen Generation, Marco. Ich war 1989 als Erasmus-Studentin in Bologna [lacht]! Das Lustige ist, dass ich eine der ersten Erasmus-Studierenden aus Graz war.

**MM** – Ich kenne Bologna. Das ist eine Studentenstadt, oder?

**DB** – Ja. La Dotta, la Grassa, la Rossa! [„die Weise, die Fette, die Rote“, die drei Beinamen von Bologna]

**MM** – [auf Italienisch] Sprichst du noch Italienisch, Doris?

**DB** – [auf Italienisch] Ein bisschen. [lacht]

### Gibt es noch weitere Erfahrungen, die Ihr hervorheben möchten?

**MM** – Ein weiteres transformatives Erlebnis für mich war die Zeit, in der ich in Spanien gearbeitet habe. Wieder gab es eine steile Lernkurve: ein neues Land, ein größeres Unternehmen mit mehr Fabriken und höherer Komplexität, und meine Familie war nicht in meiner Nähe.

**DB** – Ich war fast 30 Jahre lang in der Holzindustrie tätig und habe immer das Gleiche gemacht. Dann erhielt ich 2015 die Diagnose Hirntumor. Das war eine beängstigende Zeit, denn die Krankheit war schon fortgeschritten und ich musste operiert werden. Die OP verlief gut, aber die ersten Wochen waren sehr schwierig, weil ich aufs Neue sprechen und laufen lernen musste. Da dachte ich: „Ich muss etwas ändern.“ Ich kündigte meinen Job, nahm eine kurze Auszeit und blieb als Beraterin in der gleichen Branche. Mir wurde jedoch schnell klar, dass Berater wie zahnlose Löwen sind: Man kann Empfehlungen und Vorschläge machen, aber man kann keine Entscheidungen

treffen oder etwas verändern. Also orientierte ich mich wieder um und kam glücklicherweise zu Sonae Arauco.

### Doris, Du arbeitest seit eineinhalb Jahren bei Sonae Arauco, und Marco, Du seit fünf Jahren. Was ist für Euch das Besondere an unserem Unternehmen?

**DB** – Es ist ein Zusammenspiel aus mehreren Faktoren. Ich mag die Menschen, ich mag die Produkte, und ich mag meine Kunden. Ich mag die Unternehmenskultur, die Agilität und wie wir in allen Fragen nach rationalen Beweggründen handeln. Bei meinen früheren Tätigkeiten hatten die Verantwortlichen Ideen und haben ihrem Team aufgetragen, diese umzusetzen, ohne jemanden zu fragen, ob die Ideen sinnvoll sind. Bei Sonae Arauco werden Entscheidungen mit Sorgfalt getroffen, und die Teams werden angehört, selbst wenn dies manchmal etwas länger dauert, und das steigert meine Motivation.

**MM** – Ich mag es sehr, neue Dinge zu tun und Dinge zu verändern. Deshalb wurde ich eingestellt – um die Lieferkette neu zu erfinden, umzugestalten und zu optimieren. Manchmal gehe ich den Leuten auf die Nerven, weil ich scheinbar nie zufrieden bin, aber mein einziges Ziel ist wirklich, dass es dem Unternehmen immer besser geht. Ich konnte nicht für ein Unternehmen arbeiten, das mir sagt, dass die Dinge so in Ordnung sind, wie sie sind. Für mich ist die ständige Bereitschaft zur Veränderung das Beste an unserer Unternehmenskultur.

**Doris und Marco, Eure Zuständigkeiten ergänzen sich und Eure Teams müssen zusammenarbeiten. Wie habt Ihr festgestellt, dass es zum Erfolg des Unternehmens beiträgt, wenn das jeweils andere Team gut funktioniert?**

**MM** – Das ist ganz einfach. Das Team von Doris arbeitet mit Kunden, und ohne Kunden gibt es kein Geschäft. Also auch wenn ich nicht direkt in der Vertriebsabteilung tätig bin, ist mir bewusst, dass Kunden wichtig sind.

**DB** – Auch für mich ist es einfach: Marcos Team ist sehr wichtig, denn sonst könnte ich die Produkte nicht rechtzeitig an meine Kunden liefern. Unsere Teams müssen also Hand in Hand arbeiten. Und das Team von Marco bietet einen sehr guten Service, fast perfekt sogar. [lacht]

**Doris, was sollte Deiner Meinung nach die Priorität für Marcos Abteilung sein?**

**DB** – Zum Beispiel eine Steigerung der On Time In Full [Lieferung der bestellten Menge innerhalb der gewünschten Zeit]. Und ich hätte gern ein wenig mehr Flexibilität.

**MM** – Wenn wir über Flexibilität in der Lieferkette sprechen, müssen wir uns im Klaren darüber sein, was das genau

bedeutet. Wenn Doris zum Beispiel zu mir sagt: „Ich brauche meine Produkte in weniger als sieben Tagen“, dann ist diese Flexibilität möglich. Wir müssen verstehen, ob das profitabel genug ist oder nicht.

### Bei Sonae Arauco erhöht die Sorgfalt, mit der eine Entscheidung getroffen wird, und das Zuhören der Teams meine Motivation.

Doris Buchmesser

**Marco, wie schwierig ist es für Dich, die Weiterentwicklung der Lieferkettenbereiche des Unternehmens mit dem Druck des internen Vertriebsteams in Einklang zu bringen?**

**MM** – Die Herausforderung besteht darin, die Fristen einiger unserer Kunden einzuhalten. Und wir müssen der Vertriebsabteilung oft erklären, welche Fristen wir einhalten können und welche nicht. Das ist sehr wichtig, denn wenn wir erklären, was unsere Werke produzieren können und warum, dann haben alle eine Vorstellung davon, was möglich ist und was nicht, und können ihre Erwartungen anpassen. Dies geschieht im Moment verstärkt.

**Welchen Beitrag kann der Vertrieb zur Verbesserung der Servicequalität leisten?**

**MM** – Das ist ein laufender Prozess, und wir haben schon Fortschritte gemacht. Aber das Vertriebsteam muss sich an unseren industriellen Fähigkeiten

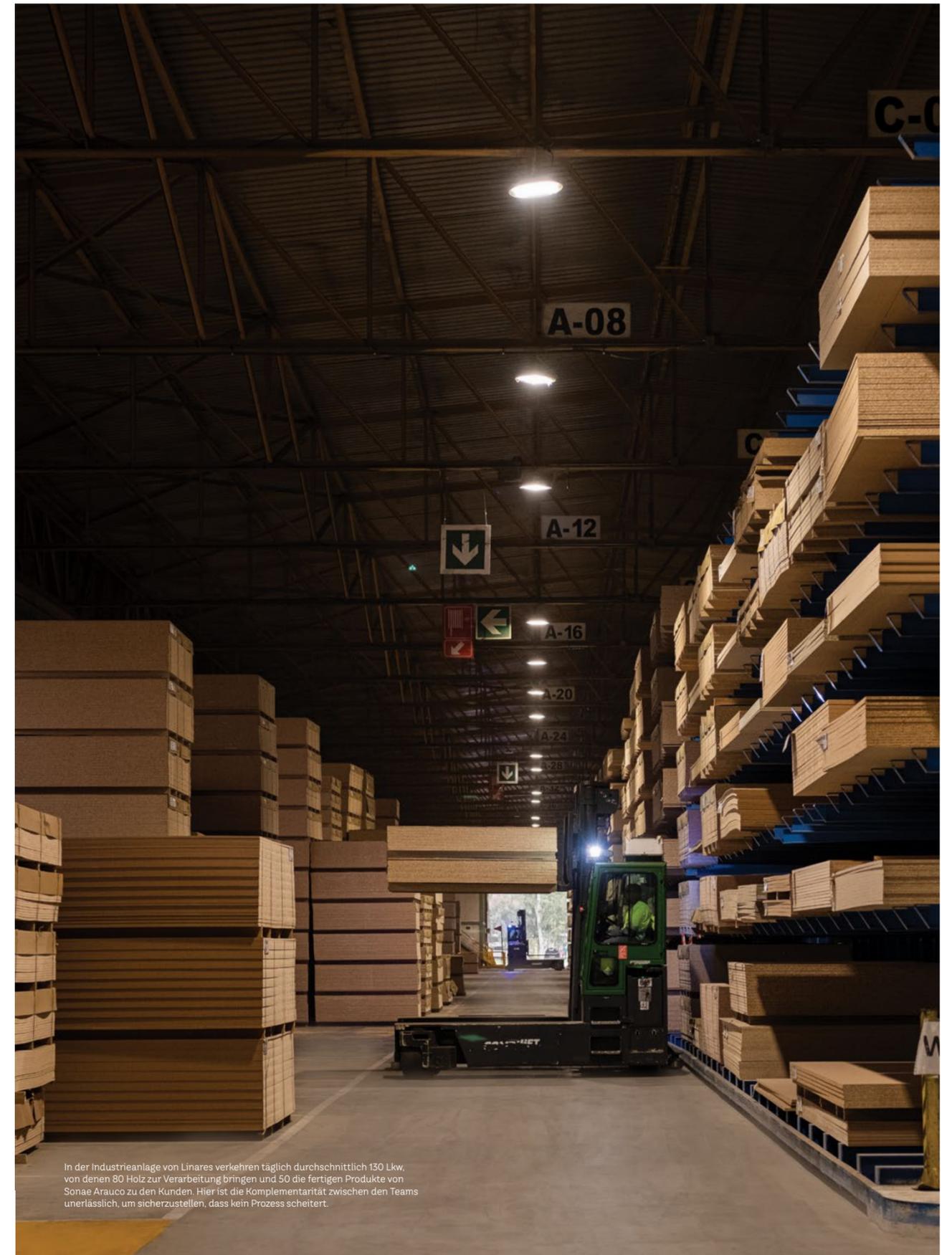
orientieren und berücksichtigen, dass die Herausforderungen, die es in Bezug auf die Lieferkette zu bewältigen gilt, koordinierte Maßnahmen erfordern, die von verschiedenen Abteilungen getragen werden.

**Und aus Deiner Perspektive, Doris?**

**DB** – Kommunikation ist sehr wichtig. Das Vertriebsteam muss verstehen, mit welchen Anforderungen und Zwängen unsere Kollegen und Kolleginnen konfrontiert sind. Wenn wir kommunizieren, können wir einander verstehen. Und wenn wir einander verstehen, können wir wiederum mit den Kunden kommunizieren und die Situation besser erklären.

**Was sind die wichtigsten Veränderungen, die in den letzten fünf Jahren in Euren Geschäftsbereichen stattgefunden haben, und wie haben sich die Teams darauf eingestellt?**

**MM** – Ich glaube, das Wichtigste war die Pandemie. Sie hat die Logistik erschwert und die Nachfrage erhöht: Wir verkaufen mehr, weil Kunden mehr in ihre Häuser oder Wohnungen investieren, renovieren und sich neu einrichten. Und das erhöht den Druck auf die Lieferkette. In diesem Zusammenhang ist die Transformation unserer Lieferkette von entscheidender Bedeutung, sowohl im Hinblick auf die Umstrukturierung und Optimierung von Prozessen als auch durch die Schaffung größerer Lager, die es uns ermöglichen, die Bestände zu erhöhen und schneller auf die Nachfrage unserer Kunden zu reagieren. Wir führen mehrere gezielte Optimierungsprojekte durch und investieren schnell, was angesichts des anspruchsvolleren Markts – Kunden verlangen kürzere Fristen und kleinere Mengen – und der Tatsache, dass wir in der Lage sein müssen, unsere normale Arbeit fortzusetzen, schwierig ist.



In der Industrieanlage von Linares verkehren täglich durchschnittlich 130 Lkw, von denen 80 Holz zur Verarbeitung bringen und 50 die fertigen Produkte von Sonae Arauco zu den Kunden. Hier ist die Komplementarität zwischen den Teams unerlässlich, um sicherzustellen, dass kein Prozess scheitert.



Von links nach rechts

- Hans-Robert Holzer**  
Sales Manager Construction DE, AT
- Jochem Sneep**  
Sales Backoffice Manager NEE
- Markus David**  
Sales Manager Trade & Specification DE, AT
- Leo Jager**  
Sales Manager Trade SAN, SAS, IT, FR
- Doris Buchmesser**  
NEE Sales Director
- Wolfgang Welling**  
NEE Sales Manager Industry
- Nerses Fatunz**  
Sales Manager East Europe



Von links nach rechts

- Marta Gonçalves**  
Master Planner
- Marco Moura**  
Group Supply Chain Director
- Tiago Fernandes**  
Master Planner
- João Sá**  
Supply Chain Project Manager

**DB** – COVID-19 hat auch die Art und Weise, wie wir verkaufen, völlig verändert: nämlich mehr reaktiv als proaktiv. Das Umfeld ist sehr schwierig. Einerseits gibt es eine enorme Nachfrage nach Core & Technical®-Produkten, die wir nicht immer befriedigen können, andererseits müssen wir bei der Positionierung von beispielsweise Innovus® MFC und AGEPAN® SYSTEM um jeden Quadratmeter kämpfen. Mit anderen Worten: Zum einen betreiben wir Schadensbegrenzung, da es nicht immer möglich ist, Kunden die benötigte Menge

an C&T-Produkten zum gewünschten Zeitpunkt zu liefern, und zum anderen versuchen wir, Marktanteile zu gewinnen und das Volumen an Produkten mit Mehrwert zu erhöhen.

**Und welche Veränderungen werden wir in den nächsten fünf Jahren erleben?**

**MM** – Die Notwendigkeit der Digitalisierung wird dazu führen, dass wir unsere Arbeitsabläufe und -mittel anpassen müssen. In diesem Zusammenhang haben

wir bereits Projekte in Bezug auf die Lieferkette in Angriff genommen. Auch die Beschränkungen im Verkehrssektor und bezüglich der CO<sub>2</sub>-Emissionen werden einen Wandel bewirken. Wir müssen nachhaltiger werden und jetzt investieren, damit wir nicht überrumpelt werden.

**DB** – Meine größte Sorge gilt der Widerstandskraft unserer Kunden angesichts der steigenden Rohstoffkosten. Sie machen eine besonders schwierige Zeit

durch, da sie den Anstieg der Rohstoffpreise nicht immer in den Preisen für ihre Produkte widerspiegeln können. Da Partnerschaften eine strategische Priorität für uns sind, werden wir weiterhin mit ihnen zusammenarbeiten, um diese Herausforderungen gemeinsam zu bewältigen.

**Wie können die beiden Teams zusammenarbeiten, um diese Herausforderungen zu bewältigen??**

**MM** – Wir verfolgen mehrere gemeinsame Projekte zur Verbesserung. Der Schwerpunkt liegt darauf, effektiver und effizienter zu werden. Meine Teams müssen ihre Logistik verbessern, damit die Teams von Doris besser verkaufen können, aber Doris kann mir auch helfen, Produkte entsprechend unserer industriellen Kapazität auf den Markt zu bringen, damit wir produktiver sein und zu wettbewerbsfähigen Preisen verkaufen können. Doris kann uns dabei helfen, unser Produktportfolio zu optimieren.

**DB** – Ich denke, wir können auch in kleinen Dingen helfen, z. B. indem wir versuchen, die Kunden davon zu überzeugen, größere Mengen sowie nachhaltigere Produkte zu kaufen.

**Doris, was ist deiner Meinung nach der größte Vorteil der starken Lieferkettenabteilung von Sonae Arauco?**

**DB** – Das ist ein großer Wettbewerbsvorteil, der uns Verhandlungsmöglichkeiten gegenüber Kunden bietet. Neben dem Produkt können wir auch Service verkaufen, und das ist in diesem Zusammenhang von entscheidender Bedeutung.

**Die Notwendigkeit der Digitalisierung wird dazu führen, dass wir unsere Arbeitsabläufe und -mittel anpassen müssen. In diesem Zusammenhang haben wir bereits Projekte in Bezug auf die Lieferkette in Angriff genommen.**

Marco Moura

**Zurück zu Eurer persönlichen Geschichte: Was macht Ihr in Eurer Freizeit?**

**DB** – Ich treibe wirklich gerne Sport. Ich wohne in Salzburg, also kann ich an ungefähr 30 verschiedenen Orten Ski fahren, ohne zu weit zu fahren. Und ich jogge sehr gerne, mindestens zwei- oder dreimal pro Woche.

**MM** – Früher habe ich gerne Fußball gespielt, aber jetzt gehe ich eher ins Fitnessstudio und jogge – normalerweise morgens, bevor ich zur Arbeit komme. Früher bin ich auch gesegelt und hatte ein eigenes Segelboot, aber ich habe es letztendlich verkauft, weil ich es nicht viel benutzt habe, die Familie es nicht mochte und mein Vater nicht mehr mit mir segeln kann.

**Haben Sie einen Rat oder ein inspirierendes Zitat, das Ihr Euren Kolleginnen und Kollegen mitteilen möchten?**

**MM** – Wer in der Lieferkette arbeitet, neigt dazu, alles kontrollieren zu wollen. Ich habe vor einiger Zeit gelesen, dass der Kaiser Marcus Aurelius, mein Namensvetter, sagte, dass wir nur unseren Geist kontrollieren können, nicht aber äußere Ereignisse. Es kann also stressig sein, alles kontrollieren zu wollen, aber zumindest unsere eigenen Handlungen und Reaktionen können wir kontrollieren.

**DB** – Mein Zitat ist: „Sei du selbst die Veränderung, die du dir wünschst für diese Welt“ von Mahatma Gandhi.

# FUN FACTS

Lieblingssessen	Lieblingsreiseziel	Heimliches Vergnügen
<p><b>DB</b> – Wienerschnitzel [traditionelles österreichisches Gericht, paniertes Kalbfleisch] <b>MM</b> – Argentinisches Barbecue</p>	<p><b>DB</b> – Botsuana <b>MM</b> – Südwestasien</p>	<p><b>DB</b> – Kriminalromane <b>MM</b> – Rotwein und Tapas</p>

Ausführliches Feature

# Innovus<sup>®</sup> 10 Jahre, 10 Geschichten

In den ersten zehn Jahren ihres Bestehens hat unsere Kollektion von dekorativen Produkten unter Beweis gestellt, dass sie viel mehr ist als nur eine Marke. Sie steht für Kreativität, Innovation, Inspiration, Qualität, Nachhaltigkeit, Transformation und Entwicklung: Sie versinnbildlicht das Leben, wie ihr Slogan „Matching life“ zum Ausdruck bringt. In diesem Jubiläumsjahr blicken wir auf die Geschichte von Innovus<sup>®</sup> zurück – durch die Augen derjenigen, die in erster Linie für den Erfolg der Marke verantwortlich sind: unserer Mitarbeitenden.



27

Wenn man Mitarbeitende von Sonae Arauco bittet, die Marke Innovus® mit einem einzigen Wort zu beschreiben, ist ihr Tonfall überrascht, und ihre Antwort ist sowohl zögerlich als auch fragend: „Nur mit einem einzigen Wort?!“ Das liegt daran, dass die Marke, die vor einem Jahrzehnt entwickelt wurde, um unser gesamtes Angebot an dekorativen

Produkten zu bündeln, sich nur schwierig auf eine so verkürzte Weise beschreiben lässt. Es waren 10 Jahre voller Geschichte, Kreativität, Innovation, Inspiration, Qualität, Nachhaltigkeit, Transformation, Entwicklung, Kundinnen und Kunden sowie Zusammenarbeit: 10 Jahre voller Leben, wie der Slogan „Matching life“ so gut zusammenfasst. Die Marke, die wir

**Es waren 10 Jahre voller Geschichte, Kreativität, Innovation, Inspiration, Qualität, Nachhaltigkeit, Transformation, Entwicklung, Kundinnen und Kunden sowie Zusammenarbeit: 10 Jahre voller Leben, wie der Slogan „Matching life“ so gut zusammenfasst.**

heute feiern, basiert auf Teamwork: Wir verdanken den Erfolg von Innovus® rund 2.600 Mitarbeitenden, die auf direkte oder indirekte Weise mit der Geschichte der Marke verbunden sind und ihr zu dem Stellenwert verholfen haben, den sie heute besitzt: den Stellenwert der besten Kollektion auf dem Markt.

Innovus® ist eines der Gesichter von Sonae Arauco, einem globalen und modernen Unternehmen, das Markttrends antizipiert und Kundenanforderungen sowie die Bedeutung von Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt rückt. In der Kollektion werden mehr als 200 Dekore mit innovativen und qualitativ hochwertigen Oberflächentexturen kombiniert, die nicht zuletzt auch ein Match zwischen MFC und HPL ermöglicht. Ob als melaminharzbeschichtete Platten oder Schichtstoffe: Die wegweisenden

Holz-, Fantasie- oder Unis, darunter auch exklusive Entwicklungen, sind in über 80 Ländern erhältlich.

Sie stellen ein Mittel der Wahl und eine Quelle der Inspiration für Planer und Innenarchitekten dar. In immer mehr Märkten sagen Kundinnen und Kunden ohne Umschweife: „Ich möchte Innovus®.“ Die Kollektion bietet ein komplettes, umfassendes Produktportfolio mit unverwechselbaren und vielseitigen Lösungen, die jeden Raum aufwerten, von der Küche bis hin zum Schlafzimmer, vom Restaurant bis hin zum Hotel oder Büro.

Für Innovus® ist das zehnjährige Jubiläum auch ein Synonym für Qualität – zertifiziert gemäß den anspruchsvollsten internationalen Standards und ausgezeichnet mit internationalen Awards, steht Innovus® nicht zuletzt auch für Nachhaltigkeit: In

einer Zeit, in der Märkte nach Lösungen fragen, die mit Umweltauflagen in Einklang stehen, stechen wir hervor. Der Erfolg von Innovus® hat auch dazu beigetragen, dass die Produkte, die Sonae Arauco bis 2021 auf den Markt gebracht hat, 3,5 Millionen Tonnen Kohlenstoffdioxid speichern konnten. Diese Errungenschaft war auch dank der soliden Investitionen möglich, die wir im Laufe der Jahre getätigt haben, sowohl in die Verbesserung unserer Industrieanlagen und Maschinen als auch in die Ausbildung unserer Mitarbeitenden, in die Forschung und Entwicklung sowie in den engen Kontakt mit unseren Kundinnen und Kunden. Die ersten zehn Jahre von Innovus® haben dem Unternehmen auch die gewünschte Integration gebracht, die sich in eng zusammenarbeitenden und motivierten Teams, optimierten Prozessen, einer

verbesserten Sichtbarkeit auf dem Markt und einer wichtigen Marke auf internationaler Bühne niederschlägt.

Auf den nächsten Seiten reisen wir auf den Spuren der Erinnerungen einiger der Personen, die unsere Marke geprägt haben, zurück in die Vergangenheit. Von der Einführung der ersten Kollektion bis hin zu den wichtigsten Innovationen, von den wichtigsten Herausforderungen bis hin zu den dekorativen Materialien, die sie inspirieren. Es gibt viel zu sagen über diese bereichernde Erfahrung, und wir haben die Gelegenheit, in die Zukunft zu blicken: Während wir feiern, planen wir weiter, damit wir auch in den nächsten 10 Jahren und darüber hinaus Anlass zum Feiern haben.

# Innovus® 10 Jahre, 10 Geschichten

## João Berger

Chief Marketing & Sales Officer



„Stolz“ ist der Begriff, den João Berger am häufigsten verwendet, um die Marke Innovus® heute zu beschreiben. Er ist stolz auf seine Kolleginnen und Kollegen und die von ihnen geleistete Arbeit, die sich im Ausdruck der Zufriedenheit auf den Gesichtern der Kunden widerspiegelt, wenn sie unsere Kollektion sehen. „Das sind die glücklichsten Momente, die mir einfallen“, sagt er. Dieses Gefühl zieht sich wie ein roter Faden durch seine Geschichte bei Sonae Arauco. „Wir haben in den letzten Jahren eine Menge erreicht. Es gibt vieles, auf das wir stolz sein können. Die Marke Innovus® ist an sich schon eine großartige Leistung, denn wir haben den Sprung gewagt und es geschafft, jahrelange Desinvestitionen hinter uns zu lassen.“

Deshalb kann er die Frage, wie er potenziellen Kundinnen und Kunden die Innovus®-Kollektion vorstellen würde, ohne Zögern beantworten: „Sie werden gleich die beste Kollektion auf dem Markt sehen.“ Angefangen bei der auf dem Markt weithin anerkannten Qualität der Finishes bis hin zur Vielfalt der Produkte spreche diese Kollektion ein sehr breites Kundenspektrum in allen Segmenten an, führt er zahlreiche Pluspunkte auf. **Wenn er gezwungen ist, nur eine Besonderheit zu nennen, hebt João Berger die Tatsache hervor, dass die Innovus®-Kollektion dazu beitragen könne, die Herausforderungen des Klimawandels zu bewältigen.** Dies sei „der Trend, der sich am stärksten auf unser Geschäft auswirken wird“, eine positive Entwicklung für Sonae Arauco: „Wir liefern dem Markt Lösungen auf Holzbasis, die Kohlenstoffdioxid speichern, und wir tun dies in Form einer Kollektion mit herausragender Qualität.“

Zu den wichtigsten Herausforderungen, die er für die Marke prognostiziert, sagt er: „Wir müssen ein Gleichgewicht zwischen dem Bedürfnis nach Neuheiten und Differenzierung auf dem Markt sowie dem ständigen Streben nach verringerter Komplexität und vereinfachten Prozessen finden, indem wir Kompromisse und Entscheidungen in Bezug auf das Produktportfolio treffen. Gleichzeitig müssen wir uns weiterhin auf die kontinuierliche Optimierung unserer Prozesse und unserer Infrastruktur konzentrieren, damit wir auf dem Markt wettbewerbsfähig bleiben.“ Darüber hinaus ist João Berger der Meinung, dass noch ein langer Weg vor uns liegt. „Wir werden jeden Tag besser, aber wir müssen unsere Kollektion weiterhin auf allen Märkten und bei allen Kundinnen und Kunden bekannt machen, um ihr Potenzial voll auszuschöpfen und sie zu einer wirklich universellen Marke zu machen.“

Auf jeden Fall sieht er der Zukunft mit Zuversicht entgegen. Er glaubt, dass das Unternehmen heute besser darauf vorbereitet ist, Herausforderungen wie eine steigende Nachfrage, die Massenindividualisierung oder die Dringlichkeit der Digitalisierung zu bewältigen. „Für die Zukunft sehe ich eine Kollektion, die ständig erneuert wird und Sonae Arauco an die Spitze der Branche katapultiert. Ich sehe eine Kollektion, die ein Sinnbild für Nachhaltigkeit und für alles ist, was getan werden muss, um unseren Planeten zu erhalten. Und ich sehe etwas, auf das wir alle weiterhin stolz sein können“, schließt er.



## Michelle Quintão

Group Marketing Director



Für Michelle Quintão ist der prägendste Moment in der zehnjährigen Geschichte von Innovus® das jüngste Update, das 2019 unter dem Slogan „Matching life“ auf den Markt kam. **„Dieses Update hat zweifellos dazu beigetragen, dass wir derzeit über eine der besten Kollektionen auf dem Markt verfügen. So haben wir sie geschaffen und so haben wir sie uns vorgestellt. Und nach dem Launch hat der Markt unsere Erwartungen bestätigt“**, sagt sie.

Und woraus besteht diese unvergleichliche Kollektion? „Das war die größte Überarbeitung, die es je gab: 40 % der Dekore wurden aktualisiert, was

Investitionen in neue Oberflächentexturen, neue Papiere und eine größere Auswahl erforderte, damit diese Kollektion zu unserem Leben passt“, fährt sie fort. Die Marke Innovus®, sagt sie, basiere auch auf viel Teamwork, einem großen Wunsch nach Innovation, enger Zusammenarbeit mit Kundinnen und Kunden und vor allem viel Ausdauer: „Der Erfolg der Marke begann nicht mit der Einführung der Produkte, sondern fußt auf all der Arbeit, die hinter den Kulissen stattfand. Ohne unsere Teams wäre es nicht möglich gewesen, eine so beeindruckende Kollektion zu erschaffen.“ Ihr Lieblingsdekor ist Elegance Natural mit dem Finish Spirit.

## Frederico Moniz

South West Europe Commercial Director



Der Weg des Ehrgeizes verläuft nicht immer harmonisch, vor allem dann, wenn es um tiefgreifende Veränderungen geht. Dieses Gefühl hatte Frederico Moniz, als das Innovus®-Händlernetzwerk in Spanien gegründet wurde: „Ich erinnere mich an eine Teambesprechung, bei der mir klar wurde, dass wir nicht alle mit dem Weg einverstanden waren, den dieses Projekt einschlagen sollte“, erinnert er sich. „Innovus® hat jedoch unter Beweis gestellt, dass der ehrgeizige Weg die beste Entscheidung war.“ Diese Strebsamkeit und die Bereitschaft, Risiken einzugehen, bilden die Grundlage dieser Kollektion, mit der wir uns abheben – von der Konkurrenz und von unserer eigenen Vergangenheit. **„Mithilfe von Innovus® haben wir klargestellt, wofür Sonae Arauco steht, und wir haben unsere Position auf dem**

**Markt gefestigt. Qualität, Innovation und Modernität sind einige der Attribute, die heute mühelos mit dem Unternehmen und der Marke in Verbindung gebracht werden.“** Er geht davon aus, dass die nächsten Jahre eine Menge Arbeit bedeuten werden: „Wir müssen sicherstellen, dass die Marke Innovus® die beste Kollektion auf dem Markt bleibt.“ In einer Zeit, in der Nachhaltigkeit das Gebot der Stunde ist, „werden wir von den soliden Ergebnissen der Kollektion in dieser Hinsicht profitieren, denn seit der Gründung von Sonae Arauco orientieren wir uns an den Grundsätzen nachhaltiger Entwicklung.“ Er ist ein Fan von Supreme White mit dem Finish Spirit. „Jedes Mal, wenn ich sehe, dass dieses Design in einem Projekt zum Einsatz kommt, sieht es für mich anders aus“, führt er aus.

## Doris Buchmesser

North East Europe Commercial Director



Für Doris Buchmesser ist „Empathie“ der Begriff, der Innovus® am besten beschreibt: eine „authentische Marke“, durch deren Produkte man „Emotionen ausdrücken und Charakter zeigen kann“, erläutert sie. Dank dieser Empathie und Authentizität ist es ihr vor einigen Jahren gelungen, einen Händler zu überzeugen, der bis dahin regelmäßig Konkurrenzprodukte eingekauft hatte. „Zu Beginn des Meetings war er verhalten, und er war drauf und dran, uns ein Nein als Antwort zu geben“, erinnert sie sich. Aber nach der Präsentation hatte er seine Meinung geändert. „Es ist eine authentische Marke, mit der sich alle identifizieren können. Heute zählt er zu den

Vertriebspartnern für unsere Kollektion.“ Ihm sowie anderen Partnerinnen und Partnern hätten wir es auch zu verdanken, dass in Nordeuropa eine starke Marke entstanden sei, die sich heute trotz des starken Wettbewerbs auf dem Markt behaupten könne. Das liege auch an der „Vielfalt und Innovation“ der Marke. **„Die Tatsache, dass unsere Wettbewerber uns jetzt kopiert, bestätigt, dass wir alles richtig gemacht haben“**, schließt sie ab. Als Lieblingsdekor wählt Doris Buchmesser Feel Light Grey | Cosmos. „Es ist ein außergewöhnliches Produkt, mit dem Sonae Arauco seine wahre Innovationskraft unter Beweis gestellt hat.“

## Paul Lerios

Marketing Manager Südafrika



Paul Lerios betrachtet die Marke Innovus® als ein Versprechen für mehr: „Mehr Auswahl, mehr Authentizität, mehr Inspiration, mehr als erwartet.“ Er ist stolz darauf, Teil des Teams gewesen zu sein, das diese Kollektion auf den südafrikanischen Markt gebracht hat, und er wählt Elegance Natural als sein Lieblings-Finish. „Trotz der Schwierigkeiten durch die Pandemie hat Innovus® bereits jetzt eine solide Präsenz im Land erzielt und wird innerhalb der nächsten 10 Jahren die Marke der Wahl werden, die sich als Synonym für Stil, Nachhaltigkeit und Vertrauen etabliert.“ Dieser Erfolg ist die Verwirklichung der Vorstellung, die Paul von Sonae Arauco

hatte, bevor er zum Unternehmen stieß – und der Grund für seine Bewerbung. Er vertrat diese Ansicht bei seinem ersten Vorstellungsgespräch: **„Ich wurde gefragt, warum ich bei diesem Unternehmen und nicht bei der Konkurrenz arbeiten wollte. Meine Antwort war, dass Sonae Arauco eine Entscheidung treffen müsse: Erneuerung oder Untergang. Und das war der Beginn einer Entwicklung voller Innovationen, an der ich teilhaben wollte. Das ist Teil unserer DNA und auch das, was Innovus® ausmacht.“**

## Michael Jordaan

Chief Marketing and Sales Officer Südafrika



Für Michael Jordaan bringt Innovus® sowohl dekorative Materialien als auch Holz voran. **Die Kollektion, die nun auch in Südafrika erhältlich ist, stehe für eine „unerschöpfliche Vielfalt sowie kontinuierliche Innovationen und neue Trends“**. Rückblickend meint Michael, dass der Weg zur Einführung der Marke in Südafrika eine „interessante Reise“ gewesen sei. Der zeitliche Abstand und der Abschluss dieses Prozesses, der vor dem Jahr 2020 begonnen hatte, hätten die anfängliche Enttäuschung der Teams über den verzögerten Marktstart der Kollektion aufgrund der Pandemie letztendlich in Zufriedenheit verwandelt. „Anstatt uns durch die Lage entmutigen

zu lassen, haben wir unsere Zeit und Energie darauf konzentriert, ein noch zuverlässigerer Partner zu werden, mit dem die Zusammenarbeit jetzt einfacher und leichter fällt. Der Relaunch ist etwas Besonderes und hebt uns von der Masse ab“, sagt er. Die Herausforderung bestehe nun darin, die Konsolidierung der Marke voranzutreiben und dabei ein Ziel im Auge zu behalten: Innovus® ist überall. Er sieht zum Beispiel die Gelegenheit, in andere wertschöpfende und dekorative Bereiche zu expandieren: „Mein Wunsch ist es, dass wir in Südafrika die Expansion der Gruppe in einige dieser Bereiche anführen werden.“ Sein bevorzugtes Dekor? Aurora mit dem Finish Spirit.

## Andreas Koch

Sales Trade NEE



Die Karriere von Andreas Koch bei Sonae Arauco verläuft Seite an Seite mit Innovus®. „Die Marke hat mich seit ihrer Einführung jeden Tag begleitet“, sagt einer der ersten Repräsentanten der Kollektion in Deutschland. Seiner Meinung nach ist diese Marke „der Schlüssel zum Geschäftserfolg“ des Unternehmens in diesem Land. „Wie der Name schon sagt, steht Innovus® für Innovation.“

**Die Dekore und Finishes ergeben in der heutigen Welt einfach Sinn. Außerdem sind es hochwertige Produkte**“, fährt er fort. Diese Eigenschaften machten die Eröffnung des ersten Innovus®-

Showrooms in Hamburg zu einem „ganz besonderen“ Moment für ihn. Von dort aus konnte er seinen Kundinnen und Kunden die Produkte und vor allem sein Lieblingsdekor, Organic Stone, vorstellen. „Die bewährten Dekore in Kombination mit den neuen Oberflächentexturen sind der Beweis dafür, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Es ist wichtig, weiterhin auf neue Trends zu achten und das Thema Nachhaltigkeit nie aus den Augen zu verlieren“, erläutert er.

## Juan Luis del Pozo

Sales Trade SWE



Nach Ansicht von Juan Luis del Pozo gibt es zwei Sonae Araucos: eines vor und eines nach der Einführung der Marke Innovus®. „Das Konzept der Innovation wurde in ein Geschäftsmodell überführt. Diese Marke stellt den größten Wendepunkt in der Geschichte des Unternehmens dar. Sie hat uns in Spanien und Portugal sowie beinahe auf europäischer Ebene zum Spitzenreiter gemacht“, sagt er. Juan hebt die Entwicklung der Fusion-Reihe als Meilenstein hervor. „Von diesem Moment an haben alle folgenden Modelle dank der beteiligten Teams sehr gute Ergebnisse erzielt.“ Das Dekor seiner Wahl ist Supreme White mit dem Finish Spirit.

**Der Vertriebsexperte ist überzeugt, dass die Vielfalt der Kollektion die größte Stärke der Marke sei, da die Produkte sich vollständig an die Projekte und Visionen der Kunden anpassen ließen.** Und wenn das geschieht – wenn ein Plan Wirklichkeit wird – dann ist er besonders stolz. „Es macht mir besonders viel Spaß, wenn unsere Produkte zu Hause eingesetzt werden.“ Mit anderen Worten, er ist besonders zufrieden, wenn Innovus® zeigt, dass es sich perfekt in den Alltag der Menschen einfügen kann.

## Susanne Böwingloh

Specification & Contracting NEE



Wenn Susanne Böwingloh ihre Kundinnen und Kunden in Deutschland besucht, wird sie oft als Vertreterin der „Firma Innovus®“ angekündigt. „Das bringt mich immer zum Lachen, weil sich die Leute den Namen der Kollektion besser merken und aussprechen können als den Namen des Unternehmens, und das ist ein gutes Zeichen. Es bedeutet, dass der Markenname alle Menschen anspricht“, führt sie aus. Doch nicht nur der Name habe diese Fähigkeit: **„Diese Kollektion lässt sich gut präsentieren, denn sie hat ein starkes Design, sie ist modern und international und sie bietet einen zuverlässigen Service.“**

Obwohl Susanne seit der Gründung der Marke mit Innovus® arbeitet (oder vielleicht gerade deshalb), fällt es ihr schwer, sich nur für eins der über 200 Designs zu entscheiden. Deshalb zählt sie drei auf: „Natural Concrete, Palazzo Gold und Elegance Natural mit der Oberflächentextur Spirit.“ Ihr Lieblingsprojekt ist jedoch klar: „Es gibt eine Bäckerei in Berlin in der Nähe des Checkpoint Charlie, wo wir Innovus® HPL Digital verwendet haben, um die Wände mit Zeitungsschlagzeilen zum Fall der Mauer zu dekorieren. Das ist ein fantastischer Look!“

## Innovus® 10 Jahre, 10 Geschichten

## Jorge Lado

Specification & Contracting SWE



Jorge Lado hebt Zeitlosigkeit als eines der wichtigsten Unterscheidungsmerkmale von Innovus® hervor. **„Die Tatsache, dass unsere dekorativen Materialien, selbst die ältesten, noch nicht aus der Mode gekommen sind, ist eine Garantie dafür, dass wir auch in Zukunft sehr interessante Projekte durchführen können“**, sagt er. Sein Favorit ist Etna Oak.

Jorge gesteht, dass er stets stolz sei, wenn er eine gute Anwendung eines Innovus®-Dekors sehe, sei es in einem Hotel, im Einzelhandel oder sogar bei Restaurantketten. Zu seinen Lieblingsprojekten zählt die Neugestaltung

von Schaufenstern für die Inditex-Gruppe, die in 3.700 Bekleidungsgeschäften weltweit umgesetzt wurde. Die „Matching life“-Kollektion nehme den größten Stellenwert für ihn ein, weil er von Anfang an dabei gewesen sei. Im Hinblick auf die Zukunft der Marke antwortet er optimistisch: „Wir befinden uns auf einem sehr hohen Niveau. Unsere Ziele sind in Reichweite.“

Im Hauptsitz des Versicherungsunternehmens Ageas in Lissabon sind die dekorativen Lösungen von Innovus® eingesetzt worden.

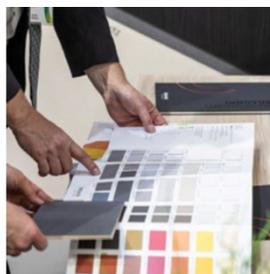


## Die wichtigsten Daten des ersten Jahrzehnts von Innovus®



### 2012

Globale Einführung der Kollektion nach erfolgreicher Vorab-Einführung in Deutschland und den Benelux-Ländern unter dem damaligen Slogan: „A New Way to Create“. Diese Kollektion verkörperte unser Ziel, die Gestaltung neuer Räume – für Arbeit, Freizeit und Wohnen – mit innovativen, hochwertigen Materialien zu ermöglichen. In diesem Jahr fanden auch die ersten IMPULSE-Veranstaltungen statt, um das Produkt unseren Industriekunden vorzustellen.



#### Wussten Sie schon?

Der erste Innovus®-Katalog bestand nur aus einer DIN A5-Seite mit wenigen Mustern – gerade ausreichend, damit unsere Vertriebsmitarbeitenden die wesentlichen Aspekte der Kollektion erläutern konnten. Derzeit umfasst der Katalog die komplette Kollektion und zusätzlich die einfarbigen Produkte auf separaten, herausnehmbaren Seiten, so dass sie mit verschiedenen Dekoren kombiniert werden können.

### 2014



Die Marke Topan wurde zu Innovus® Coloured MDF, die als erste farbige MDF-Produktpalette ohne Formaldehydzusatz (NAF) auf dem Markt hervorstach.

### 2015

Die erste große Weiterentwicklung der Marke Innovus® erfolgte. Das Portfolio umfasste Produkte wie Innovus® Essence, Innovus® Colour Boom und Innovus® Unicolor.



Es entstand ein neuer Slogan – „From concept to creation“ – der auch die Weiterentwicklung im industriellen Bereich mit einer stärkeren Vernetzung zwischen Werken, Systemen und Teams kennzeichnete.

### 2017

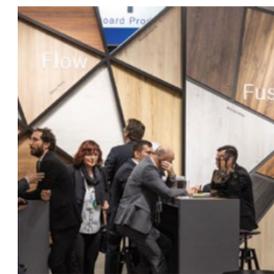
Dieses Jahr brachte neuen Schwung für Innovus®. Unsere Teilnahme an der Interzum fiel mit der öffentlichen Vorstellung des Joint Ventures zwischen Sonae Indústria und Arauco sowie der neuen Unternehmensmarke Sonae Arauco zusammen.



Zudem wurden zwei neue Finishes auf dem Markt eingeführt: Stucco und Fusion.

### 2019

Die Geburtsstunde einer neuen Kollektion mit einer 40 %-igen Erneuerungsrate und mit einem neuen Slogan: Innovus® „Matching life“. Der Wunsch, den alltäglichen Bedürfnissen unserer Kundinnen und Kunden gerecht zu werden, mündete in die Entwicklung der neuen Oberflächentexturen Cosmos, Flow und Spirit, die zusammen mit der neuen Kollektion auf der Interzum vorgestellt wurden.



Im Jahr 2019 begannen wir auch damit, ein Innovus®-Händlernetzwerk in Europa aufzubauen.

### 2020

Die Welt veränderte sich, und so auch Innovus®. Wir stellten Innovus®-Produkte mit antibakteriellen Eigenschaften in den Vordergrund.



### 2021

Die Marke Innovus® wurde auf dem südafrikanischen Markt eingeführt. Dies führte zu einer Angleichung des dekorativen Produktportfolios in allen Regionen von Sonae Arauco und zu einem einheitlichen Engagement der Marke für Kunden, die in mehreren Ländern tätig sind.



Unter Berücksichtigung der Art und Weise, wie sich Arbeits- und Wohnbereiche während der Pandemie verändert haben, wurden die Kommunikation und die Werbung für die Kollektion gemäß dem Slogan „feel @home“ angepasst.

Die Kollektion wurde aktualisiert und neue dekorative Produkte wurden vorgestellt, wobei sich ein bestimmtes Dekor auf dem Markt und bei den Mitarbeitenden durchgesetzt hat, das auch die Juroren des German Design Awards, des Interzum Awards, und speziell für das Finish auch den Iconics Award, überzeugen konnte: Feel Light Grey | Cosmos.

### 2022



Sonae Arauco ist einer der Hauptteilnehmer der FIMMA-Materialia, der größten Holz- und Möbelmesse auf der iberischen Halbinsel, und stellt anlässlich des Jubiläums der Marke in Europa die innovativsten Dekorideen und Finishes der Kollektion Innovus® vor.

Im Jahr 2022 feiern wir auch die erfolgreiche Etablierung des Innovus®-Händlernetzwerks in Spanien und werden uns weiterhin für das Wachstum auf unseren übrigen europäischen Märkten einsetzen.



Josten Schmees, Meppen

**2**  
Kontinente



Maria José Santos, Maia



Benito Arellano, Valladolid



Ashleen Donnelly, Woodmead

**33**  
Nationalitäten



Daniel Segui, Marokko



Gerd-Uwe Nierhaus, Nettgau



Carlos Fortes, Sines



Marion Fierkau, Kaisersesch



Jovane Oktaee, Nettgau



Bruno Cardante, Maia

**WIR SIND  
EINZIGARTIG  
– JEDER AUF  
SEINE ART.**



Elmon Thobela, White River



Margarida Pereira, Oliveira do Hospital



Miroslav Ivanov, Cuéllar

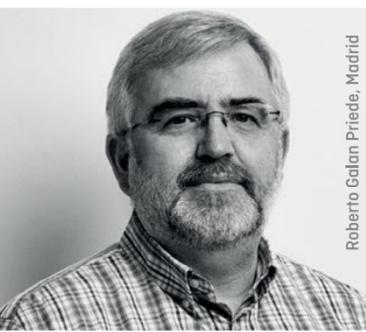
**2600**  
Mitarbeiter



Duy Manh Vuong, Nettgau



Mariah Asari, Beeskow



Roberto Galan Prieto, Madrid



Sonia Sanz, Cuéllar



Sebastian Ockain, Beeskow



Julián Pérez, Linares

**Vielfalt bringt uns weiter.**



Felipe Sousa, Oliveira do Hospital

**9**  
Länder



Angel Nkambule, White River



Rafael Marins, Mangualde



Janine Blume, Detmold



Magali Vadala, Schweiz



Guido Henrich, Kaisersesch



Esther Verlaan, Niederlande



Gina Fitzgibbon, Großbritannien



Esther Oreja, Valladolid



María Díaz Muñoz, Linares



Christoph Lammers, Meppen



Dora Santos, Sines



Robert Lloyd, Mangualde



Petra Ballfraß, Beeskow

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



Adelaide Alves, 57, ist seit 2016 als Group R&D and Product Development Director bei Sonae Arauco tätig. Sie ist seit 34 Jahren Teil des Unternehmens. Nun koordiniert sie den „Integrated Product Innovation Process“ (Integrierten Produktinnovationsprozess), der eine langfristige Perspektive hinsichtlich der Entwicklung des Produktportfolios mit der jetzt dringend benötigten Reaktionsschnelligkeit verbindet, damit das Unternehmen sich besser an die wechselnden Anforderungen des Marktes anpassen kann.

## Profil

# Adelaide Alves

### *Eine Führungskraft, die sich zu Hause fühlt*

*Fokussiert, lösungsorientiert, anspruchsvoll, präzise und mit einem technischen Sachverstand, der von Kollegen und Kolleginnen sowie Kunden in allen Ländern, in denen Sonae Arauco vertreten ist, anerkannt wird: Adelaide Alves ist eine charismatische Person in dem Unternehmen, das sie seit über drei Jahrzehnten ihr Zuhause nennt. Mit ihrer direkten Art und ihrem Sinn für Humor, dank dem sie selbst in den heikelsten Situationen die Ruhe bewahrt, ist sie eine zugängliche, einfühlsame Führungskraft, die ihr „Dream Team“ liebt – und das basiert ganz auf Gegenseitigkeit.*

Als sie zu ihrem ersten Vorstellungsgespräch bei Sonae eingeladen wurde, war Adelaide Alves im Urlaub an der Algarve. Mit ihrem brandneuen Abschluss in Chemieingenieurwesen in der Tasche und ihrem ganz besonderen Stil - „Meine Eltern sagten immer, ich sei ein Freak“, sagt sie lachend und erinnert sich auch an „die Dauerwelle“ – nahm Adelaide den Nachtzug, um am nächsten Tag in Maia zu sein. „Ich hatte nur Jeans und nie eine Handtasche dabei“, sagt die heutige Direktorin bei Sonae Arauco. Sie sollte nicht nur von den Umständen überrumpelt werden. Das Gespräch begann mit einer Frage, die Adelaide trotz ihrer Zeit an einer katholischen Schule nicht erwartet hatte. „Mein Gesprächspartner muss mich auch für seltsam gehalten haben, denn seine erste Frage an mich war, ob ich die Bibel las“, erinnert sie sich. „Ich wäre fast vom Stuhl gefallen.“



40

Adelaide Alves leitet ein Team, das über mehrere Länder verteilt ist. Dirk Eynck, Global Design Manager (NEE), links, ist in Deutschland tätig. Isolino Valiño, Manager Development Decorative Products, in Spanien. Ihre Kollegen sagen, dass sie trotz der Entfernung nahe bleiben.

Obwohl sie zunächst sprachlos war, verhalfen ihre Entschlossenheit und ihre Fähigkeit, Lösungen zu finden, ihr dazu, ein sechsmonatiges Praktikum in der Entwicklungsabteilung für Harze bei Sonae Indústria de Revestimentos, wie das Unternehmen damals hieß, zu ergattern. Und dort tätigte sie ihre erste berufliche Investition: „Ich habe mir für meinen ersten Arbeitstag eine Handtasche gekauft. Ich dachte, dass es keinen guten Eindruck machen würde, wenn ich keine hätte.“

Seit diesem Tag sind 34 Jahre vergangen, und nachdem sie in verschiedenen Positionen bei verschiedenen Unternehmen der Gruppe tätig war, ist Adelaide sicher, dass sie bei Sonae Arauco ihr Zuhause gefunden hat: das Gefühl, zu einem Team zu gehören, und einen guten Grund, sich jeden Tag auf die Arbeit zu freuen. So sehr, dass sie nicht einmal ihr Auto abschließt (das sie nicht besonders gerne fährt): „Ich meine es sehr ernst, wenn ich sage, dass ich mich wie zu Hause fühle. Wer sollte denn hier mein Auto stehlen?“

Das Ziel, Ingenieurin zu werden, war jedoch nicht von Anfang so klar, wie ihr großer Erfahrungsschatz es vermuten lässt: Sie träumte davon, Pilotin bei der Luftwaffe zu werden. Da aber ihre Sehkraft nicht perfekt genug war, entschied sie sich „aus einem Impuls heraus“ für das Chemieingenieurwesen. „Ein Bekannter meiner Eltern war Chemieingenieur, und ich dachte, dass er ein tolles Leben hatte: Er reiste durch die Welt und erzählte von den Unterschieden zwischen Fabriken in Deutschland und Italien.“ Was sie damals im Gegensatz zu heute noch nicht verstand, war, dass dieser Mann auch eine sehr

einfühlsame Führungskraft war, ein Mensch, der Erfahrungen und Interaktionen mit anderen Menschen und mit seinem Team schätzte. Es waren auch diese Eigenschaften, die sie faszinierten – und die Adelaides Kollegen heute in ihr sehen. „Als gute Führungskraft muss man wissen, wie man Menschen motiviert. Und das ist eine ihrer hervorstechendsten Fähigkeiten“, betont Isolino Valiño, Manager Development Decorative Product, dessen Chefín Adelaide seit sieben Jahren ist, obwohl sie sich seit 20 Jahren kennen. „Vor allem aber ist sie sehr einfühlsam.“

#### Eine „sehr brave“ Studentin

Während ihrer Studienzeit war sie „sehr brav“: Sie versäumte keine einzige Unterrichtsstunde und war immer sehr aufmerksam, so dass ihr das Lernen leicht fiel. „Tatsächlich musste ich vor Prüfungen nie pauken, sondern habe mich immer auf den Praça da República gesetzt und ein Bier getrunken“, sagt sie und meint damit den beliebten Treffpunkt der Studierenden in Coimbra. „Ich war vor Klausuren nie nervös.“ In dieser Hinsicht hat sie sich nicht verändert. Ihre Kollegen und Kolleginnen sagen über sie, dass sie selbst in den heikelsten Situationen nur sehr selten die Konzentration verliert. Helena Silva, Prototype & Sampling Centre Coordinator, arbeitet seit 2017 mit Adelaide zusammen, aber sie kennen sich schon seit 15 Jahren, als Silva noch Kundin war. Schon damals waren Adelaides Zuversicht und Umsicht offensichtlich: „Wir hatten viele herausfordernde Situationen zu bewältigen, und sie war in der Lage, diese

Für Adelaide gibt es „kein Problem, das nicht nicht gelöst werden kann“, besonders wenn der Ansatz der Dialog ist.

mit Einfühlungsvermögen gegenüber den Kunden zu lösen, ohne die Interessen des Unternehmens aus dem Blick zu verlieren. Dafür habe ich sie immer bewundert.“ Adelaide stimmt zu: „Ich bin kein nervöser, hibbeliger Mensch. In sehr schwierigen Situationen greife ich manchmal auf meinen Sinn für Humor zurück.“ Als R&D Director gibt es „kein Problem, das nicht gelöst werden kann“, vor allem, wenn der Ansatz der Dialog ist. Isolino erinnert sich beispielsweise an eine Situation, in der das Team die Produktion von dekorativen Produkten in Nettgau (Deutschland) aufnahm: „Die Atmosphäre war sehr angespannt.“ Aber Adelaide sei es gelungen, die Lage zu steuern, zu verhandeln und das Projekt erfolgreich abzuschließen.

#### Stetiges Streben nach Wissen

Das war nicht das erste Mal, dass Adelaide in einer heiklen Situation intervenieren musste. Im Jahr 1998 wurde sie mit der Leitung der Eröffnung des neuen EuroResinas-Werks in Sines betraut. „Ich stellte das Team zusammen, wählte die Technologien aus und hatte ein Jahr Zeit, um eine effiziente Fabrik aufzubauen“, erinnert sie sich. Der Fachkräftemangel, insbesondere bezüglich einfacher Tätigkeiten, und Konflikte mit den Gewerkschaften prägten diese Phase ihrer Karriere. Der Erfolg des Projekts und die Notwendigkeit, „die Familie wieder an einen Tisch zu bringen“, veranlassten sie zur Rückkehr nach Porto, da sie allein nach Sines gezogen war und ihre beiden Kinder noch sehr klein waren. Trotz der Entfernung verlor sie nie die enge Verbindung zu ihrer Familie. „Ich habe mir zusammen mit meinem Mann Filme auf dem Handy angesehen und wir haben sie kommentiert, als wären wir im selben Raum.“ Nach dieser Zeit arbeitete sie als Industrial Manager, zunächst bei EuroResinas und anschließend bei Sonae Indústria.

Im Jahr 2006 führte ihr Weg sie zurück an die Universität. Dort absolvierte sie ein Postgraduiertenstudium in

Marketing sowie ein Programm für Unternehmensmanagement – zwei Kurse, die sie zu der Führungskraft gemacht haben, die sie heute ist. Sie kehrte als Product and Technology Development Manager in Vollzeit zu Sonae Indústria zurück.

Sie bildet sich regelmäßig fort. Das ist ihre Strategie, um Kreativität freizusetzen und bezüglich neuer Entwicklungen in ihrer Branche auf dem Laufenden zu bleiben. „Ich nehme mir zwei bis drei Stunden pro Woche Zeit, um wissenschaftliche Artikel zu lesen, mir die Websites von Mitbewerbern anzusehen, Workshops von Unternehmen aus anderen Branchen zu besuchen...“, sagt sie. Das Ergebnis daraus landet oft im Posteingang ihrer Teammitglieder: „Sie schickt mir oft E-Mails mit einem Link, nicht um darüber zu diskutieren oder um mir eine Aufgabe zuzuweisen, sondern einfach nur, um Informationen mit mir zu teilen“, sagt Dirk Eiyneck, Collection Management (NEE), der seit vier Jahren zu ihrem Team gehört.

#### Ein frischer Wind und hochgesteckte Ziele

Adelaide ist der Ansicht, dass die Gründung von Sonae Arauco frischen Wind gebracht und damit auch den Ehrgeiz geweckt hat, kreativ zu sein und Werte zu schaffen. „Bis dahin war es nicht unser Ziel, als Trendsetter zu gelten oder über Kollektionen zu verfügen, die sich mit den großen Akteuren in Mitteleuropa messen konnten.“ Nachdem sie sich insbesondere aufgrund ihrer Erfahrung in der Harzentwicklung viele Jahre lang den Produkten von Core & Technical® gewidmet hatte, wurde sie vor die Herausforderung gestellt, auch den Bereich der Dekorprodukte zu leiten. Adelaide spielte eine wichtige Rolle bei der Integration von Technologien und Produkten in die europäischen Werke von Sonae Arauco und ebnete so den Weg für eine wirklich globale Kollektion, die heute die Marke Innovus® bildet. „Es gab die Portugal-Kollektion, die Spanien-Kollektion, die Frankreich-Kollektion. Ein Design, das für Frankreich konzipiert sein konnte,



43

„Ich mag mein Team sehr, weil es sich aus unterschiedlichen, etwas ehrfurchtlosen Persönlichkeiten zusammensetzt und wirklich als ein unterstützendes und engagiertes Team agiert“

Das Team, das mit Adelaide Alves im Sonae Arauco-Hauptsitz in Maia arbeitet, besteht aus (von links nach rechts auf dem Foto):

**Joana Faria Resende**  
Collection Management (SWE)

**Helena Silva**  
Prototype & Sampling Center Coordinator

**Adelaide Alves**  
Group R&D and Product Development Director

**Isabel Moutinho**  
Product Development Manager

**André Mota**  
Senior Product Developer Technologist

44

konnte aus einer deutschen Kollektion stammen und in Portugal hergestellt werden. Das hat eine große Entropie erzeugt“, erklärt sie.

Von Montag bis Freitag beginnt Adelaides Tag mit zwei Tassen Kaffee, noch bevor sie das Haus verlässt. Sie erreicht Maia vor 9 Uhr morgens und trinkt dann noch einen Kaffee mit einer weiteren Zigarette. „Bevor ich nicht drei Tassen Kaffee getrunken habe, bin ich nicht ansprechbar“, scherzt sie. „Sie trinkt etwa sieben oder acht Tassen pro Tag“, verrät Joana Faria Resende, Collection Management (SWE), die seit über zehn Jahren eng mit Adelaide zusammenarbeitet. Dazu gehört auch eine Vielzahl von Zigaretten, sagt sie. „Wenn sie sehr konzentriert ist, kann es vorkommen, dass sie den ganzen Tag lang nichts isst. Oft unterbricht ihr Team sie und ruft sie zum Mittagessen, oder bringt ihr auch etwas, wenn sie sehr beschäftigt ist. Das ist unser Teamgeist“, fügt sie hinzu. Wenn Adelaide in ihr Büro kommt, dessen Tür nie verschlossen ist – wenn nicht gerade eine Besprechung stattfindet – schlägt sie als Erstes ihr Notizbuch auf, in dem die noch offenen Aufgaben des Vortages aufgelistet sind (sie schreibt alles auf und nutzt mehrere Notizbücher für verschiedene Themen). „An manchen Tagen öffne ich nicht einmal mein E-Mail-Postfach, denn wenn ich anfangs, auf alles zu antworten, kann ich keine Sitzungen planen oder nachdenken.“

Außerhalb des Büros verbringt sie einen Großteil ihrer Zeit mit dem Lesen von Krimis und Biografien (ihre Lieblingsgenres), schaut Fernsehserien und probiert neue Gerichte. „Mein Mann und ich suchen gerne neue Restaurants aus und testen sie“, erklärt sie. Joana Faria Resende hatte durch Adelaide die Gelegenheit, das The Yeatman zu besuchen, ein Wahrzeichen des nationalen Hotelgewerbes und der Gastronomie. Sie sagt, sie werde diese Erfahrung nie vergessen. Das ist nicht die einzige Erfahrung mit ihrer jetzigen Chefin, an die sich ihre Kollegin erinnert – auch

die folgende Geschichte ist Isolino Valiño im Gedächtnis geblieben: „Nach mehreren arbeitsamen Tagen auf einer internationalen Messe, die dank Adelaide immer sehr lustig sind, kamen wir im Hotel an und es gab nicht genug Zimmer für alle.“ „Unsere Chefin hat sich davon nicht aus der Ruhe bringen lassen“, sagt Joana. „Wir haben uns einfach ein Zimmer und ein Bett geteilt.“

#### **Gut im Umgang mit Menschen, aber auch direkt**

Aus der Zusammenarbeit mit ihrem Team, das sie auch ihr „Dreamteam“ nennt, schöpft Adelaide Motivation. „Ich mag mein Team sehr, weil es sich aus unterschiedlichen, etwas ehrfurchtlosen Persönlichkeiten zusammensetzt und wirklich als ein unterstützendes und engagiertes Team agiert“, sagt sie. Und weil ich diese Gruppe so sehr liebe, bin ich manchmal sehr kritisch, vor allem wenn ich das Gefühl habe, dass jemand Ergebnisse abgeliefert hat, die nicht seinen oder ihren Fähigkeiten entsprechen. „Wenn es etwas gibt, das mich die Beherrschung verlieren lässt, dann dabei zusehen zu müssen, wie jemand seine Chance verspielt, obwohl ich weiß, dass die Person über die nötigen Fähigkeiten verfügt.“ Manchmal wirkt Adelaide auch einschüchternd auf diejenigen, die ihr zum ersten Mal begegnen. „Sie hat eine sehr direkte Art. Wenn sie jemanden zurechtweisen muss, dann schreckt sie davor nicht zurück“, sagt Joana. Aber das bedeute nicht, dass sie nicht auch sehr einfühlsam sei, erinnert sie sich: „Als offiziell bekanntgegeben wurde, dass sie meine direkte Vorgesetzte wird, waren wir bereits befreundet. Ich habe sie gefragt, ob ich etwas an unserer Beziehung ändern sollte, ob ich formeller sein sollte. Sie antwortete in echter Adelaide-Manier: „Bist Du verrückt!?“ Adelaide „nimmt sich die Themen des Unternehmens sehr zu Herzen“. Sie feiert die Siege des Teams überschwänglich: „Manchmal sogar auf kindische Art und Weise“, sagt sie. Sie ist dafür bekannt,

aus ihrem Büro her auszustürmen und im offenen Teambereich zu tanzen. Die jüngste Feier, an die sich Isabel Moutinho, Product Development Manager, erinnert, hatte mit den Ergebnissen einer Studie über die Emission von VOC [flüchtigen organischen Verbindungen] bei der OSB-Produktion in Deutschland zu tun. Und obwohl sie die Industrieanlagen nicht so oft besuchen kann, wie sie gerne möchte, und noch seltener, seitdem sie auf der Karriereleiter aufgestiegen ist, ist sie immer noch begeistert, wenn sie etwas von Grund auf mitgestalten kann. „Das ist der spannendste Teil meiner Arbeit.“ Aktuell arbeitet das Team an der Erneuerung der Innovus® Kollektion, der Entwicklung eines Produkts mit Melaninbeschichtung, die mit supermattem Lack konkurrieren kann, und – im Einklang mit dem Ziel des Unternehmens, bis 2040 CO<sub>2</sub>-neutral zu werden – an einem Projekt, das die Werte der Kreislaufwirtschaft in die Praxis umsetzt.

Ihre Hilfsbereitschaft und ihre Fähigkeit, nach einer schnellen Analyse und dem Stellen der richtigen Fragen Mängel an einem Projekt zu entdecken und Lösungen zu finden, begleiten sie, seit sie in Jeans zu ihrem ersten Vorstellungsgespräch bei der Gruppe kam. Und das gesamte Unternehmen weiß, dass es sich in jeder Angelegenheit auf ihre Liebe zum Detail, ihr Wissen und ihren kritischen Geist verlassen kann. „Wenn man 30 Jahre hier verbringt, entwickelt sich eine gewisse Vertrautheit. Ich weiß zum Beispiel, dass ich, wenn ich einen Glanzgrad messen muss, nur zum Telefon greifen und eines unserer Labore anrufen muss, und ich kann mich darauf verlassen, dass sie mir weiterhelfen. Und genauso weiß ich, dass viele Mitarbeitende in den Werken oder im Büro bei Fragen direkt zum Telefon greifen und mich anrufen, damit wir versuchen können, das Problem gemeinsam zu lösen“, sagt Adelaide. So ist das eben, wenn man zu Hause ist.

## DIE PRÄGENDEN PRODUKTE IHRER KARRIERE



### **Core & Technical®**

Ein Großteil von Adelaides Reise drehte sich um diese Produktfamilie. „Das lag zum einen daran, dass ich mit Harzen angefangen habe und in diesem Bereich viel Erfahrung sammeln konnte, zum anderen aber auch daran, dass ich im technischen Support und in der Entwicklung tätig war“, erklärt sie. Das Wichtigste in ihrer Laufbahn war für Adelaide die Entwicklung des Harzes, das die Begrenzung von Formaldehydemissionen bei der Herstellung von Spanplatten ermöglichte: die erste E1-Spanplatte von Sonae auf der iberischen Halbinsel. Zu den Herausforderungen, an denen sie jetzt arbeitet, zählen die Verringerung von flüchtigen organischen Verbindungen und die Erhöhung des Recyclingholzanteils in unseren Produkten.



### **Dekorprodukte**

Bei den dekorativen Produkten brach sie mit dem bis dahin geltenden ungeschriebenen Gesetz, dass Führungskräfte, die die Core & Technical® -Produkte leitet, nicht die Dekorprodukte leiten konnten. „Ich nahm die Herausforderung an, denn obwohl ich den Dekorbereich mit Ausnahme seiner technischen Merkmale nicht im Detail kannte, wusste ich, dass das Team sehr leistungsstark und erfahren war.“ In der Anfangsphase, so erläutert sie, koordinierte sie „die technische Seite bis hin zur Marktanalyse und -positionierung, ein wenig Produktmanagement und viel Produktentwicklung und -optimierung.“ Mit der Gründung von Sonae Arauco hat sich ihre Rolle spezialisiert.



### **Die Entwicklung von Innovus®**

Dies war die erste globale Kollektion des Unternehmens, bei der wir unsere Strategie an den Markttrend angepasst haben. „Ich weiß noch, dass ich es seltsam fand, wie viel Geld in die Entwicklung einer Marke investiert wurde, aber zum ersten Mal haben wir über Botschaften, Werte und das umfassende Image nachgedacht. Ich bin froh, dass der Name so gut war, dass niemand in Versuchung kam, ihn zu ändern.“

### **Innovus® 3.0**

Die Oberflächentexturen wurden von Sonae Arauco entwickelt. „Darauf bin ich besonders stolz. Das ist der aufregendste Teil meiner Arbeit – etwas von Grund auf neu zu schaffen.“ Auch wenn die Teams zufrieden sind, erklärt sie, liefert erst der Markt den Beweis für den Erfolg. „Bei der Präsentation der Kollektion berührte eine Dame unser Cosmos, mein Lieblings-Finish, und machte uns das schönste mögliche Kompliment: ‚Ich wusste gar nicht, dass Sie auch Produkte aus Stein verkaufen!‘“

# Berlin

Die Metropolregion Berlin/Brandenburg liegt im Herzen von Deutschland. Diese Region, die für ihre vielseitige Architektur und die hohe Lebensqualität ihrer sechs Millionen Einwohner bekannt ist, umfasst nicht nur die Hauptstadt des Landes, sondern auch Beeskow, einen der wichtigsten Standorte von Sonae Arauco. Ob urbanes Gewusel, industrielle Geschäftigkeit oder ländliche Idylle, hier finden Sie alles für einen gelungenen Aufenthalt – ob für ein paar Tage oder länger, allein oder mit der Familie. Dies ist unser Reiseziel in dieser Ausgabe, inspiriert durch die Vorschläge unserer Mitarbeitenden.

## Sonae Arauco in Deutschland

Rund 1.100 Mitarbeitende  
Industriestandorte: Beeskow,  
Meppen, Nettgau, Kaisersesch

Das Team von Sonae Arauco,  
das zu diesem Artikel beigetragen hat:



Christoph Wenderdel  
Process Engineer



Nerses Fatunz  
Eastern Europe Sales  
Manager



Sandy Hilgenfeld  
Plant Manager  
Assistant

## Was entdecken?

### Schlaubetal

Diese grüne Region voller grüner Wälder eignet sich hervorragend für lange Spaziergänge. Sie ist nur 80 Kilometer von Berlin entfernt. Auf mehreren ausgeschilderten Wanderwegen lernen Sie Seen und Täler sowie die charakteristischen Brücken kennen, und nicht zu vergessen die reiche (und fotogene) Fauna und Flora, die dort zu finden ist.



Freundegruppen



### Lake Scharmützelsee

Nur 45 Autominuten von Berlin und 15 Minuten von Beeskow entfernt liegt das Sommerparadies für Einheimische: Der Scharmützelsee bietet nicht nur ein kühles Bad, sondern auch eine Vielzahl von Aktivitäten für Paare und Familien, wie Segeln oder Angeln.



Für die ganze Familie



### Tiergarten

Mit einer Fläche von 210 Hektar ist der Tiergarten der zweitgrößte Park Berlins und gilt als grüne Lunge der Stadt. Hier finden Sie ein perfektes Plätzchen für eine Pause zwischen Sehenswürdigkeiten, für ein entspanntes Wochenendpicknick oder für eine energiegeladene Joggingrunde. Hier befindet sich auch der Berliner Zoo, einer der größten Zoos in Europa mit 20.000 Tieren und 1.300 verschiedenen Arten.



Für die ganze Familie



### East Side Gallery

Was einst eine Mauer war, die das Land trennte, bringt heute Kunstfreunde aus der ganzen Welt zusammen. Dieser 1,3 Kilometer lange Abschnitt der Berliner Mauer, der nach der Wende übrig blieb, bildet die größte Open-Air-Kunstgalerie der Welt: Hier können Sie Dmitri Vrubels berühmten Bruderkuss oder Birgit Kinders Trabant sehen, der die Mauer durchbricht.



Freundegruppen



# Berlin

Entdecken Sie die deutsche  
Hauptstadt und ihre Umgebung

Ziel

## Was tun?

### Kulturforum

So wird der Kulturbezirk der Stadt Berlin genannt, der die wichtigsten Museen beherbergt, wie zum Beispiel die Neue Nationalgalerie, das wichtigste deutsche Kunstmuseum des 20. Jahrhunderts und zugleich eines der architektonischen Wahrzeichen der Stadt.



Für die ganze Familie



### Mauerpark

Dies ist der bekannteste Sonntagsmarkt in Berlin. Hier finden Sie eine große Auswahl an Artikeln, von lokaler Designerkleidung bis hin zu alten Schallplatten und Vintage-Artikeln. Außerdem gibt es eine Freilichtbühne, vor der sich Hunderte Menschen zu Live-Konzerten versammeln.



Freundegruppen



### Schaubühne am Lehniner Platz

Deutschland ist die Welthauptstadt des Avantgarde-Theaters, und die Schaubühne zählt zu den Spielstätten, die diese Passion in der Stadt am Leben erhalten. Das vom Art-Déco-Pionier Erich Mendelsohn entworfene Gebäude ist ein Muss und lädt mit seinem Plakat immer wieder zum Besuch ein.



Paare (oder zwei Reisende)



### Reichstagskuppel

Bei einer Sightseeingtour denkt man vielleicht nicht als Erstes an ein Parlamentsgebäude – nicht so in Berlin! Wenn Sie die Kuppel des Gebäudes besteigen, können Sie nicht nur den Bundestag bei der Arbeit beobachten, sondern erhalten auch einen besonderen Ausblick über die Stadt.



Für die ganze Familie



## Wo essen?

### Markthalle 9

Dieser fast 130 Jahre alte Markt ist heute ein lebhafter Ort, an dem nicht nur der traditionelle Wochenmarkt stattfindet, sondern wo Sie auch mehrere Stände mit Street Food und lokalen Köstlichkeiten finden. Wer sagt schon nein zur Currywurst, dem traditionellen Gericht der Stadt? Der Markt ist auch ein perfektes Beispiel für das moderne Berlin: quirlig, bewusst und vielfältig.



Freundegruppen



### NENI Berlin

Das NENI Berlin befindet sich auf der Dachterrasse des Hotels 25hours Bikini Berlin und bietet einen fantastischen Panoramablick auf den westlichen Teil der Stadt. Die Speisekarte des NENI Berlin ist vielfältig inspiriert und umfasst europäische sowie orientalische Aromen. Hier können Sie zum Beispiel ein „Schönes Chaos“ bestellen, ein Gericht, das alle Erfahrungen bietet, die die Küche für Gäste bereithält.



Paare (oder zwei Reisende)



## Events, die Sie nicht vergessen sollten

### Berlinale

Februar

Die *Berlinale* (oder die Internationalen Filmfestspiele Berlin) ist eines der wichtigsten Filmfestivals der Welt und wahrscheinlich auch das größte Kulturfestival in Berlin.

### Karneval der Kulturen

Frühjahr

Das Karnevalsfest *Karneval der Kulturen* wird seit über 20 Jahren in Berlin gefeiert und soll ein kulturelles Zeichen der Vielfalt in der deutschen Hauptstadt setzen.

### Lange Nacht der Museen

Letzter Samstag im August

In der *Langen Nacht der Museen* bleiben rund 80 Museen nachts geöffnet und bieten ein überraschendes Programm. Das Ticket berechtigt zum Eintritt in alle Museen und zur Nutzung verschiedener öffentlicher Verkehrsmittel in der Stadt.

### Nobelhart & Schmutzig

Auf Platz 45 der 50 besten Restaurants der Welt im Jahr 2021 steht das Nobelhart & Schmutzig, das als „Deutschlands politischstes Restaurant“ gilt und ausschließlich Speisen aus der Region Berlin auf die Speisekarte setzt. Hier werden Sie dazu eingeladen, Ihr Handy beiseite zu legen und den Moment zu genießen – selbst Fotos sind nicht erwünscht.



Paare (oder zwei Reisende)



### Plant Base

Das Plant Base ist ein veganes Café sowie eine Buchhandlung. Die meisten Produkte auf der Speisekarte dieses haustierfreundlichen Lokals stammen aus biologischem und nachhaltigem Anbau. Neben einem guten Frühstück und Mittagessen können Sie auch an verschiedenen Veranstaltungen und Workshops teilnehmen. Eine weitere Spezialität ist der Brunch.



Für die ganze Familie



## Wo schlafen?

### Hotel Adlon Kempinski Berlin

Das 5-Sterne-Hotel Adlon gilt als eines der luxuriösesten Hotels der deutschen Hauptstadt und liegt an der Hauptstraße in Mitte, dem Stadtzentrum. Dieses fantastische Hotel bietet Stadtrundfahrten, Spa-Behandlungen sowie ausgezeichnete Bars und Restaurants.



Paare (oder zwei Reisende)



### Singer109 Hostel Berlin

Das Singer109 ist ein Hostel im Zentrum Berlins, das in der Nähe aller wichtigen Sehenswürdigkeiten gelegen ist. Es bietet Privatzimmer, aber auch Betten in gemischten und/oder reinen Frauenschlafsälen. Das Hostel garantiert auch einen günstigeren Preis für Buchungen über die eigene Website.



Freundegruppen



### Haustierfreundliches Loft

Bei diesem unglaublich gut ausgestatteten Industrieloft in Kreuzberg, das über Airbnb Plus verfügbar ist, kann auch Ihr Haustier sich in Berlin wie zu Hause fühlen. Das Ein-Zimmer-Apartment ist ideal für Paare, es verfügt jedoch auch über ein Schlafsofa, auf dem zwei weitere Personen Platz finden können.



Für die ganze Familie



### SATAMA Sauna Resort & SPA

Am Ufer des Scharmützelsees finden Sie dieses Resort und Spa, das für seine zehn Saunen mit jeweils unterschiedlicher Temperatur und Luftfeuchtigkeit oder für seine verschiedenen Whirlpoolräume bekannt ist. Für eine effektivere Spa-Behandlung empfiehlt sich ein anschließendes Bad im erfrischenden Wasser des Sees.



Paare (oder zwei Reisende)



Gast

# Neue Lösungen aus Holz für eine naturverträgliche gebaute Umwelt

**Akanksha Khatri**

Head, Nature Action Agenda  
Centre for Nature and Climate  
World Economic Forum

Derzeit entfallen schätzungsweise 40 % des weltweiten Bruttoinlandsprodukts auf die gebaute Umwelt – sie hat also einen entscheidenden Einfluss auf die Weltwirtschaft. Zusammen mit dem Bausektor ist dieses System für 39 % aller CO<sub>2</sub>-Emissionen weltweit verantwortlich und stellt somit einen entscheidenden Faktor auf unserem Weg zur Umsetzung der Ziele des Übereinkommens von Paris dar.

Es geht dabei jedoch nicht nur um makroökonomische Kennzahlen, sondern auch um die Integration und das Wohlbefinden der Menschen. Bis 2030 werden pro Woche etwa 1,5 Millionen Menschen vom Land in die Stadt ziehen, und die bebauten Flächen werden sich weiter ausbreiten. Neben der Berücksichtigung des direkten Materialverbrauchs muss auch das System betrachtet werden, das die Erzeugung von Vormaterialien und die damit verbundenen Industriesektoren unterstützt. So sichert die Forstwirtschaft beispielsweise weltweit mehr als 45 Millionen Arbeitsplätze auf direkte oder indirekte Weise. Beispielsweise sind im Kongobecken 80 Millionen Menschen auf das Ökosystem Wald angewiesen, um ihren Lebensunterhalt, Nahrung, Energie, Medizin und Wasser zu sichern, und in Äthiopien hängen 15 % des nationalen BIP von den Wäldern ab, wobei die Hälfte der Bevölkerung des Landes in der Forstwirtschaft

beschäftigt ist. Die Entscheidungen, die wir heute treffen, stellen die Weichen für unsere Zukunft: Setzen wir weiterhin auf ein traditionelles, extraktives Wirtschaftsmodell mit negativen Auswirkungen auf Gesundheit und Umwelt oder gelingt uns die Umstellung auf ein neues, die Natur und die Menschen förderndes Wirtschaftsmodell mit einem regenerativen Bau- und Forstsektor?

Ein solches Wirtschaftsmodell ermöglicht auch neue Investitionsmöglichkeiten für Unternehmen, um die Zukunft der Wälder zu sichern, die Rohstofflieferkette zu gewährleisten und die Nachfrage nach Holz- und Nichtholzprodukten zu erfüllen. Die Privatwirtschaft kann ihr Fachwissen in Bezug auf Investitionen und Innovationen einbringen und mit dem Wissen der Einheimischen und der lokalen Bevölkerung über klimaresistente indigene Arten kombinieren. In Zukunft müssen wir Wälder als Chance für einen erheblichen Mehrwert und für den Wechsel von primären zu fortschrittlichen Rohstoffen mit vielfältigen Vorteilen betrachten.

Im Rahmen der Initiativen des Weltwirtschaftsforums zur zirkulären Bioökonomie und zu BiodiverCities bis 2030 arbeiten öffentliche und privatwirtschaftliche Akteure gemeinsam daran, städtische Infrastrukturen sowohl im Hinblick auf



51

Wohn- als auch auf Gewerbeimmobilien neu zu gestalten. In Zusammenarbeit mit Experten, Architekten, Unternehmen, der Immobilien- und Baubranche sowie dem öffentlichen Sektor fördern die Initiativen das Verständnis für nachhaltige Materialien und den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck unserer Gebäude. Einige der kohlenstoffintensivsten Materialien in der gebauten Umwelt, wie Beton, Stahl und Mauerwerk, sind auch heute noch die gängigste Wahl, aber verschiedene Alternativen gewinnen immer mehr an Popularität – darunter auch Holzbaulösungen. Zusätzlich zu den Bemühungen der Privatwirtschaft hinsichtlich neuer Konstruktionen sind auch eine größere Transparenz sowie eine verstärkte Einbeziehung der Öffentlichkeit erforderlich, damit Verbraucherinnen und Verbraucher fundierte Entscheidungen treffen und Stakeholder ihre Risikoinvestitionen verwalten können.

In der Baubranche zeichnet sich eine neue Entwicklung ab, welche die Grundsätze der Kreislaufwirtschaft fördert und den gesamten Lebenszyklus von Materialien, wie z. B. nachhaltigem Holz, berücksichtigt. Ein Hochhaus mit Sozialbauwohnungen in Barcelona und der neue Hauptsitz des Unternehmens Stora Enso, die aus Holz gebaut wurden, bieten Inspiration, indem sie Designprinzipien, unternehmerisches Engagement sowie soziale und ökologische Erwägungen kombinieren. Es besteht die dringende Notwendigkeit, den „Business-as-usual“-Ansatz hinter uns zu lassen und den Weg in Richtung „Netto-Null“ und „naturverträglich“ einzuschlagen. Bei diesem Wandel muss die Art und Weise, wie wir unsere Gebäude neu gestalten, eine zentrale Rolle spielen.

Ein solches Wirtschaftsmodell ermöglicht auch neue Investitionsmöglichkeiten für Unternehmen, um die Zukunft der Wälder zu sichern, die Rohstofflieferkette zu gewährleisten und die Nachfrage nach Holz- und Nichtholzprodukten zu erfüllen.

A control room in a factory. A worker in a high-visibility vest and cap sits at a desk with multiple computer monitors. Behind him, a large wall of screens displays complex industrial diagrams and data. The diagrams show various parts of a factory, including silos and processing units, with labels like 'RECALOR', 'PU', 'PZ', 'CE MACRO', 'CE MICRO', and 'SILO PO BRANCO'. The room has a modern, industrial feel with a dark ceiling and large windows on the left side.

Trends

# Wie sieht die Fabrik der Zukunft aus?

Sonae Arauco arbeitet an der Beantwortung einer Frage, die Industriebetriebe weltweit lösen müssen, um auch in Zukunft zu den führenden Unternehmen ihrer Branche zu zählen. Die Grundlage bildet die Verknüpfung zwischen Industrie, Technologien und den großen Datenmengen, die wir heute mit Hilfe von künstlicher Intelligenz sammeln und analysieren können. Bald wird jede unserer Industrieanlagen über einen digitalen Zwilling verfügen, der alle Produktionsprozesse in Echtzeit auf einer Online-Plattform abbildet, und mittelfristig werden Wartungsteams den Zeitpunkt auswählen können, an dem die Anlagen zwecks Reparatur stillstehen. Erfahren Sie mehr über den Transformationsprozess, der unsere Arbeitsweise bereits beeinflusst – und darüber, wie wir unseren Kunden Produkte mit Mehrwert bieten können.

Die Anforderungen des Marktes verändern sich und spiegeln eine vernetzte Welt wider, die niemals stillsteht. Geringere Auftragsvolumina und kürzere Lieferzeiten sind mittlerweile Standard für Fabriken, die weiterhin ein Höchstmaß an Qualität für ihre Produkte gewährleisten müssen. Dabei haben sie auch externe Zwänge zu berücksichtigen, insbesondere in Bezug auf die Lieferkette, und müssen gleichzeitig immer anspruchsvollere Nachhaltigkeitskriterien erfüllen. Vor diesem Hintergrund sind tiefgreifende Veränderungen der industriellen Abläufe erforderlich, und die Digitalisierung der Prozesse ist unumgänglich. In Verbindung mit kontinuierlicher Forschung und Entwicklung kristallisiert die Digitalisierung sich immer mehr als Grundlage für eine maximale Prozessoptimierung heraus, aber nicht nur. **Die verfügbaren Daten zeigen**, dass diese Transformation auch die Nachhaltigkeit von Unternehmen gewährleisten kann. Laut einer aktuellen Studie der Unternehmensberatung McKinsey & Company können **Unternehmen, denen es gelingt, Tools**

**für die Industrie 4.0 in ihre Prozesse zu integrieren, Maschinenstillstandszeiten um 30 bis 50 % reduzieren**, die Produktivität um 15 bis 30 % steigern, die Produktionskapazität um 10 bis 30 % erhöhen und die Qualitätskosten um 10 bis 20 % senken.

Aus diesem Grund hat Sonae Arauco eine tiefgreifende Umstrukturierung der Abteilung Industrial & Technology vorgenommen. Dieses neue Organisationsmodell (siehe Kasten) wurde entwickelt, um die Wertschöpfung an unseren Industriestandorten in den verschiedenen Regionen, in denen wir tätig sind, zu maximieren und zu vereinheitlichen, erklärt Ana Fernandes, Chief Information Technology Officer (CITO) von Sonae Arauco: **„Die Umstrukturierung basiert auf unserer Überzeugung, dass die Unternehmensfunktionen und die Industriestandorte eng zusammenarbeiten sollten mit dem Ziel, das volle Potenzial der Fabriken in allen industriellen Bereichen auszuschöpfen, um Sonae Arauco zu einem industriellen**

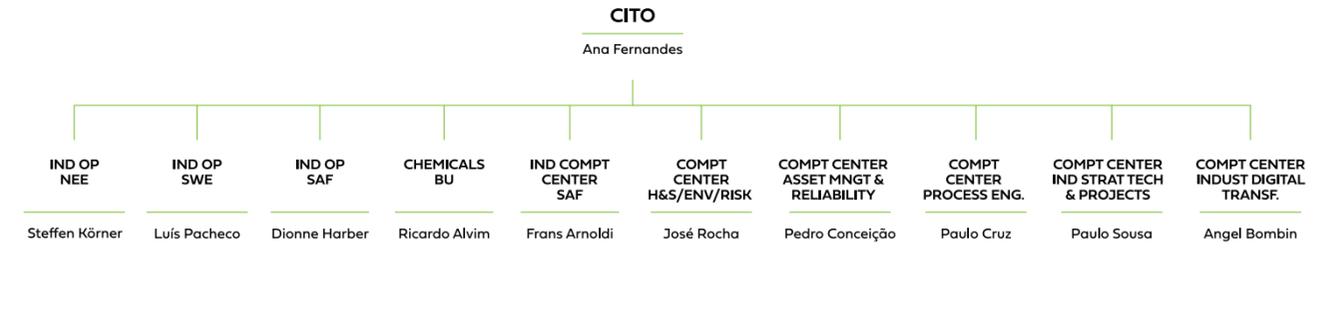
Benchmark in Bezug auf Holzlösungen zu machen und zur langfristigen Zukunft unseres Unternehmens beizutragen.“

Das neue industrielle Organisationsmodell von Sonae Arauco basiert auf Kompetenzzentren, die, wie Fernandes hinzufügt, „für die Identifizierung von Prozessen und Tools zuständig sein werden, um Anforderungen zu erfüllen, spezifische Ziele zu erreichen und Wissen sehr pragmatisch zu teilen, wobei sie auch die Standardisierung und kontinuierliche Optimierung von Prozessen sicherstellen.“ Mit anderen Worten: Unsere Mitarbeitenden sind der Schlüsselfaktor.

**Was zeichnet also die Fabrik der Zukunft aus?**

Was zeichnet also die Fabrik der Zukunft aus? Einerseits handelt es sich um eine digitale Fabrik mit einem virtuellen Zwilling (z. B. mit Zugriff über mobile Geräte), der unseren Teams umfangreiche, relevante Echtzeitdaten zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen liefert. Andererseits werden in dieser Fabrik

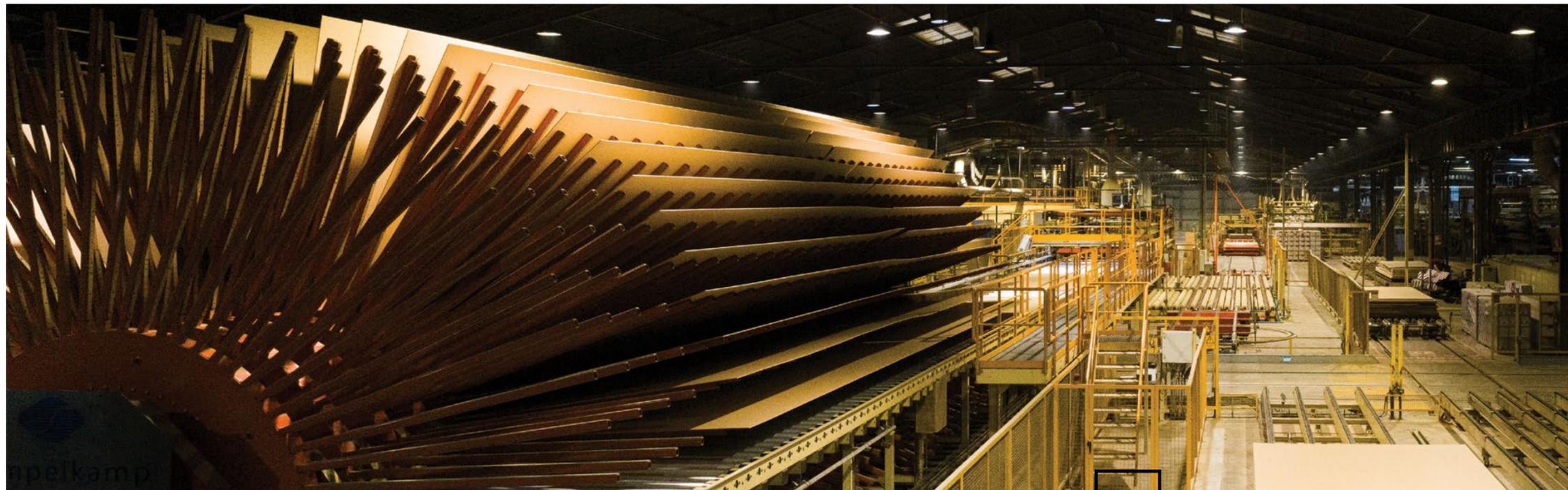
**Das neue Organisationsmodell des Bereichs Industrie und Technologie von Sonae Arauco**



technische Probleme antizipiert und das Potenzial der technischen Systeme auf der Grundlage eines vorausschauenden Wartungsmodells optimiert. Um diese Vision zu realisieren, hat Sonae Arauco eine neue Abteilung geschaffen: Asset Management and Reliability. „Unsere Strategie basiert auf der gemeinsamen

Arbeit der verschiedenen Kompetenzzentren mit den Fabriken, unterstützt durch die IOW-Abteilung, und auf Antizipation. Unser Ziel besteht darin, dass wir in Zukunft agieren können, um Ausfälle zu vermeiden und die Lebensdauer der Maschinen zu verlängern, anstatt nur

auf Probleme zu reagieren. Die Regel werden planmäßige Betriebsstopps sein – alles im Rahmen einer gemeinsamen Plattform für alle Werke und in Anlehnung an die technologische Architektur der Fabrik 4.0“, schließt sie ab.



Ana Fernandes  
Chief Industrial  
& Technology Officer (CITO)

## Die digitale Fabrik: Ein intelligentes Werk in der Hand

Seit Ende letzten Jahres liegt der Betrieb unserer Industrieanlage in Linares (Spanien) im handlichen Format bereit. Was bedeutet das? „Wir verfügen über einen digitalen Zwilling des Werks, der uns jederzeit über ein mobiles Gerät darüber informiert, was vor sich geht, von der Materialeingabe an der Produktionsstraße bis hin zum Versand von Produkten“, erklärt Werksleiter Sebastian Prieto. Alle Informationen stammen aus einer einzigen Quelle: Sie werden auf einer zentralen Plattform zusammengeführt, die über 2.000 Kennzahlen innerhalb eines Drill-Down-Systems überwacht, von globalen Indikatoren bis hin zu individuellen Kennzahlen, und diese in Pareto-Diagrammen visualisiert. Um die Entscheidungsfindung zu

unterstützen, setzt die Plattform auf die Leistungsfähigkeit der künstlichen Intelligenz. Der Manager erklärt: „Wenn die Leistung einer Maschine außerhalb der vorgegebenen Parameter liegt, erhalten die Teams eine Benachrichtigung auf ihr Smartphone und können sofort handeln.“ Eine „Supportkette für kritische Parameter“ wird ausgelöst. Diese automatische Benachrichtigung ist ebenfalls intelligent: Sie wird je nach Situation an die richtigen Personen gesendet und kann auf dem Smartphone eines Bedieners oder eines Betriebsleiters angezeigt werden. „Die digitale Fabrik hat unsere Arbeitsweise verändert. Heute verfügen wir über eine leistungsstarke Quelle für Echtzeitinformationen. Wir können nicht nur schnell auf unvorhergesehene Ereignisse

reagieren, sondern auch ihre Häufigkeit verringern, indem wir in Situationen handeln, die sich ohne die nötige Aufmerksamkeit zu einem ernsthaften Problem entwickeln und im Extremfall sogar zu einem vollständigen Stillstand einer Produktionsstraße oder zu einer Beeinträchtigung der Produktionsqualität führen könnten“, erläutert er.

**Die digitale Fabrik ermöglicht es uns, unseren OTIF-Service-Indikator (On-Time In-Full) zu verbessern und hat bereits jetzt die Art und Weise verändert, wie die verschiedenen täglichen Besprechungen der Produktionsstraßen im Werk verlaufen.**

Immer wenn mehrere Abteilungen beteiligt sind, geht nun weniger Zeit verloren, da die Daten bereits standardmäßig aufbereitet sind“, betont Sebastian Prieto und erklärt, dass dieser Konzernstandort als erstes Werk dieses Projekt, das als Pilotprojekt an

der Melaminproduktionsstraße im Werk Oliveira do Hospital in Portugal startete, vollständig umgesetzt hat. Dieses System bietet nicht nur kurzfristige Vorteile. „Durch die Erkennung erster Fehleranzeigen können wir den Ausfall von Anlagen verhindern und ihre

Lebensdauer erhöhen, indem wir mit unbedingt notwendigen planmäßigen Abschaltungen reagieren“, erklärt Angel Garcia Bombin, Industrial Digital Transformation Competence Centre Director.

**„Dies ist der Höhepunkt eines sehr großen, bereichsübergreifenden Projekts, das in Zusammenarbeit mit mehreren Abteilungen – IT, IOW, Industrial Digital Transformation und den Werken – entwickelt wurde und bei dem die Teams in vorbildlicher Weise zusammengearbeitet haben. Dies war der entscheidende Faktor für den Erfolg“, sagt Ana Fernandes.**

Von links nach rechts:  
Sebastian Prieto, Blas Moreno und Juan Manuel Cortes



Von links nach rechts: Eugenia Molino, Nicolas Olivencia, Joaquin Cabrera, Juan Manuel Cortes, Blas Moreno und Manuel Garcia



57

Wie sind wir an diesen Punkt gelangt? Die Grundlage hierfür war außergewöhnliches Teamwork (siehe Kasten) und das Talent unserer Mitarbeitenden.

„Die digitale Fabrik von Sonae Arauco basiert auf einer komplexen technologischen Architektur, die in hohem Maße von Microsoft-Cloud-Tools unterstützt wird. Sie wurde zu 100 % im Unternehmen gemäß unseren internen Anforderungen entwickelt“, so Pedro Costa, Group Strategy Process Management & IT Director. Mit anderen Worten: Wir haben eine maßgeschneiderte digitale Fabrik aufgebaut. Dies ist einer der Gründe, warum sich dieses Projekt von anderen im Rahmen der Industrie 4.0. entwickelten Projekten unterscheidet, insbesondere wenn man die Marktbedingungen

betrachtet. „Normalerweise verfügen Unternehmen über ein Team, das sich mit dem Thema Industrie 4.0 beschäftigt, aber durch die Einbeziehung verschiedener Abteilungen lässt sich eine beispiellose Synergie erreichen. Dieser Ansatz ist zwar komplexer, aber die Vorteile überwiegen“, fügt Angel Bombin hinzu.

**Im Laufe dieses Jahres wird das Modell der digitalen Fabrik für alle Produktionsstraßen in Oliveira do Hospital sowie in den Werken in Mangualde und Valladolid umgesetzt. Es ist geplant, das System im Jahr 2023 in Fabriken in Deutschland und Südafrika einzusetzen.**

„Diese Einführung wird durch die Migration in die Cloud, die wir vor ein paar Jahren durchgeführt haben, erheblich erleichtert. Alle Daten sind zentralisiert, was eine lokale Konfiguration ermöglicht“, sagt Pedro Costa. In der Zwischenzeit werden sich die Teams weiterhin auf die Überwachung der bereits laufenden Projekte konzentrieren, um diese weiterzuentwickeln und ihr Potenzial unter der Prämisse der kontinuierlichen Verbesserung optimal auszuschöpfen.

## Das Team hinter dem Projekt der digitalen Fabrik



**Alberto Vicente**  
Project Engineer



**Angel Garcia Bombin**  
Industrial Digital Transformation  
Competence Center Director



**António Pereira**  
SC & Industrial Bus  
Applications Manager



**Carlos Gómez**  
Project Engineer



**Cristina Rosa Correia**  
Head of Technology Architecture



**Gabriela Mota**  
Sonae Arauco Knowledge  
Academy Manager



**Miguel Gomes**  
Technology Architect



**Pedro Costa**  
Group Strategy Process Management  
& IT Director

## Ein vorausschauendes Wartungsmodell: Antizipation statt Reaktion

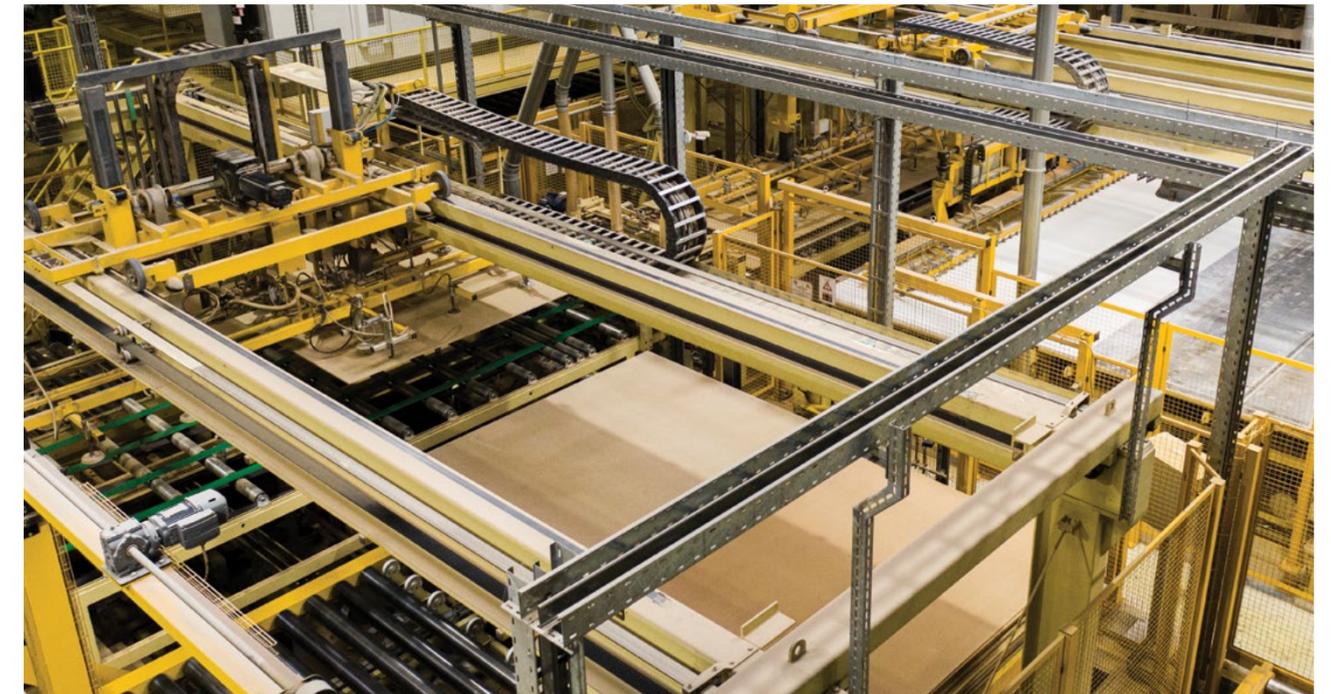
**In Zukunft werden die Teams von Sonae Arauco selbst entscheiden können, wann sie kritische Anlagen warten – es werden weniger Reaktionen auf Fehler oder Ausfälle erforderlich sein.**

Das bedeutet, dass das Unternehmen von einem reaktiven zu einem vorausschauenden Managementmodell wechselt. Die neue Abteilung für Asset Management and Reliability, die erste konzernweite Abteilung von Sonae Arauco, die sich mit Instandhaltung befasst, wurde gegründet, um diese Vision in die Tat umzusetzen. Sie soll einen angemessenen Wartungsservice in allen Werken sicherstellen, Probleme antizipieren und das technische Potenzial optimieren. „Wir möchten die technische Verfügbarkeit verbessern und die Kosten

optimieren, indem wir standardisierte Exzellenzprozesse für Wartung und Risiken einführen, die auf Daten und der digitalen Transformation fußen“, sagt Pedro Conceição, Asset Management & Reliability Director. Die Digitalisierung spielt dabei eine Schlüsselrolle: „Durch die Überwachung aller Leistungskennzahlen und den Aufbau einer nachvollziehbaren Datenhistorie können wir einfacher erkennen, wann ein System gewartet werden muss, und wir müssen nicht warten, bis alles vollkommen stillsteht. Eines unserer Ziele ist es, eine Mindestverfügbarkeit der

Produktionsstraßen von zunächst 90 % (im Availability Index, AI) und später 92 % zu erreichen, was der aktuellen Realität unseres Shareholders Arauco entspricht“, fügt er hinzu.

Der erste Schritt, den diese Abteilung auf dem Weg zu diesem Paradigmenwechsel – von der Reaktion hin zur Antizipation – unternommen hat, war die Definition einer Unternehmensrichtlinie, die als Grundlage für die Gestaltung aller Instandhaltungsprozesse dienen soll.



Diese sind in zwei Hauptgruppen unterteilt: Management und Technik. „Daraus haben wir vorrangige Initiativen abgeleitet, die neu konzipiert werden, um sie an die Gegebenheiten der einzelnen Industriestandorte anzupassen“, erklärt Pedro Conceição.

Der Weg werde lang sein, warnt er, aber der Aktionsplan stehe fest. Das Team (siehe Kasten) hat sechs Schlüsselprojekte identifiziert: Implementierung von RCA (Root Cause Analysis) und Problemlösungsprozessen, Definition eines neuen Organisationsmodells für die Instandhaltung, Definition von Master-Kennzahlen, Implementierung von Maximo (das offizielle computergestützte Wartungsmanagementsystem des Unternehmens) in allen Werken, die Verwaltung von besonders wichtigen Assets sowie die Methodologie des Unternehmens zur Vorbereitung und Durchführung von Betriebsstillständen.

Der erste Punkt ist ein Grundpfeiler für die Instandhaltung, denn um ein Problem zu lösen, muss man verstehen, wie es behoben werden kann und welche Probleme vorrangig sind. „Unser Ziel ist es, Systeme zu überwachen und Maßnahmen zu ergreifen, die wiederholte Ausfälle verhindern, und die Teams so zu schulen, dass sie RCA gut beherrschen und immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diese Problemlösungsmentalität einbeziehen“, fasst er zusammen.

Die Umsetzung dieser Prozesse setzt eine Verbesserung der Organisation der Instandhaltung voraus. Dazu ist eine

Abteilung für Instandhaltungstechnik und -planung erforderlich, die wir als Reliability Centre bezeichnen und die die Umsetzung durch die Festlegung und Überarbeitung der auf die Systeme anzuwendenden Strategien sowie durch Aufgabenplanung unterstützt. „Es geht darum, über die richtige Strategie für jeden Equipmenttyp zu verfügen, denn wir können nicht alle Systeme gleich behandeln. Und wir benötigen einen Plan zur Nachverfolgung, um zu festzustellen, welche Leistung die Systeme erzielen“, fährt er fort. Die Festlegung von vier vorrangigen Kennzahlen zusätzlich zum Verfügbarkeitsindex ist ebenfalls erforderlich, um diese Strategien unter Abwägung von Kosten, Risiken und Ergebnissen präzise zu definieren.

Maximo wird neu gestaltet, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. „Wir haben eine Analyse durchgeführt, die Ergebnisse untersucht, die Fehlertypen sowie ihre Hauptursachen identifiziert und beschlossen, das Format zu ändern. Dabei berücksichtigen wir auch, dasselbe System in Fabriken mit völlig unterschiedlichen Entwicklungsstufen implementiert werden muss“, sagt Marco Ferreira, Experte für Asset Management, Master Data & Tools. Das „neue“ Maximo wird also an die Gegebenheiten der einzelnen Werke angepasst und über ein Kennzahlensystem verfügen, das sich stärker auf die Zuverlässigkeit der Ergebnisse konzentriert.

Die Verwaltung von besonders wichtigen Maschinen ist mit Risiken verbunden, da sie unterschiedliche Auswirkungen haben. So wurde ein System zur

Identifizierung der einzelnen Maschinen unter Berücksichtigung ihrer Priorität (von sekundär bis besonders kritisch) eingerichtet. Die Instandhaltungsstrategie für jede Anlage wird entsprechend angepasst, und wir beginnen mit den Systemen, die das höchste Risiko aufweisen. „In diesem Zusammenhang ist die Funktion der Echtzeit-Vibrationsüberwachung/-sensorik von besonders wichtigen Anlagen hervorzuheben. Standardisierung, Messung und Reaktion sind der Weg in die Zukunft, der durch Methoden der Industrie 4.0 untermauert wird, um die Zuverlässigkeit zu erhöhen und Ausfallzeiten zu vermeiden“, sagt Alfonso del Rio, Reliability Engineering Expert.

Schließlich wird die Methodik zur Vorbereitung von Systemabschaltungen und deren Nachbereitung eine vorrangige Aufgabe sein. „Wir haben noch einen langen Weg vor uns, um alle Prozesse für eine exzellente Instandhaltung umzusetzen“, erklärt Pedro Conceição. „Und in dieser Phase gibt es viele Herausforderungen, wie z. B. die Schulung von Mitarbeitenden, die schrittweise und nachhaltige Umsetzung sowie der Nachweis von kurzfristigen Ergebnissen, die zeigen, dass wir uns in die richtige Richtung bewegen. Das ist ein Wandel, der Zeit braucht“, fasst er zusammen.

**Die Fabrik der Zukunft basiert also auf einer noch nie dagewesenen Interaktion zwischen Industrie, Technologie und Big Data. Aber dazu zählen auch Visionen, Ehrgeiz, Wissen und natürlich Teamwork, die Markenzeichen von zukunftsfähigen Unternehmen.**

## Das Team an der Speerspitze der Entwicklung eines vorausschauenden Instandhaltungssystems

60



Alfonso del Rio  
Reliability Engineering Expert



Marco Ferreira  
Asset Management,  
Master Data & Tools Expert



Pedro Conceição  
Asset Management  
& Reliability Director





10 YEARS  
**innovus**<sup>®</sup>  
FULL OF **INSPIRATION**

Jetzt das  
10 Years-Video sehen.



Dass wir so weit gekommen sind,  
verdanken wir **IHNEN ALLEN.**

**THANK YOU**

**SONAE** >  
**ARAUCO**

Taking wood further