

## INTERVIEW

Teil 26 unserer Reihe „Alles außer gewöhnlich“

## Geistesmensch mit Geld

**MENSCHEN** Ernst-Herbert Pfeleiderer zählte bis 2010 zu den Global Playern der Holzindustrie. Die Weltspitze: Heute sucht er sie in der Musik.

VON MARIANNE SPERB

**NEUMARKT.** Der Kontrast könnte größer nicht sein: Hier die Zentrale von Pfeleiderer, ein aufragender Glaspalast, und 100 Meter weiter ein bezaubernd proportionierter Bungalow aus Vor-Adenauer-Zeit, gesäumt von grünstem Rasen und flammendorangen Felsenbirnen. Jede Fenstersprosse und jedes Gemälde atmen Sinn für gediegene Ästhetik. Ernst-Herbert Pfeleiderer (75) – alte Schule, mit Anzug, Krawatte und Einstecktuch – schickt zur Begrüßung sein lebenswürdiges Lächeln los. Das Familienschwäbisch klingt durch.

**Sitzen wir in Ihrem Elternhaus?**

Ich bin hier als Bub herumgetobt. Wir kamen 1949, als Protestanten aus Heilbronn. Wir waren Exoten. Die schwäbische Schaffe-Schaffe-Mentalität ging aber sehr gut zusammen mit der Spitzen-Qualitätsarbeit der Menschen hier. Oberpfälzer sind super Mitarbeiter!

**Pfeleiderer beschäftigte in den 1990ern 11 000 Menschen, Umsatz: drei Milliarden Mark. Wie wird man so erfolgreich?**

Als ich 1973 in die Geschäftsleitung eintrat, lag der Umsatz bei 80 Millionen Mark. Ich war die vierte Generation. Ich versuchte, nach oben zu kommen. Die Übernahme von Moralt 1979 war ein großer Schritt, der Umsatz verdoppelte sich. So kauften wir Stück für Stück zu, die Grundregel: Diversifikation, neue Produkte, neue Märkte. Ein Rezept für Erfolg – das ist übrigens uralt – ist nachhaltige Personalpolitik, auf allen Ebenen. Nur beste Mitarbeiter ermöglichen beste Qualität und beste Ideen. Das haben wir beherzigt.

**Wann kam der Gedanke, sich von 100 Jahren Tradition zu lösen?**

Ich überlegte in den 1990ern, wie es auf lange Sicht weitergehen soll. Meine Söhne zeigten kein Interesse. Der ältere ist begeisterter Arzt, Entwicklungshelfer in Tansania, der jüngere Physiker. Ich dachte also, gehen wir an die Börse, dann können wir frei entscheiden. Das setzten wir um, mit dem Börsengang 1997 und dem zweiten 2004, bei dem wir einen Großteil unserer Aktien abgaben. Die Börse goutierte die Diversifikation übrigens nicht; Börse will kein Konglomerat. Deshalb stellten wir viele Aktivitäten ein, konzentrierten uns auf Holzwerkstoffe.

**Ein paar Jahre später stand Pfeleiderer mit einer Milliarde Euro Schulden da, das war 2012 der größte Sanierungsfall der deutschen Wirtschaft. Woran lag's?**

Ab 2007 war eine Private Equity Unternehmung im Haus. Damals machte ich einen großen Fehler. Ich hätte mich gleich zurückziehen sollen. Aber ich blieb bis 2010, als Vorsitzender des Aufsichtsrates. Ich blieb vor allem wegen der Mitarbeiter. Ich wollte das Unternehmen weiter begleiten. Aber ohne Eigentümermehrheit hat man kei-



Alte Schule: Der Kaufmann und Kunstfreund Ernst-Herbert Pfeleiderer FOTO: EL

**MZ-SERIE: ALLES AUSSER GEWÖHNLICH**

**Die Serie:** Es gibt Menschen, die auf eine spezielle Weise leben oder die Dinge auf ganz eigene Art anpacken. Sie sind „alles außer gewöhnlich“.

**Die Autorin:** Marianne Sperrb hatte den ersten Kontakt mit Ernst-Herbert Pfeleiderer 2014 am Telefon: 90 Minuten rang sie mit ihm um den Umfang von Konzertrezensionen. Der Mäzen blieb lebenswürdig – und eisern.



**ALLE SERIENTEILE UNTER:**  
[www.mittelbayerische.de/aussergewoehnlich](http://www.mittelbayerische.de/aussergewoehnlich)

ne so großartige Position mehr gegenüber der Geschäftsleitung.

**Was war der Kippschalter?**

Die Geschäftsleitung verlor den Realitätssinn. Man wollte in den US-Häusermarkt vordringen und expandierte so stark, dass man krisenanfällig wurde – mit Genehmigung des Aufsichtsrates, da muss man gar nichts wegtun. Ohne Finanzkrise wäre es wohl gutgegangen. Aber Lehman Brothers sah niemand vorher. Jedenfalls brach alles weg. Wir bauten gerade ein Werk in Kanada; es ging nie in Betrieb.

**„Größenwahn“ hieß es damals.**

Ja. So muss man es sagen. Der Größenwahn-Bazillus war ausgebrochen. Man kann mich fragen: Warum ließen Sie das zu? Da kommt vielleicht einer meiner Fehler ins Spiel: Ich hörte auf die Manager statt auf mein Gespür. Ich ließ mich überreden von den großen Meistern. Ich traute ihnen mehr zu als mir. Aber ich muss mit dieser Vergangenheit meinen Frieden finden.

**Pfeleiderer ist wieder gesund. 2014 hieß es: Der Untergang war die Rettung. Wie sehen Sie es?**

Was man von außen mitbekommt, hat der Sanierer Hans-Joachim Ziems offenbar sehr gut und geschickt gearbeitet. Aber Aktionäre und Gläubiger haben viel Geld verloren. Sehr wichtig ist mir, dass kein Arbeitsplatz verloren ging und die Unternehmung in vielen Zweigen so erfolgreich weitergeht.

**Pfeleiderer steht auch für Weltklasse-Konzerte im Reitstadel.**

Wir haben einen der drei besten Kammermusiksäle Europas. Von den zehn Gründern der Konzertfreunde sind acht noch aktiv, und sie halten ihre Zusagen seit 37 Jahren pünktlich ein. Die Tickets decken 60 Prozent. Der Zuschussbedarf liegt bei 150 000 Euro im Jahr. Ein Drittel tragen die Förderer, zwei Drittel die Pfeleiderer-Stiftung.

**Es gastieren wieder fantastische Ensembles. Philippe Jaroussky, dieser göttliche Sopran, ist beinahe Dauergast. Woran liegt es?**

Viele Künstler werden zu Freunden. Ein großer Freund war Heinrich Schiff. Und András Schiff ist seit 32 Jahren unser Hausgott. Er hat viel für uns getan – und wir für ihn. Jaroussky gibt, wenn er in Deutschland zwei Konzerte hat, immer eines davon in Neumarkt.

**Wie wählen Sie die Künstler aus?**

Es müssen außergewöhnliche, originale Künstler sein, mit Willen zur Gestaltung. Geigerin Patricia Kopatchinskaja zum Beispiel, sie gastiert am 26. Oktober. Eine ganz wilde Hummel! Sie elektrisiert, auch wenn sie schwierige Werke spielt. Wir möchten keine virtuos-Techniker ohne Seele.

**Sie haben Musik studiert. Was wären Sie geworden: Cellist?**

Neben Wirtschaft habe ich Cello und Musiktheorie studiert. Ich wusste: Diese Freiheit habe ich nie wieder. Aber in der Musik müssen Sie ein Rostropowitsch sein oder ein Brendel – oder nichts. Also wäre nur Musikmanagement in Frage gekommen. Biochemie hätte mich aber auch interessiert.

**Ihre Schwester Beatrix ging in diese Richtung.**

Sie war Medizin-Ethnologin und gründete auf Hawaii eine Umweltfarm. Eine andere Schwester studierte Musik, Bratsche und Klavier. Die dritte ist sehr pragmatisch: eine Tierärztin.

**Eine interessante Familie!**

Die Pfeleiderers sind alle verwandt. Viele waren Pfarrer. Otto Pfeleiderer war Theologe und Rektor der Humboldt-Universität. Eine Großmutter Schillers war eine geborene Pfeleiderer. Karl Georg Pfeleiderer war Botschafter bei Tito. Beim Unternehmensgründer, meinem Urgroßvater, hieß es: „Das arm' Gustäble, da hat's Geld net g'reicht. Der wurde zum Kaufmann bestimmt.“ Gustav Pfeleiderer wollte es den Geistesmenschen dann natürlich zeigen.

**Was an Ihnen auffällt: Sie verströmen Lebenswürdigkeit.**

Schön, wenn Sie das so sehen. Ich bin ein Menschenfreund, das muss ich sagen. Eine Gratwanderung: Lebenswürdigkeit wird manchmal missverstanden. Aber ich bin überzeugt, man kann die Dinge freundschaftlich regeln. Ich neige aber dazu, zuzuspitzen, zu spotten. Nun ja. Man muss nicht alle Schwächen mit ins Grab nehmen.