

INTERVIEW JAN NIEWODNICZANSKI

„Ökologie und Ökonomie schließen sich nicht aus“

Bitburger Braugruppe, ein Unternehmen in siebter Generation: „Nachhaltigkeit geht Hand in Hand mit unserem Unternehmensverständnis.“

BITBURG Die Bitburger Braugruppe ist in Sachen Nachhaltigkeit einer der Vorreiter in der Branche. Wie das in einem Unternehmen mit rund 1600 Mitarbeitern und vier Produktionsstandorten funktioniert, hat der verantwortliche Geschäftsführer Jan Niewodniczanski mit TV-Redakteur Heribert Waschbüsch besprochen.

Die Bitburger Braugruppe produziert als erste Braugruppe deutschlandweit an ihren vier Standorten klimaneutral. Was bedeutet das für Sie?

Niewodniczanski: Wir haben uns das Ziel, in unseren Brauereien klimaneutral zu produzieren, vor einigen Jahren selbst freiwillig auferlegt und Ende 2020 wie geplant erreicht – ein bedeutender Meilenstein in unseren Bemühungen, noch nachhaltiger zu werden. Und das alles mitten in der Corona-Pandemie, die auch uns wirtschaftlich hart getroffen hat. Das aber ändert nichts an unserer grundlegenden Unternehmenshaltung, da wir ein langfristig denkendes Familienunternehmen sind und uns ernsthaft mit eben beiden Themen beschäftigen.

Grundsätzlich beobachten wir gerade, dass bei der momentanen Fokussierung auf die wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen der Pandemie der Blick auf das Thema Nachhaltigkeit etwas in den Hintergrund rückt. Aus unserer Sicht ist es aber zu kurzfristig gedacht, sich jetzt nicht mit diesem Thema zu beschäftigen. Auch wenn man derzeit wenig von Nachhaltigkeitsbotschaftern wie Greta Thunberg hört, so glaube ich, dass Nachhaltigkeit spätestens am Ende dieser Pandemie wieder eine große Rolle spielen wird.

Ihre Fokussierung auf das Thema Nachhaltigkeit reicht aber schon länger zurück als die Diskussionen und die Entwicklungen die Greta Thunberg entfacht hat ...

Niewodniczanski: Nachhaltiges Unternehmertum gehört für uns als Familienunternehmen seit jeher zum Selbstverständnis. Auch mit dem Thema Klimaneutralität und unserem CO₂-Fußabdruck setzen wir uns schon sehr lange auseinander. Seit 2006, da wurde ich Geschäftsführer, haben wir uns beispielsweise bei allen Investitionen mit den großen Energielösungen wie Blockheizkraftwerke, Gaskessel und Photovoltaik beschäftigt. Seit 2011 gehen wir das Thema Nachhaltigkeit strategisch und mit moder-

Produktion dieser Seite:
Heribert Waschbüsch



Jan Niewodniczanski (links) und Braumeister Ulrich Lübken im Gespräch. Bei allen Prozessen hat die Braugruppe ihren CO₂-Ausstoß im Blick. FOTO: BITBURGER BRAUEREI

nen Managementmethoden auf Unternehmens- und Produktebene an. Seither setzen wir uns immer konkrete Ziele. In den vergangenen 13 Jahren haben wir zum Beispiel den CO₂-Ausstoß durch unsere Primärenergieträger um rund 62 Prozent reduziert. Zum Schluss kam dann die Überlegung, den aktuell unvermeidbaren Rest zu kompensieren.

Das heißt, Sie gehen Kooperationen ein, die an anderer Stelle Ihren Ausstoß auffangen?

Niewodniczanski: Eine vollständige Klimaneutralität an Unternehmensstandorten ist aus eigener Kraft nach heutigem Stand der Dinge leider nicht möglich. Wir müssen uns also immer mit unvermeidlichen Emissionen auseinandersetzen. Nur diese Emissionen gleichen wir durch freiwillige Kompensationsprojekte aus, die über die gesetzlichen Vorgaben – so wie wir sie am Standort Bitburg durch den Kauf von Zertifikaten im Rahmen des Emissionshandels berücksichtigen müssen – hinausgehen.

Deswegen haben wir uns der Initiative „ZNU goes Zero“ des Zentrums für Nachhaltige Unternehmensführung der Universität Witten/Herdecke (ZNU) angeschlossen, die darauf abzielt, in Sachen Klimaschutz voranzugehen. Und das geschieht in fünf Schritten: Status-quo-Erfassung, Vermeiden und Vermindern von Emissionen sowie Nutzung von Grünstrom und schließlich, wie schon erwähnt, die Kompensation unvermeidbarer

Emissionen. Das Thema Klimaneutralität interessiert auch unsere Handelspartner. Es wird das große Thema nach der Pandemie werden, auf die wir jetzt schon Antworten brauchen.

Die Bitburger Braugruppe ist ein Familienunternehmen und das Thema gehört auch ein wenig zur Geschichte dazu – oder?

Niewodniczanski: Absolut! Viele Familienunternehmen denken doch etwas anders als börsennotierte Firmen, weil sie einen sehr viel langfristigeren Horizont haben. Vor vier Jahren haben wir hier bei uns in der Bitburger Brauerei



zusammen 200 Jahre gefeiert. Unsere Unternehmerfamilie plant in Generationen. Wir denken darüber nach und arbeiten daran, wie wir dieses Unternehmen und die Arbeitsplätze insbesondere in dieser schweren Zeit in die nächste Generation erfolgreich überführen können. Wenn man dieses generelle Verständnis hat, dann ist die logische Schlussfolgerung, dass wir uns mit den Herausforderungen für die nächste Generation beschäftigen. Und die größte langfristige Herausforderung ist nun mal der Klimawandel.

Das Thema Nachhaltigkeit geht deshalb Hand in Hand mit dem Unternehmensverständnis, das wir haben. Langfristig denken, bedeutet eben auch, sich mit den Klimaverän-

derungen zu beschäftigen. Wir versuchen also, das Bestmögliche zu tun – im Einklang mit dem wirtschaftlichen Verständnis des Unternehmens, das heißt Ökologie und Ökonomie schließen sich nicht automatisch aus. Dafür gibt es im Unternehmen gute Beispiele.

Welche zum Beispiel?

Niewodniczanski: Nehmen wir das Thema Elektromobilität. Vor sechs Jahren haben wir mit den Herstellern diskutiert, wie man einen Acht-Tonner-Stapler elektrisch im industriellen Bereich betreiben kann. Solche Stapler waren damals nicht verfügbar. Wir haben aber eine Lösung gefunden und befinden uns gerade im Rollout. Außerdem rechnet sich das für das Unternehmen. Vor fünf Jahren hat jeder gesagt, was ist das für ein Spinner.

Ein anderes Beispiel: An unserem Standort in Duisburg, in der König-Brauerei, arbeiten wir seit Jahren an einem innovativen Abwärmekonzept, um auf Kohlestaub und Heizöl als emissionsintensive Energieträger zu verzichten und den Prozess energetisch durch die Nutzung industrieller Abwärme von ThyssenKrupp zu substituieren. Technisch haben wir jetzt eine Lösung gefunden und vor kurzem auch den Vertrag unterzeichnet. Auch das wird sich rechnen. Und wir werden jährlich etwa 7000 Tonnen CO₂ einsparen.

Sie haben vier Standorte, Sie sind in der Braugruppe Geschäftsführer Technik ...

Niewodniczanski: Genauer gesagt Technik und Umwelt. Das war früher ein eher kleiner Zusatz. Heute hat der Bereich Umwelt für unser Unternehmen eine ebenso große Bedeutung.

Und wie groß ist das Team, das Sie für den Bereich Umwelt haben?

Niewodniczanski: Wir haben einen leitenden Nachhaltigkeitsmanager in der Braugruppe, der vor allem eine koordinierende Rolle hat. Darüber hinaus bilden wir im ZNU Nachhaltigkeitsmanager aus, verteilt über alle relevanten Abteilungen. Das sind Kolleginnen und Kollegen in der Kommunikation, im Marketing, im Vertrieb, in der Produktion und natürlich auch an den Standorten. Sie unterstützen den Nachhaltigkeitsprozess und stehen vor Ort als Ansprechpartner zur Verfügung – mit dem Ziel, die gesamte Belegschaft in Sachen Nachhaltigkeit fit zu machen und in diesem Bereich Projekte zu übernehmen. Unsere Auszubildenden bilden wir zu Nachhaltigkeitsbotschaftern aus und haben somit schon unseren Nachwuchs für das Thema sensibilisiert.

Gerade die jungen Menschen gehen viel offener an bestimmte Themen heran und stellen Dinge in Frage. Außerdem gibt es ein „Expertenteam Energie“ und an allen Standorten der Braugruppe wird ein kontinuierliches Energiemonitoring durchgeführt. Die wöchentliche Überprüfung der Kennzahlen hilft den Kollegen dabei, das

Energie- und Kostenmanagement kontinuierlich zu optimieren und Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Wir lernen viel untereinander.

Damit haben Sie das Nachhaltigkeits-Gefühl im Unternehmen geweckt und implementiert?

Niewodniczanski: Ja – das ist aber auch tatsächlich weiterhin die größte Herausforderung. Denn das Thema Nachhaltigkeit kommt bei den meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern noch mit obendrauf. Sensibilisierung ist hier die größte Aufgabe. Und Nachhaltigkeit hat natürlich auch damit zu tun, Dinge anders zu sehen und zu machen.

Gebe ich beispielsweise als Ziel aus, in drei Jahren 20 Prozent CO₂ zu reduzieren, dann sagen mir meine Führungskräfte, völlig ausgeschlossen, das geht mit den vorhandenen Konzepten nicht. Aber dennoch ist es wichtig, in diese Richtung zu denken. Genau das ist aus meiner Sicht der richtige Weg.

Wie weit kommen Impulse auch von der Basis?

Niewodniczanski: Wir haben ein Ideenmanagement, dort ist Nachhaltigkeit ein Thema, genauso wie Arbeitssicherheit, Arbeitsprozesse usw. Diese Ideenmanagement funktioniert wirklich gut, weil sich die jeweiligen Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz am besten auskennen. Die vorgeschlagenen Verbesserungen sparen dem Unternehmen nicht nur Kosten, sondern tragen oft gleichzeitig dazu bei, dass Ressourcen geschont oder der CO₂-Ausstoß weiter gesenkt werden.

Die Bitburger Brauerei hat aber auch schon deutlich früher nachhaltige Lösungen auch für die Stadt angeboten ...

Niewodniczanski: Wir waren der erste zivile Energieanbieter für eine US Air Base in Europa, d. h. für die Housing hier in Bitburg. Dieses Wärmenetzwerk war schon eine sehr innovative Lösung. Auch die Kälteenergie für die Bitburger Eisbahn haben wir geliefert und liefern sie noch heute. Das zeigt, dass mein Vorgänger Axel Simon und sein Team sich früher schon mit diesen Themen beschäftigt haben. Nachhaltigkeit ist für uns kein Modethema.

EXTRA

Aus der Ökobilanz der Braugruppe

Die Bitburger Braugruppe hat in den vergangenen Jahren das größte BHKW-Konzept der Braubranche umgesetzt. Mit einer Mehrwegquote von konstant über 90 Prozent ist die Bitburger Braugruppe einer der Vorreiter in der Getränkebranche. Seit 2008 hat das Unternehmen den CO₂-Ausstoß durch seine Primärenergieträger um rund 62 Prozent reduziert.

Ist es für ein Unternehmen, das ein Lebensmittel herstellt, einfacher, sich dem Thema Nachhaltigkeit zu stellen?

Niewodniczanski: Grundsätzlich glaube ich, dass wir Lebensmittelhersteller am kritischsten vom Verbraucher beobachtet werden. Dabei müssen wir uns nicht mit dem Kakaoanbau in Südamerika beschäftigen. Wir Brauer arbeiten nur mit wenigen Rohstoffen: Wasser, Braugerste und Hopfen sind für uns wichtig.

Deshalb ist für uns auch der enge Austausch mit der Hopfenbauern-Familie Dick in Holsthum von besonderer Bedeutung, damit wir verstehen, welche Herausforderungen es innerhalb der Wertschöpfungskette gibt. Oder auch der Dialog mit den Landwirten, die Braugerste anbauen. Mit ihnen treffen wir uns beim jährlich stattfindenden Braugerstentag. Das alles ist für den Konsumenten viel überschaubarer.

Wie kommunizieren Sie Ihr Engagement in Sachen Nachhaltigkeit?

Niewodniczanski: Wir kommunizieren eher zurückhaltend, da wir unser nachhaltiges Handeln grundsätzlich als eine Selbstverständlichkeit ansehen. Wir drucken beispielsweise kein Label auf unsere Flaschenetiketten. Das ist eine sehr bewusste Entscheidung. Denn egal, wie groß das Engagement ist, es gibt immer Potenziale, die nicht ausgeschöpft sind. Oder man muss als wirtschaftlich handelndes Unternehmen Kompromisse eingehen. Dennoch ist es wichtig, Vorbild zu sein. Diese Funktion nehmen wir über das ZNU-Netzwerk wahr, gemeinsam mit anderen Traditions-Unternehmen wie Kuchenmeister oder Ritter beispielsweise. Und über das Netzwerk, zu dem mehr als 90 Unternehmen gehören, bekommt man auch eher Gehör. Verbraucher, Bewerber und alle weiteren Interessierten können sich über unsere Nachhaltigkeitsberichte informieren.

Darin geht es auch um soziale Nachhaltigkeit ...

Niewodniczanski: Richtig. Wir bauen zum Beispiel gerade unseren Büroturm in Bitburg. Dort entstehen nicht einfach nur Büros, sondern Arbeitswelten. Flexible Arbeitszeiten, eine angemessene Work-Life-Balance und Digitalisierung sind für uns dabei wichtige Themen und absolut relevant für die Arbeit der Zukunft. Damit stärken wir auch unsere Wettbewerbsfähigkeit.

Was sind Ihre nächsten Pläne?

Niewodniczanski: Da gibt es ein sehr spannendes Projekt. In Bitburg ist im letzten Jahr eine Biogasaufbereitungsanlage entstanden. Hier laufen bereits erste Gespräche, ob wir zukünftig sowohl unsere neuen Dampfkessel als auch unsere Blockheizkraftwerke mit diesem Biogas versorgen können. Wir würden dann auf einem Schlag 12 000 Tonnen CO₂ pro Jahr weniger ausstoßen.

Es braucht aber neben Weitsicht oft auch hohe Anfangsinvestition ...

Niewodniczanski: Hier kommt wieder der Zeithorizont ins Spiel. Wenn Sie nur in Quartals- oder Jahresergebnissen denken, dann rechnet sich hier auch keine Investition. Wollen Sie mit ihrem Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig bleiben, dann müssen Sie sich mit den Themen beschäftigen, die beispielsweise in zehn Jahren relevant sind. Und auf lange Sicht rechnen sich auch Aufwand und Investitionen.

Also der Unterschied zwischen einer AG und einem Familienunternehmen?

Niewodniczanski: Ich glaube, ein Familienunternehmen hat hier eine gewisse Stärke, weil es eben in Generationen denkt und seine Verantwortung entsprechend wahrnimmt. Familienunternehmen sind aber auch oft flexibler, innovativer und haben mehr Freiheiten.

DAS INTERVIEW FÜHRTE
HERIBERT WASCHBÜSCH