



## WEITSICHTIG UND VERÄNDERUNGSFREUDIG

**Die 1912 gegründete Familienbäckerei Achim Lohner, besser bekannt als „Die Lohners“, blickt auf eine beeindruckende Wachstumsgeschichte zurück. Ein Erfolgsgeheimnis von einem der größten und finanziell gesündesten Bäckereifilialisten liegt offenbar darin, dass sich die Verantwortlichen schon lange vor den Krisen der Gegenwart mit Themen wie Ressourcenschonung, Energieeffizienz, Umwelt- und Klimaschutz beschäftigt haben.**

Das Ehepaar Achim und Ellen Lohner begann in Cochem an der Mosel mit einer Filiale und erweiterte zunächst 1987 in Ham-buch/Eifel die Produktion, bevor 1996 der jetzige Produktionsstandort Polch begründet wurde. Die konsequente und kontinuierliche Expansion mit meist eigenen Standorten, dessen Bedeutung sich durch zwei eigene Geschäftsführer für den Verkauf bereits früh manifestierte, führte zum Aufbau eines Filialnetzes mit inzwischen über 180 Filialen in Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen und Hessen und rund 2.200 Mitarbeitern. Bis 2019 wurde der Mitgliedsbetrieb der BÄKO Rhein-Mosel in dritter Generation geführt vom Ehepaar Lohner; im gleichen Jahr erfolgte die Umwandlung in eine Stiftung, die alleinige Gesellschafterin der Bäckerei ist und in deren Vorstand das Unternehmerehepaar weiter aktiv die strategische Ausrichtung mitgestaltet.

Für Kontinuität sorgen die teils langjährigen leitenden Mitarbeiter Helmut Moll (Geschäftsführer Vertrieb & Marketing), Rainer Pauken (Produktion) und Angelika Wimmer (kaufmännische Leiterin). Mit Hauptgeschäftsführer Marc Kranz wurde 2021 zudem ein versierter Experte mit Erfahrung in der Großfilialistenbranche (Ditsch/Valora) gewonnen, der die Nachhaltigkeitsstrategie weiter festigen und ausbauen möchte.

### KONTINUIERLICHER AUSBAU

Der Produktionsstandort Polch wurde über die Jahre immer wieder erweitert und modernisiert; erst kürzlich wurde der siebte Bauabschnitt fertig gestellt. Von energetisch hocheffizienter Spültechnik mit Zentrifugalrocknung über CO<sub>2</sub>-Kälteverbundanlagen, Vakuumkonditionierung und topaktuelle Backofentechnik bis hin zur Feingebäcklinie/Laminieranlage und Ressourcen schonender Fettbackanlage ist die Produktion mit allem ausgestattet, was für die Produktqualität der Backwaren und die Arbeits-

erleichterung der Mitarbeiter sinnvoll ist. „Herr Lohner hat bereits in Photovoltaik, Glykolbeheizung der Gärvollautomaten und in Wärmerückgewinnung investiert, als dies noch nicht in aller Munde war. Wir haben gemeinsam das damals größte ganzheitliche Wärmeverbundsystem einer mittelständischen Bäckereiproduktion aufgebaut und das lange vor einer Gasmengenreduktion und CO<sub>2</sub>-Bepreisung“, berichtet Energiexperte Dirk-Siegfried Hübner (Hübner Energie Consulting). Seit der Einführung eines zertifizierten Energiemanagementsystems im Jahr 2015 werden die energiebezogenen Leistungen systematisch prozessübergreifend überwacht und optimiert, u. a. durch kontinuierliche Modernisierung der Backstube und die Anschaffung energieeffizienter Anlagen. So liefern drei Pufferspeicher mit je 20.000 Liter Fassungsvermögen die täglich benötigten 30.000 Liter heißes Wasser für den Betrieb der Korbspülmaschine, die ausschließlich durch die zurückgewonnene Wärme aus Kälteanlagen und Backöfen erhitzt werden. Allein seit 2019 wurden 1,5 Mio. Euro in nachhaltige Energie investiert.

Bei Erstellung der Wirtschaftlichkeitsberechnung war man 2017 davon ausgegangen, dass sich die PV-Anlage erst innerhalb von 20 Jahren amortisiert. Achim Lohner gab die Anlage trotzdem in Auftrag und heute, nur wenige Jahre später, rechnet sich die Anlage auch wirtschaftlich. „Das ist nachhaltiges Unternehmertum: auch einmal langfristig in etwas investieren, an das man persönlich glaubt“, zollt Hübner dieser Entscheidung Respekt. Sowohl auf dem Dach der Produktionsstätte in Polch als auch auf acht Fachgeschäften wurden seinerzeit PV-Anlagen installiert, die jährlich rund 500.000 Kilowattstunden umweltfreundlichen Strom produzieren – alles für den eigenen Verbrauch. Durch diese Maßnahmen können rund 450 Tonnen klimaschädliches CO<sub>2</sub> pro Jahr eingespart werden. Die Lohners sind seit 2018 auch Teil des „ETB Energieeffizienz & Technik Nachhaltigkeitsnetzwerk für

Bäcker“ – einer Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie und des Bundesumweltministeriums.

## VERTRAUEN IST GUT, ...

Grundlage der Bewertung von Energiedaten und der Umsetzung von Optimierungsmaßnahmen oder Kurskorrekturen ist bei den Lohnern ein umfangreiches und kontinuierlich durchgeführtes Controlling und Monitoring der Betriebskennzahlen. Die dafür erforderlichen Instrumente wurden bereits frühzeitig installiert und während viele Unternehmen ihre Bilanz und deren verschiedene Kosten- und Ertragspositionen analysieren, wurde in Polch diese Bewertung auch auf Energie und Ressourcen erweitert. Ohne Weiterbildung des Personals bleiben solche Maßnahmen allerdings häufig Makulatur. Darum gibt es bei den Lohnern regelmäßige Mitarbeiterschulungen (vor allem der Filialbetreuer/innen) zum Thema Energie, abgerundet durch ein eigenes E-Learning-System und kontinuierliche Verbesserung durch Kennzahlenbenchmarking.

## FÖRDERUNG VON KREISLAUFLÖSUNGEN

Mit Marc Kranz wurde ein Leader gefunden, der diese Nachhaltigkeitsstrategie weiterführt und ausbauen will. So ist das Bäckereiunternehmen nicht nur Partner von Nachhaltigkeitsbewegungen wie Klim oder Too Good To Go (Retourenmanagement), sondern auch als „Greenbaker“ zertifiziert, wo sich Achim Lohner als eines der zehn Mitglieder des Expertenbeirats mit seiner Expertise ehrenamtlich einbringt. Weitere Mitglieder sind Bernd Kütscher, Direktor der Bundesakademie Weinheim, und Peter Immerath von Backofenbauer MIWE. „Greenbaker“ ist eine Zertifizierung für Bäckereien, die sich besonders für unternehmerische Nachhaltigkeitsentwicklung einsetzen und den „Generationenvertrag“ ernst nehmen wollen. Klimaneutralität und CO<sub>2</sub>-Einsparung, Ressourcenoptimierung, Energieeffizienzsteigerung und der Fokus auf regionale Rohstoffe und Wertschöpfung haben hier eine besondere Relevanz, aber gleichermaßen werden die Aspekte Ökonomie – nur ein gesundes, wirtschaftlich stabiles Unternehmen kann sich auch langfristig nachhaltig engagieren – sowie Soziales (Sponsoring, betriebliche Gesundheits- und Altersvorsorge, Patenschaften für soziale Projekte oder Unterstützung von Naturschutzprojekten) realisiert. Drei Brotsorten in jeder Lohners-Filiale sind mit dem „Klim“-Label gekennzeichnet. Das bedeutet, sie fördern die Speicherung von CO<sub>2</sub> im Boden und tragen zum Klimaschutz bei. Mit dem Verkauf unterstützt der Bäckereifilialist deutsche Landwirte bei der Umstellung ihrer Landwirtschaft auf regenerative Methoden durch einen Kompensationsbetrag pro verkauftem Brot. Der Einfluss, den die Herstellung auf das Klima hat, wird dadurch ausgeglichen. Mehrwegbecher, Fairtrade-Kaffee, digitale Kassensbons und nachhaltige Verpackungen runden das nachhaltige Gesamtpaket in den Lohners-Filialen ab.

## GEFORDERT: SICHERE RAHMENBEDINGUNGEN

Hauptgeschäftsführer Marc Kranz setzt sich als Repräsentant und Unterstützer von „German Erfolgsmaschine“, einer Initia-

tive zur Stärkung des Deutschen Mittelstands, auch wirtschaftspolitisch für die Versorgungssicherheit der Branche und eine nachhaltige Transformation ein, wobei er die gesamte Gesellschaft, aber vor allem die Politik vom Bund über die Länder bis in jede einzelne Kommune in der Pflicht sieht: „Ich fordere Planungssicherheit in der Energieversorgung! Ich möchte wissen, welche Energieart mir zu welchen Preisen bis 2030 zur Verfügung steht.“ Kranz verweist auf „ein Potpourri“ der Unsicher-

heiten: Die Energiepreise seien für sein Unternehmen 2022 gegenüber 2021 um etwa 70% gestiegen. Die übrigen Einkaufspreise seien im gleichen Zeitraum um etwa 30% gestiegen. In der Summe sei die Kostensteigerung „nicht einfach auszugleichen“. Denn nicht nur die Bäckerei, auch Zulieferer spürten steigende Energiepreise.

Er wolle aber als mittelständischer Unternehmer – mit dem Familienunternehmen, mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und mit attraktiven Standorten, die Lebens- und Erlebnisqualität in unsere Dörfer und Städte bringen –, überleben, betont Kranz und verweist auf ein „Dilemma“: Der Anteil erneuerbarer Energien an der Stromerzeugung müsse nach Angaben des Bundeswirtschaftsministeriums bis 2030 von etwa 40 auf 80% verdoppelt werden. Stattdessen sei der Anteil des Stroms aus konventionellen Quellen 2021 gegenüber 2020 sogar gestiegen und der Anteil erneuerbarer Quellen an der Stromerzeugung entsprechend gesunken.

„Wir haben als Unternehmen schon in Photovoltaik und Anlagen zur Wärmerückgewinnung investiert, und wir prüfen die Investition in die Herstellung von Biogas und Windstrom“, erläutert Kranz (siehe auch Interview S. 76!). Ebenso verantwortlich wie die Unternehmen sollten sich daher auch Gesellschaft und Politik verhalten. „Dort, wo wir es können, sollten wir Energie sparen und zugleich welche erzeugen“, fordert Kranz. „Überall können wir einen Beitrag leisten, das Delta von zwischen 40 und 80% erneuerbarer Energie beim Strom zu schließen.“ Kranz regt eine ideologiefreie Debatte rund um die Erreichbarkeit der Ziele an und zur Beantwortung der Frage, wie das Delta, das in der Versorgung mit erneuerbaren Energien klafft, gedeckt werden kann. „Und dann sollten wir schleunigst handeln.“

Und wie geht es hier weiter? Marc Kranz bekräftigt, auch weiterhin den Finger in die Wunde legen zu wollen: „Wenn man die Chance hat, jeden Tag rund 75 000 Menschen mit Backwaren zu versorgen, dann sollte man auch Farbe bekennen.“

| Falk Steins |





# „GEMEINSAM WIRKLICH ETWAS BEWEGEN“

**Marc Kranz, Hauptgeschäftsführer der Bäckerei Die Lohners in Polch, ist entschlossen, die nachhaltige und weitsichtige Unternehmensstrategie von Vorgänger Achim Lohner fortzusetzen und auszubauen. Vonseiten der Politik vermisst er allerdings die Gewährleistung geeigneter Rahmenbedingungen.**

## **Wie kommt es, dass wir heute über Ihr Unternehmen als Vorreiter in Sachen Energieversorgung, aber auch Nachhaltigkeit sprechen können? Welche Entscheidungen waren dafür erforderlich?**

Achim Lohner hat sich schon früh mit allen Themen rund um Nachhaltigkeit und besonders Energieversorgung beschäftigt und sie genau analysiert. Beginnend mit Wärmerückgewinnung wurden hier aus Überzeugung wegweisende Entscheidungen getroffen – etwa für die erste Photovoltaikanlage, mit der er seiner Zeit voraus war. Inzwischen haben wir eine zweite installiert, die uns – wenn die Sonne scheint – tagsüber autark macht. In puncto Energie müssen wir uns nicht verstecken – und haben noch einiges vor, denn ich möchte diese Philosophie genau so weiterführen.

## **Ende 2022 sind Sie mit der Forderung nach mehr Planungssicherheit in der Energieversorgung für den Mittelstand in die Öffentlichkeit gegangen. Hat sich die Situation seither verbessert?**

Definitiv nein! Beglückwünscht man sich heute dazu, den zurückliegenden Winter gut überstanden zu haben, hatte das mehrheitlich damit zu tun, dass es nicht sehr kalt war. Mir wird im Mittelstand viel zu wenig darüber gesprochen, wie kritisch es war. Denn ungeachtet der – ergebnislosen – Diskussion um Strompreispbremsen etc. hat sich nichts wirklich verändert. Wir sehen, dass die Großindustrie die Wahl hat und vor Investitionsentscheidungen steht, die sie seit Monaten nicht mehr im Interesse unseres Landes trifft. Wenn wir so weitermachen, erschweren wir dem Mittelstand jegliche Investitionsentscheidung!

## **Welche Rolle spielt ein konsequentes Monitoring der betrieblichen Verbrauchszahlen für den effektiven Energieeinsatz?**

Es ist elementar! Zunächst bekommt man ein Gespür für die Dinge und zweitens kann man daraus Maßnahmen ableiten, um etwas zu verändern. Es ist Grundlage dafür, dass wir seit 2015 in den Filialen 16% Energie einsparen konnten und in der Produktion 18%. Das Messen und Aufnehmen aller Backöfen bot erstmals die Möglichkeit, Programmierfehler und ähnliche Phänomene zu erkennen und abzustellen – und dieses Monitoring findet auch heute noch statt, um z. B. Ofenbelegungspläne zu optimieren. Und wir tragen das Thema durch Handbücher und E-Learnings in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter. Denn gerade bei Strom bin ich ein vehementer Verfechter der Position, dass Kleinvieh auch Mist macht!

## **Jüngster Meilenstein in den Nachhaltigkeitsbestrebungen Ihres Unternehmens ist die Zertifizierung als „Greenbaker“. Welchen Stellenwert hat diese Auszeichnung für Sie?**

Ich finde die Initiative „Greenbaker“ deshalb so spannend, weil sie einen für alle gleichen Rahmen vorgibt, gleichzeitig aber auch Hürden

setzt für diejenigen, die dazukommen wollen. Fairerweise muss man sagen: Wir sind hier erst am Start und entwickeln das Konzept in Workshops weiter – aber ich habe die Hoffnung, dass wir hier auch gemeinsam mit anderen wirklich etwas bewegen können. Ein Energiemanagement kann letztlich jeder einführen, der die Manpower hat und das Ticket zahlt, aber es bleibt recht eingeschränkt. Dabei gibt es heute in puncto Nachhaltigkeit ein großes Portfolio von Dingen, die man angehen kann. Exemplarisch für uns möchte ich hier die Kooperation mit dem Start-up „Klim“ nennen, das sich intensiv mit regenerativer Landwirtschaft beschäftigt.

## **Sie nutzen Photovoltaik und Wärmerückgewinnungsanlagen und prüfen die Investition in Biogas und Windstrom. Wie geht es weiter – ist es eine realistische Perspektive, Selbstversorger in Sachen Energie zu werden?**

Physisch werden wir wohl nicht autark werden können – 65% unseres Energiebedarfs entsteht in den Fachgeschäften und z. B. in Vorkassenzonen ist der Strom nicht unserer –, aber über eine Bilanzausgleichslogik ist das realistisch und möglich. Sowohl mit der Windkraft als auch mit Biogas habe ich mich in den zurückliegenden Monaten intensiv beschäftigt und sowohl mit der lokalen Politik als auch mit den vermeintlichen Betreibern des Windparks gesprochen, der vor unserer Haustür hier in Polch in den nächsten drei Jahren entstehen soll. Deren Aussagen sind sehr widersprüchlich, was auch wieder mit der aktuellen Planungsunsicherheit zu tun hat, für die Bund und Länder verantwortlich sind. Zum Haareausraufen, denn das macht unseren Anschluss in absehbarer Zeit unwahrscheinlich! Bei Biogas liegt der Fall insofern anders, als heute von Teilen der Politik Anlagen abgelehnt werden, sofern der Rohstoffanbau ausschließlich für den dortigen Verbrauch bestimmt ist. Wir denken aber an eine Verwertung der Retouren aus den Filialen in einer Nassanlage, in der das warme Abwasser der Korbspülanlage genutzt wird. Dies kann nach Erkenntnissen einer uns vorliegenden Studie einen signifikanten Anteil des Biogasbedarfs unserer Produktion abdecken, weshalb wir dieses Projekt, ggf. mit Partnern, weiterbetreiben werden.

## **Worin sehen Sie heute die größte Bedrohung für die Zukunft des Unternehmens – und worin die größte Chance?**

Größte Herausforderung bleibt der sich stark wandelnde Arbeitsmarkt – auf alles andere wird man unternehmerische Antworten finden. Bewältigt man diese Herausforderung, liegt darin in Kombination mit handwerklicher Backwarenqualität und deren Vermittlung an die Kunden – in Differenzierung von Industriebackwaren – auch die größte Chance. Denn ich glaube fest daran, dass immer mehr Menschen jeglichen Alters die Relevanz von Lebensmittelqualität erkennen und beim Bäcker einkaufen werden.

| Interview: Falk Steins |