



„Es kommt auf die Innovationskraft an“

Stefan Klebert, CEO des Maschinenbaukonzerns GEA, erläutert die neue Klimastrategie und warum dazu die Kooperationsbereitschaft der Politik gefragt ist

Stefan Klebert, 56, ist seit 2019 Vorstandsvorsitzender des industriellen Technologiekonzerns GEA. Der studierte Maschinenbauer hält zudem einen MBA von der britischen Brunel University, London. Bei GEA verantwortet Klebert das operative Geschäft. Zuvor führte Klebert acht Jahre den Umformtechnikkonzern Schuler AG und bekleidete diverse Führungspositionen in börsennotierten Unternehmen, darunter als Geschäftsführer in der Aufzugsbranche bei Schindler sowie Bereichsvorstand bei Thyssenkrupp.

Blick auf deren Umsetzung sind wir als Konzern gut aufgestellt. Denn in unserem Geschäftsmodell bilden die Nahrungsmittel-, Getränke- und Pharmaindustrien den strategischen Schwerpunkt. In diesen Bereichen generieren wir 80 Prozent unseres Umsatzes. Wir rüsten diese Industrien mit Maschinen, Anlagen sowie ganzen Prozesslinien aus und bieten umfangreiche Servicedienstleistungen für den Betrieb der Installationen.

U Was bedeutet für Sie als CEO „responsible leadership“?

In einer Zeit, in der die Industrie ihre größte Transformation seit Erfindung der Dampfmaschine durchmachen wird, ist es ein großes Privileg, ein Unternehmen wie GEA führen zu dürfen. Denn bei der Suche nach den Lösungen, die die moderne Gesellschaft weltweit bei vielen der anstehenden Herausforderungen voranbringen, wird es entscheidend auf die Innovationskraft von Ingenieuren und Ingenieurinnen ankommen. Insofern bedeutet „responsible leadership“ für mich, unserem gesamten Team die Rückendeckung dafür zu verschaffen, unsere Produkte, Anlagen und Prozesse radikal in Hinblick auf die entscheidenden Herausforderungen zu durchdenken und tagtäglich intensiver nach noch innovativeren Lösungen dafür zu suchen.

U Welche Rolle spielt für Sie als CEO und Ingenieur das Thema Prozessoptimierung?

In der Ingenieurswelt von gestern bezog sich der Begriff Prozessoptimierung hauptsächlich auf die eigenen Produktionsabläufe. In der Ingenieurswelt – nicht der von morgen, sondern schon der von heute – ist Prozessoptimierung ein 360-Grad-Thema. Der Unterschied zu der Zeit, in der ich als Ingenieur in die Berufswelt einstieg, könnte insofern nicht größer sein. Damals ging es hauptsächlich darum, eine tolle Maschine zu entwickeln, zu produzieren und dann „an den Mann zu bringen“, wie man damals sagte, also zu verkaufen. Was nach dem Verkauf die gesamtsystemischen Konsequenzen der verkauften Maschine anbelangte, das hatte damals noch niemand so recht im Auge. Natürlich war die Energie- und Ressourceneffizienz auch damals schon ein wichtiges Thema, jedoch eher allein in Hinblick auf die damit verbundenen Betriebskosten. Aber

heute geht es um viel mehr. In Zeiten des Klimawandels ist es unvorstellbar geworden, am Konzept der „Externalitäten“ festzuhalten, also zu glauben, dass die mit dem Wirtschafts- und Produktionsprozess verbundenen Belastungen und Kosten irgendwie magisch vom „System“ absorbiert werden.

U Wie sieht die Klimastrategie von GEA aus?

Mit unserer neuen Klimastrategie setzen wir neue Maßstäbe für den Klimaschutz in unserem Industriebereich, also dem Maschinenbau und der Prozesstechnik. Wir haben uns Mitte Juni ehrgeizige und von Drittseite verifizierbare Klimaziele gesetzt, deren Umsetzung das übergeordnete Ziel nachhaltigen Wirtschaftens erfüllen wird. Dabei verfolgen wir einen dreistufigen Ansatz. Erstens erreichen wir die sofortige Klimaneutralität unseres Kerngeschäfts durch Investitionen in Gold-Standard-Klimaschutzprojekte. Zweitens arbeiten wir in den kommenden zehn Jahren an einer erheblichen Reduktion unseres eigenen betriebsbedingten CO₂-

[|]

„Die Tatsache, dass die Themengebiete Innovationsstrategie und Nachhaltigkeitsstrategie in den kommenden Jahrzehnten fast zu Synonymen werden, birgt für uns sehr viel geschäftliches Potential.“

Ausstoßes. Und drittens haben wir es uns zum Ziel gesetzt, bis 2040 Klimaneutralität für alle Aktivitäten unseres Konzerns entlang der gesamten Wertschöpfungskette, also auch mit unseren Zulieferern und Kunden, zu erreichen. Diese anspruchsvolle Kombination ist in unserer Industrie bisher einzigartig.

U Wie wirkt sich das konkret im geschäftlichen Alltag aus?

In der Herstellung von Konsumgütern etwa war es lange üblich, die Versorgungseinrich-

tungen zum Kühlen und Heizen getrennt von der Prozesstechnologie zu betrachten. Viel sinnvoller ist es, das Gesamtbild zu betrachten. Mit den Kunden gemeinsam analysieren und planen GEAs Kühl- und Prozessexperten den genauen Energiebedarf und die Auslegung der Produktionsprozesse. Dabei berücksichtigen wir auch die Perspektive der Versorgungsunternehmen. Indem wir beispielsweise Wärmepumpentechnologie mit Produktionsprozessen verbinden, stellen wir sicher, dass Energie in einem Kreislauf fließt und nicht verschwendet wird. Dadurch senken wir den Energiebedarf an sich und nutzen die verfügbare Energie und die Abwärme wieder. Im Ergebnis können zum Beispiel die Nahrungsmittelproduzenten, bei denen etwa 60 Prozent der Energiekosten auf die Wärmeerzeugung und die anschließende Kühlung entfallen, ihre Energieeffizienz beim Heizen und Kühlen um bis zu 70 Prozent verbessern.

U Also nachhaltiges Engineering als Geschäftsfeld?

Ja, unbedingt. Die Tatsache, dass die Themengebiete Innovationsstrategie und Nachhaltigkeitsstrategie in den kommenden Jahrzehnten fast zu Synonymen werden, birgt für uns sehr viel geschäftliches Potential. Denn unsere Kunden müssen mit unseren klimafreundlichen Produkten und Lösungen natürlich auch ihre eigenen Klimaziele erreichen. Ein konkretes Beispiel: Wir haben mit unserem Kunden innocent eine CO₂-neutrale Fruchtsaft-Fabrik „The Blender“ entwickelt. Bei dem Projekt handelt es sich um die Planung und den Bau einer Anlage mit einer jährlichen Produktion von mehr als 400 Millionen Flaschen. Durch den Einsatz unserer Technologien wird unser Kunde eine extrem effiziente und ressourcenschonende Produktionsanlage betreiben. Mit dem Standortkonzept von „The Blender“ in Rotterdam kann innocent darüber hinaus den CO₂-Fußabdruck firmenweit um zehn Prozent reduzieren. Ein solches nachhaltiges Engineering wird bei GEA eine entscheidende Rolle spielen. Mit unseren Anlagen, Prozessen und Komponenten tragen wir weltweit dazu bei, den CO₂-Ausstoß sowie den Einsatz von Plastik und den Nahrungsmittelabfall in der Nahrungsmittel- und Getränkeproduktion erheblich zu reduzieren. So hel-

fen wir unseren Kunden weltweit, ressourcenschonend zu arbeiten und ihre eigenen Nachhaltigkeits- und Klimaschutzziele zu erreichen.

[|]

„Prozessoptimierung ist heute ein 360-Grad-Thema.“

U Welche Rolle spielt bei Ihnen die Digitalisierung?

Bei der Entwicklung von Anlagen, Prozessen und Systemen setzen wir auf IoT-Technologien. So geben wir etwa unseren Kunden im Landwirtschafts- und Industriebereich die Möglichkeit, ihre Prozesse in einer sicheren virtuellen Umgebung zu testen, auszuarbeiten und zu optimieren. 3D-Modellierung, Simulationen und Digital-Twin-Technologien sind regelmäßig im Einsatz.

U Sollte die Politik die Industrie stärker unterstützen? Was würden Sie sich konkret wünschen?

Bei dieser Frage geht es schnell um angemessene Formen der finanziellen Unterstützung. Das ist meines Erachtens insbesondere ein Thema für die Grundstoffindustrien. Aus Sicht der Wirtschaft insgesamt wünsche ich mir etwas anderes – eine Rückkehr zu guten bundesrepublikanischen Tugenden. Ich erinnere mich noch an die Ära, als zwischen Wirtschaft und Politik – und gerade auch den Ministerialbürokratien – sehr viel kooperativer als heutzutage an Rahmensetzungen und daraus abgeleiteten Lösungsansätzen gearbeitet wurde. Im Vergleich dazu

[|]

„Um unsere Zukunft besser zu gestalten und die anstehenden hochkomplexen Aufgaben lösen zu können, wünsche ich mir eine deutlich verstärkte Bereitschaft der Politik, mit sehr viel mehr Pragmatismus an die Unternehmen heranzutreten.“

erscheinen mir Politik und Verwaltung heute abgehobener zu operieren. Viele neue Vorgaben sind einfach realitätsfremd! Zum Teil gibt es für gesetzlich festgelegte Parameter der nahen Zukunft heute noch keine technischen Lösungen – oder eine übertriebene Bürokratie. Das mindert die Fähigkeit unseres Landes, die anstehenden Probleme gut in den Griff zu bekommen. Der Umgang mit der Coronapandemie hat das in vielfacher Hinsicht belegt. Da gab es zu viel parteipolitisches Hickhack, zu viele Eitelkeiten und Alleingänge.

U Was soll oder was muss jetzt anders werden?

Um unsere Zukunft besser zu gestalten und die anstehenden hochkomplexen Aufgaben lösen zu können, wünsche ich mir eine deutlich verstärkte Bereitschaft der Politik, mit sehr viel mehr Pragmatismus an die Unternehmen heranzutreten. Die DNA der Unternehmenswelt und auch unser Selbstverständnis ist ja, dass wir uns zuallererst als Teil der Lösung konzipieren – und nicht als Teil des Problems. Ohne Ingenieure wird man die Herausforderungen der Zukunft einfach nicht meistern. Die praktische Konsequenz: Unternehmen sollten so früh wie möglich in die Problemanalyse und Suche nach den optimalen Handlungsoptionen einbezogen werden. Denn die große Transformation schaffen wir ja nur, wenn Politik, Unternehmen und Gesellschaft effektiv am selben Strang ziehen.

U Und doch sagen manche, dass wir uns mit all dem Wandel überfordern.

Das sehe ich nicht so. Wir leben heute zum Glück in einer Welt, in der das große Ziel nachhaltigen Wirtschaftens in greifbare Nähe rückt. Das ist gewiss eine fundamentale Kehrtwende, aber eine, die wir unbedingt begrüßen sollten. Ich sehe das als eine Herausforderung, die mich als CEO und als Ingenieur – nicht trotz, sondern wegen aller damit verbundenen Komplexität – mit großer und positiver Spannung erfüllt.

Die Fragen stellte Gabriele Kalt.