



»Wir müssen dieses Unternehmen auf mehr Beine stellen«

← Über einen eigenen Gleisanschluss am Standort in Warstein kann die Brauerei jährlich bis zu 35.000 Container bewegen.



## Zur Person

Jens Hoffmann, Jahrgang 1975, gelernter Braumeister, hat zehn Jahre lang verantwortliche Positionen bei Anheuser-Busch Inbev bekleidet. Ab 2020 war er als Berater selbstständig tätig. Seit November 2022 ist er Technischer Geschäftsführer (CTO) der Warsteiner Brauerei Haus Cramer Management GmbH.

*Jens Hoffmann, Geschäftsführer Technik und Logistik der Haus-Cramer-Gruppe (unter anderem Warsteiner, Herforder, Paderborner und König Ludwig), will die Traditionsbrauerei modern aufstellen. Dabei helfen insbesondere die großen logistischen Kapazitäten des Unternehmens. Christian Stamerjohanns, Leiter der BVL-Öffentlichkeitsarbeit, diskutierte die Perspektiven mit ihm bei einem Spaziergang über das Firmengelände in Warstein.*

**Christian Stamerjohanns:** Herzlichen Dank für die Einladung ins wunderschöne Warstein im Sauerland! Dieser Ort ist fest mit der Marke Warsteiner und dem Thema Bier verbunden – ein Thema, dem Sie sich als gelernter Braumeister schon früh in Ihrer beruflichen Laufbahn verschrieben haben. Wie kam es dazu?

**Jens Hoffmann:** Ich bin 49 Jahre alt und seit meinem 15. Lebensjahr in Brauereien tätig. Damals durfte ich eine Schnupperlehre in der Brauerei meines Heimatortes im Westerwald machen – und wusste schon nach zwei Tagen, dass das mein Beruf werden soll. Mich hat die Vielfalt der Tätigkeiten fasziniert: In einer Brauerei ist jeder Tag anders, die Rohstoffe verändern sich, und die Herausforderungen könnten fast nicht unterschiedlicher sein. Mein Werdegang ist ein klassisches Beispiel für den zweiten Bildungsweg. Alle Arbeiten, die ich in meiner Position heute bei Warsteiner verantworte, habe ich in der Vergangenheit selbst ausgeführt und weiß entsprechend genau, was ich anweise. Nach meiner Ausbildung habe ich mich entschieden, nach Luxemburg zu gehen – für den weltgrößten Bierhersteller Interbrew, heute Anheuser-Busch Inbev. In diesem Konzern habe ich viele Positionen durchlaufen, während ich berufsbegleitend BWL studiert habe. Unter anderem habe ich Brauereien der verschiedensten Größenordnungen geführt – in Belgien, Holland, Amerika, China –, war im Engineering-Bereich tätig, durfte ganze Brauereien, Abfüllanlagen und Sudhäuser bauen. Technik hat mich schon immer sehr fasziniert.

**Stamerjohanns:** Wie kam es dann zu dem Wechsel in die Logistik?

**Hoffmann:** Nach rund 15 Jahren im Unternehmen bot man mir die Logistikleitung für Deutschland, Österreich, die Schweiz,

Italien und Kuba an. Ganz ehrlich: Ich hatte damals keine Ahnung von Logistik, aber das Thema hat mich sofort angefixt. Ich habe ja gesehen, dass die gesamte Supply Chain in einer Brauerei an Qualität gewinnen muss, weil die Transportkosten sukzessive gestiegen sind. Es war klar, dass wir deshalb langfristig den Bereich Herstellung und die Logistik zusammenbringen würden. Nach zweieinhalb Jahren am Bremer Standort des Konzerns durfte ich mir aber dort erst noch einen Traum erfüllen und die Beck's-Brauerei leiten.

**Stamerjohanns:** Was hat Sie an der Aufgabe bei Warsteiner gereizt?

**Hoffmann:** Ich war mit Helmut Hörz, Leiter der Geschäftsführung bei der Haus-Cramer-Gruppe, und Uwe Albershardt, ebenfalls Geschäftsführer, über Perspektiven für die Brauerei ins Gespräch gekommen. Die Branche steckt in großen Schwierigkeiten: Der Bierkonsum geht drastisch zurück, die Marktbedingungen sind extrem schwierig. Der Biermarkt hat 2023 mehr als vier Prozent verloren – das ist erschütternd. Gleichzeitig war das Familienunternehmen mit der Marke Warsteiner, das in neunter Generation von Catharina Cramer geführt wird, nicht ausreichend auf die Zukunft vorbereitet, soll aber optimal an die nächste Generation übergeben werden. Es war klar, dass es eine große Herausforderung ist, es zu modernisieren.

**Stamerjohanns:** Wie kann es gelingen?

**Hoffmann:** Wir müssen dieses Unternehmen auf mehr Beine stellen als nur auf das Segment Bier. Ich verantworte sieben Standorte, von denen der größte hier in Warstein behei- →



Die Container werden per Kran verladen und fahren dann nach Hamburg.



matet ist, und mehrere Beteiligungen. Unsere Kompetenzen sind ganz klar: Wir können produzieren, abfüllen sowie verpacken, und wir können Logistik, insbesondere Getränkelogistik. Wir sind hier in Warstein an einem zentralen Standort in Deutschland mit extrem viel Platz und dem Produktportfolio einer nationalen Marke: Wir operieren mit allen großen Händlern in Deutschland. Das alles müssen wir nutzen – und das tun wir, indem wir hier beispielsweise Handelsmarken, Private Labels und Partnermarken produzieren. Wir verpacken sie und übernehmen logistische Dienstleistungen wie Einlagerung, Verschickung, Lieferung und die Distribution. Und wir schöpfen das Potenzial unseres Gleisanschlusses aus, über den wir sowohl nach Italien fahren als auch Container nach Hamburg schicken.

**Stamerjohanns:** Von welchen Umschlagmengen sprechen wir da?

**Hoffmann:** In der Vergangenheit wurden nur zwischen 8.000 und 10.000 Container jährlich umgeschlagen, die Kapazität liegt aber bei 30.000 bis 35.000. Für 2024 sind derzeit bereits 24.000 geplant. Denn wir übernehmen branchenfremde Aufträge, fahren unter anderem Kleidung für ein großes Einzelhandelsunternehmen. Mit Boxx Intermodal Logistics haben wir dafür ein Tochterunternehmen gegründet, und die Thielemann Group hat sich daran beteiligt – auf solche Part-

**»Ich war schon als kleines Kind so: immer auf der Suche. Auf der Suche nach neuen Menschen und Themen, ich will Wege für mehr Effizienz finden.«**

*Jens Hoffmann*

nerschaften richten wir uns stark aus, denken sehr integrativ. Das gilt auch in der Getränkeherstellung, da sind wir unter anderem eine Beteiligung an Hye eingegangen, einem Hersteller für funktionales Wasser. Und wir suchen weitere Wege, um unser Portfolio deutlich breiter aufzustellen. Der Umsatz entfällt im Moment zu 95 Prozent auf Bier. Ich kann mir gut vorstellen, dass es in zehn Jahren vielleicht nur noch 50 Prozent sind.

**Stamerjohanns:** Dann wird die Haus-Cramer-Gruppe nicht mehr nur für Bier stehen?

**Hoffmann:** Grundsätzlich muss ich sagen: Bier ist die Seele des Unternehmens und wird es bleiben. Es gibt nichts Schöneres, als darüber zu diskutieren oder es gemeinsam mit anderen zu trinken. Bier wird immer der Kern unseres Antriebs sein. Trotzdem denken wir natürlich auch in diesem Bereich innovativ, haben zum Beispiel im vergangenen Jahr ein mildes Bier mit wenig Alkohol herausgebracht. Das ist ein Trend, die Kunden wünschen sich solche Alternativen, doch da sie diese Kategorie noch nicht kennen, ist es nicht ganz einfach, solche neuen Produkte zu etablieren. Es ist ein tolles Produkt, aber es muss in dem Kontext gelernt werden. Wir sind gefordert, Alternativen darzustellen – mit verschiedenen Produkten und beispielsweise auch Verpackungsoptionen.

Die Warsteiner Brauerei ist ein Traditionshaus mit mehr als 250 Jahren Geschichte: 1753 wurde es durch Landwirt Antonius Cramer gegründet. Unverkennbar ist das goldene Logo (rechts), das bis heute jede Flasche ziert.



Jens Hoffmann (links) ist gelernter Braumeister und kennt jede Stufe des Brauprozesses aus dem Effeff.

**Stamerjohanns:** Den nötigen Werbedruck zu erzeugen, ist in Konkurrenz von globalen Akteuren sicher nicht ganz einfach.

**Hoffmann:** Es gibt großartige Player da draußen, die ihren Job verdammt gut machen. Das muss man annehmen. Ich mag aber Wettbewerbe, und ich finde es gut, wenn ich jemanden habe, der vor mir herläuft. An dem ich mich orientieren kann, der eine Geschwindigkeit vorgibt. Genau so würde ich es für uns beschreiben: Wir wollen aufholen. Und das ist uns im zurückliegenden Jahr schon wirklich gut gelungen. Wir waren fast das einzige große Haus, dessen Volumen gewachsen ist – auch wenn wir insgesamt noch einen langen Weg vor uns haben.

**Stamerjohanns:** Woher kommt Ihr persönlicher Antrieb?

**Hoffmann:** Ich war schon als kleines Kind so: immer auf der Suche. Auf der Suche nach neuen Menschen und Themen, ich will Wege für mehr Effizienz finden. Mir macht es unheimlich viel Spaß, mich in neue Bereiche einzuarbeiten, Neues zu lernen und zu verstehen. Und ich glaube, in einem schwierigen Umfeld wie der Bierbranche derzeit braucht man das auch.

**Stamerjohanns:** Warten Sie also schon auf die nächste Herausforderung?

**Hoffmann:** Ich habe mir nie zeitliche Ziele gesetzt, wie lange ich auf einer Position in einem Unternehmen arbeiten will. Meine Aufgaben in der Haus-Cramer-Gruppe entsprechen einem

Marathon, und den möchte ich unheimlich gern bestreiten. Wenn es aber einen Läufer gibt, der in der Zwischendistanz oder im Endspurt besser ist als ich, dann muss ich auch meiner Verantwortung gerecht werden und ihm den Vortritt lassen. Das war für mich immer gegeben, dass ich anerkenne, wenn Leute einfach voraus sind. Es gibt nun mal Themenbereiche, in denen andere Menschen deutlich mehr Qualifikation, Wissen oder Bauchgefühl haben als ich.

**Stamerjohanns:** Was verändert sich in der Rohstofflogistik?

**Hoffmann:** Die Herstellung von Bier ist im Grunde simpel. Wir brauchen vier Rohstoffe: Wasser können wir zum Glück hier in Warstein aus eigenen Quellen gewinnen und nach der Aufbereitung sehr gut zur Herstellung nutzen. Die Hefe züchten wir selbst. Was wir von außen beziehen müssen, sind Gerstenmalz und Hopfen. Der Hopfen kommt hauptsächlich aus Deutschland, Malz aus ganz Europa – und da sind die Umwelteinflüsse mittlerweile so unterschiedlich, dass wir die Rohfrucht aus verschiedenen Ernten zusammenfügen müssen, um eine gute Qualität zu sichern. Angeliefert wird hauptsächlich über Lkw, da wenige Mälzereien einen eigenen Bahnanschluss haben.

**Stamerjohanns:** Wie kommen die Flaschen zum Endkunden?

**Hoffmann:** In der Regel übernimmt der Getränkefachgroßhandel die letzte Meile. Bei ihm laufen die Ströme zusammen: →

Er holt die Ware bei uns an der Rampe ab und verteilt sie dann weiter an den Einzelhandel. Ich sehe ihn deshalb auch in einer sehr großen Mitverantwortung, die Getränkelogistik zu optimieren.

**Stamerjohanns:** Wenn das Bier ausgetrunken ist, kommen die leeren Flaschen zurück – und die sind sehr verschieden. In den Kästen mit Leergut hier am Standort sieht man die bunte Vielfalt. Wie managen Sie die?

**Hoffmann:** Wenn ein Kunde im Supermarkt sein Leergut in einen Automaten einwirft, werden die Flaschen dahinter nicht sortiert, sondern landen in gemischten Kästen. Wir sortieren sie dann hier vor Ort in einer vollautomatischen Anlage, tauschen mit den anderen Marken – und dann geht es wieder von vorne los. Es ist schon ein verrückter Markt. Die deutsche Bierlandschaft ist von einem sehr hohen Abwechslungsgrad getrieben, viele Marken verwenden eigene Flaschenmodelle und vertreiben sie teilweise national. Das bedeutet, dass beispielsweise ein Radeberger mit Logo, aus Frankfurt kommend, in Hamburg verkauft wird – und dann muss genau diese Flasche wieder an den Standort zurückgeführt werden. Eine Pool-Flasche wie bei uns eine 0,5-Liter-Longneck, die schöpfen wir einfach da ab, wo sie gerade liegt, und versuchen damit natürlich, Wege zu reduzieren. Deswegen engagieren wir uns auch gemeinsam mit anderen Marken, um diesen Pool-Gedanken zu optimieren. Es muss für uns der Anspruch sein, im Pool zu denken und damit die Transportlogistik deutlich zu verbessern.

**Stamerjohanns:** Zur besonders schnellen Be- und Entladung haben Sie ein eigenes System entwickelt, mit dem die Container von der Seite geladen werden.

**Hoffmann:** Ja, das ist die effizienteste Variante. Da wir eine große Sortenvielfalt haben, mit fast 230 Artikeln hier im Sortiment, versuchen wir immer, sechs sortenreine Paletten zusammenzufassen. Wenn wir in Zukunft den Bereich Dienstleistung verstärken, werden wir sicher in ein Hochregallager investieren müssen, mit der entsprechenden Anbindung an unsere acht Abfüllanlagen. Denn die Vielfalt wird weiter zunehmen, aus 250 Artikeln werden vielleicht mal 1.000 – und die in einem Blocklager zu führen, ist fast unmöglich. Hier in meinem Büro sehen Sie viele Zeichnungen an der Wand: Wir denken in alle Richtungen und suchen Synergien, gerade bei der logistischen Abfertigung.

**Stamerjohanns:** Warstein ist sehr grün, umgeben von sauerländischen Wäldern. Wie grün ist Ihr Unternehmen?

**Hoffmann:** Wir setzen schon viele Maßnahmen um, haben neben dem Bahnanschluss beispielsweise ein eigenes Block-

Die Lkw werden von der Seite beladen (unten) – das geht besonders schnell. Eine Herausforderung ist die Organisation des Leerguts (rechts im Hintergrund).





Die Produktion wird genauestens überwacht: Neben hochwertigen Zutaten braucht es vor allem Geduld und die richtigen Temperaturen.



Beim Maischen wird das geschrotete Malz in riesigen Behältern mit Wasser gemischt und erhitzt.

heizkraftwerk und betreiben Windkraftanlagen, zwei weitere Windräder sollen oberhalb der Brauerei dazukommen. Wir wollen noch viel mehr machen, diskutieren unter anderem Wärmeverbundsysteme und die Produktion von Biomethan. Als Brauerei verbrauchen wir sehr viel Strom, Wärme und Wasser und haben eine klare Verantwortung, da die richtigen Schritte einzuleiten. Ich sehe Nachhaltigkeit für mich persönlich deshalb auch als eines der Kernthemen an und hole mir ganz bewusst Know-how von anderen dazu. Wir haben beispielsweise an Universitäten junge Nachhaltigkeitsmanagerinnen und -manager angesprochen und jetzt mit Eva Schlösser eine 27-jährige Absolventin eingestellt: Sie hat im Auswahlprozess bereits hervorragende Ansätze vorgetragen und mir sehr unbequeme Fragen gestellt. Das fand ich fantastisch, denn es zeigt mir neue Perspektiven auf und zwingt mich, Antworten zu finden, auch auf die Fragen der nachfolgenden Generationen. Vor allem für ein traditionell gewachsenes Familienunternehmen wie die Haus-Cramer-Gruppe ist das wichtig.

**Stamerjohanns:** Wie digital ist die Haus-Cramer-Gruppe heute schon?

**Hoffmann:** Wenn Sie mir eine Skala von 1 bis 10 geben, und 10 bedeutet, dass der Kunde oder die Kundin alle Informationen über das Produkt lückenlos nachverfolgen kann, sind wir vielleicht bei einer 3 – und das im Lebensmittelbereich,

wo die Herstellungsketten eng verknüpft sind. Es muss noch unheimlich viel passieren, was Transparenz angeht, auch um noch mehr Synergien zu schaffen. Das Wichtigste dabei sind aber die Menschen, die wir auf so eine Reise mitnehmen müssen. Am Standort in Warstein haben wir beispielsweise mehr als 700 Mitarbeitende, und ich sage immer: Solange wir Heiner Müller nicht davon überzeugen können, dass eine Digitalisierungsmaßnahme sein Leben leichter machen kann, wird er sich dagegen

**»Pilotprojekte zu initiieren ist leicht, aber mir ist immer wichtig, dass die Leute sie auch annehmen – dann wachsen diese Ideen automatisch von innen nach außen.«**

*Jens Hoffmann*

wehren. Pilotprojekte zu initiieren ist leicht, aber mir ist immer wichtig, dass die Leute sie auch annehmen – dann wachsen diese Ideen automatisch von innen nach außen.

**Stamerjohanns:** Spüren Sie, dass die Mitarbeitenden den Wandel mitgehen?

**Hoffmann:** Ja! Wenn ich durch die Brauereien laufe, fällt mir beispielsweise auf, dass die Stimmung lockerer geworden ist. Als ich hier ankam, waren die Leute alle noch sehr steif, keiner wollte wirklich Verantwortung übernehmen. Das ändert sich: Sie sehen, dass es sich lohnt, Dinge zu hinterfragen, und motivieren sich gegenseitig. Das bringt dann wieder mehr Emotion in die Marken, auch nach außen. Wir investieren derzeit, bauen eine neue Abfüllanlage in Herford und lassen das medienwirksam begleiten. Und auf einmal fängt so eine Marke wieder wie eine kleine Blüte an zu wachsen – das mitgestalten zu dürfen, ist eine wahnsinnig schöne Aufgabe. (jg) ■