



» Thomas Seibert

Familie verheiratet
Lieblingssessen..... gut bürgerliche
..... Hausmannskost, regionale Lebensmittel

» Wo sind Ihre Lieblingsplätze?

In Europa die Schweiz und Süddeutschland.
Man hat kurze Wege, mit Auto oder Flugzeug, eine wunderschöne Landschaft, hohe Sicherheitsstandards und somit eine hohe Lebensqualität. Ich mag auch die ausgeprägten Jahreszeiten.

» Was ist Genuss für Sie?

Zeit haben für etwas, das ich gerne mache.
Das kann eine Runde um den Forggensee sein, ein gutes Buch lesen oder einen guten Wein verkosten – einfach Zeit für das bewusste Wahrnehmen.

Thomas Seibert ist Leiter des Nestlé-Werks in Biessenhofen. Dort arbeiten rund 600 Mitarbeiter und stellen unter anderem mit viel Aufwand hypoallergene Säuglingsnahrung her – sie wird vom Ostallgäu aus in über 80 Länder exportiert (weitere Produkte, die im Werk Biessenhofen hergestellt werden, sind z.B. Alete-Milchbreie, Alete-Kindermahlzeit zum Trinken, Thomy Saucen oder Nescafé XPress).

Die Spitze des internationalen Konzerns ist in der Schweiz, Sitz der Nestlé Deutschland AG in Frankfurt. Wie läuft das Zusammenspiel? Das ist eindeutig geregelt: die Zentralen geben die Richtlinien vor. Sie betreffen beispielsweise die Produkte, Kosten und Qualitätsstandards, sind gewissermaßen das »Nestlé-Gesetz«. Die Werke produzieren dann – die Aufträge dazu kommen von den verschiedenen Nestlé-Gesellschaften. An den Anforderungen, also den Mengen, Produkten etc. richten wir die Personalplanung aus und erarbeiten ein »Standard-Kostenbudget« als Grundlage unseres Wirtschaftens.

Welche Freiheiten haben Sie als Werksleiter innerhalb des Konzerns? Diese Freiheitsgrade sind auf den Herstellungsprozess bezogen – unter Einhaltung der definierten Regeln. Wie ich das mache, mit wie vielen Mitarbeitern etc. liegt wiederum ganz in meinem Ermessen – wenn ich innerhalb des Budgets bleibe. Allerdings handeln wir alle nach der gemeinsamen Nestlé-Philosophie, haben sehr hohe ethische Werte, wie beispielsweise in der Mitarbeiterentwicklung. Wenn ein Mitarbeiter – aus welchen Gründen auch immer – die in ihn gesteckten Erwartungen nicht erfüllen kann, dann ist es in meiner Verantwortung, mit ihm zu sprechen, zu helfen und nach Lösungen zu suchen. Ich versuche letztlich ganz pragmatisch zu sein, egal ob es um Mitarbeiter geht, oder darum, Potenziale bei den Kosten aufzuspüren – mit einer Art »Zehnkämpfer-Mentalität«. Man kann deshalb nicht sagen, ich mag keinen Hochsprung, denn so gewinnt man keinen Zehnkampf.

Was waren denn neben den Mitarbeitern die Gründe für diese Investition hier – und nicht woanders auf der Welt? Es war insbesondere die Qualifikation, das Know-how am Standort, was ja hauptsächlich durch die Mitarbeiter getragen wird. Also wie man die Prozesse beherrscht, fehlerfrei produziert. Das war ein ausschlaggebender Faktor. Ein anderer war die Frage nach dem Potenzial an zusätzlichen qualifizierten Mitarbeitern. Eine Investition in dieser Höhe, immerhin ca. 108 Mio. Euro, ist auch bei Nestlé eine Besonderheit und wird ganz oben entschieden. Die »sachlichen« Argumente wurden von uns entsprechend dargestellt: Wir produzieren Qualität, verlässlich, sind flexibel, wenn es um Schichtmodelle oder Wochenendarbeit geht. Wenn wir Fehler machen, ziehen wir die richtigen Schlüsse daraus.



Thomas Seibert

43 Jahre

Werkleiter Biessenhofen

der Nestlé Deutschland AG

*T. Seibert
Werkleiter*



» Nestlé AG

Umsatz 2009 in Milliarden

Schweizer Franken..... 107,6

Mitarbeiter 2009..... 278.000

Umsatzverteilung nach Kategorien

(in Milliarden Schweizer Franken)

Zone Europa..... 22,5

Zone Nord- und Südamerika 32,2

Zone Asien, Ozeanien und Afrika 15,9

Nestlé Waters..... 9,1

Nestlé Nutrition 9,9

Übrige Nahrungsmittel und Getränke 10,2

Pharma..... 7,8

» www.nestle.de

» Interview zum Downloaden im Web unter

 bergaufland.com/O2_leut_im_ostallgaeu

» Neue Fabrikationsanlage: Blick auf die

Verpackungshalle (links) und den Sprühturm

(rechts)

Welche Rolle spielten Gemeinde und Landkreis dabei? Eine wichtige! Von Beginn an war man dort mit Feuer und Flamme dabei, sicherte vollste Unterstützung zu. Ich kann da nur Pluspunkte vergeben. Es war immer sehr angenehm; es ging darum, was wir gemeinsam für die Region tun können. Die einmalige Chance durch dieses Projekt ist groß, das hat der Landrat sofort erkannt.

Seit wann arbeiten Sie bei Nestlé? Was haben Sie studiert? Als Brauerei- und Wirtschaftsingenieur habe ich die technologische sowie die kaufmännische Seite studiert. Seit 1996 bin ich bei Nestlé. Dort war ich zuerst sechs Jahre in einem internen Beratungsteam, anfangs in Deutschland und dann weltweit. Während dieser Zeit arbeitete ich in etwa 15 Ländern, auch in Schwellen- und Entwicklungsländern, wo es ganz andere Probleme gibt als bei uns. Da relativiert sich einiges! Wenn man das bedenkt: Eine Milliarde Menschen haben nicht genug zu essen. Man bekommt dadurch einen ganz anderen Bezug zu seinem eigenen Leben. Seit Januar 2006 bin ich Werkleiter in Biessenhofen. Vorher war ich in gleicher Funktion im Nestlé-Werk Weiding (Mühldorf am Inn) tätig. Ein Standort mit 880 Mitarbeitern, der auf Babynahrung ausgerichtet wurde.

Wie sieht Ihre Freizeitgestaltung aus? Privat engagiere ich mich viel sozial, bin im Rotary-Club, unterstütze Kindergärten und Schulen. Auch familiär stehe ich für Stabilität. Meine Hobbys sind Reisen und Sport, wobei mich besonders fremde Kulturen und Städte interessieren. Meine Frau und ich hatten noch nie Schwierigkeiten, uns irgendwo einzuleben. Wir handeln nach folgendem Prinzip: Ruhe bewahren, Fragen stellen und beobachten. Die verschiedenen Bräuche kennenlernen, herausfinden, was uns selbst Spaß macht. Zu kommen und zu glauben, man weiß alles, nur weil man viel in der Welt unterwegs war, kommt nie gut an, weder im Allgäu, noch sonst wo im Ausland!





»Spezialisten für eines der sensibelsten Produkte«

Nestlé baut in Biessenhofen eine neue Fertigung für ihre hypoallergene Säuglingsnahrung. Ein Investment von immerhin rund 108 Millionen Euro. Was macht den Konzern und seine Produkte aus?

Gegensätze prallen hier aufeinander, denn was man an historischen Bildern gedanklich präsent hat, und was sich faktisch in den Produktionshallen ergibt, könnte kaum weiter auseinander liegen. Das Werk in Biessenhofen war die Heimat des gemütlichen Bärenmarke-Bären, und davor, also noch früher, des »Alpursa-Werks«, wo man Schokolade und Schokoladenprodukte herstellte. Als dieses ist es nicht nur bei den Älteren bis heute bekannt. In der ganzen Region gibt es kaum eine Familie, in der nicht wenigstens einer dort gearbeitet hat oder es noch heute tut. Kein Zweifel, es ist eines der traditionsreichsten Unternehmen des Landkreises. Doch nicht nur das, es ist auch ein hochmodernes, das innerhalb des weltweiten Nestlé-Konzerns überaus erfolgreich arbeitet. Bis 1971 war der Standort hier ein reines Milchwerk, die »Allgäuer Alpenmilch«. Das wurde übernommen, in den Konzern integriert und über die Jahrzehnte zum hochspezialisierten Babynahrungshersteller weiterentwickelt.

Seit je her ist das Werk in »eidgenössischer Hand«, die »Bärenmarke« bereits inspiriert vom Tier im Berner Wappen. Heute gehört das Werk Biessenhofen zu Nestlé, einem internationalen Konzern mit 107,6 Milliarden Schweizer Franken Umsatz und 278.000 Mitarbeitern. Sitz der Konzernmutter ist im Schweizer Ort Vevey am Genfer See – die Unternehmenseigner freilich sind viele und die Aktien sind in Streubesitz. Einen gewissen Unterschied zu »angelsächsisch geführten Unternehmen« merkt man allerdings bereits bei einem Blick auf das Top Management: dort gibt es Betriebszugehörigkeiten von mehr als 30 Jahren. Ungewöhnlich, insofern geht es also doch noch etwas bodenständiger zu, beim größten Lebensmittelkonzern der Welt. Übrigens war schon der Ursprung von Nestlé und seinem Gründer Henry Nestlé die Kindernahrung – das sogenannte »Kindermehl«.



» Herstellung und Verpackung von hypoallergener Säuglingsnahrung





»90 Prozent unserer hypoallergenen Baby-
nahrung wird in 80 Länder exportiert.«

Eine der vielen Marken von Nestlé ist die erwähnte »Bärenmarke« – sie aber wurde auf Grund einer strategischen Entscheidung der Konzernmutter mit allen Anlagen und Rechten 2003 an die Molkerei Hochwald verkauft. Produziert wird Bärenmarke heute in Mühldorf am Inn. Solche Zu- und Verkäufe von Marken sind bei Konzernen durchaus nichts Ungewöhnliches. Über die Jahre entstand bei den Schweizern so ein beeindruckendes Portfolio an bedeutenden Marken. Auch auf diese Weise hat sich der Konzern über die Jahre enorme Marktanteile erobert – und wächst seit mittlerweile über 145 Jahren weiter.



105-jährige Tradition im Werk Biessenhofen

Ausgerüstet mit Sicherheitsschuhen, weißem Mantel und Haarnetz macht sich Thomas Seibert mit seinen ebenfalls vorschriftsmäßig gekleideten Besuchern auf den Weg durch das Werk. Sicherheit, Disziplin, Hygiene und Transparenz, so seine einführenden Worte, stehen hier an allererster Stelle. Das merkt man, spätestens am Eingang der Halle, als es heißt: Bitte Hände waschen! Und auch für die Treppe gibt es eine eiserne Regel: das Geländer benutzen. »Jeder Unfall ist einer zuviel – und wir streben überall das Null-Fehler-Ziel an«, erklärt Seibert. Kindernahrung ist sicherlich eines der sensibelsten Produkte überhaupt – hergestellt vom größten Produzenten der Welt. Ob dies eher vertrauensbildend oder problematisch ist? »Ich habe den Kunden im Focus und möchte, dass er wieder kommt und unsere Produkte kauft«, antwortet der Werkleiter kurz und prägnant. Dabei kommt es eben darauf an, »wie es uns gelingt, die Mütter zu überzeugen«. Ein Großkonzern hat dabei zwangsläufig andere Herausforderungen als ein familiengeführtes mittelständisches Unternehmen. Und genau darin sieht er die Stärke von Nestlé: »Dass durch wissenschaftliche Erkenntnisse, mit Forschung und neuesten Prozessen das Beste für die Babys angeboten wird«. Das Neubauprojekt sieht deshalb auch einen Besuchergang vor, um Meinungsbildnern die Abläufe und Kompetenz in der Babynahrungsherstellung zu zeigen. »Wir wollen uns nicht anonym geben, sondern demonstrieren: Hier arbeitet man mit technologisch ausgefeiltestem Know-how – und zeigt das auch noch«, erläutert Thomas Seibert.



» oben: Produktionsmitarbeiter beim Erarbeiten einer Lösung

» unten: Lebensmittel-Tanks im Produktionsprozess

Ein sensibles Produkt – geliefert in alle Welt

Von der hier hergestellten hypoallergenen Säuglingsnahrung bleiben nur etwa zehn Prozent in Deutschland – der Rest geht in alle Welt, insgesamt sind es 80 Länder. Dahinter steckt eine strategische Überlegung, denn für die Her-

»Unsere Mitarbeiter sind trotz fortschrittlicher
Technik nicht zu ersetzen.«

stellung dieser hypoallergenen Produkte gab es zwei Optionen. An mehreren Standorten zu produzieren, dort jeweils das Know-how aufzubauen, was viel Geld kostet, oder sich auf wenige Standorte zu konzentrieren. Der Nachteil dabei sind die Logistikkosten, im Ganzen aber eine trotzdem günstigere und professionellere Lösung. Eine, die auch für den Konsumenten besser ist, da das Risiko von Fehlern so nochmals verringert wird. Deshalb fiel die Entscheidung für zwei Standorte, wobei Biessenhofen der Hauptstandort ist, was man auch an der Erweiterung sieht. Der Ort stand dabei durchaus in Konkurrenz zu anderen; wie im Interview bereits dargestellt, war es aber das Know-how, die qualifizierten Mitarbeiter, die Nähe zu den Universitäten Weihenstephan und Hohenheim, die »MUFA« (Qualitäts- und Laborzentrum) in Kempten und die eigenen Nestlé-Forschungszentren in der Schweiz. »Da kann ich morgens hinfahren und bin am Abend wieder zurück – es sind im Grunde kurze Wege, der Standort ist perfekt eingebunden«, erfährt man von Seibert. Für die »hypoallergenen«-Produkte gibt es weltweit auch weiterhin nur zwei Nestlé-Werke – eines in Nordamerika und das in Biessenhofen. Mit der Erweiterung hier kann die Babynahrung dann nochmals sicherer und effizienter gefertigt werden. Und auch die Kapazität sollte reichen: Laut Planung für die nächsten 10 Jahre.

Über die Koordination befragt, erzählt Seibert: »Die ganze Nestlé funktioniert im Grunde wie ein Rädchensystem – wenn ich nicht die richtige Qualität liefere, bereite ich dem ganzen Konzern enorme Probleme. Der Einfluss ist insofern immens«, auch wenn seine Rolle und die des Ostallgäuer Werkes sich »nur« auf die Produktion richtet. »So hat jeder seinen abgesteckten Bereich, aber alles hängt miteinander zusammen« – reflektiert er über die Beziehungen im Konzern.

Trotz aller Automatisierung: Ohne kompetente Mitarbeiter geht nichts

Kompetenz und Qualifikation sind Schlüsselbegriffe, doch kann man bei allen automatisierten Einrichtungen und »geschlossenen Systemen« durchaus den Eindruck bekommen, man brauche nur jemanden, der die Anlage an- und ausschaltet. »Das täuscht«, korrigiert Seibert diese Einschätzung, »denn wenn Sie sich nur auf die Systeme verlassen und etwas passiert, wüsste niemand mehr, was zu tun ist«. Es ist zwar viel automatisiert, doch bleiben zahlreiche von Mitarbeitern physisch auszuführende Kontrollvorgänge. »Gibt es eine Störung, muss der Mitarbeiter schnell und exakt erkennen, wo die Ursache des





» Abfüll- und Verpackungslinien

Problems begründet liegt und wie die passende Lösung aussehen muss«, so der Werkleiter. »Wer die Anlage und den Prozess nicht versteht, kommt nicht weit.« was durchaus nachvollziehbar klingt.

Eine Großbaustelle für die Nahrung der Kleinsten

Das markanteste Objekt des Neubaus ist der 40 Meter hohe Sprühturm. Seibert erklärt seinen Zweck an Hand des Fertigungsprozesses: »Die Rohstoffe werden gemischt und aufgelöst, dann entziehen wir Wasser, damit das gewünschte Pulver entsteht. Dazu sprüht man die Masse in den Sprühturm – mit sechs Metern Durchmesser und einer Fallhöhe von 22 Metern. Hier wird das Wasser herausgetrocknet, es bleiben die festen Bestandteile übrig.« Dabei wird mit einem hohen Druck von mehr als 150bar und Temperaturen über 200°C gearbeitet. Über einen Nachrockner und das Vibrationssieb geht es weiter – das Basispulver ist fertig. Dem werden dann weitere Stoffe beigemischt: Spurenelemente, probiotische Keime und Vitamine, um den »3-fach Schutzkomplex« zu bekommen: Für das Wachstum des Gehirns beim Säugling, die Allergiereduzierung und eine leichte Verdaulichkeit der Nahrung. Dazu gibt es verschiedene Herstellungsschritte, bei denen der Vorgang im Turm ein zentraler ist. Ein weiterer ist die Hydrolyse, also die Eiweißspaltung vor dem Sprühen, um die Verringerung der Allergierisiken zu erreichen – ebenfalls eine anspruchsvolle Technologie. Am Ende des Verarbeitungsvorgangs steht schließlich das fertige Produkt, abgefüllt z.B. in Dosen.

Die Milch für diese Produkte kommt wegen der großen Mengen nicht mehr als Frischmilch, sondern in Form von Molkeproteinen in Pulverform aus Neuseeland und Europa. Dazu gibt es verschiedene andere Rohstoffe von Lieferanten oder eigenen Nestlé-Werken. Dies alles wird hier dann verarbeitet. Seibert erzählt: »Wir verwenden auch Milch von hier, rund 15 bis 18 Millionen Kilogramm jährlich, aber längst nicht mehr in dem Maß, wie zu Zeiten der »Bärenmarke«. Es ist eben der Wandel vom Milchwerk hin zum spezialisierten Kindernahrungsproduzenten, der sich in Biessenhofen über die letzten Jahre vollzog. «

» Die Ursprünge des
Nestlé-Werkes Biessenhofen



»Erfolgsgeschichte«



» Der Ursprung von Nestlé war im Jahr 1868 das »Kindermehl« von Henri Nestlé

- 1905 Grundsteinlegung für das Werk in Biessenhofen – eine Tochter der Berner Alpenmilch Gesellschaft
- 1906 Herstellung von gezuckerter Kondensmilch und Milchpulver
- 1912 Erstmalige Produktion von Kondensmilch ohne Zucker und 10% Fett – angeboten unter dem Namen Bärenmarke. Im Signet ist das Wappentier des Kantons Bern: Ein Braunbär
- 1917 Für die in München neu gegründete Alpursa AG wurden zudem Schokoladenprodukte hergestellt (*ursa* lat. Bärin)
- 1923 Die Alpursa eröffnet in Biessenhofen die erste Dosenfabrik
- 1931 Die umstrukturierte Alpursa AG wird zur Allgäuer Alpenmilch AG
- 1934 Unter dem Namen Alete entstehen erste Produkte – Aletemilch und Aletezucker
- 1950 Beginn der Herstellung von Säuglingsmilchnahrung
- 1951 Das noch heute bekannte Bärenmarke-Signet wird entwickelt, Ende der 1950er Jahre entsteht dann die gesamte Bärenfamilie
- 1971 Die Allgäuer Alpenmilch wird Teil des Nestlé-Konzerns
- 1977 Herstellung der Nestlé Beba Säuglingsnahrung
- 1987 Es beginnt die Produktion von hypoallergener Säuglingsnahrung unter dem Namen Beba H.A.
- 2000 Errichtung eines Aseptikzentrums zur Abfüllung von Produkten in Weichpackungen (2000–2002)
- 2001 Produktion und Abfüllung von »Thomy Les Sauces« Feinkostsoßen
- 2002 Hypoallergene und probiotische Säuglingsnahrung wird hergestellt
- 2003 Die Allgäuer Alpenmilch GmbH wird an Hochwald verkauft – Biessenhofen bleibt aber Hersteller z.B. für Bärenmarke-Kondensmilch im Glas
- 2004 Inbetriebnahme der neuen aseptischen Fülllinie für Nescafé Xpress-Produkte
- 2005 Klinische Trinknahrung Clinutren wird hergestellt, ebenso das neue Nestlé Beba H.A. mit 3-fach Schutzkomplex
- 2008 Die Bärenmarke-Produktion wird von Biessenhofen nach Mühldorf am Inn (Fa. Hochwald) verlagert – die letzte Produktion läuft im Juli 2008
- 2009 Neubau der Produktion für hypoallergene Säuglingsnahrung