

A photograph of two men in business suits standing in front of a modern building with large glass windows. The man on the left is older, with light hair, wearing a dark suit, white shirt, and grey tie. The man on the right is younger, with grey hair and glasses, wearing a dark pinstriped suit, white shirt, and blue and white striped tie. They are both looking towards the camera. The background shows a glass entrance and some greenery.

**„Es sind so viele
Kleinigkeiten,
die das Ganze
zusammenfügen.“**

*Generationswechsel bei Wiesheu: brot+backwaren sprach
mit Karlheinz Wiesheu und seinem Nachfolger Volker Groos
über die Veränderungen in der Führungsetage.*

b+b: Generationswechsel in der Chefetage von Wiesheu – die Meldung kam für Außenstehende früher als erwartet. Herr Wiesheu, stand ihr 65. Geburtstag, den Sie Ende April feiern, schon lange als Termin für Ihren Rückzug aus dem operativen Geschäft fest?

Wiesheu: Der ausschlaggebende Punkt, an dem meine Frau und ich gesagt haben, wir geben das Unternehmen in andere Hände, war mein Fahrradunfall im vergangenen Jahr. Hätte ich meinen Helm nicht aufgehoben, wäre ich jetzt tot. Während der Genesung hatte ich viel Zeit zum Nachdenken, auch über das Chaos, das meine plötzliche Nichtanwesenheit in der Firma ausgelöst hätte. Das hat zu dem Gedanken geführt, dass der 65. Geburtstag ein guter Zeitpunkt für den Wechsel wäre.

b+b: Der Fahrradunfall war der Anlass, den Wechsel zu terminieren, aber der Aufbau einer Ihnen und Ihrer Frau nachfolgenden Führungsequipe hat doch vermutlich etwas mehr Zeit in Anspruch genommen?

Wiesheu: Wie Sie wissen, haben wir zwei Söhne und ursprünglich hatten wir gehofft, dass einer von ihnen das Unternehmen weiterführen wird. Das hat sich nicht so ergeben. Wir mussten andere Wege gehen. Solch ein Führungswechsel ist ein Thema für acht, zehn Jahre. Da gibt es viele Rückschläge und man sucht immer wieder neue Pfade. Das braucht Zeit, auch Zeit für Irrtümer.

b+b: Fällt es Ihnen nicht schwer, das Unternehmen, das Sie aufgebaut haben, loszulassen oder anders herum, was macht es Ihnen leicht?

Wiesheu: Ich hab mein ganzes Leben lang rationale Entscheidungen getroffen. Für mich ist ganz wichtig, zu wissen, dass das Unternehmen weiterläuft, dass es nahtlos weitergeht mit dem Wachstum. Wir haben die Voraussetzungen, die Leute, die Organisation, den Markt, es stimmt alles.

Wiesheu GmbH

- Hauptsitz Affalterbach
- gegründet 1973 von Marga und Karlheinz Wiesheu
- Entwicklung und Herstellung von Backöfen und Kombi-Dämpfern
- seit 1991 Zweitwerk in Wolfen
- Mitarbeiter: 350
- Gesamtumsatz 2007: 59,5 Mio. €

b+b: Gehen wir mal zurück in die Geschichte. Wie begann die eigentlich?

Wiesheu: Wenn ich jetzt sagen würde, es war alles gut vorbereitet, strategisch durchdacht – stimmt nicht. Im Prinzip hat mich mein früherer Arbeitgeber in die Selbstständigkeit gebracht. Ich bin eigentlich Metzgermeister. Nach zwei schweren Arbeitsunfällen habe ich mich als Verkäufer für einen Hersteller von Metzgereimaschinen, dessen Mutterunternehmen in den USA saß, selbstständig gemacht. Alle Vierteljahr wurden die Zahlen vorgelegt und wenn sie gut waren, gab's Lob und anschließend

Sorgt für
Kribbeln im Bauch...



Das mild-aromatische
Dinkel-Vollkorn-
Sonnenblumenkernbrot:

Schapfen Schwabenkorn

Das Echte!



SchapfenMühle GmbH & Co. KG
89081 Ulm-Jungingen

Fordern Sie unseren Außendienst!
Telefon 07 31 / 9 67 46-28
Telefax 07 31 / 9 67 46-56
www.schapfenmuehle.de

Schapfen
Mühle



seit 1452

wurden die Zielwerte gleich höher gehängt. Wenn die Verkäufe nicht so gut liefen, musste man antanzen und spätestens in Frankfurt hatte man feuchte Hände. Der Stress war schwer auszuhalten.

Es ergab sich gleichzeitig, dass ich, um verkaufen zu können, gebrauchte Maschinen zurücknehmen musste. Die Firma wollte das nicht, hatte aber nichts dagegen, dass ich es auf meine Kappe tat. So standen die gebrauchten Geräte dann bei mir in der Garage und mit Dieter Ries, meinem ersten Partner, hab' ich angefangen, sie an den Wochenenden wieder auf Vordermann zu bringen. Es war kein Jahr vergangen, da verdiente ich mit den gebrauchten Sachen mehr Geld als mit den neuen. Als mich meine Arbeitgeber wieder mal ärgerten, hab ich gekündigt. Wir haben dann die ersten Backöfen für Leberkäse gebaut und daraus ist das Unternehmen entstanden.

b+b: Leberkäs-Öfen sind was für Metzger. Wie sind Sie zu den Bäckern gekommen?

Wiesheu: So 1977/78 – da waren wir schon bei der Serienfertigung und stellten auf Messen aus – war es mal wieder ein Zufall, der uns weiterbrachte. Wir lieferten Leberkäsöfen an Hertie. Die hatten damals in ihren Häusern in München und Frankfurt Baguetteöfen aus Frankreich, mit denen sie nicht zufrieden waren. Ich wurde gefragt, ob ich Ihnen solche Öfen für den Laden bauen könnte. Klar, hab ich gesagt, und wir sind erstmal voll auf die Nase gefallen. Aber mein Ehrgeiz war geweckt. Als unsere Öfen dann funktionierten, haben wir ein kleines Inserat in einer damaligen Bäckerzeitung aufgegeben: „Schaubackofen zu verkaufen“. Sofort bekamen wir Anfragen. 1980 stellten wir auf der iba in München aus und langsam wurde man auf uns aufmerksam. Viele Bäcker haben uns damals allerdings auch ausgelacht. Was will der mit dem Spielzeugofen, hieß es.

b+b: Ihr Start als Bäckereilieferant fiel zusammen mit dem Beginn der Filialisierungswelle im deutschen Backgewerbe. Würden Sie sich heute als Europas größter Ladenbackofenbauer bezeichnen und welchen Stellenwert haben die Metzger jetzt für Wiesheu?

Groos: Insgesamt haben wir im vergangenen Jahr rund 7.500 Öfen gebaut und ausgeliefert. Damit dürften wir im deutschsprachigen Raum und vermutlich auch in Europa Marktführer sein.

Wiesheu: Wir konzentrieren uns seit Mitte der 80er Jahre voll und ganz auf Backöfen, in Wolfen ebenso wie hier in Affalterbach. Diese Fokussierung ist eine unserer großen Stärken, auch intern. Wir haben noch vor der Wende den EKS-Gedanken (Engpasskonzentrierte Strategie, Technik zur Formulierung persönlicher oder geschäftlicher Strategien, Anm. d. Redaktion) hier installiert. Seitdem sind wir richtig erfolgreich. Das entwickelt sich natürlich immer weiter. Heute arbeiten wir nach Kaizen und Kanban-Prinzipien.

Groos: Wir konzentrieren 100% unserer Ressourcen und unseres Herzbluts auf die Entwicklung und den Bau von Ladenbacköfen. Es gibt weltweit sicherlich 150, wenn nicht mehr Hersteller von Ladenbacköfen, die meisten

Kaizen und Kanban

Kaizen (jap. dt. Veränderung zum Besseren) ist ein von Taiichi Ohno entwickeltes japanisches Management-Konzept. Im engeren Sinne ist eine ständige/in-krementale Verbesserung gemeint, in die Führungskräfte wie Mitarbeiter einbezogen werden. In der freien Übersetzung aus dem Japanischen bedeutet Kai = Veränderung, Wandel; Zen = zum Besseren. Diese auf das Wesentliche reduzierte Bedeutung ist kontrovers. Gemäß der Philosophie des Kaizen weist nicht die sprunghafte Verbesserung durch Innovation, sondern die schrittweise erfolgende Perfektionierung/Optimierung des bewährten Produkts den Weg zum Erfolg. Quelle: Wikipedia

Kanban (jap. dt. Karte, Tafel, Beleg) ist eine Methode der Produktionsablaufsteuerung nach dem Pullprinzip (auch Holprinzip oder Zurufprinzip) und orientiert sich ausschließlich am Bedarf einer verbrauchenden Stelle im Fertigungsablauf. Autonome Regelkreise auf Workflow-Ebene bilden das Kernelement dieser flexiblen Produktionssteuerung. Es ermöglicht eine nachhaltige Reduzierung der Bestände bestimmter Zwischenprodukte. Zudem ermöglicht es auch die Reduktion/Optimierung von Beständen auf der Endproduktebene. Im günstigsten Fall kann die gesamte Wertschöpfungskette vom Endprodukt bis zur Bearbeitung des Einsatzmaterials auf der ersten Fertigungs-/Produktionsstufe gesteuert werden.

Quelle Wikipedia

haben regionale Bedeutung. Bei den anderen ist der Ladenofen nur ein Teil des Programms und bekommt damit auch nur einen Teil der Aufmerksamkeit.

b+b: Welche Bedeutung hat der Export für Wiesheu und seit wann exportieren Sie überhaupt?

Groos: Vor über 20 Jahren gingen bereits Wiesheu-Öfen nach Japan. Aber viele Jahre spielte der Export nur eine untergeordnete Rolle. Man kann die deutschen Lösungen nicht einfach auf andere Märkte anwenden. Da gibt es unterschiedliche Blechmaße, landesspezifische Besonderheiten, Zertifizierungen, aber auch die lokalen Essgewohnheiten muss man respektieren. Wir betreiben das Exportgeschäft seit drei/vier Jahren professionell und heute macht es rund 45% unseres Umsatzes aus.

b+b: Das würde bedeuten, dass Sie in den vergangenen drei/vier Jahren Ihren Umsatz verdoppelt haben?

Wiesheu: Wir haben im Inland immer eine leichte Steigerung gehabt, aber in den letzten Jahren hat das Auslandsgeschäft stark zugenommen.

b+b: Andere beginnen in einer solchen Situation damit, sich nach Standorten im Ausland umzusehen. War oder

ist das eine Option für Wiesheu?

Wiesheu: Wir haben vor vier/fünf Jahren überlegt, ob wir Teile der Produktion in ein Billiglohnland auslagern. Wir haben uns umgeschaut und uns entschlossen, den Betrieb hier so zu entwickeln, dass wir auch gegen Öfen beispielsweise aus China wettbewerbsfähig sind.

b+b: Eventuell mit einer preiswerten Zweitmarke?

Wiesheu: Auch damit haben vor Jahren wir unsere Erfahrungen gemacht, allerdings schlechte. Wir haben nicht die entsprechende Mentalität. Wir konzentrieren uns lieber auf unsere Stärken. Vielleicht nicht gleich, aber irgendwann finden alle Kunden den Weg zur Qualität.

b+b: Sie fürchten die Qualität von Billiganbietern nicht?

Wiesheu: Einen gewissen Preisverfall haben wir heute schon. Im vergangenen Jahr haben wir 39% mehr Öfen gebaut, aber nur 20% mehr Umsatz gemacht. Wir haben 30 neue Mitarbeiter eingestellt. So wie wir dastehen, könnten wir ohne Probleme unseren Umsatz jedes Jahr um 15 bis 20% steigern.

Groos: Unsere Personalkosten sind um 7% gestiegen. Wir haben sehr stark in Produktionsmittel und Automatisierung einerseits und andererseits in die Abläufe – Stichwort Kaizen – investiert. Es sind enorme Effekte in den Abläufen zu realisieren. Das ist ein Lernprozess. 2006 gab es bei uns Lieferschwierigkeiten. Wir haben

daraus gelernt und 2007 enorme Steigerungen hingelegt, ganz unaufgeregt, ohne samstags zu arbeiten, ohne Überstunden, einfach durch Organisation.

b+b: War es hilfreich, als Familienunternehmen schnell und einfach Entscheidungen treffen zu können?

Wiesheu: Sicherlich, aber genau so wichtig war und ist es, dass wir das Unternehmen finanziell unabhängig gemacht haben von Banken etc. Wir haben nur investiert, wenn wir Geld hatten.

b+b: Die Ladenbacköfen können heute immer mehr, sind hochwertiger und damit auch teurer. Auf der anderen Seite sinkt die Lebensdauer von Filialen und ihren Einrichtungen. Ist das kein Gegensatz für Sie?

Groos: Es gibt Unternehmen, bei denen werden 100% der Ware im Laden gebacken. Der Ofen muss funktionieren, der muss gute Backergebnisse bringen und darf nicht ausfallen. Der Ofen ist ein neuralgischer Punkt für Laden und Umsatz. Für entsprechende Qualität nehmen die Bäcker auch Geld in die Hand. Manchmal verliert man einen Kunden über den Preis, aber die meisten kommen wieder zurück.

b+b: Gilt das auch für neu entstehende Backwarenmärkte?

Groos: In solchen Märkten wird oft zunächst aus Liquiditätsgründen ein Billigfabrikat gekauft, aber das dauert

Anzeige

inform-wa.de

Move it with Forbo.

**interpack**

Düsseldorf
24.–30. April 2008
Halle 4/Stand G35

Bakterien haben Hausverbot! Sicherheit für Ihr HACCP-Konzept durch Forbo Siegling Transport- und Prozessbänder.

Schmutz und Bakterien haben hier praktisch keine Chance. Unsere HACCP- Transport- und Prozessbänder sind auf den schonenden, hygienisch einwandfreien Transport von Lebensmitteln spezialisiert. Dabei kommen sie ohne biozide Zusätze aus. Sie sind beständig gegen übliche Desinfektionsmittel, Fette und Öle. Geruchs- und geschmacksneutral transportieren sie die Lebensmittel bei der Herstellung, Verarbeitung oder Verpackung. Einfach die bessere Lösung: Siegling Transilon Transport- und Prozessbänder und Siegling Prolink Modulbänder.

So hygienisch wie sicher.

Forbo Siegling GmbH
Lilienthalstraße 6/8 · 30179 Hannover
Telefon +49 5 11 67 04-0 · Telefax +49 5 11 67 04-305
siegling@forbo.com · www.forbo-siegling.com

Siegling – total belting solutions**forbo**

MOVEMENT SYSTEMS

zwei, drei Jahre, dann kommen wir dran. Das ist fast eine Gesetzmäßigkeit.

b+b: Ist die Bereitschaft, in den Ladenbackofen zu investieren, größer als die, in Produktionsanlagen zu investieren?

Groos: Der Ofen im Laden ist nicht nur ein Produktionsmittel, sondern auch ein unersetzliches Marketinginstrument. Das ist ähnlich wie bei hochwertigen Kaffeemaschinen. Wenn die ausfallen, entfällt auch ein Teil des Umsatzes. In einer Produktion dagegen stehen zumeist mehr als ein Ofen, die sich gegenseitig ersetzen können.

b+b: Sie haben vor einigen Jahren den Ofen mit Reinigungsprogramm eingeführt. Wie wurde das angenommen?

Wiesheu: Wir haben den Ofen 1995 eingeführt, weil wir gesehen haben, wie sich die Verkäuferinnen häufig quälen. Da hat man uns natürlich erst mal ausgelacht. Heute sind mehr als 30% der Öfen damit ausgerüstet und es gibt bislang keinen Wettbewerber, der Ähnliches anbietet.

b+b: Worauf führen Sie das zurück?

Wiesheu: Dadurch, dass ich aus der Metzgerei komme, können wir mit Wasser umgehen. Das beginnt schon bei der richtigen Dichtung. Wenn das nicht stimmt, tropft der Ofen nach vierzehn Tagen.

b+b: Wenn heute in den Filialen immer mehr gebacken wird, sind die Ladenbacköfen im Durchschnitt dann auch größer?

Groos: Ganz im Gegenteil. Der Trend geht dahin, mehrere Vier-Blech-Öfen parallel einzusetzen, um in kleineren Chargen stets frische Produkte zu backen.

b+b: Wohin werden sich die Ladenbacköfen entwickeln?

Groos: Energie spielt selbst im Energieverschwendungsland Nr. 1 eine Rolle, und wenn Sie heute sagen können, Ihre Neuentwicklungen senken den Energiebedarf um 10 oder 15%, dann haben Sie ein ganz wichtiges Verkaufsargument. Das Zusammenfließen von Gastronomie und Bäckerei stellt neue Anforderungen an die Feuchtigkeit im Ofen. Es wird andere Techniken geben in diesem Bereich.

b+b: In der Gastronomie und im Food Service gibt es die starke Tendenz zum Einsatz von halbgebackener Ware. Sehen Sie ähnliche Entwicklungen im Bäckerhandwerk?

Wiesheu: Ganz im Gegenteil. Das Geschäft mit den Gärstränken wächst, auch das mit Gärunterbrechern. Wir bauen hunderte von Gärunterbrechern in die Läden. Der Backanteil im Laden wird größer, gerade dort, wo auch Eta-

genöfen mit eingesetzt werden, und dabei wird immer häufiger auf Langzeitführungen gesetzt. So eine frische Laugenbrezel aus dem Etagenofen ist einfach etwas Wunderbares.

b+b: Das setzt die entsprechende Schulung des Bedienungspersonals voraus – keine Selbstverständlichkeit in manchen Häusern. Wie weit gibt es da Schützenhilfe von Wiesheu?

Groos: Wir weisen das Personal in die Öfen ein, manchmal auch ein zweites oder drittes Mal. Außerdem bieten wir viele Seminare sowohl hier im Haus wie bei den Kunden. Bei einem solchen Intensivseminar geht es natürlich nicht nur um die Ofenbedienung, sondern auch um Marketing und Verkaufsverhalten und -förderung vor Ort.

b+b: Sie haben vor vielen Jahren den Begriff des kochenden Bäckers geprägt. Hat sich das Konzept durchgesetzt?

Wiesheu: Damit waren wir unserer Zeit etwas voraus und vielleicht haben wir auch in der Formulierung übertrieben. Der Begriff ist wieder verschwunden. Unsere Idee aber, dass die Bäcker in ihren Cafés und Bistros Tellergerichte aus vorgefertigten Rohstoffen servieren, ist in vielen Betrieben Realität.

Groos: International ist die Kombination mit dem Food Service selbstverständlich.

b+b: Hat das die Anforderungen an die Öfen verändert?

Groos: Mehrsprachige Bedienungsanleitungen oder sprachneutrale Bedienungseingabe sind gefragt. In der Schnellgastronomie wird extrem rüde mit den Geräten umgegangen. Außerdem arbeiten Food-Service-Standorte teilweise 24 Stunden an 365 Tagen pro Jahr. Das alles fordert Veränderung.

b+b: Welchen Stellenwert haben heute originäre Fast-Food-Unternehmen für Wiesheu?

Groos: Diese Branche wächst in Deutschland wie international, allerdings verschwimmen auch die Grenzen zur Bäckerei immer mehr. Der Food Service hat für Wiesheu eine wachsende Bedeutung.

b+b: Was sind Ihre Ziele für die Zukunft und wie wollen Sie dabei Ihre Identität behalten?

Groos: Wir wollen ein globales Unternehmen sein, das ist die Vision. Heute sind wir ein internationales, stark deutsch geprägtes Unternehmen, in Europa sind wir gut unterwegs und das auszudehnen auf die anderen Kontinente, ist das Ziel der nächsten Jahre. Der Weg ist eine selektive geographische Ausdehnung, um Service- und Schulungsangebote mitwachsen zu lassen. Die Volkswirtschaften müssen groß sein, es muss Brot gegessen werden, es muss eine Schicht von Konsumenten da sein, die für eine Tüte Kleinbackwaren vier, fünf Euro auf den Tisch legt.

b+b: Herr Wiesheu, was sind oder waren ihre wichtigsten Führungsgrundsätze?

Wiesheu: Erfolgreich kann man nur mit Menschen sein.

Anzeige

Leasing knallhart kalkuliert!

Rufen Sie
sofort an!

Wer
rechnet
greift
jetzt zu!

Fragen Sie nach unserem
TOP - Leasingangebot!



PM 140/200 E

Die bärenstarken Planeten-Rühr- und Knetmaschinen. Im Preis-Leistungsverhältnis unschlagbar. Per Computer gesteuert und überwacht, wird die Teig- und Massenzubereitung auch in Spitzenzeiten nicht zum Wettlauf mit der Uhr.

REGO HERLITZIUS GMBH
Bäckerei- und Konditoreimaschinen
Rheinische Straße 6, 42781 Haan
Telefon 0 21 29/34 66-0 • Fax 0 21 29/34 66 69
mail@rego-herlitzius.com
www.rego-herlitzius.com

Ganz wichtig sind dabei Informationen. Jeder unserer Mitarbeiter, ob in der Verwaltung oder an der Abkante, weiß jeden Tag, wo das Unternehmen steht: Auftragseingang, Personalkosten, Materialkosten, den täglichen Ertrag. Man muss den Menschen mitnehmen. Ein Beispiel: Wir machen schon jahrelang jede Woche eine Betriebsversammlung. Die Mitarbeiter werden über die Situation im Unternehmen informiert. Es werden Fragen gestellt, Verbesserungsvorschläge gemacht. Ehrungen finden dort statt. Es sind so viele Kleinigkeiten, die das Ganze zusammenfügen. Zu Ostern, Nikolaus und zu jedem Geburtstag bringt meine Frau jedem ein kleines Geschenk. Wir arbeiten an der positiven Atmosphäre hier im Haus. Dazu brauchen Sie keine großen Strategien, sondern Führungskräfte, die das leben. Das ist keine Selbstverständlichkeit, sondern permanente Arbeit.

Groos: Das Unternehmen hat eine warme Grundatmosphäre. Das hat nichts mit Gefühlsduselei zu tun, sondern mit Achtung. Leistung wächst, wenn die Mitarbeiter sich wohlfühlen. Das ist ein Wettbewerbsvorteil. Wir werden alles tun, den Stil zu bewahren. Natürlich wird sich das Unternehmen ein Stück weit verändern, wenn das Ehepaar Wiesheu nicht mehr täglich im Haus ist, man kann es nicht kopieren. Aber ganz sicher werden wir viele der Rituale beibehalten, sei es den Osterhasen,

die Betriebsversammlungen oder das permanente Überprüfen, ob wir uns an das Wertesystem und die Unternehmenskultur halten. Viele unser langjährigen Mitarbeiter haben ganz feine Antennen für Veränderungen.

b+b: Wie sieht es künftig mit der Eigentümerstruktur aus?

Wiesheu: Durch Zufall sind wir an eine Stiftung geraten, die das Unternehmen übernehmen wollte, ohne ins operative Geschäft einzugreifen. Das läuft inzwischen bereits ein Jahr so ohne Probleme. Die Gewinne bleiben größtenteils im Unternehmen. Es geht so weiter wie bisher. Das war es, was wir wollten.

b+b: Sie sind als Eigentümer komplett raus?

Wiesheu: Ja. Ich bin derzeit Vorsitzender des Beirats, werde dort aber in Zukunft nur noch Mitglied sein.

b+b: Karlheinz Wiesheu (fast) ohne Wiesheu – was werden Sie mit der vielen Freizeit machen, Golf spielen?

Wiesheu: Erst einmal muss ich loslassen. Ich werde nicht daheim sitzen und meiner Frau auf die Nerven gehen. Ich hab' genügend Aufgaben und ich werde auf jeden Fall was Sinnvolles tun.

b+b: Herr Wiesheu, Herr Groos, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

Anzeige



SEE IT IN ACTION AT BAKON.COM

Top-Qualität beim Schneiden mit Ultraschall




Verschiedene Ausführungen

- runde Produkte
- Blechkuchen
- Inline-Maschine für hohe Leistung
- Kundenspezifische Lösungen

Besuchen Sie uns
auf der Interpack in
Düsseldorf,
Halle 1, Stand 1A24



Weltweit führend beim Sprühen, Schneiden und Dosieren

Grüne Str. 106 • 46446 Emmerich am Rhein • Tel. 02822-8157 • Fax 02822-8279 • E-mail: van-gemmern@t-online.de • www.bakon-technik.de