

Langfristige Orientierung

DIE BAKELS-GRUPPE GEHÖRT SEIT 1986 EINER SCHWEIZERISCHEN STIFTUNG, DIE DER WEITERENTWICKLUNG DES UNTERNEHMENS UND DER MITARBEITER VERPFLICHTET IST. MIT VERWALTUNGSRATSPRÄSIDENT UND CEO ARMIN ULRICH SPRACH CHEFREDAKTEURIN HILDEGARD M. KEIL ÜBER DIE VORTEILE DIESER UNTERNEHMENSSTRUKTUR.



++ Armin Ulrich

Verwaltungsratsvorsitzender und Geschäftsführer der EMU AG, Muttergesellschaft der Bakels-Gruppe

+ b+b: Ein niederländischer Name, ein Hauptsitz in der Schweiz, die Forschungsabteilung in Australien und die Marktpräsenz über den ganzen Globus verteilt – Herr Ulrich, können Sie uns ein klein wenig in das Selbstverständnis von Bakels einweihen?

+ Ulrich: Gegründet wurde Gebrüder Bakels 1904 in Amsterdam von Bernardus Johannes Bakels und Hendrik Adrianus Bakels als Handelskontor für Malze, Fette und andere Rohstoffe. Erst die nächste Generation in der Person von Bernard J. Bakels, der 1943 die Leitung des Unternehmens übernahm, brachte den Aufbau der Gruppe und den Einstieg in die Produktion von Rohstoffen wie z.B. Trennfette. Die erste Tochtergesellschaft gründete er 1943 in Schweden, die nächste 1947 in Großbritannien,

1948 folgte Südafrika, 1952 Australien. Sie sehen, schon damals wurde die Gesellschaft international und nicht nur europaweit aufgestellt. Heute gehören zur Gruppe weltweit 37 Unternehmen, 17 davon sind Produktionsgesellschaften. Der Hauptsitz in der Schweiz erklärt sich mit der Stiftung, die Bernard J. Bakels in den 60er Jahren gründete, um nach seinem Tod Familie und Unternehmen zu trennen. Zur Stiftung gehört eine Holdinggesellschaft, und das ist die EMU AG.

+ b+b: Woher kommt dieser seltsame Name?

+ Ulrich: Das ist leider nicht überliefert. Einige sagen, das sei eine Abkürzung des Wortes „Emulgator“, ein Rohstoff, der in der Fettproduktion wichtig war und ist. Andere sagen, die Niederlassung in Australien hätte Bernardus Bakels so viel Spaß gemacht, dass er die Stiftung nach dem australischen Straußenvogel benannt hat. In Australien ist heute eine unserer größten Gesellschaften und das ist übrigens auch der Grund, warum dort die Forschungsabteilung beheimatet ist.

+ b+b: Entwickelt diese Abteilung die Produkte für alle 37 Tochtergesellschaften?

+ Ulrich: Die Tochtergesellschaften sind grundsätzlich eigenständig, auch in der Produktentwicklung. Sie kennen ihre Märkte besser als jeder Außenstehende. Die F+E-Abteilung in Australien koordiniert die Entwicklungen in den einzelnen Gesellschaften und macht sie für alle zugänglich, so dass sich die Entwicklungsabteilungen gegenseitig befruchten. Außerdem ist Australien zuständig für alles, was man in unserem bescheidenen Rahmen als „Grundlagenforschung“ bezeichnen könnte.

+ b+b: Seit wann führt die EMU AG die Geschäfte und wie ist die Managementstruktur?

+ Ulrich: Die EMU AG verwaltet seit dem Tod von Bernard J. Bakels 100% der Anteile an der Gruppe. Unsere Strukturen sind sehr flach. Wir haben hier in Küssnacht die Stiftung, die von fünf Stiftungsräten beaufsichtigt wird, darunter auch eine Tochter von Bernard J. Bakels. Die Holdinggesellschaft hat einen fünfköpfigen Verwaltungsrat und eine dreiköpfige Geschäftsführung. Wir glauben daran, dass wir lokal arbeiten müssen. Deshalb gibt die Holding lediglich die KPI (Key Performance Indicator = Schlüsselkennzahlen) und die Philosophie vor, die unseren Geschäften zugrunde liegen sollen.

+ b+b: Was hat sich seit dem Tod von Bernard J. Bakels verändert?

+ Ulrich: 1986 zählte die Gruppe 13 Unternehmen und weniger als 1.000 Mitarbeiter. Heute sind es 37 Unternehmen und 2.200 Mitarbeiter. Aber vielleicht ist weit wichtiger, was sich nicht verändert hat. Wir sind kein börsennotiertes Unternehmen, das vierteljährlich Erfolgszahlen melden muss, son-

dern, wie zu Zeiten von Bernard J. Bakels, langfristig orientiert. Natürlich auch am Erfolg – ohne kann kein Unternehmen existieren – aber eben auch sehr stark an der langfristigen Entwicklung unserer Mitarbeiter. Wir können Gesellschaften und Märkte aufbauen, ohne dass wir nach kürzester Zeit einen Return of Investment vorweisen müssen. Diese langfristige Perspektive ist zentral für unsere Unternehmenskultur, ebenso wie übrigens unsere Inhouse-Finanzierung. Wir glauben an die Eigenständigkeit und vertrauen auf unsere eigenen Kräfte.

+ b+b: Sie sprechen nicht gern über die Finanzkennzahlen des Unternehmens. Aber bei dem letzten Hinweis sei die Frage nach dem Umsatz erlaubt.

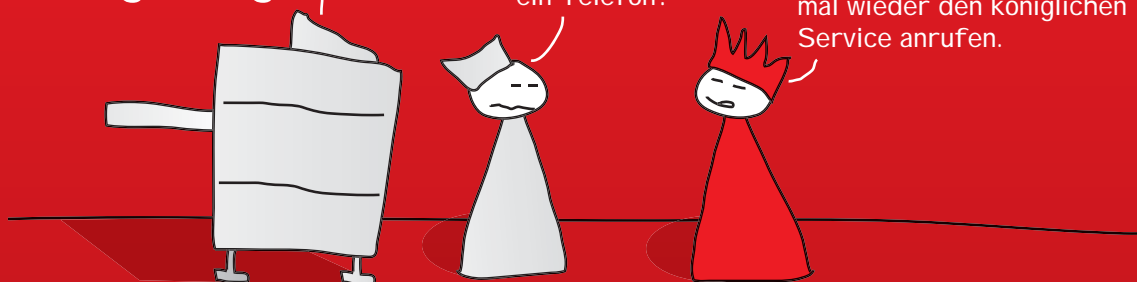
+ Ulrich: Wir geben keine exakten Zahlen bekannt, aber eine Schätzung von „um die 500 Millionen Euro“ liegt sicherlich nicht ganz falsch.

+ b+b: Was produziert Bakels heute, was wird nur gehandelt?

+ Ulrich: Produkte, die wir auch selber pro-

ANZEIGE

Rrrriing!
Rrrringiding!
Rrrriingeliing!



Glaubt sie
jetzt, sie ist
ein Telefon?

Nö, sie will nur, dass Sie
mal wieder den königlichen
Service anrufen.

Nur wir verstehen unsere Maschinen.

Die König-Service-Teams stehen Ihnen in ganz Deutschland zur Seite. Über unsere 24h-Stunden-Hotline erreichen Sie uns rund um die Uhr. Rufen Sie an und überzeugen Sie sich: **Den besten Service gibt's direkt beim Hersteller.**

Service Deutschland
+49-9857-975-938-0

24h Service-Hotline
+43-316-6901-739

König Deutschland GmbH, service-de@koenig-rex.com, www.koenig-rex.com

KÖNIG

www.koenig-rex.com

www.rubikon.at

duzieren, machen etwa 90% unseres Geschäfts aus. Jeder Produktionsstandort stellt außerdem Trennfette her. In Neuseeland betreiben wir eine eigene Raffinerie, die pflanzliche und tierische Fette und Öle produziert, die größtenteils in den Backmarkt gehen. Seit 2007 betreiben wir in Belgien ein Unternehmen, das hochwertige Fruchtfüllungen, Glasuren etc. für die meisten unserer Tochtergesellschaften herstellt. In Schweden produzieren wir Fettglasuren und ähnliche Artikel. Gehandelt wird mit Trockenhefe.

+ b+b: Bakels produziert Emulgatoren, aber keine Enzyme. Wenn man sich so umschaute, scheint es aber eine Entwicklung hin zu den Enzymen in Backmitteln zu geben. Schließlich muss man die in den meisten Ländern nicht weiter deklarieren, Emulgatoren schon. Hat Bakels da einen Zug der Zeit verpasst?

+ Ulrich: Wir verwenden sehr wohl Enzyme in unseren Backmitteln, kaufen diese jedoch auf dem Weltmarkt ein. Wir profitieren dabei sowohl vom Know-how der Enzymproduzenten als auch von der kritischen Masse, welche diese Produzenten erreichen. Unsere Backmittel bestehen aus einem Mix von Enzymen und anderen Zutaten, um möglichst spezifisch auf die Bedürfnisse unserer Kunden eingehen zu können. Mit anderen Worten, wir verkaufen keine reinen Enzyme, wie sie zum Beispiel auf Monolinien verwendet werden. Wir konzentrieren uns eher auf added value, also auf Produkte, die weniger über den Preis angeboten werden, statt des-

sen mit mehr technologischem Input in kleineren Chargen produziert werden. Etwa die Hälfte unseres Geschäfts machen wir mit Bäckern, die andere Hälfte mit Konditoren, beispielsweise in den First-Class-Hotels dieser Welt. Da geht es nicht um Massenproduktion, sondern eher darum, Spitzenprodukte und fachkundige Beratung anbieten zu können.

+ b+b: Kommen wir noch mal auf Ihre internationale Präsenz zurück. Sie sind stark in Skandinavien, UK, Asien, Australien, dagegen in Nordamerika, Frankreich und Deutschland nicht stark vertreten. In Osteuropa und Südamerika beginnt der Aufbau. Was steckt hinter dieser Verteilung?

+ Ulrich: Zum Teil ist das so gewachsen aus den ersten Gesellschaften, die natürlich in das eigene Umfeld hinein expandierten, so geschehen in Skandinavien, Australien, Asien, aber auch im Süden Afrikas. Andererseits sind viele der Märkte in den Schwellenländern in den vergangenen Jahren neu entstanden, so dass sich der Aufbau neuer Gesellschaften anbot. Was den Rest Europas betrifft, so sind wir auch in den Benelux-Ländern und in Irland gut vertreten. In Osteuropa wächst das Geschäft und damit die Zahl der Tochtergesellschaften. Frankreich und Deutschland sind gesättigte Märkte mit weit mehr Anbietern als der Markt wirklich braucht. Dort neu anzufangen, empfiehlt sich nicht und nach der passenden Akquisition su-



Anlagenbleche: Nietenfrei.



✓ **Keine Nieten**
auf der Backfläche

✓ **Beschichtungen**
Teflon, Silikon, Keramik

✓ **Günstiger**
Inlettwechsel



KEMPF GmbH

Carl-Benz-Straße 3

D 85296 Rohrbach

Tel: +49-(8442)-9669-0

info@kempfgmbh.de

www.kempfgmbh.de



chen wir noch. In Nordamerika sieht die Situation ähnlich aus. In Südamerika sind wir seit 1999 aktiv, zunächst im Rahmen eines Joint Ventures, inzwischen durch Übernahmen und Neugründungen in Chile, Peru, Ecuador, Brasilien und Argentinien am Markt. Gleichwohl, und das zählt durchaus zum Selbstverständnis der Gruppe, verstehen wir uns als Unternehmen mit europäischen Wurzeln und Traditionen.

+ b+b: In Australien betreibt Bakels eine kleine Tiefkühlteigproduktion. Ist das ein Zweig, in den die Gruppe künftig einsteigen will?

+ Ulrich: Keineswegs, das ist und bleibt eine zudem kleine Ausnahme. Wir werden uns aus dem Tiefkühlmarkt raushalten, ihn aber gerne beliefern.

+ b+b: Wie sind die vergangenen zwei Jahre der wirtschaftlichen Rezession auf allen Kontinenten für die Gruppe gelaufen?

+ Ulrich: 2008 brachte ein starkes Wachs-

tum, wobei ein Teil auf die erhöhten Rohstoffpreise zurückzuführen ist. 2009 hat sich das Wachstum etwas verlangsamt, ist aber weiter im positiven Bereich.

+ b+b: Wo sehen Sie die Wachstumsmärkte der Zukunft?

+ Ulrich: Ich bin überzeugt davon, dass die Konsumenten künftig mehr daran interessiert sind, tatsächlich einen Wert für ihr Geld zu bekommen, Backwaren, die Genuss bieten, der Gesundheit dienen – und das sind keineswegs Gegensätze. Sie werden künftig stärker darauf achten, wie die Unternehmen wirtschaften und welchen Einfluss das auf die Umwelt hat. Ethik und Nachhaltigkeit werden an Bedeutung gewinnen. Für die Bäckereiunternehmen wird es um die Wertschöpfung gehen und darum, wie wir dazu beitragen, mit unseren Produkten, aber auch mit unseren Beratern.

+ b+b: Herr Ulrich, ich danke Ihnen für das Gespräch. +++



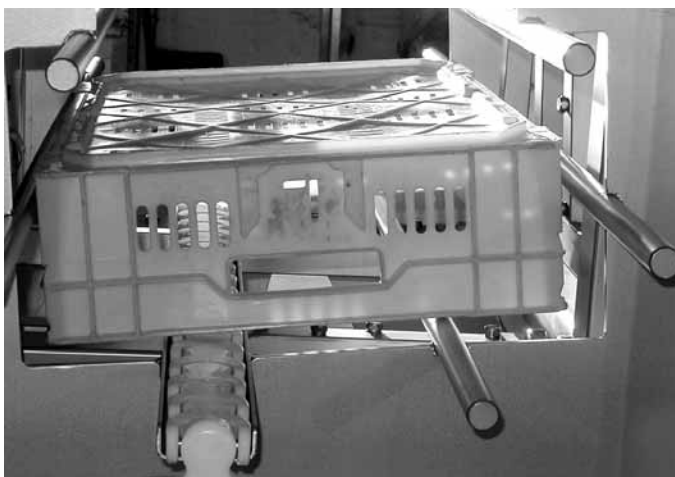
EMU AG, Küßnacht am Rigi/Schweiz

- | | |
|---|--|
| + AB Nordbakels, Schweden | + NZ Bakels Ltd., Neuseeland |
| + British Bakels Ltd., UK | + Bakels Edible Oils Ltd., Neuseeland |
| + Irish Bakels Ltd., Irland | + Bakels Fiji Ltd., Fiji |
| + Bakels Senior N.V., NL | + Bakels Singapore Ltd., Singapur |
| + Deutsche Bakels GmbH | + Bakels Malyasia Sdn. Bhd., Malaysia |
| + Finnbakels Oy, Finnland | + Bakels Hongkong Ltd., Hong Kong |
| + Russky Bakels, St. Petersburg/Rusland | + Bakels China Co. Ltd, China |
| + Russky Bakels, Moskau/Rusland | + Indo Bakels Pvt. Ltd, Indien |
| + Kwartet-Bakels Spzoo, Polen | + Bakels Philippines Inc., Philippinen |
| + Bakels Switzerland Ltd., Schweiz | + Bakels Thailand Co. Ltd., Thailand |
| + Bakels International S.A., Belgien | + PT Bakels Indonesia, Indonesien |
| + Bakbel Europe S.A., Belgien | + Bakels Chile S.A., Chile |
| + Bakels Ukraine Ltd., Ukraine | + Bakels Brazil S.A., Brasilien |
| + South Bakels Ltd., Südafrika | + Bakels Peru SAC, Peru |
| + Bakels Zimbabwe Ltd., Simbabwe | + Bakels Ecuador S.A., Ecuador |
| + Bakels Namibia Ltd., Namibia | + Bakels Argentina S.A., Argentinien |
| + Bakels East Afrika Ltd., Kenia | + Bakels Research Ltd., Australien |
| + Australian Bakels Ltd., Australien | |

+++



ANZEIGE



KITZINGER Waschanlagen für höchste Ansprüche

Waschanlagen

- für Kunststoffkörbe,
- für Bleche, z.B. Transport-, Back-, Schnittenbleche
- universell für Kunststoffkörbe und Bleche

Waschleistung von 180 bis 5000 Stück/h, wirtschaftlich durch niedrigen Energie- und Wasserverbrauch.

KITZINGER Maschinenbau GmbH
Altholzkrug 9, 24941 Flensburg
Fon 0461 95366, Fax 93286
info@kitzinger-gmbh.de
www.kitzinger-gmbh.de



Dies ist ein Artikel aus der Fachzeitschrift **brot+backwaren, die 6-mal jährlich erscheint.**

Als Abonnent erhalten Sie die Fachzeitschrift mit Praxisreportagen, Berichten aus Forschung und Entwicklung, Marktanalysen und Firmenportraits sofort nach Erscheinen. Damit haben Sie einen fundierten und umfassenden Überblick über den aktuellen Stand der Technik sowie der Backbranche.

Interessierte können die Zeitschrift unter
www.brotundbackwaren.de

zum Kennenlernen kostenlos und unverbindlich
zum Probelesen bestellen.

In unserem Archiv auf dieser Homepage finden Sie sämtliche Berichte auch als PDF-Datei. Die Fachartikel finden Sie dort nach Jahrgängen sortiert; sie können per Volltextsuche durchsucht werden.

++ Copyrights, Texte zitieren und nutzen

Bitte beachten Sie, dass das einfache Zitieren unserer Texte erlaubt ist, solange sich die Länge des Zitats im Rahmen hält. Dabei halten wir drei Sätze für eine gute Grenze. Verlinken Sie bitte auf unseren Text. Nur wenn Sie mit dem Zitat Werbung machen oder es gewerbsmäßig an Dritte weitergeben wollen, fragen Sie uns bitte erst unter info@foodmultimedia.de.

Längeres Zitieren oder Übernehmen unserer Texte ist nur nach Übereinkunft mit f2m erlaubt. Bilder aus unseren Texten sowie Videos dürfen nur nach Lizenzierung mit den Rechteinhabern weiterverwendet werden.

Ansonsten gilt das übliche Copyright: Wir, die f2m food multimedia gmbh, behalten uns alle Rechte an den Beiträgen auf unserer Seite vor.

++ Haben Sie noch Fragen? Dann wenden Sie sich bitte an uns.