

Effizienz, Hygiene und Support

INHABER JAN KAAK WECHSELT AUS DER OPERATIVEN FÜHRUNG DER KAAK-GRUPPE ZUM PRESIDENT COMMISSARIS, EINER BERATENDEN UND KONTROLLIERENDEN FUNKTION. ZUSAMMEN MIT DEM RESTLICHEN MANAGEMENT TRAF ER SICH IN TERBORG MIT BROT+BACKWAREN UND ERLÄUTERTE SEINE BEWEGGRÜNDE UND SEINE EINSCHÄTZUNG DES KÜNFTIGEN MARKTES.



++ (von links nach rechts) Lodewijk van der Borg, Sprecher der Geschäftsführung Kaak Group; Aart-Jan Hartman, Verkauf; Willem Huijnk, Finanzen; Jan Kaak, President Commissaris (Vorsitzender)

+ b+b: Herr Kaak, was war der Anlass für die Neuorganisation der Gruppe?

+Kaak: Eine Struktur aus Spezialisten, die das operative Geschäft managen, und mir als Generalist, der sich bei der Formulierung der langfristigen Strategien einbringt, ist seit langer Zeit mein Ziel. Mit Lodewijk van der Borg, Aart-Jan Hartman und Willem Huijnk sowie den Geschäftsführern der einzelnen Tochtergesellschaften habe ich heute die nötigen Spezialisten.

Anlass, die Veränderung jetzt vorzunehmen, war Kaak Food Production Systems, das zusammen mit Kaak Bakeware zu Kaak Nederland b.v. gehört. Dieser Teil der Gruppe realisiert mehr als die Hälfte unseres Umsatzes und die heutige Größe erforderte eine neue Organisationsstruktur. Da die personellen Voraussetzungen stimmen, haben wir logischerweise gleich die komplette Veränderung vorgenommen. Kaak hatte früher eine ähnliche Struktur mit vier operativen Managern und einem Beratergremium, dem mein Vater vorsah. Nachdem mein Vater gestorben ist, gab es diese Struktur nicht mehr und ich bin froh, dass wir diese Zweigleisigkeit aus operativer Führung und

einem beratenden Gremium, mit dem man die langfristigen Strategien diskutieren kann, wieder geschaffen haben.

+ b+b: Wohin soll sich die Gruppe denn entwickeln?

+Kaak: Letztendlich entscheidet der Markt, wohin wir uns entwickeln. In den Bereichen, in denen sich unsere Kunden engagieren, werden wir ihnen folgen. Das gilt auch für neue Märkte, auf denen unsere Kunden aktiv werden.

+ b+b: Wo entstehen neue Märkte?

+Kaak: Europa wird immer unser Heimatmarkt sein. Eine starke und unerwartet schnelle Entwicklung sehen wir gegenwärtig in China. Dazu kommen der Mittlere Osten und Lateinamerika. Afrika ist abhängig von einigen großen Projekten, die wir natürlich sehr intensiv bearbeiten.

+ b+b: Sie sprachen gerade von den neuen Märkten, auf die Sie Ihren Kunden folgen. Was sind das für Märkte?

+Kaak: Das hängt vom einzelnen Kunden ab und kann Toastbrot, Brötchen, aber auch Baguette, Ciabatta oder Pizza bedeuten.

+b+b: Aber es handelt sich dabei immer um Backwaren, oder?

+Kaak: Langfristig glaube ich, dass unsere Gruppe auch in anderen Branchen aktiv sein wird. Mit dem Bereich Fördertechnik sind wir das bereits, aber wir forcieren diese Entwicklung in der Gruppe zurzeit nicht.

+b+b: Es gibt einerseits eine Konzentration unter den Bäckerei-maschinenbauern. Andererseits kommen neue Maschinenbauer aus Osteuropa, aber auch aus Indien oder China auf den Weltmarkt. Wo steht Kaak und in welchen Bereichen kommen nach Ihrer Beobachtung die meisten Neuanbieter?

+Kaak: Zuerst kommen natürlich jene Maschinen, die technisch und technologisch am einfachsten sind. Geografisch kommt diese Konkurrenz bei Stand-alone-Maschinen derzeit aus Osteuropa, Südeuropa, aber auch aus dem Nahen Osten, und ich könnte mir vorstellen, dass es über kurz oder lang zu Kooperationen zwischen west- und osteuropäischen Anbietern kommt. Aus China erwarte ich kurzfristig Konkurrenz, was die Stand-alone-Maschinen betrifft, langfristiger sind aus China auch Angebote von kompletten Linien zu erwarten.

+b+b: Würden solche Kooperationen zum gegenwärtigen Zeitpunkt mit einem chinesischen Maschinenbauer nicht funktionieren?

+Kaak: Ich habe bislang dort keine Unternehmen gesehen, mit denen ich mir eine solche Kooperation vorstellen kann. Wenn der chinesische Markt allerdings so weiterwächst wie bisher, wird

man nicht umhinkommen, dort eine Firma zu kaufen, zu gründen oder eine Kooperation einzugehen, um dort zu produzieren.

+b+b: Stehen die Varianten Gründung, Kauf und Kooperation für Kaak gleichwertig nebeneinander?

+Kaak: Grundsätzlich legen wir Wert darauf, die Kontrolle in unseren Händen zu haben, und das bedeutet mindestens 51 % des Kapitals. Die Einbindung in die Produktionsprozesse und die Sicherstellung eines einheitlichen Leistungsstandards hängt davon ab, dass man die Steuerung des Unternehmens beeinflussen kann. Wenn der Kunde ein Problem hat, dann soll er wissen, bei wem er anrufen muss.

+b+b: Es gibt aber Kooperationen der Kaak-Gruppe, in denen Sie nicht die Kapitalmehrheit besitzen, zum Beispiel mit Rondo. Wie passt das in dieses Konzept?

+Kaak: Bei unserer Kooperation mit Rondo liegt der Fall folgendermaßen: Wir haben bestimmt ein, zwei Jahre darüber nachgedacht, ob und wie wir diese Zusammenarbeit eingehen wollen. Ein Grund es zu tun war, dass die Firmenphilosophien zueinander passen. Der zweite Grund liegt in der Zunahme der Turn-Key-Projekte. Rondo ist bislang in diesem Segment eher wenig vertreten und kann gemeinsam mit uns dort künftig verstärkt anbieten. Für uns liegt der Vorteil darin, dass wir damit auch Laminier-technik im Programm haben. Eine solche Kooperation wird umso wichtiger, als immer mehr Maschinenbauer, die früher

ANZEIGE

backaldrin
The Kornspitz Company

Dinkel Wachauer®

Extra saftig
mit Traubenkernmehl
aus der Wachau

Offizieller Förderer

INTER NORGA

Halle B6, Stand 221

www.backaldrin.com

Find us on Facebook

Zulieferanten waren, heute im Projektgeschäft als Konkurrenten auftreten und nicht oder sehr begrenzt bereit sind, zuzuliefern.

+b+b: Heißt das, es bilden sich im Bäckereimaschinenbau Anbietergruppen, unter denen der Kunde wählen muss nach dem Motto „ganz oder gar nicht“?

+Kaak: Wenn ein Kunde sagt, er will die Make-up-Anlage von A und den Ofen von B, dann bekommt er das so, wie er es haben will. Aber A wie B versuchen natürlich bei den Verhandlungen den Kunden davon zu überzeugen, dass er bzw. seine Gruppe die ganze Linie liefern kann, wobei das Kundeninteresse natürlich genauso wichtig ist.

+b+b: Wenn es heute um Aufträge geht, wie wichtig ist es, dass man schnell und das ganze Projekt liefern kann, und wie wichtig ist der Support, den man bietet?

+van der Borg: Schnell ist relativ wichtig, insbesondere im Vergleich zu den Lieferfristen der Konkurrenz, aber es ist eigentlich nie ein Knock-out-Kriterium, sondern eines unter vielen. Komplettlieferant zu sein, ist ein wichtiges Kriterium, wenn Finanzinvestoren eine Bäckerei bauen. Die wollen einen Ansprechpartner, einen Track-Report. Ein Bäcker, der selber etwas von der Materie versteht, legt darauf weniger Wert. Aber international geht die Tendenz zweifellos mehr und mehr zu Aufträgen, bei denen ein Generalanbieter gefragt ist. Support ist enorm wichtig und entscheidet in aller Regel über den nächsten Auftrag, den der Kunde irgendwann zu vergeben hat.

+b+b: Der Backwarenmarkt ist in Bewegung. Supermärkte in Spanien, Frankreich, Großbritannien, den Niederlanden und Deutschland investieren in eigene Backwarenproduktionen. Gleichzeitig entstehen Vertriebsketten, die keine eigene Produktion besitzen. Verändert das auch Ihr Geschäft?

+Kaak: Die Härte im Geschäft hat zugenommen. Klassische Bäcker sind mit Leidenschaft dabei und die Beziehung hat auch eine emotionale Qualität. Ein Bäcker entscheidet sich sehr viel häufiger für eine individuelle Lösung, weil er sich durch die eine oder andere Veränderung eine noch bessere Kruste oder Krume verspricht oder mehr Flexibilität für andere Produkte offenhalten will.

+van der Borg: Finanzinvestoren und Leute aus dem Handel haben diese Leidenschaft nicht unbedingt. Brot ist für sie kein Kerngeschäft, sondern eines unter vielen. Für einen Investor ist eine sichere Lösung, die sich rechnet, meistens das wichtigste Argument beim Kauf einer Linie.

+b+b: Findet diese Verschiebung vom Bäcker, der seine Produktion auf- oder ausbaut, zum Finanzinvestor, der in eine Bäckerei investiert, auch in Europa statt oder nur auf den neuen Märkten in den Schwellenländern?

+Kaak: Diese Verschiebung gibt es auch in Europa. Vielleicht sinkt die Zahl der Bäcker gar nicht, aber es kommen neue Gruppen wie Supermärkte und Investoren hinzu und werden stärker.

+van der Borg: Solche Kunden erwarten von uns, dass wir die technische und technologische Expertise mitbringen, um Produkt, Abläufe und Produktionslinien zu optimieren. Das ist ein Teil des Supports, der über zukünftige Aufträge entscheidet.

+b+b: Welches sind die entscheidenden Kriterien, an denen solche Kunden Ihre Leistung messen?

+van der Borg: Neben der definierten Qualität des Produktes ist die Effizienz der Linie eines der wichtigsten Kriterien, die unter anderem durch die Standardisierung erreicht wird, weil dadurch Bedienungsfehler und Stillstandszeiten eliminiert werden. Das zweite nicht weniger wichtige Kriterium heißt Hygiene. Ein Hygienekonzept muss heute ebenso umfassend wie fehlersicher sein und möglichst wenig Arbeits- und Stillstandszeit erfordern. Das geforderte Hygieneniveau ist sehr hoch, was nicht zuletzt daran liegt, dass die Supermärkte Hygienewissen aus anderen Branchen mitbringen und auf die Bäckerei übertragen. Vor ein paar Jahren war das für uns „hartes Brot“, aber heute sind wir in der Lage, Anlagen zu bauen, die in kürzester Zeit einfach und perfekt sauber zu machen sind. Lassen Sie mich zwei Beispiele nennen: Bänder in Kühltürmen bekommen sogenannte CIP-Stationen, die also „cleaning in place“ ermöglichen, und für Formenverbände und Bleche bauen wir In-Line-Reinigungsstationen, die jedes Blech und jede Form vor der Wiederverwendung durchläuft. Gleichzeitig spart man auf diese Weise die Kühlstrecke für die Bleche und Formen.

+b+b: Welche Rolle spielt das Thema Energieeffizienz der Anlagen?

+van der Borg: Das Interesse ist da, aber die tatsächliche Nachfrage ist eher bescheiden. Die Kosten für Energie sind bezogen auf das Brot oder das Brötchen marginal. Interessant ist eigentlich nur die Transportenergie.

+Kaak: Allerdings glaube ich, dass wir mit dieser Diskussion dort stehen, wo wir uns vor einigen Jahren mit der Debatte um mehr Hygiene befanden. Das Thema wird an Bedeutung gewinnen. Jedoch wird der Anstoß dazu nicht von unseren Kunden kommen, sondern von deren. Die schauen auf Ökoeffizienz, Stichwort „cradle to cradle“, und fragen immer häufiger nach dem CO₂-Footprint.

+b+b: Der Energieverbrauch von Backöfen interessiert inzwischen sogar die EU, die über Normung nachdenkt. Wäre da nicht mehr Entwicklung notwendig?

+van der Borg: Es gibt seit Jahren Wärmerückgewinnungssysteme, aber man muss auch etwas mit der zurückgewonnenen Wärme anfangen können. Deshalb arbeiten wir zurzeit an der Möglichkeit, die Wärme in Elektrizität umzuwandeln. Das erscheint uns ein besserer Weg zu sein. Der Prototyp funktioniert. Mittelfristig wird einfache Energie wie über Wind oder Sonne erzeugte Elektrizität aber vermutlich gratis zu haben sein. Gas und Öl dagegen werden mit Sicherheit sehr viel teurer.

+b+b: Wer in der Kaak-Gruppe wird die dazu notwendige Forschung und Entwicklung vorantreiben?

+van der Borg: Jedes einzelne Mitglied der Gruppe wird seine spezifischen Themen bearbeiten, die zentrale R&D-Abteilung prüft und koordiniert die Entwicklungen. Außerdem arbeitet sie die Gruppenstandards aus. Vor sechs, sieben Jahren haben wir begonnen, die Softwarearchitektur in der Gruppe zu vereinheitlichen, jetzt machen wir das auch im Bereich Mechanik.

+b+b: Kommen wir noch mal auf das Thema Support zurück. Dazu gehört ja auch der Kundendienst. Wie sichert Kaak eine weltweite Präsenz von kompetenten Servicekräften?

+Kaak: Grundsätzlich gilt, dass wir ein Projekt nur dann übernehmen, wenn wir auch für den Service eine Lösung haben.

+van der Borg: In der Regel ist die erste Stufe eine direkte Verbindung mit unserer Zentrale, denn 60–70 % aller Störungen lassen sich über Eingriffe in die Software beheben. Die zweite Ebene ist ein „Nominated Servicepartner“ im jeweiligen Land und die dritte Ebene sind Servicetechniker hier aus dem Haus, die jederzeit auf den Weg gebracht werden können. Dazu kommt, dass seit zweieinhalb Jahren unsere Steuerungen mit einer Funktion ausgerüstet sind, die es sehr einfach macht, Fehler zu detektieren. Sie sagt beispielsweise sehr präzise, welcher Sensor das Problem darstellt und wie die Störung zu beheben ist. Das hat übrigens die Zahl jener Kundenanrufe, die normalerweise kommen, wenn der Techniker, der die Maschine eingefahren hat, abgereist ist, um mehr als 80 % reduziert.

+b+b: Herr Kaak, Was ist alles in allem die wichtigste Herausforderung, der sich der Bäckereimaschinenbau und damit Kaak in Zukunft stellen muss?

+Kaak: Alles wird stärker als bisher auch im Detail ökonomisch gesteuert und Zeit ist Geld. Die Frage, wie schnell man liefern und installieren kann, spielt künftig ebenso eine Rolle wie die Frage, wie effizient die Linie läuft und wie schnell und effizient sie zu reinigen ist. Für Kaak sind das nicht nur die wichtigsten Kriterien für komplette Linien, sondern für jede einzelne Maschine. Wir wollen in jedem Fall die beste Lösung bieten können.

+van der Borg: Da die Kaak Gruppe sowohl im industriellen Bereich wie auch im Handwerksmarkt tätig ist, sind wir in der Lage unsere Erfahrungen gegenseitig auszutauschen und das Beste beider Segmente zu benutzen bei den jeweiligen Weiterentwicklungen. Unser Ziel ist, nicht nur die besten Produktionslinien, sondern auch die besten Stand-alone-Maschinen herzustellen.

+b+b: Herr Kaak und Herr van der Borg, wir danken Ihnen für das Gespräch. +++

ANZEIGE

TATE & LYLE

Glasuren und Zuckerguss

Verschaffen Sie Ihrem Produkt einen glänzenden Auftritt!



Willkommen bei Tate & Lyle Food Systems

Wir bieten Ihnen eine große Auswahl an Rezepturen, die Ihren Backwaren zu einem glänzenden Finish verhelfen. Unsere hoch funktionellen Stabilisierungssysteme verhindern z.B. die Rissbildungen; sind gefrier- und taustabil und gewährleisten eine perfekte Haftung am Produkt.

Mehr Informationen unter: foodsystems@tateandlyle.com

our ingredients – your success



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.