

Innovationskraft

*CSM, ein internationales Unternehmen mit Sitz in den Niederlanden, ist weltweit der größte Lieferant von Backmitteln, Milchsäure und Milchsäurederivaten. CSM hat die Forschung und Entwicklung in seiner Backmittelsparte umstrukturiert und neu organisiert, in eine neue Innovationsinfrastruktur investiert und neue Teams zusammengestellt, die sich vornehmlich um Innovationen kümmern. Hildegard M. Keil, Chefredakteurin von *brot+backwaren*, sprach mit Gerard Hoetmer, CEO, und Roel Orsel, Vizepräsident F+E, über die Hintergründe dieser Veränderungen.*



Gerard Hoetmer



Roel Orsel

b+b: *Herr Hoetmer, könnten Sie bitte kurz die neue Organisation Ihrer F+E-Tätigkeiten skizzieren und die Gründe erläutern, die zum Aufbau spezieller Innovationszentren führten?*

Hoetmer: Wir haben in den USA vier Innovationszentren eingerichtet und weitere vier in Europa. Alle arbeiten eng zusammen. Wenn eine Innovation – sei es eine Idee, die Umsetzung eines Programms oder Produkts – beispielsweise in den USA entwickelt wird, dann wird diese Innovation nicht nur dem Markt in den USA oder einem bestimmten Unternehmen zugänglich gemacht, sondern man kann innerhalb von CSM überall darauf zurückgreifen. Solch ein globaler Innovationsansatz ist einzigartig in unserem Markt.

Wenn man ein Innovationszentrum in einem Land hat, ist es häufig so, dass aufgrund einer eingeschränkten personellen Ausstattung keine Zeit bleibt, an Langzeitprojekten zu arbeiten. Dies hat sich nun bei uns geändert. Die kritische Masse unserer Anstrengungen ist größer, man kann weiter vorausschauen und den Ansatz breiter gestalten.

b+b: *Werden die F+E-Aktivitäten jetzt zentralisiert?*

Orsel: Wir arbeiten nicht vollständig zentral, aber wir nutzen unsere Größe aus. Zunächst richten wir eine starke lokale Präsenz für die Produktentwicklung ein, die sich eng am Kunden orientiert. Wir haben umfassende Kenntnisse der besonderen Anforderungen, die die Märkte vor Ort stellen. Als nächstes entwickeln wir Langzeitinnovationen. Unsere Innovationszentren befassen sich mit europäischen und nordamerikanischen Fragestellungen. Drittens sind wir ein globales F+E-Team und bringen unsere gesamten technischen Kenntnisse und Fähigkeiten mit ein. Dieses weltweite Netzwerk existiert nun seit einem Jahr. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es zwei verschiedene Wirkungsebenen gibt: CSM-Mitarbeiter von Ort und Kunden können auf ein starkes Innovationsnetzwerk zugreifen und die Innovationszentren sind mit einem Netz lokaler Produktentwicklungszentren verbunden, um Innovationen auf lokale Märkte zu bringen. Wenn uns jemand fragt, ob wir etwas zu bestimmten griechischen Produkten sagen können, dann können wir das. Wir kennen die Bäcker in Griechenland und können auf deren Wissen zurückgreifen und es zum Beispiel nach Amerika importieren.

b+b: *Wie sind die F+E-Zentren formal aufgestellt und welche Aktivitäten verfolgen sie?*

Orsel: Wenn es um Innovationen und Markteinführungen geht, gibt es drei Stufen. Die erste Stufe beinhaltet die Innovationszentren, die sich mit der technologischen Seite der Entwicklung neuer Produkte befassen. Ihre Projekte basieren auf unserer Strategie. Sie sind Exzellenzzentren für bestimmte wissenschaftliche Ansätze und verfügen über Erfahrungen mit Rohstoffen. Außerdem werden hier externe Forschungsprojekte koordiniert. Die zweite Stufe ist die lokale Ebene mit engem Kontakt zum Kunden. Das sind die Produktentwicklungszentren, in denen Produkte für den jeweiligen Markt entwickelt und zugeschnitten werden. Als dritte Stufe haben wir unseren Außendienst, der die Anwendungen unserer bestehenden Produkte kennt, der die Kunden besucht und sie unterstützt.



b+b: Wann haben Sie sich zu dieser speziellen Organisation entschlossen?

Orsel: Es ist sehr schwierig, eine innovative technologische Entwicklung in unseren Innovationszentren voranzutreiben und gleichzeitig den alltäglichen Kontakt mit unseren Kunden in den Geschäftsbereichen zu halten. Das anspruchsvolle Tagesgeschäft drängt die wichtigen langfristigen Angelegenheiten häufig in den Hintergrund. Die Lösung dieses Problems liegt im gemeinsamen Einsatz von Einrichtungen und Ressourcen und gleichzeitig der Konzentration auf unterschiedliche Aufgaben. Den Puls des Unternehmens spüren und sehen, wie Innovationen im Markt funktionieren, inspiriert jeden von uns immer wieder.

b+b: Das ist Ihr Ansatz, um neue Technologien und neue Produkte auf den Markt zu bringen. Was aber ist mit Fragen der Nachhaltigkeit? Wer schaut sich nach neuen Rohstoffen um?

Hoetmer: Wir haben eine Einkaufsgruppe, die Rohstoffe für Europa kauft, und eine andere, die in Nordamerika tätig ist. Es gibt auch eine Portfolio-Gruppe, die aus Mitarbeitern der Abteilungen F+E, Einkauf und Qualitätssicherung besteht. Diese Gruppe entscheidet, welche Arten von Rohstoffen gekauft werden. Gemeinsam verfügen sie über das Rohstoff-Portfolio, jeder mit besonderer Verantwortlichkeit. Dazu gehört auch die Suche nach neuen und innovativen Rohmaterialien. Ich möchte das Beispiel der Nachhaltigkeit aufgreifen. PURAC ist unser Unternehmen für Milchsäure. Wir haben dort mit der Entwicklung von PLA (Poly-Lactic Acid) begonnen, einem wichtigen Zusatzstoff für die Herstellung von erneuerbaren und biologisch abbaubaren Biokunststoffen. Ein anderes Beispiel ist unser

Engagement im „round table for sustainable palm oil production“. Dort diskutieren wir die Nachhaltigkeit dieser Produktgruppe, einschließlich der gesundheitlichen Aspekte von Palmöl. Dies geht über die reine Produktforschung hinaus.

b+b: Wie wird die Information innerhalb des Unternehmens an die Produktentwicklung weitergegeben?

Orsel: Es gibt einen technischen und einen wirtschaftlichen Aspekt. Der Chefeinkäufer und der Cheftechnologe halten Verbindung zu unseren Lieferanten. Sie verfügen über fundierte und umfassende Kenntnisse. Das Ergebnis ist eine Reihe von Rohstoffen für Europa, die unsere Produktentwickler einsetzen. Unsere Vorgaben werden auf die Auswahl der Rohstoffe übertragen, gemeinsam mit unserem Wissen.

Hoetmer: Die Informationen werden dann an die speziellen Geschäftsbereiche in den einzelnen Ländern weitergegeben, um die Kunden darin zu unterstützen, immer die Nase vorne zu haben und sich über alle besonderen Themen im Klaren zu sein. Nehmen wir die Transfettsäuren zum Beispiel. Wir bekommen unsere Informationen von unseren Ernährungsexperten, Rohstoff-Fachleuten und Produktentwicklern. Auf der Grundlage dieser Informationen entwickeln wir neue Produkte und stellen sie unseren Kunden vor, mit den gesamten Hintergrundinformationen und den neuen Möglichkeiten, die diese Produkte auf den Märkten für die Kunden eröffnen können. Das ist unser Weg der Marktentwicklung, der auf Wissen basiert.

b+b: Nehmen wir mal an, eine Verkaufsmannschaft in einem bestimmten Land interessiert sich nicht für Transfettsäuren. Könnte sie sagen, dass sie diese Produkte dort nicht braucht?

Hoetmer: Nein. Wir müssen unseren Leuten helfen, die globalen Entwicklungen zu verstehen und es nicht bei lokalen Ansichten zu belassen. Es ist ein Vorteil für CSM, dass globales Wissen und Erkenntnisse wirtschaftlich umgesetzt werden und an die lokalen Märkte weiterge-

Anzeige

Knetmaschinen

stark & langlebig

Spiralkneter für alle Teige. Pflegeleicht, bedienerfreundlich und nahezu wartungsfrei. Wir beraten Sie gern mit unserem guten Fachwissen.

HAÜSSLER

Karl-Heinz Häußler GmbH, 88499 Helligkreuztal
Tel. 07371 / 9377-0, www.Backdorf.de

geben werden können und sollen. Denn dieser Ansatz bringt unseren Kunden früher oder später Vorteile.

b+b: *Worin besteht der Einfluss der zentralen Strategie?*

Hoetmer: Es ist wichtig, einen Weg zu finden, um die Information für unsere Kunden schneller zugänglich zu machen. Außerdem müssen Informationen über die wirklich strategischen Trends des Markts und der Kunden im Unternehmen geteilt und vorangebracht werden.

b+b: *Werden die Entscheidungen ebenfalls zentral getroffen?*

Hoetmer: Nur bis zu einem gewissen Grad. Zentrale Entscheidungen werden zum Beispiel zu globalen Trends getroffen. Wie diese dann auf den lokalen Markt angewandt werden, kann und sollte nicht zentral entschieden werden.

b+b: *Also wird die Entscheidung, „ob oder ob nicht“ zentral getroffen, die Entscheidung über das „wie“ aber lokal. Ist das eine faire Beurteilung?*

Hoetmer: Ich glaube, dass die von uns erkannten Trends globaler Art sind. Nehmen wir zum Beispiel das Übergewicht. Das ist in Italien weniger ein Problem als in den USA. Aber es beginnt in Großbritannien, Deutschland, usw. zu einem Problem zu werden. Vielleicht demnächst auch in Italien. Also passen wir uns den lokalen Märkten an. Gesundheit ist ein großer Trend, der sich in viele Richtungen entwickelt. Salz ist ein weiteres Thema, das immer wichtiger wird, in allen Ländern.

Orsel: Das Ernährungsprofil ist wichtig. Beim Problem Übergewicht erfahren wir, dass das gesamte Thema der Energiedichte auch den Backwarenbereich betrifft. Wir wissen, dass, egal was wir liefern, ob Luxus oder andere Produkte, die Verringerung der Kaloriendichte ein bleibendes Thema sein wird. Wir haben bereits Konzepte entwickelt, um Geschmack und Qualität zu verbessern und die Kalorien zu verringern. Das ist der Strategieteil, an dem die Innovationszentren arbeiten. Übrigens, die Geschäftsbereiche vor Ort wissen, dass es bald auch zu ihnen kommt. Jeder kennt den Programmablauf. Der Kalender für die Markteinführung ist fertig.

b+b: *Brot ist bereits ein gesundes Lebensmittel. Trotzdem ist Gesundheit eines Ihrer großen Themen. Warum?*



Vom frisch gelegten Ei ...

Orsel: Wenn man sich die Markttrends anschaut, stellt man fest, dass Gesundheit und Ernährung den Bereich der Neuproduktentwicklung am meisten anheizen. Wenn man sich dann anschaut, wie viel die Backwaren davon abbekommen, dann ist das immer noch sehr wenig. Hier hat sich die Milchwirtschaft besser positioniert. In den 80er Jahren war Brot gesund und Milch ungesund, denn sie enthält tierische Fette. Doch inzwischen hat sich viel getan. Wenn Sie heute einen Verbraucher nach gesunden Nahrungsmitteln fragen, wird der zunächst Joghurt und andere Milchprodukte nennen. Der Backwarenssektor hat sich diese Möglichkeit entgehen lassen. Das haben wir erkannt und einen Ernährungsexperten im Unternehmen eingestellt, der zurzeit die Fragen von Gesundheit und Ernährung auf europäischem Niveau bearbeitet und auch unsere Tätigkeiten in Nordamerika unterstützt.

b+b: *Gesunde Brote werden aus Vollkorn hergestellt, die meisten Milcherzeugnisse enthalten Zusatzstoffe. Sind Sie sicher, dass es für die Backwarenindustrie richtig ist, den Weg der Milchprodukte zu gehen?*

Orsel: Der Ausgangspunkt sollte eine bessere Kommunikation der positiven Aspekte sein, die Weizen von sich

aus mitbringt. Aber es gibt mehr zu tun. Meiner Meinung nach ist die Ballaststoffaufnahme in Europa eine große Herausforderung. Über 90% der Bevölkerung in Europa verzehren zu wenig Ballaststoffe. Ich bemerke nun, dass die Getränkeindustrie dabei ist, sich dieser Problematik anzunehmen. Die Backwarenbranche sollte aggressiver auftreten, denn Backwaren sind die logischen Lebensmittel zur Erhöhung der Ballaststoffaufnahme über die Nahrung.

Hoetmer: Das ist kein Programm für ein Innovationszentrum alleine. Ballaststoffe können für Brote eingesetzt werden, in TK-Produkten und sogar in Feinen Backwaren. Alle unsere Innovationszentren befassen sich mit gesunden Möglichkeiten im Bereich der Backwaren.

Orsel: Die Verbraucher erwarten bestimmte Nutzen von bestimmten Lebensmitteln. Wir sollten dies unterstützen. Brot und Ballaststoffe gehören zusammen. Das Wichtigste ist jedoch, diese Verbindung auch zu kommunizieren. Es ist schwierig, eine einfache und eindeutige Botschaft rüberzubringen.

b+b: *Aber das ist doch sicher nicht die Aufgabe der Innovationszentren?*



... bis zum Supermarkt – alles transparent

Tracking & Tracing Excellence

Wie Tracking und Tracing in der Backwarenindustrie funktioniert: mit unserem intelligenten MES-System SIMATIC IT, das online alle verfahrens- und verpackungsrelevanten Daten zur Verfügung stellt. Clever kombiniert mit innovativer RFID-Technologie, die Güter sicher entlang der gesamten Lieferkette identifiziert. Von der Legefarm bis zum Supermarkt. www.siemens.com/food-beverage. **Setting standards with Totally Integrated Automation.**

Answers for industry.

SIEMENS



Hoetmer: Das ist die Aufgabe der Organisationen vor Ort. Betrachten Sie es einfach als Kreis, der sich schließt, denn die Ideen für die Innovationszentren kommen aus dem Markt. Als internationales Unternehmen können wir diese Ideen aus Deutschland, Belgien, usw. sammeln und auf europäischem Niveau daran arbeiten, sie zu verbessern. Dann werden sie in die Märkte zurückgegeben, aus denen sie kamen. Wir haben die Größe, das geballte Wissen und die Möglichkeiten dazu.

b+b: Was ist mit dem Kontakt zum Kunden? Ein Kunde aus Italien will doch sicher nicht mit einem Innovationszentrum in Belgien oder Deutschland kommunizieren?

Hoetmer: Der Kunde trifft nur die Mitarbeiter vor Ort und spricht mit diesen. Sie sprechen die einheimische Sprache und kennen die Backfachsprache des Landes. Die Geschäftseinheiten in den einzelnen Ländern kooperieren mit den Innovationszentren, um sich dieses wertvollen Wissens zu bedienen.

b+b: Wer entwickelt die Produkte für die lokalen Märkte?

Hoetmer: Auf der Grundlage eines gemeinsamen Konzepts entwickelt jeder seine eigenen Produkte für ein bestimmtes Land. Ein Entwicklungsleiter aus Frankreich wird sich aber mit seinem Kollegen in Deutschland kurzschließen, und wenn es eine Lösung in Deutschland

gibt, wird der Franzose dieses Konzept übernehmen und für ein französisches Produkt anpassen.

Orsel: Wir planen beispielsweise eine große Markteinführung. Wir haben wichtige Technologien gefunden, die uns im Bereich Gesundheit und Ernährung helfen. Dann organisieren wir einen Workshop, in dem wir das große Projekt den lokalen Entwicklern vorstellen, sie über Hintergründe und wichtige Einzelheiten der Technologie informieren. Die Leute in dem Workshop sprechen darüber, wie man das Neue einsetzen kann und in welchen Produkten. Dann ist es schließlich fertig und die Tragfähigkeit des Konzepts ist bekannt. In der Zwischenzeit bereitet der lokale Markt die Einführung vor und die Anwendung wird ausgearbeitet.

b+b: Die neue Organisation spart also Zeit, wenn es um die Markteinführung einer Innovation geht. Wie viele Innovationen wird CSM innerhalb eines Jahres beispielsweise auf den Markt bringen?

Hoetmer: Jedes Innovationszentrum muss jährlich drei große Innovationen liefern. Wir haben derzeit sehr viel versprechende Projekte in Arbeit.

b+b: Welche Vorteile haben die Kunden von dieser Strategie?

Orsel: Wir bleiben weiterhin in engem Kontakt mit unseren Kunden. Gleichzeitig sind unsere Mitarbeiter vor Ort komplett in unser globales Netzwerk eingebunden. Sie haben uneingeschränkten Zugang zum Wissen und den Entwicklungen von CSM. Wir teilen unser Wissen auch mit unseren Kunden – das ist bei uns Standard.

b+b: ... aber ich bin nur ein lokaler Bäcker...

Orsel: Der lokale Bäcker bekommt komplette Lösungen schneller präsentiert als vorher. Er spricht mit dem weltweit größten Lieferanten, der all sein Wissen mit ihm teilt, um sein Geschäft zu verbessern.

b+b: Na gut. Es gibt Ideen aus aller Welt, aber was ist mit den Bedürfnissen der Kunden in meinem spezifischen Markt? Ich brauche keine Muffins, ich brauche neue Ideen für Eierschecken.

Hoetmer: Unsere neue Organisation stellt sicher, dass die Entwicklung auf eine größere Gruppe von Märkten, Menschen und Ideen zugreift. Produkte wie Eierschecke gibt es als ähnliche Produkte unter anderem Namen in vielen Ländern. Das ist eine großartige Quelle für neue Ideen. Ich möchte mich an dieser Stelle wiederholen: Wir werden weiterhin der Lieferant vor Ort sein, eng am Kunden, aber mit einem enormen Wissensschatz und erheblichen Möglichkeiten.

b+b: Die europäischen Innovationszentren sind aufgeteilt in die Bereiche Backmittel, süße Zutaten, Fette und TK-Produkte. Was steckt hinter dieser Aufteilung?

Orsel: Wenn man sich F+E, Produktion und die Innovationszentren anschaut, erkennt man eine logische Struktur anhand technologischer Aspekte. Von hier aus kann man die Dinge in die Geschäftsbereiche bringen, die sich auf spezielle Märkte und Absatzkanäle konzentrieren: handwerklich arbeitende Bäcker, industrielle Bäckereien, Ladenbäckereien und Außer-Haus-Produkte. Unser Angebot an Backmitteln umfasst Mischungen, Improver, Konzentrate, Mischung für Brot und feine Backwaren, aber alle befassen sich mit dem Teig. Unser Innovationszentrum für Backmittel ist in Bingen. Dort haben wir die Erfahrungen im Bereich Mehl und Enzyme konzentriert und ein Zentrum für die Beratung von Bäckereien eingerichtet. Wir haben das Innovationszentrum in Bingen am 26. Juni gemeinsam mit unseren Kunden eröffnet.

Unser geballtes Wissen zu TK-Produkten ist in Wirral, UK, gebündelt und darum haben wir auch dort unser Innovationszentrum für TK-Produkte angesiedelt. In Bezug auf süße Zutaten sprechen wir von Füllungen, Dekorationen und Nussprodukten. Das Innovationszentrum für süße Zutaten liegt in Goes, Niederlande. Zu den Fetten gehören Öle, Fette, Backmargarine in fester und pumpfähiger Form, Butterstangen, Mélanges, eben alle Fette, die man für Backwaren benötigt. Das Innovationszentrum für Backfette befindet sich in der Nähe unserer größten Fettproduktion im belgischen Merksem.

b+b: *Alle Innovationsmitarbeiter in Bingen sind Deutsche. Bedeutet dies, dass die Innovationen stark vom deutschen Markt beeinflusst werden?*

Hoetmer: Nein. In Bingen arbeiten auch Mitarbeiter aus England, Frankreich und Norwegen. Wir bringen die besten Leute und die besten Verfahren aus aller Welt in unseren Innovationszentren zusammen.

b+b: *Die Innovationszentren in den USA sind bereits seit einiger Zeit etabliert. Welche Erfahrungen haben Sie mit ihnen gemacht?*

Orsel: Unsere derzeitigen Innovationen sind in Größe und Wirkung so, wie CSM es wollte: große Fortschritte in der Technologie, große Markteinführungen, angepasst an lokale Bedürfnisse. In Amerika haben wir eine Technik entwickelt, um Transfettsäuren zu vermeiden und trotzdem einen ausgewogenen Fettgehalt zu haben.

Hoetmer: Mit einigen Piloteneinführungen in Amerika haben wir große Durchbrüche erzielt. Sobald wir mit der Anwendung weiter sind, werden wir diese auch in der zweiten Jahreshälfte in Europa einführen. Mehr können wir leider zu diesem Zeitpunkt aus Wettbewerbsgründen nicht sagen. Aber wir sind sehr stolz darauf. Es ist der Beweis für die Innovationskraft, die wir haben.

b+b: *Vielen Dank für das Interview.*



www.was-wir-bis-gentur.com

Ihr Spezialist für:

- Pizza-Anlagen
- Arabisches und türkisches Fladenbrot
- Hamburger-Anlagen
- Kastenbrot-Anlagen
- Brötchen-Anlagen
- Korbbrötchen-Anlagen
- Blech-Anlagen
- Dielen-Anlagen

Wenn Teigschonung und Gewichtsgenauigkeit gefordert sind...



Sie stellen höchste Ansprüche an bezahlbare Qualität und permanent hohe Leistung bis hin zum Dreischicht-Betrieb? GBT-OLYMPIA – die gewichtsgenaue Alternative zum Teigbandformer. Fordern Sie Informationen an!

G/BT GmbH
Bäckerei Technologie
 Gottlieb-Daimler-Str. 2
 D-78048 VS-Villingen
 Tel. 07721 99763-50
 Fax 07721 99763-33

www.gbmgmbh.de

G/BT
**BÄCKEREI
 TECHNOLOGIE**
 German Bakery Technology



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.