

# Die Wiederentdeckung der Delikatesse

*CSM, weltweit führender Hersteller von Backzutaten, hat sein Europageschäft neu strukturiert.*

*Gerard Hoetmer, leitender Geschäftsführer von CSM nv mit Firmenzentrale im niederländischen Diemen, unterhielt sich mit Hildegard M. Keil, Chefredakteurin von *brot+backwaren*, über den Status der handwerklichen Bäckerei und deren möglicherweise wachsende Bedeutung am Markt. Gleichzeitig fordert er eine größere Kundenorientierung.*

**Keil:** Herr Hoetmer, CSM verändert seinen organisatorischen Aufbau. Welches sind dabei die wichtigsten Elemente?

**Hoetmer:** Wir richten unser Unternehmen auf eine europäische Perspektive aus bei gleichzeitig großer Nähe zum Kunden auf lokaler Ebene. Wir werden alle Kunden vor Ort durch lokale Verkaufsteams und lokales Marketing unterstützen.

**Keil:** Was bedeutet für Sie eine „europäische Perspektive“?

**Hoetmer:** Wenn es in einem Land gute Ideen gibt, sollten wir sie so schnell wie möglich in andere Länder oder gar weltweit transportieren. Und zwar Ideen, Konzepte und Marketingunterstützung. Nehmen wir zum Beispiel die amerikanischen Backwaren. Seit Jahren sind wir in den USA einer der wichtigsten Lieferanten für Donut-Mixe. Wir können das Original-Know-how sehr schnell vom Ursprungsland in all die Länder bringen, in denen wir tätig sind.

Gleiches gilt für Vollkornbrot, das inzwischen in den USA immer beliebter wird. Wir verfügen hier in Europa über umfassende Kenntnisse über Vollkornbrot und Brotmischungen. Damit können wir den Kunden in den USA helfen. Diese gegenseitige Befruchtung meine ich damit, wenn ich sage, dass CSM seine gesamten Kräfte aus den verschiedenen Ländern bündeln und dahin bringen soll, wo sie nachgefragt werden. Das ist eine recht große Veränderung. Denn nur lokal agierende Wettbewerber haben diese Möglichkeiten nicht.

**Keil:** Die Märkte in Europa sind sehr unterschiedlich. Man kann zwar mit amerikanischen Produkten hier punkten, aber versuchen Sie mal, ein britisches Brot den Verbrauchern in Frankreich oder Deutschland schmackhaft zu machen...

**Hoetmer:** Aber wir können über Verbrauchertrends und Marktentwicklungen in Großbritannien informieren. Großbritannien ist zum Beispiel im Bereich der Ladenbäckereien hoch entwickelt. Viele andere Länder folgen inzwischen diesem Trend. Wir können die Konzepte der Ladenbäckerei, das Wissen über Warengruppenmanagement, halb gebackene Produkte usw. auf die handwerklichen Bäckereien übertragen und damit den Bäckern die Möglichkeit geben, ihren Gewinn zu erhöhen.

**Keil:** Ist denn das Verhalten der Verbraucher überall ähnlich, so dass die Bäcker auch davon profitieren können?



Gerard Hoetmer (51)  
Leitender Geschäftsführer von CSM

**Hoetmer:** Wir haben gesehen, dass das, was vor einigen Jahren in den USA aufkam, jetzt in Großbritannien und teilweise auch im übrigen Europa als Trend Fuß fasst.

**Keil:** Welches sind die wichtigsten Teile der neuen Organisationsstruktur des europäischen Geschäftszweigs von CSM Bakery Supply?

**Hoetmer:** Unsere europäische Struktur basiert auf vier Säulen: dem Geschäft mit Kunden aus dem handwerklichen Bereich, Industriekunden, Außer-Haus-Markt und Ladenbäckereien. Innerhalb der Organisation greifen alle auf das gemeinsame Wissen um Trends, Konzepte und Ideen zu. Die Kunden in den einzelnen Ländern werden von unseren Mitarbeitern angesprochen. Diese Mitarbeiter sprechen die Landessprache, wissen, wie die Bäcker dort arbeiten, kennen die Erfolgsrezepte der Handwerksbäckereien und können all dieses Wissen zusammenbringen und vermitteln.

**Keil:** Es gibt also keine nationalen Strukturen mehr?

**Hoetmer:** In jedem Land gibt es alle vier Geschäftsbe-

reiche. Sie gehen zu den Kunden, teilen sich aber das Back-Office, von dem aus die Rechnungsstellung erfolgt, wo die Personalabteilung sitzt, die rechtlichen Verpflichtungen geprüft und die allgemeinen Verwaltungstätigkeiten erledigt werden.

Auf europäischer Ebene haben wir dagegen den gesamten Einkauf zentralisiert, der die Rohstoffe, das Verpackungsmaterial etc. für alle Länder und alle Unternehmenszweige in Europa einkauft. Die gleiche Struktur, wie wir unsere Abläufe auch in den USA organisiert haben.

**Keil: Wie sieht es mit Forschung und Entwicklung aus?**

**Hoetmer:** Das Innovationszentrum für die Grundlagenforschung wird weltweit von allen in Anspruch genommen. Wir haben zwei solche Innovationszentren in den USA und vier in Europa. Sie arbeiten für die gesamte CSM-Gruppe. Die Entwicklungen für neue Fruchtfüllungen beispielsweise finden dort statt. Die Frage, welche Farbe oder welchen Geschmack Erdbeeren haben, wird von Land zu Land anders beantwortet und deshalb wird das in den verschiedenen Ländern entwickelt und entschieden.

**Keil: Wie sehen künftig die Verkaufsmannschaften und die Kommunikation mit den Kunden aus?**

**Hoetmer:** Das ist länderspezifisch aufgebaut. Die Kunden aus dem handwerklichen Bereich haben ihre eigenen Ansprechpartner in den jeweiligen Ländern. Gleiches gilt für die Industriekunden, die Ladenbäckereien und die Außer-Haus-Kunden. Für den Umgang mit Kunden mit grenzüberschreitenden Geschäftsaktivitäten haben wir eine europäische Verkaufsmannschaft. Falls unser Kunde eine große Einzelhandelskette oder eine Kaffee-Kette ist, wird er von einer europäischen Verkaufsmannschaft betreut.

**Keil: Was ändert sich sonst noch?**

**Hoetmer:** Wir haben unsere europäischen Produktionswerke vernetzt. Wenn wir ein Produkt in Deutschland herstellen, liefert dieses Werk auch nach Belgien, Frankreich und in andere europäische Länder.

**Keil: Konzentrieren Sie Ihre Produktionswerke?**

**Hoetmer:** Ja, mit dem Ziel, die spezielle Ausrichtung der einzelnen Werke besser nutzen zu können. Es ist besser, etwas richtig zu können, als vieles nur halb. Wir spezialisieren einzelne Werke in bestimmten Technologien. Beispielsweise werden in Gerlenhofen Mischungen nicht nur für den deutschen Markt, sondern auch für Osteuropa, Italien und Benelux hergestellt. Insgesamt gibt es fünf Betriebe in Europa, in denen wir Mischungen herstellen: je einen in Deutschland, Großbritannien und Österreich und zwei kleinere in Portugal.

**Keil: Wie viele Werke werden nach Abschluss der Restrukturierung zu CSM gehören?**

**Hoetmer:** Wir haben erhebliche Reduktionen vorgenommen. Wir wollen weiterhin organisch wachsen, ebenso wie durch Akquisitionen. Wir haben im August Kate's Cakes in Großbritannien aufgekauft, dazu gehört natürlich auch ein Werk. Anfang des Jahres verkauften wir Delice de la Tour und damit auch zwei Werke. Wir haben jetzt eine Menge an Restrukturierungsmaßnahmen abgeschlossen und sind auf dem Weg, das organische

Wachstum mit den innovativen Maßnahmen, die wir in das Geschäft gesteckt haben, in Einklang zu bringen. Wir haben unsere Innovationsmöglichkeiten erheblich ausgeweitet, und wir werden Firmen zukaufen, wenn sie in unser Kerngeschäft passen. Für uns sind dies alles Wachstumsmöglichkeiten. Wir sind die Nummer 1 und wir wollen auch die Nummer 1 bleiben.

**Keil: In den vergangenen Jahren sind Sie organisch eher nicht gewachsen. Ist diese Entwicklung nun vorbei, und wie definieren Sie Ihre Ziele in den nächsten Jahren?**

**Hoetmer:** Wir möchten als Gruppe ein Wachstum von 1 – 2% über der Marktentwicklung in den nächsten Jahren erreichen. Das ist unser Ziel für die Zeit nach der Restrukturierung, und wir sind nahe dran. In der zweiten Hälfte des Jahres 2006 und der ersten Hälfte des Jahres 2007 sind wir in den USA um 4 – 5% gewachsen.

Ich bin nicht zufrieden mit dem organischen Wachstum unseres Europageschäftes in den vergangenen Jahren, aber es gibt gute Gründe dafür. Einige Geschäftsfelder gehörten einfach nicht mehr zum strategischen Kerngeschäft von CSM. Außerdem sind Veränderungen immer eine schmerzvolle Erfahrung.

**Keil: Worin wird das Kerngeschäft von CSM bestehen? Sie haben Kate's Cakes gekauft, das Donut-Werk in Delmenhorst wächst, aber Sie haben Delice de la Tour, das Werk für TK-Brote, verkauft. Verlegen Sie den Schwerpunkt Ihres Kerngeschäfts von Ingredienzen auf Backwaren?**

**Hoetmer:** Nein, wir stehen auf zwei Beinen. Ein Bein ist der Bereich der Zusatzstoffe und Zutaten. Wir sprechen hier von Ingredienzen für Brote und Feinbackwaren und von Fetten. In diesem Bereich sind wir sehr stark und Marktführer in einigen Ländern. Wir wollen jedoch in ganz Europa marktführend werden, denn diese Märkte sind durchaus attraktiv. Wir wollen im Bereich der Ingredienzen wachsen. Aber wir wollen auch Wachstum im Bereich der fertigen Feinbackwaren. Wir sehen hier in einen europäischen Trend und dass die Menschen bereit sind, faire Preise für hohe Qualität zu zahlen. Kate's Cakes verfügt beispielsweise über eine solche Produktpalette, die in diesen Verbrauchertrend passt. Sehr hohe Qualität bei gleichzeitig hoher Produktflexibilität. Auf diese Weise wollen wir ein wichtiges Geschäftsfeld mit Großkunden erschließen.

**Keil: Glauben Sie, dass der Markt für Feinbackwaren in Europa wächst?**

**Hoetmer:** Ich glaube, es gibt Teile im Bereich der Feinbackwaren, die noch Wachstumspotenzial bieten, zum Beispiel Kleingebäck und One-Bites. Café-Ketten sind ein interessanter Markt.

**Keil: Was ist mit dem Trend zum gesunden Essen mit weniger Fett, weniger Zucker und weniger Kalorien? Wird dieser Trend nicht den Markt für Feinbackwaren beschädigen?**

**Hoetmer:** Ich glaube, die Menschen suchen nach mehreren Dingen. Das eine ist die Gesundheit und hier können wir eine Menge Wissen einbringen: Wir bieten Fette an, die keine Transfettsäuren enthalten. Wir haben gesundheitsunterstützende Ingredienzen, etwa die Reihe „alles Gute“ in Deutschland, die nur natürliche Produkte

anbietet. Auf diese Weise können wir unseren Kunden helfen, den Trend nach einem „besseren“ Leben zu bedienen. Andererseits ist da noch der Genuss, ein weiterer Trend. Jeder Mensch will sich ab und zu mal etwas Gutes gönnen. Die Menschen essen nicht unbedingt fünf Donuts auf einmal, aber wenn es nur einer sein soll, dann bitte einer von hoher Qualität. Dieser Trend hält an. Ein weiterer heißt Convenience. Die Menschen essen immer häufiger unterwegs. Darum haben wir auch einige Produkte entwickelt, die von der Tiefkühltruhe gleich in den Ofen wandern können. Die Verbraucher können sie Produkte in den Backofen stecken und haben Minuten später eine warme, ofenfrische Backware. Diese Produkte sind fertig oder fast fertig gebacken. An diesem Trend möchten wir auch im Bereich Feinbackwaren partizipieren. In den USA werden solche Produkte beispielsweise über große Tankstellenketten verkauft.

**Keil: Wann wird die Restrukturierung abgeschlossen sein?**

**Hoetmer:** Wir wollen Ende des Jahres fertig sein. In der ersten Jahreshälfte sind wir einige große Veränderungen angegangen. Und wie das mit Veränderungen so ist, insbesondere, wenn man die so schnell durchführen will wie wir, gibt es immer noch Dinge, die angepasst werden müssen. Das ist nun unsere Aufgabe für die zweite Jahreshälfte. Alles soll bis Jahresende abgeschlossen sein. Ich muss sagen, dass wir den Leuten in BSEU (Bakery Supply Europe) eine Menge zu verdanken haben. Wir bekamen so viel Unterstützung, dass wir einen hervorragenden Start hatten.

**Keil: Worin liegen die Vorteile?**

**Hoetmer:** Die Bedürfnisse der Kunden werden maßgeschneidert bedient, dies gilt für die handwerklichen Kunden ebenso wie für die aus der Industrie. Die Kunden haben Zugriff auf die gesamte Welt von CSM, die größer ist als die der einzelnen Länder, Zugriff auf Informationen über Verbrauchertrends und das, was in anderen Ländern geschieht. Mit all den Innovationen können wir ihnen andere, verbesserte Produkte anbieten oder die Funktionalität erweitern. Auf diese Weise helfen wir den Kunden, ihr Geschäft weiterzuentwickeln oder größere Margen zu erzielen, einen besseren Zugang zum Markt zu bekommen. Dieser für jeden Kunden maßgeschneiderte Ansatz ist der Kern unserer Strukturreform.

**Keil: Was bedeutet Kundennähe für Sie?**

**Hoetmer:** Für mich ist Kundennähe die Anpassung an den einzelnen Kunden, um ihm zu helfen, sein Geschäft zu verbessern. Dazu gehört, dass wir alle seine Bedürfnisse verstehen. Ein Kunde braucht vielleicht eine größere Flexibilität bei der Lieferung, ein anderer sucht den niedrigsten Preis und der dritte benötigt alle Informationen, weil er ein bestimmtes Problem aus einem anderen Blickwinkel betrachtet. All dies zu verstehen bedeutet Kundennähe. Man braucht die Flexibilität, die richtigen Produkte und alles zur richtigen Zeit, um die Anforderungen der Kunden zu erfüllen. Darum geht auch ein deutscher Mitarbeiter zu dem deutschen Kunden, er spricht Deutsch, und er weiß, was in Deutschland benötigt wird. Er kann die Informationen aus dem europäischen Umfeld in die Sprache unseres Kunden übersetzen.

Auf diese Weise bieten wir dem Kunden einen höheren Nutzen.

**Keil: Gibt es genug Mitarbeiter für diese Arbeitsweise? Sie haben gerade Ihre Verkaufsmannschaft verkleinert.**

**Hoetmer:** Das ist keine Frage der Quantität, sondern der Qualität. Die Kunden erwarten, dass wir Qualität, Zeit und umfassende Ideen liefern. Unsere Organisation ist auf die Kunden ausgerichtet. Wir wollen sie nicht bitten, sich nach uns zu richten, sondern diskutieren offen miteinander. CSM konzentriert sich vor allem auf den Kunden. Das ist die Veränderung, die wir in den vergangenen zwei Jahren durchgemacht haben. Den Kunden in den Mittelpunkt stellen, nach außen statt nach innen zu schauen.

**Keil: Welche Ziele hat die Restrukturierung in Zahlen?**

**Hoetmer:** Für das Jahr 2008 wollen wir eine Gewinnspanne von 8 – 10% erreichen und eine Kapitalrendite von 11 – 13%. Wir sind 2005 mit einer Gewinnspanne von 5% und einer Kapitalrendite von 8% gestartet. Derzeit halten wir unsere Zielvorgaben ein, und wir sind zuversichtlich, unser Ziel zu erreichen.

**Keil: Was ist mit der Unabhängigkeit der lokalen Geschäftsstellen? Gibt es noch die nationalen Hauptverwaltungen oder muss nun jeder nach Diemen berichten?**

**Hoetmer:** Die Leitung der Abteilung für handwerkliche Bäckereien sitzt in Strassburg, die Abteilung für den Außer-Haus-Markt ist in der Nähe von Liverpool in Großbritannien. Die Abteilung für Industriekunden wird von Belgien aus geleitet und das Ladenbackgeschäft von Großbritannien aus. Für mich sind die lokalen Büros eher Orte, an denen Administration, Personalabteilung und die Büros für die geschäftlichen Aktivitäten vor Ort untergebracht sind. Die Gesamtorganisation ist europäisch. Das gibt uns die Möglichkeit, die Geschäfte lokal abzuwickeln. Für uns ist das für die Fokussierung auf die Bedürfnisse der Kunden wichtig.

**Keil: Was ist mit den nationalen Anwendungszentren?**

**Hoetmer:** Die sind sehr wichtig für unsere Kunden und Teil der Anwendungseinrichtungen. Dort entwickeln wir die Produkte gemeinsam mit dem Kunden. Ich erwarte nicht, dass unsere Kunden nach Spanien oder sonst wo hinfliegen. Die Zentren werden von den lokalen Geschäftsstellen, in der Regel den Abteilungen für Handwerksbetriebe, geleitet.

**Keil: Sie haben mit 3-S ein Programm zur Kostenreduzierung eingeführt. Die meisten Einsparungen liegen im Bereich der Dienstleistungen für die Kunden. Ist die Konzentration auf Kundennähe eine Alternative?**

**Hoetmer:** Wir senken die Kosten, weil wir darin die Möglichkeit sehen, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern. Mit dem 3-S-Programm werden wir von 2005 bis 2008 allein bei den Materialkosten 45 Millionen Euro einsparen. Dies gilt für CSM einschließlich USA und Purac. Sie können auch Kosten senken, indem Sie zwei Werke zusammenlegen, die als einzelne Werke nicht mehr so effektiv ausgelastet sind. Wir haben die Effizienz unserer geschäftlichen Aktivitäten verbessert, aber nicht durch Einschränkungen in den Kundenbeziehungen. Im Prinzip werten wir unseren Service sogar auf.

Die Hälfte der Einsparungen haben wir wieder in das Unternehmen investiert, indem wir unsere Qualitätskontrolle verbessert und die Ausgaben für den Verkauf und unsere Investition in F+E, insbesondere in die neuen Innovationszentren erhöht haben.

**Keil: Was meinen Sie mit Verbesserungen in Marketing und Verkauf?**

**Hoetmer:** Information, Kundennähe, Entwicklung von Konzepten und unsere Investitionen in die Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen mit dem Ziel, die schnellsten und die ersten zu sein, wenn es um neue Produkte, neue Konzepte und neue funktionelle Zutaten geht.

**Keil: Zeichnen sich 2008 schon erste Erfolge ab?**

**Hoetmer:** Ich erwarte, dass die ersten Erfolge im nächsten Jahr sichtbar werden und dazu beitragen, dass wir 1 – 2% über dem Marktdurchschnitt wachsen. Wir konnten uns diese Investitionen leisten, den meisten unserer Wettbewerber dürfte dies wahrscheinlich schwerer fallen.

**Keil: Sie haben mal gesagt, dass dieses Programm die Kultur von CSM verändern wird. War eigentlich genug Zeit, um überhaupt eine Kultur zu entwickeln, denn die Gruppe ist ja noch recht jung?**

**Hoetmer:** Ich glaube, es gibt eine Kultur bei CSM, die auf den Kulturen und Werten der lokalen Unternehmen basiert. Da wir jedoch die Organisation und den Schwerpunkt ändern, verändern wir auch diese Kultur schnell hin zu einer marktorientierten mit einem eindeutigen Fokus auf den Kunden und dem Willen, letzten Endes auf der Gewinnerseite zu sein.

**Keil: In Russland operiert CSM nicht unter seinem eigenen Markennamen. Wird sich das auch ändern?**

**Hoetmer:** Die gute Nachricht ist, dass wir gerade eine Firma unter dem Namen CSM und mit einem eigenen Büro in Moskau gegründet haben. Wir werden das Geschäft gemeinsam mit unseren Vertriebspartnern in

Russland aufbauen. Aber es ist Zeit, unser eigenes Gesicht dort zu zeigen.

**Keil: Welche Position wird CSM auf dem europäischen Markt in Zukunft einnehmen?**

**Hoetmer:** Mein Ziel ist es, dass wir als europäischer oder weltweiter Marktführer im Bereich der Backzutaten wahrgenommen werden. Dafür brauchen wir mehr Forschung und Entwicklung und gute Leute, die sich auf die Kunden konzentrieren. Es ist so ähnlich wie der Joghurtmarkt vor 15 Jahren. Damals gab es Joghurt nur in wenigen Varianten. Sehen Sie sich an, wie der Joghurtmarkt heute aussieht. Er hat eine enorme Entwicklung durchgemacht. Zusammen mit unseren Kunden wollen wir die Backwarenindustrie ähnlich weiterentwickeln. Wir haben z.B. ein Programm für Gesundheit und Genuss.

**Keil: Mit dem Schwerpunkt auf Brot?**

**Hoetmer:** Mit dem Schwerpunkt auf Feinbackwaren und Brot. Mit Feinbackwaren kann man eine Menge machen, zum Beispiel in Kombination mit Früchten. Wir können dies nicht nur für den nationalen Markt anbieten, sondern für den europäischen und sogar den weltweiten Markt. Das ist unsere Stärke.

**Keil: Werden Handwerksbäcker auch weiterhin Kunden von CSM sein?**

**Hoetmer:** Selbstverständlich werden Handwerker weiterhin wichtige Kunden für uns sein. Aber handwerkliche Bäcker konzentrieren sich künftig nicht allein darauf, Brot zu backen. Sie bieten gesunde und genussreiche Backwaren aus Weizen oder anderem Getreide an. Wenn Sie in Zukunft an einem Bäckerladen vorbei gehen, werden Sie dort einen Snack kaufen, Ihre Freunde treffen oder einen Kaffee mitnehmen können. Die Zukunft der Handwerker liegt in einer Art Delikatessenladen auf Backwarenbasis. Ich glaube, der Genuss ist wieder auf dem Vormarsch.

**Keil: Herr Hoetmer, vielen Dank für das Interview.**

Anzeige



## TecnoPool, Massgeschneiderte Technologie.

- Hefegärung
- Kühlung
- Tiefkühlung
- Pasteurisierung
- Backblech Transport System
- Ofen-Belader
- Ofen-Entlader

TecnoPool:  
von -40°C bis +120°C



Via Palladio - SAN GIORGIO IN BOSCO (PD) - ITALY  
Tel. +39.049.9453111 - Fax +39.049.9453100  
info@tecnopool.it - www.tecno-pool.com