


„Ich habe  
meine Arbeit  
nie als Last  
empfunden“

A portrait of Lothar Pasch, a middle-aged man with glasses, wearing a dark pinstriped suit jacket, a white shirt, and a red tie with a dark pattern. He is smiling slightly and has his hands clasped in front of him. The background is dark and out of focus.

*Mehr als 30 Jahre war Lothar Pasch eine ebenso bestimmende wie stabile Größe im internationalen Bäckereimaschinenbau. Anlässlich seines Wechsels in den Ruhestand skizzierte der Generaldirektor der Kaak-Gruppe im Gespräch mit brot+backwaren-Chefredakteurin Hildegard M. Keil die vergangene, gegenwärtige und zukünftige Entwicklung der Back- und der Bäckereimaschinenbaubranche.*

**Keil: Herr Pasch, die iba war glänzend, die Konjunktur für die Bäckereimaschinenbauer zieht an. Sie hinterlassen bei Kaak ein gut bestelltes Haus. Werden ihre Nachfolger in der Führungsetage der Kaak-Gruppe es leichter haben als Sie, der Sie den Aufbau des Unternehmens in seiner heutigen Form bewerkstelligen mussten?**

**Pasch:** Das lässt sich so nicht vergleichen. Die iba hat sehr deutlich gezeigt, dass der Markt größer und das Anforderungsprofil an die Maschinenbauer breiter wird. Die Serviceanforderungen wachsen und das alles muss heute in viel mehr Sprachen geleistet werden, als in den 70er und 80er Jahren, als unsere Kunden hauptsächlich aus Westeuropa und Nordamerika kamen. Früher hatten wir Zeit, eine Anlage über mehrere Wochen einzufahren, heute müssen Maschinen sofort fehlerfrei laufen. Von uns wird heute und in Zukunft viel mehr Know-how auch vor Ort und viel mehr Beratung gefordert. Auch die beste Anlage macht Probleme, wenn der falsche, sprich unkundige Mann dran steht.

**Keil: Was heißt, der Markt ist größer geworden?**

**Pasch:** Es sind seit den 80er Jahren eine Menge neuer Märkte dazugekommen. Denken Sie an Mittel- und Osteuropa, denken Sie an Asien, wo die Backbranche noch große Entwicklungsmöglichkeiten hat. Australien ist heute ein wichtiger Markt für Bäckerei-Anlagentechnik und auch der Nahe und der Mittlere Osten investieren sehr stark in neue Bäckereien.

**Keil: Ist China ein Zukunftsmarkt für Sie?**

**Pasch:** Europa wird anfangs dorthin seine Anlagen liefern können. Mittelfristig wird China seine eigenen Anlagenbauer aufbauen. Das wird keine zwanzig Jahre dauern. Aber so etwas ist nicht nur in China so, sondern in allen großen Märkten entstehen nach einer gewissen Zeit auch eigene Anbieter. Wir erleben das zur Zeit in einigen Ländern.

**Keil: Sind die Kunden auf diesen neuen Märkten anders als jene in Westeuropa?**

**Pasch:** Das lässt sich sehr schön am Beispiel Russlands zeigen. Einerseits haben wir es dort mit Kunden zu tun, die vom Fach sind und sehr genau wissen, was sie wollen. Auf der anderen Seite sind es Finanzinvestoren, die den Backwarenmarkt im Auge haben. Diese Kunden fragen komplette Projekte an, die ihnen die Chance geben, zu testen, welche Produkte erfolgreich sein könnten. Solche Kunden entscheiden sich sehr oft für Multifunktionsanlagen, die verschiedene Sachen industriell und rationell herstellen können. Nach ein, zwei Jahren hat sich herauskristallisiert, was der Markt in größeren Mengen braucht und es folgt die Investition in eine entsprechende Monolinie.

**Keil: Welchen Einfluss hat die Konzentrationswelle, die seit einigen Jahren die europäische Backwarenindustrie neu ordnet?**

**Pasch:** In dieser Hinsicht folgt die Maschinenbaubranche dem Markt. Die gestiegenen Anforderungen der Kunden sind von kleinen Fabriken in der Regel nicht mehr zu erfüllen. Deshalb erleben wir seit einiger Zeit den Aufbau größerer Gruppen in der Bäckereimaschinenbranche.

**Keil: Liegt das nicht eventuell auch daran, dass der Entwicklungsaufwand immer größer wird und man für die Durchsetzung einer Entwicklung heute viel Zeit und Geld braucht?**

**Pasch:** Sicher. Wenn Sie eine neue Lösung für etwas haben, dauert es in der Regel fünf bis zehn Jahre, bis Sie den Markt und nicht nur einzelne Kunden davon überzeugt haben, dass Sie die bessere Lösung haben. In dieser Zeit dürfen Sie keine sekundären Probleme haben, keine Kuckuckseier, die Zeit, Energie und Geld fressen und ein negatives Image aufbauen.

**Keil: Gilt das nur für große bahnbrechende Entwicklungen oder auch für Details?**

**Pasch:** Ich gebe Ihnen ein Beispiel. Kühltürme gab es auch schon vor uns in der Lebensmittelindustrie, allerdings nur sehr selten in der Backwarenindustrie. Als wir in die Kühltürmeproduktion

## Lothar Pasch (65)

Lothar Pasch ist den ganzen Weg gegangen, vom Werkzeugmacher bis zum CEO eines internationalen Maschinenbauunternehmens. Dem Werkzeugmacher folgten die Ausbildung zum Maschinenbautechniker und Aufbaulehrgänge in Mathematik, Mechanik und allgemeinem Maschinenbau, berufsbegleitend bis zu seinem 27. Lebensjahr. 1968 kam mit dem Jobangebot eines Ingenieurbüros aus den Niederlanden die Richtungsänderung. Pasch: „Ich dachte, ich müsste in Zukunft bei den ausführenden Arbeiten bleiben, aber nach wenigen Monaten war ich stellvertretender Leiter der Konstruktion und drei Jahre später Leiter eines anderen Ingenieurbüros.“ Er baute das Ingenieurbüro auf zwei Standorte und 45 Mitarbeiter aus.

Doch dann reizte ihn die Möglichkeit, Probleme am Reißbrett nicht nur zu lösen, sondern auch zu sehen, wie „man die Sache ins Laufen bringt“. 1975 wechselte er in das Management der Kaak-Gruppe, die damals gerade dabei war, ins Produktionsanlagen-Geschäft einzusteigen. Pasch: „Wir haben Kaak im Anlagenbereich so aufgestellt wie ein Ingenieurbüro mit Produktionsmöglichkeiten.“

Seit 1993 ist Pasch „Algemeen Directeur“, was einem CEO oder Generaldirektor gleichkommt. Paschs Eintritt bei Kaak war für beide ein Erfolg. Der Umsatz hat seither um mehr als 2000% zugelegt. Statt der damals 60 Mitarbeiter stehen heute 700 auf der Lohnliste und das

jährliche Wachstum liegt zwischen 10 und 15%. Zum 1. Oktober dieses Jahres ist Lothar Pasch in den Ruhestand getreten. Gleichwohl wird er seinen Nachfolgern künftig in zweifacher Art und Weise zur Seite stehen, als Direktor der Firmenholding und bei Bedarf als Coach der Führungsmannschaft.



Foto: von links: Lodewijk van der Borg, (Technischer Direktor), Willem J.C. Huijink, (Finanzdirektor), Lothar Pasch (Direktor der Holding), Jan Kaak (Generaldirektor), Art Jan Hartman (Vertriebsdirektor)

einstiegen, sahen wir ein Problem. Die Bänder kamen aus den USA und hatten mindestens sechs Wochen Lieferzeit. Dies ist im Störfall für die Bäckereibranche nicht akzeptabel. Kaak hat dann angefangen, ein eigenes Band zu entwickeln, damit dieses Problem gelöst werden konnte. Wenn Sie damit auf den Markt kommen, dann wissen alle Konkurrenten erst mal, dass das große Mist ist und erzählen das jedem Kunden, ob er es hören will oder nicht. Wenn Sie dann einige Hundert Systeme davon laufen haben, probieren es alle anderen nachzumachen. Oder nehmen Sie den Magnettransport von Formen unter den Langwirker, den wir eingeführt haben. Wir haben dafür gesorgt, dass der Lärm an den Anlagen deutlich geringer wird und die Formen beim Transport nicht mehr beschädigt werden. Das am Markt durchzusetzen, hat etliche Jahre gebraucht. Heute machen es alle so. Niemand würde mehr Stopper hier einbauen.

**Günther Behringer**

**Geschäftsführer Technik, Meisterbäcker Ötz, Dornbirn/Österreich**



Zu Lothar Pasch habe ich eine langjährige intensive fachliche Verbindung. Wir führten eine Vielzahl von sehr inspirativen Arbeitsgesprächen, bei denen stets die technologische und technische Weiterentwicklung von Bäckereimaschinen im Fokus stand.

Im Laufe der Zeit entwickelten wir uns deutlich stärker aus der reinen Maschinenbetrachtung hin zu einem Systemlieferanten – Bäckereimaschinen wurden zu Fertigungsstrukturen vernetzt.

Lothar Pasch ist für mich ein außerordentlich guter Gesprächspartner, stets kompetent und besonders vertrauenswürdig, ein Mensch mit Handschlagqualität, dem man vertrauen kann. Lothar Pasch ist heute ein Freund und darauf bin ich besonders stolz.

**Keil: Lässt sich der Entwicklungsaufwand, den ein Unternehmen betreiben muss, quantifizieren?**

**Pasch:** Schwierig. Wir als Kaak arbeiten laufend an neuen Dingen. Pro Jahr entwickeln wir 10 bis 15% neue Produkte. Hierdurch wird in sieben bis zehn Jahren das gesamte Sortiment um eine Generation weiterentwickelt. Wenn es nicht um Verbesserungen geht, dann geht es um Kapazitätserhöhungen. Linien, die früher 4.000 Stück pro Stunde lieferten, liegen heute bei 8.000 bis 10.000 Stück, und ein Ende dieser Entwicklung ist nicht abzusehen.

**Keil: Was waren für Sie in den vergangenen drei Jahrzehnten die Meilensteine der Entwicklung oder die Highlights?**

**Pasch:** Mit den Kühltürmen und den Gesamtanlagen haben wir schon zwei genannt. Das Multiclick-System als Alternative zum Schaukelgärschrank ist sicher, neben dem Stepgärschrank, auch so ein Highlight, oder die Tatsache, dass Kaak sehr früh angefangen hat, eigene Steuerungen zu entwickeln. Aber man kann die Entwicklung nicht auf einzelne Punkte reduzieren, es ist ein langer, kontinuierlicher Prozess, bei dem eines auf das andere aufbaut.

**Keil: Würden Sie für uns diese Entwicklung von Kaak nachskizzieren?**

**Pasch:** Angefangen hat alles mit dem Bau von Formen vor rund 60 Jahren. In den 60er Jahren kam dann der Formentransport dazu, 1973 die ersten Kühlanlagen. In der zweiten Hälfte der 70er

Jahre bekamen wir dann die Chance, in Frankreich die ersten Komplettanlagen zu bauen. Das waren Anlagen für Löffelbiskuit, bei denen die Bleche automatisch eingelegt und die Produkte automatisch verpackt wurden. Die Linie produzierte damals 6.000 Packungen pro Stunde und außer Öfen und Verpackungsmaschinen war alles von Kaak.

**Keil: Am Anfang standen also die Kekse. Wann haben Sie sich dem Brotmarkt zugewandt?**

**Pasch:** In den ersten Jahren waren wir mehr die Problemlöser für die Kuchenindustrie, als dass wir uns um den Brotmarkt gekümmert haben. Dort haben wir 1980 das erste Projekt abgeschlossen, einen Schrittgärschrank für die Hamburgerproduktion für die Rugenberger Mühle.

**Keil: Anfang der 90er haben Sie dann mit der Übernahme von Benier den Expansionskurs eingeleitet, warum?**

**Pasch:** Kaak hatte und hat den Ruf, Termine einzuhalten und gute Produkte zu machen. Ich habe mehr als einmal erleben müssen, dass wir nicht fertig wurden, weil jemand der vor uns in der Linie etwas lieferte, nicht fertig war. So etwas frisst Geld. Das Zukaufen von Maschinen ist immer diffizil. Wenn der Markt gut läuft, kriegen Sie Ihre Sachen nicht immer termingerecht. Ich wollte mich nicht darauf verlassen, was andere machen, sondern wollte, dass wir es selber können. Als wir damals den Stepgärschrank anboten, haben wir deshalb nicht nur die Mechanisierung entwickelt, sondern auch die Wände, die Klimatechnik und die Steuerung, um genau diesem Problem zu entkommen. Benier war in diesem Sinne eine Ergänzung für Kaak, es gibt keine Überlappungen im Sortiment und Benier war kaufbar.

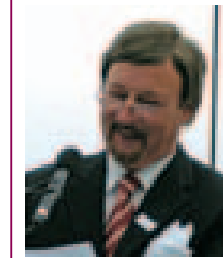
**Keil: Seither sind Sie noch mehr als einmal auf Einkaufstour gewesen. Waren es immer ähnliche Gründe?**

**Pasch:** Bei Daub ging es uns um den Ofen, der uns in unseren Anlagen fehlte. Die Thermoöltechnik hatte damals schon einen guten Ruf und der ist inzwischen sogar noch besser geworden.

**Keil: Daub war kein leichter Fall. Wenn ich mich richtig erinnere, gab es eine Menge organisatorischer und auch technischer Probleme zu lösen...**

**Johann Berchtold**

**Geschäftsführer Produktion Harry-Brot, Schenefeld/Deutschland**



Mit Herrn Pasch konnte ich in fast dreißigjähriger Zusammenarbeit viele tolle Projekte umsetzen. Wir haben viele Stunden zusammen über neue technische Lösungen diskutiert und diese dann auch umgesetzt.

Herr Pasch war in der Lage, sehr schnell die Probleme der Bäcker zu erkennen und dafür Lösungen zu finden. Man konnte ihn auch dafür gewinnen, dass Maschinen reinigungs-freundlicher konstruiert und gefertigt wurden. Ich konnte mich immer auf seine terminlichen wie auch technischen Zusagen verlassen. Ist einmal etwas nicht so gelaufen wie ursprünglich zugesagt, so ließ er so lange nacharbeiten, bis das Problem gelöst war. Ein wenig steht er für diese Ideen sicher auch als Pensionär noch zur Verfügung.

**Pasch:** Daub war damals halb so groß wie Kaak und es war sicherlich ein Risiko. Aber langfristig hat es sich gelohnt.

**Keil:** *Dennoch haben Sie sich mit MCS im vergangenen Jahr einen zweiten Ofenbauer in die Gruppe geholt. Warum?*

**Pasch:** Wir hatten keinen Heißluftofen und keinen Schaukelgärschrank. Deshalb haben wir MCS gekauft. Wir haben erst einige Projekte zusammen durchgeführt und dabei festgestellt, dass die Chemie stimmt. Danach gab es noch rund eineinhalb Jahre Diskussion, bis wir den Vertrag unterschrieben haben. Mit MCS und deren Heißluftofen sind wir komplett. Wir bauen jetzt auch preislich interessante Baguettelinien mit Stundenleistungen von 8.000 bis 9.000 Stück, die eine sehr hohe Produktqualität liefern. Diese haben dann allerdings einen Kaak Stepofen. Derzeit sind drei im Bau, in Zukunft werden es vermutlich fünf bis sechs pro Jahr werden. Den Pizzamarkt haben wir quasi on top bekommen bei der Übernahme von MCS.

**Keil:** *Es fehlen eigentlich noch die Brötchenanlagen im Kaak-Sortiment, oder?*

**Pasch:** Es ist die Frage, ob das zur Zeit international der spannendste Markt ist. Ich sehe das eher bei den Kleinbroten, weichen Broten, die jetzt beispielsweise in Russland modern werden, und den freigeschobenen Broten, und dafür sind wir mit Multiclick-System und Bandgäranlagen sehr gut ausgerüstet. Wir bieten inzwischen außerdem ofenbreite Gärdielen mit einer Tiefe von 80 cm, die flexibel an den Ofen angedockt werden können und sehr leicht sauber zu halten sind.

**Keil:** *Apropos Hygiene, wird das für die Zukunft ein neuer Entwicklungsschwerpunkt werden?*

**Pasch:** Das ist es längst, aber vieles, was entwickelt wurde, wird in den Betrieben nicht eingesetzt. Ein gutes Beispiel dafür sind die Bandwaschanlagen. In jedem Kühlturm gibt es eine, aber nicht in allen werden sie auch genutzt. Was kommen wird, ist die Forderung, dass beispielsweise die Kabel verkleidet sind und es auf den Maschinen keine Ablageflächen für Mehlstaub gibt.

**Keil:** *Was halten Sie davon, die Maschinen und Anlagen innen und außen abwaschbar zu machen? Manche Anbieter haben so etwas schon im Sortiment.*

**Pasch:** Das ist eine Frage von Aufwand und Preis. So etwas muss regelmäßig gewartet werden, sonst gibt es Störungen. Ich denke, alles, was logisch und gut und technisch machbar ist, wird langfristig auch kommen. Wichtig dabei ist die Bereitschaft der Betreiber, diese Techniken zu kaufen und einzusetzen.

**Keil:** *Wächst mit der Größe der Kunden eigentlich auch die Professionalität der Vorbereitung für eine Investitionsentscheidung?*

**Pasch:** Einen solchen klaren Zusammenhang zwischen Größe und Professionalität gibt es nicht. Natürlich haben große Unternehmen mehr personelle Ressourcen, um zu planen und Entscheidungen vorzubereiten, andererseits erwarten Finanzinvestoren, die vor allem über das Interesse am Backwarenmarkt kommen, sehr viele Beratungs- und Planungsleistungen von uns. Problematisch wird es häufig bei Mittelständlern, die sich von Architekten oder Be-

ratern helfen lassen. Die sind häufig nicht im Thema, haben oft nicht genug Bäckerei-Wissen und -Erfahrungen, dadurch werden oft heute Anlagen mit der Technologie von gestern geplant.

**Keil:** *Was würden Sie Firmen raten, die sich keinen eigenen Planungsstab leisten können?*

### Jürgen Lahmann

Betriebsleitung, HiCoPain AG, Schweiz



Ich habe Herrn Pasch als einen angenehmen, sehr kompetenten und engagierten Mann und Partner kennengelernt. Meine Sympathie gegenüber Herrn Pasch beruht auf seiner offenen, fairen und menschlichen Art sowie auf seiner fachlichen Kompetenz und langjährigen Erfahrung im Bereich des Bäckerei-Maschinenbaus. Neue Situationen sowie Probleme werden von Herrn Pasch schnell erfasst und häufig bereits in Form von praktikablen Lösungsansätzen mit dem Kunden vor Ort diskutiert. Hauptaugenmerk und Schwerpunkt richtet er dabei immer auf die kundenspezifischen Anforderungen und Voraussetzungen aus. Herr Pasch ist auch in angespannten Situationen ein angenehmer Gesprächspartner, der zuhören kann und dabei durch geschickte und gezielte Argumentation seinen Standpunkt klar kommuniziert. Er ist ein konsensorientierter, kompromissbereiter Geschäftspartner, der Vorteil und Wohl seines Kunden in den Mittelpunkt seines zukunftsorientierten Handelns stellt. Grundsätzlich habe ich die Zusammenarbeit mit Herrn Pasch in sehr guter Erinnerung und durch sie auch in persönlichen Bereichen neue Erkenntnisse gewonnen und somit profitiert.

**Pasch:** Man sollte sich Angebote von ein, zwei Anlagenbauern einholen, diese dann sorgfältig vergleichen und eine Entscheidung treffen und dafür auch die Verantwortung übernehmen. Berater und Architekten nehmen einem auch nur die Entscheidung ab, die Konsequenzen müssen die Betriebe so oder so tragen.

**Keil:** *Herr Pasch, Sie gehen in den Ruhestand, aber noch nicht so ganz. Einen Tag in der Woche wollen Sie noch arbeiten. Fällt Ihnen der Abschied schwer?*

**Pasch:** Ja und nein. Ich habe immer gerne gearbeitet und meine Arbeit nie als Last empfunden. Auf der anderen Seite habe ich selber vor fast sieben Jahren den Prozess initiiert, meine Nachfolge zu regeln. Ich muss sagen, die tägliche Arbeit hätten wir nicht besser aufteilen können, als wir es jetzt in der neuen Geschäftsführung geregelt haben.

**Keil:** *Vier für einen, das klingt nach Wachstum, steht das im Hintergrund?*

**Pasch:** Vier können mehr heben als einer. Mit den vier Herren ist die Gruppe in der Lage, noch weiter zu wachsen. Sie werden die Marktposition von Kaak ausbauen und den nächsten Schritt nach vorne machen.

**Keil:** *Und was machen Sie an den vier Tagen, die Sie künftig in der Woche frei haben?*

**Pasch:** Wenn ich wieder mehr Zeit habe, werde ich mich wieder ein wenig um die Entwicklung von neuen Elementen kümmern und natürlich auch mehr um mein Privatleben.

**Keil:** *Herr Pasch, ich danke Ihnen.* ■