

Virtual Holding

Die WP-Gruppe hat seit dem 1. Dezember in Ergänzung zu dem bereits etablierten CFO, Dr. Geoffery Weisner, mit Werner Heer einen neuen CEO. Damit werden die zehn in der Backbranche tätigen Einzelunternehmen zu einem organischen Ganzen zusammengeführt. Mit Werner Heer sprach b+b-Chefredakteurin Hildegard M. Keil über seine Vorstellungen und Pläne.

Keil: Herr Heer, die WP-Gruppe bekommt erstmals einen Gruppen-CEO. Was muss man sich darunter vorstellen, werden Sie jetzt einen Konzern aufbauen, alles unter ein Dach holen, eine Firmenzentrale bauen?

Heer: Ich übernehme als CEO die Gesamtverantwortung für alle Firmen der Gruppe, die Leistungen für den Bäckereimarkt erbringen. Die einzelnen Firmen bleiben an den Standorten, an denen sie heute beheimatet sind, als Unternehmen mit eigener Geschäftsführung bestehen. Ich werde auch keine Firmenzentrale bauen. Das, worum es mir geht, konnte man bereits an unserem Auftritt auf der iba ablesen. Meine Aufgabe wird es sein, eine Gruppenstruktur zu entwickeln, die die Individualität und das Know-how der einzelnen Mitglieder zusammenführt und für die Gruppe nutzbar macht, und dies auch nach innen umzusetzen und zwar so, dass uns die Kunden diesen Gruppenauftritt auch abnehmen.

Keil: In den Strukturen einer Holding mit Standort Bielefeld?

Heer: Für den Anfang wird mein Schreibtisch in Bielefeld stehen, da ich logischerweise sehr eng mit dem Eigner Jürgen Horstmann zusammenarbeite und es zunächst natürlich viel Abstimmungsbedarf gibt. Aber den größten Teil meiner Zeit bin ich an den verschiedenen Standorten. Es wird auch keine Holding im klassischen Sinne sein, sondern eher eine „virtuelle Holding“, die ihre Strukturen immer wieder anpasst und verändert. Die Backbranche ist in einer Phase starker Veränderungen, die ganze Wirtschaft ist im Fluss, die technische

Entwicklung macht große Fortschritte – da braucht es kein zementiertes Hauptquartier und keine starren Strukturen, sondern die größtmögliche Flexibilität und Anpassung an die Bedürfnisse des Markts.

Keil: Anpassung an die Bedürfnisse des Markts, dem Kunden glaubwürdig als Gruppe begegnen, das klingt natürlich sehr gut und das würden vermutlich auch alle Geschäftsführer der einzelnen Unternehmen unterschreiben. Wie glauben Sie denn diese Gruppierung zu einem funktionierenden Ganzen zusammenführen zu können?

Heer: Wir haben an den verschiedenen Standorten sehr individuell geprägte Strukturen und ein sehr spezielles, hohes Know-how. Es ist klar erkennbar, dass sich in den letzten Jahren ein Gruppendenken entwickelt hat, dass Vertrauen aufgebaut und die Zusammenarbeit intensiviert wurde. Und ich halte auch die Entwicklungsarbeit, die für den Markt geleistet wurde, für sehr beachtlich.

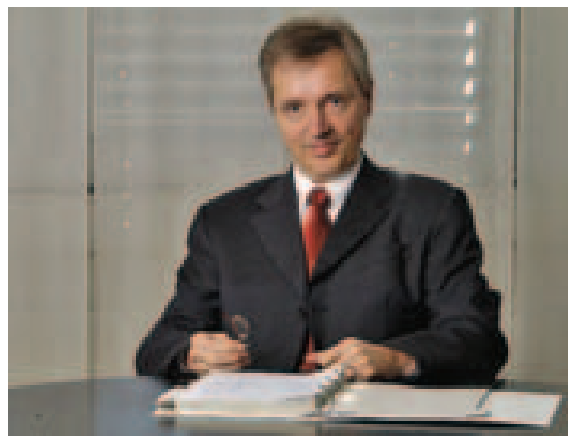
Keil: Wenn es das alles schon gibt, wozu dann die neuen Strukturen?

Heer: Frau Keil, ich bin nicht hierher gekommen, weil ich glaube, das Rad neu erfinden zu müssen. Ich verstehe mich als das Bindeglied zwischen den Standorten, das dafür sorgt, dass das viele Know-how, das an den einzelnen Standorten in vielen Bereichen vorhanden ist, für alle Gruppenmitglieder nutzbar gemacht wird.

Keil: Wäre da eine stärkere Zusammenfassung der Standorte nicht möglicherweise effizienter?

Werner Heer (53)

Am Rande des Westerwaldes geboren, begann der neue CEO der WP-Gruppe seine berufliche Laufbahn mit einem Studium zum Maschinenbauingenieur in Dortmund mit Schwerpunkt Fertigungstechnik. Dem Studium folgte eine Industriekarriere „von der Pike auf“ mit zahlreichen mehrjährigen Auslandsaufenthalten. Im Mittelpunkt standen dabei häufig Fragen des Materialflusses und der Logistik. Heer plante und realisierte dabei Projektgeschäfte in Millionenhöhe, u.a. am Flughafen Riad in Saudiarabien. Bis zum Wechsel zur WP-Gruppe war Heer CEO bei der Dürkopp Adler AG, Hersteller von Industrienähmaschinen und Förderanlagen aus Bielefeld, deren Aktien seit 2005 mehrheitlich zur chinesischen SGSB-Gruppe gehören. Werner Heer ist mit einer Chirurgin verheiratet und Vater von zwei Kindern, drei und fünf Jahre alt.



Heer: Ich sehe ganz besondere Vorteile in den individuellen Standorten, die zum Teil in einer sehr langen Tradition spezielles Know-how, spezielle Kompetenzen aufgebaut haben. Ich will das koordinieren, so dass alle daran partizipieren. Ich will den Brückenschlag, die funktionale Zusammenfassung, nicht die geografische. Ich will die Individualität der Standorte nicht konterkarieren.

Keil: Ein Bekenntnis zur Standortvielfalt und -individualität als Gegensatz zu einer zentralen Struktur?

Heer: Für mich ist die Gruppe ebenso wenig ein Wert an sich wie die Individualität. Das wird erst dann ein Wert, wenn daraus Synergien genutzt werden. Die Standorte müssen ihren Beitrag zur Gruppe liefern und jeder Standort muss auch für sich lebensfähig sein.

Keil: Die Veränderung soll in den Köpfen stattfinden, wenn ich Sie richtig verstehe. Welche Art von neuem Denken wollen Sie erreichen?

Heer: Das wäre jetzt eine längere Vorlesung, aber ich versuche es mal mit ein paar Schlagworten, die vielleicht die Richtung klar machen. Es geht darum, nicht in Stahl und Eisen zu denken, wie klassische Maschinenbauer es gerne tun, sondern in Technologien und damit in Lösungen. Den Kunden interessiert nicht, ob etwas an der Maschine rund oder eckig ist, ihn interessiert, ob sich damit sein Problem lösen lässt, und zwar unter Berücksichtigung seiner Qualitäts- und Kostenerwartungen. Es geht aber auch darum, dass die Verfahren und Abläufe in unseren Unternehmen optimiert und aufeinander abgestimmt werden und man dabei voneinander lernt. Das ist beispielsweise ein Teil der virtuellen Holding, die ich vorhin ansprach. Wir werden immer wieder firmenübergreifende Arbeitsgruppen bilden, die sich bestimmter Probleme annehmen, egal, ob es dabei um Vertrieb, Konstruktion, Produktion oder Service geht. Das bedeutet natürlich den Einbezug aller Ebenen und ein Stück weit auch Auflösen der klassischen Hierarchien. Wir brauchen das Know-how und das Engagement

WP-Gruppe

WP BAKERYGROUP

- ➔ Werner & Pfleiderer Bakery Technologies, Dinkelsbühl
- ➔ Werner & Pfleiderer Industrial Bakery Technologies, Tamm
- ➔ Werner & Pfleiderer Bakery Cooling, Dinkelsbühl
- ➔ Werner & Pfleiderer Instore Baking, Sohland
- ➔ Werner & Pfleiderer Bakery Service, Dinkelsbühl
- ➔ WP Winkler, Tamm
- ➔ WP Haton, Panningen, NL
- ➔ WP Kemper, Rietberg
- ➔ WP ProFitz, Sohland
- ➔ WP BackNet, Muggensturm

aller Mitarbeiter. Es geht ganz einfach um die permanente Anpassung an den Markt und die permanente Optimierung der eigenen Strukturen und Abläufe.

Keil: Das klingt alles sehr schön, aber gibt es das wirklich auch in der Realität?

Heer: Ich komme aus einer Branche – und das ist nicht die einzige –, die

Anzeige

baking+biscuit

international

MARKET REVIEW: EUROPE

Sie interessieren sich für den TK-Backwaren-Markt Europa?

Die aktuelle baking+biscuit international Sonderausgabe bietet Ihnen einen Überblick mit mehr als 250 Firmen aus der kalten Branche. Bestellen Sie den Market Review Europe 2006 für nur 30 €.

Sichern Sie sich schon jetzt das brot+backwaren Jahrbuch 2007!

Die Redaktion stellt interessante Unternehmen der Backbranche, neue Technologien für die Produktion und Aktuelles zum Lebensmittelrecht vor.

Bestellungen bitte an:

Antke Förster · f2m foodmultimedia gmbh
Behnstr. 61 · 22767 Hamburg · Tel.: +49 (0) 40 39903060
Fax: +49 (0) 40 39901229 · foerster@foodmultimedia.de



das begriffen und umgesetzt hat. Im Übrigen gibt es solche Denk- und Strukturveränderungen in unterschiedlichem Ausmaß auch bereits in der WP-Gruppe. Wir fangen nicht bei Null an und ich bin sicher, wir schaffen diesen Wandel.

Keil: Welchen Zeitrahmen haben Sie dafür vorgesehen?

Heer: Natürlich brauchen solche Umsetzungen Zeit. Ich werde versuchen, die Veränderungen mit den derzeitigen Mitarbeitern zu erreichen. Voraussetzung dafür sind in erster Linie Wissen und das Erken-

Formulierung neuer Ziele, das Überdenken der vorhandenen Strukturen. Das ist ein permanenter Prozess.

Keil: Kommen wir noch mal zurück auf das Thema Entwicklung. WP ist schließlich sowohl Anbieter über die gesamte Breite der Bäckereitechnik wie Marktführer der Branche. Wäre es nicht sinnvoll, wenigstens die Entwicklung und Konstruktion zusammenzulegen und zu einer Division der Gruppe zu machen?

Heer: Wir können Gruppenideen nicht mit der Brechstange erzwingen.



nen der Problematik. Ich will das, was wir auf der iba vorgestellt haben, auch gelebt sehen. Aber ich gebe zu, dass der schwerste Akt an dieser Veränderung die Motivation der Mitarbeiter ist. Als Zeitfenster sind zwei Jahre vorgesehen.

Keil: Sie werden nicht überall auf Begeisterung stoßen...

Heer: Jede Veränderung wird in der Regel erst einmal mit Argwohn betrachtet. Wir alle wissen: Stillstand ist Rückschritt – das ist mein Triebfeder. Ich sehe meine maßgebliche Aufgabe darin, die Mitarbeiter von der Richtigkeit unserer Strategie zu überzeugen.

Keil: Was kommt nach den zwei Jahren?

Heer: Eine Bestandsaufnahme, die

Die Entwicklungskompetenz ist standortgebunden, aber wir wollen als Gruppe daran partizipieren. Die gruppenübergreifende Klammer haben wir schon. Auf der iba haben wir – denke ich – in beeindruckender Weise dargestellt, wie innovativ wir in der WP-Gruppe aufgestellt sind. Neue Lösungen, wie die ausgestellte Donut-Anlage, Aroma+Cooler, Pellador Öfen, Oxylator und Sticks-Pressen zum Beispiel, haben unsere Kompetenz für jeden erkennbar dokumentiert. Darüber hinaus haben wir sowohl im Bereich Handwerk der iba Trophy gewonnen als auch im Bereich Industrie der iba Award. Im Übrigen sind wir damit das einzige Unternehmen auf der ganzen Messe, das derart ausgezeichnet wurde.

Sie sehen also, dass unsere Entwicklungsstrukturen sehr gut funktionieren.

Keil: Das Beibehalten der gegenwärtigen Entwicklungsstrukturen bedeutet möglicherweise aber auch ein Beibehalten der Denkrichtung.

Heer: Entwicklung wird künftig nicht mehr hauptsächlich aus Engineering bestehen, sondern verstärkt technologischen Ansprüchen genügen müssen. Der Maschinenbau wird den Staffeln teilweise an die Technologen abgegeben. Wir haben nicht nur in der konkreten Entwicklung auf die Bedürfnisse der Kunden einzugehen, sondern auch auf seine Sprachlichkeit.

Wir werden uns in der Zukunft noch mehr an den Bedürfnissen unserer Kunden orientieren.

Unser Messemotto war „think process“. Dieses Motto wird unsere weitere Ausrichtung maßgeblich bestimmen.

Keil: WP ist in etlichen Ländern mit eigenen Tochtergesellschaften vertreten, die zum Teil ein recht eigenständiges Leben führen. Wird sich daran etwas ändern?

Heer: Jede Auslandsvertretung ist mit dem Produktspektrum, das die Gruppe bietet, mehr als gefordert. Für sie gilt wie für die Standorte, dass Individualität kein Selbstzweck ist. Freiheitsgrade hören dort auf, wo Gruppeninteressen tangiert werden.

Keil: Herr Heer, nur wenige Brancheninsider beneiden Sie vermutlich um die Aufgabe, die Sie jetzt übernommen haben. Was hat Sie eigentlich daran gereizt?

Heer: Herr Horstmann hat als Unternehmer mit Weitblick die richtigen Firmen zusammen gebracht. Attraktiv für mich sind die Potenziale, die ich in der Entwicklung der Branche sehe. Unsere Kompetenz und unsere Lösungen werden uns ermöglichen, unsere Kunden bei ihrer weiteren Entwicklung umfassend zu unterstützen – nicht nur mit unseren Maschinen sondern auch mit unserem umfassenden Prozess-Know-how.

Keil: Danke für dieses Gespräch. ■

GRATIS

TOLLE REZEPTIDEEN FÜR BÄCKER, DIE CALIFORNIA RAISINS VERWENDEN. LECKERE INSPIRIERENDE REZEPTE, VOM BROT BIS ZUM KUCHEN. KEIN BÄCKER SOLLTE OHNE SIE SEIN.

PLUS GRATISPROBEN

Wir geben Ihnen sogar eine Gratisprobe der California Raisins, damit Sie diese Rezepte selbst ausprobieren können!



BESTELLEN SIE JETZT IHRE REZEPTKARTEN UND GRATISPROBEN!

Rufen Sie uns an unter +44 (0)20 8741 8513
oder schicken Sie uns eine E-Mail an info@ukraisins.com
THINK RAISINS. THINK CALIFORNIA

