

Herr Pasch, sind Sie mit dem Ergebnis der iba zufrieden?

Pasch: Ich bin vollauf zufrieden. Wir haben uns in Düsseldorf als Global Player präsentiert, und die Antwort des Marktes darauf war positiv. Für die Kaak-Gruppe war die iba 2003 außerordentlich erfolgreich.

Pasch: Das war eine klare strategische Entscheidung. Mitte der 70er Jahre fiel die Entscheidung, Komplettlieferant zu werden, und wir haben zunächst Benier und später Daub gekauft. Mitte der 80er Jahre sind wir dann gezielt nach Asien gegangen, und 1992 haben wir uns entschlossen, das Unternehmen zu einem weltweiten Anbieter auszubauen.

Sie waren auf der iba eines der ersten Unternehmen, die ihre Stände am Tag vor der Eröffnung fix und fertig hatten, auch sonst gelten Sie als sehr akkurate und pünktliche Lieferanten. Verraten Sie das Geheimnis?

Pasch: Wir haben immer sehr viel Wert auf die Entwicklung unserer eigenen Struktur und Organisation



Lothar Pasch, Direktor der Kaak-Gruppe.

Global Player

Die Kaak-Gruppe gehört heute weltweit zu den führenden Anbietern von Bäckereitechnik.

Was dazu geführt hat und wie es weitergeht, schildert Lothar Pasch, Direktor der Kaak-Gruppe, im Gespräch mit brot+backwaren-Chefredakteurin Hildegard M. Keil.

Was muss ich mir unter der Bezeichnung „Global Player“ präzise vorstellen?

Pasch: Die Kaak-Gruppe baut derzeit neben Linien in europäischen Ländern auch Produktionslinien für Saudi-Arabien, Australien, Russland, Malaysia und viele andere Länder. Wir sind heute mit Anlagen und Linien auf allen Kontinenten und allen Backwarenmärkten vertreten. Noch Anfang der 80er Jahren war unser Aktionsradius wesentlich kleiner, wir haben vorwiegend Westeuropa und den Mittelmeerraum bedient. Wir haben auf der Messe sogar einige wichtige Aufträge, darunter Großaufträge, erhalten

Ist diese Globalisierung eine Folge der Marktentwicklung oder war das auch eine gezielte Ausdehnung des Aktionsradius?

Welche Rolle spielt der deutsche Markt für die Gruppe?

Pasch: Die Gewichte haben sich leicht verschoben. Früher machte die Gruppe 45% ihres Umsatze mit deutschen Betrieben, heute sind es rund 30%. Allerdings muss man dabei berücksichtigen, dass wir seit Mitte der 70er Jahre jedes Jahr den Gruppenumsatz um 10 bis 15% gesteigert haben.

Wo liegt der heute, und stammt er ausschließlich aus der Backbranche?

Pasch: Unser Gruppenumsatz liegt heute bei rund 85 Mio. €, und 95% davon machen wir mit der Backbranche. Kaak b.v. ist die einzige unserer Gesellschaften, die auch außerhalb der Backbranche verkauft. Aber auch deren Umsätze stammen zu mehr als 80% aus der Backbranche.

gelegt. Wir arbeiten mit einem geschlossenen Feedback-System. Von der Anfrage über Offerte, Verkauf, Engineering, Produktion, Montage und Service werden immer wieder die Informationen rückgekoppelt. Wenn es beispielsweise ein Problem bei der Inbetriebnahme gibt oder mit einem Termin, dann erfahren es alle vorgelagerten Funktionsbereiche. Umgekehrt behält auch derjenige, der eine Offerte schreibt, die speziellen Besonderheiten dieser Offerte nicht für sich, sondern informiert alle Nachgelagerten. Dieses System, dessen Aufbau und Perfektionierung, zugegeben, sehr viel Energie und Engagement gebraucht hat, ist einerseits ein Teil unserer internen Qualitätssicherung und andererseits eine stete Quelle für neue Ideen. Allein aus diesem System stammen jedes Jahr 10 bis 15% unserer neuen oder verbesserten Produkte.

Auf der iba-Presskonferenz Ihrer Gruppe haben Sie den Bau einer zentralen Fertigungseinheit in Terborg angekündigt und gleichzeitig den Neubau für Daub in Hamburg. Warum beides?

Pasch: Weil beides Sinn macht. Daub ist ein Hamburger Unternehmen und wird es bleiben. Hier konzentriert sich sehr viel Know-how in Sachen Ofenbau und Thermoöltechnik. Wir bauen in Hamburg neu, weil unsere bisherigen Räume eine moderne Fließfertigung nicht zulassen. Ich hoffe, Anfang 2005 können wir in Harburg ein neues Gebäude beziehen, das diesen Anforderungen gerecht wird und unseren dortigen rund 100 Mitarbeitern einen ebenso angenehmen wie modernen Arbeitsplatz bietet.

In Terborg ist ein Herstellungszentrum für Einzelteile geplant, das alle Tochtergesellschaften beliefern wird. Moderne Produktionssysteme für den Maschinen- und Anlagenbau, die rationell und präzise arbeiten, sind so teuer, dass man sie effektiv nutzen muss. Mit allen Tochtergesellschaften gemeinsam macht solch eine Investition Sinn.

Welche Bereiche der Produktion sind davon betroffen, und wie viel geben die Töchter nach Terborg ab?

Pasch: Das Produktionsvolumen – wohlgemerkt, es geht nur um Teillefertigung – liegt maximal bei 20%. Es geht um Lasertechnik, Blechbearbeitung und um einzelne Dinge aus der E-Technik, etwa um den Bau von Schaltschränken.

Rücken die einzelnen Firmen damit näher zusammen, wird es eine stärker zentralisierte Führung geben?

Pasch: Wir haben eine ganz klare Führungsstruktur und an der wird sich auch nichts ändern, abgesehen davon, dass ich irgendwann in Rente gehe. Die Kaak-Gruppe ist ein Familienunternehmen. Die Familie wird von Jan Kaak vertreten. Ich bin ihm als Direktor verantwortlich. Mir zur Seite stehen auf der Gruppenebene ein Direktor für die Finanzen, das ist Jasper Marijs, ein technischer Direktor namens Lodewijk van der Borg und als Verkaufsdirektor Aart-Jan Hartman. Diese Struktur setzt sich in jedem Einzelunternehmen fort, wobei wir Wert darauf legen, dass jeder der Herren auch operative Arbeiten übernimmt. Wir wollen keine Direktoren oder Geschäftsführer ohne Kontakt zur realen Basis unseres Geschäftes.

Wie sieht Ihr persönlicher Weg in den nächsten Jahren aus?

Pasch: Ich arbeite seit dreißig Jahren für Kaak und seit 28 Jahren bin ich dort angestellt. Ich denke, ich werde auch als Angestellter die drei Jahrzehnte noch erreichen. Das Haus ist bestellt, und wir werden den Übergang ruhig und peu à peu vorantreiben lassen. Das kommt beiden Seiten entgegen, und meine Frau freut sich darauf, endlich mit mir gemeinsam auf Reisen gehen zu können.

30 Jahre sind eine lange Zeit. Was hat sich in den Anforderungen der Kunden Wesentliches geändert?

Pasch: Die Aufträge werden immer individueller, und die Bedeutung von Produktionsorganisation und Produktionslogistik für den wirtschaftlichen Erfolg ist enorm gewachsen. Niedrige Löhne, wie sie beispielsweise derzeit in Osteuropa noch zu finden sind, bieten nur kurzfristig Wettbewerbsvorteile. Mittel- und langfristig überleben die Betriebe nur mit einer perfekten Organisation und Logistik. Dafür das nötige „Handwerkszeug“ zu bieten, ist unser Geschäft.

Aart-Jan Hartman, Direktor Verkauf

Lodewijk van der Borg, Direktor Technik.



Darüber hinaus erleben wir schon seit geraumer Zeit einen wachsenden Bedarf der Betriebe an Beratung und Unterstützung durch Bäcker, Backmeister, Verfahrenstechniker und andere Spezialisten. Ohne diesen Support läuft heute nichts mehr im internationalen Geschäft.

Eine letzte Frage zum Thema Daub. Sie haben einen Neubau angekündigt, wo aber soll die technische Zukunft von Daub liegen?

Pasch: Daub wird sich weiter auf die Thermoöltechnik konzentrieren, allerdings auch in neueren Formen. War Thermoöl früher überwiegend ein Heizverfahren für freigeschobene Ware, so wird es künftig verstärkt Öfen für das Backen von Formenverbänden und Backwaren auf Blechen geben.

Mit dem Kauf von Daub durch Kaak ging eine tendenzielle Konzentration auf Großöfen einher. Bleibt das so?

Pasch: Keineswegs und es war auch nie so. Wir werden unseren Etagenöfen Backmeister überarbeiten und deutlich preiswerter machen, und für den Thermoroll gibt es neue Varianten – einerseits Öfen für mehr als einen oder zwei Wagen und zweitens ein Container-System, das im Gegensatz zu den bisherigen Modellen auf dem Markt aber ohne Roboter auskommt. Wir haben noch viele Ideen auch für den handwerklichen Betrieb.

Herr Pasch, ich danke Ihnen für das Gespräch.



Jasper Marijs, Direktor Finanzen

