

INVESTITIONEN

Wo will ich mit meinem **Betrieb** hin?

Bei **Investitionen in Neu- oder Umbauten** sind Betriebsinhaber manches Mal verunsichert, was sinnvoll oder auch zukunftsweisend ist. Da lohnt es sich, einen Generalplaner ins Boot zu holen, der sich mit den eigenen Wünschen auseinandersetzt und sie mit den realen Bedingungen in Einklang bringt. FactoryXperts sind hier Spezialisten und bieten ein umfassendes Portfolio. **Ein Interview mit Roger Bless.**

FactoryXperts ist relativ jung: Gab es im Jahr 2013 besonderen Bedarf an Ihrem Know-How? Was haben Sie vorher gemacht? Was braucht ein Generalplaner für Fähigkeiten?

FactoryXperts ist durch eine berufliche Neuorientierung von mir entstanden, zuerst haben wir zusammen mit einem Schweizer Planungsbüro gearbeitet. Durch die unterschiedlichen Marktbedürfnisse machte es aber Sinn, uns international



Geschäftsleitung und Partner: Sylvio Gräf (Geschäftsführer FactoryXperts Design GmbH), Andreas Güth (Geschäftsführer FactoryXperts Logistics GmbH), Markus Fraefel (Head of Engineering FactoryXperts International AG), Roger Bless (CEO FactoryXperts International AG).
© FactoryXperts



Neues Produktionswerk der Schäfer's Brot- und Kuchen Spezialitäten GmbH in Osterweddingen. © FactoryXperts

anders aufzustellen, um die Kundenbedürfnisse optimal erfüllen zu können. Wir haben Kompetenzzentren für die Bereiche Betriebsplanung, Logistikplanung und Bauplanung definiert und dementsprechend die einzelnen Gesellschaften auch geografisch ideal aufgestellt. Ich war 15 Jahre für einen renommierten industriellen Backwarenhersteller tätig, dabei hatte ich die Verantwortung über den Bereich Produktion und Logistik inne. Zu meinem Verantwortungsbereich gehörten 14 Produktionsstätten und diverse Logistikstandorte in ganz Europa, welche ich als Vorstandsmitglied für den europäischen Bereich vertreten habe. Durch meine Grundausbildung als Bäcker-Konditor und Koch und meine betriebswirtschaftlichen Studienabschlüsse, konnte ich die Gesamtheit der zu bearbeiteten Themenfelder ideal betreuen.

Als Generalplaner muss man die Gesamtheit eines Investitionsprojektes verstehen. Dabei geht es nicht nur um den reinen Investitionsbereich (Bau, Anlagentechnologie, Projektmanagement), sondern auch darum, ideale Teams und Fähigkeiten zusammen zu bringen. Es ist auch wichtig, nicht nur technische Lösungen zu finden, sondern

auch die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen der Investition ideal für den Auftraggeber zu betrachten. Dazu sollte man sich ausführlich mit der IST-Situation auseinandersetzen und das SOLL-Szenario vorab jeglicher Entscheidung klären. Ein guter Generalplaner schaut über den Tellerrand und hat das Kundenziel immer im Fokus.

Wie viele Personen betreuen ein Projekt für eine kleine Bäckerei und wie viele Personen ein Projekt Großbäckerei?

Bei FactoryXperts arbeiten heute über 35 Mitarbeiter aus verschiedenen Fachgebieten. Dabei bearbeiten wir die ganze Bandbreite von kleinen bis hin zu großen Investitionsprojekten in der Lebensmittel- und Getränkebranche. Bei kleinen Projekten für einen Mittelstandsbäcker arbeiten ein bis drei Mitarbeiter mit und in Großprojekten sind bis zu zwölf Mitarbeiter aktiv. Wobei die Projektgröße ausschließlich durch die Aufgabenstellung definiert wird und nicht nur durch die Kundengröße. FactoryXperts richtet sich in ihrer Angebotsstellung an den Bedürfnissen des Kunden



Neues Produktionswerk der Schäfer's Brot- und Kuchen-Spezialitäten GmbH in Osterweddingen. © FactoryXperts

aus und stellt ein aufgabenbezogenes Angebot. Das kann von einer kleinen fachtechnischen Anfrage bis hin zum Generalplaner in Großprojekten gehen.

Wie sieht es mit der Konkurrenz aus?

Natürlich gibt es in allen Marktgebieten große Konkurrenz, jedoch ist FactoryXperts nicht mit reinen Planungsbüros und Generalplanern zu vergleichen. Unsere Mitarbeiter haben alle Erfahrungen außerhalb des reinen Planungsbereiches und kennen sich in der Backwaren- und Schokoladenwelt hervorragend aus. Wir differenzieren uns durch die Fähigkeit, ein kompetenter Ansprechpartner für alle Belange zu sein, von den Produktionsanlagen bis hin zu den Fliesen. In erster Linie fokussieren wir uns zusammen mit dem Auftraggeber darauf, ein optimales Ziel für ihn zu definieren. Dabei schauen wir vor allem den Aufga-

benbereich (Markt, Fähigkeiten, Kundensegmente, Produktions- und Logistikorganisation, Technik) unseres Kunden an. Sobald wir gemeinsam das Optimum definiert haben, widmen wir uns dem Engineering und der Planung von Anlagen, Logistiksystemen bis hin zur Architektur.

Wie lange dauert in der Regel die Durchführung eines Projektes beginnend von der Bestandsaufnahme bis zur Schlüsselübergabe?

In der Regel brauchen mittlere Neubau-Projekte 18 Monate und größere Projekte 24 Monate. Bei Kleinprojekten kann dies schon um einiges kürzer sein. Wir empfehlen allen Kunden, immer genügend Zeit einzuplanen, da eine Investition in Gebäude und auch Anlagentechnologie meist ein wegweisender Schritt für eine erfolgreiche Zukunft einer Unternehmung ist. Unter Druck Projekte schnell umzusetzen, kann zu Mehrkosten führen

und beinhaltet auch die Gefahr, dass nicht alle Themen optimal betrachtet werden. Das kann im Nachgang zu einer nicht idealen Investition führen. Wir empfehlen unseren Kunden meist frühzeitig mit uns in Kontakt zu treten, damit die Projektidee vorab der weiteren Schritte in einem umfangreichen Konzept dargestellt werden kann.

Springen Kunden zwischendurch ab, weil Sie die Arbeit ‚an sich selbst‘ nicht aushalten?

Nein, eigentlich überhaupt nicht, jedoch verlängert sich öfter die Projektlaufzeit, da der Auftraggeber die Einflüsse auf die Organisation auf den ersten Blick unterschätzt hatte. Gerade dieser Punkt ist in jedem Investitionsprojekt sehr wichtig, daher haben wir in unserer Organisation eine ausgebildete Fachkraft für Coaching und Change Management Prozesse. So können wir unsere Kunden auf Wunsch hierzu bei Bedarf begleiten.

Mit welchem Investitionsvolumen müssen Bäcker bei einem Auftrag rechnen?

Das kann man so nicht beziffern, es geht um die Projektidee und aktuelle Ausgangslage. In Vorgesprächen zwischen FactoryXperts und dem Auftraggeber werden nicht nur die Investitionskosten, sondern auch die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen im Detail angeschaut.

Spielen ökologische oder nachhaltige Kriterien eine Rolle? (Beispiel Einsatz hoher Eigenfertigungsgrad - schließt das Handwerksbäcker aus?)

In der heutigen Zeit müssen ökologische Betrachtungen und Nachhaltigkeit sehr stark in die Entscheidungsfindung mit einbezogen werden. Gerade der Handwerksbäcker hat hier grosses Potenzial, sich damit als Unternehmen zu differenzieren. Auch ein hoher Eigenfertigungsgrad ermöglicht jeder Bäckerei, sich als eigenständig darzustellen. Wobei hierzu immer auch die Herstellkosten und der Mehrwert der Eigenfertigung





Moser's Backparadies in Baden. © FactoryXperts

betrachtet werden muss. Meist ist ein guter Mix und Fokussierung auf die Stärken ein guter Wegbegleiter.

Inwieweit ist Spielraum beim Projektmanagement, wenn sich bei der Umsetzung herausstellt, dass vom Kunden doch etwas anderes gewünscht ist?

Durch die meist längere Laufzeit der Projekte können schon mal neue Bedürfnisse des Kunden aufkommen. Wir versuchen bei der Konzepterstellung möglichst alle Themen intensiv zu bearbeiten, um dies vorab schon mit dem Auftraggeber abzuklären. Wenn trotzdem mal ein neues Bedürfnis aufkommt, nehmen wir dies auf und suchen nach Lösungen im Projekt.

Was bedeutet Differenzierung für Ihre Kunden?

Wichtig sind klare Unternehmensstrategien und ein authentisches Umsetzen durch den Kunden. Die Bäckereien sind einem starken Mitbewerbs- und auch Preisdruck ausgesetzt. Dabei ist

Differenzierung eines der wichtigsten Themen, das unsere Kunden begleitet. Jeder Bäcker muss sich gemäß seiner Strategie als ‚anders‘ darstellen und gegenüber den Mitbewerbern behaupten. Dabei sind die Kompetenzen in den Vordergrund zu stellen und eine intern realistische Abschätzung zu machen. Ob am Ende eine Differenzierung von bestehenden Fähigkeiten oder auch Ausweitung auf neue Kompetenzen umgesetzt wird, hängt von jedem einzelnen Unternehmer ab.

Was ist wichtig, wenn Veränderungsprozesse erfolgreich gestaltet werden sollen?

Es ist wichtig, dass immer die Gesamtheit aller Themen betrachtet wird. Es muss analysiert werden, wo man steht und wohin der Weg gehen soll. In wenigen Worten kann man es so sagen ‚have the end in mind‘. Wenn man den Startpunkt kennt und das Ziel klar definiert ist, geht es an die Definition der Themen und die Gestaltung des Weges und den Zeitraum. Dabei sind physische Veränderungen wie Technik oder Gebäude ein Bestandteil der Themen, jedoch ebenso wichtig sind Organi-

sationsthemen und deren Veränderungen. Auf jeden Fall sollte man für alle Aufgabenstellung genügend Ressourcen intern wie auch extern einplanen.

Was bedeutet ‚sinnvoll investieren‘?

Sinnvoll investieren bedeutet, dass das Geld in eine nachhaltige Gestaltung des Unternehmens investiert wird. Ein Unternehmen sollte sich dabei nicht essentiellen Risiken aussetzen. Dabei können dossierte Ausgaben genau so richtig sein, wie eine intensive Ausgabestrategie in die Gestaltung der Unternehmenszukunft. Wichtig ist immer, dass vorab aller Investitionen eine sehr intensive Betrachtung der Wirtschaftlichkeit stattfindet. FactoryXperts erstellt in der ersten Phase daher meist eine Masterplanung für ein Unternehmen und teilt in Abstimmung mit dem Kunden die Realisierung in Umsetzungsphasen ein. Somit kann die finanzielle Belastung für ein Mittelstandsunternehmen optimal geplant sein und auf mögliche Änderungen noch reagiert werden. Ebenfalls passiert es häu-

figer, daß die Investition in die Technik zu gering angesetzt wird, man muss auch die Begleitung der Mitarbeiter bei dieser Veränderung im Auge haben.

Gibt es Unterschiede zwischen Deutschland und der Schweiz?

In der Schweiz sind die Unternehmensgrößen in Bäckereien mehrheitlich kleiner, dementsprechend sind die Projekte auch kleiner. Natürlich sind die Bedürfnisse an die Technologie anders und müssen sehr genau betrachtet werden. Backwaren sind sehr regional und da sind selbst schon in der Schweiz regionale Unterschiede zu sehen. In Deutschland ist das allein durch die Größe des Landes noch viel stärker ausgeprägt.

Vielen Dank für das Gespräch, Herr Bless.

Das Interview führte Dominique Bonsack.

»Ich wurde mit Mehl in den Adern geboren. Unsere Bäckerei ist mein Abenteuerspielplatz. Ich probiere einfach alles aus, ich will neue Wege gehen. Die südback hilft mir dabei. Das ist meine Messe. Hier treffe ich auf Experten, hier finde ich regionale und internationale Spezialitäten, Rezepte und Zutaten. Und nirgendwo sonst kann ich mich mit so vielen Kollegen austauschen. Vier Tage, die mich vorwärts bringen.«
südback – die Fachmesse für Bäcker und Konditoren



www.suedback.de

23.–26. 09. 2017 | Messe Stuttgart

Mitten im Markt

Messe Stuttgart



**Auf der südback treffe ich
auf die geballte Ladung von Experten
und Kollegen. Das muss sein!**

Axel Schmitt, Bäckerei Schmitt, Frankenwinheim