

Lebensmittel Zeitung

Frankfurt am Main · Wien · Zürich

HANDELSWOCHE – DEUTSCHE HANDELSZEITUNG

BAUMARKTKOOPERATION

Hagebau probiert es ohne Vorstandschef

Frank Staffeld zeichnet bei der Soltauer Baumarktkooperation künftig an oberster Stelle für das Einzelhandelsgeschäft verantwortlich. Er will die Abwanderung weiterer Gesellschafter zu Obi verhindern. Ein Vorstandsvorsitzender wird nicht mehr gesucht. **Seiten 2, 6** lz 08-25

SAUCEN

Kraft Heinz investiert in Europa

Der US-Konzern Kraft Heinz baut seine Produktion in Spanien für Europa deutlich aus. Deutschland sei dabei ein zentraler Markt, heißt es. Nach hohen Verlusten durch die Übernahme von Just Spices sind die Amerikaner jedoch vorsichtig geworden. **Seite 14** lz 08-25

ZAHNPFLEGE

Happybrush treibt Export voran

Der Zahnpflege-Hersteller Happybrush startet den Vertrieb in den Niederlande und in Belgien. Bislang war das Startup ausschließlich im deutschsprachigen Raum aktiv. Mittelfristig will das Unternehmen in weitere Märkte in Europa vorstoßen. **Seiten 2, 16** lz 08-25

BONBACK

Schwarz stärkt eigene Produktion

Die Schwarz-Gruppe investiert 300 Mio. Euro in ihre Großbäckerei Bonback Halle (Saale). Im Gegensatz zur Rewe Group, die gerade das Aus der eigenen Glockenbäckerei eingeläutet hat, sieht der Lidl- und Kaufland-Mutterkonzern Wachstumschancen. **Seite 20** lz 08-25



»Das finanzieren nicht wir«

Arla-Chef **Peder Tuborgh** über Buko-Frischkäse diese Woche bei Aldi Süd zum halben Preis.

Konsequent convenient

Store-Check: Rewe-Kaufmann Sahin Karaaslan bedient in Heidelberg eilige Studenten und Touristen. **28**

Pferde auf Trab bringen

Spielwaren: Schleich-CEO Stefan De Loecker sucht für seine Tierfiguren neue Wachstumsmärkte. **30**

Marktplatz Grillen

Heiße Saison: Das Geschäft mit Fleisch und Bratwurst ist ein Profilierungsfeld für Vollsortimenter. **32**



Haben gut lachen: CEO Heiko Modell (l.) und CCO Tim Schwertner wollen neue Geschäftsfelder erschließen.

FOTO: HANS-RUDOLF SCHULZ

Bauer nach Umbau auf Wachstumskurs

Der große Bauer hat offenbar den Turnaround geschafft. Nicht nur der bekannte Fruchtjoghurt legt bei Absatz und Umsatz wieder zu, sondern die gesamte Unternehmensgruppe. Jetzt nimmt das Familienunternehmen neue Märkte in den Blick.

Die Bauer-Gruppe peilt für dieses Jahr rund 810 Mio. Euro Umsatz an. Das sagte CEO Heiko Modell im Interview mit der LZ. Das wären etwa 65 Mio. Euro mehr als 2024 und fast 150 Mio. Euro mehr als 2021, als Modell den Umbau des Molkerei- und Convenience-Konzerns startete. Seit 2023 macht die Gruppe wieder Gewinn.

Die Inhaberfamilie Bauer hatte den langjährigen Ehrmann-Vorstand engagiert, um das Unternehmen wieder auf Wachstumskurs zu bringen. Modell

holte 2022 den Markenfachmann Tim Schwertner als Chief Commercial Officer in den Vorstand, gewann den Handelsmarkenspezialisten Christian Oppitz für die Geschäftsführung und Manager wie Godo Rößen, früher Rügenwalder Mühle, und Guido Engli, früher Mövenpick und Emmi, für den Aufsichtsrat.

Zusammen haben die Manager das Traditionsunternehmen grundlegend umstrukturiert. Statt sich wie bislang auf fünf Standorte zu konzentrieren, führten sie vier übergreifende Geschäftseinheiten ein. Schwertner: „Früher haben wir etwas produziert und dann geschaut, wie wir es verkaufen können. Jetzt fragen wir uns: Was braucht der Markt?“ In der Folge kam Bauer wieder in die Erfolgsspur. So legte der Marktanteil des Hauptprodukts, der große Bauer, bis Ende 2024 im hart umkämpften Fruchtjoghurtmarkt um 1 Prozentpunkt zu.

Weiterentwickeln will sich Bauer nun mit Gesundheitsprodukten. „In unserer Strategie 2030 haben wir vier neue Wachstumfelder definiert, die jenseits unseres klassischen Geschäfts liegen“, sagt Schwertner. Dafür müsse aber erst einmal die passende Technik in die Werke kommen, so Modell: „Wir investieren in den nächsten Jahren jeweils einen hohen zweistelligen Millionenbetrag.“ Die bisherigen Geschäftsbereiche wie Fruchtjoghurt, Genussartikel und Proteinprodukte blieben aber wichtig. Käse soll wieder eine größere Rolle spielen. „Wir werden immer ein milchverarbeitender Betrieb bleiben“, betont Modell.

Weiteres Wachstum sucht Bauer im Ausland. Derzeit trage das internationale Geschäft mehr als 20 Prozent zum Umsatz bei. „Unser Ziel liegt deutlich über 30 Prozent“, sagt Schwertner. Das Geschäft in Nah- und Fernost will er ausbauen. **Seite 25** dl/him/lz 08-25

Schwartau baut Corny-Werk aus

Die Schwartauer Werke investieren in großem Stil, um ihre führende Position auf dem deutschen Müsliriegel-Markt auszubauen. Rund 25 Mio. Euro steckt der Hersteller in diesem Jahr in das Corny-Werk in Bad Schwartau, die Produktionskapazität soll mit der neuen Anlage um rund ein Viertel steigen.

Das Corny-Geschäft ist der Wachstumstreiber im Portfolio des Mittelständlers, der zur Hero-Gruppe der Unternehmerfamilie um Arend Oetker gehört. Im vergangenen Jahr erzielte der Hersteller 416 Mio. Euro Umsatz, rund 94 Prozent davon entfielen auf den Heimatmarkt. Mit 45 Prozent stammte etwas weniger als die Hälfte des Umsatzes aus dem Riegel-Segment, den Rest steuert der Bereich der Brotaufstriche bei. Zwar hat Schwartau 2024 im Konfitürengeschäft – nach einer rückläufigen Entwicklung im Vorjahr – wieder Umsatz und Absatz gesteigert. Mit zuletzt zweistelligen Zuwächsen bietet der Riegel-Markt dennoch deutlich bessere Wachstumsperspektiven. Dabei muss sich Corny gegenüber dynamischen Startups einerseits und finanzkräftigen Konzernen andererseits behaupten, die insbesondere in das lukrative Segment der Protein- und Energieriegel drängen. **Seite 12** taf/lz 08-25

Edeka Rhein-Ruhr verkleinert Vorstand

Der Vorstand der Edeka-Regionalgenossenschaft Rhein-Ruhr besteht künftig nur noch aus Vorstandschef Dirk Neuhaus und Finanzchef Peter Wagener. Marco Schäfer, bislang zuständig für IT, Logistik und Unternehmenskommunikation, legt sein Vorstandsamt zum 1. März nieder. Er zeichnet künftig ausschließlich für die Geschäfte der seit Januar 2024 bestehenden Edeka-IT verantwortlich, der alle Edeka-Regionen angeschlossen sind – Rhein-Ruhr als persönlich haftende Gesellschafterin. Schäfer startete Anfang 2022 in der Region und formte die Edeka IT maßgeblich mit, ehe er die Doppelfunktion inne hatte. Wagener und Neuhaus teilen nun die von ihm verantworteten Ressorts unter sich auf. **jho/lz 08-25**

NEU

miree
Dattel-Curry



Top-Seller miree:
Die Nr. 1 bei
französischem
Frischkäse



Schleich will nach schwierigen Jahren wieder wachsen.
Seite 30

„Das hat sich gelohnt“



Umstrukturierer:
Heiko Modell (r.) und
Tim Schwertner sehen
Chancen in neuen Pro-
dukten und im Ausland.

Heiko Modell und Tim Schwertner, CEO und Vertriebschef der Bauer-Gruppe, sprechen über den Turnaround des Familienunternehmens, neue Wachstumsmärkte und Innovationen jenseits traditioneller Molkereiprodukte.

Herr Modell, Sie haben unsere Interview-Anfragen bislang mit der Begründung abgelehnt, Sie seien noch mitten in der Umstrukturierung. Sind Sie jetzt fertig?

Heiko Modell: Nein, und wir werden auch nicht fertig. Das ist ein andauernder Prozess. Aber in den vergangenen Jahren haben wir das Unternehmen grundlegend umgebaut und neu aufgestellt.

Hat sich das Warten gelohnt?

Modell: Unbedingt. Als ich hier 2018 anfang, gingen die Zahlen nicht in die richtige Richtung. Unser Umsatz fiel bis 2021 von rund 700 auf 665 Millionen Euro. Wir mussten etwas tun. Das haben wir, und das hat sich gelohnt. Bis 2024 ist der Umsatz auf 744 Millionen Euro gestiegen. Für dieses Jahr peilen wir 810 Millionen Euro an.

Tim Schwertner: Auch die abgesetzte Menge ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen und seit 2023 schreiben wir wieder schwarze Zahlen. Da hat also offenbar etwas funktioniert.

Wie haben Sie diesen Turnaround geschafft?

Modell: Ich bin mit dem Auftrag gestartet, das Familienunternehmen weiterzuentwickeln. Ich habe mir erst einmal einen Überblick verschafft. 2020 haben wir dann mit dem Erneuerungsprozess angefangen und ab 2021 die Strukturen verändert. Jetzt gibt es einen Gesellschafterausschuss, in dem die Inhaberfamilie mit Ulrich Bauer an der Spitze vertreten ist. Seine Söhne Markus und Florian sind 2021 als Vorsitzende in den Aufsichtsrat gewechselt. Die Geschäftsführung besteht jetzt aus vier externen Managern, mit mir als CEO, Tim Schwertner als CCO, Florian Kellner als CFO und Michael Janker als COO.

Fortsetzung auf Seite 26

DER VERMARKTER

Tim Schwertner ist seit 2022 als Chief Commercial Officer für Vertrieb und Marketing der Bauer-Gruppe verantwortlich. Zusammen mit Heiko Modell entwickelt der 55-Jährige Geschäftseinheiten weiter und führt Neuheiten ein. Der gebürtige Bochumer studierte in seiner Heimatstadt Wirtschaftswissenschaften und war von 1998 bis 2001 Projektmanager für Marktforschung bei Rewe. Danach ging er für elf Jahre zu Dr. Oetker, zunächst als Leiter des Category

Managements, zuletzt verantwortlich für den Vertrieb im Foodservice. 2012 wurde er Geschäftsführer von Bad Heilbrunn, eines bayerischen Herstellers von Tee und Naturheilmitteln. 2017 wechselte Schwertner als Deutschlandchef zum französischen Hersteller Andros, bekannt durch Marken wie Bonne Maman und Natreen. Schwertner ist verheiratet und hat drei Kinder. Er lebt in Rimsting am Chiemsee nahe der Bauer-Zentrale. In seiner Freizeit spielt er Handball.



Fortsetzung von Seite 25

Das klingt eher nach einer Organisationsreform. Was haben Sie operativ verändert?

Modell: Wir sind von der Standort-Fokussierung weggekommen, hin zu mehr Markt- und Kundenorientierung. Früher hatten wir fünf einzelne Unternehmen unter dem Dach der Gruppe, jedes mit seinem eigenen Werk und eigenen Strukturen. Das war ineffizient.

Schwertner: Außerdem haben wir zu sehr von uns her gedacht. Wir haben etwas produziert und dann geschaut, wie wir es verkaufen können. Jetzt fragen wir uns: Was braucht der Markt? Und dann überlegen wir, was wir tun können, um diese Nachfrage zu befriedigen.

Wie schlägt sich diese Veränderung im Firmenalltag nieder?

Modell: Jetzt haben wir für die ganze Gruppe vier Geschäftseinheiten für Marke, Handelsmarke, Co-Packing und Foodservice. Sie können auf alle vier Standorte zugreifen.

Schwertner: Diese Geschäftseinheiten konzentrieren sich auf ihren jeweiligen Markt, sprechen mit den Händlern und Kunden, treiben Innovationen voran und pflegen ihre Sortimente und ihre Marken. Der Relaunch unseres Joghurts „Der große Bauer“ lief zum Beispiel super.

Inwiefern?

Schwertner: Wir haben das Design erneuert und viele neue Sorten eingeführt. Wir haben Umsatz und Reichweite gesteigert und sind deshalb im vorigen Jahr von der LZ zur Top-Marke gekürt worden. Das ist eine schöne Bestätigung unserer Arbeit.

Wie haben Sie das geschafft?

Schwertner: Der Vertrieb hat sich genau angesehen, wo die Distributionslücken waren. Im Discount waren wir in der Vergangenheit zum Beispiel unterrepräsentiert. Er ist für uns aber von großer Bedeutung – und wir wollen als Marke natürlich überall vertreten sein.

Modell: Unabhängig vom Vertrieb haben wir in den Werken zusätzlich das Kostenmanagement vorangetrieben.

Wie sehr konzentrieren Sie sich auf den großen Bauer als Ihr Kernprodukt?

Schwertner: Wir machen jetzt in der gesamten Gruppe mehr Absatz und

Umsatz. Denn wir kümmern uns aktiv um unser gesamtes Marken-Portfolio, inklusive des Mövenpick-Genuss-Sortiments und der Layenberger Proteinprodukte.

Modell: Gleichzeitig haben wir Artikel aus dem Markt genommen, deren Erträge nicht so attraktiv waren. Wir haben uns von drei Betrieben getrennt, einer Produktion von Pilzen aller Art und deren Vertrieb sowie von einem Gastronomie-orientierten Frischdienst.

»Früher haben wir etwas produziert und dann geschaut, wie wir es verkaufen können. Jetzt fragen wir uns: Was braucht der Markt?«

Tim Schwertner,
CCO Bauer-Gruppe

Wie hat die Inhaberfamilie all diese Veränderungen aufgenommen?

Modell: Die Familie Bauer haben wir immer mitgenommen. Wir haben ihr alle Entscheidungen unterbreitet und erläutert. Diese wurden dann abgestimmt und die Familie hat alle Entscheidungen mitgetragen. Dieses Vertrauen war und ist da. Dafür möchte ich mich bei der Familie Bauer ausdrücklich bedanken. Wir sind und bleiben ein Familienunternehmen.

Und wie haben die Mitarbeiter reagiert?

Modell: Wenn Sie so etwas vorhaben, müssen Sie die Menschen mitnehmen. Schließlich haben wir einige altbekannte Prozesse und Strukturen grundlegend geändert. Manche Mitarbeiter waren verunsichert. Die meisten konnten wir am Ende auf diese Reise mitnehmen, aber nicht alle.

Gab es viele Kündigungen?

Modell: Nein, unsere Mitarbeiterzahl liegt stabil bei 1500. Bei den angesprochenen Fällen handelt es sich eher um Einzelfälle aus dem Management. Wer 20 Jahre im Unternehmen war und immer linksherum gegangen ist, tut sich manchmal schwer, auf einmal rechtsherum zu gehen.

Schwertner: Es ist jetzt eben anders als früher. Wir fördern Agilität und Eigenverantwortung. Wir überlassen

viele Entscheidungen den Teams und wollen nicht alles über mehrere Hierarchiestufen abstimmen, sondern schnell und pragmatisch handeln.

Ist diese Schnelligkeit ein Vorteil von Familienunternehmen?

Modell: Ja, das unterscheidet uns von Konzernen. Die Entscheidungswege sind kürzer.

Schwertner: Das ist auch ein Faktor, der uns für neue Manager attraktiv macht. Unser neuer IT-Leiter war zum Beispiel früher bei einem internationalen Großunternehmen, fand die Konzernstrukturen aber nicht besonders gut und wollte wieder in ein privat geführtes Mittelstandsunternehmen. Jetzt stemmt er bei uns ein riesiges IT-Projekt, bei dem wir alle Standorte auf SAP S/4 Hana umstellen.

Wie sind Sie generell an passende neue Manager gekommen?

Modell: 2021 fehlte noch der verantwortliche Geschäftsführer für den Vertriebs- und Marketingbereich. Diesen haben wir dann mit einer Personalagentur in Tim Schwertner gefunden. Wir haben uns nach kurzer Zeit geeinigt, weil wir fachlich und menschlich gut zusammenpassten. Und als ich hörte, dass Christian Oppitz frei wurde, habe ich ihn an-

gerufen. Wir haben uns zu einem persönlichen Gespräch getroffen, und drei Wochen später war der Vertrag fixiert. Heute ist Christian Oppitz zusammen mit mir Geschäftsführer in Elsdorf und verantwortet die Geschäftseinheit für Handelsmarken.

Schwertner: Godo Röben, den Sie von der Rügenwalder Mühle kennen, ist mittlerweile bei uns im Aufsichtsrat, so wie auch Guido Egli, der früher bei Mövenpick und Emmi war. Mein langjähriger Weggefährte Mirco Bastiani wird uns als neuer Marketing-Chef für die Handelsmarke nochmal neuen Schub geben. Und für die Entwicklung haben wir Christian Trgo gewonnen, der bei Danone und Arla die Entwicklung verantwortet hat.

Bei diesem Personal könnte man denken, Sie wollten sich in Richtung von Gesundheitsprodukten weiterentwickeln.

Schwertner: Ja, in dieser Art ist etwas von uns zu erwarten. Dieses Jahr wollen wir ein paar Dinge auf den Markt bringen, die eher noch die bestehenden Trendfelder Bio, Protein und Pflanzlich fortführen. Aber in unserer Strategie 2030 haben wir vier neue Wachstumsfelder definiert, die jenseits unseres klassischen Geschäfts liegen.

GROSS MIT JOGHURT

Die Bauer-Gruppe ist ein bayerisches Familienunternehmen aus Wasserburg am Inn, das dieses Jahr voraussichtlich rund 810 Millionen Euro umsetzt. Ihr bekanntestes Produkt ist der Joghurt „Der große Bauer“. Weitere Marken sind Mövenpick für Premium-Joghurt und Layenberger für Proteinprodukte. Joghurt, Quark und Desserts erzielen rund 65 Prozent vom Umsatz. Salate und andere Artikel für den Foodservice tragen 10 Prozent bei, ebenso wie Milch und Drinks. Käse steht für 7 Prozent. Etwa 60 Prozent ihres Umsatzes macht die Gruppe mit Handelsmarken, 40 Prozent mit Marken. International ist sie vor allem mit Handels-

marken und Co-Manufacturing vertreten, also mit der Produktion für andere Hersteller. Der Auslandsanteil beträgt rund 20 Prozent vom Umsatz, soll aber deutlich über 30 Prozent steigen. Zur Gruppe gehören neben der Molkerei Bauer die Unternehmen Elsdorfer, Märker, Immergut und Frikoni. Die Inhaberfamilie ist im Gesellschafterausschuss vertreten: Senior Ulrich Bauer, seine Tochter Stefanie Jones sowie seine Söhne Markus und Florian Bauer. Die Söhne sind zudem Vorsitzende des Aufsichtsrats, in dem Branchengrößen wie Godo Röben (ehemals Rügenwalder Mühle) und Guido Engli (ehemals Mövenpick, Emmi) sitzen.



DER KOORDINATOR

Heiko Modell ist seit 2021 CEO der Bauer-Gruppe und gilt als pragmatischer Koordinator. Der ausgebildete Molkereifachmann hat sich vorgenommen, das Familienunternehmen zu wachsenden Umsätzen und Gewinnen zurückzuführen. Geboren und aufgewachsen ist er im niedersächsischen Eldorf, am Standort eines der Unternehmen der Gruppe. In seiner Karriere hat er sich vor allem mit dem praktischen Betrieb von Molkereien beschäftigt. Von 1998 bis 2002 war

er Werksleiter der Heideblume-Molkerei in seiner Heimatstadt. 2003 wechselte er in gleicher Funktion zur Molkerei Hainichen-Freiberg nach Sachsen. Von 2007 bis 2018 war er bei Ehrmann als Vorstand für Produktion und Technik zuständig. Der 62-Jährige ist verheiratet, hat ein Kind und wohnt in der Nähe von Memmingen unweit seines ehemaligen Arbeitgebers Ehrmann. Der Werder-Bremen-Fan fährt gerne Fahrrad, wandert und spielt Golf.

Welche sind das?

Modell: Das möchten wir jetzt noch nicht sagen. Klar ist aber, dass wir dafür erst einmal die passende Technologie in die Werke bringen müssen. Wir investieren in den nächsten Jahren jeweils einen hohen zweistelligen Millionenbetrag.

Suchen Sie Wachstum nur jenseits ihres bestehenden Geschäfts?

Modell: Nicht nur. Wir haben zwar vier neue Wachstumsfelder definiert – aber zusätzlich zu den alten. Fruchtjoghurt, Genussartikel, Proteinprodukte und Bioware bleiben für uns wichtig. Denn so sexy es auch ist, sich mit modernen Technologien zu beschäftigen: Wir werden immer ein milchverarbeitender Betrieb bleiben. Diese Botschaft ist auch für unsere Landwirte wichtig, die uns mit Milch versorgen.

Und wie kommen Sie auf Ihre neuen Ideen?

Modell: Wir haben ein gruppenweites Innovationsmanagement eingeführt. Da treffen wir uns regelmäßig mit den Managern aus der Entwicklung, dem Vertrieb und den Werken. Unterstützt wird dieser digitale Prozess auch durch erste KI-basierte Ansätze.

Schwertner: Dadurch sind wir auch schneller geworden. Früher hat es von der Idee bis zur Platzierung im Regal sechs bis zu neun Monate gedauert, heute schaffen wir das in vier Monaten. Marke und Handelsmarke stehen dabei gleichberechtigt nebeneinander.

Was bringen Ihnen die Innovationen?

Modell: Sie heben unsere Gespräche mit dem Handel auf eine ganz andere Ebene. Wir sprechen mit unseren Kunden über Ideen und nicht nur über Preise.

Schaut der Handel derzeit nicht viel stärker auf den Preis als auf Neuheiten?

Schwertner: Er reagiert schon auf preissensible Verbraucher, die Diskussionen sind herausfordernd. Und er will Aktionen. Daher liegt der Aktionsanteil beim großen Bauer heute bei etwas mehr als 60 Prozent, vergleichbar mit anderen marktführenden Unternehmen. Aus unserer Sicht ist so ein hoher Anteil nicht erforderlich, aber der Handel will es so.

Wie könnte die Branche von den hohen Aktionsanteilen wieder herunterkommen?

Schwertner: Solange die Zeiten unsicher sind, wird das so bleiben. Es liegt in der DNA der Handelszentralen, die Dinge über den Preis zu steuern.

Was ist mit Ihnen? Glauben Sie nicht, dass die Verbraucher preissensibel sind?

Schwertner: Ich weiß nicht, ob das nicht übertrieben wird.

Und was ist mit dem großen Bauer?

Schwertner: Da würden wir den Schritt über 1 Euro bei der unverbindlichen Preisempfehlung tatsächlich nicht wagen.

In der Produktion stellen Sie sich neu auf. Wie ist es mit dem Marketing?

Schwertner: Da gehen wir mehr ins Digitale. Wir wollen neue, junge Verbraucher ansprechen, und die finden wir vor allem auf digitalen Kanälen. Dieses Jahr sind wir zum Beispiel das zweite Mal als Gruppe auf dem OMR-Festival, der großen digitalen Marketingmesse in Hamburg. Da sind alle großen Influencer, und wir können viele wichtige Kontakte knüpfen.

Passt Ihre Salatproduktion bei alledem noch ins Konzept?

Modell: Ja, sie passt sehr gut zu uns, zukünftig werden wir sie weiter ausbauen. Das ist ein zusätzliches Standbein im Bereich Frische.

Wollen Sie auch im Ausland wachsen?

Schwertner: Ja, das ist unsere klare Strategie. Schon heute trägt unser internationales Geschäft mehr als 20 Prozent zum Umsatz bei. Unser Ziel liegt aber deutlich über 30 Prozent.

In welche Länder zieht es Sie?

Schwertner: Derzeit sind unsere stärksten Weltregionen Europa, Nah- und Fernost. Die wichtigsten Märkte sind die Kernländer in Europa und Südost-Asien. Nah- und Fernost wollen wir deutlich ausbauen. Daher prüfen wir in diesen Regionen die Eröffnung von Vertriebsbüros.

Fassen Sie auch Akquisitionen ins Auge?

Modell: Ja. Aber mehr wollen wir heute nicht dazu sagen.

Wie wichtig ist bei alledem Nachhaltigkeit? Ist das noch ein Thema?

Modell: Wir sind in dem Thema relativ weit, fahren aber auf Sicht. Denn wir wissen nicht, was der Gesetzgeber uns als Nächstes sagt. Heutzutage

ist das schwer vorzusehen. Die Diskussion um Rezyklate in der Verpackung auf EU-Ebene ist zum Beispiel von Orientierungslosigkeit geprägt. Wer da vorträgt, kann leicht Millionenbeträge verlieren.

» Innovationen heben unsere Gespräche mit dem Handel auf eine ganz andere Ebene. Wir sprechen mit unseren Kunden über Ideen und nicht nur über Preise «

Heiko Modell,
CEO Bauer-Gruppe

Wie ist es mit dem Tierwohl?

Schwertner: Da ist es ähnlich. Wenn Sie mehr Tierwohl wollen, brauchen Sie mit allen Beteiligten in der Lieferkette Einvernehmen darüber, wer es finanziert. Da stößt man schnell an Grenzen.

Modell: Unabhängig davon werden wir bei Milch in Deutschland Mengenverluste haben, aufgrund von höheren Haltungsforderungen, der sich abzeichnenden Moorvernässung sowie dem Verzicht auf die Anbindehaltung von Milchkühen.

Aber könnte es Ihnen nicht auch Vorteile bringen, Ihre Marken mit einer nach-

haltigen Milchsorte aufzuladen, etwa mit Heu- oder Biomilch? Wäre das ein Ansatz?

Schwertner: Ja, wir überlegen gerade, wie wir regionale Konzepte in der Bauer-Gruppe stärker forcieren können.

Wir haben noch gar nicht über Käse geredet. Wie wichtig ist diese Warengruppe noch für Sie?

Schwertner: Sie ist unser Herzstück, die DNA, mit der das Unternehmen angefangen hat. In den zurückliegenden Jahren ist sie allerdings ein bisschen aus dem Fokus geraten, weil wir uns erst einmal den Themen mit größerem Handlungsbedarf gewidmet haben.

Modell: Dieses Jahr haben wir es uns aber zur Aufgabe gemacht, das Käse-Segment weiterzuentwickeln. Spätestens Ende des Jahres wollen wir die ersten Innovationen auf den Markt bringen.

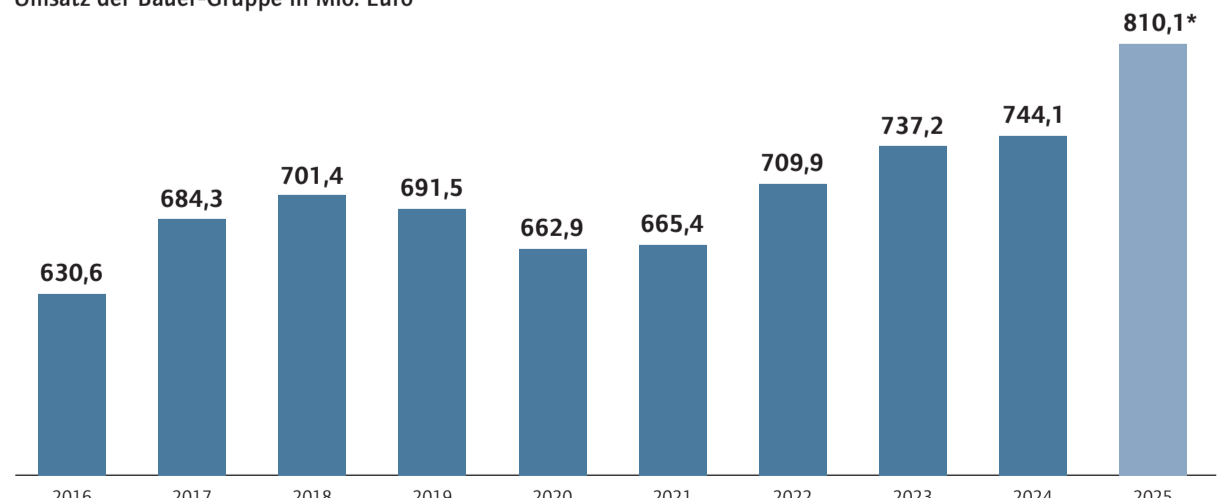
Herr Modell, Ihre Strategie reicht bis 2030. Wo soll das Unternehmen dann stehen?

Modell: Ich bin jetzt 62 und werde dieses Familienunternehmen in den nächsten drei Jahren so aufstellen, dass es in einem sicheren Fahrwasser unterwegs ist, dass wir noch erfolgreicher und internationaler sind – und dass wir ein weiteres strategisches Wachstumsfeld erfolgreich aufgebaut haben. *lz 08-25*

Das Gespräch führten Mathias Himberg und Dirk Lenders.

Aufbruch nach dem Einbruch

Umsatz der Bauer-Gruppe in Mio. Euro



*Prognose
LZ GRAFIK; QUELLE: UNTERNEHMEN