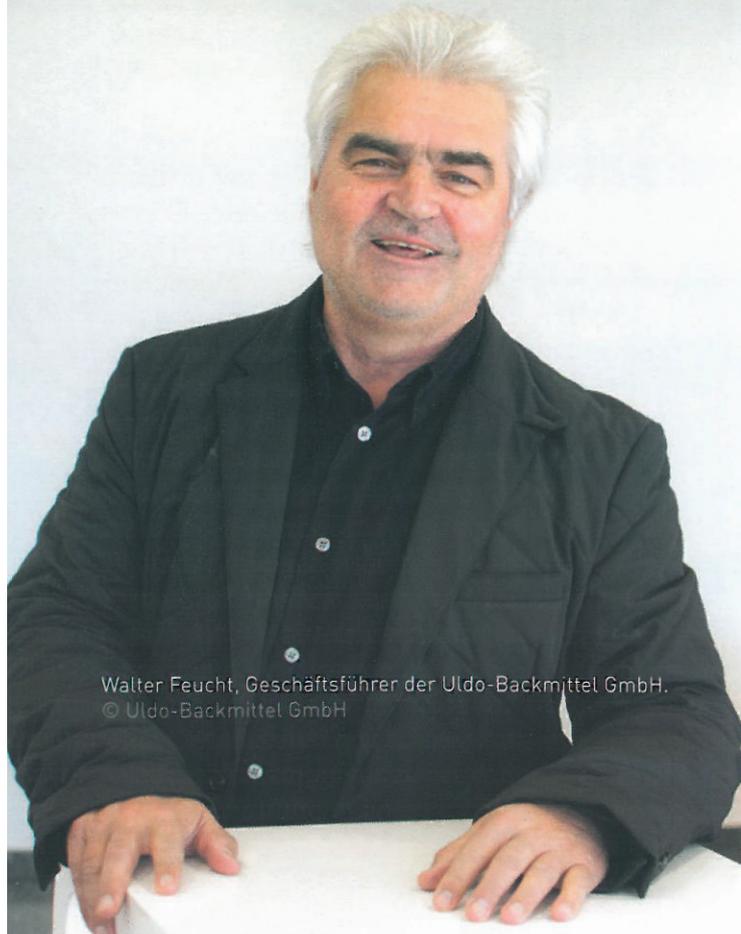


Uldo-Backmittel GmbH

Der ‚Kreativzwerg‘, der nicht nur Innovationen schafft, sondern Werte lebt



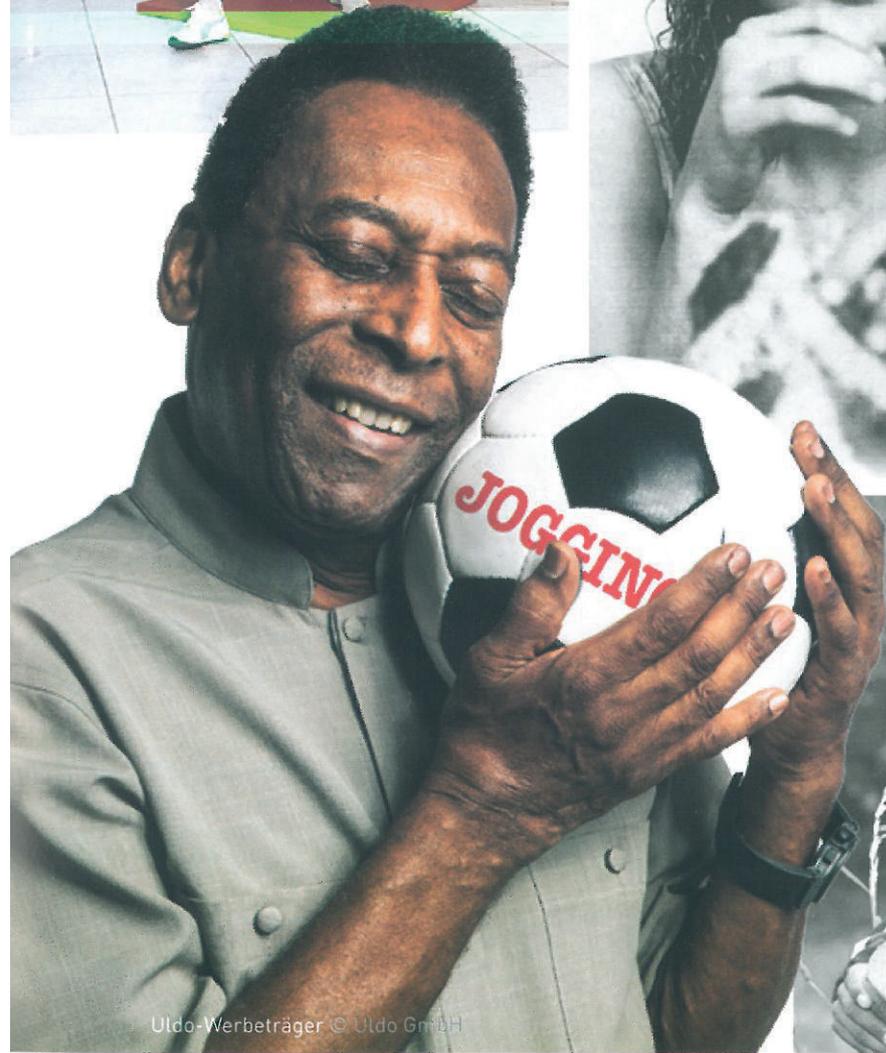
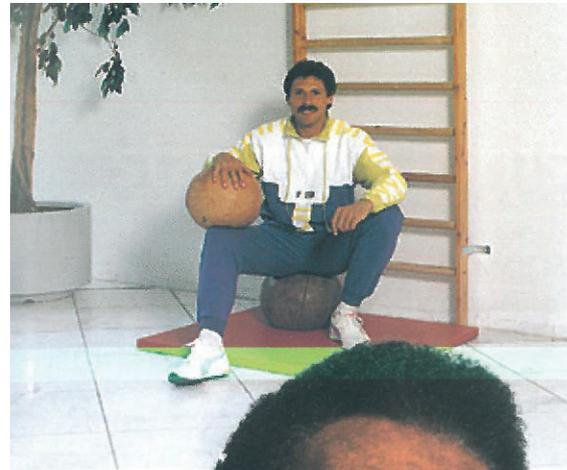
Walter Feucht, Geschäftsführer der Uldo-Backmittel GmbH.
© Uldo-Backmittel GmbH

Die Uldo-Backmittel GmbH gehört zu den innovativsten Unternehmen der Branche. Sie lebt von den Impulsen des Marktes und durch ihr Gespür für Verbraucherwünsche, war sie nicht nur in der Vergangenheit oft einen Schritt voraus. Walter Feucht, Geschäftsführer der Uldo-Backmittel GmbH, gibt in diesem Interview Einblicke in das Unternehmen und dessen Philosophie und wirft für uns einen Blick in den Kaffeesatz.

Die Vergangenheit weist auch in die Zukunft: Können Sie wegweisende Projekte, Produkte und Innovationen der letzten 25 Jahre in Ihrem Unternehmen darstellen? Was waren grundlegende Veränderungen, die Sie mit initiiert haben?

Fangen wir mit unserer kleinen Revolution vor mehr als 35 Jahren an. Da haben wir mit Jogging@Brot und -Brötchen ein völlig neues Marktsegment in der Backbranche geschaffen, das bis heute Bestand hat und unzählige Nachahmer inspirierte, ohne dass ein anderes Produkt die Dynamik und Strahlkraft unserer Marke je erreicht hätte. Unter dem Motto ‚Brot-Sport-Gesundheit‘ und mit dem Slogan ‚Der gesunde Start in den sportlichen Tag‘ entstand eine bis dahin nicht gekannte Art des Marktauftritts mit fröhlich ausgelassener Buntheit, die im krassen Gegensatz zu den herkömmlichen Motiven mit Scholle und Ähre stand. Diese moderne Werbung war für uns ein wesentlicher Wegbereiter für den Erfolg. Begleitet wurden unsere Kampagnen von Weltklasse-Athleten, die wir Bäckern für Autogrammstunden bieten konnten. Man könnte sagen, dass unser Marketing – statt die branchenübliche konservative Zurückhaltung und Bescheidenheit zu üben – dem Bäcker ein sprichwörtlich gesundes und modernes Selbstbewusstsein nahegebracht hat. Im Branchenjargon waren wir der ‚Kreativzwerg‘, weil uns immer etwas einfiel, zum Beispiel das Stadl-Brot, das jahrelang mit Karl Moik auf Tournee ging.

Es gab einige Meilensteine, mit denen wir Standards gesetzt haben. So hat Uldo mit BB Natura das erste DAWE-freie Brötchenbackmittel auf den Markt gebracht. Und als Bio weithin noch nicht selbstverständlich war, hat Uldo mit als Erster eine komplette Bio-Serie präsentiert. Veränderungen sind bei Uldo gewissermaßen das tägliche Brot, denn wir entwickeln für unsere Kunden und mit ihnen gemeinsam ständig neue individuelle Produkte, die dem Markt Impulse geben und Trends



Uldo-Werbeträger © Uldo GmbH

setzen – denken Sie nur an den heutigen Hype um Urgetreide wie Dinkel und Emmer, oder auch Chia und Quinoa. Da gehören wir, wie so oft, zu den Pionieren und können mit ausgereiften publikumswirksamen Rezepturen punkten.

Die Firmenphilosophie Uldos ist auf den Respekt für die Mitarbeiter, Umwelt und das soziale Miteinander ausgelegt. Warum ist es für die unternehmerische Zukunft von großer Bedeutung, dass Mitarbeiter die Firmenkultur leben und nach außen tragen? Muss sich die Führungskultur in deutschen Unternehmen ändern, um zukunftsfähig agieren zu können?

Viele Mitarbeiter sind im Social Web zugange, posten dort auch Ereignisse aus dem Arbeitsleben

und repräsentieren damit die Unternehmensmarke in der Öffentlichkeit. Auch für Uldo sind sie Spiegel der Unternehmenskultur. Dass wir positiv wahrgenommen werden, ist bedeutsam für unsere Attraktivität als Arbeitgeber, wenn wir qualifiziertes Personal gewinnen wollen. Dabei hat die Art und Weise, wie unsere Mitarbeiter die Unternehmenskultur nach außen tragen, einen mitentscheidenden Einfluss.

Und hier kommt die Frage nach der Führungskultur ins Spiel: Wenn es stimmt, was ich im Handelsblatt lesen musste, dass nämlich in deutschen Unternehmen ein Kasernenton herrscht und das Gehorchen vor dem Denken kommt, dann würde ich einen sogenannten Paradigmenwechsel schon sehr befürworten. Bei VW hat unter Winterkorn

angeblich ein Klima der Angst geherrscht. Wie soll Mann oder Frau unter solchen Umständen ein vorhandenes Potenzial ausschöpfen können und sich motiviert fühlen oder kreativ sein? Wie sollen Mitarbeiter auf so einer Grundlage ein gemeinsames Markenverständnis entwickeln, sich mit der Marke identifizieren oder gar zu Markenbotschaftern werden? Und wie kann ich mich als Führungskraft in einem derartigen Szenario wohlfühlen?

Am Ende einer derart verfehlten Haltung ‚von oben nach unten‘ können, wie im Fall VW, dann kapitale Fehlleistungen, wie der massenhafte Betrug am Kunden herauskommen, der nicht nur den eigenen Namen ruiniert, sondern außerdem das Ansehen der Generationen von Menschen schwer beschädigt, die das Label ‚Made in Germany‘ durch ihre Ingenieurskunst und Sorgfalt bei der Arbeit geprägt haben.

Ich vertrete schon immer eine Haltung, die sich am kategorischen Imperativ von Kant ausrichtet, den ich so interpretiere: „Dein Handeln soll immer so sein, dass es ein allgemeines Gesetz werden könnte.“ Die Entwicklung der Unternehmenskultur ist für mich eine tägliche Aufgabe. Ihr Erfolg resultiert aus dem Einfühlungsvermögen, der Sensibilität und dem Verständnis jedes einzelnen Mitarbeiters für die gemeinsamen Werte.

Wir, als mittelständisches Unternehmen, leben diese Werte und zementieren sie nicht in Vorzeigebegriffe wie Corporate Behaviour oder Compliance. Unsere neu eingestellten Mitarbeiter sollen aus eigenem Erleben verinnerlichen können, was Uldo ausmacht, wie wir ticken und wie wir uns sehen. Wir haben schon vor sehr langer Zeit den Weg eingeschlagen vom anweisungsorientierten zum dialogorientierten Umgang miteinander. Und diese Einstellung bestimmt intern nach wie vor unser Handeln und Tun. Nach außen wollen wir Maßstäbe setzen durch unser kreatives, kompetentes und verantwortungsbewusstes Handeln. Darin wird unser glaubwürdiges Bestreben erkennbar, unsere Kunden mit vertrauensvoller, langfristig angelegter Zusammenarbeit zufrieden zu machen.

Außerdem legen wir großen Wert auf soziales Engagement, mit dem wir Jahr für Jahr durch Aktionen wie Knallbonbon, Benefizkonzerte und andere Aktivitäten, zum Beispiel die Erforschung kindlicher Leukämien unterstützen. Dass unsere Mitarbeiter diese Aktivitäten mit einem gewissen Stolz mittragen und unterstützen, freut uns ganz besonders.

Wie wird sich Ihrer Meinung nach der deutsche Markt im europa- und weltweitem Vergleich verändern? Gibt es Märkte, die für Ihr Unternehmen stärker in den Vordergrund treten werden und wenn ja, welche sind dies und warum? Wie haben/werden sich Ihre unternehmerischen Vorhaben in den USA und Polen verändern? Was planen Sie für die nächsten 25 Jahre?

Was das Ranking bei der Standortqualität betrifft, schneidet Deutschland immer noch gut ab. Wir haben eine robuste Konjunktur, hohe Steuereinnahmen und extrem niedrige Zinsen. Wie es mit der konjunkturellen Entwicklung weitergeht, lässt sich angesichts der vielen Unwägbarkeiten – vor allem politischer und gesellschaftspolitischer Art – schwer abschätzen, und ich möchte deshalb keine Prognose abgeben. Was die Märkte in unserer Branche betrifft, hier geht der Trend bekanntlich seit langer Zeit immer mehr zu zentralen Produktionsstätten mit einem regionalen Netz von Verkaufsstellen. Von den namhaften Großbetrieben können wir schon einige zu unseren Kunden zählen, und das Potenzial ist für uns noch lange nicht ausgeschöpft. In diesem Bereich macht sich unsere Flexibilität und Kreativität als mittelständisches Unternehmen bezahlt. Wir können eben sehr schnell kundenindividuelle Produkte entwickeln und dabei auf regionale Besonderheiten eingehen.

Fachgeschäfte müssen kämpfen. Die Zahl der Bäckerei-Meisterbetriebe hat sich seit 2009 um ein Fünftel verringert. Ein Grund dafür ist die Konkurrenz durch Aldi und Lidl, die bei ihrer Investitions-offensive viele Filialen mit Backautomaten ausgerüstet haben. Die Bäcker in Deutschland schlagen sich aber im Wettbewerb mit den Discountern besser als erwartet. Sie haben verstanden, dass sie mit dem Verkauf von Backwaren allein kaum überleben können. Viele vollziehen den Wandel zu einer Art Backgastronomie und schaffen sich ein zweites Standbein durch frisch zubereitete Snacks auf Brotbasis zum Verzehr vor Ort und kleine Mahlzeiten zum Mitnehmen. Auch diese kleineren Betriebe können wir mit unseren trendigen frischen Ideen tatkräftig unterstützen. Ein Beispiel dafür ist unser jährlich erscheinendes ‚Theater der Ideen‘, das den Kunden Anregungen für verkaufstarke saisonale Aktionen gibt.

Die Geschäfte in den USA und in Polen entwickeln sich hervorragend, vor allem in Polen. Dort sind wir grenzüberschreitend aktiv und liefern in



starterlaubnis fürs umsatzplus: reise um die welt

der verkaufsberater mit ausgefallenen rezepten fürs ganze jahr



mehrere Nachbarstaaten. Eine Barriere für das weitere Wachstum sehe ich dort nicht.

Eine Planung für die nächsten 25 Jahre? Die käme dem Blick in die Kristallkugel gleich, ersatzweise könnte man Kaffeesatz lesen. Im Ernst: Als langfristigen dauerhaften Trend könnte ich mir ein ‚back to the roots‘ vorstellen, was unsere Ernährungsweise angeht. Das Gesundheitsbewusstsein nimmt zu, alle wollen 100 Jahre alt werden, wie auch die Wiederentdeckung Erfolge uralter Getreide und Samen wie Dinkel, Emmer, Quinoa und Chia zeigt.

Sei es, wie es ist, wir gratulieren Back.Business zum 25-jährigen Bestehen.

Vielen Dank Herr Feucht.
Das Interview führte Anja Schlüse