

Die Werbemotive von Uldo, wie hier das Rockermädchen, sind oft ausgefallen und bunt.

# Resilienz trifft Rebellion: Uldo im Fokus

Ein Gespräch mit Uldo-Geschäftsführerin Tanja Rumm und Marketingleiterin Jennifer Hampe über den Wandel im Unternehmen, die Relevanz von Innovationen und die neuesten Entwicklungen auf dem Backzutatenmarkt. Text: Isabell Köster

**U**ldo-Backmittel ist seit Jahrzehnten eine etablierte Größe in der deutschen Backzutaten-Branche. Der Fokus des familiengeführten, mittelständischen Unternehmens liegt auf der Entwicklung und Produktion hochwertiger Backmittel und bedarfsgerechter Rohstoffmischungen, die den spezifischen Anforderungen von Backbetrieben jeder Größe gerecht werden – vom Handwerksbetrieb bis zur Großbäckerei. Doch wer sind die Gesichter hinter dieser Kontinuität, und wie positioniert sich das Unternehmen in einem sich ständig wandelnden Markt, der von globalen Herausforderungen und neuen Verbrauchertrends geprägt ist? Wir sprachen mit den Schwestern Tanja Rumm und Jennifer Hampe – der aktuellen Führungsgeneration – über aktuelle Trends in der Backzutaten-Branche, den mutigen Weg im Marketing und Herausforderungen in der Führungsnachfolge.

**Frau Rumm, welche Trends sehen Sie aktuell in der Backzutatenbranche – und wie positioniert sich Uldo dazu?**

**Tanja Rumm, Geschäftsführerin:** Der aktuell größ-

te Trend sind eiweißbetonte Produkte. Darum haben wir jüngst eine neue High-Protein-Produktreihe gelauncht, die süße Artikel wie Brownies und Cookies, aber auch Brot und Brötchen umfasst. Der Markt zeigt deutlich, wie stark das Thema nachgefragt wird: Proteinprodukte sind überall präsent und eine proteinreiche Ernährung ist längst kein Trend aus dem Fitnessstudio mehr, sondern hat sich in allen Altersgruppen etabliert. Genau hier setzen unsere neuen Produkte an. Ein weiteres wichtiges Thema ist vegan – für viele eher eine Lebensweise als eine reine Ernährungsform. Auch Frei-von-Produkte und Langzeitführung bleiben relevant.

**Auch der Trend zur individualisierten Ernährung nimmt weiter zu. Spiegelt sich das in den Anfragen Ihrer Kunden wider?**

**TR:** Ich glaube, es geht weniger um individualisierte Ernährung, sondern darum, dass sich die Unternehmen voneinander abheben wollen. Der Wettbewerb in der Bäckereibranche ist intensiv, und niemand will das gleiche Sortiment anbieten wie alle anderen. Wir haben unter unseren Kunden

Die Schwestern Jennifer Hampe (links) und Tanja Rumm arbeiten seit sechs Jahren gemeinsam an der Spitze des Familienunternehmens Uldo-Backmittel. Dabei gibt es eine klare Rollenverteilung: „Es ist immer klar, Tanja ist die Chefin“, bekräftigt Marketingleiterin Hampe. Diese klare Struktur eliminiere Reibereien nahezu vollständig, was Geschäftsführerin Rumm bestätigt: „Wir sind noch nie geschäftlich aneinandergeraten.“ Rumm, die das Unternehmen in dritter Generation führt, trat 2012 in die Geschäftsführung von Uldo ein, nachdem sie ihr Studium der Betriebswirtschaftslehre abgeschlossen und Berufserfahrung als Geschäftsführerin der Dinner-show „Pomp Duck and Circumstance“ gesammelt hatte.



wirklich beeindruckende Betriebe mit kreativen Ideen, die ihnen ermöglichen, ihren eigenen Weg zu gehen – etwas, das mit Standardprodukten kaum möglich wäre. Dabei unterstützen wir gern. Unser Ansatz ist: „Entwickle dein eigenes Profil, und wir helfen dir dort, wo du es brauchst – statt mit einem starren Schema F, das für alle gelten soll.“

**Frau Hampe, wie wichtig ist eine innovative Herangehensweise für die Markenidentität von Uldo?**

**Jennifer Hampe, Marketing:** Uldo war schon immer anders. Auf Messen hat man das deutlich gesehen: Während andere noch auf konservative Darstellungen wie bemahlte Hände im Teig setzten, hat unser Vater Walter Feucht schon früh mit Traditionen gebrochen. Dadurch können wir uns heute im Marketing Dinge erlauben, die andere Firmen nicht wagen würden. Wir können vieles mit einem Augenzwinkern umsetzen, ohne dass es negativ aufgenommen wird.

**TR:** Ein gutes Beispiel dafür ist eine Halloween-Aktion von vor einigen Jahren: Ich wollte etwas machen, das sofort auffällt. Also haben wir ein Gebäck mit Spinat und Kürbis entwickelt, das eine grüne Optik hatte. Darum habe ich vorgeschlagen, es „Kotzbrocken“ zu nennen. Der Vertrieb hat mich natürlich völlig entgeistert angesehen. Deshalb sind wir schließlich zweigleisig gefahren: Es gab die Variante „Hexenbröckel“ und die Variante „Kotzbrocken“, die Kunden konnten selbst ent-

scheiden, was zu ihnen passt. Tatsächlich hat ein Kunde das Produkt als „Kotzbrocken“ vermarktet.

**Nachdem Uldo über Jahre mit bekannten Sportlern und Persönlichkeiten zusammengearbeitet hat, haben Sie diese Strategie vor einiger Zeit geändert. Was waren die entscheidenden Impulse, die Sie dazu bewegt haben, statt auf große Namen künftig auf kreative Lifestyle-Konzepte zu setzen?**

**JH:** Traditionell steht Uldo für Brot, Sport und Gesundheit. Wie Sie sagen, waren wir die ersten, die mit Sportstars geworben haben – damals mit Schwimmerin Franziska van Almsick und Eisschnellläuferin Claudia Pechstein. Später kam die Zusammenarbeit mit dem österreichischen Koch Eckart Witzigmann hinzu. Irgendwann war jedoch der Punkt erreicht, an dem wir dachten: Durch Formate wie „Big Brother“ oder „Ich bin ein Star – Holt mich hier raus!“ sind die Menschen mit Prominenten überflutet. Um noch Aufmerksamkeit zu bekommen, bräuchte man heute Stars auf dem Niveau eines Manuel Neuer. Wenn bei jeder Autohauseröffnung schon irgendein Reality-Promi auftaucht, womit kann man dann noch herausstechen? Da wir uns berühmte Persönlichkeiten aber nicht leisten wollen, haben wir entschieden, einen neuen Weg zu gehen und uns mit dem Marketingformat „Theater der Ideen“ stärker in Richtung Lifestyle und Entertainment zu bewegen.

**Nachhaltig geprägt wurde Uldo durch Ihren Vater**





Heute beschäftigt Uldo-Backmittel rund 45 Mitarbeiter, davon arbeiten neun in der Backstube. Die Geschlechterverteilung ist dabei vergleichsweise modern: Etwa ein Viertel der Belegschaft ist weiblich.

**Walter Feucht. Frau Rumm, Sie sitzen schon seit mehr als zehn Jahren, bald 15 Jahre, als dritte Generation in der Geschäftsführung von Uldo. Was bedeutet es für Sie, als Frau in einer traditionell eher männlich geprägten Branche Verantwortung zu tragen, und welche Entwicklungen haben Sie seit Ihrem Einstieg erlebt?**

**TR:** Als ich direkt nach dem Studium in die Branche einstieg und an meiner ersten Tagung des Backzutatenverbands teilnahm, war ich – abgesehen von der Schriftführerin – die einzige Frau im Raum. Umgeben von älteren Herren in grauen Anzügen fragte ich mich unweigerlich, in welches Umfeld ich da geraten war. Damals habe ich vor allem eines getan: aufmerksam beobachtet. Als ich nach mehr als sechs Jahren Pause in die Branche zurückkehrte, waren weiterhin nur wenige Frauen vertreten. Meine Schwester und ich sind jedoch in einem Umfeld aufgewachsen, in dem Geschlechterrollen keine besondere Bedeutung hatten und wir uns demgemäß auch nicht eigens behaupten mussten – es gab Männer und Frauen, mehr Unterscheidung war nicht nötig. Aus meiner Sicht entsteht die eigentliche Herausforderung hauptsächlich erst, wenn man als junger Mensch in ein Unternehmen einsteigt oder eine Nachfolge übernimmt – und das betrifft Männer wie Frauen gleichermaßen. Dann begegnet man meist zwei Lagern: jenen, die sagen „Du bist ganz der Vater, du wirst das schaffen“, und jenen, die einen automatisch unterschätzen, weil man „nur“ die Tochter oder der Sohn ist. Diese Reaktionen erlebt man unabhängig vom Geschlecht.

**Mussten Sie anfangs ebenfalls mit derartigen Reaktionen umgehen?**

**TR:** Ja, denn einige langjährige Mitarbeiter befürworteten zwar grundsätzlich eine Nachfolge und den Fortbestand des Unternehmens, waren aber mit einigen notwendigen Veränderungen nicht einverstanden. Wenn unser Papa diese initiiert hätte, wären sie wahrscheinlich anders aufgenommen worden, da er sich bereits bewiesen hatte. Ich als die Neue, die plötzlich andere Wege aufzeigen wollte, stieß auf wenig Begeisterung. Es hat eine Zeit gedauert, bis auch der Letzte überzeugt war. Ich habe aber von Anfang an eine klare Philosophie vertreten, von der ich nicht abgewichen bin. Das bedeutet nicht, dass ich dogmatisch bin, aber ich habe eine Grundüberzeugung, wie ich das Unternehmen führen möchte.

**Wie würden Sie diese Philosophie beschreiben?**

**TR:** Ich führe vollkommen anders als unser Papa. Er war – im besten Sinne – ein klassischer Patriarch: jemand, der sich um alles kümmerte, schützend die Hand über sein Team hielt und als zentrale Problemlöserinstanz fungierte. Das entspricht jedoch nicht meiner Führungsphilosophie. Mir geht es darum, ein starkes Team aus eigenständigen Persönlichkeiten zu formen, die eigene Lösungen entwickeln und Verantwortung dafür übernehmen. Ich brauche Menschen, die sich im konstruktiven Sinne mit mir auseinandersetzen, nicht solche, die lediglich zustimmend nicken, sobald ich etwas sage. Ich wünsche mir Mitarbeitende, die ihre Meinung vertreten, Kritik äußern, wenn etwas nicht stimmig ist, und Haltung zeigen. Genau das erwarte ich – deshalb sind sie in Führungspositionen.

**Welchen Rat würden Sie jungen Frauen geben, die in der Back- beziehungsweise Lebensmittelbranche Führungsverantwortung übernehmen möchten?**

**TR:** Ich würde ihnen raten, die Dinge einfach anzupacken. Vieles entwickelt sich ohnehin anders, als man es geplant hat. Man sollte außerdem bei sich bleiben und sich nicht verstellen. Viele Frauen glauben, sie müssten im Geschäftsleben einem bestimmten Bild entsprechen und wirken unnötig hart, um sich durchzusetzen – das führt selten zum Erfolg. Dennoch ist es wichtig, ein dickes Fell zu entwickeln und sich nicht einschüchtern zu lassen. Was darüber hinaus auf jeden Fall hilfreich ist, ist ein unterstützendes privates Umfeld, bei dem man sich auch mal aussprechen kann.

### Die Vision Ihres Vaters prägt das Unternehmen bis heute. Was macht ihn so wegweisend?

**TR:** Unser Papa hat im Grunde Energie und Ideen für drei Leben. Selbst wenn man ihm zwanzig Mal sagt, etwas sei unmöglich, macht er es trotzdem. Diese Unbeirrbarkeit bewundere ich zutiefst und wünsche ich mir selbst noch mehr. Es ist eine seltene Qualität. Er ist und bleibt unser ‚Übervater‘, der über allem schwebt. Sein Geist ist untrennbar mit dem Unternehmen verbunden. Solange er lebt, wird er die respektierte Autorität im Betrieb bleiben.

### Ist er denn im Tagesgeschäft noch aktiv?

**TR:** Nein, und das war wichtig für mich. Er hat sich konsequent aus dem operativen Geschäft zurückgezogen. Wir waren alle überrascht, als er sagte, er übergibt das Unternehmen und mischt sich nicht mehr ein. Wir konnten uns das kaum vorstellen. Doch erstaunlicherweise hat er Wort gehalten.

**JH:** Unser Papa ist aber nach wie vor geschäftsführender Gesellschafter und in strategische Themen eingebunden. Wie Tanja sagte, ist er einfach der „Big Boss“. Ich erinnere mich, dass er zu Zeiten der Corona-Pandemie, als wir Nachtschichten hatten, ins Büro kam, weil ihm zu Hause langweilig war. Die Mitarbeiter in der Produktion haben sich immer sehr gefreut, wenn er nachts vorbeischaute. Diese Wertschätzung ist den Menschen hier wichtig – das ist unsere familiäre Prägung.

### Welche Themen treiben Sie gegenwärtig um: Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Fachkräftemangel?

**TR:** Wir arbeiten nicht mit speziellen Systemen, Zertifikaten oder einer eigenen Abteilung dafür,

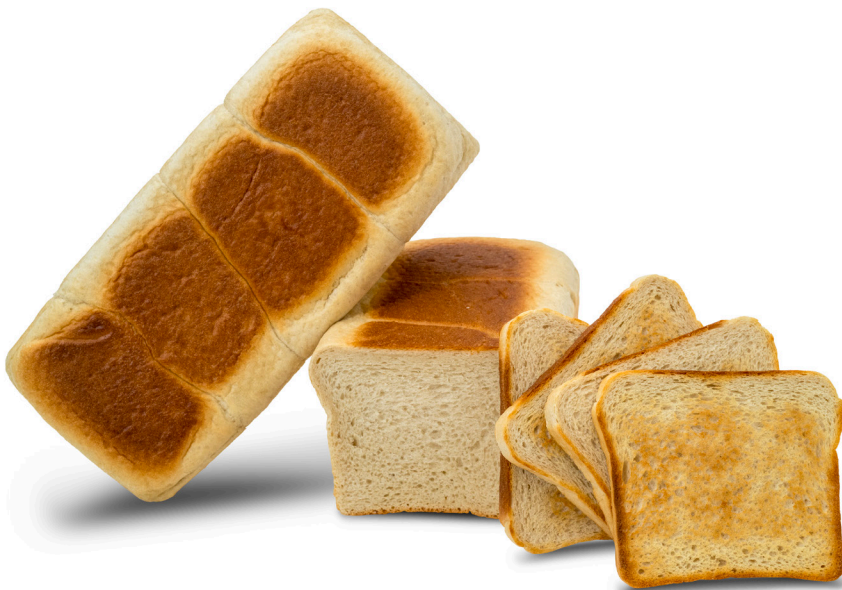
aber für uns ist es selbstverständlich, die Umwelt nicht unnötig zu belasten. Dieses Bewusstsein läuft bei uns immer mit, ich sehe Nachhaltigkeit als eine innere Haltung. Gleichzeitig möchte ich keinen übermäßigen Druck von oben ausüben. Ein Beispiel ist das Thema Fahrzeuge: Wir haben für Firmenwagen feste Budgets, die für E-Autos etwas höher sind, um einen Anreiz zu schaffen. So ist das Fahrzeug, das man sich aussuchen kann, oft attraktiver als ein Verbrenner. Doch gerade bei uns im Schwabenland hat das Auto einen hohen Stellenwert, und ich möchte keinen Mitarbeiter zu einem Fahrzeug verpflichten, das er nicht fahren möchte.

Und auch der Fachkräftemangel ist für uns definitiv ein Thema. Man muss deutlich länger und gezielter suchen, um qualifizierte Mitarbeitende zu finden. Das spüren wir auch bei unseren Kunden. Wenn ihnen Personal fehlt, müssen wir unsere Produkte so gestalten, dass sie auch in dieser Situation funktionieren.

### Welche politischen Rahmenbedingungen würden Sie sich wünschen, damit das Bäckerhandwerk zukunftsfähiger wird?

**TR:** Wir lassen im Geschäftsleben Politik und Religion außen vor. Dennoch glaube ich, dass Deutschland vor allem weniger Bürokratie braucht. Das würde viele Probleme lösen, über die wir heute nachdenken, weil vieles für die Menschen einfacher wäre. Das betrifft nicht nur die Bäckerbranche, sondern alle Bereiche. Teilweise sind die Regelungen bei uns wirklich absurd. Wenn man die Energie in die eigentliche Arbeit stecken könnte statt in bürokratische Vorgaben, wäre allen geholfen.

■



Die neuen Ulido High Protein Produkte überzeugen laut Hersteller durch einen hohen Proteingehalt, wertvolle Aminosäuren, viele Ballaststoffe und einen reduzierten Kohlenhydrat-/Zuckergehalt. Dabei sollen sie sich sowohl optisch als auch sensorisch nicht von den Eigenschaften konventioneller Backwaren unterscheiden. Der Allrounder der Produktreihe – Ulido Pro Boost 50 – ermöglicht vielfältige Einsatzmöglichkeiten für zum Beispiel Toast, Baguette oder auch Pizza. Doch auch süße Gebäcke sowie Brot und Brötchen sind Teil der Linie.