

Rede des CEO Marcus Pöllinger auf der Hauptversammlung der BayWa Group am 11. Juni 2024

+++ ES GILT DAS GESPROCHENE WORT +++

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre sowie
Aktionärsvertreterinnen und Aktionärsvertreter,
sehr geehrte Damen und Herren,
sehr geehrte Vertreterinnen und Vertreter des Aufsichtsrats,

gemeinsam mit meiner Vorstandskollegin **Dr. Marlen Wienert**
und meinen Vorstandskollegen **Andreas Helber** und **Reinhard
Wolf** begrüße ich Sie herzlich zu unserer Hauptversammlung.

Heute werde ich Ihnen den Rechenschaftsbericht für die
Geschäftsentwicklung der BayWa im Jahr 2023 vorstellen,
Ihnen erläutern, wo wir **im Jahr 2024** stehen – und wie wir das
Unternehmen mit unserer „**Strategie 2030**“ **profitabel und
zukunftsfest** machen.

Vorab aber: Herzlichen Dank an **Gregor Scheller** für die
einführenden Worte. Es ist eine Fortführung der stark
genossenschaftlich geprägten Wurzeln der BayWa, dass er
seit Mai unseren Aufsichtsrat leitet. Herr Scheller hat das

genossenschaftliche Bankenwesen über mehr als drei Jahrzehnte geprägt.

Wie er schon selbst ausgeführt hat, war er bereits in früheren Jahren Mitglied unseres Aufsichtsrats und gehört ihm seit März dieses Jahres erneut an. Kurzum, lieber Herr Scheller: Sie sind ein hervorragender Vertreter der **Werte**, die auch das **Fundament** der BayWa darstellen. Ich freue mich sehr auf unsere weitere Zusammenarbeit, die uns nach einer stürmischen See in den ersten Monaten dieses Jahres wieder in ruhigeres Fahrwasser bringen wird.

Einen herzlichen Dank richte ich auch an den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden **Bernhard Loy**, der das Gremium interimistisch geleitet hat.

Meine Damen und Herren, ich bin niemand, der lange in den Rückspiegel schaut. Was wir jetzt brauchen – was die BayWa jetzt braucht –, sind ein **beherzter Blick nach vorn** und eine **Konzentration auf das Wesentliche**.

Um die BayWa **nachhaltig zukunftsfest** zu machen, haben wir einen **Transformationsprozess** angestoßen. Nicht erst zum zeitlich klar definierten Zielpunkt dieser Transformation – im Jahr 2030 –, sondern bereits auf dem Weg dorthin wird die BayWa weniger Schulden haben. Sie wird weniger Risiken

ausgesetzt sein und eine höhere Resilienz gegenüber negativen exogenen Faktoren besitzen.

Was ich mit **Transformation** meine? Bitte lassen Sie es mich in **drei kurzen Punkten zusammenfassen**, bevor wir in unser Zahlenwerk einsteigen.

Erstens:

Wir analysieren die aktuelle Lage schonungslos: Mit den Zahlen des vergangenen Jahres können weder wir als Unternehmen noch Sie als Anteilseigner zufrieden sein.

Bereits zum Zeitpunkt meines Amtsantritts als CEO im April 2023 war abzusehen, dass es ein schwieriges Jahr wird. Der anhaltende Krieg gegen die Ukraine, der Markteinbruch im Hochbau, der Preisverfall bei Agrarrohstoffen und Solarmodulen sowie der Zyklon in Neuseeland haben uns 2023 in allen Geschäftsbereichen vor Herausforderungen gestellt.

Die **unerwartet schnell gestiegenen Zinsen** haben unser Geschäft stark belastet, wir haben aber ohne Frage auch einige **hausgemachte Herausforderungen** vor der Brust. Diese gehen wir mit Nachdruck und Tempo an. Dazu nachher mehr.

Extrem wichtig ist festzuhalten: **Das Fundament der BayWa trägt überaus stabil.** Dass die BayWa auch im schwierigen Jahr 2023 einen **Konzernumsatz** von knapp 24 Mrd. Euro vorweisen konnte, kommt nicht von ungefähr. Heute wie morgen gilt: **Der Markt braucht uns.** Mit unseren Aktivitäten besetzen wir die **Felder der Zukunft:**

Als international tätiger Agrarhändler **ernähren wir die Welt.**

Wir treiben den Ausbau einer zukunftsfähigen **Energieversorgung** auf allen Kontinenten voran.

Wir bauen **mit** an einer flächendeckenden Infrastruktur für die Mobilität der Zukunft.

Wir schaffen gemeinsam mit unseren Partnern in der Baubranche **Lebensräume** für heutige und kommende Generationen.

Zweitens:

Wir scheuen uns nicht, die BayWa-Gruppe neu zu denken – ohne damit unsere Traditionen infrage zu stellen. Der Markt und die Grundvoraussetzungen wandeln sich rasant. Fest steht nur: **Wir können die Zukunft nicht mit den Methoden der Vergangenheit gestalten.**

Deshalb wandeln auch wir uns. Dass wir das können, haben wir in der Geschichte des Unternehmens bereits mehrfach bewiesen. Frühere Jahre zeigen, dass wir auch in einem Zins-Umfeld mit 4 Prozent und mehr wirtschaftlich arbeiten können. Ich bin sehr zuversichtlich, dass wir das Ergebnis in diesem Jahr **wesentlich verbessern** werden.

Drittens:

Wir schieben keine Maßnahmen vor uns her – und mögen sie auch noch so unangenehm sein. Wir gehen den **Wandel** mit unserer „Strategie 2030“ ganz systematisch an:

Wir betrachten die **Ertrags- und Risiko-Profile** unserer Geschäfte in den jeweiligen Märkten.

Wir definieren **operative Exzellenz** in unserem geschäftlichen Handeln. Hierzu gehört auch, unseren Overhead neu zu denken.

Wir **steuern unser Portfolio aktiv und fokussiert** und definieren sehr konkret **Wachstumsfelder, Optimierungsfelder sowie Desinvestitionsfelder.**

Das bedeutet:

- **Wir investieren in von uns definierte Zukunftsbereiche**
- **Wir optimieren unsere Arbeitsweisen in unserem Kerngeschäft**
- **Wir trennen uns von Beteiligungen und stärken damit unsere Eigenkapitalquote**

Unsere großen Wachstumsfelder sind der **internationale Getreide- und Spezialitätenhandel** und die **erneuerbaren Energien**. In anderen Bereichen wie **Bau** oder **Agrar und Technik** haben wir bereits 2023 begonnen zu optimieren.

Unser Geschäft mit **Digital-Anwendungen für die Landwirtschaft** haben wir im vergangenen Jahr hingegen an den Landmaschinenhersteller **AGCO** verkauft. Und wie schon angekündigt stehen auch im Bereich der erneuerbaren Energien Portfolio-Optimierungen an.

Alle Führungskräfte in der gesamten BayWa-Gruppe wissen, was ich als CEO und Sie als Anteilseigner von ihnen erwarten: Dass sie die volle **Verantwortung** für die von ihnen geführten Gesellschaften und Bereiche übernehmen. Die klare Vorgabe lautet: **Jede Einheit muss künftig für sich profitabel sein.**

Meine Damen und Herren,

ich bitte Sie heute persönlich um Ihr Verständnis, dass wir vorschlagen, in diesem Jahr keine **Dividende** auszuschütten. Es hätte keinen Sinn gemacht, eine Ausschüttung aus der **Substanz** des Unternehmens zu bestreiten. Ich kann Ihnen aber versichern: Wir arbeiten bereits an einer **Dividendenstrategie** und tun alles dafür, Ihnen **nicht noch einmal** solch eine Botschaft überbringen zu müssen.

Lassen Sie uns jetzt einen Blick auf die wichtigsten Zahlen des vergangenen Jahres werfen:

Wie wir erwartet hatten, konnte die BayWa im Jahr 2023 nicht zum Rekordjahr 2022 aufschließen: Im Geschäftsjahr 2022 hatten wir Rückenwind. Anders im Jahr 2023. Der anhaltende Krieg gegen die Ukraine, stark gestiegene Zinsen, hohe Inflationsraten – und ihre Auswirkungen auf Preise, Absatzmengen und Handelsmargen der BayWa – haben ihre Spuren auch in unseren Zahlen hinterlassen. Hinzu kamen die bereits erwähnten segmentspezifischen Themen und Probleme.

Trotz dieser schwierigen Rahmenbedingungen haben wir das Geschäftsjahr 2023 mit einem Konzernumsatz von 23,9 Mrd. Euro und einem Konzern-EBIT von 304 Mio. Euro

abgeschlossen. Beide Werte liegen hinter dem Rekordjahr 2022, aber deutlich über den Vorjahren.

Was uns aber nicht zufriedenstellen kann, ist das, was am Ende unterm Strich bleibt:

Nach Zinsen und Steuern ergibt sich erstmals ein Konzernjahresfehlbetrag von 93,4 Mio. Euro. Im Vorjahr stand dem ein Überschuss von 239,5 Mio. Euro entgegen.

Lassen Sie mich einen vertieften Blick auf die Entwicklung im Geschäftsjahr 2023 werfen:

Wie Ihnen, sehr geehrte Damen und Herren, bekannt ist, haben wir drei Geschäftsfelder, die in sieben Segmente unterteilt sind.

Das **Geschäftsfeld Energie** beinhaltet das gleichnamige Segment sowie das Segment Regenerative Energien.

Das **Segment Regenerative Energien** schloss das Geschäftsjahr 2023 mit einem Umsatz von 5,8 Mrd. Euro nach 6,5 Mrd. Euro im Vorjahr ab. Die massive Überproduktion durch chinesische Solarmodulhersteller führte im Jahr 2023 zu Überkapazitäten am Markt und vor allem in Europa zu drastisch sinkenden Preisen. Die Preise für Solarmodule haben sich

innerhalb eines Jahres mehr als halbiert. Geringe Handelsmargen und Bestandsabwertungen in der BayWa waren die Folge und sind maßgeblich verantwortlich für das schwächere Ergebnis.

Die **Geschäftseinheit IPP** – was für Independent Power Producer, also die Stromerzeugung der BayWa als unabhängiger Anbieter steht – erweiterte ihr Portfolio gegenüber dem Vorjahr um sechs Parks. Insgesamt 31 Wind- und Solarparks in Europa, Nordamerika und Australien waren zum Jahresende operativ im Bestand. Das EBIT des Segments Regenerative Energien lag bei 193,8 Mio. Euro. Im Vorjahr waren es 239,1 Mio. Euro.

Für das vergangene Jahr hatten wir den Verkauf des **Solarhandelsgeschäfts** angekündigt. Trotz des Interesses mehrerer Investoren konnten wir aufgrund des Umfelds nicht den Verkaufspreis erzielen, den wir uns vorgestellt hatten. Wir werden den Prozess im laufenden Jahr weiterführen und erwarten Resultate im Jahr 2025. Der Erlös würde einen Beitrag zur Entschuldung des Konzerns und einer Verringerung der Zinslast leisten.

Das **Segment Energie** liefert beispielsweise Wärmeenergieträger und Kraftstoffe sowie Dienstleistungen für die Elektromobilität. Im vergangenen Geschäftsjahr verzeichnete die BayWa einen Umsatzrückgang von knapp 16 Prozent auf 2,8 Mrd. Euro (Vorjahr: 3,3 Mrd. Euro). Abgeschwächte Handelsdynamiken bei fossilen Energieträgern und Schmierstoffen sowie geringere Handelsmargen im Zuge sinkender Preise an den Energierohstoffmärkten prägten das Geschäftsjahr.

Weiter auf dem Vormarsch ist die **Elektromobilität**: Mit dem Zuschlag für das Deutschlandnetz in Bayern ist die BayWa Mobility Solutions GmbH im Jahr 2023 in das CPO-Geschäft eingestiegen. Als Charge Point Operator wird die BayWa-Tochter künftig auch Ladestationen für E-Mobilität bauen. Bis Ende 2026 werden wir 40 Ladeparks betreiben.

Das **EBIT im Segment Energie** lag 2023 mit 17,8 Mio. Euro um 67 Prozent unter dem Vorjahreswert.

Im **Geschäftsfeld Agrar** bündeln wir gleich vier Segmente.

Das **Segment Cefetra Group** konnte Handelsopportunitäten aufgrund schwankender Preise sowohl im traditionellen als

auch im Spezialitätengeschäft erfolgreich nutzen.

Mit einem EBIT von 64,6 Mio. Euro im Jahr 2023 hat die Cefetra Group das bisherige Rekordergebnis von 59,5 Mio. Euro aus dem Jahr 2022 um knapp 9 Prozent übertroffen. Der Umsatz lag mit 5,3 Mrd. Euro unter dem Vorjahreswert von 6,1 Mrd. Euro. Grund waren überwiegend rückläufige Preise bei vielen Produkten nach den Marktübertreibungen im Vorjahr. Im Spezialitätengeschäft profitiert die BayWa weiterhin von ihrer starken Marktposition und von soliden Lieferketten.

Das **Segment Agrar** hatte vor allem im Düngergeschäft unter signifikanten Preisrückgängen zu leiden. Extreme Wetterlagen im Laufe der gesamten Anbausaison belasteten zudem die erfassten Mengen und Qualitäten im inländischen Getreidehandel.

Im Segment Agrar endete das Geschäftsjahr 2023 mit einem Umsatz von 4,9 Mrd. Euro. Im Vorjahr waren es 5,8 Mrd. Euro. Das erwirtschaftete EBIT lag bei 26,4 Mio. Euro und damit deutlich unter dem von Preisübertreibungen geprägten Vorjahreswert von 104,7 Mio. Euro.

Das Marktumfeld nach Ausbruch des Krieges gegen die Ukraine hat sich indessen normalisiert. Durch eine bessere Verfügbarkeit von Agrarrohstoffen nahm der Wettbewerb für den Getreide- und Ölsaatenhandel in Deutschland und Österreich zu. Ungünstige Wetterlagen, vor allem zur Erntezeit, minderten Menge und Qualität der Erzeugnisse und dämpften die Nachfrage nach Betriebsmitteln wie Pflanzenschutz und Dünger. Trotzdem erwirtschaftete die BayWa im inländischen Agrargeschäft ein mehr als doppelt so hohes EBIT als im Jahr 2021, das sich – im Gegensatz zum Ausnahmejahr 2022 – eher als Vergleichsjahr eignet.

Im **Segment Global Produce**, in dem die BayWa die gesamte Wertschöpfungskette in der Obst- und Gemüsevermarktung abdeckt, hat die BayWa mit den Folgen eines Zyklons in Neuseeland gekämpft. Zudem verzeichnete das Segment eine inflationsbedingte Kaufzurückhaltung bei Premiumobst bzw. exotischen Früchten.

Der Umsatz im Segment lag mit gut 879 Mio. Euro auf Vorjahresniveau. Durch schwache Ernten in Europa und anderen Bezugsländern stiegen zwar die Preise für Frischeprodukte. Dies konnte jedoch die Verluste im neuseeländischen Apfelgeschäft nicht kompensieren. Dort hatte der Zyklon „Gabrielle“ einerseits geringere

Vermarktungsmengen, andererseits zusätzliche Kosten für die Beseitigung der Unwetterschäden in Höhe von rund 35 Mio. Euro verursacht.

Aufgrund anhaltend schwieriger Rahmenbedingungen schloss das Segment Global Produce das Geschäftsjahr 2023 mit einem EBIT von minus 15,1 Mio. Euro – ein drastischer Rückgang gegenüber dem Vorjahreswert von 21,1 Mio. Euro.

Die Entwicklung des **Segments Technik** hat uns im Jahr 2023 besonders gefreut, wir konnten das starke Vorjahresergebnis übertreffen. Neben der hohen Investitionsbereitschaft der Landwirte war auch die verbesserte Lieferfähigkeit auf Seiten der Hersteller ein Impulsgeber für die starke Entwicklung.

Der Umsatz im abgelaufenen Geschäftsjahr lag bei 2,2 Mrd. Euro und damit leicht über dem Vorjahr. Neben dem Absatz von Neumaschinen entwickelten sich auch das Wartungs- und Servicegeschäft sowie der Handel mit Ersatzteilen und Fachhandelsprodukten positiv. So wurde ein EBIT von 84,6 Mio. Euro erwirtschaftet, das deutlich über dem Vorjahreswert von 70,2 Mio. Euro liegt.

Das **Geschäftsfeld Bau** enthält nur das gleichnamige Segment Bau.

Der drastische Einbruch im deutschen Wohnungsbau führte im **Segment Bau** zu einem immensen Nachfragerückgang. Das Ziel der Bundesregierung, jährlich 400.000 Wohnungen zu bauen, wird weit verfehlt. Steigende Zinsen für Baukredite verteuern das Bauen und führten im vergangenen Jahr auch im Baustoff-Fachhandel des BayWa-Konzerns zu einem starken Nachfragerückgang.

Das betraf insbesondere die Sortimentsbereiche Hochbau, Garten- und Landschaftsbau sowie Dach. Durch den Rückgang der Absatzmenge ging der Umsatz um 15 Prozent auf 2,0 Mrd. Euro zurück. Das Segment Bau hat die höchste Personalquote in der AG. Daher war es überproportional stark von inflationsbedingten Lohnerhöhungen sowie von Sonderaufwendungen für Mitarbeiter-Prämien zum 100-jährigen Bestehen der BayWa betroffen. Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern reduzierte sich infolgedessen um rund 91 Prozent auf 6,6 Mio. Euro.

Dieser Entwicklung haben wir bereits im vergangenen Jahr mit einem Kostensparprogramm, Standortschließungen und einem Einstellungsstopp entgegengewirkt. Der Effekt dieser

Maßnahmen wird sich in den Folgejahren positiv im Ergebnis niederschlagen.

Im **Segment Innovation & Digitalisierung** hatte die BayWa alle Aktivitäten des BayWa-Konzerns im Bereich Digital Farming gebündelt. Der Umsatz des Segments belief sich 2023 auf 10,4 Mio. Euro und bewegt sich damit ungefähr auf Vorjahresniveau, das EBIT ist mit minus 10,8 Mio. Euro negativ.

Wir haben uns entschieden, das letztgenannte Segment zum Jahresende aufzulösen. Hintergrund ist der Verkauf des Softwaregeschäfts unseres Tochterunternehmens FarmFacts im Herbst 2023, in dem das wesentliche operative Geschäft dieses Segments enthalten war. Durch die Auflösung des Segments verringern wir die Komplexität im BayWa-Konzern und reduzieren Kosten. Sie sehen, wir haben bereits die ersten Maßnahmen zur Verbesserung der Profitabilität eingeleitet und auch erfolgreich umgesetzt.

Das **Ergebnis vor Steuern (EBT) des BayWa-Konzerns** lag bei minus 37,7 Mio. Euro, nach plus 319,6 Mio. Euro im Vorjahr. Dies ist vor allem auf das negative Zinsergebnis in Höhe von 340 Mio. Euro zurückzuführen.

Der **Ertragsteueraufwand des BayWa-Konzerns** belief sich 2023 auf 55,7 Mio. Euro. Dies entspricht einer Steuerquote von 147,7 Prozent, nach 25,1 Prozent im Vorjahr. Der überproportionale Anstieg der Steuerquote lag insbesondere an Wertberichtigungen auf aktive latente Steuern, periodenfremden Steueraufwendungen sowie höheren gewerbesteuerlichen Hinzurechnungen, ausgelöst durch das höhere Zinsniveau.

Nach Abzug des Ertragsteueraufwands ergab sich für den BayWa-Konzern der beschriebene **Konzernjahresfehlbetrag** von 93,4 Mio. Euro für das Geschäftsjahr 2023. Im Rekordjahr 2022 konnten wir noch einen Konzernjahresüberschuss von 239,5 Mio. Euro vermelden. Der Anteil am Fehlbetrag, der auf die Gesellschafter des Mutterunternehmens entfällt, beläuft sich auf minus 98,1 Mio. Euro, nach 168,1 Mio. Euro im Vorjahr.

Die **Bilanzsumme** des BayWa-Konzerns lag zum 31. Dezember 2023 bei 12,5 Mrd. Euro, was einem Rückgang von 3,5 Prozent im Vergleich zum Vorjahr entspricht. Dies ist insbesondere auf die Entwicklung der kurzfristigen Vermögenswerte zurückzuführen. Diese wurde nur teilweise durch den Anstieg der langfristigen Vermögenswerte kompensiert. Hier haben sich der gesunkene Bestand an Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie der

preisbedingte Rückgang der Vermögenswerte aus Derivaten entsprechend ausgewirkt.

Die **Eigenkapitalquote** des BayWa-Konzerns ist zum Jahresende 2023 von 14,7 Prozent auf 13,7 Prozent zurückgegangen. Dies ist im Wesentlichen auf den Konzernjahresfehlbetrag in Höhe von 93,4 Mio. Euro sowie auf den erfolgsneutral im Eigenkapital erfassten Verlust von 83 Mio. Euro aus Stromlieferverträgen im Bereich der Regenerativen Energien zurückzuführen.

Wir streben eine Eigenkapitalquote von um die 20 Prozent an.

Sehr geehrte Damen und Herren, meine Erläuterungen haben Ihnen einen Blick auf die sehr unterschiedliche Entwicklung der Segmente ermöglicht und die **Gesamtsituation des Konzerns** dargestellt. Wir haben stärkere Segmente mit Cefetra Group und Technik, die jedoch die Entwicklung im Segment Bau und im Segment Global Produce nur teilweise kompensieren konnten.

Wie in den Vorjahren haben wir auch im Jahr 2023 ein Aktienprogramm mit **Belegschaftsaktien** für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BayWa AG sowie in

ausgewählten verbundenen Unternehmen in Deutschland und Österreich aufgelegt.

Im Jahr 2023 haben 5.599 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieses Angebot angenommen und insgesamt 269.334 vinkulierte Namensaktien gezeichnet. Das Grundkapital erhöhte sich dadurch um 689.495,04 Euro. Die Aktien wurden aus dem Genehmigten Kapital 2020 unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre gemäß § 5 Abs. 2 der Satzung ausgegeben.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, mittlerweile ist die **erste Hälfte des neuen Geschäftsjahres** fast vorbei. Wir haben an zahlreichen Stellen Maßnahmen angeschoben und teilweise schon erfolgreich umgesetzt. Einiges geht schnell, häufig wird es dauern, bis sich die komplette Wirkung einstellt.

Entsprechend kann das erste Halbjahr auch noch nicht für den angestrebten Aufschwung stehen. So ist das erste Quartal traditionell unser schwächstes und saisontypisch negativ.

Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) lag bei minus 61,3 Mio. Euro gegenüber einem Vorjahreswert von 91,8 Mio. Euro.

Dieses Ergebnis spiegelt natürlich noch nicht die Trendwende wider, sondern ist eine Momentaufnahme nach dem ersten Quartal.

Für das Gesamtjahr 2024 sind wir dennoch positiv gestimmt. Grund dafür sind die geplanten Projektverkäufe im Bereich der erneuerbaren Energien, die im zweiten Halbjahr erfolgen sollen, sowie ein gutes Agrargeschäft, das bereits von der milden Witterung profitiert. Der Aufschwung der Baukonjunktur wird zwar noch auf sich warten lassen, aber unsere eingeleiteten Maßnahmen werden auch hier das Ergebnis positiv beeinflussen.

In diesem Sinne erwarten wir für das laufende Geschäftsjahr 2024 beim Konzern-EBIT eine Verbesserung gegenüber dem Geschäftsjahr 2023 und damit auch deutlich über den Durchschnittswerten der Vorjahre.

Meine Damen und Herren, wie zu Beginn meiner Rede angekündigt, möchte ich Ihnen nun noch einige weitere Einblicke in unsere „**Strategie 2030**“ geben. Sie trägt dem Umstand Rechnung, dass wir in einer hochgradig **dynamischen und komplexen Welt** leben. Und dass sich dies auch nicht ändern wird – so sehr sich mancher das wünschen mag.

Wir haben zuletzt weitreichende geopolitische Verwerfungen erlebt, unsere Wirtschaft ächzt unter der überbordenden **Bürokratie**. Dem lässt sich nur mit **höchster Professionalität** begegnen. Dass wir die BayWa jetzt **resilienter** machen müssen, liegt also nicht allein an den Geschäftszahlen des Jahres 2023.

Überhaupt möchte ich davor warnen, den Blick zu oft in die Vergangenheit schweifen zu lassen: Wer mit dem heutigen Wissen unternehmerische Entscheidungen der vergangenen eineinhalb Jahrzehnte infrage stellt, macht es sich zu einfach. Dass die BayWa-Gruppe stark international gewachsen und in neue Geschäftsfelder vorgedrungen ist, war im damaligen Marktumfeld richtig. **Kredite waren in dieser Zeit sehr günstig.**

Jetzt, wo die **Zinsen** unerwartet schnell und stark gestiegen sind, schränkt uns die Schuldenlast allerdings in unserer **Beweglichkeit** ein. Jeder, der in den vergangenen Jahren ein Haus oder eine Wohnung auf Kredit gekauft hat und sich nun um eine Anschlussfinanzierung kümmern muss, weiß, wovon ich spreche.

Deshalb schauen wir jetzt ganz genau darauf, wo wir **Kosten senken** und **Prozesse optimieren** können, in welchen Feldern wir **gebraucht** werden, wo wir investieren sollten und wo es

Sinn macht, sich **zurückzuziehen**.

Lassen Sie mich Ihnen exemplarisch zehn Maßnahmen aus unserer Strategiearbeit vorstellen, die uns **stark** und **zukunftsfest** machen:

Erstens: Wir stellen Profitabilität vor Umsatz

Wir haben im vergangenen Jahr das zweitbeste EBIT – also Ergebnis vor Zinsen und Steuern – in der Unternehmensgeschichte erzielt. Und sind trotzdem erstmals in Minus gerutscht. **Es zählt also nur, was am Ende herauskommt**. Und da wird schnell sichtbar, welches Geschäft wirklich profitabel ist und welches nur dank Querfinanzierung funktioniert.

Deshalb lautet unsere neue Vorgabe: **Jede BayWa-Einheit muss für sich selbst profitabel sein** – auch in einem rauerem Zins-Umfeld.

Zweitens: Wir reagieren flexibel auf Marktveränderungen

In den vergangenen Jahren ist unser Geschäft in den **Erneuerbaren Energien** stark gewachsen. Das ist grundsätzlich gut, denn fest steht: Die **Energiewende** kommt.

Am wirkungsvollsten tragen wir dazu bei, wenn wir uns auf das konzentrieren, was wir als **Unternehmen** am besten können.

Deshalb schauen wir uns aktuell gemeinsam mit dem **BayWa r.e. CEO Matthias Taft** die Zusammensetzung unserer Projektpipeline sowie den Aufbau unseres IPP-Portfolios sehr genau an.

Drittens: Wir investieren in Zukunftsfelder

Unsere holländische Tochter **Cefetra Group** unter Leitung von CEO **Daan Vriens** oder auch der deutsche Bereich Erzeugnisse in der Verantwortung von **Jörg-Simon Immerz** sind – um nur zwei Beispiele zu nennen – zu tragenden Säulen unseres Geschäfts geworden. Die BayWa ist ein hervorragend etabliertes Bindeglied zwischen Landwirtschaft und verarbeitender Industrie. Produktbereiche wie Stärke, Proteine oder Tiernahrung gewinnen stetig an Bedeutung.

Beim Handel mit Saatgut und Futtermitteln sind die österreichischen Kolleginnen und Kollegen von **Reinhard Wolfs RWA** auf dem besten Weg, Champion in Zentral-Südosteuropa zu werden. Ein hervorragendes Beispiel ist das 2022 von der RWA übernommene Mischfutterunternehmen

Patent aus Serbien. Es ist als internationaler Player erfolgreich und erweitert unsere Positionierung im Spezialitätengeschäft.

Als Partner des Deutschland-Netzes für **E-Mobilität** stellen wir eine treibende Kraft des Ausbaus der Ladeinfrastruktur dar.

Also, ja: **Natürlich investiert die BayWa weiterhin.** Aber eben nur in Felder, auf denen wir wirklich gebraucht werden. Wir sind und bleiben ein starkes internationales Portfolio-Unternehmen, aber kein beliebiger Global Player, der überall ein bisschen mitmischt.

Viertens: Wir richten alles an unseren Kunden aus

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter **hören ihren Kunden sehr genau zu.** Nicht nur an der Verkaufstheke, auf der Baustelle oder am Getreidesilo, sondern auch auf dem Fußballplatz und am Stammtisch. Und natürlich wandeln sich deren Bedürfnisse. **Digitale Technologien** und **Künstliche Intelligenz** werden immer wichtiger – auch in der Agrarwirtschaft. Wir rollen gerade eine neue **Trading App** aus, mit der Landwirtinnen und Landwirte direkt auf dem Acker – oder von der heimischen Eckbank aus – Marktpreise live checken und ihre Ernte mit wenigen Klicks verkaufen können.

Wir werden selbstverständlich auch in Zukunft als zuverlässiger Partner Betriebsmittel oder Agrardiesel vorhalten; sind aber gleichzeitig perfekt dafür aufgestellt, unsere Kunden fachkundig in der **digitalen Transformation** zu begleiten.

Fünftens: Wir optimieren weltweit unsere Lieferketten und Prozesse

So haben wir in Bau die **LEAN-Methode** eingeführt und in Solar Trade den weltweiten Einkauf restrukturiert.

Mit unserem **neuen Warenwirtschaftssystem CorE** für die BayWa AG werden wir zahllose **Prozesse verschlanken** und vereinheitlichen.

Sechstens: Wir optimieren unser Working Capital

Für Sie als Aktionärinnen und Aktionäre bedeutet das: **Wir reduzieren das gebundene Kapital**. Wir beliefern unsere Kunden mit unserer effizienten und hochmodernen Logistik just in time.

Siebtens: Wir passen unser Standortnetz an

Wir prüfen kontinuierlich: Wo muss die BayWa auch künftig mit einem Standort vertreten sein und wo ergibt dies angesichts **des logistischen und digitalen Wandels** keinen Sinn mehr? In Bau haben wir zuletzt sechs Standorte vom Netz genommen. Ein richtungweisendes Zukunftsmodell ist unser **schlanker**, weitgehend **automatisierter „Smart Store“**: Er deckt die lokalen Bedürfnisse der Handwerker; unser Personal konzentrieren wir dafür an den großen, **leistungsstarken Service-Standorten**.

Achtens: Wir optimieren unseren Overhead anhand der Bedürfnisse in der Gruppe

Ihr Geschäft generiert die BayWa nicht nur in der Arabellastraße 4 in München, sondern auch auf dem Land in Niederbayern, im Hafen von Rotterdam, auf den Apfelplantagen der neuseeländischen Hawke's Bay. Wir hinterfragen deswegen, welche unserer **Zentralfunktionen** wirklich unserem Kerngeschäft dienen.

Wo nötig, ergreifen wir auch **Personalmaßnahmen** – selbstverständlich sozial verträglich. Meine Aufgabe als **CEO** ist es, das Unternehmen dauerhaft zukunftsfest zu machen, deshalb prüfen wir im Segment Bau, ob wir in **Kurzarbeit**

gehen, und müssen in anderen Geschäftsbereichen **Stellen abbauen** – um langfristig so viele Arbeitsplätze wie möglich zu erhalten.

Neuntens: Wir wirtschaften nachhaltig

Nachhaltigkeit ist weit mehr als ein Modebegriff. Banken sehen sich heute die **Nachhaltigkeitsberichte** der Unternehmen ganz genau an, sie sind das Zünglein an der Waage bei der Kreditvergabe.

Wir freuen uns, dass unser Engagement auch durch Ratings honoriert wird. Im Rating des **Carbon Disclosure Project (CDP)** beispielsweise konnte sich die BayWa 2023 auf die Note A- verbessern.

Nachhaltig zu handeln, bedeutet aber auch, abseits der ESG-Kriterien **vorausschauend, mit langfristiger Perspektive** zu handeln. Genau das tun wir mit unserer „Strategie 2030“.

Zehntens: Wir entwickeln unser Mindset weiter

Als CEO setze ich maximales **Vertrauen** in die Führungskräfte der BayWa und ihre Teams. Ich glaube an ihre Fähigkeiten und Kenntnisse der jeweiligen Märkte. Diese hohe Eigenständigkeit

geht mit viel persönlicher **Verantwortung** einher. Ich erwarte von jeder und jedem Einzelnen, unternehmerisch zu denken, leistungs- und ergebnisorientiert zu arbeiten, Effizienz und Exzellenz vorzuleben.

Wir alle gemeinsam tragen Sorge für das **Kapital**, das Sie als Anteilseigner der BayWa zur Verfügung stellen. Ich verspreche Ihnen: Wir gehen höchst **achtsam** damit um.

Sehr geehrte Damen und Herren,

Sie sehen: Wir stellen uns unseren Hausaufgaben. Wir packen voller Kraft an – im Wissen, dass unserer Gesellschaft riesige Herausforderungen bevorstehen, zu denen die BayWa einen entscheidenden Beitrag leisten kann. **Zu denen sie ihren Beitrag leisten wird.**

In den kommenden Jahrzehnten müssen zum Schutz des Klimas Millionen von **Häusern saniert** werden. Die **Energiewende** funktioniert nicht ohne die entsprechende Infrastruktur. Die Welt braucht jede Tonne **Getreide**, die in den europäischen Kornkammern produziert wird. **Die BayWa ist Teil der Lösung.**

Als Kaufmann blicke ich **realistisch**, aber durchaus **optimistisch** in die Zukunft. Ich bin **stolz** auf die BayWa

Gruppe, ihre **hervorragenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** in aller Welt und die **gute Zusammenarbeit in unserem Vorstand**. Danke für Ihr Vertrauen, meine sehr geehrten Aktionärinnen und Aktionäre, meine sehr geehrten Vertreterinnen und Vertreter des Aufsichtsrats.

Wie ich eingangs gesagt habe: **Vorwärts** kommen wir nur, wenn wir den Blick in die Zukunft richten und bereit sind, den Wandel mitzugestalten. Die Zukunft der BayWa beginnt: **Jetzt!**