

geneonleadership

Geneon-Gespräch mit

Michael Hähnel

Ehemaliger CEO Rügenwalder Mühle
& Senior Advisor Nature's Richness Group



„Veränderung gelingt, wenn Gesellschafter und Management gemeinsam dranbleiben.“

Welche Entwicklung die Transformation zum Marktführer veganer Fleischprodukte begünstigt hat? Warum die Unternehmenskultur von Rügenwalder Mühle hierbei so entscheidend war? Welche Gesellschafter-Eigenschaften für solche Prozesse wichtig sind und woran er bei CEOs sieht, ob sie Transformation können? Über diese und weitere Fragen haben wir im August mit Michael Hähnel, ehemaliger CEO der Rügenwalder Mühle, gesprochen. Tillmann Bettmer hat ihn Mitte August in Hamburg getroffen.



Michael Hähnel und Tillmann Bettmer während des Geneon-Gesprächs in Hamburg

Rügenwalder ist eine der bekanntesten Marken der deutschen Lebensmittelindustrie. Was war die ursprüngliche Vision der Gründer und welche Elemente davon gelten bis heute?

Eine ausformulierte Gründer-Vision wird es 1834 vermutlich nicht gegeben haben. Was sich aber durch die Unternehmensgeschichte zieht, ist die Fähigkeit, Bewährtes zu erhalten und das Geschäftsmodell immer wieder an veränderte Märkte anzupassen. Schon früh entstand in Pommern (heute Polen) aus dem Handwerk eine Marke: 1903 wurde die Rügenwalder Teewurst entwickelt, und Alwine Müller schuf mit der roten Mühle das bis heute prägende Markenzeichen. Nach Flucht und Neuanfang im niedersächsischen Ammerland im Zuge des

zweiten Weltkriegs, hat die Familie das Geschäft neu aufgebaut und das Unternehmen mehrfach neu erfunden, ohne Herkunft, Qualitätsanspruch und Marke aufzugeben. Aus der Fleischerei mit Filialgeschäft wurde eine starke Marke, in den 1990er-Jahren wurde ein sehr breites Sortiment auf wenige starke Produktmarken konzentriert, später verlagerte sich das Geschäft stärker in den Selbstbedienungsbereich. Und 2014 kam mit den vegetarischen Produkten ein weiterer großer Schritt. Werte, die das Unternehmen seit jeher prägen, gelten aber ohne Frage auch bis heute: Mut zur Veränderung, neue Wege zu gehen und gleichzeitig den eigenen Wurzeln treu zu bleiben. Das steckt in der DNA des Unternehmens. Diese Verbindung von Herkunft und Veränderungsbereitschaft empfinde ich als sehr prägend für Rügenwalder Mühle.

Sie waren im Jahr 2018 zunächst Mitglied des Aufsichtsrats und sind dann im Jahr 2020 CEO von Rügenwalder geworden – sechs Jahre nach dem Start der vegetarischen Produkte. Als Sie die Verantwortung übernommen haben: Was hat Sie am Unternehmen besonders fasziniert?

Ein Familienunternehmen ist immer etwas Besonderes. Man muss sich bewusst machen, dass man als (erster) externer CEO Verantwortung für etwas übernimmt, das über Generationen aufgebaut wurde. Damit wird einem sehr viel Vertrauen entgegengebracht. Außerdem hat Mittelstand eine besondere, andere Stimmung – im Gegensatz zu großen Konzernen. Die Rügenwalder Mühle ist eine Marke, die in den Köpfen der Deutschen fest verankert ist und mit der quasi jeder und jede etwas verbinden kann. Für eine so etablierte und besondere Marke zu arbeiten, ist schon etwas Besonderes. Mich haben die Authentizität der Marke, die langfristige Orientierung und das Vertrauen der Gesellschafter besonders beeindruckt. Rügenwalder Mühle hatte zu diesem Zeitpunkt bereits sehr mutige strategische Entscheidungen getroffen. Mich hat gereizt, diesen Weg gemeinsam mit Gesellschaftern und Organisation weiterzuentwickeln.

Man muss sich bewusst machen, dass man als (erster) externer CEO Verantwortung für etwas übernimmt, das über Generationen aufgebaut wurde.

Welche Bedeutung hatte die Marke Rügenwalder Mühle damals im deutschen Lebensmittelmarkt?

Als Wurst- und Fleischhersteller war die Rügenwalder Mühle spätestens seit den 90er Jahren einer der bekanntesten Lebensmittelhersteller in Deutschland. Die legendären Werbespots mit dem blonden Reiter oder der Heuernte bei Oma Friederike sind heute noch vielen ein Begriff. Als ich 2020 startete, war das Veggie-Geschäft bereits stark gewachsen. Die Pandemie hat diesen bestehenden Trend zusätzlich beschleunigt, unter anderem durch eine intensivere Beschäftigung mit Ernährung und einen starken Convenience-Markt.

*Ausgesuchte fleischlose Produkte der Rügenwalder Mühle**



Wenn Sie die damalige Ausgangslage beschreiben müssten: War Rügenwalder Mühle eher ein Unternehmen in einer Komfortzone oder bereits unter Veränderungsdruck?

Es war keine Transformation aus einer akuten Krise heraus. Gleichzeitig hatte sich das Umfeld schon länger verändert: Ernährungsgewohnheiten wandelten sich und Verbraucher beschäftigten sich stärker mit Themen wie Gesundheit und Nachhaltigkeit. Die damalige Führung hat früh erkannt, dass in der Veggie-Nische großes Potenzial steckt und gehandelt, bevor daraus existenzieller Veränderungsdruck wurde. Gerade das finde ich bemerkenswert: Rügenwalder Mühle hat gehandelt, bevor der Veränderungsdruck existenziell wurde. 2014 kamen die ersten Veggie-Produkte auf den Markt, der Erfolg stellte sich viel schneller ein als gedacht, 2019/2020 kam dann das richtige Hoch: Das Unternehmen war also in dieser Zeit mitten in der Transformation. Die Pandemie hat die Nachfrage in dieser ohnehin dynamischen Phase zusätzlich verstärkt. Hier sind auch bei uns Wachstumsschmerzen eingetreten, was ja bei Mittelständlern kein seltenes Phänomen ist. Das Wachstum war zeitweise so dynamisch, dass Kapazitäten, Prozesse und Systeme nicht im gleichen Tempo mitwachsen konnten.

Die Pandemie hat die Nachfrage in dieser ohnehin dynamischen Phase zusätzlich verstärkt.

Wie kam es bei Rügenwalder Mühle zu der Entscheidung, das klassische Geschäft um fleischlose Produkte zu erweitern?

Die Entscheidung und die ersten Entwicklungen lagen vor meiner Zeit im Unternehmen. Entscheidend war aus meiner Sicht, dass Rügenwalder Mühle eine Veränderung im Konsum früh erkannt und mit den eigenen Stärken verbunden hat. Viele Menschen wollten weniger Fleisch essen, gleichzeitig war das Angebot an wirklich leckeren Alternativen noch klein. Rügenwalder Mühle hat deshalb nicht versucht, etwas völlig Unternehmensfremdes zu tun, sondern vorhandenes Know-how in Geschmack, Produktentwicklung und Marke auf eine neue Kategorie übertragen.

* Quelle: Rügenwalder Mühle

Wie wurde die Zukunft des klassischen Wurstgeschäfts damals intern diskutiert?

Aus der Anfangsphase wurden mir durchaus Unsicherheiten und Zweifel geschildert. Das ist bei einer solchen Erweiterung des Geschäftsmodells nachvollziehbar. Manche haben sich gefragt: Werde ich und meine Kompetenzen zukünftig überhaupt noch gebraucht? Und die Antwort war ganz klar: Ja, wurden sie, auch weil Produktionsprozesse für beide Varianten damals fast identisch waren. Die Kompetenz und Erfahrungen der Mitarbeitenden im fleischverarbeitenden Bereich waren entscheidend für Geschmack und Qualität und damit den

Manche haben sich gefragt: "Werde ich und meine Kompetenzen zukünftig überhaupt noch gebraucht?"

Erfolg der veganen und vegetarischen Produkte. Und natürlich hat der Erfolg dieser unternehmerischen Entscheidung auch zur großen Akzeptanz beigetragen. Es war nicht „eine verrückte Idee“,

sondern heute ist die Rügenwalder Mühle Marktführer in diesem Segment. Für eine gelungene Transformation muss man alle ins Boot holen. Der Weg klappt nur, wenn alle nach vorne und nicht in den Rückspiegel blicken und in eine gemeinsame Richtung gehen. Dafür ist es ganz wichtig, Ängste und Sorgen der Mitarbeiter ernst zu nehmen und allen zu zeigen, welche positiven Chancen eine Veränderung dem Unternehmen und jedem Einzelnen bietet. Das Erfolgsgeheimnis von Rügenwalder Mühle liegt in den Menschen. Entscheidend war aus meiner Sicht, dass ihre Kompetenzen aus dem klassischen Geschäft auch für die neue Produktwelt wertvoll waren – etwa Erfahrung mit Geschmack, Qualität, Sensorik und Produktion.



Welche Gegenargumente wurden am häufigsten vorgebracht?

Die anfänglichen Zweifel waren die Klassiker: „Werden die Produkte wirklich gekauft? Schmecken Sie den Konsumenten? Was passiert, wenn das Experiment scheitert?“ Der Erfolg hat diese Stimmen aber recht schnell überzeugt. Allein zwischen 2020 und 2022 haben wir knapp 400 Mitarbeiter eingestellt – das hat auch für die zunehmende Akzeptanz geholfen.

Gab es einen Zeitpunkt, an dem die Transformation hätte scheitern können?

Am Anfang lag das größte Risiko in Geschmack, Qualität und Verbraucherakzeptanz. Als ich ins operative Geschäft kam, war der Marktbeweis längst erbracht. Die Herausforderung war nun eine andere: Kapazitäten, Prozesse und Organisation mussten mit dem Wachstum Schritt halten

Welche Kennzahlen haben Sie genutzt, um die Erfolgsaussichten der neuen Strategie zu bewerten?

Tatsächlich die Verkaufs- und Umsatzzahlen. Am Anfang hatten wir geplant, fünf Tonnen fleischfreier Alternativen pro Woche zu produzieren, waren aber in kürzester Zeit schon bei 100 Tonnen. Das war ein sehr klares Signal, dass aus dem Experiment eine tragfähige Kategorie werden konnte.

Als Sie 2020 die operative Führung übernommen haben, war das Veggie-Geschäft bereits erfolgreich. Was war damals Ihre zentrale Aufgabe?“

Die Transformation musste nicht mehr gestartet, sondern skaliert werden. Der Marktbeweis war da – jetzt musste die Organisation mit dem Wachstum Schritt halten. Wir haben deshalb Strukturen und Prozesse professionalisiert, Verantwortlichkeiten klarer gefasst, die Supply Chain weiterentwickelt und zusätzliche Kapazitäten aufgebaut. Lieferfähigkeit war dabei ein sehr wichtiger Faktor, aber ebenso entscheidend waren Qualität, Verlässlichkeit und die Fähigkeit, dauerhaft schnell zu wachsen. Und wir mussten die Organisation bei diesen Veränderungen mitnehmen. So haben wir sehr viel in Kommunikation investiert. Allerdings ist für mich der Begriff Transformation auch nicht zeitlich befristet. Es gibt ja praktisch gar keine Firma mehr, die nicht in einer Transformation ist. Und das ist auch gut so - der permanente Wandel ist wichtig.

Gab es wichtige Entscheidungen, die aus heutiger Sicht anders getroffen würden?

Ich hätte gerne ein paar Dinge etwas langsamer machen können - gerne mit ein bisschen mehr Zeit. Der Druck durch die explodierende Nachfrage hat einige Defizite offengelegt. Da hat man ganz schmerzhaft gesehen, was wir nicht können. Und wenn man das etwas mehr portionieren hätte können, wäre das schön gewesen.



Rügenwalder Mühle im Charlottenhof in Bad Zwischenahn

Viele Verbraucher verbinden Rügenwalder traditionell mit Fleisch. Warum hatten Sie keine Sorge, die eigene Stammkundschaft zu verlieren?

Weil die Marke nicht nur für Fleisch stand, sondern für sehr viel mehr: Geschmack, Qualität, Handwerk, Verlässlichkeit und Gemeinschaft. Genau diese Kompetenzen konnten auf die neue Produktwelt übertragen werden. Der entscheidende Punkt war aus meiner Sicht, Herkunft nicht abzustreifen, sondern sie neu zu interpretieren. In meiner Amtszeit war die strategische Linie klar: Wir wollten Verbraucherinnen und Verbrauchern Wahlmöglichkeiten bieten und niemandem vorschreiben, wie er sich ernähren soll. Fleisch und Veggie sollten unter einer starken Marke nebeneinander ihren Platz haben. Bei der strategischen Weiterentwicklung der Marke haben wir intensiv mit Verbraucherinnen und Verbrauchern gearbeitet. In tiefenpsychologischen Interviews wurde deutlich, wie müde viele Menschen von der Polarisierung rund um Ernährungsstile sind. Daraus ist 2022 unser Leitgedanke ‚Am besten schmeckt’s, wenn’s allen schmeckt‘ entstanden.

Gab es Diskussionen über eine separate Marke für das neue Geschäft?

Rügenwalder Mühle verfügte über eine sehr starke, bekannte Marke und über Jahrzehnte aufgebautes Verbrauchervertrauen. Dieses Vertrauen wollten wir bewusst auch für die neuen Produkte nutzen.

Wie haben der Wettbewerb und der Handel reagiert?

Das Geschäft *Fleisch* ist stark durch Kontinuität geprägt, d.h. die Vertriebler waren sehr lange die Vertrauten der Handelspartner, weil die jahrelang zusammengearbeitet haben. Hier war ein Grundvertrauen in die Marke und in

die Menschen vorhanden. Der Handel hat zugehört und sich die Konzepte angesehen und ist dann den Weg mutig mitgegangen. Wenn man sieht, wie groß die Kategorie heute ist, dann hat Rügenwalder Mühle hier absolute Pionierarbeit geleistet – die Kategorie ist heute aus den Supermärkten nicht mehr wegzudenken. Von den Fleisch-Wettbewerbern war die Skepsis schon sehr deutlich – zum Teil war es auch ablehnend.

Welche Eigenschaften müssen Gesellschafter mitbringen, damit eine solche Transformation gelingen kann?

Vor allem Mut! Mut, um Entscheidungen zu treffen. Und Mut, Dinge anders zu machen und das Geschäftsmodell zu hinterfragen – allein diese Diskussion zuzulassen, halte ich für sehr wichtig. Das geht natürlich auch mit einer gewissen Neugier einher. Es gab und gibt keine „heiligen Kühe“ oder Tabus. Sie müssen dann aber auch die Rahmenbedingungen schaffen, so dass die Organisation machen darf und sie nicht immer wieder ausgebremst wird. Das kann sehr anstrengend sein, ist aber wichtig und prägend für eine offene und „zulassende“ Kultur. Und ganz bedeutend: Sie sollten vermitteln, dass Fehler gemacht werden dürfen, solange man diese anschließend revidiert und die Richtung korrigiert. So kommen laufend neue Ideen von den Mitarbeitenden zur Verbesserung.

Und Mut, Dinge anders zu machen
und das Geschäftsmodell zu
hinterfrage – alleine diese Diskussion
zuzulassen, halte ich für sehr wichtig.

Sie waren und sind heute Aufsichtsrat in verschiedenen Unternehmen: Woran erkennen Sie, ob das Management eine Transformation wirklich verstanden hat?

Ich glaube nicht, dass man eine Transformation im Voraus vollständig verstehen oder planen kann. Worauf ich deshalb achte, ist die Bereitschaft, Annahmen zu hinterfragen, mit unterschiedlichen Szenarien zu arbeiten, Entscheidungen zu treffen und sie bei neuen Erkenntnissen auch wieder anzupassen. Ebenso wichtig ist für mich der offene und kontinuierliche Austausch zwischen Management und Gesellschaftern.

Welche Signale sollten Eigentümer ernst nehmen, wenn sich ein Markt strukturell verändert?

Im Fall der Rügenwalder Mühle hat sich nicht ein Markt strukturell verändert, sondern wir haben einen neuen Markt aufgebaut. Aber ja: Der Fleischmarkt begann sich zu verändern und das haben wir gesehen. Es gilt abzuwägen: Ist dies ein nur kurzer Trend oder etwas Grundlegendes. Trotz allem hat die Rügenwalder Mühle im Zuge der Transformation nicht gesagt „wir machen jetzt nur noch Veggie“. Auch wenn man neue Trends erkennt, sollte man denen nicht alles unterordnen. Die Rügenwalder Mühle zeigt sehr gut: Beides - Fleisch und Veggie - können nebeneinander existieren. Also: Keine Übersprungshandlungen, aber auch nicht den Trend verpassen, sodass es irgendwann zu spät ist. Hier sollte gut abgewogen werden.

Welche Fehler beobachten Sie heute bei Unternehmen, die über Transformation sprechen, aber nicht handeln?

Eine der größten Herausforderungen ist Priorisierung. Aus Veränderungsprozessen entstehen schnell viele plausible Optionen – Wachstum, neue Kategorien, Internationalisierung, Innovationen. Die Kunst besteht darin, gemeinsam wenige Prioritäten zu setzen und diese konsequent umzusetzen. Entscheidungen sollten so weit wie möglich faktenbasiert sein; Erfahrung und unternehmerisches Urteilsvermögen bleiben trotzdem wichtig. Häufig

fehlt es aus meiner Sicht weniger an Erkenntnissen als daran, Entscheidungen gemeinsam mit den Gesellschaftern zu treffen und dann zügig ins Handeln zu kommen.



Zum Abschluss 3 Fragen mit der Bitte um kurze Antworten:

... Die wichtigste Erkenntnis aus der Transformation von Rügenwalder Mühle in einem Satz?

Mut ist der Anfang – Konsequenz und Beharrlichkeit entscheiden, ob Veränderung trägt.

... Welcher Moment hat Sie während dieser Reise am meisten stolz gemacht?

Wie die Kolleginnen und Kollegen in der Ausnahmesituation während Corona über sich hinausgewachsen sind und trotz enormer Nachfrage den Betrieb am Laufen gehalten haben. Das hat mich tief beeindruckt.

... Was war die schwierigste Entscheidung Ihrer Amtszeit?

Die schwierigste Aufgabe war, Wachstum und Professionalisierung gleichzeitig zu steuern. Wir mussten Strukturen und Verantwortlichkeiten verändern, während das Geschäft mit hoher Geschwindigkeit weiterlief.

Lieber Herr Hähnel, herzlichen Dank für Ihre Zeit und das interessante Gespräch.